

Myynnin hybridijohtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä

Case: Elisa Oyj

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sorvali, Laura-Karin	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 62	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Myynnin hybridijohtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä Case: Elisa Oyj		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Elisa Oyj		
Tiivistelmä <p>Työssä tarkasteltiin myynnin lähi- sekä etäjohtamisen nykytilaa, esimiesosaamista ja toimintaympäristön muutoksien vaikutusta Elisa Oyj:n myymäläpäälliköiden päivittäisjohtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa myynnin hybridijohtamisen nykytilaa kompleksisessa toimintaympäristössä ja luoda kehitysehdotuksia hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi. Tietoperusta pohjautuu myynnin johtamiseen, esimiesosaamiseen ja ammatilliseen kompetenssiin sekä kompleksisuusteorian pääpiirteisiin. Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen ja aineistonkeruumenetelmänä toimi teemakysely. Teemakysely lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle ja vastauksia saatiin kymmeneltä henkilöltä. Kysely toteutettiin aikavälillä 29.3- 6.4.2021.</p> <p>Tulosten perusteella hybridijohtaminen on toiminut keskimäärin hyvin, mutta kehitettäviä kohteita löytyi liittyen yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen, ajanhallintaan, työn kuormitukseen sekä nykyiseen johtamisparadigmaan. Työn lopputuloksena laadittiin perusohjeistus yrityksen sisäisen viestinnän, vuorovaikutuksen laadun, ihmislähtöisen johtamisen, ydintehtävien priorisoinnin ja kuormituksen hallinnan tueksi.</p>		
Asiasanat hybridijohtaminen, myynnin johtaminen, esimiesosaaminen, kompleksisuus, kompleksisuusteoria		

Abstract

Author(s) Sorvali, Laura-Karin	Type of Publication Bachelor's Thesis	Published 2021
	Number of Pages 62	
Title of Publication Sales hybrid management in complex operating environment Case: Elisa Oyj		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Name, title and organization of the client Elisa Oyj		
Abstract <p>The thesis examined the present state of sales immediate- and remote management, leadership competence and operational environment effects on Elisa Oyj's store managers daily management. Research objective was to explore sales hybrid management's present state in complex operating environment and create development proposals to enhance the seamlessly of hybrid management. The theoretical part of this study is based on sales management, leadership competence and complexity theory outlines. The study was performed as qualitative research and the data was obtained by theme survey. The survey was sent by email and the total number of respondents was ten persons. The response time was between March 29 and April 6, 2021.</p> <p>According to the data, hybrid management has performed well on average, but development needs were found related to the company's internal interaction, time management, workload and the current management paradigm. As a result of the work, basic guidelines were developed to support internal communication, the quality of interaction and people-oriented management, as well as the prioritization of core tasks and workload management.</p>		
Keywords hybrid management, sales management, leadership competence, complexity, complexity theory		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Opinnäytetyön toteutus ja tutkimusmenetelmä.....	3
1.4	Kohdeorganisaatio	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖN MYYNNIN JOHTAMINEN.....	7
2.1	Myynnin johtamisen lähtökohdat	7
2.2	Myyntityön etäjohtaminen	9
2.3	Hybridijohtaminen	11
2.4	Johtaminen Elisa Oyj:ssä.....	12
3	ESIMIEHEN OSAAMINEN JA AMMATILLINEN KOMPETENSSI.....	16
3.1	Osaaminen ja kompetenssi	16
3.2	Johtamisosaaminen ja -kompetenssi.....	17
4	KOMPLEKSISUUS TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	20
4.1	Kompleksisuusteoria.....	20
4.2	Pirulliset ongelmat.....	23
4.3	Kompleksinen toimintaympäristö johtamisen arjessa.....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
5.1	Teemakysely aineistonkeruumenetelmänä.....	27
5.2	Teemakyselyn toteutus	28
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	30
5.4	Tutkimustulokset	34
5.4.1	Teemakyselyn tulokset	34
5.4.2	Tutkimustuloksien metaforiset kompleksisuusajattelun piirteet.....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	40
6.1	Johtopäätökset	40
6.2	Kehitysehdotukset.....	41
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi.....	49
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	50
7	YHTEENVETO.....	51
	LÄHTEET.....	54

Liitteet

Liite 1. Teemakyselylomake

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Maailma muuttuu entistä nopeammin ja työelämä sen mukana entistä kompleksisemmaksi (Julkunen 2008, 223). Organisaatiot kohtaavat yhä enemmän yllätyksellisiä muutoksia toimintaympäristössään, jotka voivat esiintyä monitahoisina, moniulotteisina ja joiden syy-seuraussuhteita on vaikea ennakoida (Jolkkonen ym. 2014, 2–3). Fieldsin & Senguptan (2007, 34) mukaan teknologian kehittymisen myötä, maailman muuttuneet globaalit rakenteet ovat muokanneet liiketoimintaympäristöä ennennäkemättömällä tavalla. Tämän hetken megatrendit, kuten teknologian kehittyminen, verkostoitumisen voimistuminen ja väestön monimuotoisuus ovat muutostekijöitä, joilta organisaatiot eivät voi välttyä (Dufva 2020, 8).

Koronakriisi on nopeuttanut teknologian sulautumista osaksi organisaatioiden arkea, mikä muokkaa merkittäväällä tavalla yhteiskuntaa. Samalla teknologia on toiminut myös monille organisaatioille joustavuuden mahdollistajana, joka takaa menestymisen myös tulevaisuudessa. (Dufva ym. 2020, 59.) Työn monipuolistuminen tarjoaa organisaatioille uusia mahdollisuuksia, mutta se tuo myös mukanaan paljon huomioitavaa yrityksen operatiiviseen toimintaan sekä vaatii johtajilta uudistumista (Dufva 2020, 57).

Suomessa on koronakriisin seurauksena laaja etätyön suositus julkisella, että yksityisellä sektorilla organisaation resurssien sekä työtehtävien mahdollisuuksien mukaan (Valtioneuvosto 2020). Tämän seurauksena on yleistynyt käsite hybridityöstä, joka mahdollistaa työn tekemisen operatiivisesti lähiorganisaatiossa sekä fyysisesti paikasta riippumatta. Tämä luo johtajille uudenlaisia haasteita kompleksisessä toimintaympäristössä, mikä vaatii johtajuuden kehittämistä. (Horttanainen 2020.)

Johtamisen paradigmat muuttuvat hitaasti, kuitenkin toimintaympäristön muutokset pakottavat löytämään uusia johtamisen työkaluja, joilla voidaan ratkaista moniulotteisia haasteita entistä paremmin. Organisaatioissa kohdataan yhä useammin yllättäviä tilanteita ja toisinaan niitä tapahtuu ilman selkeitä syy-seuraussuhteita. Tämän kaltaista kuilua suunnittelun ja tapahtumisen välillä on pyritty kaventamaan kompleksisuusajattelun avulla. Kompleksisuus ei ole tässä opinnäytetyön ajattelumallissa monimutkaisuutta vaan yhteen kietoutuneisuutta, jota teknologian kehitys on osakseen kasvattanut. (Luoma & Lindell 2020, 62; Kuusisto-Ek 2020.)

Kompleksisessa toimintaympäristössä edellytetään henkilöjohtamisen ketteryyttä, joka tarkoittaa asiakkuutta ja tietoa korostavaa henkilöstöjohtamista. Organisaatioiden on oltava alati valmiina muutoksista selviämiseen, joka vaatii henkilöstöjohtamisen kompetenssia.

(Pakarinen & Ollila 2020, 216.) Kompleksisuusajattelun avulla kyetään mahdollisesti selittämään tutkittavaan ilmiöön vaikuttavia tekijöitä ja sen moninaisuutta. Kompleksisuustieteiden esiin nostamien ajattelumallien ja käsitteiden avulla voidaan tarkastella hybridijohtamisen toimintakenttää kokonaisena systeeminä, jossa asioita voi tapahtua ilman selkeitä syyseuraussuhteita. Niin kutsuttu ”kompleksisuuslinssi” auttaa ymmärtämään miksi organisaatiossa tapahtuu muutoksia ja miten nämä muutokset vaikuttavat toiminnan suunnitteluun, päätöksentekoon ja johtamisen laatuun. Kompleksisuustieteisiin perustuva ajattelu tutkimuksessa pyrkii rikkomaan traditionaalisia päätöksenteon ja ongelmanratkaisun menetelmiä. (Laaksonen & Ollila 2017, 33.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyössä kartoitetaan Elisa Oyj:n myymäläpäälliköiden hybridijohtamiseen nykytilaa ja siihen liittyviä ongelmakohtia. Työssä ei käsitellä työntekijöiden näkemyksiä, vaan pääpainona on esimiesasemassa toimivat henkilöt. Työssä perehdytään myynnin lähi- sekä etäjohtamiseen vaikuttaviin tekijöihin kohderyhmän kokemusten sekä teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Elisa Oyj:n myymäläpäälliköt, jotka toteuttavat hybridijohtamisen mallia, kokevat myynnin johtamisen nykytilan, ammatillisen kompetenssin ja osaamisensa sekä kompleksisen toimintaympäristön vaikutukset esimiestyöhön. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää lisäksi kohderyhmän kokemusten pohjalta vuorovaikutuksen laatua organisaatiossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tutkimustuloksien pohjalta käytäntöä tukevat kehitysehdotukset hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi. Tutkimustuloksia tarkastellaan kompleksisuusajattelun näkökulmasta, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään asioiden ja tapahtumien yhteen kietoutumista ja niistä syntyviä yllättäviä ennakoimattomia yhteisvaikutuksia.

Teoriaosuudessa selvitetään myynnin johtamiseen liittyviä käsitteitä, johtamisosaamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kompleksisuusteorian terminologiaa ja sen pääpiirteitä. Empiriaosuuden tavoitteena on ymmärtää, kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, miten kohderyhmä kokee oman osaamisensa ja myynnin johtamisen nykytilan kompleksisessa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän omasta mielenkiinnosta johtamisen kehittämistä kohtaan työskennellessään myyntitehtävissä kohdeorganisaatiossa vuoden 2020 aikana. Työn aihe linkittyy hyvin tradenomin tutkintoon sisältyviin opintoihin, erityisesti henkilöstöjohtamisen aihekokonaisuuteen, johon opinnäytetyön tekijä on opinnoissaan osakseen painottanut. Kohdeorganisaatiossa työskentelyn aikana vahvistui ajatus siitä, että

etä- sekä lähijohtamisen toimivuutta yhdessä kompleksisuusajattelua hyödyntäen, olisi tarpeen selvittää tarkemmin.

Tämä opinnäytetyö poikkeaa tähän mennessä tehdyistä tutkimuksista siinä, että opinnäytetyössä perehdytään hybridijohtamiseen esimiesten näkökulmasta kompleksisuustieteen tarjoamia käsitteitä hyödyntäen. Aiheesta löytyy kansainvälisesti tietoa, mutta niukasti valitusta perspektiivistä. Tutkimus on täten informatiivinen ja tutkittavan ilmiön kannalta hyödyllinen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää Elisa Oyj:n myymäläpäälliköiden hybridijohtamisen nykytilaa kompleksisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen pääkysymyksenä on

- Miten kohderyhmä saisi kehitettyä myynnin hybridijohtamisen saumattomuutta kompleksisessa toimintaympäristössä?

Päätutkimuskysymystä täydentävät alakysymykset:

- Miten kohderyhmä kokee myynnin lähi- sekä etäjohtamisen?
- Mikä on kohderyhmän näkemys omasta esimiesosaamisestaan?
- Miten toimintaympäristön muutokset nähdään vaikuttavan esimiestyöhön?

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta osiosta: myynnin johtaminen, esimiesosaaminen ja ammatillinen kompetenssi sekä toimintaympäristön kompleksisuus. Myynnin johtamisen osuus on rajattu käsittelemään johtajuutta ja myynnin johtamista lähi- sekä etätyön näkökulmasta muodostaen perustan myynnin hybridijohtamiselle. Lisäksi osiossa tuodaan esille valmentavan johtajuuden periaatteet, joita sovelletaan kohdeorganisaation esimiestyön valmennuksissa. Esimiesosaamisen ja ammatillisen kompetenssin osuudessa perehdytään myös johtamisaamiseen ja -pätevyyteen vaikuttaviin olennaisiin tekijöihin. Kompleksisuuden teoriaosuudessa tarkastellaan kompleksisuusteorian pääpiirteitä, joita hyödynnetään tutkimustuloksien tuloksien havainnoimisessa.

1.3 Opinnäytetyön toteutus ja tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa pääosin työlle asetettu tutkimusongelma, jolla määrätään tutkittava näkökulma asetettuun aiheeseen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan tarkastella tutkittavien merkityksiä subjektiivisten kokemusten kautta ja luoda mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 26–27; Vilkkä 2015, 117.) Tutkimuksessa halutaan ymmärtää, miten Elisa Oyj:n myymäläpäälliköt jotka toteuttavat hybridijohtamisen mallia,

kokevat johtamisen nykytilan, ammatillisen kompetenssinsa ja osaamisensa sekä kompleksisen toimintaympäristön vaikutukset esimiestyöhön. Tästä syystä tarkasteltuna on luonnollista ja perusteltua valita kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Tuomi & Sarajärvi (2018, 34–35) mukaan yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat kyselyt, havainnointi, haastattelut ja dokumentteihin perustuvat tiedot. Kysely ja haastattelu ovat yksinkertaisia tutkimusmuotoja, kun halutaan selvittää ihmisten subjektiivisia kokemuksia. Aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa niiden strukturointiasteen mukaan strukturoituihin, strukturoimattomiin ja puolistrukturoituihin. Strukturoidut kysymykset ovat kaikille vastaajille samat ja sisältävät tutkijan asettamat valmiit vastausvaihtoehdot. Strukturoimat kysymykset rakentuvat puolestaan vastauksien pohjalta ilman ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Puolistrukturoidun kysymykset puolestaan ovat jokaiselle vastaajalle likipitään samat, mutta eivät sisällä valmiita vastausvaihtoehtoja, mikä tuo tutkittavien äänet kuuluviin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutetaan puolistrukturoituna teemakyselynä Elisa Oyj:n hybridimallia toteuttaville myymäläpäälliköille. Teemakysely muistuttaa piirteiltään teema-haastattelua, sillä kyselylle on asetettu teemat, joihin on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä ja ne esitetään jokaiselle vastaajalle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2008, 45–46). Teemakysely toteutetaan sähköisen kyselylomakkeen muodossa kohderyhmälle. Kyselylomakkeessa kysymykset ovat muodoltaan avoimia, jonka seurauksena kohderyhmän näkemykset saadaan kuuluviin. Teemakysely on empiiriseen osioon sopiva menetelmä, sillä menetelmä mahdollistaa yksilöhaastatteluja laajemman tutkimukseen osallistuvien joukon, joka soveltuu paremmin tutkimukselle asetettuihin kehyksiin. Tutkijan läsnäolon puuttuminen mahdollistaa myös kriittisemmän ja moniäänisemmän ilmaisun vastauksissa anonyymiteetin vuoksi.

1.4 Kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Elisa Oyj, joka on julkinen osakeyhtiö. Yhtiön toimialana on harjoittaa yleistä teletoimintaa sekä tarjota tietoliikenne- ja ICT-palveluita Suomessa ja ulkomailla. Elisan päämarkkina-alueet ovat Suomi ja Viro. Elisan historia juontaa juurensa vuoteen 1882, kun Helsingin Telefoonyhdistys perustettiin. Yritys on kehittynyt erinäisten vaiheiden kautta yritykseksi, jota se tänä päivänä edustaa. (Elisa Oyj; Kauppa-lehti.)

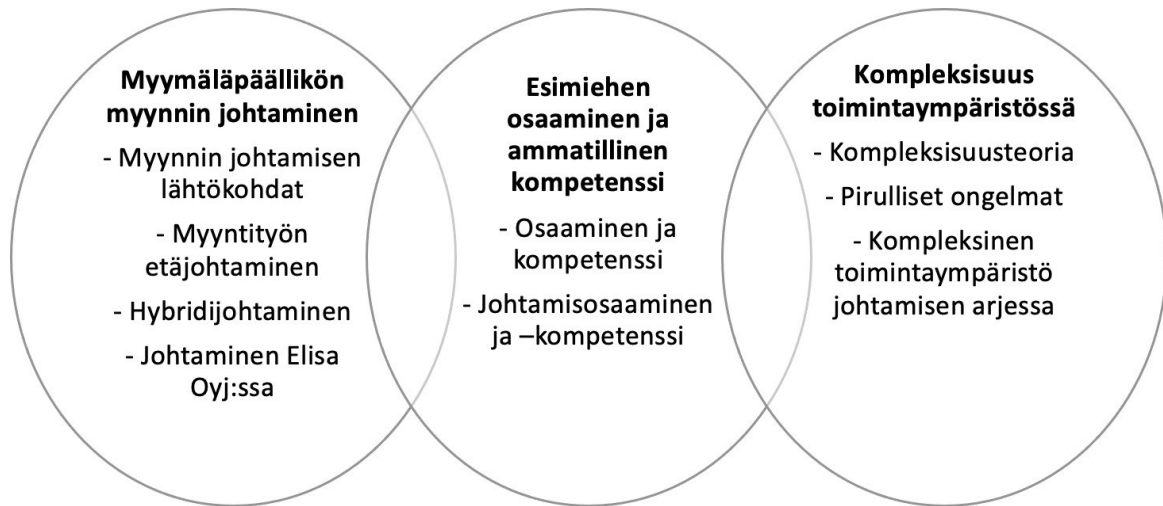
Palveluvalikoima koostuu henkilö-, yritys- ja julkishallinnon asiakkaiden puhelin- ja laajakaistaliittymistä sekä digitaalisten palveluiden ja laitteiden myynnistä. Palveluita myydään ja markkinoidaan Elisa ja Saunalahti brändien alla. Elisan osake on noteerattu Nasdaq

Suuret Yhtiöt -listalla ja osakkeenomistajia on noin 176 000, joiden omistajista yli puolet on suomalaisia instituutioita ja kotitalouksia. Elisalla on kokonaisuudessaan 48 myymälää ympäri Suomea. Yrityksen kotipaikka on Helsinki ja henkilöstöä on yli 5 000, jotka toimivat 16 maassa. Vuonna 2020 Elisa nousi IT-ammattilaisten top 30 -ihannetyöpaikkojen listauksessa 15. sijalle. (Elisa Oyj 2021b.)

Elisan 2020 -vuoden tilinpäätöksen mukaan liikevaihto oli vuonna 2020 noin 1,89 miljardia euroa ja liikevoitto 409 miljoonaa euroa. Viimeisen vuosineljänneksen mukaan koronapandemia on vaikuttanut mobiilipalveluiden liikevaihtoon negatiivisesti, mutta IT- ja IPTV-viihdepalveluiden markkinoilla kysyntä on osakseen kasvanut. Liikevaihto kasvoi noin 2,8 % kotimaan digitaalisten palveluiden ja laitemyyntin kasvun ansiosta. (Elisa Oyj 2021a.)

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimusosuudesta, pohdinnasta ja yhteenvedosta. Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustaa, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä opinnäytetyön toteutus ja tutkimusmenetelmät. Teoriaosuudessa (ks. kuvio 1) perehdytään myynnin johtamisen lähtökohtiin, johtamisosaamiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä kompleksisuusteorian käsitteistöön ja pääpiirteisiin. Työn tutkimuksellinen osuus toteutetaan teemakyselynä Elisa Oyj:n hybridimallia toteuttaville myymäläpäälliköille. Teemakyselyn tavoitteena on selvittää hybridijohtamisen nykytilaa, jonka perusteella luodaan kohdennetut kehitysehdotukset. Tutkimusaineisto analysoidaan teemoittain, jonka jälkeen tuloksia tarkastellaan ”kompleksisuuslinssin” lävitse. Tutkimuksen tuloksissa ja pohdinnassa esitetään tutkimustulosten pohjalta nousseita johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Näiden jälkeen arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä jatkotutkimusehdotuksia. Yhteenvedossa tarkastellaan työn tuloksia, tavoitteiden saavuttamista ja opinnäytetyön tekijän arviota työprosessista.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2 MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖN MYYNNIN JOHTAMINEN

2.1 Myynnin johtamisen lähtökohdat

Myynnin johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että kaikki myynnin edellytykset ovat kunnossa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8). Inyang ym. (2018, 58–59) määrittelevät, että organisaation ylin johto sekä myynnin esimiesten myynnin johtaminen pitää sisällään niiden henkilöiden toimenpiteitä, jotka vaikuttavat toisiin ihmisiin, tavoitteisiin ja myyntiorganisaation kollektiivisen hyvän saavuttamiseen. Rubanovitsch & Valorinta (2009, 91) mukaan myynnin johtaminen lähtee yleisesti organisaation johdosta ohjaamisen muodossa, joka toimii liiketoiminnan perustana. Ohjaamisella tarkoitetaan myynnin johtamisen ohjaamista strategisesti haluttuun suuntaan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myynnin johtaminen voidaan jakaa kolmelle tasolle (kuvio 2), jossa myyntijohdolla ja -päälliköillä on oltava resurssit myynnin toteuttamiseen. Esimiesten tehtävä on tuoda ohjattu organisaation johdon määrittelemä myynnin johtaminen käytäntöön.



