



## **Valmentavan johtamisen vaikutus hybridinä työskentelevään henkilöstöön**

Elina Jaatinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto  
Opinnäytetyö  
2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Elina Jaatinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Valmentavan johtamisen vaikutus hybridinä työskentelevään henkilöstöön
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 31+1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä on valmentavan johtamisen vaikutus hybridinä työskentelevään henkilöstöön asiantuntijaorganisaatiossa. Työssä on käsitelty valmentavaa johtamista, hybridityötä, hybridijohtamista sekä tiimityötä ja sen johtamista.</p> <p>Opinnäytetyössä haettiin perusteltua vastausta nykyhetken asiantuntijaorganisaatioiden kysymykseen, miten toimia parhaalla tavalla hybridityön vakinaistuesssa toimintatavaksi? Miksi juuri valmentavan johtamisen keinot sopivat parhaiten eri paikoissa työskentelevän henkilöstön johtamiseen? Vastausta haettiin tutkimuskysymyksiin laadullisen tutkimuksen keinoin, puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jonka informanteiksi valittiin kuusi vahvaa johtamiskokemusta sekä valmentavan johtamisen taidot omaavaa henkilöä, joilla oli kokemusta hybridityössä toimimisesta.</p> <p>Käytetty kirjallisuus ja lähteet olivat suurimmaksi osaksi nykyaikaisia aiheen ajankohtaisuuden takia, mutta useiden valmentavan johtamisen mallien ajankohdat, sekä muutamien etätöiden tekemistä, että tiimityön johtamista koskevien tutkimusten takia osa lähteistä on ajalta ennen vuotta 2020. Tietoperustassa käsiteltiin hybridityötä käsitteenä, ja etätöiden tekemisestä viime aikoina tehtyjä tutkimuksia sekä valmentavaa johtamista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä sisällönanalyysiä. Aineistoa kerättiin alan kirjallisuudesta, viimeaikaisista tutkimuksista kuin vanhemmista aiheeseen liittyvistä kirjoituksista. Haastattelut litteroitiin, jonka pohjalta vastaukset teemoiteltiin Excel-taulukkoon, joka helpotti aineiston käsittelyä ja kirjoittamista.</p> <p>Tulokset jaettiin haastatteluiden perusteella kolmeen teemaan; haasteisiin, keinoihin ja vaikutuksiin. Vaikutukset jaettiin yksilöön, tiimiin ja esihenkilöön kohdistuviksi. Valmentavan johtamisen vaikutus työntekijän kykyyn ja motivaatioon oppia uutta ei myöskään voitu ohittaa. Johtopäätökseksi muotoutui, että valmentavan johtamisen otetta voidaan vahvasti ja perustellusti suosittelaa hybridityön johtamiseen, koska se kasvattaa yksilön ratkaisukykyä, itsensä johtamisen taitoja ja työmotivaatiota. Lisäksi se antaa esihenkilölle tilaa ohjata tiimiä kokonaisuutena kohti yhteistä päämäärää.</p>
<b>Asiasanat</b> Valmentava johtaminen, hybridityöskentely, johtaminen.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	2
1.3	Opinnäytetyössä käytetty kirjallisuus, keskeiset käsitteet ja rakenne .....	3
2	Tietoperusta .....	6
2.1	Hybridityö .....	6
2.2	Valmentava johtaminen .....	7
2.3	Hybridijohtaminen .....	10
3	Menetelmät .....	13
3.1	Tutkimusote .....	13
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	13
3.3	Aineiston keruu ja analysointimenetelmät .....	14
3.4	Tutkimuksen toteutus .....	15
4	Tulokset .....	17
4.1	Haasteet .....	17
4.2	Keinot .....	18
4.3	Vaikutus .....	19
5	Pohdinta .....	21
5.1	Johtopäätökset .....	21
5.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	22
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	23
5.4	Oman oppimisen arviointi .....	23
	Lähteet .....	26
	Liitteet .....	29
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	29

# 1 Johdanto

Aluksi avataan opinnäytetyön taustoja, sekä syitä aiheen valintaan. Sitten käsitellään tavoitteita, sekä esitellään tutkimuskysymykset sekä työssä käytetyt rajaukset. Lopuksi esitellään opinnäytetyön rakenne, keskeisimmät käsitteet sekä avataan käytetyn kirjallisuuden monipuolisuutta.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tiimien hybridinä työskenteleminen on yleisempää kuin koskaan aiemmin. Maailmaa ja työelämää mullistanut pandemia muutti useita työtehtäviä etätyössä suoritettavampaan, digiaikaisempaan muotoon, ja muutos tapahtui yllättäen ja nopeasti. Useissa yrityksissä etsitään vastauksia ja hyväksi todettavia toimintamalleja johtamiseen, nyt kun työntekijät eivät palaa fyysisesti työpaikoille, tai se tapahtuu vain osa-aikaisesti.

Hybridinä työskentelyn ja tiimien oikealla tavalla johtaminen ei rajoitu vain vuosiin 2020–2022, sillä myös tulevaisuudessa on odotettavissa uusia pandemioita, sotia, luonnonkatastrofeja tai talouden taantuma, jotka vaikuttavat henkilöstön kykyyn työskennellä totuttuun tapaan toimistoissa. Vuonna 2021 tehdyssä otospohjaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin erilaisia tekijöitä, jotka liittyvät vahvasti työntekijöiden nopeaan etätyöhön sopeutumiseen. Tuloksien mukaan rakenteelliset ja kontekstuaaliset tekijät ovat tärkeitä sopeutumisen ennustajia, ja toisin kuin aiemmissa tutkimuksissa, luottamus vertaisiin ja esimiehiin ei olekaan oleellisin asia tukemaan etätyöhön sopeutumista. (van Zoonen ym. 2021,1.) Tämä viittaa siihen, että työntekijän kyky johtaa itseään, ja esihenkilöiden kyky käyttää valmentavaa johtamista ja tukeakseen työn suorittamista, on validi vaihtoehto nostamaan tiimin menestystä hybridityöskentelyssä.

Opinnäytetyön aihe valikoitui kiinnostuttuani valmentavasta johtamistyylistä HR opintojen alussa. Halusin yhdistää siihen ajankohtaisen ongelman, jota tutkia. Pandemian aiheuttama muutos etätyöhön suhtautumiseen synnytti ajatuksen; Mitä keinoja esihenkilöt voivat käyttää uusien haasteiden edessä? Miten johtaa onnistuneesti työntekijöitä, jotka ovat harvoin samassa tilassa, ja usein saavutettavissa vain etätyökalujen kautta? Mihin suuntaan on syytä viedä omaa johtamistyyliään, kun työnteossa on koittanut uusi aika, eikä henkilöstö ole enää saman neuvottelupöydän ääressä, samasta mantereesta puhumattakaan?

Valmentava johtaminen on johtamistyylinä nyt pinnalla, ja työntekijää arvostavan luonteensa takia koen sen olevan erinomainen vaihtoehto työntekijöiden johtamiseen myös etäaikana. Työntekijöiden valvominen koetaan vanhanaikaisena, ja se onkin mahdotonta osan työskennellessä kotona tai muutoin esihenkilön ulottumattomissa. On ajankohtaisempaa kuin koskaan seurata työn tulosta ja laatua työhön käytetyn ajan sijaan.

Miksi valmentava johtaminen on niin ajankohtaista? Työelämän muutos ja työntekemisen tapojen muuttuminen, sekä uuden työntekijäsukupolven vaatimusten täyttäminen on monimutkaisempaa kuin vain hybridityön salliminen. Vuosina 1997–2012 syntyneet Z-sukupolven edustajat odottavat työnantajiltaan huomattavasti enemmän kuin aiemmat sukupolvet (BBC Worklife 2022). Toimintaympäristön nopeutuva muutostahti vaatii nopeaa päätöksentekoa kykyä, minkä valmentava johtaminen mahdollistaa. Valmentava johtaminen mahdollistaa työntekijöille itse tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen, kehittää omaa työntekoaan tehokkaampaan ja kaikille hyödylliseen suuntaan, olemalla oman alansa ammattilainen. Nykyään asiantuntijatyön yleistyessä, nousee esihenkilön tärkeä tehtävä herättää johdettavien kykyä ratkoa oman osa-alueensa ongelmat, sen sijaan että esihenkilö ratkoo ne itse. Lisäksi nykyään ihmiset kaipaavat inhimillisempää johtamista, esihenkilön on kohdattava arvostavalla tavalla omat työntekijänsä. (Dan Soback 2021.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on perustella, miksi valmentava johtaminen on toimiva tapa johtaa hybridityössä toimivia tiimejä ja työntekijöitä. Ymmärtää uutta tilannetta työmarkkinoilla, ja esittää perusteluja miksi juuri valmentavalla johtamisella saavutettaisiin parhaat lopputulokset henkilöstön ja siten myös tuloksen kannalta hybridinä toimivissa yrityksissä. Tarkoitus on olla ymmärtävä ja tulkitseva.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten valmentava johtaminen kehittää hybridinä työskentelevän henkilöstön työkykyä?

Alakysymyksiä ovat:

- Mitä haasteita hybridityö asettaa johtamiselle?
- Mitkä valmentavan johtamisen keinot tukevat hybridityön johtamista?
- Mitä vaikutuksia valmentavalla johtamisotteella on yksilöön?
- Mitä vaikutuksia valmentavalla johtamisotteella on tiimiin?

Opinnäytetyössä tarkastellaan johtamista ja työntekoa asiantuntijaorganisaatioissa, tai sitä vastavassa työympäristössä, sillä johtamiselta voidaan vaatia huomattavasti eri asioita esimerkiksi tehdasympäristössä. Työssä käsitellään yleisellä tasolla tiimien johtamista, mutta tarkemmin yksilön johtamista, koska hybridityössä usein ollaan fyysisesti yksin, vaikka toimisi osana tiimiä. Useissa haastatteluissa nousseissa vastauksissa nousseet teemat ovat myös niin henkilökohtaisella tasolla työntekijästä katsoen, että yksilön saaman edun tarkastelu on tässä tapauksessa loogisempaa. Haastatteluissa sekä muussa aineistossa nousi usein esiin itsensä johtaminen sivuten

valmentavan johtamisen johtamismallia sekä sen vaikutuksia. Tässä tapauksessa sen kuuluessa enemmän tulokset osioon, rajattiin itsensä johtaminen aiheena pois teoriasta.

