

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HYBRIDITYÖN JOHTAMINEN ITSE- OHJAUTUVISSA TIIMEISSÄ

TEKIJÄ Jenna Aholainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Jenna Aholainen			
Työn nimi Hybridityön johtaminen itseohjautuvissa tiimeissä			
Päiväys	18.9.2022	Sivumäärä/Liitteet	77/3
Toimeksiantaja OP Ryhmä			
Tiivistelmä			
<p>Hybridityön määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana ja se tulee olemaan tulevaisuudessa yksi työskentelytavoista, jota kehittämällä voi mahdollistaa työn sujuvuuden, tuottavuuden kuin työntekijän hyvinvoinnin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten johtamalla itseohjautuvia tiimejä voidaan luoda edellytyksiä menestyä hybridityössä. Työ toteutettiin OP Ryhmälle. Tavoitteena oli saada lisätietoa hybridityön ja siinä tarvittavan itseohjautuvuuden nykytilasta, johtamisesta ja vaikutuksista. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin hybridityössä tarvittavien taitoja ja näiden johtamista. Työn tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia hybridityön johtamiseen.</p> <p>Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu hybridityöstä sekä itseohjautuvuudesta. Viitekehystä varten opinnäytetyössä hyödynnettiin erilaisia teoksia, verkkojulkaisuja, kansainvälisiä artikkeleita, väitöskirjoja sekä tutkimuksia liittyen itseohjautuvuuteen sekä hybridityön tekemiseen ja sen vaikutuksiin. Teorettinen viitekehys toimi tutkimuksen perustana. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Tutkimusaineisto koostuu toteutuneista seitsemästä teemahaastattelusta. Haastatellut henkilöt olivat toteuttaneet joko itse hybridityötä työssään tai olivat toimineet hybridityötä tekevien työntekijöiden esihenkilöinä.</p> <p>Tulosten perusteella pystyttiin vahvistamaan aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia, kuten tavoitteiden merkitystä itseohjautuvalle toiminnalle sekä suoriutumiseen hybridityössä, esiin tuotuja hybridityön hyötyjä ja riskejä sekä fyysisten kohtaamisten merkitystä hyvinvoinnille. Tulokset osoittivat, että itseohjautuvuuden nähdään toteutuvan onnistuneesti hybridityössä silloin, kun tiimi suoriutuu erinomaisesti tehtävistään, kokee työyhteisöllisyyttä ja tiiminjäsenet voivat hyvin. Fyysiset tapaamiset tukivat yhteisöllisyyttä sekä hiljaisen tiedon jakamista. Tulosten perusteella tunnistettiin myös kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksessa ilmeni, että hybridityön pelisäännöillä sekä hybridityössä tarvittavien taitojen tukemisella, voidaan kehittää itseohjautuvuutta hybridityössä ja tukea näin ollen hybridityön kehittymistä.</p>			
Avainsanat hybridityö, hybridityön johtaminen, etätyö, itseohjautuvuus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Jenna Aholainen	
Title of Thesis Managing Hybrid Work in Self-managing Teams	
Date 18.9.2022	Pages/Appendices 77/3
Client Organisation OP Financial Group	
<p>Abstract</p> <p>The amount of hybrid work has grown significantly in recent years, and it will be one of the ways of working in future, which can be developed to enable fluent work, productivity, and the well-being of the employee. The aim of this thesis was study how leadership in self-managing teams could create conditions for success in hybrid work. The client of the thesis was OP Financial Group. The aim was to learn more about the current state, management and impacts of hybrid work and the self-management required for it. In addition, the study looked at the skills needed in hybrid work and how to manage them. The purpose of the work was to produce development proposals for the management of hybrid work.</p> <p>The theoretical framework of the research consists of hybrid work and self-management. Various works, online publications, international articles, dissertations, and studies related to self-management and hybrid work and its effects were utilised in the framework of the thesis. The theoretical framework served as the basis for the study. The study was conducted as a qualitative study and thematic interviews were used as a data collection method. The research data consisted of seven thematic interviews. The interviewees had either done out hybrid work in their job or had acted as supervisors of employees engaged in hybrid work.</p> <p>Based on the results, it was possible to confirm the results obtained from previous studies, such as the importance of goals for self-directed activities and performance in hybrid work, the benefits and risks of hybrid work, and the importance of offline encounters for well-being. The results showed that self-management is successfully implemented in hybrid work when the team performs excellently in its tasks, feels a sense of community at work and the team members feel well. Offline meetings supported a sense of community and the sharing of tacit knowledge. Based on the results, development proposals for the OP Financial Group were also identified. The study showed that the rules of hybrid work and the support of the skills needed in hybrid work can develop self-management in hybrid work and thus support the development of hybrid work.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Hybrid work, management of hybrid work, remote work, self-management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Työn rakenne	9
2	HYBRIDITYÖ.....	11
2.1	Hybridityö käsitteenä.....	11
2.2	Hybridityön hyödyt.....	12
2.3	Hybridityön riskit.....	14
2.4	Suoriutuminen ja tuottavuus hybridityössä	17
2.5	Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tukeminen hybridityössä.....	19
2.5.1	Yhteisöllisyys hybridityössä.....	19
2.5.2	Luottamus hybridityössä.....	21
2.5.3	Motivaation tukeminen hybridityössä/etätyössä.....	22
2.5.4	Fyysiset ja virtuaaliset tapaamiset	24
2.5.5	Viestintä hybridityössä	25
2.6	Hybridityön pelisäännöt.....	27
3	ITSEOHJAUTUVUUS.....	29
3.1	Itseohjautuvuuden edellytykset.....	29
3.2	Itsensä johtamiset taidot hybridityössä	30
3.3	Itseohjautuvuuden johtaminen ja kehittäminen	31
4	HYBRIDITYÖ JA ITSEOHJAUTUVUUS OP:SSA.....	34
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	34
4.2	OP Ryhmän näkökulmaa hybridityöstä ja itseohjautuvuudesta	35
4.2.1	OP Ryhmän muutos kohti itseohjautuvuutta ja hybridityön määrän kasvu	35
4.2.2	Hybridityön vaikutukset ja johtaminen OP Ryhmässä	36
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
5.1	Tutkimuksen lähtökohta.....	38
5.2	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	38
5.3	Haastattelu tutkimusstrategiana.....	39
5.4	Tutkimusprosessin kulku	39
5.4.1	Kohderyhmä ja informointi	39

5.4.2	Haastatteluiden toteutus	41
5.4.3	Aineiston analyysi.....	41
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	44
6.1	Hybridityön ja itseohjautuvuuden nykytilanne ja kehittäminen	44
6.2	Tarvittavat taidot hybridityöhön sekä näiden taitojen johtaminen	47
6.2.1	Vuorovaikutustaidot.....	47
6.2.2	Palautetaidot	48
6.2.3	Suoriutumisen ja tavoitteellisuuden taidot	48
6.2.4	Hyvinvointiosaamisen taidot	49
6.2.5	Aloitteellisuuden taidot.....	50
6.2.6	Ajanhallintataidot ja priorisointikyky.....	51
6.3	Hybridityön suunnittelu ja johtaminen.....	52
6.3.1	Suunnittelussa huomioitavat asiat	52
6.3.2	Hybridityön johtaminen.....	53
6.3.3	Pelisäännöt.....	54
6.4	Hybridityön vaikutukset.....	55
6.4.1	Etätyön hyödyt ja riskit	56
6.4.2	Läsnätyön hyödyt ja riskit.....	57
6.4.3	Hybridityön vaikutukset suoriutumiseen	58
7	KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	60
7.1	Keskeiset johtopäätökset.....	60
7.2	Kehitysehdotukset.....	63
8	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	65
8.1	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja hyödynnettävyys.....	65
8.2	Pohdinta	67
	LÄHTEET	69
	LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU.....	73
	LIITE 2: HAASTATTELUTEEMAT JA -KYSYMYKSET.....	74
	LIITE 3: HYBRIDITYÖN PELISÄÄNTÖPOHJA.....	76

KUVALUETTELO

Kuva 1. Miten Suomi voi? - tulosjulkistus elokuu 2022 (TTL 2022c).....	13
Kuva 2. Työntekijöiden kokemat uhkakuvat etätyöstä (mukaillen Capgemini 2021, 23).	16

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

”Ilman COVID19-pandemian kaltaista eksistentiaalista shokkia olisi tarvittu muutoksenhallintaohjelmia vakuuttamaan ja motivoimaan ihmiset tekemään halutut muutokset. Tässä tapauksessa ei ollut aikaa harkita mitään vaihtoehtoja; ei aikaa vastustaa. Me heräsimme ja uusi työskentelytapa on yksinkertaisesti olemassa – ei ole vaihtoehtoa eikä ole mahdollista palata siihen, miten asiat olivat. Jos tämä määrä muutosta olisi ollut asteittaista, olisi se kestänyt vuosikymmeniä”. (Professori Benjamin Laker, Henley Business School 2021)

Koronapandemia sulki yllättäen suuren osan Suomea vuonna 2020, jolloin jopa miljoona suomalaista siirtyi etätöihin lyhyellä varoituksella. Jo tuona keväänä oli nähtävissä, että poikkeustila muuttaa työelämää pysyvästi etätöiden osalta. Tämä muutos ei muuta pelkästään työn tekemisen siirtymistä toisaalle tai virtuaalityökalujen käyttöä, vaan se vaatii erityistä etätöiden, itseohjautuvuuden, suoriutumisen, yhteisöllisyyden sekä luottamuksellisuuden johtamista. Alvin Tofflerin vuoden 1980 visiossa The Third Wave-kirjassa on jo kuvattu työelämän muutoksia fyysisten työpaikkojen kadotessa ihmisten työskennellessä kotoa käsin. Tämän jälkeen etätö on vuosien aikana yleistynyt hiljalleen, kunnes poikkeustilanne vuonna 2020 muutti yhtäkkiä etätöiden määrän moninkertaiseksi. Vaikka etätöistä nähdään paljon hyötyjä, muun muassa kokousten sujuvuus ja työn mahdollisesti parempi tuottavuus myös etänä, kaipaavat ihmiset usein toisia ihmisiä ja haluavat työskennellä myös yhdessä. Luottamus ja sitoutuminen rakentuvatkin yleensä paremmin läsnä ollessa, vaikka virtuaalikontakteissakin se on mahdollista. Erityisesti jos puhutaan isosta joukosta, yhteenkuuluvuutta on helpompi luoda läsnä ollessa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13–16, 30–32.)

Vaikka pandemiasta onkin varoitettu jo vuosia tulevaisuudenuhkana, yllätti koronavirus siitä huolimatta useimmat yhteiskunnat. Kaikkein ei voi aina varautua, mutta organisaatiot ja yksilöt voivat pohtia millaisia kehityssuuntia tulevaisuudessa voi mahdollisesti olla ja millaiset asiat voivat vaikuttaa toimintaan ja miten niihin voisi reagoida. Tärkeintä on kuitenkin pyrkiä ylläpitämään sopeutumiskykyä, sillä koronapandemia ei ole ainoa syy etätöiden määrän mahdolliseen kasvuun tulevaisuudessa. Etätöitä tulevaisuudessa voi lisätä asuntohintojen trendinomainen alueellinen eriytyminen, jolloin moni voi haluta ostaa asunnon tai kakkosasunnon hieman syrjempää, jos vain etätö on mahdollista. Myös tekoälyn kehittyminen voi lisätä etätöitä, sillä tekoälyn tuki voi mahdollistaa vaivattoman yhteyden yksilöiden, muiden ihmisten ja teknologian välillä ja tämä yksinkertaistaisi etätöitä. (Haapakoski ym. 2020, 33, 35–37.)

Etätöiden määrä on kasvanut vuosien saatossa, mutta koronapandemian myötä mahdollisuus työskennellä kotoa käsin tuli melkein kenelle tahansa. Tämä on myös todistanut etätöiden toimivuuden ja tärkeyden käytännössä. Koronan jälkeisellä ajalla ei kuitenkaan ole todennäköisesti paluuta enää vanhaan, vaikka toimistolla työskenneltäisiinkin etätöiden ohessa. Myös toimistolla työskentely muuttuu, mikäli osa tiiminjäsenistä onkin etätöissä – tällöin tarvitaan uudenlaisia virtuaalitiimitaitoja, ajattelutapaa sekä tottumuksia, jotta tiimityöskentely onnistuu menestyksekkäästi. (Eikenberry & Turmel 2021, 2–3.)

Myös OP Ryhmän henkilöstöjohtaja Hannakaisa Länsisalmi uskoo, ettei paluuta entiseen tapaan työskennellä enää ole. Erilaiset työskentelymuodot edellyttävät sopeutumista niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltä sekä yhteisten pelisääntöjen luomista hybridityölle. Parhaimmillaan hybridityö voi lisätä työntekijän autonomiaa sekä kyvykkyyden kokemusta ja hybridityötä voikin olla lähes mahdotonta johtaa ilman itseohjautuvuutta, joten itseohjautuvuuden taidon merkitys kasvaa. (OP Media 2021)

Viimeiset vuodet ovat muuttaneet tapaa työskennellä ja hybridityö näyttää olevan pysyvä tapa tehdä töitä. Kokemuksia ja tutkimuksiakin on jo ehtinyt kertymään hybridityön tekemisestä, mutta monelta osin on nähtävissä, että hybridityön tekeminen vaatii aktiivista johtamista onnistuakseen niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Hybridityön tekeminen vaatii työntekijöiltä uudenlaisia taitoja ja työyhteisöltä yhteisten pelisääntöjen muodostamista. Hybridityössä itseohjautuvuuteen liittyvien taitojen kehittämisellä voi vaikuttaa niin työn tuottavuuteen kuin hyvinvointiin (Sjöblom, Hietajärvi & Salmela-Aro 2020, 32.). Tästä syystä hybridityö on ilmiönä juuri nyt erityisen merkittävässä asemassa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Hyvä tutkimusaihe on tutkijalle itselleen kiinnostava, sopii tieteenalaan ja tuo yhteiskunnallista tai tieteensisaista merkitystä ja on toteutettavissa oleva. Tutkimuksen aihe voi tulla koulutuksen pohjalta tai kokemuksen ja käytännön työn kannalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 66–80.) Tämän tutkimuksen aiheeksi valikoitui hybridityön johtaminen itseohjautuvissa tiimeissä OP Ryhmässä. Itseohjautuvuus on tapa toimia OP Ryhmässä ja hybridityö on hyvin ajankohtainen aihe niin OP Ryhmässä kuin muillakin aloilla. Tarkemmin toimeksiantaja eli OP Ryhmä tullaan esittelemään luvussa neljä.

Hybridityössä korostuvat itseohjautuvuus sekä itsensä johtaminen. On tutkittu, että tukea kaivataan oman työn johtamiseen niin ajanhallinnan, priorisoinnin, motivoinnin, hyvinvoinnin kuin viestinnän osalta. Lisäksi kaivataan selkeitä tavoitteita, keskustelua sekä työn rytmittämistä. (Sweco 2021)

Hybridityössä osa organisaatiosta työskentelee toimistolla ja osa etäyhteyden kautta muualla. Hybridityö muuttaa organisaation ja tiimin johtamista, kun kaikki eivät enää tee lähityötä toimistolla. Johtamisessa tulisi huomioida resiliensin lisäksi luottamuksellinen ilmapiiri, itseohjautuva työote sekä aktiivinen kommunikaatio. (Horttanainen 2020) Tässä työssä keskitytään monimuotoiseen hybridityöhön, joka sisältää sekä etä- että läsnätyötä, ei pelkästään virtuaalista työympäristöä.

Hybridityön tekemisestä ja sen johtamisesta on kokemusta OP Ryhmässä jo pidemmältä aikajaksolta, mutta tätä aihetta ei ole vielä tutkittu tässä työyhteisössä, sillä koronapandemia on vaikuttanut vielä melko paljon käytännön toteutukseen erilaisten rajoitusten kautta. Myös hybridityön ajankohtaisuus ja merkityksellisyys vaikuttivat tutkimusaiheen valikoitumiseen. Tutkimus antaa lisätietoa hybridityön kokemuksista työntekijän, johtamisen ja työskentelyn näkökulmasta OP Ryhmässä sekä mahdollisia työkaluja hybridityön johtamiseen, joten näiden kautta on saatavissa lisäarvoa niin sekä kohdeorganisaatiolle kuin yleisesti tästä aiheesta kiinnostuneille.

Itseohjautuvassa organisaatiossa tiimit saavat päättää hybridityön organisoinnista ja poikkeusaikana etätyötä on ollut paljon, joten tavoitteena on tarkastella hybridityön vaikutuksia työskentelyyn, joh-

tamista sekä tarvittavia taitoja. Tutkimuksessa hyödynnetään eri roolien näkökulmaa. Raamit hybridityölle tulevat osittain annettuna (huomioiden OP Ryhmän hybridityön yleiset periaatteet) ja osittain tiimit pystyvät itse vaikuttamaan käytännön toteutukseen. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisessa hyödynnetään valmentavaa otetta ja henkilön omaa halua kehittymiselle, joten tutkimuksessa haluttiin tarkastella hybridityössä tarvittavien taitojen johtamista nimenomaan siitä näkökulmasta, miten vastaajat toivoisivat itseään johdettavan.

Tavoitteena työn lopputulemana on tunnistaa, miten johtamalla itseohjautuvuutta voidaan luoda edellytyksiä menestyä hybridityössä. Käytännössä tämä edellyttää nykytilanteen tunnistamista – kuinka hybridityötä on johdettu tällä hetkellä, mikä on itseohjautuvuuden nykytila hybridityön suhteen tällä hetkellä, ja mitkä ovat olleet hybridityön vaikutukset ja miten hybridityötä on johdettu. Lisäksi tarkastellaan hybridityössä tarvittavien itseohjautuvuuteen liittyvien taitojen johtamista.

Tutkimusongelma tai -kysymys tulisi pyrkiä esittämään mahdollisimman selkeästi ja tarkkarajaisesti. Näin tutkimuksesta löytyy johtoajatus, joka kiteyttää tutkimuksen pääongelman, jota tarkastellaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 122.) Tämän tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

- Miten johtamalla itseohjautuvuutta voidaan luoda edellytyksiä menestyä hybridityössä?

Hybridityön tekeminen ja sen johtaminen kokonaisuudessaan on tutkittavana aiheena hyvin laaja. Kanasen (2014, 33.) mukaan tutkimusaiheen rajaamisella varmistetaan tutkimuksen hallinta ja toteutuskelpoisuus sekä mahdollistetaan tutkittavan ilmiön selityksen löytämistä. Näin ollen tätä tutkimusta rajattiin teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen jälkeen apukysymysten avulla koskettamaan hybridityön ja siihen kuuluvan itseohjautuvuuden johtamisen nykytilaan ja tulevaisuuden johtamiseen. Erityisesti näistä haluttiin tutkia hybridityössä tarvittavien taitojen, hybridityön suunnittelun kuin hybridityön vaikutusten johtamista. Apukysymyksiä ovat seuraavat:

- Millaisia taitoja tarvitaan itsensä johtamiseen erityisesti hybridityössä?
- Mitä vaikutuksia hybridityöllä on ollut?
- Miten hybridityötä on suunniteltu ja johdettu nyt ja miten sitä tulisi tulevaisuudessa johtaa?

Tutkimuksen hypoteesina pidettiin, että itseohjautuvuudessa tarvittava sisäinen motivaatio on lähtökohtaisesti hyvällä tasolla ja näin ollen sisäisen motivaation tutkiminen rajattiin tutkimuksesta pois. Hybridityön vaikutusten osalta työssä keskitytään erityisesti työskentelyyn sekä työntekijään vaikuttaviin huomioihin. Näiden tutkimuskysymysten kautta on mahdollista aineiston analysoinnin kautta selvittää itseohjautuvuuden ja hybridityön nykytila niin toteutumisen kuin johtamisen osalta ja tavoitteena on antaa näistä kohdeorganisaatiolle kehittämisohdotuksia.

1.3 Työn rakenne

Työn teoreettisena viitekehyksenä toimii hybridityön ja itseohjautuvuuden tietoperusta, jotka esitellään luvuissa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi tullaan käymään läpi hybridityötä käsitteenä ja avataan teoretietoa niin hybridityön vaikutuksista kuin hybridityössä huomioitavista asioista. Luku kolme keskittyy itseohjautuvuuden käsitteeseen sekä itseohjautuvuudessa tarvittavien edellytysten, taitojen ja johtamisen kuvaamiseen. Koska opinnäytetyön tutkimus keskittyy hybridityössä työskentelyyn, käsitellään tässä teoreettisessa viitekehyksessä itseohjautuvuutta juuri hybridityön näkökulmasta.

Työ tullaan toteuttamaan OP Ryhmälle ja toimeksiantaja tullaan esittelemään luvussa neljä. Samassa yhteydessä OP Ryhmän näkökulmaa itseohjautuvuudesta ja hybridityön tekemisestä kuvataan toteutetun HR-Johtajan Maija Laaksosen haastattelun kautta. Luku viisi puolestaan kuvaa, miten tutkimus käytännössä toteutettiin. Luku sisältää tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän esittelyn sekä tutkimusprosessin kulun avaamisen toteutuksesta analysointiin.

Varsinaiset tutkimustulokset esitellään luvussa kuusi. Tulokset on jaettu neljään alalukuun siten, että ensin tuodaan esiin hybridityössä tarvittavien taitojen ja niiden johtamisen tulokset. Toisessa alaluvussa on kuvattu hybridityön suunnitteluun ja johtamiseen liittyvät tuloksia. Kolmas alaluku sisältää tulokset koetuista hybridityön vaikutuksista ja neljännessä alaluvussa tuodaan esiin tulokset hybridityön ja itseohjautuvuuden nykytilanteesta ja vastaajien esiin nostamista kehitysehdotuksista.

Keskeiset johtopäätökset tuloksista tuodaan esille luvussa seitsemän. Samassa luvussa esitellään myös tutkimuksesta nousevat kehitysehdotukset. Viimeisenä työssä on kahdeksannessa luvussa pohdinta osuus, jossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja hyödynnettävyyttä sekä kokemuksia työn toteutuksesta.

2 HYBRIDITYÖ

2.1 Hybridityö käsitteenä

Hybridityöstä voidaan puhua monella nimellä, kuten virtuaalityönä sekä hajautettuna työnä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että osa työntekijöistä voi työskennellä yrityksen toimipisteessä ja osa muualla joko muissa toimipisteissä tai etätöinä kotoa käsin. Etätöy kuuluu hybridityöhön ja sillä tarkoitetaan nimenomaan työskentelyä jostain muualta käsin kuin yrityksen toimipisteeltä, esimerkiksi kotoa käsin. Etätöissä tehdään usein samoja työtehtäviä kuin työpaikan toimipisteelläkin. (Vilkman 2016, 13; Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 16.) Etä- ja läsnätyön suhde voi vaihdella, mutta tyypillisesti hybridityötä tehdään siten, että toimipisteellä työskennellään kaksi tai kolme päivää viikosta ja loput päivät tehdään kotoa käsin (CE Noticias Financieras 2021).

Työn tekemisen kannalta voidaan erotella kolme erilaista tapaa tehdä töitä: läsnätyö, jossa ollaan sovitussa toimipisteessä, etätöy, jolloin työntekijä voi työskennellä joko täysin tai pääosin etänä esimerkiksi kotoa käsin sekä hybridityö, jossa yhdistetään näitä molempia. Lisäksi voidaan puhua liikkuvasta työstä, jolla tarkoitetaan työskentelyä niin julkisissa tiloissa tai liikennevälineissä kuin myös työskentelyä yrityksen muissa toimipisteissä eikä välttämättä työskentelyä kotoa käsin. Hybridityö terminä on melko uusi eikä siihen sisälly määritelmää siitä, missä suhteessa etä- ja läsnätyötä tehdään vaan tämä on aina organisaatioissa määriteltävä asia. Hybridityö ei ole erillinen työsuhdemuoto vaan tapa organisoida työtä. (Eklund ym. 2021, 16–17, 31.)

Hybridityö eroaa virtuaalisesta työskentelymuodosta. Virtuaalisessa työskentelyssä toimitaan täysin virtuaalisessa ympäristössä, jossa käytännössä myös kaikki tiedonkulku ja kommunikointi tapahtuu. (Mamia & Melin 2006, 38.) Hybridityöhön sisältyy sekä virtuaalisen työpiirteitä etätöy myötä sekä läsnätyön piirteitä siltä osin, kun töitä tehdään organisaation toimipisteessä. (Eklund ym. 2021, 16–17, 31.)

Hybridityöhön sisältyvästä etätöyistä sovitaan aina työnantajan kanssa ja se on vapaaehtoista niin työntekijälle kuin työnantajalle. Organisaatio määrittää ohjeet ja ehdot etätöyille ja näissä on usein otettu kantaa työaikoihin, työn johtoon, valvontaan ja työvälineisiin. Ehdoissa voi olla myös rajoituksia, kuten minimimäärän määrittäminen läsnätyöhön hyvän asiakaspalvelun varmistamiseksi tai mahdollisuus kieltää etätöy, mikäli etätöyohjeistusta ei noudateta. Työnantaja ohjeistaa missä työtehtäviä voi tehdä ja millaisella aikataululla läsnätyöhön tulee tarpeen mukaan saapua. Etätöykäytänteet voivat olla erilaisia saman organisaation eri työntekijöiden välillä, mikäli työtehtävien luonne ja sisältö vaikuttavat etätöyöhön, mutta työnantajalta edellytetään tasapuolista kohtelua samanlaista tehtävää tekeville. (Eklund ym. 2021, 167–168.)

Hybridityöhön sisältyvä etätöy kuuluu työsuopimuslain ja työaikalain piiriin. Työnantaja päättää etätöy mahdollisuudesta, mutta työnantaja ei voi kuitenkaan määrätä etätöyöhön. Työnantaja ja työntekijä sopivat yhdessä etätöy tekemisestä ja organisaation etätöy pelisäännöissä voidaan ottaa kantaa myös oikeuteen perua etätöyoikeus. Työaikalainsäädännön mukaisesti työaika seurataan myös etätöyissä. (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2020, 91–100; Hietala & Kaivanto 2021, 80.) Etätöy tekeminen onkin vain erilainen tapa organisoida työtä, ei oma työsuhdemuotonsa. Työnantajalla on työturvallisuusveloitteita myös etätöy tekevän työntekijän osalta, vaikkei työnantajalta

voida edellyttää toimintavelvoitteita muualla tehtävään työhön. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto on tehnyt vuonna 2021 selvityksen, jossa on sopimus etätyöstä. Tämä sopimus antaa suuntaviivat terveyteen ja turvallisuuteen, työntekijän yksityisyyden oikeuteen sekä etätyön tietosuojaan. (Hölttä, Jarmas, Saarensola, Salminen & Seljavaara 2021, 45–50.)

Vilkmanin mukaan, kun puhutaan hybridityön johtamisesta, tarkoitetaan sillä usein etätyön johtamista. Etäjohtaminen eroaa tavallisesta johtamisesta siten, että johtaja ei näe työntekijöitä päivittäin tai viikoittain toimistolla, vaan harvemmin. Etäjohtamisessa tarvitaan erilaisia johtamistapoja ja toimintamalleja verrattuna lähijohtamiseen ja keinovalikoima tähän riippuu täysin siitä, millainen tiimi tai organisaatio on kyseessä. (Vilkman 2016, 15.) Eklund ym. taas toteavat hybridityön johtamisen eroavan etätyön johtamisesta siten, että organisaation tulee huomioida lähityöympäristön toimivuus, työskenteleepä työntekijä missä tahansa. Hybridityön johtamisessa myös haastetaan vanhoja johtamiskäytänteitä, sillä hybridityön onnistumisen edellytyksenä on, kuinka hyvin etä- ja lähityö kyetään yhdistämään tehokkaasti huomioiden niin työnantajan kuin työntekijän tavoitteet ja tarpeet. Hybridityössä korostuu itseohjautuvuus ja riittävä osaaminen työntekijällä. Hybridityön johtamisessa toimivat samat johtamisen keinot kuin läsnätyöissäkin, mutta mahdollisuus vaikuttaa tiiminjäseniin muuttuu hybridityön myötä. Tämän vuoksi johtaminen edellyttää erityisen hyviä kommunikointi- ja viestintätaitoja. (Eklund ym. 2021, 24–26, 60.)

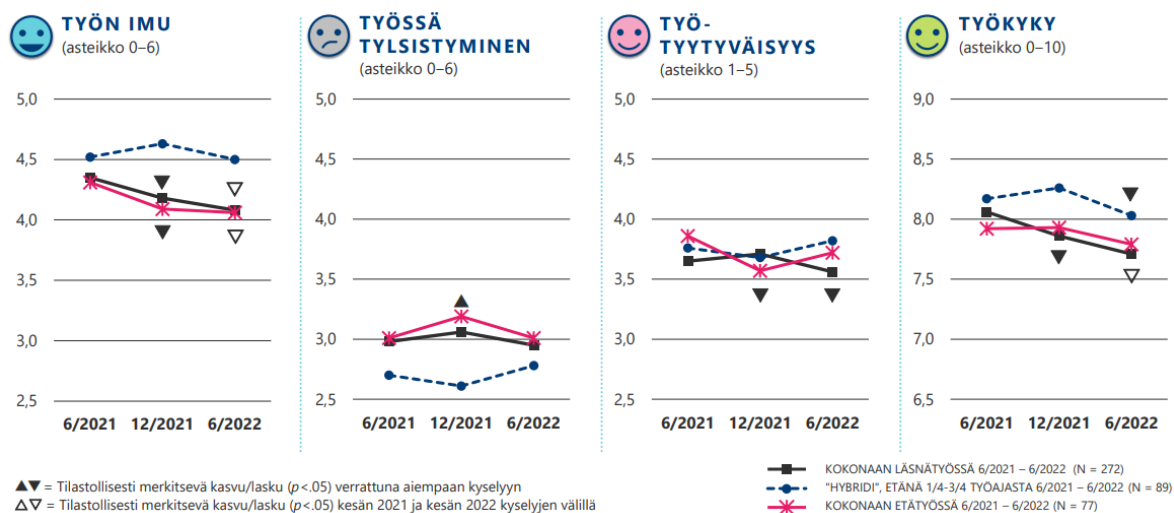
2.2 Hybridityön hyödyt

Etätyöstä on paljon hyötyjä ja etuja niin sekä työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta katsottuna. Työntekijälle etätyö antaa mahdollisuuden sovittaa joustavammin työtä ja perhe-elämää sekä säästää aikaa ja rahaa työmatkojen osalta. Mikäli etätyössä olosuhteet ovat kunnossa, kasvaa työrauha ja mahdollisuus keskittyä ja tätä kautta työn tulokset voivat olla laadukkaampia ja nopeampia. Etätyö lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työtehoa. Poikkeustilanteissa etätyö voi myös olla ainoa mahdollisuus ylipäättään työskennellä edelleenkin. (Haapakoski ym. 2020, 152–153; Eklund ym. 2021, 47–48.)

Työnantajan näkökulmasta tehokkuuden ja tuottavuuden parantuminen on myös merkittävä hyöty. Mikäli henkilöstö jaksaa paremmin etätyössä, pidentää se myös työuria sekä etätyön mahdollistava yritys nähdään myös houkuttelevampana työnantajana. Yhteisöllisestä näkökulmasta etätyö tuo myös ilmastoon liittyviä vaikutuksia työmatkaliikenteen vähentyessä. Lisäksi työnantaja voi pitää etätyön myötä pienempiä toimitiloja, jota kautta syntyy myös kustannussäästöjä. (Haapakoski ym. 2020, 152–153; Eklund ym. 2021, 47–48.) Vuonna 2021 julkaistu Human Resources Instituten *The Future of Work: From remote to hybrid* – tutkimus kertookin, että organisaatiot tunnistavat hybridityön mahdollistavan kulusäästöjä niin toimitilojen vähentämisen, tiloista aiheutuvien hallinnointikulujen vähentymisen sekä matkakulujen vähentymisen myötä (Capgemini 2021, 3).

Työterveyslaitos on tutkinut vuosina 2019–2022 Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä-tutkimushankkeessa johtamisen keinoja, kuinka johtamisella voidaan edistää työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tutkia, miten työntekijöitä voimaannuttava ja arvostava johtaminen tukee itseohjautuvaa toimintaa ja edistää proaktiivista ja oman osaamisen kehittämistä sekä työn imua. Tämän tutkimuksen mukaan hybridityössä koettiin enemmän työn

imua ja työtyytyväisyyttä kuin pelkästään etänä tai pelkästään toimistolla työskennellessä ja seuranta-tutkimuksessa vuodelta 2022 nähdään tilanteen jatkuneen edelleen samanlaisena (kuva 1). Näin ollen hybridityön etuna voi nähdä positiivisen vaikutuksen työnimuun sekä työtyytyväisyyteen. Myös työkyky on tutkimuksen mukaan ollut parhaimmillaan niillä vastaajilla, jotka ovat tehneet hybridityötä. Toisaalta tutkimuksessa todettiin työn vetovoimatekijöiden ja työn imun lisäävän ylipäättään halua työskennellä myös työpaikalla, joten tämä on hyvä huomioida tutkimustuloksia tarkastellessa. Enemmistö tutkimukseen osallistujista koki hybridityön olevan hyväksi itselleen, mutta myös edistävän työssä suoriutumista ja luovuutta. (TTL 2022a; TTL2022c)



Kuva 1. Miten Suomi voi? - tulosjulkistus elokuu 2022 (TTL 2022c).

