

Cecilia Lehti

ESIHENKILÖ-ALAISSUHDE JA SEN MERKITYS MONIPAIKKAISEN TYÖN JOHTAMISESSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2025
Ohjaaja: Annika Blomberg

TIIVISTELMÄ

Cecilia Lehti: Esihenkilö-alaissuhde ja sen merkitys monipaikkaisen työn johtamisessa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen
Toukokuu 2025

Monipaikkainen työskentely on yleistynyt organisaatioissa ajankohtaisten ilmiöiden esimerkiksi koronaviruspandemian ja teknologisen kehityksen seurauksena. Monipaikkaisen työskentelyn malli muuttaa esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta sekä esihenkilöltä edellytettyä johtamista. Tässä tutkielmassa selvitetään esihenkilö-alaissuhteen merkitys monipaikkaisen työn johtamisessa. Lisäksi tarkoituksena on tutkia mitkä tekijät tukevat tai heikentävät sitä. Tutkielma toteutetaan esihenkilön näkökulmasta katsottuna. Esihenkilö-alaissuhde on esihenkilön ja alaisen välinen ihmis- sekä työsuhde, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteiset päämäärät tai tavoitteet. Monipaikkaisen työn kontekstissa esihenkilö-alaissuhde kohtaa muutoksia, jotka voivat luoda haasteita vuorovaikutukseen. Haasteita voidaan tasapainottaa esihenkilö-alaissuhdetta vahvistavilla käyttäytymismalleilla.

Tutkielman teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään esihenkilö-alaissuhdetta esihenkilö- ja alaistyöskentelyn kautta. Toisessa alaluvussa tarkastellaan monipaikkaista työtä perehtymällä työntekemisen paikkoihin ja monipaikkaiseen työskentelyyn. Tutkielman empiirinen osuus muodostuu kolmesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, joissa haastateltiin esihenkilöitä. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat monipaikkaisesti työskennellessä esihenkilön ja alaisen välisen suhteen vaikuttavan merkityksellisesti niin esihenkilöön, alaiseen kuin koko organisaatioonkin. Tutkimuksen tulokset esitetään kahdessa alaluvussa. Ensimmäisessä alaluvussa syvennytään esihenkilön ja alaisen suhdetta tukeviin voimavaratekijöihin, joita ovat vastavuoroisuus, esihenkilön tuki ja avoin keskusteluyhteys. Toisessa alaluvussa käsitellään esihenkilö-alaissuhdetta heikentäviä kuormitustekijöitä, joita ovat esihenkilön ja alaisen välinen etäisyys, kasvokkain näkemisen puute ja esihenkilön tietoisuuden puute alaisen työhön kohdistuvista tekijöistä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monipaikkaisen työn luonne tuo esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen haasteita kuormitustekijöiden kautta. Näitä haasteita voidaan kuitenkin tasapainottaa voimavaratekijöiden avulla, mitkä tukevat korkealaatuisen suhteen rakentumista ja ylläpitämistä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta monipaikkaisen työskentelemisen vaikuttavan esihenkilö-alaissuhteeseen esihenkilön näkökulmasta katsottuna. Esihenkilö ja alainen voivat vastavuoroisuuden avulla muodostaa korkealaatuisen suhteen. Laadukas suhde muodostuu voimavaratekijöihin panostamalla, jolloin kuormitustekijöiden haittavaikutukset saavat vastapainoa. Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella esihenkilö-alaissuhdetta ja sen merkitystä monipaikkaisessa työssä alaisen näkökulmasta. Olisi myös mielenkiintoista syventyä tarkemmin tämän tutkimuksen ja aiemman tutkimuksen välisiin ristiriitaisuuksiin.

Avainsanat: Esihenkilö-alaissuhde, monipaikkainen työ, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: ChatGPT, versio GPT-4o

Käyttötarkoitus: ChatGPT:tä on käytetty sanakirjamaisena apuvälineenä tutkielmassa käytettyjen englanninkielisten lähteiden yhteydessä. Sovellusta on hyödynnetty ainoastaan silloin, kun oma englannin kielen taito ei ole riittänyt ymmärtämään yksittäisiä sanoja ja virkkeitä, jolloin niitä on käännetty ChatGPT:llä englannista suomeksi. Tekoälyä ei ole käytetty tekstin tuottamiseen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Johdannossa tutkimuksen taustaa sekä keskeisiä käsitteitä ja rajoituksia käsittelevissä osioissa. Teoreettisessa viitekehysessä kokonaisuudessaan, kun lähteitä on tarvinnut kääntää englannista suomeksi.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	8
1.4	Tutkimuksen eteneminen.....	9
2	ESIHENKILÖ-ALAISSUHDE MONIPAIKKAISESSA TYÖSSÄ.....	10
2.1	Esihenkilö-alaisuhde.....	10
2.1.1	Esihenkilötyöskentely.....	13
2.1.2	Alaistyöskentely.....	16
2.2	Monipaikkainen työ.....	17
2.2.1	Monipaikkaisen työskentelemisen paikat.....	18
2.2.2	Monipaikkainen työskentely.....	19
3	METODOLOGIA.....	21
3.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	21
3.2	Aineiston keruu.....	21
3.3	Aineiston analyysi.....	22
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	25
4.1	Voimavaratekijät esihenkilön näkökulmasta	25
4.1.1	Vastavuoroisuus.....	25
4.1.2	Esihenkilön antama tuki.....	26
4.1.3	Avoin keskusteluyhteys.....	28
4.2	Kuormitustekijät esihenkilön näkökulmasta.....	29
4.2.1	Etäisyys.....	29
4.2.2	Kasvokkain näkemisen puute.....	30
4.2.3	Esihenkilön tietoisuuden puute.....	31
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
5.1	Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja pohdinta.....	33
5.2	Tutkimuksen johtopäätökset.....	35
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	37
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET.....	46
	Liite 1: Haastattelurunko esihenkilölle.....	46

KUVIOT

Kuvio 1 Monipaikkaisen työntekeksen paikat (Kojo ym., 2015, 30).....	19
Kuvio 2 Tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.....	36

TAULUKOT

Taulukko 1 Haastattelujen tiedot.....	22
Taulukko 2 Sisällönanalyysin eteneminen.....	23

JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Ihmiset ovat luonteeltaan älykkäitä, mikä on mahdollistanut ihmiskuntamme kehittymisen metsästäjä-keräilijäyhteisöistä teollistumisen, teknologian ja globalisaation kautta monimutkaisiksi tietoyhteiskunniksi. Yhteiskuntamme jatkuva kehitys sekä arvaamattomat ilmiöt luovat pohjan muutoksille, joiden kautta muodostuu uusia toimintatapoja. Suomessa keväällä vuonna 2020 alkanut koronaviruspandemia on esimerkki arvaamattomasta ilmiöstä (Eduskunta, 2020; Sosiaali- ja terveysministeriö, päivitetty 2025). Koronavirus ajoi Suomen poikkeusoloihin ja lopulta valmiuslain käyttöön (Eduskunta, 2020). Valtiovarainministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö (2020) asettivat suosituksen etätyön käytöstä osana koronaviruksen torjuntatoimenpiteitä, mikä vauhditti yrityksiä siirtymään laaja-alaiseen etätyöjärjestelyyn (Leonardi, 2021).

Vuonna 2023 etätyötä tekevien määrä väheni verrattuna korona-aikaan, mutta jäi korkeammaksi kuin koronaviruspandemiaa edeltävinä vuosina (Tilastokeskus, 2024). Tästä syystä etätyön lisäksi hybridityö, jossa yhdistyy etänä ja toimistossa työskentely, on koronaviruspandemian aikaansaamana pysyvä muutos työn tekemisen tapaan (Willett, La Gree, Warner, Houston & Duffy, 2024). Hybridityö on yksi organisaatioiden monipaikkaisen työskentelyn muodoista.

Monipaikkainen työ tarkoittaa työnteon tapaa, jossa työntekijää ei ole sidottu tekemään työtä tietyistä paikasta käsin. Monipaikkaisessa työssä työntekijä voi työskennellä esimerkiksi päätyöpaikalla, kotona, vapaa-ajanasunnolla, asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona, liikennevälineissä, kahvilassa tai matkoilla. Monipaikkaisen työn mahdollistajana voidaan pitää teknologista kehitystä, sillä monipaikkainen työ pohjautuu toimivaan tieto- ja viestintäteknologiaan. (Eskelinen, Kuula, Bordi, Heikkilä-Tammi, Larjovuori, Mansner & Miettinen, 2024.) Tieto- ja viestintäteknologian korkean tason ansiosta työskentelytavat ovat murroksessa, sillä se, miten, missä ja milloin ihmiset työskentelevät, on saavuttanut käännekohdan (Kojo & Nenonen, 2015, 20).

Monipaikkainen työskentely muuttaa esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta sekä esihenkilöltä vaadittavaa johtajuutta. Lisäksi monipaikkainen työ muuttaa työntekemisen tapoja niin esihenkilön kuin alaisenkin osalta. Esihenkilö-alaissuhde on esihenkilön ja alaisen välinen ihmissuhde, joka luokitellaan sosiaalisesti suhteeksi (Farkas, 2014). Sosiaalisessa suhteessa toteutuu tiettyjen yksilöiden vastavuoroisuus sekä sitoutuminen, joka luodaan suorasti tai epäsuorasti yhteisymmärryksessä. Sosiaalisessa suhteessa yksilöt tukevat toistensa etujen toteutumista. (Farkas, 2014.) Ihmissuhteen lisäksi esihenkilö-alaissuhde on työsuhde, jossa esihenkilön ja alaisen välinen suhde on usein virallinen ja mahdollisesti etäinen (Bindra, Achhnani & Neelam, 2025).

Monipaikkaiseen työskentelyyn ajavat tekijät, muun muassa koronaviruspandemia, ja sen mahdollistajat, tieto- ja viestintäteknologian kehitys, ovat tehneet ilmiöstä ajankohtaisen. Asiantuntijatyössä on nykyään hyvin yleistä, että osa alaisista työskentelee kasvotusten, osa etänä ja osa hybridinä – monipaikkaisesti. Muutos toimistotyöstä monipaikkaiseen työhön vaikuttaa esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen, sillä vuorovaikutustilanteet eroavat monipaikkaisen työn ja toimistotyön välillä. (Puhakka, Lehtonen & Nokelainen, 2023.) Koska alaisten työskentely ei tapahdu enää yhdessä paikassa toimistossa, esihenkilön on huomioitava muutokset ja pystyttävä johtamaan sijainnillisesti kaukana työskenteleviä alaisiaan. Tästä syystä on tärkeää saada lisää tutkimustietoa monipaikkaisesta työstä, sen johtamisesta sekä esihenkilö-alaissuhteen merkityksestä monipaikkaisessa työssä. Johtamista ja sen teorioita voidaan tarkastella esihenkilön tai alaisen näkökulmasta ja tämä tutkimus rajautuu esihenkilön näkemykseen siitä, millainen merkitys esihenkilö-alaissuhteella on monipaikkaisen työn johtamisessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilön näkökulmasta katsottuna, millainen merkitys esihenkilö-alaissuhteella on monipaikkaisen työn johtamisessa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät tukevat tai heikentävät sitä. Aihealuetta tarkastellaan monipaikkaisen työskentelyn kontekstissa.

Tutkielma pyrkii antamaan vastauksen seuraavaan pääkysymykseen:

Millainen merkitys esihenkilö-alaissuhteella on monipaikkaisen työn johtamisessa esihenkilön näkökulmasta katsottuna?

Pääkysymystä konkretisoivat ja tukevat kaksi alakysymystä:

Mitä voimavaratekijöitä voidaan tunnistaa esihenkilö-alaisuudessa monipaikkaisesti työskennellessä?

Mitä kuormitustekijöitä voidaan tunnistaa esihenkilö-alaisuudessa monipaikkaisesti työskennellessä?

Päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymykseen vastataan hyödyntämällä ja yhdistämällä tutkimuksesta kerättyä empiiristä tietoa ja jo olemassa olevaa tutkimustietoa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää esihenkilöiden haastatteluista huomioita esihenkilö-alaisuuden merkityksestä monipaikkaisen työn johtamisessa sekä kokemuksia voimavara- ja kuormitustekijöistä monipaikkaisen työn johtamisessa.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Esihenkilö-alaisuus on ihmissuhde ja työsuhde (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik & Buckley, 2009; Kangas, 2020, 278). Ihmissuhde on sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen yhteys, joka muodostuu kahden tai useamman ihmisen välille (Farkas, 2014). Esihenkilön ja alaisen välinen ihmissuhde on kaksisuuntainen (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). Työsuhde viittaa usein kahden jäsenen tai kumppanin vuorovaikutussuhteeseen, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteiset päämäärät tai tavoitteet (Ferris ym., 2009).

