



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mia Rosenberg

# ONNISTUNUT HYBRIDIJOHTAMINEN

Case ABB Oy

Liiketalous  
2023

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mia Rosenberg
Opinnäytetyön nimi	Onnistunut hybridijohtaminen
Vuosi	2023
Kieli	Suomi
Sivumäärä	88 + 2 liitettä
Ohjaaja	Peter Smeds

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ABB Oy, joka on yksi maailman johtavimmista sähköistämisen ja automaation teknologiayrityksistä. Pandemian myötä yhä useampi yritys on mahdollistanut henkilöstölleen hybridityöskentelyn ja tämän takia organisaation sekä esihenkilöiden tulisi auttaa toisiaan, jotta pystytään tukemaan toimihenkilöiden työskentelyä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksen aiheeksi on valittu onnistuneen hybridityön johtaminen. Aihe valittiin sen ajankohtaisuuden ja johtajuuden trendien muuttumisen myötä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka onnistua hybridijohtamisessa ja sitä tukevat tukikysymykset: millaista hybridityöskentely on, kuinka voidaan tukea toimihenkilöiden itseohjautuvuutta, kuinka vahvasti organisaation rajaukset sekä yksilön tahto näkyvät hybridityöskentelyn mahdollisuuksissa?

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat hybridijohtamisessa, itseohjautuvuudessa ja onnistuneessa hybridijohtamisessa. Teoriaosuudessa määritellään tutkimuksen osalta oleelliset käsitteet sekä niiden perustieto. Hyödynnetty aineisto koostui aiheeseen liittyvistä kirjallisuuksista ja verkkolähteistä. Tämän pohjalta on muodostettu opas esihenkilöille sekä muille aiheesta kiinnostuneille. Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa käsitellään hybridijohtamista, siihen kuuluvia käsitteitä ja malleja sekä merkitystä ABB:n työntekijöille. Toisessa teorialuvussa käsitellään itseohjautuvuutta ja siihen liittyviä olennaisia käsitteitä. Viimeisessä teorialuvussa käsitellään onnistuneen hybridijohtamisen piirteitä ja rakenteita. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluna, johon osallistui 12 toimihenkilöä ABB Oy:ltä.

Haastatteluiden avulla saatiin tärkeää ja ajankohtaista informaatiota yrityksen esihenkilöille sekä koko organisaatiolle. Havaittiin, että hybridityöskentely koetaan positiivisena osana nykyaikaa. Jotta esihenkilö voi onnistua hybridijohtamisessa tarvitaan siihen vahvaa perustaa kuten vuorovaikutusta ja luottamusta. Tutkimustuloksien pohjalta saatiin hyviä kehitysehdotuksia kohdeyritykselle, niin hybridijohtamiseen liittyen kuin -työskentelyyn yleisesti.

## ABSTRACT

Author	Mia Rosenberg
Title	Successful Hybrid Management
Year	2023
Language	Finnish
Pages	88 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Peter Smeds

---

The thesis was commissioned by ABB Oy, which is one of the world's leading electrification and automation technology companies. Because of the pandemic, more and more companies have enabled hybrid working for their staff, and because of this, the organization and supervisors should help each other in order to be able to support the work of employees in the best possible way. Management of successful hybrid work was chosen as the topic of the thesis. The topic was chosen due to its current topicality and changing leadership trends. The aim of the research is to find out how to succeed in hybrid management and the supporting questions are: what is hybrid working like, how can employees' self-determination be supported, how strongly are the organization's limitations and how will the individuals reflect in the possibilities of hybrid working?

The theoretical starting points of the research are in hybrid management, self-determination, and successful hybrid management. The theoretical section defines the essential concepts for the research and their basic knowledge. The utilized material consists of literature and online sources related to the topic. Based on this, I have created a guide for managers and others who are interested in the subject. The first part of the theoretical section discusses hybrid management, the concepts and models that belong to it, and the importance for ABB's employees. In the second theory chapter, self-determination and related essential concepts are discussed. The last theory chapter discusses the features and structures of successful hybrid management. The empirical section of the research was carried out as qualitative research in the form of a themed interview, which included 12 employees from ABB Oy.

With the help of the interviews, important and up-to-date information was obtained for the company's managers and the entire organization. It was found that hybrid working is perceived as a positive element of modern times, but if a supervisor can succeed in hybrid management, it needs a foundation such as strong interaction and trust. Based on the research results, good development proposals were received for the target company, both in relation to hybrid management and working in general.

---

Keywords                      Hybrid management, hybrid working, self-determination, success

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta .....	8
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	9
1.3	Toimeksiantajan esittely .....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne sekä argumentit .....	10
2	HYBRIDIJOHTAMINEN.....	12
2.1	Hyvän hybridijohtamisen määritelmä .....	13
2.2	Organisaation linjaukset hybridityöhön .....	14
2.3	Hybridityön kokemuksia .....	14
2.4	Johtamisen malleja .....	15
2.5	Hybridijohtamisen haasteet ja hyödyt .....	17
2.6	Luottamus esimiehen ja toimihenkilön välillä .....	19
2.7	Hybridijohtamisen mittaaminen.....	20
3	ITSEOHJAUTUVUUS .....	22
3.1	Työntekijöiden motivointi.....	22
3.2	Itseohjautuvuudesta yhdessä ohjautuvuuteen .....	24
3.3	Itseohjautuvuuden edut organisaatiossa .....	25
3.4	Itseohjautuvuuden tukeminen .....	26
3.5	Marslow`n tarpeiden hierarkia, itsensä toteuttaminen .....	28
3.6	Oy Minä Ab malli.....	28
4	ONNISTU HYBRIDIJOHTAMISESSA.....	31
4.1	Luottamus kaiken perusta .....	31
4.2	Selkeät tavoitteet.....	32
4.3	Valmentava johtaminen .....	33
4.4	Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt.....	35

4.5	Vuorovaikutus.....	36
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA METODOLOGIA.....	39
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	39
5.2	Aineiston keräys ja analysointi.....	41
5.2.1	Otos ja otoksen valintamenetelmä.....	43
5.3	Haastattelun rakenne ja runko.....	43
5.4	Tieteellinen tutkimus ja tutkimusprosessi.....	45
5.4.1	Toteutuksen ja metodien arviointi.....	46
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	48
6.1	Tutkimuksen toteutus ja deskriptiivinen analysointi.....	48
6.2	Teema 1: Kokemukset hybridityöstä.....	49
6.3	Teema 2: Kokemukset itseohjautuvuudesta.....	53
6.4	Teema 3: Kuinka onnistua hybridijohtamisessa.....	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	59
7.1	Mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen hybridijohtamiseen.....	60
7.2	Toimihenkilöiden kehitysideat.....	63
8	POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	69
8.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	71
8.1.1	Validiteetti ja rehabiliteetti.....	73
8.2	Loppusanat.....	75
9	LÄHDELUETTELO.....	76
	LIITTEET.....	89

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1</b> Johtamisen malleja. (Salovaara 2017, 55.)	16
<b>Kuvio 2.</b> Päätöksenteko yhdessä ohjautuvassa tiimissä. (Ristikangas ym. 2021, 78.)	25
<b>Kuvio 3.</b> Oy Minä Ab-mallin osastot. (Sydänmaalakka 2006, 29.)	30
<b>Kuvio 4</b> Tutkimusprosessi Tutkimusprosessi (Holopainen & Pulkkinen 2003, 15; Vilkkä 2005, 43; Saunders ym. 2019, 12; Flick 2011, 54; Günther & Hasanen 2023).	46
<b>Kuvio 5.</b> Tutkimuksen keskeiset tulokset	60
<b>Kuvio 6.</b> Onnistuneen hybridijohtamisen tulokset	62
<b>Kuvio 7.</b> Kehittämisehdotukset	64

## **LIITELUETTELO**

**Liite 1.** Saatekirje

**Liite 2.** Haastattelurunko

# 1 JOHDANTO

Hybridityöskentelystä on muodostunut uusi normi työpaikoilla. Yhä useampi ja useampi työpaikka tarjoaa mahdollisuutta suorittaa työpäivän kotoa käsin, jonka osa tietenkin kokee miellyttävänä mutta osa ei. Etätyöskentely luo mahdollisuuksia, mutta myös vastapainoksi omanlaisiaan haasteita, sillä esimerkiksi luottamus ja itseohjautuvuus ovat tärkeässä roolissa hybridityöskentelyssä. Jotta työnantaja voi olla varma, että työntekijä hoitaa työnsä kunnialla täytyy heidän välillään olla luottamusta ja vahvaa vuorovaikutusta, oli työntekijä sitten kotona tai toimistolla. Työntekijöiltä odotetaan myös hyviä itseohjautuvuuden piirteitä, jotka korostuvat etenkin etätyöskentelyssä, mutta vastapainoksi tälle, esihenkilöltä toivotaan hyviä johtajuuden piirteitä ruudun toiselta puolelta.

Vaikka etätyöskentely on yleistymässä vuosi vuodelta, vaikuttaa siihen kuitenkin organisaation omat rajaukset sekä näkökulmat työskentelymuotoihin. Etä-, hybridi- sekä lähityöskentely ovat nykyiset työskentelymuodot, joita usein tarjotaan, mutta myös työntekijän omilla mielipiteillä on painoarvoa, ainakin ABB Oy:lla.

ABB Oy on maailmanlaajuisilla markkinoilla sähköistämisen sekä automaation teknologianjohtaja. Yritys pyrkii tarjoamaan innovatiivisia ja kestäviä ratkaisuja asiakkailleen sekä on vahvasti sitoutunut kestävän kehityksen periaatteisiin, erityisesti energiatehokkuuden ja ympäristövastuun osalta. ABB Oy:n palvelut ja tuotteet tukevat Suomen teollisuuden ja infrastruktuurin tarpeita. (ABB Oy, 2023.)

Tämä osio johdattelee lukijan opinnäytetyön kolmeen pääkäsitteeseen. Ensimmäisenä tutustutaan hybridijohtaminen, jonka jälkeen päästään hybridityöskentelyyn ja itseohjautuvuuteen. Tässä johdannossa esitellään opinnäytetyön tausta, ongelma ja tavoitteet, toimeksiantaja sekä työn rakenne ja argumentit aiheelle.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se toteutetaan toimeksiantajalle ABB Oy:lle. Opinnäytetyö on niin sanottu kehitysoinnäytetyö ja sen pohjana toimii vuoden 2022 ”Leading and experiencing self-organization in a remote working context / MBA opinnäytetyö”. Toive aiheeseen tuli toimeksiantajalta.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat Hybridityöskentelyssä, -johtamisessa ja itseohjautuvuudessa.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat esihenkilöt, jotka ovat halukkaita ja kokevat tarvitsevansa tukea ja tietoa onnistuneeseen hybridijohtamiseen. Etätyöskentely on yleistymässä kasvavaa vauhtia, jonka takia esihenkilöt tulevat tarvitsemaan entistä enemmän tukea johtamistaitojensa kanssa. Kyseinen opinnäytetyö ei ole kuitenkaan rajattu vain esihenkilöille, työ antaa valmiuksia ja vinkkejä myös aiheesta kiinnostuneille henkilöille sekä voi toimia myös oppimateriaalina. Esihenkilötyön kehittäminen voi parhaimmillaan edesauttaa arjen sujuvuutta organisaatiossa kaikkien toimihenkilöiden näkökulmasta.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet**

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena tutkimuksena ja tavoitteena on antaa esihenkilöille hybridijohtamiseen liittyviä vinkkejä, joiden avulla he pystyisivät kehittämään omia johtajuustaitojaan. Opinnäytetyön tavoite on esittää tapoja ja keinoja, kuinka esihenkilö voi ohjata etänä omaa tiimiään kohti tuloksekkaampaa tulevaisuutta. Opinnäytetyö pyrkii myös auttamaan esihenkilöitä ymmärtämään heidän johtamistyyliänsä sekä sen mahdollisia puutteita tai kehityksen kohteita. Lisäksi työ voi tuottaa uusia näkökulmia hybridijohtamiseen jatkossa. Toimivalla hybridityöjohtamisella luodaan mutkaton työyhteisö, missä jokainen tuntee olevansa osana tiimiä.

Tutkimusongelmana toimii kysymys: ”Kuinka onnistua hybridijohtamisessa?”.

Kyseistä ongelmakysymystä kehystävät myös tukikysymykset, joita ovat: millaista hybridityöskentely on, kuinka voidaan tukea toimihenkilöiden itseohjautuvuutta ja kuinka vahvasti organisaation rajaukset sekä yksilön tahto näkyvät hybridityöskentelyn mahdollisuuksissa? Näitä kysymyksiä tutkitaan läpi työn.

Esihenkilö toimii tärkeässä roolissa tiimin kannalta. Esimies luo työyhteisöä sekä on kannustava. Heiltä toivotaan joustavuutta ja luotettavuutta toimihenkilöitänsä kohtaan, he myös tukevat ja ohjaavat toimihenkilöitänsä. Hybridijohtamisessa on tärkeää tarkastella, että luottamus, avoimuus, vuorovaikutus, ajankäyttö ja tehokkuus ovat toteutuneet tiimin sisällä, sillä nämä tekijät johtavat

tuloksekkuuteen ja hyvinvoivaan työympäristöön. Tunnistamalla onnistuneen hybridijohtamisen pääpiirteitä, esihenkilö kykenee tukemaan työntekijöitään parhaalla mahdollisella tavallaan.

