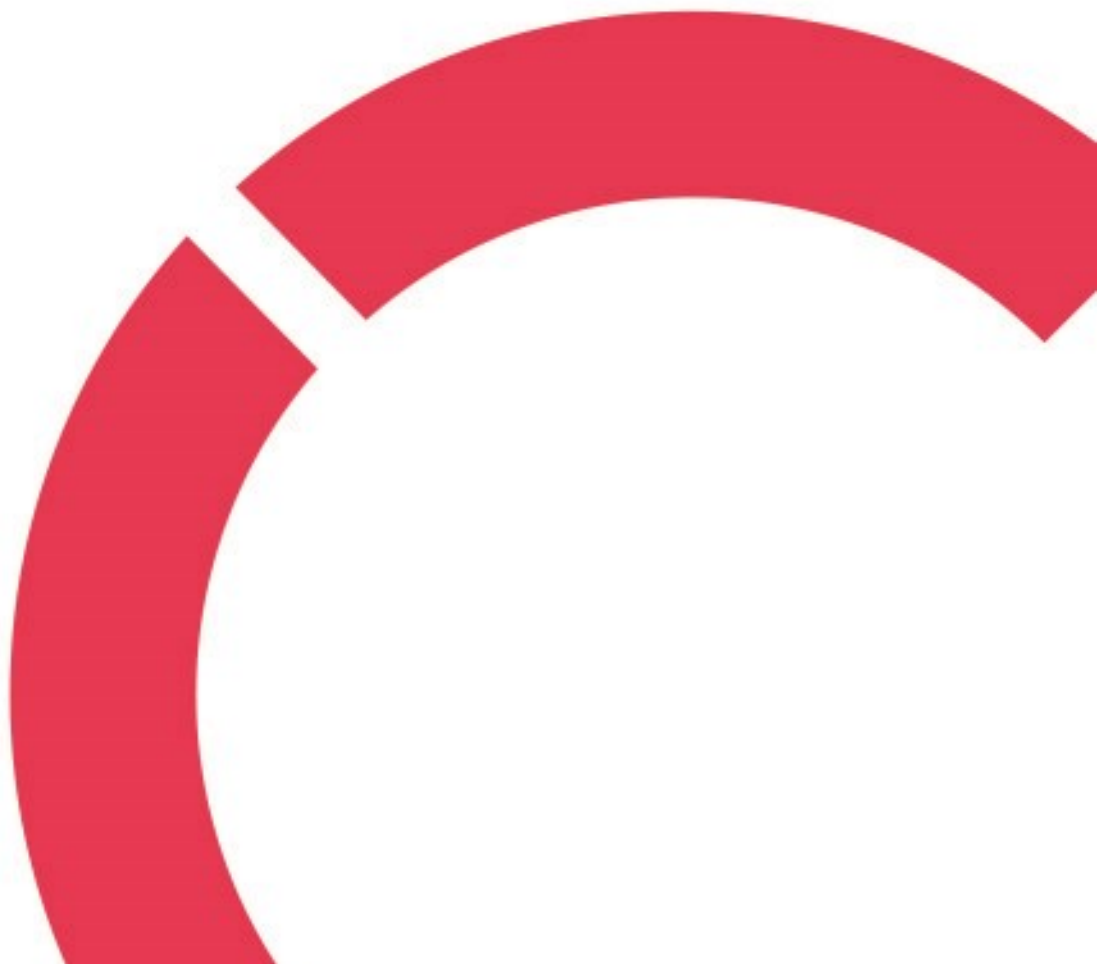


**Marjo Tenhunen**

# **NÄKEMYKSIÄ HYVÄSTÄ JOHTAJUUDESTA**

**Laadullinen tutkimus Keskon tukiorganisaatiossa**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus  
Kesäkuu 2022**



**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Kesäkuu 2022	<b>Tekijä/tekijät</b> Marjo Tenhunen
<b>Koulutus</b> Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK  <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> NÄKEMYKSIÄ HYVÄSTÄ JOHTAJUUDESTA. Laadullinen tutkimus Keskon tukiorganisaatiossa		
<b>Työn ohjaaja</b> Johanna Hallbäck		<b>Sivumäärä</b> 58 + 1
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutkia Keskon tukiorganisaatiossa työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta ja sitä, minkälainen esihenkilötyö lisää työmotivaatiota. Tavoitteena oli myös selvittää työn luonteen ja työntekijän persoonan yhteyttä näihin näkemyksiin.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostuu johtamisesta, johtajuudesta ja esihenkilötyön merkityksestä. Johtamista käsittelevä luku sisältää johtamisen määritelmiä, teorioita sekä joitakin organisaation johtamisen yleisiä käsitteitä. Johtajuus- ja esihenkilötyön luku käsittelee ihmisten johtamista, motivaation ja työhyvinvoinnin merkitystä, tiimien johtamista sekä etäjohtamista.</p> <p>Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jonka toteutustapa oli puolistrukturoitu lomakehaastattelu. Tutkimuksen aineisto koottiin lomakkeella, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen osallistui seitsemän Keskon päivittäistavarakaupan Kauppapaikat ja kauppiastoiminnot -yksikössä työskentelevää työntekijää. Tutkimuksessa selvisi, että näkemykset hyvästä johtajuudesta eivät poikenneet aihealueen teoriasta. Vastauksissa esiintyi keskenään samoja näkemyksiä ja myös näkemuseroja. Nämä näkemuserot johtuivat ainakin osittain henkilön luonteenpiirteistä ja työnkuvasta, joten tämän tutkimuksen perusteella niillä oli yhteyttä näkemyksiin hyvästä johtajuudesta. Työnkuvasta johtuvat näkemuserot osoittautuivat selvemmiksi. Näitä näkemuseroja ilmeni asiantuntijatyötä tekeviltä sekä työtehtävistä, joissa joutuu tekemään paljon itsenäisiä päätöksiä tai kantamaan suurta vastuuta. Näkemuserot hyvästä johtajuudesta liittyivät työn mahdollistamiseen, työntekijän luottamiseen ja päätöksien tukemiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä tämän tutkimuksen tuloksista nousi kolme keskeistä teemaa, jotka nähtiin hyvänä esihenkilötyönä ja johtajuutena: ihmisten johtaminen yksilöinä, luottamus alaiseen ja riittävä palaute. Näiden koettiin lisäävän myös työmotivaatiota. Nämä olivat myös tutkimuksen perusteella esitettyjä kehityskohteita.</p>		
<b>Asiasanat</b> esihenkilötyö, johtajuus, johtaminen		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> June 2022	<b>Author</b> Marjo Tenhunen
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> VISIONS OF GOOD LEADERSHIP. A qualitative study in Kesko support organization		
<b>Centria supervisor</b> Johanna Hallbäck		<b>Pages</b> 58 + 1
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b>		
<p>The purpose of this thesis was to study the visions of good leadership among Kesko employees, who work in the support organization, and what kind of superior work increases work motivation. The aim of the study was also to find out whether the job description and the employee's personality have some connections to these visions.</p> <p>The theory of this study consists of management, leadership and the meaning of superior work. The chapter of management includes basic definitions and theories of management, as well as some concepts of leading an organization. The chapter of leadership and superior work discusses leading people, the importance of motivation and well-being at work, team leadership and remote management.</p> <p>This thesis was a qualitative research, and it was implemented by a semi-structured interview. The research data was collected using a form that included open questions. Seven employees took part in this research, and they work for Kesko Grocery Department in the Trading posts and Trader functions unit. Based on this research, it became clear that visions of good leadership did not differ from the theory of this subject. There were some mutual, as well as different visions in the replies. These different visions were at least partly due to personality traits and job descriptions, so based on this research, they had some connection with the visions of good leadership. Different visions due to the job description turned out to be more evident. These different visions appeared among workers in expert positions and in tasks that require independent decision-making or great responsibility. Different visions of good leadership were related to the empowerment of work, trusting the employee and supporting decisions.</p> <p>As a conclusion of the results in this research arose three main themes that were seen as a good superior work and leadership: individual leadership, trusting the employee and adequate feedback. These were seen as factors that increase work motivation. These were also the developing targets based on this research.</p>		
<b>Key words</b> leadership, management, supervisory work		

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 KESKO YRITYKSENÄ .....	3
2.1 Keskon liiketoimintamalli .....	3
2.2 Keskon henkilöstöpolitiikka.....	5
3 JOHTAMINEN .....	6
3.1 Johtamisesta yleisesti .....	6
3.1.1 Johtamisajattelun kehitys .....	7
3.1.2 Johtamisen määritelmistä ja tehtävistä .....	8
3.1.3 Johtamisteorioita .....	10
3.2 Organisaation johtaminen.....	12
3.2.1 Strateginen johtaminen .....	12
3.2.2 Suorituksen johtaminen .....	15
3.2.3 Tiedolla johtaminen .....	16
3.2.4 Muutoksen johtaminen .....	17
3.2.5 Johtamisen trendejä .....	19
4 JOHTAJUUS JA ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS.....	21
4.1 Esihenkilö ihmisten johtajana.....	21
4.2 Motivaatio ja motivointi .....	23
4.3 Tiimien johtaminen .....	28
4.4 Esihenkilötyö ja työhyvinvointi .....	29
4.5 Etätyö ja etäjohtaminen.....	32
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tavoitteet .....	36
5.2 Aineiston keruu ja analyysimenetelmä .....	37
5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	40
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	43
6.1 Näkemyksiä hyvästä johtajuudesta.....	43
6.2 Persoona, työnkuva ja johtajuusnäkemykset.....	45
6.3 Esihenkilö motivaation ja onnistumisen tunteen lisääjänä .....	47
6.4 Yhteenvedo tuloksista .....	49
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	50
7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	50
7.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	53
7.3 Opinnäytetyö prosessina .....	55
LÄHTEET .....	56
LIITTEET	

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys ja rakenne .....	2
KUVIO 2. Keskon ja K-kauppiaan roolit .....	4
KUVIO 3. Johtamisen tehtäväkenttä .....	10
KUVIO 4. Strategian vaiheet .....	14
KUVIO 5. Esihenkilön rooli erilaisissa tilanteissa .....	28

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Reissin 16 perustarvetta .....	25
TAULUKKO 2. Tutkittavien asema ja yksiköt Keskon tukiorganisaatiossa .....	39

## 1 JOHDANTO

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat ajattomia ja aina muodissa olevia käsitteitä. Niihin vaikuttavat vahvasti aikakauden kehitys, erityispiirteet ja trendit. Työn tekeminen on muuttunut historian aikana paljon, ja pelkästään digitalisaatio ja globalisaatio ovat olleet ja tulevat yhä enemmän olemaan tämän muutoksen suuria ajureita. Koska työn tekeminen muuttuu, vaikuttaa se myös johtamiseen. Johtamisen ja esihenkilötyön on myös nopeasti sopeuduttava muutoksiin. Kasvanut etäjohtaminen myös on yksi näistä muutoksista. Vaikka työn luonne ja työn tekemisen tavat muuttuisivatkin maailmantilanteen, kehityksen ja trendien myötä, hyvän johtamisen ja esihenkilötyön merkitys ei muutu. Työntekijä on hyödyllisin yritykselle silloin, kun hän voi hyvin, on motivoitunut ja tuntee työnsä merkitykselliseksi. Johtaminen ja esihenkilötyö ovat tässä avainasemassa.

Kiinnostus johtamiseen ja sen merkitykseen ovat olleet lähtökohtana opinnäytetyöni aiheen valinnalle. Yleisen kiinnostuksen lisäksi aiheen valintaan vaikuttivat myös omat kokemukseni sekä esihenkilönä että alaisena, ja olen pohtinut hyvän johtamisen ja johtajuuden merkitystä paljon. Olen itse toiminut esihenkilönä useita vuosia työurani aikana ja saanut sitä kautta aiheeseen ymmärrystä ja näkökulmaa. Olen myös kokenut sekä hyvää että huonoa johtamista. Nämä kokemukset ovat herättäneet uteliaisuuden tutkia myös muiden näkemyksiä aiheesta. Varsin usein kuulee myös puhuttavan, että työpaikkaa vaihdetaan nimenomaan huonon johtajuuden takia. Aihe on lisäksi jatkuvasti esillä eri medioissa, mikä kertoo sen merkityksen lisääntyvästä ymmärryksestä. Hyvä johtajuus on yrityksen voimavara ja menestystekijä nyt ja tulevaisuudessa. Siksi se on myös tutkimuskohteena mielenkiintoinen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Keskon päivittäistavarakaupan tukiorganisaation työntekijöiden ajatuksia hyvästä ja motivoivasta johtajuudesta. Keskon toimintaan olen tutustunut tarkemmin opintojeni aikana suorittamalla K-kauppiasyrittäjien ja ammattikorkeakoulujen yhteistyössä laatiman opintojaksokokonaisuuden. Nämä varsin laajat opintojaksot ovat antaneet monipuolisen käsityksen Keskon toiminnasta, mikä myös osaltaan vaikutti toimeksiantajan valintaan. Tällä tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään, onko työnkuvalla tai persoonalla jotain yhteyttä siihen, millaisia näkemyksiä johtajuudesta on. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää tutkittavien yksiköissä ja esihenkilötyössä.

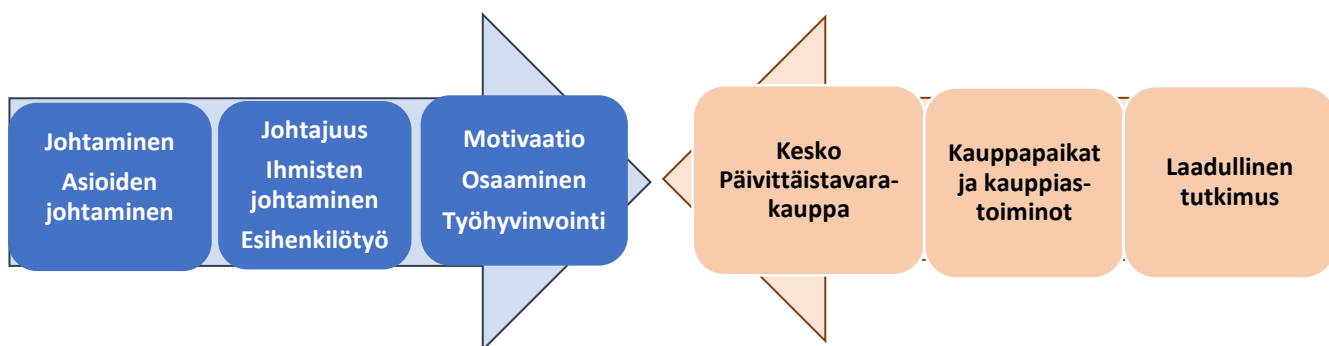
Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseksi valikoitui: **Miten hyvä johtajuus ja esihenkilötyö ilmenevät Keskon tukiorganisaation työntekijöiden näkemyksissä?**

Tutkimus sisälsi seuraavat alakysymykset:

- Miten työntekijät määrittelevät hyvän johtajuuden ja esihenkilötyön?
- Miten näkemykset hyvästä johtajuudesta eroavat, kun tarkastellaan työn luonnetta ja työntekijän persoonaa?
- Minkälainen esihenkilötyö kasvattaa työmotivaatiota ja työssä onnistumisen tunnetta?

Tutkimus oli laadullinen tutkimus ja siihen osallistui seitsemän työntekijää, jotka työskentelevät Keskon päivittäistavarakaupan Kauppapaikat ja kauppiastoiminnot -yksikössä. Tutkimus rajattiin koskemaan vain näiden seitsemän työntekijän näkemyksiä johtajuudesta ja esihenkilötyöstä. Tutkimuksen aineisto hankittiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, joka sisälsi pelkästään avoimia kysymyksiä.

Tämä tutkimuksellinen työ koostuu lähteisiin ja kirjallisuuteen perustuvasta teoriaosasta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Työn teoreettinen tausta eli tietoperusta alkaa toimeksiantajan esittelyllä ja jatkuu johtamisen yleisellä teorialla sekä organisaation johtamisen käsitteillä. Neljäs luku käsittelee johtajuutta ja esihenkilötyön merkitystä. Etäjohtaminen ja etätyö on sisällytetty mukaan tietoperustaan, koska tutkimukseen osallistujien työtehtävät sisältävät runsaasti etätyöhön liittyviä käsitteitä. Viides luku käsittelee tutkimuksen toteutusta ja menetelmää, kuudes luku tutkimuksen tuloksia ja seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja pohdintoja. Kuviossa 1 on kuvattuna työn rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys ja rakenne

## 2 KESKO YRITYKSENÄ

Kesko Oyj on suomalainen kaupan alan toimija sekä pörssiyhtiö, jonka toimialueina ovat päivittäistavara-kauppa, rakentaminen ja talotekniikka sekä autokauppa. Kesko-konserni muodostuu emoyhtiö Keskosta sekä sen tytäryhtiöistä. Yrityksellä on noin 1800 kauppaa seitsemässä eri maassa. Suomen lisäksi ketjun kauppiaita on Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa sekä Liettuassa. Henkilökuntaa Keskolla on kaikkiaan 17 650, joista Suomessa työskentelee noin 12400. K-ryhmä muodostuu Keskosta ja K-kauppiaista, ja se on merkittävä kaupan alan toimija ja työllistäjä koko Pohjois-Euroopassa. Koko K-ryhmässä työntekijöitä on noin 45 000. (Kesko 2022a.)

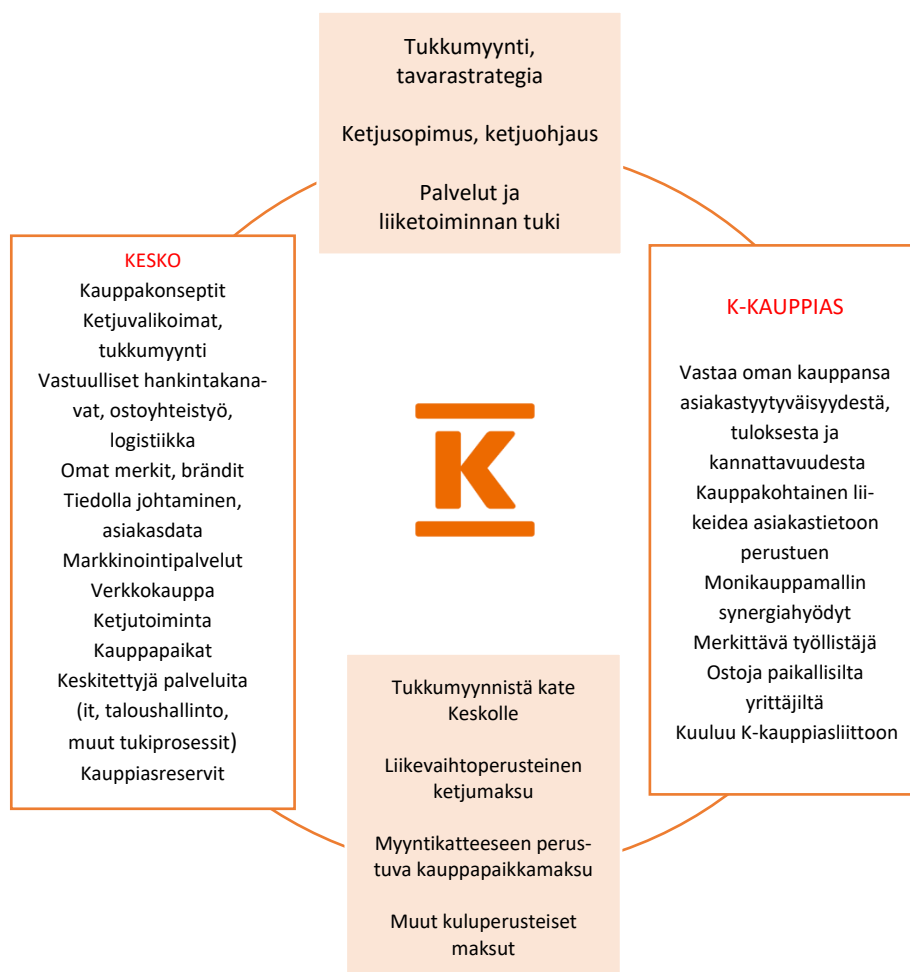
Vastuullisuus kuuluu keskeisenä osana yrityksen strategiaan. Yritys on päässyt Corporate Knightsin julkaisemalle 100 vastuullisimman kaupan listalle vuodesta 2005 alkaen, ja se on valittu maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi useana vuonna. Global 100 -listan arvioinnit perustuvat ilmastotekoihin, kestäviin investointeihin sekä valikoimiin. (Kesko 2022b.)

### 2.1 Keskon liiketoimintamalli

Keskossa liiketoiminta jaetaan vähittäis- ja yritysasiakaskauppaan sekä ketjuliiketoimintamalliin. Suurelta osin toiminta on ketjuliiketoimintaa, jossa kauppias toimii vähittäiskaupassa itsenäisenä yrittäjänä K-ruokakaupassa, K-Raudassa tai Intersportissa. Autokauppa, K-Citymarketin käyttötavara-kauppa, Kespro ja Onninen ovat esimerkkejä Keskon omasta vähittäiskaupasta. (Kesko 2021a, 22.) Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi K-Citymarketeissa on kahdenlaisia liiketoimintamalleja: Keskon omaa vähittäiskauppaa sekä yrittäjävetoista ketjuliiketoimintaa, mikä tarkoittaa K-ruokakauppiasta.

Keskon oman vähittäis- ja yritysasiakaskaupan osuus liikevaihdosta vuonna 2021 oli 52 % ja kauppiaisyrittäjien 48 %. K-kauppiasyrittäjän vastuulla on oman kauppansa liikeidea, asiakastyytyväisyys, henkilökunta sekä toiminnan tuloksellisuus. Kauppiaiden määrä Suomessa on noin 1100, ja toimintamallina on myös yleistynyt monikauppa-malli, jossa yhdellä kauppialla on useampia yksiköitä. Kesko tarjoaa kauppiaille toimintamallit ja konseptit ja niiden jatkuvan

kehittämisen. Keskon vastuulla on myös ketjutoiminnan ohjaus, ketjuvalikoimatuotteiden hankinta, kauppapaikkaverkosto ja sen kehittäminen. Keskon liiketoimintamalli kuvaa kasvustrategian tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi asiakaskokemuksen jatkuvan parantamisen sekä digitaalisten palveluiden kehittämisen. (Kesko 2021a, 22.) Kehittämiskohteet sisältävät Keskon arvolupauksen, joka on ”Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme” (Kesko 2022a). Kuviossa 2 on kuvattu tarkemmin Keskon ja K-kauppiaan roolit ja vastualueet.