Monipaikkainen työ (multilocal work) voidaan määritellä liikkuvaksi työksi. Liikkuvalla työllä tarkoitetaan työskentelyä ”liikkeellä” ja useilta eri paikoilta. (Vartiainen & Hyrkkänen, 2010, 117.) Liikkuvassa työssä työntekijä työskentelee huomattavan osan työajasta muualla kuin työpisteellä (Kansalliskirjasto, 2020). Monipaikkaisiin työskentelemisen paikkoihin lukeutuvat organisaation toimistot, kotitoimistot, liikkuvat työpaikat ja joustavat toimistot (Kojo ym., 2015, 20). Joustavassa toimistossa työympäristönä toimivat avoimet toimistotilat, jotka on suunniteltu vahvistamaan viestintää (Göçer, 2018). Työskenteleminen etänä ja organisaation tiloissa yhdistyy monipaikkaisessa työssä, minkä takia se avaa uusia mahdollisuuksia työntekemiseen (Puhakka ym., 2023). Monipaikkaisesta työstä puhuttaessa työskentelyn sijainti voi olla lähes mikä vain paikka, niin yksityinen, puoliyksityinen kuin julkinenkin

paikka. Toisin sanoen työntekeminen voi tapahtua missä ja milloin vain (Kojo ym., 2015, 20 – 21).

Johtaminen viittaa toisten ihmisten ohjaamiseen ja vaikuttamiseen, jonka tavoitteena on muuttaa organisaatiota nykytilasta tavoiteltuun tilaan (Nyberg, Collings, McMackin & Wright, 2025, 2). Johtaminen voidaan myös määritellä prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa yksilöistä koostuvaan ryhmään, tavoitteena saavuttaa yhteinen päämäärä (Northouse 2013). Johtamisen tarkoituksena on tavoittaa organisaation tavoitteet tiimin toiminnan kautta (Tarim, 2015). Johtaminen sisältyy vahvasti esihenkilö-alaisuuteeseen, sillä johtamiseen tarvitaan aina vähintään kaksi osapuolta – johtaja ja johdettava. Tutkimuksessa johtajana toimii esihenkilö ja johdettavana alaiset.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä pääluvussa johdatellaan tutkimuksen aiheeseen, esittelemällä ilmiön taustaa sekä perustelemalla, miksi aihetta on tarpeellista tutkia. Osiossa kerrotaan tutkimuksen aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä. Lisäksi ensimmäisessä pääluvussa tarkennetaan tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä esitellään päätutkimuskysymys ja sitä tukevat alakysymykset. Toisessa pääluvussa siirrytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa esitellään aiheen kannalta relevantti tutkimus ja kirjallisuus.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen tekoon käytetty metodologia. Metodologiassa kuvataan tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, kvalitatiivinen tutkimus, sekä hahmotetaan tutkimuksen kohde. Lisäksi käydään läpi aineiston keruu ja muuttajat, jonka jälkeen aineistoa käsitellään ja analysoidaan. Neljännessä pääluvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja esitetään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä eli viidennessä pääluvussa muodostetaan yhteenveto tutkimustuloksista ja syvennytään johtopäätöksiin huomioimalla aineistosta saatu tieto osaksi laajempaa tutkimuksellista kokonaisuutta. Lopuksi kartoitetaan mahdollisia tutkimusta rajoittavia tekijöitä sekä esitetään aiheen jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 ESIHENKILÖ-ALAISSUHDE MONIPAIKKAISESSA TYÖSSÄ

2.1 Esihenkilö-alaissuhde

Esihenkilö-alaissuhde voidaan määrittellä erilaisilla tavoilla. Ferris ym. (2009) määrittelevät esihenkilö-alaissuhteen työsuhteeksi, jolla viitataan usein kahden jäsenen tai kumppanin vuorovaikutussuhteeseen, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteiset päämäärät tai tavoitteet. Työsuhteesta voidaan puhua niin yksilöiden, ryhmien kuin organisaatioidenkin välillä ja sen voidaan sanoa muodostavan organisaatioiden perustan. Esihenkilön ja alaisen välinen työsuhde on organisaatioiden perusta, sillä suurin osa työstä saadaan aikaiseksi sen kautta. (Ferris ym., 2009.)

Kangas (2020, 278) määrittelee esihenkilö-alaissuhteen yhdeksi tärkeimmistä organisatorisista työsuhteista, sillä johtajuus pohjautuu esihenkilö-alaissuhteelle. Sekä Ferris ym., (2009) että Kangas (2020, 278—279) näkevät esihenkilön ja alaisen välisen suhteen sisältävän samankaltaisuuksia työn ulkopuolisten suhteiden kanssa. Esihenkilö-alaissuhteella on monia yhtäläisiä ominaisuuksia ei-työsuhteiden kanssa (Ferris ym., 2009), sillä niin ystävyysuhde, kuin esihenkilön ja yksittäisen alaisen välinen suhde on laadultaan uniikki (Kangas, 2020, 278—279).

Organisaatiossa esihenkilö ja alainen siis muodostavat uniikin vuorovaikutus- ja työsuhteen (Kangas, 2020, 278—279; Farkas, 2014), joka on heidän välisensä sopimus vastavuoroisuudesta (Ferris, 2009, 1381). Esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta voidaan tarkastella neljän erilaisen teorian valossa; Leader-Member Exchange -teorian, relationaalinen johtajuusteorian, Relational-Cultural -teorian ja sosiaalisen vaihdon teorian.

Leader-Member Exchange (LMX) -teoria on noussut yhdeksi vaikuttavimmista johtajuusteorioista. Sillä on pystytty kuvaamaan esihenkilön ja alaisten välistä suhdetta sekä ennustamaan työntekijän asenteita ja käyttäytymistä (Graen & Uhl-Bien, 1995; Tanskanen, 2025, 1). LMX-suhde vaihtelee laadultaan ja ominaisuuksiltaan esihenkilön ja jokaisen tämän alaisen välillä (Kangas, 2020, 279). Suhteen laatu voi vaihdella

matalasta korkeaan, ja sen luonne vaikuttaa esihenkilön ja alaisen väliseen luottamukseen, arvostukseen ja tuen määrään. Laadullisesti matalassa LMX-suhteessa esihenkilön ja alaisen vaihdanta perustuu tehtäväkeskeiseen ja sopimusperusteiseen muotoon, kun taas korkealaatuisessa suhteessa korostuvat lojaalius, molemminpuolinen kunnioitus ja toisista ihmisistä pitäminen. (Lu, Wang & Johnson, 2025, 79.)

Chen, Weng, Popelnukha, Jiang & Wang (2025) kritisoivat LMX -teorian yksivalenssista näkökulmaa suhteen laadusta. LMX-suhdetta ei pitäisi nähdä dikotomisena eli kahtiajakona, vaan ambivalenttina eli vastakkaisia tunteita tai ajatuksia herättävänä. Näin ajateltuna esihenkilön ja alaisen suhde voi sisältää sekä korkean että matalan suhteen ominaisuuksia, jolloin ne eivät poissulje toisiansa. (Chen ym., 2025.) Ajatus LMX-suhteen kaksipuoleisesta luonteesta on saanut tukea tutkimusten kautta. Leen, Thomaksen, Martinin ja Guillaumen (2019) tutkimus osoitti LMX-laadun kaksipuoleisen tarkastelun tärkeyden, jolloin sekä positiiviset, että negatiiviset kognitiot voivat ilmetä yksittäisen esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa poiketen perinteisestä yksivalenssisesta suhteesta. LMX-suhdetta, jossa esiintyy samanaikaisesti positiivisia ja negatiivisia tunteita, voidaan kutsua LMX-ambivalenssiksi (Lee ym., 2019).

Relationaalinen johtajuusteoria (RLT) edustaa suhteellisen uutta suuntausta, sillä teoria lähti kehittymään 1990-luvun alusta (Sklaveniti & Farazmand, 2022; Uhl-Bien, 2006). Lisääntynyt uusi tutkimustyö relationaalisesta johtajuusteoriasta osoittaa, ettei kyseessä ole vain hetkellinen suuntaus, joka on saanut suosiota johtajuuden kentällä, vaan uusi, pysyvä ja edistyksellinen ajattelumalli (Sklaveniti ym., 2022.). Relationaalisessa johtajuusteoriassa esihenkilö-alaisuhde nähdään vastavuoroisena suhteena, jossa alaisen ja esihenkilön rooli on tasapainoinen, kun tutkitaan johtamisen vaikutuksia (Clarke, 2018). Relationaalinen johtajuusteoria keskittyy yksilön vaikutuksen tarkastelun sijasta yhteisöllisyyteen sekä tasapainoiluun yksilön toiminnan ja yhteisön vaikutuksen välillä, kun tutkitaan yksilöiden välisiä suhteita (Sklaveniti ym., 2022).

Esihenkilön kokemus suhteiden tärkeydestä johtaa relationaalisessa johtajuusteoriassa vuorovaikutussuhteiden panostamiseen (Clarke, 2018). Cunliffen ja Eriksenin (2011, 1433) mukaan esihenkilöt kiinnittävät vuorovaikutustilanteessa huomioita luottamuksen rakentamiseen, toisten kunnioittamiseen ja itsensä ilmaisemisen sallivuuteen.

Relationaalista johtajuusteoriaa voidaan tarkastella entiteettisestä sekä relationaalisesta näkökulmasta (Jian, 2022; Uhl-Bien, 2006). Entiteettinen näkemys tarkastelee yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta ihmissuhteisiin (Uhl-Bien, 2006). Relationaalisessa näkökulmassa johtajuus rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessina (Uhl-Bien, 2006), jolloin huomion kohteeksi asetetaan organisaatioiden suhteiden verkosto, abstraktien ilmiöiden sijaan (Bradbury & Lichtenstein, 2000, 551). Aiempien tutkimusten mukaan relationaalinen johtajuus on yhteydessä positiivisesti alaisten tekemään tulokseen (Kim, 2022). Uusin tutkimus osoittaa relationaalisen johtajuuden tukevan alaisten kokemusta esihenkilön tuesta sekä mahdollisuuksista kehittää pätevyyttään (Hoedemakers, Vanderstukken, Stoffers & Van der Heijden, 2025).

Relational-Cultural -teoria (RCT) on psykoanalyttikon Jean Baker Millerin ja psykologien Judith Jordanin, Irene Stiverin ja Janet Surreyn 1970-luvulla kehittämä lähestymistapa ihmisten kokemusten ymmärtämiseen. RCT pohjautuu ajatukseen, että ihmiset tarvitsevat yhteyttä toisiinsa kasvaakseen (Jordan & Hartling, 2010). Ihmisen kasvu tapahtuu koko elämän ajan ihmissuhteiden kautta (Kress, Caputo & Forner, 2025, 83). Yhteydet toisiin ihmisiin nähdään välttämättöminä yksilön kukoistukselle (Jordan, 2017). Vastavuoroinen empatia sekä molemminpuolinen voimaannuttaminen luo ympäristön kasvua edistävien suhteiden synnylle (Jordan ym., 2010). Lisäksi yhteys ja aitous kuuluvat RCT-teorian ydinperiaatteisiin (Kress ym., 2025, 83).

RCT-teoria ei tue ajatusta esihenkilöstä ja alaisesta erillisinä rooleina, vaan johtajan ja kehittyvän johtajan välisenä kaksisuuntaisena suhteena, jolloin hierarkiaa ei ole. Tasa-arvoinen ja yhteistyöhön perustuva suhde luo ympäristön oppimiselle ja kasvulle. (Kress ym., 2025, 87). Niin alaisen kuin esihenkilönkin oppiminen ja kasvu mahdollistuvat, kun esihenkilö rohkaisee ilmapiiriin, jossa vallitsevat kunnioitus, luottamus ja avoin itsensä ilmaiseminen (Cunliffe ym., 2011; Lonn, Tello, Duffey & Haberstroh, 2014). Esihenkilön RCT-johtajuudelle on välttämätöntä turvallinen ympäristö kaikille organisaation jäsenille (Kress ym., 2025, 87), jotta yksilöiden haavoittuvuus, aitous ja molemminpuolinen kasvu on mahdollista (Jordan, 2017). Alaisten ajatellaan saavaan paremmat lähtökohdat RCT-teorian menetelmien hyödyntämiseen, kun he saavat siitä mallin esihenkilöiden toimiessa RCT-menetelmiä hyödyntäen. Alaiset voivat hyödyntää menetelmiä esimerkiksi asiakkaiden kohtaamisissa ja tulevaisuuden yhteisöissä. (Kress ym., 2025, 87.)

Dyadisen suhteen painottaminen näkyy RCT-teorian lisäksi sosiaalisen vaihdon teoriassa (Blau, 1964). Dyadisuus tarkoittaa vuorovaikutuksellisuutta kahden henkilön välillä, esimerkiksi alaisen ja esihenkilön. Sosiaalisen vaihdon teorian yleinen käsitys on, että vuorovaikutuksien sarjan vuoksi vastavuoroisuuteen alkaa muodostumaan velvollisuuksia (Cropanzano & Mitchell, 2005). Velvollisuudet syntyvät vaihtosuhteen osapuolten välille, jossa toinen osapuoli on edun antajana ja toinen edun hyötyjä. Sosiaalisen vaihdon teoria perustuu sarjaan hyötyjen vaihtoja. Suhde, vastavuoroisuus ja vaihto ovat teorian ydin. (Coyle-Shapiro & Shore, 2007, 166 – 167.) Coyle-Shapiron ja Shoren (2007) mukaan alainen on vaihto-sopimussuhteessa organisaation edustajan eli esihenkilön kanssa, eikä niinkään organisaation kanssa. Tällöin organisaation rooli on pienempi ja esihenkilön merkitys esihenkilö-alaisuudessa taas korostuu (Huy, 2002). Esihenkilön ja alaisen välisen suhteen suuren merkityksellisyyden vuoksi tutkijat ovat ehdottaneet siirtymistä psykologisen sopimuksen -metaforasta dyadista suhdetta korostavaan suhde -metaforasta puhumiseen (Coyle-Shapiro ym., 2007).