### **1.3 Toimeksiantajan esittely**

ABB Oy on teknologiajohtaja sähköistämisen ja automaation markkinoilla. ABB Oy mahdollistaa asiakkailleen sekä työntekijöilleen kestävämmän ja resurssitehokkaamman tulevaisuuden. Yritys on toiminut yli 130 vuoden aikana, joista 78 vuotta Vaasassa on tuotettu pienjännitemoottoreita. ABB oy työllistää tällä hetkellä yli 100 000 työntekijää, joista kaikki ovat sitoutuneet ohjaamaan yritystä kohti uusia innovaatioita, jotka samalla nopeuttavat yrityksen teollista muutosta. (ABB Oy, 2023.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vaasan liiketoimintayksikkö IEC LV Motors. Kyseinen divisioona tunnetaan paremmin nimellä Motors and Generators, yksikkö tuottaa moottoreita ja generaattoreita teollisuuksille mutta myös niin että ne soveltuvat käyttöön maailmanlaajuisesti. Moottorit ja Generaattorit divisioona työllistää tällä hetkellä noin 10 000 työntekijää 21 eri tehtaassa, jotka sijoittuvat seitsemään maahan ja Vaasassa työntekijöitä on noin 600. (ABB Oy, 2023.)

ABB Oy kantaa mukana toiminnassaan vahvoja arvoja, jotka tunnetaan heidän organisaationkulttuurinsa kulmakivinä. Yritys kantaa näitä mukana kaikessa mitä tekevät sekä omassa toiminnan ohjauksessaan. Kulmakivet korostuvat parhaiten, kun ollaan vuorovaikutuksessa kollegoiden, yhteystyökumppaneiden ja yhteiskunnan kanssa. ABB Oy:n arvoja ovat: rohkeus, välittäminen, uteliaisuus ja yhteistyö. Näitä kulmakiviä hyödynnetään myös opinnäytetyön rakenteessa.

### **1.4 Tutkimuksen rakenne sekä argumentit**

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan hybridijohtamista sekä sen malleja, ja millä tavoin itseohjautuvuus vaikuttaa hybridityöskentelyyn. Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutetaan haastatteluilla ABB organisaation sisällä. Saadaksemme mahdollisimman laajan kuvan johtamisesta, haastatellaan eri toimintojen toimihenkilöitä, ja heidän esihenkilöitään. Haastatteluvaiheessa toivon saavani realistisen kuvan, kuinka toimihenkilöt ovat kokeneet

hybridijohtamisen, mitkä olisivat heidän kehityskohteitansa sekä kuinka esihenkilöt itse kehittäisivät omaa johtamistyyliään.

Otsikkona opinnäytetyöllä on ”Onnistuneen hybridityön johtaminen”. Keskeisiä alueita ovat hybridijohtajuus, -työskentely sekä itseohjautuvuus. Kyseiseen aiheeseen päädyttiin, koska se on ajankohtainen, mutta myös siksi, että johtajuuden trendit ovat muokkautuneet viimeisten vuosien aikana. Johtajuus on alue, jota on kehitettävä jatkuvasti, jotta työyhteisöt toimivat parhaalla mahdollisella tavalla ympärillämme. Mikäli johtajuuden taidoissa on puutteita vaikuttaa tämä suoraan työyhteisön hyvinvointiin sekä viihtyvyyteen.

## 2 HYBRIDIJOHTAMINEN

Hybridijohtamisella tarkoitetaan sitä, kun saadaan hyödynnettyä kahta eri työskentelymuotoa esimerkiksi esihenkilötyössä. Nämä työskentelymuodot ovat etä- ja lähityöskentely. Hybridijohtaminen voidaan jakaa vähintään neljään pääkokonaisuuteen: prosessien hallintaan, strategiseen kyvykkyyteen, johtamistaitoon ja innovatiiviseen toimeenpanoon. Kuten kaikki johtaminen, on myös hybridijohtaminen koko työyhteisön asia. Sen mahdollistavat hyväksytyt ja toimivat viestinnän kanavat sekä tiedon käyttämisestä organisaation jokaisella tasolla. Esihenkilöiden tärkein työkalu tiimin johtamisessa on vahva vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ja tämä onkin jo useissa organisaatioissa mahdollinen kompastuskivi. Kyseinen ongelma kasvaa varsinkin hybridityöskentelyssä, sillä onnistuneessa hybridijohtamisessa on kiinnitettävä erityisesti huomioita vuorovaikutukseen. Onnistunut hybridijohtaminen tarvitsee selkeitä ja tiimin kanssa yhdessä sovittuja toimintatapoja, tavoitteita ja vastuita. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen, & Lindholm 2021, 10; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 165–173, 158.)

Hybridijohtamisen oleellinen osa on etäjohtaminen. Etäjohtaminen on etä-, hajautetun-, ajasta ja paikasta riippumattoman- sekä liikkuvan työntekomuuotojen johtamista. Laaksonen (2022, 86) kuvailee artikkelissaan, että perinteisessä suomalaisessa kolmiportaisessa johtamismallissa lähiesihenkilö toteuttaa etäjohtamista keskimäärin 40–60 % työajasta, kun taas keskijohto ja ylin johto etäjohtavat noin 80–95 % työajasta. Esihenkilö ei etäjohtamisessa näe alaisiaan todennäköisesti päivittäin tai edes viikoittain kasvokkain toimistolla. Kyseinen malli edellyttää vankkaa ihmisjohtamiskykyä sekä pätevyyttä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa laadullisesti erilaisin tavoin. Olemassa olevien hallintamenetelmien siirtäminen etähallintaolosuhteisiin ei toimi automaattisesti vaan tarvitaan uusia nykyaikaisempia toimintamalleja. Ei ole olemassa yhtä täydellistä tai ehdotonta työskentelytyyliä, mutta jokaisen tiimin ja organisaation on hyödyllistä tutkia ja keskustella parhaista yhteistyötavoista yhdessä. Lähijohtajien sitouttaminen hybridimalliin on tärkeää, sillä on todettu, että johtaminen vähenee etäisyyksien kasvaessa. (Vikman 2016, 12; Eklund ym. 2021, 53.)

Tässä luvussa määritellään hyvä hybridijohtaminen, käsitellään ABB:n linjaus hybridityöstä sekä henkilöstön kokemukset. Viimeisimpänä tutkitaan erilaisia hybridijohtamisen ulottuvuuksia, jota esihenkilöt voivat hyödyntää omassa arjessaan.

## 2.1 Hyvän hybridijohtamisen määritelmä

Hyvään hybridijohtamiseen tarvitaan peruspilareita. Näitä ovat luottamus, kunnioitus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja läsnä olevuus. Mikäli jokin näistä pilareista puuttuu, on hankala toteuttaa muita, edellä mainitut pilarit ovat lisäksi elintärkeitä rakennuselementtejä kaikenlaisissa työyhteisöissä. Etäjohtamisen erityispiirteiden vuoksi näiden pilarien merkitys kuitenkin korostuu virtuaalista tiimiä johdettaessa, ja näin ollen pilarien onnistunut toteuttaminen ja edistäminen ovat vahvasti kytköksissä hyvään hybridijohtamiseen. Kun kaikki hyvän johtajan ominaisuudet ovat kunnossa ja virtuaalijohtamiseen on luontainen motivaatio ja halu, on virtuaalijohtaja parhaimmillaan. Menestyksekkään virtuaalijohtajan voidaan kuvata olevan inhimillinen ja aktiivinen toimija, joka tukee yhteisen hyvän mukaista ajattelua ja toimintaa, etsii ratkaisuja sekä korostaa yhteistä päämäärää lisäämällä työyhteisön pääomaa tavoitteellisesti. (Vikman 2016, 25–44; Väätäinen & Vakkala 2023, 67; Mettin 2018, 56–57; Pöllänen 2015, 73–81.)

Hybridijohtaminen ei ole vain yksittäinen taito, vaan se koostuu monista erilaisista taidoista ja näkökohdista. Hybridijohtamisen taitoja tarvitaan nykypäivänä yhä enemmän. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiot panostavat hybridijohtamisen koulutukseen ja kehitykseen varmistaakseen, että heidän johtajansa ovat valmiita kohtaamaan nykypäivän haasteet ja menestymään monimuotoisessa työympäristössä. Tämä taito tulee tulevaisuudessa korostumaan, sillä se on osa sellaista ydinosaamista jota esihenkilöiltä, tullaan vaatimaan. Hybridijohtamisessa onnistumista pidetään ympäri maailmaa yhtenä organisaatioiden menestystekijänä, sillä se ei ole riippuvainen fyysisestä sijainnista. (Vikman 2016, 20–22; Liu ym. 2018, 837.)

Esihenkilön on tärkeää olla itse tietoinen siitä, mitkä kuuluvat hänen rooliinsa ja työtehtäviinsä. Esihenkilönä onnistuminen vaatii monipuolisia taitoja ja ominaisuuksia. Esihenkilön rooli organisaatiossa on usein haastava ja vastuullinen, ja menestyminen edellyttää kykyä johtaa, innostaa ja tukea tiimiä. Kun johdetaan tiimiä jatkuva oppiminen ja kehittäminen ovat esihenkilölle olennaisia ominaisuuksia. Hyvä hybridijohtaminen vaatii jatkuvaa sopeutumista ja avointa mieltä organisaation muuttuessa. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja varmistaa, että johtamiskäytännöt tukevat kaikkia organisaation jäseniä, niin uusia kuin kokeneempia. Hyvä esihenkilö voi vaikuttaa merkittävästi tiimin tehokkuuteen ja hyvinvointiin, mikä puolestaan edistää organisaation menestystä. (Vikman 2016; Järvinen 2016; Eklund ym. 2021, 53.)

Esimiehenä onnistumisen lähtökohta on, että hän on tietoinen tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Esihenkilön on tärkeä kuitenkin kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä, mutta osaa kuitenkin itse tehdä selkeitä valintoja ja ratkaisuja. (Järvinen 2016.) Liu, Ready, Roman, Van Wart, Wang, McCarthy & Kim (2018, 837) toteavat aikaisemmin tehdyssä tutkimuksessaan, että virtuaalijohtajalla tulee olla hyvät sähköisen viestinnän taidot. Lisäksi virtuaalijohtamisessa korostuvat johtajan joustavuus, analyyttisyys, tekniset taidot sekä jatkuva oppiminen.

## **2.2 Organisaation linjaukset hybridityöhön**

ABB Oy on linjannut syyskuussa 2022, että hybridityöskentelyn tulee palvella työnantajaa, työtä ja sen suoritusta. Kyseinen työskentely muoto voidaan purkaa yksipuolisesti, mikäli kyseinen malli ei tue ABB:n liiketoimintaa tai mahdollista hyvää työsuoritusta. Hybridimallin sujuvuuden edellytyksiä ovat muun muassa luottamus, työtehtävän vaatimukset sekä yksikön pelisääntöjen noudattaminen. (ABB Oy, 2022.)

Nykyisessä hybridityöskentelymallissa on määritelty viikoittainen toimistopäivä, jolloin kaikki samassa roolissa työskentelevät henkilöt tapaavat nimettynä päivänä toimistolla. Lisäksi on toinen erikseen sovittu toimistopäivä oman esihenkilön kanssa. Näin ollen viikossa toimistopäiviä on kaksi ja etäpäiviä kolme. Yritys on kuitenkin mahdollistanut sen, että toimistolle on mahdollista mennä viikon jokaisena päivänä, mikäli toimihenkilö kokee tämän vaihtoehdon hänelle sopivammaksi. Tämä malli on käytössä koko Suomen IEC LV Motors henkilöstöllä. Mikäli työtehtävä vaatii jokapäiväistä läsnäoloa ei tällöin etämahdollisuutta ole. Näissä tapauksissa myös esihenkilölle on suositus olla läsnä. Organisaatio painottaa kuitenkin, että henkilöstöllä on vastuu saapua toimistolle yhden vuorokauden kuluessa, vaikka olisi niin sanottu luvallinen etäpäivä, mikäli työ sen edellyttää. (ABB Oy, 2022.)

## **2.3 Hybridityön kokemuksia**

Vaasan yliopisto on suorittanut tutkimuksen ABB Oy:lle koskien hybridityöskentelyä. Kyseinen tutkimus toteutettiin aikavälillä 2021–2022. Tutkimuksen perusteella yleisesti hybridityöskentely koettiin positiivisena asiana, mutta vastanneet toivoisivat kuitenkin enemmän joustavuutta organisaation puolelta koskien etätyöskentelyä. Kun toimistolle mennään, toivottaisiin enemmän sosiaalista tapahtumaa, joka loisi merkitystä sille, miksi toimistolle on alun perin tultu. Mikäli

työpäivä koostuu perustyön tekemisestä eivät vastanneet kokeneet tarvetta toimistopäiville. (Mäkelä, Tanskanen, Kemppinen & Siiriäinen 2023.)

Vuonna 2021 tutkimuksen alkupuolella on tuloksissa huomattu, että työntekijät kokivat esihenkilön tuen vähentyneen hybridityöskentelyn myötä. Muutamissa yksiköissä esihenkilön tuki lisääntyi hieman; nämä yksiköt olivat Drivers Service ja Energy Industries. Kuitenkin jos otetaan huomioon myös nämä äänet, joiden mielestä tuki ei ole muuttunut suuntaan eikä toiseen olivat yhteen lasketut äänet (muuttunut positiivisesti, muuttunut negatiivisesti ja ei muutosta) positiivisia. Mikäli verrataan vain muuttunut positiivisesti ja muuttunut negatiivisesti, oli negatiivinen hieman vahvempi. (Mäkelä ym. 2023.)