Kuvio 2. Myynnin johtamisen portaat (mukaiillen Rubanovitsch ja Valorinta 2009)

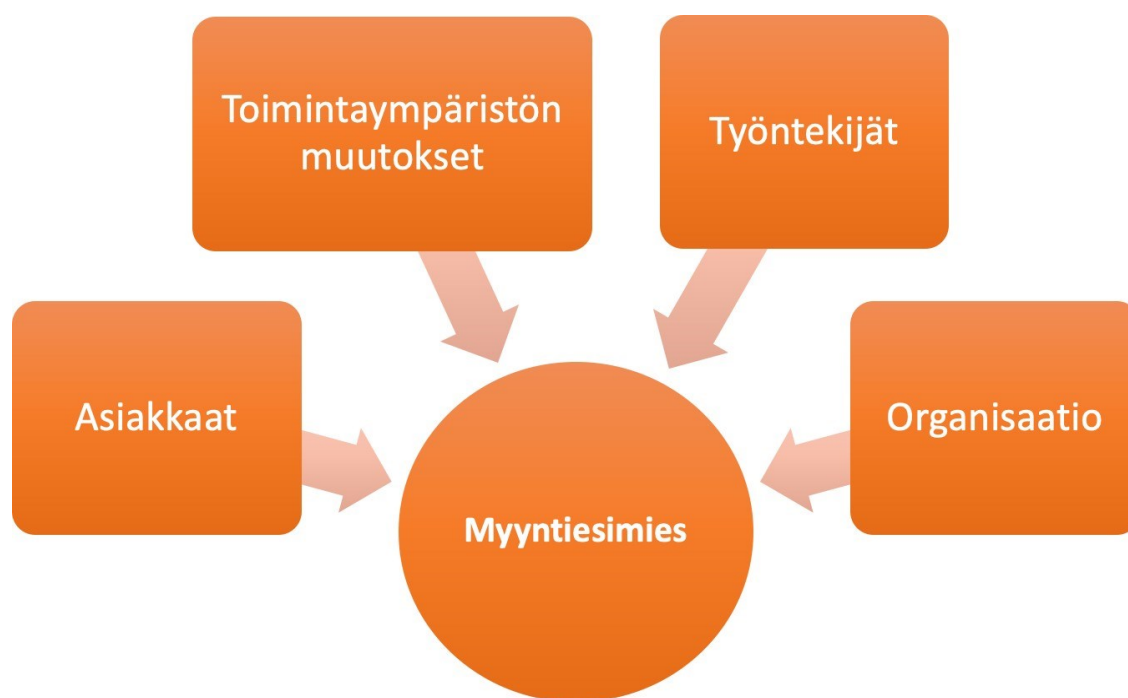
Rope (2003, 45) määrittelee, että myymäläpäällikön toimiessa myynnin johtajana, niin hän on taloudellisen menestyksen lisäksi myös vastuussa työntekijöidensä suoriutumisesta, kehityksestä sekä hyvinvoinnista. Tavoitteiden määrittely ja myyntitoimien suuntaaminen ovat tärkeitä myymäläpäällikön tehtäviä. Tehtävänä on siis suunnitella ja organisoida myyntiä motivoimalla myyntihenkilöstöä. Tavoitteiden asettaminen sekä niiden aktiivinen seuraaminen ovat myös oleellisia tehtäviä myymäläpäällikölle.

Myymäläpäällikön toimiessa myynnin johtajana, tulee hänen luoda yhteinen näkemys organisaation visiosta, strategiasta ja toimien toimeenpanosta myyntihenkilöstölle. Myymäläpäällikölle on asetettu tavoitteita, jotka voidaan saavuttaa myyntihenkilöstön kautta. Tällöin

on tärkeää huomioida myyntihenkilöstön sekä esimiehen itsensä ammatillisen kompetenssin kehittäminen. (Rubanovitsch 2008, 119–121.)

Johtaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen: ihmisten, toimintojen ja itsensä johtamiseen. Kuitenkin lähestymistapaa on kritisoitu, että johtamisen jaottelu eri osa-alueisiin ei sovellu nykymaailmaan. Tämän päivän johtamisympäristö on niin monimutkainen, että rajanveto siihen, mitä milloinkin suoritetaan ja miten, on lähes mahdotonta. Johtamisesta nykypäivänä voidaan siis puhua edellä mainittujen osa-alueiden yhdistelmänä. (Sydänmaanlakka 2006, 16–17).

Myyntiesimiehen pääasiallisena tavoitteena on palvella asiakasta, yritystä sekä myyntihenkilöstöä. Kuviossa 3 kuvataan myyntiesimiehen tehtäviin vaikuttavia päätekijöitä. Myyjän tavoin esimiehen vastuuseen kuuluu asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja yrityksen tulosten saavuttaminen. Esimiehellä on kokonaisvastuu kaikista asiakkaista, joita hänen alaisensa palvelevat ja heidän tuottamastaan myynnistä. Myynnin esimiehet saavuttavat asiakkaan sekä organisaation menestyksen, kun heidän alaisensa onnistuvat työtehtävissään. (Sinha ym. 2001, 222–223.)



Kuvio 3. Myyntiesimiehen tehtäviin vaikuttavia päätekijöitä (mukaillen Sinha ym. 2001)

Isoniemen (2021) mukaan nykypäivän moderni myynnin esimies etsii, ymmärtää ja osaa analysoida erilaisia syitä ja seurauksia organisaation liiketoiminnassa. Myynnin esimieheltä vaadittavat ominaisuudet ovat muuttuneet entisestä, sillä uusiutuminen ja johtamistavan

mukauttaminen tiimin jäsenten mukaan on tuloksellisen ja modernin myynnin esimiehen perusedellytyksiä. Digitalisaation kehitys muuttaa maailmaa ja sen vaikutukset ulottuvat myös myynnin johtamiseen organisaatioissa. Jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö edellyttää uuden omaksumista ja kehittyminen myynnin johtajana on elinikäinen prosessi (Lehmusalho 2020).

2.2 Myyntityön etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan, että työntekijä ja lähiesimies eivät ole fyysisesti samassa paikassa eivätkä näe toisiaan päivittäin tai kovinkaan usein. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykypäivänä yhä useampi esimies ja sen nähdään olevan osa ydinosaamista, joita esimiehellä tulisi olla. (Työturvallisuuskeskus.) Etäjohtamisesta käytetään useita eri nimityksiä kuten verkkojohtaminen, hajautettu johtaminen, virtuaalinen johtaminen, verkkojohtaminen, e-johtaminen, eLeadership sekä eManagement. Opinnäytetyössä käytetään etäjohtamista käsitteenä, joka pitää sisällään edellä mainitut rinnastettavat nimitykset.

Koronapandemian seurauksena Elisa Oyj:n henkilöstöä siirtyi mahdollisuuksien mukaan joustavasti työskentelemään virtuaalisiin ja hybrideihin työskentelytapoihin. Henkilöstöä siirtyi joustavasti työskentelemään erilaisissa virtuaalisissa kanavissa. Organisaation teettämän henkilöstökyselyn mukaan noin 85 % koki työnsä sujuvan hyvin koronapandemian tuomien muutoksien seurauksena. (Elisa Oyj.) Nykypäivän myyntityön etäjohtaminen edellyttää johtamiskäytäntöjen modernisointia fyysisen läsnäolon puuttuessa (Ellonen 2020).

Monet organisaatiot sekä työryhmät ovat muuttuneet digitalisaation myötä verkostomaisiksi ja hajautetuiksi vuorovaikutusrakenteiksi. Etäisyys, sähköinen kommunikaatio sekä muut hajautuneisuuden eri osatekijät vaikuttavat tiedon kulkuun, luottamukseen sekä identiteetin muodostumiseen. Globalisaatio sekä kiristyvän kilpailun seuraukset näkyvät työoloissa sekä henkilöstön hyvinvoinnissa. Organisaatiot tarvitsevat sääteleviä mekanismeja vastataksaan kilpailuympäristön vaatimuksiin, joista keskeinen tekijä on joustavuuden haaste. Yleensä tähän pyritään osaamista sekä tietämystä lisäämällä, uudella organisoimisella sekä tietotekniisiin laitteisiin tutustumalla. (Vartiainen & Kokko 2006, 10, 13.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan Pyöriän (2006, 229) mukaan osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniiikan välityksellä tapahtuvaa työn organisointia. Etäjohtaminen tapahtuu erinäisissä tiimeissä ja verkostoissa, jotka mahdollistavat uudenlaisen yhteistoiminnan organisaatiossa. Hiearkkiset ja kontrolloivat johtamismetodit eivät toimi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa itseohjautuvuus verkostoisuus ja avoin yhteistoiminta ovat perusedellytyksiä. (Sydänmaanlakka 2009, 143–144.) Minkään käyttöliittymän ei nähdä korvaavan täydellisesti kasvokkaista kanssakäymistä monien organisaatioteoreetikkojen mukaan,

sillä se on välttämätön edellytys työyhteisöjen epäviralliselle organisaatiokulttuurille sekä hiljaisen tiedon välittymiselle. (Pyöriä 2006, 233.)

Globalisaatio, digitalisaatio ja koronapandemia edellyttävät organisaatiossa hajautettua työtä, jonka seurauksena etäjohtamisen merkitys on kasvanut. Yritykset investoivat uusiin viestintämenetelmiin sisäisen yhteistyön tukemiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Globalisaatio, organisaatioiden väliset suhteet ja viestintätekniikan eksponentiaalinen kehitys edesauttavat työn hajautumista. (Fjermestad & Zhang 2006, 275.) Yrityskulttuuri sekä yhteistyö ovat siirtyneet fyysisestä sijainnista riippumattomaksi ja työ tapahtuu suurilta osin digitaalisten viestintätyökalujen avulla. (Smith 2020.)

Tikkanen (2020) määrittelee, että hyvä etäjohtaja osaa työskennellä joustavasti erilaisten ihmisten kanssa ja edesauttaa tiimiään innostamaan vuorovaikutukseen. Kyky johtaa ja työskennellä etänä on noussut merkittäväksi kilpailutekijäksi, joka edellyttää osaamisen päivittämistä uusissa olosuhteissa. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- sekä viestintäteknologiaa tehokkaasti. Kuviossa 4 kuvataan (Vilkman 2016, 25) mukaan etäjohtamisen kulmakiviä.



Kuvio 4. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016)

Etäjohtaminen edellyttää aktiivisempaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista. Johtajien tulee omaksua erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen, valvonnan sekä sitoutumisen rakentamiseksi. Haasteita tuovat johtajuuden näkyvyyden ylläpitäminen,

tietotekninen osaaminen, yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen ja tiedon jakaminen sekä sen hyödyntäminen. Ongelmatilanteisiin entistä aktiivisempi tarttuminen avoimen kommunikoinnin välityksellä kasvattaa luottamusta. Etäjohtaminen tarvitsee selkeät toiminnan tavoitteet ja seurannan, palautejärjestelmän sekä keinot ja prosessin osaamisen kehittämiselle. Luottamuksen ylläpitäminen edellyttää innovatiivisia keinoja, jotta tiedon ja kyvykkyyden tunne säilyy psyykkisestä ja fyysisestä etäisyydestä huolimatta. (Sydänmaanlakka 2012, 58; Lindell 2018, 239)

Yhä useammat työyhteisöt toimivat virtuaalisesti, joten erilaisten vuorovaikutuskanavien hyödyntäminen on ratkaisevaa johtamisen kannalta. Virtuaaliset työyhteisöiden nähdään olevan vastaus muuttuneen toimintaympäristön mukanaan tuomiin organisatorisiin haasteisiin. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja sosiaalisen kanssakäymisen vähyys on otettava huomioon laadukkaana virtuaalisen vuorovaikutuksen välityksellä tapahtuvassa kommunikoinnissa. Viestinnässä on huomioitava myös epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja luottamuksen synnyttäminen, jotka ovat organisaatiokulttuurin perusedellytyksiä. (Rauramo 2018.)

2.3 Hybridijohtaminen

Esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna hybridijohtaminen on samanaikaista etä- sekä lähityöorganisaation johtamista (Lappi 2020). Yhä useammat yritykset ympäri maailmaa ovat ottaneet käyttöön koronapandemian seurauksena hybridityömallin, joka yhdistää lähiorganisaatiotyöskentelyn sekä etätöön (Abensur & Renoul 2020). Elisa Oyj:ssä koronapandemian seurauksena siirryttiin virtuaalisiin ja hybrideihin työmalleihin. Keskeinen termi kiihtyneen muutospäivän ytimessä on hybridi, joka korostaa historiallisten vastakohtien yhdistävää voimaa. Organisaatioiden kyky tehdä näennäisesti yhteen sopimattomia vaihtoehtoja rinnakkain on kehittymässä yleistettäväksi vahvuudeksi yritysmaailmassa. (Chamorro-Pre-muzic 2020.)

Hybridityö pitää sisällään useita eri järjestelmiä, mutta se käsittää yleensä enemmän vapautta työskennellä paikasta riippumatta sekä mahdollisuuden parempaan itsenäistymiseen. Ihannetapauksessa hybridityö on etä- sekä lähityöskentelyn parhaat puolet: rakenne ja sosiaalisuus sekä itsenäisyys ja joustavuus. Hybridityö muuttaa perinteisten yritysten työtilaa, kulttuuria, toimintatapoja sekä organisoitumista. (Abensur & Renoul 2020; Ro 2020.)

Koronapandemia on korostanut digitaalisten työvälineiden merkitystä ja palkinnut joustavat organisaatorakenteet. Työntekijöillä on mahdollisuus yhdistää etätöön edut, mutta he voivat myös tulla lähityöorganisaatioon olemaan sosiaalisesti vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa. (Lucas 2020.) Työnantajat ympäri maailmaa painottelevat kahden työmuodon

välillä, jossa osa työntekijöistä on fyysisesti läsnä työpaikalla, ja osa tekevät työtä etänä paikasta riippumatta. Tämä aiheuttaa esimiehille haasteita, kuinka hallita työoloja nykypäivän epävarmuustekijöissä ja kuinka optimoida toimivat hybridityömallit. (Hilberath ym. 2020.)

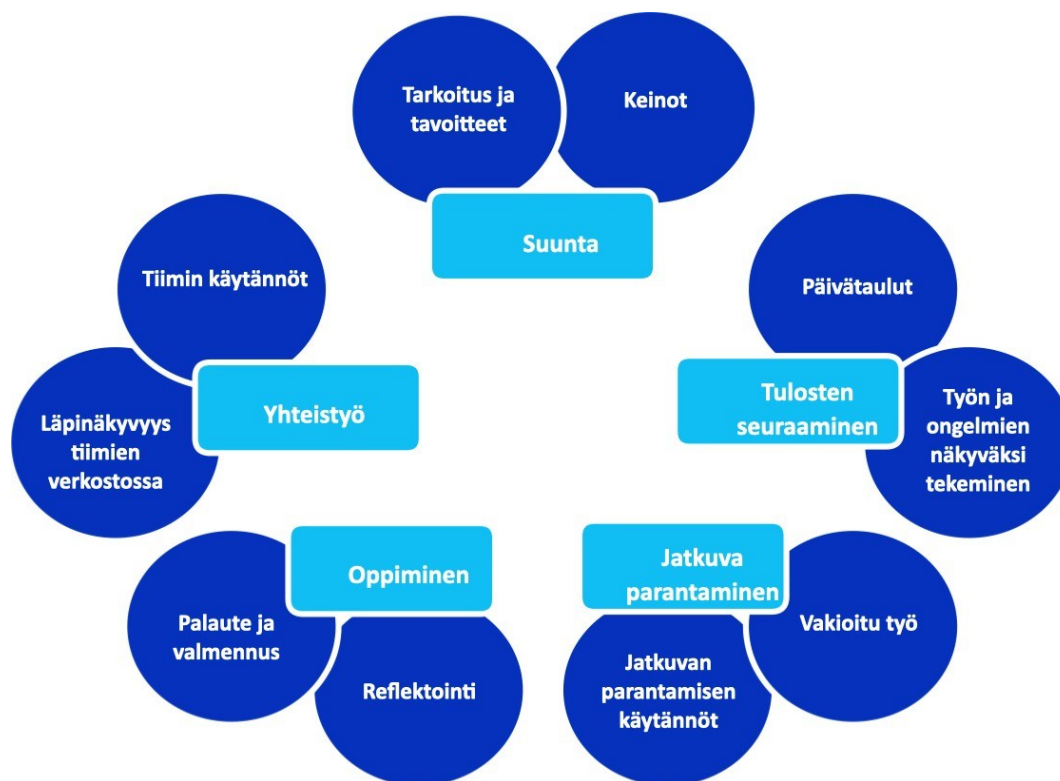
Hybridityömalli voi olla monille organisaatioille melko uusi käsite, mutta sen merkitys tulevaisuudessa on merkittävä. Tehokkaasti suunniteltujen hybridityömallien avulla organisaatiot voivat mahdollistaa työntekijöilleen joustavamman, digitaalisen ja palkitsevan työn tulevaisuuden. Tämän seurauksena syntyy valtava määrä liiketoimintahyötyjä: työntekijöiden kykyjen parempi hyödynnettävyys, onnellisemmat työntekijät sekä parempi innovatiivisuus. (Lucas 2020.)

Teknologia on esimiehille keskeinen näkökohta siirtyessä hybridimalliin, sillä työntekijöiden väliseen kommunikointiin tarvitaan sopivat viestintävälineet. Tähän sisältyy Zoomin ja Microsoft Teamsin kaltaisten viestintätyökalujen integrointi operatiivisiin yrityksen prosesseihin, laitteiston päivittäminen sekä IT-strategian tehostaminen tietojen suojaamiseksi. (Lucas 2020.) Koronapandemia haastaa johtajien osaamista, johtamisen laatu riippuu stressin sietokyvystä sekä vastoinkäymisiin sopeutumisesta. Myötätunto, merkityksellisyys, suunnitelmallisuus, positiivinen ajattelumalli, saavutuksen tunteet, tuki, työhyvinvointi sekä inhimillisyys ovat avaintekijöitä johtajuuden onnistumiseen nykypäivän haasteissa. (Knight 2020.)

2.4 Johtaminen Elisa Oyj:ssa

Elisa Oyj:ssa päivittäisjohtamisessa sovelletaan valmentavan johtamisen periaatteita. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin valmentavan johtamisen piirteisiin, jotka korostuvat kohderyhmän esimiestyössä. Lisäksi kappaleessa esitetään Elisan päivittäisjohtamisen malli, jota sovelletaan esimiestyössä. Tämä auttaa ymmärtämään esimiehiä, jotka ovat tutkimuksen keskiössä.

Elisa Oyj:n johtamiseen liittyy tärkeänä osana päivittäisjohtaminen ja sen työkalut. Elisa Oyj:n päivittäisjohtamisen malli (kuvio 5) koostuu viidestä osa-alueesta: suunnasta, tulosten seuraamisesta, jatkuvasta parantamisesta, oppimisesta ja yhteistyöstä. Päivittäisjohtaminen nähdään olevan joukko johtamisen käytäntöjä, joiden tarkoituksena on tukea onnistumista ja tuloksellisuutta päivittäisillä toimintatavoilla tiimissä. Päivittäisjohtamisella pyritään myös varmistamaan liiketoiminnan tulosten saavuttaminen. (Elisa Oyj intranet.)