KUVIO 2. Keskon ja K-kauppiaan roolit (mukaan Kesko 2021a, 23)

Keskon toimialat jakaantuvat päivittäistavarakauppaan, rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä autokauppaan. Tähän opinnäytetyöhön osallistuvat kuuluvat päivittäistavarakaupan Kauppapaikat ja kauppiastoiminnot -yksikköön, joka jakaantuu edelleen eri alayksiköihin. Osa tuttavista kuuluu kiinteistöpalveluiden, osa kauppiastoimintojen ja loput kauppapaikkahankinta- ja tilavuokrausyksikköön.

## 2.2 Keskon henkilöstöpolitiikka

Keskon henkilöstöpolitiikka perustuu yrityksen missioon, visioon, arvoihin ja strategiaan. Vastuullisuus korostuu myös henkilöstöpolitiikassa, ja sitä edellytetään myös johtamisessa. Toiminnan periaatteisiin kuuluu mm. suoruus, avoimuus ja rehellisyys. (Kesko 2021b.) Keskon henkilöstöpolitiikan linjaukset on jaoteltu seuraaviin osatekijöihin:

- johtaminen
- palkitseminen
- osaaminen
- tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
- turvallisuus ja hyvinvointi
- rekrytointi. (Kesko 2021b.)

Keskon johtamisessa korostetaan strategialla johtamista, onnistumisen mahdollistamista, luottamusta ja kunnioitusta. Suorituksen johtamisella pyritään siihen, että työntekijä voi onnistua työssään ja sitä kautta saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Työntekijöitä pyritään sitouttamaan ja motivoimaan henkilökohtaisilla tavoitteilla, seurannalla, palautteella ja arvioinnilla. Työnteossa korostuvat vastuu, oman työn suorituksen johtaminen, esihenkilön tuki ja säännölliset keskustelut. Näillä edellä mainituilla teemoilla Keskoissa pyritään varmistamaan strategian toteutuminen. (Kesko 2021b.)

Palkitsemisen periaatteet ovat suoritusperusteisuus, kilpailukykyisyys ja oikeudenmukaisuus. Tarkoituksena on työntekijän kannustaminen ja toteutustapoina ovat tulos- ja suoritepalkkiot, henkilökuntaedut ja säännölliset peruspalkan tarkastelut. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on luoda edellytyksiä työssä onnistumiselle ja työhyvinvoinnille. Tässä esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset kehityskeskustelut ovat avainasemassa. Keskoissa sitoudutaan myös tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden sekä turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Rekrytoinnin osalta yritys on myös sitoutunut noudattamaan tasa-arvoa ja syrjintää estävää toimintaa, eli henkilövalintojen halutaan perustuvan osaamiseen, motivaatioon ja koulutukseen. Rekrytointipolitiikalla halutaan mahdollistaa myös työntekijöiden kehittyminen, sisäiset urapolut ja pitkät työurat. (Kesko 2021b.)

### 3 JOHTAMINEN

Tässä luvussa lähestytään johtamista ensin johtamisajattelun kehityksen kautta ja käydään läpi johtamisen yleisiä määritelmiä ja tehtäviä. Tämän jälkeen tutustutaan yleisimpiin johtamisen teorioihin. Teorioiden jälkeen tarkastellaan organisaation johtamista ja avataan käsitteitä strateginen johtaminen, suorituksen johtaminen sekä tiedolla johtaminen. Näiden jälkeen puhutaan muutoksen johtamisesta ja etäjohtamisesta sekä lopuksi tämän päivän johtamisen yleisistä trendeistä.

#### 3.1 Johtamisesta yleisesti

Alun perin johtamista on harjoitettu perimätiedon ja kokemusten tuoman käytännön kautta. Tieteellinen johtamistutkimus on vasta noin sata vuotta vanhaa. Tieteellisyydellä tarkoitetaan sitä, että johtamista koskevat käsitteet ovat yleisesti tunnustettuja ja perustuvat tutkimukseen. Johtamistutkimukseen ja sen metodeihin vaikuttavat tutkijoiden arvojen ja valintojen lisäksi yhteiskunnallinen tilanne ja ympäristö. (Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Johtamisen käsitettä on kuvattu lukemattomilla eri tavoilla. Yleisesti kuvauksissa esiintyvät sanat toiminta ja tavoite. Tavoitteella halutaan saavuttaa tietty päämäärä, ja johtaminen on keino saavuttaa päämäärä. Päämäärän saavuttamiseksi tarvitaan ihmisiä – alaisia, joille tarjotaan korvausta vastikkeena heidän työpanoksestaan. Johtamisessa tätä alaisten työpanosta hyödynnetään ja kohdennetaan siten, että haluttu tavoite saavutetaan. Näin voidaan jo puhua johtamisen tarkoituksesta, jossa eri lähtökohdista ja asemista olevat ihmiset pyritään saamaan toimimaan yhteistyössä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2021, 20; Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Siihen, miten johdetaan, vaikuttaa johtajan teoreettinen osaaminen ja käytännön taito. Näiden lisäksi johtamisessa tulevat esiin johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemukset, arvot, motiivit ja uskomukset. Yleensä johtaminen on ammattiin liittyvää toimintaa, mutta on myös paljon erilaisia tilanteita, jotka edellyttävät johtajamaista roolia, jotta tavoitteet saavutetaan. Lähin esimerkki löytyy itsensä johtamisesta, jota tarvitaan sekä työelämässä että yleisesti elämän eri vaiheissa. (Viitala & Jylhä 2019, 12.)

### 3.1.1 Johtamisajattelun kehitys

Johtamisajattelu on sidoksissa aikakautensa uskomuksiin, ajatusmalleihin ja trendeihin. Tuomas Kuhnin (1962) luoma *paradigman* käsite kuvaa näitä tietyn aikakauden ajatusmalleja ja teorioita. Paradigma muodostuu, kun jokin uusi ilmiö kehittyy ja vakiintuu yleiseksi vallalla olevaksi ajatusmalliksi. Viitala ja Jylhä (2019, 40) havainnollistavat käsitettä nykyaikaisella esimerkillä Pohjoismaisesta demokraattisesta johtajuusmallista, jossa vallitsee jaetun johtamisen paradigma. Historian aikana tietyt paradigmat ovat olleet vallalla aina siihen asti, kun jokin toinen paradigma on syrjäyttänyt sen. Esimerkkejä 1900-luvun johtamisen paradigmoista ovat tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta. (Seeck 2019, 36–37; Viitala & Jylhä 2019, 40.)

Tieteellinen liikkeenjohto eli *taylorismi* syntyi teollistumisen myötä 1900-luvulla, kun tarvittiin uudenlainen johtamisjärjestelmä kasvaville yrityksille. Taylorismin periaatteet ovat lähtöisin Frederick Winslow Taylorilta, jonka kuuluisin teos oli *Tieteellinen liikkeenhoito* (1911). Taylorismi oli 1900-luvun merkittävimpiä johtamisoppeja, ja sen keskeisenä ajatuksena oli mahdollisimman tehokas ja tuottava työ. Työsuorituksista ja niiden suorittamiseen kuluva ajasta tehtiin tieteellistä tutkimusta, ja nämä tulokset kumosivat aikaisemmin vallalla olleet työntekijöiden omat kokemukset. (Seeck 2019, 55–58; Sydänmaanlakka 2019, 142.)

Tieteellinen liikkeenjohto oli Suomessakin vielä 1950-luvulla yleinen oppi ja keskustelujen aihe. Kyseinen johtamisoppi on myöhemmin koettu epäinhimilliseksi ja osaamista vähentäväksi teoriaksi. Silti monia sen ajatusmalleja ja periaatteita on havaittavissa myöhemmissä johtamisopeissa ja edelleen jopa nykyajan opeissa. Se, kuinka paljon niitä on havaittavissa, riippuu alasta ja organisaatiosta. (Seeck 2019, 91–92, 102–103.) Vuorinen (2013, luku 2.1) mainitsee nykyajan taylorismia löydettävän tuotantolaitoksista, joissa tehdään liukuhihnatyötä sekä palvelualoilta esimerkiksi McDonaldseista. Jos miettii tämän päivän työelämää ja organisaatioita, tehokkuusajattelu ei ainakaan ole poistunut mihinkään, vaan päinvastoin tuntuu lisääntyvän.

Tieteellisen liikkeenjohdon jälkeen syntyi *ihmissuhdekoulukunnan* paradigma, joka nimensä mukaisesti keskittyi ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja kehittämiseen. Ihmissuhdekoulukunta halusi laajentaa ja rikastuttaa työntekijän työtehtäviä, ja kyseenalaisti näin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteen työprosessien pilkkomisesta pieniin osiin, joissa erikoistutaan vain yhteen tiettyyn asiaan. Yhteistä paradigmoille kuitenkin oli mm. pyrkimys kasvattaa

tuottavuutta. Seeckin (2021, 107–108) mukaan niissä kummassakaan ei huomioitu yrityksen toimintaympäristöä, joka taas nousi keskiöön *tilanneteoreettisessa* koulukunnassa. Siinä ydinajatuksena olivat yrityksen ja sen toimintaympäristön välinen vuorovaikutus sekä tilannesidonnaisuus: eri tilanteet vaativat erilaista johtamista. Paradigmoista etenkin ihmissuhdekoulukunnan teoriat vaikuttavat edelleen vahvasti Suomessa, ja henkilöstöjohtaminen on sen perintöä. (Seeck 2021, 107–108, 147, 155; Viitala & Jylhä 2019, 45.) Eri aikakausien johtamisen paradigmat sisältävät runsaasti erilaisia johtamiseen liittyviä teorioita, ja niistä muutamia käsitellään luvussa 3.1.3.

### 3.1.2 Johtamisen määritelmistä ja tehtävistä

Johtaminen on yleisesti jaoteltu *asioiden johtamiseen* (management) ja *ihmisten johtamiseen* (leadership). Asioiden johtamisella tarkoitetaan sitä, että asetetaan tavoitteita ja päämääriä, suunnitellaan käytännön toteutukset näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, ohjeistetaan, luodaan resursseja, seurataan ja arvioidaan tavoitteiden toteutumista sekä tehdään tarvittaessa kehittämistoimenpiteitä – johdetaan siis asioita. (Viitala & Jylhä 2019, 19.) Asioiden johtamista voidaan ajatella tietynlaisena perustuksena, jonka ympärille tavoitteet toteutetaan.

Ihmisten johtaminen eli johtajuus keskittyy nimensä mukaisesti enemmän ihmiseen. Sen tarkoituksena on saada nimenomaan henkilöstö toimimaan siten, että yrityksen tavoitteet toteutuvat. Ihmisten johtamisessa kyse on suurelta osin työssä onnistumisen mahdollistamisesta. Siinä keskeisimpiä käsitteitä ovat tavoitteiden selkeys, osaamisen ja resurssien varmistaminen, tuen ja palautteen antaminen sekä palkitseminen. Tämä perinteinen jaottelu asioiden ja ihmisten johtamiseen ei kuitenkaan toimi yksin ja erikseen vaan yhdessä. Hyvä ja toimiva organisaatio tarvitsee niitä molempia. (Viitala & Jylhä 2019, 19–20.) Kun tavoitteet ja päämäärät on määritelty, ne eivät toteudu itsestään, vaan niiden toteuttamiseen tarvitaan ihmisiä. Toisaalta taas ihmisten johtamista ei voi toteuttaa, ellei ole tavoitteita tai päämääriä – ilman niitä johtamisella ei ole ainakaan mitään merkitystä. Sydänmaanlakka (2019, 143) vahvistaa tämän ajatuksen mainitsemalla nimenomaan tavoitteellisuuden olevan johtamisen perusperiaate.

Ihmisten johtamisen ohella puhutaan usein myös käsitteestä itsensä johtaminen (self-leadership). Se ei kosketa pelkästään perinteistä johtajuutta ja esihenkilöä, vaan nykyään yhä enemmän koko työyhteisöä. Itsensä johtaminen lähtee siitä, että tunnistetaan omat vahvuudet

ja heikkoudet. Tiedostamalla omia luonteenpiirteitä ja käyttäytymisen muotoja pystytään kehittämään omia toimintatapoja ja helpottamaan tavoitteiden saavuttamista työ- ja yksityiselämässä. (Viitala & Jylhä 2019, 20.) Itsensä johtaminen on nykypäivän työelämän keskeinen käsite, yleistyneet projektiluonteiset työt tai pelkästään kasvanut etätyö luovat aikaisempaa enemmän tarvetta kyvyille johtaa itseään ja omaa työtään.

*Autoritäärinen johtajuus ja demokraattinen johtajuus* ovat käsitteinä toistensa ääripäitä. Autoritäärinen johtaja tekee kaikki päätökset itse, kun taas demokraattinen johtaja ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon. Tästä jaottelusta Vroom ja Yetton [1973] tekivät mallin, joka painotti tilanteen merkitystä siihen, kumpaa tyyliä johtamisessa kannattaa käyttää. (Viitala & Jylhä 2019, 21–22.) Laissez-faire-tyyppinen johtaja taas ei välitä alaisistaan eikä ylipäättään ole kiinnostunut koko toiminnan suunnan näyttämisestä (Aaltio 2008, 82).

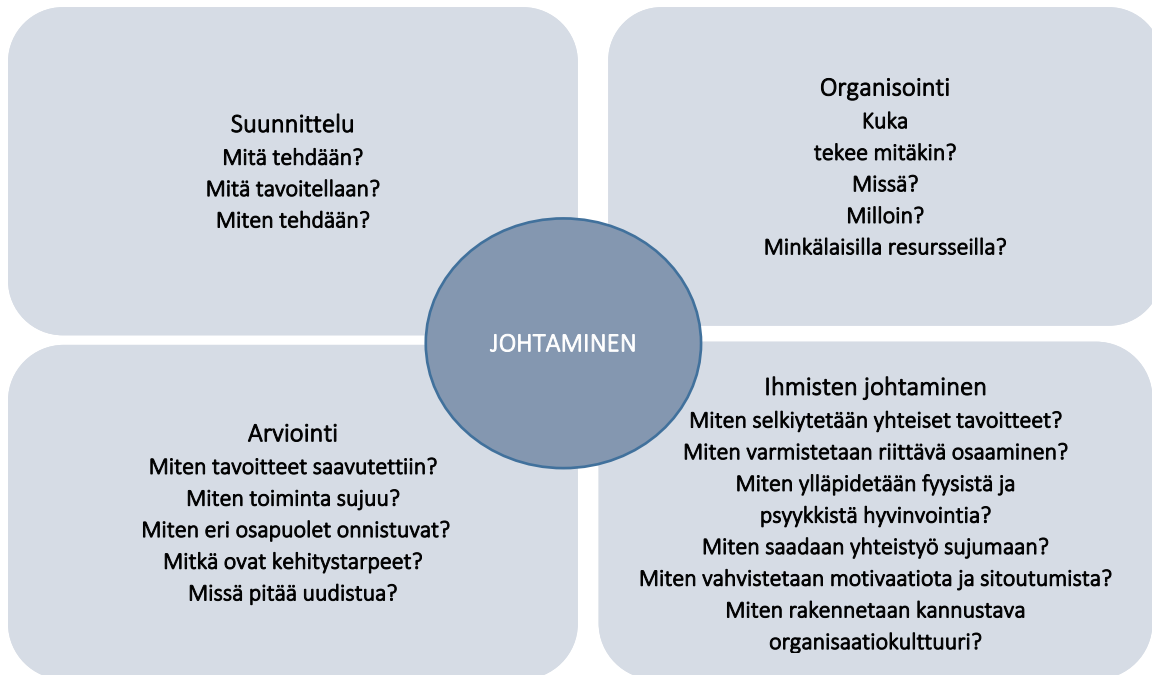
Käsitteet autoritäärinen, demokraattinen ja laissez-faire-tyylinen johtajuus ovat olleet mukana mm. myös eri johtamisteorioissa, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa. Johtajuus on läpi historian ollut kaikkea tältä väliltä, mutta tänä päivänä yhä enemmän demokraattista ja osallistavaa johtamista. Johtamisajattelu on kokenut ylipäättään melkoisen muutoksen 1800-luvun kontrolloidusta johtamisesta 2000-luvun luottamukselliseen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 14–15.)

Johtamisen tehtävistä on olemassa myös runsaasti erilaisia määritelmiä, joihin on vaikuttanut esimerkiksi se, onko johtamista ajateltu asioiden vai ihmisten johtamisena. Yleisesti ajateltuna johtamisten tehtävät voivat alasta ja tehtävistä riippumatta olla samantyyppistä: yhdistävänä tekijänä ovat tavoitteet, koska niiden tarkoitus on määritellä toimintaa. Poikkeavuuksia tehtäviin tuo eniten nimenomaan ihmisten johtaminen. 1950-luvun loppupuolella johtamisen tehtävien määrittelyissä korostui vielä asioiden johtaminen. Drucker [1954] määritteli johtamisen tehtäviä seuraavanlaisesti:

Johtajan tehtäviä ovat tavoitteiden asettaminen, toiminnan organisointi, motivointi, kommunikointi, arviointi, ihmisten osaamisen kehittäminen, mukaan lukien johtajan omat tiedot ja taidot. (Viitala & Jylhä 2019, 15–17.)

Yhtenä keskeisenä tehtävänä tässä määritelmässä on mukana ihmisten johtaminen. Tästä eteenpäin käsite onkin esiintynyt johtamisen tehtävien määrittelyissä, ja niissä on korostettu esimerkiksi motivaation, työn merkityksellisyyden, osaamisen ja kehittymisen tärkeyttä. Eri

määritelmät kuvaavat siis johtamisen tehtäviä aikakauteensa perustuen, eikä tehtävien laittaminen tärkeysjärjestykseen ole yksinkertaista. Sittemmin eri malleissa johtamisen tehtäväalueista tärkeimpinä on pidetty suunnittelua, organisointia, arviointia, ihmisten johtamista sekä näihin liittyvää päätöksentekoa. Kuviossa 3 esitellään tätä johtamisen tehtäväkenttää ja sen sisältöä tarkemmin. (Viitala & Jylhä 2019, 15–17.)



KUVIO 3. Johtamisen tehtäväkenttä (mukaillen Viitala & Jylhä 2019, 17)

### 3.1.3 Johtamisteorioita

Johtajuutta on lähestytty läpi historian lukemattomien eri tutkimusten ja teorioiden kautta, ja niille on ollut ominaista aikakautensa kiinnostuksen kohteet. Alkujaan tutkimusta tehtiin siksi, että haluttiin ymmärtää johtajaa ja hänen käyttäytymistään. Myöhemmin tutkimusten aiheena olivat enemmän alaisten ja johtajan välinen vuorovaikutus ja tuloksellinen johtaminen. (Aaltio 2008, 77.) Erilaiset tutkimukseen perustuvat johtamisteoriat voidaankin luokitella luonne-teorioihin, tyylliteorioihin, tilanneteorioihin ja johtaja-alaissuhdeteorioihin. Suurmiesteoria ja piirre-teoriat lukeutuvat luonne-teorioihin ja tyylliteoriat tutkivat johtamiskäyttäytymistä. Tilanneteorioissa korostuu tilanteen merkitys ja johtaja-alaissuhdeteorioissa vuorovaikutus. (Kauhanen 2010, 20–22.)

Piirreteoriaa pidettiin yleisenä johtajuuden käsitteenä vielä 1940-luvun lopussa. Piirreteoriat syntyivät alkujaan siitä uskomuksesta, että johtajaksi synnyttään, ja tämän takia johtajuuden myös uskottiin periytyvän suvussa. Johtajuutta tutkittaessa keskityttiin suurmiehiin ja johtajat nähtiin sankareina. Tavallisella kansalaisella ei ollut mahdollisuutta tulla johtajaksi, elleivät sukujuuret johtaneet tunnettuun johtajasukuun. Piirreteoriat olivat siis jatkoa 1900-luvun alun synnynnäiselle johtajuusajattelulle. Niissä lievennettiin käsityksiä siten, että johtajuusominaisuudet voivat olla sekä synnynnäisiä että opittuja. Yksi tunnettu piirreteorioiden aikakauden malli on The Big Five -teoria. Mallin avulla on selitetty ihmisten eri luonteenpiirteitä ja syitä sille, miksi eri ihmiset selviävät eri tavoin heille annetuista tehtävistä. (Aaltio 2008, 77; Seeck 2021, 353–354.)

Piirreteorioiden aikakaudella selvitettiin tutkimuksilla, millaisia luonteenpiirteitä hyvillä johtajilla on. Tulosten perusteella laadittiin listoja ominaisuuksista, joita tällaisilla johtajalla olisi suotavaa olla. Hyvä johtaja oli esimerkiksi energinen ja aloitteellinen ja hänellä oli hyvä itseluottamus. (Viitala & Jylhä 2019, 28–29.) Aaltio (2008, 79) lisää listaan vielä älykkyyden, sosiaalisuuden, päättäväisyyden ja uskottavuuden. Näiden tutkimusten tarkoitus oli nimenomaan selvittää, minkälaisia luonteenomaisuuksia johtajan ja alaisten välillä oli (Seeck 2021, 354).

Piirreteorioiden jälkeen alettiin tutkia johtajien käyttäytymistä, mikä johti käyttäytymisteorioiden syntymiseen. Näissä tutkimuksissa saatiin tietoa johtajien arvoista, asenteista ja siitä, kuinka he kommunikoivat. Ensimmäisissä tutkimuksissa tutkittiin demokraattista, autoritaarista ja laissez-faire-johtajia. Tutkimusten tulokset olivat aikansa voitto demokraattiselle johtajuudelle, koska niiden mukaan demokraattinen ja työntekijöitä osallistava johtaja sai eniten aikaan tyytyväisyyttä. Tunnetuin johtajakäyttäytymistä tutkiva malli on Managerial Grid, joka syntyi 1960-luvulla. Mallin ristiintaulukoinnin avulla johtajien käyttäytyminen jaoteltiin eri tyyppeihin riippuen siitä, kohdistuvatko johtajan ominaisuudet ja huomio enemmän ihmisiin vai tuloksiin. (Seeck 2021, 354; Aaltio 2008, 82–85.)