Peittomatriisi on esitelty alla taulukon muodossa, teoreettisen viitekehysten, teemahaastattelun kysymysten sekä tuloksien johdonmukaisuuden esittelyn helpottamiseksi. Hybridijohtamisen haasteita käsitellään teorian luvuissa 2.1 ja 2.3, kysymyksillä numero 9 ja 11, sekä niistä saaduilla tuloksilla luvussa 4.1. Hybridityön johtamiseen sopivia valmentavan johtamisen keinoja on esitelty luvuissa 2.2 ja 2.3, niistä kyseltiin haastateltavilta kysymyksillä 9, 10, ja 13, sekä avattiin tuloksissa luvussa 4.2. Valmentava johtamisen vaikutuksia yksilöön on käsitelty 2.2. ja 2.3 luvuissa, tutkittu teemahaastattelussa kysymyksillä 15 ja 16 sekä avattu tuloksissa luvuissa 4.3 sekä 4.4. Tiimin osalta edellisten lisäksi niitä on tarkennettu teoria luvussa 2.4.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Teemahaastattelun kysymykset	Tulokset
Mitä haasteita hybridityö asettaa johtamiselle?	2.1, 2.3	9,11	4.1
Mitkä valmentavan johtamisen keinot tukevat hybridityön johtamista?	2.2, 2.3	9,10,13	4.2
Mitä vaikutuksia valmentavalla johtamisotteella on yksilöön?	2.2, 2.3	15, 16	4.3, 4.4
Mitä vaikutuksia valmentavalla johtamisotteella on tiimiin?	2.2, 2.3, 2.4	15, 16	4.3, 4.4

### 1.3 Opinnäytetyössä käytetty kirjallisuus, keskeiset käsitteet ja rakenne

Opinnäytetyössä on käytetty monipuolisesti vanhaa kirjallisuutta, sekä viimeaikaisia tutkimusartikleita. Suuri jakauma lähteiden vuosissa selittyy tarvitun aineiston monipuolisuudella. Hybridityökentely itsessään on hyvin uusi ja ajankohtainen asia, kun taas johtamista sekä tiimityötä on tutkittu vuosikymmeniä. Kuten Ari Pitkäranta hyvin kertoi kirjassaan, että lähteissä on käytettävä tekniikkaan liittyvissä asioissa uutta kirjallisuutta, mutta ihmistieteisiin liittyvät lähteet eivät vanhene

enää samalla tavoin kuin tekniikassa. (Pitkäranta 2014, 42.) Nyt vuonna 2022, jokainen julkaistu kirja on jo vanhahkoa tietoa, ja viimeisimmät tiedot teknologiasta ovat artikkeleissa ja saatavilla internetistä. Tutkimusaineiston osittaiseen pitkäikäisyyteen vaikuttaa esimerkiksi valmentavan johtamisen teorioiden syntyajankohta, ja teknologisen murroksen tapahtuminen, joka mahdollisti etätyöntekemisen ja siten myös sen tutkimisen jo yli 15 vuotta sitten. Esimerkiksi hajautetusta ja etätyön tekemistä koskeva tutkimus *Distributed and Mobile Work, places, people and technology* (Vartiainen, ym 2007) on julkaistu jo kauan ennen pandemiaa, koska virtuaalisen työn mahdollistuminen on viitannut tähän työelämän murrokseen jo kauan. Vaikka hybridinä työskentely on ollut mahdollista jo vuosia, on siitä tullut vasta pandemian myötä kahden viime vuoden aikana itsestäänselvyys, ja henkilöstö vaatii sen mahdollisuutta organisaatioilta aivan eri tavalla kuin aiemmin. Esimerkiksi ohjelmistoyritys Condecon tekemän kyselytutkimuksen mukaan jopa 85 % heidän työntekijöistään haluaa siirtyä hybridityöhön (Venturebeat 2022).

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat hybridityö, työntekijä, johtaja, tiimi ja valmentava johtaminen. Ulla Viikman kirjassaan *Etäjohtaminen* määrittelee etäjohtamisen olevan etätyön, liikkuvan työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn, sekä hajautetun työn johtamista (2016, 13–15). Tässä opinnäytetyössä vastaavalla sisällöllä käsitellään sanalla hybridijohtaminen. Hybridityöskentely ja hybridityö tarkoittaa, että henkilö tekee työtä sekä paikalla toimistossa, että etänä omasta kodistaan, tai kolmannesta vapaavalintaisesta työpisteestä. Kolmas työpiste voi olla esimerkiksi erillinen työtila, kahvila tai lentokone. Etänä tehdyn työn osuutta ei ole määritelty tarkemmin.

Työntekijä tai henkilö viittaa asiantuntija organisaatiossa työskentelevään, tiimiin kuuluvaan yksilöön, joka tekee työtä pääsääntöisesti tietokoneella. Hän pitää yhteyttä monipuolisesti työkaluunsa ja mahdollisiin asiakkaisiin niin virtuaalisesti, kuin viikoittain myös toimistolla. Käytössä on puhelimen lisäksi sähköposti, Microsoft Teams tai Zoom, sekä työpaikan valitsema muut kommunikointitapa, kuten Slack. Tiimi muodostuu 2–8 vastaavasta henkilöstä, jotka työskentelevät yhteistä päämäärää kohti.

Esihenkilöllä tai johtajalla viitataan yhtä tai useampaa tiimiä tai henkilöä johtavaan esihenkilöön asiantuntija organisaatiossa. Hänen työtehtävänä on varmistaa tiimin työskentely yhtenäisesti samaan suuntaan, tavoitteiden määrittäminen sekä mahdollistaa niihin pääseminen, ja ylläpitää yksilöiden motivaatiota työhön, työhyvinvointiin sekä kehittymiseen. Johtajan ei ole välttämätöntä osata tehdä jokaista käytännön asiaa, vaan nähdä kokonaisuus ja ymmärtää minkälaiseen lopputulokseen ollaan pyrkimässä ja missä aikataulussa.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen johtoajatus on, että valmentava johtaminen on sopiva tapa johtaa tiimejä, jotka eivät sijaitse koko ajan samassa paikassa

vaan toimivat hybridinä eri paikoista. Sen pohjaksi on kasattu teoriaa valmentavasta johtamisesta, hybridityöstä sekä tiimien johtamisesta. Tutkimus on toteutettu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavaksi on valittu valmentavaa johtamista työssään käyttäviä henkilöitä, jotka omaavat johtamiskokemusta ja siitä syvempää ymmärtämistä, ja ovat itse työskennelleet hybridinä vähintään kaksi vuotta. Haastattelujen vastausten tulokset on jaettu kolmeen teemaan: hybridityön **haasteet**, valmentavan johtamisen **keinot** sekä niiden **vaikutukset** henkilöstöön. Lopuksi muotoillaan johtopäätös tulosten ja teorian perusteella.

## 2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään aluksi hybridityötä ja sen haasteita sekä valmentavaa johtamista ja sen keinoja. Sitten avataan tarkemmin tiimien johtamista ja hybridijohtamisen tapoja.

### 2.1 Hybridityö

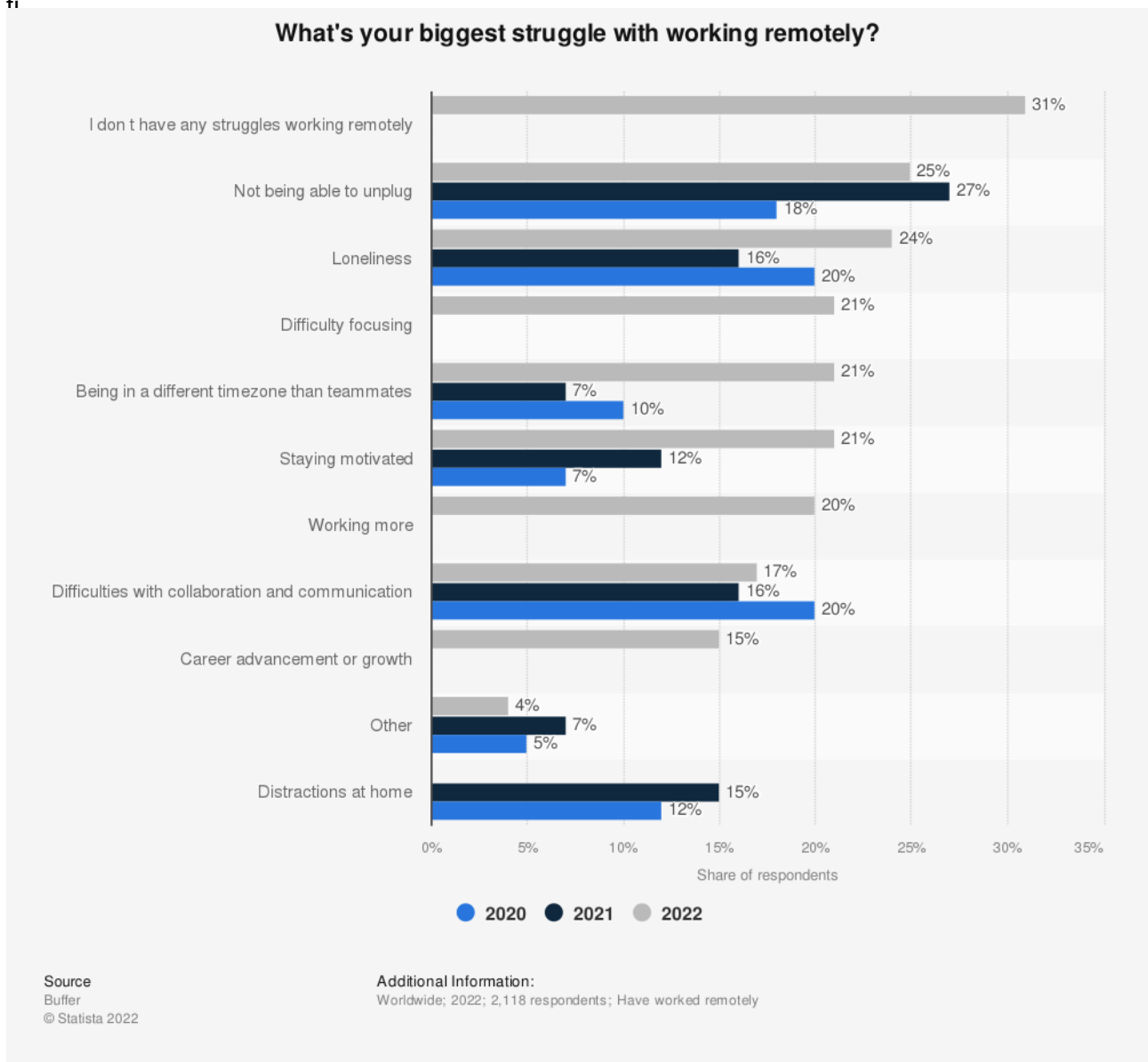
Hybridityöstä on etuja sekä organisaatiolle, että työntekijälle. Organisaatio säästää toimistotilojen kustannuksissa, joustava työnteon malli on vahva houkutin tarvituille osaajille, työn tuottavuus ja rakenteellinen yhteisöllisyys parantuvat, ja työntekijöiden keskittymiskyky on parempi, ja johtaminen sekä työnteke ei ole aikaan tai paikkaan sidottua, mikä tekee siitä tasa-arvoisempaa. Työntekijöille mahdollistuu myös parempi elämän tasapainoisuus ja työhyvinvointi, kun he saavat vaikuttaa itse enemmän omaan työaikaansa ja -paikkaansa, säästävät työpaikalle siirtymisen kuluissa ja sekä siihen käytettävässä ajassa. (Fast Expert Teams 2021, 3.) Vuonna 2020 tehdyn kansainvälisen kyselyn mukaan yli 50 % vastanneista nimesi joustavan työajan suurimmaksi eduksi etätyössä (GitLab 2020).

