



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

*Luonnontieteiden,  
Metsätieteiden ja Tekniikan  
tiedekunta  
Faculty of Science, Forestry  
and Technology*

METSÄALAN LÄHIJOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT ILMIÖT JA TYÖSSÄ  
TARVITTAVA JOHTAMISOSAAMINEN  
Antti Tukiainen

METSÄTIETEEN PRO GRADU,

ERIKOISTUMISALA METSÄEKONOMIA JA -POLITIIKKA

JOENSUU 2024

Tukiainen, Antti. 2024. Metsäalan lähijohtamiseen vaikuttavat ilmiöt ja työssä tarvittava johtamisosaaminen. Itä-Suomen yliopisto, Luonnontieteiden, metsätieteiden ja tekniikan tiedekunta, metsätieteiden osasto. Metsätieteen pro gradu, erikoistumisala metsäekonomia ja -politiikka. 57 s.

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, minkälaiset ilmiöt vaikuttavat metsäalan lähijohtamiseen tällä hetkellä, sekä millaista johtamisosaamista lähiesihenkilöt kokevat tarvitsevansa metsäalan toimintaympäristössä. Aiheen tarkasteleminen on rajattu tutkimuksessa lähiesihenkilötyötä tekevien näkökulmaan ja tutkimuskysymykset ovat: 1) Millaiset ilmiöt vaikuttavat lähijohtamistyöhön metsäalalla tällä hetkellä? 2) Millaista johtamisosaamista esihenkilöt kokevat tarvitsevansa nykyisessä työympäristössään?

Laadullinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin asiantuntijahaastatteluilla strukturoituja ja puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä hyödyntäen haastatteleamalla kymmentä metsäalan esihenkilöä, joiden työnkuvaan kuului lähijohtaminen. Aineisto kerättiin harkinnanvaraisesta näytteestä, jotta haastateltujen soveltuvuus ja tutkittavan asian riittävä tunteminen pystyttiin varmistamaan. Haastateltaviksi valikoidut esihenkilöt edustavat erilaisia metsäalan organisaatioita ja työskentelevät erityyppisissä prosesseissa. Tutkimuksen tulokset muodostettiin laadullista sisällönanalyysia ja abduktiivista päättelyä hyödyntäen.

Tutkimuksen tuloksina tunnistettiin neljä lähijohtamiseen vaikuttavaa ilmiötä: 1) Teknologia muuttaa viestintää ja johtamista 2) Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt 3) Muutosten määrä ja muutosvauhti ovat lisääntyneet 4) Henkilöstön arvot ja työn joustavuus murroksessa. Lisäksi johtamisosaamiseen liittyen tuloksina muodostettiin kuusi osaamisen dimensiota: teknologia, työn organisointi ja ohjaus, liiketoiminta, viestintä, sosiaalisuus ja inhimillisyys. Tutkimuksessa tunnistetut johtamisosaamisen dimensiot ovat samansuuntaisia aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Tämän tutkielman erityinen kontribuutio on siitä, että esihenkilötyöhön vaikuttavia ilmiöitä ja vaadittavaa johtamisosaamista tarkasteltiin metsäalan tyypillisissä työympäristöissä ja lähijohtamisen kontekstissa. Saadut tutkimustulokset vahvistavat jo olemassa olevaa ymmärrystä ja tuovat metsäalan johtamisesta käytävään keskusteluun uuden uniikin näkökulmansa.

**Avainsanat:** Metsäala, lähijohtaminen, esihenkilö, johtamisosaaminen

Tukiainen, Antti. 2024. Proximate leadership in forest sector: affecting phenomena and competencies. University of Eastern Finland, Faculty in Science, Forestry, and Technology. School of Forest Sciences. Master's thesis in Forest Science. Specialization in forest economy and -policy. 57 p.

## **ABSTRACT**

The purpose of the study is to find out what phenomena affect the proximal leadership in the forest sector, as well as what kind of competencies managers experience as necessary in the field. The examination of the topic is limited to the perspective of those working as proximate leaders and the research questions are: 1) What phenomena affect the proximal leadership in the forest sector? 2) What leadership skills managers feel necessary in their current work environment?

A qualitative study was conducted as a case study. The material was collected through expert interviews using structured and semi-structured interview questions by interviewing ten forest industry managers, whose job included proximal leadership. The material was collected from a discretionary sample to ensure the suitability of the interviewees and sufficient knowledge of the matter under study. The progenitors selected for the interview represent different forestry organisations and work in different types of processes. The results of the study were formed using qualitative content analysis and abductive reasoning.

The results of the study identified four phenomena that affect close-knit management: 1) Technology changes communication and management 2) Labour mobility has increased 3) Number of changes and rate of change has increased 4) Values of personnel and flexibility of work is in transition.

In addition, six dimensions of competence were formed as results related to management competence: technology, work organisation and control, business, communication, sociality and humanity. The dimensions of leadership competence identified in the study are in line with previous literature. A special contribution of this thesis is that phenomena affecting proximate leadership and the required management skills were examined in the typical working environments of the forest industry and in the context proximal leadership. The results of the research strengthen the existing understanding and bring a new unique perspective to the discussion on forest management.

**Keywords:** Forest sector, proximate leadership, foreman, management competence

## ALKUSANAT

Tämä pro gradu -tutkielma oli opettavaisin kokemus koko metsätieteellisten opintojeni taipaleella. Haluan kiittää lähipiiriäni saamastani kannustuksesta ja tuesta, lisäksi haluan kiittää myös työnantajaani tästä mahdollisuudesta, jonka ansiosta sain vietyä opintoni kunnialla maaliin. Tätä tutkielmaa on tukenut taloudellisesti Metsämiesten Säätiö ja opintojeni suorittamista Kymin Osakeyhtiön 100-vuotissäätiö. Erityisen lämmin kiitos kuuluu näille tukijoille. Opinnäytteen ohjaajina toimivat Teppo Hujala ja Kalle Kärhä, joita osaltani haluan kiittää kärsivällisestä ohjauksesta ja suunnan näyttämisestä niinä hetkinä, kun kompassin neula oli kääntynyt väärään suuntaan. Lopuksi haluan kiittää myös kaikkia tutkimuksen haastatteluihin osallistuneita metsäalan lähiesihenkilöitä ajasta ja panoksesta, jonka tutkimukselleni soitte, sekä päivittäisestä työstä, jota teette.

Joensuussa 2024

Antti Tukiainen

## Sisällys

1.	Johdanto .....	7
1.2	Aikaisempi tutkimus metsäalan osaamistarpeista .....	8
1.3	Tutkimuksen näkökulma, tavoitteet ja rajaukset.....	9
1.4	Tutkimuksen käsitteet ja rakenne.....	10
2.	Teoreettinen tausta.....	11
2.1	Johtaminen ja johtajuus.....	11
2.2	Osaaminen .....	13
2.3	Johtamisosaaminen .....	14
2.4	Johtamisosaamisen määrittelyjä.....	15
3.	Aineisto ja menetelmät.....	18
3.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	18
3.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	19
3.3	Harkinnanvarainen otanta .....	20
3.4	Aineiston analyysitapa .....	22
3.5	Tutkimuksen eettisyys .....	23
4.	Tulokset.....	24
4.1	Lähijohtamiseen vaikuttavat ilmiöt metsäalalla .....	25
4.1.1	Teknologia muuttaa viestintää ja johtamista .....	25
4.1.2	Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt.....	27
4.1.3	Muutosten määrä ja muutosvauhti lisääntynyt .....	28
4.1.4	Henkilöstön arvot ja työn joustavuus murroksessa .....	29
4.2	Lähijohtamisessa tarvittavat johtamisosaamisen dimensiot.....	30
4.2.1	Inhimillisyys .....	32
4.2.2	Sosiaalisuus.....	33
4.2.3	Työn organisointi ja ohjaus .....	33
4.2.4	Teknologia.....	34
4.2.5	Liiketoiminta .....	35
4.2.6	Viestintä.....	37
5.	Tulosten tarkastelu .....	38

5.1. Teoreettinen ja käytännöllinen kontribuutio.....	40
5.2 Tutkimuksen arviointi .....	42
5.3 Reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys .....	43
5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	44
Lähteet .....	46

# 1. Johdanto

Metsäala on jo kauan ollut Suomen kansantalouden merkittävä tukipilari. Metsäteollisuuden viennin arvo vuonna 2023 oli 16% Suomen tavaraviennistä (Luonnonvarakeskus 2024) ja metsäala arvoketjuineen työllistää noin 100 000 ihmistä (Metsäteollisuus ry). Kuluneen vuosikymmenen aikana metsäalan toimintaympäristöä ovat sävyttäneet keskustelut biotaloudesta ja politiikat sen edistämiseksi, kotimaan metsäteollisuuden sellu- ja pakkausmateriaalivetoisuus sekä koronapandemian äkilliset muutokset maailmaan ja metsäalan kehityssuuntaan (Hujala ym. 2021). Myös Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa ja talouden suhdanteet ovat haastaneet vientivetoista kotimaan metsäteollisuutta niin lopputuotemarkkinoiden kuin myös äkillisesti muuttuneen raaka-ainemarkkinan tiimoilta.

Suomen metsäalan nähdään edelleen kehittyvän kohti kestäväää biopohjaista kiertotaloutta, joka tuo mukanaan myös uusia tuotteita ja liiketoimintamalleja (Näyhä 2020). Viimeisen vuosikymmenen aikana teknologia on muokannut ja jopa luonut uusia tapoja toteuttaa liiketoimintaa, kilpailla ja innovoida (Agostini ym. 2020) Menestyminen uudessa ympäristössä vaatii innostavaa ja innovatiivista organisaatiokulttuuria, matalahierarkista johtoa, sekä tulevaisuuteen katsovaa strategista suunnittelua. Yhä suuremmaksi voimavaraksi nousee osaava ja monimuotoinen henkilöstö (Näyhä 2020). Menestymisen elementit on siis tunnistettu, mutta niiden mahdollistaminen ja tehokas hyödyntäminen organisaatioissa edellyttää määrätietoista johtamista, johtajuutta ja johtamisosaamista.

Hyvää johtamista ja johtamistapaa ei ole yksinkertaista määrittää. Erilaiset johtamisopit kuvaavat johtamistyön luonnetta ja teoriaa erilaisista näkökulmista. Tällaisten johtamisoppien kirjo on laaja ja vallitsevien oppien kierto on ollut verrattain nopeaa (mm. Koontz 1980). Seck (2012) on havainnut johtamiseen kohdistuvan suuria odotuksia ja usein johtaminen nähdään keinona saavuttaa halutut päämäärät. Johtamisesta ja johtamisosaamisesta on tullut yhä keskeisempi kilpailutekijä metsäalan yrityksille, kun osaava työvoima on kilpailtua ja yritysten

kilpailuetu on sitoutunut yhä enemmän yrityksen henkilöstöön (Verle ym. 2014). Lisäksi johtamisesta on tullut yhä suuremmissa määrin digitaalista, jolloin etäjohtamisesta ja valmiuksista hyödyntää teknologiaa on tullut kriittinen ominaisuus johtajille (Van Wart ym. 2019.) Johtamistyöstä onkin tullut entistä kompleksisempää muun muassa globalisoituvan työympäristön ja digitalisaation myötä (esim. Fregnan ym. 2020).

Tämä tutkimus selvittää metsäalalla johtamistyötä tekevien esihenkilöiden kokemuksia arjen johtamistyöstä ja siihen liittyvistä ilmiöistä, onnistumisista haasteista. Lisäksi tutkitaan, minkälaisia tietoja ja kykyjä, eli johtamisosaamista lähiesihenkilöt kokevat tarvitsevänsä työssään. Tutkimus keskittyy lähiesihenkilötyötä konkreettisesti tekevien ihmisten kokemuksiin, sillä tästä näkökulmasta tutkittua tietoa tarvitaan lisää.

## **1.2 Aikaisempi tutkimus metsäalan osaamistarpeista**

Tiedonhallinnan ja digitalisaation aiheuttamat muutokset metsäalan työkuviin on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa (mm. Ovaskainen & Pajuoja 2020). Rekola ym. (2018) ovat arvioineet teknologian kehittymisen, työn pirstaleisuuden ja työvoimamarkkinoiden muutosten olevan merkittäviä metsäalan osaamiseen vaikuttavia trendejä tulevaisuudessa. Osaamisessa korostuvatkin yleisten työelämätaitojen, kuten tiedonkäsittelyn ja itsensä johtaminen taidot tulevaisuuden osaamistarpeissa. Myös johtamisessa on havaittu kehittymisen varaa muun muassa lähijohtamiseen liittyvillä osa-alueilla ainakin puunkorjuu- ja kuljetuspalveluita tuottavissa yrityksissä. (Ovaskainen & Pajuoja 2020).

Laajempaa johtamistaitojen koulutusta on toivottu tutkinnon suorittaneiden toimesta niin metsätieteiden yliopistokoulutuksessa (Kilpeläinen & Lautanen 2022) kuin myös metsätalouden ammattikorkeakoulututkinnossa (Kilpeläinen & Lautanen 2021) jossa varsinkin monimuoto-opiskelijat kokivat johtamistaidoissa osaamisvajetta työelämän vaatimuksiin nähden. Samaan aikaan työnantajat arvostavat vahvan ammatillisen perusosaamisen rinnalla sosiaalisia taitoja ja johtamistaitoja (Forss ym. 2023).



Vaadittavaa esihenkilö- ja johtamisosaamista metsäalalla ovat tutkineet Manninen ym. (2024). Tutkimuksessa havaittiin näiden taitojen tarpeellisuus jo pian valmistumisen jälkeen ja esihenkilötaitoja pidettiin tärkeänä kaikille metsäalan ammattilaisille henkilön työnkuvasta riippumatta. Vaadittavassa osaamisessa korostuivat ihmissuhdetaidot, vuorovaikutus- ja motivointitaidot. Johtamisessa tärkeiksi miellettiin itsenä johtamiseen, tiimin johtamiseen sekä työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvät osaamiset (Manninen ym. 2024).

### **1.3 Tutkimuksen näkökulma, tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää metsäalalla johtamistyötä tekevien esihenkilöiden kokemuksia arjen johtamistyöstä ja siihen vaikuttavista ilmiöistä. Lisäksi tutkitaan, millaista johtamisosaamista lähiesihenkilöt kokevat tarvitsevansa työssään. Tutkimuksella ei tavoitella yhtä tarkkaa määrittelyä tarvittavalle johtamisosaamiselle, vaan tutkimuksen tarkoituksena on ennemminkin lisätä ymmärrystä siitä, millaista johtamisosaamista nykyisessä työelämässä tarvitaan.

Tutkimuksen tavoitteet voi jäsentää kahteen tutkimuskysymykseen seuraavasti:

- Millaiset ilmiöt vaikuttavat lähijohtamistyöhön metsäalalla tällä hetkellä?
- Millaista johtamisosaamista esihenkilöt kokevat tarvitsevansa nykyisessä työympäristössään?

Tutkimuksen näkökulma on rajattu vain lähiesihenkilötyötä tekeviin esihenkilöihin ja nykyhetkeen. Ensimmäinen tutkimuskysymys vastaa konkreettisesti siihen, millaisia ilmiöitä arjen johtamisessa kohdataan ja miten ne ovat vaikuttaneet esihenkilötyöhön. Toinen tutkimuskysymys keskittyy koettujen osaamistarpeiden selvittämiseen. Koska kyseessä on poikittaistutkimus, tarkoituksena on havainnollistaa nykyisten työympäristöjen ja metsäalan ominaispiirteiden, eli empiirisen kontekstin, vaikutuksia koettuihin ilmiöihin ja osaamistarpeisiin.

## 1.4 Tutkimuksen käsitteet ja rakenne

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat metsäala ja lähijohtaminen. Kansallisen Metsästrategian mukaan *metsäala* kattaa metsätalouden ja metsäteollisuuden lisäksi laajemmin aineellisiin ja aineettomiin tuotteisiin perustuvan tuotannon, jalostuksen, palvelut sekä julkishyödykkeet. Koulutuksen yhteydessä metsäala -käsitteellä on perinteisesti viitattu lähinnä metsätalouteen liittyviin ammatteihin. (MMM 2022). Metsätalous kattaa puuntuottamisen, hankinnan, metsänhoidon, puunkorjuun ja -kuljetuksen sekä luonnon- ja maisemanhoidon ja tässä tutkielmassa metsäalalla viitataan näihin tehtäviin.