Käyttäytymisteorioita seurasi tilannejohtamisteoria, jonka perusideologiana on nimensä mukaisesti tilannepainotteinen johtamistyyli. Johtajan on oltava vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa sekä osattava kuunnella ja havaita heidän tarpeitaan, motivaatiota ja kykyä. Näihin perustuen johtaja valitsee tyyliinsä johtaa alaistaan, mikä voi tilanteesta johtuen olla ohjaavaa, valmentavaa, tukevaa tai delegeoivaa. (Aaltio 2008, 87–89.)

Tunnettuja tilannejohtamisteorioita ovat olleet erilaiset kontigenssiteoriat, joissa korostuvat johtajuusympäristön merkitys. Tällaisia teorioita ovat mm. Vroom-Yettonin (1973) kontigenssiteoria, jossa pyritään löytämään sellainen johtamismalli, jonka alaiset hyväksyvät. Johtaja voi toimia päätöksissään autoritaarisesti, konsultatiivisesti tai ryhmäkeskeisesti tilanteesta riippuen. Polku-päämääräteoria lukeutuu myös kontigenssiteoriaan ja siinä hyvä johtaminen perustuu ympäristön lisäksi johtajan motivointikykyyn. Johtaja-alainen-vaihtosuhteoteoriassa korostuvat johtajan ja alaisten välinen vuorovaikutus ja kommunikointi. (Aaltio 2008, 92–104.)

### **3.2 Organisaation johtaminen**

Organisaation johtamisessa voidaan erottaa erilaisia peruselementtejä, joilla jokaisella on oma merkityksensä. Ne ovat jokainen omia prosessejaan, mutta ne liittyvät myös toisiinsa. Sydänmaanlakka (2012, 63) jakaa nämä prosessit suorituksen, osaamisen, tiedon, uudistuksen, arvojen, strategian sekä visionääriseen johtamiseen. Organisaation johtamisen perustuksena ovat kuitenkin yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja visio. Ne muodostavat yrityksen strategian. (Sydänmaanlakka 2012, 63; Hyppänen 2013, 49.) Ilman strategiaa johtamisella ei ole suuntaa eikä merkitystä.

Keskon johtamisessa korostuvat strategian johtaminen sekä suorituksen johtaminen (Kesko 2021b). Toiminnoissa on vahvasti mukana myös tiedolla johtaminen (KUVIO 2). Seuraavissa alaluvuissa avataan näitä organisaation johtamisen prosesseja tarkemmin. Näiden jälkeen käsitellään muutoksen johtamista, josta on tullut yrityksissä johtamisen ja johtajuuden arkipäivää. Lopuksi käydään läpi muita yleisiä johtamisen trendejä.

#### **3.2.1 Strateginen johtaminen**

Strateginen johtaminen (strategic management) alkaa yrityksen liiketoiminnan päämäärien määrittelystä. Keskiössä on organisaatio, jolle määritetään päämäärien lisäksi keinot, kuinka näihin tavoitteisiin päästään. Päämäärät ja tavoitteet kerrotaan yrityksen strategiassa, joka muodostuu missiosta, arvoista, liikeideasta ja visiosta. (Viitala & Jylhä 2019, 23–24, 57.)

Missiolla tarkoitetaan yrityksen toiminta-ajatusta eli mitä varten yritys on olemassa. Yrityksen arvot puolestaan kuvataan yrityksen eettiseksi perustaksi ja toimintaperiaatteiksi. Arvot voivat

korostaa esimerkiksi asiakasta, henkilöstöä tai vastuullista toimintaa. Usein yrityksissä puhutaan arvojen mukaisesta toiminnasta, ja on tärkeää, että koko yritys työntekijöistä johtajaan toteuttaa näitä samoja yhteisesti sovittuja arvoja. Tämä onnistuu parhaiten silloin, kun arvoihin uskotaan yrityksessä. (Hyppänen 2013, 49–50; Viitala & Jylhä 2019, 57–58.)

Liikeidea vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Liikeideassa on määriteltynä, mitä tavaroita tai palveluita yritys tuottaa ja keitä ovat sen asiakkaat. Liikeideassa pyritään myös määrittelemään, miten tämä kaikki toteutetaan: miten tavarat tai palvelut valmistetaan tai hankitaan ja kuinka ne saadaan toimitettua asiakkaalle. Visio taas määrittää yrityksen tulevaisuuden suunnan, johon yritys haluaa tulevaisuudessa pyrkiä. (Viitala & Jylhä 2019, 58.) Liikeidean ohella puhutaan myös liiketoimintamallista (business model). Sen tarkoitus on määritellä, miten liikeidea saadaan toteutettua kannattavasti. Liiketoimintamalli ja sen kehittäminen ovat johtamisen perustehtäviä niin yrityksen perustamisvaiheessa kuin yrityksen strategian muutoksissa. (Viitala & Jylhä 2019, 58.) Liiketoimintamallia voisi yksinkertaisesti kuvata liikeidean syväliikkeenä määrittelyinä.

Strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Strategia muodostetaan yrityksen missiosta, arvoista, liikeideasta ja visiosta. Viitala ja Jylhä (2019, 63) kuvailevat strategian sisältävän ensinnäkin strategiset päämäärät (goals), joista syntyy konkreettisia toiminnallisia tavoitteita (objectives). Toimenpiteet, joilla strateginen tavoite saavutetaan, jaetaan edelleen omiksi kehittämisprojekteiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 62–63.)

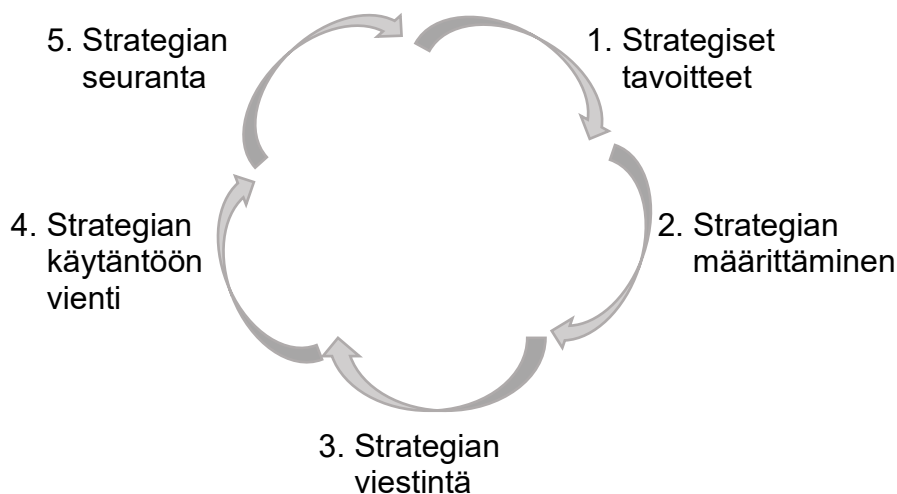
Strategian määrittelyssä yritys voi hyödyntää erilaisia työkaluja, joista tunnetuimpia ovat mm. SWOT- (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) ja PESTEL-analyysit (*political, economical, social, technical, ecological, law*). SWOT-analyysillä strategisen suunnittelun välineenä pyritään tunnistamaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja sen toimintaympäristössä olevia mahdollisuuksia. Sisäisten heikkouksien ja ulkoisten uhkien tunnistamisen avulla voidaan pyrkiä vahvistamaan heikkouksia tai jopa muuttamaan strategiaa. PESTE- tai PESTEL-analyysissä tutkitaan ympäristössä tapahtuvia poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknisiä, ekologisia tai juridisia kehityksen suuntia. Tällaisen analyysin avulla yrityksessä voidaan paremmin varautua esimerkiksi poliittisiin muutoksiin, joita sen toimintaympäristössä on odotettavissa. *Porterin viiden kilpailuvoiman malli* arvioi markkinoille tulevien uusien toimijoiden, korvaavien tuot-

teiden tai palveluiden uhkaa, ostajien ja toimittajien neuvotteluvoimaa ja yritysten välistä kilpailua. Strategian suunnittelussa pyritään puolustautumaan näiltä uhkia vastaan. (Viitala & Jylhä 2019, 75–78.)

Yritysten strategisessa suunnittelussa, ja etenkin strategian suuntaamisessa sen toteutukseen, on yleistynyt myös Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämän tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard) hyödyntäminen. Tuloskortilla kuvataan yrityksen taloudellista, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaa, ja siinä huomioidaan myös esimerkiksi yrityksen kehittyminen ja tulevaisuusnäkökulma. (Kauhanen 2010, 39–41.)

Strategia ei toteudu itsestään, vaan siihen tarvitaan strategiajohtamista. Strategiajohtaminen on prosessi, ja sen pääosa-alueet ovat strategian laatiminen ja toimeenpano. Kun strategia on määritelty, seuraavia vaiheita ovat strategiasta viestiminen ja käytäntöönpano, jotka ovat yhtä tärkeitä kuin määrittelyvaihe. Onnistunut strategian viestintä lisää työntekijöiden sitoutumista ja sitä kautta strategian toteutumista. Käytäntöön vieminen tarkoittaa konkreettisesti vuosisuunnittelua, budjetointia, kehityskeskusteluja ja suorituksen johtamista. (Hyppänen 2013, 52, 57–58.)

Kuviossa 4 on kuvattu strategian eri vaiheita. Kuvio havainnollistaa strategiaa etenkin jatkuvana prosessina. Se tarkoittaa, että kerran päätetty ja hyväksi havaittu strategia ei kestä ikuisesti, vaan yrityksen on jatkuvasti analysoitava strategiansa onnistumista ja sen edellytyksiä toimia tulevaisuudessa. (Hyppänen 2013, 52.)



KUVIO 4. Strategian vaiheet (mukaillen Hyppänen 2013, 52)

Strategisen johtamisen prosessimaisuus edellyttää johdolta jatkuvaa hereillä oloa sekä tietoa ja ymmärrystä toimintaympäristön mahdollisten muutosten vaikutuksista yrityksen toimintaan. Tässä prosessissa ennakointi ja varautuminen näihin muutoksiin ovat avainasemassa. Ennakointikaan ei kuitenkaan aina riitä, kuten viimeaikaiset tapahtumat ovat osoittaneet. Nykyinen epävakaa poliittinen tilanne ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat mullistaneet maailmaa ja sen markkinoita, ja monen yrityksen strategiaa on jo jouduttu ja joudutaan muuttamaan nopeasti merkittävälläkin tavalla. Tätä edeltänyt koronapandemia pakotti jo yrityksiä strategisten linjojen muutoksiin ainakin tilapäisesti. Strateginen johtaminen on siten myös vahvasti muutoksen johtamista.

Strategisessa johtamisessa on muistettava operatiivisen johtamisen merkitys. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen päivittäistä johtamista ja esimiestyötä eri tilanteissa. Onnistunut strateginen johtaminen edellyttää onnistunutta operatiivista johtamista, ja niiden on kuljettava käsi kädessä. Näiden yhdistäminen on johtamisen haastavimpia tehtäviä. (Hyppänen 2013, 52, 60.)

### **3.2.2 Suorituksen johtaminen**

Suorituksen johtaminen (performance management) on kohtalaisen nuori, 1990-luvulla syntynyt käsite, joka toimii strategisen ja operatiivisen johtamisen yhdistävänä käsitteenä. Suorituksen johtamisen tavoite on esihenkilötyön avulla luoda alaisille edellytykset onnistua omassa työssään. Sillä pyritään yksinkertaisesti kehittämään työntekijän suoritusta paremmaksi. Sen tarkoituksena on auttaa työntekijää ja tiimiä ymmärtämään yritystoiminnan tarkoitusta, avaintavoitteita, palautejärjestelmän toimintaa sekä osaamisen vaatimuksia. Suorituksen johtamisessa ovat mukana niin organisaation kuin työntekijän tavoitteet. (Kauhanen 2010, 54.)

Suorituksen johtamisen keskeinen ajatus lähtee yksilön osaamisesta ja kyvykkyydestä suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin. Näiden hyvien suoritusten tuloksena liiketoiminnassa on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia. Tuloksia on mahdollista saavuttaa, jos työntekijät tietävät perustehtävänsä ja henkilökohtaiset tavoitteensa, heille annetaan tukea ja apua, työtä arvioidaan ja he saavat siitä myös palautetta. Suorituksen johtaminen sisältää mm. osaamisen johtamista ja tiedolla johtamista, palkitsemista, urasuunnittelua ja kehitystä. Se on yhtä aikaa sekä strategista että operatiivista johtamista. (Hyppänen 2013, 60–62.)

Tärkeimpiä suorituksen johtamisen tehtäviä ovat kehityskeskustelut, joita eri yrityksissä kutsutaan hieman eri nimityksillä. Kehityskeskustelujen ohella niistä käytetään myös nimityksiä tavoite-, tulos- ja esihenkilö-alaiskeskustelut. Keskusteluissa on tapana arvioida kuluneen kauden suorituksia ja tekemisiä, antaa palautetta molempiin suuntiin sekä tiedottaa tulevista mahdollisista muutoksista. Työntekijä voi myös kertoa omista kehitys- ja koulutustavoistaan tai esimerkiksi työn haasteista. (Hyppänen 2013, 63–65.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat sekä esihenkilölle että työntekijälle hyödyllisiä ja opettavaisia, ja niiden avulla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, vuorovaikutusta sekä työntekeytymisen edellytyksiä. Kuitenkin monesti ne myös saatetaan kokea tarpeettomina tai epäonnistuneina. Parhaat edellytykset kehityskeskusteluiden onnistumiselle ovat silloin, kun molemmat osapuolet ovat valmistautuneet niihin etukäteen ja niiden tarkoitus on hyvin selvillä. (Hyppänen 2013, 64–65.)

### 3.2.3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen tai tietojohdaminen (*knowledge management*) on päätöksentekoa, joka perustuu tietoon. Tietojohdamisessa tiedon laadulla on suuri merkitys. Monenlaista tietoa on saatavilla eri lähteistä määrittelemättömän paljon, ja kriittisyys tiedon lähteeseen onkin olennaista tiedolla johtamisessa. Todennettuun tietoon perustuva päätöksenteko (evidence-based management) on käsite, joka on yksi yritysten strategian osa-alueista. (Viitala & Jylhä 2019, 136–137.)

Yritykset ja erilaiset organisaatiot käsittelevät ja hyödyntävät informaatioteknologian avulla runsaasti erilaista dataa esimerkiksi asiakkaista ja heidän ostotottumuksistaan. Teknologia käsittelee nopeasti isoja tietomassoja ja muuttaa sen hetkessä dataksi eri osastojen käyttöön. Tietoa saadaan reaaliaikaisesti ja sitä voidaan muokata ja jalostaa käyttötarkoituksen mukaan sopivaksi. Tämä tieto auttaa ja nopeuttaa toimintaa ja päätöksentekoa. Tietojärjestelmistä saatava data voidaan jaotella kuvailevaksi, diagnosoivaksi, ennustavaksi tai ohjaavaksi analytiikaksi perustuen siihen, mihin kysymykseen data vastaa. Esimerkiksi kuvaileva analytiikka kertoo, mitä tietoa on olemassa. Liikevaihdon kehityksen tai asiakasvirtojen raportti kuvaa tällaista dataa. Diagnosoivassa analytiikassa on yhdistelty erilaista dataa ja se kuvaa yhteyksiä eri asioiden välillä. Sen avulla saadaan monipuolisempia raportteja, jotka esimerkiksi vertailevat eri

yksiköiden välistä liikevaihtoa ja keskiostosta. Nimensä mukaisesti ennustava analytiikka pyrkii kertomaan tulevaisuuden tapahtumia. Ohjaava analytiikka tutkii ratkaisuvaihtoehtoja esimerkiksi tuleviin tapahtumiin tai muutoksiin. (Viitala & Jylhä 2019, 136–138.)

Tiedolla johtaminen on tämän päivän organisaatioissa ja esimerkiksi kaupparyhmittymissä jatkuvaa toimintaa. Tietoa ja dataa myynneistä, tuotteiden menekistä, hävikistä ja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä hyödynnetään tilausjärjestelmissä päivittäin, ja digitalisaation kehittymisen myötä mm. tilaamisen automaatio on lisääntynyt merkittävästi.

Tiedon jaottelussa on käytetty myös käsitteitä hiljainen tieto (tacit) ja näkyvä tieto (explicit). Hiljainen tieto on syntynyt vuosien kuluessa, ja usein sen yhteydessä puhutaan kokeneista työntekijöistä, joilla on paljon nimenomaan kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. Näkyvä tieto taas on kirjattua ja dokumentoitua tietoa. Viitala ja Jylhä (2019, 139) korostavat tällaisen hiljaisen tiedon merkitystä ja näkyväksi tekemistä yrityksissä. Arvokkaan hiljaisen tiedon jakamisella voidaan sujuvoittaa työntekoa ja myös minimoida mahdollisia riskejä. (Viitala & Jylhä 2019, 139.)

### **3.2.4 Muutoksen johtaminen**

Muutosjohtaminen tai muutoksen johtaminen koetaan eräänlaiseksi aikakauttamme kuvaavaksi käsitteeksi. Se herättää myös monissa ristiriitaisia ja vastustuksen tunteita. Yrityksissä käydään jatkuvia muutosprosesseja, jotka vaikuttavat työtehtäviin. Muutoksilla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa tai toimintoja. Kamensky (2015, 128) jakaa muutokset kolmeen ryhmään: pieniin muutoksiin, merkittäviin suuriin muutoksiin ja kriisitilanteen muutoksiin. Jatkuvan pienten parannusten ja muutosten sanotaan kuuluvan hyvään johtamistapaan, mutta muutos ei kuitenkaan saa olla itseisarvo, vaan sen tarkoituksena on parantaa kilpailukykyä ja menestymisen mahdollisuuksia. Muutosta ei siis saa toteuttaa muutoksen takia, vaan kehittymisen takia. Muutoksista on tullut niin arkipäivää ja normaalia toimintaa yrityksissä, että muutosjohtaminen käsitteenä aletaan jo kokea turhaksi. (Kamensky 2015, 128.)

Muutoksen taustalla voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan kasvu, strategian muutokset, osto- ja kulutuskäyttäytymisen muutokset tai digitalisaation mukanaan tuomat muutokset. Koko toimialaa koskevia muutoksia kutsutaan rakennemuutoksiksi. Muutoksiin voivat vaikuttaa myös

lainsäädäntö, yrityksen taloudellinen tilanne, ulkoistaminen, yrityskaupat tai -fuusiot. Työn sisältöön ja tehtäviin liittyvät muutokset koetaan usein lisääntyvänä työtaakkana tai vastuuna. Uudet tietojärjestelmät tai ohjelmat vaativat opettelua, ja tällöin muutosten alkuvaiheessa työn tekeminen on hitaampaa ja sitä leimaa epävarmuus. (Hyppänen 2013, 249–250.)

Muutoksen vastustaminen on ymmärrettävää, koska se aiheuttaa lähes poikkeuksetta epävarmuuden tunnetta. Työpaikalla on kenties juuri totuttu aikaisemman muutoksen tuomiin uusiin toimintatapoihin, kunnes taas on aika kehittää toimintaa ja uudistua – ja vastaanottaa muutoksia. Viitalan ja Jylhän (2019, 281) mukaan syitä muutosvastarintaan ovat mm. tiedon puute, erimielisyys muutoksen tarpeellisuudesta, hyödyistä tai onnistumisesta, turvattomuuden tunne, pelko omasta asemasta ja haluttomuus uuden oppimiseen.

Kotterin (1996) mukaan onnistunut muutos vaatii kahdeksan askeleen muutosprosessin:

1. Korosta muutoksen välttämättömyyttä
2. Hanki vahva vetäjäjoukko
3. Laadi konkreettinen tulevaisuuden visio
4. Viesti muutoksesta
5. Osallista henkilöstöä, jota muutokset koskevat
6. Huomioi ja kannusta pienistäkin edistymisistä
7. Vahvista uusia toimintatapoja
8. Vakiinnuta uudet toimintatavat normaaliiksi tavaksi toimia (Hyppänen 2013, 258.)

Muutoksen askeleissa pitää edetä järjestyksessä onnistuakseen, ja vaarana on usein epäonnistuminen jo ensimmäisten askelten kohdalla. Kotterin malli on käyttökelpoinen edelleen yrityksen toimintatapojen muutoksissa tai esimerkiksi työn sisällön muuttuessa. Vaikka jokainen askel on muutosprosessin onnistumisen kannalta tärkeä, mallissa korostetaan erityisesti viestinnän ja henkilöstön osallistamisen tärkeyttä. (Hyppänen 2013, 258–259.) On selvää, että muutos ei toteudu itsekseen, vaan onnistunut muutoksen läpivienti edellyttää yrityksissä onnistunutta muutosjohtamista.

### 3.2.5 Johtamisen trendejä

Tämän päivän johtamisessa korostuvat etenkin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, joita kuvaavat mm. epävakaisuus ja epävarmuus. Monissa yrityksissä toiminta edellyttää yhä enemmän uusia innovaatioita ja uudenlaista ajattelua, jota perinteinen johtamiskulttuuri hankaloittaa. Uuden ajan johtaminen korostaa ketteryyttä, itseohjautuvuutta sekä jaettua johtajuutta. Valta ja vastuu eivät ole enää pelkästään johdon harteilla, vaan sitä jaetaan myös tiimeille ja yksilöille. Johtajan vastuulla on enemmänkin huolehtia selkeistä tavoitteista sekä mahdollistaa ja tukea itseohjautuvaa työskentelyä. Johtamisen trendejä ovat nimenomaan ihmislähtöiset ja itseohjautuvuuteen kannustavat johtamismallit. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta uudesta mallista on 2010-luvulla levinnyt Teal-johtamisen malli, joka keskittyy juuri itsensä johtamiseen sekä jaettuun johtamiseen, vapauteen ja vastuuseen. (Viitala & Jylhä 2019, 52–53.)