Kyselytutkimuksen perusteella tulokset koskien positiivista työhyvinvointia ja motivaatiota, olivat vastaukset melkein kaikissa yksiköissä korkeampia tutkimuksen alussa (2021) kuin lopussa (2022). Syytä tähän laskuun ei kuitenkaan saatu selville tehdyssä tutkimuksessa. Smart Power oli kyselyyn vastanneista ainut yksikkö, jossa positiivisuus nousi jokaisen puolen vuoden aikana. (Mäkelä ym. 2023.)

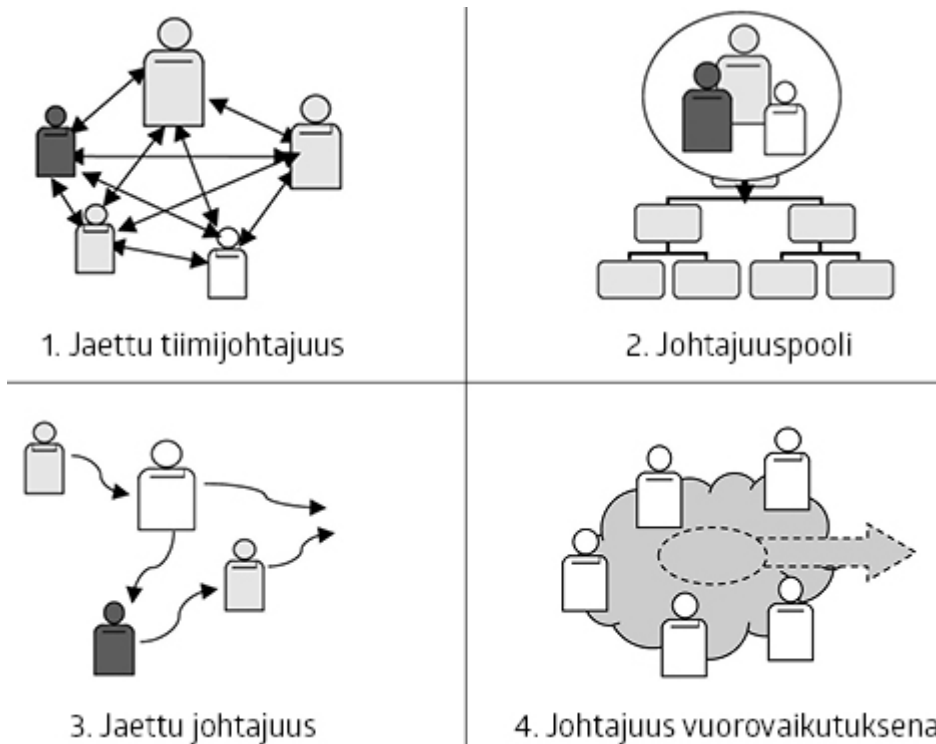
Vaasan yliopiston tekemässä tutkimuksessa on myös todettu, että enemmistö haluaisi työskennellä 50–99 % ajastaan etänä. Tutkimuksen perusteella vastanneet olivat sitä mieltä, että esimerkiksi työtehtävä, joka vaatii keskittymistä, olisi parempi hoitaa kotona. Myös rutiinin omaiset työtehtävät suoritettaisiin mieluummin kotona. (Mäkelä ym. 2023.)

*“Hybrid work should be seen in the organization as a way to help employees reduce stress, psychological straining and keeping up longer in their current careers. Ideology behind hybrid work is an easy way for the employer to improve the well-being of staff and I prefer to do hybrid work myself.”* (Mäkelä ym. 2023.)

## **2.4 Johtamisen malleja**

Johtajuuden mallit ja trendit ovat vaihdelleet vuosien aikana suuntaan ja toiseen. Joskus suositaan yksilöllistä johtajuutta, mutta joskus yhteisöllinen johtaminen on koettu parempana vaihtoehtona. Myös jaettua ja hajautettua johtajuutta on esiintynyt useiden vuosisatojen aikana. Viimeisen 50 vuoden aikana yksilöjohtaminen on painottunut, sillä individualismista on tullut modernia. Johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina ja johtaminen on tavallaan demokratisoitunut.

Nykyisin johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritusta. Johtajakeskeisyydestä olisi siirryttävä hallitusti kohti jaettua johtajuutta. On ymmärrettävä, että johtaminen on jotain niin tärkeää, ettei sitä voi jättää vain johtajien tehtäväksi. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Työntekijät nähdään kokonaisvaltaisessa ihmiskäsityksessä tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. Nämä ovat neljä näkökulmaa ihmisenä olemiseen. (Salovaara 2017, 53–54; Sydänmaalakka 2006; Spiik 2022a, 9–13.)



**Kuvio 1** Johtamisen malleja. (Salovaara 2017, 55.)

Mallit 1–3 kuviossa 1. pohjautuvat perinteiselle johtajuudelle. Perinteisellä johtajuudella tarkoitetaan sitä, että johtajan rooli kiertää tai vaihtuu eri ihmisten välillä tai että johtaja rooli jaetaan useamman ihmisen kesken. Itseohjautuvuuden osalta vapaus on rajallinen ja toteutuu vain niillä osa alueilla, millä johto sen sallii. Mallin 4 mukaan johtajuus sisältää yhteistyötä, kommunikaatiota ja yhdessä tekoa. Tässä mallissa johtaja ei ole yksi henkilö vaan monikko, joka toimii yrityksen työntekijöiden vuorovaikutuksen alaisena, hyvä johtaminen koostuu esihenkilön ja tiimin välisestä yhteistyöstä. Näin saadaan laajempia näkökulmia johtamiseen. (Salovaara 2017, 55; Sydänmaalakka 2006.)

## 2.5 Hybridijohtamisen haasteet ja hyödyt

Jatkuva muutos saa aikaan organisaatioissa epävarmuutta, joka vaatii jämäkkää muutoksen johtamista. Menneeseen ei voi enää tukeutua. Hyvällä johtamisella on olennainen merkitys yrityksen onnistumisessa. Hybridijohtamisessa etätyöskentelyn yksi haasteista on arvioinnin vaikeus työntekijän stressin määrästä sekä työhyvinvointi. Mikäli työaika ei ole sidottu tiettyihin kellonaikoihin, voivat työpäivät salakavalasti venyä pidemmiksi, jolloin työssä uupumisen riski kasvaa. Tämä voi pitkällä tähtäimellä vaikuttaa laskevasti yrityksen tuottavuuteen, johon useimmiten suurin syy on, että työntekijä ei osaa vetää itselleen rajoja tai se, että ei uskalleta sanoa ei. Monet pitkään etäjohtamisen parissa työskennelleet esihenkilöt ovat todenneet, että riskinä kyseisessä johtajuusmallissa on liiallinen työnteko ja kuormittuminen työntekijöiden parissa. Lisäksi työhyvinvointiin kytetään ergonomisuus, harvalla etätyöntekijällä työpisteen ergonomisuus on kotioloissa samalla tasolla kuin toimistolla. Työntekijä on usein itse vastuussa etätyöpisteen järjestämisestä ja osittain myös sen kustannuksista. (Vikman 2016, 52, luku 8; Helin 2017; Fried & Hansson 2014, 123; Eurofond 2020; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 153; Michael & Smith 2015)

Etätyöskentely voi lisäksi helposti luoda mielikuvan työntekijöille, että he jäävät ulkopuolelle työyhteisöstä, mikäli vuorovaikutus on vähäistä. Virtuaalijohtamisessa tulee kommunikoida jopa ylikorostuneesti. Yksittäiset etänä työskentelevät työntekijät voivat kokea ulkopuolisuutta esimerkiksi tilanteissa, jossa palaverit on järjestetty niin, että osa tiimistä on paikalla samassa tilassa, kun taas muut tiimin jäsenet ovat videoyhteyden päässä. Tässä riskiksi voi tulla, että työntekijä vetäytyy pois päin ja esihenkilö tulkitsee tämän väärin esimerkiksi, että henkilö ei olisi sosiaalinen, vaikka näin ei aina olisikaan. Myös monimuotoisuus voi tehdä johtamiselle uudenlaisia haasteita, millä tarkoitetaan esimerkiksi eroavaisuuksia ikään, sukupuoleen sekä käyttäytymis- ja vuorovaikutustapoihin liittyen. On kuitenkin havaittu, että yksi yrityksen menestystekijöistä on vahvasti kytköksissä monimuotoiseen työyhteisöiseen ja siihen, kuinka hyvin työntekijät tuntevat toisensa. Tämän myötä nykypäivänä organisaatioissa havitellaan yhä enemmän ja enemmän monimuotoisuutta. (Vikman 2016, 50–54; Sydänmaanlakka 2009, 168–169.)

Erilaiset ajankohtaiset asiat voivat helposti jäädä huomaamatta hybridijohtamisessa, kun esihenkilö ei ole jatkuvasti kosketuksissa työntekijöidensä kanssa. Näitä voi olla esimerkiksi kateus, ristiriidat, kiusaaminen, huhujen aiheeton levittäminen sekä epäilykset kohdellaanko kaikkia

työntekijöitä tasa-arvoisesti. Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa on tullut ilmi, että etäjohtamista toteuttavat esihenkilöt kokevat haasteelliseksi luoda kokonaiskuvaa työntekijöistä ja heidän tilanteestaan. Etätyöskentelyssä tiedonkulkuun sekä esihenkilön tavoitettavuuteen on laitettava erityinen huomio. Mikäli työntekijä ei saa vastausta tai tukea kysymyksiinsä, voi työ alkaa tuntua turhautavalta ja näin ollen laskea työmotivaatiota. Myös Tuomivaara, Ropponen ja Kandolin (2016) ovat todenneet teoksessaan, kuinka tiedonsaanti ja informaatio on koettu heikommaksi etä- kuin lähityössä. Esihenkilön olisi siis hyvä pohtia, kuinka helposti lähestyttävä hän on sekä pyrkiä luomaan työyhteisöön rentoa ja avointa keskusteluympäristöä, vaikka tämä voi olla haastavaa virtuaalityöskentelyssä. Tätä luodessa on kuitenkin huomioitava esimerkiksi erilaisten metodien käyttö, sillä kaikille työntekijöille ei sovi kaikki lähestymistavat. (Vikman 2016, 55–56; Vaasan yliopisto & Business Finland 2020; Virolainen 2010, 265–269; Pöllänen 2015, 73–81.)

Hybridijohtaminen tuo kuitenkin mukanaan huomattavasti enemmän mahdollisuuksia ja uusia tuulia, jotka eivät muissa johtamisen tyyleissä välttämättä nouse esille. On tutkittu, että etäjohtamisen mahdollisuuksia on muun muassa sosiaalinen oppiminen, tiedon siirron, joustavuuden ja työn- sekä yksityiselämän tasapainottelussa onnistuminen. Sosiaalinen oppiminen ja tiedonsiirto ovat vahvasti kytköksissä esihenkilöltä saatuun tukeen ja organisaation sisäiseen tiedon jakamiseen. Etäjohtaminen on antanut esihenkilöille vapautta ja joustavuutta työn tekemiseen. Tässä tapauksessa esihenkilöt saattavat kuitenkin ottaa huomioon alaisten mielipiteet koskien esimerkiksi työtunteja ja työn jakamiseen liittyviä kysymyksistä. Etäjohtaminen mahdollistaa uudenlaisen työkuultuurin luomisen, joka lisää työntekijöiden autonomiaa, lisäksi etäkanavien myötä yhteyksien koettiin muuttuneen sujuvammaksi kuin aikaisemmin ja sitä pidettiin luotettavana. Organisaation ja etäjohtajien roolit ovat avainasemassa työympäristön parantamisen kannalta. (Mustajab, Azies, Irawan, Rasyid, Akbar & Hamid. 2022. 483–497; Terkamo-Moisio, Häggman-Laitila, Paronen & Lammintakanen 2023, 604–605; Bäckström & Laaksonen 2021, 13–18.)

Hyvin etätyöhön sopeutuneet työntekijät kokevat vähemmän psyykkistä kuormitusta työstä kuin lähityössä olevat. Organisaation olisi tärkeä miettiä, millä keinoin työntekijöitä voidaan auttaa etätyöhön sopeutumisessa. Suoranaisia ja nopeita toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi työergonomian parantaminen kotona. Tutkimus osoittaa, että työnohjauksella ei ole juurikaan puskuroivaa vaikutusta. Sen sijaan työn jäsentämisellä ja viestintätekniikalla on merkitystä

etätyössä onnistumiseen ja työstressin vähentymiseen. Muihin mahdollisuuksiin lukeutuu myös esihenkilöiden helppous jakaa työ- ja yksityiselämässä olevia vastuita, ja näin ollen nauttia enemmän esimerkiksi perheen yhteisestä ajasta. (Van Zoonen, Sivunen, Blomqvist, Olsson, Ropponen, Henttonen & Vartiainen 2021, 1054–1055; Mustajab ym. 2022. 483–497.)

