



jamk

Esihenkilötyön kehittyminen kriisin ja muutoksen keskellä

Ulrika Hokkanen

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Toukokuu 2025

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Hokkanen, Ulrika

Esihenkilötyön kehittyminen kriisin ja muutoksen keskellä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 76 sivua

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Kriisijohtaminen, yksilön ja organisaation resilienssi sekä jatkuvan muutoksen sietokyky ovat ajankohtaisia aiheita. Koronapandemia keväällä 2020 mullisti ja muutti työelämän, ja tämän yhteiskunnallisen kriisin aiheuttamat muutokset toimintaympäristössä ovat yhä nähtävillä. Koronapandemian laannuttua, ja pandemia-ajan päätyttyä kesällä 2023, kriisijohtaminen ja muutoksen sekä epävarmuuden sietäminen sekä sopeutumiskyky ovat yhä ajankohtaisia aiheita maailman haastavan turvallisuustilanteen sekä taloustilanteen epävarmuuden ja epävakaisuuden vuoksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esihenkilötyötä kriisin keskellä, eli koronapandemian aikana. Työn tavoitteena oli kuvata, kuinka esihenkilöt kokivat omien esihenkilötaitojensa kehittyneen haastavassa toimintaympäristössä koronapandemian aikana, sekä millaisia haasteita ja kuormitustekijöitä he työssään esihenkilöinä kokivat. Tutkimuksen tavoitteena oli myös nostaa esille, millaisia oppeja ja oivalluksia johtamisen näkökulmasta esihenkilötyössä jäi tältä haastavalta ajanjakson ajalta yhä edelleen päivittäiseen käyttöön.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimuksessa noudatettiin fenomenologista tutkimusotetta. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, ja tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen. Tutkimuksessa käytetty aineisto oli empiirinen, laadullinen haastatteluaineisto. Tutkimuksessa käytettyä aineistoa varten haastateltiin yhteensä seitsemää esihenkilöä, jotka työskentelivät esihenkilöasemassa kiinteistöpalvelualalla koronapandemian aikana sellaisille työntekijöille joilla ei ollut mahdollisuutta tehdä etätöitä.

Tutkimuksen merkittävämpänä tuloksena voidaan pitää lisääntynyttä ymmärrystä esihenkilöiden omasta kokemuksesta siitä, kuinka heidän esihenkilötaitonsa kehittyivät työskennellessä haastavissa tilanteissa ja toimintaympäristössä korona-aikana, sekä lisääntynyttä ymmärrystä siitä, millaisia haasteita ja kuormitustekijöitä esihenkilöt työssään kohtasivat, sekä tuosta ajasta tehtyjä oivalluksia johtamisessa. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan toimivan viestinnän tärkeys tilanteessa, jossa henkilökohtainen kohtaaminen ja keskustelu ei ole mahdollista, sekä työskentelytapojen ja ihmisten kohtaamisen muutos sähköisten viestimien tullessa jäädäkseen, sekä esihenkilöiden työntekijöitään kohtaan kokeman arvostuksen kasvaminen, että esihenkilöiden työntekijöitään kohtaan kokeman luottamuksen lisääntyminen.

Avainsanat (asiasanat)

Esihenkilötyö, johtaminen, kriisijohtaminen, muutosjohtaminen, viestintä, resilienssi

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Hokkanen, Ulrika

The development of supervisory work in the midst of crisis and change

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 76 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Crisis management, individual and organizational resilience, and the ability to tolerate continuous change are current topics. The COVID-19 pandemic in spring 2020 revolutionized and transformed working life, and the changes caused by this social crisis in the operating environment are still visible. After the COVID-19 pandemic subsides and the pandemic period ends in summer 2023, crisis management and the tolerance of change and uncertainty, as well as the ability to adapt, are still current topics due to the challenging security situation in the world and the uncertainty and instability of the economic situation.

The aim of the thesis was to study supervisor work in the midst of a crisis, i.e. during the COVID-19 pandemic. The aim of the work was to describe how supervisors felt that their own supervisor skills had developed in the challenging operating environment during the pandemic, and what kind of challenges and stressors they experienced in their work as supervisors. The aim of the research was also to highlight what lessons and insights from the perspective of leadership in supervisor work remained from this period.

The thesis research was carried out as a qualitative study, and the study followed a phenomenological research approach. The data used in the study were collected through semi-structured thematic interviews, and the data of the study was analyzed using data-driven content analysis. The data used in the study was empirical, qualitative interview data. For the data used in the study, a total of seven supervisors were interviewed who worked in a supervisory position in the facility management services industry during the pandemic for employees who did not have the opportunity to work remotely in their work.

The most significant result of the study can be considered an increased understanding of the supervisors' own experience of how their supervisory skills developed while working in challenging situations and operating environments during the period, as well as an increased understanding of the challenges and stressors that supervisors faced in their work, as well as insights into management from that time. The conclusions of the study state the importance of effective communication in a situation where personal encounters and discussions are not possible, as well as the change in working methods and how people meet when electronic media is here to stay, as well as the increase in the appreciation that supervisors feel towards their employees, and the increase in the trust that supervisors feel towards their employees.

Keywords/tags (subjects)

Supervisor work, leadership, crisis management, changes management, communication, resilience

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Johtaminen ja esihenkilötyö	4
2.1	Koronapandemian aika 2020-2023	4
2.2	Johtamisen näkökulma osana esihenkilötyötä	6
2.2.1	Kuinka määritellä johtaminen	6
2.2.2	Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen	6
2.3	Esihenkilötyö muutoksen keskellä	11
2.3.1	Esihenkilötyön monet roolit	11
2.3.2	Erlaiset johtamistyyliä osana esihenkilötyötä	14
2.3.3	Itsensä johtaminen esihenkilötyössä	18
2.4	Muutoksen johtaminen	20
3	Vastuullisuus sekä viestinnän tärkeys esihenkilötyössä	24
3.1	Viestinnän tärkeys	24
3.2	Kestävä johtajuus	26
4	Tutkimusasetelma	30
4.1	Tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset	30
4.2	Tutkimusmenetelmä	31
4.3	Tutkimuksen toteutus	36
4.4	Tutkimusaineiston analyysi	39
5	Tutkimustulokset	47
5.1	Esihenkilötyöskentely korona-aikana	47
5.1.1	Toimintaympäristön muutos	47
5.1.2	Vuorovaikutus ja viestintä työntekijöiden kanssa	50
5.1.3	Esihenkilöiden kokema kuormitus	52
5.1.4	Resilienssi esihenkilötyössä	53
5.1.5	Kestävä esihenkilötyö ja oivallukset	56
6	Pohdinta	57
6.1	Johtopäätökset	57
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	62
6.2.1	Tutkimuksen luotettavuus	62
6.2.2	Tiedonhaku	66
6.2.3	Tutkimuksen eettisyys	66
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	69

Lähteet	70
Liitteet	77
Liite 1. Tiedote tutkimuksesta ja tutkittavan suostumus.....	77
Liite 2. Tietosuojaseloste.....	79
Liite 3 Teemahaastattelurunko	83

Kuviot

Kuvio 1. Ole johtaja jota ihmiset haluavat seurata	2
Kuvio 2. Downeyn piirros, esihenkilön ydinroolit	13
Kuvio 3. Esihenkilötyön osa-alueet	14
Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	40
Kuvio 5. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet eurooppalaista ohjeistusta mukailleen	65

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki induktiivisesta sisällönanalyysistä.....	42
--	----

1 Johdanto

Muutoksen sietäminen sekä sopeutumiskyky sekä toimintakyvyn säilyttäminen nousivat maailmanlaajuisen koronapandemian myötä ajankohtaisiksi aiheiksi. Vaikka koronakriisi on ohi, on maailmantilanne yhä epävarma. Erilaiset globaalisti vaikuttavat tekijät, kuten ilmastonmuutos, maailman heiluva taloustilanne sekä epävarma turvallisuustilanne edellyttävät sekä organisaatiolta että yksilöltä valmiutta uuden oppimiseen, sopeutumiseen sekä kykyä toimia kriisin keskellä. Seville (2017) kertoo, kuinka jokainen organisaatio tulee kohtaamaan jonkin vahingollisen kriisin. Kriisi voi johtua luonnonmullistuksesta, mainehaitasta, haasteista toimitusketjussa, tai henkilöstöön kohdistuvasta häiriöstä, mutta organisaatioihin kohdistuvia kriisejä tapahtuvaa jatkuvasti. (Seville 2017, 3.) Badarin ja Siddiquein (2024, 298) mukaan kansainvälisiin haasteisiin on tarpeen reagoida, ja sopeuttaa ja uudistaa organisaation toimintakulttuuria sekä johtajuutta kestävän kehityksen sekä sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Yhdistyneiden Kansakuntien Agenda 2030 Kestävän kehityksen tavoitteissa nostetaan esille tavoite edistää sekä kaikkia koskevaa, kestävää talouskasvua, kuin myös tuottavaa työllisyyttä ja säällisiä työpaikkoja. (Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet.) Kestävä johtajuus on vastuullista toimintaa, jossa sekä yhteiskunnallinen, taloudellinen sekä ympäristön näkökulma tulevat huomioiduksi.

Koronakriisi määrittyi monella tapaa poikkeavaksi ajaksi normaalista asioiden tilasta. Kansainvälinen yhteisö ei ollut valmistautunut sellaiseen tilanteeseen, jossa virus leviää niin nopeasti maasta toiseen ja viruksesta tulikin hetkessä kehittyneitä maita, sekä niiden väestöä uhkaava kriisi. (Häikiö, Lämsä & Peltonen 2021, 207.) Poikkeusolot vaikuttivat kokonaisuudessaan yhteiskuntaan, ja erilaisia keinoja koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi suositeltiin. Työntekijöitä kehoitettiin jäämään etätöihin, sekä luopumaan esimerkiksi kaikista paitsi välttämättömistä työmatkoista. Koronatilanne helpottui kesällä 2020, mutta tilanne paheni jälleen syksyllä, jolloin myös Suomessa päädyttiin koronataudin toiseen aaltoon. Vuoden 2021 alussa koronatilanne Suomessa oli aluksi vakaa, mutta kun tartuntatautilanne paheni jälleen helmikuun lopussa, hallitus joutui jälleen toteamaan tiukemmat toimenpiteet tarpeellisiksi, ja poikkeusolot astuivat voimaan jälleen maaliskuussa 2021. Kevään 2021 jälkeen koronapandemian aaltoilu jatkui, kunnes keväällä 2022 erilaisia rajoituksia purettiin jo kokonaisvaltaisemmin. (Valmiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana.)

Koronapandemian alkaessa maaliskuussa 2020, työelämä ja totut työskentelytavat mullistuivat ja organisaatioiden oli sopeuduttava uusiin käytäntöihin sekä toimintamalleihin, etätyöstä tuli

normi ja turvallisuus nousi prioriteettilistan ykköseksi. (Korona mullisti työelämän 2025, 15.) Myös organisaation resilienssi, eli kyky uudistua sekä kukoistaa muutoksen keskellä, nousi puheenaiheeksi. (Ihanainen-Rokio 2024.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilötason työskentelyä pandemian aikana sellaisessa tilanteessa, jossa esihenkilöllä on johdettavanaan tiimi, jolla ei ole mahdollista tehdä työtään etänä ja työntekijät tekivät suorittavaa työtä, sekä sitä, kuinka esihenkilöt kokivat esihenkilötaitojensa kehittyneen korona-aikana, kun toimintaympäristö muuttui nopeasti, kuinka esihenkilö koki johtamisen näkökulman asioiden johtamisen, ihmisten johtamisen sekä kriisijohtamisen kesken, ja mitä kriisin keskellä tapahtuvasta johtamisesta jäi oppina mukaan, sekä työssä käyttöön tähän päivään. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimussuuntausta noudattaen. Kiinteistöalalla työskentelevien esihenkilöiden kokemusten tutkimiseen on käytetty fenomenologista tutkimusotetta. Fenomenologisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten omia kokemuksia, sekä ymmärryksen muodostumista kokemusten kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2022.)

Esihenkilötyössä tapahtuvan johtamisen näkökulma kokonaisuutena kriisin keskellä työskennellessä on ajankohtainen aine, ja esihenkilötyötä ja johtamisen näkökulman kokonaisuutta koronapandemian aikana kiinteistöpalvelualalla on toistaiseksi tutkittu vähän. Opinnäytetyön tulossiossa esitellään kiinteistöalan esihenkilöiden kokemuksia koronapandemiasta, koronapandemian vaikutuksista toimintaympäristöön, sekä siihen miten oma esihenkilötyö kehittyi, sekä millaisia haasteita sekä kuormitustekijöitä esihenkilöt kokivat omassa työssään. Opinnäytetyön johtopäätöksistä on mahdollista löytää hyötyjä sekä oppeja oman esihenkilötyön, että johtamisen kehittämiseen kestäväen johtamisen näkökulma huomioiden, toimialasta riippumatta.

2 Johtaminen ja esihenkilötyö

2.1 Koronapandemian aika 2020-2023

Koronapandemia oli pitkittyessään koko yhteiskunnan kriisi, jossa yhteiskunnan toimivuuden ja talouden huolehtimisen merkitys kasvoi. Pandemian ensimmäisessä vaiheessa, keväällä 2020, koettiin erilaisia järeitä sulkutoimia, koska tartuntatauti oli tuntematon. Kevään 2020 jälkeen koettiin erilaisia epidemia-aaltoja, muuttuvia tilanteita sekä virusvariantteja. (Koronajohtaminen Suomessa 2022, 9.) Koronapandemian katsottiin Suomessa päättyneen heinäkuussa 2023, kun Valtioneuvosto hyväksyi asetusmuutoksen siitä, että pandemian aiheuttanut virus SARS-CoV-2, poistettiin

yleisvaarallisten tartuntatautien luettelosta. Myöskään WHO ei enää luokitellut kyseistä koronavirusta kansainväliseksi kansanterveysuhaksi. (Koronavirus Suomessa 2025.)

Mihalache ja Mihalache (2022) kertovat, kuinka useissa maissa pyrittiin hallitsemaan viruksen nopeaa leviämistä ottamalla käyttöön erilaisia sosiaalisen kanssakäymisen rajoittamisen keinoja, ja organisaatioiden oli nopeasti omaksuttava erilaisia, uusia tapoja työskennellä. Etätöiden tekemiseen siirryttiin nopealla aikataululla, ja pyrittiin löytämään uusia tapoja työntekijöiden ja asiakkaiden väliseen kanssakäymiseen. Saari, Pyöriä, Koivunen, Leinonen, Tapanila ja Melin (2023) tuovat esille, kuinka mediaa seuratessa saattoi korona-aikaan saada sellaisen käsityksen, että korona-aika oli työntekijätaholle vain etätöitä kotona. Myös uutiskuvissa esiintyi useimmiten erilaisia asiantuntijoita, tai viranomaistahoja, jotka sopeutuivat erilaisiin virtuaalisiin työjärjestelyihin. (Saari ym. 2023, 68–69.) Työmarkkinoiden ja työpaikkojen oli kuitenkin kokonaisuutena sopeuduttava koronan aiheuttamaan epävarmuuteen. (Ojala & Pyöriä 2023, 23.) Koronapandemia olikin alkuun Oksan, Latikan, Savelan ja Oksasen (2023) määritelmänä musta joutsen, eli erittäin epätodennäköinen tapahtumakulku, jonka kesto oli mahdoton aavistaa. Työelämässä tuon tapahtumakulun aiheuttama isku oli kuitenkin jossakin määrin helpompi ottaa vastaan, jo ennestään käytössä olleiden kehittyneiden teknologioiden vuoksi. (Oksa ym. 2023, 53.) Kuitenkin, koronan aiheuttamat muutokset suorittavan työn toimintaympäristössä ovat olleet merkittävästi erilaisia kuin muutokset asiantuntijatyön toimintaympäristössä. Saari ja muut (2023) puhuvat siitä, kun Suomen hallitus keväällä 2020 suositti etätöskentelyä, monilla työpaikoilla käyttöön otettiin käyttöön erilaisia digitaalisia työvälineitä, ja etätöiden tekeminen yleistyi hyvin voimakkaasti, mutta muutos kosketti lähinnä sellaisia tietotyöntekijöitä, joiden työn luonteen vuoksi, paikasta ja ajasta riippumaton työ oli mahdollista. Etätöitä yleistyi myös alempien toimihenkilöiden työtehtävissä, joissa työ on perinteisesti tehty lähityönä. Vaikka etätöitä ei ollut läheskään kaikille työntekijöille mahdollista, keskittyi median huomio etätöihin siirtyneisiin työntekijöihin. Kuitenkin Suomessa pandemian aikana, vain noin neljä prosenttia työntekijäryhmään kuuluvista palkansaajista teki etätöitä. Ylemmistä toimihenkilöistä jopa yhdeksän kymmenestä työskenteli etänä ainakin jossakin vaiheessa pandemiaa. (Saari ym. 2023, 68–69.)

Koronapandemian kaltaiset kriisitilanteet, kuten myös talouselämän heilahtelut ja globaalit talouskriisit, epävarmuus markkinoilla ja poliittiset ja sosiaaliset suhdanteet haastavat jatkuvasti organisaation kilpailu- ja selviämiskykyä. Collings, Nyberg, Wright, ja McMackin (2021) ovat todenneet,

kuinka koronaviruksen vaikutukset ovat olleet ennennäkemättömiä, monitasoisia sekä vahingollisia. Koronapandemia on ollut poikkeuksetta inhimillinen kriisi, joka on organisaatiotasolla vaatinut paljon töitä, jotta kriisistä on ollut mahdollista selviytyä. (Collings ym. 2021.) Bouaziz ja Zouhour (2018) tuovat esille sen, miten organisaatiot kohtaavat nykymaailmassa laajasti erilaisia haasteita, ja kyetäkseen selättämään eteen tulevat haasteet, on organisaation kehitettävä kykyään selviytyä ja kehittyä, eli resilienssikykyään. Bouaziz ja Zouhour (2018) kertovat kuinka Lengnick-Hallin ja muiden (2011) mukaan, organisaation resilienssiä voidaan kasvattaa luomalla sellaisia rutiineja, käytäntöjä sekä prosesseja, joiden avulla organisaatio toimii sekä kehittää monimuotoisuuttaan ja sopeutumiskykyään. (Bouaziz ja Zouhour 2018.)

2.2 Johtamisen näkökulma osana esihenkilötyötä

2.2.1 Kuinka määritellä johtaminen

Mitä johtajuus on? Johtajuuden määritelmä on Koskisen (2024) kertomana pohjimmiltaan hyvinkin yksinkertainen: johtajuus on prosessi, jossa pyritään vaikuttamaan jonkin organisoidun ryhmän toimintaan, sen päämäärien sekä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus voidaan kuitenkin laajimmillaan ymmärtää ylipäätään kanssaihmiin vaikuttamisena. (Koskinen 2024, 8.) Silva puolestaan muistuttaa, että toisaalta johtajuuden käsite on yksi vaikeimmin määriteltävistä konsepteista, ja kuinka siksi on tärkeää pyrkiä määrittelemään käsite hyvin, ottaen huomioon sen, että johtajuuden määritelmä voi muuttua ajan kuluessa. (Silva 2016.) Silva kuitenkin mainitsee, että yksi määritelmä johtajuudelle on vuorovaikutteinen prosessi, joka tapahtuu, kun tietyssä tilanteessa joku hyväksyy jonkun johtajakseen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Silva 2016.) Korhonen ja Bergman (2019) kertovat, kuinka johtajuus on laaja valikoima keinoja, joilla johtaja saa organisaation suunnattua kohti valittuja tavoitteita, ja muutama arjen toimintaa kohti tavoitteita. He jatkavat, kuinka johtajuus on myös sitä, että organisaatioiden työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja vastaanottokykyä kasvatetaan. (Korhonen ja Bergman 2019, 12.)

2.2.2 Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen

Viitala ja Jylhä (2019) kertovat, kuinka johtamista on perinteisesti määritelty jakamalla johtaminen asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen, eli johtajuuteen (leadership), mutta käytännössä näitä kahta tekijää ei kuitenkaan voida toisistaan erottaa. He jatkavat, kuinka

asioita saadaan aikaan ja tapahtumaan ihmisten kautta, ja juuri ihmisten johtamisessa on olennaista, mikä on toiminnan sisältö sekä tavoite. Sekä hyvä asioiden johtaminen, että hyvä ihmisten johtaminen on tarpeen, jotta organisaatio kykenee menestymään parhaalla mahdollisella tavalla. (Viitala ja Jylhä 2019, 19.) Myös Koskinen (2024) puhuu johtajuuden mieltämistä jommaksikummaksi johtamisen osa-alueista, mutta kertoo myös johtamisen yleisenä määritelmänä tarkoittavan tavoitesuuntautunutta, sosiaalista toimintaa, jossa on mukana vuorovaikutus. (Koskinen 2024, 8, 59.)

Viitala ja Jylhä (2019, 19) määrittelevät asioiden johtamisen olevan organisointia, sekä toiminnan suunnittelua, ja valvontaa. Heidän mukaansa asioiden johtamiseen kuuluvia tehtäviä ovat erilaisten päämäärien sekä tavoitteiden asettaminen, rakenteiden luominen, sekä käytännön toteuttamisen suunnittelu ja sen ohjeistaminen. Myös resurssien varmistaminen, sekä toteuttamisen seuranta ja toteuman arviointi, erilaisten kehittämistoimenpiteiden määrittely ja niiden toteuttaminen ovat asioiden johtamista. Asioiden johtaminen voidaan siis Viitalan ja Jylhän määrittelyssä nähdä ratkaisukeskeisenä toimena, toimena, joka tavoittelee jatkuvuutta sekä ja järjestelmällistä tekemistä, joka pyrkii pitämään pyörät pyörimässä. Ihmisten johtamisen, eli johtajuuden, keskeisinä elementteinä ovat ryhmä sekä tavoitteet, vaikuttaminen ja kommunikaatio. Ihmisten johtamisen on tapahduttava kahdella tasolla, sekä yksilö- mutta myös ryhmätasolla, ja johtaminen on ihmiseen vaikuttamista, mahdollistamalla heidän onnistumisensa sekä suuntaamalla heidän työskentelyään. Jotta onnistumisen edellytykset täyttyvät, täytyy saatavilla olla selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, resurssit, palaute, palkitseminen sekä tuki sitä tarvittaessa. Parhaimmillaan toimiessaan, esihenkilö pystyy innostamaan sekä auttamaan ihmisiä kehittymään sekä kehittämään omaa potentiaaliaan työelämässä. (Viitala ja Jylhä 2019, 19.) Sydänmaanlakka (2019) puolestaan määrittelee johtamisen vuorovaikutusprosessina, jossa, jotta yhteinen tavoite saataisiin laadukkaasti sekä tehokkaasti tavoitettua, johtaja vaikuttaa johdettaviin, esimerkiksi yksilöön, ryhmään tai organisaatioon. Tämä prosessi koostuu suunnittelusta, tavoitteiden määrittelystä, organisoinnista, motivoinnista, vaikuttamisesta, ongelmanratkaisusta, kontrolloinnista sekä päätöksenteosta. Johtaminen voi toisaalta hyvin kollektiivista, toisaalta hyvin johtajakeskeistä, mutta johtaminen on aina tilanteeseen sidottua. Kokonaisuuden hallinta käytännössä on aina yhtä paljon tiedettä, kuin taidetta, vaikka johtamisella voidaan määritellä tiettyjä lainalaisuuksia. (Sydänmaanlakka 2019, 139–140.)

Viitala ja Jylhä (2019, 11) puhuvat siitä, miten johtaminen on toimintaa, jonka yleinen tavoite on, että sillä päästään haluttuun päämäärään, eli asetetut tavoitteet saavutetaan, johtamalla. Erityisen tärkeä tarkasteltava kysymys heidän mukaansa on se, miten johdetaan siten, että ihmiset, jotka organisaatiossa toimivat, tekisivät tehokkaasti sen, mitä on tarkoitus tehdä. Albloosh, Shamsuzzaman ja Haridy (2020) puhuvat siitä, kuinka johtajuus koostuu monesta asiasta. Johtajuus on muuttuvaa, sekä riippuu kontekstista. He nostavat esille, kuinka moderni ajatus johtajuudesta pitää sisällään transformaalisen, muuttuvan, karismaattisen ja visionäärisen näkökulman, ja johtajuudessa olennaista on voimaannuttaa organisaation työntekijöitä, ja tukea heitä parantamaan suoritustaan. (Albloosh ym. 2020, 341.) Myös Silva (2016) kertoo, kuinka johtajuus on prosessi, eikä pelkästään henkilön persoonan ominaisuus, ja mainitussa prosessissa toteutuu vastavuoroinen vaikuttaminen, johtajan sekä johdettavien välillä. Myös Silva puhuu siitä, kuinka johtajuus on myös tilanneriippuvaista, ja johtajuus syntyy silloin, kun ihmiset haluavat tulla johdetuksi. Johtajuuden tavoitteena on saavuttaa yhteiset tavoitteet. (Silva 2016.)

Viitala ja Jylhä (2019) puhuvat siitä, ihmisiä tulisi johtaa siten, että heillä on hyvät olosuhteet ja välineet, heillä on osaamista sekä tietoa tavoitteista, he ovat sitoutuneet organisaatioon sekä voivat sekä fyysisesti että psyykkisesti hyvin. He kertovat, kuinka Mintzbergin (1980) tutkimuksessa, johtamisessa tärkeitä välineitä ovat kysyminen, kuunteleminen sekä keskusteleminen. Käytyt keskustelut voivat olla ongelmanratkaisutilanteita, neuvotteluja, tiedon levittämistä tai suunnitelmien laadintaa, eli johtaja valmentaa, antaa mutta myös vastaanottaa palautteita, käy kehityskeskusteluja sekä ratkaisee akuutteja ongelmia muiden kanssa. (Viitala ja Jylhä 2019, 11–12.) Sydänmaanlakka (2019) puolestaan nostaa esille, miten olisi olennaista nähdä johtaminen prosessina, ja sitä kautta tutkia koko ilmiötä kokonaisvaltaisesti, sillä usein ongelmana on, että johtamista kuvataan kovin kapeasti. Johtaminen ei ole suinkaan yksinkertainen ilmiö, mutta Sydänmaanlakan mukaan siitä ei kuitenkaan kannata tehdä monimutkaisempaa, kuin mitä se on, ja sekä johtamisen yksinkertaisia, mutta myös kokonaisvaltaisia prosesseja olisi kehitettävä. (Sydänmaanlakka 2019, 140–141.)

Viitala ja Jylhä (2019) kertovat, kuinka termille ”management” on annettu myös muu merkitys, kuin asioiden johtaminen. Termillä voidaan tarkoittaa myös sellaista johtamista, joka pyrkii vakauttamaan sekä säilyttämään vallitsevaa tilannetta. Termillä ”leadership” on korostettu muutoksen aikaansaamista, sekä uudistumista. (Viitala ja Jylhä 2019, 22–23.) Alblooshin ja muiden (2020, 341)

mukaan, terminä ”leadership” voidaan nähdä myös ryhmän sisäisenä prosessina, jonka rohkaisee tietyn tavoitteen saavuttamiseen, ja johtajan rooli onkin olla työntekijöiden tukena ja fasilitoida prosessia kohti päämäärää. Viitala ja Jylhä (2019) kertovat kuinka Kotter (1990) on kuvaillut termien painopisteiden eroja siten, että tehtävien tarkoitus on luoda järjestetystä sekä vakautta, jolloin olennaista on tehtävien tekeminen oikein, eli tehokkaasti, virheettömästi sekä luotettavasti. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi suunnittelu, kuten aikataulut, asiat sekä resurssit, organisointi eli rakenteet, työnkuvat, ohjeet sekä säännöt, sekä seuranta, eli esimerkiksi tuloksista palkitseminen, ongelmanratkaisu sekä korjaavat toimenpiteet. ”Leadership” puolestaan luo edellytyksiä sekä kehittymiselle, että muutoksille, ja saa ne myös aikaan. Organisaation menestymisen kannalta, on olennaista keskittyä oikeisiin asioihin, ja tehtäviin kuuluvatkin esimerkiksi suunnan osoittaminen, eli visio ja päämäärät sekä tavoitteet ja ryhmän tai yksilön rooli hahmotus kokonaisuuden osana, ihmisten ohjaaminen eli päämäärät, tiimien toimivuus ja tavoitteisiin sitouttaminen, ja motivointi, eli kannustaminen, innostus, sekä odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen. (Viitala ja Jylhä 2019, 22–23.)