Kuvio 5. Elisa Oyj:n päivittäisjohtamisen malli (Elisa Oyj intranet)

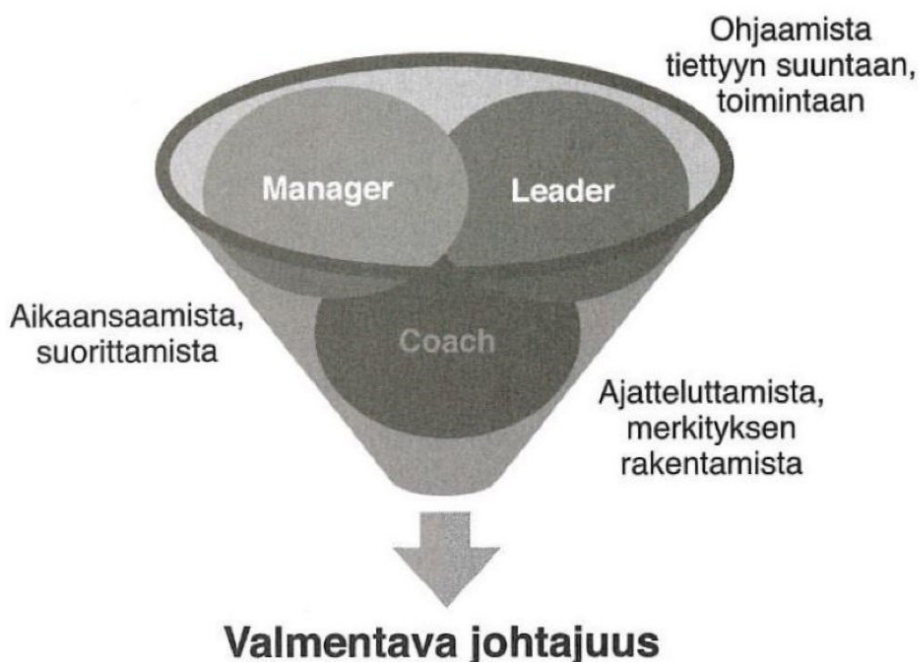
Valmentava johtaminen on johtamismetodi, jossa korostuu osallistava ja tavoitteellinen yhteistoiminta, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13). Se on johtamistyyli, jota kuvataan usein mahdollistavaksi ja voimaannuttavaksi (Lehto 2017, 3). Esimiehen roolina ei ole vain johtaa asioita ja ihmisiä, vaan rohkaista alaisen ottamaan vastuuta ja tukea ratkaisujen löytämisessä. Esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamista ja merkityksellisyyden rakentamista. Valmentavan johtamisen tavoitteena on ihmisten kehittäminen, kasvattaminen ja työntekijöiden täyden potentiaalin saavuttaminen. (Balentor; Kurttila ym. 2010, 86.)

Valmentava johtaminen perustuu ajatukselle, että omilla alaisilla on voimavaroja ja kykyä löytää ratkaisuja työssä ilmentyviin ongelmiin. Tämä tapahtuu esimiestyössä oivalluttamalla ja tukemalla, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Valmentava esimiestyö edellyttää siis hyviä vuorovaikutustaitoja ja luottamusta. (Kupias ym. 2014, 142.)

Valmentava johtaja johtaa omalla persoonallisuudellaan, joka edellyttää hyvää itsetuntemusta ja aitoa läsnäoloa erinäisissä tilanteissa (Sydänmaanlakka 2004, 61). Valmentavan johtamisen ajattelutapaan vaikuttaa merkittävästi coaching. Yleinen tutkijoiden määritelmä coachingista on se, että se tähtää kehittymiseen, suorituksen parantamiseen, oppimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Coachingissa tärkeitä ovat: tavoitteellisuus, kuunteleminen

ja läsnäolo, rohkea kysyminen ja kyseenalaistaminen ja toisten ihmisten arvostaminen. Ammattimainen coaching perustuu tiiviiseen valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhteeseen, jossa pyritään vapauttamaan piilossa olevia voimavaroja. Kuitenkin on huomioitava, että ryhmän merkitystä ei voi ohittaa ja coaching vaikuttaa vain valmentavan johtamisajattelun taustalla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 140, 142.)

Esimies peilaa omalla esimerkillään, suhtautumisellaan ja käyttäytymisellään mallia työntekijöilleen. Oikeanlaisella toiminnalla esimies voi vaikuttaa organisaatiossa luottamukseen, toivoon, asenteisiin ja tunteisiin. (Avolio ym. 2004, 7–8.) Valmentavassa johtajuudessa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–40) nojaavat Myles Downeyn määritelmään esimiehestä. Esimiehen kolme ydinroolia ovat manager, leader ja coach, jotka ovat sulassa sovussa keskenään. Kuvion 6 suppilosta tulee ulos valmentavaa johtajuutta, kun nämä kolme ydinroolia ovat keskenään sovussa.



Kuvio 6. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2010)

Manager -tehtävät ovat asioiden aikaansaamista ja suorittamista. Tässä roolissa johtaja huolehtii mm. työympäristöstä, kehittää prosesseja ja vastaa tuloksen tekemisestä. Leader -roolissa johtaja ohjaa asioita tiettyyn suuntaan kuten toimimalla esimerkillisesti, motivoimalla ja seuraamalla ryhmän toimintaa. Coach -rooli on johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista, jotka ilmentyvät esimerkiksi oivalluttamalla ja arvioimalla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 39.)

Työelämän ja työn murroksen kannalta ajateltuna valmentavan johtajuuden katsotaan olevan hyödyllinen ainakin kolmesta syystä:

- Tiedon ja osaamisen kehittäminen, sillä maailma muuttuu kiivasta vauhtia ja vaatimukset tiedon ja osaamisen suhteen kasvavat.
- Uusien sukupolvien johtaminen, sillä uusien sukupolvien motivoimiseksi johtamiskulttuurin on muututtava.
- Yhteisöllisyyden merkityksen korostaminen, sillä vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyötaidot korostuvat johtamisessa. (Kankainen 2018.)

3 ESIMIEHEN OSAAMINEN JA AMMATILLINEN KOMPETENSSI

3.1 Osaaminen ja kompetenssi

Osaamisen määritelmä vaihtelee kulttuureittain. Pohjoismaisessa kontekstissa osaaminen pitää sisällään tiedollisen, taidollisen ja asenteellisen osa-alueen kun taas englantilainen käsitys viittaa enemmän työstä selviämiseen. Saksalaisittain osaaminen kuvastaa laajemmin yksilön tietoihin ja taitoihin viittaavaa sisäistä ominaisuutta ja ammatillista identiteettiä. Osaamista käytetään usein rinnakkaisena terminä kompetenssiin viitaten, jolla korostetaan yksilön pätevyyttä, oikeaa koulutusta tiettyyn työtehtävään ja kykyä suoriutua työssä vaadituista tehtävistä. Sanan muita suomenkielisiä lähikäsitteitä ovat taidot ja valmiudet. (Hätönen 2011, 52; Mikander 2015, 11–12.) Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä kompetenssi, korostaen ammatillista pätevyyttä ja esimiehen kykyä suoriutua työtehtävästään.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, muutos ja epävarmuus jatkavat kasvamistaan ja toimintaympäristö voidaan nähdä kaoottisena (Sydänmaanlakka 2006, 228). Oppiminen ei ole enää tietoyhteiskunnassa menestyksellisen työn toteuttamisen edellytys vaan olennainen osa itse työtä: kompetenssi syntyy työpaikoilla, kun vastataan toiminnan kehityksen haasteisiin ja sovelletaan uutta teknologiaa (Ahonen & Virkkunen 2008, 11).

Kompetenssi voidaan nähdä työssä tarvittavien taitojen käyttämisenä työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Kompetenssi määritellään organisaation tai sen tietyn osa-alueen kyvyksi vastata toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin tai yksilön kyvyksi suoriutua tehtävistään. (Huotari 2009, 23.) Kompetenssi voi olla koulutuksen avulla hankittua osaamista tai työelämässä opittua käytännön osaamista. Työssä onnistumisen ydin on kuitenkin osaamisen soveltaminen käytäntöön. (Kupias ym. 2014, 50–51.) Kompetenssiin usein liitetään myös eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon, taidon ja kokemusten hallintaa (Huotari 2009, 23).

Kompetenssin käsitteeseen lukeutuu olennaisesti kyvykkyyden, pätevyyden, valmiuden lisäksi myös henkilön motivaatio, sosiaaliset taidot, arvot sekä henkinen orientaatio (Ristikangas & Ristikangas 2010, 23). Kompetenssin katsotaan olevan mittari erinomaiselle työstä suoriutumiselle. Kompetenssille todetaan löytyvän erilaisia sisältöjä, sillä jotkut viittaavat sillä osaamiseen, taitoihin, piirteisiin, motiiveihin tai asenteisiin, toiset voivat yhdistää sen myös arvoihin tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Pätevyyteen kuitenkin katsotaan sisältyvän piirteet, käyttäytyminen ja asenteet organisaatiossa. (Lumijärvi 2009, 58.)

Kompetenssi voidaan määritellä eri tasojen mukaisesti organisaatiossa. Baker ym. (1997, 266) erottelevat kirjallisuuden perusteella neljä tulkintaa kompetenssista: strateginen kompetenssi, toiminnallinen kompetenssi, organisaatiolle ominainen kompetenssi sekä yksilöllinen kompetenssi. Strateginen kompetenssi on organisaation strategian ja ulkoisen

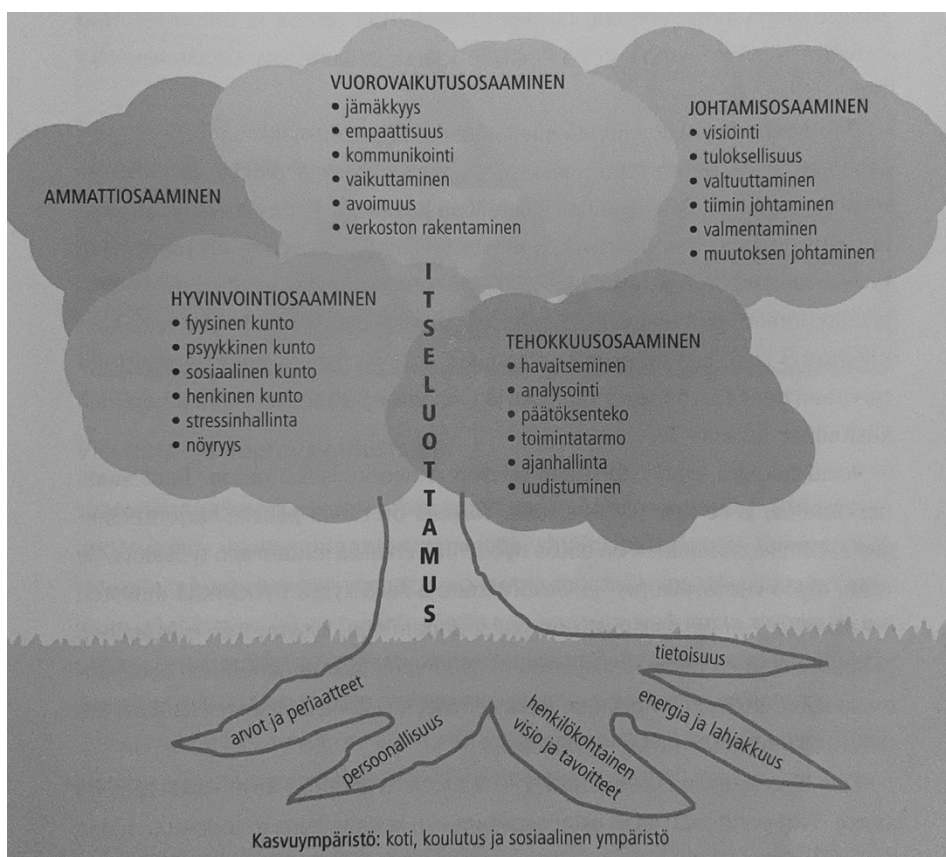
toimintaympäristön yhteensovittamista. Toiminnallinen kompetenssi on organisaation olennaisimpien tekijöiden vahvuuksien yhteensovittamista tietyissä toiminnoissa kuten myynnissä. Organisaatiolle ominainen kompetenssi on erotettavaa osaamista monilla eri tasoilla, sarja teknologioita ja taitoja, jotka luovat kilpailuetua. Yksilöllinen kompetenssi on sarja tietoa ja taitoja, joita tarvitaan yksilön tietyn työn suorittamiseen. (Huotari 2009, 23–24.)

3.2 Johtamisosaaminen ja -kompetenssi

Johtamisen kompetenssi koostuu tahdosta, erilaisista tiedoista ja taidoista. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää tahtoa toimia esimiehenä. Esimies tarvitsee monenlaista tietoa sekä lainsäädännöstä että organisaation omista ohjeistuksista ja järjestelmistä. Tieto vanhenee ajan myötä, ja siksi on oleellista, että esimies osaa hankkia ajankohtaista tietoa. Taidoista korostuvat erityisesti viestintä- ja vuorovaikutustaidot. (Hyppänen 2007, 22–37.)

Esimiestyö vaatii nopeutta, joustavuutta, uudistumista ja tehokkuutta mutta samalla myös tilannetajua. Esimiehen on osattava vastaamaan samanaikaisesti sekä alaisten että johdon vaatimuksiin, jotta esimies voi onnistua työtehtävässään on hänen ennen kaikkea myös osattava johtaa itseään ja ylläpitää omaa osaamistaan. Huono itsensä johtaminen voi heijastua työn kuormittavuuteen tunteisiin ja heikentää toiminnan tuloksellisuutta. (Hyppänen 2007, 250, 258.)

Edgar H. Schein (2004) kuvailee johtamisosaamista neljältä eri kannalta: oman esimiesaseman hyväksyminen, analyttiset taidot, ihmissuhdetaidot ja tunne-elämän taidot. Jaworski ja Schamer (2000) ovat määritelleet johtajalle viisi avainosaamisaluetta: todellisuuden havainnointi aina uusin silmin, vaistoaminen eli kyky hyödyntää intuitiota, läsnä oleminen, visiointikyky ja täytöntöönpano, jolla tarkoitetaan kykyä toimia välittömästi ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Nämä ovat tärkeitä arkisessa esimiestyössä, jossa tehdään havaintoja, kuunnellaan aktiivisesti ja ollaan läsnä. Sydänmaanlakka (2006, 225) hahmottaa laajaa aihekokonaisuutta johtajuuden osaamispuun avulla (ks. kuvio 7). (Hyppänen 2007, 21–23.)



Kuvio 7. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2006)

Puun ravintona ja kasvualustana toimivat esimiehen koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö. Jaksamisen ja kunnossa pysymisen edellytykset ovat arvot ja periaatteet, oma persoonallisuus, henkilökohtaiset tavoitteet, energisyys ja itsetuntemus. Osaamispuun runkona toimii itseluottamus ja lehvästö kuvaa esimiestyön keskeisiä aihealueita: ammattiosaaminen, tehokkuusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ja johtamisosaaminen. (Hyppänen 2007, 22.)

Esimiestyön kompetenssin kehitys lähtee kehittymishalusta ja itsetuntemuksen lisäämisestä. Esimiestyötä voidaan kehittää erilaisten valmennusten, koulutusten ja omaehtoisen opiskelun myötä. Monet esimiehet kehittävät itseään yksilöllisten menetelmien avulla, kuten mentoroinnin, työnohjauksen, coaching ja sparrauksen avulla. Omaehtoinen opiskelu on kirjojen, ammattilehtien tai itseopiskelumateriaalien avulla tapahtuvaa itsensä kehittämistä. (Hyppänen 2007, 266, 273.)

Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja haasteet edellyttävät johtamisosaamisen johdonmukaista kehittämistä (Hyppänen 2013, 281). Hyvä johtajuus ja johtamisosaaminen ovat olennainen osa organisaation strategiaa ja merkittäviä kilpailutekijöitä. Muutostilanteiden hallinta edellyttää jatkuvaa oppimista ja ammatillisen kompetenssin ylläpitämistä. (Purmonen & Makkonen 2011, 15–16.) Kuitenkin ne ovat nykypäivän organisaatioiden

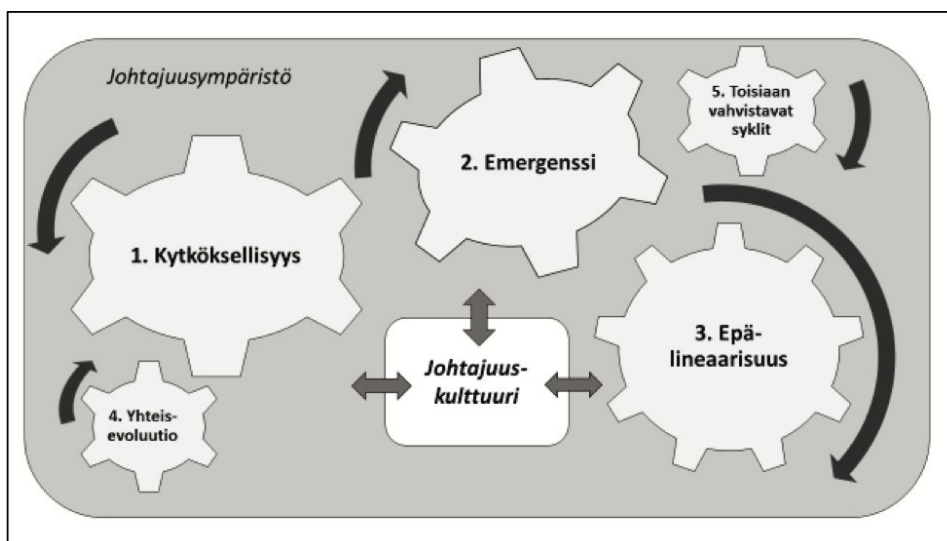
keskeisempiä haasteita. Työtehtäviä luonnehtii kompleksisuus, jotka ilmentyvät vaihtelevuutena, epävarmuustekijöiden läsnäololla, voimakkaalla muutoksella ja jatkuva uudelleen muotoutumisella. Johtajuuden edellytykset korkeampaa tietoisuuden tasoa ja älyllistä säätelyä kohtaan ovat lisääntyneet. Liiketoiminnan menestystekijäksi muodostuu lopulta se, että miten esimiehet onnistuvat viestimisessä, organisoinnissa, hyvinvoinnissa ja hallitsemisessa erilaisten muutostilanteiden vallitessa (Hyppänen 2007, 38; Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, 14.)

4 KOMPLEKSISUUS TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

4.1 Kompleksisuusteoria

Vallitseva johtamisajattelu perustuu vahvasti rationaalisen maailmankuvan oppeihin, jossa kokonaisuus nähdään osakokonaisuuksina, joita pyritään optimoimaan tehokkuuden aikaansaamiseksi (Kuusisto-Ek 2020). Sanan kompleksisuus alkuperäinen merkitys yhteen kietoutuneisuus kuvastaa hyvin tutkimuskohteen toimintaympäristöä. Kompleksisuusteoriassa on eri suuntauksista painotuksien mukaan, joihin paneudutaan tarkemmin myöhemmin tässä alaluvussa. Kuvio 8 havainnollistaa johtajuusympäristön kompleksisuutta. Kompleksisuusteorian lähtökohdiksi johtajuuskontekstissa voidaan kiteyttää ainakin seuraavat piirteet:

- Kytköksellisyys eli organisaation eri osien, ihmisten ja toiminnan yhteys toisiinsa.
- Emergenssi eli uusia asioita syntyy vuorovaikutuksen seurauksena ilman selkeää syytä.
- Epälineaarisuus eli selvien syy-seuraussuhteiden puuttuminen.
- Yhteisevoluutio eli eri systeemien taipumusta edetä keskinäisessä riippuvuussuhteessa kohti uusia olotiloja.
- Toisiaan vahvistavien syklien lähtökohdana on havainto, että eri tekijät ja tapahtumat johtajuuskontekstissa vahvistavat toinen toistaan tuottaen jatkumona joko parempaan tai huonompaan suuntaan. (Mäki 2017, 50; Puustinen & Jalonen 2020, 24.)



Kuvio 8. Kompleksisuuspiirteet johtajuusympäristössä (Mäki 2017)

Kompleksisuus teoria ei tarjoa yhteneväistä teoriaa vaan se voidaan jakaa suuntauksien ja teoreettisten viitekehyksien mukaan kolmeen koulukuntaan: uusreduktionistiseen, metaforiseen ja kriittispluraristiseen. Tässä työssä perehdytään metaforiseen koulukuntaan, jota luonnehditaan usein ”pehmeäksi” kompleksisuusajatteluksi. Metaforinen koulukunta etsii käsitteille kuvaannollisia vastineita todellisuudesta ja se edustaa konstruktionistista tieteenfilosofiaa, jossa tiedon nähdään muodostuvan tutkimusprosessissa. Työssä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ”kompleksisuuslinssien” lävitse, jossa kompleksisuusajattelun tarjoamia käsitteitä käytetään vertauskuvallisesti. Metaforinen kompleksisuusajattelun tarkoituksena ei ole asioiden mallintaminen vaan niiden katsominen toisin linsein. Tästä syystä metaforisen koulukunnan valinta on perustelu tutkimuksen kannalta. (Puustinen & Jalonen 2020, 18–19; Raisio ym. 2018, 12.)