## **2.6 Luottamus esimiehen ja toimihenkilön välillä**

Sekä fyysisen että etäjohtamisen perustana voidaan pitää luottamusta. Luottamus on keskeisessä osassa ihmisten jokapäiväisessä arjessa, jossa se otetaan huomaamatta ihmisten valinnoissa huomioon. Luottamus on vuorovaikutusta ja kun ihmiset ovat työssään he luottavat siihen, että heitä kohdellaan ja palkitaan tasavertaisesti. Kun luottamus horjuu, ihmiset eivät enää luota siihen, että puhutaan totta tai että huolehditaan omista velvollisuuksista. Epäluottamus on pahimmillaan kustannustekijä. Ollakseen luotettava, johtajien on kyettävä arkipäivässään arvostamaan, vakuuttamaan, innovoimaan, palvelemaan sekä ylläpitämään yhteishenkeä. Organisaatio on perimmiltään ihmisten välistä kanssakäymistä, jossa heidän käyttäytymisellään on huomattava vaikutus organisaation sisäiselle ja ulkoiselle luottamukselle. Luottamus antaa esihenkilölle sekä toimihenkilölle useita erilaisia hyötyjä, lisäksi sillä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta. (Harisalo & Miettinen 2010, 24–25; Kalliomaa 2010, 33–39; Lång 2021, 54–55.)

Luottamuksen kehitys on prosessi, joka sisältää seuraavat vaiheet. Ensimmäisenä on sopimusperusteinen vaihe, jossa opetellaan tuntemaan toisen osapuolen luonnetta, käyttäytymistä sekä erilaisten valintojen suoristusta. Tässä ensimmäisessä vaiheessa osapuolet tarkastelevat myös, kuinka hyvin osapuolet pitävät sopimuksista kiinni sekä tekevät oman osuutensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kun sopimusvaihe on pohjustettu, pääsemme toiseen vaiheeseen, mikä on kommunikaatioperusteinen luottamus. Tämä toinen vaihe pitää sisällään toisen osapuolen halun jakaa tietoa, totuuden sanomista, virheiden myöntämistä, luottamuksellisen tiedot säilyttämistä itsellään, rakentavan palautteen antamista sekä hyvässä tarkoituksessa puhumista. Kommunikaatioperusteisen luottamuksen avainasemassa on tiedonkulku avoimesti. Kun kommunikaatioperusteinen luottamus on hoidettu, pääsemme viimeiseen prosessivaiheeseen, jossa sanat muuttuvat teoiksi, jolloin pääsemme kokemaan luottamuksen toisen osapuolen ammattitaitoon. Tässä kolmannessa luottamuksen kehitys vaiheessa on kyse ihmisten tietotaidosta ja erilaisista osatekijöistä, kuten kyvykkyydestä arvioida

tilanteita sekä tarkastella kuinka moitteettomasti he toimivat niissä. Viimeisenä ennen kuin luottamus vahvistuu eksponentiaalisesti, on luottamus muutokseen. Tällä luottamuksella sidotaan osapuolten uskoa heitä koskeviin hankkeisiin, se luo rohkeutta tekemiseen sekä luottoa muutokseen, joka vahvistaa myös yhteisöllisyyden tunnetta. (Harisalo ym. 2010. 37–38; Surakka & Laine 2011, 194–195; Vikman 2016, 27.)

Luottamus rakentuu kuitenkin aina yhdessä. Tiimin on luotettava toisiinsa sekä esihenkilöön, jotta he uskaltavat toimia muiden henkilöiden näkökulmien mukaisesti. Tiimissä luottamus syntyy yhdessä tekemisen kautta, toisten tukeminen on oleellista tiimin yhtenevyyden kannalta. On kuitenkin tärkeää, että vaikka tiimi toimii yhdessä, joku jäsenistä pyrkii luomaan yhteishenkeä. Luottamus rakentuu parhaiten silloin, kun tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja kokevat olonsa turvalliseksi. Etätyössä luottamus on tärkeässä roolissa. Se johtaa siihen, että tiimiin osallistujat luottavat toisiinsa, että asiat hoidetaan ja jokainen osallistuu lopputulokseen. (Haapakoski ym. 2020, 48–49; Surakka ym. 2011.)

Luottamuksen perustaminen esihenkilön ja työntekijän välille on äärimmäisen tärkeää ja tämä edellyttää avointa ja jokapäiväistä keskustelua tiimin kanssa. Esimerkiksi Liikennevirastossa työntekijät kokivat joustavan työskentelymallin merkinä siitä, että heihin luotetaan. Kun johto luottaa työntekijöihinsä, luottavat myös työntekijät yritykseen ja johtoon vastavuoroisesti. Luottamus saa työntekijöissä aikaan tunteen, jossa koetaan, että työn tulos on merkittävämpää kuin se, kuinka paljon aikaa vietettiin töissä. Luottamus on tunne, jonka jokainen työntekijä haluaa omata, toisin sanoen olla luottamuksen arvoinen, on myös todettu, että empatian kautta saadaan luottamusta. Tästä seurauksena työntekijät tekevät töitä tehokkaammin ja tunnollisemmin, joka johtaa työn laadun parantumiseen. Useimmiten lisäksi puhutaan siitä, että luottamus täytyy ensin ansaita, mutta on parempi ajatella, että luottamus on jo valmiiksi ennen kuin toisin todistetaan. (Vikman 2016, 27–30; Flavian, Guinaliu & Jordan 2018, 16–17.)

## **2.7 Hybridijohtamisen mittaaminen**

Onnistunutta etäjohtamista voidaan mitata erinomaisesti esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Etäjohtamisen mittaaminen voi olla hieman haastavampaa kuin lähijohtamisen, sillä tuloksia ei nähdä konkreettisesti, jonka vuoksi kehityskeskustelut ovat tärkeässä avainasemassa, kun mitataan työn suoritusta ja tuloksellisuutta. Kehityskeskusteluiden ansioista jokaisella osapuolella on mahdollisuus antaa palautetta, niin rakentavaa kuin myös kehitysideoita. Näiden

keskusteluiden avulla myös esihenkilöllä on mahdollisuus kysyä esimerkiksi kehitysehdotuksia alaisiltaan omiin johtamistaitoihin. (Hyppänen, 2013, 63–64; Vartiainen, Kokko & Hakonen. 2004, 139–140.)

Omaa esimiesosaamista voi myös kartoittaa esimerkiksi SWOT-analyysillä, jonka avulla hahmotetaan helposti omia vahvuuksia ja haasteita. Omien alueiden tunnistaminen on olennaista varsinkin esihenkilötyössä, sillä vahvuuksia kehittämällä voi samalla kehittää itselleen hyvän ja persoonallisen tien olla haluamansalainen esihenkilö. Tähän SWOT-analyysiin voi myös sisällyttää esimerkiksi alaisilta, kollegoilta ja asiakkailta saatuja palautteita. SWOT-analyysiä voi näin käyttää 360°- arvion tekemiseen. Kyseinen arvio avaa esihenkilölle uusia näkökulmia niille vahvuuksille ja osaamistarpeille, joita ei välttämättä itse ole huomannut. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 7; Vuorinen 2013.)

Esihenkilö voi seurata kehittymistään esimerkiksi vertaamalla aikaisemmin saatuja henkilöstökyselyitä nykyisiin. On kuitenkin todettu, että vanhoista tavoista pois luopuminen voi useimmiten olla haasteellisempaa kuin uusien tapojen omaksuminen. Tietoa ja apua on kuitenkin saatavilla, jonka vuoksi joka päivä esihenkilöllä on mahdollisuus kehittyä. (Hyppynen, 2007, 272; Vartiainen ym. 2004.)

### 3 ITSEOHJAUTUVUUS

Itseohjautuvuusteoriassa viitataan usein Decin ja Ryanin (1985) ”self-determination” teoriaan, jonka mukaan ihmisen tiettyjen perustarpeiden täyttyminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Etätyöskentelevälle itsensä johtaminen on ensiarvoisen tärkeää. Miten tekee töitä, mitä vaatimuksia on itseään kohtaan, kuinka mitata työn edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Kaikki asiat eivät päädy enää etätyöskentelyssä esihenkilön työpöydälle ja näin ollen työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy. Itsenäisyyden lisääntymistä on mitattu erilaisilla tutkimuksilla, joiden pohjalta on todettu itsenäisyyden olevan hyvä ja motivaatiota lisäävä asia. Tietenkin on hyvä muistaa, että vaikka suurin osa viihtyisi etätyöskentelyn parissa, on myös työntekijöitä, jotka kaipaavat enemmän tarkkoja ohjeita ja neuvoja työn saavuttamiseksi. (Vikman 2016, 51; Savaspuro 2019, 27–28; Martela & Jarenko 2017.)

Itseohjautuvuuden käsitys vaihtelee hieman ihmisten kesken. Kirjallisuuden parissa se on saanut määritelmän, jolla tarkoitetaan henkilön kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvuus vaatii kohdehenkilöltä ajanhallinnan taitoja, tehtävien tärkeyden luokittelua, organisointitaitoja sekä järjestelmällisyyttä. Itseohjautuvuuden voidaan myös sanoa olevan työntekijän päätäntävaltaa, autonomisuutta, itsereflektointia ja vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti, ilman ulkopuolisen kommentteja. Tiimin jäsenillä täytyy olla hyvä itseluottamus sekä itsetuntemus. Täytyy myös olla omatoimisuutta, kykyä ja uskallusta tehdä päätöksiä ja kantaa oma vastuu päätöksistä. Itseohjautuminen on myös kykyä pyytää apua, lähiesihenkilön tehtävä on auttaa ja olla tukena työntekijöille. Aidosti itseohjautuva ihminen tuntee itsensä, kokee itsensä osaksi tiimiä ja ymmärtää organisaationsa kokonaiskuvan (Aaltonen, Ahonen, Sahimaa 2020, 251; Askola 2021; Savaspuro 2019, 10–11.) Seuraavassa luvussa käsitellään itseohjautuvuutta sitä, kuinka se korostuu tiimeissä.

#### 3.1 Työntekijöiden motivointi

Sisäinen motivaatio nähdään itseohjautuvuuden alkumuotona. Motivaatio on tunne, joka saa aikaan yhteisiin tavoitteisiin suuntaavaa käyttäytymistä. Motivaation määrään vaikuttaa se, kuinka innokkaasti työntekijä käyttää päivittäin voimavarojaan tavoitteisiin. Kun työntekijä on motivoitunut ja innostunut suoritukseen ilman ulkoista apua, vaikuttaa tämä suoraan organisaation liiketoimintaan, sillä työntekijä ylittää parempiin suorituksiin, ja näin ollen tuottaa

organisaatiolle parempaa tulosta. Motivaation ylläpitämiseksi tarvitaan tien eri vaiheissa erilaista tukea ja kannustusta. Jossakin tilanteessa voidaan tarvita esimerkiksi esihenkilön kautta saatua motivaatiota. Jokainen työntekijä on erilainen, joten on tärkeää tuntea yksilöiden tarpeet ja toiveet. Esihenkilön on siis tärkeä kuunnella ja olemaan valmis mukautumaan tiimin yksilöllisiin motivaattoreihin. Lisäksi motivoinnin tulee olla jatkuvaa, ei vain satunnaista, sillä motivaatio ajaa meitä parhaiten kohti mahtavia tuloksia. Tämän takia motivoinnin ylläpito ja seuraaminen on tärkeä osa esimiestyötä ja organisaation menestystä. (Hyppynen 2007, 128; Salmimies 2008, 89; Järvinen 2014; Sydänmaalakka 2006, 230–233; Henell 2019, 20.)

Motivaatioon ei tarvita aina rahallista palkitsemista, sillä pelkästään tunne kehittymisestä on tärkeä motivaatiotekijä. Jotta esihenkilö kykenee motivoimaan työntekijöitään, on hänen tunnettava heidät. Amerikkalainen tutkija William James on tehnyt merkittäviä havaintoja motivaatiota koskien ja hänen mukaansa hyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa motivaatiotasoon. Esihenkilölle on siis oleellista tunnistaa työntekijät, joille ulkoinen motivaatiotekijä on erityisen tärkeä. Ulkoisen tekijän ei kuitenkaan tarvitse olla rahamuodossa, näitä voi olla esimerkiksi kehittävä positiivinen keskustelu työntekijän kanssa tai työajoissa jousto. Positiivinen palaute on työntekijän kehumista ja kiittämistä, sanoin ja elein, annetun palautteen kautta saadaan nostatettua työntekijän itseluottamusta, joka ohjaa työntekijää hakeutumaan ajan kanssa myös haastavampiin tehtäviin. Lisäksi sisäisesti motivoitunut henkilö on joustava, oma-aloitteinen ja tuottava, hänellä on myös tahtoa päästä haastavien tilanteiden ylitse. (Hyppynen 2007, 128–141; Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2015, 183–185; Salonen 2017, 165.)