Esihenkilö-alaisuus vaikuttaa koko organisaatioon, minkä takia hyvinvoiva esihenkilö-alaisuus on tavoiteltavaa. Se mahdollistaa sekä esihenkilön että alaisen positiivisen asenteen, joka heijastuu organisaatiokansalaisuuteen, työtehtävistä suoriutumiseen ja lopulta tehokkaita organisaatioita. (Creary, Caza & Roberts, 2015.) Seuraavaksi tarkastellaan ensin esihenkilön ja tämän jälkeen alaisen työskentelyä tarkemmin.

2.1.1 Esihenkilötyöskentely

Esihenkilöiden johtamisesta voidaan tunnistaa viisi erilaista vaihetta 1930-luvulta nykypäivään. Tietyn aikakauden johtajuudessa erot syntyvät erilaisista painotuksissa siinä, mitä esihenkilö tekee, ja miten hän toimii. (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2013, 57.) Johtamistyylit ovat vaihdelleet 1930-1950-lukujen piirreteoriasta 1950-1960-lukujen käyttäytymisteoriaan (Alimo-Metcalf, Alban-Metcalf, Bradley, Mariathan & Samele, 2008). Tilannesidonnaiset mallit ja kontingenssiteoriat painottuivat 1960-1970-luvuilla. Etäiset ja sankarijohtajuuden mallit olivat vallalla 1980-1990-luvuilla (Alban-Metcalf ym., 2013, 57). Nykyään eli 2000-luvulla, johtamisen on havaittu olevan aiempaa osallistavampaa ja sitouttavampaa (Alimo-Metcalf ym., 2008).

Organisaation toimintakyvyn ylläpidon ja tuottavuuden avainhenkilö on esihenkilö. Esihenkilö syntyy seuraajuuden kautta (Carsten & Uhl Bien, 2012), mikä tarkoittaa

yksilön reagoimista esihenkilöönsä ja tapaa olla vuorovaikutuksessa hänen ja muiden kanssa (McKimm & Vogan, 2020). Esihenkilön rooli on huolehtia strategian toteuttamisesta, päivittäisjohtamisen avulla tehokkaasta työskentelystä sekä linkkinä olemisesta johdon ja henkilöstön välillä (Tampereen yliopisto, 2025). Esihenkilötyössä esihenkilön rooliin kuuluu alaisten henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen sekä teknisen ja ammatillisen neuvonnan antaminen. Johtamisessa ja esihenkilötyössä esihenkilö kantaa vastuun toisten tekemistä töistä, heidän uristaan ja tulevaisuudestaan osana esihenkilövastuita. Esihenkilö johtaa alaisiaan sekä teknisesti että ammatillisesti, jolloin toiminnan johtaminen, mutta myös ihmissuhteiden hallinta kuuluu työnkuvaan. Organisaation tavoitteiden saavuttaminen on esihenkilön ja alaisten yhteistyön lopputulos – esihenkilö johtaa alaisia ja hallitsee tiimiä, kun taas alaiset toiminnallaan edistävät tavoitteisiin pääsyä. (Tarim, 2015, 5–6.)

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet esihenkilön toimintatapojen, johtamistyylin, tuen antamisen sekä vuorovaikutustaitojen vaikuttavan merkittävästi alaisiin. Alban-Metcalfen ym. (2013, 67) mukaan esihenkilön toimintatavoilla sekä johtamistyyllillä nähtiin olevan merkittävä vaikutus alaisten työhyvinvointiin sekä asenteisiin työtä kohtaan. Esihenkilö voi vahvistaa alaisten työhyvinvointia muun muassa sosiaalisen tuen ja mentorointituen avulla. Tutkimukset ovat osoittaneet sosiaalisen tuen vaikuttavan työntekijöihin positiivisesti edistäen myönteisesti työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Sosiaalinen tuki muodostuu esihenkilön empaattisuudesta, alaisten auttamisesta, viestinnällisyydestä ja suorituskykyodotusten tukemisesta. Lisäksi esihenkilöillä on havaittu olevan suuri rooli alaisen stressin torjumisessa, ennaltaehkäisyssä ja lieventämisessä sosiaalisen tuen kautta (Erdogan, Kudret, Champion, Bauer, McCarthy & Cheng, 2025, 124). Sosiaalisen tuen rinnalla aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet esihenkilön mentorointituen olevan yksi tärkeä tuen muoto (Kram, 1988). Young & Perrewé (2000) määrittelevät mentoroinnin vaihdantaan perustuvaksi suhteeksi, jossa mentori ja mentoroitava vaihtavat tietoa, osaamista, tukea ja resursseja. Esihenkilön tarjoama mentorointituki voidaan jakaa ura- ja psykososiaaliseen tukeen (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004).

Uramentoroinnissa tavoitteena on oppimisen ja organisaatiossa etenemisen helpottaminen, taitojen kehittäminen sekä verkostoitumisen ja älyllisesti haastavien tehtävien mahdollistaminen. Psykososiaalinen mentorointituki on esihenkilön

käyttäytymistä, joka näkyy ystävyutenä ja sosiaalisena hyväksyntänä (Erdogan ym., 2025, 124). Myös psykososiaaliset kuormitustekijät esimerkiksi työympäristössä, vaikuttavat työntekijöiden mielenterveyteen ja fyysiseen turvallisuuteen. Esihenkilötyöllä voidaan lieventää, tai toisaalta edistää, psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Yhtenä keinona on pidetty työolosuhteiden muokkaamista. (Loudoun, Biggs, Robertson, Townsend & Troth, 2024, 1.) Ura- ja psykososiaalinen mentorointituki on käänteisessä yhteydessä masentuneeseen mielialaan, ahdistukseen ja uupumukseen, jotka ovat stressin seurauksia. (Erdogan ym., 2025, 124.) Mentorointisuhteessa tärkeää on luottamus, sitoutuminen, uskollisuus, vastuullisuus, joustavuus ja tuki (Ferris ym., 2009, 1383). Tehokas mentorointisuhteeseen vaatii edellä mainittuja tekijöitä esihenkilöltä ja vastavuoroisesti alaiseltakin.

Vuorovaikutustaitojen merkitys esihenkilötyössä korostuu, sillä pelkästään teknillinen osaaminen ei riitä menestyksekkääseen johtamiseen. Esihenkilön on löydettävä tavat yhteydenpitoon alaisten kanssa, tarpeen tullen valmentaa heitä sekä inspiroida ja kannustaa tavoittamaan mahdottomilta tuntuvat tehtävät. (Tarim, 2015, 5—6.) Vahvojen vuorovaikutussuhteiden rakentamiseksi on tärkeää, että esihenkilö luo säännöllisesti vuorovaikutustilanteita alaistensa kanssa (Willett ym., 2024). Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat, että esihenkilö voi luoda vahvan tai heikon siteen alaisen kanssa (Ferris ym., 2009, 1383). Granovetterin mukaan (1973) esihenkilön ja alaisen välisen suhteen siteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat aika, emotionaalinen intensiteetti, keskinäinen luottamus ja vastavuoroiset palvelut. Vahvan siteen omaavat alaiset saavat paremman pääsyn vaikuttamiseen, koska heidän esihenkilönsä tukevat heitä. Heikon siteen omaavat alaiset saavat sen sijaan paremman pääsyn tietoon. (Ferris ym., 2009, 1383—1384.)

Alvesson (2020) muistuttaa, että vaikuttavalta kuulostava johtajuustieto ja -ideologia ei välttämättä kuvaa johtamisen todellisuutta, sillä esihenkilöiden arki painottuu useimmiten hallinnollisiin ja operatiivisiin tehtäviin, johtajuuden sijaan. Tutkimuksissa johtajuuskäsityksiä on tarkasteltu kriittisesti ja kyseenalaistettu, mikä on haastanut perinteisen näkemyksen esihenkilöstä johdonmukaisena ja selkeästi työhönsä suhteutuvana toimijana (Alvesson & Sveningsson, 2003). Esihenkilöiden tieto johtajuudesta ja heidän käytännön toimintansa ei välttämättä vastaa toisiaan. Tällöin syntyy kuilu johtajuuden tietämisen ja tiedon siirtämiseen käytännön johtajuustoiminnan

välille (Ahmadi & Vogel, 2023, 507). Esihenkilöiden osaaminen ja tietäminen ei välttämättä tällöin ennusta tekemistä (Baldwin, Pierce, Joines & Farouk, 2011).

Menestyneiden esihenkilöiden lisäksi onnistuneelle organisaatiolle välttämättömiä ovat sitoutuneet alaiset. Esihenkilön ja alaisen roolit ovat työelämässä yhtä arvokkaita ja toisiaan täydentäviä. Organisaatio tarvitsee sekä johtajuuden ja alaistyöskentelyn. (Pathak & Wong, 2022.)

2.1.2 Alaistyöskentely

Alaistyöskentely perustuu vastavuoroisuuden periaatteeseen, jossa alaisilta odotetaan panostusta organisaation hyväksi. Alaisten tehtävänä on pyrkiä saavuttamaan yhteiset tavoitteet tiiminä yhdessä esihenkilön kanssa. (Wittmers, Klasmeier & Maier, 2025, 6.)

Alainen on henkilö, joka työskentelee organisaatiossa alemmassa asemassa ja on esihenkilön auktoriteetin alainen. Alainen tuo organisaatiolle mielipiteitä, näkemyksiä, ideoita, tietoja ja osaamista, joiden avulla organisaatiota voitaisiin kehittää ja ratkaista sen mahdollisia ongelmia (Dyne, Ang & Botero, 2003). Koska suhde organisaatioon perustuu vastavuoroisiin velvollisuuksiin, saa työntekijä korvauksen, resursseja ja tukea häneen kohdistuvien velvollisuuksien täyttämistä (Shore, Tetrick, Taylor, Shapiro, Liden, Parks, Morrison, Porter, Robinson, Roehling, Rousseau, Schalk, Tsui, & Dyne, 2004).

Alaistaitoja voidaan jäsentää organisaatiokansalaisuus -kirjallisuuden avulla. Laajan hyväksynnän saaneella ajatusmallilla organisaatiokansalaisuuden voidaan sanoa parantavan organisaatioiden tehokkuutta (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2005, 12). Organisaatiokansalaisuus on yksilön valinnaista käyttäytymistä. Valinnaisuudella tarkoitetaan, että organisaatiokansalaisuus ei kuulu alaisen työnkuvaan, eikä se ole työroolin vaatimus, joten se jää työsopimuksen määriteltyjen ehtojen ulkopuolelle. (Organ, 1988.) Organisaatiokansalaisuudella on seitsemän organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuutta, joita alaistaitojen kautta voi tunnistaa: auttava käyttäytyminen, organisatorinen uskollisuus, organisaation määräysten noudattaminen, yksilön omaaloitteisuus, kansalaishyve, itsensä kehittäminen ja urheiluhenkisyys (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, Altman, Bournois & Boje, 2008, 516). Ulottuvuudet kohdistuvat yksittäisiin henkilöihin tai henkilökohtaisesta omistautumisesta kertoviin käyttäytymismuotoihin (Sri Ramalu & Janadari, 2022, 365).

Podsakoff ym. (2008, 516—525) määrittelevät organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuudet seuraavasti: Auttava käyttäytyminen (*helping behavior*) tarkoittaa sitä, että työhön liittyvissä ongelmissa autetaan tai ongelmia ehkäistään. Organisatorisessa uskollisuudessa (*organizational loyalty*) korostuvat lojaali kannustus ja uskollisuus, hyvän tahdon levittäminen sekä organisaation suojeleminen. Myös organisaation tavoitteiden tukeminen, kannattaminen ja puolustaminen nousevat esille. Organisaation määräysten noudattaminen (*organizational compliance*) tarkoittaa organisaation määräysten, käytäntöjen ja sääntöjen sisäistämistä, hyväksymistä sekä niiden mukaan toimimista, silloinkin kun kukaan ei valvo. Yksilön oma-aloitteisuus ilmenee vapaaehtoisena luovuutena ja innovatiivisina tekoina, joilla pyritään parantamaan joko omaa työtä tai koko organisaatiota. Lisäksi yksilön oma-aloitteisuudelle on ominaista innostus ja ponnistelu työtehtävien suorittamisessa, halukkuus ottaa vapaaehtoisesti vastuulleen ylimääräisiä tehtäviä sekä kyky inspiroida myös muita toimimaan samalla tavoin.

Kansalaishyve (*civic virtue*) viittaa alaisiin organisaation ”kansalaisina”, jossa alaiset osoittavat kiinnostusta ja sitoutumista organisaatioon makrotasolla. Alaisen toiminnassa tämä näkyy esimerkiksi osallistumisena hallintoon sekä ympäristön uhkien ja mahdollisuuksien valvomisena. Itsensä kehittäminen (*self development*) on vapaaehtoista omien tietämysten, taitojen ja kykyjen parantamista. Viimeisessä ulottuvuudessa, urheiluhenkisyydessä (*sportsmanship*), korostuu halukkuus sietää työn väistämättömiä hankaluuksia ja rasitteita valittamatta (Organ, 1990, 96). Organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuudet kuvaavat alaistaitoja, jotka omaamalla alainen voi olla hyödyksi organisaatiolle.

