

**Jari Vähäkainu**

## **HYBRIDIJOHTAMINEN LÄHIESIHENKILÖTYÖSSÄ**

**Opinnäytetyö**  
**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Teknologiaosaamisen johtaminen koulutus**  
**Helmikuu 2023**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Helmikuu 2023	<b>Tekijä/tekijät</b> Jari Vähäkainu
<b>Koulutus</b> Teknologiaosaamisen johtaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> Hybridijohtaminen lähiesihenkilötyössä.		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Makkonen	<b>Sivumäärä</b> 89+2	
<b>Työelämäohjaaja</b> Real Estate Manager Auli Hietala		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, että miten päivitetty ja lanseerattu hybridijohtamisen malli saataisiin toimimaan Yritys X:ssä mahdollisimman hyvin (tehokkuuden näkökulma). Tämän lisäksi tavoitteena oli löytää esihenkilöille keinoja työn organisoimiseksi paremmin sekä alaisten tukemiseen, kun työtä tehdään sekä etänä että toimistolla (hybridityö).</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin perehtymällä tutkimusaiheeseen liittyvään teoriapohjaan. Tämän lisäksi selvitettiin laadullisen tutkimuksen, teemahaastattelun sekä määrällisen kyselyn (Webropol) periaatteet. Toteutustapana oli laadullinen tutkimus sekä pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi suoritettiin myös Webropol -kysely. Haastatteluun osallistuivat kaikki kutsutut 10 esihenkilöä. Webropol -kyselyitä lähetettiin 34 kappaletta, joihin saatiin 29 vastausta.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksiä ovat: Hybridityön tekemiseen tarvitaan nykyistä selkeämpi hybridityöohje työntekijöille, johtajien täytyy osoittaa tuki hybridimallille ja luottamusta siihen, että työt tehdään myös siinä mallissa hyvin, tarvitaan paljon enemmän koulutusta hybridimalliin liittyen ja työntekijöitä on käsiteltävä hybridityön ja -johtamisen suhteen yksilöllisesti sekä tavoitteiden selkeä asettaminen että niiden seuranta. Työkaluja hybridityön ja -johtamisen suorittamiseen koettiin olevan hyvin saatavilla.</p> <p>Haastatteluissa sekä kyselyissä kävi selvästi ilmi se, että paluuta ainoastaan toimistotyöhön ei enää ole. Yrityksen ja sen johtamisjärjestelmän on mahdollistettava puitteet hybridityölle sekä -johtamiselle.</p>		

<b>Asiasanat</b> Covid-19 merkitys työn tekemiseen ja johtamiseen, hybridijohtaminen, hybridityö, johtaminen.
--

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> February 2023	<b>Author</b> Jari Vähäkainu
<b>Degree programme</b> Master of Engineering		
<b>Name of thesis</b> HYBRID WORK LEADERSHIP IN THE SUPERVISOR'S WORK.		
<b>Centria supervisor</b> Pekka Makkonen	<b>Pages</b> 89+2	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Real Estate Manager Auli Hietala		
<p>The aim of this thesis was to find out how the updated and launched hybrid management model could be made to work as well as possible in Company X (efficiency perspective). In addition to this, the goal was to find ways for supervisors to organize work better and to support subordinates when work is done both remotely and, in the office, (hybrid work).</p> <p>The thesis was started by getting familiar with the theoretical basis related to the research topic. In addition to this, the principles of qualitative research, thematic interview, and quantitative survey (Webropol) were clarified. The method of implementation was qualitative research, and semi-structured thematic interviews were used as the main research method, and the Webropol survey was also conducted to increase the reliability of the research. All 10 invited supervisors participated in the interview, 34 Webropol questionnaires were sent, and 29 responses were received.</p> <p>In the interviews and surveys, it became clear that a specific hybrid work instruction for employees is needed to do. The key findings for hybrid work and management were that managers and supervisors must trust employees, training is needed, and employees must be treated individually in relation to hybrid work and management. Tools for performing hybrid work and management were perceived to be well available. The development targets were related to clearer goal setting, measurement, and monitoring of goals.</p> <p>The conclusions of the thesis are: To do hybrid work, more specific hybrid work instruction for employees is needed, top management must show support for the hybrid model and trust that the work will be done well, much more training is needed in relation to the hybrid model, employees must be treated individually related to hybrid work and management, clear setting of goals and their monitoring. However, tools for performing hybrid work and management were felt to be well available.</p> <p>There is no longer a return to just office work. The company and its management system must provide a framework for hybrid work and leadership.</p>		
<b>Key words</b> The importance of Covid-19 for work and management, hybrid management, hybrid work, leadership.		

## **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**

### **COVID -19**

Uusi koronavirus nimettiin sen sukulaisviruksen, SARS-koronaviruksen mukaisesti. Uuden koronaviruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan nimellä COVID-19, joka tulee sanoista corona, virus, disease. Koronavirukset ovat suuri joukko viruksia, joita on todettu sekä ihmisillä että eläimillä. Ihmisillä yleisiä ovat 229E, HKU1, NL63 ja OC43 -virukset. Ne aiheuttavat tavallisimmin lievän hengitystieinfektion. Koronaviruksesta syntyi myöhemmin useita eri variantteja.

### **E- JOHTAMINEN**

Johtaminen ei tapahdu kasvokkain, vaan erilaisten teknologioiden (esimerkiksi Teams, Skype, tms.) kautta.

### **ESIHENKILÖ**

Työyhteisöissä esimerkiksi johtaja, tiiminvetäjä tai päällikkö, joka on vastuussa työyhteisön tuloksesta, toiminnasta ja hyvinvoinnista. Termi on sukupuolineutraali muunnos sanasta esimies. Tässä työssä ”Esimies”-termiä käytetään, kun kyseessä ovat lähdemateriaaleista otettuja suoria lainauksia tai tietosisältöjä, joissa alkuperäisesti mainitaan ”Esimies”-termi.

### **HR**

Human Resources (Englanninkielinen nimi). Henkilöstöhallinto on organisaatiossa harjoitettavaa työntekijöihin liittyvää hallintoa, jonka tarkoituksena on maksimoida työntekijän työteho ja minimoida työntekijöiden vaihtuvuus sekä huolehtia heidän osaamisestaan.

### **HYBRIDIJOHTAMINEN**

Ihmisten johtaminen tapahtuu työpaikalla (fyysisesti läsnä) ja lisäksi erilaisten teknologioiden (esimerkiksi Teams, Skype, tms.) avulla etänä.

### **HYBRIDIMALLI**

Työskentelymalli, jossa yhdistetään sekä hybridityö sekä -johtaminen.

### **HYBRIDITYÖ**

Työskentelymalli, jossa työskennellään joko etätyössä tai työpaikalla (toimistotyö).

## **KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT**

Kriittiset menestystekijät liittyvät asioihin tai tilanteisiin, joissa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti pitemmällä tähtäyksellä yrityksen menestymiseen. Englanninkielinen lyhenne on KPI (Key Performance Indicator).

## **KYSELY**

Tässä opinnäytetyössä termillä ”kysely” tarkoitetaan Webropol -alustalla suoritettua kyselyä.

## **LÄHIJOHTAMINEN**

On esihenkilön ja työntekijöiden välistä yksilöllistä vuorovaikutusta.

## **SMART**

On lyhenne sanoista selkeä, mitattavissa, aikaan sidottu, realistinen ja tarpeellinen (Englanniksi Specific, Measurable, Achievable, Realistic ja Timely).

## **TUNNEJOHTAMINEN**

Tunnejohtamisen tarkoituksena on vahvistaa myönteisiä tunteita ja lieventää kielteisiä. Tämä osaaminen on tärkeää esihenkilöille, jotka haluavat saada ihmiset työskentelemään tehokkaasti ja tuottavasti.

## **VALMENTAVA JOHTAMINEN**

Tavoitteellista, yksilöä arvostavaa ja yhteisöä osallistava tapa vaikuttaa. Valmentavan johtamisen keinoin yksilöiden vahvuudet, voimavarat ja joskus piilossa oleva potentiaali saadaan organisaation käyttöön.

## **YRITYS X**

Yritys, jossa tutkimus tehtiin. Yritys ei halunnut, että sen nimi esiintyy tutkimustyössä.

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY  
SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 JOHTAMINEN .....	4
2.1 Näkökulmia johtamiseen .....	4
2.1.1 Tunnejohtaminen .....	5
2.1.2 Valmentava johtaminen ja johtajuus .....	6
2.1.3 Lähijohtaminen .....	7
2.2 Toimistosta etätööhön ja -johtamiseen.....	8
2.2.1 E-johtaminen .....	8
2.2.2 Hybridityö ja -johtaminen.....	9
2.2.3 Tehokkuuden näkökulma hybridimallissa .....	13
2.2.4 Kulmakivenä luottamus.....	16
3 COVID-19 VAIKUTUS TYÖYHTEISÖIHIN.....	19
3.1 Pandemia iskee .....	19
3.2 Alku aina hankalaa? .....	20
3.3 Matkalla hybridityöorganisaatioksi .....	21
4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	24
4.1 Yritys X .....	24
4.2 Tutkimuksen lähtökohdat .....	24
4.2.1 Teoreettinen viitekehys .....	25
4.2.2 Tutkimuksen toiminnallinen ympäristö.....	26
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	27
5.1 Tutkimuskysymykset ja -tavoite.....	27
5.1.1 Tutkimusstrategia, -menetelmät, rajaus ja aineiston kerääminen.....	27
5.1.2 Tutkimusmenetelmät .....	28
5.1.3 Laadullinen tutkimus.....	29
5.1.4 Määrällinen tutkimus .....	29
5.1.5 Webropol -kysely ja teemahaastattelu .....	30
5.1.6 Tulosten käsittely .....	30
5.1.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	31
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	33
6.1 Teema 1: Johtaminen ja hybridijohtaminen .....	34
6.1.1 Teeman 1 keskeisimmät havainnot.....	48
6.2 Teema 2: Hybridijohtamisen tehokkuus.....	49
6.2.1 Teeman 2 keskeisimmät havainnot.....	59
6.3 Teema 3: Alaisten tukeminen hybridityössä.....	60
6.3.1 Teeman 3 keskeisimmät havainnot.....	68
6.4 Teema 4: Hybridityön kehittäminen .....	68
6.4.1 Teeman 4 keskeisimmät havainnot.....	77
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	78

<b>LÄHTEET .....</b>	<b>87</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>90</b>

### **KUVIOT**

KUVIO 1. Etätyön käyttöönotto organisaatiossa.....	21
KUVIO 2. Onnistuneen hybridityön edellytykset.....	22
KUVIO 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	25

### **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot (teemahaastattelu).....	33
TAULUKKO 2. Vastaajien taustatiedot (Webropol -kysely).....	33

## 1 JOHDANTO

Hybridijohtamiseen (niin sanottu ”uusi normaali”) johtaneet syyt voitaneen pääosin johtaa COVID-19 pandemian myötä syntyneestä tilanteesta. Etätöitä oli tosin tehty eri organisaatioissa paljon aiemminkin. Yleisesti vallalla olevan käsityksen mukaan kyseinen pandemia oli lähtenyt liikkeelle joulukuussa 2019 kiinalaisesta Wuhanin kaupungista. Sen aiheutti uusi koronavirus SARS-CoV-2, joka aiheuttaa COVID-19-nimistä tautia. (Chu, H., Fuk-Woo Chan, J., Kai-Wang To, K., Kok, K-H., Yuen, K-Y., Yuan, S. & Zhu, Z., 2020.)

Eri tiedotusvälineet uutisoivat COVID-19 tilanteen nopean pahentumisen Suomessa keväällä 2020 viruksen levitessä tehokkaasti ympäri maata. Suurimmat tartuntamäärät todettiin kuitenkin ensin Uudellamaalla. Korona aiheutti erilaisia sulkutiloja (esimerkiksi ravintoloiden rajoitukset ja sulkeminen, uimahallien sekä kuntosalien rajoitukset ja niin edelleen) ja liikkumisrajoituksia (esimerkiksi teiden sulkeminen Uudenmaan rajalla). Tiedotusvälineissä kerrottiin, että työpaikoilla olisi hyvä siirtyä etätöykäytäntöihin niiltä osin, kuin se suinkin oli mahdollista.

Hybridityöhön ja -johtamiseen siirtymistä alettiin pandemian vuoksi valmistella myös Yritys X:ssä (aluksi asiasta puhuttiin ihmisten keskuudessa termillä ”etätö”). Se aiheutti työntekijöiden ja esihenkilöiden keskuudessa monia kysymyksiä, esimerkiksi johtamisen osalta. Tutkijan havainto työyhteisössä oli, että asenteet hybridityöhön olivat aluksi kriittisiä. Työntekijät keskustelivat näistä teemoista esimerkiksi kahvitauoilla, joissa usein ihmiset puhuvat vapautuneemmin.

Tutkijan kuulemia keskustelunaiheita olivat muun muassa sellaisia, että koti muuttuisi työpaikaksi ja vapaa- sekä työajan käsitteet hämärtyisivät. Puheissa kyseenalaistettiin esimerkiksi esihenkilöiden mahdollisuutta etäjohtaa alaisiaan ja työtä tosiasiallisesti sekä myös työnhyvinvoinnin pelättiin kärsivän. Keskusteluissa nostettiin esille myös tasa-arvoinen kohtelu. Kriittisesti arvioitiin myös sitä, että antaako etätö (hybridityö) mahdollisuuden hoitaa omia asioita työaikana. Tämä voisi arvioinnin mukaan johtaa asetettujen työtavoitteiden osittaiseen toteutumatta jäämiseen.

Yritys X reagoi tilanteeseen luomalla ohjeen etätöön tekemistä varten (Management System - Instruction for remote work, 18.2.2020). Kyseinen ohje oli helmikuussa 2020 ensimmäinen versio ja asiakirjaa on päivitetty versioon kaksi elokuussa 2021. Ohje antoi reunaehdot sille, että millä tavalla etätöitä ja kuinka paljon etätöitä voidaan tehdä. Ohjeen lisäksi perustettiin yhdelle paikkakunnalle etätöyöpiste,



minne kyseisellä alueella asuvat voisivat siirtyä tekemään työtä, mikäli se ei kotiloissa onnistuisi. Vuoden 2021 alkupuolella Yritys X muodosti ”Corona Task Force”- ryhmän, joka koostui pääosin johdotason henkilöistä. Sen tehtävänä oli ylläpitää tilannekuvaa koronatilanteesta ja tiedottaa henkilöstöä toimenpiteistä sisäisen intran kautta (<https://yritysx.sharepoint.com/sites/Archive/SitePages/Corona-task-force-update-17.2.2021.aspx>).

Kun etätöitä oli tehty muutamia kuukausia, niin tutkijan havaintojen mukaan monet Yritys X:n työntekijät olivat huomanneet etätöiden kokousohjelmien kehittyneen huomattavasti. Kokouksia pidettiin ensin Microsoftin Skype alustalla, jonka jälkeen siirryttiin Teams-alustalle. Tutkijan mielestä esihenkilötyö ei merkittävästi kärsinyt, ja ei myöskään hänen alaistensa mielestä. Tutkija havaitsi omassa työympäristössään, että kriittiset kommentit etätöitä kohtaan pikkuhiljaa vähenivät. Samalla ensimmäiset mielipiteet sosiaalisen kanssakäymisen puutteesta ja sen mahdollisista seurauksista nousivat epävirallisissa keskusteluissa esille.

Etätöiden jatkua noin vuoden verran, niin osa ihmisistä oli halukkaita palaamaan toimistotyöhön. Sosiaalisten kontaktien puute alkoi saada yhä keskeisempää merkitystä, minkä tutkija huomasi myös oman yksikön osalta. Eräiden näkemysten mukaan työn tehokkuus ja tuloksellisuus parantuivat etätöiden alkaessa. He kokivat kuitenkin myös, että tilanteen pitkittyessä ne lähtisivät kuitenkin laskuun. Kaikki eivät olleet kuitenkaan samaa mieltä tuloksellisuuden laskun suhteen, vaan kokivat asian olevan juuri toisinpäin.

Syksyllä 2021 tuli vaihe, jossa voitiin palata toimistotyöhön. Tilanne muuttui jälleen saman vuoden joulukuussa etätöiksi uuden koronavirusvariantin lähtiessä leviämään. Tämän jälkeen liikkeellä oli vielä useita eri koronavirusvariantteja. Tutkija havaitsi, että puheenaiheeksi nousi perustettu etätöipiste, jota oli käytetty varsinaisena työntekopaikkana, kun toimistotyöhön oli hetkellisesti siirrytty. Henkilöstö käytti tätä etätöipistettä sen sijaan, että olisivat saapuneet työpaikalle. Edelleen keskusteltiin myös siitä, että miten esihenkilöt pystyvät johtamaan ihmisiä sekä tuloksia tässä hybridimallissa. Hybridityön pelisäännöt alkoivat myös saada työntekijöiden pohdinnoissa enemmän tilaa, koska alkoi olla selvää, että pelkkään toimistotyöhön ei palattaisi enää.

Yritys X:n HR:n tekemä ohje antoi lähtökohdat hybridityöskentelylle. Tämä tutkimustyö on tarkoitettu tutkimaan Yritys X:n hybridityön mallia. Pää tarkoitus on tutkia, että miten lanseerattu hybridityön ohje saataisiin toimimaan yhtiössä mahdollisimman hyvin. Lisäksi tutkitaan, että miten esihenki-

löt voisivat tukea työntekijöitä ja organisoida työtä paremmin hybridityöntekemisen mallissa. Tutkimus antaa lisätietoa siihen, että miten työntekijät kukin kohdallaan tuntevat nykyisen hybridimallin (ohje) toimivan ja mitä muutostarpeita siihen mahdollisesti kohdistuu.

Tutkimuksen lähestymistapana on selvittää yrityksen henkilöstön käsityksiä hybridityön sekä -johtamisen vaikutuksia suhteessa työn tehokkuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on antaa vastaus siihen, että miten päivitetty ja lanseerattu hybridijohtamisen malli saataisiin toimimaan Yritys X:ssä mahdollisimman hyvin (tehokkuuden näkökulma). Tämä auttaisi HR:ää kehittämään hybridityöskentelyn mallia edelleen.

## 2 JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään eräitä johtamisen näkökulmia ja tyylejä johtaa. Johtamisen paradigmalla tarkoitetaan oman aikansa keskeistä käsitystä johtamisesta. Sillä vastataan senhetkisiin johtamiseen liittyviin haasteisiin. (Pääesikunta 2022, 13.) Johtamisen näkökulmat on valittu tutkijan toimesta siten, kuin hän on kokenut niillä olevan liityntäpintaa hybridijohtamiseen. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään yleisesti johtamista, sitten tunnejohtamista, valmentavaa johtamista ja lähijohtamista. Toinen alaluku (2.2) johdattelee pohtimaan etäjohtamista, sen haasteita ja tehokkuutta sekä luottamuksen merkitystä. Kappaleen luvussa käsitellään mainittuja asioita teorian näkökulmasta.

### 2.1 Näkökulmia johtamiseen

Kun puhutaan johtamisesta, puhutaan samalla myös alaistaidoista sekä yleisemmin työyhteisötaidoista. Keskiössä ovat valmentava johtaminen, palautteen merkitys, psykologinen turvallisuus, tunneälytaidot ja korkeasti koulutetun väestön itseohjautuvuuden ymmärtäminen. (Pääesikunta 2022, 25) Tämän perusteella voidaan todeta, että johtamisen onnistumisen vastuu ei enää ole pelkästään esihenkilöiden harteilla, vaan siihen vaikuttaa kaikkien organisaation työntekijöiden vuorovaikutus toistensa kanssa. Pullan, P. (2022, 30-39) mainitsee johtajuuden muutoksesta, vaikka tietyissä työtehtävissä vielä tarvitaan ehkä tiukkaakin valvontaa, on työntekijöiden oma vastuu työntekemisestä ja -tuloksista kasvanut.

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikuttavat henkilöt toimimaan organisaation ja työyhteisön arjessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorioiden tarkoituksena on tarkastella johtamista sen toiminnan, tehtävien, tarkoituksen ja laajuuden näkökulmasta. (Pääesikunta 2022, 12.)

Eikenberry, K. & Turmel, W. (2018, 2) toteavat, että johtajuus on silloin läsnä, kun ihmiset valitsevat jonkun, jota he seuraavat kohti haluttua tulevaisuutta. Johtajuus ja johtaminen ei kuitenkaan ole tutkijan kokemuksen mukaan kovin yksinkertaista, koska siihen liittyy monia muuttujia, kun ollaan ihmis-

ten kanssa tekemisissä. Nykyiset johtamisopit korostavat johtajuutta, joka sisältää henkilöstön näkemysten kuuntelua, osallistamista ja yhteistoimintaa, kun taas varhaiset opit keskittyivät enemmän johtajan rooliin ja tehtäviin (Laaksonen & Ollila 2022, 12).

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että termejä etätyöhön ja -johtamiseen liittyen alkaa olla jopa liikaa ja siksi niitä olisi syytä karsia. Kirjallisuudessa pääeroavaisuuksia selitetään esimerkiksi siten, että kun noin puolet tehdään etänä ja puolet toimistolla, on kyseessä hybridityö (ja johtaminen). Pullan (2022, 217) määrittelee hybridityön sellaiseksi, jossa ainakin yksi työntekijä työskentelee maantieteellisesti erillään muista. Jos taas työt tehdään käytännössä kokonaan muualla kuin toimistolla, on kyseessä ”puhdas” etätyö.

### **2.1.1 Tunnejohtaminen**

Yksilön näkökulmasta työpaikalla muodostuvat tunteet liittyvät omaan asemaan ja odotuksiin suhteessa työhön, työkavereihin, esihenkilöön ja koko organisaatioon (Laaksonen & Ollila 2022, 100). Positiiviset tunteet laajentavat ajatteluamme, jolloin innostuneisuus ja ilo lisäävät tarkkaavaisuutta, motivaatiota ja oppimista. Negatiiviset tunteet taas kaventavat ajatteluamme, jolloin työmuistin kapasiteetti heikkenee, muistaminen, tarkkaavaisuus, keskittyminen ja ongelmanratkaisu kärsivät. (Laaksonen & Ollila 2022, 100.) Tunteiden merkitys tiimin ja koko organisaation menestymisessä voidaan katsoa olevan merkittävä. Tunteet eivät kuitenkaan välity digitaalisten työkalujen kautta samalla tavoin kuin kasvotusten. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 96.)

Yksilön näkökulmasta työpaikalla muodostuvat tunteet liittyvät omaan asemaan ja odotuksiin suhteessa työhön, työkavereihin, esihenkilöön ja koko organisaatioon (Laaksonen & Ollila 2022, 100). Tunnejohtamisen edellytyksenä onkin johtajan kyky päästä johdettavien kanssa aitoon vuorovaikutukseen, mikä edellyttää johtajalta työntekijöiden kohtaamista yksilöinä ja taitoa käsitellä heitä oikein (Laaksonen & Ollila 2022, 101). Tutkijan kokemusten mukaan (korona-aikana) tunteet voitiin ottaa mukaan myös hybridijohtamiseen. Etäkokoukset teknologian välityksellä eivät estäneet tunteiden ilmaisua ja/tai käsittelyä.

### 2.1.2 Valmentava johtaminen ja johtajuus

Johtajuus saattaa tuoda ensimmäisenä mieleen sanan Leadership. Monelle kyseinen sana saattaa kuvaistaa ihmisten johtamista positiivisessa sävyssä. Whitmore, J. (2009, 176–177) yhdistää valmentavan johtamisen sekä leadership-ajattelun toisiinsa ja mainitsee, että valmentava johtaminen johtaa ”leadershippiin” seuraavista syistä: 1. Menestyvät johtajat johtavat valmentavasti, ei käskemällä ja kontrolloimalla. 2. Johtamistyyli (management ja leadership) määrittävät suorituksen tasoa ja valmentava johtaminen tuottaa parhaan tuloksen. 3. Kun autamme muita vastuunottamisessa, uskomaan itseensä ja avaramme heidän tietoisuuttaan, luomme heille pohjaa tulevaisuuden johtajuuteen. 4. Ulkoinen konteksti, jossa organisaatiot toimivat, muuttuu ensiksi, mikä johtuu suurelta osin olosuhteista, jotka eivät ole yrityksen tai jopa maan hallittavissa. Tämä vaatii johtajilta kykyä myös muutosjohtamiseen.

Valmentava johtajuus vastaa niihin haasteisiin, joita kompleksisessa maailmassa ja toimintaympäristön muuttuessa tarvitaan samalla kun työn luonne ja työntekijöiden arvostukset ovat muuttuneet (Laaksonen & Ollila 2022, 87). Whitmoren (2009, 9) mukaan valmennus liittyy yhtä paljon siihen, miten nämä asiat tehdään, kuin siitä, mitä tehdään. Hän toteaa lisäksi, että valmennus tuottaa tuloksia suurelta osin valmentajan ja valmennettavan välisen tiiviin suhteen sekä käytettyjen viestintävälineiden ja -tyylien ansiosta.

Uudenlainen johtamistapa edellyttää työntekijöiltä tottumista itseohjautuvampaan rooliin ja ymmärrystä siitä, että johtaja ei voi olla kaikkialla läsnä. Johtajalta se vaatii vastuun antamista työntekijöille ja luottamusta heidän osaamiseensa ja kykyynsä toimia itseohjautuvasti. (Laaksonen & Ollila 2022, 87.) Huonojakin esimerkkejä on; artikkelin ”Leaders must stop blaming their bad management” (A Hill, 2021) mukaan joidenkin johtajien on todella vaikeaa päästää irti kontrolloivasta johtamisesta ja siksi keksitään erilaisia tekosyitä siihen, miksi olisi palattava toimistotyöhön. Hybridimallin myötä on entistä selvempää se, että kaikki vastuu ei enää makaa johtajien harteilla. Työntekijöiden on myös kannettava oma vastuunsa johtamiskokonaisuudesta.

Itsenäisempään työskentelyyn kannustaminen tarkoittaa myös vastuunottamisen ja -antamisen lisäämistä. Valmentava johtaminen on yksi keino lisätä vastuunottoa ja itsenäisyyttä. (Vilkman 2016, 127.) Valmentavassa johtamisotteessa korostuu tavoitteellisuus, toisten arvostaminen ja osallistava tapa toimia. Valmennustaidot tulevat olemaan tärkeitä lähijohtajan työkaluja. (Laaksonen & Ollila 2022, 92.) Whitmoren (2009, 10) yksi viesti valmentavaan johtamiseen on, että valmennus vapauttaa ihmisten

mahdollisuudet maksimoida omaa suorituskykyään. Valmentavan johtajuuden osalta on esitettävä kriittikkiä siitä, että miten johtaminen onnistuu hybridinä? Onko esihenkilöiden ja työntekijöiden fyysinen etäisyys sellainen tekijä, joka ”syö” pohjan pois valmentavalta johtamiselta?

### 2.1.3 Lähijohtaminen

Lähijohtajalla on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämässä työyhteisössään. Usein on tarpeen kiinnittää huomiota yksittäisten toimijoiden jaksamiseen ja hyvinvointia tukeviin toimenpiteisiin, mutta päivittäisessä johtamisessa korostuu koko työyhteisön näkökulma: Millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee, onko se kannustava vai pelolla sävytetty, uskaltavatko työntekijät esittää parannusehdotuksia työhön, tai koetaanko esihenkilön toiminta oikeudenmukaisena. (Laaksonen & Ollila 2022, 110.)

George, Atwater, Maneethaj & Madera (2021) painottavat artikkelissaan työhyvinvointiin liittyen, että esihenkilöiden on huomioitava tiettyjä asioita, jotta työssä jaksettaisiin. Näitä asioita ovat: Keskity siihen mitä alaiset tekevät, ei milloin, ylläpidä auttamisen ilmapiiriä, aseta tarvittaessa rajoja etätöön tekemiselle, auta alaisia itsearviointiin, jalkauta strategia, varaudu erilaisiin terveyttä koskeviin haasteisiin, anna alaisten kokea itsensä merkityksellisiksi sekä rohkaise ja tue heitä kaikin tavoin.

Yhteisönsä työhyvinvoinnista huolehtivaa lähijohtajaa voi luonnehtia arjen tukipilariksi, jonka läsnäolo ja reiluus auttavat työyhteisöä jaksamaan. Muutospaineiden ja arjen hektisyyden keskellä tarvitsemme myötätuntoa ja turvallisuuden kokemuksia. Lähijohtaja mahdollistaa niitä omalla esimerkillään ja toiminnallaan. (Laaksonen & Ollila 2022, 120) Toisaalta on huomattava, että kuka pitää huolen lähijohtajasta? Ellei johtaja jaksa, miten heidän alaisensa jaksavat? Ketju on niin vahva, kuin on sen heikoin lenkki. Huolenpidon ketju on jatkuttava esihenkilöportaissa alhaalta ylös asti.

Lähijohtamisessa keskeisessä roolissa on myös vuoropuhelu (dialogi) alaisten kanssa. Se toteutuu käytännössä kykynä ja rohkeutena puhua suoraan, kuunnella avoimesti ja kiinnostuneesti, toimia kunnioittavalla tavalla sekä odottaa omien tulkintojen ja puheenvuorojen kanssa ja vaihtaa tarvittaessa näkökulmaa (Laaksonen & Ollila, 2022, 60). Vuoropuheluun liittyy myös palautteen antaminen puolin ja toisin. Riippuen alaisten määrästä säännöllisen palautteen antaminen sykli voi vaihdella. Palautetilaisuuksiin kannattaa valmistautua tekemällä niihin runko, harjoittele palautteen antamista, kuuntele ihmisiä, ole kiinnostunut ja kannusta sekä luo mahdollisuuksia (Ivanov (2021, 93-104.)

Johtamalla dialogisesti luodaan hedelmällinen maaperä työyhteisötaitojen kehittymiselle ja käytölle työpaikan arjessa (Laaksonen & Ollila 2022, 60–61). Kritiikkinä voidaan esittää, että miten työyhteisötaidot kehittyvät hybridityössä? Onko jälleen kuitenkin fyysisellä paikallaololla merkitystä? Laaksonen & Ollila (2022, 61) toteavat, että oikeudenmukaisella työn organisoinnilla, selkeillä rakenteilla ja dialogisella johtamisella rakennetaan vuoropuhelulle tilaa työn arkeen. Kuinka hyvin tämä voisi toimia/toimii hybridijohtamisessa tai kokonaan etäjohtamisessa?

## **2.2 Toimistosta etätyöhön ja -johtamiseen**

Tässä alaluvussa pureudutaan jo hieman syvemmin etäjohtamiseen ja käsitellään termit E-johtaminen sekä hybridijohtaminen. Lisäksi pohditaan hybridijohtamista tehokkuuden näkökulmasta sekä luottamuksen merkitystä hybridityön tekemiseen liittyen.

### **2.2.1 E-johtaminen**

E-johtamista (distant leadership, e-leadership, virtual leadership, remote leadership) on tutkittu kansainvälisesti jo muutaman vuosikymmenen ajan globaaleissa organisaatioissa, e-projekteissa ja virtuaalisissa tiimeissä. COVID-19 pandemia nosti kuitenkin räjähdysmäisellä nopeudella e-johtamisen keskeiseksi johtamishaasteeksi ympäri maailman (Laaksonen & Ollila 2022, 75). Rakkaalla lapsella on monta nimeä; eri lähteistä voidaan havaita monia eri termejä etätyölle ja -johtamiselle. On hajautettua työtä, etätyötä, virtuaalityötä, liikkuvaa työtä, etäjohtamista, hybridijohtamista, E-johtamista ja niin edelleen. Virtuaalimaailmassa toimiville esimiehille Pullan (2022, 249-251) antaa 10 vinkkiä: Kehitä oma virtuaalinen johtamistapasi, yritä olla fasilitoiva johtaja, ymmärrä ensin itseäsi, luota, ymmärrä alaisiasi, teknologia on vain mahdollistaja, suunnittele ja valmistele etäkokoukset, sitouta ihmiset, ymmärrä, että virheitä sattuu ja asiat eivät mene aina niin kuin on suunniteltu ja ota huomioon eri kulttuurit, kielitaidot ja maantieteelliset sijainnit (aikavyöhykkeet).

E-johtamisessa on kyse teknologisten työkalujen käyttämisestä johtamisessa viestinnän ja vuorovaikutuksen välineenä, koska fyysiset kasvokkaiset tapaamiset ovat vähäisiä (Laaksonen & Ollila 2022, 75). Etäjohtamiseen liittyen myös Eikenberry & Turmel (2018, 13) ovat havainneet neljä suurinta huolenaihetta. Ne ovat: Voimmeko olla etäjohtajina yhtä tehokkaita kuin toimistotyössä? Saadaanko riittävästi

palautetta, kun on eri vaihtoehtojen pohtimisen aika? Saavatko ihmiset tarpeeksi sosiaalisia kontakteja? Kuinka tiedämme, että ihmiset oikeasti työskentelevät? Ivanov (2021, 97) nostaa palautteen merkityksen yhdeksi ”kulmakivistä”. On tärkeää, että ihmistä tai ihmisiä ei kritisoida etäyhteyksien aikana, koska keskustelut saatetaan nauhoittaa ja niitä jaetaan esimerkiksi niille, jotka eivät kokoukseen sillä hetkellä päässeet. Kehittävä palaute pitää antaa aina kahden kesken. (Ivanov, 2021, 97.)

Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta ja tukea siirryttäessä E-johtamiseen, sillä muutaman tunnin perehdytyksellä ei tulla e-johtajaksi. Liian usein esihenkilöiden oletetaan osaavan uudet teknologiat ja sovellukset pelkkien kirjallisten ohjeiden lukemisella ilman käytännön harjoituksia. (Laaksonen & Ollila 2022, 75.) Joskus näyttää siltä, että nykyisessä teknologian maailmassa pidetään itsestäänselvytenä teknologian hallitsemista. Näin ei kuitenkaan aina ole ja tutkimustulokset Yritys X:ssä vahvistavat, että esihenkilöt tarvitsevat koulutusta tähän kontekstiin, mutta siitä enemmän luvussa 6 Tutkimuksen tulokset.

### 2.2.2 Hybridityö ja -johtaminen

Mikäli esihenkilö toteuttaa ns. hybridijohtamista, on hänellä mahdollisuus lähityöskentelyn aikana toteuttaa työntekijöiden henkilökohtaiset tapaamiset arkaluonteisten asioiden osalta, pelisääntöjen rakentaminen ja sääntöjen päivitykset sekä konfliktien käsittelyt ja työyhteisökokoukset (Laaksonen & Ollila 2022, 86). Hybriditiimin johtaminen ei välttämättä ole aina helppoa. Hybridijohtajan on esimerkiksi hyväksyttävä se, että tiimissä voi olla erilaisista kulttuuritaustoista olevia henkilöitä ja erilaisia ihmisiä. Kaikkiin tiimin jäseniin pätee kuitenkin sama, että heitä rohkaistaan ja annetaan vastuuta koko tiimin toiminnasta (Pullan, 2022, 88-89). Kuinka siis olla välittävä hybridilähiesimies? Dan Pontefract kertoo artikkelissaan kuusi keskeistä asiaa. Näitä ovat virtuaaliset tunnit, jolloin olet tavoitettavissa, säilytä malttisi ja ole empaattinen, luo normit tiimin toiminnalle, estä yksinäisyyden tunteen syntymisen, ole säännöllisesti yhteydessä alaisiin ja pidä yllä keskustelufoorumeja.

Hybridijohtamisessa on tärkeää olla kiinnostunut alaisista ja oppia tuntemaan heidät, koska persoonallisuudella on merkitystä (Ivanov, 2021, 114) ja tämän saman vahvistaa Pullan (2022, 62). Kun hybridimalli toimii hyvin, se tuo yrityksen toimintaan kaivattua joustavuutta sekä tuottavuutta (Pullan, 2022, 13-14). D. Sull, C. Sull, & Bersin (2020) tuovat artikkelissaan esille viisi asiaa, joilla esihenkilöt voivat vahvistaa etätyöskentelyä. Näitä kohtia ovat: Ylläpidetään säännöllistä, läpinäkyvää ja johdonmukaista viestintää, tue alaisia fyysisesti ja henkisesti, auta etätyöntekijöitä pysymään tuotteliaana, auta



alaisiasi tasapainottamaan etätyö ja vapaa-aika sekä esihenkilöiden on säilytettävä kosketuspinta strategisiin tavoitteisiin. Kuligowski (2023) mainitsee, että suurimpia haasteita hybridijohtamisessa ovat kommunikaatio, aikatauluttaminen, tuottavuus, projektien datan säilyttäminen ja uuden henkilön mukaan ottaminen.

Johtamisen kannalta yksi keskeinen kysymys on se, miten esihenkilö pystyy varmistumaan etätyötä tekevän henkilön työ- ja toimintakyvystä sekä työhyvinvoinnista. Esihenkilön on varauduttava siihenkin, että jos jostakin syystä hybridityöstä on siirryttävä, edes joksikin aikaa toimistotyöhön, niin siirtymä voi olla erittäin vaikeaa (Pullan, 2022, 221-222). Voimaannuttamisen merkitystä ei voi esihenkilö unohtaa. Ivanov (2021, 24) antaa ohjeeksi esihenkilöille, että esimerkiksi konfliktien yhteydessä otetaan asiat rohkeasti esille ja puhutaan asioiden oikeilla nimillä sekä kuunnellaan eri mielipiteitä ja ratkaisuehdotuksia, että asiassa päästään eteenpäin. Auron (2022) peräänkuuluttaa artikkelissaan esihenkilöiden tunneälykkyyttä ja sitä, että ei ole vain yhtä tapaa toimia hybridimallissa. Tunneälykkyys tarkoittaa, että lähiesihenkilöiden olisi kyettävä aistimaan henkilöiden tunnetiloja ja kohdeltava työntekijöitä myös tässä kontekstissa yksilöllisesti.

Etätyön johtamisessa korostuvat esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä se, miten päivittäinen tai viikoittainen vuorovaikutus toteutetaan. (Päaesikunta 2022, 159.) Hybridityössä voi myös syntyä jännitteitä, joista johtajien on selvittävä. Näitä jännitteitä voivat olla esimerkiksi, että työntekijät voivat työskennellä haluamallaan ajankohdalla ja se, että heidän odotetaan kuitenkin olevan aina saatavilla. Toinen jännite voi olla, että työntekijät tuntevat itsensä eristäytyneeksi ja silti teknologia koetaan tunkeileväksi (esim. kamera päällä etäkokouksissa). Kolmantena jännitteenä voi olla käytänteet, joita organisaatio suosii ja mistä palkitaan. (Thomason & Franczak, J. 2022. 3 Tensions Leaders Need to Manage in the Hybrid Workplace)

Esihenkilön tehtävänä hybridijohtamisessa on myös työntekijöiden rohkaiseminen itsenäiseen työhön, roolit ovat selvät ja kriittiset menestystekijät on selkeästi kuvattu (Dyer, C., and Shepherd, K., 2021, 129). Hybridimallissa työskentely voi johtaa myös yksinäisyyden tunteisiin, varsinkin, jos kuuluu niihin harvoihin, joilla ei ole mahdollisuutta säännölliseen käyntiin työpaikalla. Mitä tällaisessa tilanteessa esihenkilö voi tehdä? Esihenkilö voi mahdollistaa alaisille käynnit työpaikalla tai esihenkilö itse voi käydä alaisten luona tai voidaan vaihtaa kokoontumispaikkaa, että ainakin joskus olisi mahdollista nähdä kollegoita kasvoista kasvoihin (Pullan, 2022, 233).

Eikenberry & Turmel (2018, 121–122) kertovat luottamuksesta ja se pitää olla molemminpuolista (esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä). He toteavat, että epäluottamus voi olla näkymätöntä ja se voi aiheuttaa, että tavoitteisiin olla hankala päästä, tiimistä tulee toimintakyvytön ja/tai avainhenkilöstö irtisanoutuu tehtävistään etkä etukäteen tiennyt tästä mitään. O'Meara, S & Cooper, C. (2022, 189) havaitsivat kirjaa tehdessään, että työyhteisössä on paljon piilossa olevia epätasa-arvoja ja etätyön rooli on saada aikaan oikeudenmukaisuutta työpaikoilla ja lieventää näiden epätasa-arvojen vaikutuksia.

Virtuaaliseen johtamiseen liittyen Pullan (2022, 38–39) mainitsee muutamia tapauksia, jotka esihenkilön pitäisi huomioida toiminnassaan. Nämä ovat uuden työntekijän saapumiseen liittyvät asiat, kun ollaan yhteydessä alaisiin ja kysellään kuulumisia, silloin kun asiat eivät mene, niin kuin pitäisi ja myös silloin kun asiat hoituvat hyvin. Etäjohtaminen näissä tilanteissa on siis mietittävä aika tarkasti, että alaisille ei jää väärää tai virheellistä kuvaa siitä, että mitä esihenkilö haluaa heille missäkin tilanteessa viestittää.

Kuka sitten voi johtaa hybridimallissa? Virtuaalitiimin johtaminen vaatii tunneälyä ja herkkyyttä. On tärkeää opetella tuntemaan tiimiläiset ja ymmärtämään näiden kulttuuritaustaa. (Haapakoski, ym. 2020, 79.) Ivanov (2021, 161) lisää, että esihenkilö ei saa unohtaa työntekijänsä perheolosuhteita. Tärkeä osa hybridijohtamista on kokousten läpivienti. Pullan (2022, 240-246) on tunnistanut asioita, jotka voivat olla ongelma ja näitä haasteita voivat olla: Ihmiset voivat olla myöhässä, kokoukset saattavat venyä, kokouksessa ei kuunnella, vaan joudutaan toistamaan asioita joillekin, osallistuminen voi olla passiivista (hiljaisuus), on harkittava kokouksen tietoturva-asiat (mitä voi puhua) ja kaikkien osallistaminen ettei joku tunne itseään ulkopuoliseksi. Hybridijohtamisessa on osattava olla taustallakin, osattava kuunnella ihmisiä ja on oltava ajoissa paikalla (Dyer & Shepherd, 2021, 129-131). Haasteena on myös se, että miten saada tiimi toimimaan tehokkaasti, kun osa voi tehdä työpaikalla töitä ja osa kotona ja nämä tekijät vaihtelevat viikoittain (Kaiser, Suess, Cohen, Mikkelsen & Pedersen. Working from home: Findings and prospects for further research. 2022).

Pitääkö esihenkilön olla jostakin huolissaan? Dyer & Shepherd (2021, 133-134) toteavat, että huolissaan pitää hybridijohtamisessa olla kommunikaation, tuottavuuden, kulttuurin, tiimityön ja yksilön sekä mission ja vision merkityksestä, henkisestä hyvinvoinnista, työn- sekä vapaa-ajan tasapainosta ja yksinäisyyden tunteesta hybridityössä. Tulevaisuuden (hybridi) esihenkilöt eivät voi johtaa norsunluutornista. Heidän pitää kehittää johtajuutta ja heidän täytyy osallistaa sekä sitouttaa ihmiset strategiaan (Ivanov, 2021, 169). Johtamisen vaikeutta kuvaa Pullan (2022, 223-224), kun otetaan huomioon erilaiset hybridityön johtamiseen liittyvät vaihtoehdot, joita ovat: a) Yksi kokoushuone, jossa osa on läsnä ja

osa etänä, b) Yksi kokoushuone, jossa on ihmisiä, mutta etänä on useita muita kokoushuoneita, c) On kombinaatio kohdista a) ja b). On kuitenkin huomioitava, että kun luodaan erilaisia mahdollisuuksia työn tekemiseen ja johtamiseen, niin työntekijät viihtyvät paremmin ja sitoutuvat organisaatioon eivätkä niin helposti hakeudu muiden työnantajien palvelukseen (Dyer & Shepherd, 2021, 79-80).

Etätyöskentelyn hyödyt painottuvat työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä työhön keskittymisen ja tehokkuuden parantumiseen. Suurimmat etätyön haittapuolet liittyvät tietoteknisiin haasteisiin, työergonomiaan, yhteisöllisyyden vähenemiseen ja työn tauottamisen unohtamiseen. (Pääesikunta 2022, 158.) Siirtyminen työn tulosten mittaamiseen tuntuu herättävän hyvin monenlaisia tunteita esihenkilöissä. Monen mielestä on erittäin tärkeää, että työntekijät ovat saavutettavissa toimistoikaan ja että he tekevät työtä yhtä aikaa muiden kanssa, vaikka olisivatkin eri osoitteissa. (Vilkman, 2016, 47.) Oikeanlaisen tiimikulttuurin luominen hybridimallissa on tärkeää. Ivanov (2021, 141) on tunnistanut kolme keskeisintä tekijää tiimikulttuurin luomiseen liittyen: Johtaminen, päätöksenteko sekä konfliktien käsittely. Päätöksentekoon liittyen on asioita, jotka pitää tunnistaa. Ensinnäkin on luotava luottamuksen ilmapiiri, älä päästä ryhmäajattelua valloilleen, vaan anna yksilöille tilaa ideoida ja pysyttele asiassa, jota käsitellään (Dyer & Shepherd, 2021, 182-186).

Miksi yritysten pitäisi sitten siirtyä hybridimalliin? Monikansalliset yritykset voivat olla projekteissa mukana 24/7, kun työntekijöitä on eri aikavyöhykkeiltä (skaalautuvuus ja sopeutumiskyky), hybridimalli tuo joustavuutta ja se tuo resilienssiä luonnollisia katastrofeja vastaan (esimerkiksi Covid-19, influenssat, jne.). Malliin siirtyminen myös varmistaa työntekijöiden tyytyväisyyttä: He ovat tuotteliaampia, heillä on vähemmän stressiä, aikataulut joustavat, ei ole häiriötekijöitä muiden työntekijöiden osalta ja työnteon joustavuus (Dyer & Shepherd, 2021, 110).