Esihenkilön on hyvä kartoittaa erilaisia motivaatiotekijöitä eri työntekijöiden kanssa saadakseen parhaimpia tuloksia. Rahallisilla motivaatiotekijöillä saadaan aina hyviä tuloksia, mutta näiden jatkuva käyttö johtaa kustannuksiin, jotka näkyvät myöhemmin kannattavuudessa. Muut motivaation tekijät kuten työajan jousto, palautekeskustelut ja niin edelleen vaativat kuitenkin suunnittelua, palaveria, aikaa ja vaivaa, mutta pidemmällä aikavälillä tämä johtaa henkilöstön parempaan hyvinvointiin. Esimiehellä tulisi olla tietoa työntekijän arvostamisesta tekijöistä, jotta tämä voisi ymmärtää yksilön työkäyttäytymistä ja hyödyntää ymmärrystään kyseisen työntekijän motivoinnissa. (Hyppynen, 2007, 145–146; Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

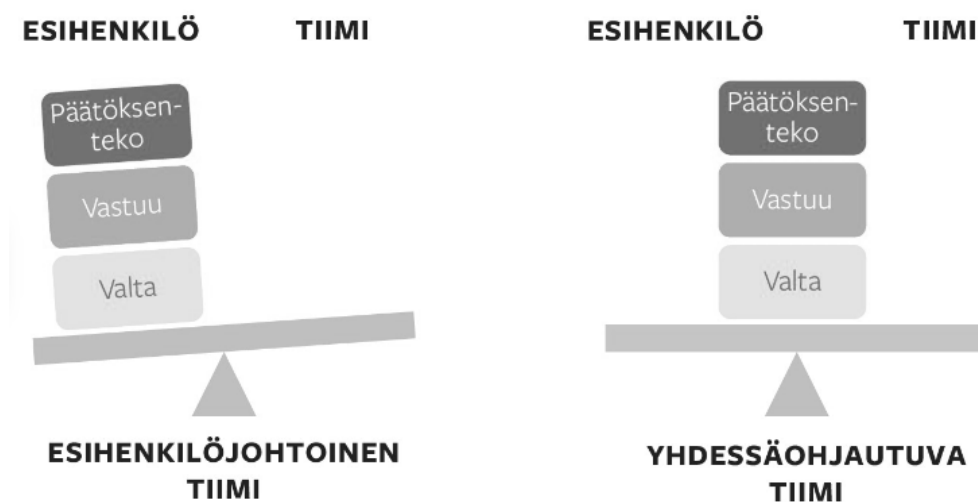
### 3.2 Itseohjautuvuudesta yhdessä ohjautuvuuteen

Itseohjautuvuus ei tapahdu automaattisesti, vaan tarvitaan ensimmäisenä esihenkilö, joka suorittaa omaan työhönsä liittyviä tehtäviä. Mikäli organisaatioissa tiimit toimivat etänä tarvitaan yhä enemmän esihenkilöiden tukea ja ohjaavuutta. Itseohjautuvuus on yksilöllistä, mutta kun on kyse tiimistä, puhutaan yhdessä ohjautuvuudesta tai itseorganisoitumisesta. Yhdessä ohjautuvuuden tarkoituksena on vahvistaa tiimien ja työyhteisöjen jaettua johtamista sekä kehittää yhdessä työskentelyä. Yhdessä ohjautuvuutta tarvitaan, sillä se tuottaa enemmän arvoa asiakkaille kuin perinteinen yksilötyöskentely. Kun päätöksiin tai kehittämiseen tiimillä on enemmän vaikutusvaltaa, pystytään ratkaisemaan ongelmia aikaisempaa vaivattomammin. Yhdessä ohjautuvuus vahvistaa työntekijän omaa mielikuvaa työn mielekkyydestä, ja tätä tarvitaan, jotta yritykset ovat kykeneväisiä löytämään uusia toimintatapoja sekä menestymään kehittyvässä työympäristössä. Yhdessä ohjautuvuutta voidaan tukea muun muassa avoimella keskustelulla. Epämukavat asiat tulisi ottaa esille ja keskustella, ettei ne kasvaisi liian suuriksi. Epäonnistumisista on tärkeä puhua, sillä niistä opitaan parhaiten. Rakentava palaute on aina paikallaan, puolin ja toisin. Itseorganisoituminen vaatii harjoittelua ja tietoista ponnistelua, mutta se voi tuoda monia etuja, kuten lisääntyneitä tehokkuutta, parempaa ajanhallintaa ja kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Se on erityisen hyödyllistä tilanteissa, joissa sinun on toimittava itsenäisesti, kuten etätyössä tai itsenäisissä projekteissa. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas, Ristikangas 2021, 72–75; Askola 202; Spiik 2022, 34–35; Jarenko 2020.)

Yhdessä ohjautuvuus ei kuitenkaan toteudu, mikäli ajatellaan minun ja sinun työsi menetelmällä, sillä kaikki ovat vastuussa yhteisen työn tekemisestä ja tavoitteista. Tällä voidaan esimerkiksi tarkoittaa sitä, että mikäli työkaveri ei ehdi tai osaa, ovat muut tiimin jäsenet vastuussa yhteisen työn edistämisestä. Tiimeissä on aina paljon keskusteltavaa ja selvitettävää. Usein saattaa olla tilanteita, ettei kaikkea ehdi tai voi tuoda esille koko tiimille ja odottaa muiden hyväksyntää. Päätöksiä joudutaan tekemään itsenäisesti nopeallakin aikataululla. Tällöin olisi hyvä sopia jo etukäteen mitä asioita voi itsenäisesti päättää ja mitä päätetään yhdessä. (Ristikangas ym. 2021, 72–75; Spiik 2022, 34–35.)

Yhdessä ohjautuvaa tiimiä esihenkilöiden tulisi ohjata valmentavalla otteella. Yhdessä ohjautuvuus vaikuttaa koko organisaation prosessiin, se muuttaa rakenteita ja toimintaa yksilön ja yrityksen tasolla. Kun tiimien kyvyt nousevat vastaamaan uudenlaisia vastuita, yritykselle aukeaa

uudenlainen yhteistyön ja tekemisen kulttuuri. Tämä vaikuttaa positiivisesti motivaation ja työn merkityksellisyyden tunteen kasvuun. Itseohjautuminen on lähtökohtaisesti paras tapa saada aidosti innostuneita, sitoutuneita ja luovia lopputuloksia organisaatiossa. Yhdessä ohjautuvassa tiimissä päätöksiä tehdään enemmän yhdessä käytyjen keskusteluiden kautta. Kyseisissä päätöksenteko keskusteluissa esihenkilö ohjaa keskustelua, aktivoi, osallistaa ja kannustaa tiimiä päätöksentekoon. Yhdessä ohjautuvassa tiimissä ei ole kuitenkaan kyse siitä, että pelkästään tiimi tekisi päätöksiä, vaan siitä että tiimillä on myös päätöksentekotilanteessa enemmän vaikutusvaltaa kuin useimmiten. (Ristikangas ym. 2021, 75–80; Askola 2021.)



**Kuvio 2.** Päätöksenteko yhdessä ohjautuvassa tiimissä. (Ristikangas ym. 2021, 78.)

Kuviolla 2. pyritään havainnollistamaan päätöksenteko tilannetta, jolloin tiimillä ja esihenkilöllä oleva päätöksen valta on suhteellisen tasapainossa. Päätöksentekotilanteiden vastuu vaihtelee tietenkin asian mukaan. Kun kyseisiin päätöksentekoihin otetaan tiimi mukaan, saadaan täytettyä yhdessä ohjautuvuutta, johon tarvitaan kuitenkin runsasta ja monipuolista keskustelua tiimin ja esihenkilön välillä. (Ristikangas ym. 2021, 75–80; Askola 2021.)

### 3.3 Itseohjautuvuuden edut organisaatiossa

Itseohjautuvuus ei ole oletusarvo, eikä siihen pidä lähteä vain sen takia että se on trendikästä, vaan tämän täytyy tietysti tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. Itseohjautuvuuden yksi suurimmista eduista on, että työntekijä pystyy ottamaan itse enemmän vastuuta, joka samalla saa hänet motivoituneemmaksi työtään kohtaan. Lisäksi psykologian dosentti Frank Martela, joka veti Aalto-yliopiston ja Työsuojelurahaston yhteistä tutkimushanketta (2021), sanoo että itseohjautuvuus on

sidoksissa työhyvinvointiin. Työntekijä on myös onnellisempi, kun hän saa tehdä työtehtäviään omalla tavalla. Itseohjautuvuuden on myös todettu olevan erittäin tehokas keino varsinkin ongelmaratkaisujen parissa. Kyseinen toimintatapa vaatii kuitenkin täydellistä läpinäkyvyyttä, sillä kontrolli tulee läpinäkyvyyden kautta. Itseohjautuvuus tarjoaa monia etuja organisaatioille, se vaatii hyvää viestintää, selkeää tavoitteiden asettamista ja taitoa itsenäiseen työskentelyyn. On myös tärkeää varmistaa, että itseohjautuvuus on tasapainossa tarvittavan ohjauksen ja tuen kanssa organisaatiossa. Itseohjautuminen tarjoaa organisaatiolle tehokkaan ja nopean työympäristön, sillä päätöksentekoon ei tarvitse esihenkilön hyväksyntää. (Hämäläinen, 2019; Askola 2021; Haapakoski ym. 2020, 102–103; Aalto-yliopisto 2021.)

Kun esihenkilö näkee, että ollaan epäonnistumisen rajoilla, täytyisi hänen luottaa työntekijöihinsä, sillä muuten hän voi pienentää työntekijöiden itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus vaatii vahvaa luottamusta mutta uuden oppiminen vie oman aikansa. Saatu lopputulos kantaa yritystä kuitenkin huomattavasti pidemmälle, sillä motivoitunut työntekijä tekee merkittävästi enemmän ja tunnollisemmin töitä. Myös vuonna 2021 tehty tutkimus nojaa väitteeseen että, itseohjautuvuus lisää motivaatiota, vähentää työn tuomaa stressiä ja palautuminen työstä on nopeampaa. (Hämäläinen, 2019; Hakanen & Martela, 2021.)

### **3.4 Itseohjautuvuuden tukeminen**

Itseohjautuvuuden tukemisella varmistetaan yhteisiä päämääriä. Kun itseohjaututaan, tarvitaan yhä enemmän esimieheltä valmentavaa roolia kuin perinteistä käskyttämistä. Esihenkilön on hyvä käydä aika ajoin keskustelua työntekijöiden kanssa esimerkiksi siitä, missä he kokevat olevansa hyviä. Tämän keskustelun kautta voidaan kertoa työntekijälle, missä olisi parantamisen varaa ja työntekijät vuorostaan voivat ilmaista, missä he kaipaavat tukea ja ohjausta. Kyseisissä keskusteluissa voidaan myös asettaa realistisia tavoitteita, mutta näiden asettamisessa on kuitenkin erittäin tärkeä kuunnella työntekijää, jotta tavoitteet olisivat myös realistisia saavuttaa. Esihenkilön tehtäviin kuuluu kuitenkin tunnistaa tavoitteen sopiva taso kyseiselle työntekijälle. Mikäli työntekijä kokee, että hänen päätöksillään ei ole arvoa eikä häntä kuunnella, hakevat he tällöin useimmiten jatkuvasti tukea muilta työntekijöiltä. Myös tällaisiin tilanteisiin joudutaan, kun työntekijän ammatillinen itsetunto on syystä tai toisesta alhaalla. Tähän oivana ratkaisuna on esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus ja keskustelu, sillä tämän kautta myös työntekijä voi

alkaa luottamaan omaan tekemiseensä, jonka kautta hän alkaa johtamaan omaa työtään. (Savaspuro 2019, 159–162; Ristikangas 2013; Hyppänen 2013, 92.)

Keskeinen itseohjautuvuuden tukemisen muoto on jatkuvan palautteen antaminen sekä itsereflektioon kannustaminen. Kaikilla on kulttuurisesti määritelty standardi siitä, millainen toiminta on riittävän hyvää ja laadukasta. Kyseinen standardi on syntynyt henkilön omista vaatimuksista ja ympäristön odotuksista häntä kohtaan. Ympäristön vaatimuksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi työelämän työntavoitteiden sisältöjä ja sen pohjalta kulloiseenkin opittavaan aiheeseen tai asiaan pilkottuja tehtäväkohtaisia tavoitteita. Työntekijän itseohjautuvuuden kannalta on tärkeää, että tavoitteiden äärelle pysähdytään säännöllisesti ja keskustellaan, onko tavoite saavutettu vai onko työskentelyä sen saavuttamiseksi vielä syytä jatkaa. Tässä vaiheessa tavoitteenasettelua voidaan muuttaa, tarkentaa tai rajata. Itsereflektoinnin harjaannuttamiseen täytyy säännöllisesti varata riittävästi aikaa niin, että siitä muodostuu toistuva käytäntö. Itseohjautuvuuden kehittymistä tukevan arvioinnin tulee olla henkilökohtaista, säännöllistä ja tavoitteisiin. Työntekijän motivaatio on yksi itseohjautuvuuden vahvistumisen ydintekijöistä. Sisäisen motivaation kehittymisen kannalta on oleellista, ettei työntekijä kuormitu liikaa, mutta kokee saavansa vaikuttaa riittävästi. Työntekijällä pitää olla juuri sopivasti vastuuta oppimistilanteen päätöksenteossa; ei liikaa eikä myöskään liian vähän. Esihenkilön pitää siis osata tasapainottaa ohjaustaan suhteessa esihenkilö-/toimihenkilökeskeisyyteen. (Deci ym. 2000, 233–235; Norren 2019, 33, 103, 107; Sydänmaalakka 2017, 83.)

Oppiminen pitää sisällään virheitä. Virheistä on vaikea oppia, mikäli niiden tekemistä pelkää, ja näin ollen työntekijä ei yritä uudelleen. Virheistä ei kuulu rangaista vaan muistuttaa työntekijöitä, että virheitä tekemällä työntekijöistä tulee parempia. On huomattavasti helpompaa syyttää muita kuin katsoa itseään peilistä virheen sattuessa. Jokainen työntekijä pitää loppujen lopuksi vain itse huolta työhyvinvoinnistaan ja esimerkiksi asenteestaan. Jos työpaikalle tulee ärsyntyneenä, tarttuu tämä muihinkin, mutta jos sinne saapuu hyväntuulisena, on myös kanssa työskentelevillä huomattavasti mukavampaa työpaikalla. Työpaikan ilmapiiri on kaikkien vastuulla. (Savaspuro 2019, 162–164; Koski 2021.)