Uudenlaista johtamista edellyttää myös lisääntynyt etätö ja monipaikkainen työ. Globaalien yritysten työntekijät voivat tehdä työtä jopa täysin eri puolilta maailmaa (Vilkman 2016, 11). Perinteiset johtamisen mallit ovat tällaisissa yrityksissä ymmärrettävästi vanhanaikaisia. Kuluttajat ja asiakkaat edellyttävät yrityksiltä yhä enemmän myös ympäristön, kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden huomioimista, mitä ei ole varaa unohtaa johtamisessa ja yritysten strategioissa. Viitala ja Jylhä (2019, 53) mainitsevat esimerkkinä ympäristöjohtamisen käsitteen, joka syntyi ihmisten heräämisestä maapallomme ylikuluttamiseen.

Organisaation johtamisen trendejä ovat myös työvoiman monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen. Työelämän monimuotoisuudella tarkoitetaan esimerkiksi etniseltä tai uskonnolliselta taustaltaan, sukupuoleltaan, seksuaalisuudeltaan, iältään tai koulutukseltaan erilaisia ihmisiä. Monimuotoisuus halutaan nähdä erityisesti yrityksen kilpailuetuna. Monimuotoisuuden johtamisessa on lyhyesti kiteytettynä kyse siitä, että työpaikan ilmapiiri mahdollistaa kaikkien ajatusten kuulluksi tulemisen. Johtamista kuvataan avoimena, rohkeana, kuuntelevana sekä monimuotoisuuden kulttuurin puolesta puhujana. (Thibault, Daniel, Salmani, Boopathi & Taimela 2022, 10,19.)

Suomen Nuorkauppakamarit ry ja Työterveyslaitos ovat toteuttaneet TYÖ2030-ohjelman yhteydessä johtajuusbarometrin, jossa kysyttiin nuorten aikuisten ajatuksia johtajuudesta ja sen kehittämistarpeista. Kysely toteutettiin keväällä 2022 ja sen vastausten mukaan johtajuudelta toivottiin enemmän ihmislähtöistä, vuorovaikutteista, joustavaa ja työhyvinvoinnin huomioon

ottavaa otetta. Tasa-arvoinen ja monimuotoisuutta tukeva johtamiskulttuuri nousivat myös tärkeiksi kehityskohteiksi. Barometrin mukaan johtajuus koetaan vanhanaikaisena, liian hierarkkisena ja asiakeskeisenä. Huonoa johtajuutta oli kokenut naisista 93 ja miehistä 85 prosenttia, mikä oli ilmentynyt esimerkiksi vuorovaikutusongelmina ja johtajan osaamattomuutena. Barometrin tulokset kokonaisuudessaan julkaistaan 31.8.2022 Työelämäfoorumi Suomi 2022 tilaisuudessa. (TYÖ2030 2022.)

Kyseinen barometri koskee nimenomaan johtajuutta eli ihmisten johtamista, jonka merkitys koetaan keskeiseksi työntekijöiden motivaatiossa, työssä onnistumisen tunteessa ja työssä viihtyvyydessä. Tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamista, mutta asiat ja tavoitteet eivät toteudu ilman ihmisiä. Ihmisten johtaminen on saanutkin enemmän huomiota asioiden johtamiselta tämän päivän johtamisessa. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin johtajuutta ja esihenkilöä nimenomaan ihmisten johtajana.

## 4 JOHTAJUUS JA ESIHENKILÖTYÖN MERKITYS

Johtamisen jaotteluja käsiteltiin edellisessä luvussa, joista yleisin jakaa johtamisen asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Esihenkilön tehtäväkenttä on laaja ja monipuolinen, siihen kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin nimenomaan johtajuutta ja sitä, mikä merkitys esihenkilöllä on tiimien johtamisessa, motivoinnissa ja työhyvinvoinnissa. Lopuksi käsitellään myös etätyötä ja etäjohtamista, jotka ovat nopealla tahdilla kasvaneet osaksi yritysten normaalia päivittäistä toimintaa. Etäjohtajuus on tulevaisuuden johtamisen osaamisen ydinaluetta, johon yrityksissä pitää jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota.

### 4.1 Esihenkilö ihmisten johtajana

Ihmisten johtaminen on esihenkilötyön ydintehtävä. Hyppänen (2013, 281) kuvaa johtajuutta mm. ”vuorovaikutukseksi johtajan ja johdettavien välillä”. Hyvä johtajuus ja työntekijöiden hyvä kohtelu ovat kasvaneet yhdeksi yritysten merkittävimmäksi menestystekijäksi. Yritys, joka kohtelee hyvin työntekijöitään, kiinnostaa. Järvisen (2020, luku 1) mukaan ei riitä, että esihenkilöllä on yrityksen valtuutus johtamiseen – johtajuus on myös otettava. Ellei esihenkilö ymmärrä sitä ottaa, sen ottaa joku toinen. Esihenkilötyö ja erityisesti ihmisten johtaminen on myös hyvin haastavaa, koska kyse on ihmisistä, jotka käyttäytyvät, ajattelevat ja toimivat eri tavoin. Tämän takia esihenkilö onnistuukin ihmisten yksilöllisessä johtamisessa parhaiten silloin, kun hän tuntee alaisensa. Tiedyt tärkeät tilanteet vaativat kuitenkin yhteisiä pelisääntöjä, jolloin toimitaan niiden mukaisesti yksilöiden erilaisuudesta riippumatta. Esihenkilön on myös sopeutettava toimintaansa työympäristön, kulttuurin ja työtehtävien mukaan. Ihmisten johtamisessa ei voi unohtaa inhimillisyyttä, ihmisten tunteita ja tapoja, jotka aiheuttavat joskus myös ristiriitaista käyttäytymistä. (Järvinen 2020, luku 1.)

Ihmisten johtaminen on siis suurelta osin erilaisten yksilöiden johtamista. Alaisen tuntemisen lisäksi johtajan on huomioitava, minkälainen on alaisen osaaminen, motivaatio, itsenäisyys ja sitoutuminen häneltä vaadittujen tehtävien osalta. Näiden perusteella esihenkilö valitsee johtamistyyliinsä tilanteen mukaan. Tyyli voi olla tilanteen mukaan ohjaava, valmentava, osallistuva tai delegoiva tai valtuuttava. Sydänmaanlakka (2012, 39) kuvaa edellisiä yksilön johtami-

sen neljäksi perustyyliksi. Perinteistä johtamista voidaan kuvata kolmen k:n johtamisena: käskeminen, kontrollointi ja korjaaminen, kun taas tämän päivän johtamisessa suositaan kolmen i:n johtamista: innostuminen, innostaminen ja innovointi. On kuitenkin muistettava, että eri tilanteet edellyttävät edelleen näiden kaikkien tyylien hallitsemista ja hyvä esihenkilö osaa käyttää niitä oikeanaikaisesti tilanteiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 39.)

Yksilöiden johtamisessa lähtökohtana on se, että alainen ymmärtää, mitkä ovat hänen tavoitteensa. Tavoitteiden tulee olla SMART-säännön mukaisesti mahdollisimman konkreettisia (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa olevia (attainable), realistisia (realistic) sekä aikaan sidottuja (timely). Konkreettisten tavoitteiden lisäksi alaiset tarvitsevat ohjausta ja tuke- mista, palautetta, osaamisen kehittämistä, kommunikointia, motivointia sekä esimerkillä johta- mista. (Sydänmaanlakka 2012, 40.)

Tämän työn johtamisen teorioita käsittelevässä luvussa käsiteltiin piirreteorioita, jotka saivat alkunsa suurmiesteoriasta. Sen mukaan johtajaominaisuudet ovat synnynnäisiä ja suvussa kulkevia. Jos ihminen kuului väärään sukuun, hänestä ei voinut tulla johtajaa. Järvinen (2020, luku 6) kertoo edelleen havainneensa väitteitä, että hyvä johtajuus on pelkästään geeniperimää. Toki esihenkilöitä on ollut ja on edelleen monenlaisia, toiset ovat pärjänneet hyvin ja toiset huonosti – ja loput siltä väliltä. Lohdullista kuitenkin on, että hyväksi johtajaksi ja esihenkilöksi voi oppia, jos vain on tarpeeksi tahtoa. Yksilöiden johtamisessa helpottaa, kun tuntee itsensä, omat vahvuutensa, heikkoutensa ja kehittymistarpeensa. Tärkeintä on tiedostaa, että hyvä itsetuntemus auttaa ymmärtämään paremmin myös toisten käyttäytymistä. (Järvinen 2020, luku 6.)

Johtajuus ei ole helppoa, ihmisten johtamisen lisäksi esihenkilön on oltava asioiden johtaja. Esihenkilön työsarka vaikuttaa haastavalta loputtomalta viidakolta. Pitäisi vielä osata olla hyvä esihenkilö alaisilleen. Viitalan ja Jylhän (2019, 259) mukaan hyvä esihenkilö on reilu, oikeudenmukainen ja keskusteleva, joka arvostaa alaistensa näkemyksiä, uskaltaa tarttua vaikeisiin asioihin, antaa ja pystyy myös vastaanottamaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta – ja ennen kaikkea haluaa kehittyä esihenkilönä. Esihenkilöille ja johtajille on tänä päivänä lisäksi tarjolla paljon monipuolista johtamis- ja esihenkilökoulutusta, joissa voi kehittää omaa osaamistaan. Kuitenkaan sellaista yleistä muottia, jota kaikki esihenkilöt voisivat tarkasti toteuttaa johtamisessaan, ei kannata edes etsiä. Johtaminen ja johtajuus ovat erilaisia tilan-

teita, erilaisten persoonien johtamista, ristiriitoja, yhteistyötä, vuorovaikutusta, oppimista ja kehittymistä. Yhtä oikeaa mallia ei ole olemassa, vaan jokainen voi löytää juuri itselleen sopivan tyylin. Pääasia on, että johtaa omana itsenään.

Mahdollisia ristiriitatilanteita ei kannata säikähtää tai kokea tällöin epäonnistuneensa esihenkilönä. Lohdullista on se, että täysin ristiriidatonta työyhteisöä tuskin on olemassa. Tällaiset tilanteet päinvastoin voivat kertoa motivoituneista työntekijöistä, jotka haluavat kehittää ja parantaa toimintaa tuomalla epäkohtia esille. (Järvinen 2020, luku 4.) Järvinen (2020, luku 4) puhuu myös ”Ruususen unta nukkuvasta” työyhteisöstä, jossa työyhteisö elää näennäisen sopuisasti ilman minkäänlaisia ongelmia. Tällainen passiivinen käytös voi olla myös merkki jostain pinnan alla piilevästä vakavasta ongelmasta. (Järvinen 2020, luku 4.) Esihenkilön ei kannata siis huolestua, jos työpaikan ongelmakohtia tuodaan aktiivisesti esille tai niihin jopa esittää kehitysideoita – päinvastoin, voi onnitella itseään, kun saa johtaa avointa ja motivoitunutta työyhteisöä, joka haluaa kehittää toimintaansa ja sitä kautta lisätä myös yrityksen mahdollisuuksia menestyä.

Esihenkilötyöllä ja ihmisten johtamisella on merkitystä. Tämän luvun alussa puhuttiin esihenkilöstä yrityksen menestystekijänä. Järvisen (2020, luku 2) mukaan työpaikkaa vaihdetaan nimenomaan esihenkilön, ei työn takia. Tällaisen kommentin kuulee yllättävän usein vielä tänä päivänä, vaikka johtajuuden merkityksen ja ymmärryksen pitäisi kasvaa yrityksissä. Työntekijät viihtyvät ja haluavat työskennellä yrityksessä, joka on kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista ja laadukkaasta johtamisesta. Tällöin yleensä halutaan myös yrityksen menestyvän ja työhön ja sen laatuun panostetaan. Edellisen perusteella voidaan siis kiteyttää: yritys, joka kohtelee alaisiaan hyvin, on tulevaisuuden menestyjä.

## **4.2 Motivaatio ja motivointi**

Työmotivaatio on yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa työssä suoriutumiseen, työssä viihtymiseen sekä jaksamiseen. Ilman motivaatiota työ voi tuntua pelkältä suorittamiselta ja välttämättömältä pahalta. Paras tilanne motivaation kannalta on silloin, kun työ on aidosti kiinnostavaa ja mielenkiintoista. Motivaatio kasvaa edelleen, jos työn kokee merkitykselliseksi. Motivaatio liittyy myös vahvasti tarpeisiin. On käytävä töissä, jotta saa itselleen elannon, ruokaa ja vaatteita sekä kodin. Tämä motivoi yhä kaikkein eniten ihmisiä työntekoon. Motivaatio

voidaan edelleen jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeesta, jolloin itse hyvä työsuoritus tai onnistuminen työssä aiheuttaa voimakasta tyytyväisyyden ja tyydytyksen tunnetta. Ulkoinen motivaatio kuvaa esimerkiksi palkkaa tai etua, eli työn teon motiivina pelkkä raha on ulkoista motivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 230–233.)

Erilaiset motivaatioteoriat pyrkivät selittämään asioita ja tilanteita, joista ihminen motivoituu. Motivaatiotutkimuksista kuuluisimpaan kategoriaan pääsee Maslow`n tarvehierarkia (1943), joka perustuu siihen, että motivaatio syntyy tyydyttymättömistä tarpeista. Teoriaa kuvataan tarvepyramidilla, jossa alimpana on fysiologiset tarpeet, kuten ruoka, vesi, uni ja lämpö. Seuraavat tasot ovat turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä ylimpänä itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet ovat hierarkiassa, eli ensin ihmisen pitää toteuttaa fysiologiset tarpeensa pystyäkseen toteuttamaan seuraavat tarpeet. Työn kannalta alin taso voidaan käsittää siten, että työstä saatava palkka mahdollistaa fysiologisten tarpeiden toteuttamisen, kun taas työyhteisöstä saa fyysistä ja henkistä turvallisuuden tunnetta ja hyvinvointia. Seuraavissa tasoissa työyhteisössä saa hyväksyntää ja välittämistä eli sosiaalisia tarpeita tyydytetään. Työ tuottaa arvostusta sekä muilta että itseltä, ja tuottaa näin arvostuksen tunnetta. Parhaimmillaan itsensä toteuttamisen tarpeet tyydyttyvät, jos työ on merkityksellistä ja sillä on päämäärä. (Viitala & Jylhä 2019, 234–235 [Maslow 1943].)

Herzbergin vuonna 1959 kehittämä kaksifaktoriteoria jakaa työn motivaatiotekijät kahteen eri ryhmään: työn ulkoisiin olosuhteisiin (hygieniatekijät) sekä työhön itseensä (motivaatiotekijät). Hygieniatekijät ovat tekijöitä, jotka toimiessaan eivät lisää motivaatiota, mutta huonosti toimiessaan voivat vähentää motivaation määrää. Esihenkilö-alaisuudet ovat esimerkki hygieniatekijöistä, eli hyvin toimiessaan ne helpottavat ja mahdollistavat työn tekemistä ja siinä suoriutumista. Niiden ei kuitenkaan kuvata parantavan motivaatiota, vaan ovat pikemminkin hyvin toimiessaan itsestäänselvyyksiä. Työ itse ja työn sisältöön liittyvät tekijät taas lisäävät motivaatiota. Näitä ovat mm. onnistumisen, innostumisen ja merkityksellisyyden tunteet työssä. Aito kiinnostus työn sisällöstä ja merkityksellisyyden tunne ovat parhaita motivaation luoja. (Viitala & Jylhä 2015, 235–236 [Herzberg 1959].)

Viitala ja Jylhä (2015, 236) mainitsevat myös Herzbergin teorian saaneen kritiikkiä, koska teorian mukaan ihmiset motivoituvat samoista asioista eikä se ole ottanut huomioon yksilöllisiä

eroja. Toisaalta myös se, että teorian mukaan esihenkilö-alaissuhteet kuvataan hygieniatekijöiksi eli sellaisiksi, jotka eivät sinällään lisää motivaatiota, kuulostaa hieman erikoiselta. Muita 1960-luvulla esitettyjä motivaatioteorioita ovat mm. McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Vroomin odotusarvoteoria. Tuoreempaa motivaatiotutkimusta edustaa esimerkiksi 2000-luvun Ryanin ja Decin teoria itseohjautuvuudesta, jonka mukaan motivaatio lähtee inhimillisten perustarpeiden tyydyttämisestä. (Viitala & Jylhä 2015, 236–237.)

Reissin Motivaatioprofiiliin (RMP) mukaan elämän perustarpeet jaetaan 16 perusmotiiviin, jotka korostuvat ihmisillä eri tavoin hänen omien arvojensa mukaisesti. Lähes kaikkiin perusmotiiveihin vaikuttaa geeniperimä. (Mayor & Risku 2015, 29–32.) Taulukossa 1 on esitelty nämä 16 perusmotiivia sekä niiden ominaisuuksia ihmisillä.

TAULUKKO 1. Reissin 16 perustarvetta (mukaillen Mayor & Risku 2015, 33)

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen/ kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä ja traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto/Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus/ Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Jos ihmisellä on esimerkiksi vahva vallan tarve eli valtamotiivi, hänellä on halu johtaa ihmisiä ja tehdä päätöksiä heidän puolestaan eli vahva vaikuttamisen tarve. Tällaista persoonaa viisas esihenkilö johtaa ja motivoi antamalla haasteita, vastuuta ja mahdollisuutta olla mukana päätämässä asioista. Vastakkaista ihmistä, jolla on vähäinen vallan tarve, kannattaa esihenkilötyössä tukea, kuunnella ja olla mukana päätöksenteossa. Vahvan sosiaalisen kontaktien tarve tulee esille ihmisessä haluna tutustua ihmisiin, ja he ovat usein seuraa rakastavina hyviä luomaan kontakteja ja täten verkostoitumisen ammattilaisia. Tällaista ihmistä esihenkilö motivoi nimenomaan tarjoamalla tehtäviä, joissa työntekijä voi hyödyntää tätä taitoa ja sosiaalisia verkostojaan. (Mayor & Risku 2015, 58–62; 103–105.)

Motivaatioon vaikuttaa persoona, tiettyjen perusmotiivien vahvuus tai heikkous ihmisessä. Esihenkilötyöllä voidaan tasoittaa näiden sisäisten motiivien kamppailua ulkoisten tarpeiden ja tilanteiden kohdalla, jos ne eivät vastaa toisiaan. Toisaalta taas täysin vastakkaisten motiivien ja tarpeiden kohdalla joudutaan ponnistelemaan kovemmin, ja se kuluttaa paljon energiaa. Jos ihmisellä on heikko sosiaalisten tilanteiden motiivi ja tarve, on kuluttavaa tehdä työtä, jossa joutuu paljon esiintymään ja olemaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa tai työskentelemään avokonttorissa. Tällöin tarvitaan oikeanlaisen esihenkilötyön lisäksi myös riittävää palautumista. Ihminen on siis kaikkein tasapainoisin, energisin ja motivoitunein silloin, kun saa tehdä työtä, joka vastaa omia perusmotiiveja ja arvoja. (Mayor & Risku 2015, 38–39.) Tämän vuoksi viisas esihenkilö ymmärtää yksilöllisen motivoinnin tärkeyden töiden sujumuuden, hyvän suoriutumisen ja työntekijän jaksamisen kannalta.

Mayor ja Risku (2015, 38) kuvaavat motivaation suuruutta sisäisten motiivien ja tarpeiden sekä ulkopuolelta tulevien tavoitteiden ja tilanteiden suhteena. Ihannetilanne on sellainen, jossa sisäiset motiivit ovat harmoniassa ulkopuolelta tulevien tavoitteiden kanssa. Kun nämä sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toisiaan, motivaatio on suuri ja esimerkiksi työn tekeminen kuluttaa vähän energiaa. Tosielämässä tämä ei aina toteudu ainakaan täydellisesti, ja tällöin tarvitaan esihenkilöä ja johtajuutta. Osaava esihenkilö kykenee ottamaan yksilön omat motiivit huomioon johtamisessaan ja näin tasapainoittaa sisäisten ja ulkoisten motiivien erilaisuutta. (Mayor & Risku 2015, 37–39.)

Tiimin jäsenten motivoinnissa on muistettava luottamuksen ja yhteishengen rakentamisen tärkeys. Suuri merkitys on myös sillä että, esimies tuntee alaisensa hyvin ja työntekijät tuntevat toisensa. Silloin on helpompi myös ymmärtää toisen käyttäytymistä ja motiiveja. Työpaikoilla

järjestettävät koulutukset, illanvietot ja virkistäytymispäivät lisäävät keskinäistä tuntemista. Kehityskeskustelut ovat myös hyvä tapa lisätä esihenkilön tuntemusta alaiseen ja toisinpäin, niissä voidaan keskustella työntekijän odotuksista, tuntemuksista, haasteista ja muista työhön vaikuttavista asioista. Hyvä alaisten tuntemus helpottaa esimiestyötä ja antaa siihen välineitä. Kehityskeskusteluissa keskustellaan pääasiassa yksilön motiiveista ja työhön liittyvistä teki-  
jöistä, mutta on tärkeää, että koko tiimi ymmärtää yhteisen tavoitteen, kokonaiskuvan ja työntekijöiden roolin. (Mayor & Risku 2015, 156–157.)

Viitala ja Jylhä (2019, 240) vahvistavat esihenkilön toiminnalla olevan merkitystä työntekijän motivaation syntymiseen. Esihenkilön asenne työntekijää kohtaan on tässä ratkaisevassa asemassa: jos työntekijöihin luotetaan, he pyrkivät suoriutumaan mahdollisimman hyvin tehtävissään. Esihenkilö pystyy edistämään työntekijöiden luottamusta varmistamalla, että seuraavat asiat toteutuvat työpaikalla:

- työntekijät tietävät tavoitteen, kuinka se saavutetaan ja miten sitä mitataan
- tulokset huomioidaan ja arvioidaan
- työstä saa palautetta
- ohjausta ja tukea on saatavilla
- palkitseminen toteutuu kannustavana, oikeudenmukaisena ja perusteltuna
- työ koetaan itsenäisenä, vaihtelevana ja sopivan vaativana
- työn määrä on sopeutettu aikaan ja tavoitteisiin. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.)