Lähijohtamisella ja lähiesihenkilötyöllä (eng. Proximal leadership) viitataan johtamistyyliin, jossa painotetaan läheistä ja suoraa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Lähijohtamisessa korostuu päivittäinen johtaminen ja se tukee työntekijöiden välitöntä työympäristöä ja -kulttuuria. Kirjallisuudessa lähijohtamiselle ei ole annettu yhtä tarkkaa määritelmää, mutta sen ominaispiirteitä ja vaikuttavuutta käsitellään useissa tutkimuksissa ja johtamisteorioissa (mm. Chang ym. 2021, Montgomery ym. 2020)

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastamaan syventymällä metsäalalla lähiesihenkilötyötä tekevien ihmisten empiirisiin kokemuksiin ja ajatuksiin. Tutkielma koostuu viidestä luvusta: Luvussa 1 esitetään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa syvennytään teoreettiseen viitekehykseen, aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Kolmas luku kuvaa tutkimuksellisen lähestymistavan, tutkimusmenetelmät ja aineiston. Luvussa käsitellään aineiston keruu ja näytteen valinta, perustellaan analyysimenetelmät ja kuvataan niiden käyttö tutkielmassa. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeiset eettiset näkökulmat. Viimeisessä luvussa esitellään tutkielman keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset sekä vertaillaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Luvun päätteeksi käsitellään jatkotutkimustarpeita ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja merkittävyyttä. Tutkielman loppuun on koottu keskeiset liitteet ja tutkielman lähteet.

## 2. Teoreettinen tausta

Tämä luku käsittelee johtamista, johtajuutta ja johtamisosaamista teoreettisesta näkökulmasta. Johtamien eri teorioita ja johtamisoppeja on lukematon määrä, joten luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeiset termit ja mihin niillä tässä tutkimuksessa viitataan. Lisäksi luvun lopussa on laadittu yhteenveto erilaisista kirjallisuudesta poimituista johtamisosaamisen määritelmistä.

### 2.1 Johtaminen ja johtajuus

Englanninkieliset termit "management" ja "leadership" käännetään usein suomen kielessä yleisluontoisesti johtamiseksi. Vaikka englanninkielisissä termien määrittelyssä esiintyy paikoin epätarkkuutta kirjallisuudessa ja termit sisältävät osin päällekkäisiä elementtejä, monet tutkijat peräänkuuluttavat termien eroja sekä niiden tarpeellisuutta (mm. Algahtani 2014, Lunenburg 2011, Northouse 2007). Tässä tutkielmassa englannin kielen termiin "management" viitataan termillä "johtaminen" ja termiin "leadership" viitataan johtajuus - termillä. Seuraavaksi esitellään termien keskeisiä eroja.

**Johtaminen** (eng. management), joka voidaan mieltää myös asioiden johtamiseksi, painottuu organisaation toimintoihin, prosesseihin, suunnitteluun, päätöksentekoon (Kotter 2001). Lisäksi sitä kuvataan johtamisen teknisenä taitamisena, jossa organisaatiota kehitetään strategisten tavoitteiden kautta. Yleisesti voidaan todeta asioiden johtamisen tähtävään organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Algahtanin (2014) mukaan taitava asioiden johtaja hallitsee kolme kykualuetta: teknisen osaamisen, ihmisten kanssa toimimisen ja kyvyn työstää ideoita.

**Johtajuus** (eng. Leadership) viittaa kompleksiin, monisyiseen ilmiöön. Johtajuudelle on kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä (mm. Kotter 1990, Maxwell 1998, DePree 1989) mutta usein määritelmistä on löydettävissä kaksi komponenttia: Prosessi, jossa vaikutetaan (usein vuorovaikutuksella tai viestinnällä) ihmisjoukkoon, sekä visio ja sen kehittäminen. Johtajuuden tutkimisessa huomio on siirtynyt johtajakeskeisistä osaamisvaatimusten

tutkimisesta yhä enemmän tutkimaan johtajien seuraajia, vertaisia, tai työskentely-ympäristöjä ja -kulttuureja (Larjovuori ym. 2018).

Siinä missä johtaminen keskittyy asiakeskeisempiin sisältöihin, johtajuudessa keskiönä voi olla ihmislähtöisyys, motivointi ja visiokeskeisyys.

On syytä huomata, että molemmat termit sisältävät samankaltaisuuksia ja sekä johtamisen että johtajuuden tarkoitus on vaikuttaa ihmisten toimintaan. Merkittävin ero näiden kahden englanninkielisen termin välillä on lähestymistapa, jolla tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Algahtani 2014) Alla olevassa taulukossa on esitetty kirjallisuudesta löydettyjä ominaispiirteitä (asioiden) johtamiselle ja johtajuudelle.

*Taulukko 1: Johtajuuden ja Johtamisen ominaispiirteitä kirjallisuudessa*

<b>Johtajuuden (leadership) ominaispiirteitä</b>	<b>Johtamisen (management) ominaispiirteitä</b>
<b>Northouse 2007</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Määrittää toiminnan suunnan</li> <li>• Luo vision</li> <li>• Kirkastaa isoa kuvaa</li> <li>• Luo strategioita</li> <li>• Viestii tavoitteista</li> <li>• Motivoi ja inspiroi</li> <li>• Sitouttaa</li> <li>• Voimannuttaa johdettaviaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnittelee ja budjetoi</li> <li>• Organisoii ja resursoi</li> <li>• Kontrolli ja monitorointi</li> <li>• Luo järjestystä, johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta</li> <li>• Vastaa käytännön toimista ja päätöksistä</li> </ul>
<b>Lunenburg 2011</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittyy ihmisiin</li> <li>• Artikuloi vision</li> <li>• Luo tulevaisuutta</li> <li>• Voimaannuttaa</li> <li>• Luottaa ja kehittää</li> <li>• Halu tehdä oikeita asioita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittyy asioihin</li> <li>• Toteuttaa suunnitelmat</li> <li>• Kehittää nykytilannetta</li> <li>• Kontrolloii</li> <li>• Johtaa ja koordinoi</li> <li>• Halu tehdä asiat oikein</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo muutosta</li> <li>• Hyödyntää vaikuttavuutta</li> <li>• Toimii päättäväisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toteuttaa muutosta</li> <li>• Hyödyntää auktoriteettia</li> <li>• Toimii vastuullisesti</li> </ul>
---	---

Näiden kahden käsitteen balanssi organisaation menestyksessä johtamisessa on keskeistä: johtajuuden ominaispiirteet edesauttavat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja sen mukana tuomien haasteiden selättämisessä. Nämä ominaispiirteet edesauttavat näkemään mahdollisuuksia ja kehittävät organisaatioita saavuttamaan kilpailullista etua uusissa toimintaympäristöissä. Vastaavasti asiapitoista johtamista tarvitaan takaamaan luotettavasti ja saumattomasti toimivat funktiot ja prosessit, jotta resurssit voidaan hyödyntää tehokkaasti. Algahtanin (2014) on todennut, että jotkin yksilöt voivat täyttää menestyksessä sekä johtamisen että johtajuuden ominaispiirteet. Kaksi muodollisesti samaa esihenkilötehtävää suorittavaa henkilöä voivat myös edustaa toinen toistensa ääripäitä näiden ominaispiirteiden osalta.

## 2.2 Osaaminen

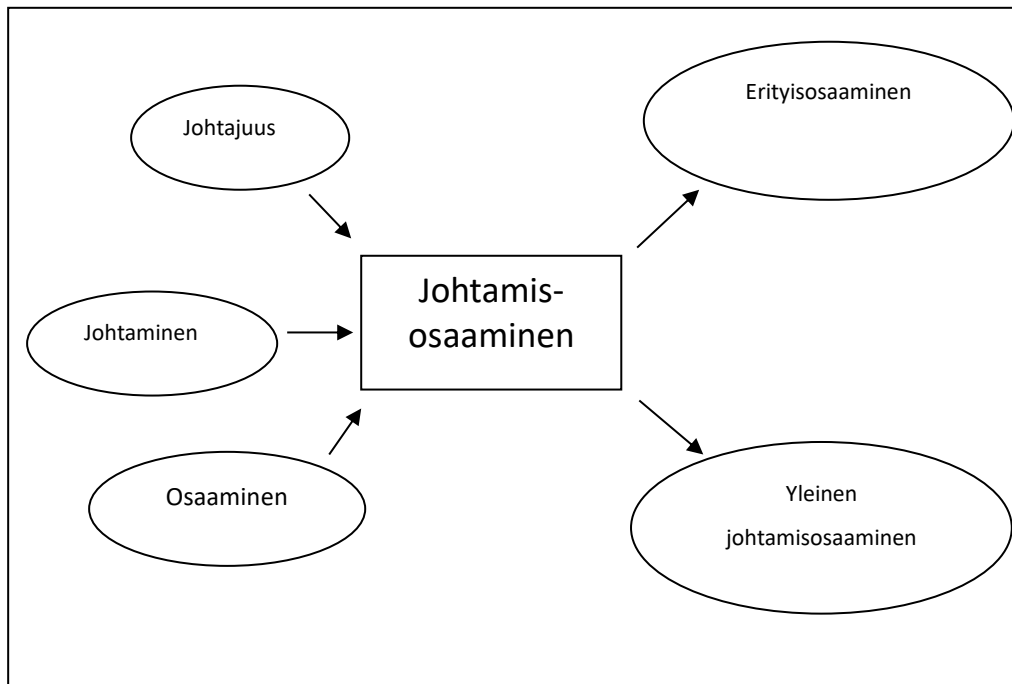
Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kyvyistä ja yksilön luonteenpiirteistä (Lindsay & Stuart 1997) sekä asenteesta ja käyttäytymisestä (Athey & Orth 1999). Osaaminen on työn tai tehtävän vaatimien taitojen ja tietojen hallintaa sekä soveltamista kontekstissa ja siihen liittyy myös hiljaista tietoa (Helakorpi 2006). Vaikka osaaminen käsitteenä voi sisältää erilaisia merkityksiä kirjallisuudessa (mm. Murray 2003) osaamisen määrittelyssä tarkastelunäkökulma painottuu yleensä yksilötason osaamiseen.

Johtamisosaamisen voidaan katsoa muodostuvan yksilön ominaisuuksista, osaamisesta, ja kyvyistä suoriutua johtamisesta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Se voidaan mieltää myös kuvaavan johtajan kykyä ja tahtoa soveltaa työssään tiedostamia tietoja, taitoja, asenteita ja kokemuksia sekä niihin liittyviä valmiuksia (Evers ym. 1998).

## 2.3 Johtamisosaaminen

Tässä tutkielmassa johtamisosaamisella tarkoitetaan johtamistyössä tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita. Näitä osaamisia johtamistyötä tekevän yksilön on mahdollista oppia ja kehittää (Pihlainen 2020, 37). Yksiselitteistä määritelmää ei kirjallisuudesta löydy, sillä johtajalta vaadittavista osaamisesta ei olla oltu yksimielisiä (mm. New 1996). Haasteita määrittelyyn tuo muun muassa johtamisosaamisen toisistaan poikkeavat luokittelutavat ja johtamistyön kompleksisuus (Tett ym. 2000). Kantasen (2017, 27–29) mukaan johtamisosaamiseen muodostuu johtamistaidoista (management skills), johtajuudesta (leadership skills) ja osaamisesta (Competence) ja se ilmenee niin yleisinä johtamisosaamisena kuin myös alakohtaisena erityisosaamisena. Johtamisosaamisen voidaan katsoa kehittyvän yksilötasolla erilaisten valmiuksien joukoksi, osaamisalueiksi. (Viitala 2002, 51).

*Kuva 1: Johtamisosaamisen muodostuminen Kantasen (2017) tutkimusta mukaillen*



Seuraavissa alaluvuissa esitetään kirjallisuudesta löydettyjä esimerkkejä johtamisosaamisen määrittelyistä ja luokitteluista ja kuvataan, mitä johtamisosaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa.

## 2.4 Johtamisosaamisen määrittelyjä

Boyatzis (1982) määritteli johtamisosaamisen muodostuvan seuraavista henkilön ominaisuuksista: Motiivi, luonne, taito, minäkuva, sosiaalinen rooli ja tietämys. Sittemmin kiinnostus johtamisosaamista kohtaan on kasvanut ja tutkimuksissa esitetyt määritelmät ovat syventyneet lopulta pitkiksi listauksiksi vaadittavasta osaamisesta. Esimerkiksi New (1996) on jakanut erilaiset johtamisosaamisen alueet työkohtaisiin osaamisiin, yrityskohtaisiin osaamisiin ja yleisiin johtamisosaamisiin. Alldredge ja Nilan (2000) puolestaan jakavat johtamisosaamisia fundamentaalsiin, välttämättömiin ja visionäärisiin osa-alueisiin.

Nykyaikaisissa, teknologiapainotteisissa työympäristöissä, johtamisosaamista ovat tutkineet muun muassa Roman sekä Van Wart kollegoineen. Romanin ym. (2019) mukaan johtajuus on nykyään yhtä lailla virtuaalista kuin kasvoikkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, jolloin johtajalta vaaditaan taitoja myös virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvaan etäjohtamiseen. Vaikka etäjohtamisen ja perinteisen johtamisen välillä on paljon yhteneväisyyksiä viestintä- ja vuorovaikutuskyvyissä (mm. Juholin 2006), digitaalisuus on muuttanut merkittävästi viestintämalleja ja luottamuksen kasvattamiseen tarvittavia taitoja (Van Wart ym. 2019). Virtuaalisissa ympäristöissä esihenkilön sosiaalisten ja viestinnällisten taitojen lisäksi korostuu esihenkilön teknologinen osaaminen (Roman ym. 2019; Van Wart ym. 2019).

*Taulukko 2: Kirjallisuudessa esitettyjä johtamisosaamisia*

Tekijä(t)	Johtamisosaaminen
New 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työkohtaiset osaamiset</li> <li>• Yrityskohtaiset osaamiset</li> <li>• Yleiset johtamisosaamiset               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toimintojen hallinta</li> <li>○ Muutoksen johtaminen</li> <li>○ Yhteistyö</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Luovuus</li> <li>○ Johtajuus</li> <li>○ Motivaatio</li> <li>○ Organisoitokyky</li> <li>○ Suunnitelmallisuus</li> </ul>
Alledgre & Nilan 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fundamentaalin osaaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rehellisyys ja eettisyys</li> <li>○ Älykkyys</li> <li>○ Harkintakyky, kypsyy ja resilienssi</li> </ul> </li> <li>● Välttämätön osaaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asiakslähtöisyys</li> <li>○ Ihmisten kehittäminen</li> <li>○ Inspiointi</li> <li>○ Liiketoiminnallinen osaaminen</li> </ul> </li> <li>● Visionäärinen osaaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Globaali katsonta</li> <li>○ Vision ja strategian artikulointi</li> <li>○ Tukee innovaatioita</li> <li>○ Ketteryys</li> </ul> </li> </ul>
Roman ym. 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Viestintätaidot</li> <li>● Vuorovaikutustaidot</li> <li>● Teknologinen osaaminen</li> <li>● Tiiminrakennus taito</li> <li>● Kyky motivoida ja innostaa muutokseen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kyky kehittää luottamusta myös virtuaalisesti</li> </ul> </li> </ul>
Van Wart ym. 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>● E-viestintätaidot</li> <li>● E-Sosiaaliset taidot</li> <li>● E-tiiminrakennustaito</li> <li>● E-muutosjohtamistaito</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-teknologiataidot</li> <li>• E-luotettavuus</li> </ul>
Müller & Klus (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky ajatella ja toimia yrittäjäorientoituneesti</li> <li>• Organisointi- ja IT taidot</li> <li>• Syvälinen kyky motivoida muita</li> <li>• Joustavuus, sitoutuneisuus, luovuus</li> <li>• Rauhallisuus</li> </ul>

Yllä esitetyn kirjallisuuden perusteella johtamisosaamisessa korostuvat johtajuuden näkökulmasta viestinnällinen osaaminen ja sosiaaliset taidot. Myös motivointi- ja yhteistyötaidot toistuvat useissa lähteissä. Johtamisen näkökulmista kirjallisuudessa toistuvia asioita ovat liiketoiminnallinen osaaminen, muutoksen johtaminen, teknologinen osaaminen ja tiimirakennustaito.