Mikäli itseohjautuvuutta halutaan tukea, sen täytyy näkyä joka päivä työpaikoilla. Joskus voi tuntua, että asiasta puhutaan aivan liikaa, mutta jossain voi olla työntekijä, joka ei ole kuullut tai ole vielä tietoinen asiasta. Useimmiten ihmiset eivät sano suoraan sitä mitä ajattelevat. Opettele

tulkitsemaan työntekijöitäsi, muuten pahimmassa tapauksessa ongelmien todelliset syyt jäävät huomaamatta. Myös työntekijöiden on oltava kykeneviä kertomaan esihenkilölleen, mikäli esihenkilöiden käytöksessään on ongelmia, sillä myös esihenkilö on ihminen ja toimii joskus virheellisesti. Esihenkilöt ovat työntekijöitään varten. (Savaspuro 2019, 164–167; Deci ym. 2000.)

### **3.5 Marslow`n tarpeiden hierarkia, itsensä toteuttaminen**

Marslow`n tarpeiden hierarkia on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Teoreetikon mukaan ihmisellä on tietynlainen järjestys tyydyttää tarpeensa. Ensimmäisten portaiden täytyy olla ensin tyydytetty ennen kuin voidaan siirtyä eteenpäin. Näitä portaita on yhteensä viisi, joista viimeisin on itsensä toteuttaminen. Alimmilla portailla on fysiologiset tarpeet, toisella portaalla on turvallisuuden tarve, kolmannella sosiaalinen tarve, neljännellä arvostuksen tarve ja viidentenä itsensä toteuttaminen. (Hyppänen 2013, 141; Lämsä & Hautala 2004a, 82–83.)

Kun kaikki muut portaavat ovat tyydytetty, ihminen kokee olonsa levottomaksi. Ihmisellä on luontainen tunne, että hän pystyy saavuttamaan vielä parempaa. Yritykset pystyvät tyydyttämään työntekijöiden toteuttamisen tarvetta esimerkiksi uranousuilla, työnilolla sekä tunteella siitä, että työntekijä itse hallitsee omaa työtään. Yritykset voivat myös kouluttaa työntekijöitään ja näin ollen he tarjoavat arvokkaita mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Näin ollen työntekijät luovat uusia taitoja vastapainoksi työpaikoille, joka toisaalta tuo myös lisäarvoa yritykselle. (Lämsä & Hautala 2005b, 82; Rauramo 2008, 32; Peltonen & Ruohotie 1992, 55)

Sama työ voi mahdollisesti motivoida ihmistä pitkällä ajanjaksolla. Näin ollen olisi tärkeää, että yritys pystyy luomaan työntekijöilleen erilaisia uramahdollisuuksia. Työnkuvan ei tarvitse täysin muuttua mutta esimerkiksi lisäämällä valtaa ja vastuuta voi olla työntekijän kaipaama lisähaaste. Lisäksi yrityksen sisällä voidaan tarjota henkilöille uutta työtä joko väliaikaisesti tai pysyvästi. (Kauhanen 2009, 152.)

### **3.6 Oy Minä Ab malli**

Sydänmaalakan (2006) on kehittänyt Oy Minä Ab teorian mallin, jossa nykyajan johtamisteoriat alleviivaavat sitä, että kaikenlainen johtaminen perustuu itsensä johtamiselle. Stoalaisuuden, joogafilosofian, tietoisuustutkimuksen sekä liikkeenjohdon teorioiden on saatu tulokseksi itsensä johtaminen eli Oy Minä Ab- malli. Jokainen meistä omistaa oman elämänsä yrityksen, joiden

toimitusjohtajia olemme. Yritys sisältää kehon-, mielen-, tunteiden-, arvojen- ja työn osaston. Oy Minä Ab:ta voidaan myös pitää itsensä johtamisen kykynä. Eli henkilön osaamista hallita omaa aikaa, resursseja ja päätöksentekoa tehokkaasti ja itsenäisesti. Se on taito ja ominaisuus, joka on tärkeä niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässäkin. Itsensä johtamisen avulla voit saavuttaa itselle asetettuja tavoitteita, parantaa tuottavuutta ja luoda tasapainoa työn ja elämän välillä. (Sydänmaalakka 2006, 29–30, Salmimies 2008; Hälsa 2020.) Kuviossa 3. on havainnollistettu Sydänmaalakan (2006) teorian osastot, joiden avulla käsitellään oman yrityksen osasto rakennetta.

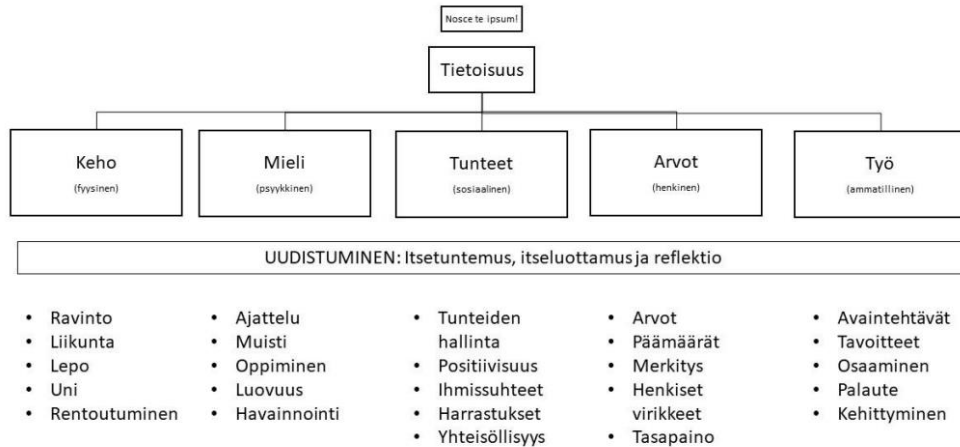
Kehonosasto hoitaa fyysisiä toimintoja arjessamme. Kehomme on kaiken alkupiste, ilman tervettä kehoa emme pysty olemaan se on mieleemme temppele. Keho on todennäköisesti meille kaikille se tutuin osasto yrityksessämme. Useimmiten kuitenkin käy niin että luulemme tietävämme, kuinka kehoa hoidetaan ja huolletaan, emme kuitenkaan toimi näin. (Sydänmaalakka 2006, 30; Salmimies 2008; Hälsa 2020.)

Mieliosasto yrityksessämme edustaa psyykettä, joka on tärkeässä osassa, sillä mielen hallinta on yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä rooleista. Mielen avulla tunnemme. Tunneosasto on useimmiten tiedostamaton, vaikka tunteet ovat elämän energia. Tunteet ovat tuttu tunne mutta harvemmin me analysoimme niitä tai kehittämme niiden hallintaa. Tunteet ovat kuitenkin itsensä johtamisessa avainasemassa. (Sydänmaalakka 2006, 30–31; Hälsa 2020.)

Viimeisimpinä osastoina ovat arvot ja työ. Arvot kuuluvat henkisiin toimintoihin, nämä liittyvät kokemaamme merkitykseen ja tarkoitukseen. Jokaisella yksilöllä on oltava tietyt arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat heidän elämäänsä, nämä myös helpottavat elämistä joka puolestaan tuo yksilölle merkityksellisyyden tunteen. Merkityksettömyys on nykyaikana yksi suurimmista ongelma tunteista. Arvo-osasto on tärkeässä roolissa yksilön elämän ohjaamisen kannalta, tämän takia olisi tärkeää välillä analysoida toimiiko yksilö omien arvojensa mukaisesti. (Sydänmaalakka 2006, 31; Hälsa 2020.)

Työosastolla tarkoitetaan kaikkea, joka tapahtuu ympärillämme. Työ on tärkeä yrityksen kokonaisuudessa, jonka vuoksi olisikin hienoa, mikäli jokainen pystyisi ja voisi kokea työn elämäntehtävänä tai omana kutsumuksena. Yrityksemme pitää siis sisällään viisi erilaista osastoa mutta kun aika tulee ja valitsemme toimitusjohtajaa yrityksellemme, emme hyväksy ketään edellä mainituilta osastoilta vaan valitsemme ominaisuuden, joka työskentelee jokaisella viidellä osastolla. Tässä kyseisessä Oy Minä Ab mallissa toimitusjohtajana toimii tietoisuus, se on sisäinen tarkkailija,

joka ohjaa kokonaisuuksia. Itsensä johtaminen on yksilöihin kohdistuvia vaikuttamis- ja oppimisprosesseja, missä kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla. Tämän vuoksi on tärkeää ottaa etäisyyttä ja tutkia asioita ulkopuolelta, mikäli haluaa johtaa itseään hyvin. (Sydänmaalakka 2006, 32–33; Hälsa 2020.)



**Kuvio 3.** Oy Minä Ab-mallin osastot. (Sydänmaalakka 2006, 29.)

## 4 ONNISTU HYBRIDIJOHTAMISESSA

Hybridijohtaminen koostuu lähi- ja etäjohtamisesta. Etäjohtaminen on ja tulee olemaan osana tärkeää esihenkilön ydinosaamista. Etäjohtaminen on erilaista kuin lähijohtaminen - ei siis hankalampaa vaan erilaista. Onnistunut etäjohtaminen tuo huomattavaa kilpailuetua niin yritykselle kuin esihenkilöille. Ne organisaatiot, jotka tukevat johtamista virtuaalisesti, osaavat innostaa ja motivoida tulevat pärjäämään kilpailumarkkinoilla parhaiten, sillä hybridijohtaminen on kasvava trendi. (Vikman 2016; Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 181.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea tiimin onnistumista. Samalla hän saavuttaa myös omat työlle asetetut tavoitteensa. Onnistuminen on ennen kaikkea tunne, joka syntyy, kun tuntee saavuttaneensa jotakin, pientä tai suurta. Se on siis seuraus hyvästä työstä. Miksi esimiehen kannattaa ylläpitää onnistumisen tunnetta? Huomion kiinnittäminen onnistumisiin on esimiehelle keino motivoida ja auttaa menestymään. Samalla sillä varmistetaan tavoitteiden toteutuminen. Onnistuminen myös tukee ammatillista kehittymistä. Sen sijaan pettymykset tavoitteen saavuttamisessa turhauttavat. (Vikman 2016; Kuusela 2013.) Tämä luku antaa esimiehelle keinoja johtaa onnistumista ja välttää turhaa viivyttelyä ja työmotivaation vähenemistä. Luvussa on lisäksi listattu tärkeimpiä ominaisuuksia, jotka johtavat esihenkilöitä kohti onnistuneempaa hybridijohtamista.

### 4.1 Luottamus kaiken perusta

Luottamuksen rakentaminen hybridityössä on tärkeää. Luottamuksella on tärkeä yhteys esihenkilön johtajuuteen, sillä sitä pidetään esihenkilöiden yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena. Esimies-johdettava-suhteessa luottamuksella on positiivisia vaikutuksia suhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Luotettavaa esihenkilöä on kaiken lisäksi helppo lähestyä, joka rakentaa aktiivisuutta suhteessa. Aktiivinen yhteydenpito vastavuoroisesti sekä esihenkilön tavoitettavuus puolestaan syventää molemminpuolista luottamusta (Zitting, Niiranen, Laulainen, 2020, 73). Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat vahvasti säännölliset kahden keskeiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen vuorovaikutus, lisäksi yhteisillä kokemuksilla on suuri merkitys. Kun esimies ja johdettava eivät tapaa riittävästi kahden kesken, synnyttää se epävarmuutta, mikä vaikuttaa negatiivisesti luottamuksen rakentumiseen. Samoin käy, jos aikaviive keskinäisten asioiden hoitamisessa venähtää liian pitkäksi. Luottamus esihenkilöön on erittäin tärkeä tekijä

työympäristössä, ja se voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen, hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Kun työntekijät luottavat esihenkilöönsä, se luo vahvan perustan terveelle ja tuottavalle työsuhteelle organisaatiossa. (Kalliomaa 2010; Lång 2021, 54–55; Isohella 2019, 49; Haapakoski ym. 2020, 51; Rope 2021, 97; Vilkmán 2016, 27; Grace 2020, 71, 77.)

Tehtyjen tutkimusten perusteella luotettavuutta pidetään yhtenä esihenkilön tärkeimpänä ominaisuutena. Luottamuksen rakentaminen on ainoa tapa innostaa työntekijöitä parhaisiin suorituksiin, sillä hybridimallissa toimivaa tiimiä ei voi kontrolloida koko ajan. Luottamuksen puute nostattaa kysymyksiä johdon motiiveista, joka johtaa henkilöstön kriittiseen- ja kielteiseen asenteeseen. Kauaskantoisuuden takia luottamuksen puutetta ei voi kompensoida muilla taidoilla, jonka vuoksi luottamuksen on oltava kärkipaikalla. Luottamuksen kautta saadaan myös avattua muita tärkeitä johtamisen ominaisuuksia, joita esihenkilö tarvitsee arjessaan. (Lappalainen 2016, 34–35; Kurttila & Aalto 2015, 66, 189.)

Yksi suurimmista haasteista hybridityössä on luottamus. Vielä tänä päivänä löytyy lukuisia yrityksiä ja esihenkilöitä, jotka ovat haluttomia laajentamaan organisaatiota etätyöskentelyyn, johtuen kontrollin menettämisen pelosta. On kuitenkin todettu, että suurin osa työntekijöistä haluaa olla luottamuksen arvoinen ja suoriutua työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Sekä työntekijöiden että esihenkilön on pystyttävä luottamaan, että kaikki tekevät työstään oman osuutensa ja pitävät lupauksensa. Luottamus etätyössä rakentuu ajan kuluessa ja vaatii jatkuvaa panostusta molemmilta osapuolilta. Kun työntekijät ja työnantajat voivat luottaa toisiinsa, etätyö voi olla huomattavasti tehokkaampaa ja tuottavampaa yritykselle. (Vikman 2016, 27; Surakka ym. 2011, 194–195; Fried & Hansson. 2014, 55, 81, 95.)