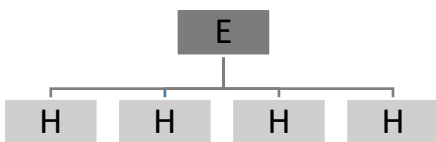
Palautteen saaminen koetaan varmasti lähes jokaisella työpaikalla yhdeksi tärkeimmistä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Palautteen vähyys tai sen puuttuminen kokonaan voi aiheuttaa hämmennystä, joka pitkään jatkuessaan aiheuttaa tietynlaisen välinpitämättömyyden tunteen: ei ole motivaatiota tehdä työtä, josta ei saa minkäänlaista palautetta. Viitala ja Jylhä (2015, 241) kuvaavat tällaisen tilanteen aiheuttavan arvottomuuden ja merkityksettömyyden tunnetta omasta työstään. Jos työ koetaan merkityksettömäksi, se ei voi motivoida ihmistä.

Palautteen antamisen tärkeydestä keskustellaan jatkuvasti työyhteisöissä ja erilaisissa koulutuksissa, ja positiivisen palautteen voima ja merkitys on valtava. Onnistuminen luo uskoa omaan tekemiseen ja omiin kykyihin, ja lisäksi positiivisen palautteen kautta työntekijän on helpompi ottaa vastaan myös rakentavaa palautetta ja kritiikkiä. (Viitala & Jylhä 2019, 241.)

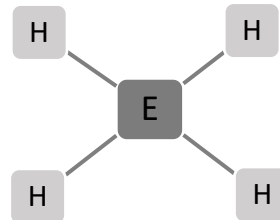
### 4.3 Tiimien johtaminen

Monessa organisaatiossa tehdään työtä erilaisissa tiimeissä, ja niiden tehtävät ja vastuualueet saattavat poiketa paljon toisistaan. Tiimityöskentelyssä on kuitenkin tyypillistä yhteisen vastuun ja johtajuuden korostaminen. Yksilöt ovat erilaisia, ja samoin on myös erilaisia tiimejä, joiden johtamisessa tarvitaan erilaisia tapoja toimia. Toimiva tiimityöskentely edellyttää yhteistyötä ja vuoropuhelua tiiminvetäjän ja esihenkilön välillä sekä selkeää vastuiden ja työtehtävien ymmärtämistä. Hyvä tiedonkulku ja palautteen antaminen toimivat myös tiimin johtamisessa. Tiimin johtamisessa on kuitenkin huomioitava tiimien erilaisuus ja sopeutettava johtamistyyli sen mukaisesti. (Hyppänen 2013, 90.) Kuviossa 5 on kuvattu erilaisia tiimejä ja johtajan rooleja.

Esihenkilön johtama ryhmä

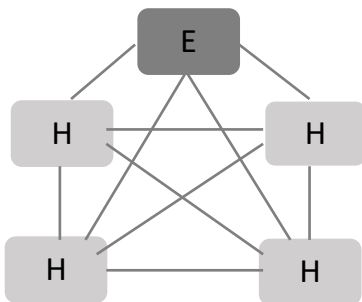


Esihenkilön johtama tiimi

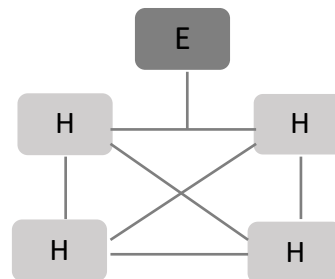


E= Esihenkilö  
H= Henkilö

Osittain itseohjautuva tiimi



Itseohjautuva tiimi



KUVIO 5. Esihenkilön rooli erilaisissa tilanteissa (mukaihen Hyppänen 2013, 91)

Esihenkilön johtamistyyliin vaikuttaa hänen oman tyyliensä lisäksi myös se, minkä tyyppistä tiimiä hän johtaa. Esihenkilö voi olla tiiminvetäjä tai toimia esihenkilöasemassa tiimissä. Esihenkilörooli tiimissä saattaa myös haitata tiimin toimintaa silloin, jos esihenkilö ja tiimityöskentely ovat ristiriidassa keskenään. Itseohjautuvan tiimin johtaminen poikkeaa eniten esihenkilön johtamasta ryhmästä. Itseohjautuvassa tiimissä otetaan vastuuta, ja sen työskentely sisältää työn

suunnittelua, ongelmien ratkaisua ja itsenäistä päätöksentekoa. Esihenkilön tehtävä on antaa työlle suunta ja rajat sekä huolehtia seurannasta. Tiimien johtaminen voi olla myös haasteellista tiimien erilaisuuden ja niiden välisen tasapainoilun takia. Sydänmaanlakka (2012, 49) mainitseekin erilaisuuden hyödyntämisen tiimin voimavarana, joka voi jopa luoda täysin uusia ja luovia ratkaisuja. Tiimien johtamisessa on lisäksi muistettava johtaa yksilöä. (Hyppänen 2013, 90–91.)

*Toimintojen välinen tiimi* muodostetaan organisaation eri toiminnoista, jolloin tiimin jäsenet kuuluvat eri esihenkilöiden alaisuuteen. Tällaiset tiimit ovat tavallisia esimerkiksi kehityshankkeissa, joissa tarvitaan monipuolista osaamista. Yleensä toimintojen välisellä tiimillä on omistaja, joka määrää tiimin tehtävän. (Hyppänen 2013, 91.) Erilaiset projektitiimit yrityksissä voivat olla myös eri toimintojen välisiä tiimejä. Projektityöskentely on lisääntynyt yrityksissä merkittävästi, ja moni työntekijä työskentelee tilapäisesti eri projekteissa oman työnsä ohella, kun taas osan työnkuva koostuu pelkästään projektityöstä erilaisissa kehitys- tai muutosprojekteissa. Erilaisia projekteja johtaa yleensä projektipäällikkö tai projektista vastaava, joka johtaa eri osajista koostuvaa projektiryhmää. (Hyppänen 2013, 102.) Projektien johtaminen on tiimien johtamista ja siten sekä asioiden että ihmisten johtamista. Projektien luonteen, kuten esimerkiksi aikataulumuutosten, tiimien vaihtuvuuden ja nopeatempoisuuden takia johtamisen ja johtajuuden merkitys ja osaaminen entisestään korostuvat.

#### **4.4 Esihenkilötyö ja työhyvinvointi**

Työhyvinvointi yleisenä käsitteenä on yllättävän nuori, koska sitä alettiin laajemmin käyttää vasta 1990-luvulla. Hyppäsen (2013, 181) mukaan työhyvinvointia on Suomessa kehitetty jo 1970-luvulta lähtien, mutta siinä on aluksi korostuneet eri asiat: ensin pääpainona oli työtapa-  
turmien vähentäminen ja varhaiskuntoutus, 1990-luvulla työkykyä ylläpitävä toiminta ja 2000-luvulle tultaessa työhyvinvointi. Työhyvinvointia kuvataan yksilön kokemuksena, johon vaikuttaa työorganisaation, fyysisen työympäristön ja lähiyhteistyön tekijät sekä itse työhön ja yksilöön liittyvät tekijät. Se ei myöskään ole pysyvä tilanne, vaan siihen vaikuttaa yksilöistä ja tilanteista johtuva vaihtelu. (Tarkkonen 2012, 13.)

Työhyvinvointi on määritelty usein eri tavoin eri julkaisuissa. Pakka ja Rätty (2010, 6) määrittelevät työhyvinvoinnin työturvallisuuskeskuksen (TTK) Työstä hyvinvointia -julkaisussa kuvaavasti seitsemän eri osatekijän summana. Yksilöön liittyviä osatekijöitä ovat psyykkinen hyvinvointi ja kunto, fyysinen turvallisuus, hyvinvointi ja kunto sekä sosiaalinen hyvinvointi, vuorovaikutus ja tuki. Työhön liittyvät hyvinvoinnin osatekijät koostuvat johtamisesta ja esihenkilötyöstä, työtehtävistä ja osaamisesta, työyhteisöstä ja sen jäsenistä sekä työolosuhteista ja välineistä. Työhyvinvoinnin kokonaisuus koostuu näistä tekijöistä. (Pakka & Rätty 2010, 6.)

Pakka ja Rätty (2010, 8–9) puhuvat myös käsitteistä *työn imu* ja *flow* työhyvinvoinnin yhteydessä. Työn imu on myönteistä tunnetta työstä, se on tarmokkuutta, korkeaa motivaatiota, tehokasta työskentelyä, energisyyttä, innostuneisuutta ja omistautumista ja työhön ”uppoutumista”. Järvisen (2020, luku 3) mukaan työssä ja työtehtävissä onnistuminen synnyttää työn imua. Silloin kun kokee työn imua, on mahdollista päästä flow-tilaan. Tällöin ihminen sulkee kaiken muun ulkopuoleltaan keskittyessään työtehtäväänsä. Flow-tilan voi saavuttaa silloin, kun omat tiedot ja taidot riittävät sen hetkiseen haasteeseen tai tehtävään, tehtävästä on kiinnostunut ja siihen paneutuu kokonaisvaltaisesti. Tällöin ihminen on myös onnellisimmillaan. Flow-tilan saavuttamista edesauttavat selkeät ja sopivan haasteelliset työtehtävät, riittävä osaaminen, häiriötön tila, palautteen saaminen, työn hallinnan tunteminen sekä tunne siitä, että tekee arvokasta työtä. (Pakka & Rätty 2010, 8–9.)

Konkreettisia listoja asioista tai olosuhteista, jotka vaikuttavat työssä viihtymiseen, voitaisiin kirjoittaa lukemattomia, ja niissä esiintyisi käsitteitä kuten henkinen kuormittavuus, työyhteisön tuki, ilmapiiri, johtaminen, työn palkitsevuus tai työn sisältö. Yksinkertaistettuna yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat työn merkityksellisyys, vaikutusmahdollisuus työn järjestelyihin, työn hallittavuuden tunne, kokemukset arvostuksesta ja työyhteisön täysivaltaisesta jäsenyydestä sekä oikeudenmukainen johtaminen ja kohtelu. (Pakka & Rätty 2010, 6.)

*Työhyvinvoinnin johtamisessa* esihenkilötyö on avainasemassa. Työhyvinvointi organisaatiossa on hoidettava siten, että se koostuu yksittäisten ja irrallisten asioiden kokonaisuudesta. Tämä kokonaisuus sisältää työhyvinvoinnin tavoitteet, toimenpiteet ja seurannan. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on huomioitava sekä strategiset tavoitteet että työyhteisön arjen eri tilanteet, koska se on kokonaisuus, joka sisältää näitä kaikkia. On oleellista ymmärtää myös, että työhyvinvointi on kaikkien vastuulla: työnantajan tehtävä on tarjota siihen mahdollisuudet

ja puitteet ja työntekijän taas huolehdittava yksilöön itseensä liittyvistä tekijöistä. Työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- lähtötilanteen kartoittaminen
- työhyvinvoinnin tulevaisuuden vision määrittäminen
- roolien ja vastuiden kuvaaminen
- hyvinvointiprosessien kuvaus
- hyvinvointiosaamisen kehittäminen
- viestintä
- seurannan toteutus. (Hyppänen 2013, 182.)

Työterveyshuollon järjestäminen kuuluu työnantajan lakisääteisiin velvollisuuksiin, ja sen tarkoitus on olla työhyvinvoinnin ylläpitäjä ja edistäjä. Työterveysohjelmat kuvaavat sekä ennaltaehkäisevää toimintaa että sairauden hoitoa. Työhyvinvoinnin eteen työskentelee myös työpaikan työsuojeluorganisaatio, joka koostuu työnantajan nimeämästä työsuojelupäälliköstä sekä henkilökunnan valitsemasta työsuojeluvaltuutetusta. Konkreettisia toimia ennaltaehkäisevässä toiminnassa voivat olla esimerkiksi etätyöskentelyn mahdollistaminen tai *joustavan työajan käyttö*, jolla tarkoitetaan molemminpuolista joustamista työajoissa. Työntekijä voi esimerkiksi elämäntilanteensa takia tehdä tietyn ajan lyhyempää työviikkoa. Perhevapaat ja esimerkiksi osa-aikaeläke ovat myös esimerkkejä joustavan työajan käytöstä. *Ikäjohtaminen* on myös työhyvinvoinnin ennaltaehkäisevää toimintaa, jolla tarkoitetaan eri-ikäisten ihmisten johtamista: osaamisen, jaksamisen ja keskinäisen vuorovaikutuksen huomioimista. (Hyppänen 2013, 183–185.)

Työhyvinvointi on menestyvän organisaation tärkeimpiä osatekijöitä. Siihen vaikuttavat yksilön omat kokemukset omasta itsestään, työstä, työorganisaatiosta, johtamisesta ja johtajuudesta, kuten edellä on mainittu. Vaikka työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, se on aina työntekijän subjektiivisesti kokema tunnetila. Työhyvinvoinnin johtamisella on suuri merkitys siihen, miten työhyvinvointi koetaan työyhteisössä. Osaava työhyvinvoinnin johtajuus on ennakoivaa toimintaa ja tilanteisiin reagoimista. Työhyvinvointia pystytään myös aina kehittämään. (Hyppänen 2013, 192.)

## 4.5 Etätyö ja etäjohtaminen

Etätyö käsitteenä on monivivahteinen, ja siitä on olemassa erilaisia käsitteitä. Etätyö on kuitenkin yleinen käsite, kun puhutaan työstä, jota ei tehdä fyysisesti työpaikalla. Etätyö erilaisissa muodoissaan kuului myös tähän tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden normaaliin työntekoon. Etätyö on kasvanut nopeasti tämän päivän trendikäsitteeksi. Covid-19 mullisti työelämää työntekijän, esihenkilön ja koko organisaation näkökulmasta, ja moni työpaikka siirtyi työskentelemään etänä. Yhtäkkiä ei tarvinnutkaan pukeutua virallisesti ja lähteä aamuruuhkassa työpaikkaa kohti. Riitti, kun avasi tietokoneen ennen virka-aikaa ja virittäytyi etäpalavereihin. Etätyöstä tuli hetkessä uusi normaali.

Etätyö ja etäjohtaminen eivät kuitenkaan ole pelkästään pandemian tuottamia käsitteitä, vaan ne ovat lisääntyneet myös suomalaisissa yrityksissä jo pitkään. Monissa yrityksissä etätyö on ollut jo tuttu ja melko vakiintunutkin käytäntö ennen pandemiaa. Kansainvälisesti toimiville yrityksille etäjohtaminen ja virtuaalokokoukset ovat jo pitkään olleet itsestään selviä tapoja toimia, ja ajan kuluessa ne ovat levinneet myös perinteisempiin yrityksiin. (Vilkman 2017, 11–12.) Kuitenkin pandemia-aika nopeutti poikkeuksellisella tavalla tätä muutosta ja pakotti yritykset kokonaan uuteen toimintakulttuuriin. Leskisen (2021) mukaan vuoden 2020 aikana etätyötä tekevien määrä kaksinkertaistui edellisestä vuodesta. On muistettava, että suurin osa työstä on edelleen sellaista, jota ei voi tehdä etänä. Toisaalta taas etätyön tekeminen kasvoi eniten aloilla, jossa sitä on perinteisesti tehty vähiten. (Leskinen 2021.) Poikkeusvuodet ovat myös osoittaneet, että etätyö on tietysti määrin tullut jäädäkseen yrityksiin ja työyhteisöihin. Samalla se luo uusia ja joustavampia työntekemisen mahdollisuuksia, niin työntekijälle kuin työnantajallekin.

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan etätyö käsitteenä tarkoittaa sellaista ansiotyötä, jota voidaan tehdä poissa työpaikalta. Oleellista on, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy myös tietotekniikan käyttö. Etätyötä voidaan tehdä kotona, kesämökillä tai vaikka laiturin nokassa, ja myös osittainen etätyöskentely luetaan etätyöksi. Etätyö ei ole samalla tavoin aika- tai paikkasidonnaista, kuin työpaikalla tehtävä työ. (Tilastokeskus.)

Etätyötä voidaan pitää eräänlaisena yleiskäsitteenä, johon liittyy myös syvempiä käsitteitä ja merkityksiä. Kun puhutaan etätyöstä laajemmin, voidaan puhua hajautetusta työstä. Hajautet-

tua työtä tekevät voivat olla kaikki fyysisesti eri paikoissa eikä yhteistä kiinnekohtaa tai toimistoa ole. Työtä tehdään monesti myös täysin tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntäen. Hajautetulle työlle on myös ominaista, että osa työskentelee samassa toimipisteessä ja osa eri toimipisteessä tai -pisteissä. Puhutaan myös usein virtuaaliryöstä ja -tiimeistä, joilla on jokin yhteinen päämäärä. Uudenaikaisin ja rohkein käsite on ajasta ja paikasta riippumaton työ, joka muistuttaa hajautettua työtä. Etätyötä tai hajautettua työtä tekevän ajatellaan olevan tavoitettavissa virka-aikana, kun taas ajasta ja paikasta riippumatonta työtä tekevä voi tehdä työnsä mihin aikaan vuorokaudesta tahansa, vaikka yöllä niin halutessaan. Työn tekeminen voidaan täysin sopeuttaa omaan aikatauluun ja elämänrytmiin. (Vilkman 2017, 13–14.)

Liikkuvaa työtä tekevän voisi kuvitella tekevän nimenomaan etätyötä, mutta tosiasiasa se on hieman eri asia. Liikkuvan työn tekijä joutuu poistumaan työpaikaltaan siksi, että työ tapahtuu fyysisesti muualla. Tällöin puhutaan myös käsitteistä mobiilityö ja monipaikkainen työ. Liikkuvaa työtä tekevät esimerkiksi poliisit, myyntihenkilöt tai huoltomiehet, ja usein myös tieto- ja viestintätekniikan käyttö kuuluu olennaisesti työhön. Käsite kuuluu kuitenkin olennaisesti etätyöhön, koska liikkuvaa työtä tekevä esihenkilö johtaa alaistaan joko osittain tai täysin etänä. (Vilkman 2017, 14–15.)

Työterveyslaitoksen mukaan monipaikkaista työtä voidaan tehdä joustavasti eri paikoissa, siellä, missä tilanne sen vaatii. Monipaikkaista työtä tehdään esimerkiksi yrityksen eri toimipisteessä, hotellissa, asiakkaan luona, matkoilla tai vaikka kahvilassa. Monipaikkainen työ muistuttaa kaikkein eniten ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Viime aikoina on puhuttu yhä enemmän hybridityöstä, joka kuuluu myös etätyön käsitteisiin, mutta ei ole vielä täysin vakiintunut yleisenä käsitteenä. Työterveyslaitos määrittelee hybridityön etätyön ja työpaikalla tehtävän työn yhdistelmäksi. Tällöin työntekijä voi esimerkiksi työskennellä osan viikosta etänä ja osan työpaikalla. Etä- ja läsnätyön tekemisessä voidaan myös vuorotella työntekijöiden kesken tai osa tekee pelkästään etätyötä ja osa työskentelee vain työpaikalla. (Työterveyslaitos.)

Vaikka etätyöhön liittyviä käsitteitä on useita, moni työ nykypäivänä varmasti sisältää vivahteita näistä käsitteistä eri tilanteissa. Tuskin myöskään työntekijä, joka avaa työkoneensa lounaskahvilassa, viikonloppuna tai peräti etelän lomamatkalla lähettääkseen muutaman sähköpostin, sillä hetkellä miettii, tekeekö hän hajautettua, monipaikkaista tai hybridityötä – vai kenties ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Työn tekemisen tyyli ja muoto ovat joka tapauksessa muuttuneet merkittävästi lyhyessä ajassa, ja etätyön tyyppinen työ on yleistynyt monilla aloilla.

On selvää, että lisääntyvä etätyö ja sen eri muodot muuttavat myös johtamista ja edellyttävät siinä uudenlaista lähestymistä. Erilaisissa virtuaali- tai hajautetuissa tiimeissä esihenkilö ja työntekijät voivat työskennellä täysin eri paikoissa, jolloin kasvokkain tapaaminen on hyvin harvinaista. Fried ja Hansson (2014, 77) kärjistävät etäjohtamisen puhkaisevan hyvin vanhanaikaisen ”tuolien johtamisen” kuplan, jossa esihenkilön tärkein tehtävä on varmistaa, että työntekijät tulevat ajoissa töihin ja hyvä työntekijä jää vielä työnajan jälkeenkin työpaikalle ahkeroi-  
maan. Tällainen johtamistapa on vanhanaikainen ja yleistyvä etätyö lyö sille luontevasti ”viimeisenkin naulan arkkuun”.

Etäjohtaminen ja -johtajuus ovat tulevaisuuden esihenkilön keskeisimpiä osaamisalueita. Jos yrityksissä ei vielä olla määritelty, mitä osaamista etäjohtaminen edellyttää, nyt on sen aika. Perinteisen johtamisosaamisen lisäksi on ymmärrettävä kehittää etäjohtamisen taitoja jo pelkästään sen takia, että sillä voi olla merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. (Vilkman 2016, 20–21.)

Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu entisestään virtuaalitiimeissä. Hyvä vuorovaikutus lisää motivaatiota, luo yhteisöllisyyden tunnetta ja työhön sitoutumista ja sitä kautta parantaa työn tulosta. Etätyöskentelyn eri muodoissa on muistettava keskustelujen ja säännöllisten palaverien tärkeys. Harvat fyysiset tapaamiset kannattaa keskittää aitoon läsnäoloon ja tällöin myös sulkea kaikki ylimääräiset häiriötekijät ulkopuolelle. Virtuaalisiin palavereihin on tänä päivänä tarjolla runsaasti erilaista teknologiaa, jota niissä voidaan hyödyntää. Niiden kohdalla on vain muistettava, että pääroolissa pitää edelleen olla ihminen, ei teknologia. Esihenkilön läsnäolo koetaan etätyön suurimpina haasteina, ja yksi keino lisätä läsnäolon tunnetta on sekä ulkoisen että yrityksen sisäisen sosiaalisen median kanavien käyttö. Varteenotettava vaihtoehto on myös yksinkertaisesti soittaa alaiselle ja kysyä, mitä hänelle kuuluu. (Vilkman 2016, 60–65.)

Motivaatio on yksi työssä viihtymisen ja työssä onnistumisen kulmakiviä, kuten aikaisemmassa luvussa on todettu. Siksi se kuuluu myös etäjohtajuuden tärkeimpiin tehtäviin. Vilkman (2016, 73) korostaa virtuaalitiimien motivaatiotekijöitä olevan erityisesti mm. itseohjautuvuus, vapaus, viestintä ja yhteisöllisyyden tunne. Tärkeimmäksi tekijäksi hän mainitsee osallistuvan tai jaetun johtajuuden. Sillä tarkoitetaan vallan ja vastuun jakautumista tiimin kesken. Tällainen uudenai-  
kainen johtajuus, jossa työntekijät voivat kokea vaikuttamisen tunnetta, lisää myös motivaatiota. Edellytyksenä on, että yhteinen tavoite on määritelty ja kaikilla hyvin tiedossa, ja sitä kautta myös yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. (Vilkman 2016, 73.)