Työkuormitus ja stressi voi vähentyä siinä tapauksessa, mikäli työntekijä pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä ja työskentelytapaan. Hybridityössä vaikuttamistapoja voi olla esimerkiksi oman työn jaksottaminen tai työn ja osaamisen kehittämisen yhdistäminen tilanteessa, jossa oman ajankäytön ja työn tehostumisen myötä vapautuu aikaa ja syntyy mahdollisuuksia työskennellä työntekijän itsejohtamalla tavalla. (Eklund ym. 2021, 48–49.) Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työn kehittävyys sekä vaikutusmahdollisuudet työssä eli mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja saada sananvaltaa ovat myös yhteydessä halun tehdä vähemmän etätöitä (TTL 2022a).

Etätö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen katsaus on tehty vuonna 2020 pohjautuen Sosiaali- ja terveysministeriölle tehtyyn muistioon sekä Virpi Ruohomäen artikkeliin Etätöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Tunnistettuja hyötyjä etätöistä jo ennen koronapandemiaa ovat joustavuus, työn rytmittäminen omien tarpeiden mukaan, työrauha, keskittyminen sekä ajan ja rahan säästö työmatkojen jäädessä pois. Työajan ja työn tekemisen paikan joustavuudella ja vaikutusmahdollisuuksilla voi vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Miten Suomi voi? – pitkittäistutkimuskyselyssä kartoitettiin suomalaisten työhyvinvoinnin kehittymistä koronakevään aikana. Enemmän etätöitä tehneet kokivat tehneensä enemmän itsenäisiä työhön liittyviä päätöksiä sekä oppineen aiempaa parempia työtapoja. Etätö oli keskimäärin yhteydessä kasvaneeseen työn imuun. Kokonaisuudessaan katsauksen mukaan etätöillä on pääsääntöisesti myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin, mutta kielteiset vaikutukset voivat tulla

näkyviin vasta pidemmällä aikajänteellä. (Ruohomäki, Tuomivaara, Mattila-Holappa, Monni, Perttula, Alanko & Toppinen-Tanner 2020)

2.3 Hybridityön riskit

Etätyöstä voi tulla myös riskejä ja haasteita, kuten työajan pidentyminen herkemmin etänä ollessa tai työn- ja vapaa-ajan sekoittuminen, joka vaikeuttaa työstä irrottautumista ja sitä kautta voi myös kuormittaa työntekijää. Kodeissa vaaditaan usein myös sopeutumista sekä tilojen suunnittelua, jotta etätyötä on mahdollista tehdä kotoa käsin. Osa kaipaa myös työyhteisöä ja voi kokea etätyössä yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä tai huolta asemastaan organisaatiossa. Myös johtamisen kannalta etätyö luo omat haasteensa. (Haapakoski ym. 2020, 152–153; Eklund ym. 2021, 39–51.)

Työterveyslaitoksen tutkimus tukee Haapakosken ja Eklundin ym. mielipidettä työajan pidentymisestä sekä työn ja vapaa-ajan sekoittumisesta. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työuupumus ja työholismi ovat yhteydessä haluun tehdä enemmän etätyötä. Etätyö mahdollistaa työholismia kokeville keskeytyksettömän työnteon ja työpäivien venyttämisen pidemmäksi, joka vaikeuttaa työn ja vapaa-ajan tasoittamista ja muodostaa siten terveysriskin. (TTL 2022a) Myös Human Resources Institutun tutkimuksesta käy ilmi, että etätyön myötä henkilöstön loppuun palamisen määrä on noussut, erityisesti silloin, kun etätyötä tehdään määrällisesti paljon. Tutkimuksen mukaan tämä edellyttää johtamiselta työntekijöiden hyvinvoinnin seurantaa sekä hyvinvoinnin tukemiseen tarvittavien keinojen käyttämistä. (Capgemini 2021, 23)

Henkinen työturvallisuus voi vaarantua, mikäli hybridityössä työn johtaminen ja organisoituminen tai työyhteisön yhteistyö, viestintä ja vuorovaikutus ovat puutteellisia. Työntekijöiden keskinäinen etäisyys voi luoda haasteita, joko fyysisen etäisyyden, toiminnallisuuden etäisyyden tai tiimin jäsenten keskinäisen yhteenkuuluvuuden näkökulmasta. Henkinen paine voi muodostua fyysiseksi turvallisuusriskiksi, mikäli tukea ja valmennusta ei saada riittävästi. Virtuaalisessa työympäristössä ongelmia voi aiheuttaa lisäksi teknologian ja erilaisten järjestelmien ja sovellusten toimimattomuus tai epäkäytännölliset työvälineet. Esihenkilön voi olla haastava nähdä ja tunnistaa työntekijän kuormittamista ilman säännöllisiä keskusteluita. (Eklund ym. 2021, 33–36, 53.)

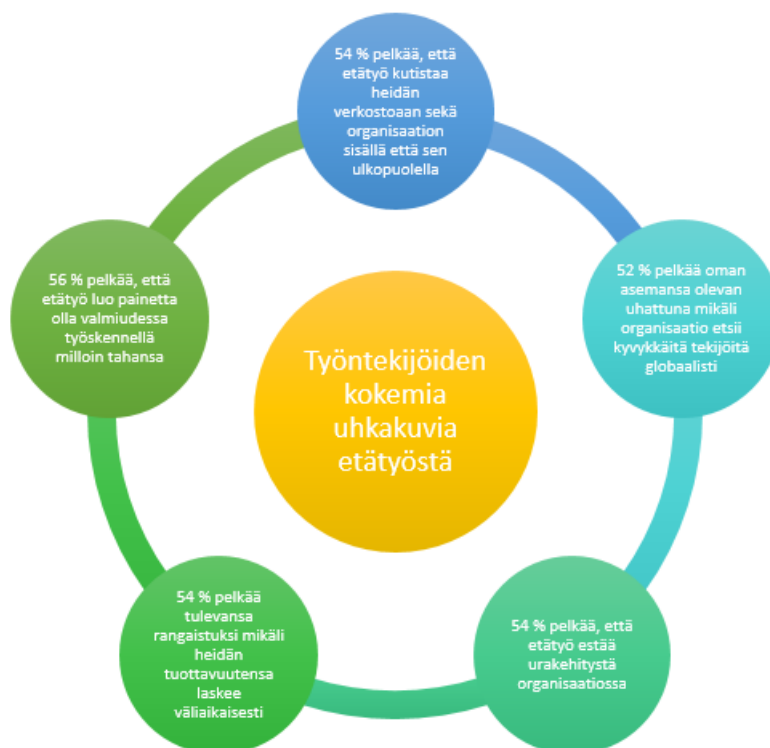
Organisaation toimitilat on yleensä suunniteltu tukemaan tehokasta työntekoa paikan päällä ja vastaavasti etänä kotoa käsin työskennellessä haasteita voi tulla työn ja perheen yhdistämisessä samoissa tiloissa. Etänä ollessa jää puuttumaan näkyvyys taukojen pitämisestä, työskentelemisen rytmistä, yhteistyöstä tiiminjäsen välillä ja hyvinvoinnista. Tämän vuoksi etätyöskentely edellyttää itsensä johtamisen taitoja ja organisaation on tärkeää tarkastella, kenelle hybridityö sopii paremmin kuin läsnätyö. (Eklund ym. 2021, 76–77.)

Hybridityö voi näkyä myös tiimityössä ja yhteisöllisyyden tunteessa. Tavoitteet tukevat yhdessä työskentelyä, mutta merkitystä on myös sillä, että tiimi kokee työskentelevänsä yhdessä ja on varmistettu yhteistä aikaa tiimille, jolla varmistettaisiin luottamuksen, yhteistyön sekä osaamisen kehittymisen. (Eklund ym. 2021, 53.) Työyhteisö tai tiimi koetaan yhtenäisenä, kun siihen sisältyy vuorovaikutusta, vision jakamista sekä yhdessä merkityksellisen työn tekemistä. Kun yksilöt kokevat yhteisöllisyyttä, toimivat he Human Resources Institutun tutkimuksen mukaan tuottavammin, innovatiivi-

semmin, yhteistyökykyisemmin ja ovat uskollisempia organisaatiolle. Mikäli työntekijä kokee olevansa osa tiivistä tiimiä, heistä jopa 80 % kokee olevansa myös enemmän sitoutuneita organisaation visioon, joten organisaation tulisi panostaa virtuaalisessa työympäristössä tapahtuvan tiimityöskentelyn tukemiseen. (Capgemini 2021, 32.)

Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen -kat-
sauksessa on otettu kantaa myös etätyön haasteisiin ja riskeihin. Tunnistettuja haasteita jo ennen koronapandemiaa on tutkittu olevan työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, mikäli työtehtäviä on liikaa tai työpäivät venyvät. Sopimattomat työtilat kotona voivat haastaa, sillä usein ergonomia ei ole niin hyvä kuin työpaikalla. Koska työmatkaliikuntaa puuttuu, voi siitä aiheutua fyysisen arkiaktiivisuuden vähenemistä. Lisäksi työskentelyyn voi vaikuttaa perheenjäsenet. Etätyö on tuonut myös yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokemuksia työyhteisöstä jo ennen koronapandemiaa. Pitkittänyt etätyö haastaa esihenkilön mahdollisuuksia tehdä havaintoja työn sujumisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Myös puutteet osaamisessa voivat jäädä herkemmin huomaamatta kuin lähityössä. Pandemian aikana tehdyllä etätyöllä on ollut Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan saman tyyppisiä haasteita. Aiempaa enemmän etätyötä tehneet kokivat saaneensa vähemmän tukea työtovereilta sekä pitä-neensä vähemmän taukoja. Myös tylsistymistä etätyössä koettiin aiempaa useammin. Fast Expert Teamsin tutkimuksessa myös pandemian aikana etätyössä haasteena on voinut olla eristäytyneisyyden tunne työpaikan muista työntekijöistä ja tämä voi vaikeuttaa työtehtävien tekemistä sekä vai-
kuttaa kielteisesti henkiseen hyvinvointiin. Pandemian aikana tehty etätyö on voinut olla myös eri-
laista verrattuna aiempaan etätyöhön, sillä kotona ei välttämättä olekaan ollut saatavilla niitä hyö-
tyjä mitä yleensä etätyöstä voi saada johtuen poikkeustilanteesta; työrauha, häiriöttömyys ja keskit-
tyminen ei välttämättä ole voinut olla samalla tasolla perhetilanteen, etäkoulun tai liikkumisrajoitus-
ten myötä. (Ruohomäki ym. 2020)

Eikenberryn ja Turmelin mukaan etätyön määrän kasvun on huomattu vaikuttavan tuottavuuteen, vuorovaikutussuhteisiin sekä sitoutuneisuuteen ja sitä kautta hybridityössä riskinä on, että työtyytyväisyys voi laskea. Etänä ollessa voi hämärtyä mitä työssä tapahtuu, miten esihenkilöä tai työkave-reita saa kiinni eikä säännöllisiä kohtaamisia välttämättä ole. Potentiaalilla eli mahdollisuuksilla on myös merkitystä etätyössä, sillä usein etätyössä voi tulla tunne eristyksestä tai hajaantumisesta, mutta jos työntekijä kokee, että tulevaisuudessa on hänelle mahdollisuuksia esimerkiksi etenemi-
seen tai haastavampiin työtehtäviin, auttaa se työmotivaatiossa ja myös haastavampien tehtävien hoidossa. (Eikenberry & Turmel 2021, 15–17.) Human Resources Instituten tekemässä tutkimuk-
sessa nousee esiin työntekijöiden näkökulmasta samoja uhkakuvia mitä Eikenberry ja Turmel nosta-
vat liittyen tuottavuuteen, vuorovaikutussuhteisiin sekä mahdollisuuksien huomaamiseen etätyössä, erityisesti silloin, kun etätyötä on pidemmän aikaa määrällisesti paljon (kuva 2). Eristäytyneisyyden tunne on merkittävä riski ja jaettu kulttuuri sekä merkityksellisyyden tunne nousevat erityisen tärke-
äksi virtuaalisessa työympäristössä. (Capgemini 2021, 23–24.)



Kuva 2. Työntekijöiden kokemat uhkakuvat etätyöstä (mukaillen Capgemini 2021, 23).

Myös sitoutuminen korostuu hybridityön riskinä. Hybridityössä sitoutuminen on yksi tärkeistä tekijöistä, sillä se lisää tyytyväisyyttä omasta työstä, auttaa näkemään ison kuvan sekä mahdollisuudet, auttaa rakentamaan vahvoja vuorovaikutussuhteita sekä auttaa tulemaan huomatuksi. Sitoutuneisuus työhön vaikuttaa myös työsuoritukseen, sillä sitoutuneisuus auttaa muistamaan oman merkityksen ja arvon yritykselle, vaikka etätyössä kokisikin välillä olevansa yksin ja huomaamaton. Sitoutuneisuus on toisaalta jokaisesta yksilöstä kiinni, joten tämän ajattelutavan johtaminen on työntekijän itsensä johdettavissa. (Eikenberry & Turmel 2021, 6–7, 27–28.) Työnantaja voi kuitenkin tukea sitoutumista varmistamalla vuorovaikutuksen toiminnan tiimissä sekä tiimin jäsenten kesken. Tämä lisää tiedon kulkua ja sitoutuminen kasvaa, kun tiiminjäsenet tietävät tarpeeksi, jotta syntyy omistautumista työlle. (Eklund ym. 2021, 73.) Erityisesti uusien työntekijöiden osalta sitoutumiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä Human Resources Institutin tutkimuksen mukaan jopa puolet uusista työntekijöistä eivät haluaisi jatkaa työtään organisaatiossa, mikäli työtä voisi tehdä pelkästään etänä. Uudet työntekijät eivät kokeneet kuuluvansa osaksi tiimiä ja kokivat itsensä ulkopuoliseksi sekä avun saamisen vaikeaksi etänä työskennellessä. (Capgemini 2021, 26.)

Tietoturva voi vaarantua hybridityössä ja tämä on näin ollen yksi riskeistä organisaatiolle. Organisaation suljetussa verkossa on helpompaa suojautua erilaisilta tietojenkalastelu yrityksiltä tai kyberhyökkäyksiltä verrattuna etänä käytettäviin yhteyksiin. Niin fyysisten kuin digitaalisten tietojen turvaaminen edellyttää organisaatiolta panostamista. (Eklund ym. 2021, 54–55.)

Myös viestintä voi olla yksi hybridityön riskeistä. Hybridityössä informaatiota tulee eri viestintävälineiden kautta ja tämä voi lisätä kuormittumista. Organisaation käytännöt voivat joko tukea tai haastaa viestinnässä ajan tasalla pysymisessä. Työntekijän digitaalisten viestintätaitojen taso ja tapa

käyttää viestintävälineitä vaikuttaa informaatiosta kuormittumiseen. (Eklund ym. 2021, 40–41, 90–91.)

Johtamisen näkökulmasta ennakoivalla johtamisella ja valmentamisella on mahdollista pienentää tai välttää hybridityön riskejä. Esihenkilö voi auttaa työntekijää tunnistamaan ja kartoittamaan omaa tilannetta ja mahdollisia riskitekijöitä etätyössä sekä tukemaan vuorovaikutuksen parantamisessa ja tarpeen mukaan avun hakemisessa. Tiimityötä voi tukea johtamalla siten, että esihenkilö käy henkilökohtaisia keskusteluita ja mahdollistaa tiimien yhteiset kohtaamiset. Organisaatio voi mahdollistaa, että jokainen tiiminjäsen pystyy seuraamaan tiimin toimintaa ja sen kehittymistä. Itsensä johtamisen taitoja kehittämällä tuetaan jaksamista myös hybridityössä. Esihenkilöllä voi olla rajalliset keinot seurata ja huomata työntekijöiden kuormittumista, jolloin korostuu työntekijän oma vastuu oman hyvinvoinnin ja työn sujumuuden varmistamisesta. (Eklund ym. 2021, 34–35, 58.)

2.4 Suoriutuminen ja tuottavuus hybridityössä

Eriyisesti pandemian alkaessa, monet yritykset pohtivat mitä tapahtuu suoriutumiselle, kun työntekijät työskentelevät kotoa käsin. Useat yritykset kuitenkin ovat huomanneet, että työntekijät suoriutuvat tuottavammin ja tehokkaammin, sillä etätyössä jää enemmän vapaa-aikaa perheelle. Lisäksi yritykset ovat ottaneet käyttöön enemmän yhteistyötä tukevia työkaluja, joilla varmistetaan hybridityötä tekevien osalta esimerkiksi projektien läpinäkyvyys eri vaiheineen, joka taas kertoo suoriutumisesta. (CE Noticias Financieras 2021)

Myös Human Resources Institutun tutkimus kertoo organisaatioiden tuottavuuden kasvaneen ja kulojen pienentyneen hybridityössä. Tutkimuksen mukaan jopa 63 % organisaatioista ilmoittivat tuottavuuden kasvaneen etätyön aikana maaliskuussa 2020. Organisaatioiden mukaan tuottavuuden kasvu perustui siihen, että työntekijät käyttivät vähemmän aikaa työmatkoihin ja organisaatiot ovat mahdollistaneet toimivat työvälineet virtuaaliseen kommunikointiin. Myös joustavan työajan katsottiin vaikuttavan tuottavuuteen, kuten myös mahdollisuuden keskeytyksettömään työskentelyyn. Henley Business Schoolin professori Benjamin Lakerin mukaan tuottavuus on kasvanut, koska työntekijät keskittyvät enemmän työtehtäviin eikä niinkään työsuhteisiin. Toisaalta tutkimuksessa todettiin, ettei hybridityö poista keskeytyksiä, sillä tutkimuksessa 16 % organisaatioista kertoi tuottavuuden laskeneen hybridityössä ja tähän pääsyyinä oli keskeytykset työskennellessä omassa kodissa. Myös haasteet tehdä yhteistyötä virtuaalisesti niin kollegoiden kuin asiakkaiden kanssa vaikuttivat negatiivisesti tuottavuuteen. (Capgemini 2020, 8–9.)

Kun työlle on selkeät tavoitteet ja aikataulut, on työn tuloksia mahdollista mitata ja tämä helpottaa sekä esihenkilöä että työntekijää tunnistamaan missä työn teon suhteen mennään. Työtehtävistä kuitenkin paljon riippuu, kuinka tarkat tavoitteet tai aikataulut on mahdollista määrittää. Selkeät tavoitteet, vastuut ja roolit tukevat tiimin toimintakykyä ja sitä kautta myös tiimin tehokkuutta ja suoriutumista. Hybridityön johtamisessa korostuu erityisesti tavoitteiden käsittely ja kertaus toistuvasti, jotta hybridityö toimii. (Vilkman 2016, 49; Eklund ym. 2021, 42, 72.)

Eriyisesti virtuaalityössä voi olla tarpeen parantaa vastuunottoa ja luotettavuutta, joilla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. On tärkeää kirkastaa mitä tiimiltä tai yksilöltä odotetaan lopputuloksena, miten tavoitteeseen odotetaan pääsevän ja miten suoriutumista tullaan mittaamaan. Tämän jälkeen

voidaan varmistaa, että osaaminen kaikilla riittää tehtävän hoitamiseen ja tarvittaessa sovitaan toimenpiteet, joilla osaaminen kasvatetaan riittävälle tasolle tai varmistetaan, että joku toinen hoitaa tehtävät, joihin osaamista ei kaikilla vielä riitä. (Vilkman 2016, 88–89.) Hybridityössä odotusten ja tehtävien kirkastaminen nähdään olevan myös työntekijän vastuulla. Mikäli tehtävät ovat epäselviä, työntekijä voi olla niiden osalta proaktiivinen, jolloin ei synny hukkaa väärinymmärrysten tai puutteellisen tiedon vuoksi. (Eikenberry & Turmel 2021, 128.)

Suoriutumisen varmistamiseksi tavoitteiden viestinnän jälkeen organisaation suositellaan käydä läpi myös selkeät mittarit ja sopia esimerkiksi osatavoitteita ja pilkkoa siten tavoitetta pienemmäksi. Lisäksi tiiminjäseniä voi tukea auttamalla tehtävien priorisoinnissa sekä asettamalla tarvittaessa aikatauluja. Hybridityön suoriutumisen johtamisessa on tarpeen antaa jatkuvaa palautetta rehellisesti ja avoimesti sekä viestiä, mitä seuraa onnistuneesta ja hyvin tehdystä työstä tai mitä seuraa, mikäli tavoitteeseen ei päästä. Tavoitteen tulisi olla mahdollisimman realistinen, sillä konkreettisen asian aikaan saaminen tuo tyytyväisyyden tunnetta työstä. Tällöin myös tavoitteen seuranta on helpompi toteuttaa ja siitä on helpompi antaa palautetta joko yhteisesti tai henkilökohtaisesti. (Vilkman 2016, 89–94.) Hybridityössä määräaikojen asettamisen tärkeys korostuu, sillä se auttaa työntekijää hallitsemaan tavoitteisiin pääsyä ja sitä kautta tukee tehokasta työskentelyä (Eklund ym. 2021, 16–17, 43).

Selkeät tavoitteet luovat etätyössä tuloksien lisäksi itseluottamuksen tunnetta, kun tiiminjäsen tietää mitä ja millaista laatua häneltä odotetaan, miksi tehtävät tehdään, millaista yhteistyötä odotetaan ja milloin tehtävät tulee olla tehtynä. Tämä myös johtaa parempiin tuloksiin sekä luottamukseen työntekijää kohtaan sekä pienentää riskiä mahdollisiin konflikteihin tiimin sisällä tehtävien suorittamisesta. Kun tavoitteista keskustellaan, on hyvä tunnistaa kaikkien odotukset silloin, kun tiiminä tehdään yhdessä työtä. Vaikka työ tapahtuisi etätyöskentelynä, töitä tehdään usein yhteisten tavoitteiden eteen, jolloin odotuksia voi olla niin tiiminjäsenillä, projektin jäsenillä kuin asiakkailakin. (Eikenberry & Turmel 2021, 65–68)

Etänä työskentelyn on tutkittu kasvattavan tehokkuutta, sillä keskeytyksiä tulee vähemmän kuin toimistolla työskennellessä (Capgemini 2020, 8–9). Etänä työskentely antaa mahdollisuuden asettaa omia aikatauluja tehtävien suhteen, mutta ajanhallinta voikin olla haaste työntekijälle. Työntekijä voi vaikuttaa tuottavaan tekemiseen etänä keskittymällä oikeisiin asioihin työssä sekä tarkastelemalla mihin omaa aikaa on kannattavinta käyttää, kuinka voi vaikuttaa muihin, jotta he auttavat suoriutumaan paremmin ja mitkä keinot ja tavat kasvattaisivat tehokkuutta sekä tuloksia. Itsensä johtamista ajanhallinnan suhteen auttaa, kun työntekijä tunnistaa mahdolliset keskeytykset ja häiriötekijät, kuten saapuvat sähköpostit tai puhelut ja pohtii missä kohtaa päivää hoitaa nämä tehtävät sekä pyrkii keskittymään vain yhteen tehtävään kerrallaan. Virtuaalityössä on mahdollista myös määrittää oma työskentelytilanne eli saavutettavuus erilaisten järjestelmien kautta, jolloin myös tämä saattaa estää keskeytyksiä, kun kollegat näkevät onko toinen tiiminjäsen vapaana vai ei. (Eikenberry & Turmel 2021, 40–43, 47.)

2.5 Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tukeminen hybridityössä

2.5.1 Yhteisöllisyys hybridityössä

Etätyössä yhteisöllisyys on usein se mikä kärsii eniten, sillä silloin usein poistuu luontainen vuorovaikutus. Kun vuorovaikutus vähenee, heikentää se yhteisöllisyyttä mikä taas vähentää entisestään vuorovaikutusta ja näin ollen yhteisöllisyys kärsii vieläkin enemmän. Yhteisöllisyyden tukeminen vaatii ponnisteluja, mutta etänäkin yhteisöllisyyttä on mahdollista ylläpitää, kunhan organisaatiossa on luottamusta, arvostusta, avoimuutta sekä dialogia. (Haapakoski ym. 2020, 67.)

Haapakoski kertoo, että Society for Human Resource Managementin kyselytutkimuksessa vuodelta 2012 tutkittiin mitkä seikat sujuvat virtuaalisesti paremmin kuin etänä ja mitkä seikat taas tuottavat hankaluuksia virtuaalituössä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ongelmanratkaisu, tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelmien tekeminen luontuu virtuaalisesti jopa paremmin kuin läsnä ollessa. Yhdistävä tekijä sujuville asioille oli näiden asioiden selkeys tai teknisyys – tavoitteet, projektisuunnitelmat jne. ovat hyvin konkreettisia asioita. Hankaluuksia tuottavat asiat olivat taas puolestaan hieman erityyppisiä ja liittyivät yhteistyön sujumiseen ihmisten välillä. Luottamuksen vakiinnuttaminen, ristiriitojen ja konfliktien ratkaiseminen, toisten suoriutumisen arvioiminen sekä tiimin motivaation ylläpitäminen olivat tutkimuksen mukaan virtuaalisesti haastavampaa kuin läsnä ollessa. Vuorovaikutuksen voi näin nähdä tärkeänä tekijänä etätyön ja etätyön johtamisen onnistumiseen ja tähän suositellaan johtamisessa keskittymistä, jotta konfliktit ja ihmisten väliset suhteet saadaan ratkaistua mahdollisimman pian. (Haapakoski ym. 2020, 115–117.)

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan viestinnän lisäksi yksilöiden välisiä suhteita ja heidän välistä toimintaa, jonka kautta tiimille ja yksilöille syntyy yhteinen merkitys jaetusta tiedosta, tunteista, kokemuksista sekä ajatuksista. Tiimin koolla on merkitystä vuorovaikutukseen, sillä mitä useampi henkilö tiimissä on, sen enemmän tulee erilaisia vuorovaikutussuhteita. Näiden suhteiden laadulla on vaikutusta yhteisöllisyyteen sekä mahdollisiin ristiriitoihin, sillä yleensä virtuaalituössä erilaisuuteen ja erilaisiin vuorovaikutustyyliin suhtaudutaan joustamattomammin kuin lähityössä. Johtamalla voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen siten, että tiimiä valmennetaan erilaisuuden ymmärtämiseen tai vuorovaikutussuhteiden parantamiseen sekä rakentamaan ja ratkaisukeskeiseen keskusteluun. (Vilkman 2016, 77–78.)

Kun vuorovaikutus sujuu hyvin myös etätyössä, tukee se hyvää yhteistyötä ja laadukasta ajattelua, joka tuottaa tiimiltä enemmän kuin mihin tiimin jäsenet pystyisivät jokainen yksin työskennellessä – ihmiset saavat aikaan enemmän yhdessä kuin yksin. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia, miten verkon kautta viestitään työasioista ja miten mahdollistetaan myös vapaampi keskustelu esimerkiksi virtuaalikaluhvitaukojen avulla. Toimiva vuorovaikutus pitää työyhteisön kasassa, vaikka perinteisiä kohtauksia ei enää olisikaan. Ja parhaimmillaan etätyö tuo hyötynä myös sen, että myös hiljaisemmat ihmiset pääsevät ääneen paremmin. (Haapakoski ym. 2020, 93–95.)

Haapakoski ym. nostaa aloitteellisuuden taidon yhdeksi tärkeistä tekijöistä, joka tukee yhteisöllisyyttä etätyössä. Yhteenkuuluvuus yhteisössä merkitsee kykyä työskennellä yhdessä siten, että yhteisö pääsee tavoitteisiinsa ilman kitkaa ja tämä on jokaisen yksilön vastuulla. Näin ollen jokaisen tulee kantaa vastuu etätyössä myös aloitteellisuudesta eli osallistua aktiivisesti, ehdottaa ja järjestää

asioita sekä kysyä ja vastata. Käytännössä riittää se, että jokainen kantaa vastuun siitä, että työskentelee tehokkaasti, laatu säilyy oikealla tasolla ja oma panos yhteistyöhön on riittävää. (Haapakoski ym. 2020, 108–109.) Myös Eikenberry ja Turmel korostavat aloitteellisuuden eli proaktiivisuuden tärkeäksi ominaisuudeksi menestyksellisessä etätyössä. Proaktiivisuudella tarkoitetaan muutosten ja tarpeiden ennakoimista sekä toimimista tulevien ongelmien eteen. Proaktiivisuudessa on kyse myös ajattelutavasta, jossa esiin nousevat kysymykset nostetaan heti esiin ja tämä edellyttää rohkeutta ja luottamusta, jotta tiiminjäsen uskaltaa ottaa asioita puheeksi muiden tiiminjäsenten kuullen. (Eikenberry & Turmel 2021, 15–17.)

Tiimin yhteistyöhön liittyy monia tarvittavia ominaisuuksia, kuten kyky vuorovaikutussuhteisiin, luottamuksen rakentamiseen, tehokkaaseen kommunikointiin, valmentamiseen sekä aktiiviseen osallistamiseen niin projekteissa kuin kokouksissa. Näiden lisäksi tiimin on tarpeen pohtia mitä muuta hyvä yhteistyö edellyttää erityisesti etätyössä ja tuoda esiin mitä odotuksia jokaisella tiiminjäsenellä on toisilleen sekä tiimilleen, jotta tiimi onnistuu pääsemään tavoitteisiin, työskentelemään tehokkaasti sekä helpottamaan toistensa työtä. Samalla herätetään tietoisuutta siitä, miten omat tehtävät yhdistyvät organisaation tavoitteisiin ja miten jokaisen työtehtävät vaikuttavat niihin. Käytännössä tämä edellyttää arjessa myös palautetta toisilta, reflektointia, mahdollisten omien rajojen asettamista sekä sen hyväksymistä, että säännöt myös elävät tilanteen mukaan. (Eikenberry & Turmel 2021, 26–27.) Palautetaidot ovatkin keskeinen osa työyhteisötaitoja, sillä palaute auttaa kehittymään omassa työssä. Hybridityössä etäisyys esihenkilöön sekä kollegoihin kasvaa ja tämä voi vähentää palautteen määrää, jolloin se vaikuttaa niin työntekijän kehittymiseen kuin työn merkityksellisyyden kokemukseen. Ilman palautetta voi välittyä tunne, ettei tehtyä työtä ole nähty ja tämä voi laskea työmotivaatiota. Hybridityössä palautteen antamiseen ja saamiseen tarvitaan myös pelisäännöt, jotta palautetta annetaan suunnitelmallisesti ja tuodaan esiin palautteen merkitys tiimissä. (Eklund ym. 2021, 89.)

Hybridityön johtamisessa esihenkilön kannattaa kiinnittää huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen, sillä Human Resources Instituten tutkimuksen mukaan mitä parempi yhteisöllisyyden tunne oli, sen tuottavammin ja yhteistyökykyisemmin työntekijät toimivat ja sitoutuivat organisaation tavoitteisiin (Cappgemini 2021, 32) Yhteenkuuluvuutta on mahdollista tukea siten, että esihenkilö kutsuu työyhteisöä vuorovaikutukseen sekä kannustaa osallistumaan ja keskustelemaan työn sujumisesta, mahdollisista esteistä sekä tunnelmista. Käytännössä esihenkilö pitää yhteyttä yllä niin itsensä kuin muiden välillä, mutta myös auttaa muita olemaan yhteydessä toisiinsa. Virtuaalisen työyhteisön on myös helpompi toimia, mikäli roolit ovat selkeät ja jokainen tietää omat työtehtävänsä ja lisäksi työyhteisössä tuetaan myös tarvittaessa muita, jolloin edetään yhdessä oikeaan suuntaan. Johtamisen kanalta korostuu selkeä ja määrätietoinen viestintä, jolla mahdollistetaan tiimin informoiminen siitä mihin tekemiseen tulee keskittyä. Kaiken kaikkiaan hybridityön johtamisessa esihenkilön rooli kasvaa. Johtamisessa korostuu myös tiiminjäsenten henkilökohtainen tunteminen, jotta esihenkilöllä on vahva yhteys tiiminjäseniin ja sitä kautta vaikutusvaltaa tiimin työn ohjaamiseen ja toisaalta luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen. Kun ihmiset ovat tuttuja, on helpompi tunnistaa myös virtuaalisesti, milloin henkilö esimerkiksi on eri mieltä tai jos kaikki ei ole hyvin. Kahdenkeskisten keskusteluiden merkitys korostuu etätyössä, sillä sitä kautta esihenkilö pysyy paremmin selvillä tiiminjäsenten kuulumisista, suoriutumisesta sekä jaksamisesta. Keskusteluita on hyvä olla säännöllisi-

sesti, esimerkiksi kerran viikossa tai kerran kuukaudessa. Keskustelut vahvistavat yhteyttä, luottamusta sekä vuorovaikutusta ja sitä kautta ne vaikuttavat yhteistyöhön ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Näihin voi yhdistää palautteen antamisen onnistumisista sekä epäonnistumisista – tämä edellyttää esihenkilöltä tavoitteiden toteutumisen aktiivista seuranta. Virtuaalisessa johtamisessa myös esihenkilön tai johtajan tulee kyetä olemaan virtuaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja ymmärtää sitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtaja työskentelee samoilla välineillä ja työtapoilla kuin muutkin tiimin jäsenet sekä on mukana tiimin virtuaalikeskusteluissa, josta voi seurata tunnelmaa, puheenaiheita sekä fiilistä. (Haapakoski ym. 2020, 56, 74, 76, 111–113.)