Kenelle hybridimalli sitten käy? Ei voida sanoa, että se on kaikille ihmisille eduksi. Tietyt ihmistyypit ovat otollisia etätyöskentelyyn ja ne luonteenpiirteet ovat kriittisen ajattelun taito, yhteistyökyky, ammatillisesti vahvoja, tulosorientoituneita, korkea työetiikka, vastuuntunto ja pystyvät käsittelemään kiirettä (Dyer & Shepherd, 2021, 120-122).

### 2.2.3 Tehokkuuden näkökulma hybridimallissa

Historia on osoittanut, että ihmiset kaipaavat työelämässäänkin fyysistä kohtaamista ja lisäksi tuotteliaan ja tasapainoisen yhteisön luominen tuntuu ainakin toistaiseksi vaativan fyysistäkin läsnäoloa (Haapakoski ym. 2020, 39). Tutkijan havaintojen mukaan työyhteisössä selvä vähemmistö haluaisi työskennellä täysin etänä ja pieni osa palaisi täysin toimistotyöhön. Suurin osa haluaa työskennellä hybridimallissa, jossa etätöiden ja toimistotyön välinen suhde on suunniteltu positiokohtaisesti. Tiimin vision luominen on yksi tie tehokkuuteen, on tiedettävä mitä kohti ollaan menossa. Avain tähän on se, että jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus tuoda oma panoksensa vision luomiseen (Ivanov, 2021, 39).

O'Meara, S & Cooper, C. (2022, 23) toteavat, että keskitetyt työn tekemisen paikat ja säännöllinen työaika luovat epävertä kilpailua työntekijöiden kesken. He jatkavat, että ihmiset haluavat tulla nähdyksi työpaikalla ja he tekevät ehkä ylityötuntejakin, jotta olisivat tehokkaan näköisiä. Työpaikalla oleminen ja ”kellokorttileimaus” eivät kuitenkaan ole tae laadukkaasta ja tuotteliaasta työstä. Vilkmann (2016, 46) mainitsee, että ajan mittaamisesta pitää siirtyä tulosten mittaamiseen. Työn tehokkuuden kannalta merkitystä ei ole siinä, että kauanko työntekijä tekee työtänsä, vaan pääpaino pitää olla siinä, että saavutetaanko asetetut tavoitteet. Toki pitää muistaa sekin, että eräät ammatit ja/tai työtehtävät vaativat paikallaoloa, esimerkiksi asiakaspalvelun näkökulmasta.

On huomattava, että digitaalisia työkaluja käyttäessä, tiimiläisten tunteet eivät välity samalla tavalla kuin kasvotusten toimiessa. Ellei esimerkiksi alaisten turhautumista huomaa, voi se vaikuttaa työn tehokkuuteen. Krehl ja Büttgen (2022) toteavat, että virtuaalijohtamisen monimutkaisuus näkyy digitaalisten työkalujen moninaisuutena ja heidän kertomuksistaan sopimattomien työkalujen käytöstä. Jos työkalut ovat sopimattomia ja/tai niitä on liikaa, voi turhautuminen näkyä lähiesihenkilöiden toiminnassa. Nazir, Ahmed, Ahmad & Waheed (2014) ovat todenneet, että kun hybridijohtajassa löytyy sekä maskuliinisia että feminiinisiä persoonallisuusominaisuuksia, on työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vahvempaa. Tämän voinee tulkita hyvänä motivaationa, jolla on liityntäpinta tehokkuuteen.

Haapakoski ym. (2020, 96) havaitsevat, että motivaatio ja työn tulokset saattavat heikentyä, mikä heikentää lopulta koko tiimin työtä ja tulosta. Tämä siis koskee tilanteita, joissa etätöitä tehdessä ei huomata työntekijöiden turhautumista. Tehokkuuden näkökulmasta esihenkilöiden on myös ymmärrettävä se, että työskentelypaikasta riippumatta on ihmisiä kannustettava keskittymään, tekemään yhteistyötä

ja koordinoimaan työtänsä tehokkaasti. Keskeisiä tekijöitä tähän ovat aika ja paikka, tuottavuus, työpaikalla käynti sovitun mukaisesti (sosiaaliset suhteet). Kotoa käsin voi myös tehdä tuottavaa työtä ja jokaisella on oma henkilökohtainen rytmensä työntekoon. (Gratton, L. 2020. Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work)

Esimerkiksi DNA nimesi yhtiössä etätöön seuraavasti: Mutkaton malli tarkoitti täyttä vapautta. Tämä koski yli puolta henkilöstöstä. Rajoitetummalla tasolla olivat ne työt, jossa etätöskentelyä oli vaikeampi toteuttaa. Eätöitä eivät tehneet lainkaan ne, joiden tehtävänä oli työnkuvan, tietoturvan tai asiakasvaatimusten vuoksi olla työpisteillään. (Haapakoski ym. 2020, 146.) DNA:n tekemässä mallissa on mielenkiintoista sekin, että etätöön määrä suunniteltiin positiokohtaisesti eikä yhteismitallisesti kaikille. Kowalski ja Ślebarska (2022) mainitsevat artikkelissaan, että johtajien roolia ei hybridimallissa ole paljon tutkittu. He lisäävät, että esihenkilöt, jotka ovat alaistensa kanssa tekemisessä, ovat paremmin selvillä etätöön hyödyistä. Näin ollen ne liittyvät ylemmän tason raportointiin, kun puhutaan työn tehokkuudesta.

Miten tehokkuutta sitten voidaan mitata? Vilkmán (2016, 49) toteaa, että mittaaminen onnistuu parhaiten, kun työlle on asetettu selkeät tavoitteet ja aikataulut. Tavoitteiden saavuttaminen onkin yksi tärkeä merkki tehokkuudesta. Eikenberry, K. & Turmel (2018, 74) tuovat esille SMART-mallin (Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time-driven), jossa tehtävä on oltava selkeästi määritelty, mitattavissa, toteuttamiskelpoinen, realistinen ja sidottuna aikaan. Tavoitteiden selkeyden puolesta mainitsee myös Ivanov ja hän nostaa samoin esille SMART-mallin tavoitteiden asettamisessa (2021, 50). Dyer & Shepherd (2021, 75-76) lähestyvät asiaa hiukan toisesta näkökulmasta. He nostavat tehokkuuden parantamisessa hybridityössä esille sen, että työntekijöistä pitää uskaltaa päästää tiettyssä mielessä irti, luottaa heihin ja voimaannuttaa heitä tekemään parhaansa. Tämä sama pätee muihinkin hybridityön kohtiin kuin vain tehokkuuden lisäämiseen, mutta myös tähän näkökulmaan.

Artikkelissa: 4 Imperatives for Managing in a Hybrid World (Heikkinen, K., Kerr, W., Malin, M., & Routila, P. 2021) tuodaan esille yhteenveto neljästä keskeisestä vaatimuksesta, joita johtajien on noudatettava ollakseen tehokkaita hybridimaailmassa. Nämä mainitut vaatimukset ovat: Virtuaalimaailma ei kohtele rooleja ja tehtäviä samalla tavalla, nyanssit ovat merkityksellisiä ihmisten johtamisessa, vahvaa ohjausta tarvitaan ja on varmistuttava jatkuvuudenhallinnasta (Internet-sivu: Heikkinen ym. 2021) Pullan (2022, 251) mainitsee, että tehokkaan virtuaalisen työn perusta on luottamus. Tähän näkemykseen on helppo yhtyä ja tutkimustuloksissa sama asia nousi esille. Kun tavoitellaan tehokkuutta, niin

kannattaa ajatella SMART-mallia laajemmin; keskeisiä kysymyksiä tehokkuuden saavuttamiseen voi olla miksi, kuka, kuinka ja mitä (Ivanov, 2021, 49).

Tehokkaasti toimiva tiimi valmistautuu huolellisesti erilaisiin tilanteisiin, päättää yhdessä strategiset linjat sekä sen, millainen tiedon jakamisen ja viestinnän tapa sopii juuri heille (Haapakoski ym. 2020, 57). Tämä pätee myös tiimin säännöllisiin kokouksiin. Valmistele kokoukset huolella (agenda), muuta aika ajoitin agendaa ja anna alaisten osallistua (kysymykset) ja kokea itsensä tarpeelliseksi jokaisessa kokouksessa sekä aloita ja lopeta kokous aikataulussa (Ivanov, 2021, 67-72). Myös Pullan (2022, 140-163) kehottaa valmistautumaan kokouksiin huolella: Tee agenda, mitä ollaan tekemässä ja keiden kanssa, mitä tullaan tekemään (ideat), päätöksenteko, kuuntele ihmisiä, esitä asioita visuaalisesti, ylläpidä ihmisten kiinnostus asiaan, kysy kiinnostavia kysymyksiä ja lopeta kokous ajoissa. Kokouskäytäntöihin liittyen Dyer & Shephard (2021, 176) toteavat ytimekkäästi, että aloita kokoukset ajoissa ja lopeta ajoissa sekä pidä asiat tiivistettynä.

Tehokkuuden ajattelussa ei saa unohtaa myöskään aiempia menetelmiä. Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T (2021, 64, 66) tuovat esille, että kirjallisen viestinnän, sähköpostien sekä puhelinkeskustelujen voimaa ei pidä unohtaa muiden (uusien) viestintäteknologioiden vuoksi. Ne ovatkin edelleen relevantteja tapoja hoitaa työasioita tehokkuuden näkökulmasta. Yksi tehokas työkalu tehokkuuden nostamiseen on RACI- taulukko (Responsible, Accountable, Consulted ja Informed), koska siinä on selkeästi jäsennelty tehtävät ja niiden vastuut (Pullan 2022, 82). Hassan, Karim ja Hameed (2022) toteavat artikkelissaan ”Hybrid Model for Remote Work Practice in the Post Pandemic Era: Prospects and Challenges”, että kun työntekijöille annetaan vapautta ja ympäristö on oikein luotu hybridityön tekemiseen, niin heistä tulee innovatiivisempia, yhteistyökykyisempiä, tuottavampia sekä he kokevat olonsa turvalliseksi.

Hybridimallia vastustetaan erilaisin argumentein. Dyer & Shepherd (2021, 58-62) ovat listanneet eräitä rakenteellisia esteitä, joilla vastustamista perustellaan: Työ pitää tehdä tietyistä sijainnista, työntekijät pitää olla samassa huoneessa, ei voi johtaa, ellei näe työntekijöitä, etänä ei ole käytössä oikeat työkalut, resurssit eivät ole riittävät, hybridimalli tuottaa odottamattomia haasteita, tarvitsemme fyysisen tilan asiakkaitamme ja työntekijöitä varten, en voi hoitaa töitä kotona, tietoturvamme ei ole tarvittavalla tasolla etäyhteyksiä varten, etätyöt ovat stressaavia, etätyö ei luo tarpeellisia sosiaalisia suhteita, en voi johtaa sellaista mitä en näe, vanhassa vara parempi, asiat etenevät vain, jos olemme samassa huoneessa, en voi edes kuvitella hybridityötä, alaiseni eivät ole valmiita tähän, tulemme kaikki olemaan yksinäisiä ja eristäytyneitä, rakenteet eivät mahdollista hybridimallia, johtaminen ei ole valmis tähän,

työntekijät eivät kykene erottamaan töitä ja vapaa-aikaa hybridimallissa ja teemme tämän joskus tulevaisuudessa. Osa näistä väitteistä on jo osoittautunut paikkansapitämättömiksi, kuten tämäkin tutkimus osoittaa.

Fosslien (2022) kertoo artikkelissaan seitsemän estettä hybridityön tekemiselle: Esihenkilöt yrittävät saada hybridityön tekemisen heti kuntoon, tapahtuu mikromanageerausta, tekemisen iso kuva katoaa, unohdetaan työntekijöitä, elleivät he ole näkyvissä, oletetaan, että parhaat pärjäävät aina, ylenkatsotaan mahdollisuuksia oppia ja jos esihenkilöt lähettävät postia myöhään illalla, voi se aiheuttaa paineita alaisille tehdä myös töitä myöhään.

Whitmore (2009, 95) toteaa, että kun todellinen suorituskyky ylittää odotukset; se on työntekijän asettamia korkeita standardeja itselleen. Ne ovat aina sellaisia, jotka ylittävät myös muiden odotukset. Tietysti näin tehokasta ei aina voi olla, että aina ja joka hetki ylitetään kaikkien odotukset. Lisäksi Whitmore (2009, 99) toteaa, että johtajat, jotka käyttävät valmentavaa johtamistapaa laajasti, voivat epäonnistua, jos he keskittyvät yksinomaan suorituskyvyn parantamiseen. Tämän perusteella voitaneen todeta, että johtaminen on kokonaisuus, jossa tehokkuus on vain yksi lähestyttävä näkökulma.

#### **2.2.4 Kulmakivenä luottamus**

Hybridijohtamiseen ja -työhön liittyen on havaittava myös se, että millä tavalla luottamus näyttäytyy työyhteisössä ja varsinkin esihenkilö – alainen suhteissa. Tuleeko työ tehtyä ja tavoitteet saavutettua, vaikka emme ole toimistotyössä ja esihenkilöiden ”katseiden alla”? Antikainen (2019, 49) toteaa, että kaikki hänen haastattelemansa ihmiset pitivät luottamusta etätyön kannalta tärkeänä elementtinä. Tutkijan kokemuksen mukaan luottamus ei synny hetkessä, ja sen synnyttyä sitä on tärkeää myös ylläpitää, eikä tuudittautua siihen, että se säilyy sellaisenaan jatkuvasti. Pullan (2022, 67-70) mukaan luottamus muodostuu kolmesta tekijästä: Persoonallisuuspohjaisesta (kokemuksista muihin ihmisiin), kognitiivisesta (odotukset, tiedot ja kokemukset) ja institutionaalisesta (oikeuden- ja johdonmukaisuus sekä odotukset). Luottamuksen syntymistä johdossa voisi edesauttaa, kun tehdään SWOT-analyysi. Tästä analyysistä tulisi esille hybridimalliin liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat (Dyer & Shepherd, 2021, 42-44). Tällöin olisi käytössä analysoitua dataa eikä mielikuvia tai arvailuja.

Hybridimalliin liittyy epäluuloa ja olettamuksia sekä luottamuksen puutetta, kuten seuraava lainaus O'Mearan ja Cooperin kirjasta osoittaa: ”Etätyötä kohtaan osoitetaan vieläkin erilaisia uskomuksia.

Jotkin argumentit ovat sellaisia, että työntekijät laiskistuvat etätöissä ja varsinkin nuoret työntekijät eivät saa oppia vanhemmilta työntekijöiltä, kun he eivät näe heitä fyysisesti. On kuitenkin täysin yrityksen ja sen johdon vastuulla, että tämä asia saatetaan kuntoon muuten kuin palaamalla fyysisesti toimitustyöhön”. (O’Meara, S & Cooper, C. 2022, 27-29.) Dyer & Shephard (2021, 22-23) toteavat, että kaikki lähtee organisaation ylätasolta. Ellei johto ole sitoutunut etä- ja hybridityöhön, ei se tule yrityksessä onnistumaan. Tämän työn tutkimuskysymyksissä on myös johdon sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä, mutta niistä myöhemmin varsinaisessa tutkimusosuudessa.

Luota ja päästä irti. Mobiilityö vaatii sekä esimieheltä että työntekijältä täyden luottamuksen. Työpäivän voi pätkiä omaan elämään parhaiten sopiviin pätkiin. (Haapakoski ym. 2020, 146.) Wittmer & Hopkins (2021, 177) myös toteavat tutkimusartikkelissaan, että ensisijaisiksi haasteiksi on koettu luottamuksen rakentaminen sekä toimivien viestintämenetelmien luominen. Silloin tällöin tuntuu, että vielä tänä päivänäkin löytyy esihenkilöitä ja johtajia, jotka eivät luota hybridityötä tekeviin ihmisiin. He näyttävät uskovan, että vain toimistolla työtä tekemällä ja fyysisellä valvonnalla päästään parhaimpiin tuloksiin. Kuinka näistä vanhoista tavoista ja asenteista voidaan pitää vielä tiukasti kiinni, vaikka useat tutkimustulokset osoittavat hybridityön tehokkuuden? Han & Hazard (2022) tuovat tutkimusartikkelissaan esille sen, että hybridijohtajuus lisää henkilöstön luottamusta, mutta sen lisäksi myös tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Luottamuksen merkitys nousee korkealle myös Peter Ivanovin kirjassa: ”Power teams beyond borders”. Kirjassa on listattu hänen näkökulmastaan neljä keskeisintä asiaa, että miksi etätyöt epäonnistuvat. Listassa hän on arvottanut ensimmäiseksi luottamuksen merkityksen ja muut tekijät ovat kommunikaation puute, selkeiden tavoitteiden asettaminen yksilöille ja tiimille sekä tiimin visio ja päämäärä eivät ole selkeitä (Ivanov, 2021, 9). Ivanovin mukaan (2021, 9) luottamus on rakennettava eikä se synny itsestään. Kun organisaatio hyväksyy etä- ja hybridityön (ja johtamisen), on luottamuksen rakentaminen keskiössä. Ivanov (2021, 13) esittää kirjassaan kuvan, jossa luottamuksen rakentaminen on tiivistetysti esitetty. Tässä mallissa psykologinen turvallisuus on erittäin tärkeää (esimerkiksi riskinotto on hyväksyttyä ja voi olla haavoittuvainen muiden edessä).

Luottamukseen viitataan myös C. Dyer ja K. Shephardin kirjassa ”Remote work”. Etätyötä vastustavat perustelevat asiaansa sillä, että etätyö heikentää kurinalaisuutta, tuottavuutta, innovaatiota ja kommunikointia (Dyer & Shephard, 2021, 16). Tämä voi osin pitää paikkansa, sillä Ivanovin mukaan (2021, 129) häiriötekijöitä kotona töitä tehdessä voivat olla sosiaalinen media ja TV. Itse lisäisin tähän listaan



vielä sen, että jos perheessä on pieniä lapsia, niin töiden tekeminen voi häiriintyä myös perheen sisäisten asioiden vuoksi. Jos organisaatio ei kannusta etätöihin, voi sillä olla sellaisia seuraamuksia, että lahjakkaat työntekijät siirtyvät sellaisten yritysten palvelukseen, joilla on etätömahdollisuus (Dyer & Shephard, 2021, 16).

Turvallisuuden tunnetta tuovat selkeät pelisäännöt. Tätä käsitystä vahvistaa Antikaisen (2019, 52) tekemä tutkimus, jossa todettiin, että kaikki haastateltavat kokivat pelisääntöjen olevan tärkeää etätöiden tekemisen näkökulmasta. Hybridityöhön ja -johtamiseen siirryttäessä on mahdollisuus uudistaa prosesseja vastaamaan uuteen haasteeseen (Dyer & Shepherd, 2021, 166). Yksi haastateltava oli sanonut Antikaisen tekemässä tutkimuksessa, että pelisääntöjen avulla ihmiset tekevät oikeita asioita oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan (Antikainen, 2019, 52). Tässä tutkimuksessa myös tämä näkökulma nousi esille haastateltavien toimesta. Tutkijalle esitettiin yhtenä asiana, että Yritys X:ssä pitää hybridityön ja -johtamisen osalta luoda selkeämmät pelisäännöt. Näistä aiheista enemmän varsinaisessa tutkimuksen osuudessa tässä työssä.

### 3 COVID-19 VAIKUTUS TYÖYHTEISÖIHIN

Tässä luvussa kerrotaan pääpiirteittäin Covid-19 (korona) synnystä, sen alkuvaikutuksesta Suomeen. Sen jälkeen käsitellään työnantajien suhtautumista etätyöskentelyyn sekä miten koronan vaikutuksesta etätöihin ja -johtamiseen siirryttiin.

#### 3.1 Pandemia iskee

Salaperäinen keuhkokuume tuli ihmisten tietoisuuteen vuoden 2019 lopulla, jonka alkuperä jäljitettiin merenelävien myynnin tukkumarkkinoille Wuhanissa Kiinassa. Muutaman viikon sisällä Maailman Terveysjärjestö (WHO) ilmoitti uudesta koronaviruksesta, joka alustavasti nimettiin silloin uudeksi koronavirukseksi (2019-nCoV). (Chu ym, 2020.) Tuohon aikaan Suomi oli vielä suhteellisen sinisilmäinen taudin suhteen, ja asiantuntijat kertoivat, että suurta pandemiaa tästä ei syntyisi. Kuitenkin jo parissa kuukaudessa tilanne tulisi muuttumaan dramaattisesti. Kiina ilmoittaa 31.12.2019 WHO:lle, että Wuhanin kaupungissa on ilmennyt vakavia keuhkokuumetapauksia, jonka taudinaiheuttajaa ei tunneta (Haapakoski ym. 2020, 18).

Suomessa todetaan ensimmäinen koronavirustartunta 29.1.2020. Se löytyy Lapissa matkailevalta kiinalaiselta turistilta (Haapakoski ym. 2020, 18). Tässä vaiheessa konkreettisesti Suomessa todettiin, että taudin leviäminen Kiinasta muualle on täysin mahdollista. Suomessa löytyy ensimmäinen koronavirustartunta suomalaiselta 26.2.2020 (Haapakoski ym. 2020, 18). Tutkija huomasi, että Yritys X:ssä tilannetta seurattiin tiiviisti ja henkilöstöä tiedotettiin asiasta sisäisillä intranet sivuilla sekä ohjeita.

Anno domini 2020, päivä 12.3. Tuo päivä oli suomalaisen etätyön suuri päivä. Oli se toki myös koronapandemian ensimmäisten rajoitusten julistamisen päivämäärä. Silloin suositeltiin kaikkia mahdollisia henkilöitä siirtymään etätöihin. Tämän toteuttamiseksi julkisen sekä yksityisen sektorin organisaatioiden piti pyrkiä rakentamaan toimintamalli etätyön toteuttamiseksi. (Rope 2021, 5.) Yritys X:ssä ei vielä tässä vaiheessa esitetty etätöihin siirtymistä, mutta henkilöstöä kehoitettiin myös itse seuraamaan tautitilanteen etenemistä Suomessa.

Hallitus ja presidentti toteavat Suomen olevan poikkeusoloissa 16.3.2020. Seuraavaksi on tarkoitus ottaa käyttöön valmiuslaki ja esimerkiksi siirtää koulut etäopetukseen. Tämä lisää vanhempien painetta

etätyöhön, samoin kokoontumisrajoitukset. (Haapakoski ym. 2020, 19.) Yritys X:ssä otettiin käyttöön etätyösuositus ja matkustusrajoitukset 14.4.2020 (Yritys X. Covid-19 linjaukset. Henkilöstön intranetsivut 14.4.2020). Tutkijan havaintojen mukaan Yritys X reagoi tilanteeseen varsin hyvin ja tiedotti työntekijöitään taudinkulkuun liittyvistä käänteistä.

### 3.2 Alku aina hankalaa?

Ropen (2021, 67–68) mukaan perinteiset syyt, miksi etätyötä on vastustettu työnantajien toimesta, ovat seuraavat: Kyvyttömyys valvoa työntekijöitä, työyhteisön yhteishenkeä ja tiimitymistä ei kyetä tekemään ja johtamiseen tulee uusia haasteita. Toisaalta asiasta löytyy myös positiivisia puolia, jotka työnantajat ovat huomanneet. Rope (2021, 69–71) listaa seuraavat positiiviset seikat: Pienemmät kustannukset toimistotiloissa, mahdollisuus löytää osaavaa henkilöstöä kauempaa, työn tekemisen intensiteetti kasvaa ja työnantajan vetovoimakyky lisääntyy.

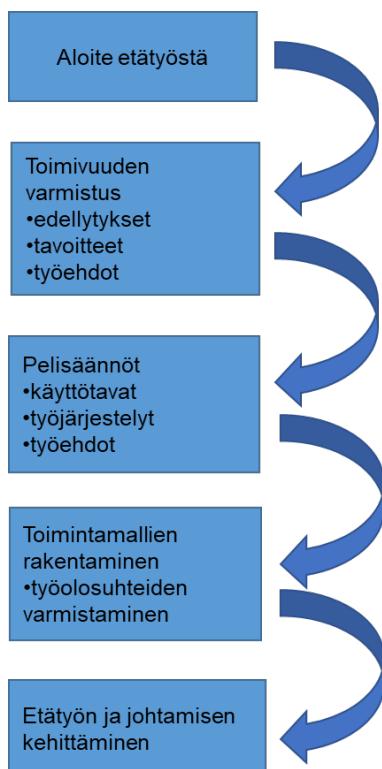
Etätyöstä on puhuttu, ja sitä on pyritty edistämään myös Suomessa jo ainakin 2000-luvun alusta alkaen. Kuitenkin vasta pandemian myötä etätyöstä on tullut monissa organisaatioissa jopa valtavirtaa. Syitä etätyön aluksi hitaaseen yleistymiseen voidaan löytää sekä perinteisestä valvontaa korostavasta johtamiskulttuurista. Se koskee myös työn uudelleen järjestämiseen liittyvistä hallinnollisista ja jopa juridisista kysymyksistä, jotka on etätyön yleistyessä kyettävä ratkaisemaan. (Eklund, ym. 2021, 13.) Kriisit edesauttavat innovaatioiden syntymistä; ennen Covid-19 kriisiä ihmiset olivat epävarmoja etätyön suhteen ja vain harvat tekivät sitä (Dyer & Shepherd, 2021, 5).

Kulttuureilla on organisaation sisällä iso merkitys ja vaikka kulttuurit ovat erilaisia yrityksissä, on olemassa asioita, jotka ovat samoja yrityksestä riippumatta. Dyer & Shepherd (2021, 148-153) toteavat, että näitä yhteisiä kulttuurillisia ominaisuuksia voivat olla: Läpinäkyvyys organisaation toiminnassa, positiivisen ilmapiirin luominen, tulosten mittaaminen, menestystekijöiden tunnistaminen, ainutlaatuisuus (ei merkitse vain uniikkia tuotetta tai palvelua vaan myös kulttuuria), ihmisten kuunteleminen ja virheiden salliminen (virheet eivät ole pelkästään huono asia, vaan myös mahdollisuus oppia uutta). Kun kokemus hybridityöstä ja -johtamisesta lisääntyy, on erinäisiä avoimia kysymyksiä pystytty ratkaisemaan, koska paluuta pelkkään toimistotyöhön ei enää ole.

### 3.3 Matkalla hybridityöorganisaatioksi

Koronasta johtuen monet organisaatiot muuttuivat etätyötä tekeviksi organisaatioiksi sangen nopeasti. Tästä saattaa jäädä mieleen sellainen mielikuva, että se oli vain päätösasia ja sitten lähdetään vain tekemään työt kokonaan etänä tai hybridimallina. Huomioon otettavia asioita ovat ainakin ihmiset (esihenkilönä huomaa ne, jotka ovat positiivisia hybridimallin suhteen), prosessit, käytettävissä olevat työkalut ja teknologia. Etätyöskentelyyn liittyy luonnollisesti ”iloja ja kiroja”. Gottfredson mainitsee artikkelissaan (2020), että iloja on organisaatioiden kyky käyttää teknologiaa etätyöskentelyyn ja työntekijöiden mahdollisuus valita milloin ja missä työskentelee. Negatiiviseksi asiaksi hän (Gottfredson) mainitsee syntyviä kustannuksia, työntekijät saavat ehkä vähemmän palautetta ja yhteistyön sekä sosiaalisten kontaktien mahdollinen väheneminen.

Etätyöhön siirtymisessä on taustalla monta varsin monta vaihetta ja huomioitavaa asiaa tavoiteltaessa tuloksellisesti etätyötä hyödyntävän organisaation toimintamallia. (Rope 2021, 84)



KUVIO 1. Etätyön käyttöönotto organisaatiossa (mukaillen Rope 2021, 84)

Hybridityössä ja -johtamisessa eri teknologioiden käyttö on keskeisessä asemassa. Vilkmán (2016, 156–168) mainitsee, että tiedonhallinta on mietittävä uudelleen (mistä, miten ja milloin tietoon voidaan päästä käsiksi), teknologia antaa paremmat mahdollisuudet johtamiseen, yhteisöllisen välineet tehostavat yhteistyötä ja viestintää. Tämän kaiken saavuttamiseksi ei voida kuitenkaan ohittaa koulutuksen tärkeyttä. Toisaalta on huomattava, että teknologia ei ole pettämätön eikä kaikkea saisi laskea sen varaan. Pullan (2022, 129) toteaa, että yleisesti ottaen, mitä yksinkertaisempi teknologia on käytössä, sen luotettavampi se on. Etätyön hyödyt eivät siis synny itsestään. Hybridityön etujen saaminen ja haasteiden voittaminen edellyttää taitavaa johtamista sekä usein myös vanhojen johtamiskäytänteiden haastamista.

Hybridimallin sitouttaminen organisaatioon ei ole taikatemppu. Koko organisaation on sitouduttava tähän työskentelymalliin ja sen saavuttamiseksi on tehtävä töitä. Vilman (2016, 129) mainitsee sitouttavaksi tekijöiksi työntekijöiden huomioimisen yksilöinä, mielekkään työn varmistaminen, yhteisöllisyys ja me-henki, vapaamuotoisten face-to-face tapaamisten järjestäminen, tiimiläisten yhteydenpito muutenkin kuin vain töissä, säännöllisen palautteen anto ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Näistä samoista asioista muistuttaa Eklund, ym. (2021, 24.) ja kuviossa 2 on esitetty onnistuneen hybridityön edellytyksiä tekijöiden (Eklund, ym.) näkökulmasta.



KUVIO 2. Onnistuneen hybridityön edellytykset (Eklund, ym. 2021, 25)

Mitä asioita on otettava huomioon toimiessaan hybridijohtajana? Hänen täytyy kysyä itseltään, että onko hybridimalli minua varten? Mitä ovat ne vaikuttavimmat asiat, jotka on tehtävä ennen työn aloittamista? Lisäksi hänen on keskusteltava alaisten kanssa hybridityön olemuksesta ja miten kommunikaatio hoidetaan hybridimallissa. On mietittävä myös, että miten mittaamme, että olemme tehokkaita. Onko tavoitteet kiveen hakattuja vai joustavia? Miten määrittelemme tulokset? Kuinka yhteysongelmien suhteen toimitaan? Miten määritellään tehokas hybridityöntekijä? Miten tiedän, että alaiset työskentelevät? Miten välttää yksinäisyyden tunne sekä miten pidän alaisiini yhteyden? Miten vältetään burn-outit ja muut terveydelliset ongelmat sekä miten pidän huolta omasta terveydestäni? (Dyer & Shepherd, 2021, 219-235.) Näitä kysymyksiä on lähiesihenkilön syytä pohtia hybridityöhön liittyen.

Yllä olevassa kappaleessa mainitut terveyshuolet eivät koske ainoastaan kotona tehtävää työtä. Työntekijöillä voi myös esiintyä huolenaiheita siitä, että mitä riskejä koronan suhteen voisi olla työpaikalla. Esimerkiksi yleiset tilat ja niissä olevat pinnat voivat aiheuttaa tartuntoja ja siksi jotkut työntekijät ovat huolissaan siitä, että saavatko he työpaikaltaan koronatartuntoja (Oygür, Özgür & Karahan. 2022. Hybrid Workplace: Activity-based Office Design in a Post-pandemic Era.).

## 4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Tämä luku käsittelee tutkimuksen viitekehystä. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään karkealla tasolla Yritys X:ää. Yritys X pyysi, ettei yrityksen oikeaa nimeä käytettäisi tässä tutkimustyössä, joten siksi termi valikoitui tuollaiseksi. Toisessa alaluvussa kerrotaan lähtökohdat siitä, että miksi tämän tutkimuksen aihe valittiin ja sen jälkeen on teoreettinen viitekehys. Viimeisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen toiminnallinen viitekehys.

### 4.1 Yritys X

Yritys X sai alkunsa 2000-luvulla ja se perustettiin useamman yrityksen yhteishankkeena vastaamaan näiden yritysten tarpeisiin (<https://www.yritysx/yritys-x/yritys-x-tarina>. Viitattu 4.7.2022). Vuosi 2020 toi mukanaan Covid-19 pandemian ja sen vuoksi Yritys X joutui miettimään uusiksi työntekemisen edellytyksiä sekä mahdollisuuksia. Varsinaista etätyön tekemiseen tai hybridityön johtamiseen liittyvää ohjetta ei Yritys X:llä ollut tätä aiemmin. Yritys X hyödynsi tilanteessa etätoimistokäytänteitä joko siten, että työntekijät tekivät töitä kotoaan tai tarjoamalla heille toimistotiloja isommista kaupungeista.

### 4.2 Tutkimuksen lähtökohdat

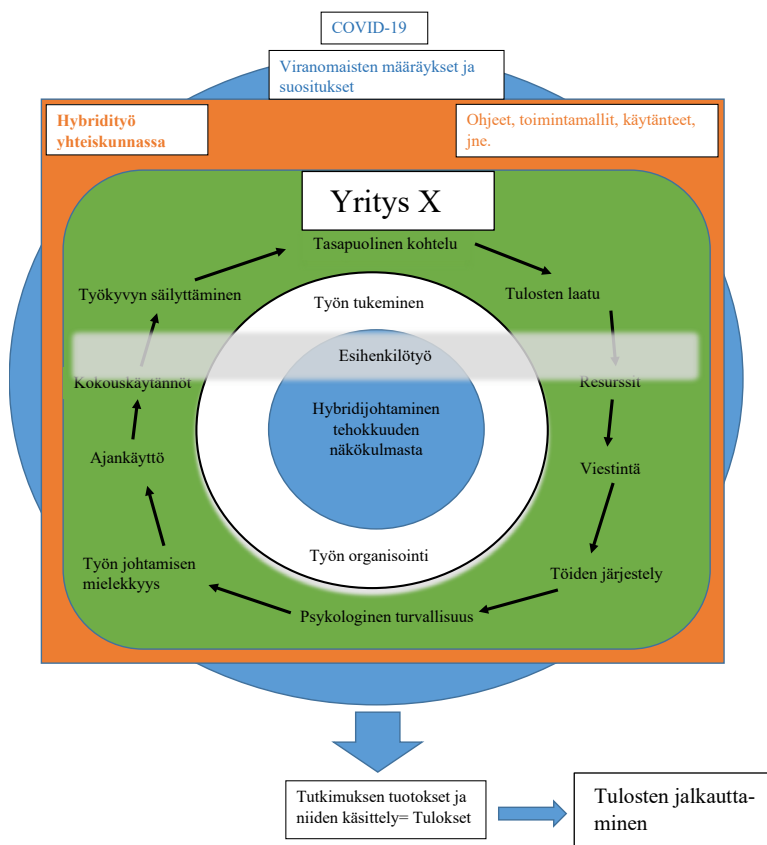
Suomessa etätyön merkitystä työntekijöille on tutkinut esimerkiksi Suomen Yrittäjät, jonka mukaan suomalaisista yli 70 prosenttia haluaisi tehdä etätöitä jatkossa ainakin jonkin verran (Suomen Yrittäjät, 3.2.2021). Tutkimuksen perusteella lienee oikein sanoa, että etätyöskentely ja hybridijohtaminen on tullut jäädäkseen. Aika moni yritys ”painii” sen asian kanssa, että kuinka paljon ja millä ehdoilla etätyötä voidaan omassa yrityksessä toteuttaa. Tulevaisuudessa tilanne parantunee, kun käytännöt ja tekniikat kehittyvät.

Yritys X:ssä päivitettiin hybridimalliohje (etätyöohje) elokuussa 2021. Sen vaikuttavuutta esihenkilötyöhön ei ollut vielä arvioitu. Tutkimukseni työelämäohjaajaksi valikoitui ensin Yritys X:n HR päällikkö, koska hänellä oli hyvä käsitys hybridityöskentelyn taustoista sekä nykytilanteesta. Tämä henkilö poistui yrityksestä noin puoli vuotta ennen tutkimustyön valmistumista, joten työelämäohjaaja vaihtui.

Erialaisten keskustelujen (kahvitauoilla sekä eri kokouksissa) tutkija havaitsi, että esihenkilöiden keskuudessa oli puhetta muun muassa hybridimallin käytännön soveltamisesta Yritys X:ssä ja samalla esihenkilöitä mietitytti myös mallin tasapuolisuus työntekijöitä kohtaan. Tasapuolisuus tarkoitti keskusteluissa sitä, että aivan prikulleen samat säännöt eivät ole sovellettavissa kaikille. Etätyöskentelyssä pitäisi huomioida myös positiokohtaiset tarpeet ja vaatimukset.

#### 4.2.1 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teoria-aineistona käytetään etätyöhön ja hybridijohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita sekä Yritys X:n tuottamia ohjeita. Tutkimuksen teorettinen viitekehys on kuviossa 3.



KUVIO 3. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.



#### 4.2.2 Tutkimuksen toiminnallinen ympäristö

Tutkimuksen toiminnallinen ympäristö on Yritys X. Webropol -kyselyssä lomake lähetettiin 34:lle esihenkilötason (päällikkö – alayksikön päällikkö) työntekijälle. Teemahaastattelussa valittiin niin ikään haastateltavaksi henkilöitä yksikön päällikkö – alayksikön päällikkö tehtävätasoilta. Haastateltaviksi valikoitui sekä päätoimipaikan että sivutoimipisteen esihenkilötason työntekijöitä. Mukaan otokseen poimittiin eri esihenkilötasojen lisäksi miehiä sekä naisia. Tätä tietoa ei tuoda tutkimustyöhön, koska sukupuoli voisi paljastaa vastaajan henkilöllisyyden, kun lisäksi kysytään ikäryhmää ja palvelusvuosia Yritys X:ssä. Teemahaastateltavien määrä oli rajattu 10 henkilöön, jotta työ ei paisu laajuudeltaan liian mittavaksi.

Yritys X oli valmistellut etätyöskentelyohjeen (2020), joka oli yksi työssä käytettävistä keskeisistä dokumenteista. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, että miten päivitetty ja lanseerattu hybridijohtamisen malli saataisiin toimimaan Yritys X:ssä mahdollisimman hyvin (tehokkuuden näkökulma). Lisäksi tarkoitus on selvittää, että miten esihenkilöt voivat organisoida ja tukea alaisiaan paremmin hybridityön tekemisen mallissa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä luku käsittelee tutkimuksen suorittamista. Ensimmäinen alaluku käsittelee tutkimuskysymykset ja -tavoitteen. Toisessa alaluvussa käydään läpi tutkimusstrategia, -menetelmät, rajaus ja aineiston kerääminen. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan laadullinen ja määrällinen tutkimus lyhyesti ja sen jälkeen Webropol -kyselyn ja teemahaastattelun toteutus sekä viimeisessä alaluvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

### 5.1 Tutkimuskysymykset ja -tavoite

Tutkimusongelman pääkysymyksenä on: Miten päivitetty ja lanseerattu hybridijohtamisen malli saataisiin toimimaan Yritys X:ssä mahdollisimman hyvin? Tutkimusongelman alakysymyksenä on: Miten esimiehet voisivat tukea työntekijöitä ja organisoida työtä paremmin uudessa hybridityöntekemisen mallissa, jossa työtä tehdään sekä etänä että toimistotyönä? Näistä kysymyksistä muodostui keskeiseksi teemaksi hybridijohtaminen tehokkuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että millä tavalla Yritys X:n esihenkilöstö kokee hybridityöntekemisen ja -johtamisen mallin toimivan ja sitä kautta saada tietoa siitä, että miten ohjeistusta voidaan kehittää. Tavoitteeseen päästiin sekä laadullisen että määrällinen tutkimusmenetelmien keinoin, jolloin tutkimuksen luotettavuuden katsotaan lisääntyneen.

#### 5.1.1 Tutkimusstrategia, -menetelmät, rajaus ja aineiston kerääminen

Termi tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 132). Tutkimusstrategian käsite on hyvin laaja ja sitä määritellään menetelmäkirjallisuudessa eri tavoin. Tutkimusstrategia tässä työssä on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus (teemahaastattelu), jota täydennettiin kvantitatiivisella tutkimuksella (Webropol -kysely).

Tutkimus rajattiin yksikön päällikkö – alayksikön päällikkö -tason tehtäviin, koska näillä tasoilla esihenkilöillä on alaisia riittävä määrä. Heillä on myös näkemystä ja kokemusta hybridityön ja -johtamisen tekemisestä yhtiössä. Lisäksi tutkimus rajattiin vain suomenkielisiin työntekijöihin, koska vieraan kielen (englanti) vastausten tulkitsemisessa tulisi todennäköisesti enemmän väärintulkintoja. Tämä voisi käydä varsinkin silloin, jos vastaajankaan äidinkieli ei olisi ollut englanti (yrityksessä on monia eri kansallisuuksia). Tutkimuksessa käsitellään hybridityötä ja -johtamista, jolloin rajataan pois kokoaikainen toimisto- tai etätö. Tämä rajaus tehtiin siksi, että työn tilaaja, Yritys X, pyysi tutkimaan asiaa hybridityön näkökulmasta. Projektin luonne ei mahdollista täyttää etätömahdollisuutta jokaiselle työntekijälle. Tutkimuksessa ei myöskään tutkita sitä, että jos tiimin/vast. jäsenet ovat eri aikavyöhykkeillä.

Aineisto kerättiin strukturoidulla Webropol kyselyllä (Likerin asteikkoa käyttäen) sekä teemahaastattelulla, jonka avulla saatiin haastateltavien ”ääni” kuuluviin. Kyselytutkimuksen (Webropol) tulokset analysoitiin sekä niitä tulkittiin teemahaastattelujen sisällönanalyyseissä esiintyviin löydöksiin.

### 5.1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä on tutkimuksen aineiston hankintaa ja hankitun aineiston analyysia. Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kahteen eri osaan, jotka ovat laadulliset eli kvalitatiiviset ja määrälliset eli kvantitatiiviset menetelmät (Hirsjärvi ym. 2009, 135-136). Tutkimuksessa käytettiin menetelmää, jossa suoritettiin sekä kvantitatiivinen kyselytutkimus Webropol- kyselynä (lomakekysely) että kvalitatiivinen teemahaastattelu.

Lomakehaastattelu tai lomakekysely on käytännössä useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74.) Webropol kyselyssä ei ollut vapaita kommenttejä vaan monivalintakysymyksiä (Likertin asteikko) ja tämän kyselyn tarkoitus oli hankkia suurempi määrä tietoa vastaajalle helpolla tavalla. Tätä tietoa syvennettiin teemahaastatteluilla, jossa haastateltavien määrä oli rajattu 10 henkilöön, jotta työ ei paisu liian mittavaksi. Webropol kysely lähetettiin 34 henkilölle, joista 29 henkilöä antoi vastauksen ja teemahaastattelukutsuja lähetettiin 10 henkilölle, jotka kaikki osallistuivat haastatteluun.

### 5.1.3 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkimustyössä käytettiin sekä laadullista (teemahaastattelu) että määrällistä tutkimusotetta (Webropol -kysely). Tämä tapa tuo tutkimukseen lisää luotettavuutta. Webropol -kysely ei kuitenkaan ole tutkimuksen päämenetelmä, vaan sen rooli on täydentää haastattelututkimuksissa saatuja tuloksia. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 71). Haastattelutapa oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 75). Valitut teemat ovat perustellusti kytköksissä tutkimuksen viitekehykseen.

Teemahaastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sarajärvi & Tuomi (2009, 92) esittävät kirjassaan tutkija Timo Laineen rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaamiseksi. Nämä vaiheet ovat: Päättää, mikä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös, käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi, jätä kaikki muu pois tutkimuksesta, kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta, luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto (tms.) sekä kirjoita yhteenveto (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 92). Teemahaastattelujen aineiston pilkkominen oli helpohkoa, koska Sarajärvi & Tuomi (2009, 93) mukaan haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsennyksen aineistoon.

### 5.1.4 Määrällinen tutkimus

Kvantitatiivista tutkimusta, josta käytetään monia nimityksiä, kuten esimerkiksi hypoteettisdeduktiivinen, eksperimentaalinen ja positivistinen tutkimus, käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Tässä paradigmassa korostuu yleispätevät syyn ja seurauksen lait. (Hirsjärvi, ym. 2009, 139.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tiettyjä keskeisiä asioita ja Hirsjärvi ym. (2009, 140) pitävät keskeisinä asioina muuttujien muodostamista taulukkomuotoon sekä aineiston saattamista tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien tekemistä havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. Kvantitatiivinen ote on näkyvissä toteutetussa Webropol -kyselyssä, jonka ansiosta tutkimuksen luotettavuus lähtökohtaisesti lisääntyi.

### 5.1.5 Webropol -kysely ja teemahaastattelu

Webropol -kyselyn aineistot ovat liitteessä 1 ja teemahaastatteluun liittyvät aineistot ovat liitteessä 2. Teemahaastattelun (10 henkilöä) lisäksi oli tärkeää saada määrällisesti enemmän vastaajia. Webropol kyselyssä kysyttiin hiukan enemmän kysymyksiä kuin haastatteluissa, laajemman taustatiedon saamiseksi. Tämä oli tutkijalta tietoinen ja perusteltu valinta. Jos aivan samat kysymykset olisi asetettu haastatteluihin, olisi työn mitta paisunut liian suureksi. Siksi Webropol kyselyssä oli enemmän ja laajemmin kysymyksiä. Huhtikuussa 2022 laadittiin strukturoitu kyselylomake (Webropol), joka lähetettiin toukokuun alussa 34 henkilölle yrityksessä ja vastausaikaa oli kesäkuun 3. päivään asti. Satunnaisesti valitut päällikkö- tai alayksikön päällikkötason suomenkieliset vastaajat työskentelivät yhtiön eri divisioonissa. Vastauksia Webropol -kyselyyn saatiin hyvä määrä eli 29 kappaletta.