Sydänmaanlakka (2012, 57) puhuu myös monipuolisemman johtajuuden vaatimuksesta hajautetun tai virtuaalitiimien kohdalla. Tarvitaan uusia tapoja ja keinoja johtaa, motivoida ja osallistaa tiimiläisiä. Virtuaalitiimin johtamisessa edellytetään seuraavia asioita:

- esihenkilön läsnäoloa ja näkyvyyttä
- jatkuvaa vision ja arvojen esilläpitoa
- aktiivista tiedon jakamista
- kykyä havaita ja ratkaista ongelmatilanteita nopeasti
- luottamuksen rakentamista
- selkeää kommunikointia
- konkreettista tavoitteellista johtamista. (Sydänmaanlakka 2012, 57–58.)

Etäjohtamisen ja -johtajuuden peruseriaatteet eivät varmastikaan eroa perinteisestä johtamisesta. On vain entistä tarkemmin määriteltävä vuorovaikutuksen, viestimisen ja läsnäolon uusia tapoja ja ymmärrettävä joustavuuden merkitys sekä uusien toimintatapojen vaikutus työntekijään ja esihenkilöön. Konkreettisia keinoja parantaa etäjohtamista Vilkmänin (2016, 84–87) mukaan ovat mm. työtehtävien tarkka määrittely ja selkeä tavoitteiden asettelu sekä yhteisten pelisääntöjen luominen yhdessä tiimin jäsenten kesken.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen tavoitteita, aineiston keruuta ja analyysimenetelmiä sekä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden taustoja. Luvussa käsitellään myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä tutkimuksissa yleensä ja sitä, miksi tässä tutkimuksessa siihen päädyttiin. Lopuksi avataan tutkimuksen luotettavuuden periaatteita, joita arvioidaan tämän tutkimuksen osalta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tavoitteet

Tämä tutkimus toteutettiin käyttämällä *laadullista* eli *kvalitatiivista tutkimusmenetelmää*. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi silloin, kun tutkitaan merkityksiä. Menetelmän avulla pyritään saamaan selville tutkittavan kuvauksia omasta elämästään ja asioista, jotka ovat hänelle merkityksellisiä. (Vilka 2021, 118.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastellaan yksittäisiä asioita ja tutkittavien yksilöllisiä näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Näiden näkemysten perusteella ei voida tehdä yleistettäviä teorioita tutkimuskohteesta, vaan tulokset kertovat enemmän juuri esimerkinomaisia ilmiöitä asiasta. Laadullinen tutkimus edellyttää myös ymmärrystä siitä, mikä merkitys on tutkijan omilla tiedoilla ja käsityksillä tutkimukseen. (Puusa & Juuti 2020, 2. luku.)

*Määrällinen* eli *kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä* sen sijaan keskittyy lukujen ja niiden tilastollisten yhteyksien määrittämiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään etsimään tutkittavasta asiasta eroja eri muuttujien avulla ja samalla aikaa etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia. (Alasuutari 2011, 34,37.) Määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta ja tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin mikä tai paljonko. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii taas vastaamaan kysymyksiin: miksi, miten ja millainen. Määrällisen tutkimusmenetelmän otos on laaja, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä pientä tutkimusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 7–8.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siis yksittäisten asioiden syvempään tulkitsemiseen merkitysten avulla.

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui tähän tutkimukseen hyvin, koska haluttiin ymmärtää valittujen henkilöiden omakohtaisia näkemyksiä johtajuudesta. Koska tutkimus rajattiin koske-

maan seitsemää Keskon tukioorganisaation työntekijää ja tutkimuksessa kysyttiin heidän yksilöllisiä näkemyksiään ja ajatuksiaan hyvästä johtajuudesta, laadullinen tutkimusmenetelmä oli selkeä vaihtoehto. Oletuksena on, että aihetta on lisäksi tutkittu Keskona vain rajallisesti, joten tässä tutkimuksessa katsottiin sopivaksi aloittaa laadullisella tutkimuksella. Tällä tutkimuksella voidaan kartoittaa myös tärkeitä teemoja mahdollista myöhempää määrällistä tutkimusta varten. Tutkimuksella haluttiin selvittää, minkälaisia ajatuksia ja näkemyksiä tutkittavat antavat hyvälle johtajuudelle ja esihenkilötyölle. Tutkimus pyrki myös vastaamaan siihen, onko työtehtävillä tai työntekijän persoonalla yhteyksiä näkemyksiin hyvästä johtajuudesta sekä mitkä asiat lisäävät työmotivaatiota ja onnistumisen tunteita työssä.

## 5.2 Aineiston keruu ja analyysimenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa on monia mahdollisuuksia kerätä aineistoa. Yleisimmin aineisto kerätään haastattelujen avulla, mutta aineistoksi soveltuvat puheen lisäksi myös esimerkiksi kuva- ja tekstiaineistot, dokumenttiaineistot tai kirjoitelmat. Haastattelumuotoja ovat *strukturoitu haastattelu*, *puolistrukturoitu haastattelu*, *teemahaastattelu*, *avoin haastattelu* ja *syvä haastattelu*. Kirjallisuudessa eri haastattelutyyppejä on luokiteltu ja määritelty hieman eri tavoin, mutta useimmiten ne jaotellaan yllä mainitulla tavalla, kuten myös Puusa ja Juuti (2020, luku 3) tekevät. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluna tai pari- ja ryhmähaastatteluna, joista yksilöhaastattelu on tavanomaisin. Niitä voidaan tehdä kasvokkain, puhelinhaastatteluina tai sähköisiä välineitä hyödyntäen. (Vilkkä 2021, 122–123; Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on etukäteen tarkkaan mietitty, ja ne esitetään kaikille vastaajille samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kysymyksissä on lisäksi valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi, ja siinä käytetään myös avoimia kysymyksiä. Siinä tutkija saa laatimiinsa kysymyksiin vastaajien itse sanoittamia vastauksia. Tällöin voidaan saada selville myös erilaisia näkökulmia, kuin mitä valmiilla vastausvaihtoehdoilla olisi voitu saada. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

Teemahaastattelussa tutkimusongelma puretaan keskeisimmiksi teemoiksi tai aiheiksi, joiden käsittely vastaa tutkimusongelmaan. Kaikkiin teemoihin saadaan vastaajan oma kuvaus asi-

asta. (Vilkkä 2021, 124.) Teemahaastattelu toteutetaan näin ollen teemojen ja niihin perustuvien kysymysten mukaan. Haastattelun kulku on siis osittain ennalta määritelty, mutta tutkittava voi vastata teemoihin hyvin vapaasti, ja vastausten tulkinta perustuu vahvasti tutkittavan ja tutkijan vuorovaikutukseen. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.) Sen sijaan avoimessa haastattelussa ei edetä teemoittain, vaan tutkija ja tutkittava keskustelevat vapaasti siitä aiheesta, jonka tutkija on etukäteen miettinyt. Avoimessa haastattelussa haastattelijä voi kuitenkin tehdä aihepiiriin liittyviä kysymyksiä. Vilkkä (2021, 126) rinnastaa avoimen haastattelun ja syvähaastattelun, mikä on melko yleistä. Syvähaastattelu kuitenkin eroaa avoimesta haastattelusta siten, että se on hyvin perusteellinen tutkimus ja edellyttää tutkijalta vahvaa perehtyneisyyttä sekä koulutusta. Menetelmä vaatii tavallisesti myös useita haastattelukertoja. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

Haastattelua voidaan siis toteuttaa monin eri tavoin ja menetelmin, kuten edellä on kuvattu. Tämän tutkimuksen haastattelutyypinä oli puolistrukturoitu lomakehaastattelu, ja se toteutettiin siten, että vastaajat vastasivat siihen kirjallisesti, itsenäisesti ja omin sanoin ilman haastatteltavan läsnäoloa tai apua. Vastaajille esitettiin täysin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mikä on tyypillistä myös puolistrukturoidulle haastattelulle. Haastattelu toteutettiin lomakkeella, joka sisälsi 13 avointa kysymystä (LIITE 1) ja se lähetettiin Webropolin kysely- ja raportointisovelluksella sähköpostilinkkinä vastaajille. Tutkimuskysymykset lähetettiin myös etukäteen sähköpostitse, jotta vastaajat pystyivät tutustumaan niihin ennen varsinaista vastaamista. Heille kerrottiin myös, että kyseessä oli laadullinen tutkimus, jonka tarkoitus on etsiä syvempiä merkityksiä ja yksilöiden näkemyksiä tutkittavasta asiasta.

Tutkimukseen osallistujia ohjeistettiin vastaamaan omien näkemysten mukaisesti ja perustelemaan vastauksiaan. Varsinaisen kyselyn kysymykset olivat täysin samoja kuin etukäteen lähetetyt kysymykset. Kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että niihin vastataan monisanaisesti omista näkemyksistä kertoen ja esimerkein. Varsinaiseen kyselyyn oli viikko aikaa vastata linkin lähettämisestä, ja kyselystä lähetettiin yksi muistutusviesti.

Tutkimuksen aineisto koostuu seitsemän henkilön haastatteluista, jotka työskentelevät Keskon päivittäistavarakaupan tukioorganisaatiossa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää hyvän johtajuuden näkemysten lisäksi myös, minkälaisia merkityksiä työn luonteella ja persoonalla on näihin näkemyksiin sekä mitkä tekijät esihenkilössä lisäävät työmotivaatiota ja työssä onnistumisen

tunnetta. Tutkittavien työnkuvat tiedettiin jo etukäteen olevan hyvinkin erilaisia, vaikka osa työskentelee myös samoissa projekteissa. Siksi heidän valintansa oli perusteltua nimenomaan tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Tutkimukseen osallistuvien työnkuvat koostuvat projektiluonteisista kehittämistehtävistä, suunnittelusta, rekrytoinneista, valmentamisesta ja asiantuntijatyöstä. Monen työnkuvaan liittyy myös yhteistyötä kauppiaiden kanssa. Tähän tutkimukseen osallistuvien henkilöiden työhön sisältyy myös huomattavan paljon etätyöskentelyä, jota voi heidän kohdallaan nimittää monipaikkaiseksi, hajautetuksi tai hybridityöksi riippuen työnkuvasta. Osa työskentelee enemmän asiantuntijatehtävissä toimistossa ja osa pääasiassa eri hankkeissa liikkuen siten enemmän kentällä. Kuitenkin kaikki työskentelevät ainakin joskus etänä. Siksi myös etäjohtamisen käsitteeseen haluttiin omakohtaisia näkemyksiä vastaajilta.

Tutkimus oli rajattu koskemaan pelkästään kyseisen tukiorganisaation henkilökuntaa, ja tässä tutkimuksessa tutkittiin vain valittujen 7 henkilön näkemyksiä johtajuudesta ja esihenkilötyöstä. Kaikki valitut henkilöt kuuluvat Kauppapaikat ja kauppiastoiminnot -yksikköön, joka jakaantuu edelleen eri alayksiköihin. Taulukossa 2 on esitetty tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden työnimikkeet ja yksiköt tarkemmin.

TAULUKKO 2. Tutkittavien asema ja yksiköt Keskon tukiorganisaatiossa

Kesko/ Päivittäistavarakauppa/ Kauppapaikat ja kauppiastoiminnot			
Haastateltava 1	Kauppapaikkapäällikkö	Kauppapaikat	Kauppapaikkahankinta ja tilavuokraus
Haastateltava 2	Rekrytointipäällikkö	Kauppiastoiminnot	Kauppiasrekrytoinnit ja valmennukset
Haastateltava 3	Projektipäällikkö	Kauppapaikat	Kiinteistöpalvelut/Projektinjohto
Haastateltava 4	Rakennuttajapäällikkö	Kauppapaikat	Kiinteistöpalvelut/Rakennuttaminen
Haastateltava 5	Yksikön päällikkö	Kauppapaikat	Kiinteistöpalvelut/Projektinjohto
Haastateltava 6	Kauppapaikkapäällikkö	Kauppapaikat	Kauppapaikkahankinta ja tilavuokraus
Haastateltava 7	Myymläsuunnittelija	Kauppapaikat	Kiinteistöpalvelut/Myymläsuunnittelu

Tutkimustulosten analyysissä käytettiin *sisällönanalyysia*, jossa tutkimusaineistoa kuvataan sanallisesti. Sisällönanalyysissa tutkimuksen tuloksia ei voi esittää numeerisina, vaan niitä tulkitaan ja esitetään sanallisesti. *Aineistolähtöinen sisällönanalyysi* oli tämän tutkimuksen loogisin menetelmä. Siinä on tarkoituksena etsiä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta aineistosta. Ennen analyysiä määritellään, minkälaista logiikkaa halutaan etsiä. Tämän päätöksen jälkeen tutkimusaineistoa aletaan pelkistää ja tiivistää siten, että vain tutkimusongelman

osalta merkittävä aineisto huomioidaan. Toisin sanoen siitä karsitaan kaikki sellainen informaatio pois, jolla ei ole merkitystä tutkimuksessa. (Vilkkä 2021, 163–165.) Tämän tutkimuksen analysoinnissa vastauksia ryhmiteltiin tutkimuskysymysten asiasisällön mukaisesti. Analysoinnissa hyödynnettiin pääasiassa Webropolin raportointityökalua, joka näyttää kaikkien vastaajien vastaukset yhden tietyn kysymyksen osalta allekkain. Tämä helpotti analysointityötä paljon. Tärkeimmistä teemoista laadittiin myös listoja, joihin oli kerätty vastauksissa esiintyneitä käsitteitä.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on yleisesti arvioitu käsitteillä tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) ja tutkimuksen pätevyys (validiteetti). Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella on mitattu nimenomaan sitä, mitä alun perin oli tarkoituskin mitata. Kysymykset pitää pyrkiä laatimaan siten, että vastaajat ymmärtävät ne samalla tavoin kuin tutkija. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan tulosten tarkkuutta: tuloksissa ei esiinny sattumanvaraisuutta ja mittaustulokset ovat toistettavia – toisin sanoen, jos mittaus toistettaisiin, saataisiin sama tulos. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen arvioinnin päteviä mittareita. (Vilkkä 2021, 193–196.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan hieman eri näkökulmasta ja nimenomaan useista eri näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa mm. tutkimuskohteen ja tulkitun materiaalin yhteensopivuus sekä olennainen teorianmuodostus. Luotettavuutta arvioidaan suhteessa koko tutkimuksen eri osiin: teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, luokittelun, tutkimiseen, tulkintaan sekä tuloksiin ja johtopäätöksiin. Laadullinen tutkimus on lisäksi jokainen kerta ainutkertainen kokonaisuus, joten toistettavuusperiaate sopii siihen huonosti. Silti tutkimusta toistettaessa samoilla tulkintasäännöillä, pitäisi siitä löytyä vähintään tutkimuksen alkuperäisen tekijän tulkinta, vaikka siitä syntyisikin myös täysin uusia tulkintoja. (Vilkkä 2021, 196–197.)

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt siihen, että edellä mainitut asiat toteutuvat. Tämä haastattelu toteutettiin kyselylomakkeella käyttäen avoimia kysymyksiä. Kysymysten muotoilulla pyrin siihen, että niihin vastattaisiin mahdollisimman laajasti ja perustellusti omiin kokemuksiin ja näkemyksiin peilaten. Sellaisia kysymyksiä ei esitetty, joihin voi vastata yhdellä sanalla *kyllä*

tai *ei*, joita nimenomaan laadullisessa tutkimushaastattelussa tulee välttää (Vilkkä 2021, 128). Kysymyksissä pyydettiin pääsääntöisesti *kuvailemaan* asioita ja kertomaan esimerkkejä.

Avoimet kysymykset kyselylomaketta ja Webropol-sovellusta hyödyntäen herättivät kuitenkin hieman epäilyksiä, kuinka laajasti kysymyksiin vastattaisiin. Vastaukset olivat kuitenkin ilahduttavan laajoja ja monisanaisia, ja niistä kävivät hyvin ilmi vastaajien henkilökohtaiset näkemykset. Kyselyyn suhtauduttiin muutenkin varsin innokkaasti, mikä varmasti osaltaan myös vaikutti vastausten laatuun. Uskoisin myös, että kertomalla haastateltaville, millaisesta tutkimuksesta oli kyse, vastaamiseen ja vastausten laatuun panostettiin enemmän. Toteutin kyselystä myös koehaastattelun muutamalla kysymyksellä yhdelle vastaajalle testatakseni sekä kysymyksiä että järjestelmää. Tämä koehaastattelu auttoi ymmärtämään paremmin, miten kysymykset tulee muotoilla, jotta niistä saa laajempia vastauksia. Myös Vilkkä (2021, 130) mainitsee koehaastattelut hyväksi keinoksi testata kysymysten toimivuutta.

Mielestäni tutkimuksen pätevyys eli validiteetti on saavutettu hyvin, eli tutkimuksella on mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus vastaa myös kohtalaisen hyvin laadulliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia, joita edellä olen kuvannut. Lisäksi, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen jonkun toisen toimesta, vastauksista todennäköisesti saataisiin vähintään samoja tulkintoja kuin tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että jollain tasolla tunsin lähes kaikki haastateltavat, osan paremmin ja osan vain pinnallisesti. Tällä on voinut olla jotain merkitystä tulosten tulkinnassa, vaikka myös vastausten analysoinnissa olen luonnollisesti pyrkinyt täydelliseen reliabiliteettiin. Tällainen puolueettomuusnäkökulma on kuitenkin hyvä ottaa esille tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, ja tähän sisältyy myös tutkijan omien arvojen tai uskomusten vaikutus tuloksiin. Tällainen pohdinta on tutkijalle tärkeää ja lisää tutkimuksen eettistä läpinäkyvyyttä. (Vilkkä 2021, 198.)

Keskon toiminnasta olen saanut myös hyvän käsityksen suorittamani kolmen opintojaksokonaisuuden kautta, jotka oli toteutettu ammattikorkeakoulujen ja Keskon K-kauppiasryittäjien yhteistyönä. Tutkittavien tunteminen on myös osaltaan vaikuttanut jonkintasoiseen ennakkotietoon yrityksen toimintatavoista. Puusa ja Juuti (2020, luku 5) puhuvat esitiedosta, jolla he tarkoittavat, että tutkijalla voi olla tutkittavasta yrityksestä tai organisaatiosta jotain omakohtaista ennakkotietoa, joka voi ohjata ajatuksia. He kuitenkin toteavat, että tästä voi olla myös

hyötyä tutkimuksen tekemisessä esimerkiksi haastattelujen toteutuksessa. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.)

On mahdollista, että avoimella haastattelutilanteella lomakkeen sijaan olisin voinut saada vastauksista vielä syvemmän ja laajemman merkityksen ja tulkinnan. Kuitenkin kyselylomakkeessa esittämäni kysymykset oli ymmärretty oikein ja niissä vastattiin kysymykseen. Kysymysten muotoilussa pyrin nimenomaan tähän. Osassa vastauksissa oli myös kerrottu esimerkkejä. Kaiken kaikkiaan koen tutkimuksen luotettavuuden olevan riittävän hyvällä tasolla, mitä tukee myös oma perehtyneisyyteni laadullisen tutkimuksen kirjallisuuteen. Kuten laadulliselle tutkimukselle on Vilkan (2021, 197) mukaan ominaista, tämäkin tutkimus oli ainutkertainen kokonaisuus. Tässä tutkittiin nimenomaan valittujen seitsemän työntekijän tämänhetkisiä näkemyksiä johtajuudesta ja hyvästä esihenkilötyöstä näillä valituilla tutkimusmenetelmillä.

Tutkimuksen tekemisessä tulee myös noudattaa tutkimusetiikkaa ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusetiikka tarkoittaa yleisten sovittujen pelisääntöjen noudattamista. Tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, kun hän noudattaa tiedeyhteisön hyväksymiä menetelmiä tiedonhankinnassa ja tutkimusmenetelmissä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tutkijan tiedonhankinta perustuu alan tieteelliseen kirjallisuuteen tai ammattikirjallisuuteen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyy myös vilpittömyys ja rehellisyys, ja tutkijan on kunnioitettava toisten tutkijoiden työtä. Tämä toteutetaan esimerkiksi asianmukaisilla lähdeviitteillä. Tutkimusetiikkaan sisältyy myös vaatimukset aineiston säilyttämisestä ja anonymiteetistä sekä avoimuus. (Vilkka 2021, 41–50.)

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt siihen, että hyvä tieteellinen käytäntö ja tutkimusetiikan vaatimukset toteutuvat koko tutkimusprosessissa. Tutkimukseen osallistujille lähetettiin saatesähköposti ennen kyselyyn osallistumista, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja aiheesta. Tutkimukseen osallistumisen kerrottiin olevan täysin vapaaehtoista. Tutkimus käsittelee tuloksia anonymisti ja yleisellä tasolla, eikä vastauksista pysty tunnistamaan henkilöitä. Tutkimuksen aineisto eli kyselyn vastaukset ja tehdyt omat materiaalit poistetaan tutkimuksen jälkeen Webropol-sovelluksesta ja omalta tietokoneelta. Kyselyyn vastaamisen jälkeen lähetettiin myös kiitosviesti osallistumisesta sähköpostitse, jossa kerrottiin, missä opinnäytetyö on sen valmistuttua avoimesti nähtävillä. Edellä mainitut seikat kuuluvat olennaisena osana hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Vilkka 2021, 190–191, 41–50.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä työssä selvitettiin Keskon tukiorganisaation työntekijöiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta ja esihenkilötyöstä. Tämä luku käsittelee tutkimuksen tuloksia. Tuloksia esitellään peilaten niitä varsinaiseen tutkimuskysymykseen sekä siitä johdettuihin alakysymyksiin. Nämä on jaoteltu eri alaotsikoihin, joista ensimmäisenä käsitellään sitä, minkälaisia näkemyksiä tutkittavilla oli hyvästä johtajuudesta. Tämän jälkeen esitellään, erosivatko näkemykset, kun tarkastellaan vastaajien työnkuvaa tai persoonaa. Lopuksi avataan, minkälainen esihenkilötyö heidän mielestään lisää motivaatiota ja työssä onnistumisen tunnetta sekä tehdään yhteenveto vastauksista.