Vuorovaikutusta ja sitä kautta yhteisöllisyyden tunnetta voi tukea varmistamalla vuorovaikutuksen määrän ja laadun sekä tiimin yhteishengen tilan. Tiimeissä voi tarkastella miten tiimi pitää yhteyttä toisiinsa ja kuinka usein ja miten he tapaavat. Yhteisissä tapaamisissa on tärkeää tunnistaa mikä on työn tekemisen kannalta järkevää tai tarpeellista, esimerkiksi onko tapaamisia joka päivä vai harvemmin. Joka tapauksessa myös kasvokkaisia kohtaamisia on tärkeää järjestää, jotta tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin ja mahdollisesti järjestää myös vapaamuotoisempaa keskustelua, joka vahvistaa yhteisöllisyyttä. Mitä vähemmän yhteisiä kohtaamisia kasvotusten on, sen enemmän vaaditaan tiiminjäseniltä kuin esihenkilöltä työvälineiden hallintaa, halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen sekä taitoa rakentaa tiimihenki virtuaalisesti. Hyvän vuorovaikutuksen onnistuessa virtuaalisessa työskentelyssä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti tuloksellisuuteen, yhteisöllisyyden kokemukseen, motivaation sekä sitoutumiseen. (Vilkman 2016, 40–44, 60.)

TYÖ 2030-raportissa yhteisöllisyys nostetaan tärkeäksi hybridityössä. Yhteisöllisyyden tunne auttaa hahmottamaan oman roolin merkityksen laajemmassa kokonaisuudessa, tuo työhön merkityksellisyyttä sekä turvallisuuden tunnetta ja näkyväksi tulemistä. Yhteisöllisyys edistää myös oppimista ja tiimissä löytyvien taitojen ja vahvuuksien jakamista. Lisäksi yhteisöllisyys edistää keskinäistä luottamusta työyhteisössä. (TYÖ 2030 2021a, 6.)

2.5.2 Luottamus hybridityössä

Luottamus on yksi yhteisöllisyyden kulmakivistä. Luottamus rakentuu yhdessä tekemisestä ja siitä, että kaikki joukkueen jäsenet kantavat vastuuta luottamuksen rakentamisesta. Yksittäiset henkilöt voivat olla todella taitavia yksin, mutta tiiminä suoritus yltää parhaimpaan, kun tiimi työskentelee kokonaisuuden edun mukaisesti. Tämä edellyttää luottamusta toisiin tiimin jäseniin ja jotta luottamusta voi olla, tulee kaikkien tuntee olonsa tiimissä turvallisiksi. Luottamuksen rakentamiseen ei tarvita välttämättä erityisiä keinoja, vaan tärkeintä on, että tiimi tekee niitä asioita, joiden ympärille tiimi on ylipäätään rakennettu. (Haapakoski ym. 2020, 48–51.) Työyhteisössä keskinäinen luottamus työntekijöiden välillä vaikuttaa tiimin tehokkaaseen toimintaan ja täten se näkyy myös tiimin suoriutumisessa. Tiimin sopimus työtehtävien jakamisesta, yhteistyöstä ja tukemisesta lisää avoimuutta ja sitä kautta luottamusta tiiminjäsenten välillä. Tämä myös avaa ymmärrystä oman tekemisen vaikutavuudesta muihin. (Eklund ym. 2021, 41.)

Ulla Vilkmanin mukaan luottamus on sekä toimintatapa että tunnetila, johon on mahdollista jokaisen itse vaikuttaa. On mahdollista päättää luottavansa muihin, tämä erityisesti johtajan roolissa, jotta voi luottaa etätyössä työntekijöiden työntelemiseen. Pääsääntöisesti luottaminen vähentää johtajan

työtä, kun on tarvetta vähemmän kontrolloida tai seurata työntekijöitä ja myös työntekijän näkökulmasta on mahdollista ottaa vastuu tekemisestä. (Vilkman 2016, 28–30.)

Myös Sjöblom, Juutinen ja Mäkikangas (2022) nostavat tutkimuksessaan psykologisen turvallisuuden tunteen sekä luottamuksen työyhteisöön merkittävänä tekijänä hybridityössä. Psykologisen turvallisuuden tunteen todettiin liittyvän positiivisesti työn merkityksellisyyteen ja negatiivisesti työuupumukseen. Tutkimuksen tulokset toivat esiin itsensä johtamisen ja psykologisen turvallisuuden merkityksen tämän hetken työelämässä, erityisesti hybridityötä tehdessä. (Sjöblom, Juutinen & Mäkikangas 2022)

Hybridityössä luottamuksen rakentaminen tiimissä voi olla haastavampaa ja hitaampaa kuin läsnätyössä. Luottamus rakentuu avoimesta vuorovaikutuksesta, vastavuoroisuudesta ja siitä kokemuksesta, että muut tiiminjäsenet hoitavat oman osuutensa. Tiimin ollessa samassa paikassa, vuorovaikutusta ja yhteistyötä tapahtuu enemmän kuin etänä ollessa, ja tämän kautta tiiminjäsenet oppivat tuntemaan toisensa hyvin. Hybridityössä luottamus voi rakentua hieman eri tavalla, esimerkiksi suorittamisen perusteella. Virtuaalitiimissä luottamusta vahvistaa aikataulujen ja pelisääntöjen noudattaminen, osaaminen, yhteistyötaidot ja tavoitettavuus. (Eklund ym. 2021, 69–70.)

Hybridityön johtamisessa tulisikin ottaa huomioon luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi sekä yhteisöllisyys. Luottamuksessa kyse on ensisijaisesti esihenkilön taidosta luottaa muihin ja siihen, että ei ole tarve puuttua jokaiseen asiaan. Tiimillä luottamus kasvaa pikkuhiljaa yhdessä työskennellessä, jos sopimuksista pidetään kiinni, jokainen tekee oman osuutensa ja tiimissä annetaan mahdollisuus sekä onnistua että epäonnistua. Arvostus näkyy pienissä arjen teoissa, esimerkiksi tervehtimisellä tai kuuntelemisellä ja jatkuvalla dialogilla tämä varmistetaan arjessa. Avoimuus taas on läpinäkyvyyttä viestimisen osalta: mitä on suunnitteilla, millä aikataululla, millaisia vaihtoehtoja on käsittelyssä sekä millä perusteilla päätöksiä tehdään. Johtamisella on mahdollista tukea luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta siten, että työyhteisössä nostetaan esiin tiimin ja yksilöiden onnistumisia sekä huomioidaan jokaisen oma rooli ja tunteiden merkitys. Jotta tiimi voi toimia tehokkaasti, tulee sen valmistautua huolellisesti erilaisissa tilanteissa sekä päättää yhdessä strategisesta toimintatavasta. (Haapakoski ym. 2020, 57, 66.)

2.5.3 Motivaation tukeminen hybridityössä/etätyössä

Sisäinen motivaatio syntyy Edward Decin ja Richard Ryanin mukaan kolmesta tekijästä: omaehtoisuudesta eli halusta ohjata itse elämäänsä, yhteisöllisyydestä eli halusta olla osa yhteisöä sekä kyvykkyydestä eli taipumuksesta tehdä asioita, joissa on hyvä tai johon on halu osata ja kehittyä. Näitä tekijöitä voi pohtia myös etätyön osalta, miten nämä täyttyvät ja sitä kautta tarkastella mikä on etätyössä sisäisen motivaation tilanne. Etätyössä usein autonomian eli omaehtoisuuden tarve täyttyy, mutta tämän osalta kääntöpuolena osa voi kokea tämän etätyössä ylivoimaiseksi. Kyvykkyyden tarve voi myös toteutua huonosti, mikäli tekniset taidot eivät ole riittävät etätyöhön. Näistä kolmesta kuitenkin kaikkein haastavin ja vaikein toteutettava asia etätyössä on yhteisöllisyyden tarpeen täyttäminen. Johtamisessa esihenkilöiden suositellaan panostavan yhteisöllisyyden tukemiseen etätyössä. (Haapakoski ym. 2020, 104.)

Työstä motivoitumisella on merkittävä vaikutus yksilöön sekä työyhteisöön niin suoriutumisen kuin työn tulosten kannalta. Tästä syystä yksi johtamisen tehtävistä etätöissä on innostaa ja selkeyttää myös yhteistä päämäärää. Työterveyslaitos on tutkinut, että työstä motivoituminen vaikuttaa myös elämänlaatuun, terveyteen, työkykyyn sekä mielenterveyteen. Työstään innostuneet myös sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa sekä toimivat aloitteellisemmin. (Vilkman 2016, 72–73.)

Näiden seikkojen vuoksi luomalla hyvät edellytykset työntekijälle onnistua työssään, tukee johtaja siinä samalla sisäisen motivaation syntymistä. Työn sisältö ja työtavat vaikuttavat myös motivaatioon, mutta näiden lisäksi erityisesti virtuaalituössä johtaja voi ottaa huomioon muitakin motivaatioon vaikuttavia asioita. Itseohjautuvuus, työntekijöiden ideoiden huomioiminen, vapaus, yhtenäisyys, viestintä, positiivinen asennoituminen, empatia, yhteisöllisyys ja tekemisen ilo vaikuttavat erityisesti virtuaalitiimin motivaatioon. Kun tiimin jäsenten osaamista hyödynnetään päätöksenteossa ja suunnittelussa, luo se tunnetta vaikuttamisesta ja sitä kautta se vaikuttaa myös motivaatioon. Jaettu johtajuus eli eri roolien hyödyntäminen tehtäviin ja päätöksiin tukee tätä myös. Positiivista asennetta tukee arjessa positiivinen palaute, joten johtamisessa voi kiinnittää huomiota myös siihen, mistä ja miten tiimin kanssa keskustellaan; keskustellaanko vain ongelmista vai huomioidaanko myös onnistumiset. (Vilkman 2016, 73–74.) Palautetta voi toisaalta antaa niin sekä esihenkilö kuin kollegakin. Mikäli työntekijä on palautteen pyytämisen suhteen itseohjautuva, se edesauttaa hybridituössä merkityksellisyyden tunnetta. Samalla työntekijä saa varmistettua suunnan, palautteen jo tehdystä työstä sekä tekee itsestään näkyvän. (Eikenberry & Turmel 2021, 37, 117.) Virolaisen tutkimuksessa nousi esiin, että palautteen antamiseen tulisi kiinnittää huomiota erityisesti hybridituössä. Palautteen määrää on tarpeen kasvattaa, sillä se kertoo kiinnostuksesta työntekijän tehtäviä kohtaan sekä mahdollistaa työn kehittämisen. (Virolainen 2010, 279.)

Swecon teettämän tutkimuksen mukaan kokemus työyhteisöllisyyden vähentymisestä vaikuttaa työmotivaatioon ja sen seurauksena myös kokemukseen aikaansaamisesta. Yhteisöllisyyttä pitäisi pystyä rakentamaan ja pitämään yllä myös virtuaalisessa ympäristössä ja tämä on otettava huomioon hybridituön johtamisessa. Tutkimuksessa todettiin, että kohtaamisia on oltava riittävästi tukemaan yhteisöllisyyttä ja ylläpitämään arvostamisen ja välittämisen kulttuuria ja tällä tavoin vaikuttaa työmotivaatioon hybridituötä tehdessä. (Sweco 2021, 11–12.)

Itseohjautuvuuden kehittäminen lisää motivaatiota. Itseohjautuvuus hybridituössä näkyy myös siinä, kuinka tuo itseään ja työpanostaan näkyville ja näkyväksi tulemisella on merkitystä työtyytyväisyyteen. Itseään voi tuoda näkyväksi eettisellä tavalla, jolla tarkoitetaan sitä, että tehty työ vastaa sitä mitä tiimiltä ja lopputulokselta on odotettukin. Käytännössä tämä tarkoittaa yhdessä tekemistä ja muiden huomioimista niin itse tehtävien tekemisessä kuin niistä keskustellessa. Työntekijä voi tuoda itseään esille osallistamalla palavereihin ja keskusteluihin ja näissä kameran auki pitäminen lisää henkilökohtaisuutta. Oman työpanoksen merkityksen voi näyttää myös ilmoittautumalla uusiin tehtäviin tai projekteihin. Oman osaamisen jakaminen nostaa myös yksilöä esiin ja siitä on myös hyötyä kollegoille. Oma potentiaaliansa on mahdollista tuoda esiin myös esihenkilön kanssa kahdenkeskissä keskusteluissa kertomalla avoimesti ura- tai kehityssuunnitelmistaan. (Eikenberry & Turmel 2021, 90–95.)

2.5.4 Fyysiset ja virtuaaliset tapaamiset

TYÖ 2030 -raportissa (2021b) otetaan kantaa mitä organisaatioiden olisi hyvä ottaa huomioon hybridityömallissa. Saman organisaation sisällä voi olla erilaisia tehtäviä ja tiimejä, joille on tarpeen rakentaa erilaiset ratkaisut hybridityöhön. Fyysisiä ja virtuaalisia tapaamisia pohdittaessa olisi tunnistettava mitä on tarpeen tehdä yhdessä ja mitä erikseen sekä pohtia tärkeimmät työn tekemiseen liittyvät verkostot tai asiakkaan vaikutuksen, jotka määrittävät parhaimman paikan työskentelylle. Hybridityön nähdään edellyttävän panostusta yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, kun työskennellään eri paikoissa. Virtuaalinen tila voi kuitenkin myös toimia yhteisöllisyyttä tukevana, mikäli se rakennetaan sellaiseksi sekä organisaatio kehittää taitoja virtuaaliseen vuorovaikutukseen. (TYÖ 2030 2021b, 5, 11.)

Fyysisillä kohtaamisilla on merkitystä etätyön riskien minimoimisessa. Etätyössä työyhteisö tai esihenkilö ei välttämättä huomaa työntekijän vaikeuksia ja ongelmia ainakaan yhtä nopeasti kuin ne voisivat tulla esiin työskentelemällä samassa paikassa. Virtuaalisissa kohtaamisissa voi olla myös työntekijälle haasteita päästä mukaan yhteiseen keskusteluun tai ideointiin ja ylipäätään yhteinen kokemus jää puutteelliseksi. Tämän vuoksi työyhteisössä on tarpeen sopia miten fyysisiä ja virtuaalisia tapaamisia pidetään. (Huttunen 2020, 148–150.)

Kokousten merkitys kasvaa hybridi- ja etätyössä. Etätapaamisissa läsnäololla on vaikutusta kokousten ja yhteisöllisyyden onnistumiseen sekä parhaimmillaan onnistuneet kokoukset tukevat vuorovaikutussuhteita sekä tuovat työntekijöitä enemmän näkyväksi. Jokainen osallistuja voi huomioida mahdollisen etukäteisvalmistelun saapuessaan palaveriin: etukäteen on hyvä tarkistaa ainakin kokouksen aihe, aloitus ajankohta ja mikä oma rooli tulee siinä olemaan, tämä helpottaa kokouksessa aktiivista osallistumista. Hybridityössä olevilla kokouksissa voi olla läsnä yhtä aikaa etätyössä olevia sekä toimistolla olevia ja tällöin etänä olevat voivat jäädä huomaamattomaksi, sillä usein kokouksessa läsnä olevilla huomio keskittyy muihin paikan päällä oleviin. Tämän osalta fasilitoijia voi huomioida puheenvuorot tarvittaessa tai paikan päällä olevat voi sopia osallistuvan tapaamiseen myös omilta koneiltaan. Etätapaamisissa voi osoittaa läsnäoloaan monella tavalla: aktiivisella keskustelulla ja kysymyksillä, ottamalla tarvittavia rooleja tai ilmoittautumalla tehtäviin tai käyttämällä chat-kanavaa, mikäli keskustelu on runsasta. (Eikenberry & Turmel 2021, 142–145.)

Harri Virolainen on tutkinut ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – virtuaalinen tiimin ilmapiiri väitöskirjassaan virtuaalitiimejä. Fyysisten kohtaamisten edut tulivat esiin tutkimuksen eri tuloksissa. Esimerkiksi tavoitteiden viestintä kasvokkain edesauttoi tavoitteisiin sitoutumista. Fyysisellä toimipaikalla oli vaikutusta ryhmäidentiteettiin, tutustumisessa toiseen työntekijään, palautteen saamiseen esihenkilöltä, tuen saamiseen kollegalta sekä viestintätyyliin. Tutkimuksessa ilmeni ihmiselle tyypillinen tarve sosiaalisuudelle ja kasvokkaisille tapaamiselle tukemaan vuorovaikutusta, palautteen saamista sekä yhteisöllisyyttä. Tutkimuksen tuloksissa kasvokkaiset tiimipalaverit koettiin hyvänä paikkana hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tiimipalaverissa tiimin jäsenten onnistumisten ja epäonnistumisten jakamisessa sekä pienryhmäkeskusteluissa tapahtui hiljaisen tiedon siirtämistä. Tiimipalaverin lisäksi hiljaista tietoa oli mahdollista jakaa fyysisten tapaamisten yhteydessä olevilla käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa sekä tapaamisten yhteyteen järjestetyillä vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. Toisaalta virtuaalisen työskentelyn koettiin haastavan toisten tunteiden aistimista ja niihin

reagoimista. Myös motivaation heikentymisen huomaaminen koettiin haastavammaksi, mutta tämän osalta nämä tulivat muuten ilmi esihenkilölle tilanteen jatkuessa pidempään. (Virolainen 2010, 150, 272–276.) Nämä tutkimustulokset kuvaavat fyysisten kohtaamisten merkitystä hybridityössä yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamisessa.

2.5.5 Viestintä hybridityössä

Eroavaisuus läsnä- ja hybridityössä näkyy viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Läsnätyössä tapahtuu paljon viestintää ja vuorovaikutusta lähes huomaamatta ja itsestään ja paikalla ollessa on mahdollista käydä spontaaneja keskusteluita tai kuulumisten vaihtoa niin työajalla kuin tauoilla. Hybridityössä spontaaneja keskusteluita voi olla haastavampi toteuttaa ja tarvitaan suunnitelmallisuutta viestintään sekä vuorovaikutukseen. (Eklund ym. 2021, 60–61.) Harri Virolaisen tutkimuksessa todettiin spontaanin keskustelun olevan vähäistä virtuaalisesti toimineissa tiimeissä. Soittaminen koettiin aikaa vieväksi ja keskustelu jäi usein lyhytsanaiseksi. Sen sijaan toimistolla työskentelevät pystyvät käymään spontaaneja keskusteluita, mutta näiden keskusteluiden viestiminen muualla oleville saattoi unohtua ja tällä oli vaikutusta myös hiljaisen tiedon siirtämiseen. Yhteistyön näkökulmasta tämän koettiin heikentävänä yhteistoimintaa. (Virolainen 2010, 139.)

Etätyöskentelyssä kommunikointi tiimin jäsenten välillä on merkityksellisempää kuin toimistolla työskennellessä. Etänä työskennellä kommunikoinnin ja viestinnän määrä ei pelkästään ole merkittävä tekijä vaan myös viestinnän taidot, laatu ja lähestymistavat vaikuttavat keskinäisen viestinnän onnistumiseen. Onnistunut viestintä vaikuttaa tulokselliseen suoriutumiseen ja vastaavasti epäonnistunut viestintä voi johtaa työn uudelleen tekemiseen, mikäli viestinnän osalta on tullut väärinymmärryksiä tai viestintää ei ole esimerkiksi huomattu lainkaan. Huono kommunikointi voi myös kuormittaa ja turhauttaa tai luoda konflikteja. Viestinnän osalta on kuitenkin mahdollista myös johtaa itseään ja pohtia ensisijaisesti, kuinka juuri itse voi parantaa viestintää omalta osaltaan. (Eikenberry & Turmel 2021, 73–75.) Koko tiimiä voi myös valmentaa kehittämään vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, jotta kommunikaatio toimii ja vältetään väärinkäsitykset. Näitä taitoja tukemalla varmistetaan hyvä yhteishenki ja sitoutuminen, jotka vaikuttavat myös tuottavuuteen. (Eklund ym. 2021, 61.)

Vähäinen vuorovaikutus voikin olla signaali tiimin heikosta ilmapiiristä. Tämä ilmenee Virolaisen tutkimuksessa, jossa sitoutuminen tiimin toimintaan ja ei aktiivinen osallistuminen yhteisiin tiimipalaveriin heikensi yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä, joilla oli entisestään vaikutusta vuorovaikutuksen määrään ja sitoutumiseen. Puolestaan niissä tiimeissä, joissa yhteisöllisyys ja ilmapiiri koettiin olevan hyvällä tasolla, tuli esiin runsasta vuorovaikutusta ja yhteistyötä virtuaalitehtävissä, joka taas ruokki entisestään yhteisöllisyyden tunnetta. (Virolainen 2010, 266.)

Etä- ja hybridityössä korostuu vuorovaikutuksen tarve ja tämän myötä voi olla syytä tarkastella mitä viestintäkanavia käytetään missäkin tilanteessa; mitkä asiat vaativat keskustelua esimerkiksi puhelimitse ja mitkä asiat menevät kirjallisena viestinä joko henkilökohtaisesti tai yhteisesti. Myös viestijien määrä lisääntyy etätyössä, sillä esihenkilö ei ole enää ainoa, joka viestii asioista, vaan viestintä on eri suuntaista niin työntekijöiden välillä, kuin johdon ja työntekijöiden välillä. Tärkein tunnistettava asia viestinnässä on huomata, että etätyössä kannattaa panostaa ihmisten johtamiseen sekä tiimin jäsenten yhdistämiseen eikä vain asioiden johtamiseen. (Vilkman 2016, 60; Haapakoski ym.

2020, 50.) Virolaisen tutkimustuloksissa nousi myös esiin viestinnän merkitys, sillä viestintään sisältyy väärinymmärtämisen mahdollisuus esimerkiksi humoristisia ilmauksia käyttämällä. Toisaalta vapovaisuus viestinnässä saattaa vähentää spontaanisuutta sekä vapautuneisuutta ja tätä kautta virallistaa viestintää. Tällä viestinnän virallistumisella voi olla vaikutusta kokonaisilmapiiriin. Tiimin jäsenten toistensa hyvin tunteminen vähensi väärinymmärryksiä ja vapautti viestintää. (Virolainen 2014, 157.)

Microsoftin, YIT:n ja Milttonin yhteistyössä tekemässä raportissa 7 oppia työn tulevaisuudesta on haastateltu 20 asiantuntijaa työelämän tämän hetken muutoksesta. Myös tässä raportissa nousee esiin inhimillisen vuorovaikutuksen tarve, josta puheella on vain pieni osuus. Kasvojen ilmeitä, eleitä, kehonkieltä ja katsekontaktia tarvitaan ymmärtääksemme toisiamme paremmin ja kaikki nämä häiriintyvät virtuaalisessa työympäristössä ja lisäävät kuormittavuutta. Puhutaankin ”etätyöapatiasta”, jolla tarkoitetaan virtuaalisen teknologian käyttöönottoa, joka vaikuttaa häiritsevästi normaaliin vuorovaikutukseen. Yhteistyö koettiin vaikeammaksi virtuaalisissa palavereissa kuin fyysisissä kasvokkain tapahtumissa kohtaamisissa. (Alarotu, Malmivaara, Stenbäck, Savaspuro & Axelsson 2020)

Hybridityössä virtuaalinen kommunikaatio voi parantaa joidenkin tiiminjäsenten viestintää, sillä osalla vahvuutena voi olla kirjallinen viestintä, jota saatetaan käyttää hybridityössä enemmän. Lisäksi kirjallinen viestintä on usein harkitumpaa ja täsmällisempää. (Eklund ym. 2021, 59.) Virtuaalisessa työskentelyssä kuitenkin tunteiden aistiminen on vaikeampaa kuin kasvotusten kohdatessa ja tästä syystä on kiinnitettävä huomiota, kuinka tunteita ilmaisee. Tunteiden ilmaisulla ja aistimisella voi vaikuttaa ilmapiiriin ja tuoda siihen inhimillisyyttä sekä ihmisläheisyyttä, joka tukee hyvää yhteistyötä sekä luottamuksellista ilmapiiriä. (Vilkman 2016, 65) Virolaisen väitöskirjan tutkimuksessa mukana olleet olivat kokeneet virtuaalisen työskentelyn asettavan haasteita viestinnän ymmärtämiselle, sillä nonverbaalisten viestien havaitseminen jäi vähälle ja kirjallisessa viestinnässä viestintä tapahtui eriaikaisesti, jolloin ei ollut mahdollista tulkita millaisen kuvan viesti oli välittänyt (Virolainen 2010, 156). Haapakoski ym. nostaakin esiin virtuaalitiimin viestinnän osalta tunteiden sanoittamisen, sillä kirjoitettu viestintä voidaan tulkita tylymmäksi kuin mitä sama asia olisi sanottuna. Näin ollen kaikki tunteet – kielteiset sekä myönteiset, suositellaan puettavan sanoiksi, jolloin oikea tunne välittyy viestistä virtuaalisestikin. Erityisesti ilonaiheita suositellaan jaettavaksi, sillä usein virtuaalisessa yhdessä tekemisessä keskitytään helposti vain työhön liittyviin asioihin. (Haapakoski ym. 2020, 77.)

Teknologian hyödyntäminen viestinnässä korostuu hybridityössä. Viestinnässä tärkeää on mitä halutaan sanoa, kuinka se sanotaan ja miltä näytämme viestiessämme. Etänä ollessa näitä tukee valittu kanava, jotta viestintään käytetään. Melko paljon viestintää tapahtuu edelleen sähköpostitse tai chat-kanavien kautta, jolloin viestinnästä jää pois sekä ääni että visuaalisuus. Tämän vuoksi onkin tärkeää miettiä etänä ollessa, mikä kanava toimii parhaiten, jotta viesti ymmärretään oikein ja on vaikuttavin myös muihin etänä oleviin tiiminjäseniin. Valintaa tehdessä on hyvä huomioida mitä viestinnältä haluaa saavuttaa; onko kyseessä tiedotettava asia vai keskusteltava asia, kuinka aikakriittisestä asiasta on kyse ja ketä kaikkia viesti koskettaa. (Eikenberry & Turmel 2021, 80–82; Eklund ym. 2021, 63–67.) Kirsi Sjöblomin (2020) väitöskirjassa on tutkittu digitaalisilla välineillä tehtävään tietotyöhön liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Sjöblomin mukaan uusien tehokkaiden käytäntöjen valinta edellyttää ensin tietoa työyhteisön nykytilanteesta, jotta on mahdollista tunnistaa työyhteisön

keskeiset tarpeet. Lisäksi tarvitaan tietoa ja välineitä hyödyllisiin käytäntöihin virtuaalisessa työssä ja usein myös tukea kehitysprosessin edistämiseksi, sillä usein keskeisiä tarpeita on haastava tunnistaa ja kehittää tarvittavia käytäntöjä hektisessä arjessa. (Sjöblom 2020, 57.) Myös Virolaisen tutkimuksessa nostetaan esiin teknologian hyödyntäminen virtuaalisissa kohtaamisissa mahdollistamaan sanattoman viestinnän huomaamisen sekä läsnäolon tunteen aistimisen. Käytännössä tätä voi toteuttaa videokameran käyttämisellä, mutta tutkimuksessa ilmeni, ettei olemassa olevaa teknologiaa vielä hyödynnetty riittävästi ja tämän vuoksi käytettävän teknologian tulisi olla helppoa ja yksinkertaista. (Virolainen 2010, 277.)

2.6 Hybridityön pelisäännöt

7 oppia työn tulevaisuudesta raportissa otetaan kantaa hybridityössä tarvittavien pelisääntöjen luomiseen. Pelisäännöillä on tarkoitus varmistaa, ettei optimaalisen työskentelytavan vastuu jää pelkästään yksilölle, vaan organisaatio sopii yhdessä pelisäännöt, työntekoa tukevat rakenteet sekä tavoitteet. Näillä varmistetaan, ettei organisaatiossa ole epäselvyyksiä hybridityön tekemisestä, sillä epäselvyydet kuormittavat ja aiheuttavat ilmapiiriongelmaa. (Alarotu ym. 2020)

Pelisääntöjen merkityksen esiin tuominen korostuu lähtökohtana pelisääntöjen alustukselle. Ulla Vilkmän kertoo, että pelisäännöissä on tärkeää tuoda esiin työn sujuminen, sillä etätyö ei ole saavutettu etu, vaan eri työskentelymuodoilla vain huolehditaan töiden etenemisestä aikataulusta. (Maukonen 2020) Myös Työterveyslaitos nostaa pelisääntöjen merkityksen esiin, sillä yhteiset raamit ovat keskeisiä niin työn sujuvuuden kuin hyvinvoinnin kannalta (TTL 2022b). Sama asia nousee esiin vielä Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen -katsauksessakin, jossa todetaan pelisäännöt tärkeäksi. Katsauksen mukaan pelisäännöissä on tarpeen sopia viestintäjärjestelmille säännöt sekä varata tilaa keskittymistä vaativille tehtäville. Lisäksi on tarpeen sopia hybridityön käytännön toteutuksesta, miten etä- ja lähityö vuorot jaetaan tai järjestellään. Yhteisillä kohtaamisilla vahvistetaan ryhmään kuulumisen tunnetta sekä sosiaalista tukea, joten pelisäännöissä voi huomioida viralliset kuin epävirallisen kohtaamiset ja sopia muun muassa videokuvan käytöstä etätapaamisissa. (Ruohomäki ym. 2020)

Hybridityön pelisääntöjen lähtökohtana toimii huolellinen suunnittelu sekä lähijohdon sitoutuminen, jotta varmistetaan johtamisen jatkuvuus ja työnantajan velvoitteiden täyttäminen etäisyyksien kasvaessa. Suunnitteluvaiheessa ja sen jälkeen on tärkeää käydä keskustelua työntekijöiden kanssa. Pelisääntöjen luominen tukee myös tiimin luottamuksen rakentamista. (Eklund ym. 2021, 53 ja 69.) Myös Vilkmän näkee tärkeäksi, että pelisäännöistä sovitaan yhdessä tiimin kanssa. Yhteinen sopiminen vahvistaa yhteistyötä ja sitoutumista pelisääntöihin sekä tuo tunteen siitä, että on päässyt vaikuttamaan niihin. Kun pelisäännöt käydään ja sovitaan keskustellen, syntyy myös yhteinen näkemys siitä mitä säännöillä ylipäätään tarkoitetaan. Pelisäännöt voivat sisältää määrittelyt siitä, miten etätyötä voi tehdä, milloin esihenkilön sekä työntekijöiden tulisi olla tavoitettavissa tai läsnä yhtä aikaa toimipisteellä, miten ja millä välineillä varmistetaan yhteistyö ja vuorovaikutus, miten viestitään asioista sekä miten seurataan työn etenemistä. (Vilkmän 2016, 37–38.)