Keskeisiksi asioiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi hybridityössä oli nimetty Työ 2030 projektin kokoomien asiantuntijoiden mukaan monipaikkaisentyön hyödyntäminen tarkoituksen mukaisella tavalla, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu, palaveri- ja kohtaamiskulttuurin kehittäminen, työhyvinvointia edistävän johtamisosaamisen vahvistaminen, sekä työn tekemistä tukeva työympäristö. Johtamisosaamisen vahvistamisessa oli erityisesti painotettu esihenkilöiden kykyä ennakoida muutoksia, kykyä tarttua asioihin valmentavalla tavalla, sekä työntekijöiden itsensä johtamisen taidot. (Fast Expert Teams 2021, 2.)

Hybridityön ja erityisesti etätyön yleisiksi haasteiksi on nimetty muun muassa Harvard Business Reviewn mukaan kasvokkain tapahtuvan valvonnan vähäisyys, informaation vaikea tavoitettavuus, yksinäisyys ja eristäytyminen sekä kodin tai perheen aiheuttamat keskeytykset. (Harvard Business Review 2020). Esimerkkinä etätyön tekoon liittyvistä haitoista Ranskassa siihen vastanneet kertoivat, että 39 % koki kommunikoinnin haastavampana muiden työntekijöiden kesken, 34 % tunnisti vaikeuden eritellä työ- ja vapaa-aikaa, ja 28 % koki haitaksi tekniset ongelmat. 16 % tunnisti ongelmia johtamisessa sekä työn organisoinnissa. (Statista, Malakoff Médéric 2021.)

Maailmanlaajuiseen kyselyyn (kuva 1.) vastanneiden etätyötä tehneet työntekijät kertovat, että suurimpia haasteita etätyössä heille vuonna 2022 ovat, että he eivät pysty irrottautumaan töistään (25 %), yksinäisyyden tunne (24 %), keskittymisen vaikeus sekä motivoituneena pysyminen (molemmat 21 %). (Buffer 2022).

fi



Kuva 1. Suurimmat haasteet etätyössä (Buffer 2022)

Lisäksi ongelmia voi nousta monipaikkaisessa työssä epäturvallisten internet yhteyksien käyttämisestä sekä mahdollisista salassapitosopimuksen rikkomisista, jos yrityksen asioita käsitellään julkisissa tiloissa. Näihin ja muihin mahdollisesti nouseviin ongelmiin voidaan vastata oikealla tavalla johtamalla, ja niitä esitetään seuraavaksi.

## 2.2 Valmentava johtaminen

Valmentamisen yleiset periaatteet ovat tietoisuus, vastuullisuus, itseluottamus, syyttömyys, ratkaisukeskeisyys, haastaminen, toiminta, luottamus ja itseohjautuva oppiminen. Valmentavan esihenkilön tehtävä on tarjota työntekijälle tila, jossa mahdollistetaan jo sisältä löytyvän tiedon käyttöön

ottaminen. Työntekijälle annetaan omavastuu luomistaan ratkaisuista ongelmiin, mikä vaatii esihenkilöltä heidän aikaansaamisen ratkaisujen kunnioittamista, valmiiksi annettuihin toimintatapoihin pakottamisen sijaan. Syyttömyydellä viitataan virheiden käsittelyyn mahdollisuutena oppia, innostua yrittämään uudelleen ja hyötyä saadusta kokemuksesta, ratkaisukeskeisyyteen keskittyminen ongelmaan keskittymiseen sijaan vapauttaa energiaa ja kohdistaa energian oikeaan paikkaan. Valmentamisen tarkoituksena on tarjota työntekijälle uusia näkökulmia ja oivalluksia, ja luottamus valmentajan ja valmennettavan välillä on oleellinen onnistumisen ja ratkaisujen löytämisen mahdollistamiseen. Tarkoitus on ohjata työntekijä itseohjautuvaan oppimiseen ja ratkaisukykyyn, ydin ajatuksen on, että työntekijöillä on jo tietotaito ratkaista ongelmansa, ja valmentava esihenkilö vain auttaa niitä paljastumaan. (Wilson 2014, luku 1.)

Valmentavan johtamisen tueksi on nimetty malleja, joiden pohjalta toimia ja esittää kysymyksiä. Ehkä tunnetuin valmentavan johtamisen ja coachaamisen malleista on Sir John Whitmoren kehittämä GROW-malli. Grow, muodostuu sanoista Goal, Reality, Options ja Will, eli suomeksi käännettynä Tavoite, Nykytilanne, Vaihtoehdot ja Yhteenveto mitä tehdä seuraavaksi. (Tätä mallia hyödyntämällä voi esihenkilö käydä esimerkiksi keskustelua työntekijän kanssa, ja yhdessä löytää vastauksia työn tekemistä estäviin ongelmiin, tavoitteiden määrittämiseen tai suorituksen parantamiseen. (PositivePsychology.com 2020.) Grow-mallin avulla vastuu tavoitteiden muodostaminen toimenpiteiksi siirtyy johtajalta työntekijälle (Työterveyslaitos A 2022).

SECI- malli on luotu hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi. SECI muodostuu sanoista Socialization, Externalization, Combination, ja Internalization, eli käytännössä Sosiaalisen tilan luominen hiljaisen tiedon ja kokemusten jakamiselle, keskustelun ja reflektoinnin mahdollistaminen työyhteisössä, keskustelun käyminen uuden tiedon yhdistämiseksi jo olemassa olevaan tietoon, sekä edellä mainitun sisäistäminen. (Työterveyslaitos B 2022.)

OSCAR- malli, alun perin Gilbert and Whittleworth vuonna 2002 kehittämä malli, puolestaan pyrkii keskittymään ongelman sijaan ratkaisuun. Se koostuu sanoista Outcome, Situation, Choices, Actions, Reviews, eli vapaasti suomeksi käännettynä ne ovat lopputulos, tilanne, valinnat, toiminnot ja palaute. (PositivePsychology.com 2020.)

”Valmentava tiimin johtaminen tähtää siihen, että tiimissä oleva johtajuus olisi mahdollisimman laajalti jaettava, kollektiivista johtajuutta, joka näkyy yhteisvastuuna sekä ohjautumisena kohti yhteisesti määrättyä tavoitetta.” (Ristikangas, ym. 2021, 15). Valmentavan tiimijohtamisen ydintaidoksi on nimetty (kuva 2.) yhteisiin päätöksiin sitouttaminen sekä päätöksentekoon vastuuttaminen, sekä psykologisen turvallisuuden rakentaminen. Nämä ovat oleellisia asioita tiimin toiminnassa, jolla rakennetaan yhteisvastuuta tiimiin, niin että vastuu tuloksista ei tipahda yksin johtajan harteille.

Valmentavan ajatus- ja toimintatavan upottaminen yrityksen kulttuuriin tarjoaa mahdollisuuden tiimeille ottaa enemmän vastuuta työstään, mikä vaikuttaa suoraan tiimin tehokkuuteen sekä tuottaman työnlaatuun. (Ristikangas, ym. 2021, 15). Valmentavalla tavalla toimiva tiimin johtaja antaa työntekijöille tilaa ja vastuuta toimia, sekä etsiä itse ratkaisuja käskyjen odottamisen sijaan. Näin tiimiläiset saavat kukoistaa omilla vastuualueillaan, omassa ammattitaidossaan ja johtajan rooli muuttuu määräävästä kannustavaksi, ja tärkeimmäksi nousee tiimiläisten ajattelun kehittäminen ja yhteistyön aktivointi. (Ristikangas, ym. 2021, 55–57.)

Pohjaa tiimin johtamisen ydintaidoille antaa yksilön johtamisen ydintaidot (kuva 2.). Toimiakseen parhaana mahdollisena osana tiimiä, on johtajan oleellista olla kiinnostunut yksilöstä, hänen potentiaalistaan, taidoistaan ja saada hänet haastettua ja innostettua mukaan saavuttamaan tiimin yhteisiä tavoitteita. Tiimin johtamiseen olennaiseksi muuttuu valmentavan johtamiskulttuurin levittäminen, sparraavan otteen jakaminen sekä yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen. Esihenkilön kontolle jää psykologisen turvallisuuden rakentaminen, sekä tiimin käytäntöjen kehittäminen yhdessä tiimin kanssa (kuva 2.).



Kuva 2. Valmentavat taidot itsensä, yksilön ja tiimin johtamisessa (Ristikangas ym. 2021, 62)

Työterveyslaitoksen sivuille onkin hyvin tiivistetty valmentavan johtamisen ydin: se on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään työntekijöiden kykyä oman työnsä johtamiseen.

Esihenkilöön rooli muuttuu käskynjakajan ja neuvojan roolista kyseleväksi, kuuntelevaksi ja kannustavaksi henkilöksi, joka pyrkii mahdollistamaan työntekijöiden potentiaalin käyttöönoton, muuttaakseen sen koko tiimin tavoitteiden saavuttamista auttavaksi voimavaraksi. (Työterveyslaitos C 2022.)

### 2.3 Hybridijohtaminen

Hajautetun, eli hybridinä toimivan työyhteisön johtajalta edellytetään kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin, liiallinen kontrollointi kuormittaa molempia osapuolia. Hänellä tulisi olla myönteinen, ratkaisuja hakeva asenne, tuloksiin suuntautuva johtamistyyli sekä tehokkaat viestintä taidot. Empaattisen, kuuntelevan johtajan olisi panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, johdonmukaiseen ja työntekijöitä arvostavaan toimintatapaan kasvattaakseen työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta yritykseen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 84–85.) Karkeasti määriteltynä hybridinä toimivan henkilöstön johtajalla on kolmentyyppisiä tehtäviä: operatiiviset asiat, ongelmien ratkaisu ja koordinointi, sekä uusien asioiden kehittäminen (Vartiainen ym. 2004, 124). Oleellista onkin opettaa henkilöstö itse kehittämään toimintaansa, sekä tekemään oikeita ratkaisuja ongelmatilanteissa.

Monipaikkaisen tiimin johtaminen ei ole Vilkmänin (2016, 21) mukaan vaikeaa, vaan erilaista. Ongelmia muodostuu, jos esihenkilö pyrkii käyttämään samoja tai vanhentuneita johtamisen keinoja, eikä osaa kyseenalaistaa tai muuttaa toimintatapojaan. Etäjohtamisen, eli hybridijohtamisen kulmakiviä ovat selkeät pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, luottamus, arvostus ja avoimuus. (Vilkmän 2016, 26).