Teemahaastatteluun lähetettiin kutsut niin ikään huhtikuussa 2022, koska samaan aikaan Webropol -kyselyn kanssa voisi tehdä myös teemahaastattelut. Teemahaastatteluun valittiin satunnaisesti 10 päällikkö- tai alayksikön päällikkö tason suomenkielistä henkilöä. Haastattelut kestivät pääsääntöisesti 25-40 minuuttia per henkilö. Haastattelut nauhoitettiin mobiililaitteessa olevalla ääninauhurilla. Kaikki haastattelut suoritettiin työaikana Teamsin kautta, koska ihmiset halusivat välttää koronainfektion saamista sekä siksi, että osa haastateltavista työskenteli satojen kilometrien päässä tutkijan kotipaikkakunnalta.

Teemahaastattelut suoritettiin toukokuun 2022 aikana. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavalla oli oikeus keskeyttää haastattelu niin halutessaan. Haastateltavalla oli myös oikeus kieltää häntä itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa (haastatteluaineisto). Yksikään haastateltavista ei kuitenkaan käyttänyt näitä oikeuksiaan. Haastattelut litteroitiin analysointia varten. Litterointia nopeutti se, että haastattelut kuunneltiin hidastetulla nopeudella ja kirjoitettaessa käytettiin 10-sormijärjestelmää. Teemahaastattelussa kertyi noin 39 sivua litteroitua materiaalia analysoitavaksi, mikä on tutkijan mielestä riittävä määrä. Teemahaastatteluiden analysoinnissa hyödynnettiin abduktiivista päättelyä, jolloin ajattelussa vaihtelee aineiston sisältö sekä olemassa olevat mallit (teoria).

### 5.1.6 Tulosten käsittely

Ensimmäisessä vaiheessa teemahaastattelun sekä Webropol -kyselyn tulokset analysoitiin erikseen. Toisessa vaiheessa Webropol -kyselyn tuloksia verrattiin teemahaastattelussa saatuihin tuloksiin sekä

näistä yhdessä tehtiin johtopäätökset abduktiivisen päättelyn avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja litte-roitiin Word -asiakirjaan ja ne jäivät tutkimuksen tekijän haltuun siksi ajaksi, kunnes niitä ei enää tarvita ja ne hävitetään asianmukaisesti. Haastattelulomake koostui kahdesta osasta, joista ensimmäinen on perustiedot (ikäryhmä ja palvelusvuodet yhtiössä) ja toinen osa varsinaiset kysymykset. Kun tulokset (Webropol -kysely ja teemahaastattelu) oli analysoitu alaluvuttain, keskeisimmät havainnot kirjattiin johtopäätöksinä tutkimustyön lukuun 7 Johtopäätökset.

Tuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti ja huolellisesti siten, että kenenkään vastausta ei voida yksilöidä kummassakaan tiedonkeruutavassa eikä myöskään otteista, joita teemahaastatteluista kerättiin tähän tutkimustyöhön. Sukupuolen merkitseminen tutkimukseen olisi saattanut paljastaa vastaajan henkilöllisyyden, joten se jätettiin esitiedoista pois. On huomioitava tarkasti, mitä esitiedoissa kysytään, jotta luottamuksellisuus säilyy. Lisäksi on oltava erittäin huolellinen, kun otetaan haastatteluista otteita, jotta vastaajan henkilöllisyys tai yritys ei selviä kenellekään. Siksi vastaajan tunnistetiedot lainauksissa ovat niukahkot ja osin tekstiä on joutunut muokkaamaan, jos haastatteluissa on esiintynyt nimiä. Muutoksista on kerrottu kyseisten kappaleiden alussa.

Kohdeyritys pyysi olla käyttämättä tässä tutkimustyössä yrityksen nimeä, joten nimityksenä käytetään termiä ”Yritys X”, ”Yritys” ja ”Yhtiö”. Haastatteluissa esiintyy myös termi ”Firma”.

### **5.1.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Hirsjärvi ym. (2009, 195) toteavat kyselytutkimuksen haitoista, että ei ole mahdollista varmistua siitä, että kuinka vakavasti tutkimukseen suhtaudutaan. Ei ole varmuutta myöskään siitä, että miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet. Ei tiedetä vastaajien perehtyneisyyttä aihealueeseen ja joskus vastaamattomuus on ongelma. Tutkimuksessa toisena tiedonkeruumenetelmänä käytetty Webropol -kysely oli vastaajalle nopea täyttää, joten se edesauttoi vastauksien saamista. Webropol -lomakekyselyn tarkoitus oli täydentää teemahaastattelusta saatavaa dataa, koska suuremmalla otoksella saadaan tutkimustuloksiin lisää luotettavuutta.

Tutkimuksesta tehdessä saatiin tieto, että Yritys X:n projekti lakkautetaan. Tämä on kaksiteräinen miekka; ihmiset ovat ehkä rehellisempiä vastauksissaan, mutta projektin päättyminen voi myös tuoda vastauksiin ylimääräistä kriittisyyttä. Jotkut haastateltavista käyttivät haastatteluissa aika ajoin karkeaa

kieltä, joka saattaisi viittaisi tilanteesta johtuvaan pettymykseen. Kokonaisuus täytyy ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa.

Tutkimus suoritettiin kahdessa osassa eli sekä Webropol -kysymysten kautta (kysely lähetettiin 34 henkilölle ja saatiin 29 vastausta) että haastatteleamalla 10 esihenkilöasemassa olevaa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimus suoritettiin näitä eri kahta menetelmää käyttäen. Teemahaastattelussa kertyi noin 39 sivua litteroitua materiaalia analysoitavaksi, mikä on tutkijan mielestä riittävä määrä (myös tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta). Teemahaastatteluiden analysoinnissa hyödynnettiin abduktiivista päättelyä. Kyse on siitä, että ajattelussa vaihtelee aineisto sekä olemassa olevat mallit. Näitä eri tavoin yhdistelemällä voidaan saada aikaan jotakin uutta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96-98.)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Teemahaastattelun vastaajien taustatiedot ovat taulukossa 1 ja Webropol kyselyyn vastaajien taulukossa 2. Erityinen huomio on kiinnitetty heidän anonymiteettiin, koska esimerkiksi sukupuolen ja/tai tarkan iän kertominen olisi voinut johtaa henkilön identiteetin paljastumiseen muille henkilöille. Taulukkojen jälkeen alkaa teemahaastattelujen käsittely aihepiireittäin.

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot (teemahaastattelu)

Vastaajien taustatiedot		
Haastateltava	Ikäryhmä	Palvelusvuodet yrityksessä
Haastateltava (a)	30-40	6-10
Haastateltava (b)	30-40	6-10
Haastateltava (c)	30-40	1-5
Haastateltava (d)	30-40	6-10
Haastateltava (e)	30-40	6-10
Haastateltava (a)	41-50	6-10
Haastateltava (b)	41-50	6-10
Haastateltava (a)	51-60	1-5
Haastateltava (b)	51-60	6-10
Haastateltava (c)	51-60	1-5

TAULUKKO 2. Vastaajien taustatiedot (Webropol -kysely)

Paikka yrityksessä	Prosenttijakauma (%)
Technical tai Generation division	31
Support function	38
Delivery division tai Security	21
Supply chain & Contract division	10
<b>Palvelusvuodet yrityksessä</b>	

(Jatkuu)



TAULUKKO 2 (Jatkuu)

Alle 5 vuotta	25
yli 5 vuotta, mutta alle 10 vuotta	64
Yli 10 vuotta	11
<b>Esihenkilökokemus</b>	
Enintään 5 vuotta	31
Yli 5 vuotta, mutta enintään 10 vuotta	34
Yli 10 vuotta	35
<b>Ikä vuosina</b>	
26-35	17
36-45	35
46-55	34
56-65	14

## 6.1 Teema 1: Johtaminen ja hybridijohtaminen

Teeman 1 ensimmäinen kysymys: Miten arvioit yleisesti johtamisen tasoa Yritys X:ssä?

Johtamisessa kaivattiin avoimempaa ja systemaattisempaa otetta.

*Tuota, öö, no se on ollu ehkä ihan ok, mutta tuota, ehkä mä oisin kaivannu semmosta vähän toisaalta avoimempaa, avoimempaa johtamista, mutta emmää osaa oikein selvittää, että miksi, mutta tuntuu vähän sillai et jonkun verran niinku jää asioita pimentoon, niitä ei sitte ei tuoda riittävästi esille... mutta, että kaiken kaikkiaan ihan ok. (Haastateltava a., 30-40)*

*Huono. Lyhykäisyydessään. Sen verran, jos haluaa perusteluja siihen, tota se, että meillä ei johtajuus näy tässä yrityksessä. Jokainen saa touhuta ihan mitä haluaa, vaikkei se kuulu omaan tonttiin. Kukaan ei oikeesti vedä sitä niinku yhteen silleen, et tää on meidän näkemys tälle ja näillä mentäis. (Haastateltava a., 51-60)*

*No, antasin sille arvosanan semmonen, jos katon nyt koko yhtiön tason, niin semmonen välttävä kautta tyydyttävä antasin arvosanaksi. Meillä on niin kuin, jos katoo tätä koko uraa tässä niin, meillä oli mun mielestä alkuvuosina haasteita, että meidän ylemmällä johdolla ei ollut hirveästi kokemusta ja me ei mun mielestä tehty ihan ehkä oikeita asioita aina. Ja on jopa näkynyt siinä, että valta oli keskittynyt käsittääkseni kahdelle henkilölle hyvin voimakkaasti ja he pyörivät sitte tätä peliä omaan tyyliinsä ja siihen saattoi sit-*

*ten sisältyä osittain myös tämmöstä lievää kiristyksen tai uhkailunkin tyyppistä johtamista, elikkä sellaista se näytti niinkun alkuvuosina. No, sitten on minun mielestä tässä johdon kokemus on lisääntynyt tässä loppupuolella, ja on ehkä niinkun joitakin asioita sitten selkeytynyt tavallaan, että mitä tämä vaatii ja ehkä tehtykin niitä, mutta, mutta kuitenkin tämä on ollut jatkuvaa muutosta. (Haastateltava e., 30-40)*

Johtajien vaihtuvuus on haastateltavan b., 51-60 mielestä vaikuttanut johtamisen tasoon.

*No kerron yleisesti, no tota joo, mää en pysty näkemään johtamisen tasoa kauheen korkeena...niistä syistä, että tää on niin ku niin sirpaloitunut ja on johtajien palvelusvuodet, on niin lyhytaikasia, niin sekalaisilla taustoilla, niin se näkyy valitettavasti täs koko firman kattavassa johtamisessa ihan selvästi. Et se on hyvin hajallana olevaa ja eri kerrokset sitte erottuu pahasti toisistaan. (Haastateltava b., 51-60)*

Ihmisen yksilöllistä käsittelyä kaivattiin myös.

*Öö, valitettavasti nykyinen, nykyinen johto on mun mielestä vanhan, vanhanaikainen ja vanhakantainen, joka niinku ajattelee, ajattelee niin, et son se yks malli tosiaan mikä, mikä sopii kaikille. Toki siellä on niinku eroja, et on sellaisia henkilöitä, joilla on oman työuran takiaki on varmasti kokemusta siitä, että alaisia voi olla monella paikkakunnalla ja työtä tehdään niinkun, on, on monenlaista erilaista työtä mitä tehdään ja monenlaisia erilaisia persoonia, jotka tarvii erilaista tukea siihen. Mutta tota, nykyinen operatiivinen johto, heiltä puuttuu se ymmärrys siitä, että tuota, et jotta ihmisistä saadaan paras tulos esiin, ni heitä pitää kohdella yksilöinä, ei joukkona. (Haastateltava b., 30-40)*

*Joo, miten tähän nyt oikein vastata silleen, että, että on varmasti semmosta vaihtelevuutta jonkin verran siinä tasossa. Ja että ei voi sanoa, että yleisesti, mutta yleisesti, että ku ois niinku kaikkea samalla tavalla, että on, on, en sano että hyvää johtamista ja huonoa johtamista, on erilaisia johtamistapoja. On, on ehkä yrityksen sisällä ku on, on iso organisaatio kuitenkin ja paljon, paljon erilaisia johtajia ja esimiehiä ja sillä lailla on paljon semmosta vaihtelevuutta. Ehkä ei niin ole, niin kuin tässä yhtiön lyhyen historian aikana vielä, vielä ehkä selkeesti muodostunut semmosta johtamistapaa, vaan, vaan, että johtamista tulee sieltä ihmisten, ihmisten entisistä taustoista, miten on niinku kokenu ja tottunu toimimaan. (Haastateltava d., 30-40)*

Myös positiivista löydettiin yrityksen yleisestä johtamistavasta ja ymmärrystä johtajille, kun otetaan huomioon projektin konteksti.

*Kyl se kohtuullisen hyvää on, et tota sanotaan, että siihen kaikkeen sekavuuteen nähen, et tuota mitä projekteis yleensä on, tää on aika vaikee projekti, niin ihan kohtuullisen hyvänä mää pidän sitä niinku. (Haastateltava b., 41-50)*

*Hirveen, hirveen vaihtelevaa eli osastojen välillä. Yleisesti sanoisin, että se vastaa ehkä keskivertoa. Ei mitenkään, en lähtis kehuaan maasta taivaisiin, enkä niinkään antais kuitenkaan pyyhkeitäkään. Töitä tehdään hyvin, mutta mun mielestä se on ehkä semmoinen keskivertonen. (Haastateltava c., 30-40)*

*No, minä itte koen semmosta tyytymättömyyttä nimenomaan sillä esimieslinjallani. Ja sitte on ollut semmosia pitkiä aikoja, että kun sen uuden esimiehen rekrytointi on ollu menossa, ni siinä on ollu joku actinginä ja hoitanu vasemman käden pikkusormella. Ja ei oo saanu sitä tukea eli välissä on ollut semmonen huutolaispojan, tuota, juttu eli se esimestoiminta ja tämä, on ollu huonoa tuuria ja sen takia on siihen pettyny. Mutta kun miettii sitä koko firmaa yleisemmin, niin kyllä se minusta on ollut sillä lailla tyydyttävä tai jopa hyvä. (Haastateltava c., 51-60)*

*Kyllä mun mielestä niinku yleisarvosana on ihan hyvä, hyvä, että mun mielestä niinkö on tuota hyviä, pääosin hyviä johtajia ja homma toimii. että ainakin omat kokemukset ja oma käsitys on silleen. (Haastateltava a., 41-50)*

#### Teeman 1 kysymyksen 1 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen keskeisimmät havainnot olivat: Johtaminen koettiin hiukan vanhanaikaiseksi. Sen haluttiin olevan avoimempaa ja osaa haastatelluista häiritsi johtamisen linjakkuuden jonkinasteinen puute. Lisäksi johtajien haluttiin näkyvän enemmän työntekijöille. Toisaalta myös oli havaittu, että yrityksen toiminta on laajaa ja tavallaan sirpaloitunutta ja se tekee johtamisesta haastavaa. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

#### Teeman 1 toinen kysymys: Oletko tyytyväinen johdon johtamistapaan?

Vastaukset noudattelivat jotakuinkin samaa linjaa kuin ensimmäisen kysymyksen suhteen. Yhtiössä tapahtuneet muutostilanteet ja niihin liittyvä viestintä, tai sen puute, sai alla olevan työntekijän kertomaan näkemyksensä siitä.

*Öö, no tietenkin tässä painaa se tilanne, mikä on nyt päällä, että nyt oon erittäin pettynyt johdon toimintaan, niinku toimiin ja tyyliin ja johtamistapaan. Ei sieltä aivan hirviästi niinku tietua alaspäin kyllä tuu. Ne on vähän ollu semmosia etäisiä, hankalasti lähestyttäviä aika monesti, mutta että on siellä tosin niitäkin, jotka on niinku sitte helposti lähestyttäviä. (Haastateltava a., 30-40)*

Johtoryhmältä odotetaan enemmän näkyvyyttä ja johtajuudelta jäməkämpää otetta.

*No, öö, en ole tyytyväinen, ja jos saa vaan sitä vähän, niin mun mielestä meidän johtoryhmä on oikeastaan aika näkymätön. (Haastateltava c., 30-40)*

*En ole hirveen tyytyväinen siihen, että kyllä pitäis olla noilla perusteilla, pitäis olla kuitenkin vähän jäməkämpää tämmönen projektin johto. (Haastateltava a., 51-60)*

*Joo, en, en ole, tuota, tyytyväinen kyllä yhtiön nykyisen, nykyisen johdon johtamistapaan. Toki siellä on poikkeuksia, niinku esimerkiksi oma esimieheni on sellainen, joka on tukenu, tukenu ja ymmärtää sen, että se ei välttämättä työn tuloksen kannalta oo relevanttia se, että et missä ollaan. (Haastateltava b., 30-40)*

*No tuota, osittain joo ja osoittain en. Et tuota, on paljon hyviäkin asioita ja silleen, mutta se mikä on ollu silmiin pistävää tässä, niinku viime vuosina mun mielestä, niin on, on, tuota, tietynlainen hötkyily. (Haastateltava b., 41-50)*

*En oo kovin tyytyväinen, ei purnattavaa, mut en oo kovin tyytyväinen, niinku johtamistapaan, et se on jääny liian kerroksittaiseksi. (Haastateltava b., 51-60)*

Erään näkemyksen mukaan johtaminen on mennyt parempaan suuntaan.

*Joo tuota, no, ehkä se on, on se niin kuin sanotaan, on se mennyt parempaan suuntaan. Antasin sille sellasen tyydyttävän kautta hyvä arvosanan, että, että nyt ihmisten peruskohortelu on kunnossa. Ja on enemmän arvostettu sitä osaamista mitä asiantuntijoilla on, mutta ei ole saatu mun mielestä sitä tekemisen sekavuutta niinku kuntoon kokonaan, että se on niinku jääny. Että sen takia, en voi, en voi antaa hyvää kautta kiitettävää arvosanaa. Että... se niinkun ehkä tämä leadership on vähän parantunut siellä ylätasolla, mutta management asia, niin, niin se näyttäytyy vielä jotenkin sekavana. (Haastateltava e., 30-40)*

Alla olevassa kommentissa yhtiön rakenteiden ja johtamisen uudistaminen koettiin huonontaneen johtamista, kun taas eräs haastateltava koki asian aivan päinvastoin.

*Se riippuu nyt vähän tästä, mikä on tässä nytten se tarkastelujakso, onko tää pitempää tai lyhempää. No, sanon, että son pikkusen kääntyny huonompaan suuntaan sen jälkehen, kun ylin johto siirty pois ja oli semmonen niin sanottu uudistaminen. (Haastateltava c., 51-60)*

*Kyllä mää ainaki, niinkö tuota niinni, varsinkin oman esimiehen. Ja sitte, tuota niinni, tästä uudesta organisaatiosta on nyt tietysti vielä vähän ohuesti kokemusta, mutta sitte muuten tää, niinkö sanotaan nyt näin, että tää ja nytkö tuli uus toimari ja toi operatiivinen johtaja, ni kyllä mun mielestä se niinku parempaan suuntaan meni ja mun mielestä kyllä on hyvällä tasolla ja ammattimaista. (Haastateltava a., 41-50)*

*Joo, kyllä mää henkilökohtaisesti pääosin, pääosin oon tyytyväinen. (Haastateltava d., 30-40)*

Teeman 1 kysymyksen 2 keskeisimmät havainnot

Tähän kysymykseen liittyen tehtiin seuraavia keskeisiä havaintoja. Kriittisesti johtamista tarkastelleet haastateltavat löysivät mm. seuraavia asioita: Johtajien tiuha vaihtuvuus, johtaminen oli liian kerroksittaista, jatkuvasta muutoksesta ja tiedottamisen vajavaisuudesta. Osa haastateltavista löysi kuitenkin

myös positiivisia asioita johtamisesta, ja he kokivat sympatiaa johtajia kohtaan, koska yrityksen johtaman projektin kompleksisuus muodosti haasteen johtamiseen liittyen. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

Teeman 1 kolmas kysymys: Oletko tyytyväinen yhtiössä tapahtuvaan johtamiseen lähiesihenkilöiden toimesta?

Miltei kaikki haastateltavat kokivat lähiesihenkilöiden johtamisen olevan hyvällä tasolla.

*No, omaan lähiesimieheen oon kyllä niinku erittäinki tyytyväinen. (Haastateltava a., 30-40)*

*Ihan hyvät siis siinä mielessä, että on aina saatavilla ja pystyy keskusteleen avoimesti. Aika hyvät siinä mielessä mun mielestä. (Haastateltava a., 51-60)*

*No, kyllä, että kyllä, tota niin, niin esimiehen kuin sitte seuraavankin tason, niin ainakin omasta esimiehestä voin sanoa, että paras esimies mikä on ollut ja erittäin haastavassa paikassa. Niinkun kaiken tämän vastuusekavuuksien ja muiden keskellä ni erinomaista, erinomainen on minun arvosana, kiitettävää työtä. Ja myöskin sitte se, että eli kaksi tasoa ylöspäin kun mennään, minusta ni se on ollut paras kaikista, joka on ollut, että kukaan ei ole täydellinen, mutta J on ollut kiinnostunut asioista. Ja, ja on myöskin se management puoli silleen asijahtaminen kunnossa, että tota on niinku viety, pyritty viemään niitä projekteja ja dokumentteja eteenpäin niinku järjestelmällisesti. Aikaisemmilla henkilöillä se tuki tänne meidän tasolle ei oo ollut niin hyvä. (Haastateltava e., 30-40)*

*Joo, kyllä ainakin nyt tämä siis nykyinen esimies on, tosi hyvin ottaa huomioon kaikki asiat. Ja on niinku, sanotaan näin, että nyt kun on ensimmäistä kertaa elämässä ulkomaalaislähtöinen esimies, ni tuota ni voin sanoa, että aika paljon on menty eteenpäin. Tuota niinni, tämän henkilön toimesta elikkä kyllä selvästi huomaa, että tietysti on varmasti henkilöominaisuus sinänsä, mutta tuota, tosi hyvällä tasolla on nyt voi sanoa, että edellinen esimies ei ollu ihan yhtä hyvällä tasolla tai näin, että...että esim. tämmönen niinku alaisten huomioon ottaminen ja tämmösten niinkö kahenkeskisten keskustelujen sekä ammatillisten, että sitte niinkö ei-ammattillisten keskustelujen järjestäminen on niinku on nyt täs nykyisen esihenkilön toimesta tosi hyvin niinku hoidettu, että huolehtii kyllä tosi hyvin. (Haastateltava a., 41-50)*

*Joo, mä oon ihan ihan tyytyväinen lähiesimiestoimintaan, niinku omalta, omalta kohalta. Nii, että, että jos ei mitään pisteitä, niin kiitettävän, kiitettävän arvoisia pisteitä. Siinä on aika paljon eroa sitten mitä oon niinku seurannu, seurannu ympäristössä, mutta ei semmosta yhtenäistä johtamistapaa näissä meidän tiimeissä, vaan siellä on aika paljon monta erilaista johtamistapaa näissä, tota eri tiimeissä ja työryhmissä. Et niissä on joskus, aiheuttaa vähän semmosta keskustelua ja kysymyksiä, että toiset toimii tällä tavalla ja toiset tällä tavalla, että se ei oo semmonen, niinku kauttaaltaan yhtiön linjan mukainen tai samanlainen yhtiössä joka puolella. (Haastateltava d., 30-40)*

*No, tossa on oon tyytyväisempi kyllä. Jos mennään, jos joku asteikko, niin varmaan semmosta kasin pintaan, että oma lähiesihenkilö, niin hän on läsnä. Hän... niinku voi tuoda*

*huolet ja murheet, hän on siinä. Tuota niin, ja mun mielestä tämmösen niinku pienissä yksiköissä, ni se johtaminen tapahtuu, tapahtuu paremmin sit tilanteiden niinku, tehdään sitä, sitä johdetaan paremmin, vaikkakin välttämättä aina sitä isoo kuvaa ei kumminkaan kaikilla oo. (Haastateltava c., 30-40)*

*Siihen verraittain tyytyväinen. Et sehän taitaa näis henkilöstökyselyissä niinku näkyy, et johtajiin ei olla tyytyväisiä, lähijohtamiseen kyllä. Ja mun näkemykset on hyvin samantyyppiset, et se mitä niinku oon myös muita päässy näkemään ja kokemaan, niin ku muita yksiköitä, osastoja, yms., ni kyl mä tota lähiesimies johtamisen tasoa pidän aika hyvänä. (Haastateltava b., 51-60)*

Täysin kritiikittä eivät myöskään haastateltavien lähiesihenkilöt päässeet.

*Oon siihen tyytymätön perustuen niihin perusteisiin, että kun on paljon ollu niitä vaihoksia ja huonoa tuuriakin. (Haastateltava c., 51-60)*

Alla olevassa kappaleessa on haastateltavan esihenkilöiden nimet poistettu ja tilalle laitettu kirjain, joka ei ole kyseisten esihenkilöiden etu- tai sukunimen alkukirjain. Tällä on pyritty suojelemaan haastateltavan identiteettiä.

*Niin, nyt jos ajatellaan, mulla oli ensin Y lähiesihenkilönä ja sitten siihen tuli, tuota T lyhyeks aikaa ja sitten tuli O ja nyt on M. Kaikki on tässä parin vuoden sisällä niinku ollu, kaikilla on hyvin erilainen tapa, tapa niinku ollu johtaa. Ja se vain taitaa, T:n kanssa ei ollu oikeen mitään johtamista, kun ei se kerinny yhtään mitään. Y:n johtamiseen en ollu tyytyväinen, mää en sitä ymmärtänyt ollenkaan, meillä on ehkä hyvin erilainen tapa toimia. Y. no eipä se M oo paljon lisää tuonut tavallaan, et mää oon aika itsenäisesti tehnyt hommia, hommia. Tuota, enemmän on ollut niinpäin, sanotaan nyt M osalta, että mää tutoroinu sitä M, että se pääsee hommiin. Emmää oikein tiää...jos nää kaikki yhteen vedän nää kaikki esihenkilöt, niin ehkä se plussalle jääpi. Mulla on ehkä se ongelma, että emmää oikeestaan tarvi niiltä kauheen paljon, niin tota, niin... (Haastateltava b., 41-50)*

*Mun mielestä siinä on mun mielestä tosi laaja skaala ja valitettavasti mitä enemmän on meidän esihenkilöiden kanssa puhunu, niin se, että sieltä, et siellä on monenlaista taustaa. Osalla on tosi vahva esimieskokemus, osalla on tosi marginaalinen ja saattaa olla, että he on aina toimineet asiantuntijoina ja sit Yritys X:ssä vasta päätyneet esimiehiksi. Ja he eivät oikeen tiedä, että miten siinä roolissa toimia ja he eivät myöskään osaa luottaa omiin työntekijöihinsä. Et he kokee, että heidän täytyy seistä selän takana, että sitä tulosta tulee. Niin siinä mielessä mun mielestä on menty mehtään siinä, että esimiehiä ei ole tuettu tarpeeksi siinä vaiheessa, kun heidät on nimitetty esimiehiksi, kun et kun siellä on erilaisia taustoja. Vois sanoa, että en oo tyytyväinen ja osiltaan syytän sitä, että prosessit eivät oo ollu kunnossa, että miten uusia johtajia uusia esimiehiä tuetaan siinä kun he alottaa Yritys X:ssä esimiehenä. (Haastateltava b., 30-40)*

Teeman 1 kysymyksen 3 keskeisimmät havainnot

Lähiesihenkilöiden toimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä. Kritiikki kohdistui lähinnä esihenkilöiden vaihtuvuuteen sekä siihen, että esihenkilöitä oli monista eri taustoista lähtöisin. Tällöin johtamistoiminta saattoi olla kunkin kohdalla kovin erilaista. Esihenkilöille toivottiin myös tukea siinä vaiheessa, kun he aloittavat esihenkilötyönsä. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

Teeman 1 neljäs kysymys: Pidätkö hybridityön mahdollisuutta tärkeänä Yritys X:ssä?

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä asiasta, niin kuin haastateltavien kommentteista käy ilmi.

*No, pidän sitä, sitä niin kuin elinehtona käytännössä. (Haastateltava e., 30-40)*

*Tämä korona on kyllä niinku antanu ja avannu silmät ja osottanu sen, että se sopii ainakin mulle henkilökohtasesti tosi hyvin. Että nyt mollaan tiimissä paljon tästä keskusteltu ja hyvin monella, tai vois sanoa usealla meidän tiimistä on semmonen kommentti, että vaikkakin se puuttuu se face to face, on paljon parempi ja helpompi keskittyä työhön, kun on ollu se etätyö ja oma rauha, sitä on arvostettu. (Haastateltava c., 51-60)*

*No, se siis totta kai. (Haastateltava b., 30-40)*

*No, kyllä itse pidän tärkeänä ja mun mielestä tää tää korona aika on ollut hyvä kehitys näissä toimintatavoissa, että mun mielestä me on huomattu tässä, tota noin korona aikana, että pystytään toimimaan melko lailla samalla tasolla, samalla tavalla. Osa jopa pystyy toimimaan tehokkaammin tämmösen, niinku hybridiaikana, kun, kun semmosessa niinku vanhanaikaisessa mallissa, että kaikki ollaan paikalla jatkuvasti. (Haastateltava d., 30-40)*

*Ehdottomasti. (Haastateltava c., 30-40)*

*Kyllä, ite piän tosi tärkeänä, nyt ehkä vähän oma lehmä ojassa silleen, kun itellä pitkä kotimatka päivittäiseen työskentelyyn. Mutta tuota kyllä siitä huolimatta, vaikka asuisin tässä niinku ihan vieressä. Ni mun mielestä semmonen, että jos tekee tämmöstä, niinku dokumenttien parissa pääsääntöisesti töitä tai niitä pitää lueskella tai kirjoittaa tai näin, ni mun mielestä siellä kotona, niinkö ainakin ite pystyn huomattavasti paremmin keskittyä niihin ja hoitamaan ne asiat pois ku sitte taas toimistolla. Toimistoakin tarvitaan, mutta, mutta ainakin ite nään tosi paljon hyötyjä itelleni tästä mallista. (Haastateltava a., 41-50)*

*Ni, eihän me ilman sitä ois pystytty hoitaan hommia, kun meillä on porukkaa ja kaikkee ja ties missä. Ja jos hybridityöllä mitä ylipäätä tarkoitetaan etä- tai lähijohtamista. (Haastateltava b., 41-50)*

*Onhan se hyvä, on se hyvä, että annetaan semmoselle, missä se on mahdollista. Mutta se, että sitäkin meillä ei ihan hirveesti täällä Yritys X:ssä missään vaiheessa katottu, että kelle kaikille se pitäisi antaa. (Haastateltava a., 51-60)*

*Joo, ehdottomasti näen tän tyyppisessä hankkeessa hyvinkin tärkeänä. (Haastateltava b., 51-60)*

*Joo, kyllä, tuo on kyllä niin ku, tässä oon parin vuoden aikana huomannu, et kyllä täällä rattaat pyörii, et tekee sen työn täällä toimistolla tai kotona, ni toi on kyllä tärkeä. (Haastateltava a., 30-40)*

Webropol -kyselyssä oli väite: Tiedän, mitä on hybridityö. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 93 % vastaajista ja vain alle 7 % prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Selkeä enemmistö siis koki, että he tietävät mitä tarkoittaa hybridityö.

Teeman 1 kysymyksen 4 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen keskeisimpiä havaintoja olivat: Haastateltavat pitävät tärkeänä hybridityön tekemisen mahdollisuutta. Kyselyssä puolestaan vastaajat tunnistivat sen, mitä on heidän mielestään hybridityö. Näyttää siltä, että hybridityön tekemisen olemus ymmärretään yhtiössä ja sitä pidetään tärkeänä.

Teeman 1 viides kysymys: Tukeeko yhtiön yleinen johtamistapa mielestäsi hybridijohtamista?

Vastauksia saatiin eräitä neutraaleja tai positiivisia käsityksiä kysymykseen liittyen.

*Tuota, mää melekeen jakasin ton sillaan että aika ennen koronaa ja koronan jälkeen. Ennen koronaa mielestäni, siis se tiettiin, että on mahdollista tehdä etänä jonkin verran. Mut et se oli aika semmonen tiettyjen johtajien kannalta semmonen ehoton nou, että pitää olla toimistolla ja työt pitää tehdä toimistolta, mutta että ehkä se korona muutti sitä vähän sillaan, että tuota niin se oli vähän enemmän nyt niinku hyväksyttävämpää. (Haastateltava a., 30-40)*

*Nose vähän vaihtelee, et tuota niinni ja nyt sitte myös tämän niinku koronapandemian osalta, ni tietysti nähtiin erilaisia variaatioita. Mutta kyllä sanoisin, että suuressa mittakaavassa, ni kyllä tukee. (Haastateltava a., 41-50)*

*Kyl se mun näkemyksen mukaan on, on tukenut, että, että ei meillä niin tiukkoja määräyksiä oo toimitettu. Niissä on sellanen joustamisen vara, että ainakin omasta näkökulmasta ni oon nähny, että ne on toiminu. (Haastateltava d., 30-40)*

*Siis kyllähän firma tukee tai niinku aika paljon on tukenut ja sanonut pitäis olla mahdollisemman paljon niinku myös etätöissä ja mut ei, en mä, en muuten oo siihen sit ennen törmännyt. (Haastateltava a., 51-60)*

Toiset näkemykset taas olivat, että yleinen johtamistapa ei tue hybridijohtamista.



*Aluksihan se ei tuku sitä pätäkääkään. Minähän kun tulin Yritys X:ään, ni siellähän ohjeistuksessa luki, että jos meinaa tehdä etätöitä, ni sitä pitää hyvissä ajoin anoa ennakkoon esimieheltä. Ja minä kun oon 15 vuotta aikasemmin konsulttina ollu, missä on niinku, miten sen nyt sanois, esimies ei edes tiedä missä maassa sää välttämättä olet. Mulle se oli niinku shokki suorastaan, että minkä takia minun pitää anoa sitä, että minä saan tehdä töitä. Niin tota....niin, se oli se lähtötilanne, mutta sitten tuota, meillä ne ohjeitukset vähän koronan myötä väkipakolla muuttu. Ja sittehän sitä oli sitä puintia kauheasti, että paljonko sitä saa tehdä sitä etätöitä. Sekin keskustelu minun mielestä oli täysin absurdi, paljonko sallitaan tota etätöitä. Se on niinku mulle niin erilaisesta taustasta tullu, että ihan hullua edes keskustella. (Haastateltava b., 41-50)*

*Se näyttää, et, et tää meidän johtamistapa tai tää johtamisjärjestelmä, millä taval se on laadittu tai millä taval se ilmenee, ni siin ei mun mielestä tätä hybridijohtamista semmonsena oikein tunnusteta. (Haastateltava b., 51-60)*

*No, ei kyllä mulla sellasta mielikuvaa oo, mutta en osaa sen tarkemmin kyllä... (Haastateltava b., 30-40)*

*Meidän ohjeissa mun mielestä ja tän talon kulttuurin, kulttuuri tue hirveen hyvin hybridijohtamista tai hybridityöskentelyä ylipäättään. (Haastateltava c., 30-40)*

*No, hybridijohtamista, se on aika väljä se yleisohjeistus eli HR:ltä on tämä lyhyt, lyhyt ohjeistus, jossa kerrotaan lähinnä joku aikamäärä, että paljonko on pitää olla läsnä ja paljonko voi olla etänä. Sen jälkeen kaikki on jätetty käytännössä sinne esimiestasolle, että tota, se on niinkun, se on mahdollistettu ohjeistuksessa, mutta sen ohjeistuksen sisältö on erittäin suppea ja sitä sisältöä tulkitaan meillä eri tavalla ja sitä ei meillä myöskään valvota. (Haastateltava e., 30-40)*

*Jos hybridijohtamisella tarkoitetaan sitä, että tässä tilanteessa korona-aikana on jouduttu etäjohtamaan, niin tuota se ohjeistus tästä etätyösystemistä on ollut selvä, mutta minun mielestä varsinainen niinku johtamisen ohjeistus tämmöseen poikkeustilanteessa on ollut vaatimatonta. ja ja sanoisin näin että siihen on jokkainen esimies niin ku tavallaan opetellu ja soveltanu ja me oomme tietenkin esimiesten kesken keskustelleet ja vaihtaneent mielipitteitä mutta ei minusta sitä ohjeistusta varsinaiseen etätyöjohtamiseen niin sitä on varsin vähän. (Haastateltava c., 51-60)*

Teeman 1 kysymyksen 5 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen osalta haastattelujen vastauksissa oli hajontaa. Osa koki, että yleinen johtamistapa tukee hybridijohtamista ja jotkut taas kokivat aivan päinvastoin sekä osa siltä väliltä. Niukka enemmistä oli kuitenkin sitä mieltä, että yleinen johtamistapa ei tue hybridimallia. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

Teeman1 kuudes kysymys: Miten mielestäsi yrityksen johto tukee hybridijohtamista?

Tässä kysymyksessä esiintyi vain yksi positiivinen mielipide.

*No, mun oman näkemyksen mukaan on tuku, että en oo nähny, nähny semmosta, mutta oon kuullu, että joidenkin osastojen osalta se ei mee ihan täysin yks yhteen. (Haastateltava d., 30-40)*

Johdon tukeen oltiin suhteellisen tyytymättömiä suhteessa hybridijohtamiseen.

*Ylintä johtoa on niinku, ilmeisesti siellä on vähän niinku sitä etätyötä vastaan olevia ihmisiä. Et se sen mielestä niinku sieltä, sieltä se ei niinku välttämättä niin hyvää tuki oo tolle niinku hybridityön tekemiselle. Et se on edelleen, sitte pitäs olla se vanha-aikanen, et istutaan vaan toimistolla ja työ tehdään siellä, ei muualla. (Haastateltava a., 30-40)*

*Ei se oo näkynyt ainakaan mulle siitä. (Haastateltava a., 51-60)*

*Vähempi varsinaista, niinku irrotettua ohjeistusta tai perehitystä semmoseen johtamiseen. Mutta se, että on selkeät linjaukset siitä, että kuinka paljon ja miten sitä sitte saa tehdä, nämähän on pikkasen kaks eri asiaa. (Haastateltava c., 51-60)*

*Mun mielestä se mmm... no, jos lähetään aluksi omasta osastosta, niin meillä se näkyy kyllä, sitä tuetaan, siihen keskitytään. Siihen, että se työ tulee suoritetuksi ja sitten niin kuin pystytään, se voi olla hybridinä, se voi olla... annetaan vapaat kädet, mikä niinku tuntuu luontevammalta. Mutta yhtiön tasolla taas mun mielestä meillä on päinvastoin, että se korona-ajan digiloikan mahdollisuus, niin sitä ei kyllä niinku hyödynnetty mun mielestä juurikaan vaan se, että sitten takasin sorvin ääreen ihan sinne verstaalle, tultiin että... (Haastateltava c., 30-40)*

*Emmä oikeen tunnistais niin, että yrityksen johto tukis hybridijohtamista. Et se johtaminen varmaa ja ehkä sun koko työ tähtää siihen, et mitä hybridijohtaminen, mitä se edellyttää. Ni nyt ei varmaan tämmöstä ku hybridijohtamista, ei oo taidettu vähän niinku tunnistaa, et sitä tuettais tai et siihen olisi mitään preppausta varsinaisesti. (Haastateltava b., 51-60)*

*Ei, kyllä se on, kyllä se viesti on enemmän ollut toisinpäin. Et se, että tää on ollu niinku hyvä seurata koko ajan tässä, niinku tän koronan aikana, että aina kun on tullut vähän sellasta signaalia, että tartunnat on laskussa. Niin kyllähän sieltä on tosi vahva signaali tullu siitä, että töitä tehdään toimistolla ja piste. (Haastateltava b., 30-40)*

*Ei, ei, joo, jos tuota, okei jos ohjeistus tehty, se on jonkinnäköinen tuki, jotakin on joo. Niin tota...niin, se oli se lähtötilanne, mutta sitten tuota, meillä ne ohjeitukset vähän koronan myötä väkipakolla muuttu. Ja sittehän sitä oli sitä puintia kauheasti, että paljonko sitä saa tehdä sitä etätyötä. Sekin keskustelu minun mielestä oli täysin absurdi, paljonko sallitaan tota etätyötä. Se on niin ku mulle niin erilaisesta taustasta tullu, että ihan hulla edes keskustella. (Haastateltava b., 41-50)*

*Noo, lähinnä se on sitä, et tavallaan suoraan sanotaan, että voi, voit olla nyt niinku tämän, mikähän se nyt oli, yks - kaks päivää viikosta, et etätyötä voit tehdä sen verran. (Haastateltava a., 41-50)*

Tähän kysymykseen liittyen tuotiin haastateltavien puolelta esille myös ohjeistuksen puute.

*Ohjeistuksen sisältö on erittäin suppea ja sitä sisältöä tulkitaan meillä eri tavalla ja sitä ei meillä myöskään valvota. (Haastateltava e., 30-40)*

*Ja se, että tuota vaikka korona-aika osotti sen, että kuinka niinku töitä on saatu tehtyä kukakin mistäkin. Toki jotku ei kykene etätyöhön, se on ihan fakta, vaikka korona-aikana on nähty, että siihen pystytään ja meidän asiantuntijat osaa hommansa. Niin siitäkin huolimatta, ei jukolauta, kahen vuoden aikana ei päästy meidän ohjeistuksessa mihinkään muuhun kuin kaks päivää etänä ja piste. (Haastateltava b., 30-40)*

Webropol -kyselyssä oli väite: Yrityksen johto tukee hybridijohtamista. Täysin tai samaa mieltä oli 48 % vastanneista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 42 %. Vastajista 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kantaansa ei osannut sanoa 3 % vastanneista. Kun täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä olevien mukaan lasketaan ei samaa eikä eri mieltä olevat sekä ne, jotka eivät osaa sanoa, saadaan kokonaisprosentiksi 52. Kyselytuloksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen johdon tuki noin puolelle yrityksen henkilöstöstä ei ole ollut ainakaan kovin näkyvää

Teeman 1 kysymyksen 6 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen keskeisimmät havainnot olivat, että johdon tukeen hybridijohtamiseen liittyen oli tiin varsin tyytymättömiä (haastattelut ja Webropol -kyselyn tulokset). Lisäksi ohjeistuksen ei koettu olevan riittävää. Haastateltavat kokivat pääosin, että koronan jälkeen palattiin toimistotyön malliin ja ohjeistus sekä valvonta oli puutteellista. He kokivat tämä vuoksi, että hybridijohtamista ei tuettu johdon toimesta.

Teeman 1 seitsemäs kysymys: Miten johdon tuki pitäisi sinun mielestä näkyä hybridijohtamisessa?

Useammassa kommentissa (alla) peräänkuulutetaan selkeitä sääntöjä (ohjeistusta) ja/tai että hybridityötä ja -johtamista pidettäisiin toimistotyön kanssa samanarvoisena.

*Tota, sen missä on vähän puutteita on ollu, ehkä se selkeä, selkeä viesti ja selkee ohjeistaminen tästä hybridityöstä. (Haastateltava d., 30-40)*

*No se pitäis aika hyvin evaluoida. Ja se, et sit sille pitää olla kunnon säännöt, et mitä se oikeesti tarkoittaa. Et jos ollaan, niinku ollaan kotona, tehdään töitä ja välillä ollaan työmaalla, että kyl siitä pitäis jonkinmoista raporttia tai jotain muutakin saada, et ei vaan*

*silleen, että no ollaan nyt etätöissä. Kukaan ei niinku tavallaan siitä, että tuleeks sieltä putken päästä mitään valmista. (Haastateltava a., 51-60)*

*No siis, no tuota sitä, että työtä ei saa tehdä niinku tai ei olla ja tehdä etätöitä, että se pitäis sitte..niin..hankala sanoa..mut siis, et se että ei sais tuoda sellasia esille, mitkä lähtee leviään, että siellä ei olla etätöiden kannalla tai niinku ei haluta sellasta työkuultuuria meille. (Haastateltava a., 31-40)*

*Johdon tuki, se pitäis näkyä, niinku henkisenä asiana. Elikkä asian hyväksyttävyyttä pitäis tulla esille, siin pitäis kannustaa esimiestyötä enemmän tiedostamaan tää hybridityöntekemisen malli. (Haastateltava b., 51-60)*

*Niin, nyt tarkemmin ku ajatellaan, niin tuota, sitä vanhempaa aikaa ennen koronaa, ni meillä oli mm. kokouskäytännöissä vähän enempi semmosta ryhtiä. Oli ohjeistusta ja näin päin pois. Sitte ku meillä ihmisiä vaihtu paljon, niin nyt on ollu sellasia, sellasta niinku, että ne ei oo kaikki ollu kovin hyvin valmisteltuja ne kokoukset, tämä on vain muutamien yksilöiden kohalla. Ehkä tämä liittyy pikkasen siihen puutteisiin siihen perehdytyksessä, mutta kun kysymys oli, että miten se pitäis näkyä, niin minä sanosin, että pikkasen enempi vielä semmosta ohjeistusta sais olla. Minulla ei henkilökohtaisesti ole ollu mitään merkittäviä ongelmia, mutta vois luulla, että semmosiaki johtajia nuoria, jolla on vähempi esimieskokemusta, ni saattaa olla ongelmia. (Haastateltava c., 51-60)*

*No, siis ensinnäkin tuki on sitä, että asioista puhutaan ääneen ja se, että tuota ei, ei vaan toisteta vaan samoja mantoja. Sitä, että, että kuinka tärkeätä on tulla toimistolle ja kuinka tärkeätä olla täällä, vaan niinku johdetaan edestä ja näytetään esimerkkiä, Sanoetaan sitä, että me ymmärretään, et jokaisella on erilainen tilanne ja joku voi suoriutua työstään paremmin nyt täällä toimistolla, toiselle se voi olla parempi ratkaisu työskennellä siellä kotona tai missä tahansa. (Haastateltava b., 30-40)*

Työnteon fyysisellä paikalla ei erään mielestä ole isoa merkitystä.

*Istut vaikka sitte rantakiven nokassa, et tavallaan niinku semmonen asenne, ettei niinku tuomita etätöitä tai, tai tuota, pakoteta sitä johonki muottiin. Et tuota semmonen ehkä, enemmän semmonen kannustava asenne ehkä ois järkevää olla tossa. (Haastateltava b., 41-50)*

Koulutusta aihepiiriin toivottiin myös.

*No, mää ehkä ite mietin sitä tuosta meidän työkalujen kautta, että joo, johdon tietenkin pitäis näyttää sitä esimerkillä, että se, se minkälaista viestiä siitä tulee. Kannustetaan, kannustetaan siihen ja panostetaan siihen, että esimerkiks, tuota niin, olisi hybridijohtamisen koulutuksia ja hybridityöskentelyn koulutuksia niille, joilla ei oo alaisia ja se miten, miten sitä kuuluu tehdä. (Haastateltava c., 30-40)*

*Ite kaipais, että se, niinkö tavallaan tunnustettais selvästi silleen, niinkö, tai vielä selkeemmin silleen, että son niinkö samalla tasolla ja sitte et siihen ois niinkö tämmöstä. Niinkö niitten työkaluja, elikkä ihan rautapuolta ja sitte myös niinku softapuolella vois olla jotain semmosia juttuja tavallaan, et miten sitä niinkö helpotettais sitä seurantaa tai vaikka jotenkin niinkö sitä hallintaa. Ja sitte ehkä jotain koulutus, koulutustakin vois tietysti olla sitte siinä myös mitä firma vois antaa tai näin. (Haastateltava a., 41-50)*

Erään haastateltavan mukaan hybridityön valvonta ei ole tasapuolista yrityksessä.

*Ja sitten se, että se aiheuttaa tällä hetkellä ongelmaa, että meillä on ohjeessa edellytetty joku määrä sitä työtä etänä ja läsnä ja tai sanotaan, että läsnäolo on edellytetty ja etänä työskentely on vapaaehtoista. Ja sitä ei käytännössä valvota millään lailla, vaan tiedän, että osa managereista ja muista esimiehistä, niin niitä ei kiinnosta pätkeäkään valvoo tommosta ja osa on sitten hyvinkin tiukkoja. Ja minun mielestä niinkun parempi malli olisi ikään kuin se, että, että katsotaan, niinkun kuullaan, sitä työntekijää enemmän. (Haastateltava e., 30-40)*

Teeman 1 kysymyksen 7 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen keskeisimmät havainnot olivat, että työntekijät toivoivat hybridimalliin selkeämpiä pelisääntöjä. Hybridityö pitäisi tunnustaa samanarvoiseksi toimistotyön kanssa. Koulutusta (esihenkilöille) toivottiin hybridijohtamisen kokonaisuuteen. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

Teeman 1 kahdeksas kysymys: Miten lähiesihenkilö tukee hybridijohtamistasi?

Haastateltavat totesivat pääosin, että heidän lähiesihenkilöiden puolelta tukea on hybridijohtamiseen saatu hyvin.

*No, tässä on ollut kysymyksiä, kun itsekin teen johtamista. Niin on ollut kysymyksiä johduen tästä hyvin laajasta tulkinnasta, joka meidän firmassa on, niin, niin tuota kyllä lähiesimies on selkeyttänyt minulle ne pelisäännöt, millä meidän yksikössä tulee toimia, että sitä selkiytystä se on vaatinut. (Haastateltava e., 30-40)*

*No, niin joo ihan ihan pelkästään sillä että on hyvin joustava esimerkiksi sen suhteen miten mä nyt itse nään että olenko mä toimistolla. (Haastateltava c., 30-40)*

*Tuota, kyllä tää on niin monta kertaa kehityskeskusteluissa puhuttu se, että ei niin kuin, sillä ei oo merkitystä sillä työn tekemisen paikalla, vaan tuleeko työ tehtyä ja kuinka laadukasta se työ on. (Haastateltava b., 30-40)*

*Joo, niin elikkä juu, V se on mun lähiesimies ja et hän on hyvin ihmisläheinen ja hän niinku täytäntöönpanoasioissa, millä tavalla työtä tehdään, tukee niinku hyvin. Sillä tavalla ku, niinku henkisen tuen pystyy antamaan. Mut just tää hybridijohtaminen, mitä se on, taas se on kans varmaan tilanteena ja asiana sen verran uus ja outo ja omituinen, et sitä hybridijohtamis asiaa ei ehkä täs varsinaisesti lähiesimiestyössäkään sen tyyppisesti oikein tuu huomioituu. (Haastateltava b., 51-60)*

*No, ainakin tuota silleen, että on, on vielä niinkö vähän, tavallaan miten sen nyt sanois, löysemmin tai sallivimmin suhtautunu siihen, niinkö niitten päivien tai kotona tehtävään työmäärään. Ei oo mitään semmosta, niinkö ei oo tiukkapipoinen linja. (Haastateltava a., 41-50)*

*Tosi hyvin, ei oo ollu ikkään mitään, saa tehdä etänä sen mitä firman ohjeistukset sallii ja välillä enemmänkin tarvittaessa. Jos on sellanen tilanne, että tarvii. (Haastateltava a., 30-40)*

*No, sehän on sanonut, et sama missä teette töitä. Ite hän käy välillä toisessa toimipisteessä ja välillä täällä ja ilmoittaa, että hän on niinä ja niinä päivinä paikalla. Niin määki sitte koetan olla konttorilla silloin, silloin et tuota sillä tavalla, mut ei paljon muuta. (Haastateltava b., 41-50)*

*Mun mielestä se on toiminut siinä mielessä hyvin ku ite kuitenkin käy työpaikallakin. Puolet työajasta oli silloin korona-aikaan työpaikalla ja puolet etänä, nyt kuitenkin ku on siirretty normaaliin. Vanha normaali oli, että yli puolet työajasta täällä työpaikalla, niin nii sinänsä se lähiesimiestyö on niinku pysynyt aika hyvänä, että, että tuolla etänä ku ollaan, ni silloin ei hirveesti olla yhteyksissä. Mutta kun käy täällä paikan päällä, niin silloin ollaan niinku enemmän yhteyksissä. Omalta osalta on toiminut niinku hyvin, että tulee käytyä työpaikalla, et jos ois kokonaan etänä, ni silloin varmaan ois niinku enemmän haastetta. (Haastateltava d., 30-40)*

Hiukan myös kriittisiä äänenpainoja asian suhteen oli.

*Ei hirveesti, ei kauheesti, me ei kauheesti olla oltu, ku siihen niinku, et me ollaan saatu omin päin päättää miten sit ollaan etätöissä tai ollaan paikalla, mutt et se on enemmänkin meidän omissa käsissä ollu. (Haastateltava a., 51-60)*

*Öö, minä sen näen, sen asian niin, että se on sitä johtamista. Sillä, niillä mahdollisuuksilla ku se on etänä mahdollista tehdä. Äää... ja, ja ehkä pikkasen vois olla, varsinkin tämä uusi esimies, joka on nyt ollut vuoden alusta, on ollu mulle pettymys. Ihan vain sen takia, että hän on tietenkin tiimikokouksia pyöritelly ja näin, mutta semmosta one to one keskusteluja ei oo ollu ollenkaan eli tämä vaihtelu tulee siitä yksistä yksilöistä. Että on varmasti parempiakin esimiehiä ja toimivampia ja jossakin mielessä vois sanoa tässäkin, että kulttuurit ja yrityskulttuurit ja eri kansalliset kulttuurit näkyy läpi. Että mitenkään olematta rasisti eli kulttuurien kohalla, mutta et tuota vierasmaalaiset, niillä on oma toimintamallinsa ja niin poispäin. (Haastateltava c., 51-60)*

Tähän kysymykseen liittyvä Webropol -kyselyn väite oli, että: Esimieheni tukee minua hybridijohtamisen mallissa. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 79 % vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 14 %. Vastaajista 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Muita vastauksia ei ollut. Kyselyn perusteella voisi todeta, että esihenkilöt antavat tukea omille alaisilleen. Lisäksi kyselyssä oli tähän teeman kysymykseen liittyen väite, että: Tiedän, mitä on hybridijohtaminen. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 86 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 7 %. Vastaajista 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Muita vastauksia ei ollut.

## Teeman 1 kysymyksen 8 keskeisimmät johtopäätökset

Esihenkilöt tietävät omasta näkökulmastaan, että mitä hybridijohtaminen on ja siten he ovat voineet arvioida esihenkilön tukea hybridijohtamiseen liittyen. Tämän kysymyksen keskeisin havainto on, että pääosin koetaan esihenkilöiden tukeneen hyvin heidän hybridijohtamista, vaikka muutama eriävä mielipide tulikin.

### 6.1.1 Teeman 1 keskeisimmät havainnot

Yleisesti ottaen johtaminen koettiin hiukan vanhanaikaiseksi hybridimallin näkökulmasta. Johtamisen haluttiin olevan avoimempaa ja osaa haastatelluista häiritsi ajoittainen linjakkuuden puute johtamisessa. Johtajien haluttiin olevan näkyvämpiä, mutta toisaalta oli havaittu, että toiminta on laajaa ja se tekee johtamisesta haastavaa.

Lähiesihenkilöiden toimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä. Kritiikki kohdistui lähinnä esihenkilöiden vaihtuvuuteen sekä siihen, että esihenkilöitä oli monista eri taustoista lähtöisin. Tällöin johtamistoiminta saattoi olla kunkin kohdalla erilaista. Esihenkilöille toivottiin myös tukea siinä vaiheessa, kun he aloittavat esihenkilötyönsä.

Haastateltavat pitävät tärkeänä hybridityön tekemisen mahdollisuutta ja kyselyssä puolestaan vastaajat tunnustivat sen, mitä hybridityö on heidän mielestään. Vaikuttaa siltä, että hybridityön tekemisen olemus ymmärretään yhtiössä ja mahdollisuutta hybridityöhön pidetään tärkeänä. Hybridijohtamisen osalta osa koki, että yleinen johtamistapa tukee hybridijohtamista ja jotkut taas kokivat aivan päinvastoin sekä osa siltä väliltä. Niukka enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että yleinen johtamistapa ei tue hybridimallia.

Johdon tukeen hybridijohtamiseen liittyen oltiin varsin tyytymättömiä (haastattelut ja Webropol -kyselyn tulokset) ja ohjeistuksen ei koettu olevan riittävää. Haastateltavat kokivat pääosin, että koronan jälkeen palattiin toimistotyön malliin ja ohjeistus sekä valvonta oli puutteellista. Haastateltavat toivoivat hybridimalliin selkeämpiä pelisääntöjä ja että hybridityö tunnustettaisiin samanarvoiseksi toimistotyön kanssa. Myös koulutusta (esihenkilöille) toivottiin hybridijohtamisen kokonaisuuteen. Osa haastateltavista löysi kuitenkin myös positiivisia asioita johtamisesta, ja he kokivat sympatiaa johtajia kohtaan, koska yrityksen johtaman projektin kompleksisuus muodosti haasteen johtamiseen liittyen.

## 6.2 Teema 2: Hybridijohtamisen tehokkuus

Teeman 2 ensimmäinen kysymys: Mitä mielestäsi tarkoittaa hybridijohtamisen tehokkuus?

Yksi näkemys oli työkuultuuriin liittyvä ja toinen ajankäyttöön liittyvä.

*Lähinnä tulee semmonen ajatusmaailma mieleen, että miten se työntekemisen kulttuuri on niinku, on muuttunut tossa. Ja se, että se on ruvettu näkemään sillai, että ehkä ollu vaan tehokkaampi tekemään töitä, kun on se vapaus siinä et miten. Missä se, et ennä ei niinku sidottu sinne yhteen paikkaan, et se on pakko tehdä sieltä sun omalta paikalta se työ vaan sää pystyt sitä tekemään sitä niinku omaan tahtiin missä nyt sitten teetkään sitä työtä. Mut se, että se näkyy siihen työn laatuun ja siihen suorittamiseen ja siihen, että yleensä ollaan vähän tehokkaampia ku sää pystyt ite sitä vähän niinku enemmän, niinku järjestelemään ja organisoimaan ja tunnistamaan sitä omaa työn tekemistä. (Haastateltava a., 30-40)*

*Tehokkuus? On kyllä, että mistä kulumasta tätä lähtee niinku lähestyyn, mitä sää niinku, mitä tällä tehokkuudella niinku....tehokkuus, hybridijohtamisen tehokkuus. No ainaki itellä tulee mieleen se, että tehokkuus on myös sitä, että sää et tuhlaa ja haaskaa oman tiimis aikaa. Et se, et tuota sovitut asiat kalenteroidaan, sovitaan etukäteen, ni mitkä on sellasia, mitkä vaatii kokouksen järjestämistä tai mikä, mikä on vaan sähköpostikokouks-tyyppinen. Mut se, että niinku et korona-aikana oon nähnyt, et kuinka kivoja ja hauskoja noi Teams kokoukset on, mutta hyvin moni kokous mitä meillä on järjestetty, ni siinä kokouksessa on todettu, et tää asia ois voitu päättää vaikka sähköpostissa. Et se nyt ainakin tehokkuudesta tuli, niinku ajankäytön tehokkuus ensimmäisenä mieleen. (Haastateltava b., 30-40)*

Useammassa kommentissa hybridijohtamisen tehokkuus liitettiin tavoitteisiin ja tuloksiin.

*Noo, ainaki se, äkkiseltään sen tulkitsisin sen silleen, että tuota, et tavallaan se niinkö liittyy siihen, että miten ne tavallaan, ne tavoitteet, tavoitteet tai kuinka hyvin ne tavoitteet saavutetaan. Sillä niinkö tekemällä hybridinä sitä työtä, että tavallaan teekä toimistolla vai kotona, ni tietysti jotku tavoitteethan sulla aina siinä on, että jotku paperit pitää vaikka tehdä et tiettyyn päivään mennessä tai esimerkiksi. Niinku meillä ni on, on tuota, tarkastuksia ollu. Sit niinkö sopimuksien puolella, missä on pitäny käydä, et ainakin nyt se siten ymmärtäisin ite, että kuinka hyvin se työ tulee niinku tehtyä tällä mallilla tai sitte siihen, että sää oot sielä toimistolla. Olisit niinku joka päivä kahdeksasta neljään. (Haastateltava a., 41-50)*

*Hmm, se on hyvä kysymys, tuota, mun mielestä se mitataan viime kädessä sillä lailla, että ne annetut tehtävät hoituvat tavoitteellisessa aikataulussa eli tää on hyvin paljon riippuvainen siitä, minkälainen se henkilön työtehtävä on. Toinen tapa arvioida sitä tehokkuutta on, on se työntekijän oma fiilis ja kokemus. (Haastateltava e., 30-40)*

*No, ainakin mitä se mulle tarkoittaa just sitä, että saadaan sitä hyötyä molemmin puolin. Että myös Yritys X saa siitä, et oikeesti syntyy, olkoon se dokumenttia tai tarkastusta tai mitä tahansa, niin siitä saa sitten niinku molemmat sitä, mitä on olettanutkin. (Haastateltava a., 51-60)*



*Joo, joo, tää on mielenkiintoinen kysymys. Toi mitä mä vähän tätä niinku filistelisin, ni mun mielest se hybridijohtamisen tehokkuus vois tarkoittaa sitä, et siin on ensinnäkin tiedostettu niinku nää olosuhteet ja järjestelyt ja sitte on joku systemaattisuus mietittynä, millä tavoin sitä työntekemistä ja tulosten aikaansaantia tuetaan. Ja kun se hybridijohtamisen tehokkuus, ni se mikä evidenssi siitä pitäis olla, niin se on tulosten aikaansaanti. Jos tuloksia aikaansaadaan hyvin ni, ni silloin tietenkin se ilmineeraa hybridijohtamisen tehokkuutta. Et se asetanta, töiden tekemisen seuranta just riippumatta sit työn menettelytavoista ja paikkaan sitomisesta, ni sitä se ehkä se johtamistehokkuus olis, et sitä pystytään tekemään. (Haastateltava b., 51-60)*

*Toi oli hirveen vaikee kysymys. Mutta kun on näitä, luin nuo, ehkä niinkun mä aina ajattelisin sitä niin, että se hybridi, tota niin, johtamisen tehokkuus, tai siis periaatteessa se on sama kun minkä tahansa johtamisen tehokkuus. Elikkä se, että meillä on tavoitteita, meillä on, niihin päästään. Ja se tota niin on, vaikka yhtiön strategia mikä me toteutetaan ja sitten hybridiominaisuus tuo siihen vaan tietyllä tavalla mun mielestä ehkä lisää haasteita silleen, että kun luot mahdollisuuksia siihen, että sitä pystyy, pystyy paljon joustavammin. Ja ihmiset, omat alaiset pystyy tekemään myöskin parhaimmassa tapauksessa tehokkaammin työtä, koska ne pystyy säätämään sitä, onko niitten... niiden ei tarvi, jos on tänään vaikkapa jotain jotain... ööö... arjessa jotain sellasta mikä vaikeuttaa. Sen, että sulla menee puoltoista tuntia, että sää pääset toimistolle, ni ei käytetä sitä siihen, vaan tekee aamulla työtä sit. Tekee jonku asian ja sitten jatkaa sen illalla, semmonen jos, jos hybridijohtaminen on tehokasta, ni siinä päästään niinku hyödyntämään niiden asiantuntijoiden koko se potentiaali, mikä niillä on. (Haastateltava c., 30-40)*

Tässäkin kysymyksessä nostettiin esille fyysisen työnteon paikka sekä luottamusta työntekijöihin.

*Joo, ehkä se vois olla sitä, että, että pystytään työntekijöille järjestämään työt sillai, että tehdään niinku oikeeta työtä oikeessa paikassa. Et, et pystyttäis niinku ohjaamaan etätöihin niitä töitä, mitkä ei niinku vaadi läsnäoloa tai hyvin erottamaan ne työajasta. Että ny sulla etäpäivä, että nyt sää voit tehdä näitä paperihommia, kirjotushommia, suunnitteluhommia, mitä sun tarttee tehdä ja mikä tarttee keskittymistä. Ja sitä ku ollaan läsnä työpaikalla, ni pystytään keskittämään sinne niitä työtehtäviä. Hyvin tiedetään, että työpaikalla, omalla työpisteellä voi olla haastavaa keskittyä johonki dokumentin luomiseen tai dokumentin tarkastamiseen, että se vaatii keskittymistä ja tulee sitten keskeytyksiä, mutta sitten taas on, on tärkeätä se vuorovaikutus. Et saadaan sitä keskustelua ja ollaan ajan tasalla, että mitä työpaikalla tapahtuu, ni että nää kun saatat balanssiin, ni uskon että se tuo sitä niin ku tehoa siihen työskentelyyn. (Haastateltava d., 30-40)*

*Joo, mä mietin näitä kysymyksiä, ja eroaako se yhtään millään tavalla toimistojohtamisen tehokkuudesta, että niinku..ööö..se, se tuota mitä toimistossa. Mikä lisä on toimistossa, siinä on, sä voit kysyä ad hockina helpommin ehkä asioita siltä. Voithan sää etänäkin kysyä, senku otat luurin kouraan ja senku soitat, mutta ehkä se kuitenkin, kun käytävällä tapaavat siellä jonkun, ni voit kysyä ad hockina jonkun, joka on mielessä. Et siinä mielessä ikäänkun asiat hoituu näppärämmin. Mutta siinä on sitten se pääosa eli se toimistolla, että siellä on kaikenlaista pientä sälää koko ajan ja sä et ehkä keskitykään tai niinku olennaiseen asiaan, kun sulla on miljoona pientä sälää. Ja sit tuon ja tämän ja tämän kanssa, ni tavallaan se tehokkuus voi kärsiäkin siellä. Et tota, öö... sitte toimistolla työskentelyssä, siinä on se, mä mietin kans tätä, että mikä se ero ylipäätään on, mistä se tulee. Se tiimiytyminen ja tämmönen niinku työyhteisön, tiiviin työyhteisön luominen on etätyössä vähän haasteellisempaa, et ihmisten kommunikoinnissa on niin paljon sellasta sanatonta ele- ja muuta kommunikointia. Se vähän niinku kärsii vähän etätyöstä, et, et*

*sitä non-verbalic, vai miten sitä suomeksi sanois, sitä on vähän vähemmän. Tämmönen etätyö toimii oikeen hyvin silloin, kun sä tunnet ne ihmiset, jollain tavalla, kyl se ihan kohtuullisesti toimii muutenkin. Mulla ei nyt suoraa vastausta ole tohon tehokkuus kysymykseen, mut sitä, tää on vähän niinku savolainen vastaus, joskus se voi olla parempi konttorilla ja joskus parempi etänäkin. (Haastateltava b., 41-50)*

*No, sillon kun korona alko, niin henkilöstöosasto korosti sitä, että tämä etätyöskentely perustuu luottamukseen. Ja se on mun mielestä ainoa sellanen asia, jolla voidaan ottaa kantaa siihen, että valvotaanko ja mitataanko vaiko eikö. Ja sitte ku puhutaan tehokkuudesta, ni tehokkuus tarkoittaa sitä, että jos on jotku tavoitteet, niin sitä pitää pystyä mittaamaan. Nyt on erittäin kyseenalaista sanoo, että voidaanko tämmösessä hybridijohtamisessa tehokkuutta niinku todeta. (Haastateltava c., 51-60)*

Webropol -kyselyssä oli väite: Hybridityö on tehokkaampaa kuin toimistotyö. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 86 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 7 %. Vastaajista 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Muita vastauksia ei ollut. Tulos on varsin selkeä, että esihenkilöiden mielestä hybridimallissa saadaan tuloksia paremmin aikaan. Tällä voi olla yhteys työssä jaksamiseen, jossa sen koetaan olevan parempi hybridimallissa (seuraava väite alla).

Webropol -kyselyssä oli väite: Jaksan paremmin hybridijohtamisen mallissa kuin pelkässä toimistotyössä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 79 % vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 14 %. Vastaajista 4 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kantaansa ei osannut sanoa 3 % vastanneista. Vastaajien mielestä hybridijohtamisen mallissa jaksaminen on parempi kuin toimistotyömallissa ja tutkijan mielestä tällä on liityntäpinta tehokkuuteen; virkeämmät työntekijät ovat tehokkaampia työssään kuin väsyneet.

Teeman 2 kysymyksen 1 keskeisimmät havainnot

Ensimmäisen kysymyksen osalta keskeiset havainnot ovat, että työn tekemisen kulttuuri on muuttunut. Haastateltavien mielestä tehokkuus tarkoittaa selkeää tavoiteasetantaa sekä tulosten seurantaa. Osin tässäkin kysymyksessä tuotiin esille luottamuksen merkitys työnteossa. Webropol -kyselyssä hybridityön koettiin olevan tehokkaampaa kuin toimistotyö ja jaksaminen hybridimallissa parempaa. Haastattelun ja kyselyn perusteella tehokkuus on työssä jaksamista, luottamusta ja selkeää tavoiteasetantaa sekä seurantaa.

Teeman 2 toinen kysymys: Mitkä kaksi tekijää vaikuttavat mielestäsi eniten hybridijohtamisen tehokkuuteen

Luottamusta ja joustavuutta pidettiin tärkeänä.

*Sen verran ite mietin, että siinä, et mulla tuli ihtellä ensin mieleen avoimuus ja luottamus. Et ehkä se on se joustavuuskin, ni mää vois in ehkä sanoo sitten, että joustavuus ja luottamus. Et nää on ne mitkä siihen vaikuttaa, et luotetaan siihen, että se työntekijä tekee sen työn. Teki se sen kotona tai Lapissa tai mistä, mutta että et luotetaan siihen, että se työ tulee tehtyä. (Haastateltava a., 30-40)*

*Mää sitä mietin tässä ennakkoonkin, ku oli vähän vaikeeta. Mutta tuota, kyllä se ainakin se esihenkilön, niinkö suhtautuminen ja semmonen niinku luottamus siihen. Että miten, tuota, kokeeko se ja sitte tietysti toisaalta se, ehkä ne työkalut, työkalut, että miten sitä sitte niinkö esimies, esimies sitä sitten tai esim. henkilö kontrolloi ja seuraa työn toteutumista. Se ainaki itellä on, että jos siitä tavallaan, se on mun mielestä iso juttu, että jos siitä tulee semmonen, et se on vähän silleen, et okei, voit nyt olla, tehä nyt tuonkin. Se vähän menee vähän väheksynnän puolelle tai tavallaan sillei ja itelle tulee vähän sellainen filis, että tässä nyt tekee jotenkin väärin tai silleen. Että tulee vähän, että ku mää oon nyt täällä kotona, luen tätä samaa dokumenttia täällä kotona, mitä mää lukisin töissäkin. Mut mää en niinku ite nää tavallaan sen dokumentin lukemisen kannalta mitään lisäarvoa siihen, että tuota, sinne ajaa, sinne toimistolle. Sitte se toimisto tuo mun mielestä muissa yhteyksissä sen lisäarvon. Mun mielestä niinku se ei tuo mitään lisäarvoa, sitte tietysti silleen, että pitäs tavallaan ja mikä vois olla niihin työkaluihin sille esihenkilölle tavallaan, että miten sitä sitte pystyy seuraamaan sitä. Että se tietysti, töitinhän pitää niinku tulla tehtyä, tehdyksi. Sehän ei oo niinkö, sehän pitäs olla mun mielestä enemminki silleen, että sanotaan, et joo, että voit olla kotona ja tee vaan sieltä ja seurataan että tuleeko ne, vähän niin ku lapsella, että tuleeko ne hommat nyt tehtyä, läksyt tehtyä vaiko eikö. Ja jos ei tuu, ni sitte tietenki pitää ryhtyä toimenpiteisiin ja siihen olla taas omat työkalut ja näin, että tuota mielummin menis luottamus eellä ensin ja sitte korjataan, jos on niinkö siihen tarvetta. (Haastateltava a., 41-50)*

*Joustavuudesta täs on pitkälti kyse elikkä ei oo paikkaan sidottu tekemistä eikä välttämättä aikaankaan. Vaan sit ne mitkä kaks tekijää vaikuttais, ni se systemaattisuus, mikä sit just tukee tätä, tätä niin kuin ei paikkaan eikä aikaan sidottuu tekemistä ja sitte se semmonen niinku tavoteasetanta. Sen selkeys ja seurattavuus, ehkä siin vois puhua niinku mittaroinnistakin. Ne mittarit tekemiseen voivat olla vähä erit, kuin et käydään kellokorttitoissa toimistossa. (Haastateltava b., 51-60)*

*No, kyllä se on se, että sä tunnet ne ihmiset. Sää voit hybrinä ja etänä johtaa hyvinkin tehokkaasti, jos sää tunnet ne ihmiset. Mut jos sää et tunne, niin se menee nihkeeks. Ööö... no ehkä siinä sitte tämä tavallaan, no yhteiset kokemukset on, on niinku se tavallaan se me-henki, me tehtiin, niinku se puoli, niin tota, se on pikkusen haasteellisempi tämmösessä etätyössä. Ja tota, se tuota, vaikuttaa, jos sitä ei jollakin tavalla saada reilaan tavallaan. (Haastateltava b., 41-50)*

Tavoitteiden asetannalla ja niiden seurannalla oli myös merkityksensä.

*Mun mielestä, mä oon henkilökohtaisesti hyvin vahvasti sitä mieltä, että meillä tavoitteet, että mitä meidän täytyy saavuttaa. Se, miten niihin päästään ja mistä niitä tehdään, niin ei sillä ole mitään merkitystä. Jos sen pystyy sen tekemään kotoa, ni sit se tehdään kotoa, jos son tehokkaampaa istua autossa, sitten tehdään autossa istuen, piste. Son niinkun, ehkä mä lisäisin tohon sen, että yhtiön se kulttuuri on ehkä se. Sen vaikutus, se konkreettinen tekijä, mutta son se, mikä määrittää sen, että tuleeko siitä koskaan olemaan tehokasta vai ei. (Haastateltava c., 30-40)*

*Minusta tuota, kun katon tätä asiaa niinku toiselta kantilta, sen voi nähä niin, ettei siinä oo välttämättä isoa eroa, että ollaanko hybridijohtamisessa vai sellasessa perinteisessä fyysiseen kanssakäymiseen liittyvässä johtamisessa. Niin en usko, että siinä välttämättä on kovin paljon eroa siinä varsinaisessa tehokkuudessa, jos aatellaan näin että jollekin alaiselle on asetettu tavoitteet ja niitä sitte voidaan mitata molemmissa työskentelytyvoissa. Niin, niin jos sanotaan, että kaks tekijää pitää nimetä, ni kyllä se luottamus on yksi, mutta sit se, että mittarit ja mittaaminen. Niin niissä on tietenkin se, mut tässä on se, että se luottamus ja mittaaminen ja raportointi on se toinen tekijä siinä. (Haastateltava c., 51-60)*

*Seuranta. Elikkä se, että sitä pitäis hyvinki, jos ollaan vaikka viikko tai etätöissä, niin sit pitäis aika hyvin käydä läpi. Olkoot joko päivätasolla tai viikkotasolla, että mitä on saatu aikaseks ja mitkä on seuraavat tavoitteet. Et se on niinku, et muutenhan se sit, jos ollaan etätöissä, niin ei sitä seurantaa tule. (Haastateltava a., 51-60)*

Ajankäyttöön viitattiin muutamassa mielipiteessä.

*Sanotaan, et mulla itellä kun on puolet työpaikalla ja puolet etänä, ni on hyvä. Että pystyy lähtökohtaisesti suunnittelemaan työtehtäviä silleen, että mitä mä teen ny maanantaina ku oon etänä ja mitä tiistaina ku oon työpaikalla. Ni se, se niin luo, luo sitä tehokkuutta. Öö... kyllä mä näkisin, että tietyllä tavalla sitä tehokkuutta tässä myös lisää se omalla kohalla, ku on tuota työmatkaa kuitenkin sen verran kulkee, ni varsinkin talvella se vaikuttaa siihen jaksamiseen. Ja jos joka päivä käy työpaikalla ja herää aamulla ja illalla oot kotona, ni aiheuttaa se väsymystä ja tota noin, ei, ei saa samalla tavalla tehoja irti. Sitten ku etätöissä ku on, niin pystyy nukkumaan tunnin puoltoista pidempään heilepostikin ja pystyy vähän niinku palautumaan siitä aamuheräämisistä. (Haastateltava d., 30-40)*

*Voi käyttää samoja argumentteja kuin edellisessä kysymyksessä. (Haastateltava e., 30-40)*

*Joo, kyllähän se on se ajankäyttö, et antaa mahdollisuuden sille. Tottakai täytyy tarkasti, esimiehen täytyy ensi olla sen asian päällä, et pystyy tekemään sen päätöksen siitä, että tarvitaanko kokouksia, miten sää ne työnjaon teet ja sen tyypiset. Et se, että tota ennen kuin esimiehet alkaa laukoon niitä kokouksia, palaverikutsuja, mitä tahansa muuta, tärkeintä ois se, että ite niin ku perehtyis asiaan. Istuis sen asian päällä ja kattois ite, että mitä tää käytännössä tarkoittaa. (Haastateltava b., 30-40)*

## Teeman 2 kysymyksen 2 keskeisimmät havainnot

Keskeisimmät havainnot tämän kysymyksen suhteen ovat, että esihenkilöt eivät kokeneet oman hybridijohtamisen olevan tehokasta. Toisaalta kuitenkin koettiin, että ollaan tehokkaampia hybridimallissa ja jaksaminen on hybridityössä parempi. Luottamuksen ja joustavuuden merkitystä painotettiin samoin kuin tavoitteiden asetantaa ja niiden seuranta. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

## Teeman 2 kolmas kysymys: Miten arvioit tai mitaat, että onko hybridijohtamisesi tehokasta?

Varsinaisesti tehokkuuden mittauksia ei ollut tehty esihenkilöiden keskuudessa.

*En oo ikinä oikeestaan mitenkään mitannu, mutta oon mää sillaan miettiny sitä asiaa ja mää oon ihte aatellu sitä asiaa, että ehkä enemmän sen luottamuksen kautta siinä. (Haastateltava a., 30-40)*

*En oo sitä arvioinut sen tarkemmin vaan, mutta tota vois olla huomattavasti tehokkaampaa, mutta en oo arvioinut sitä kyllä siis ku ihan mutu-tuntumalla. (Haastateltava a., 51-60)*

*No, ei se oikeestaan, se tuota ne mittarit tai se seuranta tulee sen kautta, että on ne tietyt niinku hommat mitä on pitänyt tehdä tai saada tehdyksi, niinku tiettyyn päivämäärään mennessä. (Haastateltava a., 41-50)*

*No joo, en, en oikeestaan oo mitannut millään tavalla. Et ei tuu mieleen mitään semmoisia...mittareita...et, et yks tietenkin, tietenkin se, että kun meillä on viikkopalaverikäytännöt, että, että viikkopalaverit pidetään aina ja tota noin, samalla tietenkin seurataan töiden töiden etenemistä ja työtehtävien etenemistä. Niin tietysti sitä siinä tietyllä tavalla arvioi, että on niinku työtehtäviä ja työtehtäviä ja sitte niinku toimistolla ja, ja tota niinku etätö myös. Tietyllä tavalla on tehty työtehtävien ja seurannan mukaisesti, että on työtehtäviä olemassa molempiin työpisteisiin ja tosiaan, jos erottelemaan, että on selkeesti mitä tehdään etätöissä ja selkeesti mitä tehdään työpaikalla. (Haastateltava d., 30-40)*

*No, emmä tiedä mitään erityisesti mitannu. Mutta totta kai sitä niin kuin, varsinkin ku siis, vaikka aikasemminkin oma tiimikin on hoidellu milloin missäkin töitten takia. Mut nyt se korona-aikana, ku jäätiin kaikki etähommiin, niin kyllähän sitä säännöllisesti tiimiläisten jaksamisen kannalta kysyy, että miten niinku homma toimii ja onko jotain mitä haluais tehdä toisella lailla. Järjestetäänkö enemmän tämmösiä epävirallisia keskusteluhetkiä tai mitä te niinku toivotte. (Haastateltava b., 30-40)*

*En, en täällä ole. Riippumatta siitä, ollaanko etä- vai lähijohtamista, niihin tuloksiin on sidottu ja tehtäviin ja näin, se on ihan samanlaista tavallaan kummassakin. (Haastateltava b., 41-50)*

Luottamus nousu tässäkin esille ja myös tavoitteiden merkitys.

*Minä voin niinku täysin luottaa tavallaan siihen toiseen, että, että se on myöskin se luottamus, luottamus kun on synnytetty, niin se helpottuu myöskin eli kun tietää, että siihen toiseen voi luottaa ja hommat hoituu, niin tota ei tarvi ittekään murehtia. (Haastateltava e., 30-40)*

*Joo, joo, erinomainen kysymys jälleen, nyt niinku sanottu, en oo osannu ajatella tätä hybridijohtamisasiaa. Mää olen tämmönen tulos- ja talousorientoitunut projekti-ihminen, niin just et riippumat näistä työnsuorittamismenettelyistä tai johtamistavoista, ni tota noin... mä arvioisin ja mittaisin tätä omaa niinku johtamistehokkuutta sillä, et miten mun alaiset tai mun vastuuorganisaatio saa tuloksii aikaseks. Ja tuloksia saadaan aikaseks tai ei saada ja sen mukaisesti mää niinku varmaan sen oman johtamiseni tehokkuutta niinku arvioin. (Haastateltava b., 51-60)*

Toinen näkemys liittyy yleisesti mittaamiseen ja toinen keskusteluihin alaisten kanssa.

*Mun on silleen hankala, koska mun tiimi on muualla ja mää oon itse toisaalla elikkä mulla on käytännössä koko ajan hybridimalli käytössä tietyllä tavalla. Et tämmönen, niin mut mulla ei oo täällä ketään kehen mä voisin peilata sitä, et miten se esimerkiksi, niinku toiminko mä eri tavalla. Silloin, kun mun tiimi olisi täällä tai osa tiimistä täällä, niin mä en ehkä osaa tohon ihan samalla tavalla, en pysty vertaamaan, mutta mittaamista tietenkin, mikä niinku tavallisestikin, miten työtä mitataan. (Haastateltava c., 30-40)*

*Öö... minä oon varsinkin nyt viime aikoina käyttäny sitä, mää oon niinku lisänny tämmöstä keskustelua. Eli mul on joka viikko varttitunnista puoleen tuntiin one to one sessio. Varsinkin nyt son tarpeellista, kun on tämä aika tällanen, mutta tuota, mä oon lisänny sitä ja sillä tavalla on niinku nähäny sen, että, että pystyy keskustelemaan semmosistakin asioista paremmin, kuin esimerkiksi semmosissa Team meetingissä, missä kaikki on läsnä. Niin minä käytän sitä tämmöseeseen mittaamiseen ja arvioimiseen semmosta avointa keskustelua, joka on sille alaiselle paljon helepompaa, ku siinä ei ole kaikki, koko tiimi kuulemassa. (Haastateltava c., 51-60)*

Teeman 2 kysymyksen 3 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen keskeisimmät havainnot ovat, että kukaan haastatelluista ei ollut mitannut omaa tehokkuuttaan hybridijohtamisessa. Osa heistä toi ilmi, että sitä on kuitenkin tapahtunut välillisesti, esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen muodossa. Luottamuksen merkitys nousi jälleen esille, vaikka sitä ei tässä kysymyksessä suoraan esitettykään. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

Teeman 2 neljäs kysymys: Koetko pystyväsi johtamaan alaisiasi tehokkaasti hybridimallissa?

Pääosa koki pystyvänsä johtamaan tehokkaasti.

*Emmä kauheeta eroa nää niissä, tota se, niin, johtamaan tehokkaasti, siis....semmonen tunne, että ei mulla oo mitään eroa siinä tavallaan siinä, että jos halutaan jotaki saaha aikaseks niin, että sovitaanko me ja niinku seurataanko asioita paikan päällä vai etänä. Emmää nää kauheesti eroo siinä. (Haastateltava b., 41-50)*

*Kyl mä koen, että sen pystyy tehokkaasti, tota niin, hoitamaan. Ja ehkä niinkun myöskin oma tiimi mun mielestä semmonen, joka on hyvin itseohjautuva, ni se, tämän pystyn mahdollistamaan heille, heille, tota ni, työskentelypuitteet myös hybridimallissa. Ni kyl mä koen, mä pystyn heitä niinku johtamaan ihan tehokkaasti. (Haastateltava c., 30-40)*

*Voisin sanoo, verraten hyvin samalla tavalla pystyn. (Haastateltava c., 51-60)*

*No, ainaki nyt, ku meillä on uusitty näitä työkaluja mitä on niin ku, mitä käytetään. Niin tosi hyvin nyt pystyy, että nyt se on niinku tosi hyvin mahdollistettu, että pystytään tekkeen, et kyllä mä oon kokenu, että sen pystyy hyvin tekemään. (Haastateltava a., 30-40)*

*Kyllä mä ite ainakin tässä nykyisessä tehtävässä koen, että tuota, että onnistuu kyllä. Niinkö ihan yhtä hyvin, että siinä on tietysti sitte sitä muuta, sitä tavallaan esihenkilön toimenkuvaan liittyvää kahvipöytäkeskustelua ja porinaa ja tämmöstä kuulumisten kysymistä, mitä nyt tietysti on tehty paljon Teamsin kautta niinkö muutenkin. Mutta et se tietysti niinkö toimii ja sujuu paremmin sitte naamatusten ja tarvitaan sitäkin, mutta kyllä nämä tämmöset niinkö, vaikkapa tarkastukseen valmistautuminen tai johonkain palaveriin valmistautuminen tai joku jonkun tulospalkkioaineiston niinkö laatiminen ja sen seuranta, kyllä se onnistuu mun mielestä ihan täysin hybridinä ja etänäkin. (Haastateltava a., 41-50)*

*No mä näkisin, että se tota noin, jos ollaan kokonaisella tavalla. Mehän on oltu tässä, tota noin, meidän tiimissä vuoron perään korona-aika työpaikalla. Toinen on ollu etänä ja toinen ollu työpaikalla. Toki tossa oli, tossa edellisenä talvena tiimi vähän isompiki, mutta se, että ollaan aina kokonaan eri paikassa, ni tottakai se muodostaa niinku hankaluutta. Et nyt, nyt tässä päässä mitä nyt ollaan, on selekeesti helpompi, kun ollaan välillä samassa paikassa kasvoikkain. Kyl se niinku helpottaa sitä huomattavasti, että, että ollaan edes päivä viikossa samassa paikassa ja pystytään niinku kasvokkain keskustelemaan. Vaikkakin ollaan, tota noin, jos ei ny ihan päivittäin, mutta useita kertoja viikossa kuitenkin, niinku palaverin yhteydessä etänäkin. Niin kyl se etänä on pikkasen kuitenkin sitte semmosta, että ei se niin tehokasta mun mielestä oo. (Haastateltava d., 30-40)*

*No, jos me pitäydettäisiin vain siinä, mitä HR on kertonut eli 60 prosenttia paikalla ja millään muulla ei ole väliä, näin vähän niin kuin kärjistäen, niin en, en pystyisi. Eli se on vaatinut sitä selkeytystä, minun on pitänyt kysyä minun lähiesihenkilöltä, että, että miten tää oikeesti menee, kun kun firmassa osa noudattaa ja osa ei noudata, niin tota, se on omankin työmotivaation kannalta hyvin keskeinen, että se on selekiytetty. Ja tuota sen jälkeen, kun minä olen saanut ne rajanvedot ja linjaukset perusteluineen, niin sen jälkeen minä voin myöskin alaspäin itse perustella ne, että miksi me toimitaan näin. Ja tuota, sen jälkeen se, se on sitä niin kuin sitä tekemistä, mitä tuossa äsken kuvasin eli pidetään yhteyttä ja seurataan työn tuloksia. Ja toki tässä on varmaan yhtä monta vastausta kuin on haastateltaviakin, mutta minä olen kyllä pystynyt erittäin hyvin hoitamaan hybridijohtamista, koska meillä on sellanen tiimi, että ollaan molemmat, on niinku oma-aloitteisia oltu ja meillä on niin kuin näkemykset sattuu hyvin yhteen. Ja tuota, minä voin niinku täysin luottaa tavallaan siihen toiseen, että, että se on myöskin se luottamus. Luottamus kun on synnytetty, niin se helpottuu myöskin eli kun tietää, että siihen toiseen voi luottaa*

*ja hommat hoituu, niin tota ei tarvi tarvi ittekään murehtia. Niin minun tapauksessa, niin kyllä olen pystynyt erittäin hyvin hoitamaan. (Haastateltava e., 30-40)*

*No tuota, niinku mää sanoin, ku tää on koko ajan ollu vähän tällasta tavalla tai toisella hybriditoimintaa, et siihen on niinku totuttu aina. Et tuota, tää on siinä mielessä vähän erilainen kuin monella muulla osastolla, ku tätä tän tyyppistä johtamista on tehty koko ajan ja sen on pakko olla tehokasta ja toimivaa, kun jengi on milloin missäkin. (Haastateltava b., 30-40)*

Osa kuitenkin koki johtamisen hankaluutta tehokkuuden näkökulmasta.

*No, mä sanoisin et kyl tehoist jää vajaaks, et, et mä olen kuitenkin ehkä niinku uran täs vaihees niin, et mä kuitenkin kaipaen myös sitä myös henkilön kohtaamista, kasvokkain jutusteluu. Ja just sit vaikka pienten tiimien kanssa workshoppaamista, et ne tietyt asiat on helppo hoitaa Teamissa ja lankojen yli, mut jos pitäis ideoida, luoda, kehittää, ni sitte pitäis olla siis semmost vapaat keskusteluu toinen toisten päälle puhumista, fläppitaulul piirtämistä, asioiden niinku heittämistä ilmaan ja koppii ottamista, mitä ei niin ku pysty tos etätyö ja Teams palavereis tekemään. Et kyl mun johtaminen jää varmaan tehoiltaa jää alle sitte semmosen, semmosen perinteisen mallin. (Haastateltava b., 51-60)*

*Siihen pitäis panostaa itekkin hieman enemmän, niin sitten sitä pystyis, mut tällä hetkellä, niin en pysty. (Haastateltava a., 51-60)*

Webropol -kyselyssä oli väite: Johtamiseni on tehokkainta hybridityössä. Vastanneista 35 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 34 %. Vastaaajista 28 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kantaansa ei osannut sanoa 3 % vastanneista.

Jos verrataan yllä olevaa tulosta Teeman 4 ensimmäisen kysymyksen Webropol -kysymyksen vastauksiin, jossa väitettiin, että hybridityö on tehokkaampaa kuin toimistotyö. Voidaan havaita, että 86 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä ja vain 7 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä sekä 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Teeman 2 kysymyksen 4 keskeisimmät havainnot

Esihenkilöt eivät kokeneet omaa hybridijohtamista kovin tehokkaaksi, mutta toisaalta taas jaksaminen oli parempaa ja itse hybridityö koettiin tehokkaammaksi kuin toimistotyö. Jos itse työ on tehokasta, niin siihen johtamisellakin vaikutus on. Jonkin verran siis ristiriitaisuutta esiintyi, kun analysoitiin syvemmin eri vastauksia ja niiden vuorovaikutussuhdetta keskenään. Tämän kysymyksen tärkeä havainto on, että haastateltavat kokivat pääosin pystyvänsä johtamaan tehokkaasti hybridimallissa.



Teeman 2 viides kysymys: Miten hybridijohtamisen tehokkuutta voisi mielestäsi yrityksessä lisätä?

Koulutus oli haastateltavien mielestä yksi teema sekä yksilöllinen positiokohtainen harkinta hybridityöhön liittyen.

*Koulutusta pitäis niihin saada, et, et mä sitä. Pitäs panostaa siihen, että ihmiset, ihmiset tota ni, ensinnäkin oppii työskentelemään hybridimallissa ja sitten siitä, että oppii johtamaan. (Haastateltava c., 30-40)*

*No, ensimmäinen on se, että mennään tästä kiinteästä ihmeellisestä 60 % läsnäolomallista siihen positiokohtaiseen harkintaan, jolloinka se on kuitenkin, kuitenkin sitten sillä tavalla tasapuolisempi, että siinä tulee myöskin se ammatinvalintakysymys. Että jos sää oot OHS valvoja, niin kyllä sun pitää siinä roolissa hyväksyä se, että sun pitää olla joka päivä läsnä. Jos sää oot joku huippuerikoisasiantuntija, joka kattelee vaan piirustuksia, ni sillä ei oo se 60 % tapittaminen siellä toimistolla, ei minun mielestä ole tarpeellista. Ohjeistukseen pitäis kiinnittää enemmän huomiota, että kukaan ei varmasti jää yksin eli, eli sitä ohjeistusta pitäis tehostaa. (Haastateltava e., 30-40)*

Jälleen luottamus tuotiin esille sekä pelisääntöjen merkitys.

*Ei luoteta ihmisiin, mun mielestä se on niinku suurin ongelma, on se, että tuota, ei luoteta siihen, että ihminen suoriutuu töistään, jos hän ei ole tuota, johdon tai esimiehen valvovan silmän alla. (Haastateltava b., 30-40)*

*Niin, no se, et miten mä itestä sitä meinaisin, että se pitäis käydä tavallaan ne pelisäännöt siinä, että mitä tarkoittaa ku ollaan etätöissä. Ja mitä sit niinku pitäis tehdä, että ne pitäis olla hyvin tarkkaan käyty läpi alaisten ja esimiesten kanssa. Ei olla vain silleen, et mä oon tänään etätöissä. (Haastateltava a., 51-60)*

*No varmaan sitä pitäis vähän ehkä järjestelmällisemmin tuoda niinkö esihenkilöille tuotanniinni, että siihen annettaisiin jotain tiettyjä, niinkö tietysti työkaluja ja periaatteita ja tämmöisiä ohjenuoria. Et nythän se on aika vähissä tavallaan semmoset ohjeistukset ja mää ainakaan, mää yritin miettiä, ehkä mulla on mennyt ohi. Mutta esim. vois olla semmonen koulutus esimiehille, että miten sitä niinkö, miten tätä hybridijohtamista niinkö, mitä se tarkoittaa ja miten sitä niinkö yrityksessä tehdään, että se ainakin. Sitte en tiä, näitä työkaluja ja tämmöisiä, ni ehkä niitäkin voisi joitakin olla siihen liittyen, niinkö ihan räätälöityjä. (Haastateltava a., 41-50)*

Läsnäololla on myös oma merkityksensä haastateltavien ajatuksissa.

*Hmm, no ehkä se, niin, ehkä se mikä on tullu noissa eri keskusteluissa, ilmeni meidänkin tiimissä, että tietysti toi korona-aika haittas sitä aika paljon. Ehkä sitä tehokkuutta tulis lisää, jos vaikka naamaa näyttäs paikan päällä enempi, sinällään niinku pelkkä läsnäolo käytännössä, niin se voi tuoda vähän lisää tehokkuutta. (Haastateltava b., 41-50)*

*Kyl mää näkisin sen, että kun ollaan hybridissä, että ois hyvä, että kaikki ihmiset kävis säännöllisesti työpaikalla, myös koska meillä on hirveesti ihmisiä, jotka ei käy lainkaan työpaikalla, vaan ne on kokonaan etätöissä. (Haastateltava d., 30-40)*

Myös työkaluja ja muita keinoja tehokkuuden lisäämiseen mietittiin.

*No, ei sinänsä hirveesti. Mulla aika sillai lyhyt kokemus on ees hybridijohtamisesta. Niin tuota, mut se on ehkä mikä ihtellään eniten näkyy siinä, että miten se on helpottunu ku vaihtu nämä työkalut siihen, että se onnistuu nyt niin hyvin, että ei, ei oo se vanha malli enää miten tehtiin. (Haastateltava a., 30-40)*

*No just ehkä pelkästään tää, et tulis tiedostettuu, et mitä hybridijohtaminen on ja mitä keinoja hybridijohtamisessa sitte pitäis pyrkiä opettelemaan tai kummosii menettelyjä lisäämään. Et, et jos, jos tää niinku hybridi, ni meillähän on sillon oletuksena tietenkin et meillä on niit workshoppeja, meil on kasvokkain kohtaamisia ynnä muuta, ynnä muuta. Mut et just, et se ne, ne ajat, kun ei ole mahdollisuuksia pitää niinku face to face palaverreja, ni niihin huomion kiinnittäminen. Ites omas johtamisessa, sitä kautta mää ajattelin varmaan tehokkuutta pystyis lisäämään. (Haastateltava b., 51-60)*

Yksi haastatelluista ei nähnyt eroa entisen ja nykyisen välillä.

*No tuohon edelliseen vastaukseeni nojaten, ni emmää nää siinä semmosia asioita millä sitä voisi lisätä, ku on tällä hetkellä sitä mieltä, että aivan samalla tavalla pystyy sitä niin ku johtamaan. (Haastateltava c., 51-60)*

Tässä kysymyksessä keskeisimmiksi havainnoiksi nousivat: Tehokkuuden suhteen koulutuksen tarve, positiokohtainen harkinta hybridimalliin liittyen, luottamus ja pelisäännöt sekä myös työpaikalla läsnäolon merkitys. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

Teeman 2 kysymyksen 5 keskeisimmät havainnot

Tärkeimmät havainnot olivat, että työn tekemisen kulttuurin todettiin muuttuneen. Kyselyssä (Webropol) kolmannes esihenkilöistä ei kokenut oman hybridijohtamisen olevan tehokasta, mutta haastatelluissa puolestaan saatiin selvästi positiivisempi tulos. Yleisesti ottaen jaksamisen kuitenkin todettiin olevan parempi hybridimallissa, jolla on liityntäpinta tehokkuuteen.

### 6.2.1 Teeman 2 keskeisimmät havainnot

Luottamuksen ja joustavuuden merkitys nousivat tässäkin teemassa esille kuin myös selkeät tavoitteiden asetannat ja niiden seuranta. Kukaan haastatelluista ei ollut tietoisesti mitannut omaa tehokkuut-

taan hybridijohtamisessa. Haastatteluissa nousivat esille myös koulutuksen tarve, positiokohtainen harjonta hybridimalliin liittyen, pelisäännöt sekä myös työpaikalla läsnäolon merkitys. Kokonaisuutena hybridimalli todettiin tehokkaammaksi kuin toimistotyö.

### 6.3 Teema 3: Alaisten tukeminen hybridityössä

Teeman 3 ensimmäinen kysymys: Miten tuet alaisiasi hybridityössä?

Alaisten saatavilla oleminen koettiin tärkeäksi ja asioiden läpikäynti, mutta se ei tarkoittanut ainoastaan sitä, että on aina fyysisesti paikalla.

*No mää oon, pyrin olemaan aina sitten, kun ei ole mitään palavereita ja muita, ni oon saatavilla, että oon niin ku tavotettavissa. No, mulla on tässä myös luottamus ja avoimuus ja ehkä se, että Teamissa on se meidän kaikki kummallekin saatavilla. Ja sitte luottamus siitä, että minä luotan siihen, että mun alainen tekee työt ja niin kauan ku mää siihie pystyn luottaan, että ne työt tulee tehtyä. Mää nään, että ne tulee tehtyä, niin ei mulla oo niinku luottaa sitte. (Haastateltava a., 30-40)*

*No joo, meillä on tosiaan viikkopalaverikäytännöt, että joka viikko pidetään se, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Jos sattuu este, niin ei pysty pitään, muuten on säännöllinen viikkopalaverikäytäntö, missä käydään läpi aina ne työt ja missä mennään. Ja että keskustellaan työmaan tilanteesta, ku ollaan vähän niinku vuoron perään työmaalla, niin, niin tota, keskustellaan, mitä on työmaalla milloinkin nähty ja mikä on tilanne kummankin näkökulmasta. Ja tota sit me yleensä, meillä ei niinku oo ihan lukkoon lyötyjä päiviä, että milloin kumpikin on työmaalla, ni sitte viikkopalaverissa sovitaan niinku seuraavan viikon osalta, että mitä sulta näyttää kalenteri. Onko sulla jotain esteitä, jotain henkilökohtaisia menoja, ynnä muita ja minä päivinä mieluiten sopii se työpaikalla käynti ja minä päivänä etänä. Että ehkä se on semmonen just tärkeä, että ei oo niinku määrätty päiviä, että tällöin sun on oltava työpaikalla ja tällöin etänä, vaan se pystytään niinku joustamaan henkilökohtaisen tilanteiden mukaan siinä. Se mun mielestä auttaa tuossa, että kun me on toimittu sillä tavalla, että me käydään työpaikalla puoleksi tai sitten vähän yli puoleksi ja ollaan kotona, ni pysyy se sosiaalinen kanssakäyminen myös siellä työpaikalla. Näkee muita ihmisiä tavallaan ja tietää mitä muillekin kuuluu eikä oo pelkästään oman tiimin varassa. (Haastateltava d., 30-40)*

*No, sehän on sitä, tuota, päivittäistä yhteydenpitoa tavalla tai toisella. No, tietenkin se, että tuota työkalut on kunnossa se, että tuota tietenkin tottakai laitteet koneet, mutta myös niinku ohjelmat ja muut vastaa sitä työtä mitä sää tarvit sun työn tekemiseen. (Haastateltava b., 30-40)*

*Mun duuni on auttaa mun alaisia onnistumaan, ja mää tuen niitä kaikin mahdollisin keinoin ja tuota, se on eri henkilöillä niinku erilaista, toiset ihmiset tarvii enempi niinku tukee tai yhdessä tekemistä tai jotaki tän tyyppistä. Kyl se tukemisessa se tärkein on se, että*

*tota, että mulla on aina ovi, läppäri ja ovi aina auki, et kannetaan ne murheet yhdessä. (Haastateltava b., 41-50)*

*Hmm, no kyllä se on niinku se, että ne pelisäännöt on ensiksi selkiytetty, kun täällä firmassa tulkitaan niin monella lailla sääntöjä, niin me on selkiytetty oman yksikön osalta, joka asettaa ne raamit. No, ykkönen on mun mielestä vuorovaikutus säännöllisesti sen työntekijän kanssa ja tiimin kanssa, jolloinka kaikista tärkein juttu on se palaute, miten meillä menee. Ja sitten kakkonen on se selkeät pelisäännöt tähän, että jos, jos eri toiminoissa tulkitaan eri lailla, niin kyllä me, me niinku tarvitaan myöskin perusteet, että miksi meillä tehdään jollain tavalla. (Haastateltava e., 30-40)*

Luottamus ja joustavuus nostettiin esille tämänkin kysymyksen kohdalla. Alla oleva henkilö (ensimmäinen kommentti) vastaa samalla myös seuraavana olevaan kysymykseen (kolme tärkeintä asiaa suhteessa hybridityöhön).

*Mää vastaan samalla kertaa molempiin ensimmäiseen ja toiseen kysymykseen eliikä käytännössä kolme tärkeintä asiaa on se, että se on se luottamus, mää näytän sitä luottamusta. Toinen asia on joustavuus, mää tarjoan niin paljon sitä joustavuutta, mitä kukin joskus tarvitsee, että se kokee sen, että, että jos joku HR:n ohjeistus sanoo näin ja näin, niin mää kerron sitte alaisille sen, että poikkeuksia voidaan tehdä ja sieltä löytyy joustoo. Ja kolmas asia on sitten nimenomaan tämä, että henkilökohtaista aikaa niinkö viikottain keskusteluihin, niin mää oon sillä niinku aika paljon hyvää aikaseksi. (Haastateltava c., 51-60)*

*Kyllä mää ainakin ite pyrin silleen, niinkö just se luottamus eellä menemään. No, joo, ainakin se siis, että heillä on riittävästi aikaa niitten, siihen työtehtävien tekemiseen. Ja sitte tämmönen, niinkö se tehtävänanto tavallaan tai et se on niinkö selkeä se, selkeä se mitä tässä nyt ollaan nyt tekemässä. (Haastateltava a., 41-50)*

*No se, et mä annan heille myös, annan heille vapauden tietenkin niinku hyödyntää sitä hybridityömahdollisuuksia, että en velvota tulemaan toimistolle ihan pelkästään sen takia, että nyt toimistolla täytyy olla. Se on joustavuus ykkönen, sit musta hybridityössä se tavoitteiden asettaminen tai se niinku selkeät, että mitä me ollaan tekemässä. (Haastateltava c., 30-40)*

*No, siinä nyt oikeestaan annetaan mahdollisuus tehdä sitä ja on jo jonku verran käyty sitä, että mitä pitäis tehdä siinä läpitte, mutta en oo oikeestaan... muuten tue tällä hetkellä. (Haastateltava a., 51-60)*

*Niin, joo, ihan, ihan hyvä kysymys on joo. Toi, no mä voisin ehkä kuvitella, et mun tukeni, et alaiset saatais kokeen sen, että mää niinku tän tilanteen huomioin. Sillä taval vois ehkä puhuu liberaalilla tavalla, et kun mää en oo tyyppinä, et mä niinku kyttäisin. Mä en pyri, en pyri niinku seuraamaan et, et kuka millon on missäkin tai mihin kellonlyömään tai muuta. Et, mä ehkä tuen niin, että se on sallittu olla niinku joustava tekemisissään. Eliikä se olis ja tota, no varmaankin myös niin, että välineet ja, ja menettelyt ja systemattisuus olis niin ku selkeiden tavoitteiden lisäksi myös niinku olemassa. (Haastateltava b., 51-60)*

Webropol -kyselyssä tähän kysymykseen viitaten kysyttiin, että: Pystyn tukemaan alaisiani paremmin hybridityössä kuin toimistotyössä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 35 % vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 34 %. Vastaajista 28 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kantaansa ei osannut sanoa 3 % vastanneista. Omien esihenkilöiden tukeen luotettiin Webropol -kyselyjen mukaan enemmän kuin omaan tukeen alaisille.

Toinen tähän kysymykseen liittyvä Webropol -väite oli, että: Osaan mielestäni johtaa hybridityötä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 79 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 4 %. Vastaajista 17 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Muita vastauksia ei ollut. Pääosa esihenkilöistä kokevat, että he osaavat johtaa hybridityötä, mutta toisaalta kun kysyttiin puhtaasti hybridijohtamisesta, niin vain 35 % kokee pystyvänsä siihen.

Teeman 3 kysymyksen 1 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen osalta keskeisimmät havainnot ovat (haastattelut ja kysely), että yleisesti ottaen tuen antamisessa alaisille koettiin olevan jonkin verran haasteita. Oman esihenkilön tukeen oltiin kuitenkin suhteellisen tyytyväisiä. Tärkeimpinä keinoina tuen antamiseen nähtiin esihenkilön saatavuus, selkeät pelisäännöt, luottamus esihenkilöiden ja alaisten kesken sekä joustavuus.

Teeman 3 toinen kysymys: Mitkä kolme (3) tekijää ovat mielestäsi tärkeimpiä alaisten tukemisessa suhteessa hybridityöhön?

*Voit soveltaa edellisen kysymyksen vastauksia tähän kohtaan. (Haastateltava a., 51-60)*

Jälleen luottamus, joustavuus ja tavoitteet saivat tämänkin kysymyksen osalta painoarvoa. Ajankäyttö ja työkalujen toimivuus että saatavuus olivat myös joidenkin mielestä tärkeitä asioita.

*Se on joustavuus ykkönen. Sit musta hybridityössä se tavoitteiden asettaminen tai se niinku selkeät, että mitä me ollaan tekemässä, että se pitää olla kirrkaana mielessä, koska ettei se katoa sitten, kun ihmiset on eri paikoissa. Ja mulla oli vielä joku kolmas, mikä se nyt oli...no en nyt, nyt katos. (Haastateltava c., 30-40)*

*No, ei kyllä, noi on kolme keskeisintä on... missä töitä tehdään, töiden järjestely ja sosiaalinen puoli. (Haastateltava d., 30-40)*

*No, mulla on tässä myös luottamus ja avoimuus. Ja ehkä se, että Teamissa on se meidän kaikki, kummallekin saatavilla ja sitte luottamus siitä, että minä luotan siihen, että mun alainen tekee työt. Ja niin kauan ku määhän siihe pystyn luottaa, että ne työt tulee tehtyä, määhän nään, että ne tulee tehtyä, niin ei mulla oo niinku luottaa sitte. (Haastateltava a., 30-40)*

*No, joo, ainakin se siis, että heillä on riittävästi aikaa niitten, siihen työtehtävien tekemiseen. Ja sitte tämmönen, niinkö se tehtävänanto tavallaan tai et se on niinkö selkeä se, selkeä se, mitä tässä nyt ollaan nyt tekemässä. Että ehkä se korostuu vielä nyt sitte etätyöskentelyssä niinkö, että se ja sit yks vois olla ainakin noi niinku työkalut tai, tai sit myös softa ja rautapuoli. Silleen, että se on niinkö kunnossa, että siellä on, tuota, näyttöjä ja nettiyhteyttä ja sen tyyppistä. Et se myös kotona, kotona työskentely, kotona sujuu, että ainakin ite oon sanonu suoraan niinku alaiselle, että ei muutaku otat toisen näytön töistä kotia, jos haluat. Että edellytykset, edellytykset. (Haastateltava a., 41-50)*

*Selkeys olis varmaan niinku yks, et tavoitteet on, mihin tää työntekeminen niinku kohdistuu riippumatta paikasta ja ajasta. Sen joustavuuden salliminen, et sekin koetaan niin, et kun täällähän joistain näist vanhakantasemmist johtamistavois on ehkä kuultu ja nähty, et siihen on ollu vaikee niinku sopeutua, et työtä tehdään etäältä eikä valvovien silmien alla. Elikkä se olis ja, tota noin, varmaankin myös niin, että välineet ja, ja menettelyt ja systemattisuus olis niinku selkeiden tavoitteiden lisäksi myös niinku olemassa. Ja tota, tietoisesta keskusteluyhteyden tai keskustelun ylläpitäminen myös niinku henkilötasolla vähän irti päivittäisestä, niinku työstä. (Haastateltava b., 51-60)*

*No tietenkin se, että tuota, työkalut on kunnossa se, että tuota tietenkin, tottakai laitteet koneet, mutta myös niinku ohjelmat ja muut vastaa sitä työtä, mitä sää tarvit sun työn tekemiseen. Ja sitte tuota se, että sitä omat alaiset pitää tuntea niin, että osaako ne priorisoida asioita et se, että, tuota, esimiehen täytyy olla siinä vaiheessa, siinä vaiheessa, kun alaisen kalenteri on aivan tukossa, niin esimiehen täytyy olla se, joka ottaa sen puhelun ja sanoo, että hei nytpä katotaan toi sun työtilanne läpi ja priorisoidaan. Et tota, se on niinku, on mun mielestä tosi tärkeä asia ja siihen liittyen myös se, että minkätyyppinen alainen on. Että meneekö se ylisuorittamisen puolelle, muistaako pitää taukoja, tekeekö töitä vain sen työajan vai näkykö se, että Teams on vihreenä vielä iltakymmeneltä. (Haastateltava b., 30-40)*

Esihenkilön saatavuus ja avoimuus (vuorovaikutus) oli kahdelle vastaajalle tärkeää.

*Kyl se tukemisessa se tärkein on se, että tota, että mulla on aina ovi, läppäri ja ovi aina auki. Et kannetaan ne murheet yhdessä, et älkää jääkö yksin murehtimaan niitä, et vaikkei yhdessä saatais ratkaisua, ni on sentään jaettu murheet. No, ehkä se on se, että tota, me on koettu tärkeiks, että esimerkiksi meillä on tänään, meillä on joka perjantai semmonen kahvi, etäkahvi. Niin se, että me puhutaan jostakin muustakin kuin työasioista ja tuota, niinku ihan mistä vaan. Et, et on tämmönen niinku henkireikä ihmisille ikään kuin, että tuota, ei ole pakko ottaa esimieheen kontaktia tai johonkin muuhun meidän tiimissä kontaktia vain työasian takia. Niin tuota, se on myös tämmösen niinku hyvinvoinnin kannalta, sellanen hyvinvointikysymys, hyvinvointikysymys. (Haastateltava b., 41-50)*

*No, ykkönen on mun mielestä vuorovaikutus säännöllisesti sen työntekijän kanssa ja tiimin kanssa jolloinka kaikista tärkein juttu on se palaute miten meillä menee. Ja sitten kakkonen on se selkeät pelisäännöt tähän, että jos, jos eri toiminnoissa tulkitaan eri lailla, niin kyllä me, me niinku tarvitaan myöskin perusteet, että miksi meillä tehdään jollain tavalla. Ja, ja, joo, siinä on ehkä, mitä mulle tulee mieleen. (Haastateltava e., 30-40)*

Webropol -kyselyssä oli väite: Hybridityöstä on Yritys X:ssä olemassa selkeät ohjeet. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 69 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 17 % vastaajista. Heistä 14 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tästä tuloksesta voidaan havaita, että työntekijöiden mielestä yhtiössä on olemassa selkeät ohjeet hybridityöstä. Haastatteluissa ei näin positiivista kuvaa syntynyt ja siten tulokset ovat näiden kahden tutkimustavan välillä hiukan ristiriitaisia.

Webropol -kyselyssä oli tämän teeman tähän kysymykseen toinen väite: Ihmiset noudattavat hybridityön "pelisääntöjä" yhtiössä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 65 % vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 21 % vastaajista. Heistä 14 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tästä tuloksesta voidaan havaita, että suurin osa yhtiössä työskentelevistä noudattavat annettuja pelisääntöjä, mutta haastattelut antoivat viitettä myös toiseen suuntaan.

Teeman 3 kysymyksen 2 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen osalta kolmeksi tärkeimmäksi havainnoksi alaisten tukemisessa nousevat: Luottamus, joustavuus ja tavoitteiden asetanta. Myös pelisääntöjen merkitys ja niiden noudattaminen oli yksi tärkeä havainto eikä niitä ei saa soveltaa kukin (esihenkilö) oman näkemyksensä mukaan.

Teeman 3 kolmas kysymys: Miten mielestäsi ehkäistään yksinäisyyden kokemusta hybridityössä?

Vastaukset olivat pääosin samansuuntaisia eli työpaikalle saapuminen edes silloin tällöin koettiin tärkeäksi ja alaisten kanssa vuorovaikutus.

*Ehkä esimiehenä sillai kuitenkin, että olis niinku säännöllisesti yhteydessä muutenkin kuin kirjoittelis tai että ihan soittaa. Mutta että, et sitte yrittäs kuitenkin pitää niitäkin päiviä, että mä tiedä onko se nyt viisasta pakottaa kettää mihinkään, mutta käytäs päivää silloin ja toinen tällöin toimistolla näkemässä ihan ihmisiäkin, ettei vaan jäätäis sinne kottiin. (Haastateltava a., 30-40)*

*Se on, se on justiin vähän sama, että niinku mitä tarkotin tuossa vähän aikasemmin, et pitäis pitää niitä palavereja, missä niinku käydään läpitte sitä, että mitä ollaan tehty ja muuta. Et monelle riittää se, et pääsee kertoon mitä hän on saanu tehtyä, niin se auttaa paljon. (Haastateltava a., 51-60)*

*No, ihan sillä säännöllistä, säännöllisiä puheluita lähes päivittäin niinku on tai jotenkin niinku soittaa. Jos ei oo mitään työhön liittyvää, mutta ni soittaa vaikka ja juttelee. juttelee ja tuota niin, son ehkä sellanen, miten mää on sitä pyrkiny, myös pyrkinyt myös patistamaan. Niin se sitten se, että myös kannustanut siihen, että menis käymään välillä toimistolla, jos niinku on pystynyt, pystyny siihen. Että ihan vaan, vaikka ei olisi mitään asiaa, niin käydä vaan siellä tapaamassa ihmisiä. Ja sitte voi vaikka mennä takasin tota*

*niin päätteen ääreen, minne nyt ikinä meneekään, mutta tota niin, sen niinku sosiaaliseen kanssakäymiseen kannustanu. (Haastateltava c., 30-40)*

*Meillä on Whatsapp-ryhmä, jota käytetään aika vähän. Sitä käytetään hyvin rajoitetusti niinku vapaa-ajalla...henkilöitten syntymäpäivät ja tämmöset pyritään huomioimaan, että se yksilö tuntee, että hänet niinku huomioidaan. Kyllä mää näkisin, että tässä se henkilökohtainen keskustelu kerran viikossa on se tärkein. Ei ole tästä niinku sellasta näkemystä, onhan sitä mahdollista, että sitä yksinäisyyttä alaiset ovat kokeneet, mutta mulla ei oo siihen niinku näkyvyyttä. (Haastateltava c., 51-60)*

*Joo, kyl mun mielestä voitais ihan niinku meidän yleisissä painottaa ja esimiehiä huomauttaa, että on, on hybridityömalli, niin siihen kuuluu se työpaikalla käynti ja tavallaan työnantaja edellyttää sitä työpaikalla käyntiä. Ja vähän niinku, että se on vähintään se pakko vähintään kerran viikossa käydä, vaikka ei kiinnostaiskaan. Niin tota, se on kuitenkin se oman hyvinvoinnin kannaltakin varmasti ihan hyvä että näkee työkavereita ja, tota, tietää minkä näkösten ihmisten kanssa sitä niin ku soittelee ja on yhteydessä ja laittelee sähköpostia. Kyl se mun mielestä ainakin on paljon mukavampi toimia semmosen ihmisen kanssa, jonka vähän tuntee ja tietää ku vieraan ihmisen kanssa. (Haastateltava d., 30-40)*

*Joo, että kyllä se tuota, kyllä mää ainakin nykyseltä esihenkilöltä on tullu semmonen, musta se on tosi hyvä semmonen. Että tietyin väliajoin, ite on niinku kolmen viikon välein ottanu semmosen, että mää niinku soitan omille tiimiläisille niinku semmosen, et vaan minä ja se tiimiläinen ja morjenstaa siinä. Niinkö ei mitään agendaa, vaan sitte ihan, että miten mennee ja minusta se on hyvä semmonen. Ja kyllä sitä niinku tavallaan se, että onko se nyt toimistolla vai, tuota, Teamsin päässä taikka etätoimistolla. Ni kyllähän sitä niinkö sitä alaiselta silti täytyy niinkö kysellä tai varmistaa, että sillä on niinkö asiat hyvin ja näin. Että tuota, semmonen niinkö ihan normaali niinkö omasta työntekijöistä niinkö huolehtiminen, ni kyllä hän se siinä on keskiössä. (Haastateltava a., 41-50)*

*No, ainakin ite oon niinku pyrkinyt sit siihen, et on koko korona-ajan ja nytki, että ollaan sitä, että onko jotain mahdollisuuksia, että ois kalenterit sillä mallilla, että no, nähtäiskö lounaalla jossain. Ja sit se, että soitellaan et just joku perjantai-iltapäivä, että soittaa alamaiselleen, orjalleen, perjantai-iltapäivällä ja summaa sitä viikkoa ja sanoo, että hei, että hyvin vedit ja laitappa kuule se läppäri kiinni ja rupee viikonlopun viettoon. Et se, että saa niinku, jos on varsinkin semmonen ihminen, joka kokee sitä yksinäisyyttä ja tekee sitä ylisuorittamista, niin sillä voi olla se tunne niinku jos on kauan tehnyt yksin töitä, niin sellanen tunne koko ajan, että mää en oo tehny tarpeeksi, en oo tarpeeksi hyvä. Niin esimiehen täytyy osata tarttua siihen ja sanoo, et oot vetäny helvetin hyvin tän viikon ja nyt läppäri kiinni ja viikonlopun viettoon. (Haastateltava b., 30-40)*

*Ja kun semmosen ihan vapaamuotosen kuulumisen vaihtamisen myötäkin, ni pystyy joskus aistimaan. Sitte just vaikka jostain yksinäisyyden kokemuksen painolastin tai muuta, muuta niinku huomaa, ni sitte ehkä niinku pystys niitäki asioita, vaikka kahdenkeskises keskustelus vähän ottamaan esille. (Haastateltava b., 51-60)*

*Niin, tota, kyllä ne on nää ehkä mitä just sanoin, että tämmöset epäviralliset kahvipalaverit. (Haastateltava b., 41-50)*



*No kyllä se on, se on tärkein ja myöskin hyvä pyrkiä sitten välillä näkemään ihan kasvotusten, että ei sekään ole ihan järkevää, että ollaan kokonaan, niinku ettei nähä vuoteen tai tälleen. (Haastateltava e., 30-40)*

Webropol -kyselyssä oli väite: Alaiseni/alainen jaksavat paremmin hybridityössä kuin toimistotyössä. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 83 % vastaajista ja 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Muita vastauksia ei ollut. Tulos on varsin selkeä, että esihenkilöiden mielestä alaiset jaksavat paremmin hybridityöntekemisen mallissa. Tällöin yksinäisyyden tunne ei välttämättä ole laaja ongelma vaan voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin.

Teeman 3 kysymyksen 3 keskeisimmät havainnot

Keskeisin havainto tämän kysymyksen osalta on selvä, niin samansuuntaisia olivat vastaukset. Hybridimallissa jaksetaan paremmin kyselyn perusteella ja myös haastattelut tukevat tätä tulosta. Työpäivällä on kuitenkin hyvä käydä aika ajoin sekä keskustella alaisten kanssa kasvokkain. jotta yksinäisyyden tunne ei pääse yllättämään, jos töitä tehdään vain etänä.

Teeman 3 neljäs kysymys: Miten mielestäsi voisit vielä paremmin organisoida työtä hybridityössä?

Suunnitelmallisuutta ja säännöllistä rytmiä pidettiin tärkeinä.

*Tokihan me ollaan kumpikin pääsääntöisesti toimistolla, että tarvittaessa, niin tuota, ehkä semmonen suunnitelmallisuus siitä, että millon ollaan etänä ja milloin ollaan toimistolla. (Haastateltava a., 30-40)*

*Siis se systemaattisuus siinä, et mitä voidaan niinku työtä tekevän tueks antaa. (Haastateltava b., 51-60)*

*No, se on ehkä se, no me tehtiin suunnitelmat tossa vuodenvaiheessa tälle vuodelle ja pittemälle tähtämellekin. Ja onhan meillä ollu koko projektiin liittyvät suunnitelmat, mutta me ollaan ehkä oltu vähän huonoja tai minä ainakin vähän huono, tuota, seuraamaan niitä. Sitten et, et säännöllisesti seuranta on, mikä ehkä niinku tavallaan siinä organisoitumisessa ja organisoinnissa ja asioiden eteenpäin viemisessä. Niin tota, ei enkä... meillähän on kuukausittain kuukausipalaverit, mutta ne on semmosia, emmää niinku, miten sen sanois, että statuspalavereita. Ja projektinhallintaan kuuluukin status, että nyt on tämän verran tai tuon verran, mutta, mutta ehkä enemmänkin niinku, että kävis enempi, säännöllisti ihmisen kanssa niitä koskevia työtehtäviä läpi vaikka pienellä porukalla tai ihan mikä se nyt vaan on. En, mä, mä... se seuranta on hankala ja huono termi, se on ikään kuin kyttäämistä. Ikään kuin joku voi ymmärtää, et, et enemmänki sellasta tukipalaveria määhän haen, niinku että säännöllisiä tukipalavereita. (Haastateltava b., 41-50)*

*No, se ois justiin se, että pitäis itte tehdä ensin ne listat, et mitä tarvis tehdä ja niille jonkinmoinen aikataulu. Et, ei silleen vaan tehdään nyt tätä dokumenttia, mutta ei oo mitään aikataulua, että koska pitäis tulla valmista. Et sen tyyppisenä. (Haastateltava a., 51-60)*

*No, ehkä semmosta tehtävien jakoa vois niinkö vielä enemmän, enemmän, sitte tuota, harrastaa, että silleen. Että siellä on, niinkö siinä tiimissä, on niinkö, olis selkeemmin semmosta, niinkö työnjakoa mitä porukka tekee. Mut mulla on toisaalta kaks aika samaa, et he tekee samantyyppisiä tehtäviä. Mutta niinkö eri tavalla, niinkö skouppi sille, toinen teräsrakenteet toinen betonirakenteet, että mut ei se ehkä suoraan tähän hybridijuttuun liity. Varmaan sit siinä vois olla semmosta myös, niinkö ehkä tästä, niinkö pitäis enemmän vielä, vaikka nyt, niinkö kehityskeskusteluissa. Tämmösissä niinkö yrittänytki kysellä, että onko jotain palautetta ja näin, mutta voishan tähän olla vielä jotain semmosta järjestelmällisempää. Niinkö, et nimenomaan tähän niinkö hybridi- tai etätyöhön liittyen niinkö, et onko työntekijöillä jotain palautetta, ni semmosia varmaan vois tehdä. (Haastateltava a., 41-50)*

*Joo, kyllähän siinä ehkä jonkinäkönen säännöllisyys kannattais olla, että mitä on niinkö, mitä asioita kussakin tiimissä käydään, että on sitte niinkö viikkopalaverit ja muita. Joku ois sellanen säännöllinen rytmi, ois siinä viikossa. Mitä palavereita ja mitä tiettyjä asioita ois aina tiettyyn aikaan, ni se pitäis sellasta rytmiä, rytmiä sitten yllä siinä työskentelyssä. Mutta tosiaan, mitä aikasemmin tuli mainittua, tuli mainittua, tuohon liittyviä asioita paljon. (Haastateltava d., 30-40)*

Esihenkilön paikallaoloa edes silloin tällöin arvostettiin myös sekä ajankäytön hallintaa.

*Lisäisin myös kasvatusten olevia tapaamisia, joka ois niinkö hybridityön lisä. (Haastateltava c., 51-60)*

*No, siis se kai se käytännös se oppi, mikä on matkan varrella tullu ja mää tiiän missä itellä on kiireisenä aikana puutteita edelleen. Et silloin, kun itelläki on kalenteri täynnä ja sillon hommaa niin helkutisti, että sää löydät ajan sille. Että sää katot sen, että miten sun tiimillä menee, mikä se niiden työtilanne on. Et se on varmaan se oman ajankäytön hallinta, et sää varaat sille esimiestyölle sitä aikaa silloinkin, kun tulee tuskaa joka tuutista. Ni se on varmaan sellanen kipukohta itellä ollu. (Haastateltava b., 30-40)*

*No, ei ehkä, en tunnista nyt heti sellasta, koska meillä on ollu se sääntö, että me on ollu nyt paikalla silloin, kun on oikeesti ollut tarvetta. Ja tuota, se on ollut riittävä, että se on riittänyt siltä osin. Että sitten tavallaan, niin varsinaiset ne työn, niinkö aikaansaannokset, se managementti. Se voi ehkä mun mielestä liittyä jo enemmän tämmöseen, vähän niinkö niihin työkaluihin mitä firmassa käytetään, että minkälaisella roadmapilla meitä johdetaan tai onko meillä mitään roadmappia. Hyödynnetäänkö sitä oikeesti ja onko sillä vaikutusvaltaa, että se ei ehkä suoraan tähän hybridityön niinkö johtamiseen, että sitä kautta tulee niinkö osittain ne lopputulokset. Että tämä malli, mikä on ollut nyt meillä käytössä, niin en tunnista tällä hetkellä parempaa tapaa organisoida työtä omissa tiimissä. (Haastateltava e., 30-40)*

*Miten mää on sitä pyrkiny, myös pyrkinyt myös patistamaan, niin se sitten se, että myös kannustanut siihen, että menis käymään välillä toimistolla jos niinkö on pystynyt. (Haastateltava c., 30-40)*

### Teeman 3 kysymyksen 4 keskeisimmät havainnot

Tässä kysymyksessä keskeisimmät havainnot olivat työskentelyn suunnitelmallisuus ja tapaamisten säännöllisyys oman tiimin tai vastaavan kanssa, esihenkilön saatavuuteen liittyen sekä ajankäytön hallintaa koskevat asiat. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

#### 6.3.1 Teeman 3 keskeisimmät havainnot

Tämän teeman keskeisimmät havainnot olivat, että esihenkilöt itse kokivat, että eivät ehkä täysin pysty tukemaan alaisiaan hybridijohtamisen näkökulmasta. Toisaalta oman esihenkilön tukeen oltiin tyytyväisiä. Työssäjaksaminen hybridimallissa koettiin kuitenkin olevan hyvää. Tärkeinä asioina annettavaan tukeen liittyen pidettiin esihenkilön saatavuutta, luottamusta, joustavuutta, selkeitä pelisääntöjä ja tavoitteita sekä suunnitelmallisuutta. Työpaikalla olisi myös hyvä käydä aika ajoin ja keskustella alaisien kanssa kasvotusten eikä ainoastaan teknologioiden välityksellä.

#### 6.4 Teema 4: Hybridityön kehittäminen

Teeman 4 ensimmäinen kysymys: Mistä asioista voidaan tai pitää luopua hybridimallissa suhteessa toimistotyöhön?

Käytännössä kaikki haastateltavat viittasivat tavalla tai toisella siihen, että vanha toimistotyönteko on ollut ja mennyt ja hybridityö sekä -johtaminen on tullut jäädäkseen.

*No, ehkä se mikä nyt tulee mieleen, on ehkä se, se kiinteä tavallaan. Ennen vanhaan ku on ollu toimistotyö, on ollu 100 %:n oletus ja tai lähes 100 %:n läsnäoloa ja tämä nykyinen hybridimalli on se 60. Ja, ja tota, minä jättäisin sen vielä pois, minä en määrittäisi kiinteää 60 %, vaan määrittäisin sen, että se on oikeesti tehtäväkohtaisesti tarkasteltu, että, että kyllä HSE valvojan työ on erilaista, ku joku erityisasiantuntija. (Haastateltava e., 30-40)*

*Kyllä mun mielestä pitäs luopua siitä niin sanotusta toimistopakosta. Ja ehkä, että se pitää olla, tota, niin hyvin lähtönen siitä, että minkälaista työtä ihminen tekee. Ja jos sitä työtä pystyy tekemään, niinku jos työ ei vaadi läsnäoloa jossain tietyssä paikassa, niin sillä ei oo mun mielestä mitään perusteita. (Haastateltava c., 30-40)*

*Yks mikä itelle tulee mieleen, on justiin se aika. Elikkä se, että jotkut tykkää tehdä aamusta aikaisin töitä ja toiset tykkää tehdä iltamyöhään tai viikonloppuisin tai koska ny haluaakaan. Ni se käsite, että ollaan kahdeksasta neljään. (Haastateltava a., 51-60)*

*No, ainakin ehkä se, tuota, mistä vähän jo tavallaan tulikin, että tavallaan se tai emmä tiedä onko se. Tai ainakin, että se arvoitettais niinkö samalle tasolle sen toimistotyön kanssa, et, et sitä tavallaan ei, ei nähtäis sitä toimistotyötä ni semmosena automaattisesti parempana vaihtoehtona. (Haastateltava a., 41-50)*

*Joo, tota yks mikä mul tulis mieleen, mut mää en oo niinku varma siitä. Mut kuitenkin tulee mieleen siis se, et nyhän meillä on kuitenkin vielä tääl toimistol perinteiset istumapaikat ja on nurkkasopet ja muut, mihin sitte on kannettu kotoakin vähän tavaroita. Ja on niinku semmosii omii privaattinurkkauksii, ni se vois olla niin, et se hybridityön ja toimistotyön ero olis vähäsempi. Kun toimistollakaan ei ois semmosii, et okei, vois olla et ihmiset kuiteskin tapojensa, menis aina samoille pulpeteille. Mut kuitenkin ei olis semmosia asemapaikkoja vaan toimistollaki olis enemmän semmosta, semmosta ad hoc tai tämmöstä vaihteluu tai niinku, et se, se niinku olis niinku samantyyppist tekemistä ollaanko etänä vai toimistolla. (Haastateltava b., 51-60)*

*Tota, no mehän kyllä luovuttiin tää, tää tuntihomma, homma. Meillähän oli aikaisemmin ne tuntilaput, mitkä tuli kerran kuussa ja esimiehet piti käydä läpi alaisten tuntilaput ja sitte ne kuitattiin ja pistettiin kansioon. Että nyt on, nyt on tarkkailtu, että työntekijät on tehny hommia ja, mutta sit mietin sitä, että tää on ihan resurssien haaskuuta, että eipä tässä luoteta, että ihmiset tekee hommia. Että, tuota, aika paljon siitä luovuttiinkin tän uuden tietojärjestelmäsydeemin kautta, mutta se on semmonen niinku, ehkä se liittyy justiin tähän turhaan seurantabyrokratiaan. (Haastateltava b., 41-50)*

*Se, että niinku emmää välttämättä tuntiseurantakaan, mutta mikä meillä oli tää Flexim malli, että käydään leimaamassa, niin se oli niinku aivan järjetön ja aivan älytön. Et sehän käytännössä sitoo sen työn tekemisen johonkin fyysiseen tilaan, et ei missään mielessä näin. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, ni mun mielestä enemmän ku tunteja ni meidän pitäis seurata tuloksia. (Haastateltava b., 30-40)*

*No on tullut jäädäkseen, että osa työajasta voi ja pitää hoitaa, esimerkiksi kokouksia voidaan hyvin tehokkaasti pitää etänä. Jos ajatellaan, että porukat tulee lentämällä ja kun mietit, kun lentokentällä notkutaan, niin se matkustusaika saadaan työkäyttöön. Olen ehottomasti sen kannalla, että se vanha aika on mennyt. Se ei enää palaa vaan, että täsä tulee semmonen diversio, jossa on molempia. Eli on normaali toimistokanssakäymistyötä, mutta tätä etätyötä mun mielestä tulee olla ja on tää kulttuurien muuttuminen kerätehtöllä tän koronan myötä. (Haastateltava c., 51-60)*

*Mää nään tämän ehkä niinku oman työn kautta ja niinku se, mitä mää päivittäin teen, niin meillä hirviän lujasti pietään ylintä johtoa myöten kiinni jokaisen henkilökohtaisesta työpisteestä. Eli mää lähin tätä asiaa kahtoon niinku sitä kautta. Niin se, että se, että työntekemisen kulttuuri muuttuu, niin silloin myös meidän koko työpaikan, niinku tämmönen kulttuuri, pitäis muuttua. Elikkä se ei ois enää semmosta, että jokaisella on esimerkiksi just se nimetty oma paikka, vaan me pystyttäs tiloja pienentään sen kautta. Firman kustannuksia pienentää, että kun toimistotkin muutettas, puhutaan flexi toimistosta tai tämmösestä monitilatoimistosta. Et se niinku, se tois firmalleki etua sitte sitä kautta, ku*

*sitä työkuultuuria lähettäis viemään siihen suuntaan, että ku se etätyö on niin isossa roolissa. Niin silloin se näkys tilojen käytössä, et miten niitä tiloja käytetään. Et mää nään se niinku sitä kautta. (Haastateltava a., 30-40)*

*Kyllä tota, no meillä aika hyvin toimiiki tuo, tuo, että kun pidetään palavereita, ja onki niinku paikan päällä pidettäviä palaveita. Ni on se, se tota, Teams mahdollisuus osallistua siihen ja mun mielestä se meillä toimii, toimii tosi hyvin, että me ollaan opittu käyttämään sitä etäyhteyttä, kun pitkään on työskennelty. Mistä asiasta pitää luopua hybridimallissa... no, kyllähän nää on nää, tota, toimitilojen käyttö on vähän semmonen, mikä silloin tällön aiheuttaa keskustelua. Että on henkilöitä, jotka ei käy lainkaan töissä ja niillä on sitten työpisteet tai työhuoneita ja sitten ne, jotka käy enemmän tai päivittäin töissä, niin niillä on sitte hyvinkin tiivissä avokonttorissa ne, tota, tilat. (Haastateltava d., 30-40)*

Teeman 4 kysymyksen 1 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen keskeisimmät havainnot olivat, että haastatteluihin osallistuneiden mielestä pelkän toimistotyön aika on ohitse ja hybridityö sekä -johtaminen on tullut jäädäkseen. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

Teeman 4 toinen kysymys: Mitä asioita haluaisit säilyttää ”vanhasta mallista” (toimistotyö)?

Tähän kysymykseen saatiin vastauksina hyvin samansuuntaisia kommentteja. Haastateltavat halusivat säilyttää kasvokkain tapaamisia, joita olivat esimerkiksi niin sanotut käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut sekä muut kasvokkain tapaamiset (esimerkiksi tiimitapaamiset).

*Kyllä se ehtomasti, nii se näkeminen, että kannattaa olla jotaki, jotaki pientä aktiviteettia, vaikka niitä puuroja tarjota tai, tai järjestää joku jotakin kivaa tekemistä. Näitähän on monenlaista aktiviteettia ollut tässä ja sellasta pientä, pientä, mikä kannustaa näkemään muita ja tapaamaan. Ja sitte se lähiesimiehen myöskin kannustus, että hei, mennäänkö vaikka ens viikolla tiimin kanssa syömään tai jotain tällästä. Niin ei välttämättä sellasta pakottavaa, että ny on pakko tulla hiihtämään vanhoilla suksilla tuonne jonneki, vaan on, tuota, semmonen niinku kannustava tsemppaus. Ja sellanen, että kyllä mää uskon, että jos etätyössä ollaan tarveperusteisesti enemmän, ni kyllä se sitte ihmisiä myöskin välillä kiinnostaa ihan luontasestikin sinne paikan päälle. Että jokainen tavaltaan vois löytää ite vähän sitä mikä itellensä sopii. (Haastateltava e., 30-40)*

*Tiimitapaamiset, kokoukset, tiimisemmoset, niinku miks sitä ny sanotaan....regression, niinku mennään ulos ja touhutaan ja käydään syömässä, ja niitähän oli silloin tällön harvakeen. Niitä ihmiset kaipaa ja niitä minä esimiehenä kaipaan, mutta kaipaan minä sitäkin, että olis vaikka 3-4 kertaa vuodessa semmonen niinku pidennetty tiimikokous, jossa ollaan niinku kasvotusten. Ja sitte voidaan käydä vaikka vähän oluella ja syömässä, siis tämä asia jota kaipaan ja se ei ole yksin minun, kyllä siitä on puhuttu, sitä kaipaa alaisetkin. (Haastateltava c., 51-60)*

*Siis totta kai, vaikka se on hienoo, että mahdollistetaan se, että ihmiset voi tehdä työtä missä tahansa, niin kyllä sillä niinku ihmiset kohtaa toisensa, myös sillä on tietty lisä-arvo. Ja se niinku se, mikä itteä on niinku kismittäny korona-aikana eniten se, että kun ei kohtaa ihmisiä. Siellä jää niitä heikkoja signaaleja huomaamta ja jää kuulematta asioita plus sitte se, että kun ollaan samassa veneessä, ni varsinkin nyt kun on tosi stressaava tilanne kaikille, ni sillä on henkisesti valtava merkitys, että tapaa niitä kollegoita, ja näkee, että hei xxx, kaikilla menee ihan yhtä päin xxx. Joku, jonka kanssa jakaa. Et sää et kuitenkaa, jos sää jatkuvasti teet etänä töitä, niin sää et pysty työasioista puhumaan omalle perheelles. Et joko on NDA alaisia asioita tai sitten ne on asioita, joita puoliso ei vaikka ymmärrä niitä. Et sillä on tosi iso merkitys, että sulla on joku kollega edes joskus, jonka kanssa käy syömässä tai juo kahvit toimistolla ja puhuu paskaa. Samalla saattaa tulla jotain hyviä ajatuksia tai ideoita siitä, että mitä kohtia vois kehittää jollain lailla tai jollakin saattaa olla joku iso ongelma, johon toisella voikin olla ratkasu. (Haastateltava b., 30-40)*

*Ei kyllä heti tuu mieleen semmosta, voidaan palatakin siihen, mutta ei heti tuu kyllä mieleen. Toi on vanhasta mallista toi kahvihuone ja käytäväkeskustelut niitä, mitkä monesti on kaikesta parhainta. (Haastateltava a., 51-60)*

*No ainakin ny ku just mietin sitä etukäteen, ni ainakin työaika. Aika varmaan kuitenkin, et, et se ois tuotaniinni, et, et sehän voi helposti lipsahtaa kotona siihen, että sää tuota teetki vaikka iltasin hommia tai vähän niin ku eri aikaan, jolloin sit tietysti palavereiden ja muiden pitäminen voi olla haastavaa. Et se työaika, aika ainaki varmaan kannattaa sitte niinkö pysyä tässä toimistotyöajassa, vaikka kotona tehhään. Ja, ja kyllä kuitenkin sitä niinkö, et, et tavallaan se, onks sekin tietysti täs tavallaan, eikä tähän liity mutta, että totta kai siellä toimistollakin niinkö, pitää käydä. Tai sitäki et pitää naamatusten olevia palavereita ja kahvihetkiä, ne on kuitenkin tosi tärkeitä. Sitte taas sit semmoset, niinkö varsinki, jos on jotain niinkö konfliktitilanteita tai semmosia niinkö. Et siellä on jotain epäselviä juttuja ja näin ja sit, sit sen Teams kautta tämmösten kaikkien niinkö, ilmeiden tulkitseminen ja tämmönen, niinkö sosiaalinen kanssakäyminen. Onhan se aika paljon niinkö, vajavaisempaa niinkö. (Haastateltava a., 41-50)*

*Joo, kyl niinku tietenkkin, et sen mitä tai mitä jo aikasemmin sanoin. Mitä toimistotyöstä kuiteski kaipaa, mikä on sitä mist varmasti on hyötyy, on iloa ja apua, ni kyl se on ihmisten kohtaaminen. Ja semmonen niinku mahdollisuus sitte vielä siihen, tota, tämmöseen vapaaseen ideointiin, keskusteluun, kuulumisten vaihtoon. Et sitä pitäisi pystyy just näin toimistojärjestelyil ja muilla tietyllä tavoilla mahdollistamaan ja tukemaan, et niitä kohtaamisia sitte syntyis. (Haastateltava b., 51-60)*

*Niin, mitä siellä ei nyt olis...tota...hankala kysymys kyllä, tästä ikään kuin...joo, tuohon ei nyt äkkiä keksi kyllä... (Haastateltava b., 41-50)*

*En välttämättä tiedä, et ehkä jollain ajatuksen tasolla, niin toimistotyössähän on se, minkä toivois säilyvän, niin siellä on niinku ihmisillä on kahvitauot. Ne käy siellä rupa-telemassa, että se on niinku toimistotyön semmonen, mikä, mikä sitä ominaisuutta pitäis pystyä siirtämään tohon hybridimalliin, mutta en kyllä niinku nää, että pitäis mitään sieltä. Vois rakentaa ihan, ihan kokonaan uuden toimivan, uuden hybridimallin. (Haastateltava c., 30-40)*

*Mitähän mää osaisin sanoa...kyllähän ne tietenkin on noi, sanotaan noi tommoset, niinku yhteiset aamupalat tai semmoset. Nehän on semmoset, että ne sitte niinku houkuttaa ihmisiä sieltä tulemaan myös työpaikalle ja ku ne mieltii minähän päivänä mää tulisin työmaalle, että torstaina meillä näköjään on tällä viikolla aamupuuro, että lähettäis silloin. Ni onhan se semmonen, että se kerää niinku ihmisiä samaan aikaan työpaikalle. Että silloin niinku nähdään ihmisiä, että tämmöset millä saadaan niinku kerättyä ihmisiä kasaan, ni tota, ne on aina hyviä. Nähdään työkavereita. (Haastateltava d., 30-40)*

*Kaikki tämä, niinku käytäväkeskustelut ja kaikki tämmöset on sellasta mistä ei millään halua luopua. (Haastateltava a., 30-40)*

#### Teeman 4 kysymyksen 2 keskeisimmät havainnot

Keskeisimmät havainnot kysymyksessä olivat, että kasvokkain tapahtuvia tapaamisia halutaan säilytetävän. Niin sanotut kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut koettiin arvokkaiksi sekä myös tiimien sisällä tapahtuvat tapaamiset, esimerkiksi tiimilounaat. Webropol -kyselyssä ei otettu kantaa tähän kysymykseen.

#### Teeman 4 kolmas kysymys: Mitä asioita mielestäsi voisi vahvistaa tai lisätä hybridijohtamisessa?

Tilakysymys nousi esiin vastauksissa ja teknologian (työkalujen) hyödyntäminen (esim. Teams).

*No tämä, no mää voisin ehkä sanoa saman mitä sanoin tohon ekakohtaan, että myös niinku myös pitäis ajatella niinku isommalla, laajemmalla skaalalla myös niinku tilojen osalta, et miten se niinku mahdollistetaan se joustava työntekeminen. Et, et...niin se on ehkä, mikä niinku ensimmäisenä tulee mieleen, että vahvistais niinku just sitä tilojen kautta. Sehän on nykyaikaa ja tulevaisuutta vahvasti, niinku hybridityö, ja niinku miten tilat muuntautuu ja joustaa. Siinä et, ei oo järkiä pitää jotakin hirviää toimistoa ja siellä on jokaiselle oma työpiste, jos iso osa porukasta on päivän kaksi paikalla. (Haastateltava a., 30-40)*

*No, mä sanoisin ehkä tämmöstä. Sanoisin, että näitten modernien työkalujen hyödyntäminen eli se on jääny ihan puolitiehen. Et meillä on, tarkoitan sillä sitä, että yhtiö on vahvasti kokouspainottainen. On kokousta toisen perään, kun taas näillä pelkästään Teamsilla pystyy niitä vähentään, jos sitä hyödyntää edes puoliks niin tehokkaasti, miten son vaan mahdollista. Sitä, että ihmiset keskittyis, ei istuis turhaan kokouksissa vaan tekis töitä. (Haastateltava c., 30-40)*

*Mää voisin sanoa semmosen esimerkin mitä tapahtu tuossa vuodenvaihteis, kun meillä vaihtu näitä esimiehiä. Kun team meetingissä käytettiin kameraa, niin se muutti niitä kokouksen olemusta ja luonnetta aivan valtavasti. Minä huomasin sen lisäarvon ja minä määräsin, että kaikki tiimikokoukset mitä jatkossa menee, niin kamera pitää olla päällä. Niin tiiäkkö, että se luonne muuttui ihan kertahetimitä. (Haastateltava c., 51-60)*

*No toihan nyt on oikeestaan toi Teams, on ihan hyvä nykyään. Mut siis kyllähän siinä se vuorovaikuttaminen. Se, että tavallaan sää et tee yksin siellä kotona, väkerrä ja vaan läheta vaan sähköpostilla jotain. Et sitä tottakai pitäis parantaa, mutta kyl se aika hyvä nykyään alkaa ollakki. (Haastateltava a., 41-50)*

*No ehkä ne on vähän niitä samoja mitä tässä on jo tullutki esiin, elikkä niitä, tuota, et se tavallaan se yhdenvertaisuus toimistotyön ajan kanssa. Ja sit niitten, niinkö työkalujen, työkalujen periaatteittein, niinkö kouluttaminen. Ja semmonen, niinkö standardointi tiettyllä tapaa, että, että miten sitä, niinkö minkälaisin säännöin sitä sitte niinkö tehhään ja näin. Että nyt se on vähän ehkä semmosta, niinkö tavallaan, että sanotaan vaan, että voit sää olla sen kaks päivää viikosta. Mut sit siihen ei oikein oo semmosta, ainakaan en ite muista, et oisin nähnyt sen kummempia linjauksia. Tavallaan, että no, mitäs se sitte tarkoittaa ja mitä vaikkapa esihenkilön tarvii huolehtia siinä tapauksessa. (Haastateltava a., 41-50)*

Hybridijohtamisen tiedostamista ja ohjeiden täsmentämistä kaivattiin.

*Varmaan sillä taval sitä vois vahvistaa ja sitä pitäis lisätä, et tää hybridijohtaminen tiedostettu. Ja se olis niinku asioista keskustelun fokuksessa, kun esimiehet tai johtajat omaa toimintaansa mieltii ja kehittää. Et vaikk, niinku totesin, et oon niinku tavoiteorientoitunu ja silloin niinku tavoite on tärkeempi, ku taas silloin tää tapa toimia tai tehdä työtä. Mut kuitenkin toisaalta sit oli se, et sen tiedostaminen et, että tää työnteokympäristö ja työnteon malli on niinku muuttunu. Et siin on myös mahdollisuuksia silloin sitten sen, niinku johtamisen erilaisuuden tiedostamises saadaan aikaseks jotaki hyvää ja niin. (Haastateltava b., 51-60)*

*No määhän melkein palaisin tähän meidän etätyömalliin, mikä meillä on se ohje. Siihen et mun mielestä tämmösellä sais niinku xxx ja tehä sellaset ohjeistukset mitkä niinku, sen pystys niinku jokainen käymään oman tiiminsä kanssa, omien alamaistensa kanssa käydä läpi. Mutta siinä tulee toki eteen sit se, että kun niinku puhuttiin tossa, meillä on niitä esimiehiä laidasta laitaan. Et jotta sellanen, että se yksilötasolla voitais kattoa mikä toimii ja mikä ei, ni silloin meidän esimiehillä pitäis olla koulutus pohja ja tuki siellä takana, että hekin ymmärtää että sun täytyy luottaa siihen sun tiimiis sulla on hyvät tyypit töissä ja anna niille vähän joustoo. (Haastateltava b., 30-40)*

Eräät haastateltavat toivat esille sen, että myös fyysinen läsnäolo työpaikalla olisi tarpeen.

*Öö, niin kyllä se varmaan liittyy siihen mitä aikaisemmin sanoin, ikään kuin se, se enempi varmistaa se tiimiytyminen tai sen säilyminen. Et, et tuota, ikään kuin ei menetä sitä, sitä, että on tiivis samaan suuntaan hiipivä tai ilmenevä organisaatio. Sanoin hiipivä, kun projekti on tämmönen, ni tuota ei oo juostu, et tuota. Se ehkä on, on semmonen, ei sitä hyvää menetettäisi, kun ollaan enempi etänä ja muuta et. (Haastateltava b., 41-50)*

*Niin, kyl se mun mielestä, ehkä jos se menee niinku joidenkin tiimeillä, tahtoo olla, kun ei käydä ollenkaan työpaikalla, niin se johtaminen on pelkästään sitä etäjohtamista ja kuulokkeiden Teamsin välityksellä, niin se on mun mielestä vähän heikkoa. Ni kannattas johtamiseenkin kiinnittää huomioita, että myös silloin tällön nähdään niinku kasvotusten. (Haastateltava d., 30-40)*



*Kun annetaan esimiehelle, joka tietää sen työntekijänsä työn sisällön, annetaan sille valta sopia ja valvoa, ni silloin se homma voi toimia. Ja siinä tulee sitä kautta, tulee se tarveperustaisuus sille, ja tota, tuo on huonompi minusta, että meillä on vaan firmassa joku yleinen prosentti 60 ja sitä ei sitte firman johtokaan valvo. (haastateltava e., 30-40)*

Webropol -kyselyssä oli väite: Hybridityön soveltaminen yrityksessä on tasavertaista kaikille. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 38 % vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 62 % vastaajista. Muita mielipiteitä ei ollut. Tuloksesta voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että hybridityön tekeminen ei ole tasavertaista kaikille. Tämäkin tulos puoltaa sitä, että annettua ohjeistusta on tarkennettava ja tarkasteltava hybridityön mahdollisuuksia positiokohtaisesti.

Teeman 4 kysymyksen 3 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen keskeisimmät löydökset ovat teknologian parempi hyödyntäminen, hybridijohtamisen tiedostaminen, ohjeiden täsmentäminen sekä toimistotyötä ei saisi kokonaan unohtaa. Webropol -kyselyssä nousi esille, että hybridityö ei olisi tasavertaista kaikille (62 %). Ohjeiden tarkentamisen näkökulmasta tähän pitää ottaa kantaa. Haastatteluista saatujen tietojen mukaan etätyöskentelyn määrää pitäisi tarkastella positiokohtaisesti eikä siten, että määrä on sama kaikille.

Teeman 4 neljäs kysymys: Mitä kehittämistä mielestäsi hybridityö tarvitsee esihenkilötyön näkökulmasta?

Eräällä haastateltavalla esiintyi huoli siitä, että miten yksinäisyyttä voitaisiin estää.

*Mää ihtelle koen, että tää on aika uus asia. Kaiken kaikkiaan oikeestaan nyt on viimiset pari vuotta menny enemmän siinä, että on niinku, on tehty ja johdettu tämmöstä omalta kannalta. Et mää oon tehty oikeestaan koko työurani silleen, et oon ollu fyysisesti paikalla. Niin, niin koen kyllä, että ihan hyvin oon päässy kärryille, mutta emmää ossaa eritellä. Mutta, että vois in kokea itselleni, että kaikki tieto on hyvää. Ja just se, että miten sitä vielä pystys kaikki nämä yksityisyyden kokemukset, että miten tämmösiin, miten niitä pystyy kehittää. (Haastateltava a., 30-40)*

Koulutuksen merkitys nostettiin esille.

*Ainaki koulutus ois hyvä, et sitä niinku sais lisätä siihen vielä. Et tavallaan ei ois vaan, niinku niitä omia ajatuksia vaan se, että myös miten on koettu. Onhan tota tehty ties kuinka kauan tietyillä alueilla. Nii sitä mitä tavallaan hyviä ja huonoja tulis koulutuksen kautta. (Haastateltava a., 51-60)*

*Kehittämistä, niin... niin... toi, toi , koutsaaminen varmaankin, koutsaaminen. Ja just niinku vähän sama kuin toi edellinen kysymys, et pelkästään vaan sen asian tiedostaminen ja tietoisuuden lisääminen, et on eri tyyppisestä asiasta kyse. Sopii erilaisil ihmisil*

*eri tavoin, jotkut tykkää jotkut ei. Joillakin on pyrkymys sitte tietenkin, no joo, et tottakai, et siellä täs ei ollu tavallaan, en oo nostanu missään vaihees esille. Et lieveilmiöinähybridityössä, mikä kans hybridijohtamisessa pitäs huomioida, on myös se, että ne ketkä vaan haluaa hävitä johonkin unohduksiin, unholaan ja keneltä ei synny mitään. Ni sitä pääsee sit tapahtumaan jonkun verran helpommin ja enemmän, mitä just tämmösen perinteisen, niinku valvovan silmän alla töitä tehtäessä. Et tota, se kehittäminen, kyl se tietosuuden lisääminen ja se, se tota, niiden systeemien uudelleen ajattelemine. Et se hybridityö osattais määritellä niin, et se, se niinku aikaansaannokset olis enemmän fokuksessa, ku sitten se työn tekeminen paikkaan sidotusti. (Haastateltava b., 51-60)*

*Siis se, mää en, ei kyllä tuu muuta mieleen kuin se, että pitäs, et esihenkilöitä pitäs vaan kouluttaa älyttömästi paljon enemmän tähän hybridityöhön. (Haastateltava c., 30-40)*

*No, varmaan justiin se, että tuota, on niinku paremmat noi ohjeistukset yhtiötasolta, et mitkä on ne rajat. Minkä rajojen sisällä liikutaan ja sit se, niinku se tuki ylipäätään siihen. Ja se esimiehille se koulutus, niinku meillä ois ylipäätään pitäny kaikesta muustakin esihenkilöitä kouluttaa koko tän matkan varrella. Mut se, että just yhtiöltä tulee sulle esimiehenä tuki siihen, et son ok, et sää hoidat. Sää tunnet sun tiimin, sää tunnet sun tehtävän. Se on ok, et sää ite päätät, miten te tätä työtä teette ja johto tukee sua tässä. (Haastateltava b., 30-40)*

Teknologiaan ja työnantajan antamaan tukeen sen suhteen viitattiin eräissä vastauksissa.

*No ehkä se ainakin, niinkö ihan siis esimerkiksi tämmösiä, niinkö edelleen. Ehkä toistan ehkä itteeni, mutta just semmonen, että esimerkiksi kotona, kotona työnantaja ehkä tukis sitä, että on siellä mahdollisuus hommata vaikka pöytä ja tuolia ja näyttöjä ja tämmöstä. Tietysti ne saa verovähennyksessä, verovähennyksessä varmaan osittain hoidettua, mutta tuota, sen tyyppistä ainakin. Ja sit tosiaan vois olla softapuolella jotain semmosta, niinkö et miten sää, niinkö hallinnoit sitä. Hallinnoit sitä kokonaisuutta ja niitä alaistes töitä ja tämmöstä näin, että tuota semmoset nyt ainakin tulee mieleen. Mutta emmää nyt, emmää ite ainakaan hirveesti oo tunnistanu semmosia, semmosia tuota. Jos mää ite teen etätöitä kotona, niin kyllä ne puutteet lähinnä on tai mitä itelle on tuttu, niin just se arvostus ja sitte se, tuota niinni, ne fyysiset, fyysiset. Tavallaan niinkö jutut siellä, miten sää teet sitä siellä kotona. Teeksää sitä ni keittiön pöydän ääressä huonolla tuolilla läppärinäytöltä vai kahelta näytöltä seisomapöydän äärestä, ni kyllähän se niinkö, tietysti siinä pitkässä juoksussa iso ero on. (Haastateltava a., 41-50)*

*No, meillähän on tietysti tietovälineet, on mun mielestä hyvällä tasolla. Ne on parantunu tässä ja koulutusta on näihin järjestelmiin ollu tarjolla, että uskosin, että kaikki on ne niinku onnistuneesti, onnistuneesti saanu käyttöön. Ehkä nää kaksi viimeistä niputtaisin, nyt kun en muuta keksi oikeen. (Haastateltava e., 30-40)*

Luottamus nousi tämänkin kysymyksen osalta esille.

*Niin, mää mietin sitä luottamuskysymystä. Niihin ihmisiin, niin tuota, ehkä niinku tavallaan siitä entisestä mallista semmonen jääne tai muuta. On, on lienee se, että uskalletaanko tässä hybridityössä luottaa nyt ihmisiin. Tavallaan niinku, ehkä sitä pitäs niinku managementin vahvistaa itseään siinä asiassa, että tota, uskallettais luottaa siihen, että kyllä ne tekee töitä, vaikka ne ei ole tässä mun vieressä. (Haastateltava b., 41-50)*

*Se on ehkä niinku yhteenveto noista muista vastauksesta aiemmin tässä kohdassa, että yhistetään entistä ja hyviä asioita entisestä mallista ja sitten parhaat asiat tästä hybridistä. Minusta se, tuota, suola tässä hommassa, koska mää koen sen, että kun alaisiin luotetaan ja he saavat paljon vapautta. Mutta se myös ruokkii myös sitä motivaatiota elikkä me voidaan saada niinkun työntekijästä sillä hyvällä motivoitumisella ja parantumisella ni paljon enempi niinku tehokkuutta, että jos käytetään numeroita. Minusta se on niinku linjaesimiehen tärkein tehtävä johtamisessa, että sää niinku parannat, piät huolta, että motivaatio on hyvä ja pyrit aina parantamaan sitä. Sä voit saada mahtavalla tiimihengellä ja hyvällä motivoimisella henkilöstä vaikka 120 % ja hän tekee sen mielellään. Tää on minusta se asia, että tuota, minusta tässä hybridi- ja etätyössä on se hyvä puoli, että siellä on se luottamusasia ja se joustavuusjuttu. Silloin ihminen pystyy sen joka päivä, sen aikataulunsa miettimään. Ja me ollaan kaikki ihmisiä, meillä on perheet, meillä on kodit, sukulaiset ja lemmikkieläimet. Mitä tahansa onkin, niin silloin tällön aina tarttee siihen jonkun 5 min tai varttitunnin tai tunnin. Sä voit suunnitella sen oman tekemisesi, se on minusta se, mitä ei ollu olemassa, ku sitä ei voinu olla olemassa, ku kaikki kokoontu johonki toimistorakennukseen aamukaheksasta iltaneljään tai viiteen ja thats it. Son niinku mennyttä aikaa, tämä on niinku se, johon on tultu, ja joka varmasti pysyy. (Haastateltava c., 51-60)*

Yksi haastateltava nosti esille läsnäolon merkityksen.

*Hmm.. joo...tää on vähän hankala. Tietenkin se on se semmonen tiivis keskusteluyhteys on tuossa tärkeä, kun ollaan hybridinä, niin jää tavallaan se päivittäinen keskustelu pois ja tavallaan sellanen hiljanen tieto ei silleen niinku siirry. Siirry, että se on kun ollaan samassa huoneessa tai pidetään yhdessä palaveri, niin siinä sitte siirtyy hiljasta tietoo, ku joku kertoo, että siellä muuten oli tämmöstä ja tämmöstä. Et se ei samalla tavalla siirry se tieto sitte vähän niinku hybridimallissa, että monesti työasioissa keskustellaan myös tuossa kahvihuoneessa. (Haastateltava d., 30-40)*

Webropol – kyselyssä oli väite: Yrityksen johto tukee hybridityötä. Vastausten mukaan 55 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä ja 38 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Heistä 4 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kantaansa ei osannut ilmaista 3 % vastaajista. Tuloksesta voidaan havaita, että yli kolmannes ei tunne, että johto tukisi hybridityötä. Kun tähän lukuun lisätään ei samaa eikä eri mieltä olevat sekä ne, jotka eivät osanneet sanoa, saadaan luvuksi 45 %. Tuloksen pitäisi herättää johtoa miettimään, että miten he voivat paremmin tukea hybridityötä. Tämänkin kysymyksen osalta vastaukset sekä Webropol -kyselyn että haastattelujen osalta ovat hieman ristiriitaiset; Webropol- kyselyssä tuli positiivisemmat tulokset kuin haastatteluissa.

Webropol -kyselyssä oli myös väite, että: Olen saanut koulutusta hybridijohtamisesta. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli vain 10 % vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 76 % (täysin eri mieltä olevien osuus oli 45 %). Vastaajista 14 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Muita vastauksia ei ollut. Tulokset kertovat suhteellisen selvästi, että lähiesihenkilöt tukevat alaisiaan hybridijohtamisen

mallissa. Tuloksista on pääteltävissä myös, että koulutuksen tarve hybridijohtamiseen on suuri. Koulutuksen tarve nousi esille myös haastattelun muissakin kohdissa kuin tässä. Muina tärkeinä asioina huomioitiin käytävä- ja kahvipöytäkeskustelujen säilyttämistä sekä ihmisten tapaamista työpaikalla aika ajoin osana hybridityön (ml. johtaminen) kehittämistä.

Teeman 4 kysymyksen 4 keskeisimmät havainnot

Tämän kysymyksen keskeiset havainnot ovat, että koulutusta hybridimalliin (hybridityö ja -johtaminen) tarvitaan sekä tarvittavaa teknologiaa on oltava saatavilla. Johdon tukea hybridimalliin toivotaan, koska se osaltaan viestii luottamuksesta.

#### **6.4.1 Teeman 4 keskeisimmät havainnot**

Tässä teemassa keskeisimmät havainnot olivat, että haastatteluihin osallistuneiden mielestä pelkän toimistotyön aika on ohitse ja hybridityö sekä -johtaminen on tullut jäädäkseen. Kasvokkain tapahtuvia tapaamisia halutaan säilyttävän. Niin sanotut kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut koettiin arvokkaiksi sekä myös tiimien sisällä tapahtuvat tapaamiset, esimerkiksi tiimilounaat. Muita havaintoja olivat teknologian parempi hyödyntäminen, hybridijohtamisen tiedostaminen, ohjeiden täsmentäminen sekä toimistotyötä ei saisi kokonaan unohtaa.

Webropol -kyselyssä nousi esille, että hybridityö ei olisi tasavertaista kaikille (62 %). Ohjeiden tarkentamisen näkökulmasta tähän pitää ottaa kantaa. Haastatteluista saatujen tietojen mukaan etätyöskentelyn määrää pitäisi tarkastella positiokohtaisesti eikä siten, että määrä on sama kaikille. Koulutusta hybridimalliin (hybridityö ja -johtaminen) tarvitaan sekä tarvittavaa teknologiaa on oltava saatavilla. Johdon tukea hybridimalliin toivotaan, koska se osaltaan viestii luottamuksesta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ennen varsinaisiin johtopäätöksiin siirtymistä, käsitellään yleisesti ensin sitä, että millainen teoriapohja oli tukemassa tutkimuksen tekemistä ja sen jälkeen muutama sana tutkimusmetodeista. Seuraavana käsitellään keskeisimmät löydökset (teorian tukemana) ja viimeisenä tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä esitys jatkotutkimuksesta.

Kirjallisuusanalyysi hybridityöhön ja -johtamiseen liittyen perustui tässä työssä yhteensä noin 1500 sivuun englanninkielisiä teoksia ja noin 800 sivuun suomenkielistä kirjallisuutta eli yhteensä noin 2300 sivuun tutkittua tietoa. Tätä tutkija pitää riittävänä pohjatietona tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten käsittelemiseksi. Aiheeseen liittyviä muita lähteitä (esimerkiksi artikkelit) ei ole laskettu sivumäärään mukaan. Tutkimuksessa käytetyt englanninkieliset teokset olivat yleisesti ottaen hiukan laajempia käsitteilyltään kuin suomenkieliset ja täten myös sivuja oli englanninkielisissä teoksissa usein enemmän. Jos sivumääriä tarkastellaan keskiarvallisesti, niin englanninkielisten sivumäärä per teos oli keskimäärin noin 236 sivua ja suomenkielisissä keskiarvo oli noin 183 sivua per teos. Näin ollen englanninkielisten teosten keskiarvollinen sivumäärä per teos oli noin 50 sivua suurempi.

Tutkija ei havainnut merkittäviä laatu- tai asiaeroja suomenkielisten ja englanninkielisten teosten välillä. Teokset olivat laadultaan hyviä ja johdonmukaisesti sekä suhteellisen samankaltaisesti rakennettuja. Kaikki teokset myös viestivät samaa vahvaa viestiä: Paluuta vanhaan toimistomalliin ei enää ole. Kirjallisuuden sisällysluettelot olivat aihepiireiltään aika samankaltaisesti rakennettuja. Ensin käsiteltiin etätyötä ja johtajuutta yleisesti, sitten työskentelyä etänä muiden kanssa, teknologian merkitystä etätyöhön, etätyön johtamista ja työhyvinvointia sekä hybridimallia ja -johtamista. Viitatut artikkelit noudattivat pääsääntöisesti samaa kaavaa kirjallisuuden kanssa. Niissä oli usein lueteltuina asiat, jotka haittaavat etäjohtamista ja niitä asioita, jotka edesauttavat sitä. Artikkelit eivät myöskään kumonnet kirjallisuudesta löydettyjä havaintoja, vaan vahvistivat niitä.

Tässä tutkimuksessa käytettyjen lähteiden osalta voidaan todeta, että englanninkielisissä kirjoissa oli enemmän esillä business-näkökulma, kun taas suomenkieliset teokset korostivat enemmän henkilöstöä ja sen hyvinvointia. Toki englanninkielisessäkin kirjallisuudessa oli hyvinvoinnin teemoja, mutta ei siinä määrin kuin valituissa suomalaisissa teoksissa. Toinen havaittava eroavaisuus oli hybridityöhön ja -johtamiseen liittyvien esimerkkien määrässä, joka oli tutkijan mielestä suurempi englanninkielisissä teoksissa ja näiden esimerkkien taustalla oli usein suuria ja/tai monikansallisia yrityksiä.

Kirjallisuutta ja tutkimusaineistoa analysoitiin keskenään ja tutkija teki havainnon, että kirjallisuudessa olleet tärkeimmät teemat nousivat esille tärkeimpinä myös tutkimustuloksissa. Tutkijan mielestä kotimaisessa ja ulkomaisessa kirjallisuudessa luottamuksen merkitys nostettiin eri näkökulmista tärkeimpänä esille (johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden keskinäinen luottamus, joka samalla kuvasi sitoutumista hybridityöhön). Saman havainnon tutkija teki myös, kun tutkimustulokset oli analysoitu. Muina tärkeinä teemoina tutkija havaitsi kommunikaation, tehtävien ymmärrettävä asettaminen (yksilö- ja tiimitaso) sekä selkeä visio ja tavoite (tai tavoitteet). Nämä teemat nousivat tärkeinä aiheina esille sekä kirjallisuudessa että tutkimuksessa.

Tutkimusmetodeiksi valikoitui päämenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu (käytetään, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän), jota täydentämään valittiin Webropol-kysely. Kaksi tutkimustapaa myös lisää lähtökohtaisesti tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija teki valinnan, että aivan samoja kysymyksiä ei esitetä sekä haastatteluissa että kyselyssä. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä ilmiöön liittyen laaja-alaisemmin sekä osin yleisemmällä tasolla tietoa kuin mitä haastatteluissa kysyttiin. Tarkoituksena kyselyssä oli laajemman otannan kautta vahventaa haastatteluissa saatua dataa. Tässä tutkijan mielestä onnistuttiinkin.

#### Teeman 1 (Johtaminen ja hybridijohtaminen) keskeisimmät löydökset

Yleisesti ottaen johtaminen koettiin hiukan vanhanaikaiseksi hybridimallin näkökulmasta. Hybridimalliin voi liittyä epäluuloa ja olettamuksia sekä luottamuksen puutetta, kuten seuraava lainaus O'Mearan ja Cooperin kirjasta osoittaa: ”Etätyötä kohtaan osoitetaan vieläkin erilaisia uskomuksia. Jotkin argumentit ovat sellaisia, että työntekijät laiskistuvat etätöissä ja varsinkin nuoret työntekijät eivät saa oppia vanhemmilta työntekijöiltä, kun he eivät näe heitä fyysisesti. On kuitenkin täysin yrityksen ja sen johdon vastuulla, että tämä asia saatetaan kuntoon muuten kuin palaamalla fyysisesti toimistotyöhön”. (O'Meara & Cooper, 2022, 27-29.) Tutkijan omien kokemusten mukaan suurin epäluulo kohdistuu siihen, että tehdäänkö etätyöskentelypaikassa tarpeeksi töitä. Toinen epäluulo kohdistuu siihen, että voiko esihenkilöt tosiasiallisesti johtaa alaisiaan tehokkaasti hybridimallissa.

Johtamisen toivottiin olevan avoimempaa ja johtajien näkyvämpiä. Toisaalta haastateltavat olivat havainneet, että toiminta on laajaa ja se tekee johtamisesta haastavaa. Eikenberry & Turmel (2018, 2) mainitsevat, että johtajuus on silloin läsnä, kun ihmiset valitsevat jonkun, jota he seuraavat kohti haluttua tulevaisuutta. Tämä tarkoittaa sitäkin, että johtajat eivät voi olla näkymättömiä, vaan seuraamiseen

vaaditaan myös näkyvyyttä. Pullan (2022, 30-39) kertoo johtajuuden muutoksesta, vaikka tietyissä työtehtävissä vielä tarvitaan ehkä tiukkaakin valvontaa, on työntekijöiden oma vastuu työntekemisestä ja -tuloksista kasvanut. ”Niskaan hengittäminen” ei ole enää millään tavoin nykyaikaa esihenkilötyössä, mutta valitettavasti sitäkin vielä esiintyy.

Lähiesihenkilöiden toimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä. Kritiikki kohdistui lähinnä esihenkilöiden vaihtuvuuteen sekä siihen, että esihenkilöitä oli monista eri taustoista lähtöisin ja kukin johti siihen asti oppimallaan tavalla. Tällöin johtamistoiminta saattoi olla kunkin kohdalla hyvin erilaista. Hybridijohtamiseen liittyen Pullan (2022, 249-251) antaakin esihenkilöille 10 vinkkiä: Kehitä oma virtuaalinen johtamistapasi, yritä olla fasilitoiva johtaja, ymmärrä ensin itseäsi, luota, ymmärrä alaisiasi, teknologia on vain mahdollistaja, suunnittele ja valmistele etäkokoukset, sitouta ihmiset, ymmärrä, että virheitä sattuu ja asiat eivät mene aina niin kuin on suunniteltu. Ota lisäksi huomioon eri kulttuurit, kielitaidot ja maantieteelliset sijainnit (aikavyöhykkeet). Esihenkilöiden harteille asetetaan paljon paineita. Heidän rooli näyttää olevan ensiarvoisen tärkeä, kun luodaan kulttuuria ja etätyökäytäntöjä kaikkine siihen liittyvine vivahteineen (V. Popovici & A-L. Popovici, 2020, 471).

Esihenkilöille toivottiin myös tukea (ja koulutusta) siinä vaiheessa, kun he aloittavat esihenkilötyönsä. Johtajien ja johtamisen ei tarvitse kuitenkaan olla aivan ”samasta puusta veistettyjä”. Valmennustaidot tulevat kuitenkin olemaan tärkeitä lähijohtajan työkaluja (Laaksonen & Ollila 2022, 92). Whitmoren (2009, 10) yksi viesti valmentavaan johtamiseen on, että valmennus vapauttaa ihmisten mahdollisuudet maksimoida omaa suorituskäyttöään. Valmentava johtajuus vastaa siis juuri niihin haasteisiin, joita kompleksisessa maailmassa ja toimintaympäristön muuttuessa tarvitaan, samalla kun työn luonne ja työntekijöiden arvostukset ovat muuttuneet (Laaksonen & Ollila 2022, 87). Whitmore (2009, 9) toteaa, että valmennus liittyy yhtä paljon siihen, miten nämä asiat tehdään, kuin siitä, mitä tehdään. Tällöin ollaankin valmentavan johtajuuden ytimessä.

Tutkimukseen osallistuneet pitivät tärkeänä hybridityön tekemisen mahdollisuutta ja vastaajat omasta mielestään tunnistivat sen, mitä hybridityö on. Pullan (2022, 217) määrittelee hybridityön sellaiseksi, jossa ainakin yksi työntekijä työskentelee maantieteellisesti erillään muista. Vaikuttaa siltä, että hybridityön tekemisen olemus ymmärretään yhtiössä ja mahdollisuutta hybridityöhön pidetäänkin tärkeänä. Hybridijohtamisen osalta osa koki, että yleinen johtamistapa tukee hybridijohtamista ja jotkut taas kokivat aivan päinvastoin sekä osa siltä väliltä. Niukka enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että yleinen johtamistapa ei tue hybridimallia siinä määrin kuin pitäisi, että Yritys X olisi aidosti hybridityötä tukeva organisaatio.

Tutkimukseen osallistuneet olivat johdon tukeen hybridimallin osalta varsin tyytymättömiä sekä ohjeistuksen ei koettu olevan riittävää. Eikenberry & Turmel (2018, 121–122) peräänkuuluttavat luottamusta ja se pitää olla molemminpuolista (johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä). Ellei johto ole sitoutunut yhtiössä hybridimalliin, se viestittää henkilöstölle, että heihin ei luoteta. Myös Pullan (2022, 251) mainitsee, että tehokkaan virtuaalisen työn perusta on luottamus. Ivanov (2021, 97) nostaa panoksia ja mainitsee palautteen merkityksen yhdeksi ”kulmakivistä”. Pullan (2022, 67-70) mukaan luottamus muodostuu kolmesta tekijästä: Persoonallisuuspohjaisesta (kokemuksista muihin ihmisiin), kognitiivisesta (odotukset, tiedot ja kokemukset) ja institutionaalista (oikeuden- ja johdonmukaisuus sekä odotukset). Dyer & Shephard (2021, 22-23) korostavat hekin, että kaikki lähtee organisaation ylätasolta; ellei johto ole sitoutunut etä- ja hybridityöhön, ei se tule yrityksessä onnistumaan.

Esihenkilöt kokivat, että koronan jälkeen palattiin toimistotyön malliin ja ohjeistus sekä valvonta annetun ohjeen suhteen oli puutteellista. He toivoivat hybridimalliin selkeämpiä pelisääntöjä ja sitä, että hybridityö tunnustettaisiin samanarvoiseksi toimistotyön kanssa. Koulutusta (esihenkilöille) toivottiin hybridijohtamisen kokonaisuuteen. Osa haastateltavista löysi kuitenkin myös positiivisia asioita johtamisesta. He kokivat sympatiaa johtajia kohtaan, koska yrityksen johtaman projektin kompleksisuus muodosti haasteen johtamiseen liittyen.

## Teeman 2 (Hybridijohtamisen tehokkuus) keskeisimmät löydökset

Tutkimuksessa työn tekemisen kulttuurin todettiin muuttuneen. Kyselyssä (Webropol) kolmannes esihenkilöistä ei kokenut oman hybridijohtamisen olevan tehokasta, mutta haastatteluissa puolestaan saatiin selvästi positiivisempi tulos. Yleisesti ottaen jaksamisen kuitenkin todettiin olevan selvästi parempi hybridimallissa ja toiminta on yleensä tehokkaampaa, jos työssäjaksaminen on kunnossa. Dyer & Shepherd (2021, 75-76) nostavat tehokkuuden parantamisessa hybridityössä esille sen, että työntekijöistä pitää uskaltaa päästää tietyssä mielessä irti, luottaa heihin ja voimaannuttaa heitä tekemään parhaansa. Tällöin työn tulokset paranevat ja siten myös tehokkuus.

Tehokkuuden teemaan liittyen Eikenberry & Turmel (2018, 13) ovat havainneet neljä suurinta huolenaihetta, joita ovat: Voimmeko olla etäjohtajina yhtä tehokkaita kuin toimistotyössä? Saadaanko riittävästi palautetta, kun on eri vaihtoehtojen pohtimisen aika? Saavatko ihmiset tarpeeksi sosiaalisia kontakteja? Kuinka tiedämme, että ihmiset oikeasti työskentelevät? Kysymyksiä, jotka ratkaisemalla saadaan todennäköisesti työnteon tehokkuutta parannettua.



Artikkelissa 4 *Imperatives for Managing in a Hybrid World* (Heikkinen, ym. 2021) on neljä keskeistä vaatimusta, joita johtajien on noudatettava ollakseen tehokkaita hybridimaailmassa. Nämä mainitut vaatimukset ovat: Virtuaalimaailma ei kohtele rooleja ja tehtäviä samalla tavalla, nyanssit ovat merkityksellisiä ihmisten johtamisessa, vahvaa ohjausta tarvitaan ja on varmistuttava jatkuvuudenhallinnasta. Vilkmán (2016, 46) mainitsee, että ajan mittaamisesta pitää siirtyä tulosten mittaamiseen. ”Kellokorttileimaus” ei olekaan tae tehokkaasta toiminnasta, sillä työpaikalla työskenteleminen ei tarkoita, että olisi sielläkään joka hetki tuottavassa työssä. O’Meara & Cooper (2022, 23) toteavatkin, että keskitetyt työn tekemisen paikat ja säännöllinen työaika luovat epätervettä kilpailua työntekijöiden kesken. He jatkavat, että ihmiset haluavat tulla nähdyksi työpaikalla ja he tekevät ehkä ylityötuntejakin, jotta olisivat tehokkaan näköisiä (O’Meara & Cooper, 2022, 23).

Luottamuksen ja joustavuuden merkitys nousivat tässäkin teemassa esille, mutta se käsiteltiin jo Teeman 1 yhteydessä. Tehokkuuden osalta tutkimuksessa saatiin selville, että selkeät tavoitteiden asetannat ja niiden seuranta ovat yksi tehokkuuden mittari. Tavoitteiden seurannan (mittaus) osalta Eikenberry & Turmel (2018, 74) tuovat esille SMART-mallin (Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time-driven), jossa tehtävä on oltava selkeästi määritelty, mitattavissa, toteuttamiskelpoinen, realistinen ja sidottuna aikaan. Mittausta voidaan tehdä myös kriittisten menestystekijöiden (KPIs) kautta (Dyer & Shepherd, 2021, 181).

Johtamisen tehokkuuteen liittyen kukaan haastatelluista ei ollut tietoisesti mitannut omaa tehokkuuttaan hybridijohtamisessa. Haastatteluissa nousivat tehokkuuden teemaan liittyen esille koulutuksen tarve, positiokohtainen harkinta hybridimalliin liittyen ja pelisäännöt sekä myös työpaikalla läsnäolon merkitys. Työntekijälähtöinen joustavuus tuodaan esille myös Hirschin artikkelissa (*How to Boost Employee Performance in a Hybrid Work Environment*. 2022), jossa todetaan, että työntekijöillä olisi mahdollisuus valita missä ja milloin työtä tehdään. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä hybridimalli miellettiin tehokkaammaksi tavaksi tehdä töitä kuin pelkkä toimistotyö.

Teeman 3 (Alaisten tukeminen hybridityössä) keskeisimmät löydökset

Esihenkilöt itse (tutkimukseen osallistuneet) kokivat, että eivät ehkä täysin pysty tukemaan alaisiaan hybridijohtamisen näkökulmasta. Toisaalta oman esihenkilön tukeen oltiin varsin tyytyväisiä. Yksi tuen antamisen muoto on palautteen antaminen. Ivanov (2021, 97) mainitsee kuitenkin, että kehittävä palaute pitää antaa aina kahden kesken ja kiitostenkin paikka pitää valita tarkoin, sillä kaikki eivät pidä julkisista huomionosoituksista. Muutospaineiden ja arjen hektisyyden keskellä tarvitsemme myös

myötätuntoa ja turvallisuuden kokemuksia. Lähijohtaja mahdollistaa niitä omalla esimerkillään ja toiminnallaan. (Laaksonen & Ollila 2022, 120) Nämäkin asiat on lähiesihenkilön hyvä tiedostaa.

Dyer & Shepherd (2021, 133-134) toteavat, että huolissaan pitää hybridijohtamisessa olla kommunikation, tuottavuuden, kulttuurin, tiimityön ja yksilön sekä mission ja vision merkityksestä, henkisestä hyvinvoinnista, työn- sekä vapaa-ajan tasapainosta ja yksinäisyyden tunteesta hybridityössä. Huomioi-  
dessaan nämä asiat ja toimimalla oikein esihenkilöt tukevat alaisiaan hybridityöhön liittyen. O'Meara & Cooper (2022, 189) havaitsivat, että työyhteisössä on paljon piilossa olevia epätasa-arvoja ja etätyön rooli on saada aikaan oikeudenmukaisuutta työpaikoilla ja lieventää näiden epätasa-arvojen vaikutuksia. Esihenkilöiden on kuitenkin syytä arvioida sitä, että miten tämä toteutetaan tuen antamisen hengessä. Esihenkilön tehtävänä on myös alaisten (työntekijöiden) rohkaiseminen itsenäiseen työhön, roolit ovat selvät ja kriittiset menestystekijät on selkeästi kuvattu (Dyer, C., and Shepherd, K., 2021, 129). Nämäkin toimenpiteet tukevat alaisia työssään ja selkeät raamit luovat myös turvallisuuden tunnetta.

Tutkimuksessa tärkeinä asioina annettavaan tukeen liittyen pidettiin esihenkilön saatavuutta, luottamusta, joustavuutta, selkeitä pelisääntöjä ja tavoitteita sekä suunnitelmallisuutta. Työpaikalla olisi myös hyvä käydä aika ajoin ja keskustella alaisten kanssa kasvotusten eikä ainoastaan teknologioiden välityksellä. Historia on osoittanut, että ihmiset kaipaavat työelämässään fyysistä kohtaamista ja lisäksi tuotteliaan ja tasapainoisen yhteisön luominen tuntuu ainakin toistaiseksi vaativan fyysistäkin läsnäoloa (Haapakoski ym. 2020, 39). Fyysistä läsnäoloa ei siis sovi kokonaan unohtaa.

#### Teeman 4 (Hybridityön kehittäminen) keskeisimmät löydökset

Teoria sekä tutkimus vahvistavat, että pelkän toimistotyön aika on ohitse ja hybridityö sekä -johtaminen on tullut jäädäkseen. Esihenkilötyön kehittämisessä kannattaa huomioida esihenkilöiden valmiudet työntekijöiden rohkaisemisessa itsenäiseen työhön, selkeiden roolien määrittämiseen alaisille ja kriittiset menestystekijät on selkeästi kuvattu tiimille (Dyer & Shephard, 2021, 129). Kasvokkain tapahtuvia tapaamisia halutaan kuitenkin tapahtuvan aika ajoin. Niin sanotut kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut koettiin arvokkaiksi sekä myös tiimien sisällä tapahtuvat tapaamiset, esimerkiksi tiimilounaat. Muita havaintoja olivat teknologian parempi hyödyntäminen, hybridijohtamisen tiedostaminen, ohjeiden täsmentäminen sekä toimistotyötä ei saisi kokonaan unohtaa. Ivanov (2021, 9) nostaa esille kehittämisen teemassa kommunikation parantamisen, selkeiden tavoitteiden asettaminen yksilöille ja tiimeille sekä tiimien vision ja päämäärien selkeyttämisen.

Tutkimuksessa nousi esille myös, että hybridityö ei olisi tasavertaista kaikille. Etätyöskentelyn määrää pitäisi tarkastella tutkimuksen tulosten mukaan positiokohtaisesti eikä tasapäistää määrää kaikille. Laaksonen & Ollila (2022, 61) toteavat, että oikeudenmukaisella työn organisoinnilla, selkeillä rakenteilla ja dialogisella johtamisella rakennetaan vuoropuhelulle tilaa työn arkeen. Tämän vuoksi oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää ja tasavertaisuus ei tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan täsmälleen samalla tavalla, kunhan säännöt ovat kaikille selvät. Tätä käsitystä vahvistaa Antikaisen (2019, 52) tekemä tutkimus, jossa todettiin, että kaikki haastateltavat kokivat pelisääntöjen olevan tärkeää etätyön tekemisen näkökulmasta.

Muina havaintoina teemaan liittyen havaittiin, että koulutusta hybridimalliin (hybridityö ja -johtaminen) tarvitaan sekä tarvittavaa teknologiaa työskentelyyn on oltava saatavilla. Johdon selkeää tukea hybridimalliin toivottiin, koska se viestii myös luottamuksesta työntekijöitä kohtaan. Jotta asioita voidaan kehittää, on tiedettävä asiat, jotka haittaavat hybridityön ja -johtamisen suorittamista. Pääesikunnan (2022, 158) mukaan suurimmat etätyön haittapuoleet liittyvät tietoteknisiin haasteisiin, työergonomiaan, yhteisöllisyyden vähenemiseen ja työn tauottamisen unohtamiseen. Näihin reagoimalla voidaan vaikuttaa muihinkin asioihin, kuten esimerkiksi tehokkuuteen ja työhyvinvointiin.

Seuraavaksi on analysoitu ja tiivistetty sekä teoria että tutkimukset (kirjallisuus, haastattelu ja Webropol-kysely) sekä vedetty niistä johtopäätökset tutkimuskysymyksiin liittyen. Teoriaa ei tässä osassa enää erikseen lainata, vaan se on käsitelty sekä varsinaisessa tekstissä, että tässä (7 Johtopäätökset) kappaleessa aiemmin.

Tutkimusongelman pääkysymyksenä oli: Miten päivitetty ja lanseerattu hybridijohtamisen malli saataisiin toimimaan yhtiössä mahdollisimman hyvin?

Ensimmäinen tehtävä on luottamuksen rakentaminen, koska se on keskeinen ja tutkimuksen sekä kirjallisuuden mukaan tärkein yksittäinen tekijä hybridimallin toteuttamisessa. Teoriakirjallisuudessa viitattiin useassa kohdin organisaation sisällä vallitsevaan luottamukseen (katso alaluku 2.2.4) ja samalla hybridimalliin sitoutumiseen. Ellei luottamusta ole, on hybridimallin soveltaminen vaikeaa, koska sitä ei koeta omaksi. Teoria (kirjallisuus) tuki tässä tutkimuksessa saatua tulosta. Haastatteluissa esihenkilöt mainitsivat luottamuksen tärkeimpänä tekijänä. Johdon tuki hybridimallille on siis merkittävässä

roolissa, koska se viestii luottamusta henkilöstölle. Teorian antaman tiedon ja tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että luottamuksen rakentaminen ja syntyminen on elinehto hyvin toimivalle hybridimallille. Hybridimalli ilman tosiasiallista luottamusta taustalla ei ole toimiva malli.

Luottamuksen ohella varsinaista hybridityön tekemisen ohjeistusta on tarkennettava ja tutkimuksen mukaan tärkeää on, että etätyön määrää harkitaan positiokohtaisesti eikä yhteismitallisesti kaikille ja myös teoria tukee tätäkin tulosta. Tutkimuksen osoitti, että olemassa oleviin ohjeisiin ei oltu kovin tyytyväisiä. Niihin kaivattiin yleisesti ottaen tarkennuksia ja varsinkin siihen, että etätyön määrää ei osoitettaisi kaikille saman määräisenä. Tässä toivottiin positiokohtaista harkintaa, koska esimerkiksi työmaavalvojan täytyy olla paikan päällä käytännössä aina, kun taas ainoastaan paperitöitä tekevä voi tehdä etätöitä enemmän.

Ymmärrystä ja koulutusta on lisättävä. Tutkimukseen osallistuneet toivat esille, että ymmärrystä hybridityöstä ja -johtamisesta tarvitaan organisaation joka tasolla. Tutkimuksessa saatiin selville, että työn tehokkuus ei kärsinyt hybridimallissa ja esihenkilöt toivoivat sen asettuvan arvostuksessa samalle tasolle toimistotyön kanssa. Ymmärryksen syntymiseen liittyy myös koulutus, jonka puuttuminen nousi selkeästi tutkimuksessa esille. Esihenkilöt eivät kokeneet oman hybridijohtamisen olevan tehokasta, joka sekin kuvastaa tarvetta koulutukselle. Tosin tehokkuutta ei varsinaisesti kukaan ollut kohdallaan mitannut eli tässä kohdassa tehokkuuteen pitää suhtautua varauksella. Koulutuksella tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluvat muun muassa johtaminen, selkeät pelisäännöt, teknologian käyttäminen, vastuunjako, ohjeiden jalkauttaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen.

Tutkimusongelman alakysymyksenä on: Miten esihenkilöt voisivat tukea työntekijöitä ja organisoida työtä paremmin uudessa hybridityöntekemisen mallissa, jossa työtä tehdään sekä etänä että toimistotyönä?

Tutkimuksessa saatiin selville myös, että on asetettava selkeät tavoitteet ja niiden toteutumista on seurattava. Aihepiirin kirjallisuus tukee tätäkin havaintoa. Yksi osa esihenkilöiden antamaa alaisten työn tukemista on, kun asetetaan selkeät tavoitteet ja niitä seurataan ja mitataan sovitulla tavalla. Tällä tavalla työ myös organisoidaan suunnitelmallisesti ja selkeästi. Osana alaisten tukemista ja työn suunnittelua täytyy esihenkilöiden olla läsnä työpaikalla silloin tällöin ja kohdata ihmisiä kasvotusten, jolloin myös palautteen antaminen on luonnollisempaa puolin ja toisin. Näin toimimalla ehkäistään myös yksinäisyyden kokemusta ja tiimihenki säilyy paremmin.

Jotta päivitetty ja lanseerattu hybridijohtamisen malli saataisiin toimimaan Yritys X:ssä mahdollisimman hyvin (tutkimuksen pääkysymys) ja esihenkilöt saisivat organisoitua työtä paremmin sekä tuettua alaisiaan (tutkimuksen alakysymys), on alla lueteltuja asioita kehitettävä:

1. Luottamuksen rakentaminen ja kaikkien sitoutuminen hybridimalliin,
2. johdon tuki ja hybridimallin saattaminen samanarvoiseksi toimistotyön kanssa,
3. yhtiön ohjeistuksen selkeyttäminen ja etätyön määrän positiokohtainen tarkastelu siten, että annetaan lisää vastuuta esihenkilöille arvioida alaistensa etätyön määrää,
4. hybridijohtamisen tehokkuutta pitää voida mitata,
5. hybridimallin ymmärryksen ja koulutuksen lisääminen sekä
6. selkeä tavoitteiden asetanta ja niiden seuranta.

Nämä kehittämiskohteet huomioiden voidaan nykyistä ohjeistusta muokata paremmin henkilöstöä palvelevaksi toimintaohjeeksi ja sitä kautta hybridimalli toimimaan Yritys X:ssä mahdollisimman hyvin.

Jatkotutkimuksena tähän aiheeseen liittyen voisi tutkia useamman eri organisaation käytäntöjä hybridimalliin liittyen. Erityisesti luottamuksen rakentamisen voisi olla yksi kantava teema uudessa tutkimuksessa. Muina keskeisinä teemoina voisivat olla koulutuskokonaisuudet, työn suunnittelu ja seuranta sekä työssä mahdollisesti kohdattava yksinäisyyden tunne. Tutkija havaitsi, että uutta kirjallisuutta aiheeseen liittyen alkoi ilmestyä vuoden 2022 lopulla ja vuoden 2023 yhä enemmän. Seuraavassa hybridimallin tutkimuksessa teoriakirjallisuutta on todennäköisesti enemmän käytössä kuin vuoden 2022 aikana ja vuoden 2023 alkupuolella sekä kokemusta hybridityöstä on yrityksillä enemmän.

## LÄHTEET

- Dyer, C., and Shepherd, K. 2021. Remote work. Redesign processes, practices, and strategies to engage a remote workforce. London (UK): Kogan Page.
- Eikenberry, K. & Turmel, W. 2018. The long-distance leader – Rules for remarkable remote leadership. Oakland, USA: Dovetail Publishing Services.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Ivanov P. 2021. Power teams beyond borders. How to work remotely and build powerful virtual teams. Croydon (UK): CPI Group Ltd.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus - ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.
- O'Meara, S & Cooper, C. 2022. Remote workplace culture – How to bring energy and focus to remote teams. London: KoganPage Limited.
- Pullan, P. 2022. Virtual leadership. Practical strategies for success with remote or hybrid work and teams. London: KoganPage Limited.
- Rope, T. 2021. Kalsariduunit – etätöön ilot ja kirot. Tampere: Tammertekniikka.
- Sarajärvi, A., Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Yritys X. 2020. Yritys X Management System - Instruction for remote work. COM-00038662.
- Whitmore, J. 2009. Coaching for Performance. 4. Painos. Suomi: Bookwell Oy.

## Muut lähteet

- Auron, M. How hybrid work models will change leadership roles. 31.05.2022. Saatavissa: <https://www.benefitspro.com/2022/05/31/how-hybrid-work-models-change-will-leadership-roles/> Viitattu: 19.2.2023.

Chu, H., Fuk-Woo Chan, J., Kai-Wang To, K., Kok, K-H., Yuen, K-Y., Yuan, S. & Zhu, Z. Genomic characterization of the 2019 novel human-pathogenic coronavirus isolated from a patient with atypical pneumonia after visiting Wuhan. 28.01.2020. Saatavissa:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/22221751.2020.1719902>. Viitattu 24.07.2022.

Fosslien, L. 7 hybrid work hurdles which you may have overlooked. 01.04.2022. Saatavissa:

<https://www.fastcompany.com/90710066/7-hybrid-work-hurdles-which-you-may-have-overlooked>. Viitattu: 18.2.2023.

George, T., Atwater, L., Maneethaj, D. & Madera, J. Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. 23.07.2021. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261621000449>. Viitattu: 19.2.2023.

Gottfredson, R. COVID-19 And Remote Work: What Is Required of Leaders and Employees?

04.02.2020. Saatavissa: [https://www.hr.com/en/magazines/all\\_articles/covid-19-and-remote-work-what-is-required-of-leade\\_k8iyellg.html](https://www.hr.com/en/magazines/all_articles/covid-19-and-remote-work-what-is-required-of-leade_k8iyellg.html). Viitattu: 18.2.2023.

Gratton, L. 09.11.2020. Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. Saatavissa:

<https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>. Viitattu: 18.2.2023.

Han, S. & Hazard, N. Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. 2022. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/15344843221093376>. Viitattu: 18.2.2023.

Hassan, A., Karim, A. & Hameed, J. Hybrid Model for Remote Work Practice in the

Post Pandemic Era: Prospects and Challenges. 30.11.2022. Saatavissa: [https://hrmars.com/papers\\_submitted/15988/hybrid-model-for-remote-work-practice-in-the-post-pandemic-era-prospects-and-challenges.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/15988/hybrid-model-for-remote-work-practice-in-the-post-pandemic-era-prospects-and-challenges.pdf). Viitattu: 19.2.2023.

Heikkinen, K., Kerr, W., Malin, M., & Routila, P. Harvard Business Review: 4 Imperatives for Managing in a Hybrid World. 28.6.2021. Saatavissa. [4 Imperatives for Managing in a Hybrid World \(hbr.org\)](https://hbr.org). Viitattu 27.12.2021.

Hill, A. Leaders must stop blaming their bad management on remote workers, 16.08.2021. Saatavissa:

<https://www.ft.com/content/2ce5ee7f-e94a-4cf0-b9a3-83a35e1530a8>. Viitattu: 18.2.2023.

Hirsch, A. How to Boost Employee Performance in a Hybrid Work Environment. 06.09.2022. Saatavissa:

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-to-boost-employee-performance-in-a-hybrid-work-environment.aspx>. Viitattu: 17.2.2023.

Kaiser, S., Suess, S., Cohen, R., Mikkelsen, E. & Pedersen, A. Working from home: Findings and prospects for further research. 2022.

Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/23970022221106973>. Viitattu: 17.2.2023.

Korona Task Force. Saatavissa: <https://yritysx.sharepoint.com/sites/Archive/SitePages/Corona-task-force-update-17.2.2021.aspx>. Viitattu 4.7.2022.

Kowalski, G. & Ślebarska, K. Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective.

20.11.2022. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/22/15326>. Viitattu 18.2.2023.

- Krehl, E-H. & Büttgen, M. Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. 22.03.2022. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/23970022221083697>. Viitattu: 19.2.2023.
- Kuligowski, K. Leadership Tips for Managing a (New) Remote Team. 23.01.2023. Saatavissa: <https://www.business.com/articles/leadership-tips-for-remote-teams/>. Viitattu: 17.2.2023.
- Nazir, B., Ahmed, S., Ahmad, H. & Waheed, A. Hybrid leadership and Employees Capacity building. 2014. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/289839053\\_Hybrid\\_leadership\\_and\\_Employees\\_Capacity\\_building](https://www.researchgate.net/publication/289839053_Hybrid_leadership_and_Employees_Capacity_building). Viitattu: 19.2.2023.
- Oygür, I., Özgür, G. & Karahan, E. Hybrid Workplace: Activity-based Office Design in a Post-pandemic Era. 11.5.2022. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joid.12218>. Viitattu 17.2.2023.
- Pontefract, D. How To Become A Caring Remote Leader? 09.03.2020. Saatavissa: [https://www.hr.com/en/resources/coronavirus/how-to-become-a-caring-remote-leader\\_kemc5zff.html](https://www.hr.com/en/resources/coronavirus/how-to-become-a-caring-remote-leader_kemc5zff.html). Viitattu: 18.2.2023
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. 03.06.2020. Saatavissa: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>. Viitattu: 18.2.2023.
- Suomen Yrittäjät. 3.2.2021. Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä – Mainostoimistossa lisääntyneen etätöiden vaikutukset pelkästään positiivisia. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita-mainostoimistossa-lisaantyneen-etatyon-vaikutukset-pelkastaan-positiivisia/>. Viitattu 4.7.2022.
- Thomason, B. & Franczak, J. 03.02.2022. 3 Tensions Leaders Need to Manage in the Hybrid Workplace. Saatavissa: <https://hbr.org/2022/02/3-tensions-leaders-need-to-manage-in-the-hybrid-workplace>. Viitattu: 17.2.2023.
- Popovici, V. & Popovici, A-L. Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. 2020. Saatavissa: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>. Viitattu: 19.2.2023.
- Pääesikunta. 2022. Johtajan käsikirja 2022. 2. uudistettu painos. Helsinki: PunaMusta Oy. Saatavilla: [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIES-TOS\\_JOHT\\_KK\\_2022.pdf/b8a89b1a-e5e7-ab4d-b103-826ca6058167/PEVIES-TOS\\_JOHT\\_KK\\_2022.pdf?t=1649668158066](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIES-TOS_JOHT_KK_2022.pdf/b8a89b1a-e5e7-ab4d-b103-826ca6058167/PEVIES-TOS_JOHT_KK_2022.pdf?t=1649668158066) . Viitattu 4.7.2022
- Wittmer, J. & Hopkins, M. Leading Remotely in a Time of Crisis: Relationships with Emotional Intelligence. 2021. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/15480518211053531>. Viitattu: 18.2.2023.
- Yritys X. Yritys X:n tarina. Yrityksen internet-sivut. Saatavissa: [https://www.yritysx/yritys\\_x/yritys\\_x-tarina](https://www.yritysx/yritys_x/yritys_x-tarina). Viitattu 4.7.2022.
- Yritys X. Covid-19 linjaukset. Henkilöstön intranetsivut. Saatavissa: [Coronavirus - latest updates \(14.04.2020\) \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com). Viitattu 29.7.2022.



**SAATEKIRJE**

Moikka.

Hybridityöskentely on osa nykyaikaista työelämää. Tämä vaatii esihenkilöiltä myös hybridijohtamisen osaamista, koska työntekijät tekevät töitä sekä etänä että toimistotyönä. Tämän kyselyn tarkoitus on luoda osaltaan tutkimustietoa siitä, että miten esihenkilöt voisivat tukea työntekijöitä ja organisoida työtä paremmin hybridijohtamisen mallissa. Kohde-ryhmäksi on valittu manager -tason henkilöitä, joilla on alainen tai alaisia. Kysely on anonyymi ja aineistoa käytetään vain tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Tämä kysely on osa ”Hybridijohtaminen esihenkilötyössä Yritys X:ssä” opinnäytetyötä ja teknologiaosaamisen johtamisen YAMK-opintojani Centria ammattikorkeakoulussa. Kysely on lähetetty vain pienelle osalle yrityksen henkilöstöä, joten olisi tärkeää, että vastaisit kyselyyn. Muutoin otos voi jäädä liian suppeaksi eikä analysointiin tarvittavaa informaatiota ole tarpeeksi. Kysymykset ovat vaihtoehtokysymyksiä, joten se on nopea suorittaa.

Pyydän vastaamaan kyselyyn 3.6.2022 klo 16.00 mennessä. Kiitos etukäteen yhteistyöstä.

Ystävällisin terveisin,  
Jari Vähäkainu

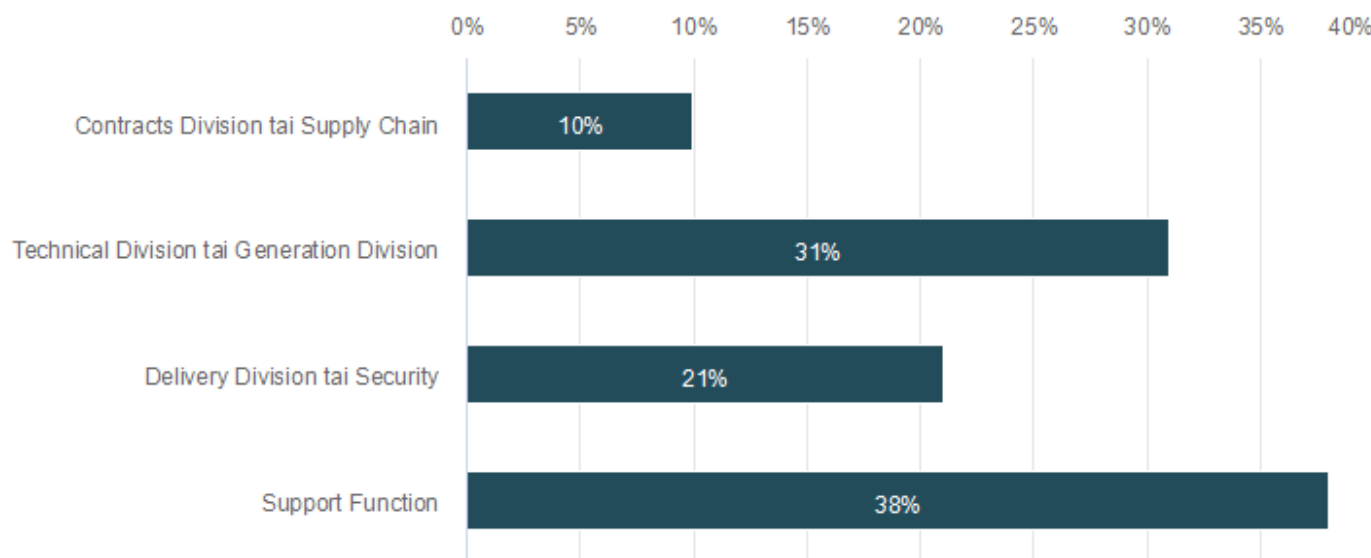
# Perusraportti

## Hybridijohtaminen

Vastaajien kokonaismäärä: 29

### 1. Kuulun organisaatiossani

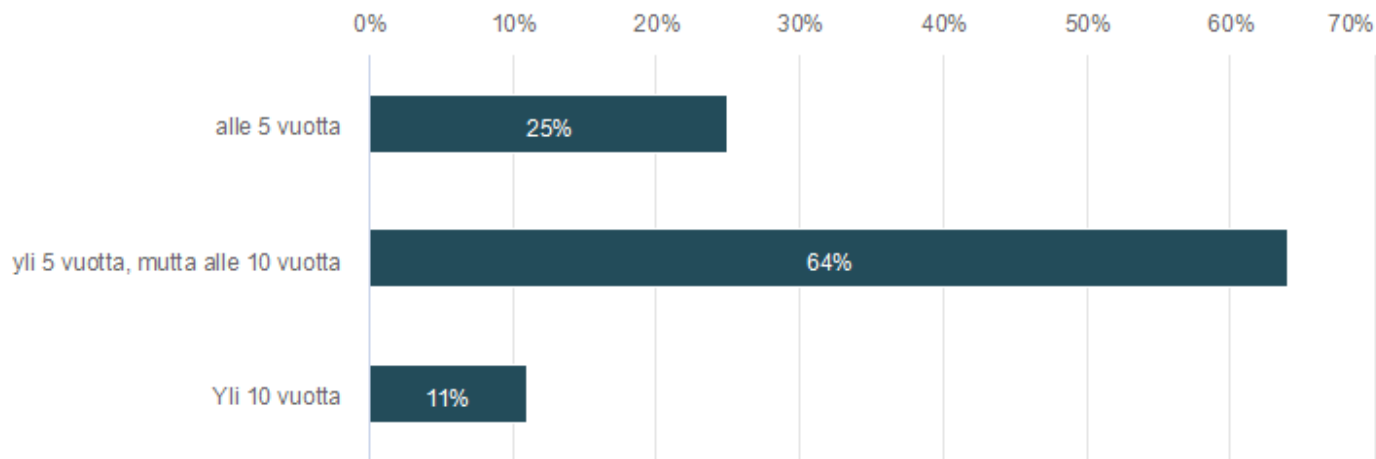
Vastaajien määrä: 29



	n	Prosentti
Contracts Division tai Supply Chain	3	10,4%
Technical Division tai Generation Division	9	31,0%
Delivery Division tai Security	6	20,7%
Support Function	11	37,9%

## 2. Olen työskennellyt yrityksessä

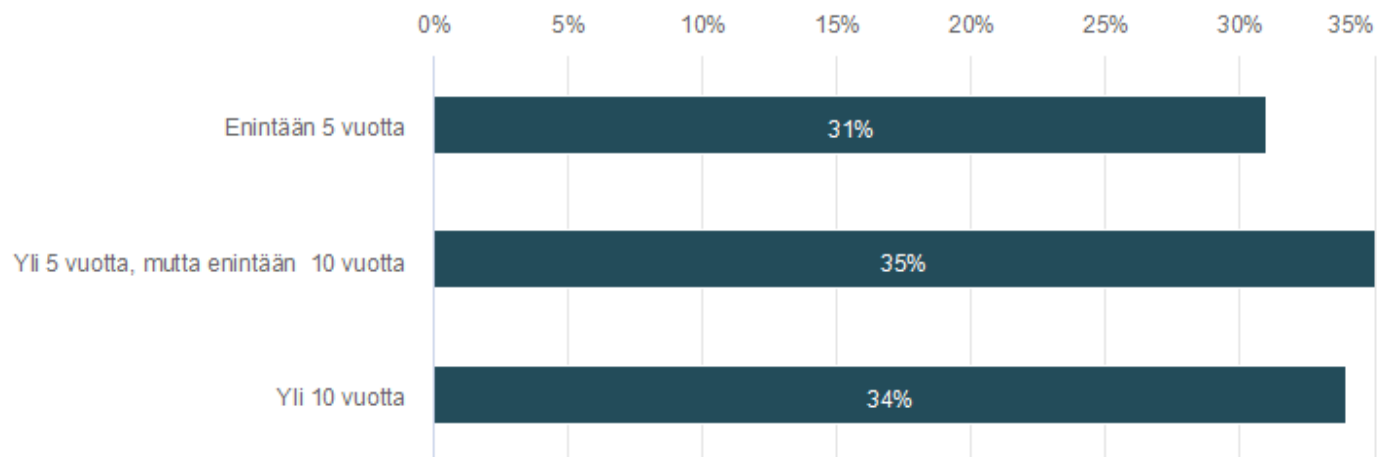
Vastaajien määrä: 28



	n	Prosentti
alle 5 vuotta	7	25,0%
yli 5 vuotta, mutta alle 10 vuotta	18	64,3%
Yli 10 vuotta	3	10,7%

### 3. Minulla on esimieskokemusta

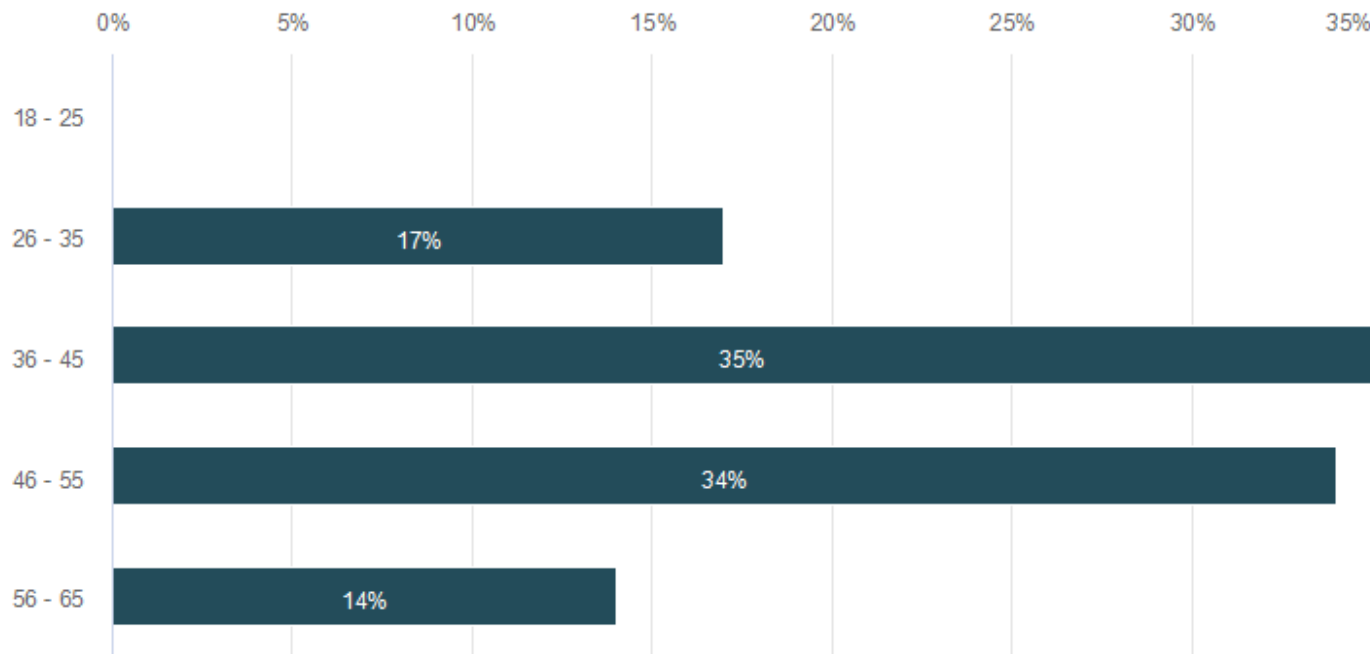
Vastaajien määrä: 29



	n	Prosentti
Enintään 5 vuotta	9	31,0%
Yli 5 vuotta, mutta enintään 10 vuotta	10	34,5%
Yli 10 vuotta	10	34,5%

#### 4. Ikä vuosina

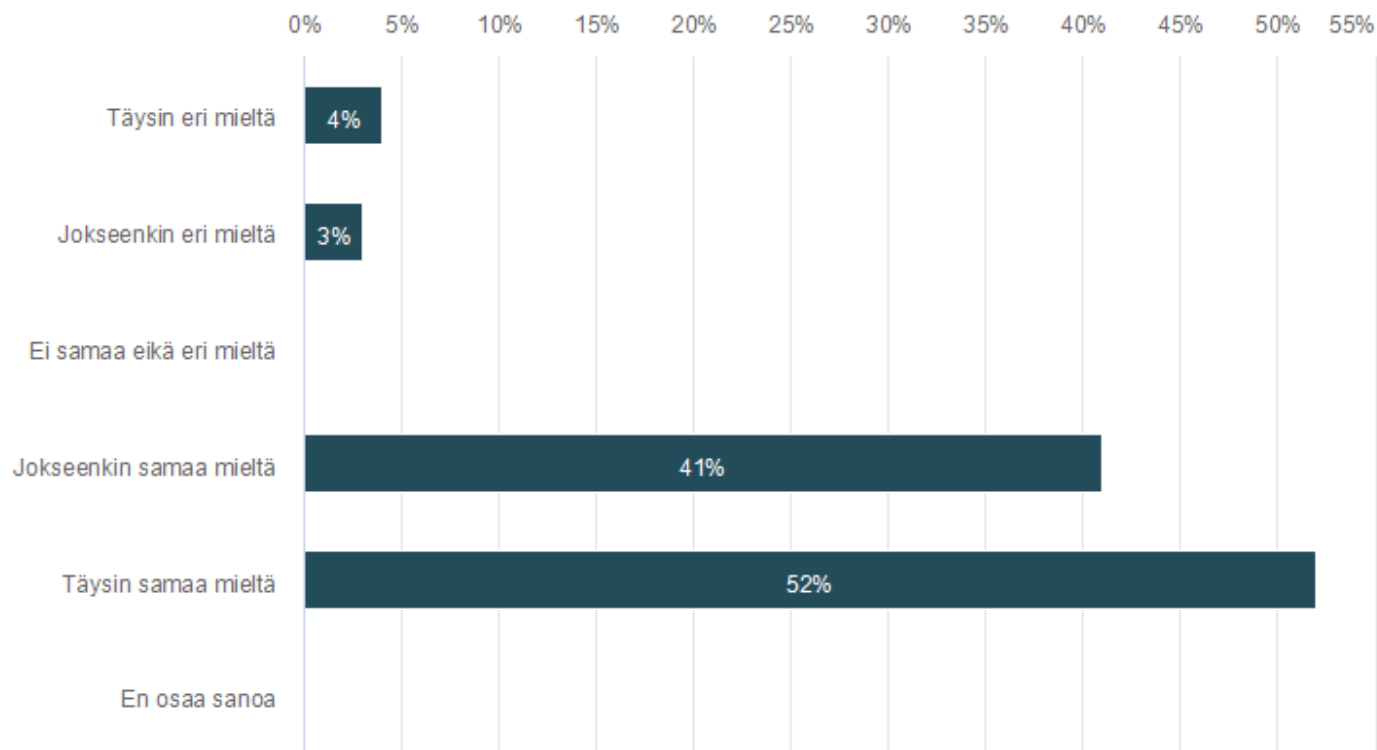
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
18 - 25	0	0,0%
26 - 35	5	17,2%
36 - 45	10	34,5%
46 - 55	10	34,5%
56 - 65	4	13,8%

## 5. Tiedän, mitä on hybridityö

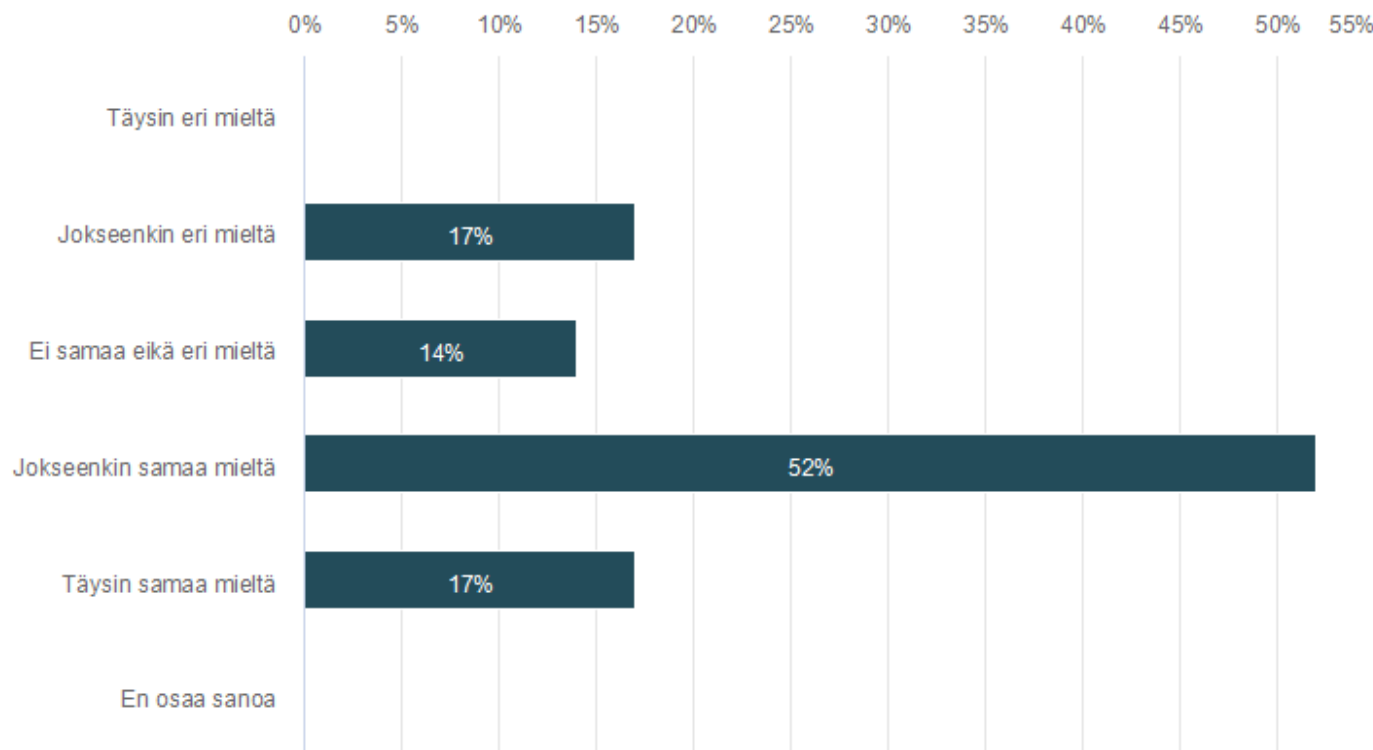
Vastaajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	1	3,5%
Jokseenkin eri mieltä	1	3,4%
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,0%
Jokseenkin samaa mieltä	12	41,4%
Täysin samaa mieltä	15	51,7%
En osaa sanoa	0	0,0%

## 6. Hybridityöstä on Yritys X:ssä olemassa selkeät ohjeet

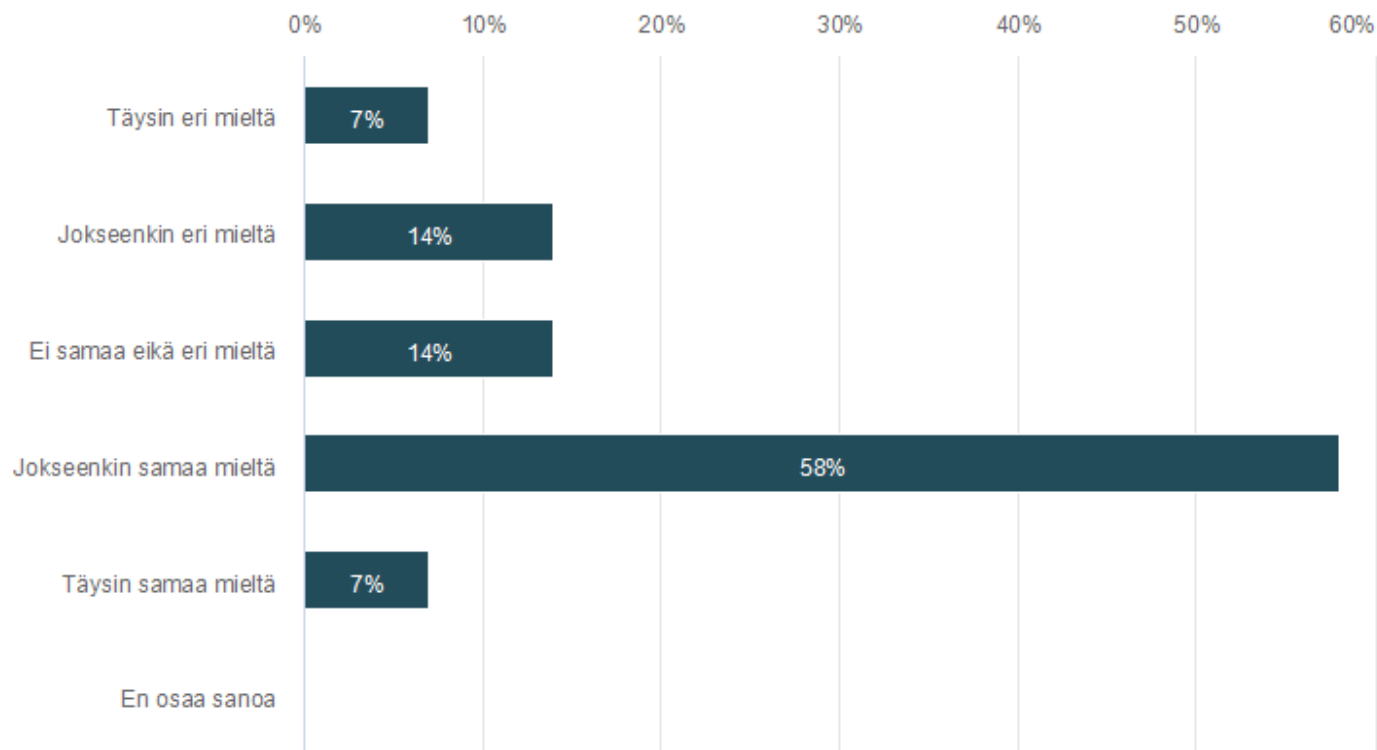
Vastaaajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0,0%
Jokseenkin eri mieltä	5	17,3%
Ei samaa eikä eri mieltä	4	13,8%
Jokseenkin samaa mieltä	15	51,7%
Täysin samaa mieltä	5	17,2%
En osaa sanoa	0	0,0%

## 7. Ihmiset noudattavat hybridityön "pelisääntöjä" yhtiössä

Vastajien määrä: 29

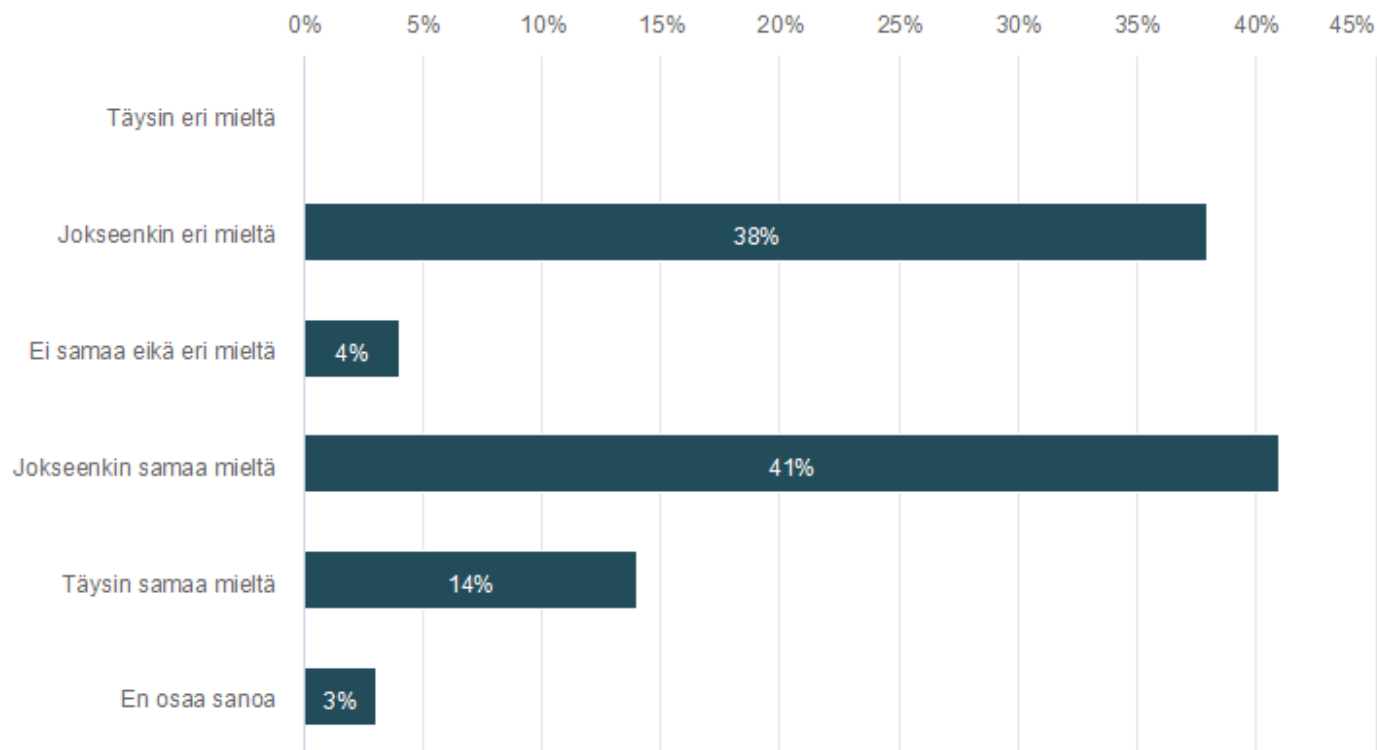


	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	2	6,9%
Jokseenkin eri mieltä	4	13,8%
Ei samaa eikä eri mieltä	4	13,8%
Jokseenkin samaa mieltä	17	58,6%
Täysin samaa mieltä	2	6,9%
En osaa sanoa	0	0,0%



## 8. Yrityksen johto tukee hybridityötä

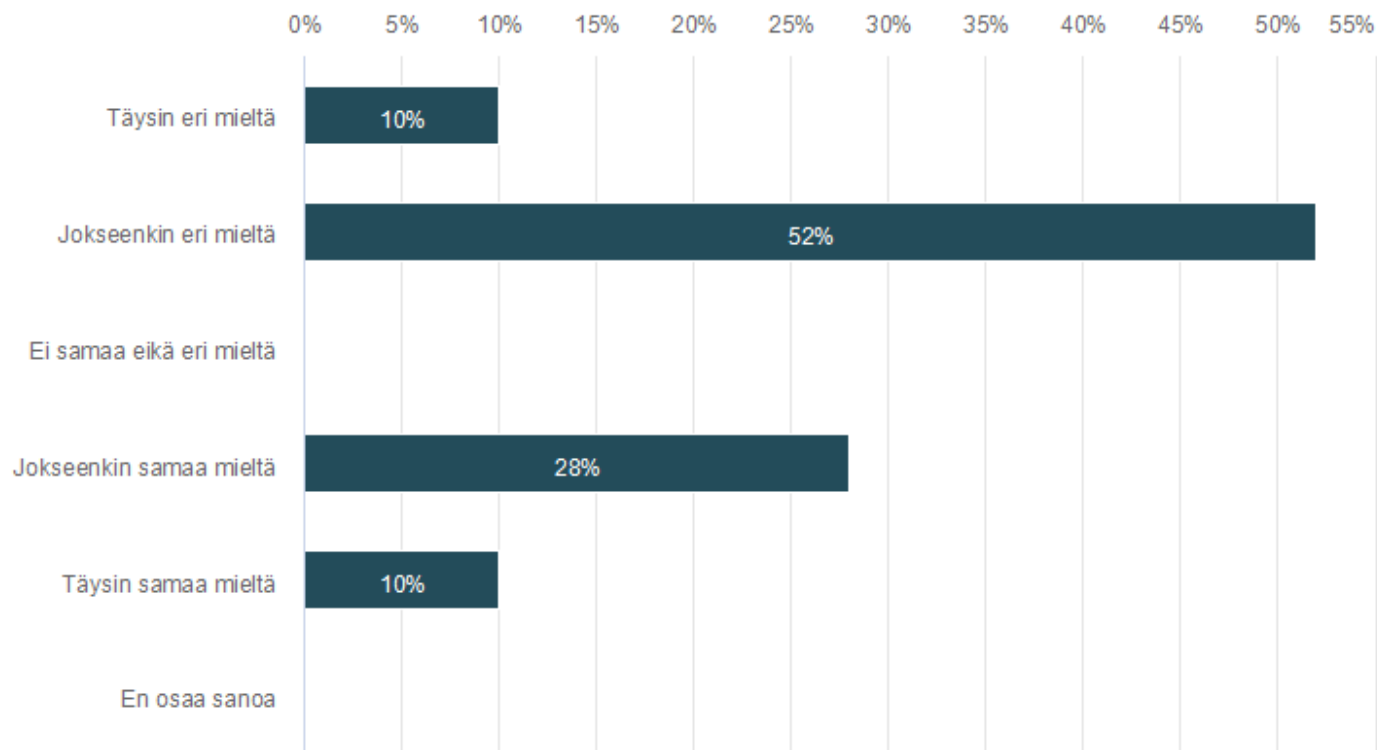
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0,0%
Jokseenkin eri mieltä	11	37,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	3,5%
Jokseenkin samaa mieltä	12	41,4%
Täysin samaa mieltä	4	13,8%
En osaa sanoa	1	3,4%

## 9. Hybridityön soveltaminen yrityksessä on tasavertaista kaikille

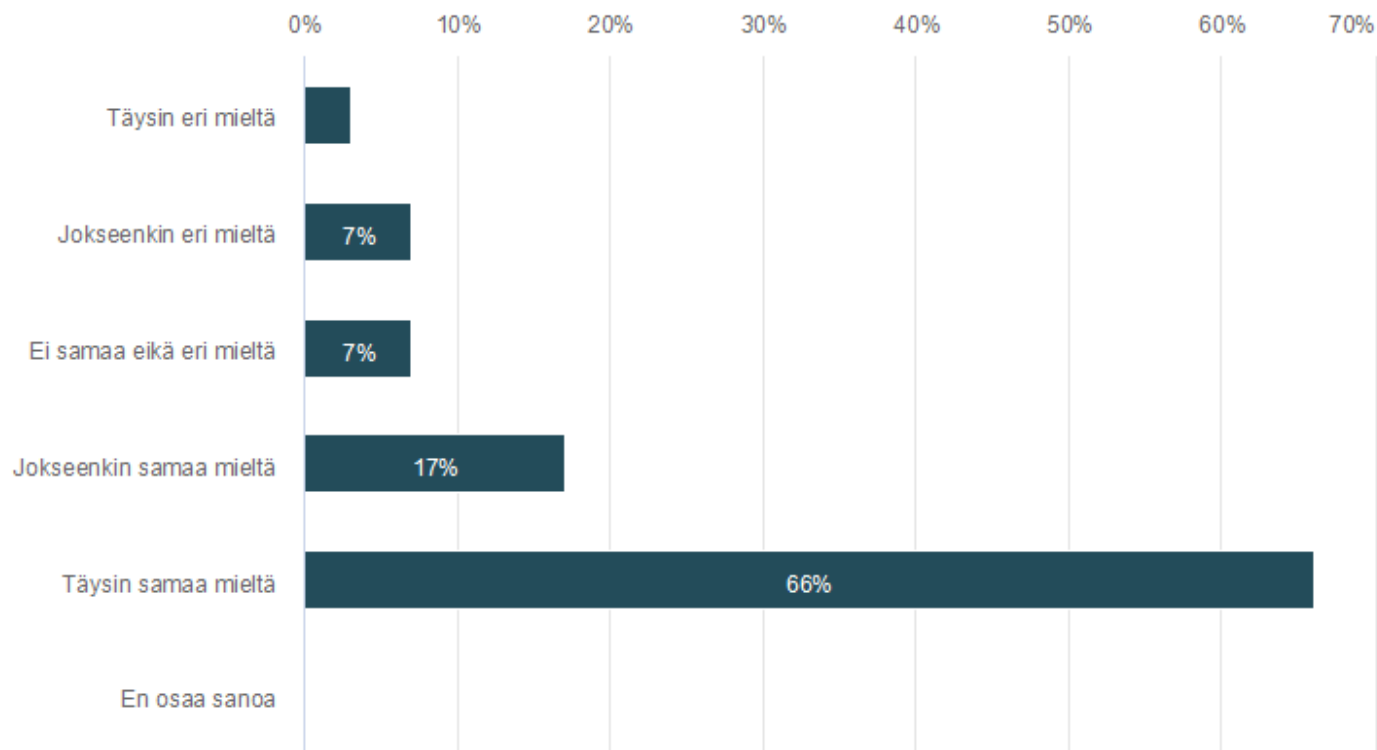
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	3	10,4%
Jokseenkin eri mieltä	15	51,7%
Ei samaa eikä eri mieltä	0	0,0%
Jokseenkin samaa mieltä	8	27,6%
Täysin samaa mieltä	3	10,3%
En osaa sanoa	0	0,0%

## 10. Hybridityö on mielekkäämpää kuin toimistotyö

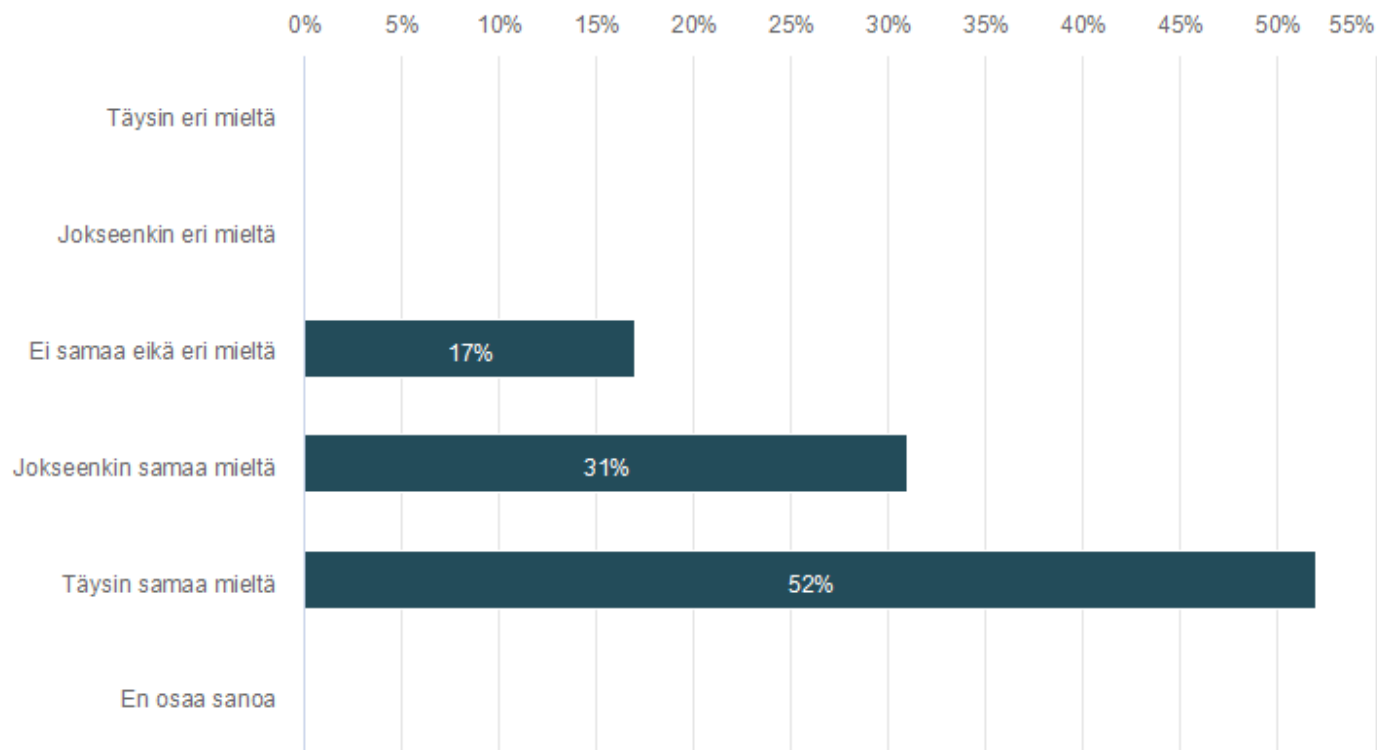
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	1	3,5%
Jokseenkin eri mieltä	2	6,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	6,9%
Jokseenkin samaa mieltä	5	17,2%
Täysin samaa mieltä	19	65,5%
En osaa sanoa	0	0,0%

## 11. Alaiseni/alainen jaksavat paremmin hybridityössä kuin toimistotyössä

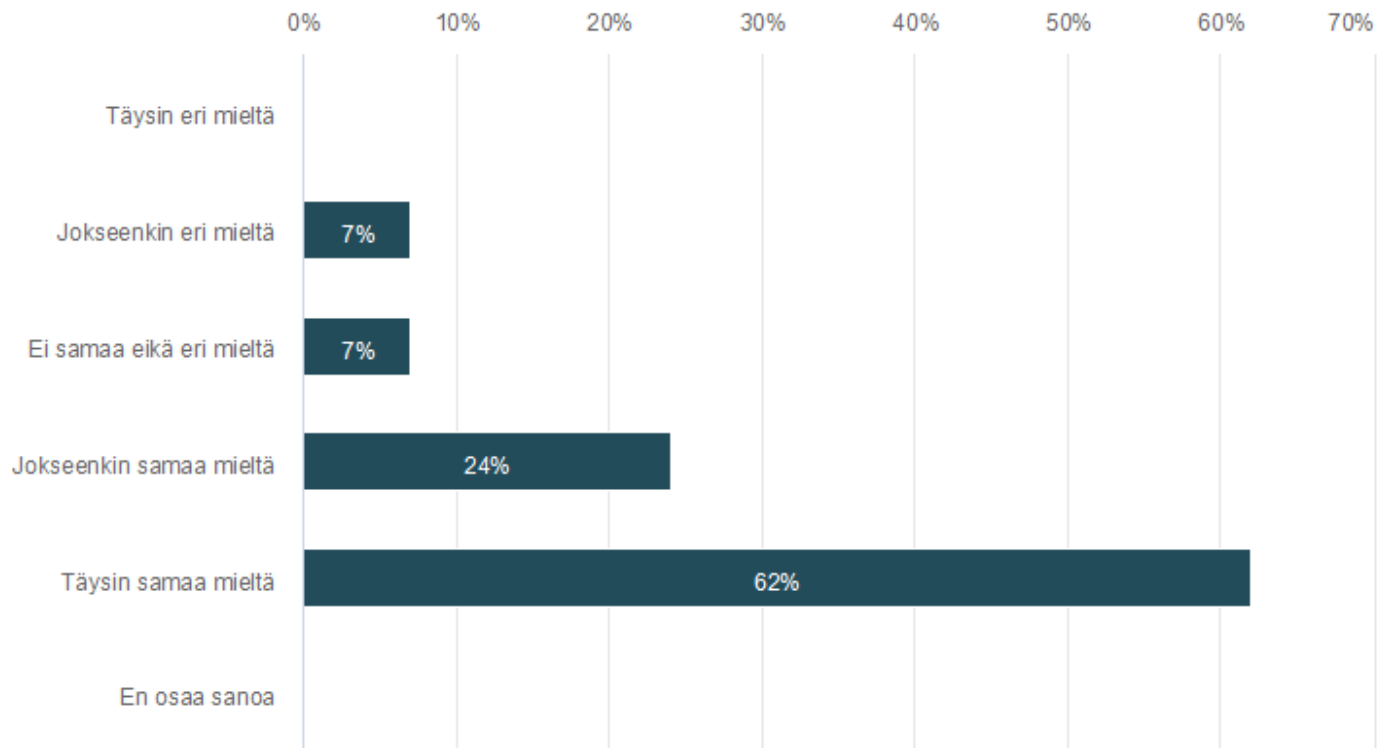
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0,0%
Jokseenkin eri mieltä	0	0,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	5	17,3%
Jokseenkin samaa mieltä	9	31,0%
Täysin samaa mieltä	15	51,7%
En osaa sanoa	0	0,0%

## 12. Hybridityö on tehokkaampaa kuin toimistotyö

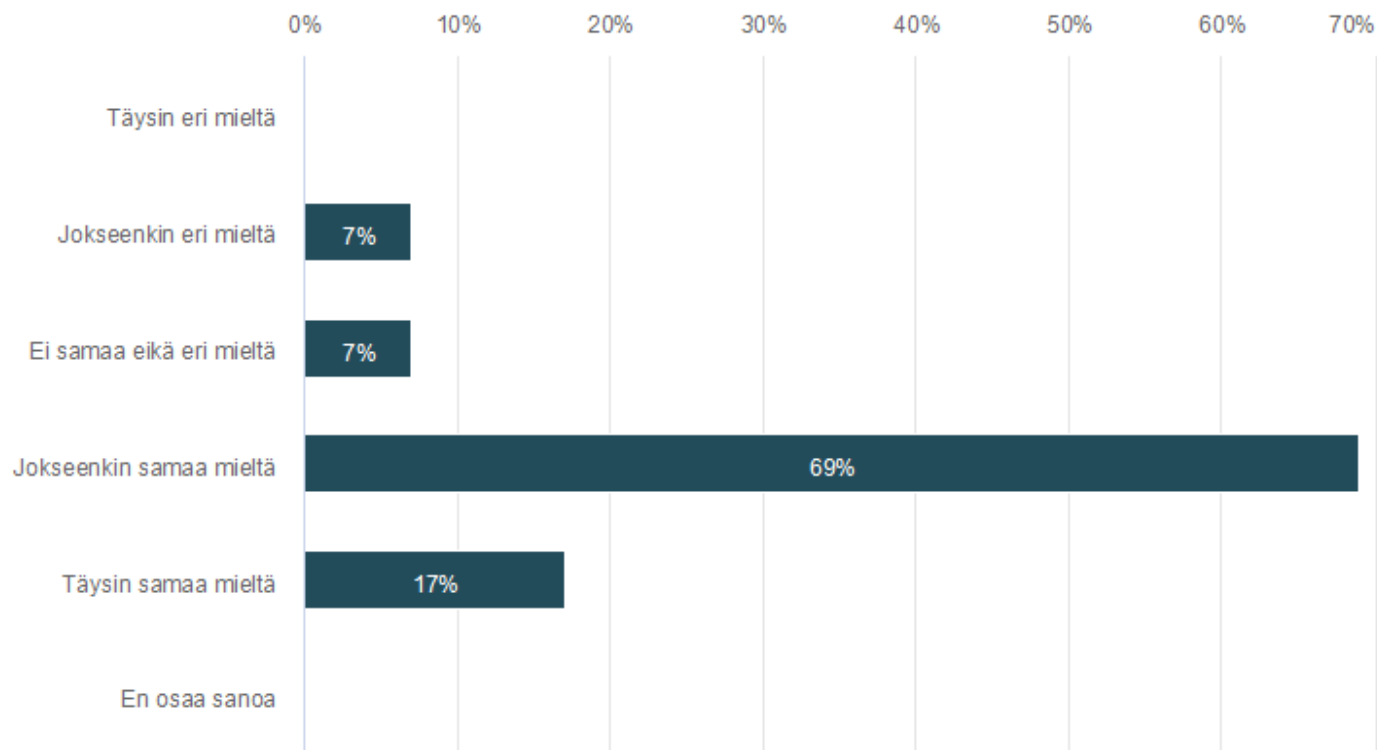
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0,0%
Jokseenkin eri mieltä	2	6,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	6,9%
Jokseenkin samaa mieltä	7	24,1%
Täysin samaa mieltä	18	62,1%
En osaa sanoa	0	0,0%

### 13. Tiedän, mitä on hybridijohtaminen

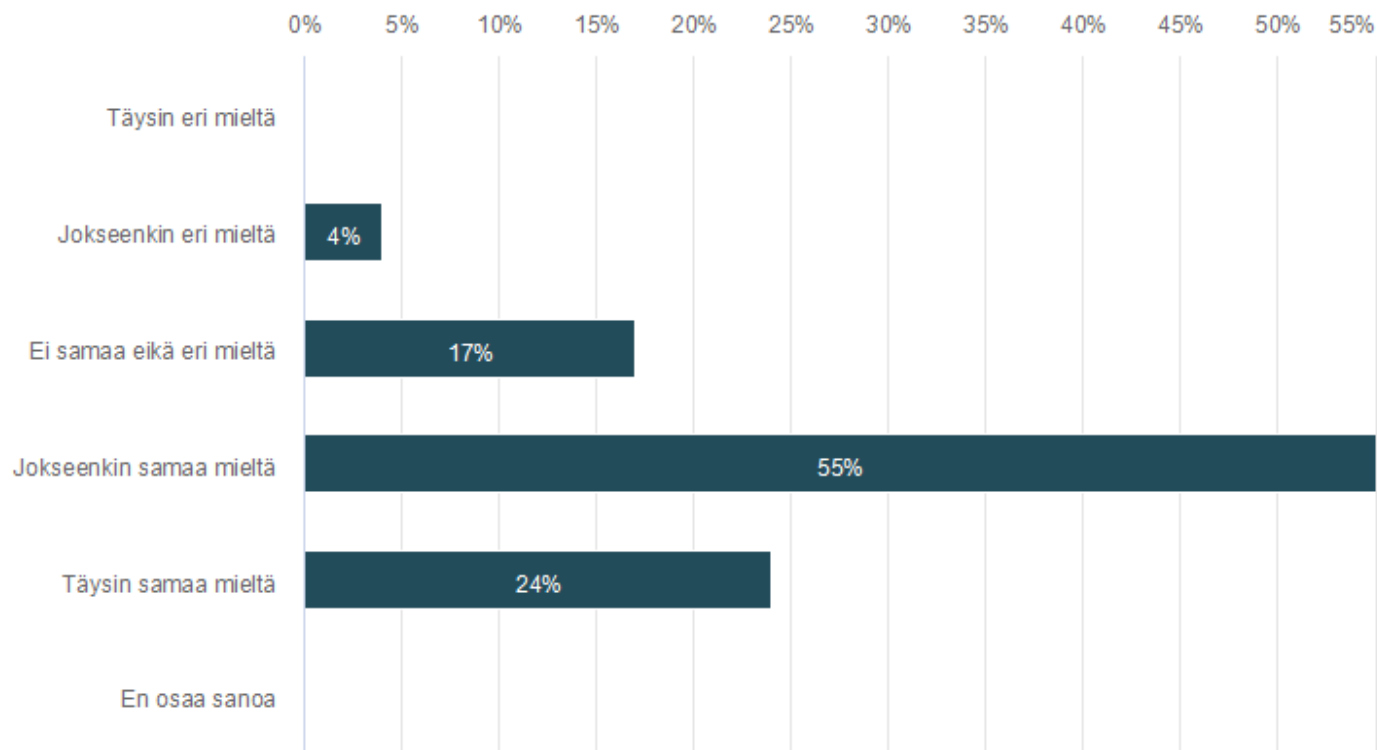
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0,0%
Jokseenkin eri mieltä	2	6,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	6,9%
Jokseenkin samaa mieltä	20	69,0%
Täysin samaa mieltä	5	17,2%
En osaa sanoa	0	0,0%

## 14. Osaan mielestäni johtaa hybridityötä

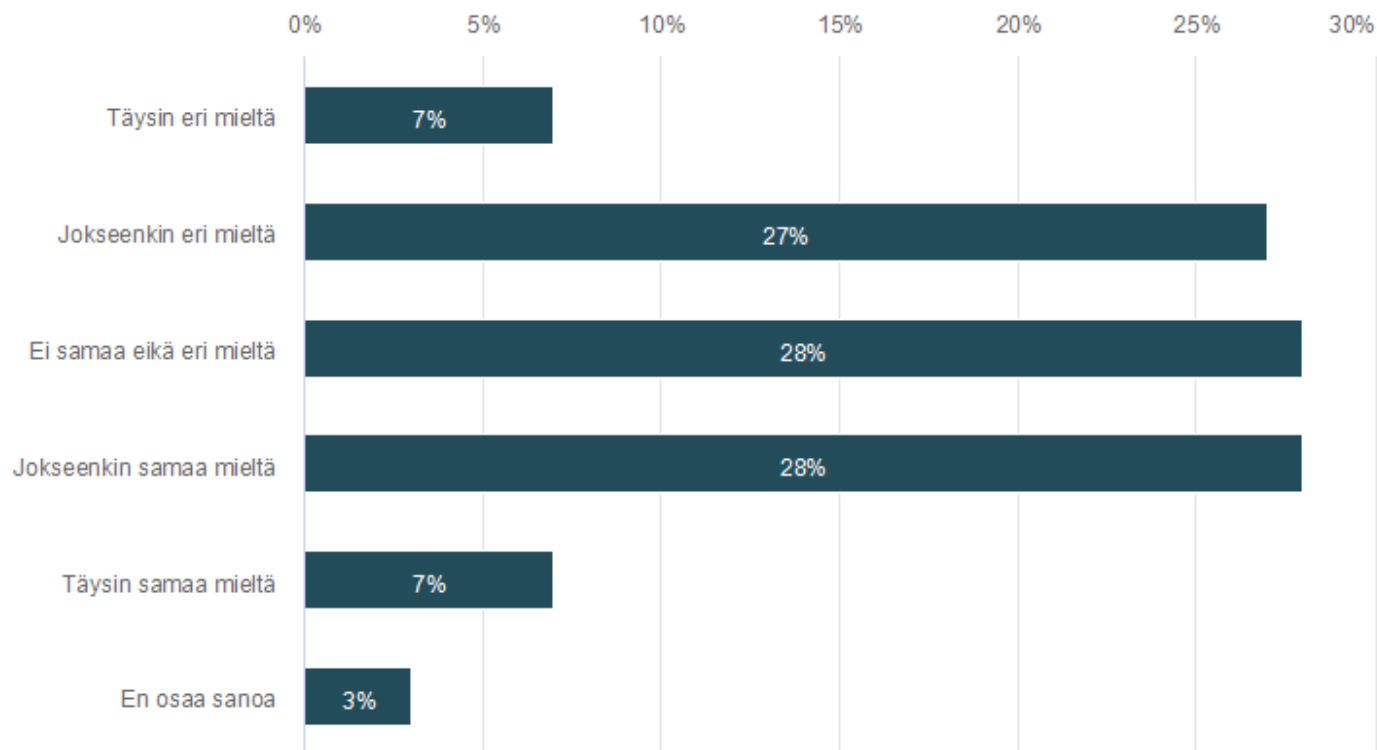
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	0	0,0%
Jokseenkin eri mieltä	1	3,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	5	17,2%
Jokseenkin samaa mieltä	16	55,2%
Täysin samaa mieltä	7	24,1%
En osaa sanoa	0	0,0%

## 15. Pystyn tukemaan alaisiani hybridityössä paremmin kuin toimistotyössä

Vastajien määrä: 29

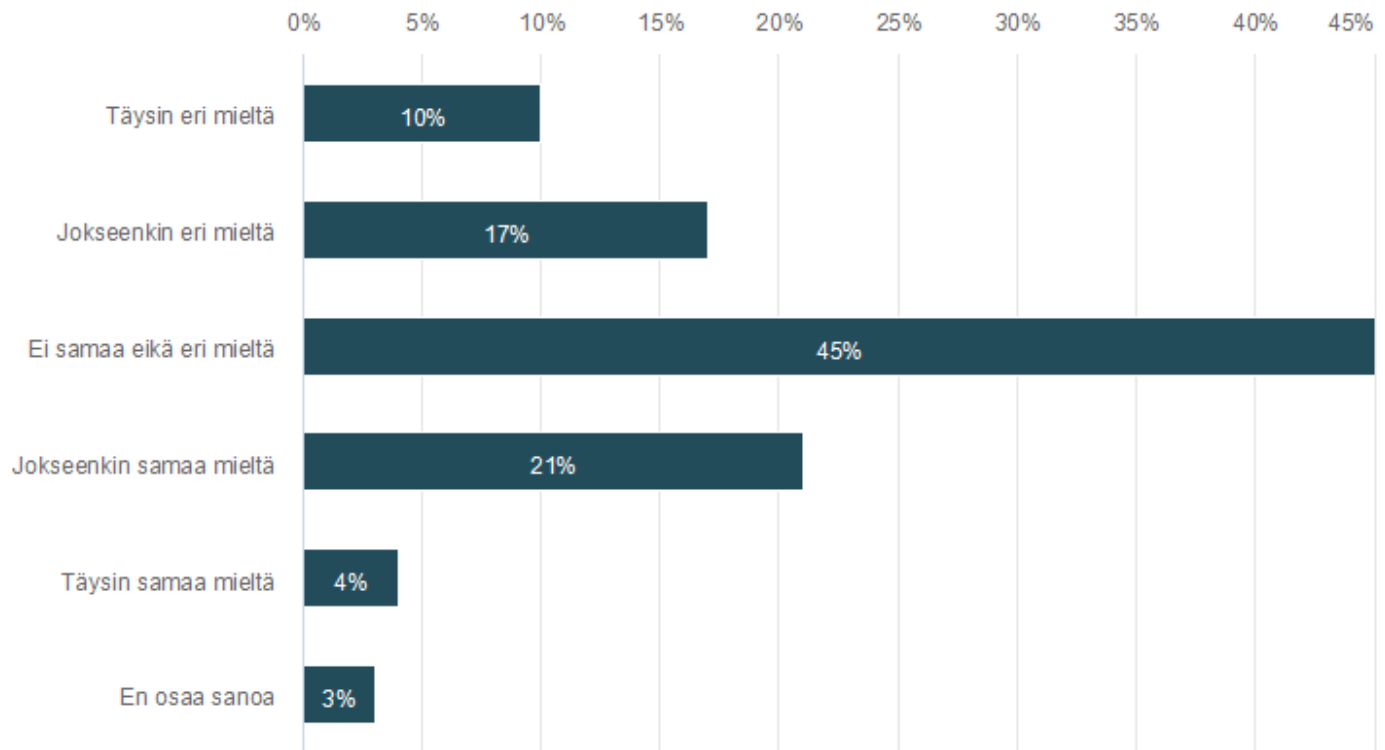


	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	2	6,9%
Jokseenkin eri mieltä	8	27,6%
Ei samaa eikä eri mieltä	8	27,6%
Jokseenkin samaa mieltä	8	27,6%
Täysin samaa mieltä	2	6,9%
En osaa sanoa	1	3,4%



## 16. Johtamiseni on tehokkainta hybridityössä

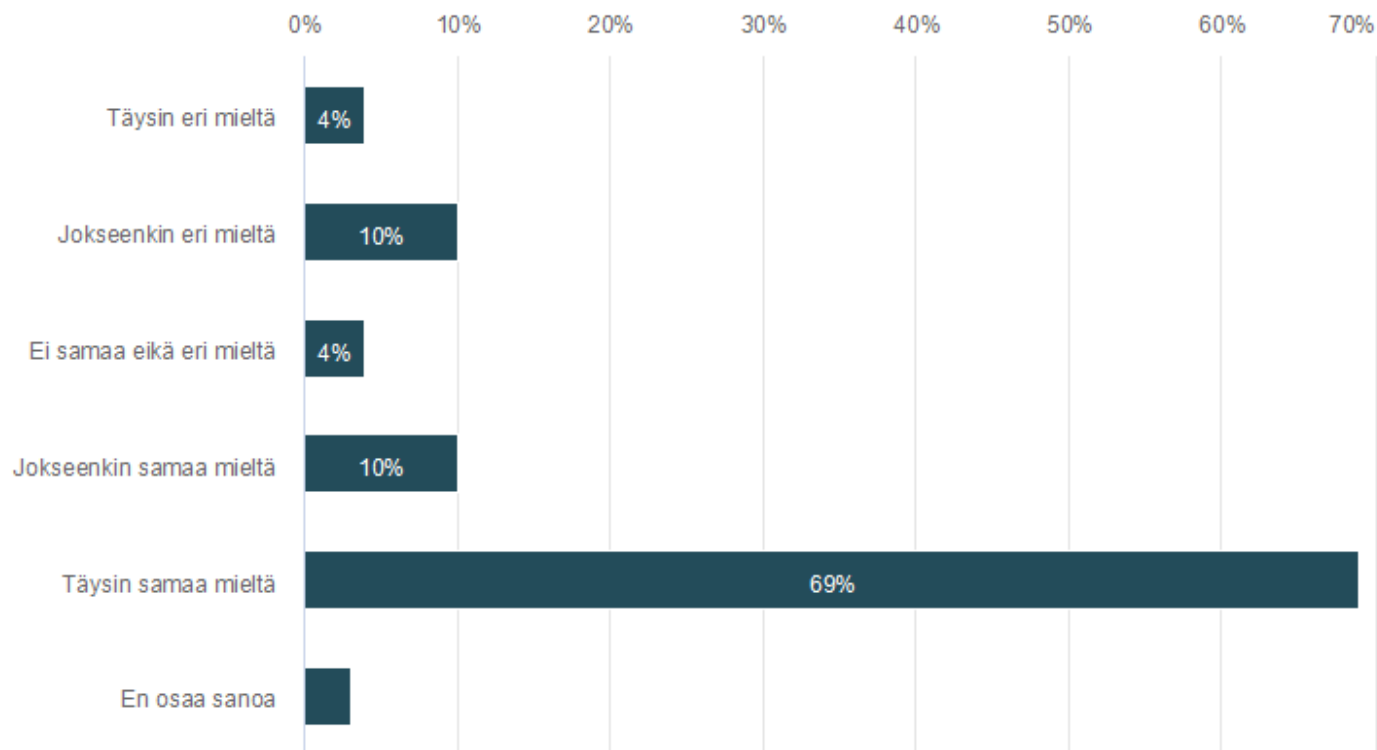
Vastaajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	3	10,3%
Jokseenkin eri mieltä	5	17,2%
Ei samaa eikä eri mieltä	13	44,8%
Jokseenkin samaa mieltä	6	20,7%
Täysin samaa mieltä	1	3,5%
En osaa sanoa	1	3,5%

## 17. Jaksan paremmin hybridijohtamisen mallissa kuin pelkässä toimistotyössä

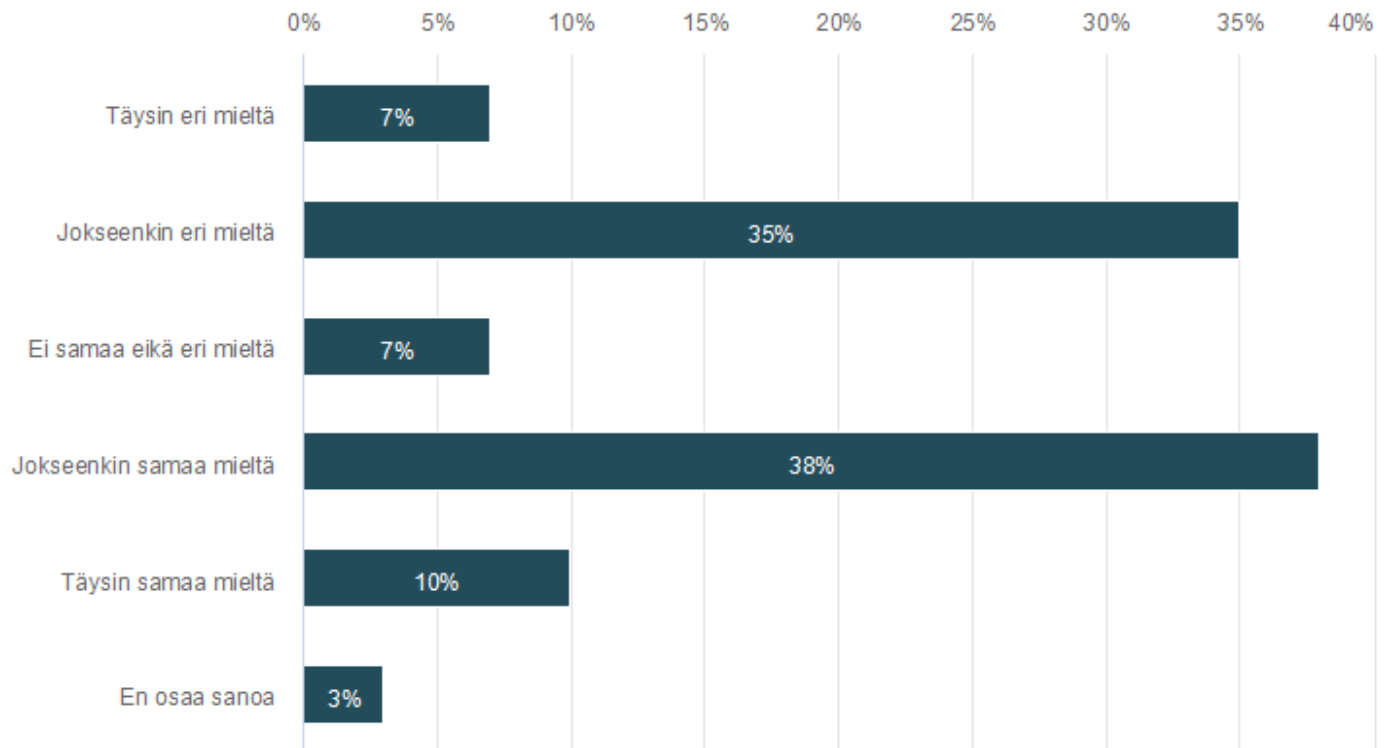
Vastaajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	1	3,5%
Jokseenkin eri mieltä	3	10,3%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	3,5%
Jokseenkin samaa mieltä	3	10,3%
Täysin samaa mieltä	20	69,0%
En osaa sanoa	1	3,4%

## 18. Yrityksen johto tukee hybridijohtamista

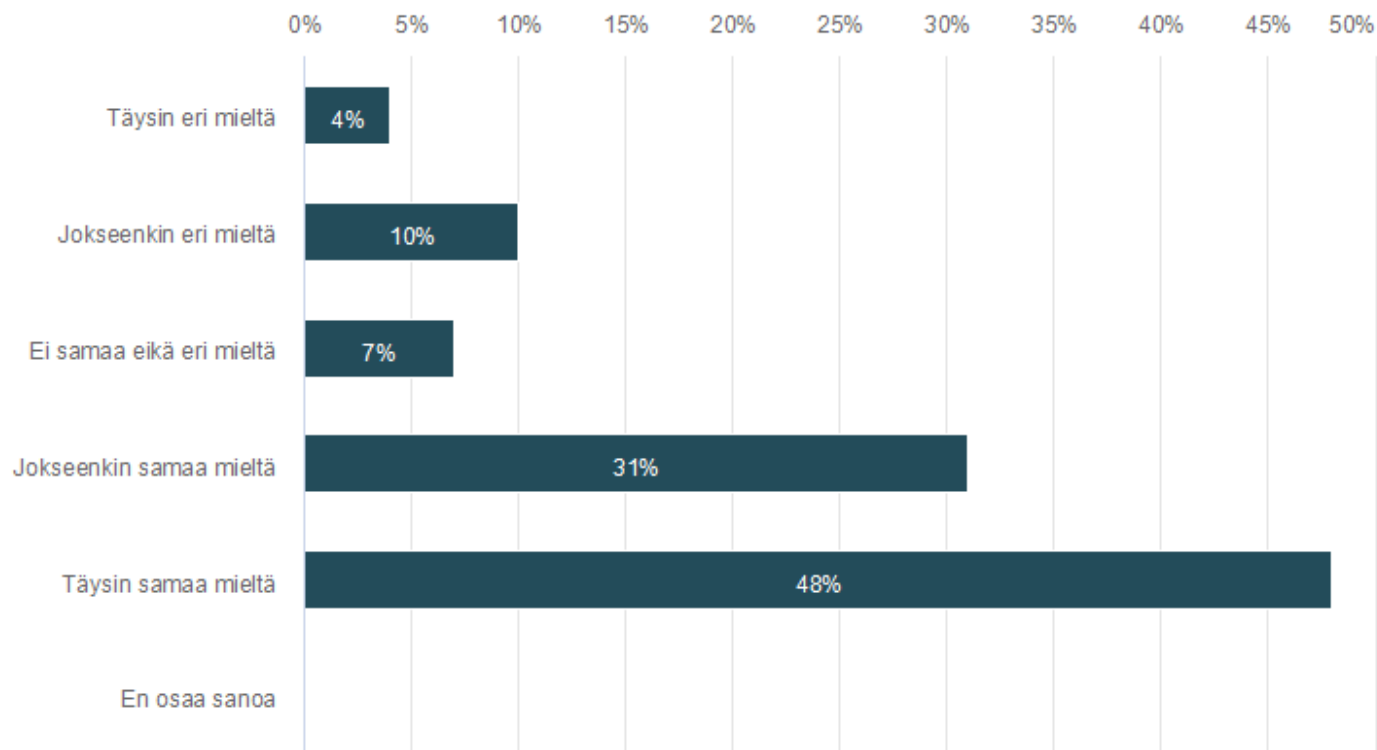
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	2	6,9%
Jokseenkin eri mieltä	10	34,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	6,9%
Jokseenkin samaa mieltä	11	37,9%
Täysin samaa mieltä	3	10,3%
En osaa sanoa	1	3,5%

## 19. Esihenkilöni tukee minua hybridijohtamisen mallissa

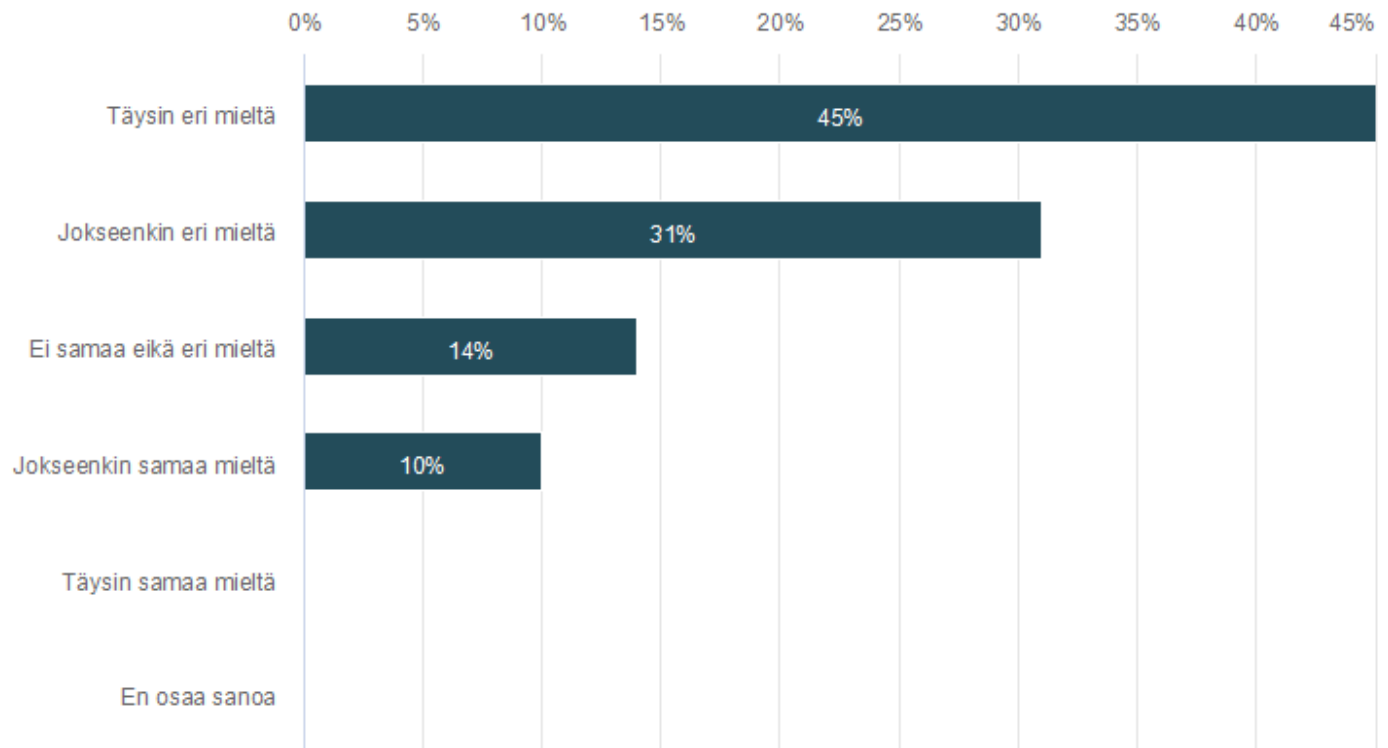
Vastajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	1	3,5%
Jokseenkin eri mieltä	3	10,3%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	6,9%
Jokseenkin samaa mieltä	9	31,0%
Täysin samaa mieltä	14	48,3%
En osaa sanoa	0	0,0%

## 20. Olen saanut koulutusta hybridijohtamisesta

Vastaajien määrä: 29



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	13	44,8%
Jokseenkin eri mieltä	9	31,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	4	13,8%
Jokseenkin samaa mieltä	3	10,4%
Täysin samaa mieltä	0	0,0%
En osaa sanoa	0	0,0%

2.5.2022

1(2)  
Sisäinen

---

**HAASTATTELUKUTSU**

Hyvä haastateltava

Teen tutkimusta "Hybridijohtaminen esihenkilötyössä Yritys X:ssä". Tutkimus liittyy opintoihini, joita suoritan Centria ammattikorkeakoulussa (Teknologiaosaamisen johtaminen/YAMK).

Hybridityöskentely on osa nykyaikaista työelämää. Tämä vaatii esihenkilöiltä myös hybridijohtamisen osaamista, koska työntekijät saattavat tehdä töitä sekä etänä että toimistotyönä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää Yritys X:n manageritason henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia uudesta, yrityksen lanseeraamasta hybridityöntekemisen mallista. Työelämäohjaajana toimii Yritys X:n henkilöstöpäällikkö XX.

Haastatteluun valitaan satunnaisesti 10 suomen kieltä hallitsevaa henkilöä. Haastattelu kestää noin 45 minuuttia (varataan aikaa 30 min – 1,5 h) ja se nauhoitetaan mobiililaitteessa olevalla ääninauhurilla. Haastattelut suoritetaan työaikana joko Teamsin kautta tai kahden kesken erikseen sovituksessa paikassa. Haastattelun ajankohta ja -tapa sovitaan erikseen haastateltavien kanssa. Haastattelut suoritetaan toukokuun 2022 aikana.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltavalla on oikeus keskeyttää haastattelu niin halutessaan. Haastateltavalla on myös oikeus kieltää häntä itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa (haastatteluaineisto).

Aineisto kerätään nimettömänä ja koostetaan siten, että niistä ei voi yksittäistä työntekijää tunnistaa.

Tutkimusaineisto on luottamuksellista ja sitä käytetään vain tämän tutkimustyön tekemiseen eikä sitä luovuteta kolmansille osapuolille.

Terveisin,

Jari Vähäkainu

040 5749 270

Liitteet Teemahaastattelun keskustelurunko

## TEEMAHAASTattelun Keskustelurunko

### Taustatiedot

- Ikä
- Palvelusvuodet yrityksessä
- Esihenkilön paikka yrityksessä
  - Technical Division
  - Support Function
  - Supply Chain and Contracts Division
  - Delivery Division
  - Generation Division

### Johtaminen ja Hybridijohtaminen Yritys X:ssä

- Miten arvioit yleisesti johtamisen tasoa yrityksessä?
- Oletko tyytyväinen johdon johtamistapaan?
- Oletko tyytyväinen yhtiössä tapahtuvaan johtamiseen lähiesihenkilöiden toimesta?
- Pidätkö hybridityön mahdollisuutta tärkeänä yrityksessä?
- Tukeeko yhtiön yleinen johtamistapa mielestäsi hybridijohtamista?
- Miten mielestäsi yrityksen johto tukee hybridijohtamista?
- Miten johdon tuki pitäisi sinun mielestä näkyä hybridijohtamisessa?
- Miten lähiesihenkilö tukee hybridijohtamistasi?

### Hybridijohtamisen Tehokkuus

- Mitä mielestäsi tarkoittaa hybridijohtamisen tehokkuus?
- Mitkä kaksi tekijää vaikuttavat mielestäsi eniten hybridijohtamisen tehokkuuteen?
- Miten arvioit tai mittaat, että onko hybridijohtamisesi tehokasta?
- Koetko pystyväsi johtamaan alaisiasi tehokkaasti hybridimallissa?
- Miten hybridijohtamisen tehokkuutta voisi mielestäsi yrityksessä lisätä?

### Alaisten tukeminen Hybridityössä

- Miten tuet alaisiasi hybridityössä?
- Mitkä kolme (3) tekijää ovat mielestäsi tärkeimpiä alaisten tukemisessa suhteessa hybridityöhön?
- Miten mielestäsi ehkäistään yksinäisyyden kokemusta hybridityössä?
- Miten mielestäsi voisit vielä paremmin organisoida työtä hybridityössä?

### Hybridityön Kehittäminen

- Mistä asioista voidaan tai pitää luopua hybridimallissa suhteessa toimistotyöhön?
- Mitä asioita haluaisit säilyttää "vanhasta mallista" (toimistotyö)?
- Mitä asioita mielestäsi voisi vahvistaa tai lisätä hybridijohtamisessa?
- Mitä kehittämistä mielestäsi hybridityö tarvitsee esihenkilötyön näkökulmasta?