Hybridityön suunnittelussa on huomioitava työtehtävien mukaisesti mitkä ovat hybridityön hyvät ja huonot puolet sekä missä ja milloin on paras tapa työntekijöiden työskennellä, jotta työ ruokkii energiaa, keskittymistä, koordinoitua sekä yhteistyötä. Kaikilla näillä tekijöillä on vaikutusta siihen, kuinka tuottavasti töitä tehdään. Koronapandemian myötä yritykset ovat tehneet pikaisiakin päätöksiä hybridityön suhteen ja nyt osa yrityksistä on valmiita pohtimaan tulevaisuuden tapaa tehdä työtä, joka voi poiketa vanhasta tavasta suurestikin. Osa tehtävistä vaatii enemmän koordinoitua muiden kanssa ja kun hybridityö saadaan toteutettua siten, että työntekijät voivat tehdä yhteistyötä sujuvasti keskenään, lisää se tavoitteellista ja tehokasta työntekoa. Hybridityön suunnittelussa kannattaa kuitenkin pitää suunnitelmat avoimina, sillä joskus työntekijät voivat kokeilun myötä päätyä haluamaan takaisin toimistolle, kuten Bloom'sin työntekijät halusivat kuuden kuukauden etätyön jälkeen. Lisäksi tarvitaan uudenlaisia johtamistaitoja, kuten empatiaa ja yksilöllisten tarpeiden kuulemistä sekä luovaa ratkaisujen kehittämistä hybridityöhön. (Gratton 2021)

Tiimin pelisäännöissä voi ottaa kantaa myös viestinnän osalta siihen, kuinka nopeasti tiiminjäseneltä voi odottaa apua tai vastausta johonkin pyyntöön. Odotukset voivat olla hyvin erilaisia ja tämän vuoksi tästä on hyvä sopia yhdessä tiimin kanssa. Myös lähetettävään viestiin voi itse asettaa toivotun aikarajan vastaukselle tai yhteydenotolle, mikä helpottaa kollegaa oman työn johtamisessa. Vastauksessakin voi olla pelkästään tieto siitä, koska ehtii vastaamaan varsinaiseen kysymykseen, sillä se kertoo kollegalle siitä, että viesti on huomattu ja siihen tullaan vastaamaan vielä ja tämä edistää vuorovaikutussuhdetta. (Eikenberry & Turmel 2021, 46–47; Eklund ym. 2021, 62.) Sama asia nousee esiin Keskustelun, käsitysten ja käytänteiden voima: teknologiavälitteinen vuorovaikutus työyhteisössä-artikkelissa. Kaisa Laitisen mukaan virtuaalisessa työympäristössä on keskeistä sopia yhdessä vuorovaikutukseen käytänteet, sillä odotukset ja käsitykset voivat poiketa paljon toisistaan niin tiimien sisällä kuin esihenkilön ja tiiminjäsenen välillä. Tämän vuoksi onkin tarpeen linjata yhdessä käsitykset ja odotukset teknologian hyödyntämisestä vuorovaikutukseen. Samalla on tarpeen nostaa esiin mahdolliset epävarmuuden tunteet nykyisistä käytänteistä, esimerkiksi palaverissa puheenvuoron saamiseen on tarpeen sopia yhdessä käytänne. Kaisa Laitinen nostaisi pelisääntöihin vuorovaikutukseen liittyen erityisesti yhteisen keskustelun vaihtoehtoista eri viestintävälineiden suhteen, keskustelun odotuksista ja käsitteistä sekä yhteisten käytänteiden sopimisesta viestintään. (Laitinen 2020, 61–63.)

Myös Työterveyslaitos on ottanut kantaa pelisääntöjen muodostamiseen. Työnteon osalta on sovitava, mitä ihmisiltä odotetaan etätyössä, miten heitä tuetaan ja millaista työaikaä etänä voi tehdä. Odotusten selkeyttämiseen sisältyy työn rajojen ja tavoitteiden selkeyttäminen. Viestinnän osalta on hyvä pohtia pelisääntöihin mitä ja miten digitaalisia välineitä käytetään eri asioiden viestinnässä, kuinka usein tiimi kokoontuu, miten ja mistä löytyvät päivittävät ohjeet, miten eri sidosryhmät ovat tavoitettavissa sekä miten viestinnän onnistumista arvioidaan ja kehitetään. Lisäksi yhteistyön ja palaverien toteutuksesta on tarpeen sopia ja samalla tuoda esiin fyysisten tapaamisten edut, sillä ne edistävät yhteisöllisyyttä työyhteisössä. (TTL 2022b)

3 ITSEOHJAUTUVUUS

3.1 Itseohjautuvuuden edellytykset

Haapakosken ym. mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan kyvykkyyttä toimia ilman ulkopuolista johtamista tai kontrollia. Itseohjautuvuudella ajatellaan ihmisten toimivan fiksummin ja kyvykkäämmmin, etenkin yhteisönä, silloin kuin käskyt eivät tule ylhäältä päin. (Haapakoski ym. 2020, 101–102.) Myös Frank Martela ja Karoliina Jarenko kuvaavat Itseohjautuvuus : Miten organisoitua tulevaisuudessa – teoksessa itseohjautuvuuden käsitettä samoin eli itseohjautuvuus on kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Lisäksi he toteavat, että henkilön tulee olla itsemotivoitunut, jotta hän pystyisi itseohjautumaan. Henkilö tarvitsee myös päämäärän eli tavoitteen, jota kohti on mahdollista itseohjautua. Kolmanneksi itseohjautuvaan toimintaan edellytetään tarvittavaa osaamista ja taitoja, jotka pitävät sisällään työtehtäviin kuuluvien teknisten taitojen lisäksi myös ajanhallinnan, priorisoinnin, resurssienhallinnan sekä tehtävien asetannan taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 11.)

Itseohjautuvassa kulttuurissa odotetaan työntekijältä aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta työtehtävien tekemiseen. Työntekijän nähdään entistä enemmän haluavan vaikuttaa niin sekä omaan työhön kuin organisaation toimintaan ja täten haluavan osallistua aiempaa enemmän päätöksentekoon sekä toiminnan kehittämiseen. Tämä tarkoittaa työntekijälle enemmän vapautta, mutta myös vastuun ottamista omasta tekemisestä sekä työtehtävien edistämisestä sekä kehittamisestä. (Huttunen 2020, 26.) Jotta tämä käytännössä on mahdollista toteutua, edellyttää se organisaatiossa byrokratian vähentämistä, jotta työntekijä voi aidosti tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman kysymistä ylemmältä taholta. Itseohjautuvuuden uskotaan nopeuttavan ja helpottavan työn tekemistä. (Collin & Lemmetty 2019, 264.)

Itseohjautuva organisaatio vaatii kuitenkin johtamiselta jopa enemmän kuin perinteinen johtamistapa, sillä edelleen johtamiseen sisältyy tavoitteiden asettaminen, priorisoinnin päättäminen, ongelmien ratkaisu sekä lisäksi johtajien on oltava kiinnostuneita ihmisistä ja auttaa heitä onnistumaan. (Haapakoski ym. 2020, 101–102.) Itseohjautuva toimintatapa edellyttää johtamisen roolia aiempaa vahvemmin, sillä johtamisella varmistetaan tiimien ja yksilöiden suuntaaminen tavoitteita kohti (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas ja Ristikangas 2021, 71).

E erityisesti etätyössä itseohjautuvuuden vaatimus korostuu, sillä etätyössä työntekijän tulee osata itse priorisoida tehtäviään, hallita ajankäyttöään, organisoida ja tauottaa sekä tarvittaessa tunnistaa tilanne, jossa on tarve pyytää apua. (Haapakoski ym. 2020, 102.) Tämä myös ikään kuin siirtää johtamisen haasteita työntekijälle, sillä vastuu kasvaa oman työn edistymisen sekä tavoitteiden saavuttamisen seurantaan. Toisaalta tätä kautta itsenäisyys kasvaa ja tämä lisää usein sisäistä motivaatiota. Ihmisten yksilölliset eroavaisuudet vaikuttavat kuitenkin siihen, kuinka paljon vastuuta ja itsenäisyyttä kaivataan tai ollaan valmiita ottamaan vastaan. Tähän vaikuttaa lisäksi työntekijän osaamisen ja kokemuksen määrä sekä mahdollinen tottumus vastuunottoon. Esihenkilö voi kiinnittää tähän huomiota ja rakentaa luottamusta ja avoimutta, jotta työntekijän itsenäisyys oman työn osalta vahvistuu. (Vilkman 2016, 51–52.)

Samaan aikaan tulisi varmistaa, että työntekijä ei jää yksin työtehtävien kanssa, sillä eroavaisuudet itseohjautuvuuden tasoissa voivat olla suuret. Riippuen työntekijän aiemmasta työtaustasta, itseohjautuvuuden kulttuuri voi olla täysin uutta ja näin ollen siihen opettelu vaatii aikaa sekä esihenkilön ohjausta. Ohjausta voi tehdä varmistamalla tavoitettavuus tiimille sopimalla säännöllisen työajan, jolloin esihenkilö on paikalla tai varaamalla kalenteriin vapaita aikoja, jolloin työntekijä voi ottaa yhteyttä esihenkilöön. (Vilkman 2016, 116–117.)

Myös tässä korostuu hybridityön pelisääntöjen sopiminen, jotta kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä mitä kanavia kannattaa käyttää yhteydenpitoon tai tiedusteluihin missäkin asiassa, jotta yhteistyö ja asioiden hoito on mahdollisimman sujuvaa ja tukee itseohjautuvaa toimintaa. Tämä kannattaa tehdä keskustellen yhdessä tiimin kanssa, jolloin voidaan sopia yhteydenpidon tiivyydestä, sillä ihmisillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, millainen yhteydenpito ja vastausaika tuntuu riittävältä. Näiden lisäksi itseohjautuvuutta tukee etukäteissuunnitelma siitä, miten tiiminjäsenet toimivat, mikäli esihenkilö on poissa; kuka toimii sijaisena ja mitä päätöksiä on mahdollista tehdä täysin itsenäisesti tällaisessa tilanteessa. (Vilkman 2016, 118.)

3.2 Itsensä johtamiset taidot hybridityössä

Koska hybridityö on itsenäisempää työskentelyä kuin läsnätyö, korostuu Eklundin ym. mukaan hybridityössä yksin työskennellessä etänä erityisesti itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen edellyttää erilaisia taitoja työntekijältä. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi aloitekyky, joka näkyy muun muassa oma-aloitteisuudessa yhteydenpidossa työn kannalta merkityksellisiin toimijoihin ja kykyä tunnistaa työtehtävät sekä ratkaisua vaativat asiat itsenäisesti ja tarttua toimeen. Itsenäinen työskentely edellyttää myös priorisointi- ja ajanhallintataitoja sekä kykyä suorittaa tehtävät loppuun saakka laadukkaasti. Hyvinvoinnin näkökulmasta tarvitaan lisäksi taitoja hallita omaa työkuormaa siten, että työskentely sujuu tehokkaasti, mutta ilman ylikuormittumista. Vaikka hybridityön etuna on antaa enemmän vapautta työntekijälle suunnitella omaa ajankäyttöä, tulisi työntekijän varmistaa, että käytössä oleva tapa tukee hyvinvointia ja työ- ja lepovaihe vuorottelevat. (Eklund ym. 2021, 40–41, 77–88.)

Sjöblom nostaa Eklundin tavoin hybridityön edellyttävän itseohjautuvuuteen liittyviä taitoja, joita organisaation tulee kouluttaa ja pitää yllä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Itsesääntely, kuormituksen hallinta sekä kyky tehdä yhteistyötä virtuaalisessa ympäristössä ja taito käyttää digitaalisia välineitä nousevat väitöskirjan tutkimuksessa esiin. Sjöblomin mukaan organisaatiossa tarvitaan käytännön ohjeita siitä mitkä asiat vaikuttavat kognitiiviseen toimintaan ja hyvinvointiin, sillä näillä voidaan vaikuttaa niin työntekijöiden hyvinvointiin kuin tuottavaan tekemiseen. (Sjöblom 2020, 57.)

Sjöblomin, Juutisen sekä Mäkikankaan mukaan itsensä johtamisen taitoihin vaikuttaa kuitenkin vahvasti tiimin käytännöt. Vaikka itsensä johtaminen pitää sisällään yksilön omat taidot, vaikuttaa tiimin toiminta ja käytännöt yksilön itseohjautuvaan toimintaan. (Sjöblom ym. 2022) Työ 2030- raportissa otetaan kantaa siihen, kuinka yhteisöllisyyttä voidaan edistää tulevaisuuden hybridityössä esimerkiksi työyhteisö- ja tiimityötaitojen kautta. Työyhteisötaitoihin sisältyy muun muassa miten hybridityössä työpäivien toiminnassa rakennetaan ja ylläpidetään yhteisöllisyyttä sekä varmistetaan matala kynnys vuorovaikutukselle. (TYÖ 2030 2021a, 6.) Työyhteisötaidot voidaankin nähdä laajana koko-

naisuutena. Se pitää sisällään myös itsensä johtamisen, joka kattaa niin osallistumisen tiimityöskentelyyn, oman työn hallinnan, omien vahvuuksien tunnistamisen sekä työn- ja yksityiselämän tasapainottamisen. Tavoitteisiin sitoutuminen ja pelisääntöjen noudattaminen ovat myös työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidoilla voi olla vaikutusta tiimeissä koettuun keskinäiseen tukeen, apuun ja palautteeseen. (Laaksonen & Ollila, 63–69)

Myös Swecon vuonna 2021 teettämän tutkimuksen mukaan hybridityössä korostuvat itseohjautuvuuden taidot. Tutkimuksessa vastaajat kaipasivat eniten tukea ajanhallintaan sekä priorisointiin. Muita tutkimuksessa nousseita taitoja joihin apua tai tukea kaivattiin, olivat rytmittäminen, aikataulutus, palaverimäärän hallinta sekä työstö- ja ajattelu ajan rauhoittaminen, jotka kaikki menevät myös ajanhallintataitojen alle. Lisäksi taidoista nousi esiin hyvinvointiosaaminen. Myös luottamus, keskustelu sekä kiinnostus nousivat teemoina, joihin tukea kaivataan. Esihenkilöiltä toivottiin yksilöllistä tukea sekä kahdenkeskistä aikaa. (Sweco 2021, 13)

Tarvittavina taitoina tulevaisuuden työelämässä nähdäänkin monia itsensä johtamiseen liittyviä taitoja. Forbesin artikkeli *The Skills Required For The Future Of Work* nostaa esiin joustavuuden ja sopeutumiskyvyn, mutta korostaa itsenäisyyden ja itsemotivaation olevan avainasemassa. Tulevaisuudessa työntekijän odotetaan oppivan kehittämään itse sisäistä motivaatiota sekä hyviä työskentelytapoja saavuttamaan työtehtävään kuuluvan tavoitteet, ilman että kukaan on vieressä valvomassa työskentelyä. (Torres 2021) Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio ovatkin toisiinsa vahvasti kytköksissä, sillä itsensä johtamiseen kuuluu myös itsensä motivointi ja yhteisistä tavoitteista omien tavoitteiden asettaminen. Tämä edellyttää työntekijältä tunnetaitoja, jotta on mahdollista johtaa omalla ajattelulla tunnetilaa tarvittaessa oikeaan suuntaan. Lisäksi resilienssitaidot korostuvat itseohjautuvassa toiminnassa; resilienssitaidoilla tarkoitetaan joustavuutta ja mukautumiskyvykkyyttä ajattelussa. (Ojala 2018, 90–100.)

Tulevaisuuden työelämätaidoissa korostuu myös hyvät viestintätaidot, niin suullisessa kuin kirjallisessa viestinnässä, mutta myös kyvyssä suodattaa loputonta informaatiovirtaa itselleen tarvittavin osin. (Torres 2021) Eklundin mukaan tämä edellyttää työntekijältä kykyä itsereflektioon, omien vuorovaikutustaitojen tiedostamista ja viestintätaitojen suunnittelua ja kehittämistä, sillä hyvät työyhteisötaidot takaavat hybridityössä myös hyvän keskinäisen vuorovaikutuksen. (Eklund ym. 2021, 88.)

Itsensä johtamisen taitoja kehittämällä on mahdollista vaikuttaa muuhunkin kuin työn sujuvuuteen. Tämä käy ilmi *Measuring broad self-regulatory skills in multi-locational knowledge work* -tutkimuksessa, jossa selvitettiin itsensä johtamisen taitojen vaikutusta hybridityössä tietotyötä tekevien osalta. Tutkimuksessa korostettiin itseohjautuvuustaitojen merkitystä tuottavuuteen sekä hyvinvointiin tämän päivän hybridityöympäristössä. (Sjöblom ym. 2020, 32.)

3.3 Itseohjautuvuuden johtaminen ja kehittäminen

PwC:n teettämässä *Future of Work and Skills* -kyselyssä vuonna 2021 haastateltiin yli 4000 yritys- ja henkilöstöjohtajaa. Tässä kyselyssä ilmeni, että johtajat tunnistavat työntekijöiden tarvitsevan uusia taitoja tulevaisuuden työelämässä, jotta organisaatio menestyy jatkossakin. Kuitenkin vain 26 % vastaajista oli vahvasti sitä mieltä, että tunnistaa millaisia taitoja työntekijät konkreettisesti tulevat

tulevaisuudessa tarvitsemaan. Johtamisen osalta nähtiin tärkeäksi, että organisaatiot hyödyntävät järjestelmiä, joissa ylläpidetään nykyisiä tarvittavia taitoja ja visualisoidaan tulevaisuuden taitoja. Lisäksi johtamistaitoihin ja ihmisten taitojen kehittämiseen panostamalla tuetaan luottamuksen syntymistä ja hyvää suorituskykyä nopeasti kehittyvässä ja monimutkaistuvissa organisaatioissa. (PwC 2021).

Human Resources Instituten tutkimuksessa todetaan pandemian muuttaneen johtamista pysyvästi ja hybridityön johtamisessa kannustetaan keskittymään ”pehmeiden taitojen” kehittämiseen niin työntekijöille kuin johtoroolissa oleville. Näitä tarvittavia pehmeitä taitoja ovat tutkimuksen mukaan resilienssi, sopeutumiskyky, tehokas viestintätapa, virtuaaliset yhteistyötaidot, empatia sekä ketteryys sopeutua äkilliseen muutokseen. (Capgemini 2021, 37.)

Itseohjautuvuutta voi johtaa tukemalla itsetuntemuksen kasvattamista, sillä sitä kautta löytyvät välikädet siihen, kuinka itse voi pitää yllä työkykyä, vireystasoa ja motivaatiota myös etätyössä. Lisäksi itsetuntemuksen kautta selviää voimaa antavat tekijät sekä kuormittavat tekijät ja reflektion kautta on mahdollista pohtia keinoja selvitä myös kuormittavista tekijöistä. Työnantaja voi esimerkiksi järjestää valmennuksia ajanhallintaan tai suorituskyvyn ylläpitoon liittyen. Näiden lisäksi jokaisen työntekijän oma itsestä huolehtiminen perusasioiden kuten järkevän ruokavalion, liikunnan ja nukkumisen kautta, tukee hyvinvointia myös etätyössä. (Haapakoski ym. 2020, 105.)

Haapakosken ym. mukaan tavoitteet ja raamit tukevat myös etätyössä yhteisön pääsyä tavoitteisiin, joten mikäli tavoitteet eivät ole selkeät, tulisi itseohjautuvassa työyhteisössä kysyä tavoitteita niin pitkään, että ne ovat varmasti selkeät ja ymmärrettävät. Tarvittaessa esihenkilö tukee tavoitteiden kirkastamisessa tai työtehtävien priorisoinnissa ja tätä kautta johtaa itseohjautuvuutta. (Haapakoski ym. 2020, 106.)

Haapakosken ym. mielipidettä tavoitteiden selkeyttämisestä tukee Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Tutkimuksessa todettiin tavoitteiden ja vastuiden määrittämisen olevan merkittävässä roolissa itseohjautuvuudessa. Näin ollen tiimin- ja henkilökohtaisten tehtävien ja tavoitteiden linjaaminen on johdolta keskeisin tehtävä, jolla tuetaan liiketoiminnan kokonaisuutta. Lähijohtajan rooliin nähtiin kuuluvan kolme tärkeää tehtävää varmistamaan itseohjautuvan toiminnan toteutuminen: varmistaminen miten tekemällä päästään yhteisiin tavoitteisiin, raamien selkeyttäminen kaikille siten, että on selkeää mitkä ovat tekemisen reunaehdot missä rajoissa voi toimia sekä tarvittavan resurssin varmistaminen, jotta organisaatio aidosti voi toteuttaa tavoitteet. Olennaisena nähtiin lähijohtajan varmistaa tiimin ymmärtävän, miten tiimin toiminta kytkeytyy organisaation strategiaan ja miten tiimin toiminta tukee tavoitteiden saavuttamista. Lähijohtajan rooliin nähtiin kuuluvan uudenlaisia johtajuusrooleja ja rajojen asettamisen tapoja ja esimerkiksi kyvykkyyttä vahvistaa tiimien aloitteellisuuden taitoa. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021, 33–34.)

Myös Vilkman tunnistaa organisaation strategian ja vision esiin nostamisen tärkeyden itseohjautuvuuden tukemiseksi. Tavoitteen lisäksi vision korostaminen ohjaa toimimaan oikeaan suuntaan silloinkin, kun esihenkilö ei ole paikalla tai tiettyyn asiaan ei ole määritelty toimintatapaa etukäteen. Esihenkilöt, jotka ovat johtaneet hajautettuja tiimejä pidempään, korostavat vision viestimistä yh-

tenä tärkeimpänä asiana itseohjautuvuuden johtamisessa. (Vilkman 2016, 122–126.) Vision viestiminen ja avaaminen selkeästi ja tarkasti lisää yhteistyön tunnetta sekä avaa työntekijälle vision kautta syntyviä vaatimuksia työlle (CE Noticias Financieras 2021). Vision tulisi olla ymmärrettävä ja merkityksellinen kuvaus siitä, mihin organisaatio on menossa. Mikäli organisaation virallinen visio ei ole täysin selkeä tiimin tekemisen kannalta, tulisi esihenkilön kirkastaa mitä visio tarkoittaa juuri tämän tiimin työssä ja miten tiimin tehtävät tukevat vision täyttymistä. Keskustelussa on hyvä huomioida lisäksi esimerkkien kautta mitä tekoja ja toimintaa visio edellyttää niin esihenkilöltä kuin tiimin jäseniltä. (Vilkman 2016, 122–126.)

Itseohjautuvuuden johtaminen edellyttää myös esihenkilöltä uudenlaisia taitoja. Monessa organisaatiossa tuodaan esiin valmentava johtaminen, jolla pyritään oivalluttamaan kysymysten kautta tiimejä tai työntekijä ratkaisemaan asioita itsenäisesti. Itseohjautuvuuden johtamisessa esihenkilöt ovat avainasemassa ja esihenkilöiden kouluttaminen uusiin taitoihin sekä johtamiseen on edellytys itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Itseohjautuvuutta voi kehittää vähitellen aloittaen antamalla ensin yksittäisiä yksilön tai tiimin päätettäviä asioita ja kasvattamalla päätettävien asioiden määrä tulevaisuudessa. (Ojala 2018, 300.)

Itseohjautuvuuden johtamisessa erityisesti hybridityössä tulee ottaa huomioon myös motivaatioon vaikuttavat seikat. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi- seurantatutkimuksessa tuli esiin itseohjautuvuuden ja erityisesti aloitteellisuuden taidon merkitys motivaation. Tutkimuksessa ilmeni, että aloitteellisuutta olisi tarpeen vahvistaa hybridityössä, esimerkiksi aloitteellisuudessa tuen hakemiseen esihenkilöltä. Tällä on mahdollista vaikuttaa niin motivaatioon kuin hyvinvointiin työssä. (TTL 2022c)

Yhteistä itseohjautuvuuden ja hybridityön johtamiselle on se, että johtamisen tarve ei katoa. Harvard Business Review:n asiantuntijatiimin tekemän tutkimuksen mukaan hybridityö on madaltanut hierarkia tasoja ja hybridityö edellyttää myös johtajalta itseohjautuvuuden taitoja. Tutkimuksessa nousee esiin, että myös hybridityö edellyttää valmentavaa otetta johtamisessa sekä hyviä vuorovaikutustaitoja tunnistamaan viestinnän vivahteet virtuaalisessa työympäristössä. Lisäksi hybridityön johtamisessa tärkeinä teemoina nousee esiin suorituksen johtaminen niin vision kuin tavoitteiden kautta. (Heikkinen, Kerr, Malin & Routila 2021). Yhteisiä piirteitä itseohjautuvuuden ja hybridityön johtamisessa löytyy useita.

4 HYBRIDITYÖ JA ITSEOHJAUTUVUUS OP:SSA

4.1 Toimeksiantajan esittely

OP Ryhmä muodostuu 137 osuuspankista ja näiden osuuspankkien omistamasta keskusyhteisö OP Osuuskunnasta tytäryhtiöineen. OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, joten ryhmän yli 2 miljoonaa asiakasta omistavat osuuspankit ja sitä kautta koko OP Ryhmän. Liiketoimintaan sisältyy pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluiden tarjoaminen. OP Ryhmässä työskentelee yli 12 000 työntekijää. (OP Ryhmä 2022a)

OP Ryhmän perustehtävänä on edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Ryhmän arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin sekä asiakkaiden, työntekijöiden kuin kumppaneiden näkökulmasta. Strategisten painopisteiden kautta tavoitellaan vision toteutumista ja syksyllä 2021 OP Ryhmä päivitti strategisia painopisteitä siten, että niitä on asetettu viisi lähivuosille: arvoa asiakkaille, kannattava kasvu, laadukas ja tehokas toiminta, vastuullinen liiketoiminta sekä osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö. (OP Ryhmä 2022c)

OP Ryhmä on aloittanut muutama vuosi sitten toimintakulttuurin muutoksen kohti ketterää ja itseohjautuvaa toimintatapaa ja on Suomessa ensimmäinen finanssitalo, joka siirtyy kokonaisuudessaan itseohjautuvaan työskentelytapaan. Muutoksella haluttiin vastata niin toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen kuin sääntelyn uusiin vaatimuksiin ja pyrkiä tätä kautta kohti OP Ryhmän visiota eli pyrkiä Suomen johtavaksi ja vetovoimaisimmaksi finanssiryhmäksi. Muutoksen tavoitteena on parantaa merkittävästi työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Muutosmatkan on kuvattu olevan yksi OP Ryhmän suurimmista uudistamishankkeista, joka muokkaa niin työtehtäviä, rooleja kuin organisaatiotakin kokonaisuudessaan ja edellyttää myös uudenlaista osaamista henkilöstöltä. Ketterässä toimintatavassa asiakkaiden tarpeet ohjaavat työskentelyä ja tiimeillä on osaaminen, vapaus ja vastuu johtaa työtään. Samaan aikaan päätöksentekotasoa on vähennetty. Koska vastuu päivittäisjohtamisesta on tiimeillä, on johtaminenkin uudistunut suuntaviivojen antamiseen ja menestymisen mahdollistamiseen. Johtamisessa keskitytään yksilöiden johtamisesta erinomaisen tiimisuorituksen mahdollistamiseen ja esteiden poistamiseen. (OP Ryhmä 2022b; OP Intra 2022a)

OP Ryhmän pääjohtajan Timo Ritakallion mukaan itseohjautuvissa tiimeissä johtamisen tarve ei kuitenkaan vähene, vaan johtamiselta edellytetään myös muutosta kohti valmentavaa johtamista. Itseohjautuvan toimintamallin myötä on muokattu myös johtamisen periaatteita ja näissä OP Ryhmä korostaa suunnan näyttämistä, jotta itseohjautuvat tiimit pystyvät johtamaan ja priorisoimaan omaa työtään. Lisäksi johtamiselta edellytetään menestyksen mahdollistamista, muun muassa osoittamalla luottamusta ja jakamalla vastuuta tiimeille. (OP Ryhmä 2019) Johtamisen periaatteilla halutaan tukea ketterän toimintatavan sekä työhyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen edistämistä. Johtamisen periaatteita on neljä ja näiden tavoitteena on ohjata toimintavan muutosta (OP Ryhmä 2022d):

- Näytän suuntaa: Johtamisessa tärkeää on viestiä selkeät tavoitteet ja odotukset tiimille siten, että jokainen ymmärtää OP Ryhmän vision linkittymisen tiimin toimintaan.
- Mahdollistan menestyksen: Johtamisessa edellytetään luottamuksellista ilmapiiriä ja vastuun jakamista tiimeille. Johtajan tehtävänä on auttaa tunnistamaan ja poistamaan esteitä ja sitä kautta mahdollistaa menestyminen.
- Kannustan oppimaan: Tulevaisuuden muutokset työelämässä edellyttävät entistä laajempaa osaamista tiimeissä ja johtamisessa sekä tiimeissä edellytetään aktiivista vuorovaikutusta, tiedon jakamista sekä palautetta. Johtajan rooliin kuuluu kokeiluihin kannustaminen.
- Varmistan tulokset: Perustehtävä edellyttää arvon tuottamista asiakkaalle, joten johtaja seuraa tuloksia ja reagoi poikkeamiin.

OP Ryhmässä on tehty hybridityötä jo useampi vuosi, mutta pandemian aikana etätöiden määrä on ollut poikkeuksellisen suuri verrattuna aiempiin vuosiin. Tutkimuksen toteutus hetkellä läsnätyötä tullaan taas kasvattamaan, jotta mahdollistetaan kasvokkaiset kohtaamiset tiimeissä. Ketterää toimintatapaa tullaan hyödyntämään OP Ryhmässä hybridityön suunnittelussa vuoden 2021 ja 2022 aikana siten, että tiimit tulevat pohtimaan hybridityön pelisääntöjä huomioiden asiakkaan, liiketoiminnan sekä yhteisöllisyyden tarpeet. Tämä sisältää muun muassa ankkuritapaamisten eli läsnäoloa vaativien seremonioiden sopimisen yhdessä. Tämä opinnäytetyö tullaan toteuttamaan näiden ensimmäisten pelisääntöjen luomisen jälkeen.

4.2 OP Ryhmän näkökulmaa hybridityöstä ja itseohjautuvuudesta

Opinnäytetyötä varten haastateltiin 15.2.2022 HR Johtajaa Maija Laaksosta liittyen OP Ryhmän itseohjautuvuuteen ja hybridityöhön. Maija Laaksonen toimi henkilöstöjohtajana OP Ryhmän Vähittäispankin segmentissä, johon kuuluu OP Ryhmän keskusyhteisön Vähittäispankin organisaatio. Lisäksi hänen tiiminsä tukee osuuspankkeja ja OP Koteja henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa. Maija Laaksonen on ollut mukana suunnittelemassa OP Ryhmässä itseohjautuvuuteen perustuvaa toimintamallia sekä on ollut mukana kolmen vuoden itseohjautuvuusmatkan ajan. Muutoksen myötä organisaatioon on tullut uusia rooleja, kuten esimerkiksi Agile Coach, joka tukee itseohjautuvuuden kehittämistä.

4.2.1 OP Ryhmän muutos kohti itseohjautuvuutta ja hybridityön määrän kasvu

Alkuvaiheessa muutos kohti itseohjautuvaa organisaatiota näytti OP Ryhmässä suurelta. Kehittämisen puolella itseohjautuvuutta ja ketterää toimintamallia oli ollut jo aiemminkin, mutta sen rinnalla on ollut myös perinteisempi johtamisjärjestelmä, jossa asioita on paljon eskaloitu ylöspäin. ”Osalle on ollut luontevampaa rohkeus ja itseohjautuvuus jo perinteisemmässäkin johtamismallissa, mutta osalle perinteinen malli on toisaalta voinut olla helpompi, sillä on voinut luottaa siihen, että esihenkilö vastaa lähes kaikkiin kysymyksiin. Perinteinen johtamismalli ei kuitenkaan ollut läpinäkyvää päätösten osalta” Laaksonen kertoo.

OP Ryhmässä näkyy muutos johtamismallissa viimeisen kolmen vuoden aikana ja ketterästä on tullut OP Ryhmän toimintamalli. Pandemian vuoksi vuosi 2020 oli palvelutuotannon näkökulmasta haastava, mutta vuonna 2021 tapahtui ketterää toimintamallia vahvistavia askeleita oikeaan suuntaan,

sillä silloin vahvistui, miten OP Ryhmässä toimitaan ja miten henkilöstö kokee nykyisen toimintatavan. Samaan aikaan myös suoriutuminen on ollut hyvällä tasolla ja OP Ryhmässä on koettu, että on sallittua, kannustettavaa sekä hyväksyttävää toimia ketterästi. Myös yhteiset tavoitteet on rakennettu tukemaan toimintamallia. ”Ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuus ja rajat sille ovat missäkin roolissa ja tehtävässä, on kirkastunut viimeisten vuosien aikana. Alkuvaihe saattoi olla monelle hämmennystä herättävä tilanne, kun näitä rajoja vielä lähdettiin hakemaan mistä tiimit voivat päättää” Laaksonen sanoo.

Hybridityön eli monipaikkaisen työntekeymisen osalta on OP Ryhmässä tapahtunut merkittävä muutos vuonna 2020. ”Muutos näin laajaan hybridityöhön olisi voinut olla huomattavasti hitaampaa ilman koronapandemiaa, mutta toisaalta yllättikin, miten valmiita olimme tähän ilman suunnitelmallisuuttakin” Laaksonen kertoo. Muutosta tuki jo tätä ennen käynnistetty itseohjautuvuuden kulttuurimuutos, sillä itseohjautuvuuden yhteydessä oli jo puhuttu vastuun ottamisesta ja tavoitteista. Alkuvaiheen jälkeen on pystytty keskittymään hybridityön systemaattiseen johtamiseen.