2.2 Monipaikkainen työ

Teknologinen kehitys on mahdollistanut monipaikkaisen työskentelyn. Älylaitteiden ja langattomien yhteyksien määrän kasvu luo puitteet työntekijöille työskentelemiseen useissa eri paikoissa sekä sijainnista toiseen liikkumisen aikana. Monipaikkainen työskentelymuoto on osoittautunut tutkimusten myötä kiistanalaiseksi sen tunnistettujen hyötyjen, mutta myös haittojen vuoksi. Hyödyt koetaan työntekijän ja organisaation tasolla, mutta haitat ilmenevät yleisimmin yksilötasolla työkuorman kasvuna. (Koroma, Hyrkkänen & Vartiainen, 2014, 139.)

Yksi tapa monipaikkaisen työskentelyn luokitteluun on jakaa työskentely sijainnin mukaan kulkuvälineisiin, toissijaisiin paikkoihin ja kolmansiin paikkoihin (Koroma ym., 2014, 144—145). Kulkuvälineillä viitataan autoon (Laurier, 2004) ja junaan (Lyons, Holley, Jain & Hislop, 2008). Toissijaiset paikat tarkoittavat asiakkaiden, toimittajien tai kumppaneiden tapaamispaikkoja, esimerkiksi toisen osapuolen yrityksen toimitiloja. Kolmansia paikkoja hyödynnetään kollegoiden keskinäisiin epävirallisiin tapaamisiin, joissa tavoitteena on liiketoimintatehtävien tekeminen. (Vartiainen & Hyrkkänen, 2010.) Tällaisia paikkoja voivat olla esimerkiksi ravintolat, messut ja julkiset alueet, kuten puistot (Vartiainen & Andriessen, 2006). Seuraavaksi perehdytään tarkemmin monipaikkaisen työskentelemisen paikkoihin, monipaikkaisen työn johtamiseen sekä monipaikkaisessa työssä työskentelyyn.

2.2.1 Monipaikkaisen työskentelemisen paikat

Työskentelytapojen muuttuvan luonteen vuoksi työskentely-ympäristö on kehittynyt yhdestä keskitetystä sijainnista monenlaisiin tiloihin ja paikkoihin (Haynes, 2013). Monipaikkaisen työskentelyn kehitymisessä voidaan erottaa kaksi päävaihetta. Ensimmäisessä päävaiheessa keskusteltiin viestintävälineiden hyödyntämisestä sen sijaan, että työntekijä matkustaisi fyysisesti työpaikalle. Matkustamisen korvaaminen viestintävälineillä, kuten puhelimilla ja muulla teknologialla, nousi vahvasti esille. (Healy, 1968.) Toisessa päävaiheessa etätyöskentelymahdollisuus, joustavat työjärjestelyt, teletyö ja virtuaalikonttorit tulivat ajankohtaisiksi (Kojo ym., 2015, 23).

Yksi tapa monipaikkaisen työn ryhmittelemiseen on luokitella monipaikkaiset työpaikat neljään osioon, joita ovat organisaation toimistot, kotitoimistot, liikkuvat työpaikat ja joustavat toimistot. Organisaation toimistot yleisimmin määritellään organisaation keskeiseksi tilaksi, jossa työntekijä usein viettää suurimman osan työajastaan. (Kojo ym., 2025, 23.) Kotitoimistoissa työtä tehdään yksityisillä alueilla, esimerkiksi kotona tai kesämökillä (Rognes, 1999). Liikkuva työpaikka tarkoittaa matkustaessa työskentelyä (Alexander, Ettema. & Dijst, 2010), mikä on mahdollista langattomien teknologioiden ansiosta, milloin vain ja missä vain (Vartiainen, 2006, 14). Viestintävälineillä varustettuja toimistotiloja, joita käyttää useampi kuin yksi tietty ryhmä työntekijöitä, kutsutaan joustaviksi toimistoiksi (del Aguila Obra, Cámara & Meléndez, 2002; Di Martino & Wirth, 1990).



Kuvio 1 Monipaikkaisen työntekeksen paikat (Kojo ym., 2015, 30).

Kuvio 1 kuvaa monipaikkaisen työskentelemisen paikkoja sekä kertoo, miten käyttötarkoitus voi vaihdella työn ja vapaa-ajan välillä sekä saavutettavuustaso yksityisen ja julkisen välillä. Organisaation toimistossa sekä joustavassa toimistossa korostuvat työ, kun taas kotitoimistossa sekä liikkuvassa toimistossa vapaa-aika. Yksityistä työskentelyä tapahtuu organisaation toimistossa ja kotitoimistossa. Sen sijaan joustavassa toimistossa ja liikkuvassa toimistossa työskennellään julkisilla paikoilla.

2.2.2 Monipaikkainen työskentely

Monipaikkainen työskentelymuoto muuttaa johtamista sekä työntekijöiden työskentelemistapoja. Alaisten monipaikkainen työskentelymuoto vaikuttaa esihenkilön työhön. Hybridityöskentely, jossa työntekijä tekee töitä sekä etänä että toimistolla, luo tutkimusten mukaan haasteita esihenkilötehtäviin, sillä hybridityöskentelyn on todettu heikentävän työntekijöiden tuloksia. Esihenkilön antamalla tuella on merkitystä alaisen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Korkealaatuinen tuki mahdollistaa alaiselle parempaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Willett ym., 2024.)

Monipaikkainen työskentely eroaa kokoaikaisesta toimistotyöskentelemisestä. Monipaikkaisesti työskenteleville suuri paikallinen liikkuvuus, sähköisten välineiden hyödyntäminen yhteydenpidossa ja monien eri työskentelypaikkojen hyödyntäminen on arkipäivää (Koroma ym., 2014, 139). Koska nykypäivän teknologia mahdollistaa missä ja milloin vain työskentelemisen (Koroma ym., 2014, 139), monipaikkaisuus on johtanut iltaisin, viikonloppuisin ja lomilla työskentelemiseen (Towers, Duxbury, Higgins, Thomas, Carr & Hancock, 2006, 595).

Tutkimusten mukaan monipaikkainen työskentely ei ole työntekijälle aina paras mahdollinen työskentelytapa (Koroma ym., 2014, 139) sen tuomien haasteiden vuoksi. Monipaikkainen työskentely saattaa johtaa työntekijät tilanteeseen, jossa työtä tehdään työskentelymahdollisuuksia rajoittavissa tai jopa mahdottomissa paikoissa johtuen ympäristön riittämättömistä resursseista (Brown & O'Hara, 2003; Perry, Brodie, Andriessen & Vartiainen, 2006). Riittämättömät resurssit voivat ilmetä ahtaina tiloina sekä pöydän ja työskentelytilan puutteena (Lyons ym., 2008). Toistuva tilan ja tehtävien uudelleenorganisointi (Lyons ym., 2008) heikentää työtehokkuutta (Bosch-Sijtsema, Ruohomäki & Vartiainen, 2010). Monipaikkaisessa työskentelyssä korostuvat julkisilla paikoilla, kuten kahviloissa, junissa ja lentokentillä, työskentely (Breure & Van Meel, 2003; Iano & Hislop, 2008; Lyons ym., 2008). Julkisilla paikoilla työn tekeminen voi vaikeuttaa työtehtävien suorittamista, sillä melu (Breure ym., 2003), haasteet puhelimen käytön rajoituksissa (Brown & O'Hara, 2003) sekä yksityisyyden puute voivat luoda ongelmia (Hislop & Axtell, 2009). Monipaikkaisessa työskentelyssä onkin yleistä, että työntekijät tekevät töitä usein paikoissa, joita ei ole suunniteltu työskentelytiloiksi (Breure ym., 2003; Iano ym., 2008; Lyons ym., 2008).

Haastavien työskentelypaikkojen lisäksi virtuaalinen tiimityö voi muodostua ongelmalliseksi, mikäli organisaation yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan. Virtuaalisessa työskentelyssä viestintä voi olla heikkoa, mikä voi hankaloittaa tiimityötä. Lisäksi työpaikalle voi syntyä ”vastuun siirtelyn” kulttuuri. (Hughes, O'Brien, Randall, Rouncefield & Tolmie, 2001, 63.) Viestinnän laadun heikkeneminen voi ilmetä niin esihenkilöiden kuin työkavereidenkin kesken. Tutkimukset ovat osoittaneet etätyön edesauttavan työntekijän eristäytyneisyyden tunnetta sekä työn häiriötekijöitä. (Allen, Golden & Shockley, 2015.) Haasteiden vastapainoksi tutkimukset ovat löytäneet myös monipaikkaista työtä tukevia tuloksia. Etätyön on havaittu tukevan työ- ja yksityiselämän tasapainoa, tuottavuutta ja tyytyväisyyttä työhön (Willett ym., 2024).

METODOLOGIA

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä otanta on usein harkinnanvarainen, joten aineisto ei ole yleensä virallinen otos (Hakala, 2024). Tutkimuksessa otantaan valikoitui ihmiset, jotka ovat esihenkilöitä, mutta myös johtavat monipaikkaista työtä. Haastateltavat siis tuntevat aiheen, minkä takia heidät valikoitiin haastateltaviksi. Tutkimuksen tavoite on selvittää esihenkilön näkökulmasta katsottuna, millainen merkitys esihenkilö-alaisuudella on monipaikkaisen työn johtamisessa. Lisäksi tarkoituksena on tutkia esihenkilö-alaisuuden voimavara- ja kuormitustekijöitä monipaikkaisesti työskennellessä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla esihenkilöiltä saadaan tietoa, jonka tavoitteena on myös ymmärtää esihenkilö-alaisuuden merkitystä monipaikkaisen työn johtamisessa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu valikoitui aineiston keruumenetelmäksi, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä esihenkilöiden havaintoja ja kokemuksia kuunnellen, millainen merkitys esihenkilö-alaisuudella on monipaikkaisesti työskennellessä sekä tarkastella esihenkilö-alaisuutta vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä. Aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa tutkija voi poiketa haastattelurungosta haastattelutilanteessa (Hakala, 2024). Puolistrukturoitu haastattelu valittiin, jotta esihenkilöillä olisi vapaus kertoa haastattelussa avoimesti ja laajasti kokemuksistaan. Lisäksi haastattelijalla pystyy kysymään tarkentavia lisäkysymyksiä sekä haastattelun aikana syventymään yksilöllisesti haastattelussa ilmi tulleisiin seikkoihin syvemmälle. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin valituilta kolmelta esihenkilöltä haastatteluiden muodossa. Tutkimuksen haastateltavat toimivat esihenkilötehtävissä työpaikoissa, joissa sekä esihenkilöt että alaiset työskentelevät monipaikkaisesti.

Haastateltavien esihenkilöiden alaiset työskentelivät haastateltavasta riippuen kolmella, kuudella tai kahdeksalla eri paikkakunnalla monipaikkaisesti. Haastateltavista esihenkilöistä yhdellä on 30 vuoden kokemus esihenkilötyöskentelystä ja kahdella esihenkilöistä kahden vuoden kokemus. Haastattelut tehtiin maaliskuu- ja huhtikuun aikana. Taulukko 1 kokoaa haastattelujen keskeiset tiedot.

Taulukko 1 Haastattelujen tiedot.

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteraatin pituus
Haastateltava 1 (H1)	20.3.2024	44 min 36 s	29 sivua
Haastateltava 2 (H2)	20.3.2024	40 min 10 s	23 sivua
Haastateltava 3 (H3)	1.4.2025	38 min 51 s	26 sivua

Kaikki haastattelut tehtiin Teams -palvelun välityksellä ja niiden kesto vaihteli 38–44 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnin tuotoksena haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 78 sivua. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin haastattelun arvioitu kesto, tietojen anonymistia käsittelystä sekä tutkimusaineiston luottamuksellisesta säilytyksestä sekä hävittämisestä sen jälkeen, kun sille ei ole enää tutkimuskäyttöä.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullista aineistoa voi analysoida aineistolähtöisesti eli induktiivisesti ja teorialähtöisesti eli deduktiivisesti (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022, 214). Tämän tutkimuksen analyysi oli aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija on avoin aineistolle ja analysoi sitä aineiston omista lähtökohdista ilman, että teorian tieto vaikuttaa siihen (Elo ym., 2022, 218). Sisällönanalyysin perustana on tutkijan tulkinta ja

päätely, jonka tavoitteena on edetä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta kohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2019, 127).

Analyysi eteni Tuomen ja Sarajärven (2018) aineistolähtöisen analyysin mukaan. Haastattelut nauhoitettiin, tallennettiin ja litteroitiin sana sanalta. Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroituun aineistoon tutustuttiin huolellisesti. Tämän jälkeen haastatteluaineisto pelkistettiin. Pelkistämisen tarkoituksena on löytää tutkimuksen kannalta olennainen ja karsia epäolennainen pois (Tuomi ym., 2018, 92). Haastattelujen pelkistetyt ilmaukset listattiin, minkä jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia tutkimuskysymyksen johdattelemana. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja muodostettiin alaluokat, jotka yhdistämällä muodostettiin yläluokat. Sisällönanalyysitaulukon luomisessa viimeisenä vaiheena muodostettiin kokoava käsite yläluokat yhdistämällä. Abstrahoinnin eli käsitteellistämisen tarkoituksena on saada käsitys tutkimuskohteesta sekä rakentaa haastattelujen kielellisistä ilmauksista teoreettisia käsitteitä ja lopulta johtopäätöksiä (Tuomi ym., 93–95). Tutkimuksen tulokset esitetään taulukossa 2.

Taulukko 2 Sisällönanalyysin eteneminen.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Kokoava käsite
Kaksisuuntainen avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus, esihenkilön että alaisen aktiivisuus toistensa suuntaan, alaisen vastuu tuoda esille asioita	Vastavuoroisuus	Esihenkilö-alaisuuteen voimavaratekijät monipaikkaisesti työskennellessä	Esihenkilön ja alaisen välinen suhde monipaikkaisesti työskennellessä
Yhteydenpito, tavoitettavuus, alaisia varten oleminen, substanssiosaaminen	Esihenkilön tuki		
Asioista pystytään ja uskalletaan puhua, esihenkilön helppo lähestyminen, apua osataan pyytää ja ongelmista kertoa	Avoim keskusteluyhteys		
Korkeampi kynnyks kysymiselle, yhteydenpidon hankaloituminen, sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen	Etäisyys	Esihenkilö-alaisuuteen kuormitustekijät monipaikkaisesti työskennellessä	
Alaisen kokemus esihenkilön liian vähäisestä näkemisestä tai kontaktinpidosta, esihenkilön tunne käyvänsä liian harvoin katsomassa alaisia	Kasvokkain näkemisen puute		
Tiedonliikkumisen hankaloituminen, epätietoisuus alaisen avuntarpeesta, esihenkilön poissaolo alaisen arjen keskusteluista	Esihenkilön tietoisuuden puute		

Sisällönanalyysin kokoava käsite pyrkii vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen: *Millainen merkitys esihenkilö-alaisuhteella on monipaikkaisen työn johtamisessa esihenkilön näkökulmasta katsottuna?* Yläluokat sen sijaan pyrkivät vastaamaan alakysymyksiin: *Mitä voimavaratekijöitä voidaan tunnistaa esihenkilö-alaisuhteessa monipaikkaisesti työskennellessä?* sekä *Mitä kuormitustekijöitä voidaan tunnistaa esihenkilö-alaisuhteessa monipaikkaisesti työskennellessä?*

Tutkimuksen tulokset käsittelevät esihenkilön näkökulmasta esihenkilön ja alaisten välistä suhdetta monipaikkaisesti työskennellessä. Ensin tarkastellaan yleisemmällä tasolla voimavara- ja kuormitustekijöitä. Tämän jälkeen perehdytään voimavaratekijöihin, joiksi muodostuivat vastavuoroisuus, monipaikkaista työtä tukeva esihenkilötyö ja avoin keskusteluyhteys. Voimavaratekijöiden jälkeen huomio kohdistuu kuormitustekijöihin. Näitä olivat etäisyys sekä puutteet kasvokkain näkemisessä ja esihenkilön tietoisuudessa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin tutkimuksen alakysymysten mukaisesti, että niissä tuli esiin sekä voimavara- ja kuormitustekijöitä, kun tarkasteltiin esihenkilö-alaisuutta ja sen merkitystä monipaikkaisen työn johtamisessa. Tutkimus osoitti esihenkilöiden painottavan enemmän monipaikkaisuudesta johtuvia kuormitustekijöitä kuin voimavaratekijöitä. Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia esitellään ensiksi voimavaratekijöitä tarkastellen, minkä jälkeen siirrytään kuormitustekijöiden käsittelyyn.

4.1 Voimavaratekijät esihenkilön näkökulmasta

Monipaikkaisen työn esihenkilö-alaisuuden voimavaratekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka kaikki kolme haastateltavaa nostivat esille. Näitä olivat vastavuoroisuus, esihenkilön antama tuki ja avoin keskusteluyhteys. Monipaikkaisen työskentelyn ja johtamisen vahvuudet heijastuivat sekä esihenkilöihin että alaisiin. Esihenkilöihin kohdistuvat vaikutukset ulottuvat epäsuorasti myös alaisiin esihenkilön toiminnan kautta, mikä vaikuttaa kokonaisvaltaisesti esihenkilö-alaisuuteen.

4.1.1 Vastavuoroisuus

Vastavuoroisuus nähtiin merkittävänä voimavarana esihenkilö-alaisuudessa monipaikkaisesti työskennellessä. Vastavuoroisuudella esihenkilöt tarkoittivat alaisen vastuuta toimivaan esihenkilö-alaisuuteen. Esihenkilöt kokivat, että toimivan esihenkilö-alaisuuden yksi tekijä on kaksisuuntaisuus vuorovaikutuksessa, joka suuntautuu esihenkilöltä alaiselle, mutta myös alaiselta esihenkilölle.

Se on myös se alaistaito ja se, että [alainen] ilmoittaa asioista. Mun mielestä tänä päivänä alaistaidoista puhutaan aivan liian vähän, että aina esihenkilöä arvostellaan sitä tätä tota, mutta kyllä ne alaistaidotkin on ihan sitä kohteliaisuutta – –, että kerrotaan asioita, että se [vuorovaikutus] olisi molempi suuntaista, niin se on mun mielestä hirveän tärkeää. – H1

Vastavuoroisuus tuli ilmi haastateltavilta monien eri teemojen kautta ja se nähtiin esihenkilö-alaisuutta parantavana tekijänä. Vastavuoroisuudesta kerrottiin eri

tilanteissa: Siitä puhuttiin, kun tarkasteltiin vuorovaikutusta yhteydenpidossa, molemminpuolista avoimuutta, aktiivisuutta, luottamusta, avun pyytämistä, ongelmien kertomista ja asioiden esille tuomista.

Sä voit luottaa siihen, että se tekee työnsä ja sitten se voi luottaa suhun, että jos on jotain ongelmia niin sä selvität ne tai oot sen puolella. – H2

*Mä sanoisin, että [hyvä esihenkilö-alaisuhde] on avoin ja että voi tuoda aioita, jos on joku pielessä. Se ehkä vaatii vielä entistä enemmän siltä alaiselta, että hän nostaa sen esille, koska en ole päivittäin näkemässä sitä.
– H3*

Koska kaikki haastateltavat kertoivat vastavuoroisuuden merkityksestä, voidaan päätellä sen olevan tärkeä. Esihenkilöt kaipaisivat alaisilta rohkeutta ja omatoimisuutta olla avoimessa vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa, jolloin esihenkilö pystyy monipaikkaisen työskentelyn tilanteessa reagoimaan alaisen mahdollisiin ongelmiin ja parhaassa tapauksessa ehkäisemään niiden realisoituminen.

4.1.2 Esihenkilön antama tuki

Esihenkilön antama tuki nousi haastatteluissa ilmi yhtenä voimavaratekijänä kaikissa haastatteluissa. Se, joka vaikuttaa myönteisesti esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen monipaikkaisesti työskennellessä. Esihenkilöt painottivat erityisesti yhteydenpidon ja tavoitettavuuden tärkeyttä pyrittäessä hyvinvoivaan esihenkilö-alaisuuteeseen. Painottaminen ilmeni asian käsittelyn toistamisena haastattelun aikana tai suoraan esihenkilön toteavan aiheen tärkeäksi. Lisäksi esihenkilöiden omaama substanssiosaaminen nähtiin suhdetta vahvistavana.

Yhteydenpito nähtiin olennaisena osana esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa eri paikkakunnilla työskennellessä. Esihenkilöt kertoivat pitävän yhteyttä toisella paikkakunnalla työskenteleviin alaisiinsa kaikin mahdollisin keinoin – kasvotusten, puhelimitse, sähköpostitse sekä Teams-viestien, Teams-kokousten, projektien ja esihenkilötehtävien kautta. Yhteydenpidon määrään ja muotoon vaikuttivat myös alaisten toiveet, joita esihenkilöt pyrkivät parhaansa mukaan toteuttamaan. Yhteydenpidon esihenkilön ja alaisen välillä voidaan siis sanoa olevan yksilöllistä, sillä tarpeet vaihtelevat alaisten välillä.

Toinen voi toivoa, että ollaan jatkuvasti yhteydessä, toiselle taas riittää, kun hän pyörittää omia juttuja, että on vähemmän. – H1

Alaisten toiveiden ja tarpeiden lisäksi omatoimisuus ja korkea asiantuntijuuden taso vaikuttavat tarvittavan yhteydenpidon määrään sitä pienentäen. Tämä vaikuttaa myös esihenkilön johtamiseen, sillä mikromanagerointi vähenee alaisten pärjätessä vähemmällä ohjauksella.

*Meidän henkilöt ei ole hirveän semmoisia, että pitäis kädestä pitäen johtaa.
– – Mikromanagerointi tyyppistä hommaa teen hyvin vähän. – H2*

Esihenkilön ja alaisen välinen yhteydenpito muodostuu yksikköön ja yritykseen liittyvistä keskusteluista, mutta merkityksellisiksi nähtiin sen lisäksi työn ulkopuolisten kuulumisten vaihtaminen ja vapaamuotoiset keskustelut. ”Get together” -tyylisten tilanteiden luominen ja keskusteluille ajan varaaminen nähtiin monipaikkaisesti työskennellessä tarpeellisena. Monipaikkaisuudesta johtuen yhteydenpidon ei esihenkilöiden mielestä pitäisi rajautua vain alaisen kysymyksiin tai kun jotakin on työhön liittyen meneillään. Esihenkilöiden pyrkimyksenä on siis levittää lähityöskentelyn kahvipöytäkeskustelut myös monipaikkaisesti työskentelevien alaisten keskuuteen.

Tavoitettavuus eli saatavilla oleminen yhdistettiin esihenkilön läsnä olemiseen sekä alaisten kuulemiseen ja heille ajan varaamiseen. Esihenkilöt kokivat velvollisuudekseen olla alaistensa saatavilla parhaansa mukaan. Monipaikkaisesti työskennellessä se tarkoittaa useimmiten esihenkilön kiinni saamista puhelimitse tai viestien kautta.

Sitten esihenkilönä on saatavilla tietysti aina. – H1

On – – tavoitettavissa kuitenkin tai yrittää olla, jos heillä on jotain. He paljon ottaa yhteyttä ja kyselee asioita. – H3

Monipaikkaisesti työskennellessä tavoitettavuus korostuu, sillä kysymyksiä ei pysty kysymään ”hihaa nykäisemällä”. Tästä syystä esihenkilön ja alaisen välinen sujuva yhteydenpito on ensiarvoisen tärkeää, jotta alainen saa kokemuksen, että esihenkilöön voi olla matalallakin kynnyksellä yhteydessä ja että esihenkilö on olemassa häntä varten. Esihenkilöt pyrkivät myös tuomaan asian alaisten tietoisuuteen.

Jokainen haastateltava toi esiin oman *substanssiosaamisensa*, eli ammatillisen osaamisen johdettavien alaistensa työtehtävistä. Tämän vuoksi esihenkilöt pystyvät auttamaan työtehtävissä ja siten tukemaan alaisiaan. Substanssiosaaminen koettiin vahvuutena.

Mua helpottaa se, että mä oon semmonen esihenkilö, jolla on osaamista tästä mitä tehdään. – H1

Esihenkilöt ilmaisivat alaisten tukemisen tärkeyden ja keinot sen toteuttamiseen hyvin samankaltaisesti. Haastatteluista tuli vahvasti esiin, että esihenkilöt haluavat alaistensa parasta ja yrittävät mahdollistaa sen poistamalla ulkopuoliset häiriötekijät työnteolta, jotta alaisten olisi mahdollisimman hyvä olla. Esihenkilön antaman tuen ja alaisten hyvinvoinnin välillä nähtiin positiivinen yhteys haastattelujen perusteella. Alaisten hyvinvointi on yksilön, mutta myös organisaation kannalta mielekästä, sillä hyvinvoiva työntekijä pystyy tuottamaan parhaan tuloksen organisaatiolle.

4.1.3 Avoin keskusteluyhteys

Avoin keskusteluyhteys sisältää avoimuuden ja keskusteluyhteyden. Avoimuus toistui esihenkilöiden vastauksissa useaan otteeseen. Aiemmin käsitelty vastavuoroisuus nähtiin avoimuudessa esihenkilö-alaissuhteen yhtenä kulmakivenä. Avoimuus kytkeytyi vahvasti keskusteluyhteyteen esihenkilön vastauksissa. Tutkimuksen mukaan avoin keskusteluyhteys tarkoitti esihenkilöille sitä, että alainen uskaltaa ja osaa tuoda esiin myös vaikeita asioita – tätä edistivät esihenkilön lähestyttävyyys ja hyvä ilmapiiri. Lisäksi esihenkilöt toivoivat alaisilta avointa keskusteluyhteyttä avun pyytämisessä ja ongelmien kertomisessa.

Pyrin pitämään avoimen keskusteluyhteyden – – Mun mielestä semmoiset [hyvät välit], että he uskaltavat sanoa myös mulle. – H3

[Alaisten] On helppo lähestyä ja helppo kysyä asioita, semmonen hyvä fiilis ja ilmapiiri on tärkeitä. – H1

Kyllä se mun mielestä on ihan hyvä, että pystyy asioista puhuu asioina, on ne nyt sitten hyviä tai huonoja. – H2

Esihenkilöt edellyttivät itseltään myös avointa keskusteluyhteyttä alaistaan kohti. Monipaikkaisen työskentelyn johtamisen kontekstissa korostui kuitenkin alaistaitojen,

alaisen vastuun sekä asioiden omatoimisen tiedottamisen merkitys. Esihenkilö ei monipaikkaisuudesta johtuen näe alaisen päivittäistä työskentelyä samalla tavalla kuin tilanteessa, jossa kaikki työskentelevät fyysisesti samassa paikassa.