## **4.2 Selkeät tavoitteet**

Työskentely yhteisen tavoitteen eteen on tunnusomaista virtuaaliryhmille ja työtä tehdään joko osittain tai kokonaan viestintä- ja tietotekniikan välityksellä. Jotta henkilö voi onnistua hänelle määrättyssä työssä tarvitaan selkeitä reunaehdoja ja tavoitteita. Organisaation menestyksen ydinasia on mielekkäät tavoitteet, toiminnan suunnittelu ja asianmukaiset päämäärät. Sitoutuminen tavoitteisiin on oleellista. Työn mittaamisesta on kehoitettu tarkastelemaan työtulosten näkökulmasta. Tärkeintä ei ole se, onko työntekijä tavoitettavissa koko päivän, vaan tärkeämpää on se, mitä työntekijä saa aikaiseksi. Todella monessa yrityksessä mitataan työntulosta siten, että lasketaan kuinka paljon aikaa työntekijä on viettänyt työpaikalla. On

olemassa organisaatioita, jotka seuraavat tarkasti asiantuntia työhön tai matkustamiseen käytettyjä rahasummia. Organisaatioiden toiminta saattaisi kuitenkin olla tuloksekkaampaa, jos mitattaisiin asiantuntiatyöhön käytettyä rahasummaa ja matkustamiseen käytettyjä tunteja. (Vikman 2016, 13, 46–47; Järvinen 2014; Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 203–204; Haapakoski ym. 2020, 102–103.)

Työterveyslaitos on teettänyt tutkimuksen, jonka tulosten perusteella todettiin, että elektronisesti valvotut työntekijät pystyivät paremmin vaikuttamaan työpäiviensä pituuteen. Kääntöpuolena oli kuitenkin, että työstä saadun tyytyväisyyden kokeminen ja positiiviset motivaatiotilat olivat harvassa, työkavereiden välit koettiin heikommiksi ja työilmapiiri kireänä. (Vikman 2016, 47.)

Useimmiten ilman poikkeuksia vapauksien myöntäminen sekä joustavuus tuo huomattavasti enemmän etuja kuin haittoja. On myös havaittu, että joissain organisaatioissa on parempi antaa enemmän vastuuta työntekijöille, esimerkiksi niin, että työntekijät voivat keskenään sopia esimerkiksi lomista, fyysisestä läsnäolosta ja siitä kuinka työt organisoidaan. Tärkeintä on kuitenkin loppujen lopuksi se, että työ tulee hyvin tehdyksi ja asetetut tavoitteet saavutetaan, ei niinkään työpaikalla vietetty aika. (Vikman 2016, 47–48; Forsten-Astikainen ym. 2019, 14.)

Kun työllä on selkeät tavoitteet ja aikataulu, näiden avulla jokainen osapuoli on perillä siitä mitä tehdään ja milloin tehdään, lisäksi selkeät tavoitteet edistävät töiden tekemistä. Tuottavuuden varmistamiseksi rakennetaan selkeät yksilö- ja tiimitason tavoitteet ja mittarit, jotta syy- seuraus- suhteet ovat jokaiselle tiimin jäsenelle selvät. Kyseiset selkeät tavoitteet myös varmistavat työn mielekkyyden. Tavoitteiden tulee olla kuitenkin riittävän haastavia, ettei seuraa kyllästymistä. Työntekijä saattaa väsyä, jos häneltä vaaditaan enemmän kuin on resursseja käytössä (Vikman 2016, 49; Järvinen 2014; Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 203–204; Valpola 2021, 192.)

### **4.3 Valmentava johtaminen**

Hyvä hybridijohtaminen edellyttää tiimin valmentamista. Valmentavaa johtamista eli coaching-filosofiaa voidaan käyttää osaamisen johtamisen ja yksilön johtamisen työvälineenä. Valmentava johtaja toisin sanoen tiimin coach on tavallinen ihminen ilman esimieheltä vaadittavia erikoisominaisuuksia. Hän tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tavallisuus on myös epävirallisuutta, joka heijastuu suhtautumisessa toisiin henkilöihin. Rohkeus työyhteisössä ei ole rooliin sidonnainen ominaisuus. Rohkeus näkyy useimmiten siellä, missä henkilöt uskovat, että

teot ja sanat, joita sanotaan ääneen ovat tarpeellisia yritykselle. Aito kuunteleminen ja pysähtyminen toisen henkilön vierelle sekä ihmisten kohtaaminen vaatii rohkeutta, lisäksi aito välittäminen vaatii rohkeutta ihmisiltä, sillä silloin henkilöt kohtaavat samalla myös omia tunteitaan ja näin ollen valitaan sitoutuvuus toiseen osapuoleen. Erilaisten valmentavien vuorovaikutustilanteiden tavoitteena on edistää työpaikan toimintatapojen myönteistä kehitystä, jolla on vaikutusta myös positiiviseen työilmapiiriin ja työn laatuun. Johtajilta vaaditaan nykypäivänä yhä enemmän valmentavaa otetta työpaikoilla, sillä työpaikoilla tapahtuvat tilanteet vaativat välillä valmentavaa otetta. Coachingin kautta tiimi pärjää myös ilman johtajaa, koska yksilöt on valmennettu riittävän osaaviksi. (Rinne 2021, 91–92; Ristikangas & Ristikangas 2013, 50; Kankainen 2019; Kurttila ym. 2015, 189; KT Kuntatyönantajat 2020, 7; Räsänen 2022, 55.)

Esihenkilön tuomaa rohkeutta ja kannustusta tarvitaan, kun päämääränä on työyhteisölle tärkeät asiat. Mikäli yrityksillä on lupa ja vapaus olla inhimillinen, avaa tämä oven rohkeudelle. Sitä myös tarvitaan, kun ehdotetaan yritykselle uudistuksia tai nostetaan aiheeksi jokin epävarma aihepiiri. Innostaminen ja kannustaminen ovat valmentavan johtajuuden perustekemistä. Kannustava johtaja on sellainen johtaja, joka rohkaisee, tukee ja inspiroi työntekijöitä saavuttamaan parhaansa ja ylittämään odotukset. Tällainen johtaja luo myönteisen ja motivoivan työympäristön, joka edistää tiimin menestystä ja yksilöiden kehitystä. Kannustava johtajuus perustuu empatiaan, avoimuuteen ja kykyyn kommunikoida tehokkaasti. Kannustava johtajuus luo työympäristön, jossa työntekijät voivat kukoistaa, tuntea itsensä arvostetuiksi ja inspiroituneiksi. Tämä puolestaan johtaa korkeampaan sitoutumiseen, tehokkuuteen ja organisaation menestykseen. Johtajana kannustaminen vaatii taitoa ja tietoista ponnistelua, mutta se voi tuoda merkittäviä tuloksia sekä tiimille että organisaatiolle. Parhaimmillaan valmentava johtaminen tuottaa osaamista, jossa alainen saa ja osaa itsenäisesti tehdä työssään ratkaisuja ja esihenkilö toimii ohjaajana erilaisten kysymysten kautta (Rinne 2021, 93; Ristikangas ym. 2013; Sydänmaalakka 2015, 157; Kankainen 2019; Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 205–206.)

Rohkea organisaatio syntyy kuuntelemalla ja osallistamalla työntekijöitä. Valmentavassa mentoroinnissa opitaan yhdessä. Kun työntekijöillä on tunne, että heidän mielipiteillään on väliä ja heitä kuunnellaan ja kannustetaan päästään rohkeuteen. Näiden lisäksi on myös erittäin tärkeää, että esihenkilöt näyttävät esimerkkiä, sillä johdon rooli rohkean organisaation kehittämisessä on huomattavan suuri, ja näin ollen johdon on ymmärrettävä tämä myös syvällisesti. (Rinne 2021, 98–99; Ristikangas ym. 2019, 15–16; Sydänmaalakka 2015, 53.)

#### 4.4 Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt

Hybridityössä on myös erityisen tärkeää, että jokainen tiimistä tietää, mikä kuuluu kenenkin vastuulle ja, että tavoitteet ovat selvillä. Tavoitteiden seurannan pohjalta on mahdollisesti luontevampaa antaa palautetta sekä kertoa onnistumisista että epäonnistumisista ja samalla yhdessä suunnitella, miten tulevat onnistumiset varmistetaan. Työpaikan yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta. Ne tarjoavat pohjan tehokkaalle yhteistyölle, avoimelle viestinnälle ja selkeille odotuksille. Työntekijöiden työhön liittyvää hallinnan tunnetta saadaan vahvistettua, kun tiimissä ja työyhteisössä kaikki jäsenet ovat perillä yhteisistä tavoitteista, mutta myös omista ja työkavereiden tehtävistä sekä vastuista ja yleisistä pelisäännöistä työpaikalla. Jotta kaikki tämä olisi selkeää tiimin jokaiselle jäsenelle, edellyttää se tiimin ja esihenkilön välistä jatkuvaa kommunikointia. (Järvinen 2008, luku 1; Sydänmaanlakka 2015, 179–180; Haapakoski ym. 2020, 92, 111, 113.)

Yhdessä päätettyjen tavoitteiden ja pelisääntöjen avulla luodaan toimiva hybridityökulttuuri, ja sitä säilyttäessä viestintä on merkittävässä roolissa. Yhdessä päätettyjen pelisääntöjen avulla varmistetaan, että ohjeistus sopii jokaisen työntekijän tekemään työhön. Tavoitteet ovat määritettävä sellaiselle tasolle, että työtä voidaan seurata niiden kautta. Esihenkilö ja työntekijä voivat sopia myös keskenään tavoitteiden saavuttamisesta. Tiimiälyä arvostava organisaatio pitää huolen siitä, että sekä tiimien sisäiset että organisaation yhteiset pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa. (Maukonen 2020; Valpola 2021, 192; Rope 2021; Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 200; Vilkmann 2016; Kurttila ym. 2015, 66, 189.)

Mikäli yhteisiä pelisääntöjä ei ole tai niitä ei noudateta jokainen tietää, että siitä voi seurata riita, ja vaikka työpaikka ei olekaan niin sanottu pelikenttä, on sääntöjen noudattaminen ja niiden vaaliminen yhtä tärkeä ja herkkä aihe. Toimivan työyhteisön peruspilari on, että yhteisiä tavoitteita ja pelisääntöjä käydään läpi usein ja niihin tehdään muutoksia, mikäli epäselviä tilanteita tulee vastaan. Esihenkilön on luotava ja kyettävä ylläpitämään tasapuolista pelikenttää – sellaista, jossa hybridityöskentelevä työskentelevät tuntevat olonsa tasapuolisiksi. (Järvinen 2008, luku 3; Fried ym. 2014, 186.)

## 4.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on yksi perusasioista työyhteisössä. Yhteisöä ei ole olemassa ilman vuorovaikutusta. Vaikka vaikeiden keskusteluiden aloittaminen voi tuntua joskus hankalalta asioita pitäisi myös kyetä kyseenalaistamaan ilman pelkoa epämiellyttävistä seurauksista. Mikäli johtaja ei pysty kommunikoimaan työntekijöiden kanssa ei hän pysty motivoimaan heitä, eikä toteuttamaan johtamista. Myös työntekijöillä täytyy olla mahdollisuus kommunikoida johtajan kanssa koska, mikäli se mahdollisuus puuttuu ei työstä ole mahdollista suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Moni kaipaa fyysistä keskustelua ja kontaktia toiseen osapuoleen, mutta jotkut mieltävät etäkeskustelut paremmaksi vaihtoehdoksi, sillä keskustelua ei käydä samassa huoneessa toisen henkilön kanssa. Hybridityön onnistumisen kannalta vuorovaikutus on olennaista. (Haapakoski ym. 2020, 51; Tarkkonen 2012, 162; Benton & Halloran 1991, 15; Haapakoski ym. 2020, 92, 111, 113.)

Hyvään vuorovaikutukseen tarvitaan kuitenkin kaikkien yhteistyötä. Työn lomassa jutustelu, käytäväkeskustelut, kahvitauot ja muut epäviralliset vuorovaikutustilanteet ovat niitä tilanteita, joissa työyhteisön jäsenet normaalisti oppivat tuntemaan toisiaan (Virolainen 2010, 183). Viisi keskeistä avaintekijää vuorovaikutukseen ovat: konkreettisuus, kuunteleminen, jämäkkyys, positiivisuus ja tavoitteet. Näitä tekijöitä tulisi ottaa käyttöön etenkin niissä tilanteissa, kun vuorovaikutus on hankalaa tai vähäistä. (Dunderfelt 2014, 71.) Vuorovaikutus on kuitenkin laajempi käsite kuin pelkkä viestintä, sillä siihen vaikuttavat myös ihmisten käsitykset toisistaan ja muussakin kuin suorassa vuorovaikutuksessa syntyneet mielikuvat ja odotukset. Vuorovaikutustaidot voidaan nähdä yksilön kykynä tulla toimeen toisten kanssa. Hyvät vuorovaikutustaidot sisältävät hyvät käytöstavat, yhteistyötaidot, hienotunteisuuden, suvaitsevaisuuden sekä kyvyn viestiä vastavuoroisesti, huomioida toiset ja olemalla avoin. (Kauppila 2005, 19–22; Nissinen 2004, 158; Kuusela 2013, 41–42; Mäkipeska & Niemelä 1999, 86.)