Itseohjautuvuuden ja siihen pohjautuvan johtamismallin on koettu olevan OP Ryhmässä hybridityön perustana, sillä sekä itseohjautuvuus että hybridityö edellyttävät molemmat valtaa ja mahdollisuuksia tehdä omia ratkaisuja ja päätöksiä omassa tiimissä. OP Ryhmässä on luotu ryhmän yhteiset hybridityön periaatteet ja vaikka nämä eivät annakaan suoria vastauksia kaikkeen, ne antavat kuitenkin hiekkalaatikon reunoja, joita voi pohtia mitä ne tarkoittavat juuri omassa roolissa. OP Ryhmä ei ottanut ryhmätasoisesti kantaa etätyön maksimimäärään vaan hybridityön periaatteisiin nojaten tiimit käyvät keskustelun mikä on toimivin tapa asiakkaan, tiimin toiminnan ja yhteistyön kannalta. Kun tiimi päättää yhdessä oman tavan toimia, tulee keskustelussa huomioitua esimerkiksi riippuvuudet muihin tiimeihin ja tiimi sitoutuu sovittuun malliin.

Itseohjautuvuuteen liittyvien taitojen osalta OP Ryhmässä on koettu vastuun ja vallan olleen tärkeimmässä roolissa. Tällä tarkoitetaan sen tunnistamista, missä rajoissa voi toimia missäkin tehtävässä ja miten pystyy ottamaan vastuun omasta roolistaan sekä viemään omaa tekemistä tavoitteita kohti. Itseohjautuvuus edellyttää niin itsensä kuin tiimin johtamista kaikissa rooleissa.

4.2.2 Hybridityön vaikutukset ja johtaminen OP Ryhmässä

Myös OP Ryhmässä on tunnistettu hybridityön hyötyjä ja riskejä. Hyödyistä Laaksonen nostaa yhtenä esimerkkinä luottamuksen tunteen: ”Hybridityö edellyttää paljon luottamusta työnantajalta ja sen luottamuksen antaminen on valtava voima ihmisille, sillä se luo tunteen siitä, että sinut koetaan luotettavaksi ja tämä lisää halua toimia sen luottamuksen mukaisesti ja tehdä työt hyvin”. Hybridityön riskeihin liittyy muun muassa henkilökohtaiset elämäntilanteet – miten hyvin työhön pystyy antamaan täyttä työpanosta, jos oma elämäntilanne vaikuttaa työn suoriutumiseen. OP Ryhmässä on koettu, että esihenkilön ja tiimin havainnoilla sekä tuella on merkitystä, jotta mahdolliset haasteet havaitaan ajoissa eikä kukaan jää yksin asioiden ja ongelmien kanssa. Laaksonen korostaa vielä sitä, että esihenkilöllä on vastuu tiiminjäsenistä, mutta myös kaikilla muilla on vastuu omasta toiminnastaan ja sitä kautta kollegoista.

OP Ryhmän kokemuksen mukaan etätyön määrä voi näkyä tiiminjäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Mikäli tiimin kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa on ollut haasteita jo ennen etätyötä,

voi riski kasvaa entisestään etätöissä ollessa. Toisaalta on myös tiimejä, jotka ovat kehittäneet omia vuorovaikutustaitojaan viimeisen parin vuoden aikana, jolloin on opittu käyttämään kommunikaation apuna virtuaalisia keinoja, kuten chat-keskusteluita ja kameroiden auki pitämistä.

Hybridityön johtamisen osalta OP Ryhmä korostaa asiakkaan merkitystä: missä asiakas haluaa tulevan kohdattavaksi ja miten työ saadaan tehtyä siten, että asiakkaan asiat hoituvat sujuvasti. Hybridityön periaatteista keskusteltaessa tiimi voi pohtia millaisia joustoja omaan työhön saa, mutta kuitenkin siten, että asiakas huomioidaan tärkeimpänä näkökulmana.

Pohdittaessa miten johtamalla voidaan vaikuttaa itseohjautuvuuden tukemiseen erityisesti hybridityössä, Laaksonen nostaa esiin tavoitteiden läpinäkyvyyden tärkeyden sekä esimerkin näyttämisen johtamisessa. Aiemmissa johtamismalleissa esihenkilöiltä on odotettu suoria vastauksia ja osaamista monenlaisiin asioihin, mutta nyt ketterässä mallissa esihenkilön rooli on erilainen ja esihenkilö voi pohtia yhdessä tiiminjäsenen kanssa, miten asia tulisi ratkaista ja näin antaa vastuu takaisin kysyjälle. Esihenkilö antaa ja sanoittaa raamit ja luo ymmärrystä tavoitteisiin sitä kautta, mutta tiimi lähtee oivaltamisen kautta vetämään palvelua niiden mukaisesti. Hybridityö lisänä tähän itseohjautuvuuteen muuttaa tilannetta, sillä läsnä ollessa vuorovaikutusta tulee enemmän, joten hybridityö vaatii enemmän suunnitelmallisuutta ja fasilitointia.

OP Ryhmässä johtamista on jaettu eri rooleille ja käytössä on erilaisia malleja jaetusta johtajuudesta, sillä lähtökohtana on saada parasta mahdollista johtamista kuhunkin tilanteeseen. Aiemmin esihenkilön työnkuva sisälsi muun muassa henkilöstö- ja talousasioita, substanssiasioita, osaamisen kehittämistä, riskienhallintaa ja esihenkilövalvontaa. Nyt erilaisia vastuita on jaettu eri rooleille, esimerkiksi osaamisen johtamisen ja kehittämisen osalta. OP Ryhmän tavoitteena on, että ihmiset saavat parasta mahdollista johtamista itseohjautuvaan kulttuurin nähdessä ja tämä edellyttää tietynlaista selkeyttä ja laadukkuutta johtamisessa ja johtamisen jakamisessa. Eri roolien vastuita voi vielä edelleenkin selkeyttää, mutta OP ryhmässä on koettu, että tässä on menty jo paljon eteenpäin. Laaksonen mukaan tärkeintä on aina muistaa, miksi OP Ryhmässä on lähdetty kohti ketterää toimintatapaa ja mitä sillä tavoitellaan.

OP Ryhmässä hybridityön nähdään olevan vasta alkuvaiheessa ja pandemian jälkeinen aika tulee näyttämään miten hybridityö tulee kehittymään. Laaksonen kertoo, että hybridityön pelisääntöjen osalta ei ole vielä täydellistä näkyvyyttä, miten näitä on käyty tiimeissä läpi ja miten tiimit ovat niistä keskustelleet, sillä koronatilanne on vaikuttanut vielä hybridityön toteutukseen. Kunhan paluu normaalimpaan elämään toteutuu, tulee pikkuhiljaa esille tiimien erilaiset ratkaisut ja kokeilut. Tiimit ja niiden tehtävät ovat erilaisia, joten hybridityön toteuttamisen ratkaisutkin voivat olla erilaisia – tämä on ollut yksi isoimmista opeista OP Ryhmässä huomata tehtävien ja tiimien laaja kirjo ja sitä kautta tiimien erilaiset tarpeet myös hybridityön toteuttamisen suhteen. Hybridityön osalta nähdään tarvittavan vielä suunnitelmallisuutta ja itseohjautuvan kulttuurin mukaisesti tarvittaessa kokeilla ja muuttaa tapaa työskennellä matkan varrella.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen lähtökohta

Teoreettisessa viitekehyksessä tulee ottaa huomioon muun muassa mitä aiheesta tiedetään jo nyt, miten aihetta on tutkittu aiemmin ja millaisia tuloksia on saatu ja millaisia käsitteitä aiheeseen kuuluu. Tämä lisää tutkijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, auttaa löytämään perusteet tutkittavalle ilmiölle sekä rajaamaan tutkimusta. Teoria tulee myös olemaan aineistonkeruun perustana, jotta aineistoa ei kerätä sattumanvaraisesti vaan suunnitelmallisesti pohjautuen teorian tietoon ja teoria toimii analysoinnin jälkeen tutkimustulosten peilinä. (Juuti & Puusa 2020, luku 4) Opinnäytetyössä voi käyttää tutkimusteorioita teorialähtöisesti, jolloin aineistoa tulkitaan tutkimusteoriaan sisältyvään näkemykseen, mutta huomioiden kuitenkin aineistosta löytyvät ominaispiirteet (Vilkkä 2021). Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen kuuluvat hybridityön ja itseohjautuvuuden käsitteet, joita tarkasteltiin luvuissa kaksi ja kolme. Tämä teoreettinen viitekehys toimii tutkimuksen lähtökohtana sekä analysoinnin jälkeen tulosten peilinä.

Ennen tutkimuksen aloittamista teoreettisten pohdintojen lisäksi on tarpeen pohtia käytännön järjestelyitä sekä toimia. Kirjoitetussa tutkimussuunnitelmassa otetaan kantaa muun muassa aiheen valintaan, mitä tutkimuksella halutaan saada aikaan, mikä on tutkimusongelma, miten aineistoa tullaan hankkimaan sekä miten tutkimuksessa edetään. (Hirsjärvi ym. 2007, 169.) Tästä tutkimuksesta tehtiin tutkimussuunnitelma marraskuussa 2021, jossa päätettiin tutkimusongelma, teoreettinen viitekehys, aineistonhankinta menetelmä sekä eteneminen ja aikataulu prosessissa.

5.2 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmätavalla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja antaa tulkinta tutkittavalle ilmiölle (Kananen 2014, 18). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin ja tutkimuksessa hyödynnetään haastateltavien tai havainnoinnin kohteena olleiden henkilöiden käyttämiä lauseita, sanoja tai käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena tutkia määrällistä tietoa vaan tavoitteena on saada esille erilaisia näkökulmia sekä henkilökohtaisia kokemuksia, ajatuksia, käsityksiä, tunteita ja tulkintoja. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa teoria-aineistoa käytetään apuvälineenä tutkimuksen eri vaiheille. (Juuti & Puusa 2020, Johdanto-luku) Käytännössä tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teoriaa pohjana tutkimuskysymyksille sekä tutkimuksen toteutuksen eri vaiheille.

Kun tutkitaan ihmisiä, ilmiöt muuttuvat vuorovaikutuksen ja ajan myötä, joten tutkimuksen tieto on tulkittavaa ja aikaan ja paikkaan sidottua. Koska useimpia ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä ei voi tutkia deduktiivisesti, on tästä syystä laadullinen tutkimus tärkeää. (Juuti & Puusa 2020, luku 3) Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen, syvälliseen kuvaamiseen sekä uuden tavan ymmärtää ilmiötä (Kananen 2014, 19). Tästä johtuen laadullinen tutkimus on valittu tähän työhön tutkimusmenetelmäksi, sillä se antaa paremmin tietoa kysymyksiin, miten hybridityön tekeminen ja johtaminen on koettu ja miten sitä tulisi johtaa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tavoitellaan laajempia ja syvällisempiä vastauksia.

5.3 Haastattelu tutkimusstrategiana

Tutkimukseen valikoitui tiedonkeruutavaksi haastattelu. Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja ja sitä käytetään usein tutkimusmenetelmänä, kun tunnistetaan tutkimusaiheen tuottavan monitahoisia vastauksia ja halutaan antaa vastaajalle mahdollisuus tuoda asioita esiin mahdollisimman laajasti ja vapaasti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35). Haastattelua pidetään joustavana menetelmänä, jossa vastausten kautta voidaan saada esiin taustalla olevia motiiveja. Haastattelun etuihin tiedonkeruumenetelmänä nähdään mahdollisuus tarvittaessa selventää vastauksia; tutkijalla on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa ja syventää saatavia tietoja pyytämällä vastaajalta lisätietoja, täsmentämällä kysymystä, tai käymällä keskustelua haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35; Tuomi 2018, 85.) Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelu on etukäteen suunniteltu, haastattelija on tutustunut tutkimuskohteeseen teoriassa ja käytännössä sekä tuntee oman roolinsa haastattelun aikana niin haastattelun alulle panijana, ohjaajana kuin haastateltavan motivaation ylläpitäjänä. Haastateltavalle tulee jäädä luottamus siihen, että haastattelussa annetut tiedot käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.)

Haastattelussa on myös mahdollisia ongelmia tai haittoja. Haastattelijalta edellytetään taitoa ja kokemusta, jotta hän pystyy joustavasti säätelemään haastattelua tilanteen vaatimalla tavalla. Haastattelut vievät myös paljon aikaa, sillä itse haastattelun lisäksi haastatteluista sopiminen, haastateltavien etsiminen ja myöhemmin aineiston litterointi vaativat ajallista panostusta tutkijalta. Haastattelu saattaa tuottaa virhelähteitä, jos esimerkiksi haastateltava antaa vain sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lisäksi analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ei ole valmista mallia, kuinka sitä tulisi tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Sekä Hirsjärvi ja Hurme sekä Tuomi kutsuvat puolistrukturoitua haastattelua teemahaastatteluksi, sillä siinä on etukäteen valitut teemat ja mahdollisesti tarkentavat kysymykset (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Tuomi 2018, 88). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) mukaan puolistrukturoidulle menetelmälle tyypillistä on, että osa haastattelusta on etukäteen suunniteltua, mutta esimerkiksi kysymysten järjestys tai sanamuoto voi vaihtua. Tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, sillä edellä olevan mukaisesti tavoitteena oli saada mahdollisimman laajoja vastauksia tutkimusaiheesta. Haastatteluiden kysymykset (liite 2) olivat etukäteen muodostettu, mutta haastattelun aikana käytettiin näiden lisäksi tarkentavia kysymyksiä tilanteen mukaan.

5.4 Tutkimusprosessin kulku

5.4.1 Kohderyhmä ja informointi

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkimukseen osallistuvien tietämys tai kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen tutkimukseen osallistuvien valinta tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi 2018, 98.) Kohderyhmän valinnalla on mahdollista vaikuttaa tässä tutkimuksessa siihen, että haastateltavat ovat tietoisia ja kokemusta omaavia tutkittavasta teemasta. Tähän tutkimukseen osallistuvilta edellytettiin kokemusta hybridityön tekemisestä. Haastatteluun saivat ilmoittautua tiiminjäsenet, joilla oli em. kokemusta sekä Agile Coachit ja esihenkilöt eli Operations Leadit. Operations

Leadit ja Agile Coachit ovat olleet johtamassa hybridityön suunnittelua yhdessä tiiminjäsenten kanssa, joten tutkimuksessa haluttiin myös johtoroolissa olevien näkemystä tutkittavaan aiheeseen.

Luvussa kuusi esitellään tutkimustulokset ja suorissa sitaateissa on voitu mainita lisäksi muitakin rooleja kuin haastattelukutsussa olevat, joten roolien kuvaukset avataan tässä (OP Intra 2022b):

- Operations Lead eli OPS Lead toimii useamman tiimin eli yhden ringin HR-esihenkilönä ja vastaa liiketoiminnallisten vaatimusten ja regulaation mukaisesta palvelusta. OPS Lead vastaa myös palvelun suorituskyvystä ja reagoi tarvittaessa palvelun poikkeamiin. Vastuisiin kuuluu tiimien tavoitteet ja tulokset, palvelun suorituskyky ja asiakaskokemus sekä tiiminjäsenten hyvinvoinnista huolehtiminen.
- Agile Coach eli AC vastaa ketterän muutosten toteuttamisesta tiimeissä, ketterän kulttuurin luomisesta sekä sen jatkuvasta parantamisesta. AC valmentaa niin tiimejä kuin yksilöitäkin.
- Operation Production Owner eli OPO on yksi tiiminjäsenistä. OPO:n vastuisiin kuuluu seurata palvelutilannetta ja ohjata tiiminjäseniä toimimaan sen mukaisesti. OPO vastaa tiimien välisestä koordinoinnista. OPO myös fasilitoi ketteriä seremonioita ja auttaa esteiden poistamisessa tai eskaloi niitä esimerkiksi OPS Leadille.
- Tiiminjäsenen vastuisiin kuuluu tiimien tavoitteiden mukainen työskentely ja tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan jatkuva parantaminen sekä ketterän kulttuurin luominen.

Tutkimusta tehdessä on varmistettava tutkittavien informointi sekä tunnistetietojen käsittely. Informointi sisältää sen tiedon, jonka perusteella tutkittava tekee päätöksen tutkimukseen osallistumisesta, muun muassa tutkimuksen aihe ja tavoite, haastattelun toteutus, vapaaehtoisuus, haastattelun käsittelyn luottamuksellisuus sekä haastatteluotteiden sisällyttäminen tutkimusjulkaisuihin. Eettisissä periaatteissa korostetaan tutkittavan itsemääräämisoikeutta, joka sisältää aina vapaaehtoisuuden tutkimukseen osallistumisesta tai tutkimuksen keskeyttämisestä. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoosi ja Aho 2017, luku 20)

Hirsjärven sekä Kanasen mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla ongelmallista päättää aineiston riittävä suuruus. Aineistona voi olla yksi tai useampi haastattelu. Tavoitteena on tutkia mikä ilmiössä toistuu usein ja pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta. Aineiston määrään vaikuttaa milloin tutkimusaineistoa on niin paljon, ettei siitä synny enää uusia tulkintoja, vaikka lisättäisiin uusia haastatteluja. (Hirsjärvi ym. 2007, 176–177; Kananen 2014, 94–95.)

Haastattelukutsu (liite 1) julkaistiin sopivalle kohderyhmälle toimeksiantajan Teams-kanavalla. Kutsussa viestittiin tutkimuksen aihe ja pyyntö osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti, mikäli omaa kokemusta hybridityön tekemisestä tai sen johtamisesta. Kohderyhmäksi valikoitui tiiminjäseniä sekä esihenkilöitä eli OPS Leadeja. Haastatteluiden määräksi tavoiteltiin kahdeksaa haastattelua siten, että osallistujista noin puolet olisivat tiiminjäseniä ja noin puolet johtoroolissa olevia, jotta aineistoa saadaan mahdollisimman laajasti ja eri rooleilta. Haastatteluihin ilmoittautui enemmän tiiminjäsenen roolissa olevia (viisi henkilöä) kuin johtorooleissa olevia (kolme henkilöä), joka toisaalta kuvastaa OP Ryhmän ketterän toimintatavan mukaista muutosta, jossa johtorooleja on vähemmän suhteessa toimihenkilöiden määrään. Haastatteluista toteutui seitsemän, kahdeksannen haastateltavan estyessä

osallistumaan tutkimukseen. Näin ollen vastaajista viisi oli tiiminjäseniä ja kaksi esihenkilöroolissa olevia.

Haastattelukutsussa sekä haastattelun alkuvaiheessa käytiin haastateltavien kanssa läpi osallistumisen vapaaehtoisuus, haastatteluiden tallentaminen, vastausten käsittelyn luottamuksellisuus sekä aineiston hyödyntäminen anonymisti vain tätä tutkimusta varten. Lisäksi haastatteluiden alustuksessa käytiin suullisesti läpi mitä hybridityö käsitteenä tarkoittaa ja mikä on haastattelijan rooli haastattelun aikana. Koska tutkijalla oli esihenkilön rooli suhteessa osaan haastateltaviin, korostettiin haastattelussa tutkijan olevan tässä tilanteessa nimenomaan tutkijana eikä työnantajan edustajana.

5.4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina kevään 2022 aikana. Haastattelut pidettiin Teams-sovelluksen kautta ja tallennuksesta sovittiin haastateltavien kanssa. Haastattelulle oli varattu tunti aikaa, mutta osa haastatteluista kesti hieman pidempään, noin 1h 15 minuuttia. Haastateltavia pyrittiin tukemaan kysymysten ymmärtämisessä siten, että jokainen ennalta määritetty kysymys näytettiin ruudun jaon kautta vastaajalle haastattelun edetessä. Tämä tuki aiheessa pysymistä ja vastauksen kohdistumista kysytyyn asiaan. Valmiiden kysymysten lisäksi esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelussa mukana olleet kysymykset (liite 2) muodostuivat tutkimusongelman ympäriltä ja kysymyksissä oli kolme teemaa: itsensä johtaminen, hybridityön johtaminen sekä hybridityön vaikutukset, nykytila ja kehittäminen. Kysymykset olivat muuten samoja kaikille osallistujille, lukuun ottamatta esihenkilöiden haastatteluista, joissa lisäkysymyksenä oli, miten esihenkilötyö on muuttunut hybridityön myötä sekä heidän osaltaan jätettiin pois kysymykset liittyen toiveisiin johtamisesta.

Haastatteluissa toteutui runsaat vastaukset kysymyksiin ja lisäkysymysten avulla oli mahdollista tarkentaa ja täsmentää vastauksia. Vaikka haastatteluista ei toteutettu kasvokkain vaan Teams-sovelluksen kautta, syntyi haastattelutilanteessa avointa kerrontaa kokemuksista. Jokaisesta haastattelusta jäi tunne avoimuudesta ja rehellisyydestä vastauksissa.

5.4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa tyypillisesti nousee esiin teemoja, jotka toistuvat ja näiden perusteella tutkija voi muodostaa hypoteeseja, joita voi testata laajemmin aineistoon ja muodostaa sen jälkeen tulkinnan tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkitavasta ilmiöstä, jolloin voidaan muodostaa tulkinta ja sitä kautta uutta tietoa. (Juuti & Puusa 2020, luku 4)

Hyvässä aineistonhallinnassa on huomioitu jo haastattelujen suunnittelussa tapa kerätä aineistoa. Aineiston käsittelyssä on huomioitava tutkijan intressit eli tutkimuskysymykset ja aineiston kuvailu. Jo ennen aineiston käsittelyä kannattaa pohtia mikä on riittävä tarkkuus aineiston purkamiseen. (Hyvärinen ym., luku 21)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruussa kuvaillaan havainnot ja konteksti, jossa tapahtumat ovat tapahtuneet. Tietoa tutkittavasta aiheesta tulisi kerätä useasta näkökulmasta. Tiedon tulkinnaassa tulee pyrkiä siihen, että tutkijan tulkinnan ja tulkittavan aineiston sisältö eivät ole ristiriidassa keskenään. (Juuti & Puusa 2020, luku 9)

Päätelmien tekeminen haastatteluaineistosta edellyttää haastattelutilaisuuksien tallentamista. Puheen lisäksi haastatteluista voi tulkita muun muassa ilmeitä, eleitä, taukoja ja näiden osalta on mahdollista kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään. Usein haastattelut ovat menetelmä, jolla saadaan kerättyä aineistoa asioista, joita ihmiset ovat tulkinneet tai antaneet merkityksiä eli näin saadaan tutkia subjektiivista kokemusta. Jokaiseen tapaukseen tulee perehtyä huolellisesti ja yksittäisenä kokonaisuutena eri näkökulmista, ja vasta tämän jälkeen voi tarkastella yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia tapausten välillä. (Juuti & Puusa 2020, luvut 6 & 9)

Hirsjärven ym. (2007, 217) mukaan litteroinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasanaisesti. Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut tallennettiin ja haastattelutallenteet litteroitiin ensin kirjalliseen muotoon kevään 2022 aikana ennen varsinaista aineiston analysointia. Litteroinnissa muodostettiin puheesta sanatarkka litterointi. Näistä litteroinneista analysointivaiheessa aineistosta pyrittiin löytämään usein toistuvia ilmiöitä, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastauksien välillä. Sanatonta viestintää ei kuitenkaan haastatteluista kirjattu tai analysoitu.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan aineiston analysointiin on monia tapoja. Analysointia voi aloittaa jo itse haastattelutilanteessa tai vasta haastattelun jälkeen. Induktiivisella päättelyllä tarkoitetaan aineistolähtöistä päättelyä. Aineistosta voi tiivistää merkityksiä, jolloin haastattelusta tuodaan esiin lyhyemmässä sanamuodossa haastateltavan merkitykset. Usein kvalitatiivisessa analyysissä on myös merkitysten tulkintaa, jolloin tutkija pyrkii löytämään piirteitä, jotka eivät ole suoraan tekstissä sanottuna vaan pääteltävissä tai tulkittavissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136–137.) Aineistoa voi analysoidessa luokitella eli teemoitella ja näin pyrkiä tarkastelemaan niitä yhteisiä piirteitä, jotka havaitaan useammalta haastateltavalta. Teemat voivat olla tiedossa jo etukäteen valittujen teemojen perusteella tai aineistosta löytyykin uusia teemakokonaisuuksia. Pelkän aineiston kuvaaminen ei riitä vaan syntyvästä tuloksesta tulee tehdä tulkinta esitettyyn tutkimuskysymykseen (Juuti & Puusa 2020, luku 9) Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset olivat jo teemoiteltu itsensä johtamiseen, hybridityön johtamiseen sekä hybridityön vaikutuksiin ja kehittämiseen, joten analysoinnissa tarkastellaan näistä nousevia huomioita. Litteroinnin jälkeen aineistosta tiivistettiin jokaisen kysymyksen vastaukset erilliseen Excel-tiedostoon, jotta vastauksista löytyi usein toistuvat ilmiöt, yhtäläisyydet, eroavaisuudet tai mahdolliset ristiriidat. Excel-tiedostossa jokaisen haastattelukysymyksen vastaukset olivat allekkain, joka helpotti vastauksista tehtävien huomioiden tekemiseen. Aineistoa käytiin lisäksi läpi useita kertoja, jotta merkitysten tiivistämisen lisäksi tulisi huomioitua aineistosta löydettävät tulkinnot. Myös tutkimuksessa käytettäviä sitaatteja alleviivattiin teksteistä väreillä ja käytetyistä sitaateista poistettiin puheessa olleet täytesanat selkeyttämisen vuoksi.

Analysointivaiheessa ilmeni tiettyjen kysymysten osalta usein toistuvia vastauksia ja osassa kysymyksistä taas selkeästi toisistaan poikkeavia vastauksia tai enemmän hajontaa mielipiteissä. Aineiston määrä oli laaja pitkien haastatteluiden johdosta. Tuloksissa hyödynnetään haastattelusta suoria

lainauksia eli sitaatteja tehtyjen tulkintojen tueksi. Aineistoa tullaan käsittelemään tässä tutkimuksessa anonyymisti, jolloin yksittäinen haastateltava ei ole tunnistettavissa. Aineiston hallinnassa on otettu huomioon aineiston hävittäminen ja haastatteluista tehdyt tallenteet tullaan hävittämään viimeistään vuoden kuluessa tutkimuksen tekemisestä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Hybridityön ja itseohjautuvuuden nykytilanne ja kehittäminen

Vastaajilta tiedusteltiin miten tunnistaa, että itseohjautuvuus hybridityössä on onnistunut. Vastaa- jista enemmistö oli sitä mieltä, että itseohjautuvuus hybridityössä näkyy tiimin suoriutuessa tehok- kaasti ja hyvin tehtävissään eli onnistuneet tulokset heijastavat itseohjautuvuuden onnistumista hyb- ridityössä. Tämä käytännössä vastaajien mukaan näkyi myös asiakkaalle lyhyempänä jonotusaikana eli asiakaspalvelun sujuvuutena sekä siinä, että työt saadaan tehtyä normaalissa työajassa. Esiin nousi myös ratkaisukeskeisyys eli kun tiimi pystyy ratkaisemaan asioita itse ja myös ennakoimaan tulevia työtilanteita, on se merkki onnistuneesta itseohjautuvuudesta. Lisäksi muutama vastaaja nosti esiin hyvinvoivat työntekijät sekä yhteisöllisyyden tunteen työskentelyssä merkinä onnistu- neesta itseohjautuvuudentasosta hybridityössä.

”Mun mielestä sen tunnistaa siitä tietysti, että se työ on tehokasta ja tosiaan tulee tehtyä ne työt mitä pitää, mut sit toisaalta myös se, että ihmiset voi hyvin ja ne työpäivät on normaali mittaisia, että sen saa tehtyä siinä ajassa. Ja sitten toisaalta myös kysytään apua jos on tarvetta ja tuodaan niitä asioita esille (—) Just silleen niin kun sitä oma-aloitteisuutta. Siitä mun mielestä tunnistaa, että toisaalta se työ sujuu sa- malla tavalla kuin se sujuisi täällä toimistolla tai että me kaikki oltaisiin samassa pai- kassa.” (Henkilö 3)

”Usein siitä sen tunnistaa, että se on onnistunut, että tiimit pääsee niihin tavoitteisiin ja sitten siitä, että niitä ratkotaan itse eikä siihen välttämättä tarvitse sitä esimiestä tai AC:ta siihen ratkomaan sitä asiaa. Ja sitten just siinä, että sitten huomaa siitä, että ne keskustelut on tällöisiä, että ne ohjaa siihen ratkaisuun päin eikä jäädä kiinni sitten yksittäisiin asioihin vaan ne on enemmän ratkaisukeskeisiä. Ja sitten mahdolli- simman vähän oikeastaan sinne esimiestä siihen enää pyörittämään niitä yksittäisiä päätöksiä mitä itse pystytäänkin tekemään.” (Henkilö 5)

Itseohjautuvuuden nykytila koettiin olevan hyvä, erityisesti vastaajien omalla työskentelyalueella nähtiin itseohjautuvuuden kehittyneen selkeästi alkuvaiheesta. Keskinäisen viestinnän koettiin kehit- tyneen siten, että se tuki avun saamista myös hybridityötä tehdessä. Esimerkkinä viestinnän kehitty- misestä nostettiin aloitteellisuus kollegan tukemiseen chat-kanavan kautta, aktiivinen osallistuminen virtuaalisesti toteutettuihin seremonioihin sekä oppiminen siihen, ettei kaikkeen viestintään tarvitse reagoida heti ja keskeyttää siten omaa työtä. Myös esihenkilöiden mukaan itseohjautuvuus on kehit- tynyt selkeästi viimeisten vuosien aikana ja tiiminjäsenet ovat nyt oma-aloitteisempia.

Itseohjautuvuudessa kehitettävää nähtiin vielä aloitteellisuudessa ja ohjautumisessa oikeisiin tehtä- viin palvelutilanteen mukaisesti. Tämän osalta vastauksissa oli osittain ristiriitaa, sillä osa koki aloit- teellisuuden ja ohjautumisen olevan jo hyvällä tasolla, mutta osan vastaajien mielestä vastuullisuutta voisi olla vielä enemmän. OPOjen roolin nähtiin vaikuttavan itseohjautuvuuteen; vastaajista osa ko- rosti jokaisen oman vastuun ottamista palvelutilanteen mukaisesta työskentelystä, mutta eräs vas- taajista taas koki OPO:n roolin rajoittavan omaa itseohjautumista. Vastauksista nousi esiin, että tiimi

voisi tehdä vielä oma-aloitteisemmin ja joustavammin muutoksia työvuoroihin annettujen raamien puitteissa tukemaan hyvinvointia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa.

Hybridityön kehittymisestä osalla vastaajista oli pidempi näkemys ja kokemus alkaen ensimmäisistä etätyöpiloteista useampi vuosi sitten. Ensimmäisen etätyöpilotin haasteina oli koettu tiedon välittyminen etätyössä oleville sekä tunne erillisyydestä työyhteisön osalta. Nykytilanteessa hybridityötä tehdään laajemmin ja suuremmalla joukolla ja vastaajat kokivat tottuneen sykliin, miten usein työyhteisöä tapaa sekä viestinnän kehittyneen ja oman aktiivisuuden parantuneen avun pyytämässä myös etätyössä ollessa.

Hybridityön nykytilan osalta toimivana koettiin ankkuritapaamiset, joissa kokonaiset tiimit kohtaavat toisensa toimistolla sovittuna hetkenä kerran kuukaudessa. Joustavuus työn ja vapaa-ajan välillä toi esiin vastakkaisia ajatuksia, sillä osan vastaajien mielestä joustoa on riittävästi ja osan mielestä toivottiin enemmän yksilöllistä huomiointia hybridityömallissa. Onnistumisena hybridityön toimimisesta nähtiin, että kaikilla tavoitetasoilla mitattuna tiimit ovat tavoitteissa ja onnistuneet tuloksellisesti erinomaisesti.

”Ja sanoisin, että tällainen hybridi kautta etätyön yhdistelmä niin tavallaan tukee sitä jaksamista, koska mun kohdalla se on sitä, että jos mä kävisin joka päivä toimistolla, niin se vaikuttaisi mun jaksamiseen siinä mielessä, että kun mä joutuisin ajamaan aika paljon ja mun päivät olisi pitkiä. Mutta sitten taas vastaavasti, jos tekisi pelkästään etänä niin sekin on vähän liian puuduttavaa, että sitten sekin alkaa väsyttämään, että jos olisi ihan jatkuvasti vaan etänä eli tällainen malli missä on kumpaa-kin sekä toimistolla oloa, että etänä oloa on mun mielestä ihan hyvä ratkaisu kyllä.”