4.2 Kuormitustekijät esihenkilön näkökulmasta

Esihenkilö-alaisuuteen kuormitustekijät monipaikkaisesta työskennelystä voidaan luokitella kolmeen ryhmään, joita ovat etäisyys, kasvokkain näkemisen puute ja esihenkilön tietoisuuden hankaloituminen. Haastateltavista esihenkilöistä jokainen tunnisti nämä kolme esihenkilö-alaisuuteeseen negatiivisesti vaikuttavaa varjopuolta, jotka johtuivat työskentelyn monipaikkaisuudesta.

4.2.1 Etäisyys

Etäisyys tarkoittaa tutkimuksessa fyysisistä välimatkaa alaisen ja esihenkilön välillä. Monipaikkaisuudesta johtuen esihenkilö ja alainen tekevät työtä eri paikkakunnista käsin. Asetelma aiheuttaa sosiaalisen kanssakäymisen vähenemistä, jolloin yhteydenpito hankaloituu. Haastatteluaineiston perusteella etäisyys nostaa kynnyksen kysymysten esittämiselle, mikä heikentää alaisen aloitteellisuutta vuorovaikutustilanteissa.

Jos on jotain ongelmaa niin soitetaan, kysytään ja pyydetään apua juuri siihen ongelmaan, mutta se kynnys kysymiseen on paljon korkeampi siinä vaiheessa, jos ollaan etänä. – H3

Ei se ole yhtään helppoa, kun on eri paikas ihmisiä, että siinä esihenkilöltä vaaditaan paljon yhteydenpitoa ja kaikkea. – H1

[Monipaikkaisessa työssä] Pitää miettiä aina, että nyt täytyy taas soitella ja kysellä. – H2

Etäisyys alaisiin pakottaa esihenkilön olemaan aktiivisempi ja ottamaan yhteyttä herkemmin kuin samassa paikassa työskennellessä. Toisaalta hyvänä puolena koettiin monipaikkaiseen työskentelyyn tottuminen, jolloin ei enää pelätä tarttua puhelimeen ja soittaa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että esihenkilöiden näkökulmasta työskentely ja johtaminen olisi helpompaa esihenkilö-alaisuuteen kannalta, mikäli kaikki työskentelisivät paikan päällä toimistossa samalla paikkakunnalla.

4.2.2 Kasvokkain näkemisen puute

Kasvokkain näkemisen puute on yksi monipaikkaisen työskentelyn kipupisteistä, jonka esihenkilöt tunnistivat haasteeksi. Ongelmia ilmeni sekä alaisen kokemuksessa esihenkilön liian vähäisestä läsnäolosta tai kontaktinpidosta että esihenkilön tuntemuksessa siitä, että hän käy liian harvoin tapaamassa alaisia.

Toiset [alaiset] voi kokea, että mä oon liian vähän sitten siellä heidän kanssaan. – H1

Kohtaamisia on monipaikkaisuudesta huolimatta järjestetty esimerkiksi säännöllisesti pidettävien palaverien muodossa, one – to – one keskusteluiden kautta, tavoitekeskusteluin, yksikön tai tiimin kokoavan kokouspäivän johdolla, muuten vaan paikan päällä tervehtimisellä, kehityskeskusteluilla, projektien myötä sekä yksikköpalavereilla. Keinoja on siis monenlaisia esihenkilön ja yksikön tai tiimin välisiin kohtaamisiin. Vaikka kohtaamisia yritetään pitää mahdollisimman paljon, muodostavat tiukat aikataulut esteitä.

Minä aina silloin tällöin käyn kuitenkin [moikkaamassa alaisia]. Olisi kiva käydä ehkä jopa enemmänkin, mutta omat aikataulut ei sallisi sitä. – H3

Monipaikkaisen työskentelymuodon haaste esihenkilölle on löytää tasapaino koko yksikön tai tiimin yhteisille kasvokkaisille tapaamisille. Mikäli esihenkilö ja alaiset näkevät liian usein, tuottaa se tutkimuksen mukaan ongelmia.

Kyllähän me saatais nähdä useamminkin, mutta sitten se häiritsee päivittäistä tekemistä, vaikka ne kohtaamiset on kivoja. – Se heti näkyy meidän jonoissa, niin jos se luo lisästressiä, että nähdään, niin onko se sen arvoista. – H3

Jos joka kuukausi lähdetään kahdeksi päiväksi johonkin reissuun yksikön kaa, niin ei tee sitten rahaa sillä välin, niin siinä on sekin ongelma. – H2

Me nähtiin joka kuukausi ja se oli liikaa taas, koska matkustaminen eri paikkakunnilta on kuitenkin raskasta ja jotkut kokee sen raskaammin kuin toiset. – H3

Liian useinkaan ei voi esihenkilöiden kokemuksen kautta tavata kasvatusten, koska matkustaminen on myös kuluttavaa, tekemättömät työt aiheuttavat alaisille lisästressiä ja tulosta ei synny, mikäli työn tekemiseen tarkoitettu aika käytetään esihenkilön ja alaisten yhteisiin matkoihin. Kaiken ratkovia ratkaisuja kasvatusten näkemisen puutteeseen ei olla vielä löydetty haastateltavien esihenkilöiden toimesta. Yksi ohjenuora tilanteen helpottamiseksi tutkimuksen tuloksena kuitenkin löytyi:

Kysyä miten he [alaiset] haluaa, että heihin ollaan yhteydessä. – H1

Yksi tilannetta helpottava tekijä on kysyä esihenkilönä suoraan alaiselta, millaista yhteydenpitoa hän tarvitsee ja mikä olisi kyseisen henkilön toive. Tällöin esihenkilö yksilöllisesti vastaa jokaisen alaisen tarpeisiin ja on yhteydessä toisen paikkakunnan henkilöihin alaisen kaipaamalla tavalla, mahdollisuuksiensa mukaan.

4.2.3 Esihenkilön tietoisuuden puute

Esihenkilön tietoisuuden puute syntyy esihenkilön työskennellessä eri paikkakunnalla alaisensa kanssa. Tällöin esihenkilö ei kuule arjen kahvipöytäkeskusteluista, hihasta ei tulla noin vain nykäisemään, jolloin asioiden kysymiselle muodostuu suurempi kynnyks. Tämä taas aiheuttaa sen, että tiedon liikkuminen on työläämpää ja esihenkilön on vaikeampi huomata alaisen kokema avun tarve. Monipaikkainen työskenteleminen vaatii esihenkilöltä asioiden seuraamista ja kiinnostusta alaisten kuulumisista ja työtilanteesta, koska se ei ole niin selvästi näkyvillä, kun esihenkilö ja alainen eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa.

Kaikkia niitä [pieniä asioista] sekä hyvässä, että pahassa ei näy. – – siinä pitää olla skarppina ja kysellä ja olla läsnä, vaikka onkin fyysisesti kauempana. – H3

Keskusteleminen muuttaa muotoaan, kun fyysinen etäisyys kasvaa. Tutkimusten tulosten mukaan vapaampi ajatustenvaihto jää pois kokonaan, kun työskennellään etänä ja jos alaiset työskentelevät hajallaan eri paikkakunnilla.

On [haasteita monipaikkaisessa työssä], koska minä en ole mukana arjen keskusteluissa ja sen takia mulle on tosi tärkeää, että aina silloin tällöin [käyn paikan päällä alaisten luona]. – – Kuulee myös ne asiat, mistä he

keskenään juttelee tai sitten ne, mitkä ei ole niin isoja, että viitsisi mulle [erikseen soittaa tai laittaa viestiä]. – H3

Esihenkilöt haluavat olla tietoisia alaisistaan tietääkseen heidän työtilanteensa sekä yleisen hyvinvointinsa. Tutkimustulosten mukaan esihenkilön tiedonsaanti heikkenee selvästi monipaikkaisessa työskentelyssä verrattuna tilanteisiin, joissa esihenkilö ja alainen toimivat samassa fyysisessä ympäristössä tai yhteisissä projekteissa.

Oon paljon paremmin niiden asioista perillä, joidenka kanssa oon joko tästä [samalta paikkakunnalta] tai sitten samoissa projekteissa. – H2

Tiedonkulun heikkous ilmenee sekä alaisiin liittyvän tiedon että työtehtäviin kohdistuvan informaation puutteellisena välittymisenä. Fyysinen välimatka aiheuttaa alaiselle vaikeamman lähtökohdan asioiden esille ottamiselle. Esihenkilölle olisi kuitenkin tärkeää olla tietoinen alaisensa työhön liittyvistä ja työhön vaikuttavista tilanteista.

Kaikilla miellä on työpaikan ulkopuolinen elämä ja ei se nyt aina pelkkää ruusuilla tanssimista ole ja se vaikuttaa töihin. Semmosessa tilanteessa auttaminen on kyllä etänä vaikeampaa. – H2

Esihenkilön pitäisi monipaikkaisesti saada ensin tieto alaisen ongelmasta, jotta esihenkilön olisi mahdollisuus auttaa häntä. Ilman alaisen avointa vuorovaikutusta esihenkilö ei välttämättä tule tietoiseksi haastavasta tilanteesta, mikä voi vaikuttaa yrityksen sidosryhmiin ja sitä kautta koko organisaatioon. Tutkimus siis osoitti alaisen ja esihenkilön vuorovaikutuksen olevan ihannetilanteessa kaksisuuntaista.

Jos ei työntekijä kerro siitä itse, niin sitten se eskaloituu silleen, että asiakkailta tulee vaikka palaute, ettei oikein vastaile puhelimeen. – H2

Tiedonliikkumisen hankaloituminen, epätietoisuus alaisen avuntarpeesta ja esihenkilön poissaolo alaisten arkisista keskusteluista aiheuttaa monipaikkaisessa työskentelyssä haasteita esihenkilön johtamiselle sekä esihenkilön ja alaisen väliselle suhteelle. Esihenkilöt ovat huomanneet ongelmat, mutta pohtineet myös ratkaisuja niihin. Avoin vastavuoroinen kommunikaatio sekä alaisten toiveiden kuunteleminen luo otollisemmat olosuhteet monipaikkaiselle työskentelylle sekä vahvistaa esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa selvitettiin esihenkilön näkökulmasta katsottuna esihenkilö-alaisuutta ja sen merkitystä monipaikkaisen työn johtamisessa. Tavoitetta tarkasteltiin pääkysymyksen kautta: *Millainen merkitys esihenkilö-alaisuudella on monipaikkaisen työn johtamisessa esihenkilön näkökulmasta katsottuna?* Lisäksi pääkysymystä tukevien alakysymysten tavoitteena oli tunnistaa esihenkilö-alaisuuden voimavara- sekä kuormitustekijöitä monipaikkaisesti työskennellessä.

Tutkimus oli kvalitatiivinen ja tutkimusaineisto muodostui kolmesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastateltavat olivat esihenkilöitä, jotka sekä itse että heidän alaisensa työskentelivät monipaikkaisesti eri paikkakunnilla. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jotta haastattelijalla oli mahdollisuus poiketa haastattelurungosta ja tehdä tarkentavia kysymyksiä kattavampaa tutkimustietoa tavoitellessaan. Haastatteluaineiston jäsentämisen ja analyysin kautta tuotettiin tutkimustulokset. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa yhteyksiä aiempien tutkimusten kanssa, mutta myös ristiriitoja ja poikkeavia havaintoja.

Tutkimuksen tulokset osoittivat monipaikkaisuuden vähentävän työskentelemisen häiriötekijöitä, kun taas Allen ym. (2015) ovat havainneet, että etätyössä häiriötekijät kasvavat. Lisäksi ristiriitaisuutta oli havaittavissa kommunikoinnissa ja viestinnässä. Tämä tutkimus osoitti monipaikkaisen työskentelemisen lisäävän viestintää tiimin tai yksikön kesken, mutta Hughesin ym. (2001) tutkimuksessa virtuaalinen työskentelyympäristö nähtiin viestintää heikentävänä hajallaan sijaitsevien työntekijöiden takia. Tässä tutkimuksessa haastateltavat esihenkilöt olivat kuitenkin huomioineet mahdollisuuden viestinnän heikkenemiseen ja reagoineet siihen. Näin yhteydenpidon haasteita oli ehkäisty jo ennalta esihenkilöiden monipaikkaisuuden huomioivalla johtamisella, jolloin negatiivisia seuraamuksia ei ollut ehtinyt muodostua. Haastateltavat esihenkilöt tunnistivat Hughesin ym. (2001) ajatuksen virtuaalityöskentelyn haasteesta enemmän yhteydenpidon hankaloitumisena, ei heikkenemisenä.

Teoriassa ilmeni monipaikkaisen työskentelymallin kipupisteet. Aikaisemmissa tutkimuksissa ilmeni, että monipaikkainen työskentely saattoi johtaa tilanteeseen, jossa työtä tehdään sille epäsuotuisissa paikoissa, mitä ei ole suunniteltu työskentelytiloiksi (Bosch-Sijtsema ym., 2010; Breure ym., 2003; Brown ym., 2003; Hislop ym., 2009; Koroma ym., 2014; Lyons ym., 2008). Tässä tutkimuksessa esihenkilöt eivät nähneet vaihtelevia työympäristöjä kuormitustekijänä. Ero toimistotyöskentelemisen ja monipaikkaisen työskentelyn välillä tuli tuloksista kuitenkin ilmi. Monipaikkaisuus luo haasteita, joita ei lähityöskentelyssä niin helposti koeta. Etäisyyden, kasvokkain näkemisen ja esihenkilön tietoisuuden puute voi muodostua esihenkilön alaisen välille suhdetta heikentäväksi tekijäksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa tuli esiin vahvemmin työskentelypaikkojen käytännön toimivuuden ongelmat (Brown & O'Hara, 2003; Perry, Brodie, Andriessen & Vartiainen, 2006), kun taas tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen ongelmakohdat.

Vastavuoroisuutta käsiteltäessä aiempi tutkimus ja teoria saivat tältä tutkimukselta vahvistusta, sillä esihenkilöt kertoivat vastavuoroisuuden olevan tärkeä tekijä toimivan esihenkilö-alaisuuden kannalta. Vastavuoroisuudella tarkoitettiin, että esihenkilön lisäksi myös alainen on aktiivinen toimija muun muassa yhteydenpidossa, avoimuudessa ja avun pyytämisessä. Tässä on yhtymäkohtia Farkasin (2014) pohdintaan sosiaalisten suhteiden vastavuoroisuudesta yksilöiden välillä sekä Wittmersin ym. (2025) alaistyöskentelyn vastavuoroisuuden periaatteeseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa havaittiin esihenkilön tarjoaman tuen vaikuttavan alaisen hyvinvointiin positiivisesti (Allen ym., 2004; Erdogan ym., 2025). Myös tässä tutkimuksessa esihenkilöt kertoivat esihenkilön tuen vahvistavan esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta, mikä puolestaan vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin. Tuen merkitys nousi merkittävyydellään tutkimuksen yhdeksi alaluokaksi. Esihenkilöt näkivät tuen merkityksen entistäkin tärkeämpänä alaisten monipaikkaisen ja hajautetun sijainnin takia. Tutkimuksen tulokset osoittivat alaisten tarvitsevan monipaikkaisesti työskennellessä esihenkilön osoittavan kiinnostusta ja tietoisuutta heidän kuulumisten, ongelmien ja työtilanteiden tiedustelemiseen.

Tässä tutkimuksessa monipaikkaisen työn tekemisen paikat toteutuivat sekä esihenkilöiden että alaisten kohdalla samaan tapaan kuin Kojon ym. (2015) mallissa, jonka mukaan monipaikkaisen työskentelyn paikat ovat organisaatioiden toimistoissa,

kotitoimistoissa, liikkuvissa työpaikoissa ja joustavissa toimistoissa. Tutkimuksen tulokset myötäilivät aikaisempien tutkimusten tuloksia, mutta avasivat myös uusia, eriäviäkin, näkökulmia esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen monipaikkaisesti työskennellessä.

5.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että on olemassa tekijöitä, jotka voivat vahvistaa tai heikentää esihenkilön ja alaisen välisen suhteen laatua monipaikkaisesti työskennellessä. Tämän tutkimuksen perusteella keskeiset vahvistavat tekijät ovat vastavuoroisuus, esihenkilön tarjoama tuki ja keskusteluyhteys. Heikentävät tekijät ovat etäisyys alaisen ja esihenkilön välillä, kasvokkain näkemisen puute ja esihenkilön tietoisuuden hankaloituminen. Lisäksi esihenkilön toimintatavoilla sekä johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus alaiseen (Alban-Metcalf ym., 2013). Tutkimus tukee aiempaa kirjallisuutta osoittamalla, että esihenkilön reagointi erilaisiin tilanteisiin sekä alaisten huomioiminen ovat yhteydessä toisiinsa.

Koroman ym., (2014) mukaan monipaikkainen työskentely eroaa kokoaikaisesta toimistotyöskentelystä, mikä tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa. Monipaikkaisuudesta johtuen esihenkilön ja alaisen välinen suhde vaatii enemmän huomioimista, jotta se säilyy avoimena, vastavuoroisena ja elinvoimaisena. Tutkimus osoitti, että monipaikkaisesti työskennellessä esihenkilöltä vaaditaan enemmän aktiivisuutta yhteydenpitoon ja alaisten huomioimiseen, kuin kokoaikaisessa toimistotyöskentelyssä. Esihenkilön ja alaisen suhde on kuitenkin kaksisuuntainen, joten alaisen käyttäytyminen vaikuttaa esihenkilö-alaisuuteen laatuun, esihenkilön toiminnan lisäksi.

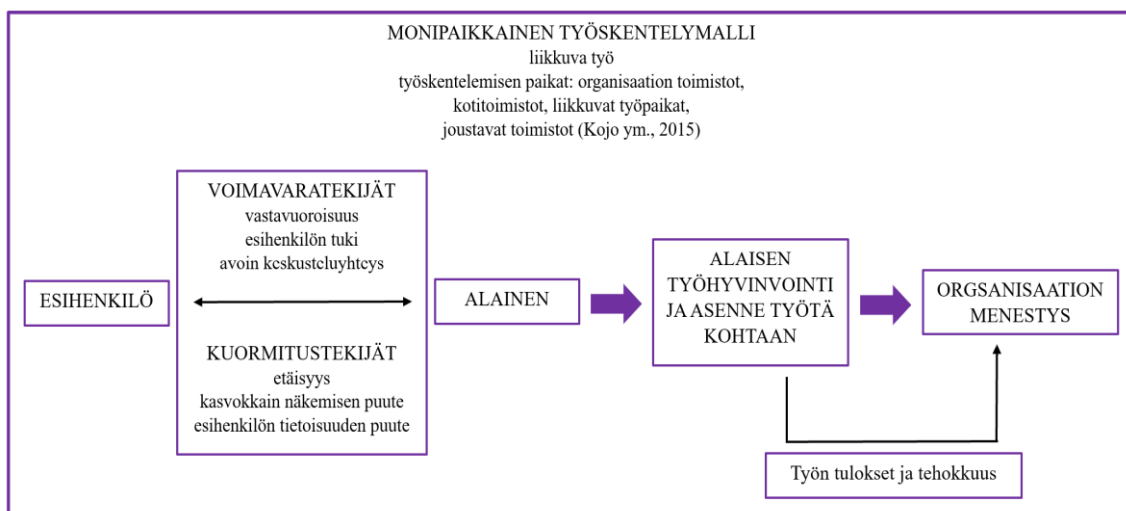
Vastavuoroisuus oli havaittavissa toistuvana teemana esihenkilöitä haastateltaessa. Esihenkilöiden mukaan vastavuoroisuus on tärkeää, koska monipaikkaisessa työssä he eivät aina pysty huomaamaan alaisensa huolia ilman avointa vuorovaikutusta. Mikäli esihenkilö ei saa tietoonsa mahdollisia ongelmia, on reagointi niihin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Tutkimus osoitti vastavuoroisuuden olevan entistäkin tärkeämpää monipaikkaisuudesta johtuen. Vastavuoroisuuden merkitys on tullut esiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa.

Monipaikkaisessa työskentelyssä työskentelytilojen muodostamista ei nähty esihenkilöiden toimesta ongelmalliseksi. Tutkimus osoitti, että mikäli toimiston

ulkopuolella olevat työskentelylaitteet eivät olleet riittävät, alaiset menivät toimistolle saadakseen työtehtävän tehtyä. Etätyöskentelyn yleistyttyä alaisilla saattoi olla jopa paremmat työskentelyvälineet kotona, kuin toimistolla. Näin ollen työskentelypaikan sijainti ei tutkimuksen mukaan vaikuttanut merkittävästi työn tekemisen mahdollisuuteen. Tutkimus osoitti, että monipaikkainen työskentely mahdollistaa tehokkaan työskentelyn myös toimiston ulkopuolella ja työnteon paikat ovat myös kehittyneet toimistoympäristöjä vastaaviksi.

Sekä tämän tutkimuksen tulosten että aikaisemman tutkimuksen mukaan voidaan huomata, että työnteon paikat ovat monipuolistuneet, sillä organisaatiot ovat lisänneet erilaisia mahdollisuuksia työntekemisen paikkoihin, mikä lisää myös tämän tutkimuksen mukaan työntekijöiden vapautta päättää, missä ja milloin työnsä tekee, kunhan työt tulevat tehdyksi. Tällöin myös esihenkilön johtaminen muuttuu toimistossa paikan päällä valvomisesta enemmän eri sijainnista tapahtuvaksi tarkkailuksi ja ohjeistukseksi.

Esihenkilön ja alaisen suhteen voidaan sanoa olevan merkityksellinen myös koko organisaation hyvinvoinnille monipaikkaisessa työskentelyssä. Tutkimus osoitti, kuinka esihenkilön ja alaisen välinen suhde rakentuu voimavara- ja kuormitustekijöiden ympärille. Tutkielman toinen keskeinen johtopäätös on, että esihenkilö-alaisuuden laatu heijastuu alaisen työhyvinvointiin ja asenteeseen työtä kohtaan. Tämä puolestaan vaikuttaa alaisen työn tuloksiin ja tehokkuuteen organisaatiota kohtaan, mikä edistää organisaation menestystä. Kuvio 3 mallintaa tutkimusten tuloksia ja niistä muodostettavia johtopäätöksiä.



Kuvio 2 Tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.

Tutkimustulosten merkitys on huomion arvoinen, sillä tämän tutkimuksen avulla lisättiin tietoa esihenkilö-alaisuudesta ja sen merkityksestä monipaikkaisen työn johtamisessa. Tämä tutkimus auttaa esihenkilöitä ja alaisia ymmärtämään, miten kehittää heidän välistään työsuhdetta monipaikkaisesti työskennellessä voimavaratekijöitä hyödyntäen ja kuormitustekijät tunnistaen. Tutkimuksen tulokset saattavat antaa mahdollisuuden löytää ratkaisuja monipaikkaisesta työstä johtuviin haasteisiin esihenkilö-alaisuudessa.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimukseen kohdistui rajoitteita, joka haittaavat tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tutkimus toteutettiin empiiristä aineistoa keräämällä, joka rajoittui kolmen esihenkilön haastatteluun. Tutkimusaineiston koon vuoksi, tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, mikä ei ole laadullisen tutkimuksen tarkoituskaan. Monipaikkaista työtä johtava esihenkilö saattaa kuitenkin tunnistaa samanlaisia asioita omassa esihenkilötyössään, jolloin tutkimustuloksia voi siirtää toiseen samanlaiseen kontekstiin. Mikäli tutkimus olisi toteutettu esimerkiksi kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, voisi tutkimuksen tulokset muodostua tästä tutkimuksesta poikkeaviksi, jolloin myös tutkimuksen johtopäätökset olisivat toisenlaiset.

Tutkimus on toteutettu esihenkilön näkökulmasta, joten tutkimustulokset perustuvat esihenkilöiden kokemuksiin, tulkintoihin ja havaintoihin. Täten tutkimustuloksia ei sovi yleistää alaisen näkökulmaan. Jatkossa voisikin tarkastella esihenkilö-alaisuuden merkitystä monipaikkaisessa työssä alaisen näkökulmasta. Olisi hyvin mielenkiintoista tietää, kokisivatko alaiset esihenkilö-alaisuuden merkityksen monipaikkaisessa työssä samankaltaisena kuin esihenkilöt. Mikäli haastatteluaineisto kerättäisiin tässä tutkimuksessa haastateltavien esihenkilöiden alaisilta, tuloksia voisi myös verrata toisiinsa.

Jatkossa voisi myös tutkia lisää niitä aihealueita, jotka olivat ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa, esimerkiksi monipaikkaisen työskentelemisen häiriötekijöitä tai kommunikaation ja viestinnän muutoksia. Jatkotutkimus voisi antaa selityksen, miksi tämän tutkimusten tulokset olivat ristiriidassa toistensa kanssa. Tutkimuksen avulla uutta tietoa voitaisiin hyödyntää organisaatioissa hyvinvoivien esihenkilö-alaisuusuhdeiden luomiseksi sekä menestyvien organisaatioiden rakentamiseksi.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Ahmadi, A., & Vogel, B. (2023). Knowing but not enacting leadership: navigating the leadership knowing–doing gap in leveraging leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 22(3), 507–530. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0534>
- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus* (2. uud. p.). Vastapaino.
- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2013). Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”. *The International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 56–73. <https://doi.org/10.1108/09513551311294281>
- Alexander, B., Ettema, D., & Dijst, M. (2010). Fragmentation of work activity as a multi-dimensional construct and its association with ICT, employment and sociodemographic characteristics. *Journal of Transport Geography*, 18(1), 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2009.05.010>
- Alimo-Metcalf, B., Alban-Metcalf, J., Bradley, M., Mariathan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586–598. <https://doi.org/10.1108/14777260810916560>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – “successful” leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101439-. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 988-.
- Baldwin, T. T., Pierce, J. R., Joines, R. C., & Farouk, S. (2011). The elusiveness of applied management knowledge: A critical challenge for management educators. *Academy of Management Learning & Education*, 10(4), 583–605. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0045>
- Bindra, S., Achhanni, B., & Neelam, N. (2025). Workplace envy through the lens of leader–member exchange: evidence from higher educational institutions. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2454980>

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2010). Multi-locational knowledge workers in the office: navigation, disturbances and effectiveness. *New Technology, Work, and Employment*, 25(3), 183–195. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00247.x>
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 11(5), 551–564. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.551.15203>
- Breure, A., & van Meel, J. (2003). Airport offices: facilitating nomadic workers. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 21(7/8), 175–179. <https://doi.org/10.1108/02632770310489918>
- Brown, B., & O'Hara, K. (2003). Place as a practical concern of mobile workers. *Environment and Planning. A*, 35(9), 1565–1587. <https://doi.org/10.1068/a34231>
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2012). Follower beliefs in the co-production of leadership: Examining upward communication and the moderating role of context. *Zeitschrift Für Psychologie*, 220(4), 210–220. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000115>
- Chen, L., Weng, Q., Popelnukha, A., Jiang, H., & Wang, Y. (2025). Diminished relational energy: How and when LMX ambivalence leads to leader-directed counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 74(1). <https://doi.org/10.1111/apps.12598>
- Clarke, N. (2018). *Relational leadership: Theory, practice and development* (1st ed., Vol. 1). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315620435>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>
- Creary, S. J., Caza, B. B., & Roberts, L. M. (2015). Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a manager-subordinate relationship. *The Academy of Management Review*, 40(4), 538–562. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0101>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations (New York)*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- del Aguila Obra, A. R., Cámara, S. B., & Meléndez, A. P. (2002). The economic and organizational aspects of telecentres: the spanish case. *Technovation*, 22(12), 785–798. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00032-9)
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: a new way of working and living. *International Labour Review*, 129(1990), 529–554.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225.
- Erdogan, B., Kudret, S., Campion, E. D., Bauer, T. N., McCarthy, J., & Cheng, B. H. (2025). Under pressure: Employee work stress, supervisory mentoring support, and employee career success. *Personnel Psychology*, 78(1), 123–144. <https://doi.org/10.1111/peps.12662>
- Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R.-L., Mansner, S. & Miettinen M. (2024). Etätyöstä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt. *Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER*, 1/2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>
- Farkas, Z. (2014). The concept and types of social relationship. *Társadalomkutatás*, 32(1), 10–23. <https://doi.org/10.1556/Tarskut.32.2014.1.2>
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(1), 1360-.
- Göçer, Ö. (2018). Esnek çalışma mekânlarının çalışan memnuniyetine etkisinin akıllı bir ofis binası örneğinde incelenmesi/ flexible work environments' effects on employees' satisfaction in an intelligent office building. *Megaron (Istanbul, Turkey)*, 13(1), 39–50. <https://doi.org/10.5505/megaron.2017.46547>
- Hakala, J. T. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Haynes, B. (2013). Conversational networks in knowledge offices. In *Managing Organizational Ecologies: Space, Management and Organizations* (pp. 201–211). <https://doi.org/10.4324/9780203117231>

- Healy, T. (1968). Transportation or communications some broad considerations. *I.R.E. Transactions on Communications Systems*, 16(2), 195–198.
<https://doi.org/10.1109/TCOM.1968.1089836>
- Hislop, D., & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond?: workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work, and Employment*, 24(1), 60–75.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00218.x>
- Hoedemakers, J., Vanderstukken, A., Stoffers, J., & Van der Heijden, B. (2025). “Let’s stick together”: toward a serial mediation model about the impact of relational leadership on workers’ employability. *Career Development International*, 30(1), 106–122.
<https://doi.org/10.1108/CDI-01-2024-0054>
- Hughes, J. A., O’Brien, J., Randall, D., Rouncefield, M., & Tolmie, P. (2001). Some “real” problems of “virtual” organisation. *New Technology, Work, and Employment*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00076>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
<https://doi.org/10.2307/3094890>
- Jian, G. (2022). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations (New York)*, 75(5), 931–955.
<https://doi.org/10.1177/0018726721998450>
- Jordan, J. V. (2017). Relational–cultural theory: The power of connection to transform our lives. *Journal of Humanistic Counseling*, 56(3), 228–243.
<https://doi.org/10.1002/johc.12055>
- Jordan, J., & Hartling, L. M. (2010). The development of relational-cultural theory. *Jean Baker Miller Institute*.
- Kangas, H. (2020). *Contextualizing leadership: An examination of Leader–Member Exchange relationships in the challenging contexts of a new leader, negative events and globalized work* (Acta Wasaensia 449) [Doctoral dissertation, Vaasan yliopisto]. Osuva.
<https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/11407>
- Kim, K. (2022). Supervisor leadership and subordinates’ innovative work behaviors: Creating a relational context for organizational sustainability. *Sustainability*, 14(6), 3230–.
<https://doi.org/10.3390/su14063230>
- Kojo, I. V. I., & Nenonen, S. (2015). Places for multi-locational work – opportunities for facilities management. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 33(1/2), 20–37.
<https://doi.org/10.1108/F-05-2013-0043>
- Koroma, J., Hyrkkänen, U., & Vartiainen, M. (2014). Looking for people, places and connections: hindrances when working in multiple locations: a review. *New Technology, Work, and Employment*, 29(2), 139–159.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12030>
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

- Kress, V. E., Caputo, L. G. D., & Forner, E. (2025). Relational-cultural theory as a framework for counselor leadership. *Journal of Counselor Leadership and Advocacy*, 12(1), 82–97. <https://doi.org/10.1080/2326716X.2024.2332183>
- Iano, L., & Hislop, D. (2008). Working on the move: The social and digital ecologies of mobile work places. In *Mobility and Technology in the Workplace* (pp. 40–54). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203894354-11>
- Laurier, E. (2004). Doing office work on the motorway. *Theory, Culture & Society*, 21(4–5), 261–277. <https://doi.org/10.1177/0263276404046070>
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-member exchange (LMX) ambivalence and task performance: The cross-domain buffering role of social support. *Journal of Management*, 45(5), 1927–1957. <https://doi.org/10.1177/0149206317741190>
- Leonardi, P. M. (2021). Covid-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 247–251. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Lonn, M. R., Tello, A. M., Duffey, T., & Haberstroh, S. (2014). Relational-cultural theory as pedagogy: Preparing doctoral student leaders for the counselor education workforce. *Journal of Counselor Leadership & Advocacy*, 1(2), 140–151. <https://doi.org/10.1080/2326716X.2014.954164>
- Loudoun, R., Biggs, A., Robertson, A., Townsend, K., & Troth, A. (2024). Supervisor-worker relationships and the work environment: Development and validation of a construction specific measure. *Safety Science*, 177, 106587-. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106587>
- Lu, L., Wang, L., & Johnson, R. E. (2025). The joint fluctuations of LMX and relative LMX predict follower work effort: A dual-dynamic perspective. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 79–94. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09940-z>
- Lyons, G., Holley, D., Jain, J., & Hislop, D. (2008). The business of train travel: A matter of time use. In *Mobility and Technology in the Workplace* (pp. 86–98). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203894354-15>
- McKimm, J., & Vogan, C. L. (2020). Followership: much more than simply following the leader. *BMJ Leader*, 4(2), 41–44. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000162>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Sage Publications.
- Nyberg, A. J., Collings, D. G., McMackin, J. F., & Wright, P. M. (2025). Modern day leadership: Are we getting the business leaders that we deserve? *Human Resource Management Review*, 35(2), 101072-. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101072>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction: Organizational citizenship behavior. *Clinical Laboratory Management Review*, 4(2), 94–98.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences* (1st ed.). SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Pathak, K. A., & Wong, A. K. (2022). Followership: The missing link in surgical leadership. *Annals of Surgery*, 275(6), e740–e742. <https://doi.org/10.1097/SLA.0000000000005376>
- Perry, M., Brodie, J., Andriessen, J. H. E., & Vartiainen, M. (2006). Virtually connected, practically mobile. In *Mobile Virtual Work* (pp. 95–127). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-28365-X_5
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G., Altman, Y., Bournois, F., & Boje, D. (2008). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. In *Managerial Psychology* (Vol. 3, pp. III143–III143). SAGE Publications Ltd.
- Puhakka, I., Lehtonen, E., & Nokelainen, P. (2023). *Asiantuntijoiden hybridityö: Ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä*. Tampereen yliopisto.
- Rognes, J. (1999). *Telecommuting: Organizational impact of home-based telecommuting* [Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics].
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, Ms., Shapiro, J. A.-M. C., Liden, R. C., Parks, J. M., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., & Dyne, L. V. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23, pp. 291–370). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(04\)23007-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(04)23007-9)
- Sklaveniti, C., & Farazmand, A. (2022). Relational leadership theory. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 11399–11403). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2196
- Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365–385. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110>
- Tanskanen, J. (2025). Effort and reward as a mechanism linking leader-member exchange with work engagement. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2443807>
- Tarim, T. B. (2015). Managing technical professionals: why technical managers need people management skills. *IEEE Engineering Management Review*, 43(2), 5–6. <https://doi.org/10.1109/EMR.2015.2430412>
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., Thomas, J., Carr, A. N., & Hancock, P. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 593–618. <https://doi.org/10.1108/09534810610686076>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Vartiainen, M. (2006). Mobile virtual work: Concepts, outcomes and challenges. In J. H. E. Andriessen & M. Vartiainen (Eds.), *Mobile virtual work: A new paradigm?* (pp. 13–28). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-28365-X_2
- Vartiainen, M., & Andriessen, J. H. E. (2006). Mobile virtual work — concepts, outcomes and challenges. In *Mobile Virtual Work* (pp. 13–44). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-28365-X_2
- Vartiainen, M., & Hyrkkänen, U. (2010). Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. *New Technology, Work, and Employment*, 25(2), 117–135. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00243.x>
- Willett, J. F., La Gree, D., Warner, B. R., Houston, J. B., & Duffy, M. (2024). Flourishing with flexibility: Leader communicative support of flexible work arrangements enhances employee engagement and well-being. *International Journal of Business Communication* (Thousand Oaks, Calif.). <https://doi.org/10.1177/23294884241291531>
- Witmers, A., Klasmeier, K. N., & Maier, G. W. (2025). Daily leadership behavior and leader well-being: The role of team identification. *Psychology of Leaders and Leadership (Print)*. <https://doi.org/10.1037/mgr0000171>
- Young, A. M., & Perrewé, P. L. (2000). The exchange relationship between mentors and protégés: The development of a framework. *Human Resource Management Review*, 10(2), 177–209. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00045-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00045-5)

Muut lähteet:

- Eduskunta. (2022). Valmiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana. Viitattu 20.1.2025. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx
- Kansalliskirjasto. (2020). *Liikkuva työ (työ, työn organisointi)*. YSO-käsite. Finto. <https://finto.fi/koko/fi/page/p57451>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2025). Koronavirus Suomessa. Viitattu 20.1.2025. <https://stm.fi/korona>
- Tampereen yliopisto. (2025). Kehitä esihenkilötyötä – kehität tuottavuutta. Tulostettu 15.5.2025. <https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteisty/kehita-esihenkilotyota-kehita-tuottavuutta>
- Tilastokeskus (2024). Etätyötä tekevien osuus vuonna 2023 laskenut korona-ajasta, mutta korkeampi kuin pandemiaa edeltävinä vuosina. Viitattu 20.1.2025. <https://stat.fi/julkaisu/cln0hlj6d8jlh0avttwdum2g2>

Valtiovarainministeriö & sosiaali- ja terveysministeriö. (2020). Suositus etätöön käytöstä osana covid-19 viruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä. Viitattu 20.1.2025. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspxiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko esihenkilölle

Tausta

- Kertoisitko vähän sinun työstäsi esihenkilönä?
- Kauanko olet työskennellyt esihenkilön roolissa?
- Miten olet tullut esihenkilön tehtävään?

Johtaminen

- Mitä sinun esihenkilötyö käytännössä on?
- Kuinka monelle olet esihenkilö?
- Millainen on tyypillinen työviikkosi?
- Paljonko käytät aikaa esihenkilötehtävään?

Monipaikkainen työ

- Monellako eri paikkakunnalla sinun työntekijät työskentelevät?
- Onko teillä toimistoja joka paikkakunnalla?
- Miten fyysiset toimistotilat on järjestetty?
- Onko kaikille paikat?
- Onko henkilöitä, jotka ovat aina toimistossa tai aina etänä?
- Millaisia töitä tehdään toimistossa, mitä töitä kotona?
- Miten monipaikkainen työ on muuttanut työn tekemisen tapoja? Mikä erilaista verrattuna toimistossa työskentelyyn?

- Onko ollut haasteita monipaikkaisessa työssä esihenkilön johtamisen näkökulmasta?
- Onko löytynyt ratkaisuja?

Esihenkilö-alaissuhde

- Kuinka paljon olet tekemisessä alaistesi kanssa?
- Mitä kautta olet tekemisissä alaistesi kanssa?
- Miten kuvailisit suhdettasi alaisiisi?
- Miten alaisesi kuvailisivat suhdetta sinuun?
- Mikä on tärkeää esihenkilö-alaissuhteessa?
- Mikä on tärkeää esihenkilö-alaissuhteessa, kun työskennellään monipaikkaisesti?
- Onko jokin asia yllättänyt monipaikkaisen työn johtamisessa?

Yhteenveto

- Yhteenvetävänä kysymyksenä: Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö-alaissuhde monipaikkaisen työn johtamisen kontekstissa?
- Olisiko vielä jotain, mitä haluaisit sanoa? Jäikö jotain käsittelemättä?