### 6.1 Näkemyksiä hyvästä johtajuudesta

Hyvän johtajuuden ja esihenkilötyön näkemyksissä ilmeni vastaajilla osittain samoja käsityksiä, mutta niissä nousi esille myös hieman erilaisia painotuksia. Luottamuksen osoittaminen työntekijän osaamiseen ja sen osoittaminen nousi useammassa vastauksessa tärkeäksi esihenkilön ominaisuudeksi. Työntekijän kannustaminen koettiin myös yhteisesti tärkeäksi. Hyvää esihenkilöä kuvattiin mm. seuraavilla sanoilla: mahdollistava, kannustava, motivoiva, vapaat kädet antava, oikeudenmukainen, luotettava, suoraan palautetta antava, tavoitettavissa, suorasekäinen, sanojensa takana seisova, tasapuolinen ja inhimillinen. Hyvin tärkeänä pidettiin myös sitä, että esihenkilö antaa tarpeeksi tilaa työntekijälle, eikä liikaa puutu tekemisiin tai työn yksityiskohtiin. Toisaalta esihenkilöltä toivottiin riittävää yhteydenpitoa ja osoitusta, että on kiinnostunut alaisensa työstä. Vastausten perusteella hyvä esihenkilö puolustaa alaisensa tekemisiä ja päätöksiä. Helposti lähestyttävä esihenkilö koettiin myös tärkeäksi.

Esihenkilö erilaisten ihmisten johtajana tuli esille muutamissa vastauksissa, joissa nimenomaan korostettiin monimuotoisuuden johtamisen teemoja ja työntekijän arvostamista omana itsenään. Esihenkilöltä toivottiin aitoa läsnäoloa, työntekijän kuuntelemista ja kohtaamista, joustamista sekä tasapuolista kohtelua. Inhimillisuus ja tasapuolisuus mainittiin useissa vastauksissa. Monimuotoisuuden johtaminen esiintyi myös keinona lisätä työhyvinvointia. Vastauksista löytyi myös tietämystä esihenkilön monipuolisesta roolista asioiden, ihmisten ja it-

sensä johtajana, minkä ymmärryksen katsottiin olevan olennainen edellytys hyvälle esihenkilötyölle. Avointa tiedottamista, selkeitä tavoitteita ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamista arvostettiin.

Hyvän tiiminjohtajan ominaisuuksina monessa vastauksessa nousi esille tiimin jäsenten osallistaminen sekä yhteishengen ja tiimin keskinäisen luottamuksen lisääminen. Ongelmissa ja haastavissa tilanteissa tiiminjohtajalta peräänkuulutettiin kuuntelemista, tukea ja kannustamista ratkaisujen löytymiseen. Hyvä tiiminjohtaja on vastausten perusteella sellainen, joka antaa alaisilleen vastuuta, on tasapuolinen ja innostava sekä osoittaa arvostusta näkyvästi. Hän myös rohkaisee tiimiläisiä yhteistyöhön ja yhteiseen ongelmanratkaisuun, mutta tarvittaessa osaa ottaa johtajuuden roolin esimerkiksi päätöksenteossa. Hyvän tiiminjohtajan merkitys koettiin erittäin suureksi ja ratkaisevaksi yhteistyön sujumiselle. Merkitystä kuvattiin sanoilla ”suuri, erittäin suuri ja ratkaiseva”. Lisääntynyt etätyö koettiin myös haasteeksi tiimin hyvälle yhteistyölle. Vuorovaikutuksen lisääminen esimerkiksi järjestämällä erilaisia tilaisuuksia, jossa päästään tapaamaan kasvotusten, koettiin myös tärkeäksi.

Etätyöskentelyn ja hajautetun työn hyväksi vuorovaikutusmuodoksi koettiin tiimipalaverit ja puhelinpalaverit, myös säännöllisiä kasvokkain tapaamisia pidettiin tärkeänä. Tiimipalavereissa mainittiin hyvänä keinona myös se, että jokainen kertoo ajankohtaisia kuulumisia vuorollaan ts. koko tiimi osaltaan valmistautuu tiimipalaveriin eikä se ole vain tiiminjohtajan vastuulla. Myös vapaampia tapaamisia tai ”virtuaalikalpeja”, jotka keskittyvät muuhun kuin työasioihin, toivottiin. Nämä koettiin tärkeäksi nimenomaan sen takia, että tiimiläiset työskentelevät hajautetusti eri paikkakunnilla. Hyvänä tapana lisätä vuorovaikutusta koettiin yhteiset tapaamiset kollegojen alueella.

Muutama vastaajista koki tämänhetkisen vuorovaikutuksen riittäväksi, osa kaipasi sitä lisää ja yksi vastaajista mainitsi, että sillä ei ole niin suurta merkitystä työnkuvaansa perustuen. Suuri työkuorma ja ajanpuute nousivat esiin vastauksista ja näiden koettiin hankaloittavan mahdollisuuksia lisätä vuorovaikutusta. Myös esihenkilön näkökulmaa ymmärrettiin, jonka yhteydessä mainittiin jatkuvan kiireen hankaloittavan myös esihenkilöiden laadukasta johtamistyötä. Lähes kaikki vastaajat kokivat keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeänä myös etätyöskentelyssä, mutta etätyön mainittiin myös helpottavan työskentelyä tapauksissa, jos esimerkiksi henkilökemioissa on ongelmia.

Vastausten perusteella esihenkilö voi lisätä työntekijöiden työhyvinvointia säännöllisillä tapaa- misilla tai ”virkistyspäivillä”, pienentämällä työkuormaa, helpottamalla alaisensa työntekemistä mm. selkeyttämällä byrokratiaa ja keventämällä hallinnollisia töitä ja erilaisten ”lippujen ja lap- pujen” täyttöä. Työhyvinvointia lisää myös se, että ei häiritse alaisensa työntekoa, minkä voi osaltaan myös yhdistää edellisen lauseen sanomaan, jossa toivotaan työntekemisen helpotta- mista. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös palkankorotus, joka vaikuttaisi työhyvinvointiin ainakin hetkellisesti.

## **6.2 Persoona, työnkuva ja johtajuusnäkemykset**

Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, erosivatko näkemykset hyvästä johtajuudesta tarkastel- taessa vastaajien työnkuva ja persoonaa. Tutkittavien luonteenpiirteistä kysyttiin se, koke- vatko he olevan enemmän sosiaalisia ja ulospäinsuuntautuneita vai yksityisyyttä ja omaa rau- haa arvostavia persoonia. Kyselyssä kysyttiin myös sitä, tekeekö vastaaja mielellään itse pää- töksiä vai työskentelee mieluummin selkeiden ohjeiden mukaan. Näihin luonteenpiirteisiin kes- kityttiin siksi, että kaikkia mahdollisia ihmisen luonteenpiirteistä johtuvia näkemuseroja ei tässä tutkimuksessa pystytty tutkimaan.

Tämän tutkimuksen osallistujista kaikki kertoivat olevansa sosiaalisia ja ulospäinsuuntautu- neita persoonia. Yksi vastaajista kertoi olevansa tämän suhteen ”jakautunut persoona”, eli vä- lillä molempia. Kaikki kertoivat kuitenkin olevansa sosiaalisia persoonia ainakin toisinaan. Jo- kaisen vastauksesta ilmeni myös, että vaikka olisi ulospäinsuuntautunut ja sosiaalinen, halu- taan myös välillä työskennellä omassa rauhassa. Etenkin keskittymistä vaativissa töissä yksin- työskentely ja rauhallinen ympäristö koettiin parhaaksi ratkaisuksi. Sosiaalisuuden ja ulospäin- suuntautuneisuuden luonteenpiirteinä koettiin myös useassa vastauksessa olevan edellytys työtehtävien hoidossa niiden luonteen takia. Suurin osa myönsi myös aidosti olevan tällainen persoona.

Kyselyssä kysyttiin myös erikseen, minkälaiseksi he kokevat työpersoonansa. Nämä vastasi- vat kuvauksia heidän omista luonteenpiirteistään. Kaksi vastaajista mainitsi myös olevansa luontaisesti hyviä verkostoitujia ja kolme kertoi olevansa hyviä tiimityöskentelijöitä. Kaikki vas- taajat joutuvat tekemään työssään erilaisia itsenäisiä päätöksiä, kolme vastaajista painotti ha- luavansa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja tekevänsä niitä mielellään.

Tämän kyselyn kaikki vastaajat kokivat olevansa pääasiassa ulospäinsuuntautuneita ja sosiaalisia persoonia. Kuitenkin joitakin luonteenpiirteiden painotuseroja löytyi. Henkilöt, jotka kertoivat olevansa joko rohkeita päätöksentekijöitä tai hyvin mielellään päätöksiä tekeviä, kaipaivat työtehtävissään vähiten tai ei ollenkaan esihenkilön tukea tai ohjausta. Heidän vastauksissaan eivät myöskään korostuneet monimuotoisuuden johtajuuden teemat erityisesti. Esihenkilön palaute, luottamus työntekijän osaamiseen, arvostus ja sen osoittaminen nousivat kuitenkin myös heidän vastauksissaan tärkeiksi esihenkilön ja hyvän johtajuuden ominaisuuksiksi.

Edellä mainittuihin eroavaisuuksiin voi vaikuttaa myös se, minkä tyyppistä työtä tekee. Kaikki vastaajat kertoivat työhönsä liittyvän vastuuta ja päätöksentekoa. He, jotka mainitsivat työhönsä liittyvän merkittävää tai suurta vastuun määrää, kokivat esihenkilön liiallisen puuttumisen omaan työhön erityisesti hankaloittavan työtä ja työmotivaatiota. Kysyttäessä, mihin vastaajat eivät haluaisi esihenkilön puuttuvan, vastauksissa korostui kaikilla nimenomaan liiallisen työn yksityiskohtiin puuttumisen. Huomattavaa oli, että tämä oli yhteinen näkemys kaikkien vastaajien osalta. Näitä ei-toivottua piirteitä, jotka joko hankaloittavat työtä tai joihin esihenkilön ei haluta puuttuvan, kuvattiin mm. seuraavilla satunnaisessa järjestyksessä olevilla ilmaisuilla:

*Mikromanageeraus, ylimääräinen touhotus, poukkoileva linja, muodolliset palaverit vailla tarkoitusta.*

*Liika puuttuminen ja ohjeistus, detaljeihin keskittyminen.*

*Pieniin lillukanvarsiin puuttuminen ei ole järkevää, liiallinen kontrollointi mitättömissä asioissa ei olisi sellaista mihin tarvitsisi puuttua.*

*En toivo esihenkilöni puuttuvan perusteltuihin päätöksiin.*

*En myöskään haluaisi esihenkilöni priorisoivan projektejani tai kertovan päivittäin mitä minun tulisi tehdä.*

*Puuttumista joihinkin pikkuasioihin millä ei ole käytännön merkitystä. Itsestään selvyys.*

*Asiantuntijaroolituksessani olisin ihmeissäni, jos esimieheni puuttuisi esim. johonkin käytännön järjestelyyn, vaikkapa kalenterointikykyyni.*

Oman työpäivän suunnitteluun puuttumista ei toivottu missään vastauksissa, mikä on ymmärrettävää, koska kaikki vastaajat tekivät työtä, jossa he voivat itse pääpiirteissään suunnitella kalenteriaan ja työpäiviään. Luonnollisesti täysin eri alojen vertailussa työtä hankaloittavien

ominaisuuksien vastauksissa olisi huomattavasti enemmän hajontaa. Pääosin asiantuntija-tyyppisissä työtehtävissä työskentelevien vastauksissa oli myös poikkeavia näkemyksiä esimerkiksi vuorovaikutuksen tai tiimityöskentelyn merkityksestä, joita ei kaikissa vastauksissa koettu yhtä tärkeäksi kuin muiden vastaajien kohdalla.

### 6.3 Esihenkilö motivaation ja onnistumisen tunteen lisääjänä

Motivoinnin ja työmotivaation merkitystä on tämän tutkimuksen teoriaosassa kuvattu yhdeksi tärkeimmäksi työviihtyvyyden tekijäksi. Tässä kyselyssä työmotivaatiota ja työssä onnistumisen tunnetta lisääviä esihenkilön kuvauksia ja toimintatapoja esiintyi useita. Kysyttäessä kannustavan johtajuuden merkitystä lähes kaikki vastaajista pitivät sitä tärkeänä tai merkittävänä työmotivaation luojana. Suurimpana yhteisenä ominaisuutena, joka lisää myös työmotivaatiota, ilmeni vastauksista luottamus, jolla tarkoitettiin esihenkilön luottamista alaisensa toimintaan sekä sitä, että ”seistään” alaisten tekemien päätöksien takana ja puolustetaan niitä.

Esihenkilön inhimillisiä piirteitä, jotka lisäävät työmotivaatiota, kuvattiin seuraavilla sanoilla: helposti lähestyttävä, avoin, tasapuolinen, oikeudenmukainen, kohtaa aidosti ihmiset, kannustava ja tukea antava. Nämä vastaavat yleisiä hyvän esihenkilön näkemyksiä, joita edellä on kuvattu. Viisi vastaajaa seitsemästä koki, että palautteen saaminen on tärkeää tai hyvin tärkeää motivoinnissa ja työssä onnistumisen tunteessa. Kaikki kuitenkin kokivat, että esihenkilön palautteella tai kiitoksella silloin tällöin on merkitystä työmotivaatioon. Osa vastaajista koki saavansa palautetta tarpeeksi tai säännöllisesti, osa taas toivoi sitä enemmän. Neljä vastaajaa mainitsi, että sekä positiivinen että rakentava palaute on tärkeää. Rakentava palaute oli merkityksellistä oman toiminnan kehittämisessä ja positiivisen palautteen katsottiin lisäävän työmotivaatiota ja tuntuvan mukavalta. Kysyttäessä minkälainen esihenkilötyö lisää työmotivaatiota saatiin seuraavanlaisia vastauksia. Esimerkit ovat otteita kokonaisista vastauksista ja ne ovat satunnaisessa järjestyksessä:

*Arvostan avointa tiedottamista, sääntöjen noudattamista, selkeitä tavoitteita, ihmisten aitoa kohtaamista, tasapuolisuutta, itsensä kehittämistä.*

*Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen rooli on puhtaasti mahdollistaja. Eli, olla tarvittaessa tavoitettavissa ja tukea asiantuntija-alaisen näkemyksiä päätöksentekijöille. Ohjausta en tarvitse.*

*Hyvä esihenkilö on suoraviivainen, tasapuolinen ja antaa "tilaa". Eli luottaa ihmisen tekemiseen eikä kyllää.*

*Johtamistyyli: Motivoiva, kannustava, "vapaat kädet" - antava, ei liikaa puuttuva. Helposti lähestyttävä, avoin, luottava.*

*Kannustava, suoraan palautetta antava, riittävä yhteydenpito (enemmän kuin kerran vuodessa)*

*Hyvä esihenkilö on luotettava, oikeudenmukainen ja tavoitettavissa. Hyvä esihenkilö luottaa minuun ja tekemisiini ja antaa myös palautetta. Kannustaminen ja tukeminen on tärkeää, sekä avoin sujuva kanssakäyminen.*

*Hyvä esihenkilö on helposti lähestyttävä. Suoraselkäinen, sanojensa takana seisova, ymmärtäväinen, alustensa puolesta kantaaottava ja heitä tukeva.*

Työssä onnistumisen tunteeseen kannustavan johtajuustyylin suuri merkitys ilmeni lähes kaikkien vastauksista. Käytännössä yleiset hyvän esihenkilön ominaisuudet toistuivat kysyttäessä, minkälainen esihenkilötyö lisää motivaatiota ja onnistumisen tunnetta.

Työtä ja työmotivaatiota hankaloittavia esihenkilön piirteitä olivat kaikkien mielestä liiallisiin yksityiskohtiin puuttuminen. Tämän lisäksi työmotivaatiota hankaloittavat "epävarma johtaminen, sekavat ohjeet, epäluottamus, käskytys, simputus, nolaaminen, epäasiallinen käytös, tiedon pimittäminen, vastaamatta jättäminen alaisten kysymyksiin, pyrkyriytyypit ja työtehtävien epätasainen jakaminen." Näistä ominaisuuksista on helppo löytää hyviä johtajuuden ominaisuuksia kääntämällä kuvaukset toisinpäin.

Vastaajien mielestä he kokivat onnistumisen tunnetta työssään pääsääntöisesti silloin, kun pystyivät ratkaisemaan työssä tulleita ongelmia, saivat hankkeita päätökseen, pysyttiin aikataulussa ja budjetissa tai onnistuttiin isoissa sopimusneuvotteluissa ja haasteellisissa projekteissa. Usea vastaaja mainitsi tässä kohdassa nimenomaan päivittäiset työtehtäviin liittyvät onnistumiset. Näissä tilanteissa kukaan vastaajista ei erikseen maininnut esihenkilön toiminnalla olleen merkitystä. Muutamasta vastauksesta ilmeni kuitenkin esimerkiksi kollegojen, kauppiaiden tai kaupan henkilökunnan antamalla palautteella olleen merkitystä työssä onnistumisen tunteeseen. Tällaista palautetta myös mainittiin jossakin vastauksessa arvostettavan enemmän kuin esihenkilöltä tullutta palautetta. Esihenkilön palaute mainittiin muutamassa vastauksessa tulevan vain "kerran vuodessa" tai "puolessa vuodessa", joten päivittäiseen työssä onnistumisen tunteeseen sillä ei mainittu olevan vaikutusta.

Esihenkilön palaute kuitenkin koettiin tärkeäksi työmotivaation lisääjänä kaikkien vastaajien osalta, ja sitä myös toivottiin monessa vastauksessa lisää. Työssä onnistumisen tunnetta vastaajat mainitsivat tuntevansa pääosin päivittäisissä työtehtävissä ja ongelmien ratkaisuisissa. Niissä yleensä työskennellään enemmän kollegojen ja sidosryhmien edustajien kuin esihenkilöiden kanssa. Näin myös välitön palaute tulee todennäköisesti useammin myös heiltä.

#### **6.4 Yhteenveto tuloksista**

Yhteenvetona vastauksista voidaan todeta, että hyvän johtajuuden näkemyksissä esiintyi paljon keskenään samoja teemoja. Vastaajat tekivät paljonkin erityyppisiä tehtäviä, mutta suurimpana yhteisenä tekijänä heillä kaikilla oli mahdollisuus omien työpäivien ja kalenterin suunnitteluun ainakin tietyltä osin. Yhteisiä hyvän esihenkilön ja johtajuuden määritelmiä kuvattiin mm. sanoilla mahdollistava, kannustava, palautetta antava, tasapuolinen ja inhimillinen. Keskeisin yhteinen teema koski työntekemisen helpottamista ja mahdollistamista: kaikkea ylimääräistä byrokratiaa, vähemmän tärkeää työtä ja yksityiskohtiin puuttuvaa esihenkilötyötä ei joko haluttu tai sitä haluttiin vähentää. Tällaisen toiminnan nähtiin vievän aikaa varsinaiselta työltä. Yhtä keskeinen teema oli luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen alaisen työtä kohtaan, mikä korostui kaikista vastauksista merkittävimmäksi hyvän johtajuuden määritelmäksi ja työmotivaatiota lisääväksi osatekijäksi.

Ehkä yllättävin vastauksista ilmennyt seikka oli se, että työssä onnistumisen tunteeseen ei vastaajien mukaan esihenkilöllä ole ollut vaikutusta. Onnistumisen tunne liittyi vahvasti päivittäisiin työtehtäviin ja ongelmien ratkaisemiseen. Esihenkilön vaikutus koettiin jossakin vastauksessa lähinnä pelkästään ”teknisenä” tai byrokratiaan kuuluvana esihenkilön osuutena. Arvokas palaute saatiin lähinnä kollegoilta. Muutamassa vastauksessa vielä korostettiin, ettei esihenkilön toiminnalla ole ollut onnistumisen tunteeseen näissä tilanteissa vaikutusta. Joitakin työtehtävien luonteen ja persoonan vaikutuksia johtajuuden näkemyksiin myös löydettiin. Näistä koko tutkimuksen tuloksista tehdään yhteenveto ja johtopäätökset seuraavassa luvussa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia näkemyksiä Keskon tukiorganisaatioiden työntekijöillä on hyvästä johtamisesta ja esihenkilötyöstä sekä miten näillä löydöksillä voidaan kehittää johtajuutta ja esihenkilötyötä. Tutkimuskysymys muotoiltiin seuraavanlaisesti: Miten hyvä johtajuus ja esihenkilötyö ilmenevät Keskon tukiorganisaation työntekijöiden näkemyksissä?

Tutkimuksessa oli seuraavat alakysymykset:

- Miten työntekijät määrittelevät hyvän johtajuuden ja esihenkilötyön?
- Miten näkemykset hyvästä johtajuudesta eroavat, kun tarkastellaan työn luonnetta ja työntekijän persoonaa?
- Minkälainen esihenkilötyö kasvattaa työmotivaatiota ja työssä onnistumisen tunnetta?

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla lomakehaastattelulla, joka koostui avoimista kysymyksistä. Lomake lähetettiin sähköpostilinkkinä Webropol-sovelluksella vastaajille, ja siinä olevat kysymykset lähetettiin etukäteen myös sähköpostitse. Kysymyksiin pystyi näin tutustumaan ennen varsinaista vastaamista. Kysymyksissä pyydettiin kuvailemaan omia näkemyksiä hyvästä johtajuudesta ja esihenkilötyöstä ja vastaamaan myös esimerkein.