(Henkilö 2)

”Se mikä toimii, niin on just se joustavuus tavallaan eli siinä pystyy vähän miettimään sitä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, että se voi olla helpompaa tässä hybridityössä. Ja sitten justiinsa kehitettävä on ehkä tavallaan se viestintä siinä ja sitten tietenkin se mikä pitää huolehtia, että se on just tavallaan tasapuolista, että jos tiimistä jonkun pitää tulla toimistolle, että se ei ole sitten aina se joka asuu lähimpänä toimistoa.” (Henkilö 4)

Hybridityön kehitettävänä kohteena vastaajat tunnistivat hiljaisen tiedon jakamisen, aktiivisemmän kokeilukulttuurin, yksilöllisten toiveiden huomioimisen etätyöpäivien määrässä sekä syklissä, ergonomian huolehtimisen etätyössä, viestinnän, yhteisöllisyyden varmistamisen sekä tasapuolisuuden hybridityön toteutumisessa. Yhteisöllisyyden osalta nousi esiin ajatus siitä, näkevätkö tiiminjäsenet toisiaan riittävästi tai onko mahdollisesti oltu liikaa yksin etätyössä. Ristiriitaista vastauksissa oli yksilöllisten toiveiden huomiointi, mutta kuitenkin toive tasapuolisesta hybridityön jakautumisesta. Yksittäisen esihenkilön vastauksessa nousi esiin halu tukea yksilöllisten toiveiden huomioimista hybridityön toteutuksessa, mutta hänen kokemuksensa mukaan tiimit eivät vielä ole olleet valmiita yksilölliseen toteutustapaan, sillä tiimit ovat päättäneet itse toimintatavasta toteuttaa tasapuolisesti etä- ja toimistopäivien jakaminen.

”Voisi niitä yksilöitä ottaa enemmän huomiota, että pystyisi ottamaan huomioon toisten sitä tarvetta ja miten itse haluaa sitä työtä tehdä. Ja sitten se, että kaikki toimii, että kaikilla on tavallaan siihen myös kotona sitten edellytykset tehdä niitä töitä, että on tavallaan mahdollisuus tehdä niitä etätöitä sitten. Ja sitten työhyvinvoinnin kannalta kanssa sitä asiaa sitten miettiä, että mikä on sit se työntekijä ja työntekijäkokeemus ja siinä tasapuolisuus myös.” (Henkilö 7)

”Toimii se, että jos on etänä, meillä on palaverit kerrottu ja mitä tehdään päivän aikana, se on selkeää. Mutta meille ei tule hiljaista tietoa mitä niille ketkä on konttorilla. Jos tapahtuu muutoksia niin ei välttämättä niistä kuulla koska ei ole kahdenkeskisiä keskusteluita keskenämme. Pelisäännöt ovat hyvät, mutta hiljainen tieto jää pois.” (Henkilö 5)

Yhteisöllisyyden varmistamisen osalta nähtiin mahdollisuuksia kehittää yhteydenpitoa ja toisaalta varmistaa, ettei tehdä liikaakaan etätöitä. Osa vastaajista koki oman tiiminsä olleen aktiivinen kommunikoinnissa koko ajan huolimatta siitä, oliko tehty etätöitä tai läsnätyötä, mutta eroavaisuuksia tämän osalta näkyi vastaajien välillä. Kokonaisuutena korostui hybridityön vaikuttaneen yhteisöllisyyteen hieman negatiivisesti, mutta ei kuitenkin vaikuttaneen merkittävästi tiiminjäsenten väliseen yhteistyöhön. Hiljaisen tiedon jakaminen nousi myös tässä yhteydessä esiin ja läsnätyössä sen koettiin olevan nykytilanteessa edelleen helpompaa. Yhteisöllisyyttä voisi tukea vastaajien mielestä esimerkiksi aktiivisempi soittaminen kollegalle etätöissä ollessa, jotta syntyisi mahdollisuus myös vapaalle keskustelulle työasian hoitamisen yhteydessä. Virtuaalipalaverien sisällön ja fasilitoinnin kehittäminen nähtiin myös esimerkkinä yhteisöllisyyden tukemisesta, sillä aktiivisen keskustelun lisääminen tiimien itse pitämiin palaverihin, esimerkiksi aamulla tapahtuvaan lyhyeen virtuaaliseen kokoontumiseen, voisi tukea niin sekä hiljaisen tiedon jakamista kuin yhteisöllisyyden ylläpitoa. Lisäksi nousi toive kehittää hybridityönkiertoa siten, ettei samat ihmiset ole aina yhtä aikaa toimistolla, jolloin näkisi tasapuolisesti kaikkia työyhteisön jäseniä.

Osa vastaajista koki viestinnän kehittyneen viimeisten vuosien aikana. Viestinnän kehityskohteeksi nousi viestinnän selkeyttäminen siten, että viestiminen esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa on ymmärrettävässä ja tiiviissä muodossa. Tärkeäksi nähtiin, että viestinnässä myös etätöissä ja poissaolijoille välittyä tieto samalla tavoin kuin paikan päällä oleville. Kirjallisen viestinnän taitoja nähtiin tarpeen vielä kehittää ja kommunikointiin toivottiin reagoimista toisen henkilön Teams-viestiin, esimerkiksi ”peukuttamalla” ja näin ilmaisemalla viestin näkeminen. Reagoiminen toisen henkilön kirjalliseen viestintään nousi tuloksissa esiin siitä näkökulmasta, miten esimerkiksi hymiöitä käytetään tai tulkitaan sekä mahdollisuutena tulkita kirjallista viestintää eri tavoin kuin kirjoittaja on tarkoittanut. Kameroiden auki pitäminen nousi asiana, joka olisi tarpeen ottaa huomioon hybridityötä tehdessä. Kehitettäväksi nousi myös tarve kasvattaa aktiivisuutta viestinnässä ilmoittamalla omasta työtilanteesta tai irtautumisesta muihin tehtäviin, jotta tiimeillä on läpinäkyvyys siitä mitä kukakin tiiminjäsen tekee.

”Nyt kun tehdään paljon tällaista hybridityötä, että eri paikoissa työskennellään, niin se viestintä on myös tosi tärkeä. Että justinsa kun sä olet toimistolla niin sä näät silleen, et jos toinen tekee jotain tai lähtee jossain käymään. Mut tälleen jos Teamsin tai jonkun muun välineen kautta tehdään töitä, niin se on kauhean tärkeä viestiä siinä, että hei että nyt mä oon vaikka viisi minuuttia poissa ja nyt mulla on tällainen tehtävä. (Henkilö 4)

6.2 Tarvittavat taidot hybridityöhön sekä näiden taitojen johtaminen

Haastattelussa kartoitettiin, millaisia taitoja itsensä johtamiseen tarvitaan erityisesti hybridityössä. Tarvittavista taidoista toistui vastauksissa erityisesti aikaansaavuus ja tavoitteellisuus, ajanhallintataidot sekä oman tehtävän tunnistaminen. Myös priorisointikyky ja hyvinvointiosaaminen nousivat vastauksissa tärkeiksi taidoiksi hybridityötä ajatellen.

”Tieto siitä, että mitä oikeasti on tarkoitus tehdä omassa työssä, se tieto siitä omasta työtehtävästä ja myöskin semmoinen selkeä tieto, että mihinkä päin on tarkoitus lähteä sitä omaa työtä ohjaamaan. Ja sitten myöskin se, että niin kuin työnantajan pelisäännöt on oikeastaan se tärkeä asia.” (Henkilö 5)

”Minun mielestä siinä tarvitaan ainakin tavallaan, että pysyy niissä tavoitteissa mitkä on annettu, niin silloin sitä johtaa sitä itseään ja päiväänsä ja myöskin sitten tiimiä ja koko rinkiä (—) Tietysti työmoraali täytyy olla kans hyvä, että etätyössä, varsinkin jos ei työmoraalia olisi täällähän voisi tehdä ihan mitä vaan, että tavallaan se liittyy myös siihen itsensä johtamiseen samalla.” (Henkilö 6)

Hybridityössä ja itseohjautuvissa tiimeissä tarvittavista taidoista nähtiin, että nykytilanne taitojen johtamisen suhteen on pääosin hyvä, sillä vastauksissa ilmeni, että erilaisia taitoja on jo valmennettu koulutusten, valmennusharjoitusten, työpajojen sekä ohjeistuksen kautta. Lähes kaikkien taitojen osalta korostui tarve johtamisessa nostaa esiin ja toistaa taitojen merkitystä, jakaa vinkkejä sekä arjessa varmistaa taitojen toteutuminen. Vastaajilta kysyttiin, kuinka he haluaisivat itseään johdettavan kysytyjen taitojen osalta. Vastaajat kokivat, että kertaukset ja yhteinen keskustelu ovat itselle paras tapa tulla johdetuksi tarvittavista taidoista. Vain muutaman taidon osalta nähtiin koulutuksen tai muun informoinnin olevan vielä tarpeellista. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan jokaista taitoa erikseen.

6.2.1 Vuorovaikutustaidot

Eryityisesti vuorovaikutustaitojen osalta lähes kaikki vastaajat nostivat esiin toteutuneina johtamisen keinoina jo pidettyjä työpajoja, harjoituksia tai valmennuksia, joissa on käsitelty keskinäistä kommunikaatiota ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Lisäksi johtamisen keinona nähtiin toteutuneet kirjallisen viestinnän harjoitukset ja keskustelut sekä ohjeistus eri viestintäkanavien käytöstä. Vastaajat tunnistivat myös mahdollisuuden hyödyntää eri tukirooleja, mikäli työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa olisi haasteita. Konkreettisenä johtamisen keinona nostettiin esiin myös toteutettu tiimijako perustuen erilaisiin rytmeihin vuorovaikutuksessa.

”Näissä vuorovaikutustaidoissa tunnistan, että meillä on ollut haasteita joissakin tilanteissa. Että on tosi hyvä, että nyt on esimerkiksi näillä työpajoilla tähän asiaan otettu ihan sieltä johdon puolelta. Että jos siellä on jotain haasteita niin koen hyvänä, että niihin on puututtu.” (Henkilö 2)

Mikäli omia vuorovaikutustaitoja olisi tarve kehittää, toivottiin tämän johtamiseen käytettävän ensisijaisesti henkilökohtaista keskustelua sekä palautetta – palautetta toivottiin niin kehityksen kannalta, mutta myös positiivisista huomioista hyvistä vuorovaikutustaidoista. Lisäksi toivottiin tiedottamista tarjolla olevista valmennuksista tai koulutuksista vuorovaikutustaitoihin liittyen, esimerkiksi kirjallisen viestinnän kehittäminen nähtiin vielä kehitettävänä asiana. Esimerkkinä johtamisen keinona nousi myös ryhmäkeskustelut, joissa yhdessä voisi käydä pohdintaa, miten ihmiset reagoivat eri tilanteisiin ja miltä oma viestintä voi näyttää muille.

”Niin no kyllä sitä pitäisi pystyä rakentavasti palautetta antamaan, että jos joku asia ei toimi niin kyllä siitä haluaa sitten tietää toki, mutta myös sitten, kun on hyvät vuorovaikutustaidot, niin muistettaisiin kehua, että tulisi sitä positiivistakin palautetta.” (Henkilö 2)

6.2.2 Palautetaidot

Tiiminjäsenet kokivat myös palautetaitojen johtamisen tapahtuneen niin koulutusten kuin harjoitusten kautta ja vastauksista ilmeni, että tämän taidon kehittämistä oli tehty tiimeissä aktiivisesti. Myös esihenkilöt nostivat esiin palautetaitojen jatkuvan pinnalla pitämisen ja tukemisen. Lisäksi koettiin, että työnantaja on kannustanut antamaan palautetta ja ketterä toimintatapa on auttanut kehittämään palautetaitoja. Palautteen antamisen nähtiin kuitenkin unohtuvan arjessa ja siksi johtamiselta toivottiin säännöllistä muistuttamista palautteen antamisesta sekä ohjeistusta niin palautteen antamiseen kuin vastaan ottamiseenkin.

”Että miten sitä [toivoisi] niin kuin itseäsi ja muita johdettavan palautetaitojen osalta, niin ehkä se on vaan se jatkuva muistuttaminen siitä, että se ei kuitenkaan ole niin sisäsyntyistä palautteen antaminen ylipäätään.” (Henkilö 6)

Osa vastaajista nosti esiin vielä arkuuden tai vaikeuden antaa rakentavaa tai kehitettävää palautetta siten, että toinen osapuoli ei pahoita mieltään. Kirjallisessa palautteessa nähtiin riski ymmärtää se negatiivisemmin mitä palautteen antaja on tarkoittanut. Tähän ratkaisuna vastauksissa nousi tuki-roolin hyödyntäminen kolmantena osapuolena tällaisessa palautekeskustelussa tukemassa keskustelun onnistumista. Säännöllinen harjoittelu ja kannustus nähtiin myös tässä johtamisen keinona tukemaan rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoa.

6.2.3 Suoriutumisen ja tavoitteellisuuden taidot

Suoriutumisen johtamisen nykytilanteesta vastauksissa nousee selkeästi esiin, että tavoitteet ovat selkeät ja tulokset ovat kaikille saatavilla niin erilaisten raporttien kuin OPOjen koostaman viestinnän kautta. Vastaajat kertoivat, että suoriutumista on mahdollista seurata niin yhteisten kuin henkilökohtaisten tavoitteiden osalta ja tuloksia seurataan säännöllisesti niin yhdessä viikoittain kuin henkilökohtaisissa keskusteluissa. Lisäksi tuotiin esiin oma itseohjautuvuus omien tulosten seurannassa ja

sitä kautta mahdollisuus itse vaikuttaa kuinka aktiivisesti seurantaa tekee. Tämän hetken johtamisen keinona nähtiin tuloksien säännöllinen seuranta, henkilökohtainen sparraus sekä reagoiminen mahdollisiin poikkeamiin tuloksissa. Eri tukiroolit koettiin mahdollisina auttajina, mikäli henkilökohtaisessa suoriutumisen kaivattiin tukea. Omasta hyvinvoinnista huolehtimisen koettiin myös parantavan suoriutumista niin työssä kuin vapaa-ajalla.

”Aktiivisesti meillä tarjotaan tukea, jos tehot eivät ole siellä missä pitäisi olla niin siihen saa sparrausta. Tai NPS:n osalta saa coachausta. Siihen tarjotaan aktiivisesti tukea. Se johtaminen tulee siinä, että otetaan esille keskustelemalla, miten itse kokee millä tasolla tekeminen on ja tarjotaan apua, jos kokee että kaipaa apua niin sitä annetaan. Sitten se vastuu on henkilöllä itsellään olla rehellinen itselleen, tekeekö oikeasti parhaansa vai oisko vielä mahdollista saada parannettua niitä tuloksia jollain tasolla” (Henkilö 1)

Suoriutumisen johtamisen osalta toivottiin itseään johdettavan positiivisen palautteen kautta sekä avoimen keskustelun kautta: henkilökohtaiset keskustelut nähtiin tärkeiksi tilanteiksi, joissa voi käydä läpi, miten suoriutumista voi parantaa ja mikä vaikuttaa suoriutumiseen – mitä on lukujen takana. Lisäksi tiimiltä toivottiin johtamisen keinona enemmän yhteistä keskustelua suoriutumisesta tiiminä ja suoriutumiseen liittyvien vinkkien jakamista tiimin sisällä.

”Suoriutumista tällä hetkellä johdetaan hyvin, mutta sitten just että suoriutumisessa hyvä puoli, että niitä keskusteluita on aina siinä noin kolmen kuukauden välein elikkä se on se tärkeä asia, että päästään niihin keskusteluihin (—) Toivon sillä tavalla, että niistä suoraan sanotaan, että miten on pärjännyt tavoitteissa ja sitten tarvittaessa puututaan mahdollisimman nopeasti siihen, että jos en pääse tavoitteisiin ja etsitään ratkaisuja, että miten pääsee tavoitteisiin. Ja sitten just tää, että jos itsellä löytyy joku ajatus niin sitä voisi lähteä voimistamaan, että esimerkiksi en olisi vaikka päässyt tavoitteisiin ja lähden etsimään sitä ratkaisua niin toivottavasti sitten lähdetäisiin miettimään, että olisiko se mahdollista omassa työssä, että pääsisi siihen tavoitteeseen.” (Henkilö 5)

6.2.4 Hyvinvointiosaamisen taidot

Hyvinvointiosaamisen taitojen osalta vastauksissa korostuu oman itsensä johtamisen merkitys hyvinvoinnin huolehtimisesta. Vastajaat kokivat, että työnantaja on antanut eväitä hyvinvoinnista huolehtimiseen vinkkien ja työpajojen kautta, mutta jokaisen itsensä vastuulle jää huolehtia miten näitä vinkkejä toteuttaa. Vastauksissa ilmeni myös yksilön omaa vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin huolehtimisesta esimerkiksi riittävän unen saannin ja terveellisen ruokavalion avulla. Esihenkilöiden vastauksissa nousee esiin, että esimerkiksi työajan ja taukojen pitämisen seuranta, pidetyt työhyvinvointipalaverit sekä tarjolla olevat hyvinvointiin liittyvät webinaarit ovat myös hyvinvoinnin johtamista.

”Näkisin että tällä hetkellä OP:lla tehdään se mikä pystytään, mutta valitettavasti se isoin rooli on työntekijällä itsellään. Enkä koe, että tarvitsen itse tähän mitään lisää siihen vaan pitää itse pitää aktiivisesti huolta siitä.” (Henkilö 1)

”On siitä ainakin valtavasti puhuttu. On ollut näitä erilaisia palavereita työhyvinvointi psykologin kanssa ja että tavallaan jokaisella on kyllä itselläkin vastuu nyt sitten käyttää niitä pelimerkkejä mitkä meille on annettu eikä olla niinku taas ravihevonen ja mennä vaan hulluna eteenpäin vaan muistaa se oma hyvinvointi.” (Henkilö 6)

Toiveena hyvinvointiosaamisen johtamiseen nousi työterveyshuollon palveluiden esiintuominen, jotta työntekijät tunnistavat kaikki tarjolla olevat palvelut, jotka kuuluvat työterveyden alle ja huomaavat hyödyntää esimerkiksi työpsykologilla käyntejä tarvittaessa. Hyvinvointiaiheen esillä pitäminen arjessa esiintyi useissa vastauksissa, kuinka toivoisi itseään johdettavan hyvinvointitaidon osalta. Vastaajat kokivat, että kertauksissa ja muistuttamisessa olisi tarpeen olla mukana yhdessä vinkkien jakamista omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen, taukojen pitämisestä muistuttelua, muistuttamista ergonomiasta huolehtimisesta myös etänä ollessa sekä tarjolla olevien työsuhde-etujen nostamista, sillä myös niissä on hyvinvointia tukevia etuja. Tiimin yhteinen keskustelu ja omien tapojen jakaminen nähtiin keinona jakaa osaamista hyvinvoinnista huolehtimiseen. Moni vastaaja koki, että tämän osalta on jo tuotu paljon asioita esiin, mutta aihe on tärkeä pitää säännöllisesti arjessa esillä, koska moni ei ole vielä itse aktiivinen oman hyvinvoinnin huolehtimisen osalta.

”Meillä on annettu kaikki ne resurssit siitä hyvinvointi osaamisesta elikkä meillä on ollut esimerkiksi fysioterapeutti, meillähän on näitä tällaisia koulutuksia sitten, että miten henkistä hyvinvointia voidaan parantaa. Ja tuota työnantajan puolelta on kyllä tullut kaikki hyvin, ehkä se oma ottaminen niistä on sitten ollut vähempi mutta työnantajan puolelta on tullut hyvinkin.” (Henkilö 5)

6.2.5 Aloitteellisuuden taidot

Aloitteellisuuden taidosta nousi vastaajilta erilaisia ajatuksia mihin aloitteellisuuden taito liittyy sekä mikä on aloitteellisuuden taidon nykytilanne. Vastaajat yhdistivät aloitteellisuuden taidon kukin hiekan erilaisiin asioihin: kyvykkyyteen ohjautua palvelutilanteen mukaisesti oikeisiin työtehtäviin sekä aloitteellisuuteen kehittämisessä, kokeiluissa, oman työn johtamisessa, työhyvinvoinnin johtamisessa, asioiden esiin nostamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Mahdollisia tilanteita, joissa voi olla aloitteellinen, nousi vastaajilta esimerkiksi ilmoittautuminen erilaisiin toiminnan kehittämisen työryhmiin tai vastaaminen erilaisiin kyselyihin, joilla tavoitteena on kehittää tai muuttaa toimintatapaa. Yksittäisenä huomiona aloitteellisuuden taidon näyttämisen haasteista nousi esiin esimerkin kautta, jossa tiiminjäsenten eri tasoiset reagointi- ja päätöksentekokyvyn nopeudet vaikuttivat siihen ehtivätkö kaikki ilmoittaa kiinnostustaan osallistua toiminnan kehittämiseen.

Eräs vastaajista koki vanhan organisaatiomallin ennen Ketterää toimintatapaa vaikuttavan vielä aloitteellisuuden taidon nykytilaan, mutta suurimman osan mielestä nykyinen ketterä toimintatapa on ohjannut aloitteellisuuteen. Osa koki, että aloitteellisuudessa on kehitytty paljon ja osan mielestä esimerkiksi palvelutilanteessa ohjautuminen oikeisiin tehtäviin vaatii vielä harjoittelua.

”Tunnistan, että me ollaan oltu vuosia semmoisessa organisaatiossa, että kaikki on tullut niinku vähän tuolta ylempää sanottuna ja annettuna niin tuota tässä on vieläkin meillä tekemistä.” (Henkilö 2)

”Aloitteellisuuden johtaminen, sitä on johdettu siten että meillä on ketterä malli. Se antaa jo sen, että tiimi alkaa itse tekemään päätöksiä ja niissä keskusteluissa kerrotaan etukäteen mihin päin on tarkoitus mennä. Tietyllä tavalla muutos oma-aloitteisuuteen on jo tehty ja tehdään koko ajan.” (Henkilö 5)

Esihenkilöt nostivat aloitteellisuuden taidon olleen esillä keskusteluissa ja valmentavalla otteella oli kannustettu aloitteellisuuteen esimerkiksi avun pyytämisessä. Aloitteellisuutta voidaan myös edellyttää enemmän vaativimmissa tehtävissä olevilta, esimerkiksi asiantuntijan roolissa olevilta. Kehitettävänä esihenkilöt näkivät aloitteellisuuden taidon pitämistä esillä, sillä aloitteellisuuden nähtiin olevan vielä vaihtelevalla tasolla ja muun muassa osaamisen kehittämisen suhteen kaivattiin vielä oma-aloitteisuutta lisää.

”Sanoisin että tää menee ehkä enemmän silleen kausiluonteisesti. Mutta ainakin muistutellut, pinnalla pitäminen niin sanoisin, että se on tällä hetkellä aika paljon Ops Leadin harteilla (—) Niinku aluksi sanoinkin, että juuri se kausiluonteisuus, että silloin kun tämä on enemmän tapetilla niin tätä muistetaan, mut tää yllättävän nopeasti kyllä jää ehkä taka-alalle.” (Henkilö 4)

Aloitteellisuuden taidon johtamiseen toivottiin työnantajalta vielä kirkastusta siihen missä kaikessa voi olla aloitteellinen ja miten. Lisäksi toivottiin kannustusta ylipäätään olla aloitteellinen eli myös tämän taidon osalta toivottiin arjessa tämän muistuttamista. Mahdollinen webinaari tai koulutus aloitteellisuudesta nähtiin myös vaihtoehtona tämän taidon kehittämiseen. Vastauksista kuvastui, että aloitteellisuuden taito oli vastaajille vieraampi kuin muut tutkimuksessa esillä olleet taidot, sillä johtamisen osalta toiveena tämän taidon ja taidon käyttämisen kirkastaminen ja avaaminen missä kaikessa tiiminjäsen voisi olla aloitteellinen.

6.2.6 Ajanhallintataidot ja priorisointikyky

Ajanhallintataidon ja priorisointikyvyn johtamisen osalta vastaajat kokivat, että priorisointijärjestys työtehtäviin on annettu ja tuotu esiin selkeästi. Tiimien käytössä oleva järjestelmä kertoo tiiminjäsenelle päivän rytmityksestä, mutta esimerkiksi uuden työntekijän ajanhallintataitojen nähtiin vaativan kokemusta, jotta uusi työntekijä osaa tulkita palvelutilannetta oikein. Lisäksi toteutuneina johtamisen keinoina vastaajat kokivat tiimeissä annetut ohjeet päivän tekemiseen, palvelutilanteen tulkitsemiseen sekä tiimeissä tehdyt erilaiset kokeilut ja pilotit työtehtävien toteuttamisesta eri tavoin.

Toiveena miten omia ajanhallintataitoja haluttaisiin johdettavan, nousi vastauksissa keinoina työnteon havainnointi, puheeksi ottaminen, valmentavat yksilölliset keskustelut sekä tiimeissä vinkkien jakaminen ja yhteinen keskustelu. Tämän taidon osalta korostui yksilön valmentaminen ja työpäivän tarkempi tarkastelu, jotta ajanhallintaan vaikuttavat seikat tulisivat esille. Lisäksi yksittäinen vastaaja toivoi työnantajalta näkökulmaa mitä on asioiden taustalla avaamaan tarvittaessa ajanhallinnan johtamisen merkitystä.

”Mun mielestä tätäkin voi aina yksilökohtaisesti tavallaan valmentaa, että ei olla meillä oikeastaan hirveästi tähän sillä lailla panostettu. (—) Näistäkin voisi käydä ihan yksilökohtaista keskustelua, että miten tätä ajanhallintaa kannattaisi toteuttaa, koska se on osa sitä itseohjautuvuutta. Että semmosia ideoita ja syötteitä niitä voisi tulla kyllä

*ihan sitten tiimiläisten kesken taas ja kannustaa jakamaan niitä miten siihen tuntiteh-
hoon on esimerkiksi päässyt, jos on joku hyvä tuntitehotekijä niin jakaisin niitä omia
vinkkejä tai sitten että voisi käydä seuraamassa että miten se sitä työtä tekee niin
sekin olisi arvokasta että tämmöiseen vois vielä meillä ehkä enemmän panostaa ja
siinä johtamisessa kannustaa tämmöiseen.” (Henkilö 2)*

6.3 Hybridityön suunnittelu ja johtaminen

6.3.1 Suunnittelussa huomioitavat asiat

Hybridityön toteuttamisen osalta vastaajat kokivat, että ovat päässeet vaikuttamaan toteutusmalliin kertomalla mielipiteensä ja toiveensa sekä tuomalla ideoita. Lisäksi oli koettu hyvänä mahdollisuus vaikuttaa sovittuun toteutukseen tekemällä vuoronvaihtoja kollegoiden kanssa. Esihenkilöt kertoivat vaikuttaneensa hybridityön toteutukseen raamien sekä pelisääntöjen muodostamisen ja seurannan kautta. Lisäksi esihenkilöt olivat järjestäneet valmentamista hybridityössä tarvittaviin taitoihin.

Hybridityön suunnittelussa huomioitavissa asioissa vastauksissa toistui yksilöllisten tarpeiden huomiointi, muun muassa työmatkan pituuden vaikutus, henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntäminen, omat toiveet ja mahdollisuudet tehdä etätöitä. Tiiminjäsenten useimmissa vastauksissa työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat nousivat ensisijaisena huomioitavana asiana hybridityön suunnittelussa. Muutama vastaaja toi lisäksi esiin työtilanteen huomioimisen, töiden sujuvuuden varmistamisen sekä tarvittavien ja selkeiden raamien huomioimisen. Suunnittelussa huomioitaviin asioihin nousi myös tasapuolisuuden ja yhteisten tapaamisten huomioiminen hybridityön toteuttamisessa sekä keskinäisestä viestinnästä sopiminen hybridityötä tehdessä.

*”No varmaankin juurikin nämä työntekijöiden toiveet siitä, koska tämä etä kautta toimistotyö tekeminen niin vaikuttaa kaikkiin. Sitten siinä on tietysti oltava oltava tietyt raamit, jotta meidän työt sujuu ja asiakaspalvelu toimii niin on pakko olla tietyjä pelisääntöjä siinä. No sitten se tästä suunnittelusta vielä, että ne toimenpiteet mitä sovi-
taan, niin ne on selkeitä ja yksinkertaisia kaikkien ymmärtää. Niin jos mahdollista niin tässä olisi hyvä ottaa myös niitä yksilöllisiä toiveita huomioon, että kaikilla on vähän erilaiset elämäntilanteet tai työmatkat tai lähtökohdat, niin jos niitä pystyy jotenkin toteuttamaan, niin se on aina kotiinpäin.” (Henkilö 2)*

”Siinä tavallaan hybridityön suunnittelussa olisi hyvä ottaa huomioon tekijöiden vahvuudet ja mieltymykset työtehtäviin siinä määrin kuin se on mahdollista ja järkevää. Se on omasta mielestäni isossa roolissa, miten hybridityö tulee onnistumaan. Toki tietysti työntekijän oma motivaatio itse työtehtävää kohtaan, aihealuetta kohtaa, vaikuttaa todella paljon mitenkä suoriutuu ylipäätään tehtävistään.” (Henkilö 1)

Esihenkilöiden vastaukset poikkesivat toimihenkilöiden vastauksista siten, että niissä tärkeimpänä huomioitavina asioina nousi tiimien työtehtävät ja työtilanne, sillä osa työtehtävistä edellyttää läsnäoloa toimistolla eikä niitä voi tehdä etätöissä lainkaan. Esihenkilöt nostivat esiin myös joustavan toteutuksen ja suunnittelun hybridityöhön, mutta näkivät tarpeen huomioida tasapuolisuuden toteuttamisen sekä mahdolliset erilaiset roolit ja osaamiset eri tehtävien välillä.

”Meillä kun on tehtäviä pakko tehdä toimistolla, niin se vaatii kyllä tosi paljon, että otetaan huomioon sitä työtilannetta. Että se on mun mielestä ehkä se tärkein asia, se työtilanne siinä mielessä. Ettei se hybridityö tai etätyö lähde ohjaa meidän tekemistä, vaan se, että me saadaan tehtyä ne työt ja sitä, että se on joustavaa se suunnittelu.”
(Henkilö 3)

Tutkimuksessa kysyttiin, miten hybridityössä voidaan varmistaa OP Ryhmässä ketterään toimintatapaan kuuluvat keskeiset huomioitavat seikat eli asiakaskokemus, työntekijäkokemus sekä toiminnan tehokkuus. Näihin koettiin vaikuttavan oman motivaation sekä erilaisten kokeilujen tekemisen, sillä näiden nähtiin heijastuvan niin asiakaskokemukseen, työntekijäkokemukseen kuin toiminnan tehokkuuteenkin.

”Ehkä tässä yhdistelmässä hybridityön tekemisessä tulosten seuranta on oikeastaan se millä voidaan näitä varmistaa, että jos kokeillaan jotain pilottia minkälaiset vaikutukset sillä on näihin kolmeen asiaan, niin sanoisin, että voidaan tehdä kokeiluja ja sitten täytyy sitä jollain tapaa mitata, että mitkä vaikutukset näihin kolmeen asiaan sitten niillä toimenpiteillä on ollut.” (Henkilö 2)

Vastaajat kokivat asiakaskokemuksen täyttyvän hybridityössä silloin, kun etätyönä tehty työ ei näy asiakkaan suuntaan millään tavalla. Esihenkilöiden vastauksissa nousi esiin, että asiakaskokemus toteutuu hybridityössä silloin, kun työtehtävät ohjaavat hybridityötyön tekemistä ja esihenkilöt kokivat, että työntekijät pitävät asiakaskokemusta tärkeänä.

Työntekijäkokemuksen toteutuminen hybridityössä koostui vastaajien mielestä tällä hetkellä mahdollisuudesta tehdä hybridityötä ja työntekijöiden kuulemisesta ja reagoinnista, mikäli jokin hybridityössä ei toimi. Työntekijäkokemukseen nähtiin vaikuttavan tasapuolinen toteutuminen etä- ja toimistopäivissä ja tiimin mahdollisuus miettiä ja päättää toteutustavasta. Vastauksissa ilmeni jonkun verran halua päättää yksilöllisesti etä- tai toimistotyön määrästä. Esihenkilöiden vastauksissa nousi esiin työntekijäkokemuksen varmistaminen seuraamalla tasapuolisen hybridityön toteutumista sekä varmistamalla työpäivien pysyminen normaalipituisina myös etätyössä.

Tehokkuuden toteutuminen nähtiin mahdollisena, mikäli etänä työskennellessä työvälineet toimivat samoin kuin toimistollakin. Lisäksi esihenkilöt kertoivat seuraavansa tavoitteiden toteutumista sekä puuttuvan poikkeamiin tarvittaessa. Osa vastaajista totesi kaikkien kolmen tekijän olevan yhtä tärkeitä ja koettiin, että erilaisissa kokeiluissa on hyvä huomioida vaikutukset seuraamalla niin työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta kuin toiminnan tehokkuuttakin.

6.3.2 Hybridityön johtaminen

Hybridityön johtamisen osalta näkemykset vastaajilla oli samanlaiset. Lähes kaikki vastaajista toivat esiin, että raamit hybridityölle tulevat esihenkilön kautta, mutta tiimit ja OPot johtavat ja päättävät toteutuksesta. OPot sekä esihenkilö koettiin tärkeimpinä tukirooleina tiimeille hybridityön toteuttamisen mahdollisiin haasteisiin. Agile Coachin rooli tuli esiin henkilökohtaisten keskusteluiden käymisessä ja sparrauksissa niin suoriutumisen kuin palautetaitojen osalta.