### Kuva 3. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Luottamuksen tärkeydestä hybridijohtamisessa on käsitelty myös Harvard Business Schoolin professori Tsedal Neelyon; hänen mukaansa kognitiivinen ja emotionaalinen luottamus ovat virtuaalisen työn perusta ja digitaalisen ajattelutavan kehittäminen on edellytys menestymiselle tulevaisuudessa. Digitaalinen ajattelutapa ei käsitä vain etätyötä helpottavia työkaluja, vaan muutoksen ajattelutavoissa; miten ymmärrämme yhteyden ja luottamuksen. Pandemian ja digitalisaation aiheuttamat nopeat muutokset ovat kiihdyttäneet työtahtia, sekä nostaneet esiin luottamuksen, empatian, joustavuuden ja tunneällyn tarpeen johtamisessa. (Harvard Business Publishing 2021.)

Arvostus kuuluu hybridijohtamisen kivijalkaan, koska se on toimivan yhteistyön edellytys. Erityisesti hybridinä työskentelevät työntekijät saavat helposti liian vähän sosiaalista tukea esihenkilöltä tai työyhteisöltään, ja siten kokevat, ettei heidän työpanostaan huomata ja arvosteta. Tekemänsä työn kokeminen arvokkaaksi on myös tärkeä työuupumusta vähentävä tekijä. Arvostusta voi osoittaa monin tavoin, ja sen kokeminen on hyvin yksilöllistä, usein se välittyykin peruskäytöstavoista, kuten kiittämisestä, tervehtimisestä ja palautteen antamisesta. (Vilkman 2016, 32–36.) Toisen ihmisyyden arvostaminen on kykyä olla nöyrä, asettua samalle tasolle ja toimii johtajalta esimerkiksi antamalla tilaa tiimille onnistua eikä nostamalla itseään keskeisimmäksi henkilöksi, halu nähdä toiset toteuttamassa vahvuuksiaan. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 54). Avoimuus puolestaan mahdollistaa toimivan työympäristön tiimille ja helpottaa tiimin johtajaa; ja se mahdollistaa suoran kommunikoinnin, ongelmista keskustelun heti kun niitä ilmenee, toimivan yhteistyön, nopean tiedonkulun, antaa mahdollisuuden työntekijöille vaikuttaa omaan työhönsä, sekä luo ilmapiirin, jossa typerimmät – ja siten myös parhaimmat- ideat tulevat kuulluiksi. (Vilkman 2016, 32–36.)

Pelissäntöjen selkeyttäminen sekä yleisten käytäntöjen kirjaaminen on olennaista, kun tehdään siirtymää hybridityöhön, tai niitä on muuten ajankohtaista päivittää. On oleellista tunnistaa missä yrityksissä ja tehtävissä sekä kelle yksilöille hybridityöskentely sopii. Toimivat internetyhteydet sekä niiden turvallisuus on järjestettävä vaaditulle tasolle työn tehostamiseksi, sekä yrityssalaisuuksien ylläpitämiseksi. Oleellista työn kannalta on myös sopia miten ja milloin työntekijät kommunikoivat esihenkilöiden tai muiden tiiminjäsenten kanssa, sekä mitä alustaa käytetään mihinkin kommunikaation muotoon. Kuinka nopeasti vastausta odotetaan yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti saapuvaksi? (Forbes 2021.) Kaikki yhteiset säännöt tulisivat koota yhdessä työntekijöiden tai tiimin kesken, jotta ne tulisi johtajalta annettuina, vaan tiimi voi muodostaa ne itse ja siten myös sitoutua niihin. Käsitellä tulisi ainakin yhteistyön ja kommunikoinnin tavat, tiedonjakamiskäytännöt, luottamuksen vahvistuskäytännöt, palautteen antamisen ja pyytämisen tavat, palaverikäytännöt,

oppimisen edistämiskeinot sekä ristiriitatilanteiden käsittely tavat. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021,112.)

Jatkuva dialogi esihenkilön ja työntekijän on tärkeää, ja sillä on yrityksen kannalta useita etuja. Työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, missä tietävät heidän työnsä tulevan huomatuksi ja he kokevat olevansa arvokkaita. Jatkuva keskustelu tuo myös enemmän tuottavuutta, kun annetaan ja vastaanotetaan palautetta, saadaan vastauksia kysymyksiin, löydetään jokaiselle parhaiten itselle toimiva tapa olla tehokkaampi, ja jaetaan avoimesti esimerkiksi työtä nopeuttavia teknisiä vinkkejä. Jatkuva dialogi mahdollistaa myös oikean suunnan työtehtävien suorittamiseen niin, että kaikki työntekijät tekevät osuutensa organisaation yhteisten tavoitteiden eteen, ja vahvistaa luottamusta, kun työntekijät kokevat esihenkilöiden tekevän töitä heidän hyvinvointinsa ja päämääriensä tukemisessa. (EmployeeConnect 2022.)

Yhteisöllisyys organisaatiossa ja tiimissä voi olla henkilöstön toiminnan ja viihtymisen kannalta erittäin oleellista. Yhteisöllisyyttä kasvattamalla voidaan saavuttaa parempia tuloksia, luottamuksen kasvua, rakentaa luovempaa ja avoimempaa ilmapiiriä, jossa henkilökunta uskaltaa ja haluaa antaa kaikkensa. (Thrive Global 2022.) Yhteisöllisyys on kuin sosiaalinen liima, joka kannattelee henkilöstöä silloin kun he käyvät jaksamisensa äärirajoilla. Hybridi johtamisessa sen luominen käy haasteellisemmaksi, kun työntekijät eivät välttämättä ole saavutettavissa saman neuvotteluhuoneen sisällä, vaan eri puolilla maailmaa eri kellon aikoina. Hybridinä tai etänä työskentelevät työntekijät kaipaavat yhteisöllisyyttä tunteakseen kuuluvansa organisaatioon (Reworked 2022).

### 3 Menetelmät

Menetelmät luvussa käsitellään tutkimukseen kohderyhmä, sen tekemiseen käytettyjä menetelmiä, sekä esitellään informantit. Lisäksi kerrotaan tutkimusprosessista käytännössä, sekä avataan tarkemmin aineiston keruuta ja tutkimuksen analysointimenetelmiä.

#### 3.1 Tutkimusote

Tutkimuksen kohderyhmä ovat asiantuntija organisaatioon kuuluvat, hybridinä työskentelevät työntekijät sekä esihenkilöt. Opinnäytetyön tutkimustyyppi on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus lähtee usein liikkeelle johtoajatuksista hermeneuttisen kehän tavoin, eli sen tehtävä on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja sekä antaa asioille merkityksiä (Pitkäranta, 2014. 13). Tämän tutkimuksen johtoajatuksena on, että valmentava johtaminen on hyväksi koettu tapa johtaa henkilöstöä, joka työskentelee hybridinä. Siinä missä määrällinen tutkimus pyrkii ratkaisemaan tutkimusongelman, ja keskittyy enemmän menneeseen, antaa laadullinen tutkimusmalli mahdollisuuden tutkia laskettavien asioiden ulkopuolelta, tarkastella ihmisten välisiä yhteyksiä tai vuorovaikutukseen liittyviä asioita ja keskittyy parantamaan tulevaisuutta. (Pitkäranta, 2014. 9.) Laadullinen tutkimusote etenee käytännön ilmiöistä ja havainnoista, eli pandemian pakottamasta hybridityön yleistymisestä, yleiselle tasolle. Ajatuksena on ymmärtää, tulkita sekä mallintaa tutkittava ilmiö. Oleellista on ymmärtää laadullisen tutkimuksen tilannesidonnaisuus, sillä sen avulla voidaan sitoa tutkimus laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurillisiin yhteyksiin, jotka voivat olla avain myöhempään analyysiin tai tulkintaan. (Pitkäranta, 2014. 27.) Tämän tutkimuksen osalta se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaksi vuotta aiemmin hybridityö ei olisi ollut aiheena niin ajankohtainen, kuin se on nyt vuonna 2022.

Tutkimuksessa on käytetty abduktiivista päättelyä, eli teoriaa ja käytäntö vuorottelevat johtopäätöksen muodostamisessa. Työelämä lähtöisessä tutkimuksessa abduktio voi lähteä tarvekartoituksesta, minkä kautta on löydetty johtoajatus. Johtoajatus on voinut olla täysin intuitiivinen, ja tutkimuksessa punnitaan sen paikkansa pitävyyttä kriittisesti. Uusi teoria ei siis synny pelkästään havaintojen perusteella, vaan siinä hyödynnetään tutkijan ajatusmaailmaa, sekä kykyä olla kriittinen. (Pitkäranta, 2014. 29–33.)

#### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustyyli on kvalitatiivinen, ja toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Alla on esitelty kaavio informanteista.

Taulukko 2. Informantit

Haastattelutavat	A	B	C	D	E	F
Sukupuoli	Mies	Nainen	Mies	Mies	Nainen	Mies
Titteli	Sovittelija, Valmentaja	Koulutus-päällikkö	Toimitus-johtaja	Toimitus-johtaja	Valmen-taja, Yrit-täjä	Toimitus-johtaja
Esihenkilö / johtamis-tausta	Vahva, +20 vuotta	Vahva, +30 vuotta	Vahva, +20 vuotta	Vahva, +20 vuotta	Vahva, +20 vuotta	Vahva, +20 vuotta
Kokemus valmentavasta johtamisesta	Vahva	Vahva	Vahva	Vahva	Vahva	Vahva
Kokemus hybridityön teosta	Työsken-nellyt hybridi- disti vähin-tään 2 vuotta tai enemmän.	Työsken-nellyt hybridi- disti vähin-tään 2 vuotta tai enemmän.	Työsken-nellyt hybridi- disti vähin-tään 2 vuotta tai enemmän.	Työsken-nellyt hybridi- disti vähin-tään 2 vuotta tai enemmän.	Työsken-nellyt hybridi- disti vähin-tään 2 vuotta tai enemmän.	Työsken-nellyt hybridi- disti vähin-tään 2 vuotta tai enemmän.
Kokemus hybridityön johtamisesta	Toimii neu-vonanta-jana johta-jille.	Vahva	Vahva	Vahva	Keskitaso	Vahva

### 3.3 Aineiston keruu ja analysointimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu menetelmät ovat usein monella tapaa kerättyä puhetta, tekstiä tai havaintoja (Spoken 2019). Tähän opinnäytetyöhön on kerätty aineistoksi erityyppisiä ole-massa olevia tekstejä, joita on etsitty sekä suomen että englannin kielellä. Innoitusta lähteiksi on etsitty muiden tutkijoiden keräämästä aineistosta, jotka yhtä lailla ovat käsitelleet valmentavaa

johtamista tai hybridityötä. Erilaiset kulttuurituotteet, eli sanoma- ja aikakauslehtien artikkeleita on otettu huomioon, sillä etenkin syksyn 2022 aikana hybridityöstä on kirjoitettu paljon. Niitä ei kuitenkaan ole käytetty virallisesti lähteenä niiden vahvojen mielipiteiden takia, vaan lähinnä pohjana yleiselle ololle etätyöskentelystä. Lisäksi tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin valmentavan johtamisen ammattilaisia, joilla on kokemusta hybridityössä toimimisesta, ja siltä osin paljon annettavaa työlle. Haastattelut suoritettiin suurilta osin etänä Teamsin kautta, lukuun ottamatta informantti A:n haastattelua, joka suoritettiin hänen työpaikallaan. Teemahaastattelut olivat puolistrukturoituja, ja alkuperäiset kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1. Haastatteluihin käytettiin aikaa keskimäärin 47 minuuttia per informantti, jonka aikana Teams automaattisesti litteroi käytävän keskustelun. Heinäkuun 2022 aikana litterointi käytiin läpi ja korjattiin, ja olennaisimpien kysymysten vastaukset koottiin Excel-tiedostoon helpommin analysoitavaksi. Sen pohjalta niitä on kirjoitettu auki tulokset-osioon.