Bartsch, Weber, Büttgen, ja Huber (2021) keskittyvät tutkimuksessaan kahteen erilaiseen johtamistapaan, mahdollistavaan johtamistapaan (enabling leadership behavior) sekä asiakeskeiseen johtamistapaan (managing leadership behaviour). He kertovat, kuinka sellaiset johtajat, jotka luovat avoimen sekä kannustavan työilmapiirin tiiminsä kesken, edistävät keskeisesti tiimin yhtenäisyyden luomista. (Bartsch ym. 2021, 75–76.) Alblooshin ja muiden (2020, 341) mukaan johtajuus onkin monitahoinen ja mutkikas suoritus, joka perustuu vaikuttamiseen. Bartsch ja muut (2021) tuovat esille, kuinka mahdollistava johtamismalli edistää tiimin jäsenten sitoutumista tiimin toimintaan sekä työtehtäviin. Mahdollistava johtamistapa myös lisää työntekijän autonomisen työskentelyn tasoa, eli mahdollistaa työntekijän toimia itsenäisesti esimerkiksi työn aikataulutuksen suhteen. Johtajien tulisikin Bartschin ja muiden kertomana, Chiniaran ja Benteinin (2016) mukaan tukea työntekijöiden tarvetta autonomiaan ja sallia heidän oppia virheistään sekä hallita haastavia tilanteita omalla tavallaan. Mahdollistava johtamistapa heijastelee positiivisesti työntekijän autonomiseen työskentelyyn sekä tiimin yhtenäisyyteen. Bartschin ja muiden oletamus onkin, että johtajat, jotka mahdollistavat työntekijöilleen joustavuutta siinä, miten ja milloin he tekevät työnsä, luovat avoimen suhtautumisen virheisiin, missä mokaa ei nähdä vain negatiivisena asiana. (Bartsch ym. 2021, 75–76.)

Bartsch ja muut (2021) puhuvat siitä, kuinka asiakaskeinen johtamistapa voi kuitenkin puolestaan luoda negatiivista suhtautumista tiimin sisällä muihin tiimin jäseniin, koska johtamistapa keskittyy asioihin sekä työn kontrollointiin. Asiakaskeinen johtamistapa voi vähentää työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä ennakoivaa työskentelytapaa, sekä vähentää työntekijöiden autonomiaa työssä. Bartsch ja muut kertovat, kuinka Diebigin ja muiden (2016) määritelmän mukaan johtajat, joilla on korkeat odotukset, ja jotka keskittyvät vahvasti haastavien tavoitteiden saavuttamiseen, voivat aiheuttaa työntekijöilleen stressiä sekä epävarmuutta, ja myös pelkoa työn menettämisestä. (Bartsch ym. 2021, 76–78.) Järvinen, Nurmekselä ja Hult (2024, 385) nostavat esille, miten johtajilla on merkittävä rooli psykologisesti turvallisen toimintaympäristön rakentamisessa, vaikkakin vastuu turvallisesta kulttuurista on työyhteisön yhteinen. Toimintaympäristössä, joka on psykologisesti turvallinen, jokainen työyhteisön jäsen voi uskaltaa olla oma itsensä, uskaltaa ehdottaa ja esittää erilaisia kehitysideoita, mutta myös ottaa riskejä. Psykologisella turvallisuudella on nähty olevan yhteys myös työn tuloksiin, ja työympäristössä, joka on työntekijöilleen psykologisesti turvallinen, olosuhteet ovat otolliset esimerkiksi uusille innovaatioille, sekä myös ongelmatilanteiden nopealla ratkaisemiselle. (Järvinen ym. 2024, 385.)

Bishu, Camarena ja Feeney (2023) puhuvat siitä, kuinka kriittistä roolia organisaation johtavat tasot näyttelevät kriisijohtamisessa. Johtajat ovat keskeisiä toimijoita kriisitilanteessa resurssien käyttöönotossa sekä toiminnan käytäntöönpanossa. Johtajilla on myös mahdollista virtaviivaistaa toimintamalleja, kuten myös muokata organisaation toimintaa, jotta tehokas toiminta kriisin aikana on mahdollista. Annarelli, Battistella ja Nonino (2020) ovat määritelleet elementtejä, joiden avulla organisaation resilienssiä voidaan tarkastella. Heidän mukaansa resilienssi organisaatio tekee jatkuvasti seurantaa sekä ennakoi tulevaa, tekee simulointia, sekä oppii tehdyistä virheistä. Resilienssi organisaatio pyrkii myös mukautumaan sekä laadukkaaseen sisäiseen kommunikaatioon. (Annarelli ym. 2020.) Cakirin, Wardmanin ja Trautrimsin (2023) mukaan johtajuudella on keskeinen rooli työpaikan työympäristön turvallisuuden sekä hyvinvoinnin kehityksessä. Bishu ja muut (2023) puhuvat siitä, kuinka kriisijohtaminen keskittyy kolmeen osa-alueeseen: kommunikaatioon, koordinointiin sekä kognitioon. Tehokas kommunikaatio on yksi avaintekijä kriisitilanteessa toimimiseen, ja toimivat kommunikaatiokanavat ovat elintärkeitä. (Bishu ym. 2023, 1372–1376.) Toimiva kommunikaatio on erityisen tärkeä asia epävarmuuden keskellä eletessä. Kay, Levine ja Shapiro (2024) puhuvat siitä, kuinka päivittäinen yhteydenpito työyhteisössä, henkilökohtaisten, tukea antavien viestien lähettäminen, sekä viestiminen kirjallisesti, lisäävät kommunikaation toimivuutta sekä voivat alentaa ahdistuneisuutta.

2.3 Esihenkilötyö muutoksen keskellä

2.3.1 Esihenkilötyön monet roolit

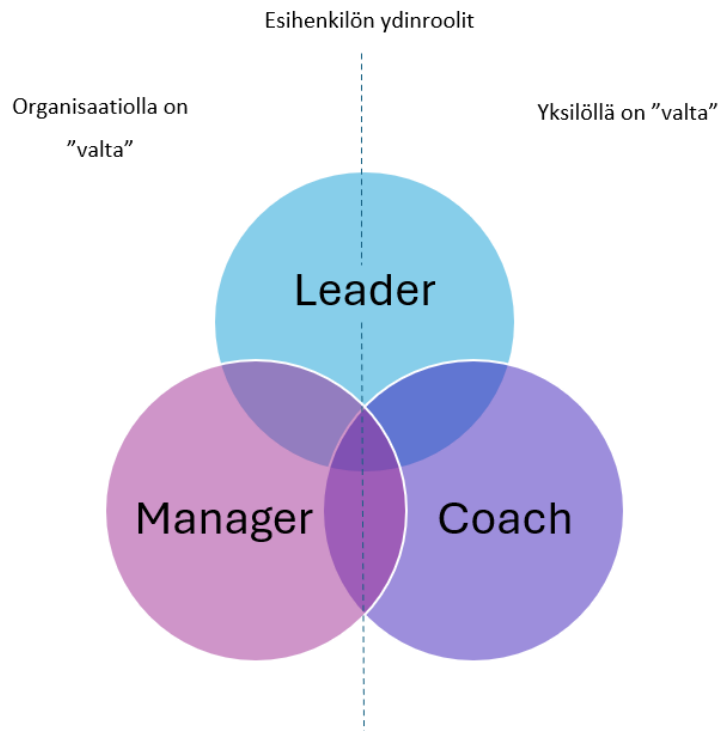
Mikä on esihenkilön rooli? Mistä esihenkilötyössä on kyse? Salminen (2017) kertoo, kuinka esihenkilö vastaa sekä oman organisaationsa toiminnasta, että edustaa työntajaa suhteessa työntekijöihin, antaa suunnan organisaatiolle sekä reagoi poikkeamiin. Henkilöstön energia ei välttämättä kohdistu strategisesti tärkeisiin kohteisiin, vaan hajoaa eri suuntiin, ilman määrätietoista johtamista. Salminen jatkaa, kuinka esihenkilön tehtäviin kuuluu arvioida toimintaa koko organisaation näkökulmasta ja huolehtia että toiminnan suuntana on strategisten tavoitteiden säilyminen. (Salminen 2017, 49.) Chiu, Balkundi ja Weinberg (2017) mainitsevat kuinka merkityksellistä on, millaisia käsityksiä työntekijöillä on esihenkilöstään. Kun työntekijät näkevät esihenkilönsä johtajana, kokevat he sitoutuvansa organisaatioon, sekä ovat halukkaampia myös noudattamaan esihenkilön pyyntöjä ja ohjeita, sekä kokevat suurempaa tyytyväisyyttä työhönsä. (Chiu ym. 2017.) Myös Sevilien (2017, 33) mukaan johtajuudessa tärkeää on se, että ihmiset haluavat tulla johdetuksi. Korhonen ja Bergman (2019, 13) nostavat esille, kuinka johtajuutta tarvitaan sekä kaikilla organisaation tasoilla, että kaikissa rooleissa. Johtaminen ylhäältä käsin on vanhentunut toimintatapa, ja tarve sille, että koko organisaatio ottaa johtajuutta, sekä kehittää työtä omassa arjessaan, on läsnä. (Korhonen ja Bergman 2019, 13.)

Seville (2017) kertoo hyvän johtajan osaavan tarjota oikeanlaista johtajuutta oikeassa hetkessä, ja Seville myös nostaa esille, kuinka johtajuudessa tulee ottaa huomioon neljä kuviossa 1. näkyvää palloa: ole rehellinen omille arvoillesi, luo oikea tilannekuva, ole saavutettavissa sekä toimi läpinäkyvästi, ja rakenna tiimi. On tärkeää, että kriisin keskellä organisaatio toimii vastuullisesti sekä tasapuolisesti ja on rehellinen omille arvoilleen. Hyvä johtaja osaa määrittää selkeän tilannekuvan, ja on saatavilla sekä läsnä, tukemassa tiimiä ja luomassa tunnetta siitä, että kriisistä on mahdollista selvitä. Hyvä johtaja osaa myös rakentaa tuekseen toimivan tiimin. (Seville 2017, 33.) Mihalache ja Mihalache (2022) mainitsevat, että erityisesti kriisitilanteessa, kuten koronapandemian aikaan, esihenkilön kanssa tapahtuva sujuva kommunikointi, ja se, että esihenkilö on saavutettavissa, vahvistaa työntekijän sidettä ja sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan, sekä voi selkeyttää työntekijän epävarmuutta omasta roolistaan. (Mihalache ja Mihalache 2022, 298.) Myös Pasanen (2021) kertoo, kuinka johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat kokemus sekä kompetenssi, tieto, asenne sekä taito, kokemus, luonteenpiirteet sekä arvot. (Pasanen 2021, 20–21.)



Kuvio 1. Ole johtaja jota ihmiset haluavat seurata (Seville 2017, 33, muokattu.)

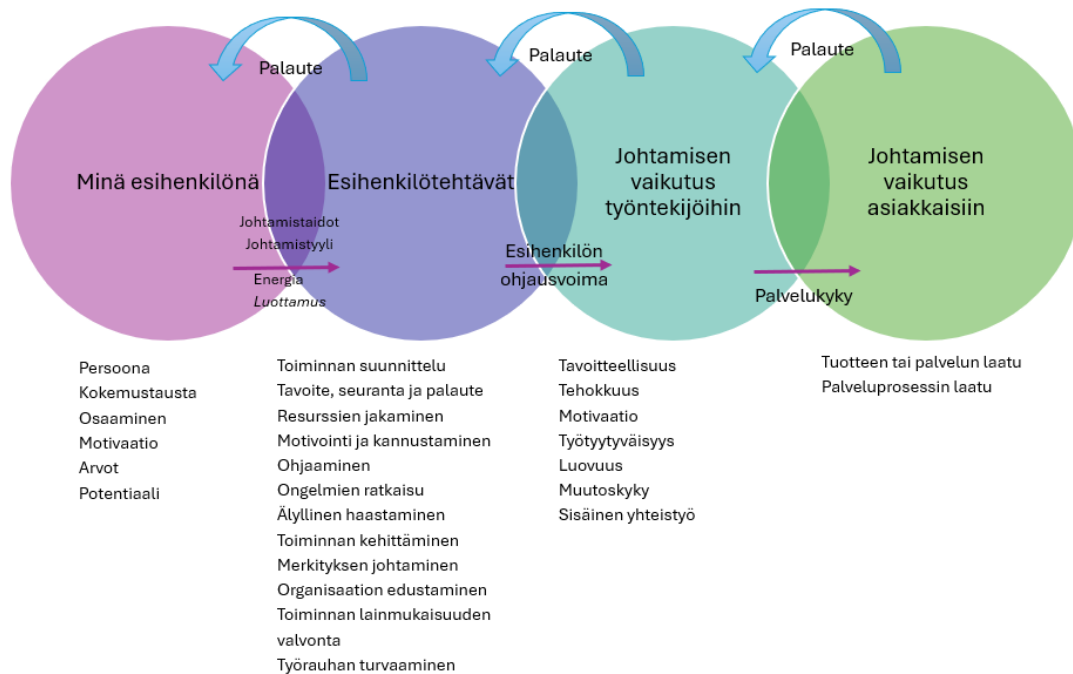
Pirinen (2020, 18) kuvaa Downeyn (2003) piirroksen avulla (ks. kuvio 2) esihenkilön kolmea ydinroolia. Pirinen kertoo, kuinka Downeyn (2003) mukaan, manageriroolissa esihenkilö keskittyy muuntamaan organisaation perustehtävän arjen tehtäviksi, tavoitteiksi sekä tehokkaiksi prosesseiksi. Leader-roolissa esihenkilö puolestaan antaa tiimilleen visiosta johdettuja, tulevaisuuden tavoitekuvia, jotka ovat yhtäaikaaisesti sekä selkeitä että puhuttelevia. Coach-roolissa toimiessaan esihenkilö tukee työntekijöitä, heille sopivalla tavalla, yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa. Pirinen (2023, 213) muistuttaa, kuinka ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä sosiaalisiin suhteisiin liittyvät asiat ovat sein aikaa ja energiaa vieviä. Pirisen (2020) mukaan kaikki nämä kolme roolia voivat, esihenkilön tehtävään mukaan, painottua eri tavoin, ja roolien oppiminen voi vaatia kovastikin ponnisteluja. Roolit eivät myöskään sulje toistaan pois, ja usein roolit menevät myös päällekkäin. (Pirinen 2020, 19.) Seville (2017, 33) mainitsee, miten riippumatta siitä, millä tasolla organisaatiossa henkilö työskentelee, voi hän aina omalla esimerkillään ja valitsemallaan roolilla vaikuttaa esimerkiksi organisaation resilienssin kehittymiseen. Myös Pirinen (2020) korostaa, kuinka tilanne sekä tarkoitus toimivat määrittelevinä tekijöinä siinä, millainen rooli esihenkilön tulisi milloinkin omaksua. Kuviossa 2. katkoviiva kertoo, milloin kyseessä on yksilön päätännässä olevat asiat, ja milloin päätösvalta asioista on organisaatiolla. (Pirinen 2020, 19.)



Kuvio 2. Downeyn piirros, esihenkilön ydinroolit (Pirinen 2020, 18)

Salminen (2017, 50) avaa (ks. kuvio 3) esihenkilötyön osa-alueita. Vasemmassa laidassa on johtamisen lähtökohdaksi asetettu esihenkilön oma persoona, osaaminen sekä esihenkilön motivaatiolähteet. Salminen jatkaa, kuinka jokainen ihminen on aidosti yksilöllinen, sekä kokemushistorialtaan, että perimältään, ja nämä yksilölliset tekijät heijastuvat myös toimintaa esihenkilönä. Tärkeää on tunnistaa omat vahvuudet, sekä kehittää niitä. Salmisen mukaan, esihenkilön tehtävä on roolista riippumatta hoidettava hyvin, sillä vain silloin myös työntekijät voivat onnistua hyvin omassa tehtävässään. Salminen huomauttaa, että esihenkilö on vastuussa siitä, että hän tuottaa laadukasta esihenkilöpalvelua, riippumatta siitä, mikä hänen luonteensa on yksilönä. Tarvittavaa palautetta on pystyttävä antamaan, vaikka esihenkilön luonne olisikin hiljainen ja vetäytyvä, ja esihenkilön, joka on luonteeltaan lennokas, on silti kyettävä rauhoittumaan työn suunnitteluun. (Salminen 2017, 55.) Pirinen (2023) korostaa, kuinka työssään menestyvät esihenkilöt ovat aina tietoisia omista vahvuuksistaan, sekä heikkouksistaan, sekä osaavat maksimaalisesti hyödyntää vahvuuksiaan arjen toiminnassa. Tällaiset esihenkilöt kykenevät myös ottamaan palautetta vastaan ja kehittyä palautteen myötä. Pirinen myös huomauttaa, kuinka yhtä ainoaa toimivaa mallia esihenkilötyössä johtamiseen ei ole, vaan esihenkilön on aina pyrittävä tunnistamaan erilaiset tilanteet, sekä muokattava johtamistyyliään tarpeen niin vaatiessa. Asioiden johtamiseen voi Pirisen

mukaan löytyä yksi tapa tai malli, miten johtaa, mutta sama ajatus ei päde ihmisten johtamiseen. (Pirinen 2023, 211.)



Kuvio 3. Esihenkilötyön osa-alueet (Salminen 2017, 50, muokattu.)

2.3.2 Erilaiset johtamistyyliä osana esihenkilötyötä

Kurttila ja Aalto (2021, 14) kertovat, kuinka valmentava johtamisote on työkalujen parhaimmistoa, sekä tiukkojen tilanteiden selättämisessä, että työntekijöiden innostamisessa. Pirisen (2020, 19) mukaan valmentava johtaminen tarkoittaa kolmen kuviossa 2. ilmaistun roolin tasapainoa. Esihenkilötehtävien sisällön mukaan, voivat roolien painotukset vaihdella. Valmentavassa johtajuudessa korostuu sekä halu auttaa työntekijöitään, että luottamus työntekijöihin, sekä löytää heistä vapautettava potentiaali. Salminen (2017) puhuu siitä, kuinka esihenkilön oma persoona, osaaminen sekä motivaatiolähteet asettuvat johtamistyön lähtökohdaksi. Jokainen ihminen on sekä kokemushistorialtaan että perimältään aidosti yksilöllinen, mikä heijastuu myös toimintaan esihenkilönä. Henkilökohtaiset ominaisuudet sekä hankittu osaaminen vaikuttaa johtamisvoimaan, eli siihen, kuinka tehokkaasti muita on mahdollista johtaa. Salmisen mukaan johtamisen osa-alueita ovat johtamistaito, johtamistyyli, johtamisenergia ja luottamus. Johtamistaito on opeteltavissa oleva taito, jota tarvitaan asioiden ja ihmisten johtamisessa. Asioiden johtamisessa ovat tarpeen infor-

maatiotaidot, oman toimialan ja liiketoiminnan tuntemus, sekä suunnittelutaidot, kun taas ihmisten johtamisen taitoja ovat taito sopia, vuorovaikuttaa sekä motivoida, taito antaa palautetta, ja taito johtaa tiimiä. (Salminen 2017, 51.)

Salminen (2017) puhuu siitä, kuinka johtamistyyllillä tarkoitetaan tapaa, jolla esihenkilö toteuttaa erilaisissa tilanteissa johtamistaan. Temperamentti sekä muut henkiset ominaisuudet luovat pohjan johtamistyyllille, mutta myös johtamisen mallilla on vaikutuksensa. (Salminen 2017, 51–52.)

Dhamija, Chiarini ja Shapla (2021) määrittelevät johtamistyylin sellaiseksi käyttäytymismalliksi, jolla vaikutetaan työntekijän asenteeseen, sekä käsitykseen organisaatiosta, tyytyväisyydestä työhön sekä esihenkilöön. Heidän mukaansa johtamistyylin merkitys on suuri, sillä johtamistyyllillä on vaikutuksensa organisaation tehokkuuden saavuttamiseen. Salminen (2017) nostaa esille, kuinka henkilön omaan temperamenttiin pohjautuva tyyli toimia voi esiintyä erityisesti tilanteessa, jossa henkilö on kuormittunut stressissä tai kiireessä. Johtamistyyliä ei voi tuomita hyväksi tai huonoksi, vaan ratkaiseva tekijä on se, kuinka johtamistyyli toimii missäkin johtamistilanteessa. Kaikilla johtamistyyleillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. (Salminen 2017, 51–52.)

Sevillen (2017) mukaan, johtajuuden on muovauduttava organisaation tarpeisiin sopivaksi, ja johtajan on kehitettävä toimintamalliaan, kuten muuttuvat tilanteet edellyttävät. Hyvä johtaja ei pitäydy vain yhdessä tai kahdessa tavassa johtaa, vaan pystyy mukautumaan erilaiseen tapoihin johtaa tilanteen niin vaatiessa. Myös Dhamija ja muut (2021, 212) kertovat, kuinka yksilöltä, myös johtajalta, vaaditaan joustavuutta sekä kykyä muovata toimintaansa tarpeen niin vaatiessa. Johtamistyylin valintaan vaikuttaa myös se, kuinka kussakin tilanteessa on tarpeen johtaa. Anderson ja Sun (2020, 86) nostavat esille, kuinka uusia, erilaisia johtamistyyliä on 2000-luvun aikana tuotu esille paljon, ja kuinka usein johtamistyyliä kuitenkin saattavat limittyvät toisiinsa. Seville (2017) nimeää kuusi erilaista tapaa johtaa, joista 'Come with me leadership' on hänen kertomansa mukaan yksi tehokkaimmista johtamistavoista, sekä kriisin aikana että normaalissa tilanteessa. Johtamistyyli vaatii sen, että johtajalla itsellään on selkeä näkemys, mitä tilanteessa vaaditaan. Jos näkemys puuttuu, on tukena hyvä käyttää 'What do you think' mallia, jonka avulla näkemystä voidaan kehittää ja kirkastaa. 'People come first leadership'-johtamistapa osoittaa empaattisuutta sekä aitoa huolenpitoa ihmisiä kohtaan. Kun tätä johtamistapaa käytetään oikein, se kasvattaa ja vahvistaa lojaalisuutta sekä moraalialia. Tämä johtamistapa on oleellinen, kun ihmiset ovat itse kriisin keskellä. Haasteita voi syntyä siinä, että se mikä olisi parasta yksilöille ei ole paras toimintamalli

yritykselle. (Seville 2017, 34.) Alblooshin, ja muiden (2020, 339) mukaan oikein valittu johtamistapa voi olennaisesti vaikuttaa innovatiiviseen toimintaan ja luoda kilpailuetua.

Sevillen (2017) esittelemistä johtamismalleista 'What do you think leadership'-johtamismalli vaatii kuuntelutaitoja. Johtamismallin etuina on erityisesti se, että ihmiset, jotka ovat mukana päätöksenteossa, seisovat päätöksen takana. Päätöksenteko hyötyy myös siitä, että mukana on erilaisia näkökulmia. (Seville 2017, 34.) Myös Pirinen (2023, 212) mainitsee, kuinka työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon sekä asioiden suunnitteluun osoittaa esihenkilön arvostavan työntekijöiden taitoja sekä osaamista. Sevillen (2017, 34) mukaan tällaisessa johtamistavassa on kuitenkin myös riskinsä pitkittyneessä päätöksenteossa sekä turhissa palaverissa, ja siksi on tärkeää, että on olemassa tasapaino ajankäytön sekä yhteisymmärryksen löytymisen suhteen. Albloosh ja muut (2020, 340) puhuvat siitä, kuinka innostava ja energinen työilmapiiri luo hyvät edellytykset uusien ideoiden ja toimintamallien esittelylle ja käyttöönotolle. Seville (2017) kertoo, kuinka 'Lead by example leadership'-johtamismalli asettaa korkeat tavoitteet työskentelylle, sekä odottaa erinomaisuutta, sekä itseohjautuvuutta. Tämä johtamismalli asettaa tavoitteita siten, että työntekijöitä rohkaistaan saavuttamaan enemmän, kuin he ajattelevat olevansa kykeneviä. (Seville 2017, 34.) Pirinen (2023, 212) puolestaan huomauttaa, kuinka johtajan on yhtäaikaisesti kyettävä johtamaan jämäkästi, mutta myös työntekijöille vapautta antaen, jottei liiallinen kontrolli latista työntekijöiden luovuutta ja omatoimisuutta. Sevillen (2017) mukaan tämä johtamismalli pelkäänsä yksinään käytettynä on kuitenkin epämotivoiva sekä rasittava, erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa johtaja käyttää mikromanagerointia tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos johtamismallia käytetään esimerkiksi yhdessä valmentavan sekä kannustavan johtamismallin kanssa, tämä esimerkillä johtamisen toimintamalli voi kuitenkin johtaa poikkeuksellisen hyvään lopputulokseen. (Seville 2017, 34.)

Seville (2017) kertoo, kuinka 'Coaching leadership'-johtamismallin tavoitteena on saada paras mahdollinen irti organisaation suurimmasta voimavarasta, sen henkilöstöstä. Kun keskittyminen on kohdistettu henkilökohtaiseen kehitykseen, tämä johtamismalli tuottaa ja vahvistaa resilienssiä pitkän ajan kuluessa. Seville mainitsee kuinka voidaksemme oppia, täytyy meidän joskus myös tehdä virheitä. Tämä johtamismalli ei siis kuitenkaan toimi haastavassa, paineen alaisessa tilanteessa, jossa virheiden tekeminen voi johtaa vakaviin tilanteisiin, ellei tilanteessa ole huomioitu

jonkinlaista turvaverkkoa, johon huonot päätökset jäävät kiinni, ennen kuin voivat aiheuttaa harmia. (Seville 2017, 34.) Renin, Yinin, Zhangin ja Zhun mukaan, 'Coaching leadership' voidaan nähdä myös johtamismallina, jossa tavoitteena on optimoida henkilöstön työskentely, sekä parantaa henkilökohtaisen palautteen avulla työntekijöiden työsuoritusta. (Ren ym. 2024, 750.) Pirinen (2023, 212) muistuttaa myös, kuinka työntekijät haluavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, ja kuinka itsemääräämisoikeus toimii motivaattorina työhön. 'Do this leadership'-johtamistapaa voidaan kuvailla johtaa ja määrätä-toimintamalliksi: johtamistapa voi olla hyvin hyödyllinen kriisin alkuvaiheessa, kun työntekijät eivät vielä tiedä kuinka toimia, ja toiminnan on oltava välitöntä. Ihmiset haluavat kuitenkin harvoin tulla määräilyksi, joten tämä johtamismalli voi liiaksi käytettynä olla jopa vahingollinen organisaation toiminnalle. (Seville 2017, 34.) Albloosh ja muut (2020, 341) nostavat esille, kuinka erilaisten innovaatioiden saavuttaminen voi vaatia myös perinteistä poikkeavaa tapaa johtaa, jolloin johtamistyyliä pyritään johtamaan työntekijöitä ajattelemaan radikaalisti, ja aivan uudella tapaa.

Salminen (2017) puolestaan esittelee neljä erilaista johtamistyyppiä. Aktiivinen ja osallistuva tapa johtaa toimii Salmisen mukaan erityisesti silloin, kun on tarpeen johtaa esimerkillä. Joskus esihenkilön liika aktiivisuus saattaa kuitenkin kääntyä haitaksi, ja estää työntekijöiden kehitystä sekä työskentelyä. Salmisen mukaan on tärkeä tunnistaa oma perustyyli, jotta johtamistapaa on mahdollista kehittää. Hän jatkaa, miten joskus myös vetäytyä johtamistyyli on tarpeen, jolloin esihenkilö vetäytyy ja antaa näin henkilöstön tehdä ja toimia ja näyttää kykynsä. Liiallisesti käytettynä vetäytyminen voi kuitenkin toimia negatiivisesti ja viestiä työntekijöille, että esihenkilö ei ole mukana, ja samassa veneessä työntekijöiden kanssa. Puhelias esimies voi olla positiivinen asia työntekijän kannalta, sekä tarjota välitöntä palautetta, mutta myös haasteellinen, jos puheliaisuuden taustalla ei ole riittävää faktatietoa. Salminen päättää johtamistyyppittelyn huumorintajuiseen tunnelmanluojaan, jollaisen tarve on joskus, mutta kertoo, kuinka toisinaan esihenkilön on pystyttävä toimimaan jämakästi, sekä tietoisesti esihenkilöroolissa, erityisesti nopeissa muutostilanteissa ja tilanteessa, jossa organisaatio kohtaa kriisin. (Salminen 2017, 51–53.) Albloosh ja muut (2020) muistuttavat siitä, kuinka organisaatioiden on haastavan maailmantilanteen keskellä, pystyttävä jatkuvasti parantamaan toimintaansa ja ketterästi muuttamaan toimintamallejaan. Johtajuus onkin yksi ratkaisevista tekijöistä organisaation muutoksissa, ja siksi olennaista on erilaisten johtamistapojen omaksuminen, tilanteen mukaan, on tarpeellista, jotta organisaatio voi kehittyä ja pysyä kehityksessä mukana. (Albloosh ym. 2020, 339.)