Organisaatiotutkimuksissa kompleksisuusajattelun soveltaminen syntyi 1990-luvulla. Sen nähdään haastavan kuitenkin lyhyen historiansa puolesta jo valistuksen ajalta peräisin olevia käsityksiä järjen ja tiedon merkityksestä ja mahdollisuuksista. Ajattelumalli on syntynyt tarpeesta ymmärtää kehitykseen liittyvää epävarmuutta, sattumanvaraisuutta ja ennakoimattomuutta. Kompleksisuusajattelussa kiinnitetään huomiota sosiaalisten systeemien vuorovaikutuksessa syntyvään emergenttiin kehitykseen. Organisaatiossa ihmisten sekä toimintojen väliset monimutkaiset vuorovaikutussuhteet voivat olla syynä strategian uudistaminen onnistumiselle. (Jalonen 2006, 3,5.)

Kompleksisuusajattelun näkökulmasta johtamistutkimuksien paradigmanmuutoksesta voidaan tunnistaa organisaation luonteen muuttuminen. Ennen organisaation johto saatettiin rinnastaa mekaaniseksi koneeksi niin nykypäivänä se nähdään kytköiseksi vuorovaikutussuhteista koostuvaksi kokonaisuudeksi. (Jalonen ym. 2014, 81, 86.) Kompleksinen maailmankuva hahmottaa yhteen kietoutuneen, monitasoisen systeemin, jossa asioiden yhteisvaikutukset ovat holistisia ja vaikeasti ennakoitavissa (Niemi & Kräkin 2019, 5). Asioiden yhteen kietoutuneisuus saa aikaan systeemin, joka puolestaan tarkoittaa lähes mitä tahansa suurempaa tai pienempää toiminto- tai toimintakokonaisuutta. Kompleksisuuden soveltaminen edellyttää organisaation toiminnan näkemistä lukuisina systeemeinä, jotka vaikuttavat toisiinsa monin eri tavoin. (Juuti & Luoma 2009, 114–15.)

Muutoksella yhdessä systeemissä on odottamattomia vaikutuksia muihin systeemeihin ja muutos systeemien sisällä sekä välillä on jatkuvaa. Systeemit ottavat vastaan energiavirtoja, kuten resursseja, materiaaleja ja tietoa. Näiden virtauksien avulla ne organisoituvat jatkuvasti uudelleen entistä tehokkaammiksi muodoiksi. (Juuti & Luoma 2009, 115.) Kompleksisuus teoriassa sosioekonomisen systeemin osien väliset kytkennät ja

vuorovaikutussuhteet mahdollistavat systeemin itseorganisoitumisen, mikä tekee systeemin käyttäytymisestä ennakoimattoman. (Jalonen 2006, 1–2.) Nykypäivän muutosten ja uudistusten myllerryksessä on huomattu, että perinteiset tavat hahmottaa monitulkintaisia asioita eivät enää toimi, joten kompleksisuuden periaatteiden huomiointi on suositeltavaa kompleksisessa maailmassa (Lundström & Mäenpää 2020, 40).

Olennaista on ymmärtää, että kompleksisuutta ei voida hallita, mutta sen kanssa voi toimia. Ilmiötä tai asiaintilaa voidaan pitää kompleksisena, kun se koostuu monista toisiinsa kytkeytyvistä elementeistä, jotka voivat vuorovaikutuksessa synnyttää yllätyksiä ilman mitään näkyvää tai selkeää syytä eli emergenssejä. (Puustinen & Jalonen 2020, 24.) Kompleksisuusajattelussa lähtökohtana on se, että jokainen organisaation toimija on riippuvainen toisistaan ja jokaisen toiminta vaikuttaa toisiin ihmisiin sekä maailmaan (Stacey 2011, 99). Kompleksisuusajattelussa kokonaisuuksia ei voida purkaa osiinsa, sillä asioita tapahtuu ilman selkeitä ja näkyviä syitä. Tämän seurauksena organisaation moninaisuus sekä hallitsemattomuus hyväksytään osana havaittua todellisuutta. Kompleksisuus ei siis kunnioita reduktionismia eli tarkasteltavan ilmiön palauttamista osiinsa. (Puustinen & Jalonen 2020, 16–18.) Kemisti-taloustieteilijä-filosofi Michael Polanyin kommentti (1958) kiteyttää hyvin sanoman:

Jos purat kellon palasiksi ja tutkit sen osia yksitellen, vaikka kuinka tarkasti, et voi koskaan hahmottaa sitä, miten kello onnistuu mitata aikaa (Puustinen & Jalonen 2020, 18).

Kompleksisuuden ajattelumallissa ei pyritä ymmärtämään järjestelmiä kokonaisuuksina, vaan tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ennakoimattomuutta, muutosta, epälineaarisuutta, itseorganisoitumisen sekä emergenssin olennaisiksi osiksi järjestelmissä. Kompleksisuusajattelun tieteenfilosofiset juuret ovat antipositivismissa, sillä yksinkertaistettavien syyseuraussuhteiden sijaan tarkastellaan kokonaisvaltaisesti erilaisten ilmiöiden välisiä riippuvuussuhteita luonnollisena osana systeemien toimintaa. (Jalonen 2006, 2.) Erilaisten ilmiöiden vuorovaikutussuhteet nähdään luonnollisena osana sosioekonomisten systeemien toimintaa. (Puustinen & Jalonen 2020, 17–20.)

Itseorganisoituminen on kompleksisuuden teoriassa oleellinen käsite, joka nähdään prosessina, jonka seurauksena syntyy emergenssejä. Itseorganisoituminen on emergenssin ajuri, jonka kautta järjestelmään tulee uusia muotoja ja rakenteita ilman ennakoitua kaavaa. (Karhumaa 2020, 47.) Itseorganisoituminen on spontaani uudelleen muotoutumisen prosessi, jota ei ohjaa tietyt tekijät vaan se on paradoksaalisesti toistuvaa (Hildén 2018, 27).

Johtamisessa kytköksellisyys edellyttää kokonaisuuksien näkemistä tai ainakin sen hyväksymistä, että johdettavilla ilmiöillä ei ole yksiselitteisiä tai määriteltäviä rajoja. Johtajan on

täten ymmärrettävä, että hänen tekemillään päätöksillään on vaikutuksia, jotka voi vain rajallisesti hahmottaa. Yhtä tiimiä koskeva päätös voi heijastua koko yrityksen toimintaan yllätyksellisellä tavalla. (Juuti & Luoma 2009, 117.)

Kompleksisuusajattelun teoria organisaatiotutkimuksessa perustuu siihen, että kaikki organisaatiot ovat byrokraattisia ja kompleksiset adaptiiviset järjestelmät eli ympäristöön mukautuvat järjestelmät toimivat niiden sisällä. Muodollinen byrokratia on organisaatiolle hyödyllinen, kun olosuhteet toimintaympäristössä ovat vakaita, mutta kompleksisuuden vallitessa, organisaation tulisi hyödyntää kompleksisen adaptiivisen järjestelmän prosesseja. (Hildén 2018, 27.)

Kompleksiset adaptiiviset systeemit muodostavat toisistaan riippuvaisia toimijoita sisältäviä verkostoja ja ovat luonteeltaan muuttuvia ja niillä on usein päällekkäisiä hierarkioita. Hierarkioiden päällekkäisyys tarkoittaa, että yksi toimija on samanaikaisesti jäsen monessa eri systeemissä. (Lundström 2015, 27.) Toimijat systeemin sisässä toimivat tiettyjen sääntöjen mukaan, mutta ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja näin sopeutuvat toistensa käyttäytymiseen (Stacey 2003, 225).

Kompleksisuusajattelussa tulee huomioida sen tuomat haasteet. Se on teoreettisena viitekehyksenä ongelmallinen, sillä kaikki mitä elämässä kohdataan on kompleksista. Elämässä yleisesti tulee vastaan yksinkertaisia eli kesyjä ongelmia sekä monimutkaisia eli sotkuisia ongelmia. Vaikka sotkuiset ongelmat eivät ole niin yksitulkintaisia kuin kesyt ongelmat, ongelmanratkaisuprosesseissa saavutetaan aina jonkinasteinen yhteisymmärrys. Sotkuiset ongelmat ovat usein teknisiä ongelmavyhtejä, mutta ne ovat ratkaistavissa systemaattisella toiminnalla. (Puustinen & Jalonen 2020, 17, 25.)

4.2 Pirulliset ongelmat

Ongelmien tunnistaminen johtamisessa on tärkeämpää kuin koskaan ja keskeistä on kysyä, että onko ongelma kesy, sotkuinen vai pirullinen. Kesyt ongelmat voidaan ratkoa selkeillä ohjeilla, sotkuiset ongelmat edellyttävät ongelmien mallintamista, joiden avulla ne voidaan ratkaista vaihe vaiheelta. Pirulliset ongelmat ovat vaihtoehtoisia ratkaisuja sisältäviä ongelmia, joihin tarvitaan uudenlaisia työkaluja ja ratkaisumalleja. (Kuusisto-Ek 2020.)

Pirulliset ongelmat ovat olennainen osa tutkimusta, sillä organisaation toiminnan kehittämisen edellyttää pirullisten ongelmien tunnistamista (Lindell 2017). Pirulliset ongelmat ovat osa kompleksisuusajattelua sekä kompleksista toimintaympäristöä. Kompleksinen toimintaympäristö ei ole itsessään uusi asia, sillä yhteen kietoutumisen seurauksena tiedon määrä ja toimijoiden väliset tietovirrat ovat nopeutuneet. Tiedon määrän kasvu, monitulkintaisuus ja tietovirtojen nopeus aiheuttavat merkittäviä haasteita kyvyille ottaa haltuun

toimintaympäristön epävarmuus ja epävakaus. Kompleksisessa toimintaympäristössä selviytyminen edellyttää tiedon ja päätöksenteon välisen vuoropuhelun kehittämistä, sillä siiloutunut tiedontuotanto voi johtaa helposti huonoihin ratkaisuihin. (Raisio ym. 2018, 8–9.)

Monitulkintaisiin ongelmiin kuten eriarvoisuuden vähentämiseen, huonoon johtamiseen ja vallan väärinkäyttöön etsitään usein yhtä oikeaa ratkaisua. Kaikkien vaikeimpienkin ilmiöiden ongelmanratkaisua on mahdollista kehittää, mutta ongelmat luultavasti jatkavat silti olemassaoloaan. Tästä syntyy määritelmä: pirullinen ongelma, jonka ratkominen usein muodostaa uusia ongelmia, jotka voivat rajoittaa alkuperäisen ongelman ratkaisua. Tämänkaltaista ratkaisuprosessia, joka muuttaa ongelmaa ja jossa ratkaisua yrittävät tahot nousevat esiin, kutsutaan pirulliseksi peliksi. (Lundström & Mäenpää 2020, 38.)

Pirulliset ongelmat ilmenevät ihmisten välisissä suhteissa ja verkostoissa, joissa ihmiset toimivat. Pirullisten ongelmien kohtaamisessa tarvitaan holistista lähestymistä eli ajatusta siitä, että kokonaisuuden ominaisuudet ovat enemmän kuin osiensa summa. Sen avulla kiinnitetään huomiota vuorovaikutussuhteissa ilmaantuviin mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä vastustetaan reduktionismiin pohjautuvaa pyrkimystä maailman ymmärtämiseen. Ratkaisut pirullisiin ongelmiin voidaan nähdä joko paremmiksi tai huonommiksi, mutta ei kuitenkaan oikeiksi tai vääriksi. (Karhumaa 2020, 50; Raisio ym. 2018, 9.)

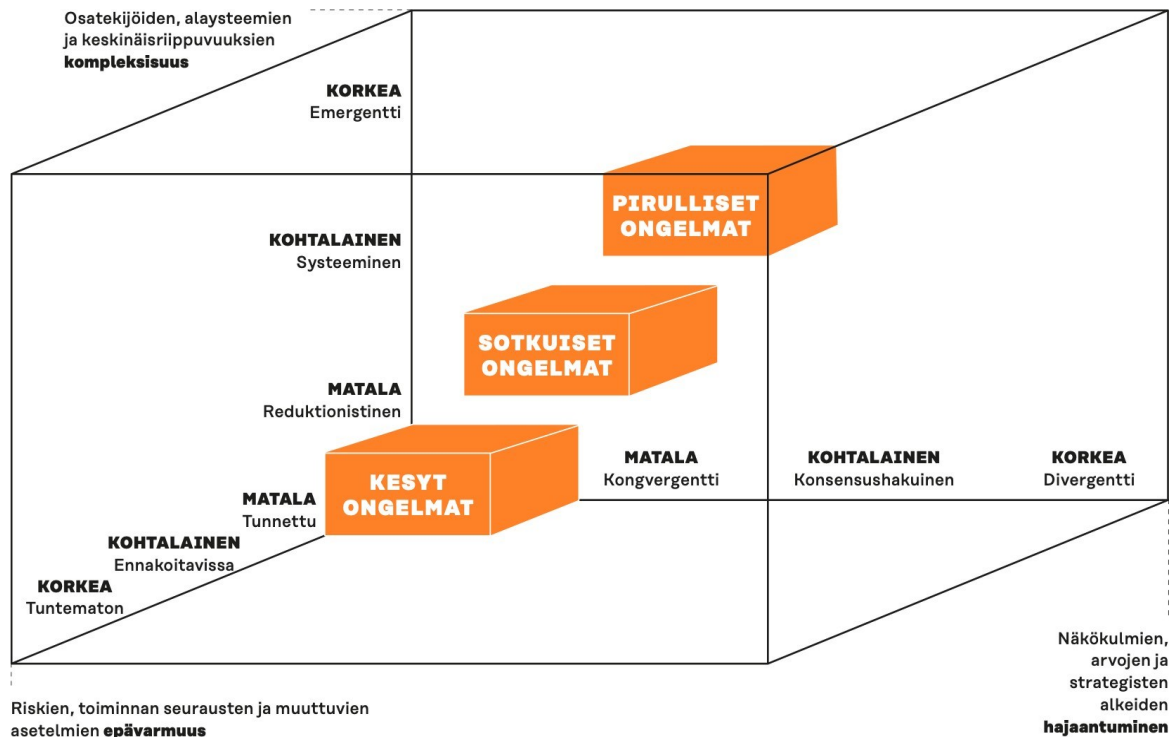
Pirullisten ongelmien ratkaisujen paremmuutta ei voida testata välittömästi, eikä se voi edetä erehdyksen kautta. Lähtötilanteeseen ei ole mahdollisuutta palata, sillä jokainen ongelma ja sen ratkaisu on ainutlaatuinen. Kuten aikaisemmin jo todettu, pirullisiin ongelmiin ei ole mahdollista löytää yhtä oikeaa vastausta. Parhaimmaksi keinoksi todettu pirullisten ongelmien ratkaisemiseen on monen asianomaisen osallistuminen. Pirullisten ja kesyjen ongelmien välimaastoon asettuu sotkuiset ongelmat, jotka ovat yksittäisten ongelmien sijaan ongelmavyhtejä. Sotkuiset ongelmat syntyvät usein tilanteiden ja ilmiöiden välisistä kytköksistä, jotka vaativat systeemistä lähestymistapaa. (Raisio ym. 2018, 8–9, 29.)

Pirullisten ongelmien vastakohtaksi nähdään kesyt ongelmat, joiden ongelma on määriteltävissä. Sille voidaan löytää pysähtymisajankohta ja ongelman ratkaisu voidaan luokitella oikeaksi tai vääräksi. Kuitenkaan kesy ongelma ei viittaa siihen, että se olisi helppo ratkaista, sillä suurin kysymys piilee ongelmanratkaisuprosessin luonteessa. (Karhumaa 2020, 50; Raisio ym. 2018, 9.)

Kuviossa 9 tarkastellaan kesyjen, sotkuisten sekä pirullisten ongelmien ulottuvuuksia. Ongelmat on asemoitu kolmeen ulottuvuuteen:

1. riskien, toiminnan seurausten ja muuttuvien asetelmien ulottuvuus
2. osatekijöiden, alasysteemien ja keskinäisriippuvuuksien kompleksisuus

3. näkökulmien, arvojen ja strategisten aikeiden hajaantuminen eli divergenssi. (Raisio ym. 2018, 11.)



Kuvio 9. Kompleksisuuskuutio (Raisio ym. 2018)

Nämä ulottuvuudet muodostavat kompleksisuuskuution, jonka vasemmassa alakulmassa sijaitsevat kesyt (ns. yksinkertaiset) ongelmat. Sotkuiset ja monimutkaiset ongelmat sijaitsevat kuution keskellä. Pirulliset ja kompleksiset ongelmat sijaitsevat kuution oikeassa ylänurkassa. Todellisuudessa jako ei ole näin selkeä, mitä ideaalimallityypissä, mutta se havainnollistaa ongelmien eroavaisuuksia. (Raisio ym. 2018, 13–14.)

4.3 Kompleksinen toimintaympäristö johtamisen arjessa

Modernin nykymaailman kompleksisuus haastaa traditionaaliset hierarkkiset johtamismallit, jossa tunnustetaan byrokraattiset ylhäältä alas johtamisen teoriat. Digitalisaatio ja globalisaatio mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman työn tekemisen, organisaatioista on tullut enemmän verkostoimaisia, mikä lisää toimintaympäristön kompleksisuutta. (Julku-nen 2008, 107.) Viime vuosituhaten työn johtamisen paradigmat ovat toimineet hyvin tuotantovaltaisessa teollisuudessa, mutta moderniin tietoyhteiskuntaan ne eivät enää sovellu (Lichtenstein ym. 2006, 53). Johtajuusparadigmojen on mukauduttava vastaamaan monimutkaisia sopeutumistarpeita.

Kun puhutaan johtajuudesta kompleksisessa toimintaympäristössä niin aseman ja ominaisuuden sijaan keskiössä on toiminta. Johtajuus on tällöin kykyä kerätä tarpeeksi diversiteettiä ympärilleen eli kykyä ottaa ihmisiä mukaan ja löytämään uusia tapoja kohdata kompleksinen toimintaympäristö. Johtajan rooli muuttuu ratkaisijasta fasilitaattoriksi, tämä edellyttää luottamusta osallistavaan prosessiin ja näin ongelmien ratkaisuun. Kompleksisessa toimintaympäristössä toimivan organisaation mukautumiskykyä edistää yhteisöllisyys, joka luo sitoutuneisuutta. Kompleksisessa toimintaympäristössä kohdataan pirullisia ongelmia ja tämä edellyttää uudenlaista johtajuutta. (Kosonen 2020, 257–258.)

Osallistava johtajuus on kuitenkin vaikea toteuttaa, sillä usein johtajat on koulutettu rationaaliseen ajatteluun, että ongelmien kärjistyessä ne siirretään itse ydinjohdon päätettäväksi. Johtajan poisoppiminen tämän kaltaisesta ajattelusta voi olla haastavaa, mutta syvällinen oman johtajaidentiteetin miettiminen voi auttaa asiaan. Kuitenkin voidaan todeta, että tämän kaltainen johtaminen on todellisuudessa tärkeää kompleksisessa ympäristössä. (Kosonen 2020, 258.)

Kompleksisuusteorian avulla pyritään johtamaan malleja, jotka näkevät johtamisen dynaamisena, interaktiivisena toimintana. Johtajuuden merkitys organisatorisena tekijänä ei kuitenkaan vähene, vaikka fokus siirtyykin pois yksilöstä johtajana. (Rossi 2012, 12.) Kompleksisuusteoriassa johtajuus nähdään tapahtumana, joka on eri tahojen vuorovaikutuksen tulos. Tässä mielessä johtajuus on enemmän kuin taito, muutos tai symboli. Johtajuus syntyy dynaamisen vuorovaikutuksen kautta. Kompleksisuusteoria tutkii johtajuuden roolia nopeuttaakseen niitä prosesseja organisaatiossa, joiden kautta monien yksilöiden keskinäiset riippuvaiset toimet yhdistyvät kollektiiviseksi kokonaisuudeksi. (Lichtenstein & Uhl-Bien 2006, 2–3.)

Johtajuutta voidaan pitää monimutkaisena dynaamisena prosessina, joka syntyy ihmisten ja ideoiden vuorovaikutteisissa ”tiloissa”. Johtajuus on dynaamista, joka ylittää ihmisten kyvyt: se on vuorovaikutuksen, jännityksen ja vaihtelevuuden tulos, joka sääntelee käsitysten ja ymmärryksen muutoksia. (Lichtenstein & Uhl-Bien. 2006, 3.) Johtajuus on yhteisöllinen kokonaisuus, jossa palikat muuttavat jatkuvasti paikkaansa. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisympäristö näyttäytyy usein kompleksisena, useita ristiriitaisia odotuksia ja tulkintoja sisältävänä areenana ja toisaalta myös itseohjautuvana yhteistyön pelikenttänä. Näistä syistä johtamisessa kannattaa panostaa moniulotteisen tilannekuvan hahmottamiseen, jae-tun näkymän rakentamiseen ja itseorganisoitumisen mahdollistamiseen. (Mäki 2020, 87.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Teemakysely aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Elisa Oyj:n myymäläpäälliköt, jotka toteuttavat hybridijohtamisen mallia, kokevat johtamisen nykytilan, ammatillisen kompetenssin ja osaamisensa sekä kompleksisen toimintaympäristön vaikutukset esimiestyöhön. Vastauksien pohjalta tavoitteena oli löytää kehitettävät kohteet hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi.