Tämä tutkimus ei pyri johtamisosaamisen yksiselitteiseen määrittelyyn, vaan tarkoitus on lisätä ymmärrystä metsälalla tarvittavasta johtamisosaamisesta lähiesihenkilötyössä. Koska työ on monipaikkaistanut ja johtaminen sekä johtajuus tapahtuu yhtä lailla kasvokkain kuin myös virtuaalisesti, tarvitaan lisää tietoa siitä, millaista johtamisosaamista esihenkilöt tarvitsevat nykyisessä teknologiapainotteisessa työympäristössä.

Teknologiapainotteisuuden lisäksi työelämässä on meneillään myös demografinen muutos, kun eläköityvät ikäpolvet korvautuvat Y- ja Z-sukupolvien ihmisillä. Tulevaisuuden työvoiman odotuksia johtajuutta kohtaan on tutkittu muun muassa TYÖ 2030 -hankkeessa (TTL 2024) sekä Koposen ym. (2022) tutkimuksessa. Näissä tutkimuksissa pehmeät johtamistaidot, kuten inhimillisyys, kunnioitus ja kannustavuus nousivat ominaisuuksiksi, joita johtajilta odotettiin.

### 3. Aineisto ja menetelmät

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä pidetään ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelua (Puusa ja Juuti 2020a). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan esittää esimerkinomaista tietoa tai tehdä tyypittelyjä, jotka kuvaavat tutkittavan ilmiön esiintymistä kontekstissa. Tutkimusotetta sovelletaan esimerkiksi tutkimuskohteisiin, jotka ovat abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä tai tulkinnallisia (Juuti & Puusa 2020b). Laadullinen tutkimusote soveltuu siksi myös lähijohtamiseen liittyvien ilmiöiden, vuorovaikutuksen ja vaadittavaan osaamiseen liittyvään tutkimukseen.

Fenomenologiselle tutkimukselle on tyypillistä, että se pyrkii kuvaamaan ihmisten kokemuksia sellaisina kun he itse ne kokevat. Tyypillisesti tähän pyritään keräämällä aineistoa ihmisten kokemuksista esimerkiksi haastattelujen avulla. (Puusa & Juuti 2020b). On syytä muistaa, että haastateltavien esille tuomat asiat ovat haastateltavien omia tulkintoja tutkittavista asioista, joka tulee huomioida analysoitaessa aineistoa.

#### 3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa kontekstirikkaista, empiirististä aineistoista pyritään muodostamaan kokonaisvaltaista tai yksityiskohtaista tietoa. Kyse on yhden tai useamman tapauksen tarkastelusta, määrittelystä, analysoinnista ja ratkaisemisesta (Eriksson & Koistinen 2014, 2-8). Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, sillä tieteenalalla oli tarve tutkimuksille toimialakohtaisesta näkökulmasta (Gressgård ym. 2014). Lisäksi valintaan vaikutti myös se, että tutkielman tarkoituksena ei ollut keskittyä tiettyyn johtamisen osa-alueeseen tai johtamisosaamiseen, vaan kerätä enemmän haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä lähijohtamisesta ja työssä tarvittavista johtamisosaamisista. Kyseinen lähestymistapa sopii tutkimukseen, sillä monipuolisuudellaan se mahdollistaa esimerkiksi tiimin ja henkilöiden toiminnan kuvaamisen ja ymmärtämisen tietyssä organisaatiossa. Tästä syystä tapaustutkimus on soveltuva lähestymistapa tuomaan riittävimmän aineistoperustan.

Tapaustutkimuksessa tarkoitus ei ole tuottaa yleistyksiä, vaan ymmärtää nimenomaan tapauksia (Eriksson & Koistinen 2014, 30-32).

### **3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu toteutetaan usein erityyppisillä haastatteluilla (Puusa 2020a). Haastattelu on keskustelu, jolla on etukäteen asetettu tavoite ja se tapahtuu tutkijan aloitteesta sekä jossain määrin tutkijan johdattamana (Puusa 2020a). Tutkimushaastattelun on katsottu tuottavan aineistoa, joka heijastaa haastattelutilanteen ulkopuolista todellisuutta, tai aineisto nähdään osana sitä todellisuutta, jota tutkitaan (Alasuutari 1995, 67). Haastattelutilanteessa kerätty aineisto edustaa näytteeseen valittujen henkilöiden subjektiivisia, omakohtaisia tulkintoja asioista, tapahtumista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. Koskisen ym. (2005, 106) mukaan haastattelu onkin usein ainoa keino kerätä aineistoa ihmisten asioille antamistaan merkityksistä ja tulkinnoista.

Haastattelua käyttävässä tutkimuksessa tarvitaan Matti Hyvärisen (2017) mukaan ainakin kolmenlaisia kysymyksiä. Ensimmäiseksi on tunnistettu tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimuksen jäsentymistä. Toinen kysymystyyppi ovat haastattelukysymykset, joilla aineisto kerätään haastateltavilta henkilöiltä analysoitavaksi. Hyvärinen korostaa, ettei haastattelukysymykset ole koskaan täysin samoja, kuin tutkimuskysymykset ovat. Kolmannen kysymystyyppin muodostavat aineistolle tehtävät kysymykset, joilla linjataan aineiston analysointitapaa. Hyvärisen erottelu korostaa sitä, ettei haastateltavat anna suoraan tutkimustuloksia, vaan tarjoavat kokemusperäiset ajatuksensa, joita tutkija analysoi muodostaakseen johtopäätöksiä ja tuloksia.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin hyödyntäen puolistrukturoitua haastattelua, joka sisälsi myös strukturoituja kysymyksiä. Puusan (2020b) mukaan Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on vakioitu. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelukysymyksen ero on, että strukturoidussa kysymyksessä myös vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annettuja ja haastateltava valitsee lähinnä omaa mielipidettä olevan vaihtoehdon. Puolistrukturoidussa kysymyksessä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin kaikkien haastateltavien näkemykset saadaan haastateltavan itse sanoittamana tutkimuksen

kannalta keskeisiin ja tutkijan etukäteen määrittämiin kysymyksiin. Lisäksi puolistrukturoidun haastattelun etuna voidaan pitää sitä mahdollisuutta, että vastaukset tuottavat sellaista tietoa, jota tutkija ei osannut huomioida etukäteen suunnitellessaan vastausvaihtoehtoja (Puusa 2020b).

Haastattelun tarkoitus on hankkia mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Siksi voi olla perusteltua, että haastateltaville henkilöille annetaan haastattelun teemat tai kysymykset etukäteen tutustuttavaksi (mm. Sarajärvi & Tuomi 2009). Tässä tutkimuksessa päädyttiin siihen, että haastateltaville lähetettiin tutustuttavaksi haastatteluteemat ja avoimia kysymyksiä sisältänyt kyselyrunko. Tällä haluttiin varmistaa itse haastattelutilanteen sujuvuus ja avoimuus ja toisaalta varmistaa, että vastaajilla on kohtuullinen valmistautumisaika kysymyksiin, koska tutkittavat teemat ovat komplekseja ja kysymyksiin vastaaminen voi vaatia syvällistä pohdintaa. Näitä kysymyksiä täydennettiin tarkentavilla kysymyksillä haastattelutilanteessa tarpeen mukaan.

### **3.3 Harkinnanvarainen otanta**

Tutkimuksen aineisto kerättiin harkinnanvaraisesti muodostetusta otannasta, eli näytteestä (Hirsjärvi & Hurme 2015). Harkinnanvarainen näyte soveltuu haastattelututkimuksen toteuttamiseen, kun halutaan varmistua osallistujien soveltuvuudesta ja osaamisesta tutkittavaa ilmiötä kohtaan (Juuti & Puusa 2020a).

Näytettä muodostaessa monimuotoisuus varmistettiin niin maantieteellisesti, organisatorisesti, prosesseittain ja esihenkilöiden taustat, kuten työ- ja johtamiskokemus, huomioiden. Keskeisintä haastateltavien rekrytoinnissa oli käytännön työnkuvaan kuuluva esihenkilötyö ja siihen liittyvä osaaminen. Koska tarkoitus on tutkia metsäalalla kokonaisvaltaisesti vallitsevia, johtamiseen liittyviä ilmiöitä ja tarvittavaa johtamisosaamista, on perusteltua, että haastateltaviksi valikoidut esihenkilöt edustavat erilaisia metsäalan organisaatioita ja työskentelevät erityyppisissä prosesseissa. Esihenkilöitä haastateltiin yhteensä neljästä erilaisesta metsäalan organisaatiosta. Henkilöiden toimialueet ovat jaoteltu seuraavasti:

- Korjuu ja kuljetus
- Puunhankinta ja metsäpalvelut
- Metsänhoidon operaatiot

Harkinnanvaraisen näytteen kooksi muodostui 10 yksilöä, joiden taustatiedot on esitetty taulukossa 3.

*Taulukko 3: Otantajoukko ja taustatiedot*

Yksilö	Ikä	Sukupuoli	Organisaatio	Sijainti	Työkokemus	Esihenkilökokemus	Koulutustausta
H1	33	M	A	Etelä-Suomi	Yli 5 vuotta	Alle 5 vuotta	Metsäalan alempi kk
H2	50	M	B	Pohjois-Suomi	Yli 20 vuotta	Yli 20 vuotta	Metsäalan ylempi kk
H3	35	M	C	Länsi-Suomi	Yli 10 Vuotta	5–10 Vuotta	Metsäalan alempi kk
H4	47	M	C	Itä-Suomi	Yli 20 Vuotta	5–10 Vuotta	Metsäalan ylempi kk
H5	42	N	C	Etelä-Suomi	Yli 10 Vuotta	Alle 5 vuotta	Metsäalan alempi kk
H6	41	M	D	Itä-Suomi	Yli 10 vuotta	Yli 10 Vuotta	Metsäalan ylempi kk
H7	48	M	A	Itä-Suomi	Yli 10 vuotta	5–10 vuotta	Metsäalan alempi kk
H8	31	M	D	Länsi-Suomi	Yli 10 vuotta	Alle 5 vuotta	Metsäalan alempi kk
H9	40	N	C	Pohjois-Suomi	Yli 20 vuotta	Alle 5 vuotta	Metsäalan alempi kk
H10	53	M	B	Pohjois-Suomi	Yli 20 vuotta	Yli 10 vuotta	Metsäalan alempi kk

### 3.4 Aineiston analyysitapa

Ennen analysointia tehtiin haastattelujen litterointi perusteellisen analyysin toteuttamiseksi (mm. Gillham 2000, Sarajärvi & Tuomi 2009). Litterointi suoritettiin heti haastattelujen jälkeen muuttamalla tallennetut verbaaliset vastaukset tekstitiedostoiksi. Haastattelujen analysointi toteutettiin sisällönanalyysilla, jota hyödynnetään usein tapaustutkimuksissa (Eriksson & Kovalainen 2016). Sisällönanalyysi hyödyntää menetelmänä erilaisia analyttisiä tekniikoita, jotta voidaan luoda kontekstiin yhdistyviä tuloksia

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriasidonnaista analyysitapaa. Teoriasidonnaisessa analyysissa hyödynnetään abduktiivista päättelyä, jossa tutkijan analyysitavassa vaikuttavat niin empiirisestä aineistosta tehdyt havainnot kuin aikaisempi teoriatieto (Puusa 2020b).

Sisällönanalysoinnin ensimmäinen vaihe oli aineiston pelkistäminen, jonka jälkeen olennaiset ilmaukset ryhmiteltiin teemoittain. (Sarajärvi & Tuomi 2009) Analysointia varten muodostettiin koodirunko, joka pohjautui teoriataustaan. Näin varmistettiin empiiristen aineistojen ja teorian vuoropuhelua (Juuti & Puusa 2020a). Analysoinnin aikana litterointeja luettiin useita kertoja, jolloin aineistoista etsittiin samankaltaisuuksia ja teemoja kuvaavia käsitteitä. Siten pystyttiin kategorisoimaan ja löytämään tutkimuksen aihepiirin kannalta merkittävät ilmaukset (Sarajärvi & Tuomi 2009). Aineistot käsiteltiin yksitellen etsimällä kontekstiin sopivia ilmauksia, jotka koodattiin ja ryhmiteltiin koodirungon mukaisesti.

Lähijohtamiseen vaikuttavia ilmiöitä tunnistettaessa koodirungosta muodostui neljä erilaista ja selkeää päädimensiota, jotka vaikuttavat johtamistyöhön tällä hetkellä. Johtamisosaamista tarkasteltaessa koodirungoksi muodostui 30 erilaista osaamiskäsitettä. Näistä samojen osaamisalueiden käsitteet luokiteltiin kuvaaviin alakategorioihin (Braun & Clarke, 2006), jotka myöhemmin luokiteltiin kuuteen johtamisosaamisen päädimensioon. Nämä dimensiot ovat Inhimillisuus, Sosiaalisuus, Työn organisointi ja ohjaus, Teknologia, Liiketoiminta, sekä Viestintä. Analyysin havainnollistamiseksi inhimillisyyden dimensioon sisällytetyn motivointitaidon käsitteellistäminen ja kirjausketju on esitetty taulukossa 3. Ensin haastateltujen esihenkilöiden kuvaamat johtamisosaamiset tunnistettiin ja koodattiin. Tässä esimerkissä kirjattuja koodeja ovat *Motivoi kehittymään ja sitoutumaan työhön ja yhteisöön*

sekä *Tunnistaa ja arvostaa yksilön osaamista, asiantuntemusta ja potentiaalia*. Molemmat koodit yhdistyvät alakategoriaan *Motivointitaito*, joka vuorostaan linkittyy dimensioon *Inhimillisyys*. Muita *Inhimillisyyden* dimensioon liittyviä, löydettyjä alakategorioita ovat *Emotionaalinen älykkyys*, *itsereflektointi* sekä *tasapuolisuus*.

Taulukko 4: Aineiston käsitteellistämisen kirjausketju

Sitaatti	Koodi aineistossa	Alakategoria	Dimensio
"Pitää tavallaan tietää, että millä tavalla kukin siinä omassa porukassa ottaa sen asian omakseen. Motivoi porukkaa kehittymään ja sitoutumaan tai ottamaan joku uuden asian tai työkalun käyttöön."	- Motivoi kehittymään ja sitoutumaan työhön ja yhteisöön	Motivointitaito	Inhimillisyys
"Että huolimatta siitä direktio oikeudesta, niin varsinkin ehkä asiantuntijoita niin se on niinku tavallaan voitettava sen asian taakse, että se haluaa toteuttaa sitä. "	- Motivoi kehittymään ja sitoutumaan työhön ja yhteisöön		
"Jos ajattelee niin, että meistä jokainen pystyy vielä huomattavasti parempaan, mitä nyt tällä hetkellä itsestään ulos saa. Ja niin kun että pystyisi ikään kuin sitä houkuttelemaan sieltä esiin. "	- Motivoi kehittymään ja sitoutumaan työhön ja yhteisöön		
"Totta kai sitä ihmisten asiantuntemusta ja osaamista pitää hyödyntää ja antaa heille tunnustusta siitä. Jos minä aina jyräisin kaikki päätöksilläni, se ei olisi kovinkaan kauaskantoista toimintaa."	- Tunnistaa ja arvostaa yksilön osaamista, asiantuntemusta ja potentiaalia		
"Mekin aina säännöllisesti keskustellaan niistä kehityskohteista ja vahvuuksista, ja sparrataan mihin suuntaan siitä haluaa kehittyä ja mitä sen eteen voidaan tehdä."	- Tunnistaa ja arvostaa yksilön osaamista, asiantuntemusta ja potentiaalia		

Sisällönanalyysin kolmas vaihe oli aineistojen alkuperäisten ilmausten ja teoreettisten käsitteiden yhdistäminen, sekä johtopäätösten tekeminen. Aineistoista tehtyjä löydöksiä arvioitiin, tarkasteltiin yhteyksiä ja merkityksiä, jonka jälkeen tuotetut havainnot ja löydökset tulkittiin (Eriksson & Koistinen 2014; Hirsjärvi & Hurme 2015). Tämän jälkeen tulokset kirjattiin omiksi kokonaisuuksiksi ja niistä tehtiin yhteenveto vahvistamaan kokonaiskuvaa ja tuloksien merkityksiä kontekstissa. Lopuksi tuloksia vertailtiin tutkimuskysymyksiin sekä aikaisempaan teoriaan.