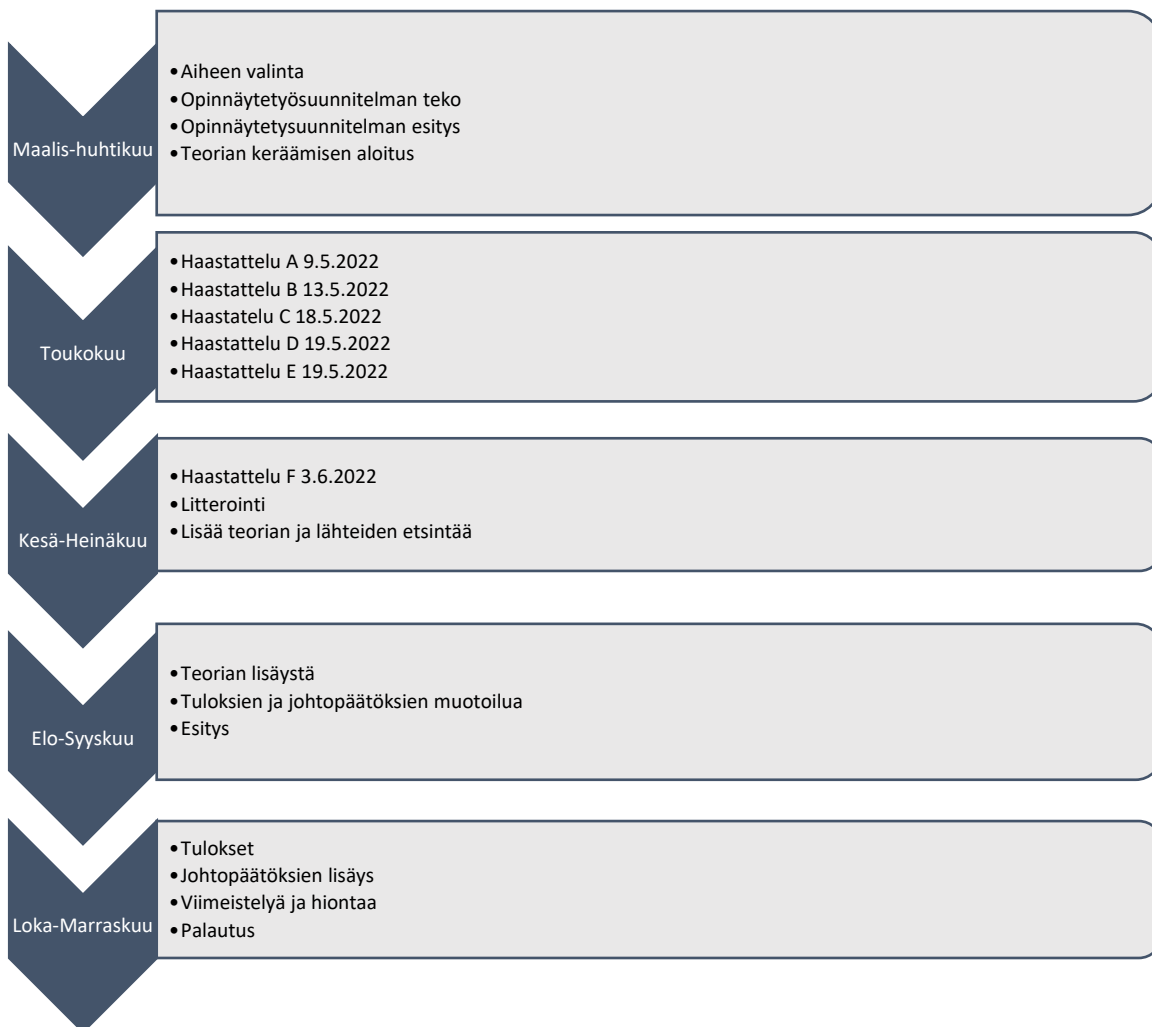
Analysointimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mitä asioita ja teemoja aineistosta nousee, ja tässä tapauksessa mitä asioita haastattelijat nostavat esiin.

### **3.4 Tutkimuksen toteutus**

Haastattelut ajoittuivat touko-kesäkuulle 2022, ja yhtä haastateltavan työpaikalla tehtyä haastattelua lukuun ottamatta ne suoritettiin Microsoft Teamsin avulla etänä ja yksitellen. Tutkimushaastattelut kestivät yleisesti noin tunnin haastateltavaa kohden, ja kaikilta asiantuntijoilta kysyttiin samat kysymykset. Kysymykset on jaettu niin, että noin kolmannes kysymyksistä varmistaa haastateltavan pätevyyttä, sekä yhteisymmärrystä käytettävien termien osalta. Haastattelun runko löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 1). Kysymyspaletin läpi käynti kesti usein 30–40 minuuttia, ja loput olivat joko haastattelijan lisäkysymyksiä tai yleistä keskustelua aiheesta. Haastatteluista kerättyä aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti, Microsoft Teams-nauhoitteet tuhoutuivat ennalta sovitun ajan päätyttyä, ja niiden sisältöä ei ole jaettu ulkopuolisille. Haastatteluiden nauhoitukset purettiin erikseen, sekä tiivistettiin kysymykset sisältävään taulukkoon, jotta samankaltaisten vastausten hahmottaminen helpottuisi. Haastattelijoiden antamat vastaukset on jaoteltu teemoihin, jotka ovat tulokset osiossa haasteet, keinot ja vaikutus.

Tutkimushaastattelun kohdehenkilöitä oli kuusi, 2 heistä toimivat valmentavan johtamisen kouluttajina, 1 sovittelijana, 2 toimitusjohtajana sekä 1 yrittäjänä yrityksessä, jolla kuitenkin on pitkä tausta esihenkilörooleista. Haastattelijat oli valittu suositusten perusteella niin, että oli tiedossa heidän olevan kykeneviä vastaamaan valmentavaan johtamiseen sekä hybridityöhön liittyviin kysymyksiin, sekä aktiivisesti käyttävän valmentava johtamisen malleja työssään. Kaikilla heistä oli myös henkilökohtaista kokemusta hybridityössä toimimisesta, kuten myös valmentajana sekä

valmennettavana olosta. He myös ammatikseen arvioivat muiden ihmisten kykyä toimia valmentavan johtamisen keinoin.



Kuva 4. Opinnäytetyön eteneminen

## 4 Tulokset

Tulokset osiossa käsitellään tutkimushaastattelun vastaukset. Vastaukset on jaettu teemoihin Haasteet, Keinot ja Vaikutus, avaten siten haastateltavien vastaukset hybridityöhön liittyvistä haasteista johtamiseen, heidän käytännön keinojaan käsitellä sitä valmentavan johtamisen tavoin, sekä mitä vaikutuksia niillä keinoilla käytännössä halutaan saada henkilöstöön. Tällä jaottelulla on tarkoitus selkeyttää informanttien vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin.

### 4.1 Haasteet

Kaikki haastateltavat nostivat esiin virtuaalisen työskentelyn osalta vähentyneen sosiaalisen kontaktin haasteeksi. Osalla henkilöstöstä on etätyötä tehdessä tapahtunut koteloituminen, eli työhön liittyvien sosiaalisten tilanteiden välttelyn lisääntyminen ja kynnyksen nouseminen toimistolle palautumisessa. Uuden mukavuus alueen löytäminen, ja helpomman hiljaiselon mahdollistuminen esimerkiksi Zoom-palaverissa pitämällä videokamera ja mikrofoni suljettuna, sekä yksinkertaisesti laiskuus tai välinpitämättömyys vastaamisessa saa helposti virtuaalitapaamisen vetäjän unohtamaan ketkä kaikki ovat paikalla. Erityisesti työyhteisön ujommat ja hiljaisemmat yksilöt jättäytyvät helposti äänekkäämpien jalkoihin, ja voivat kokea itsensä ja tekemänsä työn näkymättömäksi. Tätä lisää kontaktin saamisen vaikeus tiimiin tai esihenkilöön, ja siksi onkin esihenkilön haasteena luoda laaja ja monipuolinen vuorovaikutuksen verkko, mikä ei anna mahdollisuutta yksilölle jättäytyä pois sosiaalisista velvollisuuksistaan. Esimerkiksi selkeä jako siihen, mitkä asiat hoidetaan sähköpostitse, ja mihin taas käytetään nopeampaa viestintää kuten Slackiä tai Workplacen Messengeriä helpottaa turhaa räsitusta koko tiimiltä. Yhteisöllisyys sitouduttaa, ja yhteiset pelisäännöt virtuaalitapaamisissa osallistumisesta ja esimerkiksi kameroiden auki pitämisestä tai muiden tehtävien suorittamisesta saman aikaisesti, voivat saada aikaan suuren muutoksen koteloitumisen ehkäisyssä.

Tasaisesti nousi esiin myös hybridinä työskentelyn paikkasidonnaisuus, kuinka kotioloissa esimerkiksi työnimurin vahvuus, tai päinvastoin itsensä johtamisen taitojen puuttuminen ja kyvyttömyys ajanhallintaan voi aiheuttaa vakavia ongelmia yksilön työssä suoriutumiseen tai siinä jaksamiseen. Monilta taukojen pitäminen unohtuu täysin, ja perättäisien virtuaalitapaamisten väliin ei jätetä mahdollisuutta jaloitteluun tai kahvikuppiin, mitä neuvotteluhuonetta tai toimistojen välillä kulkemisella aiemmin mahdollistettiin. Myös työpäivän loppuun töistä irrottautuminen voi kestää pidempään, kun työmatka jää välistä, ja sähköposteja saatetaan tarkistella pitkin iltaa. Lisäksi kysymyksiä nousi kyberturvallisuudesta, sekä asiakkaiden tai yrityksen liikesalaisuuksien säilyvyydestä, jos töitä tehdään kodin ja toimiston lisäksi kolmannesta julkisesta sijainnista, kuten kahviloissa tai lentokentillä. Mahdolliset kotona pyörivät lapset tai puoliso eivät välttämättä ymmärrä kuulemiensa asioiden arkaluontoisuutta tai salassapito-oikeutta, jolloin yrityksen tai asiakkaan asioiden toistaminen ääneen voi tuottaa ongelmia isommassakin mittakaavassa.

Haastateltava D nosti esiin myös ajankäytöllisen haasteen, esimerkiksi useita lyhyen aikajänteen tehtäviä voisi toimistoympäristössä hoitaa 10 minuutissa, mutta hybridi työssä se lyhytkin palaveri vaatii, että kaikki osapuolet löytävät toisilleen sopivan ajan, mihin voi mennä pahimmillaan vuorokausia. ”Ennen vastaava asia olisi hoidettu ohi menneen toimistolla kokontamalla lennosta neuvotteluhuoneeseen vielä saman päivän aikana.” (Informantti F). Toki kolikon kääntöpuolella on myös työntekijöiden tehokkaampi työskentely kotona, kun toimistolla usein tapahtuvia keskeytyksiä tai työkavereiden kanssa vietettäviä kahvittelu taukoja ei ole hidastamassa työn äärelle palaamista.

Etenkin uuden esihenkilön tarve luoda suhde työntekijöihin ja voittaa heidän luottamus puolelleen on haastavaa etänä. Informantti F toi vahvasti esiin kuinka haastavaa ja huomattavasti enemmän aikaa vievää suhteen luominen henkilöstöön on uutena toimitusjohtajana yrityksessä, johon oli siirtynyt pandemia aikana. Ennakkoluulot elävät pidempään, henkilöstön vakuuttaminen johtamisen taidoista kesti kauemmin sekä vaati enemmän yksittäisten ihmisten kohtaamista, ja perättömät juorut levisivät etätyöntekijöiden joukossa enemmän kuin normaalissa toimistoympäristössä. Samalla tavalla sisälle tiimiin pääseminen uudelle työntekijälle voi olla huomattavasti hitaampaa ilman yhteisiä lounashetkiä ja luontaisesti rakentuvaa sosiaalista liimaa, joka virtuaalisyössä puuttuu.

Informantti A toi myös vahvasti sosiaalisen puolen esiin haasteena, toisista tiimiläisistä tai heidän toimintatavoistaan on helpompaa esittää negatiivisia mielipiteitä, tai ne tulevat ulos suuremmin virtuaalisesti kuin kasvotusten. Tilanteet eskaloituvat helpommin negatiiviiseen suuntaan, viestejä voidaan lukea väärin, kuulla väärin tai tehdä oletuksia mitkä normaalisti korjaantuisivat oikeamiksi kehonkieleltä lukiessa. Virtuaalikeskusteluissa dialogin lopettavia tölväisyjä voi tulla helpommin, ja se vaatii vastaanottajalta paljon energiaa jatkaa keskustelua oikeaan suuntaan.

## 4.2 Keinot

Hybridityön johtamisen keinoista kysyttäessä, tavalla tai toisella kaikilta haastateltavilla tuli vastauksiksi kommunikoinnin tärkeys, sekä strukturoitu suunnitelmallisuus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. 100 % Vastanneista mainitsi kommunikaation keinona pitää yhteyttä työntekijöihin, ja nimenomaan sen strukturoimisen tai suunnitelmallistamisen mainitsi 50 % vastanneista. Tätä varten on luotu useita sovelluksia, kuten esimerkiksi Slack, jonka kaikki haastateltavat mainitsivat.

Esihenkilön haasteena on löytää tasapaino vuorovaikutuksessa niin, että hän pysyy kartalla siitä mitä tapahtuu ilman, että se tuntuu painostavalta perään kyttäämiseltä. Työntekijän vastuuttaminen, luottamuksen rakentaminen sekä avoimen ja strukturoidun kommunikaation avulla rakennetaan sellaista liimaa henkilöstön välille, mitä virtuaalisessa kanssakäymisessä muuten jäisi puuttumaan. D:n sanoin: ”Johtaminen, ja vuorovaikutuksen johtaminen pitää olla huolellista ja tulee tehdä

näkyväksi. Asiat ja toiminnot on mietittävä tarkkaan etukäteen, jolloin suunnitelmallisuuden tärkeys korostuu.”

Videopuheluiden kautta käytävät kokoukset ja niissä käyttäytyminen nousi esiin myös monen haastateltavan puheissa, ilman siihen suoraan viittaavaa haastattelukysymystä. Neuvoiksi annettiin muun muassa osallistaminen, esimerkiksi sopimalla kameroiden auki pidon, sekä kysymällä kysymyksiä ja odottamalla vastauksia kaikilta joko chatin tai käden nostamisen kautta. Informantti A:n sanoin: ”Tekeminen aktivoi ajattelun”. Videopuheluiden aikana vaikeutuu pienien eleiden huomaa- minen tai tunteiden tunnistaminen pienistä ruuduista, joten jälleen kommunikaatio ja kaikkien mieli- piteiden kysyminen nousee olennaiseksi (Informantti B). Informantti A toikin esiin, että 2020 luvun vastaus ihmisten sivuun jättäytymiseen ja paremmin mukaan ottamiseen onkin pelillistäminen ja leikillistäminen, jotka usein onnistuvat paremmin etänä kuin paikan päällä. Pelillistämällä tarkoitetaan pelimekaniikan soveltamista esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen, onnellisuuden ja uskollisuuden lisäämiseen, sen avulla voidaan ratkaista ongelmia, sitouttaa työpaikkakoulutukseen, nostaa henkilöstön suorituskykyä, helpottaa tylsien päivittäisten työtehtävien tai rutiinien suorittamista, nostaa organisaation tuottavuutta ja yksinkertaisesti aktivoida henkilöstöä videokokouksen aikana. (Growth Engineering 2021).

Haastateltava F nosti esiin myös henkilöstön tarpeiden ennakkoinnin tärkeyden. Kaikilla on jossain vaiheessa kysyttävää tai hankalia hetkiä, ja jokaiselle pitäisi olla itsestään selvää kehen näissä tilanteissa otetaan yhteys. Se ei tarkoita, että yksilöt voivat kaataa kaikki ongelmansa tiiminjohtajan tai toimitusjohtajan niskaan, vaan työhyvinvointiin liittyvissä asioissa voidaan yhdessä ideoida mahdollisia ratkaisuja, ja yksilön mahdollisesti tarvitessa syvempää keskusteluapua, hänet ohjataan työterveyteen.

### **4.3 Vaikutus**

Teemahaastattelun tulokset valmentavan johtamisen vaikutuksesta hybridityön johtamisessa yksilöön, tiimiin sekä esihenkilöön.

Introvertimmat, enemmän työrauhaa kaipaavat työntekijät hyötyvät rauhallisesta keskeytyksettömästä työtilasta eniten. Se, onko työtila kuitenkin toimistolla rauhallisempi kuin esimerkiksi perheellisten koti, on yksilökohtaista. Siksi valmentava johtamistyyli, joka pitkällä aika jännteellä rakentaa työntekijöiden itsenäistä ratkaisukeskeisyyttä ongelmien edessä, tukee erityisesti hybridityön tekoa, kun tiimi tai esihenkilön tuki ei ole saatavilla huutoetäisyyden päässä.

Työntekijän kohdatessa uusia tai haastavia tilanteita, olisi hänen hyvä oppia itse arvioimaan omaa työtapaansa, ja kehittää sitä parempaan suuntaan. Esihenkilö voi valmentavalla johtamisella ja oikeilla kysymyksillä auttaa työntekijää itse oivaltamaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan, sekä

hyödyntämään niitä. Esihenkilö voi myös osaltaan tarjota mahdollisuutta kehittää niitä, esimerkiksi ohjaamalla kouluttautumaan tiettyyn suuntaan, tai suuntaamaan työtehtäviin, jotka soveltuvat yksilölle paremmin. Itseohjautuvuutta lisäämällä lisääntyy myös työmotivaatio sekä tunne omaan työhönsä vaikuttamisesta. Itseohjautuvuuden lisääminen on yksi valmentavan johtajuuden perimmäisistä tarkoituksista. Informantti C Vastasi kysymykseen numero 16. Miten valmentava johtaminen auttaa kehittämään henkilöstön toimintaa sujuvammaksi näin: ”Se lisää itseohjautuvuutta, joka on tämän hetken ensisijainen taito. Se lisää motivaatiota, kun saa itse päättää ja vaikuttaa.” Näin esihenkilön tehtäväksi jää katsoa, että tiimi kokonaisuudessaan kulkee samaan suuntaan ja kohti yhdessä asetettuja tavoitteita, mikä mahdollistaa myös niihin pääsemisen. Haastateltava C antoi myös haastatteluiden parhaan tiivistyksen esihenkilöiden kulmasta: ”Esihenkilön luokse saavuttaisiin ratkaisuehdotusten eikä vain ongelmien kanssa”.

Työn omistajuus lasketaan esihenkilön sijaan tiimille ja työyhteisölle, esihenkilön tehtävänä on oivalluttaa kullekin valmentavin ottein oma paras tapa päästä tavoitteisiin. Lähtökohtaisesti katsotaan koko ajan eteenpäin sekä yksilön, että työyhteisön kehittymisen osalta. Moneen asiaan liittyy työyhteisössä uskomuksia, ettei niitä ole mahdollista toteuttaa. Valmentava lähestymistapa ja uusien näkökulmien hakeminen sekä pehmeä perusajatusten kyseenalaistaminen saa aikaan usein tarvittua muutosta.

Valmentava johtaminen tukee informantti B:n mukaan ilmiöihin tutustumista, ylläpitää uteliaisuutta sekä halua kehittyä. Sen puuttuminen aiheuttaa esihenkilölle lisätyötä niiden vahtimisen kanssa toistuvasti. C Kasvattaa itseohjautumista, asioiden itsenäistä edistämistä, sekä opettaa keinoja löytämään ratkaisuja uusien ongelmien edessä. Valmentavan johtamisen ympäristö ei voi olla muuta kuin jatkuvaan oppimiseen tukeva, sillä sen koko idea perustuu auttamaan henkilöitä itse oivaltamaan ratkaisuja ongelmiin valmiiden vastausten antamisen sijaan (D). E: Ihmisen tunnistaessa ja päästessä hyödyntämään omaa vahvuuspotentiaalia, (kytkeytyy käyttöön Ryan & Detsin sisäisen motivaation malli.) Tunne omaan työhön vaikuttamisesta, sekä yhteisöllisyydellä pystytään lisäämään itseohjautuvuuden sekä jatkuvan oppimisen periaatetta käytäntöön. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen, sillä sisältä päin kumpuava motivaatio ja kiinnostus itsensä kehittämiseen toimii paremmin kuin ulkoapäin tuleva painostus, valmentavan johtamisen taktiikkana herättää kiinnostusta sekä juurruttaa tapaa ylläpitää uuden oppimista, pakottamisen sijaan. Coachaamalla, sekä ihmisten itseensä kohdistuvien luulojen kyseenalaistamisella voi muuttaa henkilön käsitystä omista kyvyistä ja siten muuttaa hänen toimintaansa itseään kehittävämpään suuntaan (F).

## 5 Pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Valmentava johtaminen parantaa hybridinä työskentelevän henkilöstön toimintaa monin tavoin. Sen itsenäiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun kannustava ote on omiaan tukemaan työskenteleä fyysisesti eri paikoissa sijaitsevan henkilöstön kesken. Pitkällä aika välillä se tarjoaa esihenkilölle lisää resursseja katsoa suurempaa kuvaa yksilöllisten työtehtävien ohjaamisen sijaan, mikä on hyödyksi myös koko organisaatiolle. Työntekijät vuorostaan saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tekemisen muotoihin, mikä omalta osaltaan kehittää heidän ammattitaitoaan, työmotivaatioon sekä työhyvinvointiaan.

Mitä haasteita hybridityö siis aiheuttaa johtamiselle? Tällä hetkellä näyttää siltä, että etätöiden osuus asiantuntija työssä on tullut jäädäkseen, joten lähitulevaisuudessa nämä haasteet ovat normaali osa johtamista. Haasteiksi nousi haastateltavien mukaan hiljaisempien henkilöstön edustajien unohtaminen, luottamuksen puuttuminen, yhteisen tahtotilan ylläpitäminen, vuorovaikutuksen haasteet, sekä työnimien aiheuttamat haasteet taukojen pitämisessä, sekä työstä irtautumisessa. Osa tunnisti myös erillisten yksilöiden haasteet ajankäytössä ja itsensä johtamisessa, joiden merkitys etätöissä kasvaa toimisto työhön verrattuna. Lisäksi työntekijät ovat vuosina 2021–2022 tehdyissä kyselyissä tunnistaneet haasteiksi yksinäisyyden, työstä irrottautumisen, sekä teknologiset ongelmat ja keskittymisvaikeudet (Buffer 2022). 2021 tehdyn tutkimuksen mukaan johtajat maailmanlaajuisesti pyrkivät tukemaan hybridityöskentelyä seuraavia muutoksia tekemällä: 80 % toi uusia tapoja kommunikoida tiimin kanssa, 61 % investoi yrityksen teknologiaan, 45 % löysäsi lomien ja työtuntien säännöstöä, 41 % korjasi pysyvän toimiston tarvetta, 39 % investoi mielenterveyden ja hyvinvoinnin hoitoon. (Statista, NashTec 2021).

Etätöiden etuihin on nimetty Distributed and Mobile Work – tutkimuksen mukaan yritykselle kulujen väheneminen toimistovuokrissa, korkeasti arvostettujen työntekijöiden kiinnostuksen kasvu sekä luontoystävällisyys, ja työntekijöille se antaa työrauhaa, kasvattaa itsenäisyyttä työn tekemisessä ja antaa vapautta valita mistä ja milloin töitä tekee sekä lisäaikaa mikä vapautuu kulkemattomista työmatkoista sekä tehokkaammasta työskentelystä. Luontaisesti toimistolla tapahtuvan työn edut ja haasteet ovat verraten päinvastaiset, joten hybridityön vahvin etu on parhaiden puolien yhdistäminen molemmista.

Valmentava johtaminen vastaa näihin ongelmiin sekä ennaltaehkäisevästi että ongelman ilmetessä niin, että ongelmiin juurtumisen sijasta työntekijä alkaa itse etsimään ratkaisuja näihin ongelmiin. Esihenkilö tietenkin tukee tätä, ja mahdollisesti avustaa coachaavilla kysymyksillä työntekijää löytämään oikean suunnan, mutta koska usein nämä ongelmat ovat yksilöstä riippuvaisia, ei samat

ratkaisut auta kaikkia samalla tavalla. Siksi kyseisen yksilön on hyvä tutkia itseään, ja oppia ratkaisemaan ongelmat itselleen parhaimmalla tavalla. Esimerkiksi edellä mainitun Grow-mallin hyödyntäminen, tai oivalluttavien kysymysten kysyminen voi nostaa toimivimmat ratkaisumuodot juuri kyseisen yksilön ajatuksista. Töistä irrottautuminen ja lopettamisen vaikeus on valitettavan yleistä, ja siihen liittyvää työuupumista on ollut nähtävissä jo aikana ennen pandemiaa, jolloin hybridinä työskentely ei ollut vielä näin yleistä. Itsensä johtamisen taidot nousevat oleelliseen osaan, kun esihenkilö ei ole konkreettisesti vieressä määräämässä lopettamaan tältä päivältä, eikä ole aiemmin tuttua siirtymää työpaikalta kotiin. Rutiinien luominen, työtehtävien priorisoiminen sekä ajanhallinta ovat hybridityöntekijän apuna, vielä enemmän jopa kuin koskaan aiemmin toimistolla tapahtuneessa työssä.

Informanttien vastaukset tukevat myös näiden esiin nousseiden haasteiden vähenemistä. Tuloksissa mainitut strukturoidut yhteydenotot, työtiimien sisäiset työparit sekä yhteiset tapaamiset niin etänä kuin toimistolla vähentävät yksinäisyyden tunnetta, sekä auttavat motivoitumaan työhön. Lisäksi oman työn tuloksensa kokeminen arvostetuksi ja tarpeelliseksi on äärimmäisen tärkeää, ja myös sitä saadaan tuettua valmentavan johtamisen keinoin. Esimerkiksi esihenkilön kanssa käytävien keskusteluiden aikana on hyvä kartoittaa erilaisilla malleilla, missä on oltu ja minne ollaan menossa, niin yksilönä kuin tiiminä. Palautteen saaminen hyvästä työstä, uuden taidon oppimisesta tai tavoitteiden saavuttamisesta kasvattaa työntekijän työmotivaatiota, työn imua sekä sitä kautta työhyvinvointia, sekä antaa organisaatiolle onnellisemmän ja aikaansaavemman työntekijän käyttöönsä.

Hybridityöstä puhuttaessa on tärkeää korostaa, että kyse ei ole vain etätöiden tai vain läsnä olevan henkilöstön johtamisesta, vaan molempien työtapojen johtamisesta johdonmukaisella ja tulosta tuottavalla tavalla. Silloin oleelliseksi nousee perustella tilanteet, joihin henkilöstön fyysisesti yhdessä paikalla olo on tarpeellista ja sekä tunnistaa tilanteet, jolloin työtehtävä vaatii keskittymistä ja hiljaisuutta, jolloin järkevää pysyä poissa toimistolta. Informantit sanoittivat näitä hyvin selkeästi ja johdonmukaisesti. Käytännössä kaikki olivat samaa mieltä siitä, että tiimin ryhmähengen kasvattamisen, sekä luovuutta vaativien työtehtävien kannalta on tarpeellista kokoontua fyysisesti yhteen, kun taas työpäivä, johon kuuluu useita etäpalavereita tai keskittymistä vaativaa tekemistä, on syytä pysyä pois toimistolta ja siten välttää siellä olosta aiheutuvat keskeytykset. Opinnäytetyön johtopäätökseksi voimme siis todeta, että valmentava johtaminen on erinomainen ja erityisesti hybridityötä positiivisesti kannatteleva johtamismuoto.

## **5.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Aiheen ollessa näin ajankohtainen, olisi jatkotutkimus mahdollisuuksia useita. Tämän opinnäytetyön käsitellessä aihetta johtamisen näkökulmasta, voisi tehdä esimerkiksi työntekijöiden

näkökulmasta vastaavan, jossa kysytään heidän kokemustaan tai mielipiteitään erilaisista johtamistyyleistä hybridityötä tehdessä. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka työnpainne ja sen arvottaminen muuttuu hybridityön ja etätöiden lisääntyessä. On jo todettu, että työntekijät toimivat tehokkaammin työskennellessään kotoa, kun ylimääräiset kahvitaumat, toimiston sosiaaliset tilanteet ja ylimääräiset keskeytykset jäävät kotiympäristössä pois. Joten miten työnantajat vastaavat tähän, mitataanko työtä esimerkiksi jatkossa tehdyn työn määrällä eikä siihen käytetyllä ajalla? Miten se vaikuttaisi palkanmaksuun? Tai miten välttää työuupumusta kotioloissa, jos ajankäytön hallinta tai itsensä johtaminen ei ole itsestään selvää?

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa on huomioitava kolme toisiinsa liittyvää käsitettä: uskottavuus, luotettavuus sekä eettisyys. Tieteen objektiivisuudella pyritään erottamaan tutkijan omat oletukset aiheesta, vaikka kaikkiin tutkimuksen aikana tehtyihin päätöksiin liittyy tutkijan subjektiivisuus. Pyrkimyksenä on kuitenkin antaa niiden olla vaikuttamatta tutkimuksen tekemiseen ja lopputuloksiin. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta perustellaan usein ilmiön syvällisen ymmärtämisen kautta, jolla yritetään vahvistaa tutkimuksen reliiäbeliutta. Tutkimuksen yhtenäisyys sekä prosessien johdonmukaisuus on myös tärkeä osa reliabiliteettia. Tutkijoiden tavat ymmärtää samoja lähteitä tai ilmiöitä saattavat kuitenkin erota toisistaan, mikä itsessään rikastaa ilmiön ymmärtämistä. ”Laadullisen tutkijan avoin subjektiivisuus ja erilaisten tulkintojen esittely on tutkimuksen rikkaus ja antaa mahdollisuuden vaihtoehtoisille näkökulmille tutkimuksen analyysissä ja tulosten tarkastelussa.” Perinteinen luotettavuuden arviointi perustuu ajatukseen siitä, miten pätevästi ja monipuolisesti tutkimus pystyy kuvailemana tutkittavaa ilmiötä. Koska tulkintoja voi olla monia, käännetään katse lähdeaineiston monipuolisuuteen ja laajuuteen. (Puusa & Juuti 2020. 10–11.)

Tutkimuksen validiteettisuutta tarkastellaan yleisellä tasolla, tutkimusilmiö tulee olla kiistattomasti osoitettu, ja kuvatut tapahtumat yleisesti totta (Puusa & Juuti 2020 11). Tutkimusilmiön ollessa näin kansainvälinen sekä yleisesti tunnustettu, ei tästä tule ongelmaa niin hybridityön kuin valmentavan johtamisenkaan osalta. Oleellisemmaksi kysymyksiä nousee, miten nämä kyseiset käsitteet on määritelty, vastaako määritelmät yleistä narratiivia, ja onko tutkimuksen lopputulos perusteltavissa.

### 5.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aiheen pohdintaa aloitin jo aikaisessa vaiheessa pitkin opintoja, kirjaamalla aiheideoita tai mielenkiinnon kohteita erilliseen tiedostoon. Valmentavasta johtamisesta kiinnostuneena, sekä työpaikoilla tapahtuneesta äkillisestä pandemian aiheuttamasta toimintatavan muutosta vierestä seuranneena, kiinnostuin valmentavan johtamisen toiminnasta hybridityössä. Uudet

haasteet esihenkilöiden toiminnassa johtaa henkilöstöä, jotka toimivat sekä kotona, että toimistolla ovat nyt ajankohtaisempia kuin koskaan aiemmin.

Tammikuussa 2022 aloitin opinnäytetyöprosessin, ja itselleni tyypilliseen tapaan asetin tiukat aika rajat, joita en sitten pystynyt kukaan henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneiden muutosten takia noudattamaan. Pitkään yritin kiertää mahdottomalta tuntuvaa työmäärää, ja sainkin paljon tukea ohjaajaltani. Sovin haastatteluita ja etenin työssä, mutta käytännössä silti kuitenkin aivan liian hitaasti verraten alkuperäiseen ajatukseen olla valmis ennen kesäkuun loppua. Haastattelut sujuivat jouhevasti, ja koin saavani hyviä vastauksia sekä mielenkiintoisia haastattelijoita, tosin aavistuksen yksipuolisella mielipiteellä. Lisäsin haastattelijoihin viimeisen haastateltavan F, joka antoi konkreettimpaa ja käytännön läheisempää kuvaa johtamisesta hybridityössä. Haastatteluiden teon jälkeen ongelmaksi osoittautui litteroinnista syntynyt tulppa, sekä laskenut motivaatio jatkaa työn tekoa kesäkiireiden keskellä. Mahdollisiin uusiin opintoihin otankin opiksi mukaan, etten yritä suorittaa kesällä mitään suuria kokonaisuuksia, kun en selkeästi siihen kykene. Uusi valmistumispäivä sovittiinkin siis elokuun puoliväliin.

Jälleen kuitenkin koin mahdottomaksi aloittaa työn eteenpäin kirjoittamista ajoissa, vaikka koin aiheen edelleen ajankohtaisena ja kiinnostavana. Syksy toi mukanaan jälleen uuden tavoitepäivän, sekä helpotukseksi kirjoitusmotivaatiota. Pakote valmistua vuoden loppuun mennessä vauhditti myös kirjoittamista, satunnaisia vaikeita päiviä lukuun ottamatta. Tässä kohtaa huomasin kuitenkin paineen lähettää keskeneräistä tekstiä ohjaajalle, kun alun perin olin suunnitellut lähettäväni etenemisraporttia sekä kysyväni kommentteja viikoittain. Useat epäonnistumiset opinnäytetyön palauttamisesta sovittuun päivämäärään mennessä oli nostanut häpeän tunteita, jotka aiheuttivat turhaa painetta ja välttelyä sekä kirjoittamiseen, että palautteen pyytämiseen.

Toisaalta opinnäytetyön myöhäisempi valmistuminen mahdollisti tuoreempien lähteiden löytämisen, ja siten nopeasti tapahtuvan muutoksen seuraamisen pidemmällä aika jännteellä. Kesän 2022 aikana monet yritykset etsivät itselleen oikeaa toimintatapaa henkilöstön palauttamiseksi toimistoille, tai vaihtoehtoisesti todeten sen tarpeettomuuden. Esimerkiksi Abood Oy totesi jo hybridityön olevan vanhanaikaista, ja ilmoitti siirtyneensä täysin etätyöhön (Kauppalehti 2022).

Opinnäytetyöprosessin aikana olen joutunut käsittelemään ennen näkemättömän määrän itse itselleni aiheuttamaa pettymystä ja saamattomuuden nostattamaa turhautumista. Ylisuorittamisen sijaan jouduin toteamaan, ettei itsekuri ja itsensä johtamisen taidot ole itsestään selviä, vaikka aihe tai tekeminen olisikin mielenkiintoista. Armollisesti on myös todettava, että opinnäytetyön kirjoitus hetkeen osui suuria elämän mullistuksia, joilla varmasti on osuutensa asiaan, mutta niiden mittaavuus omaan aikaansaamiseen yllätti silti täysin.

Olen äärimmäisen tyytyväinen päätökseeni haastatella valmentavan johtamisen ammattilaisia, sillä koen saaneeni tunnin haastattelun aikana satojen tuntien edestä tietoa. Siitä huolimatta, että haastatteluiden jälkikäsitteily ja litterointi oli ylitsepääsemättömän vaikeaa, koin haastattelut todella motivoiviksi, ja kaikki haastateltavat vahvistivat tunnettani oikean ja ajankohtaisen aiheen valinnasta.

Jälkiviisaana olisin halunnut lisätä vielä yrityksen taloudellisuutta kannattavan puolen, eli alleviivata sitä, kuinka valmentavalla johtamisella aiheutetaan myös taloudellista voittoa yritykselle. Usean toimitusjohtajan ollessa haastateltavina, he olisivat jopa osanneet vastata muutamaa lisä kysymyksen aiheesta. He onnistuivat kaikki tekemään minuun lähtemättömän vaikutuksen omalla ammattitaidollaan, tulevaisuuteen suuntautuvalla tiedostavalla katseellaan sekä yleisellä terävällä ajattelullaan.

## Lähteet

BBC Worklife. 2022. Gen Z: The workers who want it all. Luettavissa: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220613-gen-z-the-workers-who-want-it-all> Luettu: 9.11.2022.

Buffer. 2022. What's your biggest struggle with working remotely? Statista. Statista Inc. Luettavissa: <https://www-statista-com.ezproxy.haaga-helia.fi/statistics/1111316/biggest-struggles-to-remote-work/> Luettu: 23.10.2022.

EmployeeConnect. 2022. Understanding Continuous Conversations and Annual Performance Review. Luettavissa: <https://www.employeeconnect.com/blog/annual-performance-review/> Luettu: 20.11.2022.

Fast Expert Teams, Exit 2-tiimi 2021. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma 2021. Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä. Luettavissa: <https://hyva-tyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20EXIT2%20diasetti%20TYO2030%20FastExpertTeams.pdf> Luettu: 6.5.2022.

Forbes 2021. 5 Common Problems Plaguing Remote Workers And What To Do About Them Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/07/22/5-common-problems-plaguing-remote-workers-and-what-to-do-about-them/?sh=1292eebd4c57> Luettu 24.10.2022.

Forbes 2021. 9 Best Practices for Remote Working Agreements, Policies And Procedures. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2021/09/07/9-best-practices-for-remote-working-agreements-policies-and-procedures/?sh=51bc83351f2d> Luettu 15.10.2022.

GitLab. 2020. Benefits of working remote in 2020, by country. Statista. Statista Inc. Luettavissa: <https://www-statista-com.ezproxy.haaga-helia.fi/statistics/1111396/benefits-of-working-remote-2020/> Luettu 23.10.2022.

Growth Engineering 2021. THE ULTIMATE DEFINITION OF GAMIFICATION (WITH 6 REAL WORLD EXAMPLES). Luettavissa: <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/> Luettu: 24.10.2022.

Harvard Business Review 2020. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Luettavissa: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers> Luettu: 15.10.2022.

Harvard Business Publishing 2021. Partners' Meeting 2021: It's a wrap. Luettavissa: <https://www.harvardbusiness.org/partners-meeting-2021-its-a-wrap/> Luettu: 13.10.2022.

Kauppalehti 2022. Onko hybridityö toisille epäreilua? – Tämä yritys luopui toimistosta: "Kun toimistoa ei ole, työyhteisö on tasa-arvoisempi". Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/onko-hybridityo-toisille-epareilua-tama-yritys-luopui-toimistosta-kun-toimistoa-ei-ole-tyoyhteiso-on-tasa-arvoisempi/617fc447-3710-4f0b-86da-82b26af7ef2d> Luettu: 30.9.2022.

Malakoff Médéric. 2021. Ranking of disadvantages related to remote working according to employees in France in 2020. Statista. Statista Inc. Luettavissa: <https://www-statista-com.ezproxy.haaga-helia.fi/statistics/1195074/difficulties-faced-remote-workers-france/> Luettu: 13.10.2022.

NashTech. 2021. "Ways in which company leadership supported the remote working environment worldwide in 2022." Chart. November 10, 2021. Statista. Luettavissa: <https://www-statista-com.ezproxy.haaga-helia.fi/statistics/1337861/ways-global-tech-companies-leaders-supported-work-from-home-remote/> Luettu: 13.10.2022.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 12.5.2022.

Positivepsychology.com 2020. 12 Effective Coaching Models to Help Your Clients Grow. Luettavissa: <https://positivepsychology.com/coaching-models/> Luettu: 18.11.2022.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 21.10.2022.

Reworked. 2022. How to Help Remote Workers Find a Community. Luettavissa: <https://www.reworked.co/employee-experience/how-to-help-remote-workers-find-a-community/> Luettu: 20.11.2022.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Spoken 2019. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Luettavissa: <https://spoken.fi/laadullisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat/> Luettu: 18.11.2022.

Thrive Global. 2022. 8 Good Reasons Why Team Spirit Matters Within The Company. Luettavissa: <https://community.thriveglobal.com/8-good-reasons-why-team-spirit-matters-within-the-company/> Luettu: 20.11.2022.

Tee, D. 2022. Coaching Practiced. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Luettu 24.10.2022.

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma 2021. Työ sulaa ja muuttaa muotoa. Helsinki. Luettavissa: [https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Tyo\\_sulaa\\_esite\\_220621\\_FET\\_raportti.pdf](https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Tyo_sulaa_esite_220621_FET_raportti.pdf) Luettu: 6.5.2022.

Työterveyslaitos C 2022. Mitä on valmentava johtaminen? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen> Luettu: 18.11.2022.

Työterveyslaitos A 2022. Grow-malli. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli> Luettu 18.11.2022.

Työterveyslaitos B 2022. Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/tiedon-luomisen-prosessimalli-eli-seci-malli> Luettu: 18.11.2022.

van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M., 2021. "Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic" International Journal of Environmental Research and Public Health 18, no. 13: 6966. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966> Luettu 8.4.2022.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruohomäki, V., Vartola, A. 2007. Distributed and Mobile Work. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum. Helsinki.

VentureBeat 2022. Report: 85% of employees want a hybrid work model. Luettavissa: <https://venturebeat.com/business/report-85-of-employees-want-a-hybrid-work-model/> Luettu: 9.11.2022.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Talentum Pro. Luettu: 13.10.2022.

Wilson, C. 2014. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training. E-kirja. Kogan Page. Luettu: 9.4.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Missä roolissa toimit yrityksessäsi?
2. Mitä työkaluja käytät omassa johtamisessa?
3. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa sinulle?
4. Miten valmentava johtaminen liittyy sinun työhösi / Miten hyödynnät valmentavaa johtamista työssäsi?
5. Miten määrittelet etätöön? Miten määrittelet hybridityön?
6. Kuinka suuri osa työstä teillä tehdään etänä / hybridinä / läsnä?
7. (Jos ei tule edellisessä esille: Paljonko on henkilöstöä, joka toimii hybridinä?)
8. Paljonko teet itse hybridityötä?
9. Mitkä ovat keinosi johtaa hybridityötä?
10. Minkälaiset johtamistavat sopivat hybridinä toimivalle henkilöstölle?
11. Mitä ovat hybridinä toimivan henkilöstön asettamat haasteet johtamiselle?
12. Miten hyödynnät valmentavaa johtamista hybridityön johtamisessa?
13. Miksi valmentava johtaminen sopisi hybridinä toimivan henkilöstön johtamiseen?
14. Miten voisit hyödyntää nykyistä enemmän valmentavaa johtamista työssäsi?
15. Miten valmentava johtaminen auttaa kehittämään henkilöstön toimintaa sujuvammaksi?
16. Miten valmentava johtaminen tukee jatkuvaa oppimista?
17. Mitä itse kysyisit lisää aiheesta, ja miten vastaisit?