Tutkimuksen koko kohderyhmä käsittää jokaisen 48 Elisan myymälän ympäri Suomea. Kaikissa myymälöissä ei sovelleta kuitenkaan hybridijohtamista, joten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa haluttiin perehtyä vain niihin henkilöihin, jotka toteuttavat hybridijohtamisen mallia. Tutkimuksessa sovellettiin eliittiotantaa, jossa tutkimuksen kohde voi olla kooltaan pieni tai suuri, mutta tiedonantajiksi valitaan vain henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 209). Valinnan kriteerinä oli se, että vastaaja omaa omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä myynnin hybridijohtamisesta.

Teemakysely pyrittiin toteuttamaan anonyymisti Google Forms -työkalun avulla ja tutkimuksessa selvitettiin vastaajien taustatiedot: ikä, koulutustausta ja työtehtävän kesto. Selvitetyt taustatiedot luokitellaan epäsuoriksi tunnistetiedoiksi, jotka eivät riitä yksin henkilön tunnistamiseen, mutta yhdistettynä voivat mahdollistaa henkilön tunnistamisen. Täten alkupeleistä aineistoa ei voitu täysin pitää anonyyminä. Vastauksissa ei ilmennyt suoria tunnisteita vaan tunnisteet olivat muodoltaan epäsuoria. Tutkimusaineisto tallennettiin pilvipalveluun ja tutkijan kovalevyille, joista se hävitetään oikaisumenettelyn mukaisesti 14 vuorokauden jälkeen opinnäytetyön hyväksymisestä. Sähköisen aineiston hävittäminen tapahtuu päällekirjoittamalla, joka tukee vastaajien anonymiteettiä koko tutkimuksen ajan. (Tietoarkisto.)

Tutkimusaineisto hankittiin toteuttamalla avoin teemakysely kohderyhmälle, jolla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun mukaisesti. Teemakysely tukee valituissa aihealueissa pysymistä ja se mahdollistaa teemahaastattelun tapaan myös narratiivien syntymisen. Narratiiveja voi syntyä spontaanistikin kirjallisen tutkimuksen sisällä. Vaikka kysymykset ohjaavat vastaamista, niin jokaisella vastaajalla on mahdollisuus poiketa ohjeistuksesta ja rakentaa vastauksensa toisin. (Bold 2012, 95–96; Kuokkanen 2019, 13.)

Teemakyselyn valinta teemahaastattelun sijaan oli se, että haastattelutilanteissa on suuri riski, että tutkijan omat käsitykset tutkittavasta ilmiöstä suuntaavat haastattelun kulkua. Tämä voi olla todennäköistä, jos tutkija työskentelee tutkittavassa organisaatiossa ja omaa vahvoja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Teemakyselyn avulla tutkija ei pysty vaikuttamaan

vastaajien näkemyksiin ja vastauksiin muulloin, kuin kysymyksiin muotoilemisessa. (Kuokkanen 2019, 14.)

Teemakyselyssä olennaista on se, että keskitytään tiettyihin tutkimukselle asetettuihin teemoihin. Kyselyn avoimet kysymykset etenevät tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja tuo tutkittavien äänet kuuluviin. Kysely ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioillensa antamat merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Teemakyselyn kysymykset on rakennettu keskeisten aihekokonaisuuksien pohjalta, joita ovat: myynnin johtaminen, osaaminen ja ammatillinen kompetenssi sekä kompleksisuus toimintaympäristössä. Kysymysten taustalla on myös näkemys organisaatiosta kompleksisuusajattelun silmin, joka on keskeinen tekijä kehitysehdotuksien luomisessa.

Valittu aineistonkeruumenetelmä mahdollisti yksilöhaastatteluja laajemman tutkimukseen osallistuvien joukon, joka soveltui paremmin tutkimukselle asetettuihin kehyksiin. Tutkijan läsnäolon puuttuminen mahdollisti myös kriittisemmän ja moniäänisemmän ilmaisun vastauksissa anonyymiteetin vuoksi. Valinta täten lisäsi osakseen tutkimuksen informatiivisuutta ja paremmat lähtökohdat tutkimukselle.

Teemakyselyssä on kuitenkin omat haasteensa, sillä tutkijan ja tutkimukseen osallistuneen henkilön jakama tilanne jää puuttumaan. Kirjallisten vastauksien perusteella on mahdotonta tehdä tulkintoja, siitä kontekstista, jota vasten tutkimukseen osallistunut henkilö on tutkittavaa ilmiötä reflektoinut. Tämän seurauksena kysymyksillä on suuri merkitys teemakyselyn onnistumisessa ja luotettavuudessa. (Patjas 2006, 36–37.)

Teemakysely edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu kohdistuu tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on teemakyselyn kannalta tärkeitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää kohderyhmää ja saada eri näkemykset nostetuksi. Teemakysely ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioillensa antamat merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

5.2 Teemakyselyn toteutus

Tämä opinnäytetyön empiriaosuus toteutettiin sähköisenä teemakyselyä Elisa Oyj:n hybridimallia toteuttaville myymäläpäälliköille. Teemakysely oli työn tutkimukseen sopiva menetelmä, sillä tutkimuksessa saatiin haastateltavien mielipiteet ja kokemukset esille asetuista teemoista. Vastaajien anonyymiteetin avulla vastaukset olivat avoimia ja loivat paremman pohjan kehitysehdotuksille.

Tutkimuksen teemakysely sisälsi avoimia puolistrukturoituja kysymyksiä, jotka mahdollistivat vastaajien mahdollisuuden kertoa omat mielipiteet ja kokemukset asetetuista teemoista. Teemojen oli tärkeää vastata tutkimuskysymyksiin ja tuottaa lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskysymykset oli tarkoin pohdittu ja tarkastutettu opinnäytetyönohjaajalla, jotta kysymykset kohdistuvat oikeisiin asiakokonaisuuksiin. Lisäksi tutkimuskysymykset tarkastutettiin yrityksen edustajalla, joka varmisti myös kysymyksiä muodon ymmärrettävyyden.

Tutkimukseen laadittu teemakyselylomake (Liite 1) lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle saatetekstin kera. Teemakyselylomake toteutettiin Google Forms -työkalun avulla ja vastaajille annettiin viikon vastausaika 29.3.2021 – 6.4.2021. Teemakyselylomake sisälsi kokonaisuudessaan 20 kysymystä ja kysymykset jaettiin teemojen mukaisesti. Teemakyselylomakkeessa haluttiin myös selvittää kohderyhmän taustatiedot: ikä, koulutustausta ja työtehtävän kesto.

Teemakyselyssä tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat tai aiheet, joita kyselyssä on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Vilka 2015, 124). Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää Elisa Oyj:n myymäläpäälliköiden hybridijohtamisen nykytilaa kompleksisessa toimintaympäristössä. Päättökysymykseen sekä sitä tukeviin alatutkimuskysymyksiin pyrittiin myös vastaamaan asetettujen teemojen avulla. Tutkimuksen teemat olivat:

- Myynnin johtaminen
- Esimiehen osaaminen ja ammatillinen kompetenssi
- Kompleksisuus toimintaympäristössä.

Teemakyselyn ensimmäinen osio käsitteli myynnin lähi- sekä hajautetun johtamisen nykytilannetta kohderyhmän kokemuksien pohjalta. Kysymyskokonaisuus sisälsi seitsemän kysymystä, joilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kysymykset täydensivät toisiaan johdonmukaisesti ja loivat perustan nykytilan kartoitukselle.

Teemakyselyn toinen osio käsitteli esimiesosaamista ja ammatillista kompetenssia. Kysymyskokonaisuus sisälsi viisi kysymystä, joilla pyrittiin ymmärtämään kohderyhmän näkemyksiä esimiesosaamiseen ja ammatilliseen kompetenssiin vaikuttavista tekijöistä. Kysymyskokonaisuuteen haluttiin sisällyttää mahdollisuus spontaaneihin näkökohtiin kysymällä, kuinka kohderyhmä itse määrittelee osaamisen. Kysymykset käsitelivät toisiaan tukien osaamisen ylläpitoa, oman johtajuuden arviointia, työtehtävien muutoksien arviointia ja näkemyksiä siitä kuinka esimiesosaamista tulisi ylläpitää.

Teemakyselyn kolmannessa osiossa käsiteltiin toimintaympäristön kompleksisuustekijöitä esimiestyöhön. Kysymyskokonaisuus sisälsi viisi kysymystä, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään toimijoiden välistä vuorovaikutusta yrityksessä ja näkemyksiä toimintaympäristöstä muutoksista.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat selkeästi havaittavissa. Aineistosta löytyneille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä ja vahvistuksia. Analyysissa tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 211.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi oli luonnollinen valinta teemakyselyn analysointiin, sillä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään kohdeyrhmän näkemyksiä. Tämän seurauksena analyysimenetelmä tuki johtopäätöksien tekemisessä, joiden pohjalta kehitysehdotukset toteutettiin. Metaforisen kompleksisuusajattelun avulla pyrittiin kuvailemaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin pohjalta tehtyjä löydöksiä.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan jakaa Eskolan (2001; 2007) mukaan aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Eskolan esittämässä jaottelussa korostuu teorian ja teoreettisen merkitys laadullisessa tutkimuksessa. Aineistolähtöisessä analyysissä korostuu tietyissä määrin induktiivinen päättelyn logiikka ja aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Toinen ääripää on teorialähtöinen analyysi, joka nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin ja analyysin logiikka on usein deduktiivista. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on hahmotettu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Näiden kahden analyysimenetelmän väliin sijoittuu teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka osoittautui sopivimmaksi menetelmäksi. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 206–214.)

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin päättelyn logiikka on usein abduktiivista, jonka perusajatukseksi on, että uudet tieteelliset löydöt ovat vain mahdollisia, kun havaintojen teko perustuu johonkin johtoajatukseseen. Aineiston tarkastelua ohjaa tutkijan omat ennakkokäsitykset ja perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Sarajärvi & Tuomi 2017, 211–212.) Abduktiivinen päättely mahdollistaa keskeisemmän roolin empiiriselle tutkimukselle ideoiden muodostamisessa ja luo vahvemman vuorovaikutuksen aineiston ja teorian välille (Coffey & Atkinson 1996, 156).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi (kuvio 10) etenee lähtökohdiltaan aineiston ehdoilla kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Ero kuitenkin syntyy siinä, miten abstrahoinnissa eli

teoreettisen käsitteiden luomisvaiheessa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä alaluokat luodaan aineistolähtöisesti, mutta yläluokat tuodaan valmiina teoriasta. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 117.)



Kuvio 10. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2017)

Tutkimusaineisto analysoitiin teemakyselyyn asetettujen teemojen pohjalta ja analysointi aloitettiin keräämällä sähköisellä kyselylomakkeella saadut vastaukset yhdeksi aineistoksi. Tämän jälkeen aineiston sisältöön syvennyttiin ja etsittiin pelkistämällä tutkimukselle olennaiset ilmaukset. Pelkistämällä eli redusoinnilla tiivistettiin karsimalla alkuperäisdatan epäolennaiset ilmaukset pois. Aineiston redusointia ohjasivat tutkimusongelmat, jolloin aineistolta kysyttiin tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Seuraavaksi aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Löydökset luokiteltiin alaluokiksi ja nimettiin sisältöä kuvaaviksi. Tämän jälkeen alaluokat ryhmiteltiin eli klusteroitiin ja yläluokat muodostettiin pääosin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Lopuksi yläluokista muodostettiin johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin, joiden pohjalta kehitysideoita luotiin. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 261–272.)

Aineiston analyysi tapahtui kolmessa osassa ja jokainen osa analysoitiin samaa kaavaa noudattaen. Aineiston jakoa ohjasi tutkimusongelmana, päätutkimuskysymys sekä sitä

täydentävät alatutkimuskysymykset. Tutkimusongelmana oli selvittää Elisa Oyj:n myymäläpäälliköiden hybridijohtamisen nykytilaa kompleksisessa toimintaympäristössä. Aineisto analysoitiin kolmessa osassa: myynnin lähi- sekä hajautettu johtaminen, esimiesosaaminen ja ammatillinen kompetenssi sekä toimintaympäristön kompleksisuus. Aineiston alkuperäisilmauksien redusointia havainnollistaa (taulukko 11).

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
"Lähi- sekä etäjohtaminen parhaimmillaan toimivat oikein hyvin yhdessä."	Kuvaus lähi- sekä etäjohtamisen hyvistä puolista yhdessä.

Taulukko 11. Pelkistettyjen ilmauksien muodostaminen alkuperäisistä ilmauksista

Analyysissa käytettiin luokitteluyksikkönä ajatuskokonaisuuksien sisältöä eli sitä asetettua teemaa, joista vastaajat kirjoittivat. Pelkistetyt ilmaukset klusteroitiin niiden aihepiirin mukaisesti. Ilmaukset, jotka käsittelivät samaa teemaa, listattiin samaan taulukkoon (ks. taulukko 12). Tällöin aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käytiin tarkasti läpi ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdisteltiin luokiksi, joista muodostuivat alaluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 265.)

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
aito kuuntelu, myönteinen tunne yhdessäolosta, huumori	avoin ilmapiiri

Taulukko 12. Pelkistettyjen ilmausten listaaminen ja alaluokan muodostaminen

Aineiston klusteroinnin jälkeen seurasi abstrahointi eli käsitteellistäminen, jota Latvala & Vanhanen-Nuutinen (2003, 29) kuvailevat vaiheeksi, jossa samasisältöisiä luokkia (alaluokkia) yhdistellään toisiinsa. Alaluokkien pohjalta saatiin muodostettua yläluokat, joille annettiin niitä kuvaavat nimet. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi 2017, 268). Abstrahointia voidaan jatkaa niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta tarpeellista.

Viimeinen vaihe abstrahoinnissa on yhdistävän yläluokan muodostaminen. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 115.) Taulukko 13 kuvailee yläluokan muodostumista alaluokkien pohjalta.

Alaluokka	Yläluokka
vuorovaikutusosaaminen, ammatillinen osaaminen, tekninen osaaminen, persoonallisuus	esimiesosaamisen piirteet

Taulukko 13. Yläluokkien muodostaminen alaluokista

Tuomen & Sarajärven (2002, 116) mukaan tässä vaiheessa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia tuodaan teoreettiset käsitteet aineistoon. Analyysissa nämä teoreettiset käsitteet muodostuivat opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta, joka koostui myynnin johtamisen teorioista, johtamisaosaamisen teorioista, kompleksisuusajattelun teoriasta ja kompleksisuudesta johtamisessa. Teoreettisten käsitteiden aineistoon tuomisen yhteydessä alkoi pääluokkien muodostaminen yläluokkia yhdistelemällä toisiinsa. Tämä tapahtui yhdistelemällä samaa teemaa olevat yläluokat yhdeksi kokonaisuudeksi (ks. taulukko 14).

Yläluokka	Pääluokka
esimiesosaamisen piirteet esimiestyön kehittäminen, esimiestyön monipuolistuminen	esimiehen osaaminen

Taulukko 14. Pääluokkien muodostaminen yläluokista

Viimeisessä abstrahoinnin vaiheessa muodostettiin yhdistävä luokka, liittämällä pääluokat toisiinsa. Aineiston osiossa nousi yhteensä kolme yhdistävää luokkaa, jotka vastasivat tutkimusongelmaa. Taulukko 15 kuvaa yhdistävän luokan syntymistä aineiston toisessa osassa, jonka teemana oli esimiesosaaminen ja ammatillinen kompetenssi.

Pääluokka	Yhdistävä luokka
esimiehen osaaminen, esimiestyön sisältö, esimiehen kokemukset	esimiehen kokemuksia ammatillisesta kompetenssista

Taulukko 15. Yhdistävän luokan muodostaminen pääluokista

5.4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Elisa Oyj:n myymäläpäälliköt, jotka toteuttavat hybridijohtamisen mallia, kokevat johtamisen nykytilan, ammatillisen kompetenssin ja osaamisensa sekä kompleksisen toimintaympäristön vaikutukset esimiestyöhön. Teemakyselyssä kartoitettiin Elisa Oyj:n myymäläpäälliköiden myynnin lähi- sekä hajautetun johtamisen nykytilannetta, esimiesosaamista ja kompetenssia sekä toimintaympäristön kompleksisuuden vaikutuksia esimiestyöhön. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin yritykselle käytäntöä tukevat kehitysehdotukset, joiden avulla hybridijohtamisen saumattomuutta saataisiin kehitettyä. Tutkimuksen näkökulmaa ohjaa kompleksisuusteoria, sillä tutkimuksen analyysissä halutaan huomioida yhteen kietoutuneisuus kohdeorganisaatiossa ja haastaa perinteisiä ajattelumalleja.

Teemakyselyyn vastasi kymmenen Elisa Oyj:n myymäläpäällikköä ympäri Suomea. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti, joiden pohjalta syntyi tutkimustulokset. Teemakyselyn tutkimustulokset esitetään teoreettisen viitekehyksen pohjalta teemoittain ja näiden pohjalta esitetään tulosten tarkastelua metaforisen kompleksisuustieteen ”kompleksisuuslinssien” läpi katsottuna.

5.4.1 Teemakyselyn tulokset

Myynnin johtamisen osuudessa tarkasteltiin, mitä kokemuksia kohderyhmällä on myynnin lähi- sekä etäjohtamisesta ja niiden yhdistelmästä: hybridijohtamisesta. Tavoitteena oli lisäksi kartoittaa myynnin johtamisen nykytilannetta kohderyhmän keskuudessa, jonka pohjalta kehitystoimet määriteltiin. Kysymyksillä haluttiin selvittää kohderyhmän mielikuvia myynnin lähi- sekä etäjohtamisesta, toimintaympäristön muutoksien vaikutuksia myynnin johtamiseen sekä mahdollisia kehityskohteita toiminnan parantamiseksi.

Myynnin johtamisen mielikuviin liittyvässä aineistossa korostuu kohderyhmän keskuudessa läsnäolon ja vuorovaikutuksen tärkeys. Vastauksissa ilmenee, että laadukas myynnin

johtaminen edellyttää aitoa esimiehen läsnäoloa niin henkisesti kuin fyysisesti. Myynnilliset tavoitteet koetaan saavutettavan ihmislähtöisellä johtamisella ja laadukkaalla vuorovaikutuksella. Kohderyhmä kuvailee myynnin johtamisen nykytilannetta valmentavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Aineistossa korostuu aktiivisen valmennuksen tärkeys, avoin ilmapiiri työyhteisössä ja tiimityöskentely. Vastaajien mukaan nykytilannetta kuvastaa läsnäolon kasvava merkitys, sillä eri toimiin pyritään vastaamaan enemmän reaaliajassa. Lisäksi tavoitteet ja käytänteet koetaan toteutettavan yhdessä tiimin kesken.

Johtamista pitäisi ehdottomasti kehittää henkilöjohtamisen suuntaan enemmän kuin puhtaasti lukujen johtamiseen. Toki luvut tulee saada tavoitteisiin, mutta niihin päästään huomattavasti helpommin johtamalla yksilöitä kuin kertomalla että tarvitsemme x määrän y asiaa.

[--] ihmislähtöisellä johtamisella ja avoimella keskustelulla päästään paljon helpommin myynti tavoitteisiin kuin pelkällä lukujen seuraamisella [--]

Toimintaympäristön muutoksien koetaan heijastuvan myynnin lähi- sekä etäjohtamiseen lisääntyneenä hektisyytenä ja vaikeuttavan perinteistä johtamista. Vastaajien mukaan johtamiseen tuo haastetta alaisten monimuotoiset työskentelymahdollisuudet, joita tulisi osata johtaa tehokkaasti. Aineistosta nousi esille, että johtamisessa tulisi uskaltaa kokeilla uusia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä tilanteet voivat elää nopealla syklillä. Myynnin etäjohtamisen kokemukset koetaan pääosin hyviksi, sillä työyhteisö ympärillä on usealle vastaajalle tuttu ja täten sen ei koeta luovan suurta kynnystä verraten lähijohtamiseen. Aineistossa kuitenkin nousi esiin huoli siitä, että fyysisen läsnäolon puute, voi aiheuttaa vuorovaikutuksen heikentymistä ja ilmentyä negatiivisina vaikutuksina sosiaalisiin suhteisiin.

[--] etänä voi jäädä helposti keskustelu heikommalle tasolle kuin normaalisti, mikä sitten saattaa heijastua negatiivisella tavalla kommunikointiin [--]

Myynnin samanaikainen lähi- sekä etäjohtaminen eli hybridijohtaminen koetaan sujuvan pääosin hyvin yhdessä. Aineistosta nousi esille, että hybridijohtamisen koetaan kuormittavan hieman enemmän kuin perinteinen lähijohtaminen, sillä laadukkaan hybridijohtamisen koettiin vaativan enemmän keskittymistä ja osaamisen kehittämistä. Vastaajien mukaan läsnäolo mielletään tärkeäksi ja aktiivisella etäjohtamisella voidaan mahdollisesti korvata enemmän lähijohtamista. Kehittämistarpeiksi myynnin johtamiselle aineistosta nousi esille parempi ajan hallinta muilta prioriteeteilta, johtamisen kehittäminen ihmislähtöisempään suuntaan sekä vuorovaikutuksen laadun kehittäminen etäjohtamisessa.

[--] samanaikainen lähi- ja etäjohtaminen vaatii enemmän keskittymistä ja läsnäoloa, hieman kuormittavampaa kuin perinteinen johtaminen [--]

Esimiehen osaamisen ja ammatillisen kompetenssiin liittyen haluttiin selvittää, miten kohderyhmä määrittelee oman johtamisensa ja kuinka osaamista tulisi heistä ylläpitää. Lisäksi osiossa haluttiin selvittää kohderyhmän mielikuvia käsitteestä osaaminen, toimintaympäristön vaikutuksia esimiesosaamiseen sekä miten esimiehen tulisi ylläpitää omaa osaamistaan.

Vastaajat määrittelevät osaamisen koostuvan vuorovaikutustaidoista, ammatillisesta osaamisesta, teknisestä osaamisesta ja persoonallisuudesta. Osaaminen koetaan olevan kaiken toiminnan ydin, jota tulisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Vastaajat toivat esille, että osaamista ylläpidetään erilaisten koulutuksien, sparrauksien sekä omatoimisen opiskelun avulla. Osaamista vahvistaa myös myymäläpäälliköiden keskinäinen kommunikointi ja muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden toimintatapojen reflektointi. Vastaajien mukaan osaamista tulisi kehittää osallistumalla vähintään muutaman kerran vuodessa erilaisiin Elisan tarjoamiin koulutuksiin. Lisäksi vastaajien mukaan esimiehen osaamisen kehittäminen edellyttää oman esimiehen läsnäoloa ja kollegoiden välisiä sparrauksia. Vastauksissa nousi ilmi, että pienetkin koulutukset edesauttavat esimiehen osaamisen kehittämistä merkittävästi ja organisaation tarjoamia koulutusvaihtoehtoja haluttaisiin olevan enemmän.

[--] johtamisen pienetkin koulutukset ovat aina tarpeellisia [--]

Muutokset toki aiheuttavat aina jossakin määrin stressiä, toisilla enemmän kuin toisilla mutta muutos vaatii aina sopeutumista.

Kaikki vastaajat määrittelevät oman johtamisensa olevan hyvällä tasolla ja vastauksissa korostuu läsnäolo ja ihmiskeskeinen toiminta johtamisen arjessa. Vastaajien mukaan Elisan päivittäisjohtamismallin toteuttaminen on vahvasti mukana päivittäisessä toiminnassa. Toimintaympäristön muutoksien koetaan lisäävän työtehtävään henkistä kuormitusta sekä haasteita. Työtehtävät nähdään pysyneen pääosin samoina, mutta eri painoarvoilla. Uusien asioiden opettelu nähdään hankaloittavan työtehtävien tekemistä, mutta samalla myös lisäten niiden mielenkiintoa.

Kompleksiseen toimintaympäristöön liittyen haluttiin selvittää kohderyhmän mielikuvia toimintaympäristön muutoksista esimiestyöhön ja selvittää yhteen kietoutuneisuutta organisaatiossa. Osiossa haluttiin kartoittaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta sekä näkemyksiä ideaali toimintaympäristöstä.

Vastaajat mieltävät toimintaympäristön muutoksien olevan koronapandemia, etätyön lisääntyminen ja työtapojen monimuotoistuminen. Koronapandemian koetaan vaikuttavan merkittävästi hiljentyneisiin asiakasvirtoihin myymälöissä ja lisänneen työskentelyä

verkossa. Vastaajat määrittelevät toimintaympäristön muutoksien vaikuttavan esimiestyöhön, sillä lisääntynyt etätyö on muokannut johtamista uudenlaiseksi. Esimiestyö koetaan tärkeäksi epävarmuustekijöiden vallitessa ja aineistosta nousee esiin, että muutoksien seurauksena esimiestyössä joudutaan tuomaan kokonaan uusia asioita mukaan tekemiseen.

Ympäristön muutos vaikuttaa toki aina myös itse työhön. Muutoksesta riippuen johtamistapaa saattaa joutua muuttamaan tai sitten tuomaan kokonaan uusia asioita mukaan johtamiseen. Hyvänä esimerkkinä korona-aikaan myymäläpäälliköiden vastuulle tuotiin vahvasti myymälän ja henkilökunnan turvallisuus. Esimiesten pitää varmistaa, että työpaikka on turvallinen niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin.

Vastaajat määrittelevät toimintaympäristön kehittyvän tulevaisuudessa monimuotoisempaan ja vakaampaan suuntaan. Tulevaisuuden nähdään tuovan osakseen myös haasteita lisääntyneen verkko-ostamisen seurauksena. Kuitenkin tulevaisuudessa uskotaan löytyvän uudenlaisia mahdollisuuksia kohdata asiakkaita. Aineistosta nousi esille, että suurin osa kohderyhmästä haluaisi tulevaisuudessa myyntityön tapahtuvan pääosin myymälöissä fyysisesti, mutta edetä samalla virtuaalisempaan suuntaan.

[--] tulevaisuudessa siirrytään varmasti vakaampaan suuntaan, kun koronan vaikeimmat ajat saadaan taaksepäin ja päästään toteuttamaan myyntiä myös verkon puolella aktiivisemmin [--]

[--] tulevaisuus tuo varmasti uusia haasteita mukanaan, kun asiakkaat enemmän ja enemmän siirtyvät verkon puolelle ostoksille [--]

Teknologia luo uusia mahdollisuuksia myös myymälöihin ja etätyöskentelyn mahdollisuudet lisääntyvät. Tällöin on ehdottoman tärkeää kehittää itseään johtajana, jotta osaa vastata alaisten ja ketjun tarpeisiin.

Toivon, että myymälät jatkavat tulevaisuudessakin Elisan isoimpana myyntikanavana ja pääsemme kehittämään uudenlaisia tapoja kohdata asiakkaita.

Yrityksen sisäinen vuorovaikutus koetaan olevan kohtalaisella tasolla ja useammasta vastauksesta korostui siilomaisuus. Myyntialueiden välistä vuorovaikutusta koetaan olevan paljon, mutta eri kanavien välistä vuorovaikutusta koetaan olevan vähän. Kuitenkin oleelliset tiedot saadaan vastaajien mukaan melko hyvin perille, mutta vuorovaikutusta eri kanavien välillä tulisi olla enemmän. Kehittämistarpeiksi osiosta nousi organisaation sisäisen viestinnän kehittäminen. Vastauksista nousi esiin yhteen kietoutuneisuuden piirteitä, sillä yhteisöllinen ja voin toiminta nähdään olevan toiminnan ytimessä.

[--] myyntialueiden sisällä vuorovaikutus toimii, mutta kanavien välistä vuorovaikutusta kuvastaa hyvinkin siilomaisuus, [--]

[--] kanavien välistä vuorovaikutusta tulisi ehdottomasti olla enemmän [--]

5.4.2 Tutkimustuloksien metaforiset kompleksisuusajattelun piirteet

Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, kuitenkin aineisto käytiin uudestaan lävitse samoja menetelmiä hyödyntäen, mutta tutkien miten kompleksisuus näyttäytyy vastauksissa. Tuloksien havainnoinnissa hyödynnettiin metaforista kompleksisuustiedettä kuvailemaan nousseita tekijöitä. Metaforinen koulukunta hyödyntää kompleksisuusajattelun tarjoamia käsitteitä vertaiskuvallisesti ajattelua stimuloivina virikkeinä. Tarkoituksena ei ole asioiden mallintaminen vaan niiden katsominen ”toisin linssin”. (Raisio ym. 2018, 12.) Koko kompleksisuuskäsitteistöä pyritään hyödyntämään etsimällä vastaavuuksia organisaatiotodellisuudesta (Hanén 2017, 91). Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään asioiden ja tapahtumien yhteen kietoutumista ja niistä syntyviä yhteisvaikutuksia. Aineiston analyysin peilipintana toimi alaluvun 4.1 kuvattu jäsenyys (kuvio 8).

Aineiston aikaisempi analyysi toteutettiin teemoittain, mutta kompleksiselle lähestymiselle olennaisena, tuloksia ei tässä alaluvussa jaotella omiin osioihinsa. Jokainen organisaation toimija on riippuvainen toisistaan ja jokaisen toiminta vaikuttaa toisiin ihmisiin sekä maailmaan (Stacey 2011, 99). Ilmiötä tai asiantilaa voidaan pitää kompleksisena, kun se koostuu monista toisiinsa kytkeytyvistä elementeistä ja nämä elementit voivat synnyttää yllätyksiä (Jalonen 2006, 1). Aineistosta nousi vahvimmin esille emergenssin ja kytköksellisyyden piirteitä. Puolestaan selkeitä kuvauksia epälineaarisuuteen, yhteisevoluutioon ja toisiaan vahvistavien sykleihin ei löytynyt tutkimusaineistosta vastauksia.

Vastauksissa esiintyi kompleksisuusajatteluun istuvia piirteitä, jotka haastavat osin rationaalisen johtamisajattelun periaatteita. Esimiehen nähdään toimivan enemmän fasilitaattorina kuin ongelmien ratkaisijana, joka selittyy osin valmentavan johtajuuden periaatteita soveltamalla Elisan päivittäisjohtamismallissa. Organisaatiossa ilmenee yhteen kietoutumista ja kytköksellisyyden piirteitä voidaan tunnistaa aineistosta, liittyen myynnin johtamisen nykytilaan. Kytköksellisyys ilmentyi yksikköjen välisenä yhteistyönä seuraavien havaintojen kautta:

[--] myyntiä voi johtaa niin fyysisesti kuin etänä, äkilliset muutokset tuovat omat haasteensa, mutta tarvittaessa kysyn neuvoja toisilta myymäläpäälliköiltä [--]

[--] sparraamme toinen toisiamme ja etsimme yhdessä mahdollisiin ongelmiin ratkaisut [--]

Vastauksissa kuvailtiin vuorovaikutusta organisaatiossa melko vapaamuotoisina epäformaaleina kohtaamisina. Esimies-alainen välistä vuorovaikutusta tapahtuu vastauksien pohjalta matalalla kynnyksellä ja aineistosta nousee avoimen ilmapiirin piirteitä. Vuorovaikutus esimiesten kesken erillisillä myyntialueilla koetaan olevan hyvällä tasolla. Verkostoissa tapahtuva muiden kanavien välisen vuorovaikutuksen koetaan olevan vähäistä ja sitä toivottaisiin olevan enemmän. Kuvaavaksi käsitteeksi aineistosta nousi siilomaisuus.

[--] kanavien välistä vuorovaikutusta kuvaa hyvinkin siilomaisuus, mutta ketjunjohdosta viesti tulee hyvin perille koko ketjulle [--]

Johtaminen tapahtuu hyvin matalalla hierarkialla sparraamme toinen toisiamme ja puhallamme yhteen hiileen.

Tutkimusaineistosta voidaan tunnistaa emergenssin piirteitä, liittyen toimintaympäristön muutoksien vaikutuksista myynnin johtamiseen. Vastauksissa nousi esille, että myynnin johtamisen nykytilaa kuvastaa yhteisöllisyys ja toimintaympäristön muutoksien seurauksena haasteista selviäminen tapahtuu keskinäisen vuorovaikutuksen avulla. Uusia asioita uskalletaan kokeilla ja tarvittaessa voidaan tehdä muutoksia toimintaan, mikäli valittu asia ei toimi. Emergenssi näyttäytyi vastauksissa seuraavien havaintojen kautta:

[--] ratkaisut syntyvät tilanteessa kuin tilanteessa keskinäisen kommunikoinnin avulla [--]

[--] uusia asioita voidaan aina kokeilla ja muuttaa tarvittaessa suuntaa mikäli kokeiltu ei toimi [--]

Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että vastauksissa ei löytynyt pirullisia ongelmia kuvaavia ilmiöitä. Kompleksisten systeemien osien vuorovaikutuksen muodot synnyttävät vaikutuksenaan ongelmat, jotka eivät ole palautettavissa yksin näihin osiin ja niiden toimintaan (Colchester 2019). Sotkuisia ongelmia kuvaavia piirteitä voidaan tunnistaa aineistosta, jotka ovat syntyneet tilanteiden ja ilmiöiden välisistä kytköksistä.

Sotkuisten ongelmien käsittely edellyttää monitieteisyyttä ja rajojen rikkomista. Sen sijaan, että huomio olisi systeemin yksittäisissä osissa niin ongelman ratkaisu piilee systeemin osien välisissä suhteissa (Raisio ym. 2018, 29.) Aineistosta löytyi kokonaisuudessaan viisi kehityskohtaa, jotka vaikuttavat osaltaan tutkittavaan ilmiöön. Näiden kehityskohtien välillä voidaan huomata kytköksellisyyttä ja ovat osittain yksittäisten ongelmien sijaan pikemminkin ongelmavyhtejä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tutkimustuloksien pohjalta käytäntöä tukevat kehitysehdotukset hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Elisa Oyj:n myymäläpäälliköt, jotka toteuttavat hybridijohtamisen mallia, kokevat myynnin johtamisen nykytilan, ammatillisen kompetenssin ja osaamisensa sekä kompleksisen toimintaympäristön vaikutukset esimiestyöhön. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää lisäksi kohderyhmän kokemusten pohjalta vuorovaikutuksen laatua organisaatiossa.

Tutkimustuloksia tarkasteltiin ensin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti ja aineisto analysoitiin kyselylomakkeen teemojen mukaisesti. Tulokset analysoitiin toisen kerran teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti metaforisen kompleksisuustieteen näkökulmasta, kuvaillen aineistosta nousseita tekijöitä. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään asioiden ja tapahtumien yhteenkietoutumista ja niistä syntyviä yllättäviä ennakoimattomia yhteisvaikutuksia. Kompleksisuustieteen tarjoamia käsitteitä käytettiin vertaiskuvallisesti ajattelua stimuloivina virikkeinä. Tutkimustuloksien analyysin pohjalta saatiin luotua viisi konkreettista kehitysehdotusta, joita hyödyntämällä Elisa Oyj:n myymäläpäälliköt ja koko organisaatio pystyvät kehittämään kokonaisvaltaisesti hybridijohtamisen saumattomuutta kompleksisessä toimintaympäristössä.

Tutkimustuloksista selvisi, että myynnin samanaikainen lähi- sekä etäjohtaminen eli hybridijohtaminen koetaan sujuvan pääosin hyvin yhdessä. Lähi- sekä etätyön välillä ei nähdä olevan suurta eroa tutkimusaineiston pohjalta. Esimiestyötä ohjaa merkittävästi valmentavan johtajuuden periaatteet, jotka ilmenevät aineistossa avoimena ilmapiirinä työyhteisössä ja tiimityöskentelynä. Myynnilliset tavoitteet koetaan saavutettavan ihmislähtöisellä johtamisella ja laadukkaalla vuorovaikutuksella. Hybridijohtamisen koetaan kuormittavan hieman enemmän kuin perinteinen lähijohtaminen, sillä laadukkaan hybridijohtamisen koettiin vaativan enemmän keskittymistä ja osaamisen kehittämistä. Kehittämistarpeiksi myynnin johtamiselle aineistosta nousi esille parempi ajan hallinta muilta prioriteeteilta, johtamisen kehittäminen ihmislähtöisempään suuntaan sekä vuorovaikutuksen laadun kehittäminen etäjohtamisessa.

Osaamisen koetaan olevan kaiken toiminnan ydin, jota tulisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Tuloksissa selvisi, että osaamista ylläpidetään erilaisten koulutuksien, sparrauksien sekä omatoimisen opiskelun avulla. Osaamista vahvistaa myös myymäläpäälliköiden keskinäinen kommunikointi ja muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden

toimintatapojen reflektointi. Osaamista tulisi tuloksien pohjalta kehittää osallistumalla vähintään muutaman kerran vuodessa erilaisiin Elisan tarjoamiin koulutuksiin. Esimiehen osaamisen kehittäminen edellyttää oman esimiehen läsnäoloa ja kollegoiden välisiä sparrauksia. Vastauksissa nousi ilmi, että pienetkin koulutukset edesauttavat esimiehen osaamisen kehittämistä merkittävästi ja organisaation tarjoamia koulutusvaihtoehtoja haluttaisiin olevan enemmän.

Toimintaympäristön muutoksien koetaan heijastuvan myynnin lähi- sekä etäjohtamiseen lisääntyneenä hektisyytenä. Haastetta luo alaisten monimuotoiset työskentelymahdollisuudet, joita tulisi osata johtaa tehokkaasti. Aineistossa nousi esiin huoli siitä, että fyysisen läsnäolon puute, voi aiheuttaa vuorovaikutuksen heikentymistä ja ilmentyä negatiivisina vaikutuksina sosiaalisiin suhteisiin. Lisääntynyt etätyö on tuloksien pohjalta muokannut johtamista uudelleenlaiseksi. Esimiestyö koetaan tärkeäksi epävarmuustekijöiden vallitessa ja muutoksien seurauksena esimiestyössä joudutaan tuomaan kokonaan uusia asioita mukaan tekemiseen. Yrityksen sisäinen vuorovaikutus koetaan olevan kohtalaisella tasolla, ja useammasta vastauksesta korostui siilomaisuus. Myyntialueiden välistä vuorovaikutusta koetaan olevan paljon, mutta eri kanavien välistä vuorovaikutusta koetaan olevan vähän.

Tuloksissa esiintyi kompleksisuustieteeseen istuvia piirteitä, jotka haastavat osin rationaalisen johtamisajattelun periaatteita. Esimiehen nähdään toimivan enemmän fasilitaattorina kuin ongelmien ratkaisijana, joka selittyy osin valmentavan johtajuuden periaatteita soveltamalla Elisan päivittäisjohtamismallissa. Organisaatiossa ilmenee yhteen kietoutumista ja kytköksellisyyden sekä emergentin piirteitä voidaan tunnistaa tuloksista.

Pirullisia ongelmia kuvailevia vastauksia ei tunnistettu aineistosta, mutta puolestaan sotkuisia ongelmia kuvaavia piirteitä voidaan tunnistaa, jotka ovat syntyneet tilanteiden ja ilmiöiden välisistä kytköksistä. Sotkuisten ongelmien käsittely edellyttää, että huomio olisi systeemin yksittäisten osien sijaan systeemin osien välisissä suhteissa. Aineistosta löytyi kokonaisuudessaan viisi kehityskohtaa, jotka vaikuttavat osaltaan tutkittavaan ilmiöön. Näiden kehityskohtien välillä voidaan huomata kytköksellisyyttä ja ovat osittain yksittäisten ongelmien sijaan pikemminkin ongelmavyhtejä.

6.2 Kehitysehdotukset

Tässä alaluvussa esitetään kiteytetysti hybridijohtamisen saumattomuutta edistävät kehitysehdotukset teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston pohjalta. Tutkimusaineistosta nousi asioita, joita tulisi kehittää toiminnan edistämiseksi. Kehitysehdotukset ovat laadittu sisältäen toimenpiteitä, joita esimies voi oman tarpeensa mukaan toteuttaa itsenäisesti sekä myös toimenpiteitä, joihin vaaditaan koko organisaatiota kehittämistoimia.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että nykypäivän johtaminen vaatii uudenlaista osaamista ja kehittymistä esimiehenä. Modernit johtamisen paradigmat haastavat traditionaalisia johtamismalleja tietoyhteiskunnassa, jossa kaikki on sidoksissa toisiinsa. Kehitysehdotuksissa huomioitiin kompleksisuusajattelun mukaista johtamisajattelua. Tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta nousi viisi teemaa (ks. kuvio 16), joihin esitetään kehitysehdotuksia hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi.



Kuvio 16. Hybridijohtamisen kehityskohteet

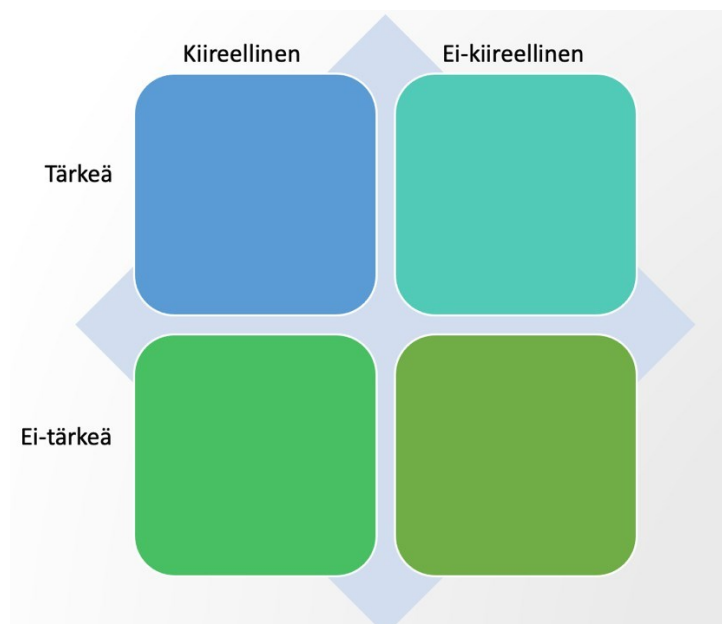
Kokonaisuudessaan kehitysehdotuksena olisi laatia hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi valmennuskokonaisuus, joka pitää sisällään: organisaation sisäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän tehokkuuden kehittämistä, ajanhallinnan tehokkaampaa soveltamista, henkilölähtöisemmän johtajuuden kehittämistä sekä kuormituksen hallintaa. Valmennuskokonaisuutta tukisi myös kompleksisuusajattelun päätekijöiden avaaminen, joka auttaa esimiehiä ymmärtämään yhteen kietoutuneisuutta organisaatiossa. Nämä viisi kehityskokonaisuutta käydään lävitse teemoittain ja niihin esitetään käytäntöä tukevia kehitysehdotuksia.

Ajanhallinta ja työn parempi priorisointi

Tutkimusaineiston analyysissä nousi esille, että myynnin hybridijohtaminen vaatii parempaa ajanhallintaa muilta esimiestyön prioriteeteilta. Kohderyhmän mukaan ajanhallinnalle luo haasteita alaisten monimuotoiset työskentelymahdollisuudet, joita tulisi osata johtaa

tehokkaasti. Työtehtävien priorisointi edellyttää kriittistä lähestymistä ja lähtökohtana kehittämiselle olisi laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Suunnitelmallisuus, työn organisointi ja delegointi vapauttaa aikaa muuhun ja tehostaa toimintaa. Esimiehen tulisi tiedostaa omat työtehtävänsä rajat ja madaltaa kynnyistä työtehtävien delegoimisessa alaisilleen. Myymäläpäällikkö voi olla usein ylennetty myyjän asemasta ja vanhojen työtehtävien poisjättäminen voi olla haasteellista. (Rytikangas 2008, 78, 101.)

Ajanhallinta ja työtehtävien priorisointi ovat sidoksissa esimiehen itsensä johtamisen taitoihin. Kompleksisessa toimintaympäristössä selviytyminen edellyttää työn rajojen määrittämistä ja tehtävien tärkeysjärjestykseen asemoimista. Hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi kohderyhmän jäsenien tulisi lähteä priorisoida työtehtävät ja vastualueet tärkeysjärjestykseen. Tehokas tapa priorisoida esimiehen toimenkuvaan kuuluvat tehtävät (ks. kuvio 12) niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. (Rauramo 18; Sydänmaanlakka 2006, 93.)



Kuvio 17. Ydintehtävien priorisointi (mukaillen Rauramo 2018)

Luokittelun etuna on se, että ohjaa esimiestä pohtimaan asioiden merkittävyyttä niiden kiireellisyyden rinnalla. Priorisoidessa tulee kuitenkin olla tarkkana, ettei aseta asioita vain siksi, että ne ovat mielekkäitä. (Rauramo 2018.) Työtehtävien selkeä kartoittaminen ja esimiehen oma pohtiminen luovat perustan paremmalle ajankäytölle, joka edistää niin myynnin lähi- kuin etäjohtamista. Esimiehen tulisi myös olla avoin mahdollisista haasteistaan ajanhallinnan sekä työtehtävien osalta, sillä organisaatiossa toiminnalla on seurauksia jokaiseen organisaation jäseneseen.

Kuormittavuuden hallinta

Työnantajan velvollisuus on luoda työpaikalle järjestelmiä, joilla ehkäistään haitallisen työkuormituksen seuraukset työtä tekeväille. Esimiestyön osalta on selvitettävä järjestelmällisesti työn sisältöön, työn järjestelyihin, työaikoihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät. Mikäli esimiestyössä koetaan haitallista kuormitusta, niin työnantajan on ryhdyttävä toimiin terveyttä vaarantavien olosuhteiden poistamiseksi. Työhön liittyvässä kuormituksessa työnantaja voi hyödyntää terveyshuollon asiantuntemusta. (Työsuojelu 2018.)

Aineistosta nousi esille, että myynnin hybridijohtamisen koetaan kuormittavan hieman enemmän kuin perinteinen lähijohtaminen, sillä laadukkaan hybridijohtamisen koettiin vaativan enemmän keskittymistä ja osaamisen kehittämistä. Esimiesten johtamisosaamisen ylläpitäminen ajantasaisella tasolla ja työn moninaiset muodot ovat sidoksissa kuormitukseen. Johtamisosaaminen edellyttää oman esimiesaseman hyväksymistä, analyyttisiä taitoja, ihmishuuhdetaitoja, tunne-elämän taitoja ja ajanhallintaa. Kuviossa 18 kuvataan psykososiaalisen työn kuormituksen arvioinnin vaiheet ja välineet. Lähtökohta kuormituksen hallinnan kehittämiseksi voidaan todeta olevan hyvä, sillä kohderyhmä toi kohdennetusti esille, että mihin kuormitus tarkalleen ottaen liittyy.



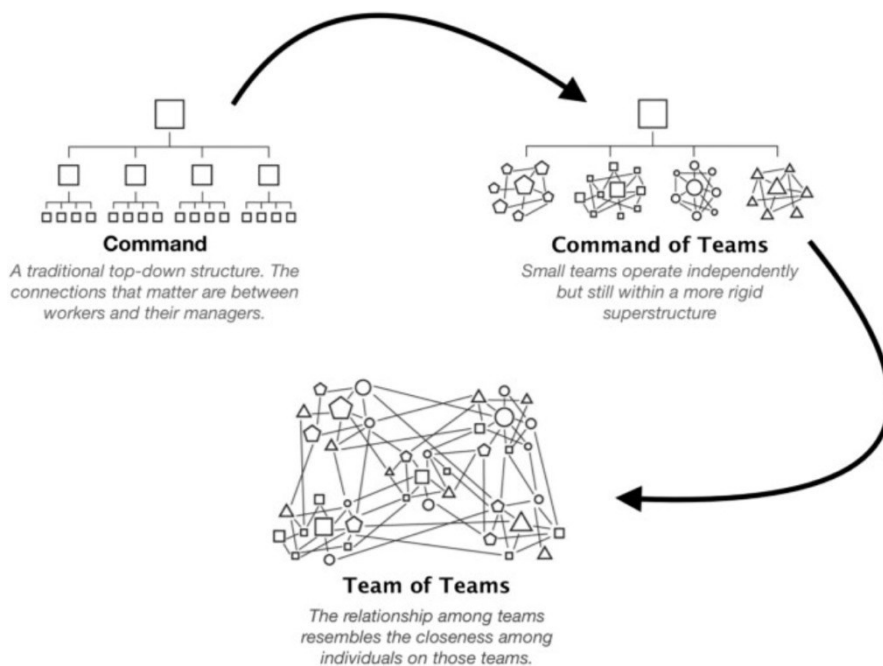
Kuvio 18. Psykososiaalisen työkuormituksen arvioinnin välineet ja vaiheet (mukaillen Aluehallintovirasto 2018)

Esimiehen tulisi itse arvioida kuinka kuormittavaksi hybridijohtamisen kokee ja tarpeen vaatiessa hyödyntää työntäjän tarjoamia järjestelmiä kuormittavuuden helpottamiseksi. Esimies tulisi aloittaa toteuttamalla (kuvio 12) mukainen ydintehtävien priorisointi, joka selkeyttäisi työtehtävien laajuutta. Selkeä toimenkuvan kartoitus sekä johtamisosaamisen ylläpitäminen auttavat kuormitustekijöiden hallinnassa.

Organisaation sisäisen viestinnän kehittäminen








Suuri osa vastaajista koki organisaation sisäisen vuorovaikutuksen olevan hyvällä tasolla myyntialueiden kesken, mutta muiden kanavien välistä viestintää on vähän. Oleellimmat tiedot saadaan johdosta perille eri osa-alueille, mutta kohderyhmässä kuvailtiin organisaation sisäisen viestinnän olevan siiloimaista. Tähän osa vastaajista halusi kehitystä. Mäen (2017, 60–61) mukaan kompleksisessa toimintaympäristössä toimivalle esimiehelle voi jäädä usein hämäräksi hänen oman työnsä kytkeytyminen johdon strategioihin ja yhteisiin toimintatapoihin. Syyt voivat löytyä johdon riittämättömästä ja yksisuuntaisesta viestinnästä, joka aiheuttaa toimijoiden keskuudessa passivoitumista ja voi purkautua herkästi kapeisiin toimintosiiloihin.

Stanley McChrystal (2015, 83–85) kuvailee ”tiimien tiimiä”, jossa hierarkkisen organisaation sijaan erinäiset tiimit muodostavat verkoston, jossa keskeisiä tekijöitä ovat luottamus, avoin vuorovaikutus, jaettu tietoisuus sekä päätäntävällän jakaminen alaspäin. Keskeistä on nopeus ja kyky sopeutua kompleksiseen toimintaympäristöön. Tiimien tiimin (kuvio 11) idea on se, että tiimien jäsenet toimivat kiinteässä yhteydessä muiden tiimien yksittäisten jäsenien kanssa. Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että Elisa Oyj:n nykytilannetta kuvastaa kuvion ylhäällä oikealla oleva tiimimalli, jossa saattaa esiintyä itseohjautuvuutta, mutta tiimit ovat edelleen siiloutuneet erilleen.



Kuvio 19. Tiimien tiimi (McChrystal 2015)

Organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen osallistuu koko henkilöstö, joten kehitysehdotukseksi (taulukko 11) muodostui kahdeksan sisäisen viestinnän perusohjetta, jotka ovat niin kohderyhmän esimiehille kuin ylemmän tason johdolle. Perusohjeistukseen aktiivisella sitoutumisella Elisa Oyj:n organisaatiokokonaisuutta saataisiin kehitettyä verkostomaiseksi kokonaisuudeksi, jossa erinäiset tiimit ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa muiden tiimien kanssa. Tämä mahdollistaisi paremman suoriutumisen kompleksisessä toimintaympäristössä ja mahdollisten tulevaisuuden pirullisten ongelmien käsittelyssä.

	Avoimen viestintäkulttuurin ylläpitäminen
	Viestinnän selkeyteen panostaminen
	Päivittäinen viestintä
	Eri vuorovaikutuskanavien hyödyntäminen aktiivisesti
	Viestintään sitoutuminen
	Läsnäolo
	Työilmapiirin vahvistaminen
	Aktiivisen yhteistoiminnan ylläpitäminen muiden kanavien kesken

Taulukko 20. Kahdeksan organisaation sisäisen viestinnän perusohjetta

Vuorovaikutuksen laadun tarkkaileminen

Myynnin etäjohtamisen kokemukset koettiin tutkimusaineistossa pääosin hyväksi, sillä työyhteisö ympärillä on usealle vastaajalle tuttu ja täten sen ei koeta luovan suurta kynnystä verraten lähijohtamiseen. Aineistossa kuitenkin nousi esiin huoli siitä, että fyysisen läsnäolon puute, voi aiheuttaa vuorovaikutuksen heikentymistä ja ilmentyä negatiivisina vaikutuksina sosiaalisiin suhteisiin. Organisaation tulisi kannustaa henkilöstöä avoimeen virtuaalisesti kommunikoivaan työyhteisöön. Myymäläpäälliköiden tulisi omalta osaltaan myös edesauttaa ja näyttää esimerkillään sähköisen työyhteisöviestinnän keinoja. Virtuaalisesti kommunikoivan työyhteisön menestystekijöitä ovat luottamus, jäsenten vahva yhteisöllisyys ja sitoutuminen, yhteiset tehokkaat toimintatavat, tarpeellisen tiedon jakaminen ja itseohjautuvuus (Rauramo 2018).

Organisaatiokulttuurin perusedellytyksiä ovat epämuodollinen vuorovaikutus ja luottamus. Kompleksiseen toimintaympäristöön, jossa epävarmuustekijät ovat osana päivittäistoimintaa, ei sovellu kontrolloiva esimiestyö. Esimiehen johtamisessa korostuu aktiiviset kohtaamiset viestintävälineiden välityksellä, työtehtävien erilaisuus ja yhteisöllisyyden tukeminen. Esimiehen tulisi aktiivisesti käyttää viestintäsovelluksia kuten esimerkiksi Microsoft Teamsia ja Skypeä niin virallisiin kuin epävirallisiin kohtaamisiin. Epäviralliset kokoontumiset voidaan toteuttaa virtuaalikalorien ja ryhmäkeskustelujen muodossa, jotka lisäävät luottamusta

työyhteisössä. Näiden pohjalta laadittiin viisi perusohjetta, joiden avulla esimies voi kehittää vuorovaikusta työyhteisössä:

- Tavoitettavuus eli helppo lähestytettävyyys eri kanavia pitkin.
- Avoin tiedonkulku eli esimerkkinä toimiminen.
- Epäviralliseen vuorovaikutukseen kannustaminen.
- Yksilöllinen yhteydenpito ja ryhmätapaamiset virtuaalisesti.
- Yhteisten toimintatapojen laatiminen ja ylläpitäminen.

Esimiesten tulisi pohtia, toteutuuko edellä mainitut perusohjeet ja oman arviointikykyensä mukaan ottaa ne osaksi päivittäisjohtamista. Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että työyhteisö on usealle myymäläpäällikölle tuttu ja vuorovaikutus lähijohtamisessa koetaan hyväksi. Etä- ja lähijohtamisen eroa ei koeta suureksi, joten näiden perusohjeiden soveltaminen myös verkossa olisi tarpeellista hyödyntää esimiehen yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Tavoitekeskeisyydestä ihmislähtöisempään johtamiseen

Tutkimusaineistosta ilmeni, että johtamista haluttaisiin kehittää ihmislähtöiseen johtamiseen. Toimintaa pääosin ohjaavat myynnilliset tavoitteet, mutta ne nähdään vastaajien keskuudessa saavutettavan helpommin henkilölähtöisemmällä johtamisella. Myyntiorganisaatioissa on oleellista myyntitavoitteiden saavuttaminen, mutta johtamisen ei tarvitse olla sen mukaista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiesten toimintaa ohjaavat merkittävästi valmentavan johtamisen periaatteet, sillä ne ovat osana esimiesvalmennuksia. Valmentava johtaminen perustuu ajatukselle, että omilla alaisilla on voimavaroja ja kykyjä löytää ratkaisuja työssä ilmentyviin ongelmiin. Tämä tapahtuu esimiestyössä oivalluttamalla ja tukemalla, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Tässä syntyi paradoksi tutkimusaineiston ja esimiesvalmennuksien kohdalle. Analyysin pohjalta luotiin neljä perusohjetta ihmislähtöisen johtamisen tueksi:

- Hyvä itsensä johtaminen auttaa toisia tuntemaan itsensä ja omat vahvuutensa.
- Oman työn reflektointi luo yhteisöllisyyttä.
- Ihmislähtöinen johtaminen vapauttaa ihmisten voimavaroja ja edistää tavoitteisiin pääsemistä.
- Esimiehen tehtävä on saada alaiset kukoistamaan.

6.3 Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavassa tutkimuksessa lähtökohtana on käsitys siitä, että tutkimus on subjektiivista. Subjektiivisuus kuvastaa työssä tehtyjä valintoja, tulkin-toja ja johtopäätöksiä, joihin vaikuttavat tutkijan oma ymmärrys ja arvot. Laadullisella tutki-musmenetelmällä toteutetun tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuk-sen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä tutkimukseen ole vaikut-taneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotetta-vuutta jokaisen valinnan kohdalla ja luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkin-taan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Työn luotettavuutta määrittää olennaisesti myös se, että kuinka tutkija on kuvannut ja perustellut valintojaan tutkimustekstissään ja kuinka johdon-mukaisesti ja toimivasti ne ovat tuotu esille tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vilkkä 2015, 43–44, 196–197.)

Opinnäytetyön aihe on kokonaisuutena tarkastellen laaja ja tämän seurauksena tutkimuk-sessa on jouduttu tekemään rajoituksia sisältöön ja laajuuteen liittyen. Tutkimukseen valitut aihealueet ovat perusteltuja tutkimusongelman kannalta. Kaikkia tutkimusprosessissa teh-tyjä valintoja ja johtopäätöksiä on pyritty perustelemaan, että mistä valintojen joukosta va-linta on tehty, mitä nämä ratkaisut ovat olleet ja miten lopulliseen ratkaisuun on päädytty. Tutkimusongelma on pidetty koko tutkimusprosessin ajan keskeisimpänä tekijänä valintoja tehdessä ja työssä on keskitytty niihin aihealueisiin, jotka ovat tutkimuksen tavoitteiden saa-vuttamisen kannalta olennaisia.

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä tarkastellessa arvioidaan, että onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tutkimustulokset ja päätelmät oikeita. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita ja periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. Validiteettiin liittyy olennaisesti se, että millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys kielestä tutkijalla on. (Saaranen-Kaup-pinen & Puusniekka 2006, 25.)

Laadullisen teemakyselyn teemat ja kysymykset luotiin tutkimuksen tavoitteiden, tutkimus-ongelman ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Valitut teemat kuvasivat parhaiten tutkitta-vaa ilmiötä tekijän näkemyksen mukaan. Näin pyrittiin varmistamaan tavoitteiden ja tutki-musongelman kannalta oleellisen tiedon hankinta. Tutkittavan ilmiön tarkastelussa ja tulok-sien ymmärtämisessä hyödyksi oli tekijän omakohtainen työkokemus kohdeorganisaatiossa.

Sähköisen lomakkeen avulla toteutettava kysely kuitenkin pitää sisällään riskin, ettei vastaaja ymmärrä mitä tutkija kysymyksellään tarkoittaa ja tämä voi johtaa siihen, että tutkimusongelmaan ei saada vastausta. Tutkimuskyselyn validiteetin varmistamiseksi tutkimuksen kysymykset tarkistutettiin opinnäytetyönohjaajalla ja kohdeorganisaation edustajalla, pyrkien varmistamaan kysymysten ymmärtäminen. Tutkimusaineiston analyysin pohjalta voidaan perustellusti todeta, että tutkimuskyselyn kysymykset ymmärrettiin oikein ja vastauksia saatiin halutuista teemoista ja vastaukset kohdistuivat näiden teemojen alle.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli teoreettista toistettavuutta arvioidessa lukijan on päädyttävä tutkimustekstissä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. Tämä edellyttää tutkimusprosessissa käytettyjen periaatteiden ja kulun tarkkaa kuvausta sekä päättelyn ja tulkinnan havainnollistamista aineistokatkelmilla tutkimustekstissä. (Vilka 2015, 198.) Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt esittämään johdonmukaisesti ja perustellusti tutkimusaineiston analyysin ja tulkinnan. Analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset ja tulkinnat ovat pyritti tekemään läpinäkyväksi ja tutkimusaineiston analyysin tukena on käytetty aineistokatkelmia tekijän tulkinnan läpinäkyvyyden ja täten reliabiliteetin vahvistamiseksi.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voitaisiin selvittää tarkemmin, kuinka organisaatio hyötyisi laajemmassa mittakaavassa tehdystä valmennuskokonaisuudesta, johon sisältyvät tämän tutkimuksen pohjalta luodut kehitysehdotukset. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin päästä syvemmin analysoimaan kehitystoimenpiteiden kannattavuutta ja niiden tuloksien vaikutusta esimiesten hybridijohtamiseen. Tutkimusmenetelmänä voitaisiin hyödyntää kvantitatiivista menetelmää tai pyrkiä triangulaatioon, jotka avaisivat ilmiön kokonaiskenttää.

Lisäksi jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa vastaavanlainen tutkimus suuremmalla otannalla kompleksisuusajattelua hyödyntäen. Tämä voisi lisätä ymmärrystä mahdollisten pirullisten ongelmien kohtaamisessa ja epäselvien syy-seuraussuhteiden havainnoimisessa. Tutkimuksella voitaisiin saada perusteellisempi näkemys organisaation kokonaisuudesta ja tarkempia selvityksiä organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen. Kompleksisuusajattelua toimintatutkimuksissa voidaan todeta olevan suhteellisen vähän tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen pohjalta, joten tutkimus olisi informatiivinen myös kuin pelkästään organisaatiolle.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tutkimustuloksien pohjalta käytäntöä tukevat kehitysehdotukset Elisa Oyj:n myymäläpäälliköiden hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi. Tehdyn työn pohjalta laadittiin viisi käytäntöä tukevaa kehitysehdotusta kohderyhmän sekä koko organisaation käyttöön. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään kompleksisuusteorian mukaisesti asioiden ja tapahtumien yhteen kietoutumista ja niistä syntyviä yllättäviä ennakoimattomia yhteisvaikutuksia. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin myynnin johtamisen lähtökohtia, esimiesosaamista ja ammatillista kompetenssia sekä kompleksisuusteorian pääpiirteitä. Lisäksi teoriaosuudessa tuotiin ilmi valmentavan johtajuuden periaatteita, joita sovelletaan kohdeorganisaation esimiestyön valmennuksissa. Tämä edisti tutkimustuloksien käsittelyä loogisesti ja aineistosta nousseiden asioiden ymmärtämistä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Elisa Oyj:n myymäläpäälliköt, jotka toteuttavat hybridijohtamisen mallia, kokevat myynnin johtamisen nykytilan, ammatillisen kompetenssin ja osaamisensa sekä kompleksisen toimintaympäristön vaikutukset esimiestyöhön. Tutkimusongelmana oli selvittää Elisa Oyj:n myymäläpäälliköiden hybridijohtamisen nykytilaa kompleksisessa toimintaympäristössä. Työn tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jolla tutkittiin kohderyhmän kokemuksia myynnin johtamisen nykytilasta, ammatillisesta kompetenssista ja osaamisesta sekä kompleksisen toimintaympäristön vaikutuksista esimiestyöhön. Tutkimuksessa haluttiin lisäksi ymmärtää kohderyhmän kokemuksia vuorovaikutuksen laadusta organisaatiossa.

Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemakysely, joka lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle saatetekstin kera. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti ja ne esitettiin työssä teoreettisen viitekehyksen pohjalta teemoittain. Tutkimusaineisto käytiin lävitse samoja menetelmiä hyödyntäen toisen kerran, mutta tutkien miten kompleksisuus näyttäytyy vastauksissa. Kompleksisuustieteen tarjoamia käsitteitä käytettiin vertaiskuvallisesti ajattelua stimuloivina virikkeinä.

Tutkimuksessa selvisi, että myynnin hybridijohtaminen on toiminut keskimäärin hyvin, mutta sen koetaan kuormittavan hieman enemmän kuin perinteinen lähijohtaminen. Lähi- sekä etäjohtamisen välillä ei nähdä olevan suurta eroa. Lisääntynyt etätyö on tuloksien pohjalta muokannut johtamista uudelleenlaiseksi. Keskeisimpiä tutkimustuloksia nousi esiin, että hybridijohtamisen koetaan kuormittavan hieman enemmän kuin perinteinen lähijohtaminen, sillä laadukkaan hybridijohtamisen koettiin vaativan enemmän keskittymistä ja osaamisen kehittämistä. Esimiehen osaamisen kehittäminen edellyttää oman esimiehen läsnäoloa ja kollegoiden välisiä sparrauksia. Pienetkin koulutukset edesauttavat esimiehen osaamisen

kehittämistä merkittävästi ja organisaation tarjoamia koulutusvaihtoehtoja haluttaisiin olevan enemmän.

Esimiestyö koettiin tärkeäksi epävarmuustekijöiden vallitessa ja muutoksien seurauksena esimiestyössä joudutaan tuomaan kokonaan uusia asioita mukaan tekemiseen. Yrityksen sisäinen vuorovaikutus koetaan olevan kohtalaisella tasolla, ja useammasta vastauksesta korostui siilomaisuus. Myyntialueiden välistä vuorovaikutusta koetaan olevat paljon, mutta eri kanavien välistä vuorovaikutusta koetaan olevan vähän. Aineistossa nousi esiin huoli siitä, että fyysisen läsnäolon puute, voi aiheuttaa vuorovaikutuksen heikentymistä ja ilmenytä negatiivisina vaikutuksina sosiaalsiin suhteisiin.

Esimiehen nähdään toimivan enemmän fasilitaattorina kuin ongelmien ratkaisijana. Organisaatiossa ilmeni yhteen kietoutumista ja kytköksellisyyden sekä emergentin piirteitä. Piirullisia ongelmia kuvailevia vastauksia ei tunnistettu aineistosta, mutta puolestaan sotkuisia ongelmia kuvaavia piirteitä voidaan tunnistaa, jotka ovat syntyneet tilanteiden ja ilmiöiden välisistä kytköksistä.

Kehitettäviä kohteita löytyi liittyen organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen, ajanhallintaan, työn kuormitukseen sekä nykyiseen johtamisparadigmaan. Työn lopputuloksena laadittiin perusohjeistus organisaation sisäisen viestinnän, vuorovaikutuksen laadun ja ihmislähtöisen johtamisen tueksi. Lisäksi lopputuloksena esitettiin ydintehtävien priorisoinnin ja kuormituksen hallintaa tukevia toimenpiteitä. Kehitysehdotuksena olisi laatia hybridijohtamisen saumattomuuden edistämiseksi valmennuskokonaisuus, joka pitää sisällään edellä mainitut kehityskohdat.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Elisa Oyj:n kanssa ja opinnäytetyön tekijän työkokemus oli etuna työn aiheen ja sisällön kohdistamisessa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö käsittelee monipuolisesti asetettuja teemoja ja peilattaessa tutkimuksen tavoitetta tutkimustuloksiin, niin voidaan todeta, että opinnäytetyö vastaa sille asetettuja tavoitteita. Opinnäytetyön aihe on kokonaisuutena tarkastellen laaja ja tämän seurauksena tutkimuksessa jouduttiin tekemään rajauksia sisältöön ja laajuuteen liittyen. Tutkimukseen valitut aihealueet olivat perusteltuja tutkimusongelman kannalta. Kaikkia tutkimusprosessissa tehtyjä valintoja ja johtopäätöksiä pyrittiin tekemään läpinäkyväksi lisäten tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että nykypäivän johtaminen vaatii uudenlaista osaamista ja kehittymistä esimiehenä. Modernit johtamisen paradigmat haastavat traditionaalisia johtamismalleja tietoyhteiskunnassa, jossa kaikki on sidoksissa toisiinsa. Kompleksisuusajattelu auttoi osakseen ymmärtämään tutkimuksen kohdetta, organisaation muutoksia ja näiden muutoksien vaikutusta päätöksentekoon sekä johtamisen

laatua. Johtamisen kehittäminen on tärkeä tekijä osa organisaation toimia kompleksisessa toimintaympäristössä.

LÄHTEET

- Abensur, R. & Renoul, B. 2020. Toward a hybrid work model. Blogi. Viitattu 5.3.2021. Saatavissa <https://blog.talkspirit.com/en/expert-voice-bertrand-duperrin-toward-a-hybrid-work-model/>
- Aluehallintovirasto. 2018. Psykososiaalisen työkuormituksen arvioinnin välineet ja vaiheet. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa <https://slideplayer.fi/slide/14110744/>
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly. 15. Viitattu 15.3.2021. Saatavissa <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1165&context=managementfacpub>
- Balentor. Valmentava johtaminen. Viitattu 15.3.2021. Saatavissa <https://www.balantor.fi/valmentava-johtaminen>
- Bold, C. 2012. Using Narrative in Research. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Chamorro-Premuzic, T. 2020. Beware the office politics of hybrid workplaces. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/comment/beware-the-office-politics-of-hybrid-workplaces#gref>
- Coffey, A. & Atkinson, P. 1996. Making sense of qualitative data. Lontoo: Sage
- Colhester, J. 2019. Viheliäisten ongelmien ratkaiseminen kompleksisuusteorian avulla. Sitra. Viitattu 1.4.2021. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/viheliaisten-ongelmien-ratkaiseminen-kompleksisuusteorian-avulla/>
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Sitran selvityksiä 162. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, H., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. & Wäyrynen, A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitra. Sitran selvityksiä 171. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>
- Elisa Oyj. 2021a. Tilinpäätös. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/NdbRQWe1zQh0WiVcemdgg/Elisa_Tilinpäätös_2020.pdf?_ga=2.20596728.1167621084.1618304538-

[1123310057.1617093322&_gac=1.151845467.1617093326.Cj0KCQjwmluDBhDXA-RlsAFITC_5y39QF_JVQ2CBxngHpMYCxxMeAZeSJ4jBJn-DYfhGaJv2wg5yJxrU0aArz7EALw_wcB](https://www.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/5X8eVctO86ofub2pNTUiFF/Elisa_Vuosikat-saus_2020.pdf?_ga=2.125054794.1167621084.1618304538-1123310057.1617093322&_gac=1.116276340.1617093326.Cj0KCQjwmluDBhDXA-RlsAFITC_5y39QF_JVQ2CBxngHpMYCxxMeAZeSJ4jBJn-DYfhGaJv2wg5yJxrU0aArz7EALw_wcB)

Elisa Oyj. 2021b. Vuosikatsaus. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/5X8eVctO86ofub2pNTUiFF/Elisa_Vuosikat-saus_2020.pdf?_ga=2.125054794.1167621084.1618304538-1123310057.1617093322&_gac=1.116276340.1617093326.Cj0KCQjwmluDBhDXA-RlsAFITC_5y39QF_JVQ2CBxngHpMYCxxMeAZeSJ4jBJn-DYfhGaJv2wg5yJxrU0aArz7EALw_wcB

Elisa Oyj. Historia. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://elisa.fi/yhtiotieto/tietoa-elisasta/historia/>

Elisa Oyj. Intranet. Päivittäisjohtaminen Elisassa. Viitattu 18.3.2021.

Elisa Oyj. Intranet. Päivittäisjohtamisen malli. Viitattu 18.3.2021.

Ellonen, K. 2020. Etäjohtaminen on modernia johtamista. Bookers. Viitattu 12.4.2021. Saatavissa <https://bookers.fi/ajankohtaista/uutiset/etajohtaminen-on-modernia-johtamista/>

Fields, D. & Sengupta, S. 2007. Integrating Spirituality and Organizational Leadership. Coimbatore: Macmillan Publishers India Limited.

Fjermestad, J. & Zhang, S. 2006. Bringing the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership. Tutkimusraportti 3/2006. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/249921219_Bridging_the_gap_between_traditional_leadership_theories_and_virtual_team_leadership

Hilberath C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F. & Woolsey, K. 2020. Hybrid work is the new remote work. Boston consulting group. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa <https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models>

Hildén, S. 2018. Kompleksinen kotihoito. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (ylempi AMK). Viitattu 18.3.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153432/Hilden_Sirkku.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Horttanainen, A. 2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Helsingin Kauppakamari. Viitattu 5.4.2020. Saatavissa <https://helsinki.chamber.fi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/#06eb2725>
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Inyang, A., Agnihotri, R. & Munoz, L. 2018. The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. Journal of Business & Industrial Marketing. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/328490535_The_role_of_manager_leadership_style_in_salesperson_implementation_of_sales_strategy_a_contingency_perspective
- Isoniemi, M. 2021. Modernista myyntijohtajasta on moneksi. Keski-Suomen Kauppakamari. Viitattu 12.4.2021. Saatavissa <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/modernista-myyntijohtajasta-on-moneksi/2510/>
- Jalonen, H. 2006. Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. Verkkojulkaisu. Viitattu 15.3.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/34465854-Kompleksisuusajattelu-yhteiskuntatieteissa.html>
- Jalonen, H., Stenvall, J. & Laitinen, I. 2014. Se toimii sittenkin – kohti organisaatiotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa. Turun ammattikorkeakoulu. Tutkimusraportti 42. Viitattu 9.3.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/268743814_Se_toimii_sittenkin_-_Kohti_organisaatiotutkimuksen_pragmaattista_kompleksisuusteoriaa
- Jolkkonen, K., Järnlström, M., Heikkilä, J., Koivunen, N., Kultalahti, S., Lehto, K., Luoma, M., Lähdeniemi T., Mäkelä, L., Säntti, R., Uotila, T., Vanhala, S. & Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopisto. Tutkimusraportti 302. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

- Kankainen, S. 2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin yliopisto. Blogi. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>
- Karhumaa, P. 2020. Johtajuusidentiteetti kohtaa kompleksisuuden. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 16.3.2021. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11205/UniVaasa_2020_Karhumaa_Paula.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kauppalehti. Elisa Oyj. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/elisa/01165106>
- Knight, R. 2020. How to Manage a Hybrid Team. Harvard Business Review. Viitattu 10.3.2021. Saatavissa <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>
- Kosonen, M. 2020. Nokiasta Sitraan - kompleksisuus edellyttää uudenlaista johtajuutta. Teoksessa Raisio, H. & Vartiainen, P. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus, 257–258.
- Kuokkanen, S. 2019. Hehkuva nuotio vai tulosalue? Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 16.3.2021. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/270104408.pdf>
- Kuosma, J. 2015. Popperin maailma 3:n objektien sekä tulkitsevan subjektin välisestä vuorovaikutussuhteesta Habermasin elämismaailman näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 17.3.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97956/GRADU-1441719009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. 5. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Pro Tammi: Helsinki.
- Kuusisto-Ek, H. 2020. Kompleksinen johtajuus ajattelun agendalle. Artikkel. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/kompleksinen-johtajuus-ajattelun-agendalle-helena-kuusisto-ek>
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen 2003: Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

- Lehmusalho, A. 2020. Myynnin johtaminen 2020-luvulla. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa <https://www.kasvunjohtaja.fi/myynnin-johtaminen-2020-luvulla/>
- Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston raportteja 6. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf
- Lichtenstein, B. & Uhl-Bien, M. 2006. Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems. Artikkelij. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/259828753_Complexity_Leadership_Theory_An_Interactive_Perspective_on_Leading_in_Complex_Adaptive_Systems
- Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 21.3.2021. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf
- Lucas, C. 2020. The hybrid work model. Genesis Integration. Blogi. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa <https://blog.genint.com/blog/the-hybrid-work-model-8-technologies-your-remote-workers-need>
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lundström, N. & Mäenpää, A. 2020. Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa Raisio, H. & Vartiainen, P. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus, 38,40.
- Lundström, N. 2015. Aluekehittämisen pirullinen peli. Vaasan yliopisto. Acta wasaensia 326. Artikkelikokoelma. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-623-4.pdf
- Luoma, M. & Lindell, J. 2020. Johtaminen ja kompleksisuus – kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa Raisio, H. & Vartiainen, P. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus, 62.
- McChrystal, S. 2015. Team of teams. Teoksessa Tatum, C. & Silverman, D. (toim.) Team of teams. Englanti: Penguin Books Ltd.
- Mikander, A. 2015. Väliesimiehen johtamiskompetenssit ja niiden kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 5.3.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46097/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201505282077.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 1.4.2021. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf
- Mäki, A. 2017. Johtajuusympäristön kompleksisuuspiirteet. Viitattu 1.4.2021. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf
- Mäki, A. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Raisio, H. & Vartiainen, P. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus, 87.
- Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön paradoksimyyty. Lahden ammattikorkeakoulu. Työelämän tutkimus 17. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168243/LAMK_Parallel_Pub_2019_Niemi_Krakin.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pakarinen, T. & Ollila, S. 2020. Henkilöstöjohtamisen dilemmat kompleksisessa organisaatiossa - esimerkkinä maakunta- ja sote-uudistus. Teoksessa Raisio, H. & Vartiainen, P. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus, 216.
- Patjas, S. 2006. Ohjauksäsitteet opettajien pedagogisessa ajattelussa. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 28.3.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/93766>
- Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/1044043-Muutosjohtaminen-osaamisen-johtaminen-ja-esimiestyo-yhteys-ja-palvelukeskusalalla.html>
- Puustinen, A. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu - ymmärtämistä edistävä lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Raisio, H. & Vartiainen, P. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus, 15–19, 24–25.
- Pyöriä, P. 2020. Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Teoksessa Inkinen, T. & Jauhainen, J. (toim.) Tietoyhteiskunnan maantiede. Helsinki: Gaudeamus, 229–233.
- Raisio, H. Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. Kompleksisuuskuutio. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>

- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesä, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Sitra. Sitran selvityksiä 139. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutustyöyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 5.4.2021. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/eta-johtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ro, C. 2020. Why the future of work might be hybrid. British Broadcasting Corporation. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid>
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Osaamisen johtaminen. Verkkojulkaisu. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Myynnin johtamisen portaat. Viitattu 13.3.2021. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö: vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Sinha, P., Zoltners, A. & Kellogg, J. Sales-Force Decision Models: Insights from 25 Years of Implementation. Artikkel. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/228391000_Sales-Force_Decision_Models_Insights_from_25_Years_of_Implementation

- Sinha, P., Zoltners, A. & Kellogg, J. The sales manager's mission. Artikkel. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/228391000_Sales-Force_Decision_Models_Insights_from_25_Years_of_Implementation
- Smith, N. 2020. Working from home is here to stay, so let's get it right. Bloomberg Opinion. Viitattu 5.3.2021. Saatavissa: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-10-12/with-remote-working-pandemic-has-altered-society-for-the-better>
- Stacey, R. 2003. Strategic management and organizational dynamics. 3. Harlow: Pearson.
- Stacey, R. 2011. Strategic management and organisational dynamics. 6. Lontoo: Pearson.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Johtajuuden osaamispuu. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 2. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs itsensä johtaminen 7.0. Helsinki: Alma Talent.
- Tietoarkisto. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>
- Tikkanen, E. 2020. Otetaan fyysistä etäisyyttä, mutta henkistä läheisyyttä. Pertec Consulting Oy. Blogi. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa <https://media.pertec.fi/blogentry/106>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Työsuojelu. 2018. Esimiestehtävän kuormituksen tunnistaminen ja hallinta vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä koko työyhteisön toimivuuteen. Viitattu 14.4.2021. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/-/esimiestehtavan-kuormituksen-tunnistaminen-ja-hallinta-vaikuttaa-sosiaali-ja-terveydenhuollon-tyossa-koko-tyoyhteison-toimivuuteen>
- Valtioneuvosto. 2020. Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi. Tiedote 651/2020. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>
- Vartiainen, M. & Kokko, N. 2006. Hajautetun työn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu. Tutkimusraportti 2006/2. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/27516285_Hajautetun_tyoskentelyn_vaatimukset_ja_hyvinvointitekijat
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Vilkman, U. 2016. Etäjohtamisen kulmakivet. Helsinki: Talentum

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa. 2. Helsinki: Infor.

LIITTEET

Liite 1. Teemakyselylomake

Teemakyselylomake

Taustatiedot

- Ikä
- Koulutustausta
- Kauanko olet työskennellyt työtehtävässasi?

Myynnin lähi- sekä etäjohtaminen

- Mitä sinulla tulee päällimmäisenä mieleen myynnin johtamisesta?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on myynnin etäjohtamisesta?
- Miten kuvailisit myynnin johtamista myymälässasi?
- Miten kuvailisit toimintaympäristön muutoksien vaikuttavan myynnin johtamiseen?
- Miten koet myynnin lähi- sekä etäjohtamisen sujumuuden yhdessä?
- Pitäisikö samanaikaisen etä- sekä lähijohtamisen eli hybridijohtamisen yleistyä tulevaisuudessa?
- Mitä kehittämistarpeita tai -ideoita sinulla on myynnin johtamista ajatellen?

Esimiehen osaaminen ja ammatillinen kompetenssi

- Mikä sinulla tulee päällimmäisenä mieleen käsitteestä "osaaminen"?
- Miten kuvailisit toimintaympäristön muutoksien vaikuttavan työtehtävääsi?
- Miten arvioisit omaa johtamistasi?
- Miten ylläpidät omaa osaamistasi?
- Miten esimiehen osaamista tulisi ylläpitää?

Toimintaympäristön kompleksisuus

- Mikä sinulla tulee päällimmäisenä mieleen kun puhutaan toimintaympäristön muutoksista?
- Miten kuvailisit toimintaympäristön muutoksien vaikuttavan esimiestyöhön?
- Miten kuvailisit vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä yrityksessä?
- Miten näet toimintaympäristön kehittyvän tulevaisuudessa?
- Mikä olisi sinusta ideaali toimintaympäristö tulevaisuudessa?