### 3.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin aineiston keruussa ja tietojen käsittelyssä koko tutkimuksen ajan. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat esitetty anonymisti ja osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Tutkijan vaitiolovelvollisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 101-102) ja tietosuojaa käsittelevä seloste annettiin haastateltaville henkilöille tutustuttavaksi etukäteen. Haastattelujen aluksi varmistettiin, että haastateltava oli vastaanottanut tietosuojaselosteen ja

ettei haastateltavalla ollut kysymyksiä asiaan liittyen. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suullisesti lupa nauhoittamiseen ja muistutettiin heitä oikeudesta keskeyttää osallistuminen tai kieltäytyä tutkimuksesta kokonaan niin halutessaan (Hyvärinen 2017). Haastatteluun osallistuneille kerrottiin, että haastattelussa analysoidut, anonyymit tiedot julkaistaan julkisessa pro gradu tutkielmassa, ja että kerätty data ja muut tiedot tullaan tuhoamaan tutkimuksen toteuksen jälkeen. Näillä seikoilla huomioitiin julkaisun seuraukset haastateltaville ja heidän edustamilleen organisaatioille.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastaukset litteroitiin sanasta sanaan. Lisäksi kysymykset muotoiltiin mahdollisimman ymmärrettäväksi ja arkikieliseksi, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman luotettavat. Litterointeja tai aineistosta tehtyjä tulkintoja ei lähetetty haastateltaville varmistettavaksi jälkikäteen, sillä tulkinnat eivät voi rajoittua haastateltavien hyväksyntään (Hyvärinen 2017).

## 4. Tulokset

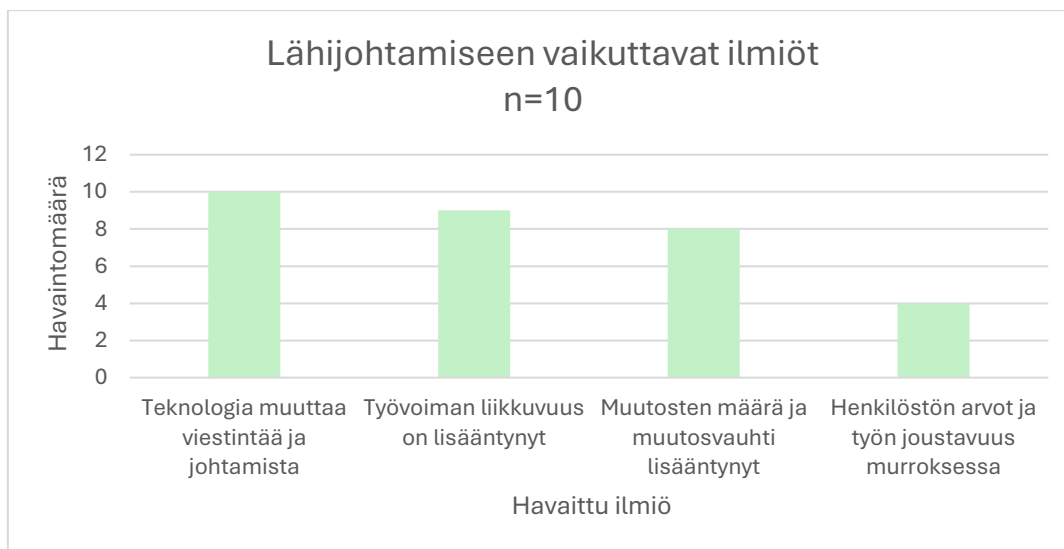
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka muodostettiin laadullista sisällönanalyysia ja abduktiivista päättelyä apuna käyttäen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen, ”Millaiset ilmiöt vaikuttavat metsäalan lähijohtamiseen tällä hetkellä?” käsitellään luvussa 4.1. Johtamisosaamisen tunnistamiseksi muodostettiin kuusi päädimensiota, jotka vastaavat tutkimuksen kysymykseen ”Millaista johtamisosaamista esihenkilöt kokevat tarvitsevansa nykyisessä työympäristössään?”. Johtamisosaamisen osalta tulokset ovat esitetty luvussa 4.2.



## 4.1 Lähijohtamiseen vaikuttavat ilmiöt metsäalalla

Aineistosta tunnistettiin neljä erilaista ilmiötä, jotka vaikuttivat lähijohtamiseen metsäalalla. Nämä havaitut ilmiöt, sekä ilmiökohtaiset havaintomäärät on esitelty Kuviossa 1.

Taulukko 5: Lähijohtamiseen vaikuttavat ilmiöt



### 4.1.1 Teknologia muuttaa viestintää ja johtamista

Teknologian vaikutuksesta viestintään ja johtamiseen viitattiin kaikissa tutkimukseen haastatelluista tapauksista. Pääsääntöisesti teknologian katsottiin tehostaneen johtamista ja viestintää muun muassa raportoinnin kehittymisen sekä digitaalisten työkalujen ja alustojen ansiosta, jotka mahdollistivat tarkan ja nopean tiedonsaannin ja tiedon jakamisen. Samalla teknologia varmistaa tiettyjen prosessien ja toimintojen oikeanlaisen etenemisen ja pienentää käyttäjästä johtuvien virheiden määrää esimerkiksi dokumentoinnissa. Raportoinnin kehittyminen on mahdollistanut kattavan tilannekuvan muodostamisen nopeasti ja mahdollistanut mittareiden kautta uudenlaisen toiminnan kohdistamisen ja seurannan. Toisaalta jotkin tapauksista kokivat, että teknologian ansiosta tietoa on saatavilla liikaakin, ja vaatii taitoa osata etsiä olennainen tieto oikeasta paikasta, sekä arvioida ja hyödyntää se työssä.

*”No minun mielestä sitä [tietoa] on saatavilla tuolla aivan liikaa. Se oikean tiedon etsiminen sitten saattaa olla haastavaa: Voi olla useita järjestelmiä ja pitää muistaa, mistä se tieto nyt sitten löytyikään. Jos minunkin pitäis oikeasti keskittyä siihen henkilöön ja kuuntelemiseen, saattaa olla, että aikaa meneekin enemmän siihen, miten hallinnoin tän asian järjestelmien kautta.” H10*

*”Päätöksiä pitää todella pystyä tekemään, mutta tuossa informaation määrässä on se riski, että jos olet semmonen spekuloiiva luonne, niin niiden numeroiden ja tiedon pariin voi jäädä niinku loputtomasti pyörimään kun sitä on todella paljon ja helposti saatavilla. Niin se riski on, ettei uskallakaan enää niitä päätöksiä tehdä.” H2*

Teknologian katsottiin myös mahdollistaneen nykyisen kaltaiset organisaatiomallit useassa tapausorganisaatiossa sen koosta riippumatta. Metsäalalla ei ole uutta se, että tiimit ovat maantieteellisesti hajanaisia, mutta etätyöskentely ja etäkokous käytänteet ovat vakiinnuttaneet asemansa metsäalallakin vasta viime vuosina. Teknologia tarjoaa monipuolisia johtamisen ja viestinnän sovelluksia, mutta kasvokkain käytävän vuorovaikutuksen merkitys on säilynyt ja joissain tapauksissa jopa korostunut. Haastatellut esihenkilöt kokivat, että ihmisten reaktioiden aistiminen on hankalampaa virtuaalisissa ympäristöissä. Lisäksi joissain tapauksissa koettiin, ettei virtuaalisessa vuorovaikutuksessa ylipäätään päästä samalle tasolle kuin kasvokkain, mikä näkyi myös keskustelujen sisällössä ja aikamenekissä. Toisaalta paljon etäjohtamista harjoittavat esihenkilöt eivät kokeneet samanlaisia haasteita virtuaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmien lisäksi teknologisten ympäristöjen haasteeksi koettiin yhteisöllisyyden ja organisaatioon sitoutumisen varmistaminen.

*”Näissä virtuaalisissa ympäristöissä, vaikka mekin nyt ollaan tässä ”kasvotusten” mutta fyysisesti kaukana toisistamme, niin se ihmistuntemus ja vaikuttavuuden kokemus jää aika vähäiseksi: On tosi hankala aistia inhimillisiä reaktioita tai ylipäätään tutustua siihen ihmiseen tälleen videon välityksellä verrattuna siihen, että sä oot oikeasti saman pöydän ääressä”. H8*

Lopulta teknologian mukana on muodostunut kokonaan uusia johtamiseen liittyviä osaamisalueita, jotka näkyvät myös metsäalan lähijohtajilta vaadittavissa osaamisissa.

*”Sanotaan nyt vaikka kymmenkunta vuotta sitten, hyvä johtaja saattoi olla sellainenkin, joka ei oikein niin kun ollut teknologian kanssa sinut. Itse koen, että ainakin näin keskitason johdossa täytyy olla nykyään hyvin sinut teknologian ja järjestelmien kanssa, jotta pystyy johtamaan sitä toimintaa oikein” H6.*

Kirjallisuudessa johtamistyötä on kuvailtu kompleksiksi jo ennen digitaalista vallankumousta (mm. Tett ym. 2000) ja kognitiivinen kompleksisuus korostuu nykyaikaisissa työympäristöissä. Digitaalisuuden ja lisääntyneen etätyön suorina vaikutuksia työhön ja johtamiseen ovat tutkineen muun muassa Fregnan ym. (2020) ja Kaiser ym. (2022). Viestintäteknologiat ovat

muuttaneet tapaa, jolla ihmiset viestivät ja se on muokannut viestintää myös johtamisen välineenä (Koponen ym. 2022). Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kirjallisuudessa esitettyjen löydösten kanssa ja antavat konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka teknologia on muokannut johtamis- ja viestintäkäytänteitä työpaikalla.

#### 4.1.2 Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt

9/10 haastattelussa viitattiin työvoiman lisääntyneeseen liikkuvuuteen joko oman tiimin tai oman organisaation sisällä. Tähän tapaukset nimesivät useamman vaikuttavan tekijän, kuten eläköitymiset, toiminnan laajeneminen ja nuorempien sukupolvien odotukset työelämää kohtaan. Nämä tekijät ovat lisänneet kilpailua työvoimasta myös metsäalan toimihenkilökentässä ja asiantuntijatyössä. Ilmiön seurauksena useat haastatellut tapaukset olivat rekrytoineet, perehdyttäneet tai olleet muuten osallisina näihin prosesseihin kuluneen vuoden aikana. Rekrytointi- ja perehdytysprosessit koettiin monessa tapauksessa aikaa vieviksi, mutta mielekkäiksi tehtäviksi ja niihin haluttiin panostaa laadullisesti. Yleisesti työvoiman liikkuvuuteen suhtauduttiin positiivisesti ja sen katsottiin kehittävän alan osaamista, mutta sen työkuormaa lisäävä vaikutus tunnistettiin lähes kaikissa tapauksissa niin välillisesti kuin välittömästi.

*”Kyllä se on selvästi lisääntynyt, ei pelkästään organisaatioiden välillä vaan myös sisäisesti. Ja kyllähän se aina sinällään harmittaa, kun juuri olet kerennyt toisen kanssa sen yhteyden luomaan ja kunnolla perehdyttämään, niin tulee ilmoitus, että hän siirtyy nyt toiseen tehtävään. Totta kai pitää olla iloinen toisen puolesta, mutta silti joudut tavallaan taas palaamaan itse sinne lähtöruutuun ja aloittaa toisen ihmisen kanssa samat asiat alusta”. H5*

Tapausorganisaatiosta riippumatta lähiesihenkilön katsottiin olevan merkittävässä osassa sekä rekrytoinnissa, kuin myös perehdytysprosessissa. Joissakin tapauksissa vastuu perehdytyksestä oli lähes täysin haastatellulla esihenkilöllä. Tästä voidaan päätellä ilmiön lisänneen perehdytykseen ja rekrytoimiseen liittyviä osaamistarpeita metsäalan lähijohtamiskentässä.

Työvoiman liikkuvuus tunnistetaan kirjallisuudessa monisävyiseksi ilmiöksi. Simosen ym. (2016) liikkuvuuteen vaikuttavat niin alueelliset tekijät, toimiala- ja yrityskohtaiset tekijät sekä yksilökohtaiset tekijät, jotka voivat kytkeytyä aivan muihin tekijöihin kuin itse työtehtäviin tai työhistoriaan. Korkean teknologian ja siihen liittyvien palvelualojen maantieteellinen keskittyminen on tutkitusti lisännyt työvoiman liikkuvuutta yritysten välillä (Simonen ym.

2018), mutta tämä ei liene selittävä tekijä metsäalalla, jossa asiantuntijaverkosto ovat maantieteellisesti kattavia ja jopa hajanaisia. Siten esimerkiksi pendelöinnin ja monipaikkaisuuden merkitys voi korostua metsäalalla työvoiman tarpeen ja saatavuuden kohtaamiseksi.

#### 4.1.3 Muutosten määrä ja muutosvauhti lisääntynyt

Kahdeksassa tapauksessa aineistosta käy ilmi, että muutosten määrä ja muutosvauhti ovat lisääntyneet merkittävästi kuluneen kymmenen vuoden aikana. Sekä muutosten määrä että nopeus koettiin kuormittavan koko henkilöstön resilienssiä ja muutoskyvykkyyttä. Useammassa aineistossa kävi ilmi tilanne, jossa edellistä muutosta ei olla ehditty viedä kunnolla käytäntöön, kun tilanteet ovat vaatineet jälleen toimintatapojen tai käytänteiden muutosta.

*”Sanoisinko, että me eletään tällä hetkellä semmoisessa maailmassa, että on hirveästi niinku uutta. Paljon tapahtuu ympärillä ja tulee uusia järjestelmiä, uusia toimintatapoja, ja johtaessa se varmistuminen siitä, että niitä aletaan niinku opiskelemaan, perehdytään ja ne otetaan käyttöön. Sen kaltainen uusien toimintatapojen vieminen on ollut aika voimakasta.” H3*

Kevyempien, arjen toimintatapoihin liittyvien muutoksien lisäksi kolmessa tapausorganisaatiossa on tapahtunut merkittävämpiä organisaatiomuutoksia, jotka ovat vaikuttaneet henkilöstön työnkuviin, sijoitteluun tai muihin vastaaviin, yksilön ja työn kannalta merkittäviin osa-alueisiin.

*”...mennään niinku parin vuoden sykleissä että tulee todella iso muutos, niin missään vaiheessa ei oikein porukka meinaa niinku päästä jyvälle siitä, tottua siihen uuteen ennen seuraavaa iso muutosta. H1*

Varsinkin suurten muutosten koettiin vaikuttavan henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin ja näiden osa-alueiden kehittämiseksi oli tehty toimenpiteitä kaikissa tapausorganisaatiossa. Toisaalta muutokset nähtiin myös mahdollisuuksina: Organisaatiomuutosten ja teknologian myötä organisaatioihin on auennut aiemmin täytettyjä tai kokonaan uusia työtehtäviä ja sitä kautta uramahdollisuuksia. Kymmenestä haastatellusta esihenkilöstä kaksi kertoi edenneen nykyiseen työtehtävään organisaatiomuutoksen myötä.