”Meiltä tulee ne raamit, että missä raameissa, mutta kyllä se hyvin vahvasti tiimeissä on ja se tekeminen johtaa sitä ja että se menee sen ehdoilla mikä meillä on se työtilanne.” (Henkilö 3)

Vastaajat kokivat, että tiimi ja henkilö itse johtavat suoriutumista itseohjautuvissa tiimeissä. Tiimin suoriutumisen johtamisen keinona oli tunnistaa tiimin heikkoudet ja lähteä kehittämään niitä. Tämän osalta nähtiin vielä tarvetta enemmän olla tiimeillä vastuuta puuttua poikkeamiin. Lisäksi toivottiin rehellisyyttä jokaiselta siinä tarkastelussa, suoriutuuko paremmin etänä vai toimistolla - kummassa pystyy keskittymään työntekoon paremmin. Esihenkilön pitämät henkilökohtaiset keskustelut poikkeamista suoriutumisesta nähtiin tiiminjäsenten näkökulmasta myös johtamisen keinona ja esihenkilöt nostivat lopullisen vastuun suoriutumisesta olevan viime kädessä esihenkilöillä.

6.3.3 Pelisäännöt

Hybridityön voimassa olevat pelisäännöt olivat vastaajien mielestä selkeät ja pelisäännöt löytyivät kirjattuina. Useampi vastaajista ei kuitenkaan muistanut mistä pelisäännöt käytännössä löytyvät. Pelisääntöjen sisällöstä vastaajat nostivat esiin millä syklillä työskennellään etänä ja toimistolla sekä mitä työtehtäviä etänä ollessa ei saa tehdä. Vastaajat tunnistivat myös sen, että toimistolle saa tulla milloin tahansa huolimatta sovitusta hybridityömallista sekä ylimääräisiä etätyöpäiviä pystyy sopimaan akuuteissa tilanteissa. Tämän kysymyksen yhteydessä vastaajat tunnistivat työtehtävien vaikeuttavan pelisääntöön etä- ja läsnätyön määrän osalta. Esihenkilöiden vastauksissa tuli esiin mitä muuta pelisäännöissä on mahdollisesti sovittu eri tiimeissä, kuten esimerkiksi sovittu kameroiden auki pitämisestä ja viestinnästä.

Osalle vastaajista oli selkeämpää, miten pelisäännöt muodostuivat, mutta osa vastaajista muisti pelisääntöjen tulleen täysin annettuina. Käytännössä tiimit olivat hybridityön suunnittelutuokioissa antaneet ideoita ja vaihtoehtoja ja sovittu toteutustapa valittiin äänestyksen kautta. Suurin osa vastaajista koki näin saaneensa vaikuttaa pelisääntöjen muodostamiseen. Pelisääntöjen osalta nähtiin kehitettävänä yksilöllisten toiveiden, joustavuuden ja vuorovaihtojen huomioinnin, vaikka samaan aikaan tasapuolisuus nousi myös vastauksissa. Osan mielestä nykyinen toimintamalli oli niin selkeä, ettei kehitettävää nähty siinä olevan lainkaan.

”Ehkä se tulee nyt kuitenkin vielä työnantajalta aika paljon annettuna. Toki me ollaan itsekin kyllä sitten sovittu se, oli se äänestys tästä, että miten tätä hybridi työtä toteutetaan, mutta tässä olisi meillä mahdollisuus kokeilla kyllä sitten kaikenlaisia pilotteja eli vielä vielä ollaan mun mielestä tässä lapsenkengissä. Että vielä voisi olla enemmän ideoita ja kokeiluja pilotteja tähän hybridityöhön liittyen.” (Henkilö 2)

”If it isn't broken don't fix it. Mielestäni toimii näin hyvin eikä tule mieleen mitään ottaa huomioon tai muuttaa. Jos tulee akuutti tilanne, että on pakko jäädä etäilemään konttoriviikolla niin se on järjestynyt. En koe, että tällä hetkellä pitäisi ottaa mitään huomioon. Nämä on niitä asioita, kun ajan kanssa mennään eteenpäin näillä pelisäännöillä niin nähdään mikä toimii ja mikä ei, hyvä säilyttää muokkausmahdollisuus jos huomataan joku mikä ei toimi niin voidaan miettiä miten voidaan muuttaa että toimii.” (Henkilö 1)

Pelissäntöjen sisällön osalta ilmeni, että jossain tilanteessa tiimi on unohtanut itse päättäneensä jostakin tietyistä kohdista pelissäntöistä. Esihenkilöt nostivat kehitettävänä asiana pelissäntöjen ker-
tauksen tiimeille ja lisäksi nähtiin tärkeänä sopia kuka käy pelissäntöt uusien työntekijöiden kanssa läpi.

6.4 Hybridityön vaikutukset

Hybridityön hyötyjä ja riskejä tarkastellessa vastaajat ottivat kantaa niin etätyön hyötyihin ja riskeihin kuin toimistotyön hyötyihin ja riskeihin. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu vastaajien esiin nostamat hyödyt ja riskit hybridityöstä. Nämä on kuvattu seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

TAULUKKO 1. Vastaajien nostamat etä- ja läsnätyön hyödyt sekä riskit.

Etätyön hyödyt	Etätyön riskit	Läsnätyön hyödyt	Läsnätyön riskit
Ajan säästyminen	Työn tekemättä jättäminen	Sosiaaliset kohtaamiset	Häly
Vähemmän keskeytyksiä	Hyvinvoinnista huolehtimisen puutteet	Työyhteisöllisyys	Keskeytykset
Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen joustavampaa	Sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden puute	Avun pyytäminen helpompaa ja jakaantuu useammalle	Liiallinen sosiaalisuus
Nopea siirtyminen virtuaalipalaverista toiseen	Avun pyytäminen vaikeampaa tai avun saaminen kestää pidempään	Taukojen pitäminen toteutuu paremmin	Työmatkat tai vähemmän vapaa-aikaa
Tehokas työskentely	Taukojen pitämättömyys	Monipuolisemmat työtehtävät	
Rauhallinen ympäristö	Etäyhteyksien kaatuminen		
Ratkaisukyvyyn kehittyminen	Liika etätyö vieraannuttaa työyhteisöstä ja toimistolla työskentelystä		
Mahdollisuus käyttää enemmän aikaa omaan hyvinvointiin	Häiriötekijät kotona		

Vastausten perusteella hybridityöllä on ollut vaikutusta esihenkilötyöhön. Esihenkilön on käytettävä enemmän aikaa taitojen ja pelissäntöjen kertaamiseen, esimerkiksi vuorovaikutustaitojen kertaamiseen. Esihenkilöt kokivat, että jossain tilanteessa uusia työntekijöitä on päästetty liian aikaisin etätyöhön, kun kaikkia hybridityöhön tarvittavia taitoja ei ole vielä ollutkaan kokemuksen puuttumisen vuoksi. Läsnä oleminen esihenkilönä tiiminjäsenille nähtiin olevan hybridityössä haastavampaa kuin toimistolla ollessa. Suorituksen johtaminen koettiin myös haastavampana, erityisesti asiantuntijaroolien osalta, sillä niissä suoriutumista ei ole mahdollista mitata samalla tavalla kuin toimihenkilöiden osalta. Työpaikalla työskennellessä esihenkilöt kokivat helpommaksi nähdä asiantuntijoiden ajankäyttöä, ja etätyössä ollessa ajankäytön seuranta vaatii esihenkilöltä enemmän selvittämistä ja keskustelua.

6.4.1 Etätyön hyödyt ja riskit

Etätyön hyödyistä vastauksissa korostui selkeästi eniten ajallinen säästö työmatkojen jäädessä pois. Tämän nähtiin helpottavan työn ja vapaa-ajan yhdistämistä, sillä kotoa lähteminen vapaa-ajan menoihin koettiin helpottavan arkea ja ajan säästymisen mahdollistavan käytettäväksi enemmän aikaa omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Myös kesken työpäivän tapahtuva oma meno oli helpompi toteuttaa ja vei vähemmän työaikaa, mikäli meno tapahtui etätyöpäivänä. Palaverista toiseen siirtyminen koettiin sujuvammaksi ja helpommaksi, kun kyseessä oli virtuaalipalaveri toimistolla kasvokkain näkemisen sijaan.

”No minun kohdalla se on selkeä, että jää tuota työmatka ajamista paljon vähemmälle, minulla on enemmän vapaa-aikaa käyttää sitä vaikka liikkumiseen. Jää vähemmälle päivän mittaan se istumisen määrä. Etätyö helpottaa työn ja vapaa ajan sovittamista myöskin eli näiden omia omien menojen sovittamista. Muita hyötyjä vielä työn tekemisen kannalta niin täällä on tietynlainen oma rauha ainakin minun kohdalla, että täällä on vähemmän keskeytyksiä kotona työskennellessä verrattuna toimistotyöhön.” (Henkilö 2)

Lisäksi vastaajat kertoivat keskittymisen olevan parempaa ja helpompaa etätyössä ollessa ja sitä kautta työskentelyn olevan tehokkaampaa kuin läsnätyössä. Työympäristön rauhallisuus nousi pääasiassa etätyön hyötynä, vaikka vastauksissa ilmenikin, että tässä voi olla yksilöllisiä eroavaisuuksia kuinka rauhallinen työympäristö oma koti voi itse kullekin olla. Ratkaisukyvykkyyden kehittyminen nähtiin myös etätyön hyötynä, sillä etänä työskentely edellyttää itsenäistä työskentelyotetta.

”Kun tavallaan ei ole koko ajan läsnä niiden tiimikavereiden kanssa auttaa itseasiassa fokuoitumaan työhön paremmin. Se on vähän, ei ehkä ensimmäisenä näin ajattele, että näin voisi käydä, mutta on ainakin itsellä huomannut, että sellainen turha hukka-aika on vähentynyt, kun ei ole oman tiimin kanssa koko ajan samassa tilanteessa.” (Henkilö 1)

Etätyön riskinä lähes kaikki vastaajista nostivat esiin mahdollisuuden, ettei etänä ollessa tehtäisi- kään töitä. Vastauksissa ilmeni, että etätyöympäristön rauhallisuudessa ja mahdollisuudessa keskittyä työtehtäviin nähtiin olevan yksilöllisiä eroavaisuuksia ja tämä voi vaikuttaa työtehtävien tekemiseen. Vastauksissa tuli esiin yksilön oma vastuu keskittymisestä ja motivaatiosta työtehtäviin.

”Riskinä voi sitte etätyössä olla täällä puuhaa jotakin aivan muuta kuin mitä pitäisi, mutta sitten taas täytyy olla se priorisointi, ajanhallinta ja tavoitteellisuus mielessä.” (Henkilö 6)

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen nähtiin riskinä, mikäli vapaa-ajalla tapahtuva liikunta jää vähäiseksi ja työpäivän aikana ei pidetä riittävästi taukoja tai työpäivä tehdään vain istuen. Työpäivien venyminen sekä vähäinen määrä sosiaalisia kohtaamisia nähtiin myös hyvinvointiin vaikuttavana riskinä. Pitkä jakso vain etätyötä tehden koettiin vaikuttavan jaksamiseen sekä työyhteisöstä erkaantumiseen, mikä puolestaan vaikutti haluun tulla työskentelemään työpaikalle.

”Jos on ihan hirveän pitkä etätyö pätkä niin se kyllä tietyllä tavalla puuduttaakin. Miten mä sen selittäisin, että mitä mä tarkoitan sillä puutumisella: jos on koko ajan neljän seinän sisässä vaan kotona niin sekään ei tee hyvää hyvää, että sitä tulee semmoista väsymystä ja se vaikuttaa jaksamiseen negatiivisesti, jos on vaan koko ajan kotona neljän seinän sisässä. Joidenkin kohdalla liikkuminen jää vähemmälle, että sitten pitäisi osata myös siitä omasta fyysisestä kunnosta pitää huolta enemmän.”

(Henkilö 2)

”Riskinä jos tekee liian paljon etänä, niin erkaantuu työporukasta ja voi olla haastava tulla työpaikalle.” (Henkilö 5)

Etäyhteyksien mahdollinen toimimattomuus nousi vastauksissa esiin yhtenä riskinä. Tiimin yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen nähtiin hybridityöllä olevan jonkin verran vaikutuksia. Aineiston eri yhteyksissä nousi esiin, että vapaamuotoista keskustelua on hybridityön myötä vähemmän. Vastaukset jakaantuvat siinä, miten on koettu avun saaminen etänä työskennellessä: osa kokee, että apua saa samalla tavalla kuin toimistolla ja avun saaminen on kehittynyt kokemuksen myötä, kun taas osan mielestä etänä voi olla vaikeampi saada apua tai avun antaminen ei jakaannu tasaisesti. Esihenkilöt puolestaan kertoivat, että osa henkilöstöstä arkailee käyttää chat-keskusteluita, joissa on isompi joukko mukana. Tällaisesta yhteisestä chat-keskustelusta tulisi ensisijaisesti pyytää apua keneltä tahansa keskustelussa mukana olevalta, mutta koska tätä ei uskalleta käyttää, kysymykset kohdistuvat vain tietyille tiiminjäsenille, jotka kuormittuvat. Muut vapaamuotoisemmat chat-keskustelut nousivat esiin myös riskinä ns. näkymättömille kuppikunnille, joissa nähtiin mahdollisuus negatiivisen ilmapiirin lietsontaan.

”Huonompi puoli on siinä, kun et näe tiimiä niin ei tule hirveästi vapaamuotoista keskustelua (—) Ehkä se syö yhteisöllisyyttä, jos on paljon etänä. Mutta yhteistyöhön sillä ei ole ollut vaikutuksia. Nyt on kahvitaukoja yhdessä ja yhteisöllisyys on siellä toimistolla.” (Henkilö 5)

6.4.2 Läsnätyön hyödyt ja riskit

Läsnätyön hyötyinä korostui erityisesti sosiaaliset kohtaamiset ja niiden vaikutus hyvinvointiin. Toimipisteellä työskennellessä koettiin mahdollisuus sosiaalisempaan kanssakäymiseen sekä työyhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Kollegoiden näkeminen kasvokkain koettiin tärkeänä vuorovaikutuksen näkökulmasta ja eräs vastaajista nostikin esiin kollegan arvostuksen läsnätyössä kasvaneen hybridityön myötä. Vapaamuotoinen keskustelu, yhdessä taukojen pitäminen ja kuulumisten vaihto koettiin helpommaksi toimipisteellä työskennellessä ja tämä koettiin merkityksellisenä työilmapiirille. Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin myös helpommaksi toimipisteellä työskennellessä johtuen vapaamuotoisemmasta keskustelusta. Toimipisteellä työskentelyn koettiin myös mahdollistavan monipuolisemmat työtehtävät, sillä kaikkia tehtäviä ei ole mahdollista suorittaa etätyössä.

”No sitten tietysti se, että näkee työkavereita fyysisesti ja tulee enemmän vaihdettua kuulumisia. Se on sitten sen työilmapiirin kannalta tosi tärkeitä. Siellä sitten taas vastaavasti pystyy käydä suoraan vieruskaverille kysymässä jotain asiaa suoraan. Etänäkin voi kysyä, mutta sitten huomaa senkin, että kun kirjoittaa tuolla chatissä etänä

jollekin viestiäni voi olla, että se vaan hukkuu sinne chatti keskustelujen lomaan ja sitä ei välttämättä sitten se vastaanottaja huomaa. Itselläni käy aika paljon näin, että tulee viestejä ja sitten pitkän ajan kuluttua, että oho täällähän onkin tällainen joku kysynyt jotain.”(Henkilö 2)

Taukojen toteutuminen nousi myös läsnätyön etuna, sillä vastauksissa kerrottiin, että tauot tulee pidettyä paremmin toimistolla paikan päällä ollessa. Lisäksi vastauksissa toistui avun saamisen helpous paikan päällä. Toimistolla ollessa koettiin, että on helpompi kysyä kollegalta apua, kun kollega on fyysisesti lähellä ja vastaajat kertoivat, että apua tuli kysyttyä eri henkilöiltä, jolloin avun pyynnöt jakaantuivat laajemmalle joukolle.

Riskeinä toimistolla koettiin keskittymisvaikeudet, sillä häly ja sosiaaliset kohtaamiset keskeyttävät työtä. Osa vastaajista koki sosiaalisen kanssakäymisen olevan riski tehokkaaseen työskentelyyn, sillä vapaamuotoisempaa keskustelua saattoi syntyä liikaakin. Työmatkaan kuluva aika nähtiin myös riskinä jaksamiselle työpaikalla työskennellessä, etenkin jos hybridityötä ei olisi lainkaan.

6.4.3 Hybridityön vaikutukset suoriutumiseen

Vaikka suoriutumisen osalta vastaajat näkivät riskin, ettei etänä ollessa keskityttäisi työtehtäviin tai etänä työskennellessä voi olla muita häiriötekijöitä viemässä keskittymiskykyä, koettiin suoriutumisen olevan tällä hetkellä pääosin samanlaista niin etänä kuin toimistolla työskennellessä. Tästä vastaajat tunnistivat, että suoriutumisessa voi olla kuitenkin yksilöllisiä eroavaisuuksia, mutta kokonaisuudessaan yhteiset tavoitteet koettiin toteutuneen erinomaisesti ja tämän nähtiin kertovan onnistuneesta hybridityöstä. Esihenkilöillä on laajempi näkemys suoriutumisen tuloksiin ja myös esihenkilöiden vastauksissa ilmeni, ettei hybridityö ole vaikuttanut suoriutumiseen heikentävästi vaan osa voi olla jopa tehokkaampia työskennellessään etänä.

”Jos henkilö on valmiiksi motivoinut, hybridityö voi sitä tehostaa, työn tehokkuutta. Vastaavasti jos motivaatio on ihan hukassa niin se voi viedä ihan toiseen päähän (—) niin se, että mahdollisestaan tällainen niin se auttaa työssä suoriutumisessa ja parantaa sitä, mutta isossa roolissa on, että ihmisen pitää olla rehellinen sen suhteen suoriutuuko paremmin konttorilla kuin etänä. Jos kotona on häiriötekijöitä ja helpommin katoaa fokus töistä niin pitää vaan tulla konttorille töihin.”(Henkilö 1)

Osa vastaajista kokikin, että keskittymisen helpous tehostaa omaa tekemistä etänä ollessa ja sitä kautta etänä työskennellessä suoriutuu jopa paremmin kuin työpaikalla työskennellessä. Hybridityön nähtiin kasvattavan omaa hyvinvointia ja vastauksissa kävi esiin, että myös tämän koettiin nostavan suoriutumisen tasoa. Vastauksissa tuotiin esiin hyvinvoinnin vaikutus suoriutumiseen myös siitä näkökulmasta, että omaa hyvinvointia tulisi itse johtaa, sillä se takaa hyvän suoriutumisen työtehtävistä eli suoriutuminen linkittyy hyvinvointi osaamisen taitoon.

”Mä en näe hirvu suuria vaikutuksia siihen suoriutumiseen. Jos katsotaan meidän yhteistä tavoitetta, että meillähän on tulokset tosi hyviä tällä hetkellä. Ehkä se sillä tavalla vaikuttaa, että jos mietitään siihen entiseen maailmaan, että oltiin aina toimistolla, ainakin omalla kohdalla sitten tää hybridimalli on parantanut sitä omaa jaksamista huomattavasti. Että ehkä sillä nyt sitten jonkun verran on vaikutusta kuitenkin,

että työhyvinvointi on parempi tällä hybridityömallilla, koska se mahdollistaa sitten erilaiset joustot eri tavalla.”(Henkilö 2)

”Pitää huoli siitä, että jokainen pitää huolta siitä omasta työhyvinvoinnista ja hyvinvoinnistaan, koska se nostaa sitä suoriutumisen tasoa. Eliikä siitäkin pitää pystyä puhumaan ihan ääneen. Ei tietysti välttämättä kaikkien kuullen, mutta että tavallaan toisesta huolehtiminen ja sitten taas niitä vinkki vitosia, jos antaa johonkin työtapoihin niin silloin tavallaan koko tiimi siinä on voittaja.”(Henkilö 6)

7 KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Keskeiset johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan keskeisimmät johtopäätökset tutkimuksesta sekä esitellään kehitysehdotukset hybridityön johtamiseen tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten johtamalla itseohjautuvuutta voidaan mahdollistaa menestyminen hybridityössä. Jotta mahdollisia kehitettäviä näkökulmia nousisi, tarkasteltiin tutkimuksessa itseohjautuvuuden ja hybridityön nykytilaa niin tekemisen kuin johtamisen osalta. Lisäksi tarkasteltiin hybridityössä tarvittavia taitoja.

Itseohjautuvuuden ja hybridityön nykytilanne nähtiin pääosin hyvänä. Tulosten perusteella nähtiin itseohjautuvuuden toteutuvan onnistuneesti hybridityössä silloin, kun tiimi suoriutuu itsenäisesti ja hyvin tehtävistään, kykenee ratkaisemaan ja ennakoimaan palvelutilannetta, kokee työyhteisöllisyyttä ja tiimin jäsenet voivat hyvin. Erityisesti onnistunut suoriutuminen nostettiin onnistumisen merkkinä. Vuonna 2021 julkaistussa Itseohjautuvuuden johtaminen – tutkimusraportin tuloksissa käy ilmi tavoitteiden ja vastuiden määrittämisen olevan itseohjautuvuudessa ensisijaisen tärkeää (Aura ym. 2021, 33). Yksi hybridityön onnistumisen kulmakiviä onkin tunnistaa oma työkuvansa sekä omaan rooliin kuuluvat tehtävät ja tavoitteet. Tämän merkityksellisyys tuli tutkimuksessa myös esiin tarvittavia taitoja kartoitettaessa, sillä oman tehtävän ja omien tavoitteiden tunnistaminen nousi vastauksissa tärkeimpinä tekijöinä. Tämä vastaa hyvin teoreettisessa viitekehyksessä kuvattua hybridityön johtamista, jossa esitettiin, että onnistuneessa hybridityön johtamisessa korostuu tavoitteiden kirkastaminen ja kertaus toistuvasti, jotta tiimi voi suoriutua tehokkaasti ja onnistua myös hybridityössä (Vilkman 2016, 49; Eikenberry & Turmel 2021, 65–68; Eklund ym. 2021, 42, 72).

Tutkimustulosten perusteella hybridityön ei koettu vaikuttaneen heikentävästi suoriutumiseen. Tuloksissa tuotiin esiin mahdollinen riski suoriutumisen heikentymiseen etätyötä tehdessä joidenkin yksilöiden osalta, mutta tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa vastaajat totesivat tiimien suoriutuneen erinomaisesti hybridityötä tehden. Tämä tulos vastaa Human Resources Instituten tutkimusta (Cappemini 2020, 8–9), jonka mukaan tuottavuus on kasvanut monessa organisaatiossa hybridityön myötä. Vastaajien mukaan suoriutumisen johtamista oli tehty säännöllisellä seurannalla, henkilökohtaisilla keskusteluilla sekä reagoimalla poikkeamiin. Tavoitteiden kuvattiin olevan selkeät. Näin ollen suoriutumisen johtamista ja tavoitteiden esiin tuomista hybridityössä oli tehty jo eri keinoin, joten perusta hybridityön tekemiselle on kunnossa.

Tutkimuksessa esiin tulleet riskit ja hyödyt hybridityöstä vastaavat hyvin muitakin tutkimuksia aiheen parista. Erityisesti hyödyistä nousi ajan säästyminen, keskittyminen ja sitä kautta tehokas työskentely sekä työn ja vapaa-ajan joustavuus. Riskeinä korostui hyvinvointi, sosiaalisten kohtaamisten vähäisyys sekä vaikeus pyytää apua etätyönä ollessa. Tulokset vastaavat esimerkiksi Työterveyslaitoksen Kimmoisat työntekijät muuttuvassa työelämässä- tutkimus hanketta (TTL 2022a) sekä Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen -katsausta (Ruohomäki ym. 2020). Avun pyytämisen haasteet etätyössä nousevat esiin myös Sjöblomin ym. tutkimuksessa, jonka mukaan virtuaalisessa ympäristössä koetaan vaikeammaksi pyytää apua

muilta. Avun pyytäminen hybridityössä virtuaalisia kanavia pitkin edellyttää psykologista turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. (Sjöblom ym. 2022)

Pelissäntöjen luominen on hybridityön johtamisen kannalta merkityksellistä, sillä niillä varmistetaan työn sujuminen sekä työntekijän hyvinvointi. Ohjeiden ja tavoitteiden kirkastaminen selkeyttää odotuksia hybridityöskentelystä. (TTL 2022b) Pelissäntöjen luominen yhdessä tiimin kanssa tukee hybridityössä tarvittavaa tiimin luottamuksen rakentamista, yhteistyötä ja sitoutumista pelissäntöihin (Vilkman 2016, 37–38; Ruohomäki ym. 2020; Eklund ym. 2021, 53, 69.) Tämän tutkimuksen tuloksista yksi keskeisistä johtopäätöksistä on pelissäntöjen merkitys ja sen esiin tuominen, pelissäntöjen sopimisen kehittäminen sekä kirjausten tekeminen.

Vaikka tuloksissa ilmeni halu tehdä yksilöllisestikin päätöksiä hybridityön toteuttamisesta niin etätyömäärän kuin etätyö- ja läsnätyön rotaation suhteen, koettiin hybridityön tämän hetken toteutustapa selkeänä sekä pääosin toimivana ja hyvänä. Tulosten perusteella joustamattomuutta hybridityössä koettiin myös sellaisista asioista, jotka ovat olleet tiimien itsensä päätettävissä. Hybridityön pelissäntöjen osalta on näin ollen kehitettävää pelissäntöjen kirjausten tekemisessä sekä ylipäättään pelissäntöjen kertauksissa, sillä osa vastaajista tunnisti melko suppeasti hybridityön suunnittelussa huomioon otettavia näkökulmia eikä muistanut miten pelissäntöistä oli sovittu tai mistä pelissäntöt löytyvät.

Pelissäntöissä olisi hyvä sopia odotuksista, käytänteistä ja tavoitteista keskinäiseen viestintään, etä- ja läsnätyön määrästä, odotuksista ja tavoitteista suoriutumiseksi, saatavilla olevasta tuesta, palautteen antamisesta, tavoitettavuudesta, yhteisistä fyysisistä kohtaamisista sekä virtuaalisten palaverien käytännöistä (Vilkman 2016, 37–38; Laitinen 2020, 61–63; Ruohomäki ym. 2020; Eklund ym. 2021, 89; TTL 2022b). Pelissäntöillä tuetaan hybridityössä keskinäisen luottamuksen rakentamista (Haapakoski ym. 2020, 57, 66; Eklund ym. 2021, 69–70). Hybridityön pelissäntöjen sisällöstä vastaajat tunnistivat tässä tutkimuksessa pääasiassa etä- ja läsnätyön määrän ja rotaation sekä millaisia työtehtäviä ei saa tehdä etätyössä ja mitkä ovat työn tavoitteet. Pelissäntöissä olisi hyvä huomioida tiimin sopimus keskinäisestä viestinnästä, sillä myös viestinnän kehittäminen nousi tuloksissa esiin. Viestinnässä kehitettäväksi koettiin kirjallisen viestinnän taidot sekä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tukevat toimet, kuten kameran auki pitäminen, reagoiminen työyhteisössä tapahtuvaan viestintään sekä oma aktiivisuus viestinnässä. Sjöblomin (2020, 57) väitöskirjan tutkimuksen mukaan hybridityön tukemista varten organisaatioissa onkin tarpeen toteuttaa niin taitojen opettamista kuin digitaalisten työvälineiden käyttöä ja myös tämän tutkimuksen tulokset antavat viitettä koulutuksen tai valmentamisen tarpeesta. Tässä yhteydessä viestinnän kehittämisen virtuaalisessa työympäristössä voikin ajatella olevan digitaalisen työvälineen käytön opettelua.

Hybridityössä tarvitaan monia itseohjautuvuuden taitoja ja näiden taitojen johtaminen on toinen tämän tutkimuksen keskeisistä johtopäätöksistä. Taitoja johtamalla varmistetaan hybridityössä suoriutumisen lisäksi myös työntekijän hyvinvointi (Eklund ym. 2021, 35). Tässä tutkimuksessa vuorovaikutustaidot, aloitteellisuuden taito, ajanhallinnan ja priorisoinnin taidot, suoriutumisen taidot, palautetaidot ja hyvinvointiosaamisen taidot olivat tarkastelussa, kuinka niitä on johdettu nyt ja kuinka tiiminjäsen toivoisi itseään näissä johdettavan. Tutkimustuloksissa tuli esiin keskusteluiden, harjoi-

tusten sekä kertauksien tarve hybridityössä tarvittavien taitojen osalta. Tulosten perusteella koulutuksia ja harjoituksia oli pidetty hyvin, mutta kertausten ja henkilökohtaisen keskustelun ja palautteen tarve nousi monessa kohtaa esiin myös tiiminjäsenen omana toiveena, kuinka haluaisi itseään johdettavan erilaisten taitojen suhteen. Lisäksi huomiona tuloksista tuli hybridityössä tarvittavien taitojen varmistaminen erityisesti uuden työntekijän kanssa. Yleensä uuden työntekijän aloittaessa hybridityötä varmistetaan itsenäisen työskentelyn sujuvuus erilaisissa työtehtävissä ja hyvä substanssiosaaminen, mutta taitojen osalta ei ole vielä systemaattista tapaa kartoittaa kyvykkyyttä työskennellä myös etänä. Vaikka tuloksissa ilmenikin nykyisten työntekijöiden saaneen monipuolista koulutusta eri taitojen osalta, on tärkeää huomioida vastaava tarve koulutuksille myös uudelle työntekijälle.

Eryteisesti aloitteellisuuden taidon kirkastaminen nousi tuloksissa esiin, sillä se koettiin vieraampana taitona kuin muut tutkimuksessa esillä olleet taidot. Kun vastaajilta kysyttiin, miten he haluaisivat itseään johdettavan erilaisten taitojen osalta, alkoi lause usein sanoilla ”toivon, että minulle kerrotaan”. Tämä kuvastaa tarvetta kehittää aloitteellisuutta myös itsereflektoinnissa erilaisten taitojen osalta, johon on tärkeää johtamisessa tarttua valmentavalla otteella. Aloitteellisuuden taidon kehittyminen tukee myös ohjautumista oikein palvelutilanteen mukaisesti, sillä tulosten perusteella tämän nähtiin olevan kehitettävä asia itseohjautuvuudessa. Aloitteellisuuden taito nousee myös Haapakosken ym. (2020, 108–109) sekä Eikenberryn ja Turmelin (2021, 15–17) mukaan tärkeäksi itseohjautuvuuteen liittyvään ominaisuudeksi hybridityössä. Myös Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? – tutkimuksen mukaan aloitteellisuutta hybridityössä on tarpeen vahvistaa (TTL 2022c).

Violaisen väitöskirjan keskeisimmissä johtopäätöksissä todetaan spontaanin ja vapaamuotoisemman keskustelun jäävän virtuaaliympäristössä vähäisemmäksi kuin toimistolla työskennellessä. Eri paikkakunnalla toimivien työntekijöiden keskustelut olivat hyvin asia- ja tehtäväkeskeisiä. (Virolainen 2010, 273) Myös Sjöblomin ym. (2022) tutkimuksessa käy ilmi, että virtuaalisessa ympäristössä keskustelut ovat epäsäännöllisempiä ja vähemmän spontaanimpia sekä epämuodollisempia. 7 oppia tulevaisuudesta – raportissa nostetaan esiin ”etätyöapatia”-termi, jolla viitataan virtuaalisessa kanssakäymisessä tapahtuvaan vuorovaikutuksen puutteeseen, jossa jää pois fyysisten kohtaamisten sanaton viestintä ja vapaamuotoisuus keskustelussa (Alarotu ym. 2020). Myös tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni vapaamuotoisten keskusteluiden puute etätyötä tehdessä. Tuloksissa kuitenkin nousi esiin, että hybridityössä vapaamuotoinen keskustelu toteutui toimistopäivinä ja siksi toimistolla työskenteleä pidettiin tärkeänä paikkana fyysisille kohtaamisille. Tämä tulos eroaa edellä mainituista tutkimuksista tältä osin, koska kohderyhmällä oli ollut säännöllisiä tapaamisia ja työpäiviä toimipisteellä. Virolaisen tutkimuksessa (Virolainen 2010, 277) onkin nostettu esiin suositus säännöllisistä kohtaamisista tukemaan vapaamuotoista kanssakäymistä ja tämän tutkimuksen huomiot tukevat tätä suositusta.