### 7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan löytää samoja hyvän johtamisen ja johtajuuden käsityksiä, joita on kuvattu työn teoriaosassa. Viitala ja Jylhä (2019, 259) kuvailivat hyvää esihenkilöä seuraavilla sanoilla: reilu, oikeudenmukainen ja keskusteleva, joka osoittaa arvostusta alaisten näkemyksille, uskaltaa tarttua vaikeisiin asioihin, antaa ja pystyy vastaanottamaan palautetta sekä haluaa kehittyä esihenkilönä. Samat teemat esiintyivät myös tämän tutkimuksen vastauksissa, joissa kuvattiin hyvää esihenkilöä osittain täsmälleen Viitalan ja Jylhän sanoin. Esihenkilön ja alaisen välistä avointa vuorovaikutusta ja kanssakäymistä myös arvostettiin. Samoin arvostuksen osoittaminen esiintyi tuloksissa usein.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös monimuotoisuutta johtamisen trendinä. Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitettiin sellaisen ilmapiirin luomista, jossa kaikkien ajatukset tulevat kuulluksi. Monimuotoisuutta korostettiin myös yrityksen kilpailuetuna. (Thibault ym. 2022, 10,19.) Tässä kyselyssä nousi esiin myös samoja monimuotoisuuden johtamisen osa-alueita, joita hyvältä johtajalta odotettiin: tasa-arvo, aito läsnäolo ja kohtaaminen, tasapuolinen kohtelu, työntekijän arvostaminen omana itsenään ja joustavuus. Tasapuolisuus ja inhimillisyys nousivat useimista vastauksista tärkeiksi aiheiksi. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat myös osa Keskon henkilöstöpolitiikkaa, joista kerrottiin luvussa 2.2.

Tilaa antavaa, mahdollistavaa ja ihmisen tekemiseen luottavaa esihenkilöä myös arvostettiin, ja tällainen toiminta lisäsi työmotivaatiota. Myös näitä aiheita kuvataan nykypäivän johtamisen trendeiksi. Niissä korostuvat etenkin vallan jakaminen yksilöille ja tiimeille, ihmislähtöisyys ja itseohjautuvuus (Viitala & Jylhä 2019, 52–53.) Tässä tutkimuksessa korostui etenkin työn mahdollistaminen. Viitala ja Jylhä (2019, 19–20) mainitsevat myös, että ihmisten johtamisessa kyse on suurelta osin työssä onnistumisen mahdollistamisesta.

Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, että esihenkilöltä toivottiin enemmän vuorovaikutuksen lisäämistä ja kasvokkain tapaamista. Työn teoriaosuudessa puhuttiin myös vuorovaikutuksen tärkeydestä virtuaali-tiimeissä ja siitä, kuinka se lisää motivaatiota, yhteisöllisyyden tunnetta ja työhön sitoutumista. Erityisen tärkeää oli keskittää harvat fyysiset tapaamiset aitoon läsnäoloon. Keskustelut ja säännölliset palaverit ovat etätyöskentelyn eri muodoissa tärkeitä. (Vilkman 2016, 60–65.)

Teoriaosuudessa kerrottiin, että työntekijän motivaatioon vaikuttaa luottamus esihenkilöön. Tätä luottamusta esihenkilö pystyy edistämään selkeillä tavoitteilla, palautteella, työn huomiomisella, tarvittaessa tukemalla ja ohjaamalla sekä työn määrän sopeuttamisella aikaan ja tavoitteisiin. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.) Tämän tutkimuksen vastauksissa esiintyivät myös kaikki edellä mainitut kohdat. Työmäärän keventämisellä nähtiin myös olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia työn teoriaosuuteen, voidaan todeta, että hyvää johtajuutta ja esihenkilötyötä kuvailtiin tässä tutkimuksessa samanlaisilla käsitteillä ja näkemyksillä. Tuloksista ei myöskään löytynyt uusia tai yllättäviä näkemyksiä.

Vaikka hyvä johtajuus käsitettiin tässä tutkimuksessa osittain keskenään samantapaisilla kuvauksilla, niihin heijastuivat myös vastaajan asema ja työnkuva. Kun peilataan hyvää johtajuutta omiin näkemyksiin, siinä melko todennäköisesti korostuvat omalle työlle olennaiset asiat ja tarpeet. Näin tapahtui myös tässä tutkimuksessa. Nämä löydetty työtehtäviin liittyvät näkemyserot olivat seuraavanlaisia:

- Täysin asiantuntijatyypistä työtä tekevät korostivat vastauksissaan työn mahdollistamista ja tilaa antavaa johtajuutta.
- Paljon vastuuta kantavat ja itsenäisiä päätöksiä tekevät työntekijät arvostivat eniten luottamuksen osoittamista työntekijää kohtaan sekä työntekijän päätösten tukemista.
- Vastaajat, jotka eivät erikseen maininneet työtehtäviensä sisältävän suurta vastuuta, kokivat enemmän inhimilliset esihenkilön piirteet tärkeäksi.

Näitä tulkintoja voidaan peilata myös luonteenpiirteillä, joista löytyi seuraava näkemys:

- Osa vastaajista kertoi tekevänsä mielellään päätöksiä tai oli omasta mielestään rohkeita päätöksentekijöitä. Nämä vastaajat olivat samoja, jotka toivoivat johtajuudelta mahdollistavaa otetta ja vapautta tehdä omia päätöksiä.

Työtehtävien ja persoonan merkitykset kulkevat tietenkin jossain määrin käsikädessä, koska todennäköisesti luonteeltaan rohkeat päätöksentekijät sekä valtaa ja vastuuta haluavat myös hakeutuvat tällaisiin työtehtäviin. Tätä voidaan perustella myös teoriaosuudessa aiemmin esitellyn Reissin motivaatioprofiilin avulla (TAULUKKO 1). Henkilöllä, jolla on esimerkiksi perusmotiivina valta, motivaatiota lisäävät mahdollisuus päättämiseen ja vaikuttamiseen.

Muita persoonaan liittyviä ominaisuuksia ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan tullut esille. Kaikki vastaajat kertoivat olevansa ulospäinsuuntautuneita ja sosiaalisia persoonia ainakin pääosin, ja muut ilmi tulleet erot luonteenpiirteissä olivat vain lähinnä edellä mainittuja päätöksentekoon liittyviä eroja. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella ei voida suoraan esimerkiksi päätellä, minkälaiset persoonat nimenomaan arvostavat enemmän inhimillistä ja monimuotoisuuden teemoja korostavaa johtajuutta. Se kuitenkin tuli ilmi, että osa tämän kyselyn vastaajista arvosti näitä teemoja, ja vahvat päätöksentekijät eivät tässä tutkimuksessa maininneet niitä tärkeiksi. Joka tapauksessa voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa ilmennyt päätöksentekoon liittyvä

persoonallisuusero sekä edellä mainitut työnkuvaan liittyvät erot heijastuivat myös näkemyksiin hyvästä johtajuudesta.

Edellisten perusteella voidaan tulkita, että tässä tutkimuksessa hyvän johtajuuden määritelmässä vastaajilla oli keskenään samoja näkemyksiä eivätkä ne poikkea yleisistä hyvän johtajuuden teorioista. Näissä näkemyksissä kuitenkin korostuivat myös omat henkilökohtaiset näkemykset, jotka voivat johtua omista luonteenpiirteistä, mutta myös esimerkiksi itselle tärkeistä arvoista. Tämän lisäksi työnkuva ja työtehtävät vaikuttivat siihen, minkälaiseksi hyvä johtajuus ja esihenkilötyö sanoitetaan.

## **7.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Ihmisten johtaminen on erilaisten yksilöiden johtamista. Tämä nousi vastauksista tutkimuksen tärkeimmäksi sanomaksi. Kyselyssä hyvän johtajuuden määritelmiä tuli runsaasti. Nämä määritelmät eivät olleet uusia keksintöjä, vaan vastasivat perinteisiä hyvän johtajuuden tutkittuja määritelmiä. Ne tulivat työntekijöiltä, jotka peilasivat niitä omiin näkemyksiinsä ja työyhteisöönsä. Näkemyksissä oli paljon samoja teemoja ja käsitteitä, mutta myös eroja. Tässä tutkimuksessa löytyi muutama näkemysero hyvästä johtajuudesta, joita voidaan selittää vastaajan luonteenpiirteillä tai työtehtävillä. Näistä näkemyseroista johtuen tarvitaan nimenomaan yksilön johtamista, joka huomioi ihmisten erilaisuuden. Tämä on hyvä muistaa, kun johdetaan ihmisiä ja tiimejä. Samanlainen johtajuus ja esihenkilötyö eivät sovi kaikille. Yksilöiden johtamisella saadaan vastaus kysymykseen, mitä on hyvä johtajuus. Se vastaa myös kysymykseen, minkälainen johtajuus lisää työmotivaatiota ja työssä onnistumisen tunnetta.

Toiseksi keskeiseksi johtajatuokseksi tässä tutkimuksessa osoittautui luottamus. Sitä toivottiin esihenkilöltä. Siihen kytkeytyi myös työn mahdollistamista ja turhien työtä hidastavien asioiden vähentämistä. Vastaajien keskuudessa koettiin, että esihenkilön pitää ymmärtää, mikä on hänen alaisensa työnkuva ja mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu. Esihenkilön ei tarvitse kuitenkaan tietää kaikkea. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiota johtava esihenkilö itse ei voi olla asiantuntija kaikessa, mitä hänen alaisensa tekevät. Tällöin on tärkeää luottaa alaisensa asiantuntemukseen ja myös osoittaa se heille. Luottamuksen osoittaminen alaiselle ja alaisen tekemien päätöksien näkyvä tukeminen koettiin kaikkien vastaajien osalta tärkeäksi tässä kyselyssä. Luottamusta korostetaan myös Keskon henkilöstöpolitiikassa yhtenä johtamisen osa-alueena.

Kolmas kehittämiskohde, joka nousi tässä tutkimuksessa, on esihenkilön palautteen antaminen. Sen merkitys on yleisesti tunnettu, mutta myös tässä tutkimuksessa usea vastaaja näki sen edelleen liian vähäiseksi. Sekä kehittävää että positiivista palautetta toivottiin. Positiivista palautetta saatiin pääasiassa kollegoilta tai sidosryhmiltä, ja tällöin koettiin työssä onnistumisen tunnetta. Vastauksissa korostui, että työssä onnistumisen tunteeseen esihenkilöllä ei ole ollut vaikutusta. Tämä selittyy osittain sillä, että tutkittavista osa tekee paljon työtä itseohjautuvissa tiimeissä ja projekteissa, joissa tiimiin kuuluvilla jäsenillä on kaikilla eri esihenkilöt. Tiimin tai projektin ohjauksesta vastaava voi olla tällöin itse tiimin jäsen. Kuitenkin esihenkilön palaute koettiin tässä tutkimuksessa liian vähäiseksi. Kuten myös tämän työn teoriaosassa (4.2) on mainittu, palautteen merkitys ja voima on valtava, ja se luo uskoa omaan tekemiseen. Yksinkertaisimmillaan positiivinen palaute tuntuu mukavalta. Kerran puolessa vuodessa tai kerran vuodessa esihenkilöltä tuleva palaute kehityskeskustelujen yhteydessä ei riitä eikä kuulu moderniin johtajuuteen.

Lopuksi on vielä todettava, että kiire ja kova työtaakka tulivat myös vastauksista ikään kuin sivuhuomiona esille. Kiire leimaa sekä alaisten että johtajien ja esihenkilöiden työtä. Kiireen väheneminen parantaisi myös työhyvinvointia ja jaksamista. Sen myös katsottiin myös tässä tutkimuksessa heikentävän laadukasta johtamista. Kiire ei kuitenkaan saisi olla selitys johtamisen laadun heikkenemiseen. Se voi menetellä jonkin aikaa, mutta pidemmän päälle siitä tulee ongelma. Strategisen johtamisen onnistuminen edellyttää hyvää ihmisten johtamista. Kuten tässäkin työssä on aiemmin todettu, ne eivät voi toimia erikseen vaan yhdessä. Työpaikka, joka kohtelee alaisiaan hyvin, on tulevaisuuden menestyjä. Tällaisiin yrityksiin halutaan mennä töihin.

Tämän tutkimuksen vastauksista saattoi löytää eroja, joihin heijastuivat sekä luonteenpiirre että työtehtävät. Vastauksissa oli myös paljon samankaltaisuuksia ja työn teoriaosuudessa ilmenneitä näkemyksiä. Tässä tutkimuksessa ei kysytty erikseen tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä tämänhetkiseen johtamiseen ja esihenkilötyöhön, mutta vastauksista pystyi tulkitsemaan molempia näkemyksiä. Vastauksia analysoitaessa kiinnostus heräsi nimenomaan siihen, miten eri yksilöt määrittelevät hyvän johtajuuden. Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle, tätä teemaa olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin siten, että ensin tutkittaisiin vastaajien persoonallisuuseroja laajemmin. Tämänlaisella tutkimuksella voisi saavuttaa yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, miten työntekijän luonteenpiirteet heijastuvat hyvän johtajuuden näkemyksiin.

### 7.3 Opinnäytetyö prosessina

Tämä opinnäyteprosessi oli opettavainen kokemus. Koen, että olen oppinut ymmärtämään paremmin empiirisen tutkimuksen tekemistä. Myös laadullisen tutkimuksen syklimäinen luonne, jossa aikaisempaan jo tehtyyn aineistoon voidaan palata tai sitä muokataan, tuli nyt käytännön kautta tutuksi. Tällaista kokemukseen perustuvaa tutkimustyötä ei voi millään tasolla verrata vain teoriassa saatuun tietoon. Tämä työ oli prosessi, joka aiheutti myös hetkittäistä tunteiden vuoristorataa. Aloitusvaiheessa työ tuntui työläältä ja toisinaan myös epätoivoiselta. Silti työn edetessä kiinnostus ja innostus työtä kohtaan kasvoi, ja etenkin kyselyn analysointivaiheessa tunsin jopa jo hienoista ylpeyttä omasta tutkimuksestani. Kuten opettajilta ja monelta opiskelijalta olin saanut kuulla, aiheen kiinnostavuus itselle helpottaa paljon itse tekemistä. Koen myös onnistuneeni opinnäytetyössäni kohtuullisen hyvin.

Jos nyt aloittaisin samasta aiheesta tutkimuksen tekemisen, keskittyisin enemmän yhteen tiettyyn teemaan tai kysymykseen, kuten juuri edellä mainitsemiini persoonallisuuseroihin hyvän johtajuuden näkemyksissä. Tutkimuksessa voitaisiin toteuttaa myös ensin persoonallisuustesti ja valita tutkittavat sen perusteella. Se voisi vielä paremmin noudattaa laadullisen tutkimuksen periaatteita, ja sillä voisi saada vielä syvempiä merkityksiä ja käsityksiä. Toisaalta myös täysin erityyppisiä työtehtäviä omaavilta henkilöitä voisi saada monipuolisempia näkemyksiä teemaan. Tämän lisäksi toteuttaisin haastattelut henkilökohtaisesti. Tämän työn jännittävimpiä hetkiä oli nähdä, kuinka laajasti kysymyksiin oli vastattu. Ilokseni sain huomata, että vastaukset olivat osittain hyvinkin laajoja ja niissä vastattiin nimenomaan kysymykseen. Tähän vaikutti todennäköisesti osaltaan se, että vastaajat olivat tuttuja tai puolituttuja, ja he mahdollisesti halusivat tutkimukseni onnistuvan. Saatesähköpostissa myös korostin tutkimuksen luonnetta, mikä edellytti laajempia vastauksia.

Kokonaisuuden hahmottaminen oli työn alussa vaikeaa, mutta siihen auttoi tietenkin työn edistyminen ja ohjaajaltani saatu palaute. Teorian, tutkimuksen ja vastausten keskinäinen peilaaminen auttoi ymmärtämään paremmin tutkimuksen tekemisen periaatteita ja tarkoitusta. Tämä myös lisäsi kiinnostusta tutkimuksen tekemiseen yleensä. Työn alkuvaiheessa ajattelinkin, että ei koskaan enää, mutta nyt ajattelen, että miksipä ei.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. *Johtajuus lisäarvona*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Drucker, P. F. 1974. *Management. Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Truman Talley Books.
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. *Etänä – toimistoa ei tarvita*. Viro: Kauppakamari.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9., uudistettu painos. Verkkojulkaisu. Helsinki: Edita Publishing. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu 15.5.2022.
- Herzberg, F. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521440694>. Viitattu 1.5.2022.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti. Strategia. Johtaminen. Osaaminen. Vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Infor Oy.
- Kesko. 2021a. Kesko vuosiraportti. Keskon suunta. Liiketoimintamalli. Saatavissa: [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko\\_vuosiraportti\\_2021\\_keskon\\_suunta.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2022/q1/kesko_vuosiraportti_2021_keskon_suunta.pdf). Viitattu 31.3.2022.
- Kesko. 2021b. Yritys. Poliitikat ja periaatteet. Henkilöstöpolitiikka. Keskon henkilöstöpolitiikka. Saatavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/poliitikat-ja-periaatteet/henkilostopolitiikka/>. Viitattu 1.4.2022.
- Kesko. 2022a. Yritys. Kesko. Lyhyesti. Kesko lyhyesti. Saatavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>. Viitattu 8.4.2022.
- Kesko. 2022b. Media. Uutiset ja tiedotteet. Uutiset. Kesko valittiin jälleen maailman 100 vastuullisimman yrityksen listalle. Saatavissa: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2022/kesko-valittiin-jalleen-maailman-100-vastuullisimman-yrityksen-listalle/>. Viitattu 8.4.2022.
- Leskinen, T. 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Tieto & trendit. Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. Tilastokeskus. Saatavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sitennen-tehtiin-vahiten/>. Viitattu 24.3.2022.

- Maslow, A. H. 1943. *A Theory of Human Motivation*. Psychological review. 50(4), 370–396.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. *Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Helsinki: Talentum.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf). Viitattu 24.4.2022.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 3.5.2022.
- Seeck, H. 2021. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. 6., uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Sydänmaanlakka, P. 2019. *Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi?* Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Vantaa: Talentum
- Thibault, C., Daniel, S., Salmani, S. & Boopathi, N. 2022. Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle. Työnantajan monimuotoisuusopas. Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. Julkaisut. Valtioneuvosto. Saatavissa: <https://www.flipsnack.com/ilmio/ty-nantaj-an-monimuotoisuusopas-tem.html>. Viitattu 3.5.2022.
- Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Etätyö. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html?E>. Viitattu 24.3.2022.
- Tarkkonen, J. 2012. *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Unipress.
- TYÖ2030. 2022. Johtajuusbarometri avaa nuorten näkemyksiä johtajuudesta ja sen tulevaisuuden suuntaviivoista. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Tiedote. Saatavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/uutinen/johtajuusbarometri-piirtaa-kuvaa-kuvaa-johtajuudesta-ja-sen-tulevaisuuden-suuntaviivoista#home>. Viitattu 4.5.2022.
- Työterveyslaitos. Teemat. Työelämän muutos. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Viitattu 13.4.2022.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2013. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>. Viitattu 13.4.2022.
- Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. Keuruu: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh (PA): University of Pittsburgh Press.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja – 20 työkalua*. Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b4). Viitattu 21.4.2022.

## Lomakkeen kysymykset

- 1. Kerro työnkuvastasi ja työpäivistäsi, mistä ne yleensä koostuvat.**  
Kerro myös, voitko itse vaikuttaa työpäiviisi, ja jos voit, millä tavalla.
- 2. Kuvaile, millainen persoona ja työpersoona olet.**  
Koetko olevasi enemmän sosiaalinen ja ulospäinsuuntautunut vai yksityisyyttä ja rauhaa rakastava, miten se ilmenee sinussa työtehtävissäsi?  
Pidätkö enemmän itsenäisestä työskentelystä vai esimerkiksi avokonttorissa työskentelystä? Miksi?  
Pidätkö siitä, että sinulla on selkeät ohjeet työssäsi vai teetkö mielelläsi itse työtäsi koskevia päätöksiä?  
Jos sinun pitäisi valita, kumpi vaihtoehto edellisistä olisi mieluisempi?
- 3. Liittykö työhösi vastuuta?**  
Jos liittyä, kuvaile hiukan, minkälaista vastuuta joudut työssäsi ottamaan?  
Kerro myös, millaisena koet vastuun määrän. (vähäinen, sopiva, suuri, liian suuri, liian vähäinen...)
- 4. Kuvaile, millainen johtamistyyli motivoi sinua.**  
Kerro esimerkkejä, minkälainen on mielestäsi hyvä esihenkilö.  
Minkälainen esihenkilö olisit itse itsellesi?
- 5. Millainen merkitys tiiminjohtajalla on tiimin yhteistyön sujumiselle?**  
Miten hyvä tiiminjohtaja voi helpottaa yhteistyön sujumista tiimissä?  
Anna joitakin esimerkkejä.
- 6. Millainen esihenkilön tuki ja ohjaus on mielestäsi tarpeellista ja hyödyllistä?**  
Kerro myös, saatko tukea ja ohjausta ja kaipaanko ylipäätään tukea ja ohjausta?  
Millaisissa tilanteissa ja millaista tukea kaipaisit eniten?
- 7. Kerro, minkälainen palaute on mielestäsi hyvää ja lisää työmotivaatioosi.**  
Saatko palautetta työtehtäviesi hoidosta mielestäsi tarpeeksi?
- 8. Kuvaile, millaisiin asioihin et haluaisi esihenkilösi puuttuvan työssäsi ja miksi.**  
Kerro joitakin konkreettisia esimerkkejä.
- 9. Mitkä ominaisuudet johtamisessa tai esihenkilötyössä lisäävät työmotivaatiota ja työssä onnistumisen tunnetta?**  
Kuinka suuri merkitys kannustavalla johtamistyyllillä on?  
Kerro myös muita ominaisuuksia, jotka juuri sinun mielestäsi lisäävät motivaatiota ja onnistumisen tunnetta työssä.

**10. Mitkä ominaisuudet mielestäsi johtamisessa tai esihenkilötyössä yleisesti hankaloittavat työtä ja työmotivaatiota?**

Kerro esimerkkejä tällaisista ominaisuuksista tai tavoista, ja miksi ne hankaloittavat työtä ja työmotivaatiotasi.

**11. Minkälaisissa tilanteissa koet onnistumisen tunnetta työssäsi?**

Onko esihenkilön toiminnalla tai palautteella ollut tähän merkitystä?

**12. Miten esihenkilö voisi lisätä työntekijöiden ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta etätyöskentelyssä ja hajautetuissa tiimeissä?**

Kerro myös, koetko sen ylipäättään tarpeelliseksi.

**13. Miten esihenkilösi voisi lisätä työhyvinvointiasi?**