Työelämän muutosta Suomessa ovat tutkineet muun muassa Työterveyslaitos, Lyly-Yrjänäinen (2014) ja Piha (2017). Pihan (2017) mukaan maailman muutosnopeus on haastanut yritysten

muutoskykyä ja jatkuvista työelämän muutoksista huolimatta yritykset ei välttämättä pysty vastaamaan nopeasti muuttuviin vaatimuksiin. Siksi yritysten tulee kehittää jatkuvasti muutoskykyään. Toisaalta työelämän intensiivisempi muutos on ollut nähtävissä jo vuosikymmenen ajan, sillä vuoden 2013 työolobarometriin vastanneista palkansaajista liki 60% kertoi, että heidän työpaikallaan on tehty työn uudelleen jakoa, otettu käyttöön uusia tietojärjestelmiä tai tehty muita merkittäviä muutoksia (Lyly-Yrjänäinen, 2014). Voidaankin siis pohtia, onko työelämän jatkuvasta, intensiivisestä muutoksesta tullut normi sen sijaan, että se olisi pitkään jatkunut trendi.

#### 4.1.4 Henkilöstön arvot ja työn joustavuus murroksessa

Neljässä tapauksessa esihenkilöt olivat havainneet muutoksia henkilöstön arvoissa ja työn joustavuudessa. Henkilöstön arvoilla viitataan tässä tapauksessa siihen, millaisia odotuksia ja vaatimuksia henkilöstöllä on työtä ja työnantajaa kohtaan, sekä miten ylipäättään henkilöt suhtautuvat työhön ja suhteuttavat sen muuhun elämään. Työn joustavuudella tarkoitetaan niitä joustoja, joita työn tekemiseen sovelletaan esimerkiksi työn sijainnin ja tekopaikan, tai työ- ja vapaajaksojen sijoittelun suhteen.

Työelämässä on meneillään demografinen muutos, jonka seurauksena nuoremmat sukupolvet ovat siirtymässä työelämään ja korvaamassa eläköityviä sukupolvia. Esihenkilöt kokivat uusien sukupolvien tuovan mukanaan uusia odotuksia työtä ja johtamista kohtaan. Samalla heidän suhtautumisensa työhön miellettiin erilaiseksi kuin vanhemmilla sukupolvilla.

*”Semmoinen kunnianhimo: ehkä se on muuttunut, ennen on ehkä oltu enemmän kunnianhimoisia siinä tehtävässä, mitä tehdään ja haluttiin menestyä siinä. En tarkoita sitä, että ei nyt haluttaisi tehdä hyvin, mutta lisäksi on semmoinen kunnianhimo myös niin kun edetä ja näyttää sitä osaamistaan, että on kykenevä tekemään muitakin töitä. Semmoinen piirre tässä varmaan on tullut ja korostuu nuoremmilla. H4”*

*”Ihmiset ovat varmaankin kokeilunhaluisimpia kuin ennen. Ajatellaan, että työpaikkaa voi aivan hyvin vaihtaa, ei siinä ole mitään kummallista – mikä on jo minulle, viisikymppiselle, aivan ihmeellinen ajatus!”H7*

*”Minullakin on johdettavana parikymppisiä ja sitten on niitä kuusikymppisiä, niin onhan ne nuoret ihmiset aivan erilaisia johdettavia: Tavallaan vaatimukset ovat huomattavasti korkeammalla ja monesti se tiedon tarve on valtavan suuri pienissäkin asioissa.” H8*

Työelämän joustoissa havainnot viittaavat varsinkin työn sijainnin joustavuuteen. Ihmiset ovat valmiita ottamaan mielenkiintoisen työtehtävän vastaan asuinpaikkakuntansa ulkopuolelta, mikäli etätö on mahdollista. Varsinkin syrjäisille, pienille paikkakunnille kohdistuvassa työssä ensisijaista työn tekopaikkaa oli jouduttu tarkastelemaan myös työvoiman saatavuuden näkökulmasta niin, että toimisto ei välttämättä sijainnut lainkaan toimialueella.

Nuorempien sukupolvien osalta Z-sukupolven odotuksia johtamista kohtaan ovat tutkineen Grow ja Yang (2018). Odotuksissa korostuivat reiluus, pehmeät taidot ja ymmärtäväisyys. McGahan (2018) mukaan Z-sukupolvi suosii transformatiivista johtamistyyliä ja johtajalta odotetaan muun muassa vahvoja viestintätaitoja, tunneälyä ja sitoutuneisuutta. Osaltaan siis nyt työelämään siirtyvän Z-sukupolven odotukset kohtaavat myös vanhemman Y-sukupolven odotuksia työelämää ja johtajuutta kohtaan (Maloni ym. 2019). Tutkimuksen tulokset tukevat kirjallisuudessa esitettyjä muutoksia työelämää kohtaan asetetuissa odotuksissa ja arvoissa eri sukupolvien välillä.

## **4.2 Lähijohtamisessa tarvittavat johtamisosaamisen dimensiot**

Vastauksena tutkimuskysymykseen ”Millaista johtamisosaamista esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä nykyisessä työympäristössään?” tutkimusaineistosta muodostettiin kuusi merkittäväksi koettua johtamisosaamisen päädimensiota. Dimensioiden muodostamiseksi aineistosta tunnistetut koodit jaoteltiin ensin alakategorioihin ja sittemmin alakategoriat kohdennettiin dimensioihin. Menetelmä on esitelty tarkemmin luvussa 3.4. Dimensiot, alakategoriat ja niihin viittaavat koodit on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 6: Tutkielmassa havaitut johtamisaamiset

Koodi aineistossa	Alakategoria	Dimensio
- Rakentaa vahvoja luottamus- ja vuorovaikutussuhteita - Tunnistaa ja ymmärtää yksilöllisyyttä, tunteita ja luonteenpiirteitä	Emotionaalinen älykkyyks	Inhimillisuus
- Tunnistaa ja arvostaa yksilön osaamista, asiantuntemusta ja potentiaalia - Motivoi kehittymään ja sitoutumaan työhön ja yhteisöön	Motivoitaito	
- Arvioi omaa suoriutumistaan ja käyttäytymistään - Kyky ja halu kehittää omaa osaamista ja tietämystä monipuolisesti	Itsereflektointi	
- Kohtelee ihmisiä tasapuolisesti	Tasapuolisuus	
- Osoittaa kiinnostusta ja välittämistä ihmisiä kohtaan - On avoin ja helposti lähestyttävä	Sosiaaliset taidot	Sosiaalisuus
- Luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimihenkeä	Tiiminrakennustaito	
- Ymmärtää etätöön ja etäjohtamisen mahdollisuudet ja rajoitteet	Etäjohtaminen ja etätö	Työn organisointi ja ohjaus
- Ajankäytön johtamisen taidot - Itsensä johtamisen taidot	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	
- Laadukaana perehdyttämisen varmistaminen erilaisissa työympäristöissä	Perehdyttäminen	
- Yksilön ja tiimin suorituksen johtaminen ja kehittäminen valmentavalla johtamisotteella	Valmentava johtaminen	
- Kyky löytää ja arvioida olennainen tieto ja hyödyntää se tehokkaasti	Tiedon käsittely ja hallinta	Teknologia
- Taito hyödyntää teknisiä sovelluksia johtamistyössä	Teknologinen osaaminen	
- Hyväksyy ja mahdollistaa muutoksen - Kyky asettaa erilaisiin johtamisrooleihin ja hyödyntää erilaisia johtamismenetelmiä	Muutoksen johtaminen ja ketteruus	Liiketoiminta
- Kyky tehdä päätöksiä ja edetä määrätietoisesti - Selkeiden tavoitteiden määrittäminen - Tiimin osallistaminen ja vahvuuksien hyödyntäminen	Määrätietoisuus ja päätöksenteko	
- Resurssien varmistaminen ja kehittäminen - Substanssiosaaminen - Kyky havaita liiketoiminnan muutoksia, trendejä ja mahdollisuuksia	Toiminnan mahdollistaminen	
- Proaktiivisuus - Työn merkityksellisuuden ja tavoitteiden viestiminen	Ihmisten välinen viestintä	Viestintä
- Viestii selkeästi organisaation ja työyhteisön asioista - Kyky viestiä ja vaikuttaa myös digitaalisilla alustoilla	Organisaation sisäinen viestintä	
- Osaa kertoa toiminnasta ja perustella sitä ulkoisille sidosryhmille	Ulkoinen viestintä	

### 4.2.1 Inhimillisyyden dimensio

Inhimillisyyden dimensio sisältää alakategoriat liittyen johtajan emotionaaliseen älykkyyteen, motivointitaitoon, itsereflektointiin ja tasavertaisuuteen. Useimmat haastattelijat kokivat, että ihmisten käsittelemisen taidot ja tunneälykyys ovat korostuneet asiantuntijatiimin lähijohtamistyössä viimeisten vuosien aikana. Näitä taitoja koettiin tarvittavan erityisesti etäjohtamisessa ja digitaalisessa viestinnässä, sillä ihmisten reaktioita ja tunteita on vaikeampi tulkita puhelimitse tai tietokoneella tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa. Vahvat luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvat esihenkilö – työntekijäsuhteet koettiin perusedellytykseksi lähijohtamisessa. Johdettavien yksilöllisyys, tunteet ja luonteenpiirteet vaikuttivat sekä tiimin dynamiikkaan, kuin myös tuloksellisuuteen ja työtyytyväisyyteen.

Motivointitaitojen merkitys korostui asiantuntijatyön johtamisessa. Esihenkilöt kokivat, että työstään motivoituneet asiantuntijat saavuttivat parempia tuloksia. Samalla korkea motivaatio vahvisti sitoutumista työhön ja organisaatioon. Motivointitaitoja tarvitaan niin yksilön kuin myös tiimin motivoimiseksi.

Itsereflektointiin viittaavat koodit oman suorituksen arvioinnista ja halusta kehittää esihenkilön omaa osaamistaan ja johtamistaitojaan. Itsereflektointi koettiin merkittäväksi tekijäksi oman osaamisen ja toimintatapojen kehittämisessä.

Neljänneksi alakategoriaksi muodostui esihenkilön tasapuolisuus. Haastateltavat kokivat tasapuolisuuden tarkoittavan johdonmukaisuutta, missä johdettavia ei aseteta keskenään eriarvoisiin asemiin, muuten kuin työsuoritusten perusteella. Tasapuolisuus miellettiin monessa haastattelussa yhdeksi keskeisimmistä johtajan ominaisuuksista.

Alakategorioihin viittaavia löydöksiä on tullut esille myös aiemmissa johtamisosaamista käsittelevissä tutkimuksissa, mm. Van Wart ym. 2019 (Luotettavuus ja luottamuksen luominen, tasapuolisuus) Alldredge & Nilan 2000 (Yksilöllisyyden huomioiminen) Muller & Klus 2021 (motivointitaito) sekä Koponen ym. 2022 (Itsereflektointi).



#### 4.2.2 Sosiaalisuus

Sosiaalisuuden dimensio rakentui kahdesta alakategoriasta, joita ovat sosiaaliset taidot ja tiimin rakennustaito. Sosiaaliin taitoihin viittasivat kiinnostus ja välittäminen toisista ihmisistä, sekä avoimuus ja lähestyttävyyys. Haastatteluaineistoista käy ilmi, että esihenkilöllä tulisi olla luontainen tapa kohdata ihmisiä ja olla heistä kiinnostunut. Tämä vaatii niin sosiaalisia taitoja, kuin myös esihenkilön sisäistä motivaatiota olla kiinnostunut ihmisistä ja heidän johtamisestaan. Aineistosta voi myös päätellä, että sosiaalisia taitoja tarvitaan niin vuorovaikutus- ja luottamussuhteiden rakentamiseen, kuten myös viestintään ja työn ja vapaa-ajan tasapainon hahmottamiseen: Työn tekemiseen voivat vaikuttaa myös työn ulkopuoliset asiat, joten kokonaisvaltainen kiinnostus ihmisiä kohtaan koettiin tärkeäksi.

Tiimin rakennustaidolla viitataan aineistossa havaittuun esihenkilön kykyyn saada ihmiset työskentelemään yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, sekä yhteisöllisyyden luomiseen. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että nykyisissä hybridityöympäristöissä korostuu yhteistyön ja yhteisöllisyyden vaaliminen, sillä tiimit voivat olla maantieteellisesti hajanaisia, eikä työtehtävien ulkopuolista vuorovaikutusta tiimien sisällä synny samalla tavalla, kuin kaikki työskentelisivät samalla työn tekopaikalla. Tämä tuo uusia haasteita esimerkiksi yksilöiden osallistamiseen ja sitouttamiseen. Useissa aineistoissa tunnistettiin tarve ihmiskontakteille, jotka voivat jäädä vaillinaisiksi tai puuttua kokonaan etätyöympäristöissä. Osa haastateltavista esihenkilöistä koki sosiaalisten taitojen merkityksen korostuneen johtamistyössä viime vuosien aikana.

#### 4.2.3 Työn organisointi ja ohjaus

Tämän dimension alakategorioiksi muodostuivat etäjohtaminen ja etätyö, työn ja vapaa-ajan tasapaino, perehdyttäminen ja valmentava johtaminen. Aineistosta tunnistettiin tilanteita, joissa tiimit olivat maantieteellisesti hajallaan, tai tiimiläiset työskentelivät osan työajasta etänä, muualla kuin työnantajan järjestämässä työnteko paikassa. Nämä tilanteet luovat vaatimuksia myös lähijohtamiselle ja esihenkilön tuleekin tiedostaa niin etäjohtamisen kuin etätyöskentelyn mahdollisuudet ja rajoitteet. Osassa haastatteluja kävi ilmi, että etätyöskentelylle oli määritelty työnantajan toimisesta selkeä politiikka, mutta valtaosassa

haastatteluja etätyöskentelystä oli sovittu paikallisemmin. Pääasiassa ongelmalliseksi etäjohtamisessa koettiin vuorovaikutuksen vaikuttavuuden arviointi ja ihmiskontaktin puute, toisaalta sen katsottiin myös tehostavan johtamista ja viestintää ja mahdollistavan nykyisen kaltaiset organisaatorakenteet. Etätyöskentelyssä koetut haasteet liittyivät yhteisöllisyyden luomiseen, sitouttamiseen ja motivointiin, sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon hallintaan. Monissa tapauksissa asiantuntijatiimin työaika ei olla määritelty tarkasti, joissakin tapauksissa työnkuva edellytti vapaamuotoista, viikkokohtaista työaika, eivätkä työntekijät olleet siten työaikalain piirissä. Näissä tilanteissa esimerkiksi työn tauottaminen, etätyöskentelyn fasiliteetit ja muut työhyvinvointiin liittyvät seikat vaativat erityistä huomiota. Myös esihenkilön oma ajankäytön johtaminen ja itsensä johtamisen taidot esiintyvät aineistoissa ja tuloksissa nämä viittaavat työn ja vapaa-ajan tasapainon hallintaan.

Erilaisten työympäristöjen huomioiminen korostui myös uusien tehtävien perehdyttämisessä. Laadukas perehdyttäminen koettiin tärkeäksi, mutta myös aikaa vieväksi prosessiksi, joka vaatii suunnitelmallisuutta ja yksilöllistä räätälöintiä. Useimmat haastatellut esihenkilöt olivat suorittaneet perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä viimeisen vuoden aikana, jonka katsottiin kokonaan tai osittain johtuvan työvoiman liikkuvuuden lisääntymisestä.

Neljäs alakategoria on valmentava johtaminen, joka liittyy yksilöiden ja tiimin suorituksen johtamiseen sekä kehittämiseen. Valmentavalla johtamisella viitattiin interaktiiviseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka tarkoitus on auttaa yksilöä löytämään ja hyödyntämään koko potentiaali, sekä tunnistamaan ja toteuttamaan ammatilliset tavoitteensa. Se on samalla fasilitointia yksilön suorituskyvyn, oppimisen ja kehittymisen takaamiseksi. Monet haastatellut esihenkilöt olivat saaneet valmentavaan johtamiseen työnantajan järjestämää koulutusta.

#### 4.2.4 Teknologia

Teknologian dimensio jakautuu tutkielmassa kahteen alakategoriaan, joita ovat Tiedon käsittely ja hallinta, sekä Teknologinen osaaminen. Tiedon löytäminen ja sen tehokas hyödyntäminen johtamistyössä ovat korostuneet teknologian myötä. Useat haastateltavat kokivat, että tietoa on niin paljon saatavana eri muodoissa, että informaatiotulva saattaa heikentää suoriutumista ilman selkeää ja suunnitelmallista työkalujen ja tietolähteiden hyödyntämistä. Useimmat esihenkilöt olivat valinneet itselleen tarpeelliseksi koetut

tietolähteet, kuten raportit, joita hyödynsivät aktiivisesti johtamistyössä. Tiedon käsittelyyn ja hallintaan liittyvät myös tiedon jakaminen, jota teknologia tehostaa merkittävästi. Tiedonsaannissa ja tilannekuvan muodostamisessa ja tiedon jakamisessa hyödynnettiin teknologian lisäksi myös johdettavia, kollegoita sekä palaverikäytänteitä.

Toinen alakategoria kuvaa teknologista osaamista. Aineistosta käy ilmi, että johtajan on välttämätöntä osata käyttää keskeisiä teknologisia sovelluksia työssä menestyäkseen. Teknologinen osaaminen kohdistui tiedonhallinnan ja johtamisen lisäksi myös viestintään ja fasilitointiin. Sovellusten ja erilaisten digitaalisten alustojen harjaantunut käyttö edesauttoi myös uusien sovellusten tehokkaassa käyttöönotossa.

Pidempään työelämässä olleet esihenkilöt kokivat teknologian tulleen välttämättömäksi työn osa-alueeksi vasta 2000-luvulla ja teknologian tehokas hyödyntäminen on korostunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Teknologiseen johtamisaamiseen viittavia löydöksiä havaittiin myös muissa tutkimuksista (mm. Roman 2019, Van Wart ym. 2019, Muller & Klus 2021, Koponen ym. 2022). Ja sen voidaan päätellä olevan verrattain uusi johtamisen osaamisalue.

#### 4.2.5 Liiketoiminta

Viides havaittu päädimensio liittyy liiketoiminnalliseen osaamiseen ja alakategorioiksi muodostuivat Muutoksen johtaminen ja ketteryys, Määrätietoisuus ja päätöksenteko sekä toiminnan mahdollistaminen. Useimmissa haastatteluissa kävi ilmi, että työhön vaikuttavien muutosten määrä ja muutosnopeus ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina. Tämän koettiin vaikuttavan ihmisten muutoskyvykkyyteen ja resilienssiin, toisaalta myös toiminnan suunnitteluun: pitkän aikavälin suunnitelma koettiin aiempaa haastavammaksi ja samalla laadittuja suunnitelmia piti olla valmis muokkaamaan ja päivittämään aiempaa useammin muutoksia kohdatessa.

Muutosten johtamistaitoon linkittyy myös muita johtamisen osaamisalueita, kuten viestintää, tunne älykkyyttä sekä määrätietoisuutta. Muutoksen johtaminen ja ketteryys alakategoriaan viitattiin aineistossa esihenkilön kyvyillä ja asenteilla, jolloin esihenkilö hyväksyy itse muutoksen ja toimii sen mahdollistajana. Mikäli esihenkilö ei itse hyväksy tai tunnista

muutostarvetta, tai hänen tekonsa ovat ristiriitaisia vaadittuun muutokseen nähden, on epätodennäköistä, että muutosta kykenee johtamaan myöskään muille. Muiden toimintaan vaikuttaminen muutostilanteissa vaatii myös kykyä asettua erilaisiin johtamisrooleihin ja erilaisten johtamismenetelmien hyödyntämistä.

Määrätietoisuus ja päätöksenteko – alakategoriaan viitattiin aineistoissa yksinkertaisesti päätöksentekokyvyllä ja määrätietoisuudella. Asiantuntijatyön johtamisen katsottiin haastatteluissa olevan pitkäjänteistä työtä ja tavoitteiden saavuttamiseksi myös esihenkilön on toimittava määrätietoisesti. Määrätietoista ja johdonmukaista toimintaa tukevat selkeät ja relevantit tavoitteet, joiden määrittämisen ja viestimisen katsottiin olevan keskeinen osa tuloksellista johtamista.

Usein esihenkilöroolissa käytetään työnantajan direktio-oikeutta ja siihen liittyy myös vastuu päätöksistä työtehtävän kontekstissa. Samalla aineistoissa havaittiin viittauksia osallistavaan päätöksen tekoon ja tiimin hyödyntämiseen päätöksenteossa. Tämä tarkoitti joko tiimin hyödyntämistä ja osallistamista tilannekuvan muodostamisessa, tai suunnitellusta päätöksestä keskusteltiin etukäteen tiimin kanssa ja tarkasteltiin eri vaihtoehtoja. Tällaisen osallistavan toiminnan katsottiin parantavan tiimin tuloksellisuutta ja siihen viitataan tässä alakategoriassa.

Kolmas liiketoiminta -dimension alakategoria on Toiminnan mahdollistaminen. Tähän viitattiin aineistossa resurssien varmistamisella ja kehittämisellä, substanssiosaamisella sekä kyvyllä havaita liiketoimintaan liittyviä muutoksia, trendejä ja mahdollisuuksia. Resurssien varmistamiseen ja kehittämiseen liittyy niin osaamisen johtaminen kuin myös kiristynyt kilpailu osaavista resursseista. Aineistosta käy ilmi, että työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt ja se on vahvistanut myös resurssien varmistamisen ja kehittämisen näkökulmia arjen johtamistyössä. Toisaalta myös muutokset ja teknologian kehittyminen luovat vaatimuksia organisaatioille ja niiden osaamistaseen jatkuvalla kehittämiselle.

Vaikka useat haastatellut esihenkilöt kokivat, että lähijohtamisessa substanssiosaamisen merkitys on vähentynyt 2000-luvulla, katsottiin sen edelleen olevan liiketoiminnan kannalta keskeisessä roolissa. Esihenkilön tulee ymmärtää johdettavien työn sisältöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Substanssiosaamisen katsottiin myös edesauttavan keskeisen datan tunnistamisessa ja hyödyntämisessä johtamistyössä. Substanssiosaaminen ja

resurssijohtaminen liittyvät myös kolmanteen viittaukseen, kykyyn havaita liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisuuksia.

#### 4.2.6 Viestintä

Kuudenteen johtamisosaamisen dimensioon sisältyvät ihmisten välisen viestinnän, organisaation sisäisen viestinnän ja ulkoisen viestinnän alakategoriat. Tässä tutkimuksessa ihmisten väliseen viestintään viitattiin proaktiivisuudella, eli esihenkilön oma-aloitteisuudella ja ennakkoinnilla viestinnän suhteen. Proaktiivinen viestintä saattoi koskea työhön tai työn ulkopuolelle liittyviä aihepiirejä ja sen katsottiin olevan merkittävässä roolissa ihmisten välisten luottamus- ja vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa. Sen katsottiin vahvistavan myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutuneisuutta. Ihmisten väliseen viestintään viitattiin myös niissä tilanteissa, joissa keskusteltiin yksilön kokemasta työn merkityksellisyydestä tai kirkastettiin merkityksellisyyden kokemista. Samalla tavalla ihmisten väliseen viestintään viitattiin tavoitteiden asettamisessa ja niistä viestimisessä, jonka osaltaan katsottiin korostavan asian yksilöllisyyttä, osallistamista ja kokonaisvaltaista merkitystä.

Organisaation sisäiseen viestintään viitattiin lähiesihenkilön näkökulmista organisaatioon ja työyhteisöön liittyvässä viestinnässä sekä eri viestintäalustojen hyödyntämisessä. Siinä missä ihmisten välisessä viestinnässä suosittiin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, organisaation sisäiseen viestintään haluttiin hyödyntää enemmän myös virtuaalisia alustoja, etäkokouksia ja sähköpostiviestintää. Aineistossa oli tapauskohtaisia eroja siinä, minkä tyyppisiä alustoja haastattelijat suosivat erityyppisille aiheille viestinnässä, mutta selvää on, että viestinnässä tulee osata hyödyntää tilanteeseen sopivia alustoja monipuolisesti.

Ulkoiseen viestintään viitattiin niissä tapauksissa, kun esihenkilö kuvaili organisaation toimintaa ulkopuolisille sidosryhmille. Joissain tapauksissa myös toiminnan perustelemisen tai sen markkinoiminen olivat tilanteita, joissa viitattiin ulkoiseen viestintään. Tyypillisesti ulkoista viestintää harjoitettiin asiakas- tai sidosryhmätilaisuuksissa tai vierailuilla ja se tapahtui kasvokkain. Vaikka haastatellut tapaukset eivät kertoneet harjoittavansa ulkoista viestintää sosiaalisessa mediassa aktiivisesti, useat tunnistivat ulkoisen viestinnän merkityksen ja tarpeellisuuden myös näillä alustoilla.

## 5. Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto sekä tarkastellaan tutkimuksen tuloksia sekä niiden merkittävyyttä. Lisäksi käsitellään tutkimuksen arviointia, tutkimuksen rajoitteita sekä jatkotutkimusehdotuksia. Metsäalan lähijohtamiseen vaikuttavia ilmiöitä ei tiettävästi ole aiemmissa tutkimuksissa kartoitettu. Johtamisosaamiselle ei ole tiettävästi ollut löydettävissä yhtä yksiselitteistä määritelmää, vaan kirjallisuudessa sen on katsottu muodostuvan useista osaamisalueista, joita menestyvältä johtajalta odotetaan. Tässäkään tutkimuksessa ei pyritty muodostamaan yhtä määritelmää johtamisosaamiselle, vaan saada syvällistä tietoa siitä, millaista johtamisosaamista metsäalan lähiesihenkilöt tarvitsevat työssään.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla metsäalan organisaatioissa työskenteleviä esihenkilöitä, joiden työnkuvaan kuului lähijohtamista. Kaikissa tutkituissa tapauksissa lähiesihenkilötyötä suoritettiin sekä kasvokkain tapahtuvana vuorovaikutuksena, kuin myös etäyhteyksiä hyödyntäen, joten työtä tehdään aiempaa monipuolisemmassa ympäristössä ja myös osaamistarpeet ovat monipuolistuneet. Vastauksena tutkimuskysymyksiin tunnistettiin neljä metsäalan lähijohtamiseen vaikuttavaa ilmiötä, sekä muodostettiin kuusi johtamisosaamisen dimensiota, joita lähiesihenkilöt tarvitsivat työssään. Vastauksena tutkimuskysymykseen lähijohtamiseen vaikuttavista ilmiöistä, tunnistettiin neljä erilaista ilmiötä. Lisäksi aineistosta tunnistettiin joitakin lähiesihenkilön työkuorman vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät olennaisesti ilmiöiden olemassaoloon. Tutkimuksessa tunnistetut ilmiöt ja niiden vaikutukset lähiesihenkilön työkuorman on esitetty alla:

- **Teknologia muuttaa viestintää ja johtamista** Teknologian koettiin tehostaneen merkittävästi esimerkiksi raportointia, tiedonsaantia ja -jakamista. Lisäksi se on monipuolistanut työskentelytapoja ja käytettäviä sovelluksia. Lisääntynyt teknologia on tuonut myös uusia osaamisvaateita esihenkilöille.
- **Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt** muun muassa eläköitymisien, kasvaneen toiminnan ja nuorempien sukupolvien mukana tulleiden arvojen ja odotusten myötä. Yleisesti työvoiman liikkuvuuteen suhtauduttiin myönteisesti ja sen katsottiin kehittävän alaa positiiviseen suuntaan, mutta sen työkuormaa lisäävä vaikutus tunnistettiin 9/10 tapauksissa.

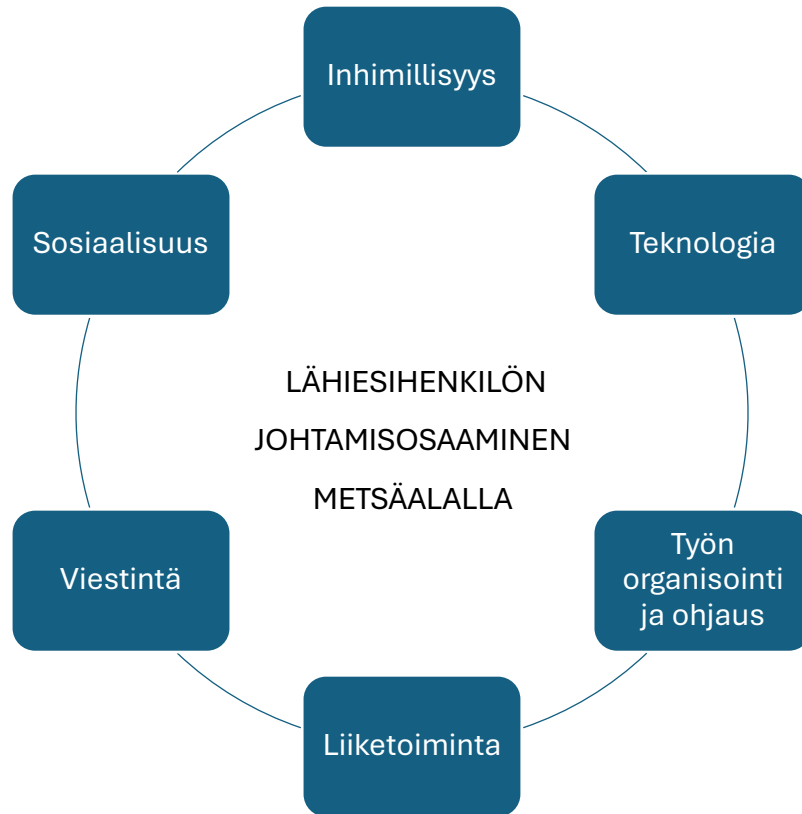
- **Muutosten määrä ja muutosvauhti ovat lisääntyneet** Sekä muutosten määrä että nopeitempisuus koettiin lisääntyneen 8/10 tapauksessa. Liian intensiivinen muutos koettiin henkilöstön resilienssiä ja muutoskyvykkyyttä kuormittavaksi tekijäksi. Toisaalta muutokset olivat avanneet myös uusia uramahdollisuuksia ja sujuvoittaneet tiettyjä toimintoja.
- **Henkilöstön arvot ja työn joustavuus murroksessa** Neljässä tapauksessa esihenkilöt kokivat nuorempien sukupolvien tuovan mukanaan uudenlaisia odotuksia työtä ja johtamista kohtaan. Samalla heidän suhtautumisensa työhön miellettiin erilaiseksi kuin vanhemmilla sukupolvilla.

Taulukko 7: Lähijohtamiseen vaikuttavat ilmiöt ja niiden vaikutus työkuormaan

Teknologia muuttaa viestintää ja johtamista	Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt
<p><b>Työkuormaa keventävät vaikutukset</b></p> <p>Tehostunut tiedonsaanti ja jakaminen Monipuolisemmat työskentelytavat</p> <p><b>Työkuormaa lisäävät vaikutukset</b></p> <p>Koko henkilöstön lisääntyneet osaamisvaateet Tiedon käsittely ja analysointi lähijohtamisessa</p>	<p><b>Työkuormaa keventävät vaikutukset</b></p> <p>Osaamisen monipuolistuminen Nähdään kehittävän koko metsäalaa positiivisesti</p> <p><b>Työkuormaa lisäävät vaikutukset</b></p> <p>Rekrytointien ja perehdytysten lisääntyminen Uudet osaamistarpeet lähijohtamisessa</p>
Muutosten määrä ja muutosvauhti lisääntyneet	Henkilöstön arvot ja työn joustavuus murroksessa
<p><b>Työkuormaa keventävät vaikutukset</b></p> <p>Useat muutokset tehostaneet ja kehittäneet työtä</p> <p><b>Työkuormaa lisäävät vaikutukset</b></p> <p>Muutosnopeus voi ylittää muutoskyvykkyyden</p>	<p><b>Työkuormaa keventävät vaikutukset</b></p> <p>Työilmapiirin kehittyminen Työhyvinvoinnin kehittyminen</p> <p><b>Työkuormaa lisäävät vaikutukset</b></p> <p>Uudet osaamistarpeet lähijohtamisessa Voi lisätä johtamistyön kompleksisuutta entisestään</p>

Toinen tutkimuskysymys koski lähiesihenkilöiden tarvitsemaan johtamisosaamista, ja vastauksena siihen muodostettiin kuusi johtamisosaamisen dimensiota, jotka ovat Inhimillisyys, Sosiaalisuus, Työn organisointi ja ohjaus, Teknologia, Liiketoiminta, sekä Viestintä. Saadut tutkimustulokset sekä vahvistavat jo olemassa olevaa ymmärrystä asiantuntijoiden lähijohtamisesta, myös lisäävät ymmärrystä tärkeiksi koetuista osaamisalueista metsäalan lähijohtamisen kontekstissa. Tutkimuksen tuottamat dimensiot johtamisosaamisesta on esitetty kuvassa 2.

Kuva 2: Osaamisen päädimensiot metsäalan lähijohtamisessa



## 5.1. Teoreettinen ja käytännöllinen kontribuutio

Tässä tutkielmassa tunnistettiin neljä lähijohtamiseen vaikuttavaa ilmiötä sekä kuusi aikaisemman kirjallisuuden kanssa samansuuntaista johtamisosaamisen dimensiota. Tuloksista voidaan päätellä, että teknologia ja työelämän muutokset ovat keskeisiä tekijöitä metsäalan johtamisessa, ja inhimilliset sekä teknologiset taidot nousevat tärkeiksi osaamisalueiksi. Tämän tutkielman erityinen kontribuutio on siitä, että esihenkilötyöhön vaikuttavia ilmiöitä ja vaadittavaa johtamisosaamista tarkasteltiin metsäalan tyypillisissä työympäristöissä ja lähijohtamisen kontekstissa. Tutkimus vahvistaa ja laajentaa aiempia tutkimuksia muun muassa lähijohtamisen kompleksisuudesta ja muutoksen johtamisesta. Sen havainnot esimerkiksi johtajan tunneälykkyydestä ja valmentavasta johtamisesta ovat linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, mutta tuovat uusia näkökulmia metsäalan kontekstissa.



Tutkimuksen kontribuutio voidaan jakaa seuraaviin keskeisiin osa-alueisiin:

- **Johtamisosaamisen syventäminen metsäalalla:** Tutkimus tuo esiin metsäalan lähijohtamisen uusia erityispiirteitä, kuten etätyön, teknologian ja työvoiman liikkuvuuden vaikutuksia. Lähijohtaminen vaatii yhä monimuotoisempia taitoja, erityisesti teknologian hyödyntämisessä ja sosiaalisten suhteiden rakentamisessa. Teknologian ja työvoimamarkkinoiden murroksen on arvioitu olevan osaamistarpeisiin vaikuttavia trendejä aiemmissa tutkimuksissa (mm. Rekola ym 2018) ja tämä tutkimus syventää näiden ilmiöiden vaikutuksia empiiristen kokemusten kautta.
- **Johtamisosaamisen vaatimukset:** tutkimuksessa muodostettiin kuusi keskeistä johtamisosaamisen dimensiota, jotka auttavat ymmärtämään, millaisia taitoja ja ominaisuuksia lähiesihenkilöt tarvitsevat nykyisessä hybridityöympäristössä. Saman kaltaisia löydöksiä on esitetty myös muissa viimeaikaisissa tutkimuksissa niin yleisesti johtamisosaamista tutkittaessa (mm. Koponen ym. 2022) kuin myös metsäalan kontekstissa (Manninen ym. 2024). Merkille pantavaa on ihmisten johtamiseen liittyvien osaamisten korostuminen haastateltujen lähiesihenkilöiden kokemuksissa.
- **Teknologian vaikutus johtamiseen:** Tutkimus vahvistaa aiempia havaintoja siitä, että digitalisaatio ja teknologian kehitys muuttavat viestintää ja johtamiskäytäntöjä. Tämä näkyy erityisesti lähijohtamisessa hyödynnettävien menetelmien ja työvälineiden monipuolistumisena. Teknologiaosaamisen arvioitiin joissain tapauksissa olevan välttämätöntä johtamistyössä suoriutumisen kannalta
- **Työelämän muutosten vaikutus johtamiseen:** Työvoiman liikkuvuuden, muutosvauhdin ja henkilöstön arvojen muutosten tunnistaminen ja konkreettiset esimerkit tuovat arvokasta tietoa siitä, kuinka nämä ilmiöt vaikuttavat lähiesihenkilöiden työkuormaan ja johtamiskäytäntöihin. Näin tutkimus laajentaa ymmärrystä siitä, kuinka työelämän murros heijastuu johtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Kun pohditaan, mikä merkitys tutkimuksessa tuotetulla tiedolla on käytännön työelämässä, auttaa se metsäalan organisaatioita kartoittamaan ja kehittämään sisäistä osaamistasettaan lähijohtamisen kontekstissa. Aiheen tutkiminen on ollut tärkeää, sillä vaikka metsäala onkin vetovoimainen osaajien keskuudessa, kilpailu osaajista on kovaa ja työvoiman sitouttamisesta työpaikkaan on tullut entistä merkittävämpää. Johtamisosaamisesta on muodostunut keskeinen kilpailutekijä työvoiman saatavuuden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista, sillä yhä useammin myös yritysten ulosmitattava kilpailukyky on sitoutunut yrityksen henkilöstöön ja osaamiseen (mm. Alldredge & Nilan 2000, Verle ym. 2014.). Lisäksi useampi haastateltu kertoi haastattelutilanteen jälkeen, kuinka he kokivat haastattelutilanteen ja siihen valmistautumisen virikkeelliseksi ja kehittäväksi heidän oman työnsä näkökulmista, lisäten omaa reflektiota ja ymmärrystä työskentelytavoistaan ja osaamisalueistaan.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyi ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin, eli tutkielma nojaa tulkinnalliseen paradigmaan (Juuti & Puusa 2020b.). Näin ollen tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärtäminen syvällisesti on keskeisessä roolissa arvioitaessa tutkimuksen uskottavuutta. Keskeistä tulkinnallisessa paradigmassa on tutkijan vaikuttavuus tuloksiin: tutkija tekee jatkuvasti aktiivisia valintoja siitä, mitä hän pitää tutkimuksen kannalta arvokkaana tai olennaisena. Koska kyse on tutkijan subjektiivisesta kokemuksesta, näiden valintojen oikeellisuutta ei voida absoluuttisesti arvioida. Toisaalta abduktiivista päättelyä hyödyntävässä tutkimuksessa myös aikaisempi teoretieto vaikuttaa analyysiin, empiiristen aineistosta tehtyjen havaintojen ohella (Gehman ym. 2018).

Olen työskennellyt metsäalalla lähiesihenkilötehtävissä ja osa tutkituista organisaatioista olivat minulle entuudestaan tuttuja. On siis täysin mahdollista, että oman taustani takia suhtaudun tutkittavaan aiheeseen tietystä näkökulmasta, tai että aiemmat kytkökseni tutkimuksen tapausorganisaatioihin vaikuttavat siihen, kuinka tarkastelen tutkimuksen tuloksia. Roolistani haastattelijana haluan mainita lisäksi sen, että osa haastatelluista henkilöistä ovat minulle entuudestaan tuttuja. Itse koin tämän edesauttavan psykologista turvallisuutta haastattelutilanteissa ja luovan rentoa ja epäformaalia ilmapiiriä, jolloin haastattelut pysyivät syvällisen keskusteleivina ja tutkimuskohdetta pohdiskelevana.

Kaikille haastateltaville annettiin yhtäläinen mahdollisuus valmistautua haastatteluun ja kaikille osallistujille tarjottiin yhtäläiset ennakkotiedot niin haastattelun sisällöstä kuin myös tutkimuksen toteutukseen liittyvistä seikoista. Menettelyllä haluttiin varmistaa, että haastateltavat ovat ehtineet päästä aiheeseen kiinni ja herättää ajatuksia itse aiheesta, jolloin keskustelun suuntaaminen tutkielman kannalta keskeisiin seikkoihin oli helpompaa. Itseni lisäksi myös tutkielmaan haastatellut esihenkilöt kokivat lähestymistavan onnistuneeksi, sillä tutkimuksen kohde on kompleksinen ja laaja kokonaisuus, eikä niitä käsiteltäessä pystytä osoittamaan absoluuttisen oikeita tai väriä vastauksia.

### 5.3 Reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Laadullisessa tutkimuksessa eri tutkijat saattavat tulkita samaa laadullista aineistoa eri tavoin (Puusa & Julkunen 2020). Siksi reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkija pyrkii selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja omia toimiaan mahdollisimman tarkasti (Puusa & Julkunen 2020). Tässä tutkielmassa pyrittiin läpinäkyvään tutkimusprosessin kuvaukseen, jotta lukijan olisi mahdollista sisäistää konteksti, jossa kuvaamani aihe esiintyy ja johon olen tutkijana perehtynyt. Läpinäkyvä tutkimusprosessin kuvaus myös edesauttaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Juuti & Puusa 2020a).

Tutkimuksen validiteettia arvioidaan tässä tutkimuksessa suhteessa tutkimuksen tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin. Yhdistettynä tulkinnalliseen paradigmaan, sosiaalisen todellisuuden ajatellaan rakentuvan kielellisessä vuorovaikutuksessa eli tutkimus kytkeytyy ontologisilta taustaoletuksiltaan relativismiin (Baghramian & Carter 2022). Tutkimuksessa tieto ja ymmärrys muodostuvat tutkijan ja vastaajien välisessä vuorovaikutuksessa, eli epistemologisesti kyse on subjektivismista. Tutkimustulokset ovat muodostuneet tutkijana tekemiäni tulkintojen kautta, enkä ole tutkijan asemasta huolimatta täysin vapaa omista ennakkokäsityksistäni. Lisäksi on syytä huomata, että haastatteluissa tulee ilmi vain haastateltavan käsitys tutkittavasta aiheesta niiltä osin, mitä haastateltava päättää aiheesta kertoa (Koskinen ym. 2005).

Yleistettävyyden kannalta voidaan todeta, ettei ratkaisevaa ole tutkittavien tapausten lukumäärä, vaan laadullisen tutkimuksen onnistuminen ja tieteellisyyden kriteerin täytyminen. Siten tutkijan kyky tulkita tapauksia laadukkaasti on keskeisessä asemassa tieteellisyyden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020a). Tämä tutkimus keskittyi pieneen määrään harkinnanvaraisesti valittuja tapauksia, joten yleistäminen ei viittaa sanan tilastolliseen merkitykseen, vaan keskeistä on pyrkiä arvioimaan, milloin aineistoa on riittävästi ja se saavuttaa niin sanotun saturaatiopisteen, eli aineisto alkaa toistamaan itseään. Tässä tapauksessa arvioinnin kannalta määrää tärkeämpää on kiinnittää huomiota tehtyjen päätelmien laatuun.

## 5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Laadullisen tutkimuksen tyypillisimmät rajoitteet liittyvät yleistettävyyteen (mm. Koskinen ym. 2005, 167). Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jolloin tehtyjen päätelmien voidaan ajatella pätevän ensisijaisesti tutkittuun aineistoon. Kuitenkin tutkimukseen valitut tapaukset edustavat tyypillisiä tapauksia kontekstissa, joten on mahdollista, että saadut tulokset viittaavat yleisempään ilmiöön, vaikka näin ei tässä tutkimuksessa väitetä. On mahdollista, että vastaavia tuloksia saavutetaan myös muissa metsäalan organisaatioissa tai muun alan asiantuntijayrityksissä, mutta silti tulosten yleistettävyyteen tulee suhtautua harkitsevasti.

Toteutettu tutkimus rajoittui metsäalan lähiesihenkilötyöhön ja tätä työtä tekevien ihmisten empiirisiin näkemyksiin. Siksi tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset kertovat aiheesta ensisijaisesti esihenkilöiden näkökulmasta. Työssä koettujen ilmiöiden, kuten työvoiman liikkuvuuden, yleistettävyyttä laajemmassa kontekstissa tulisi tutkia tarkemmin. Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi syventyä tarkemmin kuhunkin tunnistettuun ilmiöön kerrallaan ja tarkastella tarkemmin ilmiöiden vaikutuksia lähijohtajien työkuormaan ja suoriutumiseen.

Osaamistarpeiden saralla tutkimusta voisi jatkaa esimerkiksi työvoiman tai alan opiskelijoiden näkökulmasta, eli minkälaista osaamista työvoima esihenkilöiltä odottaa. Lisäksi tässä tutkimuksessa määritellyt dimensiot eivät kuvaa pienipiirteisesti osaamistarpeita, joita siihen sisältyy, pikemminkin tutkimuksen tuottamat dimensiot kuvaavat niitä näkökulmia, joita metsäalan lähijohtamisessa tarvitaan. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu tarve johtamiskoulutuksen kehittämiseksi metsäalan korkeamman asteen koulutuksessa ja tämä tutkimus osaltaan tukee johtamiskoulutuksen kehittämistä, mutta yksityiskohtaisempi tarkastelu dimensioiden sisällöstä voi olla perusteltua myös ylätason kehitystyön laadun varmistamiseksi. Toisaalta tutkimuksen kautta tulee varmistaa myös nyt tunnistettujen osaamistarpeiden ja tulevaisuuden tarpeiden kytkeytyvyys toisiinsa.

Tämän tutkielman aineistonkeruuseen haastatellut esihenkilöt kokivat omaavansa riittävät tai hyvät taidot työstä suoriutumiseen 9/10 tapauksessa. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että hiljattain valmistuneet eivät koe koulutuksesta saatua johtamisosaamista riittäväksi (mm.

Manninen ym. 2024, Kilpeläinen & Lautanen 2021, Kilpeläinen & Lautanen 2022), joten mielestäni on yhä tarpeellista tutkia tarkemmin, missä ja millä tavalla tässä kontekstissa työskentelevät esihenkilöt saavuttavat työssä menestymiseen vaadittavan osaamistaseen.

Tässä tutkimuksessa esitellyt tulokset kuvaavat mahdollisesti laajempaa muutosta niin työelämän, metsäalan toimintaympäristön kuin myös lähijohtamisen kontekstissa. Uudet sukupolvet suhtautuvat työhön ja uraan erilaisin näkökulmin kuin nyt työelämästä poistuvat sukupolvet. Metsäalan toimintaympäristössä osaamisella erottuvuus korostuu ja tämä luo positiivista kilpailua osaavasta työvoimasta. Toimintaympäristön äkilliset muutokset värittänevät tulevaisuutta jatkossakin, mikä luo korostetun tarpeen myös yleisille työelämätaidoille yksilön toimenkuvasta riippumatta. Teknologia muuttaa niin työtehtäviä, työskentelytapoja kuin myös laajemmassa kuvassa viestintää ja johtamista. Nämä kaikki muutosajurit ja ilmiöt vaikuttavat lähijohtamiseen ja lähiesihenkilön osaamisvaatimuksiin ja koulutukseen. Onkin mahdollista, ettei lähijohtamisen kontekstissa saavuteta tulevaisuudessakaan samanlaista koettua osaamistasetta, kuin esimerkiksi metsän mittauksessa tällä hetkellä saavutetaan. Selvää kuitenkin on, lähijohtamistyötä tukevaa koulutusta kannattaa lisätä ja sen kohdentamista metsäalan korkeakoulututkintojen osaksi kannattaa edelleen tutkia.

## Lähteet

Agostini, L., Gastaldi, L. 2020. The digitalization of the innovation process: challenges and opportunities from a management perspective. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 1–12.

Algahtani, A. 2014. Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*. 2. 10.15640/jmpp.v2n3a4.

Allredge, M. E. & Nilan, K. J. 2000. 3M's leadership competency model: an internally developed solution. *Human Resource Management*, 39(2–3), 133–145.

Athey T.R. & Orth M.S. 1999. Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* 38 (3), 215-226.

Baghramian, M. & Carter, A. J. "Relativism", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2022 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <https://plato.stanford.edu/archives/spr2022/entries/relativism/>.

Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager*. John Wiley & Sons, New York, NY. 21.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3:2, 77–101.

Chang, S. M., Budhwar, P., & Crawshaw, J. 2021. The Emergence of Value-Based Leadership Behavior at the Frontline of Management: A Role Theory Perspective and Future Research Agenda. *Frontiers in psychology*, 12, 635106. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635106>

DePree, M. 1989. *Leadership is an art*. New York: Dell Publishing. 17-20.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Tutkimuksia ja selvityksiä, Kuluttajatutkimuskeskus 11/2014. ISBN: 978-951-698-283-3. 2-8; 30-38.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. London: Sage. E-kirja.

Evers FT, Rush JC & Berdrow, I. 1998. The Bases of Competence: Skills for lifelong Learning and Employability. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Forss, E. Pakkala, P. & Kärhä, K. 2023 Metsäalan korkeakoulutuksen kehittäminen ja tehostaminen -pilottihanke metsäteknologisesta koulutuksesta. [Pilot project on Development and intensification of higher forestry education in education of forest technology]. TTS:n julkaisu 468. Työtehoseura ry, Nurmijärvi. ISBN 978-951-788-484-6. [https://www.tts.fi/wp-content/uploads/2023/10/Metsaalan\\_korkeakoulutuksen\\_kehittaminen\\_ja\\_tehostaminen\\_468.pdf](https://www.tts.fi/wp-content/uploads/2023/10/Metsaalan_korkeakoulutuksen_kehittaminen_ja_tehostaminen_468.pdf).

Fregnan, E., Ivaldi, S. & Scaratti, G. 2020. HRM 4.0 and new managerial competences profile: the Comau case. *Frontiers in Psychology*, 11, 578251–578251.

Gillham, B. 2000. The research interview. London: Continuum, ProQuest. 9-10.

Gummesson, E. 1991 *Qualitative Methods in Management Research*. Sage, Thousand Oaks. 121.

Gressgård, L. J., Amundsen, O., Aasen, T.M. & Hansen, K. 2014. Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management* 18(4), 633–650.

Grow, J. M. & Yang, S. 2018. Generation-Z enters the advertising workplace: expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22.

Helakorpi S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu 4/2006. Hämeenlinna

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 66-67, 101-102.

Hujala, T., Pelli, P., Donner-Amnell, J. & Paaskoski, L. 2021. Katsaus metsäalan tulevaisuustöihin. Luston julkaisuja 4. Suomen Metsämuseo Lusto, Savonlinna. ISBN 978-952-69018-6-2. 33-34; 38-40.

Juholin, E. 2006. Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Teoksessa: Juholin, E. (toim). Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä: Työyhteisöviestintä TYVI: 2010: raportti I.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 141 -144

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 21–24.

Kaiser, S., Suess, S., Cohen, R., Mikkelsen, E. N. & Pedersen, A. R. 2022. Working from home: findings and prospects for further research. German Journal of Human Resource Management, 36(3), 205–212.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampere: Tampere University Press.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kilpeläinen, R. & Lautanen, E. 2021 Metsätalousinsinöörikoulutuksen oppimistulokset, työelämä-vastaavuus ja laadullinen työllisyys. TTS:n julkaisuja 454. ISBN 978-951-788-470-9. 16.

Kilpeläinen, R. & Lautanen, E. 2022 Metsätieteiden maistereiksi 2018–2020 valmistuneiden oppimistulosten työelämävastaavuus ja laadullinen työllisyys. TTS:n julkaisuja 459. ISBN 978-951-788-475-4. 50.



Koontz, H. 1980. The Management Theory Jungle Revisited. *The Academy of Management Review*, 5(2), 175–187. <https://doi.org/10.2307/257427>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino, 106-107.

Kotter, J. P. 1990. *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press

Kotter, J. P. 2001. What leaders really do? *Harvard Business Review*, Vol. 79 Issue 11, p.85-96

Koponen, J., Heikkilä, E., Karhapää, S.-J., Ikonen, M. & Hiltunen, E. 2022. “It’s time to focus on humanity”: millennial business students’ perceptions of competencies needed by future leaders. *Nordic Journal of Business*, 71(2), 102–125.

Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. 2018. Leadership in the digital business transformation. In *Proceedings of the 22nd international academic mindtrek conference*, 212–221.

Lindsay PR. & Stuart R. 1997. Reconstruing competence. *Journal of European Industrial Training* 21 (9), 326-332.

Lunenburg, F. C. 2011. Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14 (1). 1-4.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työolobarometri: syksy 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 32/2014. Verkkojulkaisu: Edita Publishing Oy. 29.

Maloni, M., Hiatt, M. S. & Campbell, S. 2019. Understanding the work values of gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320–100320

Manninen H., Lehtimäki H., Kilpeläinen R., Lautanen E., Kärhä K. 2024. The qualifications and competence in supervisory and management skills among recently graduated Finnish forestry professionals. *Silva Fennica* vol. 58 no. 4 article id 24007. <https://doi.org/10.14214/sf.24007>

Maxwell, J. C. 1998 21 Irrefutable Laws of Leadership. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc. 8.

McGaha, K.K. 2018. An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: exploring generation Z's leadership preferences, University of Phoenix

METSÄTALOUDEN KOULUTUS JA SEN KEHITTÄMINEN. 2022. Metsätalouden koulutuksen kehittämisverkoston 2020-2021 loppuraportti. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2022:3. ISBN pdf: 978-952-366-399-2

Müller, J. & Klus, M.F. (2021). The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. Journal of Business Economics 91:8, 1–35

Murray P. 2003. Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. The Learning Organization 10 (5), 305-316.

Montgomery, T., Kania, J., & Jackson, A. (2020). Effective Change Requires Proximate Leaders. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/DBNF-V067>

New, G. E. 1996. Reflections: A three-tier model of organizational competencies. Journal of Managerial Psychology, 11(8), 44–51.

Northouse, P. (2007). Leadership theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 10.

Näyhä, A. 2020. Finnish forest-based companies in transition to the circular bioeconomy - drivers, organizational resources and innovations. Forest Policy and Economics, 110, 101936-. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2019.05.022>

Ovaskainen, H. & Pajuoja, H. 2020. Työnjako suomalaisessa puuhuollossa 2020 kyselytutkimuksen tulokset. Metsätehon raportti 254. [https://metsateho.fi/wp-content/uploads/Raportti\\_254\\_Tyonjako\\_suomalaisessa\\_puuhuollossa\\_2020.pdf](https://metsateho.fi/wp-content/uploads/Raportti_254_Tyonjako_suomalaisessa_puuhuollossa_2020.pdf). 4, 39.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent, 15.

Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.  
[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn\\_isbn\\_978-952-61-3378-2.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf)

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 103–117.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. 115, 145–147.

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 189–201.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 75–85.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 25–40

Rekola M., Nippala J., Tynjälä P., Virtanen A. 2018. Modelling competences and anticipating the future competence needs in the forest sector. *Silva Fennica* vol. 52 no. 3 article id 9983.  
<https://doi.org/10.14214/sf.9983>

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. & McCarthy, A. 2019. Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (6. uud. Laitos.) Helsinki, Tammi. ISBN : 978-951-31-5369-4. 75, 108-109, 110-111.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. (3. uudistettu painos ed.) Gaudeamus Helsinki University Press. <http://www.gaudeamus.fi/?p=2233>

Simonen, J. & Svento, R. & Karhinen, S. & McCann, P. 2018. Inter-regional and Inter-sectoral Labour Mobility and the Industry Life Cycle: A Panel Data Analysis of Finnish High Technology Sector, teoksessa Biagi, B. & Faggian, A. & Rajbhandari, I. & Venhorst, V.A. (Eds.): Advances in Spatial Science, New Frontiers in Interregional Migration Research, 151–179. Heidelberg: Springer.

Simonen, J. & Svento, R. & McCann, P. 2016. The Regional and Sectoral Mobility of High Technology Workers: Insights from Finland, *Annals of Regional Science*, 56, 341–368.

Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A. & Murphy, P. J. 2000. Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13(3), 205– 251.

TTL 2024. Nuoret ja johtajuus -kyselytutkimus 2024. TYÖ2030 työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tyoelaman-tilannekuva/nuoret-ja-johtajuus>

Van Wart, M., Roman, A. V., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.

Verle, K., Markič, M., Kodrič, B. & Gorenc Zoran, A. 2014. Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management + Data Systems*, 114(6), 922–93

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn\\_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# LIITE 1. Valmistava kyselylomakepohja ja tietosuojaseloste

## Tietosuojaseloste

Tämä tietosuojaseloste kuvaa henkilöhaastattelun eettiset ja luottamukselliset näkökulmat. Haastattelutilanteessa kunnioitetaan haastateltavan yksityisyyttä ja tietosuojaa sekä noudatetaan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Kaikki kerätyt tiedot käsitellään asianmukaisesti ja turvallisesti, sekä tuhoaan tutkimuksen päätyttyä.

### 1. Henkilötietojen käsittely:

*Haastattelutilanteessa kerättäviä henkilötietoja ovat esimerkiksi haastateltavan nimi, asema organisaatiossa ja muut liittyvät tiedot.*

*Kaikki kerätyt henkilötiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niitä säilytetään turvallisesti. Vain tutkimukseen osallistuvat tutkijat käsittelevät näitä tietoja.*

### 2. Anonymiteetti ja luottamuksellisuus:

*Haastattelutilanteessa haastateltavan ja hänen edustamansa organisaation anonymiteetti säilytetään. Tämä tarkoittaa, että henkilöllisyys ei tule ilmi julkaisussa tai raportoinnissa.*

*Kaikki haastattelutilanteessa annetut tiedot ovat luottamuksellisia. Haastattelun aikana kerättyjä tietoja ei jaeta ulkopuolisille, ellei siihen ole saatu asianomaisten suostumusta tai ellei lainsäädäntö sitä vaadi.*

### 3. Tallentaminen ja tietojen säilyttäminen:

*Haastattelutilanne tallennetaan ääninauhurilla tai muulla tallennusvälineellä litterointia varten.*

*Tallennetut tiedot säilytetään turvallisesti ja ne ovat saatavilla vain tutkimukseen osallistuvien tutkijoiden käyttöön.*

*Tutkimuksen päätyttyä tallennetut äänitiedostot ja muut mahdolliset tallenteet tuhoaan pysyvästi.*

### 4. Eettiset periaatteet:

*Haastattelu perustuu vapaaehtoisuuteen. Haastattelutilanteessa kunnioitetaan haastateltavan itsemääräämisoikeutta ja oikeutta kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin.*

*Tutkimuksen tarkoituksena on edistää tietoa ja ymmärrystä aiheesta, eikä tarkoituksena ole vahingoittaa haastateltavaa tai hänen edustamaansa organisaatiota millään tavalla.*

### Taustatiedot:

- Ikä
- Sukupuoli
- Tehtävänimike
  
- Mikä on koulutustaustasi?
- Minkälaista johtamiskoulutusta olet saanut tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi?
- Oletko hankkinut edellä mainitsemaasi koulutusta itsenäisesti, vai esimerkiksi työnantajan järjestämänä? Miksi?
- Minkälaista hyötyä koet saaneesi koulutuksesta?
  
- Kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä yhteensä?
- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä?
  
- Millaisessa toiminnossa / prosessissa työskentelet esihenkilönä?
- Monta suoraa alaista sinulla on?
- Kuinka monen henkilön verkosto alaisuudessa toimii? (Esim. yrittäjät, ulkopuolinen työvoima)

### Johtaminen:

- Jos mietit viimeisen vuoden ajan jaksoa, millaiset ilmiöt ja asiat toistuivat johtamistyössäsi tällä hetkellä?
- Oletko kohdannut johtamiseen liittyviä haasteita tai onnistumisia?
  
- Kuinka yleensä käsittelet näitä kohtaamiasi ilmiöitä, onnistumisia ja haasteita?
- Oletko tyytyväinen siihen, kuinka näitä asioita käsitellään? Haluaisitko kehittyä tai saada tukea siinä?
  
- Mitkä ovat työssäsi keskeisimpiä johtamisen osa-alueita? (2-5kpl)
- Mikä johtamisessa on mielestäsi tärkeintä ja miksi?
- Onko teknologia mielestäsi muuttanut johtamista metsäalalla?
- Osaatko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa teknologian hyödyntäminen on vaikuttanut positiivisesti tai negatiivisesti johtamisen vaikuttavuuteen ja tiimin suorituskykyyn?

### Johtamisosaaminen:

- Miten määrittelet johtamisosaamista, mitä se on ja mistä se koostuu?
  - Minkälaisia ominaisuuksia johtajalta mielestäsi vaaditaan?
  - Minkälaista johtamisosaamista tarvitset työssäsi?
  - Vaikuttaako teknologia mielestäsi siihen, millaista johtamisosaamista metsäalalla tarvitaan? Miksi?
- 
- Koetko, että osaamistarpeet ovat muuttuneet viimeisen 10 vuoden aikana? Mikä on muuttunut? Mikä ei ole muuttunut?
  - Mitä johtamisen osaamisalueita haluaisit itsessäsi kehittää? Miksi?
- 
- Oletko havainnut trendejä tai innovaatioita, joiden uskot vaikuttavan tarvittavaan johtamisosaamiseen tulevaisuudessa?

**Väittämä-osio:** Valitse kuhunkin väittämään mielestäsi kuvaavin vastaus vaihtoehdoista 1–5. Käsittelemme väittämiä ja niistä nousevia ajatuksia haastattelussa suullisesti.

**1. Pääsääntöisesti onnistun itseni johtamisessa hyvin, enkä koe merkittäviä puutteita itseni johtamisessa.**

- |                          |                            |                             |                          |                          |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Täysin samaa mieltä   | 2. Jokseenkin samaa mieltä | 3. En samaa enkä eri mieltä | 4. Jokseenkin erimieltä  | 5. Täysin erimieltä      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2. Koen, että minulla on riittävät johtamistaidot nykyisen tehtäväni menestyksekkääseen hoitamiseen.**

- |                          |                            |                             |                                     |                          |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. Täysin samaa mieltä   | 2. Jokseenkin samaa mieltä | 3. En samaa enkä eri mieltä | 4. Jokseenkin erimieltä             | 5. Täysin erimieltä      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Omaan riittävät kyvyt ja resurssit työntekijöiden kannustamiseen ja motivoimiseen, jotta tavoitteet saavutetaan.**

- |                          |                            |                             |                          |                          |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Täysin samaa mieltä   | 2. Jokseenkin samaa mieltä | 3. En samaa enkä eri mieltä | 4. Jokseenkin erimieltä  | 5. Täysin erimieltä      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. Osaan kommunikoida ja jakaa informaatiota tehokkaasti tiimini kanssa, edistään samalla avoimuutta ja yhteistyötä organisaatiossa.**

- |                          |                            |                             |                          |                          |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Täysin samaa mieltä   | 2. Jokseenkin samaa mieltä | 3. En samaa enkä eri mieltä | 4. Jokseenkin erimieltä  | 5. Täysin erimieltä      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Osaan tunnistaa ja ratkaista ongelmia tehokkaasti, ottaen huomioon niin organisaation tarpeet kuin ympäristön vaatimuksetkin.**

- |                          |                            |                             |                          |                          |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Täysin samaa mieltä   | 2. Jokseenkin samaa mieltä | 3. En samaa enkä eri mieltä | 4. Jokseenkin erimieltä  | 5. Täysin erimieltä      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6. Suorittamani tutkinto sisälsi riittävästi johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvää koulutusta.**

- |                          |                            |                             |                          |                          |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Täysin samaa mieltä   | 2. Jokseenkin samaa mieltä | 3. En samaa enkä eri mieltä | 4. Jokseenkin erimieltä  | 5. Täysin erimieltä      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. Metsäalalle soveltuvia, johtamisosaamisen kehittämiseen liittyviä koulutuksia on saatavilla helposti ja kattavasti.**

- |                          |                            |                             |                          |                          |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Täysin samaa mieltä   | 2. Jokseenkin samaa mieltä | 3. En samaa enkä eri mieltä | 4. Jokseenkin erimieltä  | 5. Täysin erimieltä      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**8. Johtamisosaamisen lisääminen toisi metsäammattilaisille ja koko metsäalalle**

- |                          |                          |                           |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Merkittävää hyötyä    | 2. Vähäistä hyötyä       | 3. Ei hyötyä eikä haittaa | 4. Vähäistä haittaa      | 5. Merkittävää haittaa   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