Tutkimuksen mukaan tiiminjäsenet tunnistivat hyvin tarvittaessa käytettävissä olevat tukiroolit. Lisäksi tiimeillä oli jo sovittu yhteiset ankkuritapaamiset, jolloin tiimi työskentelee yhtä aikaa työpaikalla, joten tämä oli jo huomioitu nykyisissä pelisäännöissä. Fyysiset kohtaamiset, ei vain ankkuritapaamiset vaan muukin työskentely työpaikalla, koettiin tärkeinä niin oman jaksamisen kuin työyhteis-

söllisyyden kannalta. Pitkät etätyörupeamat koettiin puuduttavana tai kasvattavan eristäytyneisyyden tunnetta työyhteisöstä. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen katsauksessa (Ruohomäki ym. 2020) sekä Human Resources Institutun tutkimuksessa (Capgemini 2021, 23–24.) käy ilmi sama havainto, että etätyön on tutkittu vaikuttavan eristäytyneisyyden tunteeseen ja se vaikuttaa kielteisesti hyvinvointiin. Tämä korostaa fyysisten kohtaamisten merkitystä hybridityössä ja ylipäätään hybridityön hyötyjen korostumista verrattuna pelkkään etätyön tekemiseen. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa on myös todettu hybridityön tuovan työntekijöille enemmän työn imua sekä työntekijäytyväisyyttä verrattuna pelkkään etätyöhön tai pelkkään läsnätyöhön (TTL 2022a). Toisaalta työyhteisöllisyyden näkökulmasta Virolaisen tutkimus puolestaan kuvaa, että yhteisöllisyys ja me-henki on mahdollista luoda ilman fyysisiä tapaamisiakin, mikäli tiimit ovat muuten aktiivisia keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Virolainen 2010, 275).

Tässä tutkimuksessa vahvistui muiden tutkimusten mukaisesti, että tavoitteiden selkeys ja odotukset suoriutumislle ovat erityisen tärkeässä roolissa hybridityön menestymisen pohjaksi. Johtamalla hybridityössä tarvittavia taitoja ja luomalla hybridityöhön kattavat pelisäännöt yhdessä tiimien kanssa suunnitellen, voidaan tulevaisuudessa menestyä hybridityössä vieläkin paremmin ja itseohjautuvammin. Hybridityön pelisäännöillä voidaan minimoida hybridityön mahdollisia riskejä. Tämän tutkimuksen perusteella fyysiset tapaamiset ovat hyvinvoinnin kannalta merkittävässä roolissa hybridityössä, joten fyysisten tapaamisten edut ovatkin tärkeää huomioida tulevaisuuden työskentelytavoissa.

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen kehitysehdotukset kohdistuvat keskeisimpiin tutkimustuloksiin eli hybridityön pelisääntöjen muodostamiseen sekä hybridityössä tarvittavien taitojen johtamiseen.

Pelisääntöjen muodostamisen tueksi on luotu pelisääntöpohja (liite 3), johon on pyritty kokoamaan hybridityön pelisäännöissä merkittävimmät huomioivat seikat perustuen niin tässä tutkimuksessa käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen ja esillä olleisiin tutkimuksiin kuin itse tässä tutkimuksessa nousseisiin huomioihin. Pelisäännöistä keskustellessa huomioon on otettava työnantajan määrittämät raamit, esimerkiksi työnantajalta voi tulla raameina odotukset ja tavoitteet suoriutumislle sekä tarvittava läsnätyöntekijöiden määrä perustuen työtehtäviin. Tiimit ottavat kantaa niiden seikkojen osalta, jotka ovat tiimien päätettävissä. Tavoitteena on kirjata pelisääntöpohjaan, kuka on tehnyt päätöksen eri kohdista, jotta tiimeille selkeytyy mitkä ovat heidän itsensä päätettävissä olevia asioita ja mistä asioista raamit tulevat työnantajan puolelta; tämä lisää läpinäkyvyyttä sekä itseohjautuvuutta tiimeissä.

Pelisäännöissä otetaan kantaa etä- ja läsnätyön määrään ja käytänteisiin. Tämän yhteyteen tiimien kanssa suositellaan käytävän avointa keskustelua, miten tiimit voivat huomioida paremmin yksilöllisiä toiveita huolehtien kuitenkin tiimien toiveesta toteuttaa hybridityötä myös tasapuolisesti. Mikäli tiimit päättävät tasapuolisuuden olevan jatkossakin tärkein päätöksiin vaikuttava seikka, lisää keskustelu kuitenkin läpinäkyvyyttä siihen, miten pelisäännön tämä osio on muodostunut. OPO:n roolin mahdollinen kehittäminen tukee ratkaisujen tekemistä tiimin sisällä hybridityön käytännön järjestylihin liittyen, esimerkiksi vuorovaihtojen osalta.

Tiimien on tärkeää keskustella pelisääntöpohjan mukaisesti odotuksista ja yhteisistä käytänteistä viestinnässä: miten vuorovaikutteisuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta tuetaan viestinnän kautta (esimerkiksi kameran auki pitäminen), millaista aktiivisuutta viestinnältä ja viestintään reagoimiselta odotetaan ja mitkä ovat käytössä olevat viestintäkanavat. Lisäksi tiimit ottavat kantaa, milloin tiimit kohtaavat fyysisesti toimipisteellä ja mitkä ovat virtuaalipalavereiden käytännöt. Fyysisten kohtaamisten hyötyjen kertominen nousi muun muassa Työterveyslaitoksen tutkimuksessa esiin (TTL 2022b), joten myös tämä näkökulma on hyvä sisällyttää keskusteluun.

Tiimien kanssa on tarpeen myös sopia, minne pelisäännöt tallennetaan ja missä tilanteessa ja milloin pelisääntöihin voidaan tarvittaessa palata. Pelisääntöihin kirjataan myös vastuuhenkilö, joka vastaa pelisääntöjen läpikäymisestä uusille työntekijöille sekä tukiroolit, jotka tukevat sovitun osa-alueen kehittämisessä, kertauksissa tai yksilöllisissä valmennuksissa.

Toinen kehitysehdotus kohdistuu hybridityössä tarvittavien taitojen johtamiseen. Johtamisessa tulisi erityisesti mahdollistaa säännölliset yhteiset kertaukset, harjoittelut ja keskustelut, joissa huomioidaan tarvittavien taitojen ylläpitäminen sekä kehittäminen. Aloitteellisuuden taidon lisäksi palautetaidot sekä hyvinvointiosaamisen taidot korostuivat tutkimuksessa siltä osin, että niihin nähtiin tarpeellisenä johtamisessa vaikuttaa pitämällä niitä arjessa aktiivisesti esillä. Hyvinvointiosaamiseen liittyen on mahdollista korostaa vielä tarjolla olevia työterveyspalveluita sekä voimassa olevia hyvinvointia tukevia työsuhde-etuja. Lisäksi johtamisessa tarvitaan säännöllisiä henkilökohtaisia keskusteluita, joissa on mahdollisuus antaa niin positiivista kuin kehittävää palautetta niin taitojen kuin suoriutumisen suhteen.

Kehitysehdotuksena hybridityön taitojen esiin tuomiseen ehdotetaan hybridityöhön liittyvän verkkokurssin luomista. Verkkokurssin tavoitteena olisi tukea ymmärryksen kasvattamista niin OP Ryhmän hybridityön periaatteista, mutta myös hybridityössä tarvittavien taitojen merkityksestä hybridityön onnistumiselle. Verkkokurssilla uudet työntekijät saisivat mielikuvan siitä, millaisia taitoja hybridityössä tarvitaan ja verkkokurssia voisi hyödyntää tarvittaessa myös kokeneille työntekijöille kertamaan tarvittavia taitoja sekä auttamaan itsereflektoinnissa. Verkkokurssi voisi toimia myös tiimien pelisääntöjen pohjana, vaikka jokainen tiimi muodostaakin lopulta omat pelisäännöt itselleen.

8 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

8.1 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja hyödynnettävyys

Tutkimuksilla on eettiset vaatimukset, jolloin tutkimukselta edellytetään, että tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Näillä tutkija osoittaa uskottavuutta sekä omia eettisiä ratkaisuja. Osallistuminen tutkimukseen tulee olla vapaaehtoista ja osallistujia informoidaan mitä tutkitaan ja miten tutkimus tullaan toteuttamaan. Tutkijalta puolestaan edellytetään huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaista soveltamista tiedonhankinnassa ja tutkimus- ja arviointimenetelmissä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on suunnitella, toteuttaa ja raportoida tutkimus yksityiskohtaisesti ja tieteelle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Muun muassa tutkimusryhmän asema, oikeudet sekä aineiston säilyttämistä koskevat kysymykset tulee olla määriteltynä. Lisäksi tutkijan tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla. Hyvä tutkimus edellyttää rehellisyyttä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 23; Tuomi 2018, 150–151.)

Tutkimukselta edellytetään reliabiliteettia sekä validiutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan miten luotettavasti valittu mittari mittaa kohteena olevaa ilmiötä. Validiudella taas arvioidaan, mitataanko kohde ilmiötä tarkasti ja harhattomasti ja että tutkimuksessa tutkitaan sovittua ilmiötä. Laadullisessakin tutkimuksessa molemmat käsitteet voivat täytyä, mutta hieman toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Mikäli määritelty ilmiö on eheä ja tutkimuksessa keskitytään tämän ilmiön tuloksiin ja käsitteelyyn sekä läpivalaistaan päättelyketjut, täytyy tutkimuksen validius. Luotettavuutta eli reliabiliteettia voidaan kasvattaa laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin yksityiskohtaisella ja tarkalla kuvauksella, perusteluilla ja analyysillä. Laatuun vaikuttaa myös kyky rakentaa toimiva tutkimusasetelma ja valita tutkimukseen sopiva kohdejoukko. Etenkin haastatteluista saatuja tuloksia on arvioitava tutkimuksessa reflektoiden ja pohtien omaa käsitystä ja tehtyä analyysien perusteita. (Juuti & Puusa 2020, luku 11) Hirsjärvi ym. puolestaan toteaa reliabiliteetin tarkoittavan mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Myös Hirsjärvi ym. toteaa tutkimuksen tarkan kuvauksen ja siihen liittyvien selvityksien sekä tulkintojen yhteensopivuuden lisäävän luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus, että eri tutkijat päätyvät tulkitsemaan samaa aineistoa eri tavoin huolimatta pyrkimyksestä tulkita aineistosta tutkittavien käsityksiä mahdollisimman hyvin ja luotettavasti. Kyse on tutkijan tulkinnasta ja tämän vuoksi tutkimuksessa tulee pyrkiä kuvaamaan mahdollisimman selkeästi käytetty menettelytapa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186–189) Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida kokonaisuutena, jossa on huomioitu johdonmukaisuus tutkimusraportissa eri osioiden osalta niin erikseen kuin suhteessa toisiinsa. Näitä osa-alueita ovat tutkimuksen kohde ja tarkoitus, oma sitoutuminen tutkimuksen aiheeseen, aineiston keruu, tutkimuksen kohderyhmä ja tutkijan suhde kohderyhmään, tutkimuksen kesto, aineiston analysointi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi aineiston kokoamisesta. (Tuomi 2018, 163–164.) Tämän tutkimuksen aihe,

tavoite ja valintaperusteet on pyritty kuvaamaan jo johdannossa. Tutkimuksen toteutusprosessi sisältäen tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän esittelyn sekä aineiston keruun ja analysoinnin on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti luvussa viisi.

Luotettavuutta aineistonkeruussa pyrittiin varmistamaan jo kohderyhmän valinnalla, sillä tutkimukseen haettiin vastaajiksi niin sekä työntekijöitä kuin johtoroolissa olevia, jotta tietoa saadaan eri rooleilta. Lisäksi luotettavuutta pyrittiin varmistamaan siten, että teemahaastattelujen kysymykset olivat tutkimuksessa rajattuun teemaan liittyviä tarkkaan pohdittuja avoimia kysymyksiä ja itse haastattelutilanteissa kysymyksiä vielä täsmennettiin ja vastauksia tarkennettiin tarvittaessa. Tämä toisaalta vaikutti tutkimuksen aineiston laajuuteen, jolloin aineiston merkitysten tiivistäminen voi vaikuttaa tutkimuksesta tehtyihin havaintoihin ja päätelmiin, mutta tuloksissa pyrittiin nostamaan aineistosta nousseet oleellimmat tulokset. Aineistosta olisi mahdollisesti pystynyt tekemään vielä enemmän havaintoja liittyen hybridityön ja itseohjautuvuuden johtamiseen tai toteuttamiseen, etenkin johdatamalla haastattelutilanteessa keskusteluita syvemmälle, mutta haastatteluissa ja tuloksissa keskityttiin etukäteen määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksissa on tuotu esiin suoria lainauksia eli sitaatteja tutkimukseen osallistuneiden vastauksista, ja näiden tavoitteena on lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Tuomen (2018, 164) mukaan luotettavuutta arvioidessa on tarpeen tarkastella, millainen on tutkijan ja tiedonantajan eli haastateltavan suhde toisiinsa ja miten suhde toimii. Tämän tutkimuksen luotettavuuden osalta voi pohtia, millainen merkitys vastauksiin oli osapuolten työrooleilla. Koska tutkija toimii työroolissa esihenkilönä osalle vastaajista, saattaisi tämä vaikuttaa vastauksiin siten, että vastauksissa ei kerrota niin avoimesti kehitettäviä tai negatiivisiksi koettuja asioita, vaan vastataan suodattamalla tai valikoiden. Luotettavuutta pyrittiin varmistamaan haastattelun alussa pidetyllä alustuksella, jossa käytiin läpi vastausten luottamuksellisuus ja toisaalta haastattelijan tai tutkijan roolin eroavaisuus työroolista. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen kautta, jonka käyttäminen oli tuttua kaikille osallistujille, joten tämä ei vaikuttanut syntyvän keskustelun määrään tai laatuun. Tunne luottamuksellisista väleistä syntyi, kun haastattelutilanteissa tuli myös kehitettäviä asioita niin itse hybridityön toteutuksen osalta kuin myös johtamisen osalta ja tutkimuksesta jäi mielikuva, että osallistujien vastaukset olivat avoimia ja rehellisiä. Tutkimuksen jälkeinen anonymi kysely työyhteisössä hybridityön toteuttamisesta tuki tätä mielikuvaa, sillä anonymissa kyselyssä ei noussut esiin mitään muita kehitettäviä asioita kuin tässä tutkimuksessa vaan pikemminkin anonymikysely kuvasti jopa positiivisempaa kokemusta hybridityön nykytilanteesta.

Kanasen (2014, 19–26) mukaan laadullisen tutkimuksen tulosten perusteella ei voi tehdä yleistyksiä, vaan tulokset ja havainnot kertovat tutkimuskohteesta olevasta ilmiöstä, jota pyritään ymmärtämään. Tutkimuksen hyödynnettävyys kohde organisaatiolle ilmenee tulosten ja kehitysideoiden kautta. Tuloksista löytyy ilmiöitä, joiden valossa voi tarkastella laajemminkin hybridityön nykytilaa ja tarvittavia toimia, mutta on tärkeää tunnistaa, että tulokset kuitenkin ilmentävät tutkimuskohdetta. Toisaalta tuloksia tukee muut aiheen ympäriltä tehdyt tutkimukset, joissa on saatu vastaavia tutkimustuloksia niin huomioista hybridityön hyödyistä ja riskeistä, tavoitteiden merkityksestä kuin fyysisten kohtaamisten vaikutuksestakin.

8.2 Pohdinta

Todennäköisesti hybridityön tekeminen ja johtaminen kehittyvät tulevien vuosien aikana entisestään, joten hybridityö tulee olemaan pinnalla vielä vuosien ajan ja tästä syystä opinnäytetyön aihe oli hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Opinnäytetyö antoi mahdollisuuden syventää omaa tietopohjaa hybridityön tekemisestä sekä sen johtamisesta ja tälle osaamiselle tulee olemaan ehdottomasti käyttöä työelämässä. Teorian ja aiemmin tehtyjen tutkimusten peilaaminen arjen havaintoihin hybridityöstä oli jo itsessään opettavaista ja hyödyllistä. Lisäksi itse tutkimusosio opinnäytetyössä mahdollisti aidon pysähtymisen kuulemaan hybridityön nykytilanteesta ja kokemuksista.

Opinnäytetyö eteni koko ajan suunnitelman mukaisesti niin prosessin kuin aikataulunkin puolesta. Hybridityö ja itseohjautuvuus ovat teemoina niin laajoja, että riskinä työssä oli tutkimuksen laajuus, mutta tutkimus toteutui siinä laajuudessa kuin oli tavoitteena. Tutkimusongelma oli hyvin rajattu jo alussa, mutta teoreettista viitekehystä muodostaessa sekä tutkimuskysymyksiä pohdittaessa rajaukseen oli tarvetta vielä palata useamman kerran, jotta tutkimus keskittyi haluttuun teemaan. Mahdollisuuksia eri näkökulmiin oli tutkimuksessa useita, esimerkiksi esihenkilöitä olisi ollut mahdollista haastatella vielä laajemmin esihenkilötyön näkökulmasta. Haastattelutilanteet olivat kuitenkin jo rajatuilla teemoilla aikaa vieviä, joten rajatun aihion sisällä pysyminen tuntuu jälkikäteen tarkasteltuna oikealta päätökseltä ja jättää tilaa mahdollisille jatkotutkimuksille.

Tutkimustuloksista moni huomio on samansuuntainen aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa ja tämä lisää luotettavuutta tulosten osalta. Uutena löydöksenä tuli kertausten ja keskusteluiden tarve niin hybridityön pelisääntöjen kuin tarvittavien taitojen osalta. Konkreettisenä johtamisen työkaluna syntyi pelisääntöjen pohja, jota on mahdollista hyödyntää tiimien kanssa ja palata sen kautta tarvittaessa tutkimuksen löydösten mukaisesti kertaamaan tarvittavia osa-alueita. Osittain yllättävänä tuloksissa nousi työntekijäkokemuksen nostaminen ensisijaisena huomioitavana hybridityön toteutuksen suhteen, vaikka etätyö ei ole subjektiivinen oikeus ja kohdeorganisaation hybridityön periaatteissa sekä suunnittelussa oli tuotu esiin muun muassa niin asiakkaan, työtehtävien kuin yhteisöllisyyden huomioiminen. Tuloksista jää vielä pohdittavaksi voisiko työntekijöiden odotuksia hybridityön käytännön toteutuksesta johtaa ja hallita vielä avoimemmalla viestinnällä siihen suuntaan, että kaikilla on selkeä ymmärrys toteutukseen vaikuttavista seikoista. Myös tähän luotu pelisääntöpohja tuo tukea.

Tämä tutkimus kokonaisuudessaan syventää omaa hybridityön johtamistaitoa, sillä työn teoreettisen viitekehysten muodostamisen kautta sekä itse tutkimuksen tuloksista ilmeni runsaasti asioita, joihin voi hybridityön johtamisessa kiinnittää huomiota. Hybridityön johtaminen on jatkuvaa työtä myös tulevaisuudessa, joten tämän johtamistaidon syventäminen vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen. Tulevaisuuden kannalta on merkittävää seurata uusia tutkimuksia tästä aiheesta, sillä laajasti tehty hybridityö vaatii edelleen kokemuksia ja havaintoja niin työntekijöiltä kuin johtajilta. Hybridityössä tarvittavien taitojen osalta oman osaamisen kasvu johti myös konkreettisiin toimiin kohdeorganisaatiossa siten, että kohderyhmälle suunniteltiin aloitteellisuuden taidon esiin tuomista valmentavassa tilaisuudessa, joka tullaan toteuttamaan myöhemmin. Myös pelisääntöpohjaa tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus voi toimia pohjana jatkotutkimukselle esimerkiksi hybridityön pelisääntöjen tarkemmalle seurannalle. Pelisääntöjen tutkiminen pidemmällä aikavälillä voisi tuoda esiin erilaiset kokeilut hybridityössä ja sen, miten pelisäännöt elävät matkan varrella, kun aikaa kuluu ja henkilöstö mahdollisesti myös osittain vaihtuu ajan myötä. Myös esihenkilön näkökulmaa hybridityön johtamisesta on mahdollista tutkia vielä lisää. Jatkotutkimusaiheena voi olla myös hybridityössä tarvittavien taitojen mittaaminen ja kehittäminen – miten voidaan tunnistaa hybridityössä tarvittavien taitojen olevan riittävän hyvällä tasolla.

LÄHTEET

- Alarotu, Anne, Malmivaara, Hanna, Stenbäck, Anders, Savaspuro, Miia & Axelsson, Sampo 2020. Vuosi nolla – 7 oppia työn tulevaisuudesta. Pdf-tiedosto. <https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/442/2020/09/7-oppia-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>. Viitattu 11.7.2022.
- Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Pdf-tiedosto. https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf. Viitattu 7.7.2022.
- Capgemini 2020. The Future of work : From remote to hybrid. Pdf-tiedosto. <https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>. Viitattu 7.7.2022.
- CE Noticias Financieras 2021. Hybrid leaders: how to measure team performance?. Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/2582093910?parentSessionId=C7fDVZ4CSNB7FgoUqO9YkT%2BqQG6tmgLW8ZPyyG%2BJaVg%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 15.7.2022.
- Collin, Kaija, Lemmetty, Soila 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! : Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.
- Eikenberry, Kevin, Turmel, Wayne 2021. The Long-Distance Team mate : Stay Engaged and Connected while working Anywhere. e-book. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
- Eklund, Annina, Jääskeläinen, Henni, Salminen, Jari, Lindholm, Tommi 2021. Hybridijohtaminen. Brik.
- Gratton, Lynda 2021. Four Principles to Ensure Hybrid Work is Productive Work. MIT Sloan Management Review, Cambridge. Vol.62, 2. Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/2471848716?parentSessionId=wce08Hqzfbg80Vq4bweYL4TyT-rAYB2ot%2Bzt5UOEDLWk%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 15.7.2022.
- Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna, Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä : seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.
- Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Heikkinen, Kalle, Kerr, William, Malin, Mika, Routila, Panu 2021. 4 Imperatives for Managing in a Hybrid World. Verkkojulkaisu. <https://hbr.org/2021/06/4-imperatives-for-managing-in-a-hybrid-world>. Viitattu 28.8.2022.
- Hietala, Harri, Hurmalainen, Mikko, Kaivanto, Keijo 2020. Työaika : Työaikajärjestelyt ja sopimusmallit. e-kirja. Alma Talent. Viitattu 28.8.2022.

- Hietala, Harri, Kaivanto, Keijo 2021. Työsopimus ja johtajasopimus. e-kirja. Alma Talent. Viitattu 28.8.2022
- Horttanainen, Anne 2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Verkkojulkaisu. <https://kauppakamari.fi/blogi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/>. Viitattu 2.12.2021.
- Huttunen, Timo 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Helsinki: Books on demand.
- Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo, Ruusuvuori, Johanna, Aho, Anna Liisa 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. e-kirja. Vastapaino. Viitattu 15.7.2022.
- Juuti, Pauli, Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. e-kirja. Gaudeamus. Viitattu 15.7.2022.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Laaksonen, Hannele, Ollila, Seija 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus : ajateltua, koettua tutkitua. Helsinki: Oppian.
- Mamia, Tero, Melin, Harri 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? : Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Martela, Frank, Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus : Miten organisoitua tulevaisuudessa. e-kirja. Alma Talent.
- Maukonen, Merja 2020. Toimivan etätyökulttuurin pelisäännöt. Verkkojulkaisu. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2465/toimivan-etatyokulttuurin-pelisaannot>. Viitattu 11.7.2022.
- OP Intra 2022a. OP:n itseohjautuva työskentelytapa. OP Ryhmän henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 13.7.2022.
- OP Intra 2022b. OP:n itseohjautuva työskentelytapa ja ketterä toimintatapa. OP Ryhmän henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 13.7.2022.
- OP Media 2021. Hybridityö on työelämän uusi trendi – avoin kokeilukulttuuri johtamisen tukipilarina. Verkkojulkaisu. <https://www.op-media.fi/tyohyvinvointi/hybridityo-on-tyoelaman-uusi-trendi/>. Viitattu 14.7.2022.
- OP Ryhmä 2022a. OP Ryhmä lyhyesti. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>. Viitattu 27.6.2022.
- OP Ryhmä 2022b. Itseohjautuva toimintatapa. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. Viitattu 27.6.2022.
- OP Ryhmä 2022c. Strategia. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. Viitattu 3.7.2022.
- OP Ryhmä 2022d. Uusi toimintakulttuuri. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/uusi-toimintakulttuuri>. Viitattu 14.9.2022.

OP Ryhmä 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. Verkkojulkaisu. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/puhetta-tyoelamasta/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/>. Viitattu 27.6.2022.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen : keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Hölttä, Kalevi, Jarmas, Timo, Saarensola, Satu, Salminen, Joel, Seljavaara, Semmi 2021. Työoikeudellisen Yhdistyksen vuosikirja 2021. Helsinki.

PwC 2021. Future of Work and Skills Survey 2021. Verkkojulkaisu. <https://www.pwc.ie/reports/future-work-skills-survey.html>. Viitattu 21.8.2022.

Ristikangas, Marjo-Riitta, Lönnroth, Anna, Ristikangas, Victoria, Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen : Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. e-kirja. Alma Talent.

Ruohomäki, Virpi, Tuomivaara, Seppo, Mattila-Holappa, Pauliina, Monni, Tiina-Mari, Perttula, Pia, Alanko, Tommi & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Etätö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia* 55, 2020, 5, 388-395. <https://elektra-helsinki-fi.ezproxy.savonia.fi/se/p/0355-1067/55/5/etatyoko.pdf>. Viitattu 11.7.2022.

Sjöblom, Kirsi 2020. Flourishing in 21st century workplaces : How to support knowledge workers productivity and well-being in modern environments. Väitöskirja. University of Helsinki, Faculty of Educational Sciences. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314728/FLOURISH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 7.7.2022.

Sjöblom, Kirsi, Hietajärvi, Lauri, Salmela-Aro, Katariina 2020. Measuring broad self-regulatory skills in multi-locational knowledge work. Pdf-tiedosto. https://www.researchgate.net/publication/357929035_Measuring_broad_self-regulatory_skills_in_multi-locational_knowledge_work. Viitattu 13.7.2022.

Sjöblom, Kirsi, Juutinen, Soile, Mäkikangas, Anne 2022. The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/2679690794?pq-origsite=primo>. Viitattu 7.7.2022.

Sweco 2021. Tulevaisuuden hybridityö. Pdf-tiedosto. https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf. Viitattu 2.12.2021.

Torres, Julian 2021. The Skills Required For The Future Of Work. Verkkojulkaisu. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/12/01/the-skills-required-for-the-future-of-work/?sh=dc16fd511595>. Viitattu 11.7.2022.

TTL 2022a. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa>. Viitattu 4.7.2022.

TTL 2022b. Etätöyön johtaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/etayon-johtaminen>. Viitattu 11.7.2022.

TTL 2022c. Miten Suomi voi? Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Viitattu 6.9.2022.

TYÖ 2030 2021a. Yhteistyö, yhteisöllisyys, oppiminen ja innovointi hybridityössä. Pdf-tiedosto. <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20EXIT3%20diasetti%20TYO2030%20FastExpertTeams.pdf>. Viitattu 21.8.2022.

TYÖ 2030 2021b. Miten organisaatiot ratkovat hybridityöskentelyn konseptia? Pdf-tiedosto. https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20Exit%201%20Diasetti%20TY%C3%962030%20FastExpertTeams_.pdf. Viitattu 21.8.2022.

Tuomi, Jouni 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. e-kirja. PS-kustannus.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Virolainen, Harri 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilma-
piiri. Väitöskirja. Turku School of Economics. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 7.7.2022.

LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU

Haastattelututkimus

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa liiketalouden kehittämisen YAMK-tutkintoa ja olen tekevässä opinnäytetyötä, jonka aiheena on itseohjautuvuuden johtaminen hybridityössä. Työn tavoitteena on tutkia miten johtamalla itseohjautuvuutta voidaan luoda edellytyksiä menestyä hybridityössä.

Etsin nyt Varallisuudenhoidon operaatioalueelta haastateltavaksi tiiminjäseniä, joilla on kokemusta etä- ja läsnätyön tekemisestä. Lisäksi kohderyhmään kuuluvat myös Agile Coachit sekä OPS Leadit. Haastattelut tullaan toteuttamaan yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitetaan aineiston analysointia varten. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. Haastatteluissa nousevat asiat käsitellään luottamuksellisesti ja ne tulevat vain tutkimustyöhön käytettäväksi. Tutkimustulokset raportoidaan anonymisti, joten yksittäistä haastateltavaa ei voida tunnistaa.

Haastatteluihin voi osallistua työaikana ja sopiva ajankohta sovitaan yhdessä. Toivon, että haastatteluun löytyy osallistujia! Ilmoitathan mahdollisesta osallistumisesta minulle sähköpostitse. Jos haluat tietää opinnäytetyön aiheesta, sisällöstä tai tutkimuksesta lisää niin voit olla minuun yhteydessä.

LIITE 2: HAASTATTELUTEEMAT JA -KYSYMYKSET

Itsensä johtaminen – teema:

Millaisia taitoja tarvitaan itsensä johtamiseen erityisesti hybridityössä?

Mitkä taidot näistä on mielestäsi tärkeitä hybridityössä? Aloitteellisuus / Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen / Vuorovaikutus taidot / Palautetaidot / Suoriutuminen/tavoitteellisuus / Ajanhallinta / Priorisointi / Reflektointi

Miten olet vaikuttanut itse hybridityön toteuttamiseen?

Mikä on mielestäsi itseohjautuvuuden nykytilanne hybridityössä?

Mistä tunnistaa, että itseohjautuvuus hybridityössä on onnistunut?

Hybridityön johtaminen – teema:

Mitä hybridityön suunnittelussa tulisi ottaa huomioon?

Kuka johtaa hybridityön tekemistä?

Miten johdetaan nyt vuorovaikutustaitojen osalta?

Miten toivot itseäsi johdettavan vuorovaikutustaitojen osalta?

Miten johdetaan nyt suoriutumista ja tavoitteiden esiin tuomista?

Miten toivot itseäsi johdettavan suoriutumisen ja tavoitteiden osalta?

Miten johdetaan nyt palautetaitojen osalta?

Miten toivot itseäsi johdettavan palautetaitojen osalta?

Miten johdetaan nyt hyvinvointiosaamisen osalta?

Miten toivot itseäsi johdettavan hyvinvointiosaamisen osalta?

Miten johdetaan nyt aloitteellisuuden/proaktiivisuuden taitoa?

Miten toivot itseäsi johdettavan aloitteellisuuden osalta?

Miten johdetaan nyt ajanhallinnan tai priorisoinnin taitoa?

Miten toivot itseäsi johdettavan ajanhallinnan tai priorisoinnin osalta?

Miten hybridityö on vaikuttanut esihenkilötyöhön?

Hybridityön vaikutukset ja kehittäminen – teema:

Mitkä ovat olleet mielestäsi hybridityön vaikutukset? (hyödyt ja riskit)

Millaiset pelisäännöt hybridityössä on tällä hetkellä?

Mitä pelisäännöissä tulisi ottaa huomioon?

Miten varmistaisit hybridityössä asiakaskokemuksen, työntekijäkokemuksen sekä toiminnan tehokkuuden?

Mikä hybridityössä toimii ja mikä kaipaa vielä kehitettävää?

Miten hybridityö on vaikuttanut tiiminä työskentelyyn, yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen? Mitä haluaisit muuttaa / parantaa?

Mitä viestinnässä ja kommunikoinnissa tiimin kesken tulisi ottaa huomioon hybridityössä?

Miten hybridityön tekeminen on vaikuttanut suoriutumiseen? Kuinka suoriutumista tulisi johtaa itseohjautuvissa tiimeissä?

LIITE 3: HYBRIDITYÖN PELISÄÄNTÖPOHJA

Organisaation määrittämät hybridityön periaatteet



Organisaation määrittelemät ohjaavat periaatteet hybridityölle:



Vastuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa:

Tavoitteet



Rooliin kuuluvat tehtävät ja tavoitteet sekä odotukset ja tavoitteet suoriutumiseksi:



Vastuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa:

Hybridityössä tarvittavat taidot ja osaaminen



Millaisia taitoja ja osaamista hybridityö edellyttää sekä miten näitä taitoja kehitetään:



Vastuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa:

Viestintä



Mitkä ovat odotukset ja käytänteet viestintään ja viestintään reagoimiseen:



Vastuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa:

Tapa toteuttaa hybridityötä



Mikä on etä- ja läsnätyön määrä ja rotaatio sekä miten mahdolliset muutokset sovitaan:



Vastuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa:

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen



Mitkä ovat palautteen antamisen ja vastaanottamisen odotukset ja käytänteet:



Vastuuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa:

Fyysiset kohtaamiset



Milloin tiimit tapaavat fyysisesti ja mitkä ovat fyysisten kohtaamisten tuomat hyödyt:



Vastuuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa:

Virtuaalipalavereiden käytänteet



Mitkä ovat odotukset ja käytänteet virtuaalipalavereille ja miten digitaalisuutta hyödynnetään?



Vastuuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa:

Muut sovittavat asiat



Esimerkiksi milloin pelisääntöihin palataan, minne pelisäännöt tallennetaan, kenen vastuulla on päivittää pelisääntöjä tai käydä pelisäännöt uusien työntekijöiden kanssa:



Vastuuhenkilö, päätöksentekijä tai roolit, jotka tukevat tarvittaessa: