



Hybridityön tuomat muutokset johtamiseen organisaatio x:ssä

Nasteeho Ahmed

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Nasteeho Ahmed
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Hybridityön tuomat muutokset johtamiseen organisaatio x:ssä
Sivu- ja liitesivumäärä 43+1
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä asiantuntijaorganisaatiossa. Hybridityöstä on tullut uusi normi monissa työpaikoissa, jonka takia myös työn johtamisen on pitänyt muuttua. Johtamisen haasteiksi ovat muodostuneet muun muassa yhteisöllisyyden väheneminen ja luottamuksen ylläpito työyhteisöissä. Myös hybridityön tulevaisuudesta on ollut paljon puhetta.</p> <p>Tutkimuskysymyksinä olivat: miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä, miten yhteisöllisyydestä, luottamuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta pidetään kiinni hybridityössä sekä miltä hybridityön tulevaisuus näyttää.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta osiosta: hybridityöstä sekä hybridityön johtamisesta. Ensimmäisessä osiossa käsitellään mitä hybridityö on, hybridityön etuja sekä sen haasteita ja lopuksi vielä hybridityön tulevaisuutta. Tietoperustan toisessa osiossa perehdytään johtamiseen yleisellä tasolla ja hybridityön johtamiseen sekä mitä kaikkea onnistunut hybridityön johtaminen vaatii. Lähteinä on käytetty ajankohtaisia artikkeleita, tutkimuksia sekä kirjallisuutta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut. Haastattelut pidettiin elokuussa 2023 etäyhteyksin. Kohderyhmäksi valikoitui viisi organisaatio x:n esihenkilöä ja tiiminvetäjää, joilla on kaikilla laaja kokemus johtamisesta.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi se, että johtaminen koettiin haasteelliseksi hybridityössä. Haasteita aiheuttivat työn seuranta, töiden pirstaloituminen työntekijöillä sekä yhteydenpito työntekijöihin. Onnistumisia sen sijaan koettiin esihenkilöiden ja tiiminvetäjien omassa tavoittavuudessa. Luottamusta ja tavoitteiden seuranta ylläpidettiin aktiivisella kommunikoinnilla sekä läsnäololla toimistolla. Tutkimuksesta selvisi myös se, että yhteisöllisyys koettiin huonontuneen muutaman vuoden etätyöskentelyn takia, mutta sitä on pyritty korjaamaan yhteisillä tapahtumilla työntekijöiden kanssa sekä toimistolla työskentelyllä.</p>
Asiasanat Hybridityö, hybridijohtaminen, etätyö, johtaminen

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
1.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä	2
2	Hybridityö	4
2.1	Hybridityön määritelmä.....	4
2.2	Hybridityön edut	5
2.3	Hybridityön haasteet.....	7
2.4	Hybridityön tulevaisuus	9
3	Johtaminen hybridityössä	11
3.1	Johtaminen	11
3.1.1	Esihenkilötyö.....	12
3.1.2	Muutoksen johtaminen	13
3.2	Hybridityön johtaminen	15
3.2.1	Onnistunut hybridijohtaminen.....	16
3.2.2	Etäjohtamisen osaamisalueet	18
4	Tutkimuksen toteutus	20
4.1	Tutkimusmenetelmä	20
4.2	Haastateltavien esittely	21
4.3	Haastattelurunko	21
4.4	Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi.....	22
5	Tutkimuksen tulosten käsittely	24
5.1	Hybridityö	24
5.2	Hybridijohtaminen	26
5.3	Luottamus, tuottavuus ja yhteisöllisyys hybridityössä	28
5.4	Hybridityön tulevaisuus	30
6	Pohdinta	32
6.1	Johtopäätökset.....	32
6.1.1	Hybridityö.....	32
6.1.2	Hybridijohtaminen	33
6.1.3	Luottamus, tavoitteiden seuranta ja yhteisöllisyys	34
6.1.4	Hybridityön tulevaisuus	35
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	35
6.3	Kehitysideat ja jatkotutkimus	36
6.4	Oman oppimisen arviointi	37
	Lähteet.....	39

Liite 1. Haastattelukysymykset	44
--------------------------------------	----

1 Johdanto

Maaliskuussa 2020 monissa työpaikoissa siirryttiin hyvin nopealla aikataululla etätöihin koronapandemian takia. Samalla tuli voimaan kansallinen etätösuositus, joka päättyi helmikuussa 2022. Etätösuosituksen päättymisen jälkeen monissa organisaatioissa on siirrytty asteittain takaisin toimistolle ja työskentelymuodoksi on vakiintunut hybridityömalli. Hybridityömallissa yhdistyy fyysisellä työpaikalla tapahtuva työskentely sekä muualla, kuten kotona tapahtuva etätöskentely.

Hybridityöllä viitataan yleisesti työskentelytapaan, jossa työtä voidaan tehdä paikkariippumattomasti. Hybridityön voi määritellä esimerkiksi siten, että fyysisellä työpaikalla ollaan kolme päivää viikossa ja loput viikosta työskennellään etänä. Usein myös työaika on joustavaa hybridityössä, jolloin vapaa-ajan ja työelämän yhdistäminen helpottuu. (Sarpio 2022.)

Hybridityön etuja ovat muun muassa joustavuus työaikojen suhteen ja joustavuus asuinpaikassa, sillä työntekijän ei välttämättä tarvitse asua samalla paikkakunnalla, missä fyysinen työpaikka sijaitsee. Työntekijöiden työtyytyväisyys ja tuottavuus parantuu, kun saa itse määritellä mistä ja milloin työskentelee. Työnantajalle voi tulla myös säästöjä, kun isoille toimitiloille ei välttämättä ole tarvetta samalla tavalla kuin ennen. Hybridityön haasteena voi taas olla työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, yhteisöllisyyden vähentyminen työpaikalla sekä mahdolliset uupumiset, jotka voi olla esihenkilölle vaikeasti havaittavissa. (Kohtakangas, Kopakka & Koskitalo 2023, 11.)

Hybridityön onnistuminen vaatii osaavaa johtamista. Hybridityön johtamisesta voidaan puhua käsitteellä hybridijohtaminen. Itse työn johtaminen ei ole muuttunut, sillä samat lait ja vaatimukset pätevät johtamisessa kuin ennen, mutta hybridityömalli tuo mukanaan omat vaatimuksensa ja haasteensa Johtotasolla olevien henkilöiden on osattava johtaa eri paikoilla työskenteleviä työntekijöitä saman arvoisesti ja samalla huolehdittava siitä, että työt onnistuvat. Hybridijohtaminen vaatii esihenkilöiltä ja johtajilta valmiutta toimia muuttuvissa ympäristöissä sekä avointa kommunikaatiota. (Kohtakangas, Kopakka & Koskitalo 2023, 75–77.)

Vaikka hybridityöllä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tuottavuudessa ja työtyytyväisyydessä, voi sillä olla negatiivinen vaikutus yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamisessa. Etenkin etätöissä yhteenkuuluvuuden tunne voi kärsiä, kun työkavereita ei näe kasvoitusten. Yhteisöllisyyden kannalta kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat tärkeitä sekä tiedon jakamisen kannalta että luottamuksen rakentamisessa. Myös esihenkilön osoittama kiinnostus työntekijöitä kohtaan lisää luottamusta työyhteisössä. (Ranki 2023, 30.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä asiantuntijaorganisaatiossa. Hybridityö on arkipäivää monessa työpaikassa ja se, miten työtä johdetaan, vaihtelee riippuen organisaatiosta ja alasta. Hybridityö ja sen johtaminen ovat aiheina hyvinkin ajankohtaisia. Jotta organisaatiot voivat menestyä hybridityömaailmassa, on johtamiseen kiinnitettävä erityistä huomiota. Etenkin etätyö voi tuottaa haasteita johtamisessa, sillä luottamusta ja yhteisöllisyyttä voi olla vaikeaa rakentaa ja ylläpitää, kun ei olla kasvotusten tekemisissä. Huomiota on kiinnitettävä myös siihen, miten työtä johdetaan fyysisellä työpaikalla, sillä lähityöskentelyllä on yhä tärkeä rooli työelämässä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä?
- Miten yhteisöllisyydestä, luottamuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta pidetään kiinni hybridityössä?
- Miltä hybridityön tulevaisuus näyttää?

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii organisaatio x:n esihenkilöt ja tiiminvetäjät, joilla on kaikilla laaja kokemus johtamisesta ennen ja jälkeen hybridityöhön siirtymistä. Kohderyhmän rajauksena toimii kokemusvuodet johtamisesta, sillä tutkimuksessa verrataan, miten työtä johdettiin ennen hybridityöhön siirtymistä ja miten sitä johdetaan nykyään. Organisaatio x on asiantuntijaorganisaatio, jossa hybridityö on vakiintunut työskentelymuoto. Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan haastattelemalla viittä (5) organisaatio x:n esihenkilöä ja tiiminvetäjää. Haastattelurungossa hyödynnetään opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa sekä aikaisemmin esitettyjä tutkimuskysymyksiä.

Tutkimustulosten avulla saadaan konkreettista tietoa, miten organisaatio x:n esihenkilöt ja tiiminvetäjät kokevat hybridityön johtamisen, missä on ollut haasteita sekä missä on onnistuttu hybridityön johtamisessa. Tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi organisaation sisäisissä hybridityöohjeissa tai siitä voi ottaa kehitysideoita työn johtamiseen.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuus jakautuu kahteen eri pääteemaan: hybridityö ja johtaminen hybridityössä. Hybridityö osuudessa tutustutaan hybridityön määrittelyyn, käydään läpi hybridityön etuja ja haasteita sekä hybridityön tulevaisuutta. Hybridityön johtamisen osuudessa käsitellään aluksi johtamista yleisesti, esihenkilötyötä sekä muutoksen johtamista. Tämän jälkeen käydään läpi hybridityön johtamista sekä millaista on onnistunut hybridijohtaminen. Lopuksi käydään vielä läpi etäjohtamisen osaamisalueita, jotka ovat tärkeitä hybridityön onnistumisen kannalta.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kohteena olevien henkilöiden näkökulmat sekä kokemukset tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä hyödyntäen aineistoa, kuten esimerkiksi haastattelun vastauksia. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimuksessa hyödynnetään samoja käsitteitä ja lauseita kuin mitä haastatteluissa on ilmenyt. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä tuomaan erilaisia näkökulmia esille, josta tutkittavaa aihetta voi myöhemmin tarkastella. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 9, 13.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut. Haastattelurunko on jaettu neljään eri teemaan, joiden avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelun teemat ovat: hybridityö, hybridijohtaminen, luottamus, yhteisöllisyys ja tavoitteiden seuranta hybridimalissa sekä hybridityön tulevaisuus. Jokaisen teeman alla on 1–5 tarkentavaa kysymystä.

Taulukossa 1 on peittomatriisi, joka auttaa yhdistämään opinnäytetyön tietoperustan tutkimuksen tuloksiin. Peittomatriisi on taulukko, jossa on eritelty tutkimusongelmat, tutkimusongelmaan liittyvät kappaleet tietoperustassa sekä tutkimuksen tulokset. Peittomatriisin avulla voidaan osoittaa lukijalle opinnäytetyön loogisuus (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4).

Taulukko 1. Peittomatriisi (mukaillen Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4)

Tutkimuskysymys	Tietoperusta (luku)	Tutkimuksen tulokset (luku)
Miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä?	2.3, 3.1, 3.2	5.1, 5.2
Miten yhteisöllisyydestä, luottamuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta pidetään kiinni hybridityössä?	2.2, 2.3, 3.2	5.3
Miltä hybridityön tulevaisuus näyttää?	2.4, 3.2	5.4

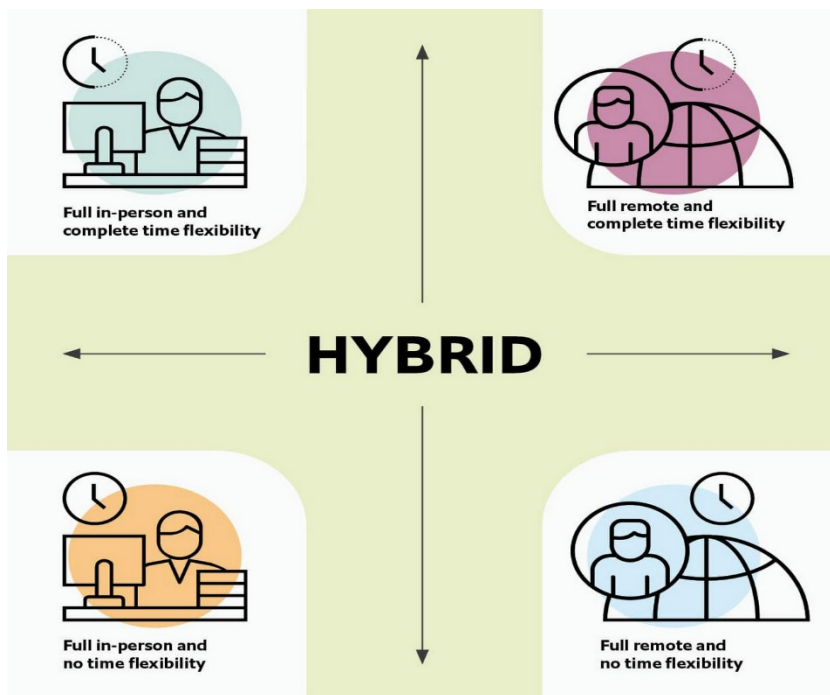
2 Hybridityö

Tässä luvussa tutustutaan hybridityön määritelmään sekä hybridityön etuihin ja sen haasteisiin. Lopussa käydään vielä, hybridityön tulevaisuutta.

2.1 Hybridityön määritelmä

Hybridityö ei ole vielä käsitteenä täysin vakiintunut, mutta sillä tarkoitetaan yleisesti toimistolla tapahtuvan lähityöskentelyn ja muualla kuin työpaikan toimitiloissa tapahtuvan etätyöskentelyn yhdistämistä. Hybridityö voidaan toteuttaa organisaatiosta riippuen eri tavoilla esimerkiksi siten, että kolme päivää viikosta työskennellään toimistolla ja loput viikosta etänä. Tai siten, että osa työntekijöistä työskentelee kokonaan etänä ja loput toimistolla (Työterveyslaitos s.a.a).

Hybridityöskentelyä voidaan kuvata kuvan 1 mukaisesti. Jos kuvan yhdessä päässä työ on sidottu toimistolle kello yhdeksästä viiteen ja toisessa päässä töitä voidaan tehdä missä vain ja milloin vain, on hybridityöskentely näiden kahden työskentelymuodon välimuoto. Joustavuus työajan ja työskentelypaikan suhteen ovat keskeinen osa hybridityön määritelmää. (Setty 2021.)



Kuva 1. Hybridityöskentelyn määritelmä (Setty 2021)

Hybridityö ei kuitenkaan ole erillinen työsuhdemuoto vaan se on tapa organisoida töitä. Samanlaiset lainsäädännöt koskevat etänä työskenteleviä henkilöitä kuin fyysisellä työpaikalla työskenteleviä. Lainsäädäntöjä ovat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 31.)

Hybridityö on vakiintunut työskentelymuoto monessa suomalaisessa organisaatiossa. Hybridityöskentely on myös vahvasti esillä rekrytoinneissa ja monet ihmiset nimenomaan hakevat työpaikoille, joissa tarjotaan hybridityön mahdollisuutta (Brander 2023). Suomen yrittäjien tammikuussa 2023 tekemän tutkimuksen mukaan 48 % etätöitä tekevistä henkilöistä vaihtaisi työpaikkaansa, jos he eivät jatkossa saisi tehdä etänä töitä. Nuorten 18–29-vuotiaiden osuus (64 %) oli tuosta osuudesta suurin. Samassa tutkimuksessa vain alle viidennes työikäisistä henkilöistä haluaisi tehdä pelkästään etänä töitä. Hybridityötä suosivien osuus tutkimuksessa oli 40 %. (Hyry 2023, 10–11.)

2.2 Hybridityön edut

Koronapandemian jälkeen kävi selväksi, ettei fyysisellä työpaikalla tapahtuvaan lähityöskentelymalliin olla palaamassa sataprosenttisesti monissa työpaikoissa, vaan työskentelymuodoksi valikoituu hybridityömalli. Etätöimahdollisuus tuo mukanaan paljon etuja, joista on hyötyä sekä työntekijöille että organisaatioille. Työntekijät ovat kokeneet pystyvänsä keskittymään paremmin työhönsä, kun ulkopuolisia häiriötekijöitä ei ole samalla tavalla kuin toimistolla. Tuottavuutta ovat lisänneet muun muassa vähentyneet keskeytykset, jolloin keskittyminen on ollut helpompaa (Tulevaisuuden työraportti 2021, 5–7). Tuottavuuteen on vaikuttanut positiivisesti myös etätöskentelyn tarjoama joustavuus. Osalle sopii tuottavuuden kannalta paremmin iltatyöskentely, kun taas toisille aamulla työskentely. Tuottavuutta on kuitenkin vaikea taata, joten se on työntekijän ja esihenkilön vastuulla löytää toimiva ratkaisu. (Valtonen 2022.)

Birminghamin yliopiston vuonna 2022 tekemän tutkimuksen mukaan etätöskentelyllä on positiivisia vaikutuksia työntekijöihin. 51,8 % johtajista koki, että keskittyminen on parantunut työntekijöillä, jotka työskentelevät etänä. 59,5 % oli sitä mieltä, että etänä työskentely vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen ja 68,2 % oli sitä mieltä etätöskentely vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon (Forbes, Birkett, Evans & Chung 2022, 1). Työntekijät tarvitsevat autonomiaa onnistuakseen etätöissä. Kun työntekijät saavat itse päättää työskentelyajan ja -paikan, vaikuttaa se positiivisesti työntekijän suoriutumiseen. Tarjoamalla vapauden valita mistä ja milloin työskentelee, viestii työntekijälle luottamusta organisaation puolelta. (Neely 2021, 51–52.)

Työn ja perheen yhdistäminen on myös helpompaa etänä työskenteleville, kun esimerkiksi työmatkoihin ei mene yhtä paljon aikaa kuin ennen. Työtyytyväisyys on myös noussut työntekijöiden keskuudessa (Työterveyslaitos s.a.a). Epäilläään, että naiset tekisivät mielellään enemmän etätöitä,

sillä perhe-elämän ja työelämän yhdistäminen helpottuisi. Näin naisten työtyytyväisyys myös kasvaisi. Miesten taas epäillään tekevän mielellään enemmän töitä toimistolta käsin. Miehillä voisi täten olla parempi asema urakehitykselle, sillä heillä on paremmat mahdollisuudet verkostoitumiseen ja johtoasemassa olevien henkilöiden kanssa kanssakäymiseen (Tuominen 2022). Esihenkilön on huolehdittava tasa-arvoisesta yhteydenpidosta työntekijöiden kanssa työskentelytavasta riippumatta. Etänä työskentelevät voivat kokea herkemmin ulkopuolisuuden tunnetta verrattuna henkilöihin, jotka suosivat fyysisellä työpaikalla työskentelyä. (Sarpo 2022.)

Lisääntynyt etänä työskentely tuo säästöjä sekä työntekijälle että organisaatiolle. Työntekijä säästää esimerkiksi työmatkoissa, kun toimistolle ei tarvitse mennä viisi kertaa viikossa sekä lounaskuluissa. Organisaatio taas pystyy säästämään toimitilojen kuluissa. Enää ei välttämättä tarvita isoja toimistorakennuksia vaan pienemmät tilat toimivat yhtä hyvin, kun toimistolla ei ole kaikki paikalla samaan aikaan. Tulevaisuudessa kaikilla organisaatioilla ei välttämättä ole edes tarvetta olla omia toimitiloja. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 47–48.)

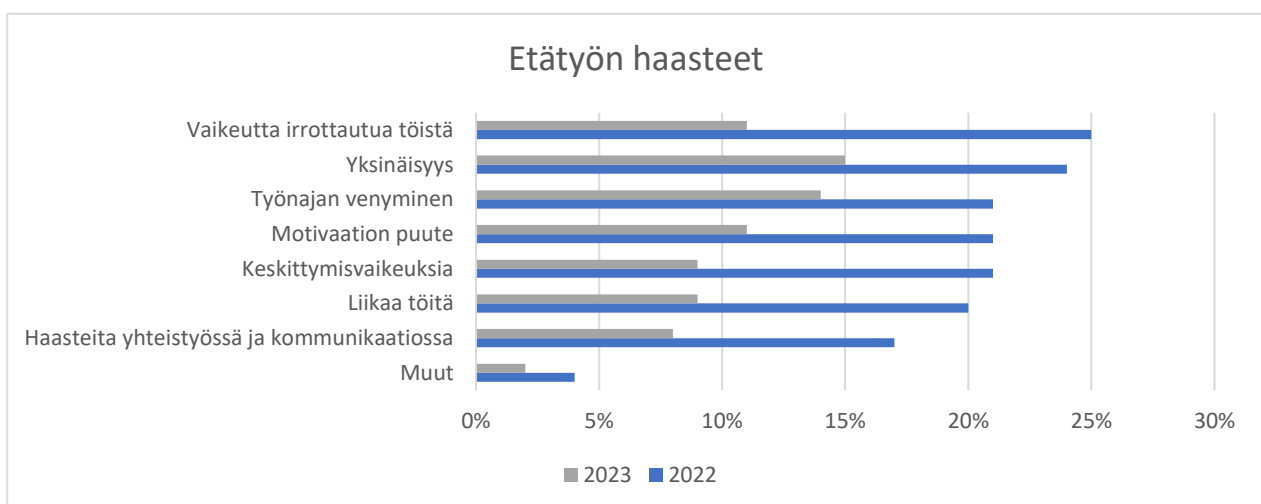
Hybridityön ja muutenkin etätyöskentelyn isoimpia valtteja on paikasta riippumaton työskentely, jota voi hyödyntää työntekijöiden sitouttamisessa. Kun fyysisellä työpaikalla ei tarvitse olla joka päivä voivat työntekijät tehdä työnsä sijainnistaan riippumatta. Työntekijän ei siis välttämättä tarvitse asua työpaikan sijaitsemalla paikkakunnalla. Tämä on myös organisaatioille iso kilpailuetu, sillä osaavia työntekijöitä voidaan rekrytoida laajemmalta alueelta (Hyvärinen 2022). Monissa organisaatioissa englannin kielestä on tullut ensisijainen työskentelykieli, joten sopivan osaajan ei tarvitse välttämättä osata puhua suomea. Toisaalta globaalin rekrytoimisen lisääntyminen voi vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon, sillä organisaatio voi menettää asiantuntijansa globaalille kilpailulle. (Tuominen 2022.)

Vaikka etätyöskentely tarjoaa paljon hyötyjä, ei pidä unohtaa toimistolla tapahtuvan työskentelyn etuja. Toimistolla työskentely lisää yhteisöllisyyttä, kun työkavereita näkee kasvotusten. Fyysiset tapaamiset ovat myös tärkeitä uuden työntekijän perehdyttämisessä, sillä työkavereihin ja organisaation tapoihin on helpompi tutustua paikan päällä kuin etänä (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 15). Innovoinnin ja yhteistyön kannalta on myös parempi nähdä kasvotusten, jolloin ajastusten vaihtaminen on helpompaa. Palautteiden anto, sensitiiviset keskustelut sekä ryhmäytymiset on parempi hoitaa kasvotusten, jonka takia toimistoilla tulee olemaan myös jatkossa tärkeä rooli työelämässä (Harvard Business Review Press 2022, 131–133).

2.3 Hybridityön haasteet

Hybridityöskentely voi tuoda mukanaan haasteita sekä organisaatiolle että yksittäiselle työntekijälle. Etänä työskenteleville haasteena voi olla muun muassa työaikojen hämärtyminen ja työn kuormittavuuden lisääntyminen. Kun työskentely tapahtuu pääosin toimistolla, on työajoista helppo pitää kiinni. Työpäivän rytmitys onnistuu paremmin, kun ympärillä olevat kollegat pyytävät esimerkiksi lounaalle tai kahvitauolle. Etänä työskenneltäessä työajat voivat pidentyä ja työajan ja vapaaajan erottaminen voi olla vaikeampaa. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä kuormittuu herkemmin (Työterveyslaitos s.a.a). Esihenkilön voi olla vaikea seurata johdettaviensa työmäärää ja työn kuormittavuutta. Monet etätyöskentelyä pitkään johtaneet esihenkilöt ovat todenneet työmäärän ja kuormittavuuden lisääntyneen (Vilkman 2016, 45). Esimerkiksi asiantuntijaroolissa työskentelevillä voi olla vaikeaa erottaa työaika vapaa-ajasta. Jatkuva ylityöskentely voi aiheuttaa lyhyellä aikavälillä erilaisia mielenterveysongelmia kuten ahdistusta ja pitemmällä aikavälillä se voi vaikuttaa fyysiseen terveyteen. Työtä on tärkeää osata jaksottaa esimerkiksi kahvitauoilla tai menemällä lounastauolla ulos, jotta työ ei käy kuormittavaksi ja työstä ehtii palautumaan. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 52, 84–85.)

Työntekijät ovat kokeneet yksinäisyyden tunnetta ja työmäärän kasvaneen etätyöskentelyssä. Bufferin vuonna 2022 tekemässä tutkimuksessa *2022 State of Remote Work* mukaan 24 % reilusta 2000 vastaajasta koki yksinäisyyttä etänä työskennellessään. 21 % koki työmäärän lisääntyneen, 21 % koki motivaation ylläpitämisen haastavaksi ja 17 % vastaajista koki yhteistyön ja kommunikaation vaikeaksi. 31 % oli vastannut, etteivät he kokeneet haasteita (Buffer 2022). Vuoden 2023 vastaavaan tutkimukseen osallistui 3000 henkilöä, joista 15 % kokivat yksinäisyyttä, 9 % koki työmäärän lisääntyneen, 11 % koki motivaation ylläpitämisen vaikeaksi ja 8 % vastasi yhteistyön ja kommunikaation vaikeaksi (Buffer 2023).



Kuva 2. Etätyön haasteet (Buffer 2022 & 2023)

Jatkuvassa etätyöskentelyssä on riskinä yhteisöllisyyden kärsiminen. Fyysiset kohtaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden kannalta, mikä voi olla haasteellista, jos työskentelee paljon tai täysin etänä. Tapaamalla työkavereita fyysisesti luottamusta on helpompi rakentaa ja kynnyksensä ottaa yhteyttä madaltuu (Valtonen 2022). Etenkin etänä työskentelevät henkilöt voivat kokea jäävänsä ulkopuoliseksi verrattuna toimistolla työskenteleviin työkavereihin. Toimistolla ollessa voi helposti käydä keskusteluja kollegoiden kanssa tai päättää työtä koskevista asioista hyvinkin nopeasti. Etänä työskentelevillä ei välttämättä ole samoja mahdollisuuksia osallistua keskusteluihin, jolloin ulkopuolisuuden tunne voi lisääntyä. Esihenkilön vastuulla on huomioida kaikki työntekijät tasapuolisesti riippumatta työskentelymuodosta ja kannustaa heitä ylläpitämään kommunikaatiota etänä ja toimistolla työskentelevien kesken. (Workplace s.a.)

Toimistotilojen tulee tukea työntekoa esimerkiksi tarjoamalla tilaa rauhalliselle työlle samalla tavalla kuin etätyöpisteellä. Samalla on tarjottava myös sopivat työtilat yhteistyölle ja innovoimiselle, jota ei voi hoitaa etäyhteyksin. Monissa työpaikoissa ei tulevaisuudessakaan todennäköisesti palata täysin toimistolle, joten on tärkeää luoda toimiva toimistotila, joka kannustaa työntekijöitä työskentelemään toimistolla (Salin 2022). Toimistolle takaisin paluuta saattaa hidastaa toimistojen toimimattomat ratkaisut, kuten hiljaisten työtilojen vähyys tai työtilojen puute, joita tarvitaan yhteistyöhön (KONE 2021).

Urankehitys voi olla myös yksi hybridityöskentelyn haasteista. Envoy teetti tutkimuksen 250 yhdysvaltalaiselle johtotasolla työskentelevälle henkilölle. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, näkyykö *proximity bias* eli ennakkosenne, joka perustuu läheisyyteen tai tuttavuuteen hybridimallissa. Tutkimuksen mukaan 96 % johtotasolla työskentelevistä sanoi huomaavansa toimistolla tehdyn työnpanoksen paremmin kuin etänä tehdyn työn. Samassa tutkimuksessa tuhannelta työntekijältä kysyttiin, että huomataanko heidän mielestään toimistolla tehty työ paremmin kuin etänä tehty työ ja 42 % vastaajista koki, että toimistolla tehty työ huomataan paremmin. Toimistolla työskentelystä voi olla apua urakehityksen kannalta, sillä johtotasolla olevat henkilöt saattavat huomata työnpanoksen paremmin kuin etänä työskenneltäessä. (Akhter 2022.)

Hybridityön haasteeksi on muodostunut luottamus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä siitä, että työt tulevat hoidetuksi. Vaikka Birminghamin yliopiston tekemän tutkimuksen (Forbes, Birkett, Evans & Chung 2022, 1) mukaan suuri osa esihenkilöistä kokee etätyön vaikuttaneen positiivisesti työntekijöihin, Microsoftin vuonna 2022 tekemä tutkimus viestii toista. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden mukaan 85 % kokivat, että hybridityömalliin siirtyminen on vaikeuttanut tuottavuuden seuraamista. Työntekijöiden tuottavuutta on vaikeampi nähdä ja arvioida, kun kaikki työntekijät eivät välttämättä työskentele organisaation toimitiloissa. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilöillä, jotka työskentelevät itse hybridinä, on enemmän vaikeuksia luottaa

työntekijöiden tuottavuuteen verrattuna toimistolla työskenteleviin johtajiin. Hybridinä työskentelevistä esihenkilöistä 49 % raportoi vaikeuksia luottaa työntekijöiden tuottavuuteen, kun toimistolla työskentelevistä esihenkilöistä vastaava luku oli 36 %. (Work Trend Index Special Report 2022.)

2.4 Hybridityön tulevaisuus

KPMG 2023 CEO Outlook tutkimuksen mukaan, johon osallistui 1 325 toimitusjohtajaa yhdestätoista eri maasta ja yhdeltätoista eri toimialalta, 64 % uskoo, että työpaikoilla palataan täysin lähityöskentelymalliin seuraavan kolmen vuoden aikana. Enemmistö toimitusjohtajista suosii fyysisellä työpaikalla tapahtuvaa työtä. 87 % toimitusjohtajista kertoivat palkitsevansa henkilöstöstä todennäköisemmin ne henkilöt, jotka suosivat lähityöskentelyä. Tutkimus toteutettiin elo-syyskuun 2023 aikana. (KPMG 2023.)

Monet yhdysvaltalaiset yhtiöt, kuten Zoom, Apple, Amazon ja Google ovat vaatineet työntekijöitään palaamaan osittain takaisin toimistolle täysin etätöön sijasta. Yhtiöt ovat pyytäneet työntekijöitään tulemaan toimistolle töihin noin kaksi-kolme kertaa viikossa. Päätökseen ovat vaikuttaneet kalliit toimistotilat, joita ei hyödynnetä samalla tavalla kuin ennen ja työntekijöiden kokemana eristäytyneisyys etätöissä. Hybridityöhön siirtyminen etätöön sijasta ei kuitenkaan ilahduttanut kaikkia työntekijöitä. Amazonin työntekijät pitivät toukokuussa 2023 tunnin kestäneen mielenosoituksen päätöksen takia ja Applen työntekijät allekirjoittivat vetoomuksen toimistolle paluuta vastaan. (Goldberg 2023.)

Suomessa suuret yhtiöt, kuten Elisa, Kesko ja OP-ryhmä eivät ole vaatineet työntekijöitä palaamaan takaisin toimistoille samalla tavalla kuin yhdysvaltalaiset yhtiöt. Elisan henkilöstöjohtajan mukaan on tärkeämpää kääntää keskustelu siihen, miten töitä tehdään hyvin sen sijaan, että missä sitä tehdään. OP-ryhmän henkilöstöjohtajan mukaan heillä ei ole tulossa organisaation suunnalta ohjeistusta, kuinka monta päivää voi työskennellä etänä vaan tiimit saavat itse päättää asian kuitenkin huomioiden työn luonteen. Myöskään Keskolla ei olla määritetty, kuinka monta päivää tulisi olla toimistolla. Keskolla toimistotyötä tekevistä henkilöistä keskimäärin puolet työskentelevät osittain etänä. (Haajanen 2023.)

Tulevaisuudessa organisaatioiden tulee panostaa toimitiloihin. Toimitilojen tulee tukea innovointia ja yhteistyötä, mutta samalla mahdollistaa keskittymistä vaativaa työtä tarjoamalla siihen hiljaiset tilat. Työntekijöiden on helpompaa tulla toimistolle, joka tukee heidän tarpeitaan (KONE 2021). Toimistolla työskentely ei tule häviämään, sillä se vaikuttaa positiivisesti työyhteisön yhteisöllisyyteen ja tiedon jakaminen on helpompaa kasvotusten kuin etäyhteyksin. Tulevaisuuden toimistoissa tulee huomioida myös etänä työskentelevät henkilöt ja panostaa teknologiaan, joka mahdollistaa yhteistyön toimistolla olevien henkilöiden ja etänä työskentelevien henkilöiden välillä. Myös

työntekijöiden viihtyvyyteen on syytä panostaa tarjoamalla muun muassa ergonomiset työvälineet ja rauhoittumiseen tarkoitettuja tiloja, sillä se voi vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. (Salin 2022.)

3 Johtaminen hybridityössä

Tässä luvussa käsitellään johtamista yleisesti sekä johtamista esihenkilötyön ja muutoksen johtamisen kautta. Sen jälkeen käydään läpi hybridijohtamista ja millainen on onnistunut hybridijohtaminen. Lopuksi tarkastellaan vielä etäjohtamisen osaamisalueita.

3.1 Johtaminen

Johtamisen tavoitteena on saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet yhdessä johdettavien kanssa. Johtaminen vaatii sekä johtajalta itseltään että johdettavilta osaamista, motivaatiota ja tietämystä tavoitteista. Henry Mintzberg teki 1980-luvulla tutkimuksen johtajista ja totesi, että johtajan työ on käytännössä keskustelua, tiedottamista, asioiden selvittelyä sekä ihmisistä välittämistä. Johtajan on siis osattava kuunnella, kysyä ja keskustella asioista. Johtajan työhön kuuluu paljon muutakin, kuten ongelmienratkaisua, päätöksentekoa, kouluttamista, palautteiden antoa sekä tavoitteiden saavuttamista (Jylhä & Viitala 2019, 13–14). Pätevän johtajan kompetensseihin kuuluu strategisen vision omaaminen, hyvät kommunikointitaidot, suunnitelmallisuus, budjetointi, tiimityötaidot sekä kestävän ja arvoa tuottavan liiketoiminnan luominen. (Wellington 2011, 6–7.)

Edellä mainitussa Mintzbergin tutkimuksessa todetaan, että johtajan on tasapainoiltava pysyvyyden ja muutoksen välillä. Pysyvyydellä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen perustehtävän toteuttamista eli palvelun tai tavarantoiminnan myymistä ja muutoksella voidaan tarkoittaa erilaisia häiriötilanteita, jotka johtaja joutuu navigoimaan. Johtajan kuuluu suunnitella ja varmistaa, että erilaiset tavoitteet saavutetaan määräajassa ja samalla hänen on ajateltava omistajien tai yrityksen johdon etuja. Johtaja on keskeisessä roolissa tiedon kulussa organisaation ja sidosryhmien välillä. (Jylhä & Viitala 2019, 15–16.)

Tuomo Peltosen (2008) mukaan käsite johtaminen voidaan jakaa kahteen luokkaan: johtajuus eli *leadership* ja asioiden johtaminen eli *management*. Johtajuutta voidaan kuvailla johtajan itsenäisyydellä suhteessa olemassa oleviin järjestelmiin, riskien kaihtamattomuudella, sekä persoonallisella johtamistyyllillä. Asioiden johtamisessa puolestaan noudetaan aiemmin sovittuja käytäntöjä ja vältellään turhia riskejä. Johtajuudessa ei niinkään keskitytä päivittäisten asioiden johtamiseen, vaan siinä keskitytään organisaation tulevaisuuteen ja kehittymiseen. Managerit ovat taas vastuussa päivittäisten tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä, että tehty työ tukee organisaation tavoitteita. Sekä johtajuus että johtaminen ovat tärkeitä organisaatiolle, sillä molemmat tukevat toisiaan ja niiden avulla organisaatio voi menestyä. (Peltonen 2008, 123.)

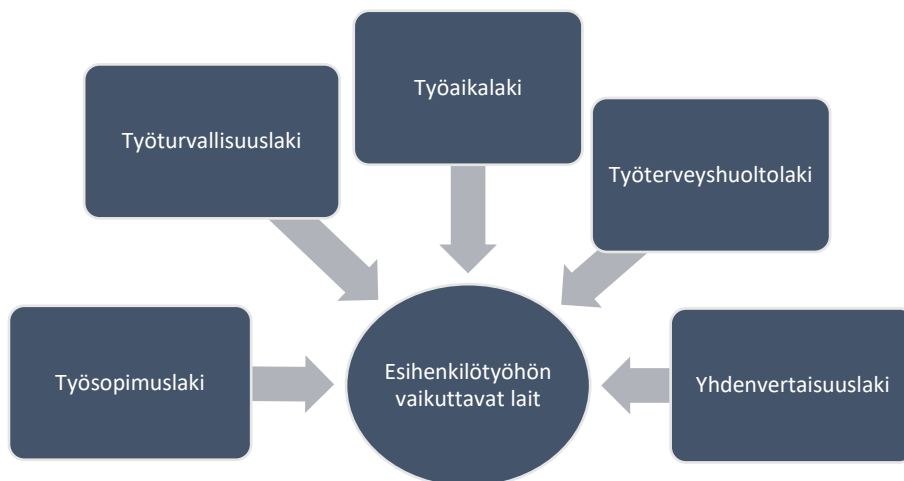
Johtamista voidaan mitata esimerkiksi taloudellisilla mittareilla, kuten liiketoiminnan tulos. Liiketoiminnan tulos ei kuitenkaan yksinään ole kovin luotettava tapa mitata johtamista, sillä tulokseen voi

vaikuttaa esimerkiksi aikaisemman johtajan tekemät investoinnit tai taloudellinen suhdanne. Johtamista voidaan arvioida liiketoiminnan tuloksen lisäksi johtamisindikaattorilla, jonka tavoitteena on saada palautetta johdettavilta. Johtamisindikaattori on eräänlainen kysymys patteristo, jossa on rajattu määrä kysymyksiä, joihin on helppo vastata. Kysymykset voivat koskea esimerkiksi sitä, kuinka hyvin strategian toteuttamisessa on onnistuttu. (Kauppinen 2006, 231–232.)

3.1.1 Esihenkilötyö

Esihenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, jonka organisaatio on valinnut edustamaan työnantajaa. Hänen työkuvaansa kuuluu työn ja työntekijöiden johtaminen. Esihenkilön työtehtäviä ovat yksikön hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtiminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen, yhteishenkilönä toimiminen ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä sekä avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen (Työterveyslaitos s.a.b). Pekka Järvisen (2020) mukaan esihenkilön tehtävänä on käyttää asemaansa työnantajan ja työntekijöiden hyväksi. Esihenkilön on oltava valmis asettamaan omat tarpeensa sivuun ja olemaan johtaja. Jos esihenkilö ei toimi johtajan roolissa vastuun ottaa joku muu (Järvinen 2020, 18).

Esihenkilön toimintaa ja valtaa säännellään lainsäädännöllä, joista muutama on lueteltu kuvassa 3. Esihenkilön valtaa organisaatiossa rajaavat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki ja työterveyshuoltolaki. Esihenkilöllä tulee olla jonkinlainen tietoperusta laeista, jotka vaikuttavat hänen työhönsä, jotta organisaatio voi välttyä ristiriitatilanteilta. (Kauhanen 2018, 43–45.)



Kuva 3. Lait, jotka vaikuttavat esihenkilötyöhön (Kauhanen 2018, 43)

Esihenkilö voi omalta osaltaan auttaa työntekijöitä tuottavuudessa. Tuottavuuden voi määritellä seuraavalla tavalla: tuotos jaettuna panos. Esimerkkinä tuotos voi olla organisaation tuottama

hyödyke ja panos voi olla käytetyt työtunnit. Työntekijöiden tuottavuus on tärkeää organisaatiolle sen menestyksen kannalta. Tuottavuutta voi kehittää tarkastelemalla nykyistä tapaa organisoida töitä ja tekemällä siihen tarvittaessa muutoksia. Organisaation johdon on seurattava, onko sillä työtehtäviin nähden sopivat työntekijät ja tarvittaessa rekrytoitava tarvittavat osaajat. Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda työntekijöilleen onnistumisen edellytykset. (Kauhanen 2018, 21, 96–97.)

Hybridityö voi haastaa esihenkilötyötä, kun työntekijöitä ei näe toimistolla ja työn edistymistä ei voi seurata samalla tavalla kuin ennen. Esihenkilön pitää käyttää enemmän aikaa vuorovaikutukseen ja kommunikointiin hyödyntäen eri kanavia. Hybridityön myötä esihenkilön rooli on myös päivittynyt. Esihenkilön pitää osata luottaa työntekijöihin ja siihen, että tavoitteet saavutetaan. Säännöllinen yhteydenpito eri kanavia hyödyntäen on hyvä tapa ylläpitää yhteyttä ja saada itseään näkyväksi työntekijöille. (Komulainen 2021.)

3.1.2 Muutoksen johtaminen

Esihenkilötyön haasteet muuttuvat jatkuvasti sekä organisaatioiden sisäisten muutosten että ulkoisten muutosten seurauksena. Haasteita esihenkilötyössä ja johtamisessa ovat muun muassa toimintaympäristön tuomat muutokset, globalisoitunut kilpailu, kestävän kehityksen huomioiminen sekä digitalisaatio. (Kauhanen 2018, 40.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä tekemistä ja osaamista, jota vaaditaan, että toinen vastaanottava osapuoli eli työntekijät tarvitsevat muutoksen omaksumiseen ja joiden avulla muutoksen tavoitteet saadaan onnistumaan. Muutosjohtamisen tavoitteena on ohjata ihmiset kohti yhteistä tavoitetta. Muutosjohtamiseen voi johtaa kilpailukyvyn ylläpitäminen tai jotain muuta sellaista toimia, joilla yritetään saada tuottavampaa liiketoimintaa organisaatiolle (Kauhanen 2018, 49).

Muutoksen kohteena voi olla esimerkiksi yrityskulttuuri, sisäiset prosessit, yrityksen infrastruktuuri, yrityksen johto tai muu osa-alue, jonka yrityksen pitää muuttaa liiketoimintansa kannalta. Millerin (2020) mukaan muutosjohtamisen voi luokitella viiteen eri vaiheeseen (kuva 4):

1. Valmistautuminen muutokseen. Tämän vaiheen tavoitteena on selkeyttää työntekijöille muutoksen tarve ja mihin muutosta tarvitaan. Työntekijöiltä voi tulla ideoita tai huolia muutokseen liittyen, jonka takia johdon on hyvä ottaa työntekijät huomioon ennen muutosta. Organisaation pitää myös valmistautua muutokseen varaamalla siihen tarpeeksi resursseja.

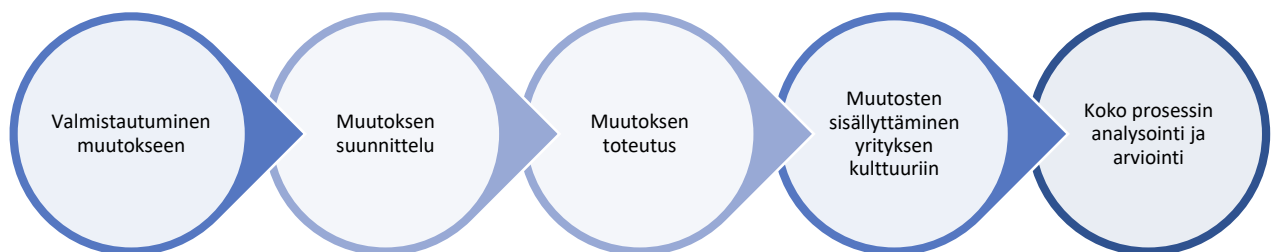
2. Muutoksen suunnittelu. Sen jälkeen, kun organisaatiossa on puhuttu tulevasta muutoksesta, on aika tehdä suunnitelma, miten muutos viedään loppuun asti. Suunnitelmasta pitäisi käydä ilmi strategiset tavoitteet, miten onnistuminen mitataan (Key Performance Indicators), projektiin

tarvittava tiimi ja sidosryhmät, joiden hyväksyntä tarvitaan sekä projektin laajuus. Suunnitelmaa tehtäessä on hyvä varautua mahdollisiin epäonnistumisiin tai viivästyksiin projektin toteuttamisessa.

3. Muutoksien toteutus. Suunnitelman valmistuttua on aika toteuttaa muutokset. Muutoksen täytäntöönpanon aikana projektin johtajan ja johtoryhmän on hyvä kuunnella työntekijöitä ja auttaa heitä sopeutumaan muutokseen. Tässä vaiheessa on myös hyvä varautua mahdollisiin ongelmiin, joita saattaa nousta projektin aikana ja niihin on hyvä puuttua välittömästi. Näin varmistetaan, että haluttu lopputulos saavutetaan.

4. Muutosten sisällyttäminen yrityksen kulttuuriin ja käytäntöihin. Kun yrityksessä on saavutettu haluttu muutos, muutosjohtajien on pidettävä huolta, ettei yrityksessä palata takaisin vanhaan malliin. Muutoksien sisällyttäminen osaksi yrityksen kulttuuria ja käytäntöjä varmistaa, että muutokset tulevat pysymään.

5. Tuloksien analysointi. Arvioimalla ja analysoimalla toteutettuja muutoksia saadaan tietää, oliko haluttu lopputulos eli muutos saavutettu vai eikö sitä saavutettu. Tämä antaa myös eväitä jatkossa uusien muutosprojektien johtamiseen. (Miller 2020.)



Kuva 4. Muutosjohtamisen viisi vaihetta (Miller 2020)

Organisaation ylimmän johdon on näytettävä esimerkkiä henkilöstölle ja toimittava muutoksen johtajana. Motivaatio ja aito kiinnostus johdon suunnalta ovat tärkeitä, jos organisaatiossa ollaan tavoittelemassa muutosta. Muutoksen johtamiseen voidaan nimittää erikseen muutosjohtaja. Niimeämällä muutosjohtajan organisaation johto näyttää henkilöstölle uuden strategian tärkeyden. (Nikula 2022, 29.) Muutoksen johtamista helpottaa työntekijöiden ja johdon välinen luottamus. Muutoksesta puhuminen ja tiedottaminen on helpompaa, kun luottamus on molemminpuolista.

Luottamusta pystyy lisäämään muun muassa tekemällä realistisia muutossuunnitelmia ja tavoitteita, tiedottamalla mahdollisista muutoksista tarpeeksi ajoissa sekä tarttumalla ongelmiin pikaisesti. Näin työntekijöille välittyy, että muutoksissa ajatellaan myös heitä eikä vaan organisaatiota. (Jääskeläinen 2020.)

Hybridityöhön siirtymisessä voidaan myös soveltaa muutosjohtamista. Siirryttäessä etätyömaailmasta hybridityöhön on tärkeää viestiä työntekijöille organisaation odotuksista. Seuraavista asioista, kuten kuka saa tehdä etätyötä ja mistä paikoista työskentely on sallittua sekä kuinka monta päivää toimistolla tulee olla, on hyvä viestiä etukäteen. Organisaation johdon tehtävänä on kertoa työntekijöille missä tapauksissa on hyvä tulla toimistolle tekemään töitä. Hybridityöhön siirtymisen yhteydessä johdon on hyvä miettiä toimivatko nykyiset toimitilat hybriditöissä. Vanhat toimistotilat, joissa ei olla mietitty hybridityön vaatimia ratkaisuja eivät innosta työntekijöitä palaamaan takaisin toimistolle. (Brower 2022.)

Jos kaavailtuja muutoksia ei oteta vastaan organisaatiossa, on kyse muutosvastarinnasta. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen vastustamista. Osa organisaatiossa voi ottaa muutoksen hyvin vastaan ja osa taas ei. Vastustuksen kohteena ei välttämättä ole itse muutos vaan enemmänkin sen tuomat vaikutukset työntekijöihin. Muutosvastarinta voi ilmetä, jos työntekijät eivät ole tyytyväisiä uusiin muutoksiin, haluttomuudesta luopua nykyisistä toimintamalleista tai luottamuksen puutteesta muutoksen vetäjiä kohtaan. Vastustaminen voi näkyä muun muassa informaation torjumisella, muutoksien kritisoimisena tai jopa aggressiona (Jylhä & Viitala 2019, 265–266). Muutosvastarinta voi osoittaa sen, ettei muutoksia tai muutoksen syitä ole täysin ymmärretty. Muutosvastarintaan voi valmistautua miettimällä etukäteen, mitä muutoksessa saattaa aiheuttaa vastustusta, jonka jälkeen sitä voi käsitellä juttelemalla muutoksista niiden kanssa, jotka sitä vastustavat (Kauhanen 2018, 58–59).

3.2 Hybridityön johtaminen

Hybridityön johtaminen ei perusajatukseltaan eroa kovasti perinteisestä johtamisesta. Jotkut johtamisen osa-alueet ovat kuitenkin vaikeutuneet, kun henkilöstö ei työskentele saman katon alla. Henni Jääskeläisen mukaan esimerkiksi palautteiden antaminen spontaanisti toimistolla tai nopeiden kuulumisten vaihtaminen ovat vaikeutuneet hybridityöskentelyn takia. Tällaisille kanssakäymisille pitää sopia erikseen palaveri, jolloin kynnys spontaaneille keskusteluille nousee (Jääskeläinen 2021). Epävirallisissa keskusteluissa tai palautteenannossa voi hyödyntää erilaisia pikaviestimiä, kuten Teams, jolloin kynnys keskusteluille on pienempi. Kirjallisessa viestinnässä on toisaalta se riski, että vastaanottaja ymmärtää viestin väärin. Kirjallisessa viestinnässä on vaikea saada esille emotionaalista sisältöä. Puhelinkeskustelut tai fyysiset tapaamiset sopivat paremmin tilanteisiin, joissa on riskinä, että toinen henkilö ymmärtää asian väärin. Tällaisia tilanteita voivat olla

palautteenantokeskustelut tai konfliktien selvittely. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 65–69.)

Organisaatioilla on hyvä olla mietittynä strategia hybridityöskentelyyn, jossa ilmenee, kuinka monta päivää työntekijät saavat tehdä viikosta etänä töitä ja millaisin ehdoin. Ehtoja voivat olla esimerkiksi se, että etänä saa työskennellä vain Suomen rajojen sisäpuolella tai kuinka paljon saa työskennellä etänä (Tuominen 2022). Hybridityön ehdot voi myös mainita etätyösopimuksella, joka laaditaan organisaatiossa erikseen. Sopimuksessa voi ilmetä muun muassa kuka ja mistä käsin saa työskennellä etänä. Tekemällä kirjallisen etätyösopimuksen työntekijän kanssa organisaatio voi välttyä erimielisyystilanteilta. Jos kirjalista sopimusta ei laadita, organisaatioissa saattaa vakiintua tietynlaiset etätyöskentelytavat, jotka eivät palvele työnantajaa tai joiden korjaaminen on myöhemmin vaikeaa. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021 25–26.)

Hybridityön ehdot voivat vaihtoehtoisesti ilmetä organisaation tekemässä ohjeistuksessa, jolloin erilliselle sopimukselle ei ole tarvetta. Ohjeistus on myös siinä mielessä parempi vaihtoehto, että sitä voi muokata helpommin, jos tilanne sen vaatii. Ohjeistuksessa on hyvä mainita esimerkiksi seuraavat ehdot: kuinka usein saa tehdä etätöitä, mistä paikoista saa työskennellä, tietosuoja ja salassapitovelvollisuus sekä missä tapauksissa etätöimahdollisuus voidaan purkaa. Organisaation vastuulla on käydä hybridityön ohjeistukset läpi työntekijöiden kanssa ja varmistaa, että kaikki ovat samalla sivulla. (Kohtakangas, Kopakka & Koskitalo 2023, 14–15.)

Organisaatioissa kannattaa miettiä, miten henkilöstöä johdetaan lisääntyneen hybridityöskentelyn myötä. Joustavuus työskentelytapojen suhteen on organisaatioille iso kilpailuetu työmarkkinoilla. Työntekijöiden hyvinvointi kannattaa pitää mielessä, kun organisaatiossa yritetään tehdä muutosta johtamisessa. Microsoftin vuosittain tekemän Work Trend Index -tutkimuksen vuoden 2022 tutkimuksessa noin 53 % tietotyöläisistä sanoivat olevansa valmiita priorisoimaan oman hyvinvointinsa työn edelle verrattuna pandemiaa edeltäneeseen aikaan. Organisaatioiden on oltava valmiita panostamaan työntekijöidensä hyvinvointiin esimerkiksi mahdollistamalla osittain etänä työskentely, sillä tämä voi olla kilpailuetu. (Miettinen 2021.)

3.2.1 Onnistunut hybridijohtaminen

Esihenkilön tulee luoda toimiva ympäristö etätöiden onnistumiselle. Hänen on varmistettava, että jokainen tiimissä tietää vastuunsa ja työkuvansa, näin saadaan rakennuttua luottamusta organisaatiossa. Etätyöskentelyssä selkeyden tarve lisääntyy, kun esihenkilö ei välttämättä näe fyysisesti työntekijöiden ilmeistä tai kehonkielestä, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi tai mietittyttämään. Tämän takia ohjeistuksista ja työn tavoitteista kannattaa viestiä tavallistakin selkeämmin. Tavoitteiden ja ohjeistuksen kertaamisesta ei myöskään ole haittaa työn edistyessä. Kun tavoitteet ovat kaikilla

selvillä, on niiden toteutumista myös seurattava. Seuraamalla tavoitteiden saavuttamista säännöllisesti helpottaa palautteiden sekä mahdollisen tuen antoa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 113.)

Jos esihenkilö kokee, että luottamus on kärsinyt työyhteisössä, on se hänen vastuullaan ottaa aihe käsittelyyn tarvittavien osapuolten kanssa. Keskustelemalla avoimesti haasteista ja auttamalla niistä selviytymisestä auttaa lisäämään työntekijöiden luottamusta johtoon (Terveystalo 2022). Vahva luottamus johtoon ja työn johtamiseen on yksi edellytys hybridityön onnistumiselle. Esihenkilöiden on osoitettava luottavansa työntekijöihin ja työtehtävien hoitumiseen, jolloin työtehtävät myös hoituvat varmemmin. Luottamusta voi parantaa lisäämällä kommunikaatiota. Selkeän kommunikaation avulla suurin osa väärinkäsityksistä voidaan välttää. Luottamusta voidaan lisätä myös olemalla läpinäkyvä odotuksillaan (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 29, 60–61).

Esihenkilöllä on tärkeä rooli työyhteisön yhteisöllisyyden yllä pitämisestä. Yhteisöllisyyden heikentymisellä voi olla negatiivinen vaikutus työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja se voi myös haitata työntekijöiden sitouttamisesta. Yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa pitämällä yhteyttä sekä yhteisillä tapaamisilla. Tiimin yhteisöllisyyttä voi edistää myös etänä, mutta tämä vaatii kaikilta osapuolilta, sekä esihenkilöiltä että työntekijöiltä, halua ja osaamista hyödyntää tietoteknisiä järjestelmiä yhteisöllisyyden rakentamisessa. Yhteisöllisyys syntyy siitä, kun oppii tuntemaan työkavereita, joten siihen on syytä panostaa. (Vilkman 2016, 41–43.)

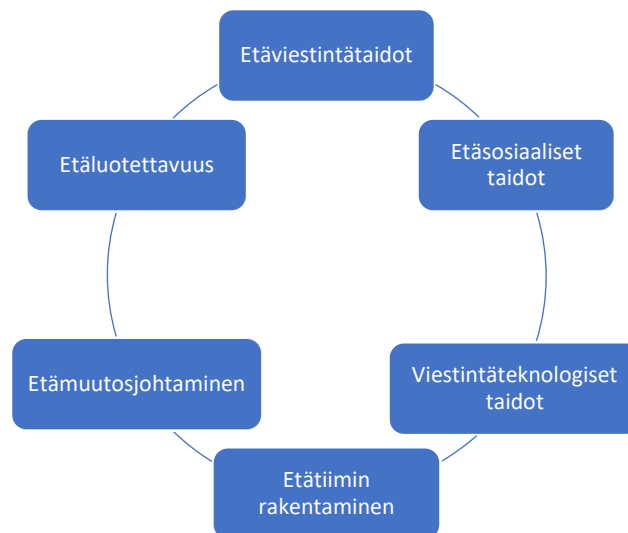
Etätyöskentelyssä on muistettava, että samat pelisäännöt koskevat etänä työskenteleviä henkilöitä kuin fyysisellä työpaikalla koskevia henkilöitä. Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden vastuulla on kommunikoida työtehtävistään ja odotuksistaan selkeästi toisilleen. Odotuksista ja niiden saavuttamisesta voi puhua esimerkiksi tietyin väliajoin toimistoympäristössä tai vaikka etäyhteyksin (Vilkman 2016, 60–61). Läpinäkyvyys ja selkeä kommunikointi on tärkeitä etenkin, kun työyhteisössä ollaan aloittamassa uutta projektia. Tällöin on tärkeää puhua koko tiimin kesken projektin tavoitteista, miten tavoitteet saavutetaan sekä tärkeimmistä deadlineista. Tiimin johto voi päättää viikoittaisista tilannekatsauspalavereista, jossa kaikki kertovat missä mennään työtehtävien osalta. Tilannekatsauspalavereissa on myös mahdollisuus esittää kysymyksiä projektiin liittyen puolin ja toisin. Tämä on myös hyvä mahdollisuus esihenkilöille kysyä tiimin kuulumisia. (Tuudo 2022.)

Organisaatiossa voidaan ottaa tavaksi, että tietyissä tapauksissa työntekijöiden pitää olla läsnä fyysisellä työpaikalla. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi uuden työsuhteen alkaessa, projektin suunnitteluprosessi, arkojen tai muuten sensitiivisen asian selvittelyssä tai uuden muutoksen äärellä, joka vaikuttaa moneen henkilöön organisaatiossa. Asioista on helpompi puhua ja luottamusta saadaan myös rakennettua, kun ollaan samassa tilassa. (Wellington 2011, 208.)

Ulla Vilkmanin (2023) mukaan tulevaisuuden hybridityössä on panostettava hybridityökulttuuriin. Jatkossa organisaatioiden tulee miettiä, miten johdetaan, ylläpidetään yhteisöllisyyttä, viestitään asioista ja varmistetaan tiedon kulku *remote-first*-ajatuksella, eli etätyöskentelijöitä mielessä pitäen. Ajatuksena ei kuitenkaan ole, että kaikki asiat hoidettaisiin etänä vaan se, että hybridityön luonne otetaan huomioon. (Vilkman 2023.)

3.2.2 Etäjohtamisen osaamisalueet

Esihenkilöltä vaaditaan erilaisia taitoja, kun osa tiimistä tai koko tiimi työskentelee etänä verrattuna siihen, jos koko tiimi työskentelisi toimistolla. Tällaisia taitoja ovat muun muassa etäviestintätaidot, etäsosiaaliset taidot, viestintäteknologiset taidot, etätiimin rakentaminen, etämuutosjohtaminen ja etäluotettavuus (kuva 5). Esihenkilön tai johtajan on tärkeä osata viestiä tiimilleen selkeästi ja ymmärrettävästi, jonka takia etäviestintätaidot ovat tärkeässä roolissa. Etänä työskenneltäessä viestinnän määrä organisaatiossa voi olla jossain tapauksissa suuri, jolloin esihenkilön tai johtajan on osattava viestiä asioista tehokkaasti. Tehokkaaseen viestintään voi hyödyntää erilaisia työkaluja, jonka takia esihenkilön on tärkeää olla perillä tarjolla olevista viestintäteknologisista ratkaisuista. Esihenkilön tehtävänä on myös ylläpitää luottamusta tiimissä ja varmistaa, että työntekijät selviävät työtehtävistään esimerkiksi järjestämällä henkilökohtaisia tapaamisia tiimensä kanssa. (Salin & Koponen 2022.)



Kuva 5. Etäjohtamisen osa-alueet (Salin & Koponen 2022)

Etäjohtaminen koetaan vaikeammaksi kuin lähijohtaminen, sillä esihenkilö tai johtaja ei pysty hyödyntämään nonverbaalista viestintää etänä työskentelevien kanssa samalla tavalla kuin toimistolla työskenneltäessä, jolloin johtajalta voi jäädä huomaamatta työntekijöiden tyytymättömyys tai vaikeudet. On myös todettu, että väärinkäsityksiä voi syntyä helpommin, kun viestintä tapahtuu sähköisesti sen sijaan että asioista puhuttaisiin kasvotusten. Kun sanatonta viestintää ei voida käyttää

voi etäjohtaja hyödyntää erilaisia epävirallisia chat-kanavia, jossa työntekijät pääsevät ääneen ja jakamaan kuulumisiaan. Etäjohtajan viestintätaidot ja etäsosiaaliset taidot ovat tärkeässä osassa etäjohtamisessa. (Koponen 2023.)

Jennifer Brittonin (2021) mukaan on kolme periaatetta, joista on pidettävä kiinni etätiimien johtamisessa. Periaatteet ovat: yksinkertaisuudesta huolehtiminen, tiedon jakaminen näkyvästi ja tiedon saavutettavuus. Asioiden tiedottamisessa piilee aina riski, että vastaanottaja ymmärtää asian väärin, joten tiedottamalla asioista yksinkertaisesti voidaan minimoida väärinymmärrysten riski. Tiedon näkyvyyttä ja saavutettavuutta voidaan ylläpitää viemällä yhteisesti sovitut asiat sovittuun paikkaan, kuten tietty projektinhallintajärjestelmä, johon kaikilla tiiminjäsenillä on pääsy. Näin kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet päästä käsiksi tarvittaviin tiedostoihin, jotka ovat tärkeitä työnteon kannalta. (Britton 2021, 141–142.)

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut. Teemahaastattelujen pohjana käytettiin opinnäytetyön teoreettisesta osuutta. Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmän valintaa, esitellään haastateltavat sekä haastattelurunko. Lopussa käydään vielä läpi tutkimuksen toteutusta ja tulosten analysointia.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut. Teemahaastattelussa tai puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään apuna etukäteen laadittua haastattelurunkoa. Puolistrukturoidun haastattelun hyvänä puolena on se, että haastattelun aikana voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä tai pyytää haastateltavaa avaamaan omia vastauksiaan laajemmin. Haastattelussa korostuu haastateltavan omat kokemukset ja tulkinnat tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64–65). Teemahaastattelut rakentuvat teemojen ympärille, jotka toimivat keskustelun aiheina. Teemoilla pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta eri näkökulmien avulla. Haastattelun teemat etenevät yleensä yleiseltä tasolta yksityiseen. Mikäli haastattelu aloitetaan yksityiskohtaisella kysymyksellä, on riskinä se, että ei-yksityiskohtaiset vastaukset jäävät huomioimatta, jotka voivat olla tärkeitä tutkimuksen kannalta. Teemojen valinta on tutkijan vastuulla ja tämä edellyttää tutkijalta objektiivisuutta. (Kananen 2015, 149–150, 156).

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla elokuun 2023 aikana etäyhteyksin Teamissa, jossa haastattelut myös nauhoitettiin. Nauhoittamalla haastattelut, niihin on myöhemmin helppo palata aineiston analysoinnissa. Nauhoitetut aineistot voidaan tarvittaessa tarkistaa ulkopuolisen henkilön avulla, joka omalta osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2015, 156).

Jorma Kanasen mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen ja sen pohjalta voidaan kehittää ilmiötä selittäviä teorioita tai hypoteeseja. Tavoitteena on saada tutkimuksesta sellaista tietoa, jolla tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu. Mitä vähemmän tutkittavasta aiheesta tiedetään sen todennäköisemmin kysymyksiin, tulee ainoastaan kvalitatiivisia vastauksia. Laadullinen tutkimustapa perustuu tutkittavan ilmiön tulkintaan ihmisten asenteiden ja kokemusten kautta, jolloin esimerkiksi määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimustapa ei ole sopivin menetelmä. Asioiden ja kokemusten kuvailu onnistuu paremmin tekstin avulla. Myös tietynlaisia prosesseja pystyy ymmärtämään paremmin, kun ne on kuvailtu ja kirjoitettu auki. (Kananen 2015, 70–71.)

4.2 Haastateltavien esittely

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui organisaatio x:n viisi esihenkilöä ja tiiminvetäjää, joista jokaisella on kertynyt laaja kokemus johtamisesta ennen hybridityömalliin siirtymistä ja sen jälkeen. Tiiminvetäjät johtavat asiakastoimeksiantoja organisaatiossa, joissa he toimivat projektipäällikkönä. Tiimien koot vaihtelevat toimeksiannosta riippuen.

Haastateltava A on työskennellyt organisaatiossa 29 vuotta. Hän toimii tällä hetkellä lähiesihenkilönä sekä tiiminvetäjänä. Hänellä on kertynyt johtamiskokemusta organisaatiossa noin 24 vuotta.

Haastateltava B on työskennellyt organisaatiossa 23 vuotta. Hän työskentelee myös sekä lähiesihenkilönä että tiiminvetäjänä. Hänelle on kertynyt johtamiskokemusta yli 15 vuotta.

Haastateltava C on työskennellyt organisaatiossa 24 vuotta. Hän työskentelee tiiminvetäjän roolissa ja hänellä on johtamiskokemusta noin 15 vuotta.

Haastateltava D on ollut organisaatiossa 25 vuotta. Hänen työskentelee tällä hetkellä sekä lähiesihenkilönä että tiiminvetäjänä. Johtamiskokemusta on kertynyt hänellä yli 10 vuotta.

Haastateltava E on työskennellyt organisaatiossa 29 vuotta. Hän toimii tiiminvetäjänä ja hänelle on kertynyt johtokokemusta noin 25 vuotta.

4.3 Haastattelurunko

Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä, miten yhteisöllisyydestä, luottamuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta pidetään kiinni hybridityössä sekä miltä hybridityön tulevaisuus näyttää.

Haastattelurunko jaettiin neljään teemaan tutkimuskysymysten pohjalta. Teemat olivat:

- hybridityö,
- hybridijohtaminen,
- luottamus, yhteisöllisyys ja tavoitteiden seuranta hybridimallissa ja
- hybridityön tulevaisuus.

Haastatteluiden alussa haastateltavilta kysyttiin taustatietoja, kuten heidän työkokemuksensa organisaatiossa ja kokemusvuodet esihenkilönä ja tiiminvetäjänä.

Ensimmäisessä teemassa haastateltavilta kysyttiin, miten he kokivat hybridityön yleisesti. Tavoitteena oli kartoittaa, miten esihenkilöt ja tiiminvetäjät ovat kokeneet hybridityön yleisellä tasolla organisaatiossa sekä työntekijän että esihenkilön tai tiiminvetäjän näkökulmasta. Tämän jälkeen

heiltä kysyttiin, ovatko he tyytyväisiä nykyiseen hybridityömalliin vai suosivatko jompaakumpaa (etätyöskentely tai toimistolla tapahtuvaa lähityöskentelyä) työskentelymuotoa enemmän. Osion lopussa kysyttiin, onko haastateltavilla preferenssiä tiimensä / johdettaviensa työskentelymuotoon.

Toisen teeman alussa paneuduttiin hybridijohtamiseen. Alussa haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat kokeneet hybridijohtamisen yleisesti. Tällä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan, millaisia mielipiteitä ja kokemuksia haastateltavilla oli muodostunut. Seuraavaksi kysyttiin, miten haastateltavien johtamistyyli on muuttunut hybridityön myötä. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan esimerkein millaisia haasteita ja onnistumisia heille oli tullut vastaan hybridijohtamisessa. Tämän osion lopussa kysyttiin, miten haastateltavat kehittäisivät hybridijohtamista sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla.

Kolmannessa teemassa käytiin läpi luottamusta, tavoitteiden seuranta ja yhteisöllisyyttä hybridityössä. Edellä mainitut aiheet koettiin etätyöaikana haastaviksi monessa organisaatiossa, jonka takia nämä aiheet muodostivat oman teemansa. Haastateltavilta kysyttiin alussa, miten he ylläpitävät luottamusta tiimiensä kanssa, kun kaikki eivät välttämättä työskentele samassa paikassa. Seuraavaksi kysyttiin, miten esihenkilöt ja tiiminvetäjät ovat seuranneet tiimiensä tavoitteiden saavuttamista hybridityössä ja miten he ovat tukeneet tiimejään. Lopuksi haastateltavilta pyydettiin kertomaan, miten he ovat kokeneet yhteisöllisyyden hybridityössä ja miten sitä voisi mahdollisesti parantaa.

Viimeisessä teemassa käytiin läpi hybridityön tulevaisuutta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omat mielipiteensä hybridityön ja hybridijohtamisen tulevaisuudesta.

4.4 Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi

Tein haastattelukysymykset luvuissa 2 ja 3 esitellyn teorian pohjalta kevään 2023 aikana. Järjestin haastattelut Teamissa 8.-31.8.2023 välisenä aikana, sillä tämä oli kaikille osapuolille helpoin tapa järjestää ja osallistua haastatteluihin. Pystyin myös nauhoittamaan haastattelut ja myöhemmin litte-roimaan aineiston Teamsin avulla, joka myös vaikutti siihen, miksi halusin pitää ne etänä. Lähetin haastattelurungon haastateltaville etukäteen, jolloin he ehtivät tutustumaan aiheeseen ja miettimään vastauksiaan etukäteen ja mahdollisesti olemaan yhteydessä, jos jokin aiheista oli vieras tai heillä oli muuten vaan kysyttävää haastatteluun liittyen.

Haastattelun alussa kerroin kaikille haastateltaville tutkimuksen tavoitteista ja pyysin lupaa haastattelujen nauhoittamiseen. Kerroin myös haastateltaville, että tutkimustulokset julkaistaan anonyyminä eli heidän vastauksiaan pysty yhdistämään heihin. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelun nauhoitukseen ja aineiston käyttämiseen opinnäytetyössä. Haastattelut etenivät etukäteen lähetetyn haastattelurungon mukaisesti kuitenkin rennosti keskustellen. Tarpeen

tullen kysyin haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä tai pyysin heitä avaamaan vastauksiaan laajemmin. Haastattelun lopussa annoin kaikille haastateltaville mahdollisuuden esittää kysymyksiä aiheeseen liittyen tai tarkentaa yksittäisiä vastauksia.

Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista 1,5 tuntiin. Litteroin haastattelut parin viikon sisällä haastatteluista nauhoitusten ja haastattelun aikana tehtyjen muistiinpanojen avulla. Hyödynsin litteroinnissa myös Teamsissa olevaa litterointiohjelmaa. Litteroinnin jälkeen jaottelin aineiston haastattelun teemojen mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa syntyy usein paljon aineistoa. Teemoittelun avulla tutkimuksessa saatu aineisto voidaan jäsentää etukäteen määritettyjen teemojen alle. Näin aineistojen analysoinnissa voidaan keskittyä piirteisiin, jotka ovat yhteisiä monelle haastateltavalle (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 148–149).

5 Tutkimuksen tulosten käsittely

Tässä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen tulokset teemahaastattelujen neljän teeman mukaan. Teemat ovat hybridityö, hybridijohtaminen, luottamus, tuottavuus ja yhteisöllisyys hybridityössä sekä hybridityön tulevaisuus. Jokaisen teeman alla oli 1–5 alakysymystä, joiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymykset on esitelty tarkemmin kappaleessa 4.3.

5.1 Hybridityö

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat hybridityöstä yleisesti. Kaikilla oli suurin piirtein samanlaisia ajatuksia. Haastateltavat kokivat hybridityön hyvänä tapana tehdä töitä, sillä se tuo joustavuutta työelämän ja vapaa-ajan välille. Haastateltavien mielestä hybridityö sopii hyvin asiantuntijatyöhön, jossa on asiakastoimeksiantoja. Asiakkaat ovat usein myös itse hybridinä töissä, joten töitä pystyy tekemään helposti asiakkaan kanssa etäyhteyksin. Kaksi haastateltavaa mainitsivat myös säästöt, joita hybridityö voi tuoda esimerkiksi työmatkakuluissa.

”Mä oon sitä mieltä, että tää on ihan älyttömän hyvä juttu. Tää antaa ihan niin kun uudenlaisia mahdollisuuksia selvitä ihan tästä niinku perheen ja työn yhdistämisestä.” Haastateltava D.

”Mun mielestä tää hybridityö, niin sanon että se on tätä päivää ja ehdottomasti semmoinen useaan ammattiin sopiva työskentelytapa toki just riippuu varmasti ammatista --” Haastateltava B.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin ovatko he tyytyväisiä hybridityömalliin vai suosivatko he jompaakumpaa työskentelymuotoa (etätyöskentelyä vai toimistolla tapahtuvaa lähityöskentelyä) enemmän. Suurin osa vastasi olevansa tyytyväisiä hybridityömalliin, sillä se helpottaa päivän rytmittämistä, kun voi tehdä osan ajasta etänä töitä. Tietyissä tapauksissa haastateltavat suosivat lähityötä, koska tiedon jako ja projektin aloittaminen on helpompaa, kun ollaan yhdessä samassa tilassa. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siinä, että toimistolla on hyvä käydä tekemässä töitä sekä näkemässä työkavereita. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös sen, että he tykkäävät nimenomaan hybridityöstä, jossa on sekä lähi- että etätyöskentelyä tasapuolisesti eikä pelkästään etätyötä.

”No mun mielestä se on just niinku tilannekohtainen, että olen tyytyväinen hybridimalliin, mutta sitten tulee tilanteita, että on hyvä olla niinku joko lähityössä toimistolla --” Haastateltava A.

Yksi haastateltavista koki, että nykyiset toimitilat eivät sovi hyvin keskittymistä vaativiin työtehtäviin, jolloin hän tekee mieluummin keskittymistä vaativat työt etänä. Keskittymistä vaativaksi työksi hän mainitsi esimerkiksi henkilöstöasiat. Toinen kertoi suosivansa toimistolla työskentelyä enemmän, sillä hän kokee sen tehokkaammaksi tavaksi tehdä töitä. Tiedon jakaminen ja työn ohjaaminen

ovat helpompaa hänen mielestään kasvotusten. Hän ei kuitenkaan ollut hybridityötä vastaan vaan kevyt hybridityö toimii hänen mielestään paremmin.

”Henkilökohtaisesti olen mieluummin toimistolla etätyöskentelyn sijaan. Koen sen itselleni tehokkaampana ja toimivana ratkaisuna. Kevyt hybridimalli on mielestäni ok, mutta henkilökohtainen preferenssi on lähityöskentely, sillä se helpottaa työn ohjaamista ja tiedon jakamista.” Haastateltava C.

”Kyllä mä sanoisin että nää meidän työtilat ei mun mielestä tue sitä, että täällä toimistolla työskenneltäisiin koko ajan, että meillä on tosi paljon niinku semmoista keskittymistä vaativaa tehtävää ja itse tietysti kun tässä niinku henkilöstöasioiden kanssa paljon työskentelen, niin nää työtilat ei millään lailla ole niinku optimaaliset siihen. Henkilöstöasioita ei voi puhua tuolla yleisessä tilassa ja sitten meillä on näitä koppeja kuitenkin täällä suhteellisen vähän.” Haastateltava D.

Tämän osion lopussa haastateltavilta kysyttiin, onko heillä preferenssiä johdettaviensa / tiimiensä työskentelymuotoon. Suurin osa haastateltavista sanoivat, etteivät he velvoita tiimejään olemaan toimistolla vaan kaikilla on vapaus valita, missä työskentelevät. Tiimeissä on joskus mukana henkilöitä ympäri Suomea, joten kaikilla ei välttämättä ole edes mahdollisuutta tulla pääkaupunkiseudulla sijaitsevalle toimistolle töihin.

Kaksi haastateltavaa sanoivat kuitenkin toivovansa, että tiimiläiset tulisivat toimistolle projektin aloitus- tai lopetuspalavereihin, sillä se tehostaa yhdessä työskentelyä. Yksi tiiminvetäjän roolissa oleva toivoo tiimiläisten tulevan toimistolle ainakin aloituspalavereihin, sillä se helpottaa töiden jakoa ja tiedon välittämistä. Samalla pystytään myös sopimaan projektin aikatauluista ja mahdollisesta deadlinesta. Aloituspalaverin jälkeen tiimin jäsenet saavat itse päättää, missä työskentelevät.

”-- mä oon toimistolla, mutta kaikki muut saavat tehdä [töitä] sillä tavalla niinku miten se nyt on niinku parhaiten järjestettävissä.” Haastateltava E.

”-- mä toivoisin aina, että vaikka se aloituspalaveri olisi niinku joko asiakkaalla tai toimistolla, että musta se alkaa niin paljon tehokkaammin [projekti] kun tiimi lyö, niinku viisaat päänsä yhteen ja tota katsoo ne suuntaviivat ja tota sitten jatkaa niinku työskentelyä.” Haastateltava B.

Yksi esihenkilöroolissa työskentelevä sanoi toivovansa, että uudet aloittavat työntekijät tekisivät alussa enemmän toimistolla töitä kuin etätyötä. Hänen mukaansa toimistolla oppii paremmin itse työstä, tutustuu helpommin kollegoihin ja pääsee kysymään kysymyksiä pienemmällä kynnyksellä. Oppimisen kannalta toimistolla tapahtuva lähityöskentely on hänen mielestään parempi työskentelytapa, mutta mikään pakko tulla toimistolle ei kuitenkaan ole.

”Uusille henkilöille on tosi tärkeätä tulla tänne toimistolle, että oppii ihan miten täällä toimistolla ollaan ja missä mitäkin ja sen oppimisen kannalta --. Eihän se mikään niinku pakote ole vaan se on vaan ihan sen oppimisen näkökulmasta niin toivottavaa.” Haastateltava D.

5.2 Hybridijohtaminen

Seuraavaksi käytiin läpi hybridijohtamista ja ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat kokeneet hybridijohtamisen yleisesti. Kaksi haastateltavaa vastasi, että johtamisesta on tullut haasteellisempaa hybridityön myötä. Haasteita on aiheuttanut muun muassa työn edistymisen seuraaminen, kun tiimissä ei työskennellä samassa paikassa samaan aikaan. Töiden edistymistä on ennen hybridityöhön siirtymistä voinut seurata kysymällä suoraan toimistolla, miten työt edistyvät. Nykyään töiden edistymistä kysytään sähköpostilla, puhelimitse tai Teamsin avulla. Yksi tiiminvetäjä huomasi myös sen, että avun kysymisen kynnyks on noussut jollain tiimin jäsenillä. Hänen mukaansa tiimin jäsenet vastaavat usein, että kaikki on hyvin ja ettei apua kaivata, vaikka todellisuus olisikin toisenlainen. Tiiminvetäjä lisäsi, että hän on joutunut itse monesti olemaan tiimin jäseniin yhteydessä ja kysymään heiltä tarvitsevatko he apua.

” Kyllä johtaminen on astetta haasteellisempaa miten seurata mitä tiimi tekee ja miten tiimi edistyy. Kyllä se on haasteellisempaa kun ei ole sitä suoraa kontaktia pöydän yli toimistolla vaikka käytössä onkin Teams, meili ja puhelin tsekkaamiseen missä mennään niin jotenkin tuntuu että ihan sama vaikka kaikki olisikin päin honkia niin aina menee hyvin, koska ei ole mitään kysyttävää.” Haastateltava C.

” -- esimerkiksi toimistolla, niin sä pystyit silloin [ennen hybridityötä] ehkä kysymään, että joo tai pystyit menemään siihen niinku että no miten tää --” Haastateltava E.

Hybridityön johtamiseen on saatu lisää itsevarmuutta koronavuosien jälkeen, kun järjestelmät ovat tulleet enemmän tutuiksi. Teknologian edistyminen on myös helpottanut työn johtamista, kun samoja dokumentteja ja materiaaleja voi tarkastella eri henkilöt eri paikoista samaan aikaan. Hybridityön johtamiseen vaikuttaa myös johdettava tiimi yhden tiiminvetäjän mukaan. Jos johdettava tiimi on tuttu ja käytännön asiat ovat kaikilla selvillä työn johtaminen on hänen mielestään helppoa. Jos tiimissä on taas paljon uusia henkilöitä, niin käytännön asioiden läpikäymiseen voi kulua aikaa. Myös työn suunnittelun tärkeys nousi esille. Kun tehdään hybridinä töitä, niin on tärkeää suunnitella palavereja ja palaverin agenda etukäteen yksi huomautti. Ennen vanhaan saattoi kävellä neuvotteluhuoneeseen ja alkaa vasta sitten miettimään, että mitä kaikkea palaverissa käydään läpi, mutta nykyään on tärkeää olla suunnitelmat jo etukäteen selvillä niin asiat saadaan edistymään jouhevasti ja samalla kaikkien aikatauluja kunnioittaen.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, onko heidän johtamistyyhinsä muuttunut hybridityön myötä. Kaksi vastasi, että heidän johtamistyyhinsä on mukautunut nykyiseen työskentelymuotoon. Kun osa tiimiläisistä työskentelee muualla kuin toimistolla, on yhteydenpitoa pitänyt lisätä, jotta tietää miten työntekijöillä menee ja miten he jaksavat. Kuten aikaisemmin mainittu kynnyks avun kysymiselle on noussut, joten työntekijät eivät välttämättä itse kysy apua vaan tällöin se on koitunut esihenkilön tai tiiminvetäjän tehtäväksi. Yksi huomautti siitä, että sähköisen viestinnän, kuten sähköpostien määrä on noussut hybridityön myötä.

” No kyllä ehkä tietyllä tavalla on pakko ollut kysellä enemmän [tiimiläisten] perään, että miten menee ja missä mennään. Se on ehkä semmonen asia, johon on joutunut enemmän panostaa, kun kaikki ei kuitenkaan itse kerro että homma edistyy. Tavallaan sellanen perään kysely ja tiedustelua sitä oon joutunut lisäämään todella paljon. Mielellään niin kuin päivittäin pitäisin jonkinlaisen catch-upin, mutta just niin kuin sanoin niin haasteena on sitten kysytään miten menee niin aina menee hyvin.” Haastateltava C.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä haasteita he ovat kohdanneet hybridityön johtamisessa. Haasteita koettiin työn seurannassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Haastateltavien mukaan kaikki työntekijät eivät välttämättä pyydä apua, kun sitä tarvitaan, joka vaikeuttaa työn seuranta. Yksi haastateltavista kertoi, että joskus huomataan vasta jälkikäteen, ettei sovittuja tavoitteita olla saavutettu. Haastateltavat kokivat myös tiedonkulun varmistamisen haastavaksi, vaikka he ovatkin pyrkineet olemaan helposti tavoitettavissa. Tiedonkulkua voi vaikeuttaa asiakastoimeksiannoissa asiakkaan reagoimattomuus, mikä puolestaan hidastaa projektien edistämistä. Yksi haastateltavista nosti esille myös aikatauluttamisen tuovan haasteita työhön, kun kaikilla ei välttämättä ole tilaa kalentereissa.

Haasteeksi on myös noussut työn pirstaloituminen työntekijöillä. Kaksi haastateltavista kertoivat, että etenkin etänä työskennellessä tiimiläiset voivat helposti uppoutua tekemään jotakin muuta projektia sovitun projektin sijasta. Yksi haastateltavista huomautti tämän näkyvän etenkin uusimpien ja nuorten työntekijöiden kohdalla, joilla ei välttämättä ole kertynyt paljoa työkokemusta. Työn pirstaloituminen on voinut näkyä siinä, että sovittuja deadlineja ei ole noudatettu. Haasteista selvitettiin aktiivisella kommunikoinnilla ja olemalla tavoitettavissa tiimiläisille.

” Etätyössä on vaikeaa seurata, mitä jokainen tekee työpäivän aikana.” Haastateltava C.

Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan, missä he ovat omasta mielestään onnistuneet hybridijohtamisessa. Tavoitettavuus, läsnäolo toimistolla ja jatkuva kommunikointi nousivat esille melkein kaikilla. Suurin osa kertoi kommunikoinnin tärkeydestä, kun kaikki eivät ole samassa paikassa töissä. Yksi haastateltava sanoi myös pyrkivänsä vastaamaan tiimiläisille nopeasti ja toimimaan heille mahdollistajana. Tällä hän tarkoittaa sitä, ettei hän aseta tiimiläisiä tiukkoja rajoja työskentelymuodon ja -ajan suhteen vaan hänelle on tärkeämpää sovittujen tavoitteiden saavuttaminen. Hän sanoi, että työntekijät ovat tunnollisia ja vastuullisia ihmisiä, joten ei ole tarvetta asettaa tiukkoja rajoja työskentelylle. Toinen haastateltava vastasi, että hän kokee onnistuneensa asiakkaiden kanssa sovittujen aikataulujen pitämisessä.

” Asiakkaat on lähtökohtaisesti aina kohtalaisen tyytyväisiä siinä, että meillä niinku aikataulu pysyy.” Haastateltava E.

”-- mä itse pyrin olemaan semmoinen niinku mahdollistaja että en aseta niinku tiukkoja rajoja mielellään silleen että nyt tää ja tää asia tehdään tuolla ja tuo enemmänkin näin päin, että tuohon päivään mennessä --” Haastateltava A.

Tämän osion lopussa käytiin läpi, miten hybridijohtamista voitaisiin parantaa sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. Tämän kysymyksen kohdalla mielipiteet jakoutuivat. Osa haastateltavista toivoivat jonkinlaista ohjeistusta hybridityön johtamiseen organisaatiotasolta, osa taas ei. Itse hybridityöhön ei kaivattu ohjeistusta esimerkiksi pakollisten toimistopäivien osalta. Suurin osa haastateltavista kokivat, että nuo päätökset voidaan tehdä yksilötasolla. Ohjeistusta toivottiin kuitenkin työn seuraamiseen ja mahdollisesti myös jonkinlaista raporttipohjaa siihen. Toinen kehityskohde oli kameroiden käyttö palaverissa. Yksi haastateltavista toivoisi, että organisaatiossa muodostuisi käytännöksi, että kamerat pistetään päälle palaverin ajaksi, niin kaikki pääsisivät näkemään toisiaan. Hänen mukaansa nyt on tapana, että kaikki pitävät kamerat pois päältä palaverien aikana.

Yksilötasolla haluttiin kehittyä viestinnän ja tavoitettavuuden osalta. Yksi esihenkilöistä korosti viestinnän tärkeyden ja kuinka tärkeää on viestiä selkeästi, ettei väärinymmärryksiä pääse syntymään. Toinen haluaisi olla vielä enemmän tavoitettavissa tiimiläisille ja auttaa heitä edistämään työtehtäviään.

” Seuranta ja tavoitettavuus on sellaisia missä haluan kehittyä näin etämaailmassa.” Haastateltava C.

” -- sitten viestinnän korostamista ei voi koskaan tehdä liikaa, että niinkun siinä huomaa aina välillä, että en mä totakaan tajunnut sanoa --” Haastateltava D.

5.3 Luottamus, tuottavuus ja yhteisöllisyys hybridityössä

Kolmannessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, miten he rakentavat ja ylläpitävät luottamusta hybriditiimeissä. Kaikki haastateltavat vastasivat, että he varmistavat tiedon jakamisen tasapuolisesti kaikille tiimissä työskenteleville. Yksi haastateltava lisäsi, että hän pyrkii heti kertomaan tiimilleen, jos hän saa asiakkaalta tai joltain muulta henkilöltä lisätietoa projektiin liittyen. Toinen haastateltava sanoi antavansa kaikille tiimiin jäsenille puheenvuoron ja mahdollisuuden esittää omia havaintojaan ja ideoitaan projekteihin liittyvissä palaverissa. Näin kaikki ovat samalla sivulla, missä mennään ja mitä jokaiselta odotetaan.

Kolmas haastateltava sanoi, että hän pyrkii olemaan läsnä toimistolla, jolloin tiimiläiset voivat tulla kysymään apua kasvotusten. Hän myös lisäsi, että pyrkii ottamaan mahdollisuuksien mukaan tiimin jäsenet mukaan asiakaspalaverihin. Toinen haastateltava puolestaan sanoi, että hän pyrkii olemaan nopeasti tavoitettavissa ja saavutettavissa, jos tiimin jäsenillä on kysyttävää. Hän sanoi pyrkivänsä vastaamaan tiimiläisten lähettämiin sähköposteihin mahdollisuuksien mukaan nopeasti, jolloin tiimiläiset pääsevät edistymään töissään.

”Jos vaan mahdollista niin hyvä vastata [viesteihin] niinku instantly, koska sitten se henkilö saa sen asian niinku eteenpäin --. Kyllähän sekin ehkä lisää sitä luottamusta siinä tiimissä sillä, että sä oot niin kun läsnä ja saavutettavissa silleen niin kun kohtalaisen helposti ettei se vastaus tule sieltä sitten 3 päivän päästä.” Haastateltava E.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he seuraavat tavoitteiden saavuttamista ja miten he tukevat tiimejään. Yksi haastateltavista sanoi seuraavansa tavoitteiden saavuttamista tarkastelemalla, onko sovittuja aikatauluja noudatettu ja onko sovitut aineistot palautettu sovittuun päivämäärään mennessä. Toinen haastateltava sanoi seuraavansa tavoitteiden saavuttamista käymällä läpi työpapereita, joita tiimiläiset ovat työstäneet. Kolmas sanoi olevansa itse proaktiivinen työpapereiden tai muun materiaalien perään kysymisessä. Hän käy työpaperit läpi sitä mukaan, kun niitä on palautettu ja jos niitä ei ole palautettu hän on yhteydessä kyseiseen henkilöön, jonka tehtävä oli hoitaa sovitut työtehtävät.

” Pitämällä yhteyttä ja kyselemällä missä mennään. Myös työpapereiden läpikäynti on tärkeää.” Haastateltava C.

Suurin osa haastateltavista sanoivat tukevansa tiimejään olemalla itse mukana projekteissa ja tarjoamalla mahdollisuutta avun pyytämiseen. Yksi haastateltava sanoi kysyvänsä tilanpäivityksiä projektista sähköisten kanavien kautta tai kasvotusten toimistolla. Toinen esihenkilöroolissa työskentelevä kertoi antavansa palautetta tiimiläisilleen aina kun siihen on aihetta. Hän sanoi myös kysyvänsä muilta tiiminvetäjiltä aktiivisesti palautetta koskien omia alaisiaan. Kolmas haastateltava vastasi, että pyrkii olemaan nopeasti tavoitettavissa, vaikka kesken palaverin, jotta hän voi auttaa tiimiläisiään edistämään töitään.

” No just pyrin olemaan ainakin silleen just niinku tavoitettavissa paljon että pääset sitten tuli mitä tahansa, niin olisin käytettävissä, että jos ettei jää pohdi pohtimaan tai yritän ainakin ohjata eteenpäin, niin mitä asioiden osalta voisi sitten seuraavaa steppiä --” Haastateltava A.

” No sitten pitää vaan olla niinku läsnä siellä teamsissa ja sähköpostin tai puhelimen päässä että tota jos sulle soitetaan, niin sitten sä palaat siihen tai kun sulle laitetaan viestiä teamsissa sä vastaat niin nopeasti kun mahdollista, koska kyllähän se nyt kumminkin luet sen [viestin] vaikka sä oot siellä palaverissa.” Haastateltava E.

Tämän osion lopussa pyydettiin kertomaan, miten haastateltavat ovat kokeneet yhteisöllisyyden hybridityössä ja onko yhteisöllisyys parantunut vai mennyt huonompaan suuntaan. Kaikki haastateltavat vastasivat yksimielisesti, että yhteisöllisyys on huonontunut koronavuosien jälkeen. Yhden haastateltavan mukaan yhteisöllisyyden huonontumiseen on vaikuttanut se, ettei kaikki tiimiläiset tunne toisiaan. Moni on aloittanut työt pandemian aikana tai sen jälkeen, jolloin tiimiläisiin ei ole päässyt tutustumaan kunnolla. Yhteiset tapaamiset tiimien kanssa ja toimistopäivät ovat kuitenkin auttaneet lisäämään yhteisöllisyyttä. Myös spontaanit käytäväpuheet ovat vähentyneet, kun ihmiset tekevät etänä töitä. Yksi haastateltava kertoi, että yhteisillä virkistystapahtumilla tai kahvihetkillä on saatu lisättyä yhteisöllisyyttä ryhmissä.

Yksi esihenkilö sanoi, että hän kannustaa uusia ja etenkin nuorempia työntekijöitä tulemaan toimistolle ja tutustumaan toisiinsa. Näin heille muodostuu keskenään oma ryhmä, jossa on helpompi ryhmäytyä ja rakentaa yhteisöllisyyttä.

” No just me ollaan pyritty siihen, että esimerkiksi niinku tavallaan nuoremmilla olisi oma tällöinen ryhmänsä missä sitten tavallaan he pystyisi vähän niinku tällöisen matalammalla kynnyksellä tutustumaan kun on pienempi ryhmä --” Haastateltava B.

Jatkokysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin parantaa. Yhteisten tapoamisten lisääminen esimerkiksi yhteisillä kahvihetkillä, käytäväpuheet ja toimistopäivien lisääminen tulivat suurimmalla osalla mieleen yhteisöllisyyden lisäämisessä. Yksi haastateltavista huomautti, että työkavereihin on helpompi tutustua, kun toimistolla käy säännöllisesti ja tulevaisuudessa myös avun kysyminen on helpompaa, kun työkavereita tuntee henkilökohtaisesti.

5.4 Hybridityön tulevaisuus

Haastatteluiden viimeinen teema oli hybridityön tulevaisuus. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että hybridityö on tullut jäädäkseen organisaatiossa. Yksi haastateltava sanoi, että hybridityön luonne sopii asiantuntijatyöhön eikä toimistolla ole tarvetta olla joka päivä. Hybridityön hyväksi puoleksi nousi toisella haastateltavalla se, että yhteistyötä pystyy tekemään kollegojen kanssa, jotka eivät välttämättä asu pääkaupunkiseudulla. Hänen mukaansa tämä tuottaa myös lisäarvoa asiakkaalle, kun projekteihin saadaan mukaan osaavia henkilöitä asuinpaikasta riippumatta tai henkilöitä, joilla on kokemusta asiakkaan kanssa työskentelystä, mutta eivät kuitenkaan asu enää pääkaupunkiseudulla. Yksi haastateltava toivoi tulevaisuudessa organisaatiolta jonkinlaista ohjeistusta hybridityön johtamiseen. Hänen mukaansa se voisi tarjota esihenkilöille ja tiiminvetäjille raamit, miten työtä johdetaan ja perussääntöjä hybridityölle.

Toimistolle toivottiin myös muutosta niin, että se houkuttelisi ihmisiä sinne. Yksi huomautti, että nykyiset toimitilat eivät tue hybridityötä. Hän toivoo, että tulevaisuuden toimitiloissa huomioitaisiin se, että iso osa töistä tapahtuu etäyhteyksin, joten tämän pitäisi myös näkyä toimitiloissa esimerkiksi lisäämällä neuvottelutiloja, joissa pystyy käymään etäpalavereja. Toiveena nousi myös esille, että toimistolle voitaisiin lisätä alueita hiljaiselle ja keskittymistä vaativalle työskentelylle.

”No varmaan niin kun ihan nää meidän toimitilat täytyisi tukea enemmän tätä hybridit työmlia. teamsit on varmasti tulleet jäädäkseen myös niin kun asiakkaiden välillä ja sitä kautta ehkä meidän täytyisi niinku miettiä näitä meidän työtilojakin vähän uusiksi.” Haastateltava D.

” -- pitäisi olla rauhallisia koppeja ja sitten toisaalta sitten jos on semmoista niinku raportin kirjoittamista ja muuta niin pitäisi olla sitten vähän rauhallisempi [työtila].” Haastateltava A.

Kaksi haastateltavaa kertoivat lukeneensa, kuinka isot yhdysvaltaiset yhtiöt olisivat siirtymässä takaisin täysiaikaisesti toimistolle. He eivät kuitenkaan uskoneet tämän olevan todennäköistä nykyisessä organisaatiossa, sillä hybridimalli on ollut toimiva ja pidetty. Yksi esihenkilöroolissa oleva lisäsi myös, että hybridityö kiinnostus näkyy rekrytoinneissa. Hän sanoi huomanneensa rekrytoinneissa, että yhä useampi henkilö kysyy hybridityön mahdollisuutta.

” -- mä en usko että meillä suomessa siihen [lähityöhön] kyllä ihan palataan, että kyllä se näkyy tuolla ihan niin kun rekrytoinneissa että ihmiset kysyy paljon niin kuin etätyön mahdollisuuksista --” Haastateltava D.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta. Luvussa esitellään kehitysideoita sekä jatkotutkimusehdotus tutkimustulosten pohjalta. Lopuksi käydään vielä läpi opiskelijan oman oppimisen arviointi.

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuskysymykset olivat, miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä, miten yhteisöllisyydestä, luottamuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta pidetään kiinni hybridityössä sekä miltä hybridityön tulevaisuus näyttää. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin, sillä tutkimustulosten avulla saatiin vastaus, miten johtaminen on muuttunut hybridityön myötä asiantuntijaorganisaatiossa.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tarkemmin johtopäätökset teemoittain tutkimustuloksia ja opinnäytetyön teoriaosuutta hyödyntäen.

6.1.1 Hybridityö

Haastattelurungon ensimmäisessä teemassa käsiteltiin hybridityötä. Tutkimustulosten perusteella haastateltavat olivat tyytyväisiä hybridityömalliin. Syitä tähän olivat hybridityön mahdollistama joustavuus työelämän ja vapaa-ajan välillä sekä mahdollisuus tehdä töitä muualla Suomessa asuvien kollegojen kanssa. Hybridityö mahdollistaa työskentelyn eri paikkakunnalla kuin, missä fyysinen toimisto sijaitsee, mikä on ajateltu olevan yksi hybridityön eduista. Työ ja vapaa-aika on myös helpompi sovittaa yhteen, kun toimistolle ei tarvitse mennä joka päivä ja täten aikaa säästyy esimerkiksi työmatkoissa (ks. 2.2). Toisaalta yksi haastateltavista sanoi itse pitävänsä toimistolla työskentelystä enemmän kuin etätyöskentelystä. Hän koki toimistolla työskentelyn itselleen tehokkaammaksi tavaksi tehdä töitä. Toimistolla työskenneltäessä työajoista on helpompi pitää kiinni ja lopettaa työt ajallaan verrattuna etänä työskentelyyn, jolloin työajat saattavat venyä herkästi (ks. 2.3).

Haastateltavilla ei ollut preferenssejä siihen, miten heidän tiimeissään työskennellään. Tiiminjäsenillä on vapaus valita, miten he työskentelevät. Lähityöskentelyä suosittiin kuitenkin projektien aloituspalaverissa, sillä tiedon jakaminen ja pelisääntöjen sopiminen koettiin helpommaksi hoitaa kasvotusten. Uuden projektin alussa on hyvä tavata kasvotusten ja puhua projektin tavoitteista yhteisesti tiimin kesken. Tämä antaa myös esihenkilöille mahdollisuuden kysyä tiimiltä kuulumisia (ks. 3.2.1). Vaikkakin työntekijöiden työskentelytapaan ei liittynyt preferenssiä, toivoi yksi haastatelluista esihenkilöistä, että uudet aloittaneet tulisivat töiden alkaessa mahdollisimman paljon toimistolle. Toimisto ja työtavat tulevat hänen mukaansa helpommin tutuiksi, kun käy toimistolla.

Työsuhteen alussa voi olla hyvä tavata toimistolla, sillä tämä auttaa rakentamaan luottamusta ja tiettyjä asioita on helpompi käydä läpi kasvotusten kuin etänä. Luottamusta ja yhteisöllisyyttä on helpompi rakentaa kasvotusten, sillä nämä rakentuvat yleensä yhteisten kokemusten pohjalta (3.2.1).

6.1.2 Hybridijohtaminen

Toisena teemana käsiteltiin hybridijohtamista. Tutkimustuloksista selvisi, että etätöiden aspekti on vaikeuttanut hybridityössä johtamista. Haasteita toi työn seuraaminen, yhteydenpito tiimiläisten kanssa sekä työn pirstaloituminen etätöissä. Työn seuranta vaikeutti se, ettei työntekijöiltä voi kysyä toimistolla kasvotusten, miten työt edistyvät. Työn seuraamiseen käytetään erilaisia yhteydenpitokanavia, kuten sähköposti ja Teams. Tutkimuksessa selvisi myös se, että työntekijät eivät välttämättä kysy apua, kun sitä tarvitaan. Yhteydenpidon heikentymiseen voi vaikuttaa ulkopuolisuuden olo työyhteisössä tai avun kysymisen kynnys on voinut nousta etätöiden myötä (ks. 2.3 & 3.2.2).

Työn pirstaloituminen on voinut näkyä siinä, että työntekijät saattavat tehdä muuta töitä sovitun työn sijasta. Työntekijöiden tuottavuutta on vaikea seurata hybridityössä johtajan näkökulmasta, joka omalta osaltaan saattaa mahdollistaa sen, ettei sovittuja tehtäviä hoideta sovittuna aikana. Toisaalta etätöitä tekevien työmäärä ja työn kuormittavuus ovat lisääntyneet, mikä voi osaltaan johtaa siihen, että työntekijät tekevät monta projektia samanaikaisesti (ks. 2.3).

Onnistumisia sen sijaan koettiin haastateltavien omassa tavoitettavuudessa, jatkuvassa kommunikoinnissa ja läsnäolossa toimistolla. Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavat pyrkivät olemaan yhteydessä tiimeihinsä jatkuvasti projektin aikana ja kommunikoimaan heille missä mennään. Asiantuntijatyössä työnkuva ja tavoitteet eivät ole aina selkeitä, joten esihenkilön tai tiiminvetäjän vastuulla on olla suunnannäyttävä. Etätöissä selkeyden tarve lisääntyy, jonka takia työn tavoitteista ja ohjeista kannattaa viestiä entistä selkeämmin (ks. 3.2.1). Tutkimuksessa nousi myös esille, että itsevarmuus on lisääntynyt hybridityön johtamisessa. Hybridityötä on nyt tehty reilun kahden vuoden ajan, mikä on voinut vaikuttaa siihen, miksi itsevarmuus on lisääntynyt.

Tutkimuksessa selvisi myös se, että esihenkilöiden ja tiiminvetäjien johtamistyyli on mukautunut nykyiseen hybridityömaailmaan. Kun osa tai kaikki tiiminjäsenet työskentelevät etänä, on yhteydenpitoa pitänyt lisätä. Kommunikointia on pitänyt lisätä, jotta tietää miten työntekijät jaksavat ja miten heillä menee. Esihenkilöiden voi olla vaikea tietää, miten heidän johdettavillaan menee, kun sanatonta viestintää ei pysty hyödyntämään samalla tavalla kuin jos työ tapahtuisi vain toimistolla. Esihenkilön viestintätaidot ovat tällöin tärkeässä roolissa (ks. 3.2.2).

6.1.3 Luottamus, tavoitteiden seuranta ja yhteisöllisyys

Kolmannessa teemassa käytiin läpi, miten yhteisöllisyydestä, luottamuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta pidetään kiinni hybridityössä. Tutkimuksessa selvisi, että luottamusta ylläpidetään kommunikoinnilla ja jakamalla tiedot tasapuolisesti, joita tiiminjäsenet saattavat tarvita työn onnistumisen kannalta. Tiiminjäsenet pääsevät myös itse ääneen palavereissa ja he saavat jakaa havaintonsa ja ideansa koko tiimin kanssa. Luottamusta voi lisätä olemalla läpinäkyvä odotuksillaan. Vahva luottamus johtoon, on edellytys hybridityön onnistumisen kannalta (ks. 3.2.1).

Luottamusta on pyritty myös lisäämään olemalla tavoitettavissa ja olemalla läsnä toimistolla. Vastaamalla nopeasti tiiminjäsenten viesteihin koettiin auttavan luottamuksen ylläpidossa, sillä tämä auttaa tiimiläisiä edistymään töidensä kanssa. Olemalla helposti tavoitettavissa voi auttaa madaltamaan kynnyksiä apua pyydettyä. Säännöllinen yhteydenpito voi muutenkin olla hyvä tapa lisätä näkyvyyttä ja luottamusta (ks. 3.1.1).

Tavoitteiden saavuttamista seurataan sillä, että onko sovitusta aikatauluista pidetty kiinni ja käymällä läpi tehtyjä työpapereita. Tavoitteiden saavuttamisessa työntekijöitä tuetaan olemalla jatkuvasti heihin yhteydessä, olemalla läsnä toimistolla sekä olemalla tavoitettavissa, jos joku tarvitsee apua työtehtävissään. Tutkimuksessa selvisi myös, että haastateltavat ovat myös itse mukana työtehtävien hoitamisessa. Haastateltavien oma proaktiivisuus nousi esille sillä, että työpapereiden perään kysellään työntekijöiltä, joka puolestaan voi auttaa siihen, että tiiminvetäjä on perillä missä kohtaa työt menevät ja onnistutaanko tavoitteiden saavuttamisessa.

Yksi hybridityön haasteista on yhteisöllisyyden huonontuminen. Fyysiset tapaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden kannalta, sillä yhteisöllisyys perustuu usein yhdessä tekemiseen ja olemiseen. Kasvotusten on useimmiten myös helpompi käydä impromptu keskusteluita (ks. 3.2). Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yhteisöllisyys on huonontunut organisaatiossa viimeisen parin vuoden aikana. Yhteisöllisyyden huonontumiseen on vaikuttanut se, ettei kaikkia työkavereita tapaa kasvotusten tarpeeksi usein. Myös spontaanit käytäväpuheet ovat vähentyneet hybridityön myötä. Organisaatiossa on myös aloittanut paljon uusia henkilöitä etätöiden ja hybridityön aikana, mikä on saattanut myös vaikuttaa yhteisöllisyyden pienentymiseen. Usein etänä työskentelevät henkilöt voivat kokea jäävänsä ulkopuoliseksi verrattuna toimistolla työskenteleviin työkavereihin, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että yhteisöllisyys on huonontunut (ks. 2.3).

Ratkaisuja yhteisöllisyyden lisäämiseen haasteltavat ehdottivat lisää yhteisiä kahvitteluja ja lisää käytäväpuheita. Yhteisillä tapaamisilla voi olla positiivinen vaikutus yhteisöllisyyden rakentamisessa. Yhteisöllisyyttä voi rakentaa myös etänä työskentelevien kanssa esimerkiksi pitämällä viikoittaisia videopuheluita työntekijöiden kanssa (ks. 3.2.1).

6.1.4 Hybridityön tulevaisuus

Viimeisessä teemassa käsiteltiin hybridityön tulevaisuutta. Hybridityö koettiin sopivaksi työskentelymuodoksi työnluonteen takia. Organisaatio x:ssä työskennellään usein projektista riippuen yksin, tiimeissä etänä tai toimistolla sekä joskus asiakkaan luona. Haastateltavat eivät uskoneet, että organisaatiossa ollaan palaamassa täysin toimistolla tapahtuvaan lähityöhön, vaikka muualla maailmassa oltaisiin menossa tähän suuntaan (ks. 2.4). Hybridityö mahdollistaa organisaatiolle sen, että se voi hyödyntää eri paikkakunnilla asuvia asiantuntijoita, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle, kun projekteihin saadaan osaavimmat henkilöt mukaan. Paikasta riippumaton työskentely on yksi hybridityön eduista ja se voi vaikuttaa myös positiivisesti organisaation kilpailukykyyn rekrytointimarkkinoilla (ks. 2.1 & 2.2).

Yksi haastateltavista toivoi, että tulevaisuudessa organisaatio tarjoaisi säännöllisin väliajoin päivitettävää ohjeistusta hybridityön johtamiseen. Ohjeistuksen avulla voidaan sopia hybridityön ehtoista tai sen avulla voidaan tarjota vinkkejä, miten työn onnistumista kannattaa seurata esihenkilön tai tiiminvetäjän näkökulmasta. Ohjeistus voi sisältää hybridityön säännöt, kuten mistä ja milloin saa tehdä etätöitä sekä miten pidetään huolta tietoturvasta ja salassapitovelvollisuudesta etätöissä (ks. 3.2). Ohjeistuksen avulla voi varmistaa, että organisaation pelisäännöt hybridityön suhteen ovat kaikilla selvillä. Ohjeistusta laatiessa on myös muistaa viestiä työntekijöille, miksi sellainen laaditaan (ks. 3.1.2).

Toimistolle toivottiin myös muutosta niin, että se tukee hybridityötä. Eräs haastateltavista huomauttaa, että nykyiset työtilat eivät ole optimaaliset keskittymistä vaativaan työskentelyyn. Toiveena oli lisää hiljaisia tiloja ja lisää neuvotteluhuoneita toimistolle. Nykyisten toimitilojen muokkaaminen niin, että ne vastaavat hybridityön vaatimuksia saattavat parantaa tyytyväisyyttä toimitiloihin. Tulevaisuudessa toimistoilla on hyvä olla enemmän hiljaisia työtiloja keskittymistä vaativiin töihin sekä tiloja innovointiin ja yhteistyöhön (ks. 2.4).

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta mitataan kolmen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että miten tutkimuksen lukijat sekä tutkimuksen kohteena olleet henkilöt hyväksyvät tutkimuksen. Luotettavuudella viitataan siihen, miten tutkimuksen tekijä vakuuttaa lukijan siitä, että hän on valinnut oikean tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan tutkimusongelman selvittämiseen. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimuksen teossa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 167–168.)

Laadullisessa työssä luottavuutta mitataan sillä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen lukijoiden pitää tulla samaan lopputulokseen tutkijan kanssa eli esitetty tulkinta pitää

olla johdettu oikein tutkimustuloksista. Jotta tulkinta voidaan johtaa oikein, vaatii tämä tutkijalta tarkkaa dokumentaatiota tutkimustuloksista, tutkimusmenetelmistä ja käytettävästä aineistosta. (Kananen 2015, 353.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytin ajankohtaisia artikkeleita ja kirjallisuutta, jotka ovat samassa linjassa tutkimustulosten kanssa. Pyrin olemaan objektiivinen kaikissa opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa teoriaosuuden kirjoittamisesta tutkimustulosten käsittelyyn. Haastattelut toteutin Teamsin välityksellä, jossa myös nauhoitin haastattelut. Haastattelut litteroin eri päivinä kuin itse haastattelut, joten olen voinut tulkita jotain kohtia haastattelussa eri tavalla muutaman päivän tauon jälkeen haastatteluista. Myös opinnäytetyöprosessin aikana kerryttämäni tietoperusta on voinut vaikuttaa siihen, miten olen litteroinut haastattelut. Pyrin kuitenkin litterointiprosessissa ja tulosten kirjaamisessa pysymään objektiivisena.

Haastatteluiden kohderyhmänä olivat esihenkilöt ja tiiminvetäjät, joilla on monen vuoden kokemus johtotehtävistä. Jos sama tutkimus tehtäisiin eri kohderyhmälle, kuten uusille esihenkilöille ja tiiminvetäjille, voisivat tulokset erota merkittävästi omista tuloksistani. Tutkimustulokset voisivat myös erota merkittävästi, jos tutkimuksen toteuttaisi eri henkilö.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kaikilla viidellä haastateltavalla oli keskenään samanlaisia vastauksia ja opinnäytetyössä käytetty teoriaperusta on yhtenäinen tutkimustulosten kanssa. Isompi kohderyhmä olisi voinut tarjota tutkimuksen kannalta laajempia vastauksia, mutta mielestäni haastateltavien vähyyys ei vaikuta oleellisesti työn luotettavuuteen.

6.3 Kehitysideat ja jatkotutkimus

Haastateltavat mainitsivat yhtenä hybridijohtamisen haasteena yhteydenpidon etänä työskentelevien tiiminjäsenten kanssa. Tiiminjäsenet eivät välttämättä kysy apua, kun he sitä tarvitsisivat ja tiiminvetäjät joutuvat itse kyselemään tiiminjäseniltä, miten heillä menee. Tähän voisi auttaa, vaikka viikoittain pidettävät catch up -puhelut Teamsissa, jossa tiiminjäsenet voivat tulla kysymään apua tiiminvetäjältä tai vaikka kertomaan missä kohtaa he menevät sovittujen tehtävien kanssa. Puhelut voisivat olla noin puolen tunnin mittaisia ja vapaaehtoisia, jolloin kynnys puheluun osallistumiseen on mahdollisimman pieni. Tämä vapauttaa myös aikaa tiiminvetäjien kalentereista, kun kaikkiin tiiminjäseniin ei tarvitse olla päivittäin yhteydessä ja kysyä, miten työt sujuvat. Toisaalta jos projektit ovat lyhyt kestoisia, voivat viikoittaiset catch up -puhelut olla vaikea toteuttaa. Tällöin voitaisiin hyödyntää Teams kanavaa, johon tiimiläiset päivittävät projektin aikana missä kohtaa työt menevät tai kysyvät apua työtehtävien hoitamisessa.

Toisena kehitysideana tarjoaisin toimistotilojen parantaminen. Tutkimuksessa selvisi, etteivät nykyiset toimistotilat ole kovin optimaaliset keskittymistä vaativien työtehtävien kannalta. Jotta

toimistotiloja voitaisiin hyödyntää paremmin, on keksittävä, miten etätyöpisteen hyvät puolet saadaan toteutettua toimistolla. Etätyöpisteen isoimpia valtteja on sen mahdollistama rauhallinen ja hiljainen ympäristö. Toimistolle voisi lisätä hiljaisia työtiloja, joita voi käyttää keskittymistä vaativiin töihin tai sensitiivisten keskusteluiden käymiseen. Toimistolla voi olla mukavampi käydä, kun tietää etukäteen, että siellä on työtiloja, jotka vastaavat sen päivän tarpeita.

Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa saman organisaation työntekijöille ja rajauksena voisi käyttää tiimejä, joita tutkimuksen esihenkilöt ja tiiminvetäjät johtavat. Esihenkilöitä ja tiiminvetäjiä saattaa kiinnostaa tietää, miten työntekijät ovat kokeneet hybridityön johtamisen, ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Tutkimuksen voisi toteuttaa määrällisenä tutkimuksena lähettämällä kyselylomakkeen tiiminjäsenille, jossa he arvioivat Likert asteikolla projektien johtamista. Kyselylomakkeessa voisi olla myös avoimia kysymyksiä, jossa kysytään missä on onnistuttu hyvin hybridityön johtamisessa, missä olisi vielä parantamisen varaa ja mitä toiveita työntekijöillä on hybridityön johtamisessa tulevaisuutta ajatellen. Tutkimusta voisi sitten hyödyntää tämän opinnäytetyön kanssa ja luoda näiden avulla ohjeistuksen hybridityöhön ja sen johtamiseen.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin syksyllä 2022, mutta minulla ei tällöin ollut vielä selkää aihetta mielessä. Johtaminen kiinnosti aiheena, mikä osaltaan auttoi aiheen valinnassa. Lopullinen aihe valikoitui loppuvuodesta 2022 ja palautin opinnäytetyösuunnitelman alkuvuodesta 2023. Alkuvuoden käytin tietoperustan kirjoittamiseen sekä aiheeseen tutustumiseen. Rajasin samalla aihetta vielä tarkemmaksi. Keväällä lähetin haastattelukutsut ja työstin samalla haastattelurunkoa. Haastattelut sain pidettyä elokuussa ja syksy menikin tutkimuksen tulosten analysointiin ja teoriaosuuden täydentämiseen.

Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava ja hyvin ajankohtainen, joka helpotti tietoperustaan tutustumista. Alussa jännitin hieman, että löydänpö tarpeeksi lähteitä työhön, mutta tämä osoittautui turhaksi peloksi. Hybridityöstä ja sen johtamisesta löytyi paljon artikkeleita, joka tuotti osaltaan hieman haasteita, kun en ollut varma lähteiden luotettavuudesta. Jätin sellaiset lähteet kuitenkin käyttämättä, joista en ollut varma ja keskityin vain sellaisiin lähteisiin, jotka olivat mielestäni luotettavia.

Opinnäytetyö oli ensimmäinen laaja tutkimus, jonka olen kirjoittanut. Aliarvioin, kuinka työläs tietoperustan kirjoittaminen oli sekä kuinka paljon aikaa litterointi vei. Haasteita tuotti myös kokopäivätyö, jonka takia kirjoittaminen jäi etenkin keväällä todella vähäiseksi. Onneksi sain kuitenkin edistettyä opinnäytetyötä kesän ja syksyn aikana. Opinnäytetyöprosessin aikana opin aikatalutuksen tärkeydestä, sillä kirjoittamiselle oli vaan pakko järjestää aikaa, vaikka en joskus jaksanutkaan kirjoittaa. Kun aihe selkeytyi työn edetessä, helpottui opinnäytetyön kirjoittaminen huomattavasti.

Opin koko prosessin aikana paljon hybridityöstä yleisesti sekä mitä kaikkea sen johtaminen vaatii. Haastatteluissa tuli myös esille uusia näkökulmia, joita en osannut odottaa. Jos tekisin opinnäytetyön uudestaan, tekisin realistisemman aikataulusuunnitelman, joka huomio työaikatauluni paremmin ja ottaisin myös ohjaajaani useammin yhteyttä. Työ ei edistynyt etenkään kevään aikana suunnitellusti, jonka takia yhteydenpito jäi omalta osaltani vähäiseksi. Otimme ohjaajani kanssa syksyllä enemmän yhteyttä, mikä myös auttoi työn edistymisen kanssa. Opinnäytetyötä oli mukava kirjoittaa ja olen tyytyväinen lopputuotokseen.

Lähteet

Akhter, M. 27.9.2022. Do US offices suffer from proximity bias? Our data says it's a problem. Luettavissa: <https://envoy.com/blog/proximity-bias-in-the-workplace/>. Luettu: 17.7.2023.

Brander, H. 13.9.2023. Työelämän murros: Hybridityön opas tulevaisuuden johtajille. Luettavissa: <https://sites.utu.fi/exe/tyoelaman-murros-hybridityon-opas-tulevaisuuden-johtajille/>. Luettu: 26.10.2023.

Britton, J. J. 2021. Reconnecting workspaces: Pathways to thrive in the virtual, remote, and hybrid world. Ontario, Canada: Potentials Realized.

Brower, T. 3.4.2022. Change Management For Hybrid Work: 6 Ways To Create Success. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2022/04/03/change-management-for-hybrid-work-6-ways-to-create-success/>. Luettu: 26.10.2023.

Buffer. 2022 State Of Remote Work. Luettavissa: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>. Luettu 17.7.2023.

Buffer. State Of Remote Work 2023. Luettavissa: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>. Luettu 17.7.2023.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Brik.

Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., & Chung, H. 2022. Flexible Working and the Future of Work: Managing Employees Since COVID-19. Luettavissa: <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/business/research/wirc/flexible-working-and-the-future-of-work-executive-summary.pdf>. Luettu: 25.10.2023.

Goldberg, E. 7.8.2023. Even Zoom Is Making People Return to the Office. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2023/08/07/business/zoom-return-to-office.html>. Luettu: 25.10.2023.

Haajanen, E. 24.8.2023. Suuryrityksen hr-johtaja: "Aikuisten kanssa ei pitäisi joutua keskusteluun, onko pakko tulla toimistolle vai ei". Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009800143.html>. Luettu: 26.10.2023.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. E-Kirja.

Harvard Business Review Press 2022. Hybrid workplace. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Hyry, J. 1.2.2023. Yrittäjät Kysely suomalaisille työllisille. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/etatyo-tyoelamaqallup-2023.pdf>. Luettu: 26.10.2023.

Hyvärinen, P. 11.10.2022. Hybridityö: Suurin asiantuntijatyön muutos sitten toisen maailmansodan Luettavissa: <https://tahtogroup.fi/hybridityo-suurin-asiantuntijatyon-muutos-sitten-toisen-maailman-sodan/>. Luettu: 6.3.2023.

Jääskeläinen, H. 15.12.2021. Hybridityön johtaminen vaatii suunnittelua – Lähijohtajan kannattaa muistaa, että siihen on oikeus varata kalenterista aikaa. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/hybridityon-johtaminen-vaatii-suunnittelua/>. Luettu: 10.2.2023.

Jääskeläinen, H. 27.5.2020. Muutoksen johtaminen kuuluu lähijohtajan arkeen – Aiheuttaako muutostvostarinta päänvaivaa? Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/aiheuttaako-muutostvostarinta-paanvaivaa/>. Luettu: 7.10.2023.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. Alma Talent. Helsinki.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Printon.

Kauppinen, T. J. 2006. Johtamisen johtaminen: Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum.

Kohtakangas, K., Kopakka, I. & Koskitalo, I. 2023. Hybridityön käsikirja – Opas joustavaan monipaikkaiseen työhön. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita (verkkojulkaisu), nro 9. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-337-345-7>. Luettu: 25.10.2023.

Komulainen, J. 6.10.2010. Miltä näyttää arki hybriditiimin esihenkilönä? Luettavissa: <https://www.azets.fi/blogi/milta-nayttaa-arki-hybriditiimin-esihenkilona/>. Luettu: 26.10.2023.

KONE 25.5.2021. Miten toimistosta tehdään tulevaisuudenkestävä. Luettavissa: <https://www.kone.fi/referenssit-ja-tarinat/artikkelit/miten-toimistosta-tehdaan-tulevaisuudenkestava.aspx>. Luettu: 26.10.2023.

Koponen, J. 1.6.2023. Lisääntyykö työtyytyväisyys vai yksinäisyys? Etäjohtaminen vaatii uudenlaista osaamista. Luettavissa: <https://www.mustread.fi/artikkelit/lisaantyyko-tyotytyvaisyys-vai-yksinaisyys-etajohtaminen-vaatii-uudenlaista-osaamista/>. Luettu: 6.8.2023.

KPMG, 15.9.2023. KPMG 2023 CEO Outlook. Luettavissa: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/09/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html>. Luettu: 25.10.2023.

Microsoft 3.2022. Annual Work Trend Index 2022. Luettavissa: <https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/442/2022/04/WTI-Finland-Snapshot.pdf> Luettu: 12.7.2023.

Miettinen S. 17.5.2021. Ovatko organisaatiot tuomittu epäonnistumaan hybridityön aikakaudella? Luettavissa: <https://tahtogroup.fi/ovatko-organisaatiot-tuomittu-epaonnistumaan-hybridityon-aikakaudella/>. Luettu 30.12.2022.

Miller, K. 19.3.2020. 5 CRITICAL STEPS IN THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. Luettu: 19.8.2023.

Neeley, T. 2021. Remote work revolution: Succeeding from anywhere. First edition. New York, NY: Harper Business.

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari. E-Kirja.

Opinnäytetyökoordinaattorit, 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf. Luettu: 10.11.2023.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Otavan Kirjapaino.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-Kirja.

Ranki, S. 2023. Työn tuuli 1/2023. Aikakausikirja. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf. Luettu: 25.10.2023.

Salin, L. & Koponen, J. 22.6.2022. Millaista osaamista etäjohtajalta vaaditaan? Luettavissa: <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/06/22/millaista-osaamista-etajohtajalta-vaaditaan/>. Luettu: 6.8.2023.

Salin, M. 2.3.2022. Mistä palasista tulevaisuuden toimisto rakentuu? Luettavissa: <https://www.op-media.fi/tyohyvinvointi/mista-palasista-tulevaisuuden-toimisto-rakentuu/>. Luettu: 25.10.2023.

Sarpo, J. 1.3.2022 Hybridityö ravistelee työelämää: 5 faktaa johtajalle. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/hybridityo-5-faktaa-johtajalle/> Luettu: 30.6.2023.

Setty, P. 16.11.2021. Insights from our global hybrid work survey. Luettavissa: <https://workspace.google.com/blog/future-of-work/insights-from-our-global-hybrid-work-survey>. Luettu 19.3.2023.

Sweco. Tulevaisuuden työraportti 2021. Luettavissa: <https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/Sweco-Tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf>. Luettu 17.1.2023.

Terveystalo 19.1.2022. Etätöön menestyksekkäs johtaminen edellyttää luottamusta. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/artikkelit/etatyon-menestyksekkas-johtaminen-edellyttaa-luottamusta/>. Luettu: 3.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-Kirja.

Tuominen, E. 19.1.2022. Mitä tulee hybridityön jälkeen? Luettavissa: https://www.ey.com/fi_fi/workforce/mitae-tulee-hybridityoen-jaelkeen-. Luettu 2.1.2023.

Tuudo 8.8.2022. Etätö tuo mukanaan vapautta ja joustavuutta, mutta aiheuttaa samalla haasteita työpaikoilla – muista nämä etätöön johtamisen peruseriaatteet. Luettavissa: <https://www.tuudo.fi/2022/08/08/etatyo-tuo-mukanaan-vapautta-ja-joustavuutta-mutta-aiheuttaa-samalla-haasteita-tyopaikoilla/> Luettu: 3.3.2023.

Työterveyslaitos s.a.a. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo> Luettu 31.12.2022.

Työterveyslaitos s.a.b. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>. Luettu: 25.2.2023.

Valtonen, S. 27.4.2022. Romahtaako tuottavuus hybridityössä? Luettavissa: <https://timanttia.fi/romahtaako-tuottavuus-hybridityossa/>. Luettu: 12.7.2023.

Valtonen, S. 3.2.2022. Yhteisöllisyys syntyy pienistä asioista. Luettavissa: <https://timanttia.fi/yhteisollisyys-synty-pienista-asioista/>. Luettu: 26.10.2022

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-Kirja.

Vilkman, U. 22.9.2023. Mitä tulee hybridityön jälkeen? Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/blogi/mita-tulee-hybridityon-jalkeen/>. Luettu: 25.10.2023.

Wellington, P. 2011. Effective People Management. Pat Wellington.

Work Trend Index Special Report 22.9.2022. Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?

Luettavissa: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>.

Luettu: 25.10.2023.

Workplace s.a. How to Overcome the 8 Hybrid Work Challenges. Luettavissa:

<https://www.workplace.com/blog/hybrid-work-challenges>. Luettu 17.7.2023.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teemahaastattelun keskustelurunko

Taustatiedot

- Palvelusvuodet organisaatiossa
- Kuinka pitkään olet työskennellyt esimiehenä/tiiminvetäjänä?

Hybridityö

- Mitä mieltä olet hybridityöstä yleisesti? Entä verrattuna entiseen toimistolla työskentelyyn?
- Oletko tyytyväinen hybridimalliin vai suositko jompaakumpaa työskentelymuotoa enemmän etä-/lähityöskentely?
- Onko sinulla preferenssiä tiimisi työskentelymuotoon?

Hybridijohtaminen

- Mitä mieltä olet hybridijohtamisesta?
- Onko johtamistyyliäsi muuttunut hybridimalliin myötä? Jos kyllä, niin miten?
- Nimeä kaksi haastetta, jotka olet kohdannut hybridijohtamisessa ja kerro miten selvisit näistä haasteista?
- Missä koet onnistuneesi erityisen hyvin hybridijohtamisessa?
- Miten hybridijohtamista voitaisiin kehittää organisaatiossa yleisellä tasolla? Miten kehittäisit omaa johtamistyyliäsi tulevaisuudessa?

Luottamus, yhteisöllisyys ja tavoitteiden seuranta hybridimallissa

- Miten rakennat ja ylläpidät luottamusta tiimisi kanssa osan tai kaikkien työskennellessä etänä?
- Miten seuraat tavoitteiden saavuttamista?
- Miten tuet tiimiäsi hybridimallissa?
- Koetko, että yhteisöllisyys olisi parantunut vai huonontunut sen jälkeen, kun organisaatiossa on siirrytty hybridimalliin? Mikä tähän on mielestäsi vaikuttanut/vaikuttaa?

Hybridityön tulevaisuus

- Minkälainen näkemys sinulla on tulevaisuuden hybridityöstä? Entä tulevaisuuden hybridijohtamisesta?