Kilpinen (2022) nostaa esille, kuinka autoritääriset johtamismallit tulisi korvata monimuotoisemmillä, ihmislähtöisimmillä johtamisen malleilla. Kilpinen jatkaa, kuinka olisi tarpeen luopua sellaisesta ihmiskäsityksestä, jossa ihmisiä tulisi lähtökohtaisesti jotenkin valvoa, ohjata tai kontrolloida. (Kilpinen 2022, 214.) Järvinen ja muut (2024, 382) puhuvat siitä, kuinka oikein valitulla johtamistyyllillä voidaan myötävaikuttaa siihen, että työyhteisön ilmapiiri on turvallinen sekä rohkaiseva, ja joka parantaa työntekijöiden valmiutta haasteiden käsittelyssä. Sorainen (2018) puhuu siitä, miten organisaatiota koetteleva kriisi voi vaikuttaa ihmisten arjen sujuvuuteen sekä turvallisuudentunteeseen, ja vakavuudellaan koskettaa syvästi tunteita. Katastrofin keskellä, organisaation sisällä tulee tapahtua johdonmukaista, faktoihin perustuvaa viestintää, joka on luotettavaa, ja joka noudattaa viranomaisten ohjeita. Koska kriisitilanteen koittaessa tietoja tarvitsevia tahoja voi olla runsaasti, on viestinnälle löydettävä sellaiset tilanteeseen sopivat kanavat, ja kanaville ylläpitäjät, jotta huhuja tai spekulatioita ei pääsisi syntymään. (Sorainen 2018, 313–314.) Hyvään johtajuuteen kuuluu myös työn tekemisen luontaisen rytmin taju, sekä asioiden vaatiman ajan ymmärtäminen, ja johtajuuden tulisi perustua ihmisten väliseen keskinäiseen kunnioitukseen, sekä tasavertaiseen vuorovaikutukseen. (Koskinen 2024, 63.)

2.3.3 Itsensä johtaminen esihenkilötyössä

Sydänmaanlakka (2017) toteaa, että johtamisessa kaikki alkaa itsensä johtamisesta, sekä kaiken johtamisen opettelu tulisi aloittaa omasta itsestään, koska vain tuolloin, kun olemme oppineet johtamaan itseämme, voimme oppia johtamaan muita. Itsensä johtaminen tulisikin siis nähdä johtamisen ytimenä. (Sydänmaanlakka 2017, 5). Hudea (2014) puolestaan toteaa, kuinka johtajan on jatkuvasti kehitettävä itseään, löydettävä ja omaksuttava uutta tietoa, ja oltava avoin uusille toimintamalleille, joilla lisätä oman organisaation hyvinvointia, parantaa toimintaa ja kehittää strategiaa. Joki (2024, 101) tuo esille, kuinka tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta on se, että esihenkilöillä on sekä kyky että halu kehittää itseään, sillä vain sellainen esihenkilö, jolla on halua ja valmius kehittyä ja kehittää itseään sekä osaamistaan, voi vakuuttaa tiimensä kehittämisen kannustajana. Joen mukaan (2024, 102) ihmisten johtaminen työelämässä, joka on jatkuvassa muutoksessa, on haastavaa. Pirinen (2023) puolestaan kertoo, kuinka muutos on yrityksessä aina pysyvä olotila, ja kuinka taitava esihenkilö pystyy johtamaan muutoksia innostavasti, sekä johdonmukaisesti. Taitava esihenkilö osaa luoda voittavan joukkueen, sekä huomioida erilaisten johdettavien tarpeet, eli toimii tunneälykkäänä muutosjohtajana. Esihenkilötaitoilla on erittäin tärkeä rooli

siinä, kuinka tehokkaasti yritys onnistuu viemään läpi muutoksia, sekä saamaan muutoksista todellista hyötyä. (Pirinen 2023, 17.)

Niinivaara (2019, 50) puhuu siitä, kuinka itsensä johtaminen ulottuu niinkin pitkälle, kuin yksilön itsensä sekä muiden ihmisten suhteeseen, ja miten itsensä johtaminen hyödyttää sekä itsensä johtamista harjoittavaa tahoa, kuin koko yhteisöä sekä organisaatiota, jossa taho toimii. Niinivaara kertoo, kuinka itsensä johtamisen hyödyt ulottuvat Neckin ym. (1998) mukaan yksilötasolta sekä tiimi- että organisaatiotasolle, ja voivat liittyä Stewartin ja muiden (2011) mukaan sekä työstä suoriutumiseen, sekä työssä viihtymiseen. Itsenä johtamisesta on todettu olevan suuri apu yksilön työhön sitoutumisessa. (Niinivaara 2019, 50.) Pasanen (2021) puolestaan kertoo, kuinka silloin, kun puhumme johtamisesta, sekä itsemme että muiden, puhumme ihmisistä ja siitä millaisia olemme tällä hetkellä, ja millaisia haluamme tulevaisuudessa olla. Tähän hän lisää vielä motiivit, tavoitteet, motivaatiot, odotukset sekä kokemukset, tunteet sekä vireystilan. (Pasanen 2021, 19.)

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan, itsensä johtaminen voidaan liittää johtamisen kolmanneksi alalajiksi, ihmisten johtamisen sekä asioiden johtamisen rinnalle. Alun perin itsensä johtamisen käsitteellä on tarkoitettu johtajien tarvetta tulla hyväksi kanssaihmiseksi sekä hyväksi johtajaksi, mutta sittemmin ajatus itsensä johtamisesta on laajentunut koskemaan ketä tahansa, työelämässä olevaa henkilöä, jolla on halua vahvistaa omaa kykyään hallita sekä työtään että hyödyntää ja vahvistaa omaa potentiaaliaan. (Viitala ja Jylhä 2019, 20.) Joki (2024, 120) kertoo, kuinka elinikäistä oppimista voidaan pitää jopa velvollisuutena, ja se voidaan nähdä koko yksilön eliniän ajan jatkuvana kehitysprosessina, ja kuinka vastuu yksilön kehittymiseen, ja vastuu osaamisesta ja oppimisesta on yksilöllä itsellään. Viitala ja Jylhä (2019) nostavat esille, kuinka itsensä johtaminen onkin kiteytetynä omien heikkouksien sekä omien vahvuuksiensa tunnistamista, ja itsensä johtamisen tavoitteena voidaan pitää oman työn kehittämistä, sen hallintaa, sekä henkisen minän kehittämisen hallintaa. Taustalla itsensä johtamisessa vaikuttaa ajatus siitä, että tavoiteasetannan, itsereflektion ja harjoittelun kautta, ihminen kykenee ohjaamaan omaa elämäänsä haluttuun suuntaan. (Viitala ja Jylhä 2019, 20.)

2.4 Muutoksen johtaminen

Stähle (2024) puhuu siitä, kuin maailmasta, jossa elämme, on tullut volatiili, eli erilaiset muutokset tapahtuvat nopeasti, kriisiytyvät yhä useammin ja heilahtelevat ääri-laitojen välillä, sekä kompleksinen, ilmiöiden ollessa monimutkaisia, ja joiden vaikutuksia voi olla haastavaa hahmottaa. Stähle (2024) jatkaa, kuinka uudistumiskyky voidaan nähdä tärkeimpänä tulevaisuustaitona, ja sekä organisaatioiden että ihmisten on pystyttävä sopeutumaan muutoksiin hyvissä ajoin. Kelly (2023) muistuttaa, kuinka esihenkilön, työtehtävistä riippumatta, tulisi kehittää taitojaan myös riskien kohtaamisessa, sekä niiden käsittelyssä, yhdessä resilienssin kehittämisen kanssa. Myös Pirinen (2020, 17) kertoo, kuinka nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaatioille paineen sekä muuttua, että uudistua. Ma Regina, Caringal-Go ja Magsaysay (2018, 914) puhuvat siitä, kuinka muutos ei kuitenkaan ole helppoa, eikä muutoksen toteuttaminen onnistu ilman sitoutuneisuutta. Sitoutuneisuuden syntyminen taas vaatii johtajuudelta kykyä muokata työntekijöiden asenteita muutosta kohtaan. Ma Regina ja muut huomauttavat, kuinka organisaatiot koostuvat ihmisistä, ja organisaation muutoshalukkuus rakentuu aina ihmisten muutoshalukkuuden varaan. (Ma Regina ym. 2018, 914.) Pirinen (2020, 18) korostaakin, kuinka muutosjohtajuudessa tulisikin pyrkiä rohkeuteen muuttaa sekä yrityksen toimintaa, että organisaation rakenteita, sen mukaan miten tarvetta muutokselle on. Muutoksen sosiaaliset näkökulmat voivat jäädä näkemättä, vaikka suurin anti muutoksessa on usein sekä yhteisöllisyys, että yhdessä tekeminen. Korhonen ja Bergman (2019) kertovat, kuinka johtajuus on myös sitä, että ihmisten omaa johtajuutta, eli sekä ihmisten omaa aktiivisuutta, että vastuunottoa, kasvatetaan ja näin mahdollistetaan jatkuva uudistuminen, ja heidän mukaansa, jotta johtajuudessa onnistuu, on johtajan osoitettava olevansa luottamuksen arvoinen, sekä mahdollistettava toisten inspiroituminen. Uudistumisen johtaminen yhdistelee sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista, sillä kumpaakaan ei voi uudistumisen johtamisessa ohittaa. (Korhonen ja Bergman 2019, 12.)

Viitala ja Jylhä (2019) määrittelevät johtamisen yhteydessä muutoksen joksikin liiketoiminnan tai organisaation piirteen tai osan muuttumiseksi. Muutos voi vaikuttaa organisaation liikeideaan, tai johonkin sen osaan, kuten johonkin teknologiaan, organisaation totuttuun rakenteeseen tai esimerkiksi tietojärjestelmien käyttöön. Muutos voi olla ajallisesti rajattu tai jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, ja muutos voi käynnistyä, kuten koronapandemian aikana, jonkin ulkoisen tekijän pakottamana, mutta myös itse käynnistettynä. Yleisenä piirteenä muutoksessa voidaan pitää sitä, että prosessia ei voida tarkasti suunnitella etukäteen, eikä lopputulemaa voi varmuudella tietää.

(Viitala ja Jylhä 2019, 280.) Stähle (2024) kertoo, kuinka ympäristön yllättävä ja radikaali muutos on aina iso haaste mille tahansa organisaatiolle, ja muutos tuo mukanaan sekä uudenlaisia että mahdollisuuksia, mutta myös riskejä. Chan, Shang, Brough, Wilkinson ja Lu (2023) mainitsevat, kuinka muutoksen ja kriisin, kuten kuluneen koronapandemian aikana, työntekijöillä voi olla haasteita käsitellä sellaisia psykologisia ja emotionaalisia vaikutuksia, jotka kumpuavat esimerkiksi tilanteesta, jossa työntekijä eivät pysty sopeutumaan ympäristön muutokseen tai sen luomiin haasteisiin, tai tilanteesta, joissa työntekijän on hillittävä tunnereaktionsa haastavassa tai epämiellyttävässä työtilanteessa. Jos tällaisia tilanteita ei tunnisteta, voivat ne aiheuttaa kuluttaa työntekijän henkilökohtaisia resursseja, jolloin esimerkiksi työtehtävistä suoriutuminen voi olla haastavaa. (Chan ym. 2023.) Pirisen (2023) mukaan, muutos lähtee aina työntekijöistä, joten työntekijöiden työtehtävien johtamisessa, keskeisinä asioina ovat sekä kontrolli että vapaus. Muutosta on edistettävä jämäkästi, mutta yhtäaikaaisesti on mahdollistettava työntekijöille vapaus luovuuteen ja omatoimisuuteen. (Pirinen 2023, 212.)

Pirisen (2020, 18) mukaan, usein muutoksessa yksi tärkeimmistä tavoitteista on organisaatiokulttuurin ja käyttäytymisen muutos. Muutokseen voidaan pettyä, jos muutoksia, joita on tavoiteltu, ei saavuteta. Jos työntekijä on haluton muuttamaan toimintamalliaan, voi syy muutosvastarintaan löytyä aikaisempaan pettymyksen kokemukseen sellaisessa tilanteessa, jossa tehtyjen muutosten lopputulemat on viestitty huonosti, tai jätetty viestimättä kokonaisuudessaan. (Pirinen 2020, 18.) Ma Regina ja muut (2018) muistuttavat, kuinka muutosvastarinnan syynä voi olla myös eriävät näkemykset muutoksen syistä, tehoton tai jopa epäonnistunut viestintä muutoksen tarpeesta, sekä muutoksen edellyttämien vaatimusten ja nykyisten resurssien sekä taitojen välinen kuilu. (Ma Regina ym. 2018, 915.) Myös Viitala ja Jylhä (2019, 281) nostavat esille, kuinka vaikutusmahdollisuuksien puute, muutosta koskevan tiedon puute, sekä pelko ja turvattomuuden tunne muutoksen keskellä lisäävät muutosvastarintaa. Siksi, Pirisen (2020) mukaan esihenkilö, joka haluaa, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa sekä olla mukana muutoksessa, täytyy saada työntekijät uskomaan siihen, että muutos on mielenkiintoinen sekä houkutteleva mahdollisuus. Liikkeellä on oltava hyvissä ajoin, ja toiminnan on oltava sellaista, että se vakuuttaa työntekijät muutoksen positiivisista ilmiöistä. (Pirinen 2020, 17–18.)

Bartsch ja muut (2021) kertovat, kuinka koronapandemian aikana sellaiset yritykset, jotka tarjosivat välttämättömiä, keskeisiä palveluita korona-aikana, joutuivat sisällyttämään toimintaansa uusia toimintamalleja, jolla suojella sekä työntekijöitään, että asiakkaitaan. Heidän nostavat esille, kuinka on myös olennaista, riippumatta kuinka laajasti kriisi koettelisi organisaatiota, joka tuottaa erilaisia palveluita, oikein valittu johtamismalli on oleellinen osa työntekijöiden työpanoksen ylläpidossa, sekä työntekijöiden ohjaamisessa oikeaan suuntaan. (Bartsch ym. 2021, 72, 80.) Pirinen (2023, 19–20) kertoo, kuinka muuttuvassa tilanteessa voi hallinnan tunne työssä heiketä, sekä aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta, ja muutos voi vaatia työntekijältä uusien työskentelytapojen tai työtehtävien omaksumista jopa vähäisellä perehdytyksellä, hyvinkin nopeassa aikataulussa. Li, Liu, Han ja Zhang (2016, 736) puhuvat siitä, kuinka elinvoimaisuuden kokeminen työssä tukee uuden oppimista. Jos keskitytään vain liiaksi uuden oppimiseen, voi yksilö tuntea uupumista työssään. Halilova, Valtchanov ja Rosenbaum (2024) toteavat, kuinka erityisesti korona-aikana uuden oppimista hankaloitti useampi tekijä, kuten esimerkiksi terveyteen sekä taloustilanteeseen kohdistunut huoli ja tulevaisuuden epävarmuus. Pirisen (2023) mukaan esihenkilöllä on mahdollisuus valmistaa työntekijöitään henkisesti muutoksen vastaanottamiseen, ja erityisen tärkeää tämä valmistaminen on sellaisessa tilanteessa, jossa muutos on alussa, ja tällaisessa uudessa tilanteessa ja sokissa, viestin vastaanottaminen voi olla haastavaa. On myös huomattava, kuinka yhtäaikaaisesti uuden oppimisen kanssa, täytyy opetella myös pois vanhasta. Esihenkilön on mahdollista auttaa ja olla tukena, sekä antamalla palautetta ja kannustusta, kun uuden oppiminen tapahtuu. Uuden oppiminen vaatii aina kärsivällisyyttä, niin työntekijältä, kuin esihenkilöltäkin. Koronapandemian aikana uuden tavan omaksumiseen ei usein ollut käytettävissä aikaa, vaan uutta täytyi omaksua mahdollisimman pikaisesti, ja oppimisen nopea aikataulu haastoi sekä esihenkilöitä, että työntekijöitä. (Pirinen 2023, 19–20.)

Pirinen (2023) nostaa esille, kuinka esihenkilöillä on muutosprosessin toteutumisesta yhteinen vastuu työntekijöiden kanssa. Viitalan ja Jylhän (2019, 282) mukaan keskeinen tekijä muutosprosessin onnistumisessa onkin henkilöstön osallistaminen. Myös Pirinen (2023) toteaa, jotta muutos voi olla mahdollinen, on esihenkilön johdettava muutosta sekä johdonmukaisesti että jämäkästi, mutta siten, että esihenkilö on myös läsnä työntekijöiden arjessa. Ainoastaan työntekijöiden avulla muutoksen haasteet ja esteet voidaan ratkoa. (Pirinen 2023, 113.) Myös Korhosen ja Bergmanin (2019) mukaan muutoksen eteenpäin viemisessä avainasemaan nousevat esihenkilöt, sekä heidän henkilökohtaiset viestintätaitonsa. Kun tavoitteena on saada koko organisaation henkilöstö ym-

märtämään konkreettisesti ne mahdollisuudet, joita heille on päivittäin käytössään, jotta organisaation tavoitteet voidaan toteuttaa, on viestinnän toimivuus oleellisen tärkeää. (Korhonen ja Bergman 2019, 96.) Viitala ja Jylhä (2019, 282) muistuttavat, miten kaikkea tietoa ei ole aina mahdollista jakaa muutoksen ollessa kesken, ja tällaisessa tilanteessa jää johtajan tehtäväksi selittää läpinäkyvästi, miksi tietoa ei ole voitu aiemmin jakaa. Pirinen (2023) jatkaa, kuinka esihenkilöllä on muutoksen johtajana paljon tehtävää, sekä asioiden johtamisessa, että ihmisten johtamisessa. Muutosprosessin aikana johtamisen painopisteet voivat vaihdella, mutta esihenkilön perustehtävät säilyvät. (Pirinen 2023, 114.)

Pirinen (2023, 19–20) kertoo, kuinka esihenkilön on myös mahdollista vähentää työntekijän epävarmuuden tunnetta muutoksen keskellä ennakkoinnilla, sekä selventämällä muutoksen keskeisiä tavoitteita. Liu, Han, Xia ja Liu (2024) mainitsevat, kuinka muutoksessa myös työn jatkuvuuden epävarmuus voi aiheuttaa työntekijälle haasteita suoriutua annetuista tehtävistä, koska muutoksen tuoma epävarmuus voi toimia lamauttavana tekijänä. Pirinen (2023) mukaan, kun muutoksen tavoitteet puretaan auki, työntekijän ja hänen työtehtäviensä näkökulmasta, voi esihenkilö auttaa työntekijää hahmottamaan, mitä muutos käytännössä tarkoittaa työntekijän kohdalla, ja mitä työntekijältä odotetaan. Kun yhteinen ymmärrys suuremmista tavoitteista on selkeä, on mahdollista yhdessä miettiä, millainen muutoksen vaikutus on työntekijän työtehtäviin, ja miten muutoksen tuomiin uusiin asioihin voi valmistautua. (Pirinen 2023, 19–20). Mihalache ja Mihalache (2022) puhuvat siitä, kuinka ympäristön ollessa murroksessa, työympäristöstä tuleva tuki voi vahvistaa työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon, ja lisätä työhyvinvointia. Tunne siitä, millaista tukea työntekijä on koronapandemian aikana saanut, vaikuttaa siihen, kuinka hän kokee suhteensa organisaatioonsa. Työntekijät, jotka kokevat saaneensa tukea hankalassa paikassa, voivat kokea tarpeen vastavuoroisesti antaa jotakin takaisin organisaatiolle, ja he voivat kokea muutoksen helpommin käsiteltävänä. (Mihalache ja Mihalache 2022, 298.) Esihenkilö voi oikein toimien luoda työntekijälle varmuutta ja turvallisuuden tunnetta muutoksen keskellä. Tiivistettynä voidaankin todeta, kuinka esihenkilön tehtävänä on hahmottaa muutoksen kokonaiskuva, sekä keskustella kokonaiskuvasta työntekijän kanssa, jotta työntekijä voi ymmärtää, mikä on hänen oma panoksensa, ja kuinka se vaikuttaa kokonaisuuteen. (Pirinen 2023, 20–19.)

3 Vastuullisuus sekä viestinnän tärkeys esihenkilötyössä

3.1 Viestinnän tärkeys

Yhteiskunta, sekä työn tekeminen on korona-ajan jäljiltä yhä murroksessa, kuten myös työyhteisöjen toimintamallit. Käynnissä oleva murros muuttaa sitä ympäristöä, missä elämme, kuinka työskentelemme, sekä kuinka olemme toistemme kanssa vuorovaikutuksessa, ja tästä syystä on tarpeen luoda uudenlaisia toimintatapoja sekä hahmottaa että ymmärtää ihmisten vuorovaikutusta. (Laitinen & Stenvall 2019, 115.) Duchek, Raetze, ja Scheuch (2020) puhuvat siitä, kuinka avoimuus sekä toimiva kommunikaatio ovat organisaation tehokkaan toiminnan perusta. Luottamus, avoimuus sekä toimiva kommunikaatio luovat positiivisia tuloksia esimerkiksi osaksi ryhmään tunnistautumisessa. Toimiva kommunikaatio ja viestintä muovaavat myös organisaation kykyä muovautua ja oppia uutta, eli kasvattavat organisaation resilienssiä. Avoin kommunikointi luo tilannetietoisuutta, sekä parantaa kykyä toimia haastavissa tilanteissa, ja kyky toimia haastavissa tilanteissa parantaa päätöksenteon luotettavuutta. (Duchek ym. 2020.)

Tilanteessa, jossa työntekijä kokee, että hänellä ei ole käytössään riittävää sekä tarvittavaa määrää tietoa esimerkiksi käsillä olevasta muutoksesta, voi työntekijän motivaatio laskea. Esihenkilö voi osoittaa arvostustaan työntekijöilleen pitämällä heidät ajan tasalla tilanteessa prosessin, esimerkiksi muutoksen aikana. (Pirinen 2023, 28.) Mihalache ja Micalahde (2021, 297) nostavat esille käsitteen ”supervisor accessibility”, eli kuinka saatavilla esihenkilö on ja yhteydessä tiiminsä työntekijöihin. Heidän mukaansa sellaisissa poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten koronapandemian aikana, mahdollisuus suoraan kommunikointiin oman esihenkilön kanssa on olennainen tuen muoto työntekijälle. Mihalache ja Mihalache kertovat, kuinka Diran ja muut (2020) puhuvat siitä, kuinka myös työntekijöiden säännöllinen kuuleminen ja näkökulman huomioiminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin varmistaminen, on yksi esihenkilötyön ydintehtäviä. (Mihalache ja Mihalache 2021, 297.) Myös Seville (2017, 33) muistuttaa, kuinka saatavilla on yksi esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä, kun eletään muutoksen tai murroksen aikaa. Pirinen (2023) muistuttaa, kuinka tiimin kanssa onkin hyvä järjestää tapaamisia, jossa työntekijöiden on mahdollista tuoda esille heitä askarruttavia kysymyksiä. Vaikuttaminen tapahtuu tiimin sisällä dialogin avulla. Tietämättömyys asioista voi syödä työntekijän työmotivaatiota, ja suoriutuminen voi heiketä. Muutoksen keskellä työntekijän on myös siedettävä asioita, joihin hän ei voi vaikuttaa, ja esihenkilön roolina on myös luoda uskoa tulevaan. (Pirinen 2023, 28.)

Pirisen (2023, 239) mukaan esihenkilötyö on sekä viestintää, että vaikuttamista, ja viestintä on vahvasti läsnä luottamuksellisessa esihenkilö-työntekijä-suhteessa, jossa luottamus luodaan vuorovaikutuksessa sekä tekojen kautta. Pirinen (2023) jatkaa, kuinka viestintä saa usein eniten kriittistä palautetta, ja henkilöstö voi kokea, että viestintä ei ole riittävää, tai se ei ole avointa. Ennen kaikkea, viestintä on yhteisen ymmärryksen luomista. Toimivalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella autetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä kokemusten jakamista sekä toisten ymmärtämistä (Pirinen 2023, 239.) Joen (2024) viestintää voidaan pitää hyvin hoidettuna tilanteessa, jossa keskeiset asiat kerrotaan henkilöstölle ennen, kuin ne viestitään organisaation ulkopuolisille tahoille, tai vähintään samanaikaisesti. Viestinnän tarkoituksena on toki jakaa tietoa, mutta myös rakentaa oikeanlaista ja selkeää yrityskuvaa, selkeyttää syitä erilaisille muutoksille, tai toimenpiteille, joita organisaatiossa tehdään ja toteutetaan, ja ehkä tärkeimpänä viestinnän tarkoituksena on sitouttaa henkilöstöä. (Joki 2024, 164.)

Salminen (2017) sanoo yksinkertaisesti: ”kun haluat johtaa muita, sinun on osattava viestiä”. Jos haluaa kehittyä hyväksi johtajaksi, on Salmisen mukaan viestinnän lainalaisuudet ymmärrettävä, eikä muuta keinoa johtaa ihmisiä ole. Salminen käyttääkin käsitettä ”johtamisviestintä”, jolla kuvaa esihenkilöiden sekä johdon käyttämää, organisaation johtamiseen tähtäävää viestintää. Johtamisviestintää ei aina ymmärretä yhdeksi esihenkilötyön tärkeimmistä osa-alueista. Johtamisviestintä ei ole ei pidä sisällään pelkästään puhetta, tai kirjoitettuja viestejä, vaan se on laajasti määriteltynä kokonaisuus, johon kuuluu organisaation käytössä olevat viestintäjärjestelmät, organisaation vuorovaikutuskulttuuri ja viestintäilmapiiiri. Laadukas johtamisviestintä on ensisijaisen tärkeää siksi, että työntekijät voivat ottaa vastuuta vain asioista, joista he ovat tietoisia ja vain sellaisiin asioihin he voivat sitoutua. Työntekijät eivät voi toimia tuottavasti sekä sitoutuneesti kohti organisaation päämääriä, jos he eivät ymmärrä päämääriä syvällisesti. (Salminen 2017, 247–248.) Chiu ja muut (2017, 336) mainitsevat vielä, kuinka tärkeitä myös epäviralliset sosiaaliset yhteydet esihenkilön ja työntekijän välillä ovat, ja kuinka olennaista myös kasvokkain tapahtuva kommunikatio on.

Pirisen (2023, 241) mukaan viestintää on myös ei-kielellinen viestintä. Jos ei-kielellinen ja kielellinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään ensisijaisesti viestin vastaanottaja uskoo ei-kielelliseen viestintään. Viestintä on aina vaikuttamista, ja kun viesti on sisäistetty ja viestiä tarkoitetaan aidosti, kielellinen ja ei-kielellinen viestintä lähettävät samaa viestiä. organisaatiota voi johtaa vain

viestimällä ja työntekijät voivat ottaa vastuuta ja sitoutua siihen mitä he tietävät. Salmisen (2017, 252) mukaan viestinnässä täytyy ymmärtää ihmisten erilaisia tapoja käsitellä ja vastaanottaa informaatiota. Esihenkilön tehtävänä on muotoilla viestinsä johdettaviensa vuorovaikutustyyliin sekä ominaisuuksiin sopivaksi, jotta viesti saa aikaan toivotun vaikutuksen. Hyvä esihenkilö ymmärtää, että ihmisten tavoissa hankkia informaatiota ja tehdä päätöksiä on eriävaiisyyksiä, joten haluttu viesti täytyy välittää vuorovaikutuskumppanin ominaisuudet huomioiden. Salminen puhuu myös siitä, miten viestintä ei ole vain suunnitelmallista toimintaa, kirjoitusta tai puhetta, vaan myös sanatonta viestintää, joka tapahtuu eleiden ja ilmeiden välityksellä (Salminen 2017, 253–254.)

Tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja on aktiivinen kuuntelu, sillä mitä paremmin kuuntelemme muita, sen helpompaa meidän on muokata omaa viestintäämme. Aktiivinen kuuntelija kuuntelee keskittyneesti puhujan viestiä sekä osoittaa eleillä, välikommenteilla, tai asennollaan keskittyvänsä kuunteluun. Aktiivinen kuuntelija pyrkii ymmärtämään mitä puhuja sanoo sekä tarkoittaa, ja aktiivinen kuuntelija seuraa myös äänensävyä sekä kehonkieltä. (Salminen 2017, 260.) Esihenkilönä on hyvä muistaa, että työntekijän tiedon omaksumista ja keskittymistä voi haitata muutoksen epävarmuus, sen pohdiskelu ja ihmettely. Työntekijälle on annettava aikaa ottaa viesti vastaan. Esihenkilön onkin keskityttävä työntekijän kuuntelemiseen eikä vain omaan puhumiseen. (Pirinen 2023, 242.) Esihenkilötyössä yksi haaste voi olla tasapainoilu oman päättävaiisyyden ja muiden kuuntelemisen välillä, ja esihenkilötyössä on otettava huomioon muiden mielipiteet eikä vain jääräpäisesti puskea omaa tahtoaan läpi. (Salminen 2017, 260). Esihenkilön on kyettävä ottamaan työntekijät huomioon päätöksenteossa, eli kuuntelemaan työntekijöitään. Viestintä on aina kaksisuuntaista ja myös viestin vastaanottajalla on vastuu viestin omaksumisesta. Usein viestejä tulee monesta eri kanavasta, jolloin tarpeellisen tiedon löytäminen voi olla vaikeaa. Viestintää tulisi siis olla vähemmän, ja viestinnän on hyvä olla yksinkertaista ja selkeää. (Pirinen 2023, 245–246.)

3.2 Kestävä johtajuus

Yhdistyneiden Kansakuntien jäsenmaat ovat vuonna 2015 sopineet kestävän kehityksen toimintaohjelmasta, ja sen tavoitteista, joiden tarkoituksena on kestävän kehityksen ohjaaminen ja edistäminen ajanjaksolla 2016–2030. Kestävän kehityksen tavoitteina on sekä turvata hyvinvointi, että poistaa äärimmäinen köyhyys maailmasta ympäristölle kestävällä tavalla. Nämä kestävän kehityksen 17 tavoitteita huomioivat myös tavoitteen kaikkia koskevan, kestävän talouskasvun, sekä tehokkaiden ja vastuullisten instituutioiden rakentamisen kaikilla yhteiskunnan tasoilla. (Agenda

2030 – Kestävän kehityksen tavoitteet.) Hanna, Xu, Wang ja Hossain (2024, 1203) kertovat, kuinka YK:n kestävän kehityksen periaatteet toimivat tärkeänä viitekehityksenä, jonka avulla organisaatiot voivat sovittaa toimintaansa laajempiin, yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Kafetzopoulous ja Gotzamani (2022, 837) nostavat esille, kuinka tärkeää on huomioida erilaiset osatekijät, jotka vaikuttavat organisaatioiden kestävän kehitykseen. Heidän mukaansa johtamisella, sekä erilaisilla johtamistyylyillä on vaikutuksensa organisaation kehittyvään kestäväan kehitykseen. Myös Zada, Khan, Saeed, Zada ja Jun (2024, 1589) puhuvat siitä, miten johtajan rooli on erityisessä asemassa, kun halutaan saavuttaa kestäväa toimintaa. Johtaja on vastuussa tavoitteiden asettamisesta, sekä halutusta suunnasta, ja työntekijöiden yhteisten päämäärien varmistamisesta. Johtajan on myös oltava itse sitoutunut ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden periaatteisiin. (Zada ym. 2024, 1589.)

Organisaation johtavilla tahoilla, myös esihenkilöillä, on oma roolinsa kestävän kehityksen edistämässä. Agenda 2030 periaatteiden mukaisesti, kestävän kehityksen toimintaohjelman tavoitteiden saavuttamisen panos ja vastuu on ensisijaisesti valtioilla, mutta tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan laajaa osallistumista niin yksityiseltä sektorilta, kansalaisyhteiskunnalta kuin kansalaisilta. (Agenda 2030 – Kestävän kehityksen tavoitteet.) Johtajien on osattava viestiä kestävän toiminnan puolesta, ja heidän tulee asettaa ne suuntaviivat, miten kestävän kehityksen periaatteita organisaatiossa tulee noudattaa. (Kafetzopoulous & Gotzamani 2022, 841.) Kestävää kehitystä tarkasteltaessa, Barrantes-Briceñon, Almada Santosin ja Naganon (2024) mukaan, tietojohdaminen on osa kestävän kehityksen konseptia. Tietojohdamisen sekä kestävän kehityksen päämäärien yhdistäminen voivat helpottaa organisaatiota löytämään yhtenäisiä ja saavutettavia kestävän kehityksen tavoitteita. George, Abooker ja Edward(2020, 259) kertovat, kuinka työntekijän luottamus organisaatiota kohtaan ylläpitää ja parantaa työntekijän suhdetta organisaatiota kohtaan. Luottamus siihen, että organisaatio kohtelee työntekijöitään hyvin, ja pitää heistä huolen, eikä organisaation toimet tulevaisuudessakaan ole haitallisia työntekijän kannalta, vahvistavat työntekijän sitoutumista organisaatioon. (George ym. 2020, 259.)

Tietojohdaminen sekä määrittää että pitää sisällään laajasti sekä käytännön että teorian, jotka ovat organisaation tärkeimpiä resursseja. Zada ja muut (2024) tuovat esille, kuinka organisaatiot pystyvät kehittämään toimintaansa sekä kestävän kehityksen mallejaan hankkimalla sekä soveltamalla saatavilla olevaa tietoa. Jotta tietoa voidaan soveltaa, on oppimisen sekä tiedon jaon organisaation

eri tasojen välillä oltava jatkuvaa. (Zada ym. 2023, 1590.) Tietojohtaminen linkittyykin suoraan lisäarvon luomiseen, parempaan päätöksentekoon, tuottavuuden kasvuun, parempaan tiedonjakoon sekä parempiin asiakaskohtaamisiin. Barrantes-Briceñon ja muiden mukaan kestävyys on ratkaisevan tärkeä elementti läpi kaiken liiketoiminta-alan, ja jonka rooli strategisen arvon luonnissa, ja organisaation strategiassa, on suuri. He jatkavat, kuinka tieto on kaiken perusta kestävässä kehityksessä. Kun kestävä kehitys on avaintekijä pitkäaikaisen arvon luomisessa, organisaatiot pyrkivät vähentämään epävarmuustekijöitä hyödyntämällä tietojohtamista, eli tietojohtamisen ja kestävä kehityksen suhde on ilmeinen, kun tarkastellaan organisaation mahdollisuuksia kestäviin innovaatioihin. (Barrantes-Briceño ym. 2024.)

Abbas ja Sagsa (2019) kertovat, kuinka Habibin ja muiden (2019) mukaan tiedonjakaminen kasvattaa työntekijöiden innovaatiokykyä sekä kasvattaa yrityksen tuottoa. Abbasin ja Sagsan puhuvat myös siitä, kuinka Kopnina (2015) kertoo, kuinka henkilöstön koulutus, oppiminen ja saadun tiedon hyödyntäminen ovat erittäin tärkeitä tekijöitä organisaation kestävässä kehityksessä. Tietojohtaminen ei katso organisaation kokoa, vaan Abbasin ja Sagsan mukaan tietojohtamisen rooli on yhtä suuri riippumatta organisaation koosta, kun halutaan saavuttaa sekä taloudellista että ekologista kestävä kehitystä. (Abbas ja Sagsan 2019, 617.) Kafetzopoulous ja Gotzaman (2022) nostavat esille, kuinka Maletic ja muut (2014) kertovat kuinka ylemmältä tasolta tuleva tuki kestävä kehityksen kolmikannan, eli taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen kestävyiden, saavuttamisessa on avainasemassa. On tärkeää, että työntekijöille viestitään tarkkaan määritellysti, mitkä ovat organisaation visio ja tavoitteet, sekä strategia kestävä kehityksen näkökulmasta. (Kafetzopoulous ja Gotzaman 2022, 841.)

Bärlundin ja Perkon (2013, 103–107) mukaan laadullisesti hyvä johtaminen, joka vahvistaa organisaation toiminnan tavoitteita sekä tukee niitä, ja varmistaa sen, että organisaatio onnistuu tehtävässään, voidaan nähdä kestäväna johtamisena. Kafetzopoulous ja Gotzaman (2022, 842) puolestaan puhuvat siitä, kuinka johtamistapa, joka sisältää sekä työntekijöiden inspiointia ja motivointia, älyllistä stimulointia ja joka huomioi yksilölliset eroavaisuudet, on tärkein johtamistapa tilanteessa, jossa työskennellään kestävä kehityksen projektien parissa. Yksinkertaisesti katsottuna kestävä johtaminen on läpinäkyvää, vastuullista sekä johdonmukaista työntekijöiden, mutta myös muiden sidosryhmien, suorituskyvyn, hyvinvoinnin ja sitoutumisen turvaamista. Kestävä johtaminen luo kannustavan työilmapiirin sekä hyvän työmotivaation, ja vastuullisen sekä

kannattavan liiketoiminnan. (Bärlund ja Perko 2013, 103–107.) Tarkasteltaessa kestävää johtamista, yrityksen liiketoiminnan synnyttämien myönteisten vaikutusten merkitys korostuu, ja tarkasteltavat vaikutukset voivat olla ekologisia tai sosiaalisia, riippuen yrityksen toimialasta. Kafetzopoulosin ja Gotzamanin (2022, 842) mukaan, Przychodzen ja muut (2016), nostavat esille, kuinka johtamistapa, joka muovautuu, ja huomioi ekologisen sekä sosiaalisen vastuun, on tärkeä kestävä kehityksen johtamisessa. Johtaminen on silloin kestävä, kun se huomioi kaikki sellaiset vaikutukset, mitä yrityksellä on yhteiskuntaan, ja kun työtä sekä organisaation työntekijöitä johdetaan niin, että toiminnan mahdollisia haittavaikutuksia vähennetään tai ne poistetaan kokonaan. (Bärlund ja Perko 2013, 103–107.)

Bärlund ja Perko (2013, 103–107) kertovat, kuinka kestävässä johtajuudessa toteutuu neljä osaluuetta, jotka ovat kannattava liiketoiminta ja yksilöiden hyvinvointi, luonnon hyvinvointi sekä yhteiskunnan hyvinvointi. Kestävä johtajuus on sellaista asiakokonaisuuksien ja ihmisten hallintaa, jossa organisaatiota johdetaan tavoitteellisesti, ja määrätietoisesti siten, että organisaatio täyttää tehtävänsä vastuullisesti, sekä mahdollisuuksien mukaan edistää ihmisten ja luonnon hyvinvointia. Barrantes-Briceño ja muut (2024) nostavat esille sen, kuinka tärkeää on, että organisaation kestävä kehityksen tavoitteet kulkevat käsi kädessä organisaation tietojohdamisen kanssa. On olennaista, että saatavilla olevalla tiedolla johdetaan esimerkiksi johdonmukaista strategiatyötä. Tietojohdamisen avulla on mahdollista arvioida työn onnistumista, ei vain taloudellisen mittarein, vaan myös kestävä kehityksen mittarit huomioiden. (Barrantes-Briceño ym. 2024.) Kestävä johtajuus pohjautuu yksilön hyvinvointiin, ja yritystasolla sitä voidaan toteuttaa korostamalla työhyvinvoinnin johtamista, sekä korostamalla avoimuutta ja luottamusta. Kontrolloituva asenne käskytyksellä ja epäluottamus huonontavat työntekijöiden työn tekemistä, ja vaikeuttavat yhteistyötä. Tyytyväiset työntekijät haluavat onnistua, ja ovat sitoutuneita tekemään työtään. Myös kestävä kehityksen näkökulmasta, on henkilöstö yrityksen suurin voimavara. (Bärlund ja Perko 2013, 103–107.)

Bärlund ja Perko (2013) puhuvat siitä, kuinka työntekijöiden oikeudenmukainen sekä reilu kohtelu ja työntekijöiden turvallisuus korostuvat kestävässä johtajuudessa. Myös työntekijöiden motivointi ja kehittäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, sekä sosiaaliset ja terveydelliset tekijät korostuvat kestävä johtajuuden määrittelyssä. (Bärlund ja Perko 2013, 103–107.)

Simionescu, Vasiliu, Serban, Bichel ja Hudea (2023, 1038) muistuttavat, kuinka vastuullisuus on jatkuvasti muuttuva käsite, jota sekä globaalit tapahtumat että nykyinen toimintaympäristö jatkuvasti muokkaavat, ja kestävyiden kehittyvä ja dynaaminen luonne tulisi siis myös huomioida. Zada ja muut (2024, 1591) nostavat esille, kuinka kestävä johtajuus ylläpitää myös jatkuvan oppimisen ja kehittämisen periaatetta, sekä tarjoaa koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia työntekijöille. Kestävässä johtajuudessa, myös tiimin tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen määritellään ja tavoitteiden täyttymistä seurataan. (Zada ym. 2024, 1591.) Bärlundin ja Perkon (2013) mukaan sekä kannattava liiketoiminta, sekä yhteisöjen, luonnon ja yksilöiden hyvinvointi vaativat huomionsa kestävässä johtamisessa. Liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, sillä vain kannattava liiketoiminta heijastelee myönteisesti ympäröivään toimintaympäristöön, ja kannattava liiketoiminta voidaan nähdä myös kestävä johtajuuden ytimenä. Kestävä johtajuus korostaa avoimuutta ja luottamusta, ja on määrätietoista ja tavoitteellista toimintaa, jossa johtajuus edistää ihmisten, mutta myös luonnon hyvinvointia. Kestävä johtajuus on oma lajinsa, ja toimivan kestävä johtajuuden edellytyksenä on tahto, avoimuus, yhteistyö ja mahdollistaminen. (Bärlund ja Perko 2013, 116–117, 132, 141.)

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen mielenkiinnon myötä opinnäytetyön tavoitteeksi valikoitui tutkia laadullisen tutkimuksen keinoin, kuinka henkilön oman kokemuksen mukaan hänen esihenkilötaitonsa kehittyivät koronapandemian aikana, kun työskenneltiin aiempaan totuttuun nähden poikkeuksellisissa oloissa, sekä miten erilaisissa kiinteistöpalvelualan organisaatioissa esihenkilöt kokivat työntekijöiden johtamisen epävarmassa tilanteessa, sekä mitä koronavuosien aikana esihenkilötason johtamisesta opittiin. Tutkimuskohteeksi valikoituivat esihenkilöt, painottuen esihenkilöiden johtamiseen heidän omassa toimintaympäristössään, jossa koronapandemia konkreettisesti vaikutti. Päättökysymys opinnäytetyössä on:

- Miten esihenkilön oman kokemuksen mukaan hänen esihenkilötaitonsa kehittyivät koronapandemian aikana?

Tutkimuksen päätutkimuskysymystä tukevat sekä tarkentavat alatutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia:

- Mitkä olivat suurimmat haasteet esihenkilötyöskentelyssä korona-aikana?
- Miten kriisijohtaminen, ihmisten sekä asioiden johtaminen näkyivät esihenkilötyössä?
- Minkälaisia oivalluksia johtamisesta jäi koronapandemian ajalta käyttöön?
- Millaisia muutoksia toimintaympäristössä ilmeni koronapandemian aikana?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi tässä opinnäytetyössä valikoitui laadullinen tutkimus, jossa noudatettiin fenomenologista tutkimusotetta. Vilka (2021) kertoo, kuinka laadullinen tutkimus on tutkimustapa, joka perustuu tulkintaan. Laadullista tutkimusta voikin Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, jossa ilmiötä voi joko selittää, tai ymmärtää. Koska opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli ymmärtää, kuinka esihenkilötyö kehittyi korona-aikana esihenkilön oman kokemuksen mukaan, sekä mitä tuo aika johtamisesta esihenkilötyössä opetti, koettiin laadullinen tutkimus juuri tästä syystä, eli halusta ymmärtää jotakin ilmiötä, tutkimukseen parhaiten soveltuvaksi tutkimusmenetelmäksi. Tuomi ja Sarajärvi (2022) nostavat esille, kuinka tavallisessa kielenkäytössä ei sanoja "selittää" ja "ymmärtää" erotella selvästi, joten ylimalkaisesti ajatellen jokaisen selityksen voidaan ajatella edistävän ymmärtämistä, mutta ymmärtämisen erottamiseen selittämisestä liittyy kaksi seikkaa: ymmärtämiseen liittyy intentionaalisuus eli aikomuksellisuus sekä psykologisenä vivahduksena myös eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilma-
piiriin, tunteisiin, motiiveihin sekä ajatuksiin. Laadullisen tutkimuksen kysymys kokonaisuudessaan voidaan Tuomen ja Sarajärven mukaan palauttaa kysymykseen "miten minä voin ymmärtää toista?". (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Vilka (2021) kertoo, kuinka fenomenologinen lähestymistapa puolestaan pyrkii ymmärtämään jonkin ilmiön olemusta, sellaisenaan kuin se ilmenee eletyssä ja koetussa todellisuudessa, ja fenomenologiassa ilmiön olemus on pysyvä, ilmiön olemus ei siis muutu. Fenomenologiassa tieto muodostuu yksilön mielessä välittömänä ymmärryksenä, ja edustaa ilmiötä, ympäröivää todellisuutta, sekä yksilöä itseään. Tieto rakentuu merkityssuhteista, merkityskokonaisuuksista, mielellisistä tulkinnoista, aistikokemuksista, sekä kaikesta koetusta. Fenomenologiassa lähestymistavan työväli-

neenä toimii reduktio, sulkeistaminen. Reduktion tarkoituksena on kriittisesti analysoiden tiedostaa ilmiötä koskevat ennakkokäsitykset sekä -oletukset. Reduktio siirtää tietoisuudesta sivuun sellaiset ulkoiset asiat, kuten minuuden, minuutta ympäröivän, eletyn maailman, sekä kulttuurin jäsenyykset, eli tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä jää jäljelle sen muuttumaton olemus. (Vilka 2021.)

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan siis pureutua tutkimaan arkipäivän sosiaalista todellisuutta, sekä sen monimuotoisuutta silloin, kun tavoitteena on kuvata ihmisen oman kokemuksen avulla jokin ilmiö, tai ymmärtää ihmisten tuottamia, subjektiivisia sekä monitulkintaisia merkityksiä. (Vilka 2021.) Jokinen (2021) puolestaan nostaa esille myös sen seikan, kuinka kaikkea ei voi sanoa, oli kyseessä sitten mikä ilmiö tahansa, ja siksi tutkittava ilmiö voidaankin ottaa haltuun vain jostakin, rajatusta näkökulmasta. Siksi tutkijan kannalta on tärkeää, että rajaus on tehty siten, että tutkimuksen kokonaisuus on sekä mielekäs, että toteuttamiskelpoinen. (Jokinen 2021.) Tutkimuksen näkökulma on pyritty rajaamaan nimenomaan esihenkilöiden kokemuksiin johtamisesta sekä työskentelystä muutoksen keskellä. Hirsjärvi ja Hurme (2022) puhuvat siitä, kuinka tutkimusongelmaa on harvoin tarjolla valmiina, vaan lähtökohtana on olemassa usein jokin kiinnostuksen alue, joka on syntynyt esimerkiksi jostakin käytännön kokemuksesta tai vaikka kirjallisuuden pohjalta. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on noussut halusta ymmärtää esihenkilöiden kokemusta omien taitojen kehittymisestä ajassa, joka oli poikkeuksellinen, sekä toimimisesta toimintaympäristössä, joka oli jatkuvassa, nopeatahtisessa muutoksessa.

Laadullisen tutkimuksen näkökulmaa valitessa, joutuu tutkija Jokisen (2021) mukaan tekemään väistämättä näkökulman rajaukseen liittyviä valintoja. Jokinen jatkaa, kuinka näkökulman käsite onkin lähellä paradigman käsitettä. Kyse on siis erilaisista näkökulmista, joista tarkastellaan todellisuutta, ja siitä saatavilla olevan tiedon luonnetta, sekä mahdollisuuksia tiedon tuottamiseen. Valittu näkökulma myös ohjaa tutkijan valintoja läpi koko tutkimusprosessin. (Jokinen 2021.) Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä toimiva kysymys siitä, miten esihenkilön oman kokemuksen mukaan hänen esihenkilötaitonsa kehittyivät koronapandemian aikana ohjaa tutkimuksen näkökulmaa juuri kokemuskäsitteen suuntaan. Jokinen (2021) tuokin esille, kuinka kokemuskäsitteen tarkoituksena on nimenomaan ymmärtää tutkittavien kokemuksia, kuten opinnäytetyön tutkimuskysymyksessä tuodaan esille. Myös Puusa ja Juuti (2020) toteavat, kuinka laadullisen

tutkimuksen keskeisin ominaispiirre on se, että tutkimus keskittyy ihmisten subjektiivisten kokemusta, sekä näkemysten tarkasteluun. Laadullinen tutkimuksen monet tutkimuskohteet ovat Puusan ja Juutin (2020) mukaan ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä.

Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat Tuomen ja Sarajärven (2018) kertomana haastattelu, havainnointi, erilaisista dokumenteista koottu tieto sekä kyselyt. Näitä voidaan tutkimuksessa käyttää joko yksin, tai vaihtoehtoisesti, rinnan jonkun muun tutkimusmenetelmän kanssa yhdistellen, riippuen esitetystä tutkimusongelmasta sekä tutkimusresursseista. Koska tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään sitä, kuinka koronapandemia muokkasi johtajuutta esihenkilötyössä, ja mitä koronapandemian aikana esihenkilön oman kokemuksen esimerkiksi johtajuudesta opittiin, toteutettiin tutkimus haastatteluina. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, kuinka haastattelun tai kyselyn idea on yksinkertainen: kun haluamme tietää, mitä taho ajattelee, tai toimii, kuten toimii, on järkevää kysyä asiaa suoraan häneltä. Hirsjärvi ja Hurme (2022) puhuvat siitä, kuinka myös Seidman (1999) aloittaa haastattelua koskevan kertomansa toteamalla että ”Haastatellen ihmisiä, koska olen kiinnostunut toisten ihmisten tarinoista.”, ja kuinka myös Robson (1995) kertoo ajatuksestaan, että miksi ei käytettäisi hyväksi sitä, että tutkittavat voivat itse kertoa asioista, jotka koskevat heitä itseään. Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, ja haastattelu on menetelmänä hyvin joustava, ja näin ollen soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin on mahdollista suunnata tiedonhankinta itse tilanteeseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) puhuvat siitä, kuinka haastattelun etu ennen kaikkea muuta, on joustavuus. Tarpeen vaatiessa, haastattelijalle on mahdollisuus toistaa kysymys, tarvittaessa selventää ilmausten sanamuotoa, käydä tiedonantajan kanssa keskustelua sekä oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Haastattelu on myös joustava, ja kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kun tutkija aiheelliseksi katsoo, eikä tilanne ole tietokilpailu, vaan haastattelun tärkein tavoite on saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa. Tuomi ja Sarajärvi lisäävät, kuinka haastattelun etuihin voidaan lukea myös se mahdollisuus, jossa haastattelijalla voi toimia lisäksi myös ha-

vainnoitsijana. Haastattelun etuna voidaan nähdä myös se, että kun haastateltava antaa henkilökohtaisesti suostumuksen haastatteluun, joudutaan harvoin tilanteeseen, jossa haastattelija kieltäisi haastattelun käytön tutkimusaineistona. Haastatteluun voidaan myös valita sellaiset henkilöt, joilla on jo olemassa olevaa kokemusta tai tietoa aiheesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Puolistukturoitu, eli teemahaastattelu on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan puolistukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun osuus, eli haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, ovat kaikille samat. Teemahaastattelua edetään tiettyjen keskeisten, etukäteen valittujen teemojen, sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelutilanteessa teemahaastattelun etuna on heidän mukaansa se, että kysymyksiä voidaan syventää sekä tarkentaa, perustuen siihen, mitä haastateltavat vastaavat. Metodologisesti katsoen, teemahaastattelussa korostetaan ihmisten asioille antamia merkityksiä, sekä ihmisten tulkintoja asioista. Aivan mitä tahansa ei teemahaastattelussa voi kysellä, vaan on pyrittävä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimisen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Haastattelurunkoa työstettäessä pyrittiin siihen, että haastattelukysymykset löytävät vastauksia tutkimuskysymykseen. Teemahaastattelun tuoma mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä tarvittaessa koettiin etuna tutkimuskysymyksen kannalta, koska tutkimuksessa tarkasteltiin nimenomaan henkilön omaa kokemusta teema-alueen aiheista esihenkilötyöskentelyssä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan, Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat kuinka haastatteluihin ja kysymyksiin perustuvaa tutkimusta on kuitenkin myös kritisoitu, mutta ongelmia on pääasiassa pidetty metodisina. Hirsjärvi ja Hurme puhuvat siitä, miten haastattelu tutkimusmenetelmänä tuo mukanaan etuja sekä haittoja. Haastattelun etuihin lukeutuu esimerkiksi halu korostaa sitä, kuinka ihminen on tutkimustilanteessa nähtävä subjektina, ja kuinka hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille mahdollisimman vapaasti häntä itseään koskevia asioita. Tutkimusta tehtäessä haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman rauhallinen sekä avoin tilanne, jotta haastateltava koki, että hänellä on mahdollisuus kertoa asioista, ilman pelko ajan loppumisesta tai keskeytyksistä. Hirsjärvi ja Hurme (2022) muistuttavat, kuinka tutkimuksessa ihminen on aktiivinen sekä merkityksiä luova osapuoli. Haastattelun etuihin lukeutuu myös mahdollisuus tarvittaessa sel-

ventää vastauksia, sekä myös syventää saatavia tietoja, jolloin lisäkysymyksiä voidaan haastattelutilanteessa esittää tarpeen niin vaatiessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.) Näistä syistä teemahaastattelunousikin parhaaksi vaihtoehdoksi tutkimuksen toteuttamiseksi.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2022) haastattelun haittoina voidaan kuitenkin pitää yhtäaikaista monia tekijöitä, jotka toimivat myös haastattelun hyvinä puolina: jotta haastattelutilanteessa tapahtuvaa aineiston keruuta olisi mahdollista säädellä, vaatii haastattelun toteutus taitoa sekä kokemusta haastattelijalta. Haastattelu on aikaa vievää, sekä haastattelu aiheuttaa myös aina kustannuksia, ja haastattelun katsotaan aina sisältävän virhelähteitä, kuten tilanne, jossa haastateltavan taipumus antaa sellaisia vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia, heikentävät haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.) Nämä seikat pyrittiin opinnäytetyön tutkimushaastattelujen suunniteltaessa sekä toteutettaessa huomioimaan, sekä valmistautumalla haastatteluihin huolellisesti, että pohtimalla haastatteluissa käytetyt teemat tarkasti sekä valmistelemalla teemahaastattelurunko johdonmukaisesti.

Haastattelua tekevän tutkijan ensisijainen tehtävä on Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan välittää kuvaa haastateltavan tunteista, kokemuksista, käsityksistä sekä ajatuksista. Haastattelun käsitteestä todetaan, että käsitteestä tulee elävä sekä mielekäs vasta silloin, kun käsitettä kuvataan inhimillisen kokemisen ja todellisten tapahtumien yhteydessä, ja yksinkertaisin tapa määritellä haastattelu on nimetä se keskusteluksi, jonka tarkoitus on ennalta päätetty. (Hirsjärvi ja Hurme 2022). Haastattelu eroaa kuitenkin eräällä oleellisella tavalla keskusteluun: haastattelu tavoite on kerätä informaatiota, ja on siis ennalta suunniteltua sekä päämäärähakuista toimintaa verrattuna keskusteluun, jonka funktio voi olla pelkkä yhdessäolo (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tiivistäen voidaankin siis Hirsjärven ja Hurmeen (2022) kertomana todeta, että haastattelemisen tutkimuksen osana onkin vuorovaikutustilanne, ja sen luuteenomaisia piirteitä ovat viisi piirrettä: haastattelu on ennalta suunniteltu, haastatteliija on ennakoon tutustunut sekä käytännössä että teoriassa tutkimuksen kohteeseen, haastattelu on sekä haastattelijan alulle panema että ohjaama, haastatteliija joutuu sekä motivoimaan, että ylläpitämään haastateltavan motivaatiota, haastatteliija itse tuntee roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa, ja että haastateltavan on pystyttävä luottamaan siihen, että haastattelussa annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.) Tutkimushaastatteluissa tutkija on pyrkinyt huomioimaan nämä seikat.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyön tutkimuksen empiirisen aineiston keruu toteutettiin haastatteluina, teema-haastattelua käyttäen. Hirsjärvi ja Hurme (2022) kertovat, kuinka sana haastatella on arkikielessä hyvin lähellä sekä verbiä jututtaa, että verbiä haastattaa, ja haastattelu voidaan myös verrata keskusteluun, ja haastattelu muistuttaakin keskustelua monessa suhteessa. Haastattelun tarkoituksena on kuitenkin informaation kerääminen, kun taas keskustelun funktiona voi olla pelkkä yhdessä olo. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) puhuvat siitä, kuinka tutkimuksen kohteeksi tulisi valita tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä parhaiten tietäviä henkilöitä. Haastateltavaksi valittiin opinnäytetyön tekijän verkostojen kautta seitsemän haastateltavaa, jotka työskentelevät omassa organisaatiossaan kiinteistöpalvelualalla esihenkilötyössä, ja jotka ovat työskennelleet samassa asemassa myös koko korona-ajan. Haastateltavilta tiedusteltiin ensin joko puhelimitse tai henkilökohtaisen tapaamisen yhteydessä, alustavaa kiinnostusta olla mukana tutkimuksessa. Alustava suostumus haastateltavilta tiedusteltiin siksi, että tutkimukseen valikoitunut kokemusnäkökulma, jossa tutkija on kiinnostunut juuri yksilöllisistä kokemuksista, sekä niiden saamista subjektiivisista merkityksistä, joten lähtökohtaisesti haastateltavan ja haastattelijan suhteen on tuolloin oltava luottamuksellinen. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.) Haastateltaville esiteltiin tutkimuksen aihe jo alustavan yhteydenoton yhteydessä, sekä myöhemmin kirjallisessa haastattelupyynnössä, mutta tutkimuskysymykset käytiin läpi vasta itse haastattelutilanteessa.

Kun alustava suostumus haastatteluun osallistuvilta tahoilta oli saatu, lähetettiin haastateltaville kirjallinen haastattelupyynnöksi sähköpostitse. Haastattelupyynnön yhteydessä haastateltaville kerrottiin haastattelun tavoite tutkimuksen esitteessä sekä pyydettiin allekirjoitettuna haastateltavien suostumus tutkimukseen (liite 1), ja esiteltiin myös tietosuojaseloste. Suostumuksen jälkeen haastateltavien kanssa sovittiin tapaamiset Microsoft Teamsin kautta, ja aineiston keruu toteutettiin Teams-kokouksin huhtikuun 2025 aikana.

Haastattelun pohjana käytettiin seuraavia teema-alueita:

- miten koet oman esihenkilö- sekä johtamistaitosi kehittyneen koronapandemiasta tähän päivään?
- mitkä tekijät esihenkilötyössä koit eniten kuormittavaksi korona-ajan johtamisessa?
- millaisia haasteita koit esihenkilötyössä?

- miten koit johtajuuden esihenkilötyössä?
- miten esihenkilötyötäsi johdettiin ylemmältä tasolta?
- minkälaisia työkaluja tai teemoja korona-ajan johtamisesta on jäänyt käyttöön tähän päivään?

Tutkimusta varten toteutettiin siis yhteensä seitsemän teemahaastattelua. Haastateltavat toimivat esihenkilötyössä kiinteistöpalvelualalla, ja heidän organisaationsa toimivat eri kaupungeissa, ympäri Suomen. Kahdesta organisaatiosta haastateltiin kahta henkilöä. Haastateltavien ammattinimikkeet vaihtelivat, mutta jokainen heistä työskenteli esihenkilönä. Haastateltavien henkilöiden työkokemus esihenkilötyössä vaihteli 38 vuodesta kahdeksaan vuoteen. Keskimäärin työkokemusta haastateltavilla oli 12,5 vuotta. Haastateltavien alaisten määrä vaihteli, ja haastateltavat olivat esihenkilöasemassa 100 työntekijästä kuuteen työntekijään. Haastattelutilanteessa haastateltavia esihenkilöitä pyydettiin omin sanoin kuvailemaan kokemustaan siitä, kuinka heidän esihenkilötaitonsa ovat kehittyneen koronapandemiasta tähän päivään. Esihenkilöitä pyydettiin myös kertomaan kokemuksestaan ja kuvailemaan, millaisia haasteita he kokivat esihenkilötyössä korona-aikana sekä millaisia kuormitustekijöitä työssä esiintyi, sekä miten heidän työnsä ja toimensa toimintaympäristö muuttui koronapandemia aikana.

Haastattelut toteutettiin litteroituina videotapaamisina Microsoft Teamsin kautta, siten, että sekä haastattelijalle että haastateltavalla oli sekä kamera että mikrofoni päällä. Näin varmistettiin myös henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan teemahaastattelun luonteeseen kuuluu se, että haastattelut tallennetaan, ja vain tallentamalla haastattelu saadaan sujumaan nopeasti sekä katkotta. Kun pyrkimys on samaan aikaan myös mahdollisimman luontevaan sekä vapautuneeseen keskusteluun, on tärkeää, että haastattelijalla pystyy toimimaan ilman kynää ja paperia, ja on myös oleellista, että teema-alueet ovat haastattelijalla ulkomuistissa, jotta niiden selailuun tai hakemiseen ei ole tarvetta. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.) Myös Puusa (2020) tuo esille, kuinka uskottavien päätelmien teko aineistosta, joka on puheen muodossa, kuten haastattelu, on edellytyksenä, että haastattelut tallennetaan. (Puusa 2020.) Näistä syistä valittu haastattelutapa, videoyhteydellä tapahtuva haastattelu, joka tallentuu sekä litteroituu samanaikaisesti, on haastattelutilanteen toimivuuden ja onnistumisen kannalta hyvä vaihtoehto. Hirsjärvi ja Hurme (2022) huomattavat, kuinka huolimatta siitä, kuinka tarkasti haastattelijalla pyrkisi kirjaamaan kaiken ylös, mitä vastaaja kertoo, menetetään ilman nauhoitusta useita tärkeitä vivahteita, kuten äänenkäyttöä ja tauotusta, jotka tallenteella saadaan säilytettyä. Tutkimuksen

haastattelut tallennettiin nauhoituksina, jossa litterointi tapahtui samanaikaisesti. Yhtäaikaista tapahtuva litterointi vapautti haastattelijan roolissa toimivan tutkijan havainnoimaan sekä keskittymään täysin haastateltavan kertomaan. Haastattelujen tallennusta varten käytetty tallennustapa on myös esitelty haastateltaville jo ennen haastattelutilannetta, haastateltavan suostumuslomakkeella. Suostumuslomakkeella haastateltavalle kerrotaan myös, mihin haastattelut tallennetaan, ja tälle toimintamallille haastateltavat ovat suostumuksensa antaneet. Tallenne sekä litteroitu haastattelu, joka haastattelun päättymisen jälkeen tallentui opinnäytetyön tekijän käytössä olevaan pilvipalveluun, ladattiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisessa käytössä olevalle tietokoneelle.

Puusan (2020) mukaan, haastattelua voidaan pitää menetelmänä joustavana, koska tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa esimerkiksi tarkentamaan kertomaansa. Keskeistä haastattelussa on saada niin laajasti, kuin mahdollista, tietoa sekä niin laaja, että monipuolinen kuva, tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa 2020.) Hirsjärvi ja Hurme (2022) mainitsevat, kuinka haastattelu on aina sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa kummankin osapuolen tulee ottaa toinen huomioon. On myös tärkeää, että osallistujat tietävät, että haastattelussa ei ole olemassa standardia oikealle suoritukselle. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.) Haastattelutilanteessa haastattelija pyrkikin tuomaan esille, että tutkimuksen keskiössä olivat haastateltavan omat kokemukset, haastattelu on vapaa muodoltaan, eikä oikeita tai vääriä vastauksia ole. Puusa (2020) toteaa vielä, että haastattelu on menetelmänä, sekä tietoisuuden, että ajattelun sisältöihin kohdistuva menetelmä, ja haastattelun tavoitteena on kerätä juuri sellainen aineisto, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista tehdä uskottavia päätelmiä, ja parhaimmillaan tutkija pääsee kiinni tutkittavien kokemuksiin, ajatuksiin sekä odotuksiin. Puusa jatkaa, kuinka haastattelututkimuksessa luottamus on tärkeää, joten haastattelutilanteessa on tärkeää pyrkiä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, jossa haastateltavalla on täysipainoinen mahdollisuus osallistua haastattelutilanteeseen. (Puusa 2020.) Tutkimuksen näkökulman ollessa nimenomaan tutkittavan tahon oma kokemus asiasta, eli kokemusnäkökulma, haastateltavien kiinnostusta haastatteluun tiedusteltiin alustavasti, ennen kuin haastattelukutsuja lähetettiin, ja haastattelutilanteeseen varattiin riittävästi aikaa, jotta haastattelutilanne on rauhallinen eikä tilanteessa ole aikapainetta tai kiirettä. Haastateltavien vastauksille on annettu aikaa, ja tutkija on keskittynyt kuuntelemaan, sekä tarpeen mukaan tekemään tarkentavia kysymyksiä teema-alueeseen liittyen.

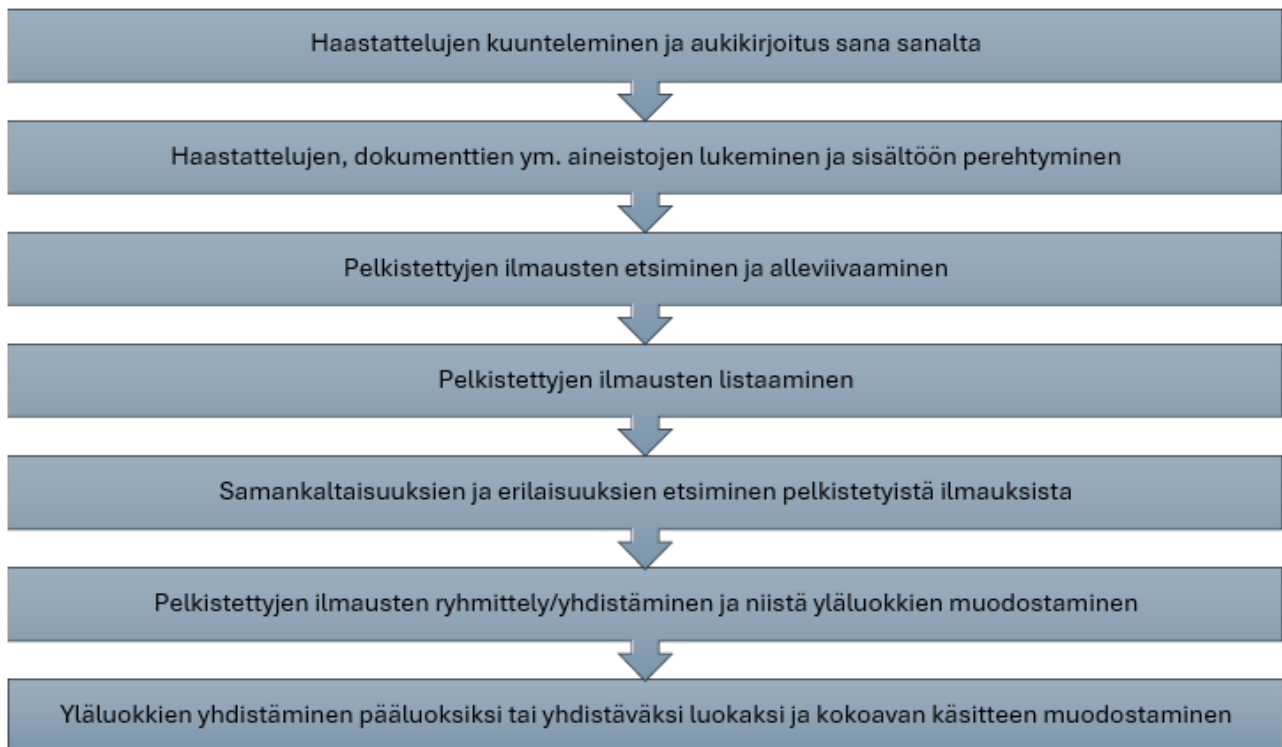
4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018) sisällönanalyysi toimii perusanalyysimenetelmänä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. He jatkavatkin, kuinka eri nimillä kulkevat tutkimusmenetelmät laadullisen tutkimuksen kentällä perustuvat tavalla tai toisella juuri sisällönanalyysiin. Karkeasti jaotellen, laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen ryhmään, joista toiselle ryhmälle tyypillistä on, että analyysiä ohjaa jokin teoreettinen epistemologinen aseointi, esimerkiksi fenomenologinen analyysi. Toisessa ryhmässä ovat sellaiset analyysimuodot, joita lähtökohtaisesti ei ohjaa teoria, mutta niihin voidaan suhteellisen vapaasti soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, kuinka runko laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvauksessa on yksinkertainen. Ensin tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa ja pysyä päätöksessään. Seuraavaksi aineisto on tarpeen käydä läpi, erotellen ja merkiten ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostuksen kohteeseen, ja jättää kaikki muut asiat pois tutkimuksesta, ja kerätä merkityt asiat yhteen, erilleen muusta aineistosta. Kun tämä on tehty, aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään, ja kirjoitetaan yhteenveto. Tuomi ja Sarajärvi kertovat, kuinka tämä esitelty kuvaus kuitenkin paljastaa myös laadullisen analyysin pullonkaulat, sillä laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita ei ehkä ole etukäteen osannut edes ajatella. On kuitenkin osattava rajata mielenkiinto ja kohdistaa se johonkin tarkkaan määriteltyyn ilmiöön, mutta kerrottava siitä kaikki, mitä aineistosta on mahdollista irti saada. (Tuomi ja Sarajärvi 2018).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä, tiivistetyssä muodossa, ja aineiston analyysin tavoitteena on tulkita, ymmärtää ja kuvailla tutkimuksen kohteena ollut ilmiötä. (Puusa, 2020.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan, Miles ja Huberman (1994) kuvaavat aineistolähtöisen laadullisen, eli induktiivisen aineiston analyysin prosessiksi, jossa on karkeasti lajitellen kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi, eli aineiston pelkistäminen. Aineiston pelkistämisen jälkeen seuraava vaihe on klusterointi, eli aineiston ryhmitely, ja kolmantena vaiheena on teoreettisten käsitteiden luominen, eli abstrahointi. Tässä opinnäytetyössä dataa lähdettiin pilkkomaan osiin siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsittiin tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Haastattelulitterointeja käytiin läpi uudelleen ja uudelleen, vastaukset haastattelukysymyksiin kirjattiin excel-taulukkoihin, jotta yhtäläisyydet, mutta myös

eroavaisuudet aineistossa voitiin havaita. Alkuperäistä dataa ei missään analyysin vaiheessa muokattu, vaan aineiston työstäminen sekä tiivistäminen toteutettiin erillisiin excel-taulukoihin. Näin toimimalla varmistettiin se, että alkuperäinen aineisto pysyy sellaisena, kun se haastattelutilanteessa on syntynyt, ja yhteneväisyyksien sekä eroavaisuuksien käsittely nousi esille excel-taulukoita työstäessä.



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Moilanen ja Räihä (2015) puhuvat siitä, kuinka teemoittamisessa on kyse aineiston pelkistämisessä, löytämällä olennaisimmat asiat. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa etsitään sellaisia teemoja, joista tutkittavat puhuvat. Aineistoa voi lähteä teemoittamaan myös tutkijan omien kysymysten kautta, jolloin keskeiseksi nousee se, mitä tutkittavat kertovat kunkin teeman kohdalla. Tällöin tutkijan tehtäväksi ei nouse teemojen etsiminen, vaan niiden merkitysten löytäminen, miten tutkittavat antavat. (Moilanen ja Räihä 2015, 61.) Tässä tutkimuksessa teemat olivat esihenkilön oma kokemus siitä, kuinka hänen esihenkilötyöskentelynsä kehittyi, mitkä olivat suurimmat haasteet esihenkilötyössä korona-aikana, mitä kuormittavia tekijöitä esihenkilötyössä ilmeni tuona aikana, miten työn toimintaympäristö muuttui, ja mitä oivalluksia esihenkilötyöskentelyssä syntyi.

Moilanen ja Rähä muistuttavat siitä, kuinka kun teemoittelua tehdään, on tärkeää pysyä uskollisena tekstille, sillä vaarana on, että tulkitsija luo itse uusia merkityksiä, joita tekstissä ei ole. Tästä syystä on tärkeää pystyä tarkastelemaan kriittisesti syntyneitä teemoja sekä merkitysverkostoja. (Moilanen ja Rähä 2015, 61.)

Moilanen ja Rähä (2015, 63) kertovat, kuinka Malinowskin (1961) mukaan on kolme tapaa, jolla voidaan lisätä laadullisen tutkimuksen validiteettia. Tärkein asia on se, että tutkija kuvaa selkeästi, kuinka hän on aineiston hankkinut, ja kuinka tutkija on päätenyt johtopäätöksiinsä. Tutkijan on myös tehtävä tarkka raportointi tutkimuksestaan, jotta tutkimuksen lukija voi sen varassa tehdä arvion tutkimuksen luotettavuudesta. Kolmanneksi Malinowski nostaa sen, että tulkinnat ja teoriat tulee pitää selkeästi erossa tutkittavien lausunnoista sekä suorista havainnoista. Sulkunen (1990), Moilasan ja Rähän (2015) kertomana, nostaa esille, kuinka se, mitä haastateltavat sanovat, ei lopulta kvalitatiivisen aineiston analyysissä ole kiinnostavaa, vaan sanoista on tehtävä tulkinta, vieläpä sellainen tulkinta, joka kiinnittää puheen pinnan alla oleviin, kulttuurisiin jäsenyyksiin. On siis olennaista päästä varsinaisten havaintojen taakse. (Moilanen ja Rähä 2015, 63.)

Taulukossa yksi on esitelty sisällönanalyysiprosessi, joka toteutettiin tutkimuksen analysoinnissa. Aineistoa työstettiin tutkimusongelman näkökulmasta. Word-dokumenttiin haastattelun yhteydessä yhtäaikaaisesti litteroitua aineistoa käytiin läpi useaan otteeseen, uudelleen ja uudelleen ja aineiston alkuperäisilmaisut purettiin excel-tilukoihin teemahaastatteluissa käytettyjen kysymysten mukaan, ja käytetyt alkuperäisilmaukset pelkistettiin eteenpäin aina uusiin excel-tilukoihin, sillä tavoitteena oli löytää yhteyksiä sekä eroavaisuuksia haastateltavien kesken. Näin edeten muodostuivat ensin alaluokat, jonka jälkeen yläluokat. Taulukossa esitetään haastateltavien haastatteluissa antamat alkuperäisilmaukset tutkimuksen pääkysymykseen eli siihen, miten esihenkilön oman kokemuksen mukaan hänen esihenkilötaitonsa kehittyivät koronapandemian aikana, sekä näistä ilmauksista tiivistetyt alaluokat sekä yläluokat, sekä yhdistävä tekijä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi perustuu aina tulkintaan ja päättelyyn, jolloin empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisyyden takia etukäteen ei voida määrittellä, kuinka monta, tai minkälaisia luokkia voidaan muodostaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Taulukko 1. Esimerkki induktiivisesta sisällönanalysista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä tekijä
<p>No ehkä sen verran, että oppi antamaan tosi paljon vastuuta niinkun työntekijöille. Sitten kun kontaktia ei juurikaan otettu, että oppi luottamaan, että he osaa ja heillä on tarvittavat taidot, ja he osaa sitten pyytää myöskin apua jos tarvitsee. Ennen tuli ehkä aika paljon valmisteltua valmiiksi tiettyjä tehtäviä heille, että ei ehkä osannut ajatella että he pärjää. Se oli niinkuin ehkä se isoin juttu, että vastuuta voi antaa myös muille ihan helposti, että ei tarvitse huolehtia kaikesta.</p>	<p>Vastuun jakaminen</p> <p>Kasvanut luottamus</p> <p>Luottamus työntekijöihin</p>	<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>	<p>Uudet opit esihenkilötyössä</p> <p>Viestintä</p>	<p>Miten esihenkilön oman kokemuksen mukaan hänen esihenkilötaitonsa kehittivät koronapandemian aikana?</p>
<p>Oltiin aika epätietoisuudessa kaikki siitä, että mitä pitää tehdä, ja miten pitää toimia, että se niinkun aika nopeasti vaati reagointia, ja että tehdään siitä ratkaisuja.</p>	<p>Epätietoisuus tilanteesta</p> <p>Sopeutuminen uuteen nopealla aikataululla, päätöksen teon nopeus</p>	<p>Resilienssi</p>	<p>Kuormittavat tekijät</p>	
<p>Lähikontakteja ei otettu juurikaan, niin kaikki tapahtui puhelimen välityksellä, että ei juurikaan nähty työntekijöitä. Onhan ne asiat niin paljon helpompi isommissa palaverissa suoraan kasvotusten jutella kun se että laitetaan viestejä tai puhelimessa puhutaan ne niin tuota. Kaikille ei aina mennyt samoja asioita perille, että se viestintä oli sillä tavalla vähän keinoakin jopa.</p>	<p>Viestittäjän haasteet</p> <p>Ihmisten tavoittaminen ja sanoman perille saanti</p>	<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>		
<p>No ehkä semmoinen että oppi rauhoittamaan omia alaisiaan ja tavallaan se.</p>		<p>Resilienssi</p>	<p>Uudet opit esihenkilötyössä</p>	

<p>Meillä ei työntekijät ollut missään paniikissa, mutta asiakkaat meni ihan sekaisin. Suurin piirtein että onhan teillä nyt kaiken maailman desinfiointiaineet ja muut. Että oppi saamaan sanoman perille, että ei tässä ole mitään, jatketaan entisellä mallilla THL:n ohjeiden mukaan. Työntekijät ymmärtää sen, että ei se nyt tarvitse mitään ihmettä.</p> <p>Ei pidetty tietysti mitään semmoisia face to face palaverereja silloin, puhelimella toimitaan aika paljon kuten nyttenkin, kun meillä on porukkaa hajallaan niin.</p>	<p>Oppi toimimaan rauhallisesti, ottamaan tilanteen vastaan ja sopeutumaan siihen.</p> <p>Viestinnän uudet tavat, puhelimitse ja sähköisin välinen tapahtuva viestintä</p>	<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>		
<p>No hirveän paljonhan me jouduttiin tekstiviestillä laittamaan tietoa ja puhelun kautta, että se sinä varmaan kehittyi aika paljon sitten siinä puhelimesta. Se, että oppi kuulemaan henkilön äänestä tavallaan sen, että missä mennään, että missähän työssä jaksamisen kannalta, ja tavallaan oppi tuntumaans sitä persoonaa jo äänensävyistä. Siitä on hyötyä niinkun tässäkin jälkepäin, että mä tiedän äänensävyistä, kun ne soittaa että missä mallissa asiat on.</p> <p>Että se hyvä puoli siinä oli, että kaikille ei voi kirjoittaa suoraan, vaan piti</p>	<p>Ihmisten kohtaaminen, vuorovaikutus, vaikkakin sähköisten tai etäyhteyksien kautta</p> <p>Kehittynyt kyky ottaa huomioon toisen ihmisen tunteet ja ei-sanalliset viestit</p>	<p>Resilienssi</p> <p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>	<p>Uudet opit esihenkilötyössä</p> <p>Viestintä</p>	

<p>osata muotoilla. Muotoilla ohjeet ja kysymykset siten että varmasti ymmärtää, että ei ole käskevää tai kieltävää, vaan hyvin neutraalia tekstiä, ettei aiheuta ahdistusta.</p> <p>Kyllä äärimmäisen tärkeää on, että on todella tärkeää se, että jos mä sanoin että nyt on tänään tämmöinen päivä että tehkää nämä näin, niin se on käskytämistä ja sitten se aiheuttaa ahdistusta. Että sellaista muotoa ei passaa käyttää.</p>	<p>Viestinnän uudet tavat, puhelimitse ja sähköisin välinen tapahtuva viestintä</p>	<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>		
<p>Olihan se korona tietysti aina poikkeus, mutta että millä tavalla se olisi kehittynyt se työskentely, se kehittyi joka tapauksessa koko ajan. En tiedä, sopeutuminen muutoksiin niin. Osaa sopeutua niihin, on haasteita mitä siinä tulee etenee, niin se nyt on ihan normaalia toimintaa mun mielestä. Porukkaa tippuu pois, että tietysti se sinällään helppoa, että työtehtävien deadlinea, että tää homma pitää olla valmis vaan, että jos joku lamppu on vaihtamatta pari viikkoa pitempään niin se ei ole nyt niin paha.</p>	<p>Sopeutuminen uuteen tilanteeseen, sopeutuminen haasteisiin</p>	<p>Resilienssi</p>	<p>Uudet opit esihenkilötyössä</p>	
<p>En ollut ainakaan ennen koronaa käyttänyt tämmöistä Teamsin sovellusta ja tälleen, että tietysti nämä tuli tutuksia enemmän. Tietokoneen kautta tehtävät työt ja</p>	<p>Ihmisten kohtaaminen, vaikkakin etäyhteyksien kautta</p>	<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>	<p>Uudet opit esihenkilötyössä</p>	

<p>ohjaukset ja tälleen, miten pidetään yhteyttä sinne meidän kentälle. Niin kyllä nämä sähköiset työkalut tuli tutummaksi ainakin. What-sapp tietysi korostui. Siinä sitä oltiin käytetty mutta se korostui siinä vielä enemmän sitten ja myöskin tota.</p>	<p>Viestinnän uudet tavat</p>			
<p>Onko mikään muuttunut tässä matkan varrella? Varmasti on paljon asioita muuttunut. Ehkä semmoinen. Huolenpito-velvollisuus työntekijöistä ja asiakkaista korostuu enemmän. Siinä vaiheessa pandempiaa mitä kaikkea pitää osata ottaa huomioon niin meidän työntekijöiden kanssa kuin myös asiakas-kohteissa, se oli isoimpia asioita, niin kun tuli niinku rytinällä ja vauhdilla.</p> <p>Ei ole aiemmin joutunut niin laajasti käyttämään omia voimavarojaan.</p>	<p>Sopeutuminen uuteen tilanteeseen, sopeutuminen haasteisiin</p>	<p>Resilienssi</p>	<p>Uudet opit esihenkilötyössä</p>	
<p>Kyllähän se on tavallaan semmoista jatkuvaa muutosta. Ja voisiko sanoa, että sitä myötä jatkuvaa kehitystä kaikki? Kaikkihan siinä tavallaan muuttui.</p> <p>Kun sitä virusta niin kun pelätä sitä kun maailmanloppu suorastaan niinku jossain vaiheessa.</p>	<p>Sopeutuminen uuteen tilanteeseen, sopeutuminen haasteisiin</p>	<p>Resilienssi</p>	<p>Uudet opit esihenkilötyössä</p>	

<p>Kyllähän se pisti niinku tuota tekemisen ja sen normin arkipäivän pyörittämisen tavallaan niinku sekaisin.</p> <p>Että siinä joutui joutui miettimään tuota tapoja tehdä asioita ja mehän pistettiin sitten tuota tää huollossa.</p> <p>Muuassa niin kun toimintatavat uusiksi ja tehtiin vaan semmoiset välttämättömät työt elikkä tavallaan tavallaan päivystystyötä. Ne mitkä vaati sitä välitöntä tekemistä, niin niitä töitä tehtiin.</p> <p>Niin sen verran muutti tietysti. Ja sitten tietenkin kun meidät pistettiin erilleen. Haastava tehdä töitä, kun ikänsä tottunut tekemään tällaisen muiden ihmisten kanssa ja tiiviissä yhteistyössä.</p> <p>Ihmisiä ei tahtonut saada puhelimella kiinni. Ne oli puhelimet varattu ja sitten teamsit ne oli joko puhelimesa tai teamsissa.</p>	<p>Uusien toimintapojen omaksuminen nopealla aikataululla</p> <p>Viestinnän ja vuorovaikutuksen uudet tavat, niiden haasteet</p>	<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>	<p>Viestintä</p>	
--	--	-----------------------------------	------------------	--

5 Tutkimustulokset

5.1 Esihenkilötyöskentely korona-aikana

5.1.1 Toimintaympäristön muutos

Koronapandemian alkamisesta oli haastatteluhetkellä, huhtikuussa 2025, kulunut noin viisi vuotta. Ajankohta, ja sen mukanaan tuomat muutokset toimintaympäristössä, olivat haastateltavilla yhä hyvin muistissa. Kysymykseen siitä, kuinka haastateltavat kokivat toimintaympäristönsä muutoksen korona-aikana, suurimpana välittömänä muutoksena toimintaympäristössä koronan alkaessa oli työskentelytapojen muuttuminen sekä uusien työskentelytapojen omaksuminen, ja yllättävän uuden tilanteen sekä sen tuoman epävarmuuden sietäminen. Haastateltavat toivat esille, kuinka organisaatioissa siirryttiin etätöihin niissä määrin, kuin se oli mahdollista. Esihenkilöiden tiimien työntekijöillä, eli suorittavan työn tekijöiden työskentelyaikoja porrastettiin, sekä ohjeistettiin työskentelyä, sekä myös töiden tauotusta. Kun aiemmin, ennen pandemiaa, kahvitauolle oli koonnuttu työpaikan kahvihuoneeseen, tai lounas oli nautittu porukalla, pyrittiin nyt myös tauot järjestelmään siten, että ihmiskontakteja ei syntyisi. Sen sijaan että työntekijät olisivat siirtyneet johonkin toiseen paikkaan taukoa varten, pyrittiin löytämään työn tauotusta varten vaihtoehtoja esimerkiksi kiinteistöstä, jossa työntekijä työskenteli.

Haastateltavien kokemukset etätöistä vaihtelivat. Kaksi haastateltavaa kertoo, että he eivät tehneet etätöitä lainkaan, mutta työskentelyssä toimipisteellä oli tarkat säännöt ja määräykset, kuinka töitä tehtiin ilman ylimääräisiä ihmiskontakteja. Haastatteluissa nousi esille, kuinka työskentelyn turvallisuutta pyrittiin pitämään yllä tarkalla ohjeistuksella sekä rajoituksilla. Koronapandemia alkoi haastateltavien mukaan yllättäen sekä nopeasti, ja myös uusia toimintamalleja sekä ratkaisuja täytyi pystyä luomaan ja tekemään epävarmassa, nopeasti muuttuneessa tilanteessa. Haastateltavien esihenkilöiden tiimien toimintaa ohjeistettiin, jotta ylimääräisiä ihmiskontakteja ei pääsisi syntymään. Lähikontakteja siis vältettiin, ja kommunikaatio tapahtui pääsääntöisesti puhelimen välityksellä. Työntekijöitä ohjeistettiin toimimaan korkeintaan pienissä ryhmissä, sekä pyrkiä välttämään oleskelua samoissa tiloissa, ja esimerkiksi asuinkohteissa välttämään esimerkiksi tilanteita, joissa hississä olisi muita ihmisiä.

Joo no no alkuunhan oli tosi tiukat, meillä ne rajoitukset, että jos työparin vaikka sairastui niin siten tota se toinen työntekijä jäi varmuudeksi myös kotia.

Elikkä oli niinku tosi tiukat ja meillä oli työhöntulo, siis tuloajatkin oli sillä tavalla että oli porrastettu että tuossa meidän pesulassa kun siellä yleensä aamulla on se 20 henkeä pyörimässä niin neljä maksimissaan sai olla yhtä aikaa siellä siellä pesulassa. (H1)

Koronapandemian aikana ihmiskontakteja oli pyrittävä välttämään. Tämä ohjeistus vaikuttikin kiinteistöpalvelualalla siten, että töiden suorittamista oli mietittävä uudelleen. Oli siis pohdittava, koska kaikkia kohtaamisia oli tarpeen välttää, kuinka hoitaa työt asunnoissa ja taloyhtiöissä, missä ihmisiä liikkui. Kiinteistöhuollon puolella asuinkehteiden huoltotyöt pyrittiin hoitamaan siten, että kohtaamisia ihmisten välillä ei syntyisi. Tätä toteutettiin siten, että koronapandemian alussa, keväällä 2020, asunnoissa tehtäviä töitä, joita oli mahdollisuus siirtää, siirrettiin eteenpäin, ja vain sellaiset työt, jotka olivat välttämätön hoitaa, suoritettiin. Töiden siirtäminen aiheutti kuitenkin myös huolta ja pelkoa siitä, minkälainen ruuhka ei-akuuttien töiden siirtäminen luo tulevaisuuteen, koska koronapandemian päättymisen ajankohtaa oli mahdoton tietää. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille ajatus siitä, että haastavassa tilanteessa oli vain valittava jokin toimintamalli, jota noudattaa, koska varmuutta tai oikeaa vastausta siitä, mihin suuntaan tilanne kehittyy, tai kuinka kauan pandemia tulee kestämään, ei tuolloin ollut. Haastatteluissa nousi esille, kuinka asunnoissa tehtäviä töitä ei alkuun tehty ollenkaan, ja että töiden siirtäminen tulevaisuuteen jännitti. Kuitenkin, vaikka tämä toimintamalli valittiin ilman parempaa tietoa, ruuhka ei ollut lopulta niin iso, kun pandemiatilanne hieman hellitti ja töitä päästiin vapaammin tekemään. Jotta työskentelytilanne olisi turvallinen sekä työn suorittajalle, että asiakkaalle, pyrittiin asuntokäynneissä sellaiseen toimintamalliin, että asunnon asukas poistuu asunnosta, ennen kuin asuntoon mennään.

Että siinä joutui joutui miettimään tuota tapoja tehdä asioita ja mehän pistettiin sitten tuotaa huollossa. Muuassa niin kun toimintatavat uusiksi ja tehtiin vaan semmoiset välttämättömät työt elikkä tavallaan tavallaan päivystystyötä. Ne mitkä vaati sitä välitöntä tekemistä, niin niitä töitä tehtiin. (H7)

Ei se nyt hyvin iso se ruuhka ollut kun pystyi kuitenkin jotenkin sovittelemaan, että lähtee sitten vaikka lenkille se asukas taikka kaupassa käymään. (H5)

Haastateltavien kokemuksessa kiinteistöpalvelualalla puhtaanapidon puolella nousi esille myös se, että töitä oli yhtäkkiä todella paljon tehtävänä, kun koronaviruksen leviämistä pyrittiin estämään myös tehostetulla siivouksella. Huolta aiheutti töiden määrän ja resursointihaasteiden lisäksi myös se, miten suojata työntekijöitä, tuolloin vielä melko tuntematonta tautia vastaan. Koronapandemian aikana, koronaviruksella altistunut, mutta oireeton henkilö voitiin määrätä karanteeniin, ja karanteenin kesto oli 14 päivää. (Ohjeita karanteenin ja eristyksen varalle.) Toisaalta haastatteluissa nousee esille se positiivinen asia, että puhtaanapidon puolella ei tarvinnut kantaa huolta siitä olisiko töitä, ja myös työntekijöille saattoi huoletta kertoa, että töitä kyllä riittää. Töitä oli ajoittain enemmän, kuin työlle tekijöitä, sillä poissaoloja töistä oli paljon sairastumisten takia, sekä karanteenien takia. Korona-aikana puhtaanapidon puolella työllistävä vaikutus oli esimerkiksi sillä, kuinka asuinkiinteistöjen yleisten tilojen siivoamiseen panostettiin entistä enemmän, mutta myös erilaisissa toimitiloissa pintojen säännöllinen desinfiointi ja erilaisten kosketuspintojen läpikäynti tarkalla huolellisuudella työllisti ja sekä vei paljon aikaa. Myös muutokset toimintaympäristössä, kuten muuttunut tapa kommunikoida ja viestintä asiakkaiden kanssa työllisti uudelle tapaa pandemian aikana. Haastatteluissa nousi esille, kuinka koronapandemian alkaessa puhelimet alkoivat soimaan, ja kuinka esihenkilötyössä joutui usein myös rauhoittelemaan tilaajatahoja, sekä muistuttamaan siitä, miten on paras edetä päivä kerrallaan THL:n ohjeiden mukaisesti. Ymmärrys siitä, mitä työssä on mahdollista tehdä, sekä sen viestiminen, että esimerkiksi porrashuoneeseen on mahdotonta tuoda sairaalataso puhtautta, oli yksi haaste, sillä myös asiakkaat olivat koronapandemian aikana huolissaan sekä peloissaan tilanteesta. Kun koronapandemia jatkui, ja tilanteeseen ehdittiin hieman tottua ja sopeutua, helpottui keskustelu myös asiakkaiden kanssa.

-- että enemmänkin tuli niinku lisää töitä. Meille sitten asuinkiinteistöihin vallankin, myös toimistoihin pintoja desinfiointiin säännöllisesti, käytiin kaikkia kosketuspintoja läpi ihan erilaisella huolellisuudella. Se oli työllistävä vaikutus meille. (H6)

puhelimet rupesi soimaan – yhdellä ihmisellä on korona ja on varmaan pitänyt kaiteesta kiinni, tulkaa nopeasti pyyhkimään tämä kaide. (H2)

Erityisesti koronapandemian alussa, keväällä 2020, taudin leviämismekanismi oli epäselvä. Haastatteluissa nousee esille iso haaste toimintaympäristön muutoksessa, eli se, kuinka esihenkilö voi taata työntekijöidensä turvallisuuden tilanteessa, jossa työntekijät työskentelevät suorittavassa

työssä ja sellaisissa paikoissa sekä tilanteissa, joissa esimerkiksi ihmiskontakteja on haastava välttää. Erityisesti siivous- ja puhtauspuolella nousi esille se, että työskentelyolosuhteet olivat usein haastavia, mutta työt oli kuitenkin pystyttävä hoitamaan. Erilaisten suojainten, kuten hengityssuojainten sekä käsidesin saatavuus oli haasteellista. Tarjontaa oli kyllä monenlaista, mutta myös tuotteiden hinnat olivat korkeat, ja tilanne oli myös epävarma sen suhteen, onko tuotteita edes saatavilla tarpeeksi koko työntekijäjoukolle. Pahimmillaan käsidesin litrahinta kipusi useisiin satoihin euroihin ja saatavuudessa oli vaikeuksia.

Suojainten ja käsidesin hankinta ja yleensä saaminen. Tarjontaa oli monenlaista, hinnat ja nousi pilviin sitten, mutta ne oikeat aineet ja suojaimet. Sitten kohtuuhintaan, kyllähän se oli ihan hirveätä selvittelytyötä, että mistä mitään saa ja mitä määriä saadaan ja millä hinnalla. Aikamoisia haasteita. (H7)

5.1.2 Vuorovaikutus ja viestintä työntekijöiden kanssa

Koronapandemian aikana pyrittiin välttämään kohtaamisia ja näin ollen myös esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen viestintä muuttui. Yhteiset tiimin väliset, tai koko organisaation laajuiset palaverit jäivät kokonaan pois, ja päivittäinen yhteydenpito hoidettiin sähköisesti, erilaisia viestimiä käyttäen, tai puhelimen välityksellä. Viestintä koetiinkin haasteelliseksi: kuinka tavoittaa työntekijät kentällä siten, että haluttu viesti ja ohjeistus ymmärretään oikein. Haastateltavista esihenkilöistä vain osa teki etätöitä, mutta nekin esihenkilöt, jotka työskentelivät koronapandemian ajan omalla työpisteellään, välttelivät kontakteja, eivätkä tavanneet tiimiensä työntekijöitä isoina ryhminä. Haastateltavat tuovatkin esille, miten esihenkilötyössä haasteellinen ja kuormittava tekijä tiedonkulun varmistaminen alaisten suuntaan oli.

Viestintäkanavat, joita haastateltavien henkilöiden kertoman heidän organisaatioissaan pääsääntöisesti käytettiin, olivat puhelin ja Whatsapp, sekä Microsoft Teams. Tilanteissa, joissa tieto piti saada kulkemaan kerralla isommalle tiimille, käytettiin sellaisia pikaviestivälineitä, joihin oli mahdollista luoda ryhmiä, kuten Whatsapp. Viestintä ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa oli haasteellista, kun henkilökohtainen kohtaaminen jäi pois. Erityisesti haasteena koettiin se, kuinka osata viestiä asiat oikein niin että viestiin vastaanottaja tavoittaa viestin ytiminen, ja että viestin sisältö aukeaa. Viestintä tapahtui paljolti tekstiviestitse, sekä puhelimitse. Tapa viestiä esihenkilön ja työntekijän välillä kehittyi koronapandemian aikana siten, että ei-sanallinen viestintä korostui, ja

esimerkiksi työntekijän äänensävyistä oppi kuulemaan asioita, mitä työntekijä ei ehkä suusanallisesti tuonut esille. Ei-sanallisen viestinnän avulla oli mahdollista tulkita esimerkiksi sitä, mitä työntekijän käyttämä äänensävy kertoi työntekijän työssäjaksamista.

No hirveän paljonhan me jouduttiin tekstiviestillä laittamaan tietoa ja puhelun kautta, että se varmaan kehittyi aika paljon sitten siinä puhelimesta. Se, että oppi kuulemaan henkilön äänestä tavallaan sen, että missä mennään, että missähän työssä jaksamisen kannalta, ja tavallaan oppi tuntemaan sitä persoonaa jo äänensävyistä. Siitä on hyötyä niinkun tässäkin jälkepäin, että mä tiedän äänensävyistä, kun ne soittaa, että missä mallissa asiat on. (H3)

Toimivan viestinnän vaikeus nousi haastatteluissa esille. Haasteellista oli myös se, kuinka ohjeistaa työtehtäviä työntekijälle sellaisessa tilanteessa, jossa esihenkilöllä ei itsellään ollut mahdollisuutta näyttää työtehtävää läsnä, vaan ohjeistus oli annettava esimerkiksi puhelimitse, tai ohjeistaa joitakin toista tahoja ohjeistamaan halutut työtehtävät työntekijälle. Toisena haastavana tekijänä koettiin se, että esihenkilö muistaa kertoa kaiken tarvittavan tiedon työntekijöille, ja koska pandemia-aikana yhteiset tapaamiset kasvokkain eivät olleet mahdollisia, koettiin haastavana se, että kuinka sama tieto viestitään kaikille työntekijöille niin, että tieto varmasti tavoittaa kaikki tarvittavat tahot. Haastatteluissa nousi esille myös se, kuinka välillä samoja asioita täytyi toistaa monta kertaa, ja asioita ja ohjeisuksia oli kerrattava työntekijöiden kanssa, joskus siitäkin syystä, että työntekijät joutuivat olemaan pitkään pois esimerkiksi korona-altistuksen aiheuttaman karanteenin vuoksi. Esihenkilöt kokivat yhtenä haasteena sen, kuinka muistaa kertoa kaiken olennaisen tiedon kaikille tarvittaville tahoille, ja kuinka kerrottu tieto ja viesti tavoittaa viestin vastaanottajan. Yhteinen pikaviestiryhmä oli toimiva ratkaisu pandemia-aikaan, jotta tarvittavat viestit saadaan jaettua nopeasti isolle joukolle.

Ja sitten muutenkin tuolla viestintä. No viestintähän on aina ongelma, että saako sitä kuinka viestit perille, ja muuta kerrot tuolla. Ei siitäkään muista kaikkea kertoa. (H4)

Meillä on ollut jo aikojen alusta, yrityksissä taistellaan siitä tiedonkulusta, että se ei kulje se tieto niin me perustettiin tää Whatsapp-ryhmä silloin ja siihen liitetään kaikki työntekijät niin kaikille menee reaaliaikaisena sitten se. -- Me ollaan päästy siitä yli, siitä tiedon kulun vaikeudesta. (H3)

5.1.3 Esihenkilöiden kokema kuormitus

Haastateltavat nostavat esille sen, miten korona-aikana yksi suuri kuormittava pandemian alussa oli epävarmuus tilanteesta, sekä se, että tilanne oli uusi kaikille. Toinen huoli, mikä haastatteluissa nousi esille, oli huoli työntekijöiden jaksamisesta. Kiinteistöpalvelualalla pyrittiin rajaamaan kontakteja esimerkiksi myös jakamalla työntekijät pieniin tiimeihin, ja ohjeistettiin välttämään kohtauksia esimerkiksi kahvi- tai lounastauoilla. Sekä pelko työntekijöiden sairastumisesta, että yksinäisyydestä, oli yksi esihenkilöiden esille tuoma kuormitustekijä. Haastateltavat toivat esille pelkonsa siitä, miten varmistaa työntekijöiden työskentelyn turvallisuus, jotta nämä eivät sairastuisi, mutta jos sairastuisivat, kuinka työntekijät saisivat asiat järjestettyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijällä itsellään on pieniä lapsia, tai muita lähiomaisia, joista huolehtia. Kuormittavaksi tekijäksi mainittiin myös se, että erilaisten suojainten saaminen riittävässä määrin aiheutti huolta, mutta myös näkökulma siitä, että saadaan työntekijät ymmärtämään, miksi hengityssuojaimia on nyt tarpeen käyttää joka paikassa, ja että käsihygieniaan on kiinnitettävä huomiota. Ohjeistukset kuitenkin parhaimmillaan toimivat niin, että organisaation työntekijät pysyivät terveinä.

Haastavinta että miten mä saan ne niinku pysymään pysymään terveenä, että ne ei sairastu siihen ja sitten vielä huoli siitä, että jos ne sairastuu että että kuinka pahasti siinä sitten käy ja kuinka pahasti käy lapsille tai lähiomaisille, että jos ne saa sen. Että se se huoli oli mulla ihan niinku päällimmäisenä. (H3)

Esihenkilöillä oli erilaisia kokemuksia siitä, kuinka paljon he itse saivat tukea omilta esihenkilöiltään koronapandemian aikana. Työterveyslaitos suositteli korona-aikana, että jokaisella työpaikalla toimisi ryhmä, joka vastaa koronavirustartuntojen torjuntatoimista, sekä niiden muutosten hallinnasta, joita epidemia aiheuttaa. Esille nousi sekä kokemus siitä, että esihenkilö antoi tukea haastateltavan työskentelyyn haastavana aikana, mutta myös tilanne, jossa tukea ei saatu.

Haastatteluissa nousi esille kokemus siitä, miten esihenkilön oma esihenkilö koettiin tahoksi, joka oli tukena, sekä antoi neuvoja, sekä loi sääntöjä toimintaan sekä määrittä rajat ja ohjeistukset esimerkiksi käytännöistä etätyöskentelyssä. Tarpeen mukaan ohjeita siis annettiin ja ohjeita pystyttiin toteuttamaan, ja yhtäaikaaisesti pystyttiin myös kehittämään toimintaa, että millä tavoin toimintamalleja voitaisiin kehittää toimivampaa ja parempaan suuntaan, kun koronatilanteen aaltoilla

oli tarpeen toimia nopeasti. Haastatteluissa nousi esille myös kokemus siitä, että suhde omaan esihenkilöön ei muuttunut pandemia-aikana, vaan silloin, kuten nytkin, esihenkilöltä saa neuvoja tilanteisiin kysymällä suoraan.

Silleen kun nytkin, kysymällä selviää. (H4)

Kyllä esihenkilö oli tukena ja antoi niitä keinoja, ja sääntöjä. Kertoo että miten toimitaan ja myöskin tuki siinä että. Tai sitten tuki siihen, että mitä hän itse antoi niitä ohjeita, niin me pystyttiin siis myös myös niinku toteuttamaan niitä, ja semmoista kehitysjuttua myöskin. (H1)

Kuitenkin myös päinvastaisia kokemuksia esihenkilön itsensä saamasta tuesta tuli haastatteluissa esille. Haastatteluissa nousee esille kokemus siitä, kuinka esihenkilö ei ole ollut tukea haastavassa ajankohdassa, ja kuinka tuli itse ottaa selvää asioista, tai hyödyntää asiantuntija-apua tilanteen selvittämiseksi.

Siis ihan suoraan sanottuna, niin tota itse piti ottaa selvää asioista ja hyvin saatiin selviää. Parempi olikin, että ei ole siitä sitten kun ei itse käy ymmärrä niin parempi ettei tule enää sitten siihen väliin. Vaan tota antoi meidän hoitaa se ja saatiin asiantuntija-apua ja sillä mentiin sitten eteenpäin. (H3)

5.1.4 Resilienssi esihenkilötyössä

Koronapandemia oli poikkeuksellinen ajanjakso, joka vaati jokaiselta, sekä yksilöltä että yhteiskunnalta, nopeaa uuden omaksumista sekä sopeutumista. Tarve sopeutua uuteen, nopealla aikataululla nousee esille myös haastateltujen esihenkilöjen kokemuksista korona-aikana. Haastateltavien kokemukset pandemia-ajasta ja sekä heidän omasta resilienssikyvystään vaihtelivat. Haastatteluissa nousi esille se, kuinka poikkeuksellinen aika oli kyseessä, ja kuinka tuo aika oli sekä rankkaa, jopa kaaosta, joka vaati paljon myös henkisiä resursseja. Esihenkilöiden oli sopeuduttava uuteen tapaan toimia työssään ja suhteessaan työntekijöihin, kun henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus jäi minimiin. Tämän lisäksi, myös omaa työtehtävää oli opittava hoitamaan toisella tapaa, erilaisten etäyhteyksien sekä sähköisten kanavien kautta, eikä tuttua kollegaa voinut nähdä toimistolla. Etätöihin siirtyminen, tai toimipisteellä yksin töiden tekeminen, verrattuna koronaa

edeltävään aikaan, jossa kollegat ja työntekijät olivat läsnä, oli uusi, uuden opettelua sekä sopeutumista vaativa kokemus. Haastatteluissa nousi esille kuitenkin kokemus siitä, miten henkilön oma persoona saattoi auttaa sopeutumista uuteen, ja rauhallisen suhtautumisen säilyttäminen muutoksen keskellä auttoi näkemään tilanteen kokonaisuutena sekä toimimaan tukena ja apuna työntekijöille, ja myös kokemus siitä, kuinka koronapandemia tai ei, elämässä on tarpeen oppia sopeutumaan muutokseen joka tapauksessa, eikä koronapandemia kuormittanut esihenkilötyössä sen enempää, kuin normaali arkikaan. Haasteet, joita oli ratkottavana, säilyivät samana, vaikka toimintaympäristössä tapahtuikin muutoksia.

Tarve sopeutua myös sellaiseen työskentelytapaan, jossa henkilö on yksin, nousi esille, sekä esihenkilön oman kokemuksen myötä, että heille työntekijöiltä tulleen palautteen mukana. Erityisesti työntekijöiden kokemus yksinäisyydestä, ja siitä että työyhteisön tuoma tuki jää vain erilaisten etäyhteyksien varaan, tuli esille. Esihenkilöt työskentelivät joko etänä, tai työpisteillään ilman henkilökohtaisia kontakteja, ja esille nousi, miten olisi mukava ollut nähdä ihmisiä, jotta olisi paremmin päässyt perille siitä, mitä toiselle kuuluu ja miten hänellä työssään menee. Työskentelytapa, jossa esihenkilö on vain tietokoneen äärellä, verrattuna tilanteeseen ennen koronaa, jossa työpäivää jaksottivat myös kentällä liikkuminen, oli erilaista ja vaati sopeutumista. Haastatteluissa nousi esille myös oman hyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulma, sillä etätyössä saattoi huomaamatta päivän tauotus jäädä, kun työyhteisön yhteisiä taukohetkiä ei enää ollut. Koronapandemian alussa osalla haastateltavista oli omassa organisaatiossaan esimerkiksi yhteisiä etäkahvihetkiä, mutta tällaiset hetket jäivät koronapandemian jatkuessa pois.

Mä en pysty kuvailemaan sitä sanoin mikä kaaos. Se oli meillä silloin, että ei voi niinku rauhallisuudesta puhua eikä semmoista ollenkaan. Että se oli ihan hirveätä. Aika todella rankkaa tuntuu niinku että ihan udussa menttiin, se oli ihan jotain ihan sumua. (H3)

Niin sen verran muutti tietysti. Ja sitten tietenkin kun meidät pistettiin erilleen. Haastava tehdä töitä, kun ikänsä tottunut tekemään tällaisen muiden ihmisten kanssa ja tiiviissä yhteistyössä. (H7)

Haastateltavien esihenkilöiden kanssa keskusteltiin myös johtajuudesta, ja siitä, kuinka he kokivat koronapandemian aikana johtajuuden omassa esihenkilötyössään, ja painottuiko johtajuus esimerkiksi kriisijohtamiseen, asioiden johtamiseen vai ihmisten johtamiseen, vai muodostuiko johtaminen näiden erilaisten tapojen yhdistelmästä. Haastateltavat kokivat johtamisen eri osa-alueiden korostuvan ja painottuvan työssään eri tavalla, tilanteen mukaan. Osa haastateltavista koki, että nimenomaan asioiden johtaminen korostui hänen esihenkilötyössään, sillä kokeneiden työntekijöiden kanssa ei ollut niinkään tarve ihmisten johtamiselle. Johtaminen painottui kuitenkin asioiden johtamiseen. Työssä edettiin päivä ja viikko kerrallaan, ja pidettiin huolta siitä, että sovitut asiat tapahtuivat ajallaan ja että työt saatiin valmiiksi. Joustavuus tilanteen niin vaatiessa myös korostui, ja asioissa edettiin järjestyksessä, ja jos jotakin ei tänään ollut mahdollista saada valmiiksi, tehtävän siirtyminen huomiseksi ei ollut ongelma. Työntekijät olivat, erityisesti puhtauspuolella, myös niin työllistettyjä, että esihenkilön tuki ja viesti siitä, miten tästäkin tilanteesta tullaan selviämään, ja tilanne voi olla ensi viikolla jo aivan toisenlainen, oli tarpeen.

Yleensä mun mielestä oli ehkä eniten kuitenkin sitä asioiden johtamista -- Meillä on niin niin kokeneet työntekijät, että ei niitä enää niinku oikeastaan tarvinnut johtaa. (H2)

Työntekijöiden suhtautuminen koronapandemiaan vaati kuitenkin myös kriisijohtamista. Joillakin työntekijöillä pelko tilanteesta aiheutti sen, että oli käytävä keskustelua siitä, kuinka koronasta huolimatta työt on suoritettava, turvallisuus huomioiden. Myös henkilöjohtamisen tarve korostui tilanteessa, jossa maailmantilanteen epävarmuus loi työntekijöille epävarmuutta ja pelkoa siitä, miten tilanne kehittyy. Haastavia olivat myös sellaiset tilanteet, joissa työntekijät olivat ohjeista huolimatta kokoontuneet esimerkiksi tauolle yhtä aikaa, vaikka ohjeistuksen mukaan tautoutuksen tulisi tapahtua henkilökontakteja välttäen.

Sinällään kriisin kautta tällainen. Niin olihan siinä sitten semmoista, että jossain välissä vähän niinku piti sit soveltaa sitä henkilöstöjohtamista totta kai tosi paljon, koska sitten taas osa ymmärtää ja ei ylireagoi eikä mitään muutakaan että se käydään selkeästi läpi, että oma henkilökohtainen suojaus ja that's it. Mutta sitten taas on toinen tää ääripää että ollaan paniikissa, että tähän kuolee ja kaikki muut niin sitten taas siinä vähän tällainen ihmissuhde. (H4)

5.1.5 Kestävä esihenkilötyö ja oivallukset

Haastateltavat pohtivat myös sitä, millaisia oivalluksia johtamisesta esihenkilötyössä nousi esille koronapandemian poikkeusajoissa toimittaessa. Yhtensä isona tekijänä ja uutena, sittemmin arkiseen käyttöön jääneenä asiana nousi esille erilaiset sähköiset työkalut. Haastateltavista kaikki toivat esille sen, kuinka esimerkiksi sähköiset palaverit Microsoft Teamsin välityksellä eivät olleet ollekaan tuttuja, ennen kuin pandemia ja etätöihin siirtyminen pakottivat oppimaan erilaisten järjestelmien käytön, jotka ovat nykyisin jo päivittäisessä käytössä. Sähköiset viestintävälineet saivat kiitosta siitä, että esimerkiksi ison organisaation sisällä on helppo pitää yhteisiä palavereja, vaikka ihmiset olisivat fyysisesti eri toimipisteissä tai etätöissä. Myös sähköisten pikaviestimien käyttö, kuten Whatsappin käyttö on tullut jäädäkseen, ja sen käyttö perustellaan esimerkiksi sillä, että erilaiset tiedotteet sekä ohjeet saadaan jaettua isollekin työntekijäjoukolla yhtä aikaa ja samassa muodossa. Erilaisilla ryhmien rajauksilla voidaan myös varmentaa, että viesti tavoittaa juuri oikeat tekijät, eikä viestiä lähetetä turhaan sellaisille tahoille, joita viestin sisältö ei kosketa. Haastateltavat tuovat kuitenkin esille myös sen, että henkilökohtainen kohtaaminen voi kuitenkin jäädä toteutumatta sähköisessä palaverissa, ja useampi haastateltava tuo esille sen, kuinka henkilökohtainen kohtaaminen on yhä tärkeää esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa, mutta myös kollegoiden kesken. Haastateltavat toivat esille myös sen, kuinka työntekijöille on jäänyt käyttöön mahdollisuus tauon tai lounastauon viettämiseen esimerkiksi kohteessa, eikä yhteinen kokoontuminen kahvitauolle ole tarpeen, vaan tauotus on mahdollista tehdä työntekijän oman harkinnan mukaan, sekä työaika säästään.

Tämä yhteydenpito näiden viestimien avulla, niin se on lisääntynyt, tämän koronan myötä varmaan voimakkaammin ja minusta on tosi hyvä tapa. (H7)

Erilaisten uusien työkalujen tai toimintatapojen lisäksi, haastateltavat toivat esille, kuinka pandemia-aikana työntekijöihin löytyi uusi luottamus sekä kokemus siitä, kuinka paljon työntekijät antoivat panostaan, jotta kriisistä selvitettiin. Poikkeuksellinen toimintaympäristö osittain pakotti antamaan uudella tavalla vastuuta työntekijöille, kun ei ollut mahdollista esimerkiksi valmistella asioita työntekijöitä varten, vaan oli ohjeistettava ja luotettava siihen, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen ja taidot, sekä osaaminen myös avun pyytämiseen sitä tarvittaessa. Luottamus työntekijöitä kohtaan siis kasvoi koronapandemian aikana, sekä kokemus siitä, että työntekijöihin voi luottaa haastavassakin tilanteessa, jossa epävarmuus on yhteinen kokemus. Siitäkin huolimatta,

että työntekijät ja esihenkilö joutuivat työskentelemään fyysisesti erillään, hyvä yhteys säilyi ja kehittyi entisestään paremmaksi. Koronapandemian jäljiltä huolenpitovelvollisuus työntekijöitä sekä asiakkaita kohtaan on entisestään korostunut, ja ne tekijät, mitä tuolloin korona-aikana tuli esimerkiksi työskentelyn turvallisuudesta omaksua, jopa omien voimavarojensa rajoilla, ovat nyt jääneet käyttöön osana arkipäivää.

No ehkä sen verran, että oppi antamaan tosi paljon vastuuta niinkun työntekijöille. Sitten kun taktia ei juurikaan otettu, että oppi luottamaan, että he osaa ja heillä on tarvittavat taidot, ja he osaa sitten pyytää myöskin apua jos tarvitsee -- Se oli niinkuin ehkä se isoin juttu, että vastuuta voi antaa myös muille ihan helposti, että ei tarvitse huolehtia kaikesta. (H1)

Kyllä mä sanon että mulla on siis aivan superhyvät työntekijät. (H3)

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen keskeisistä tuloksista voidaan tuoda esille muutamia havaintoja. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli kysymys siitä, kuinka esihenkilön oman kokemuksen mukaan hänen esihenkilötaitonsa kehittyivät koronapandemian aikana, ja tätä päätutkimuskysymystä tukevat sekä tarkentavat alakysymykset olivat kysymys siitä, mitkä olivat suurimmat haasteet esihenkilötyöskentelyssä korona-aikana, miten johtamisen osa-alueet, kuten kriisijohtamiseen, ihmisten vai asioiden johtamiseen painottuivat esihenkilötyössä, sekä minkälaisia oivalluksia johtamisesta jäi koronapandemian ajalta käyttöön ja millaisia muutoksia toimintaympäristössä ilmeni koronapandemian aikana.

Koskinen (2024, 44) tuo esille, kuinka sekä yksilön, mutta erityisesti työyhteisön jatkuva oppimiskyky on tärkeä menestystekijä myös muutoksessa. Haastatteluista nousikin esille, kuinka koronapandemian aikaansaama toimintaympäristön muutos, uudet tavat tehdä työtä sekä erilaisten sähköisten viestintätapojen käyttö, jotka ovat tulleet jäädäkseen, on vaatinut esihenkilöltä joustamista sekä uuden omaksumista. Esihenkilön taitojen koettiin kehittyneen erityisesti erilaisten sähköisten työkalujen käyttöönoton näkökulmasta, ja kuten myös Oksan, Latikan, Savelan ja Oksasen (2023, 52–53) mukaan voidaan todeta, koronapandemia vauhditti uusien ja erilaisten sosiaalisten viestintäteknologioiden käyttöönottoa, ja työhön soveltuvat sosiaalisen median sovellukset, sekä

pikaviestimet tulivat tutuksi. Paine siitä, että erilaisia etätyöteknologioita tulee hyödyntää myös kiinteistöpalvelualan puolella, nousi esille myös esihenkilöiden kokemuksesta. Uudet tavat tehdä töitä koettiin sekä positiiviseksi asiaksi, mutta esille tuotiin myös huoli siitä, miten työn ja vapaa-ajan välinen raja voi hämärtyä, ja toisaalta myös työn tauottaminen voi unohtua, kun työtä ei ole tarpeen tehdä kuin vain päätteen äärellä, eikä etätyössä liikuta kentällä, tai kohdata kollegaa. Myös Mäkikangas, Sjöblom, Juutinen ja Ruohomäki (2023, 210) tuovat esille, kuinka etätyössä, joka vaikkakin mahdollistaa sekä työn tekemisen häiriöttä, että myös ajankäytön tehostumisen, ovat työn tekemisen intensiteetti, sekä työajan venyminen hyvin tyyppillisiä käänköpuolia.

Koskinen (2024) mainitsee, kuinka maailma ympärillä muuttuu erityisesti teknologioiden muutoksen vuoksi, ja tutkimuksessa nousikin esille se, kuinka esimerkiksi sähköisten palaverien käyttäminen on mahdollistanut ihmisten kohtaamisen videon välityksellä myös pitkien välimatkojen takaa. Koskinen muistuttaa, kuinka yhteinen oppiminen vaatii sekä aitoa kohtaamista että dialogia. (Koskinen 2024, 44.) Toimivan viestinnän tärkeys nousi esille tutkimuksessa, ja myös Pirinen (2023, 242) nostaa esille kuuntelemisen taidon tärkeyden. Kuunteleminen, myös ei-kielellisten viestien havainnointi nousi tutkimuksessa esille esihenkilön ja työntekijän suhdetta parantavan tekijänä. Kuunteleminen onkin yksi esihenkilön tärkeimmistä vuorovaikutustaidoista, ja tutkimuksessa ilmeni, miten haastavasta toimintaympäristöstä huolimatta, esihenkilöt pyrkivät kehittämään viestintää siten, että heillä olisi yhteys työntekijöihin, myös tilanteissa, jossa viestintä tapahtui sähköisesti. Korhonen ja Bergman (2019) tuovat esille, kuinka esihenkilötyö on jatkuvaa, vuorovaikutteista viestintää, ja viestintä on keskeinen osa kaikkien tahojen mukaan ottamista. Toimiva viestintä tukee työyhteisön hyvinvointia, työntekijöiden sitoutumista organisaation sekä yhteisön resilienssin kehitystä. Olennaisen tärkeää onkin muistaa, että viestintä on aina kaksisuuntaista, ja että kysyminen ja kuunteleminen ovat yhtä tärkeitä tekijöitä. (Korhonen ja Bergman 2019, 111.)

Korona-aikana esihenkilöasemassa työskenteleviltä henkilöiltä vaadittiin ensisijaisesti resilienssiä, sekä sopeutumiskykyä nopeasti muuttuvaan sekä epävarmaan toimintaympäristöön. Toimivan viestinnän tärkeys osana esihenkilötyötä korostui. Koronapandemian aika oli uutta kaikille, sekä työntekijöille että esihenkilöille, ja tarve omaksua uusia toimintamalleja tapahtui nopealla aikataululla. Myös päätöksenteossa oli usein tehtävä päätös sen valossa, mitä tilanteesta oli tiedettävissä,

vaikkakin vajavaisin tiedoin. Seville (2017, 39) puhuu siitä, kuinka tärkeää on, esihenkilö on saatavilla ja että hänellä on aikaa olla vuorovaikutuksessa, vaikka läsnäolo fyysisesti samassa paikassa ei olisikaan mahdollista. Esihenkilöt, joilla oli mahdollisuus saada tukea omalta esihenkilöltään tai organisaation johdolta, kokivat tuen ja avun merkityksellisenä, kun taas joidenkin esihenkilöiden kohdalla esille tuli, että tukea ei, tarpeesta huolimatta, ollut saatavilla. Korhonen ja Bergman (2019, 199) tuovat esille, kuinka tärkeää on, että johto käy keskustelua esihenkilöiden kanssa, jotta esimerkiksi muutostarpeeseen ja uudistumiseen liittyvät tavoitteet ovat tasaisesti tiedossa, organisaation eri puolilla. Pirinen (2023, 226) puolestaan muistuttaa, kuinka tärkeää säännöllinen kehityskeskustelu oman esihenkilön kanssa on tilanteessa, jossa esihenkilön täytyy toimia esimerkiksi jonkin muutoksen edistäjänä. Myös Seville (2017, 33) nostaa esille, miten hyvä johtaja on johtaja, joka määrittelee tilannekuvan selkeästi, ja joka läsnä tukemassa tiimiään, sekä luo tunteen siitä, että kaikesta, myös käsillä olevasta kriisistä, on mahdollista selvitä.

Kuormittavana tekijänä esihenkilötyössä korona-aikana nousi esille kokonaiskuvan epävarmuus sekä tilanteiden ennakoimattomuus. Keväällä 2020 toimintaympäristö kokonaisuutena muuttui nopeasti, ja esimerkiksi etätöihin siirtyminen sekä työntekijöiden töiden uudelleen järjestely tehtiin hyvin nopealla aikataululla, eikä esimerkiksi kohtaamisia kollegoiden kanssa enää ollut. Suhautuminen muutokseen toimintaympäristössä sekä esimerkiksi etätyöskentelyyn sopeutuminen vaihtelivat. Osa haastatelluista esihenkilöistä koki, että etätyöt eivät olleet heitä varten, vaan toimipisteellä työskentely oli heidän paikkansa. Mäkikangas ja muut (2023, 207) toteavat, kuinka moni, joka joutui koronapandemian vuoksi siirtymään etätöihin, ei ollut koskaan aiemmin tehnyt etätöitä, ja työn sosiaalinen työympäristö, kuin myös ajallis-paikallinen työympäristö, olivat ison muutoksen kohteena, kun etätöihin oli siirryttävä. Pirinen (2023, 226) muistuttaa, kuinka tärkeää kollegojen kohtaaminen sekä saatavilla oleva vertaistuki on esihenkilötyössä jaksamisessa.

Yksinäisyys nostettiin esiin, ja koettiin kuormittavana tekijänä. Esihenkilöt toivat esille, kuinka työntekijöitä ei nähnyt pitkään aikaan, vaan kaikki viestintä tapahtui sähköisesti ja joskus oli tilanteita, jossa henkilöitä ei saanut kiinni. Perinteisessä johtamisessa, jossa esihenkilöillä on ollut mahdollisuus kommunikoida työntekijöiden kanssa kasvokkain, siirryttiin etätyön aikana tilanteeseen, jossa esihenkilöiden oli kyettävä johtamaan työntekijöitään muulla tapaa, kuin kasvokkain. Mäkikangas ja muut (2023, 212) nostavat esille, kuinka myös etäjohtamisen tavoitteena on sekä motiivoida työntekijöitä, kuin myös saada heidät toimimaan jonkun tavoitteen mukaisesti, unohtamatta

työntekijöiden hyvinvointia. Korona-aikana omat voimavarat koettiin olevan koetuksella, ja pahimmillaan koronapandemian ajanjakso koettiin vain päivästä toiseen selviytymisenä, jossa kuljettiin udussa. Yksinäisyyden lisäksi kuormittava tekijänä esihenkilötyössä oli huoli työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, sekä pelko heidän sairastumisestaan. Esille nousi pelko siitä, miten työt saadaan suoritettua, jos useampi työntekijä sairastuu yhtä aikaa, mutta myös siitä, kuinka työntekijät ja heidän läheisensä pärjäävät, jos he sairastuvat. Esihenkilöiden huoli työntekijöiden hyvinvoinnista sekä työssä jaksamisesta oli siis kokonaisvaltainen. Paakkanen, Martela, Hakanen, Uusitalo ja Pessi (2020) tuovat esille, kuinka myötätunto, on yhä enenemissä määrin tarpeen myös työpaikoilla. Myötätunto, eli toisen huomioiminen, toimiminen ja merkityksellisyyden kokeminen, on tärkeä ja ajankohtainen aihe, ja myötätunnon osoittaminen voidaan linkittää parempaan yhteistyöhön sekä luottamuksen kasvuun. (Paakkanen ym. 2020.) Myös Seville (2017, 161) puhuu siitä, kuinka tärkeää on, että esimerkiksi työntekijöiden perheiden ja lähipiirin tärkeys tunnustetaan.

Ihmisten erilaiset toimintatavat sekä suhtautuminen koronapandemiaan toivat myös haasteensa esihenkilötyöhön. Esille nousi se, kuinka ohjeistusta ja yhdessä sovittuja käytäntöjä esimerkiksi kontaktien välttämistä täytyi muistuttaa yhä uudelleen ja uudelleen, sekä se, kuinka työntekijöillä saattoi olla niin iso pelko koronasta, että pelko ulottui työn suorittamiseen asti. Esille nousi myös se, kuinka haastavaa kommunikointi oli myös asiakkuuksien ja muiden sidosryhmien suuntaan, kun epävarmuus ja pelko tulevasta olivat päällimmäisenä. Esihenkilöiltä vaadittiinkin joustavuutta myös johtamisessa, ja sekä kriisijohtamisen, asioiden että ihmisten johtamisen taitoja vaadittiin koronapandemian aikana. Mäkikangas ja muut (2023, 212) kertovat, kuinka myös etänä tapahtuvan johtamisen menestyksen avaimet ovat luottamus, arvostus, toimivat ja yhteisesti sovitut käytänteet, avoin vuorovaikutus, ja yhteisöllisyyden tunteen turvaaminen. Lanaj, Foulk ja Jennings (2023) nostavat esille, kuinka johtajaidentiteetti kehittyy sen mukaan, millaisia kokemuksia johtajalla on, sekä työssään että työn ulkopuolella. Esihenkilön johtajaidentiteettiä muokkaa siis myös vuorovaikutus työntekijöiden kanssa päivittäisissä tilanteissa, ja kuinka he itse näkevät ja ajattelevat itsestään johtajan roolissa. (Lanaj ym. 2596.) Newsteadin, Dawkinsin, Macklinin, ja Martinin (2021) mukaan johtajat nähdäänkin usein myös roolimalleina, joiden toimet vaikuttavat suoraan heidän organisaationsa ilmapiiriin. Myös Pirinen (2023) tuo esille, kuinka ne painopisteet, johon johtaminen keskittyy, vaihtuvat ja muuttuvat muutoksen ollessa käynnissä, mutta silti esihenkilön perustehtävät pysyvät ennallaan. Pirisen mukaan muutostilanteessa esihenkilö joutuu hoitamaan tehtäviä, jotka liittyvät sekä ihmisten, että asioiden johtamiseen. (Pirinen 2023, 112.)

Positiivisena asiana koronapandemian ajanjaksosta esihenkilötyössä ja sen tuomista opeista, nousi esille entisestään vahvistunut luottamus työntekijöihin ja heidän kykyihinsä ja taitoihinsa. Myös työntekijöitä kohtaan tunnettu arvostus kasvoi koronapandemian aikana. Korhonen ja Bergman (2019, 97) nostavat myös esille, kuinka tärkeää esihenkilön on osata itsekin oppia, sekä taito nähdä hyvää, että taito arvostaa ihmistä, kiittää ja kannustaa. Koska tunne arvostuksen puutteesta voi syntyä siitä, että ihmiset eivät koe tulleen huomatuksi, rakentaa esihenkilö, joka huomioi, sekä arvostaa työntekijöitään, lisää luottamusta sekä arvostuksen tunnetta työntekijöitään kohtaan. (Korhonen ja Bergman 2019, 98.) Myös Bartsch ja muut (2021) ovat todenneet, kuinka johtamismalli, missä työntekijöille mahdollistetaan itsenäinen toiminta ja tuetaan työntekijöiden autonomiaa, edistää työntekijöiden sitoutumista esimerkiksi työtehtäviin. Toinen positiivinen tekijä, joka koronapandemian aikana koettiin kiinteistöpalvelualalla nimenomaan puhtaanapidon puolella, oli töiden riittävyys. Vaikka toimintaympäristö muuttui nopeasti, ja uudet toimintamallit vaativat sopeutumista, esihenkilöillä oli kuitenkin turvallinen olo sen suhteen, että työntekijöille oli mahdollisuus tarjota töitä. Liu ja muut (2024) puhuvat siitä, kuinka tärkeää työn jatkuvuuden varmuus on, sillä epävarmuus työn jatkuvuudesta voi heikentää työntekijöiden mahdollisuuksia saavuttaa työssä asetetut tavoitteet. Myös Järvinen ja muut (2024) korostavat miten psykologisen turvallisuuden kokemus on yhteydessä työn tuloksiin, ja psykologinen turvallisuus vahvistaa ongelmanratkaisukykyä. (Järvinen ym. 2024, 385)

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden kokemuksen mukaan omat esihenkilötaidot kehittyivät toimintaympäristön nopean muutoksen vaatimusten vuoksi, ja moni tänä päivänä käytössä oleva oppi korona-ajasta syntyi nopean muutostarpeen ja uuden omaksumisen myötä, jonka vaikuttimena oli ulkoa päin tuleva paine muutokselle sekä tarve sopeutua, kuten esimerkiksi erilaisten sähköisten työkalujen käyttäminen. Esihenkilötyössä johtajuus painopiste siirtyi tilanteen mukaan ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen sekä kriisijohtamisen välillä. Koronapandemian alkuvaiheessa kriisijohtaminen sekä ihmisten johtaminen saattoivat korostua, mutta myös asioiden johtamista tarvittiin. Johtamisen painopistettä oli tarkasteltavat tilanteen mukaan tuomien vaatimusten mukaan, ja esihenkilön oli pystyttävä joustamaan ja sopeutumaan, ja joskus työ vaati toimimaan jopa omien voimavarojen ääri rajoilla.

Esihenkilöiden oli osattava reagoida muuttuviin tilanteisiin, sekä päivitettävä toimintamalliaan tilanteen vaatimalla tavalla. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että esihenkilötyö ylipäätään on usein haastavaa, kun toimitaan esihenkilönä tiimille, joka koostuu erilaisista ihmisistä, joista jokainen on yksilö, ja joista jokaisella on omat ajatuksensa sekä kokemuksensa. Koronapandemian aikana yhdeksi kuormittavaksi tekijäksi esihenkilötyössä nousi epävarmuus tulevaisuudesta sekä muutoksen mukanaan tuoma uuden oppimisen tarve, johon oli vain sopeuduttava, ja päivittäistä työtä oli johdettava sekä pyrittävä viemään tiimiä kohti yhteistä päämäärää, sopeutuen toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, sekä pelon, yksinäisyyden sekä epävarmuuden tunteisiin.

Tutkimuksessa nousi esille, kuinka toimiva viestintä sekä kuuntelemisen taito ovat yksi esihenkilötyön tärkeimpiä osa-alueita, ja työntekijöiden kuunteleminen sekä kohtaaminen, sekä myös ei-kielellisen viestinnän huomioiminen. Tutkimustuloksissa nousikin esille myös viestintätaitojen kehittyminen esihenkilötyössä, kun kommunikointi työntekijöiden kanssa tapahtui uudella tapaa, usein sähköisten kanavien kautta, verrattuna toimintamalleihin ennen koronapandemiaa. Viestintä on myös tärkeässä asemassa esihenkilön ja työntekijöiden luottamuksellisen suhteen luomisessa. Kun viestintä toimii, ja työntekijä kokee tulevansa kuulluksi, parantaa tämä kokemus esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuutta omaan organisaatioon. Tutkimustulosten perusteella kiinteistöalan toimintaympäristössä näkyi selkeästi koronapandemian mukaan tuomat muutokset, ja esimerkiksi kontaktien välttämiseksi tehtävät järjestelyt sekä toimipisteellä että kentällä toimittaessa haastoiivat esihenkilöitä toimimaan uudella tapaa, sen hetkisen parhaan mahdollisen tiedon valossa, mitä saatavilla oli. Epävarmassa sekä nopeasti muuttuvassa tilanteessa esihenkilönä toimiminen haastoi muuttamaan toimintamalleja, oppimaan uutta sekä kehittymään esihenkilönä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018) mukaan, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä sekä aineistonkeräämisen, että sitä seuraavien tutkimusvaiheiden tarkalla raportoinnilla. Vilka (2025) kertoo, kuinka tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata, ja tutkimuksen luotettavuus, eli reliabelius tarkoittaa puolestaan tulosten tarkkuutta, sekä sitä, että mittaustulos

on toistettavissa. Yhdessä tutkimuksen pätevyys sekä luotettavuus muodostavat kokonaisluotettavuuden mittarin. Tärkeää on, että tutkija itse arvioi jokaista tekemäänsä valintaa luotettavuuden näkökulmasta. (Vilka 2025.) Huhtinen ja Tuominen (2020) toteavat, kuinka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tae ei suinkaan ole objektiivisuuden, vaan havainnon tulkitseminen, sekä havainnosta tehdyn tulkinnan ymmärrettäväksi tuominen niille tahoille, jotka asiasta ovat kiinnostuneet. (Huhtinen ja Tuominen 2020.) Puusa ja Juuti (2020) puhuvat siitä, kuinka laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskeva pohdinta kiteytyy kolmeen käsitteeseen, eli uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteisiin. Uskottavuuden käsite tarkoittaa sitä, että tutkimuksen raportti on esitetty siten, että raportissa esitetyt asiat ovat tapahtuneet, kuten myös dokumentoitu asianmukaisesti. (Puusa ja Juuti 2020.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan kaikki tutkimusprosessin eri vaiheet huolellisesti sekä läpinäkyvästi, ja käytettyjen menetelmien valinnat on perusteltu esimerkiksi tutkimusmenetelmien esittelyssä. Tutkimuksen alkuperäisaineiston, eli teemahaastattelujen, sekä tutkimuksen tulosten välistä yhteyttä on tuotu esille sitaatein eli alkuperäisilmausten kautta.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, että tutkija pystyy vakuuttamaan selkeästi perustellen sen, että hän on käyttänyt oikeita menetelmiä sekä lähestymistapoja tutkimuksen toteuttamiseen sekä tutkimusongelman ratkaisuun. Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä, eli laadullinen tutkimus on pyritty valitsemaan siten, että tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys ”miten esihenkilön taidot ovat kehittyneet” pyrkii tutkimaan jotakin koettua ilmiötä, on laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö perusteltua. Koska laadullisen tutkimuksen tavoite voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kiteyttää kysymyksellä siitä, kuinka yksilö voi ymmärtää toista, kuten opinnäytetyön tietoperustassa kerrotaan, ja fenomenologinen tutkimusote on valittu siksi, että Vilkan (2021) kertomana, kuten opinnäytetyön tietoperustassa kerrotaan, fenomenologinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään jonkin ilmiön olemusta, ja ilmiötä sellaisenaan kuin se eletyssä ja koetussa todellisuudessa ilmenee, ilmiön olemus on fenomenologiassa pysyvä, toisin sanoen ilmiön olemus ei siis muutu. Fenomenologiassa tieto muodostuu yksilön mielessä välittömänä ymmärryksenä, ja edustaa ilmiöitä, ympäröivää todellisuutta, sekä yksilöä itseään. (Vilka 2021.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) määrittelee, kuinka hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteet ovat kuvion 5. mukaisesti vastuunkanto, luotettavuus, rehellisyys sekä arvostus, ja

nämä peruseriaatteet pohjautuvat eurooppalaiseen tutkimuseettiseen ohjeistukseen. Tieteellistä työtä tehdessä tulee varmistaa, että tieteellinen toiminta on laadukasta läpi suunnitteluprosessin, kuten myös menetelmiä valitessa, tieteellistä työtä analysoidessa, ja niin ikään käytettyjen voimavarojen käytössä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty läpinäkyvyyteen läpi koko opinnäytetyön, lähtien liikkeelle opinnäytetyön suunnitteluprosessissa. Opinnäytetyön prosessi on suunniteltu, sekä esitelty Jamkin ajankohtaisia opinnäytetyön ohjeistuksia noudattaen. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen valinta perustuu opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen kiinnostukseen kyseisestä aiheesta, ja aiheen valinta on pyritty esittelemään ja perustelemaan selkeästi.

Kanasen (2008, 135) mukaan tieteellisen työhön liittyy aina sekä olemassa olevaan tieteelliseen aineistoon perehtyminen, sekä aineiston hyödyntäminen. Opinnäytetyön teoriapohjan lähdeaineiston hankinnassa on pyritty ottamaan huomioon lähdekritiikki, sekä käyttämään laadukkaita lähteitä. Lähdekirjallisuus on valittu huomioiden niin lähteiden luotettavuus, kuin käytettyjen lähteiden tunnettavuus, ja lähteinä on käytetty ajankohtaista, mahdollisimman uutta lähdeaineistoa, sekä suomenkielistä, että kansainvälistä kirjallisuutta, sekä kansainvälisiä, vertaisarvioituja artikkeleita. Opinnäytetyön teoriaosuus pyrittiin rakentamaan siten, että eri tutkijoiden välillä käydään vuoropuhelua, jotta erilaiset näkökulmat sekä tulkinnat aiheesta nousevat esille sekä perustelevat näin käytettyjen lähteiden valintaa. Lähteitä on myös pyritty käyttämään laajasti niistä teemoista, jotka teoriapohjaan valikoitui. Teoriapohjassa on tuotu selkeästi sekä asianmukaisesti esille muiden tutkijoiden tekemä työ, viittaamalla töihin asianmukaisesti, Jamkin viittausohjeita noudattaen, osoittaen näin arvostusta niille tahoille, jotka työn ovat tehneet, kuten Tutkimuseettisen lautakunnan peruseriaatteissa ohjataan kuvion 5. mukaisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2018) huomauttavat, kuinka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkimustulosten kuvaus yksityiskohdaisesti, kuten myös se kuinka aineiston keruu on tapahtunut, sekä menetelmänä että teknisesti, lisää tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan tarkkuutta, sekä huolellisuutta, avoimuutta ja rehellisyyttä, sekä tutkimuksen suorittamisessa, aineiston dokumentoinnissa, sekä tulosten esittämisessä sekä niiden arvioinnissa. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät on kuvattava tarkasti, ja näin toimien sekä tutkimuksen luotettavuus, että toistettavuus paranee.



Kuvio 5. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet eurooppalaista ohjeistusta mukaillen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, muokattu)

Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltiin seitsemää esihenkilötyötä tekevää henkilöä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavat esille, kuinka aineiston riittävyyden ongelma voidaan ratkaista saturaation käsitteellä, eli kylläntymisellä. Saturaatiolla tarkoitetaan siis tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään, eivätkä tiedonantajat enää tuota mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Kokemukset kylläntymispisteestä vaihtelevat. Tämän opinnäytetyön saturaatiopiste saavutettiin neljän haastattelun jälkeen, eli näiden haastattelujen jälkeen haastatteluissa ei tullut enää uusia näkökulmia tutkimukseen. Saturaation käsitettä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yhdistää tulosten yleistettävyyteen, joka on yksi tutkimuksen luotettavuuden mittareista: kun aineistoa kerätessä aineisto alkaa toistamaan itseään, jo pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä.

Vilka (2025) muistuttaa, kuinka luotettavuuden kriteeri laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdystä tutkimuksesta on aina lopulta tutkija itse, hänen rehellisyytensä sekä hänen tekemänsä valinnat, teot ja ratkaisut. Tutkimuksessa haastateltavat tahot valikoituvat tutkimuksen tekijän verkostojen kautta. Haastateltavat ovat tulleet tutkijalle tutuksi esimerkiksi yhteisen toimialan kautta, mutta haastateltavat tahot eivät toimi tutkijan kanssa samassa organisaatiossa. Tutkimusta sekä

raporttia tarkasteltaessa on huomioitava, että tutkimuksen tekijän tausta sekä kiinnostuksen kohteet ovat vaikuttaneet sekä aiheen valintaan, aiheen rajaukseen, valittuun tietoperustaan, sekä tutkimukseen. Kokonaisuuden luotettavuutta on kuitenkin pyritty parantamaan aineiston kattavuudella, sekä tutkimusaiheen teoriapohjaan perustaen sekä teoriapohjassa käytettyjen lähteiden laadukkuuteen nojaten. Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan tehdyt valinnat tutkimustekstissä, ja tutkija on pyrkinyt tiedostamaan omat olettamuksensa sekä huomioimaan toimintansa tutkimuksen aikana siten, että niillä ei olisi vaikutusta tutkimuskohteeseen, tai tutkimuksen lopputulokseen.

6.2.2 Tiedonhaku

Opinnäytetyön kokonaisuuden luotettavuutta on pyritty lisäämään kiinnittämällä huomiota tietoperustaan. Opinnäytetyön tietoperusta on toteutettu käyttämällä ajankohtaisia ja laadukkaita lähteitä. Lähteinä on käytetty sekä suomenkielistä että kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta, ja vertaisarvioituja, kansainvälisiä artikkeleja esimerkiksi muutosjohtamisen, kriisijohtamisen sekä esihenkilötyön teemoista. Lähteiden käytössä on pyritty lähdekritiikkiin, ja lähteiksi on siksi pyritty valitsemaan ajankohtaisia, mahdollisimman tuoreita sekä vertaisarvioituja lähteitä, ja käytettyä lähdekirjallisuutta valitettaessa kiinnitettiin huomiota lähteiden luotettavuuteen, sekä tunnettuuteen. Tiedonhaku on toteutettu käyttämällä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastoa, Janet-Finnaa sekä kirjaston kansainvälisten artikkelien hakua, sekä Googlen hakupalvelua.

6.2.3 Tutkimuksen eettisyys

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2022) toteavat, kaikkiin tutkimuksiin liittyy aina eettisiä ratkaisuja, ja ihmistieteissä eettisten kysymysten eteen joudutaan tutkimuksen joka vaiheessa, silloinkin kun tutkimus tehdään dokumenttiaineiston varassa, jolloin ihmistä ei välttämättä tavata kasvoista kasvoihin. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitun teemahaastattelun etu on Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan siinä, että teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, ja koska ihmisten tulkinnasta ja heidän asioille antamansa merkitykset, sekä se että merkitykset ovat vuorovaikutuksessa, ovat keskeisiä tekijöitä, teemahaastattelun käyttö tutkimuskysymykseen peilaten oli perusteltua. Hakala (2024) toteaa, että on myös perusteltua kertoa, millä perusteella haastattelukysymykset ovat syntyneet, ja käytetyn teemahaastattelun runko on liitetty asianmukaisesti opinnäytetyön liitteeksi 3.

Hirsjärvi ja Hurme (2022) puhuvat siitä, kuinka Kvale (1996) kertoo miten eettiset kysymykset tutkimuksen eri vaiheissa ovat tarkoitus, suunnitelma, haastattelutilanne, purkaminen eli litterointi, analyysi, todentaminen sekä raportointi. Heidän mukaansa tutkimuksen tarkoitusta tulisi, tieteellisen tiedon etsimisen ohella, tarkastella siitä näkökulmasta, kuinka tutkimus parantaa tutkimuksen kohteena olevaa inhimillistä tilannetta. Suunnitelmallisuuden kysymyksen eettisenä sisältönä on suostumus tutkimuksen kohteena olevilta henkilöiltä, sekä taata heille luottamuksellisuus, sekä harkita, millaisia mahdollisia seurauksia tutkimuksesta voi seurata kohdehenkilöille. Kysymys haastattelutilanteesta viittaa siihen, että Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastattelutilanteessa pyritään selvittämään henkilöiden antamien tietojen luottamuksellisuus, ja haastattelutilanteen mahdolliset vaikutukset, kuten stressi, huomioidaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2022.) Tutkija on opinnäytetyön aineistoa kerätessään pyrkinyt huomioimaan nämä tekijät. Opinnäytetyön tutkimuksessa haastatelluille tahoille on sekä haastattelukutsua edeltävässä alustavassa tiedustelussa, että haastattelukutsun yhteydessä esitettyssä tutkittavan suostumuslomakkeessa, pyritty viestimään tutkimuksen tavoite selkeästi ja avoimesti, mitään salaamatta. Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen tutkittava on varmistanut tutkijalle, että hän osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti, sekä että hän on saanut riittävät tiedot tutkimuksen sisällöstä, sekä tutkimuksen kulusta. Tiedote tutkimuksesta, sekä suostumuslomake löytyvät asianmukaisesti tallennettua opinnäytetyön liitteestä 1.

Kuula (2011) muistuttaa siitä, kuinka tärkeää on informoida tutkittavia tahoja siitä, kuinka tutkimusaineistoa käsitellään. Tutkimuksessa mukana olleille haastatelluille henkilöille on myös esitelty opinnäytetyön tekijän laatima tietosuojaseloste, jossa käydään läpi, miten haastateltavien henkilö-tietoja käsitellään sekä säilytetään, kuinka haastattelutallenteita käytetään, mihin ne tallennetaan ja kuinka haastattelutallenteiden anonymisoituja litterointeja tullaan säilyttämään Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeisiin perustuen, kaksi vuotta tutkijan valmistumisen jälkeen. (Aineistonhallintasuunnitelma ja aineiston käsittely 2025.) Tietosuojaseloste on tallennettu, tutkijan henkilökohtaiset tiedot, kuten puhelinnumero, poistettuna, asianmukaisesti opinnäytetyön liitteeseen 2.

Kuula (2011) kertoo, kuinka yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa ensiksi sitä, että ihmisillä tulee itsellään olla oikeus päättää siitä, minkälaisia tietoja he antavat tutkimuskäyttöön. Toiseksi, yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa sitä, että tutkimustekstiä ei voi kirjoittaa siten, että tutkitavat ovat tekstistä tunnistettavissa. (Kuula, 2011.) Tutkimuksessa haastatelluille henkilöille on

tutkijan aineistohallintasuunnitelmaan perustuen kerrottu, että tutkimus perustuu täysin vapaaehtoisuuteen, ja tutkimuksesta on ollut mahdollista myös kieltäytyä myös kesken tutkimuksen. Haastattelutilanteesta, joka on tapahtunut etäyhteyksien välityksellä Microsoft Teamsissa, on pyritty kameran välityksellä sekä rauhassa haastattelun teemat ja tavoitteet läpikäyden, luomaan rauhallinen ja luottamuksellinen tilanne. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) ohjeet huomioiden, haastattelutilanteissa on otettu huomioon tutkittavien ihmisarvoinen kohtelu, ja koska tutkimukseen on laadullisessa tutkimuksessa osallistunut useita henkilöitä, ei yksittäisen haastateltavan vastausta ole mahdollista tutkimuksesta tunnistaa. Haastattelut on toteutettu haastattelijan ja haastateltavan välisenä kahdenkeskisenä kokouksena, eikä tutkittavat henkilöt ole tienneet toistensa vastauksista. Tutkimuksessa haastattelun purkaminen sekä haastattelujen litterointi on toteutettu luottamuksellisesti, ja litterointi on pyritty tekemään lähdeaineistolle uskollisesti, siten että se noudattaa haastateltavien suullisia lausumia.

Kerätty tutkimusaineisto on tarkoitettu vain tutkimuskäyttöä varten, eikä mitään aineistoa tai sen osia luovuteta millekään ulkopuoliselle taholle, ja tutkimustietoja tulee sekä säilyttää että käsitellä huolellisesti. (Kuula 2011.) Tässä tutkimuksessa alkuperäiset haastattelutallenteet sekä haastattelun yhteydessä tapahtunut litterointi tallennettiin omana tiedostonaan sekä pilvipalveluun, että tutkijan henkilökohtaisessa käytössä olevalla tietokoneelle, eikä alkuperäisiä tallenteita ole missään tutkimuksen vaiheessa muokattu. Litterointi sekä myöhempi aineiston työstäminen on toteutettu erilliselle excel-taulukoille teemoitellen, eikä alkuperäinen materiaali ole muuttunut. Teemoittelun avulla voidaan organisoida suuriakin tietomääriä, jolloin yhteydet tietojen välillä on löydettävissä, ja teemoittelu voidaan toteuttaa perustellen, jolloin tutkimuksen luotettavuus voi parantua. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kokonaisuudessaan analyysivaiheessa tutkija on pyrkinyt analysoimaan haastattelut todentaen ne siten, että tutkimuksessa esitetty tieto on niin varmaa sekä todennettua, kuin mahdollista. Opinnäytetyötä tehdessään tutkijan on ottanut huomioon vastuunkannon näkökulman, lähtien tutkimuksen ideasta, ulottuen siihen, kun työ julkaistaan ja sen mahdollisiin vaikutuksiin. Opinnäytetyö on toteutettu siten, että tutkimuksen haastateltavien anonymiteetti on suojattu, eikä tutkimuksessa mukana olleita tahoja voida valmiista opinnäytetyöstä tunnistaa, ja näin toimien on varmistettu, ettei tutkimus tai siihen liittyvä tieteellinen toiminta voi vaarantaa tutkittavien turvallisuutta tai terveyttä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Alasuutari (2011) kertoo, kuinka yhden tutkimusprosessin loppu, on toisen alku, eikä tutkimusprosessi koskaan lopu siihen, että tutkimusongelma saadaan selvitettyksi. Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena kiinnostava aihe olisi syventyä viestintään, sillä toimivan viestinnän tärkeys nousi tutkimuksessa selkeästi esille. Viestintää, sen onnistumisia ja mahdollisia epäonnistumisia olisi mielenkiintoista tarkastella vielä tarkemmin esihenkilön roolissa osana muutosjohtajuutta. Pirinen (2023, 115) nostaa esille, kuinka esihenkilön tekemä muutosjohtaminen ei ole vain ylätasolta tulevien viestien toistamista, vaan esihenkilön tulisi kyetä keskustellen sekä ideoiden yhdessä tiimin kanssa löytää ne toimintamallit, miten tiimi voi omien perustehtäviensä avulla edistää muutosta. Tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä sellaisessa tilanteessa, jossa organisaatiossa on tapahtumassa jokin muutos, jota lähdetty toteuttamaan hallitusti, eli toimintaympäristön muutos on ainakin suurilta osin ennakoitavissa, toisin kuin koronapandemiassa, jossa muutoksen johtaminen vaati nopeaa toimintaa epävarmassa tilanteessa.

Lähteet

- Aaltio, I. Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 17.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.
- Abbas, J. & Sagsan, M. 2019. Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611-620. Viitattu 21.4.2025. <https://janet.finna.fi>, Elsevier SD Complete Freedom Collection.
- Agenda 2030 kestävän kehityksen tavoitteet. N.d. 2017. Ulkoministeriö. Viitattu 3.5.2025. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Aineistohallintasuunnitelma ja aineiston käsittely. 7.4.2025. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.5.2025. <https://help.jamk.fi/opinnaytetyo/fi/opinnaytetyon-suunnittelu/tutkimusaineisto/>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 3.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. 2021. The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *Leadership and organisational innovation European Journal of Innovation Management*, 24, 338-370. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Anderson, M. H., Sun, P. Y. T. 2017. Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New "Full-Range" Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, 76–96. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Premier.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. 2020. A Framework to Evaluate the Effects of Organizational Resilience on Service Quality. *Sustainability*, 12, 3, 958. Viitattu 3.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Badar, K., Siddiquei, A.N. 2025. Unleashing green innovation: navigating the path with green inclusive leadership, green knowledge management and internal CSR communication. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40, 2, 298-312. Viitattu 2.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insights.
- Barrantes-Briceño C.E., Almada Santos F.C, Nagano M.S. 2024. Bridging excellence, knowledge management and sustainability: Introducing the 'Knowledge Management Excellence Model 21', a model for sustainable development goals alignment. *Journal of Cleaner Production*, 455, 142326. Viitattu 21.4.2025. <https://janet.finna.fi>, ScienceDirect Complete Freedom Collection.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. 2021. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of service management*, 32, 1, 71-85. Viitattu 29.3.2025. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insights.

- Bishu, S. G., Camarena, L., & Feeney, M. K. 2023. Managing through COVID-19: Reflections from city managers and lessons learned. *Public Administration Review*, 83, 5, 1367–1386. Viitattu 29.3.2025. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Premier.
- Bouaziz, F., & Zouhour, S. H. 2018. Strategic human resource management practices and organizational resilience. *SHRM practices and organizational resilience. The Journal of Management Development*, 37, 7, 537-551. Viitattu 2.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insights.
- Bärlund, A., Perko, S. 2013. *Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto*. Helsinki: Talentum.
- Cakir, M. S., Wardman, J. K., & Trautrimis, A. 2023. Ethical leadership supports safety voice by increasing risk perception and reducing ethical ambiguity: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Risk Analysis: An International Journal*, 43, 9, 1902–1916. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Premier.
- Chan, X. W., Shang, S., Brough, P., Wilkinson, A. & Lu, C. 2023. Work, life and COVID-19. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61, 2, 257-276. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi>, Journals@Ovid.
- Chiu, C-Y, Balkundi, P., Weinberg F.J. 2017. When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *The Leadership Quarterly*. 28, 2, 334-348. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi> Elsevier SD Complete Freedom Collection.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. 2021. Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31, 4, 819–833. Viitattu 29.3.2025. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Premier.
- Dhamija, P., Chiarini, A., & Shapla, S. 2023. Technology and leadership styles: A review of trends between 2003 and 2021. *TQM Journal*, 35, 1, 210–233. Viitattu 1.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insights.
- Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. 2020. The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13, 2, 387-423. Viitattu 2.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. 2020. Corporate social responsibility and organizational commitment: Effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*, 15, 3, 255-272. Viitattu 2.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Hakala, J. 2024. *Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 3.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Halilova, J. G., Valtchanov, D. & Rosenbaum, R. S. 2024. Rapid Learning in Frontline Grocery Workers During the COVID-19 Pandemic. *Applied Cognitive Psychology*, 38, 6. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi>, Journals@Ovid.

Hanna, B., Xu, G., Wang, X. and Hossain, J. 2024. Integrating UN Sustainable Development Goals into family business practices: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, Vol. 14, 6, 1203-1211. Viitattu 3.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Viitattu 29.3.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.

Hudea, O. S. 2014. Leadership development. *Manager*, 20, 110–114. Viitattu 1.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Huhtinen, A-M. Tuominen, J. 2020. Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 3.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.

Häikiö, L., Lämsä, R., & Peltonen, M. 2021. Koronapandemia – kenen kriisi? *Sosiaali-lääketieteellinen aikakauslehti*. 58, 3, 207–208. Viitattu 29.3.2025. https://cris.tuni.fi/ws/portalfiles/portal/77828987/Koronapandemia_kenen.pdf

Ihanainen-Rokio, O. 2024. Kestävä johtaminen ihmislähtöisenä ja tuloksellisena toimintana. Viitattu 17.5.2025. <https://hyplus.helsinki.fi/kestava-johtaminen-ihmislahtoisena-ja-tuloksellisena-toimintana/>

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. painos. Helsinki: Helsingin Kamari.

Jokinen, A. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.5.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.5.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Järvinen, J., Nurmeksela, A., & Hult, M. 2024. Sairaanhoidajien kokeman työuupumuksen yhteys johtamistyyliin ja koettuun psykologiseen turvallisuuteen. Relationship between leadership styles, psychological safety, and nurse's burnout. *Hoitotiede*, 36, 4, 382-394. Viitattu 1.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. 2022. The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34, 6, 837-857. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insights.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kay, A., Levine, L., & Shapiro, E. 2022. Reducing Anxiety Through Workplace Communication During COVID-19: Who, What, When, and How. *International Journal of Business Communication*, 61, 3, 573-605. Viitattu 29.3.2025. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.

Kelly, P. 2023. Are you competent coping with uncertainty and risk? Implications for work-applied management. *Journal of Work-Applied Management*, 15, 2, 241-251. Viitattu 18.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, H. Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä*. Käsikirja uudistumismatkalla. Viitattu 17.5.2025. Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi>, Alma Insights.

Koronavirus Suomessa. N.d 2025. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 3.5.2025. <https://stm.fi/korona>

Koskinen, J. 2024. *Strateginen oppiminen*. Johtajuuden uudistaja. Helsinki: Ajantieto.

Kuula, A. *Tutkimusetiikka*. 2011. *Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino. Viitattu 17.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Laitinen, I. Stenvall, J. 2019. Ihminen ja vuorovaikutus – Kompleksisuusteoriat työyhteisöjen muutoksessa. *Johtamisen psykologia*. Toim. V. Pietiläinen ja A. Syväjärvi. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 115–152.

Lanaj, K., Foulk, T. A., & Jennings, R. E. 2023. Improving the Lives of Leaders: The Beneficial Effects of Positive Leader Self-Reflection. *Journal of management*, 49, 8, 2595–2628. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.

Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. 2016. Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 29, 5, 732-750. Viitattu 17.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Liu, X., Han, C., Xia, Y., & Liu, X. 2024. Different concerns, different choices: How does COVID-19-induced work uncertainty influence employees' impression management? *Research and reviews*. *Current Psychology*, 43, 14, 12508-12521. Viitattu 18.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ma Regina, M. H., Caringal-Go, J., & Magsaysay, J. F. 2018. Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. ICL, CM and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 7, 914-925. Viitattu 17.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Mihalache, M., ja Mihalache, O. R. 2022. How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 61, 3, 295–314. Viitattu 29.3.2025. <https://janet.finna.fi>, Cinahl Ultimate.

Moilanen, P. Rähä, P. 2015. *Merkitysrakenteiden tulkinta*. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Toim. R. Valli ja J. Aaltola. 4. uud. p. Jyväskylän: PS-Kustannus, 52–73.

Mäkikangas, A., Sjöblom, K., Juutinen, S., & Ruohomäki, K. 2023. Työhyvinvointi etätyössä. Julkaisussa Koronapandemia, työ ja yhteiskunta. Muuttuiko Suomi? Toim. Mäkikangas, A. ja Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 207–227.

Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. 2021. We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. The Leadership quarterly, 32, 5. <https://janet.finna.fi>, Elsevier SD Complete Freedom Collection.

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Johtamisen psykologia. Toim. V. Pietiläinen ja A. Syväjärvi. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 39–74.

Ohjeita karanteenin ja eristyksen ajalle. 22.3.2021. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 3.5.2025. https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atoms/files/suomi_koronan_karantee-niohje_pitka_ohje.pdf

Ojala, S., Pyöriä, P. 2023. Palkkatyön laatu ennen koronapandemiaa ja sen aikana. Julkaisussa Koronapandemia, työ ja yhteiskunta. Muuttuiko Suomi? Toim. Mäkikangas, A. ja Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 23–51.

Oksa, R., Latikka, R., Savela, N., & Oksanen, A. 2023. Sosiaalisten viestintäteknologioiden käyttö korona-ajan työelämässä. Julkaisussa Koronapandemia, työ ja yhteiskunta. Muuttuiko Suomi? Toim. Mäkikangas, A. ja Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 55–62.

Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L., & Pessi, A. 2021. Awakening Compassion in Managers—a New Emotional Skills Intervention to Improve Managerial Compassion. Journal of business and psychology, 36, 6, 1095-1108. Viitattu 2.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Pasanen, K. 2021. Mielen pelikirja. Valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen. Helsinki: Value Books.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pirinen, J. 2020. Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee. Helsinki: Books on Demand.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 3.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.

Puusa, A. Juuti P. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 3.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.

Ren, L., Yin, Y., Zhang, X. and Zhu, D. 2024. Does coaching leadership facilitate employees' taking charge? A perspective of conservation of resources theory. Journal of Managerial Psychology. 39, 6, 749–774. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insights.

Saari, T., Pyöriä, P., Koivunen, T., Leinonen M., Tapanila, K., & Melin, H. 2023. Suorittavan työn tekijät korona-aikana. Julkaisussa Koronapandemia, työ ja yhteiskunta. Muuttuiko Suomi? Toim. A. Mäkikangas ja P. Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 67–85.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2. p. Helsinki: Grano.

Seville, E. 2017. Resilient Organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. Lontoo: Kogan Page Limited.

Silva, A. 2016. What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 1, Viitattu 17.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Simionescu, M., Vasiliu, C., Şerban, C., Bichel, A., & Hudea, O. S. 2023. Towards a Modern Leadership: Sustainable Development-Oriented Management. Amfiteatru economic, 25, 17, 1024-1041. Viitattu 2.5.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Sorainen, A. 2018. Sori - johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Stähle, P. 2024. Uudistumiskyky ja piilevät käsikirjoitukset. Helsinki: Metanoia Instituutti. Viitattu 17.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 28.2.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 3.5.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valmiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana. 2022. Viitattu 15.2.2025. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 29.3.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. Viitattu 18.5.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellislibrary.

Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S. & Yong Jun, Z. 2024. Linking sustainable leadership with sustainable project performance: mediating role of knowledge integration and moderating role of top management knowledge values. *Journal of Knowledge Management*, 28, 6, 1588-1608. Viitattu 29.4.2025. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insights.

Liitteet

Liite 1. Tiedote tutkimuksesta ja tutkittavan suostumus

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Hyvä vastaanottaja,

Sinua pyydetään mukaan haastateltavaksi YAMK-opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan kriisijohtamista esihenkilön näkökulmasta, tilanteessa, jossa esihenkilön johdettavana oli työntekijöitä, tai tiimi, joilla ei ollut mahdollisuutta työskennellä etänä koronapandemian aikana.

Sinua pyydetään tutkimukseen, koska työskentelet asemassa, jossa edellä kuvatus kaltainen tilanne on mahdollinen.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Tiedotteessa on kerrottu myös henkilötietojesi käsittelystä. Erillisestä liitteestä löydät myös tietosuojaselosteen.

Tutkimukseen osallistuu viidestä seitsemään henkilöä, jotka ovat koronapandemian aikana työskennelleet esihenkilönä sellaisille työntekijöille, tai tiimille, joilla ei ole ollut mahdollista työskennellä etänä koronapandemian aikana.

Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä Sinuun oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tästä ei aiheudu sinulle kielteisiä seurauksia.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, ja toteutettava tutkimus on matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelmassa (YAMK) tehtävän opinnäytetyön ”Johtaminen kriisissä” tutkimus. Tutkimushaastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Haastattelu toteutetaan puolistukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimuksen tehtävän on tutkia Sinun, kiinteistöalalla työskentelevän esihenkilön, kokemuksia esihenkilötyöstä ja johtamisesta koronapandemian aikana. Tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia Sinulla esihenkilönä on johtamisesta mainittuna aikana, miten esihenkilö työ kehittyi, ja mitä oppeja ajasta jäi käyttöön.

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole tutkittavalle itselleen hyötyä. Tutkimuksesta on hyötyä yleisesti yhteiskunnalle kartoittamalla esihenkilötyöskentelyä sekä johtamista koronapandemian aikana tilanteissa, jossa esihenkilön tuli johtaa henkilöitä, joilla ei ollut mahdollista työskennellä etänä.

Tutkimukseen osallistumisesta ei odoteta aiheutuvan tutkittavalle mitään riskejä, haittoja tai epä-mukavuuksia.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkimuksesta valmistuu YAMK-opinnäytetyö.

Tutkittavia ei voi tunnistaa tuloksista/julkaisuista.

Suostumus osallistua tieteellisen tutkimukseen

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa syytä kertomatta keskeyttää tai lopettaa osallistumiseni tutkimukseen. Tästä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Tällä suostumuksella suostun YAMK-opinnäytetyön tekijän Ulrika Hokkasen haastateltavaksi tutkimusaiheeseen liittyen yksityishenkilönä, enkä tällöin edusta työnantajaani. Suostun myös, että haastattelu tallennetaan ja annan luvan käyttää haastattelussa kerättyä tietoa Ulrika Hokkasen ylemmän AMK-opinnäytetyön aineistona

Tutkimuksessa kerätty aineisto käsitellään huolellisesti, luottamuksellisesti sekä anonyymisti.

Haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa lopullisesta tutkimusraportista.

Aineistoa kerätään vain opinnäytetyötä varten, eikä tutkimusaineistoista ilmeneviä, yksittäisiä ihmisiä koskevia tietoja raportoida tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Raportoinniksi ymmärretään kaikenlainen viestintä, virallinen sekä epävirallinen, suullinen, sähköinen ja kirjallinen.

Kerätty aineisto säilytetään huolellisesti, voimassa olevien lakien, säädösten sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti. Kun tutkimustulosten oikeellisuus on tarkastettu, ja tutkimus on päättynyt, tutkimuskäytössä ollut aineisto säilytetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyön aineiston säilytysohjeen mukaisesti, vahvasti suojattuna kahden vuoden ajan, jonka jälkeen tutkimusaineisto tuhotaan 6/2027.

Vahvistan, että olen saanut tiedotteen tutkittavalle sekä tietosuojailmoituksen, ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijoille tarkentavia kysymyksiä. Olen siten saanut riittävät tiedot tutkimuksen sisällöstä, sen kulusta ja mitä se minun osaltani tarkoittaa, samoin kuin henkilötietojeni käsittelystä. Henkilötietojani käsitellään lain mukaisella yleisen edun perusteella.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Minua ei ole painostettu tai houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Suostun edellä mainittuun tutkimukseen.

Paikka ja aika

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Yhteystiedot:

Ulrika Hokkanen, opinnäytetyön tekijä

Liite 2. Tietosuojaseloste

Opinnäytetyön tietosuojaseloste

Tietosuojaselosteen laatimispäivä: 16.03.2025

1. Rekisterinpitäjä

Ulrika Hokkanen

2. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Jyväskylän ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava tietosuoja@jamk.fi

3. Yhteyshenkilö rekisteriä koskevissa asioissa (opinnäytetyön ohjaaja)

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK), Anne Törn-Laapio

4. Rekisterin nimi, luonne ja tutkimuksen kesto

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilötyön kehittyminen kriisin ja muutoksen keskellä

Rekisterin nimi: Opinnäytetyö liittyvä henkilötietorekisteri

Tutkimuksen suorittaja: Ulrika Hokkanen

Tutkimuksen luonne: Kertatutkimus

Tutkimuksen kesto: Aineiston keruu 3–5/2025, opinnäytetyön valmistuminen viimeistään 5/2025

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen:

Henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto hävitetään

Henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto arkistoidaan

ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa: Litteroidut, anonymisoidut haastattelut arkistoidaan rekisterinpitäjän toimesta rekisterinpitäjän tietokoneelle salasanasuojattuun kansioon, ja varmuuskopio tallennetaan rekisterinpitäjän Google Driveen kryptattuna, kahdeksi vuodeksi opinnäytetyön valmistumisesta (31.5.2027).

5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus ja oikeusperuste

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus on opinnäytetyötutkimus.

Opinnäytetyössä selvitetään seuraavia asioita: Miten tutkittavat kokivat oman esihenkilöroolinsa kehittyvän johtamisen näkökulmasta koronapandemian aikana, kun he johtivat esihenkilöasemassa sellaisia työntekijöitä, joilla ei ollut mahdollista työskennellä etänä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kriisijohtamista tapahtui esihenkilötasolla sellaisessa tilanteessa, kun esihenkilön johdettavana on tiimi, tai työntekijöitä, joilla ei ole ollut mahdollista työskennellä etänä pandemia-aikana, ja miten esihenkilön johtaminen on kehittynyt, ja mitä oppeja pandemia-ajasta on jäänyt käyttöön.

Opinnäytetyöhön liittyvä henkilötietojen käsittely perustuu EU:n yleiseen tietosuojasetukseen (2016/679, artikla 6), Ammattikorkeakoululakiin (932/2014), Valtioneuvoston asetukseen ammattikorkeakouluista (1129/2014), opiskelijoiden oikeutettuun etuun suorittaa opintojaan sekä rekisteröidyn suostumukseen. Rekisterillä mahdollistetaan opetuksen tavoitteisiin pääsy.

6. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää?

Tutkittavan suostumuksesta käy ilmi seuraavat henkilötiedot: Nimi, sähköposti sekä tehtävännimike.

Tutkimusaineistossa kerätään seuraavia henkilötietoja ja tunnisteita: nimi, työtehtävä, organisaatio, henkilökohtaiset mielipiteet sekä kokemukset tutkittavista aiheista.

7. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään?

Henkilötietoja kerätään tutkimukseen seuraavista lähteistä:

Suoraan tutkimukseen osallistuvilta

Haastattelu

Videointi

Sähköinen kyselylomake (Webropol tai vastaava)

Postissa lähetettävä kyselylomake

Muu tapa, mikä: Microsoft Teamsin välityksellä tapahtuva tapaaminen

Muualta kuin tutkimukseen osallistuvilta, mistä ja mitä tietoja:

Tutkittavalla ei ole velvollisuutta toimittaa tarvittavia henkilötietoja, osallistuminen on vapaaehtoista

8. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä tai luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

Tietoja siirretään ja luovutetaan tutkimusryhmän ulkopuolelle. Mikäli käytetään ulkopuolista litterointipalvelua, laaditaan tietosuojasopimus ja ohjeistetaan henkilötietojen käsittely. Muita ulkopuolisia tahoja ei käytetä eikä tietoja siirretä tai luovuteta opinnäytetyön tekijän lisäksi kenellekään muulle.

9. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Tietoja siirretään EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

10. Automatisoitu päätöksenteko

Automatisoidulla päätöksenteolla tarkoitetaan henkilön tiettyjen ominaisuuksien arviointiin tarkoitettua päätöstä, joka tehdään ainoastaan automaattisen tietojenkäsittelyn avulla ja josta aiheutuu rekisteröidyille (=henkilö, jonka henkilötietoja kerätään, säilytetään tai käsitellään) oikeudellisia vaikutuksia tai joka muuten vaikuttaa häneen merkittäväällä tavalla. Esimerkkejä automatisoidusta päätöksenteosta ovat mm. luottokelpoisuuspäätökset ja profilointi. Rekisteröidyllä on oikeus olla joutumatta automatisoidun päätöksenteon kohteeksi.

Tieteellisessä tutkimuksessa ja opinnäytetyössä henkilötietojen käsittelyä ei käytetä osallistujia koskevaan päätöksentekoon.

11. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Opinnäytetyön osalta on tehty eettinen ennakoarviointi (koskee vain YAMK-opinnäytetöitä)

X Ei Kyllä, puoltavan lausunnon antanut tutkimuseettinen toimikunta:

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot on suojattu seuraavasti:

X käyttäjätunnuksella X salasanalla käytön rekisteröinnillä

kulunvalvonnalla (fyysinen tila)

muulla tavoin, miten:

Tiedot ovat julkisia salassapidettäviä (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999, § 24)

Pseudonymisointi ja anonymisointi:

Tutkimusaineistot anonymisoidaan tai pseudonymisoidaan aina, kun se on mahdollista.

Tutkimustulokset julkaistaan siinä muodossa, ettei yksittäinen henkilö ole yleisesti tunnistettavissa.

Eriyistapauksissa esim., kun haastatellaan kuvataiteilijoita heidän teoksistaan, voi olla perusteltua ilmaista tekijät.

Tässä tutkimuksessa:

X Aineisto anonymisoidaan aineiston perustamisvaiheessa (kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti, jotta paluuta tunnisteteelliseen tietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja)

Suorat tunnistetiedot poistetaan aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja)

Aineisto analysoidaan suoran tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle esitettävä):

12. Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä (=henkilö, jonka henkilötietoja kerätään, säilytetään tai käsitellään) on oikeus saada tarkistaa itseään koskevat tiedot, oikeus vaatia virheellisen tiedon oikaisua, oikeus kieltää antamiensa tietojen käyttö suoramarkkinointi- tms. tarkoitukseen sekä muutoinkin turvautua tietosuojalainsäädännössä turvattuihin oikeuksiinsa.

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tässä tietosuojaselosteessa ilmoitettu opinnäytetyötä ohjaava opettaja.

Liite 3 Teemahaastattelurunko

Esitiedot:

Esihenkilön tausta ja työkokemus esihenkilönä

Tiimin tai työntekijöiden koko/määrä

Miten esihenkilön oman kokemuksen mukaan hänen esihenkilötaitonsa kehittyivät koronapandemian aikana?

- Miten koet oman esihenkilö- sekä johtamistaitosi kehittyneen koronapandemiasta tähän päivään?

Mitkä olivat suurimmat haasteet esihenkilötyöskentelyssä korona-aikana?

- Mitkä tekijät esihenkilötyössä koit eniten kuormittavaksi korona-ajan johtamisessa?

Millaisia muutoksia toimintaympäristössä ilmeni koronapandemian aikana?

- Miten esihenkilötyötäsi johdettiin ylemmältä tasolta?

Kuinka johtaminen kriisijohtamisen, ihmisten sekä asioiden johtamisen näkökulmasta nousi esille?

Minkälaisia oivalluksia johtamisesta jäi koronapandemian ajalta käyttöön?

- Minkälaisia työkaluja tai teemoja korona-ajan johtamisesta on jäänyt käyttöön tähän päivään?