Konkreettisuudella tarkoitetaan vuorovaikutuksessa menetelmää, jossa osapuolten läsnäolo on fyysistä. Konkreettisuudella tarkoitetaan myös syventäviä kysymyksiä, jotta tiedetään toisen olevan valppaana keskustelun aikana. Kuuntelemisella sen sijaan tarkoitetaan toisen osapuolen henkilökohtaisten tapahtumien kuuntelemista ja vaikka ei olisikaan samaa mieltä toisen osapuolen kanssa on hyvä opetella 30 sekunnin nyrkkisääntö. Tällä tarkoitetaan, että annat toiselle henkilölle tilaa kertoa omista kokemuksista ennen kuin ilmaiset oman näkemyksesi asiaan, vaikkakin vuorovaikutuksessa tarvitaan jämäkkyyttä. Jämäkkyydellä tarkoitetaan oikeanlaista itsekkyyttä. Se

ei ole aggressiivinen vaan, sillä tarkoitetaan selkeää linjausta, mikä voi esimerkiksi näkyä palavereissa. Esihenkilö pitää lisäksi huolen, että kaikki ovat kokouksessa ja jokainen saa puheenvuoron kenenkään keskeyttämättä. Vuorovaikutus ei kuitenkaan koskaan ole pelkästään yksilöstä riippuvaa vaan siihen vaikuttavat kaikki yhteistoimintaan osallistuvat. Jokaisen yksilön panoksella on merkitystä vuorovaikutuksen lopputuloksen kannalta. (Dunderfelt 2014, 71–73; Hujala 2008, 44; KT Kuntatyönantajat 2020, 37.)

Neljäntenä hyvän vuorovaikutukseen piirteenä on positiivisuus. Vaikeidenkin asioiden keskellä on hyvä löytää jotain positiivista, mikä ei suinkaan tarkoita asioiden kieltämistä, vaan mahdollisuuksien ja rakentavien ratkaisuiden huomioimista. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen suhtaudutaan mahdollisuutena ja unohdetaan aiemmat negatiiviset kokemukset. Esihenkilö voi vuorovaikutuksen yhteydessä ilmaista positiivisuutta esimerkiksi kehumalla työntekijöitä, kun on saavuttanut jotain. Mitä pienempiin yksityiskohtiin kiinnittää huomiota kehuissaan, sitä isompi merkitys sillä on toiseen osapuoleen ja tätä kautta esimerkiksi vaikutus yhteisiin tavoitteisiin. Yhteiset tavoitteet ovat viidentenä hyvän vuorovaikutuksen avaimista, tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on suhteellisen samanlainen käsitys tulevasta. Jokainen työpäivä luo esihenkilöille sekä työntekijöille tilaisuuden harjoittaa näitä viittä vuorovaikutuksen avainta. (Dunderfelt 2014, 73–74; Repo & Nuutinen 2003, 27.)

Vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa erilaisissa ympäristöissä se ei ole pelkästään viestintää tai tiedottamista, se on enemmän. Vuorovaikutus on suhde ja toiminta, jossa keskustellaan ajatuksista, tiedosta, kokemuksista ja tunteita, joiden pohjalta päädytään yhteisiin merkityksiin. Myös yhteisöllisyys luo hyvää vuorovaikutusta, sen ansiosta syntyy rehti ja tuottava yhteisö. (Vikman 2016, 40–42; Repo ym. 2003, 28–31.)

Työyhteisön jäsenten välinen aito vuorovaikutus ei kuitenkaan synny itsestään vaan se vaatii aikaa ja resursseja. Sen tukemiseksi on luotava riittävät edellytykset, jotka mahdollistavat kiireettömän ja rauhallisen kohtaamisen työntekijöiden välillä. Esimiehellä on suuri rooli vuorovaikutusta edistävien puitteiden luomisessa. Näihin kuuluu sekä aineellisista, että henkisistä toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Varsinkin etätyöskentelyssä vuorovaikutus on tärkeässä roolissa, on esimerkiksi mietitty, jäävätkö työkyvyn heikkenemisen oireet etätyön takia piiloon. Mikäli palavereissa kamerat jäävät kiinni, on esihenkilön hankala huomata oireita, mikäli työ

uuvuttaa tai stressaa työntekijää liikaa. Tämän vuoksi yksi tärkeimmistä asioista on rakentaa hyvä vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välille. (Mäentausta 2021; TTK 2015; KT Kuntatyönantajat 2020, 7; Vilkmán 2016, 131.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA METODOLOGIA

Opinnäytetyön tutkimuksen voi toteuttaa kolmella eri tavalla, laadullisella, määrällisellä tai taiteellisella tutkimuksella. Määrällinen ja laadullinen ovat käytössä kaikilla aloilla. Luotettavaa tutkimusta varten tutkijan tulee perusteellisesti määrittää riittävä ja perustavanlaatuinen perusjoukko eli kohderyhmä. Koska tarkoituksena ei ole kartoittaa koko perusjoukon mielipiteitä ja näkemyksiä, on tutkijan tehtävänä valita mahdollisimman hyvin perusjoukkoa kuvaileva otos eri otantamenetelmiä hyödyntäen. Otokselta saatuja tutkimustuloksia kuvataan numeeristen suureiden avulla ja yleistä on muodostaa sekä syy-seuraussuhteita että analysoida asioiden keskinäisiä riippuvuuksia. Tutkimustulokset, esimerkiksi poliittisten puolueiden kannatusarviot, voidaan esittää taulukkoon muodostettuina jakaumina ja keskiarvoina. (Vilka 2021a, 11; Alasuutari 2011, luku 2; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jota tuki tutkimusaineiston keräys teemahaastatteluiden muodossa. Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksessa käytettyä kvalitatiivista menetelmää ja sen käytännön toteutusta.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä on tavoitteena saada ymmärrys ilmiöstä eli vastaus kysymykseen. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään eri aloilla esimerkiksi työyhteisöjen yhteisöllisyyden ja osaamiseen liittyvien kokemusten arvioinnissa. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan sitä, kun ihminen on tutkimuksen kohteena ja halutaan ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2021a). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on vaikeaa antaa yksiselitteistä kuvausta, mutta tutkimussuuntaukselle tyypillisiä ominaispiirteitä ovat muun muassa strukturoimattoman aineiston suosiminen sekä empirian kerääminen haastattelujen avulla. (Vilka 2021a, 11; Tuomi & Sarajärvi 2018; Kiviniemi 2010; Grönfors 2011, luku 1.)

Laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta tietävyyttä päästäkseen asiayhteyteen, jotta voidaan ymmärtää asiayhteys, tutkijan on tiedettävä, miksi tutkittava tapahtuma on merkityksellinen haastateltavalle. Laadullisen tutkimuksen tutkijan täytyy myös ymmärrettävä missä, millä tavalla ja miksi haastateltavan näkökulmasta tulevat asiat muokkaantuvat merkityksellisiksi. (Vilka 2021a, 12.) Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy monia erilaisia käytänteitä ja lähestymistapoja sekä

aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimista varten. Kvalitatiivisille tutkimuksille yhteistä on elämismaailman tutkiminen, ja sen keskiössä ovat merkitykset, jotka ilmenevät monenlaisin tavoin. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006; Kiviniemi 2010.)

Kyseisessä tutkimuksessa tutkitaan aina kysymystä: mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan? Tämä kysymys edellyttää tutkijalta tarkennuksia, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä kysymyksiä. Useimmiten kyseisessä tutkimus muodossa valitaan ihmisten kokemukset haastattelu muodossa, sillä kokemukset ovat aina henkilökohtaisia. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on jättää tilaa moniäänisyydelle ja antaa ääni niille, jotka sitä muuten eivät saisi. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulkintoja ja näkökulmia aiheesta. Laadullisen tutkimuksen erilaisia muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu, joista teemahaastattelu on yleisin. (Vilka 2021b, 93–100; Puusa, Juuti & Aaltio 2020; Valli & Aarnos 2018, luku 1.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen omanlaisensa piirre on, että tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden havaitseminen tai löytäminen vaan tavoitteena on havainnollistaa esimerkiksi henkilön toiminnasta tai kohteen tuottamista kulttuurituotteista sellaista näyttöä, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Näissä tavoittamattomissa havainnoissa on useimmiten kyse esimerkiksi arvoituksesta, jota tutkimuksen sisältö pyrkii ratkaisemaan. Laadullista tutkimusta voidaan kuvailla prosessiksi myös siinä mielessä, että tutkimuksen edetessä eri vaiheet eivät välttämättä ole ennalta jäsennettävissä selkeisiin eri vaiheisiin, vaan esimerkiksi tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua tutkimuksen edetessä. (Vilka 2021b, 94; Alasuutari 2011, luku 2; Kiviniemi 2010, 70)

Kun tutkitaan henkilöitä ja heidän kokemuksiansa käytetään laadullisessa tutkimuksessa kyllästymispistettä eli saturaatiota. Kyseistä saturaatiota käytetään tutkimuksissa yhtenä kattavuuden määrittämisen kriteerinä, tällä tarkoitetaan sitä, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrän ratkaisee yleensä se, kuinka nopeasti laadullinen aineisto alkaa satureitua eli kuinka nopeasti samat vastaukset alkavat toistamaan toinen toisiaan. (Vilka 2021b, 122–123; Tuomi & Sarajärvi 2018; Tuomivaara 2005.)

## 5.2 Aineiston keräys ja analysointi

Aineiston keräys valintaa ohjaa päätös siitä, millaista, keneltä tai mistä tietoa etsitään. Teemahaastattelu on tavanomaisin aineiston keräystapa laadullisessa tutkimuksessa. Se tarkoittaa, että tutkija haastattelee osallistujia tietyistä teemoista tai aiheista. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa edettiin etukäteen määritettyjen aiheiden ja tarkentavien kysymyksiä varassa. Kyseinen haastattelu muoto valittiin, sillä menetelmä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen osallistujien näkemyksistä, kokemuksista ja mielipiteistä koskien tutkittua aihetta. Teemahaastattelu sopii erityisesti silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on syventyä määrättyille aihealueille, jolloin tutkija saa mahdollisesti tietoon haastateltavan piileviä tunteita ja ajatuksia, mutta on mahdollista, että kysymysten järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Kanasen (2014, 97) mukaan laadullisen tutkimuksen tapauksessa haastatteluista kerätty aineisto on hyvä nauhoittaa, ettei vastausten kirjoittaminen riko tilanteen vuorovaikutuksellisuutta. (Vilka 2021b, 99; Hirsjärvi ym. 2005, 197; Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 29–30; Puusa ym. 2020; Saaranen-Kauppinen ym. 2006; Grönfors 2011.)

Haastattelussa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen, ja haastattelutapoja voidaan tyypitellä sen mukaan, mikä on tutkijan rooli vuorovaikutustilanteessa. Haastatteluun liittyviä rakenteita ja toteutustapoja on erilaisia ja erityyppisille haastatteluille on muodostettu omia käytäntöjä. Aineisto kerätään hyvää tutkimusetiikkaa sekä hyviä tutkimusentekäytäntöitä noudattaen ja kunnioittaen. Järjestelmällisyys, läpinäkyvyys ja tarkka dokumentointi aineiston keräyksessä takaa laadukkaan ja käyttökelpoisen aineiston syntymisen. Kun dokumenteille ei ole enää tarvetta tutkimuksen tekoon tai sen analysointiin, poistetaan aineisto välittömästi. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava ja siksi sopiva kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksiin. (Stake 2010, 95; Eskola ym. 2018; Hirsjärvi & Hurme 2001, 103)

Tieteellisessä tutkimuksessa edellytetään järjestelmällisyyden ja kurinalaisuuden lisäksi täsmällisyyttä. Sitä tulisi noudattaa niin aineiston keräämisessä ja analysoinnissa kuin myös tutkimusraportin kirjoittamisessa. Empiirisen tutkimusaineiston analysoinnissa ja sen pohjalta pääväitteen argumentoinnissa on ensiluokaisen tärkeää, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu tutkimuksen aihepiiriin sisältyvistä kyseisen ammatti ja tieteenalan laadukkaista lähteistä. Tutkimustulokset on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysi on perinteinen analyysimenetelmä, jota voidaan

käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Kyseisellä metodilla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteja voivat olla muun muassa kirjat, artikkelit, päiväkirjat, kirjeet, haastattelut, puheet, keskustelut, dialogit, raportit tai mikä tahansa kirjalliseen muotoon muodostettu materiaali. Sisällönanalyysissa kiinnitetään huomiota siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo (Vuori 2021a). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmevaiheinen prosessi, jonka ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen, toinen on aineiston klusterointi eli ryhmittely ja kolmas abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Vilka 2014; Tuomi ym. 2018, 122, 103).

Aineiston analysointi on prosessi, joka koostuu tutkittavan aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja yleiskäsitteiden kuvaamisesta eli abstrahoinnista. Ennen aineiston varsinaista analysointia on aineisto saatava muotoon, josta analysoiminen onnistuu, useimmiten tällä tarkoitetaan aineiston litteroimista. Tutkimusaineisto tulee saada sellaiseen muotoon, ettei johtopäätöksiä voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin, tapahtumiin tai lausumiin, vaan kuvaavat asiaa yleisemmin käsitteellisellä tasolla (abstrahointi). Laadullista tutkimusta analysoidaan tulkinnan yleistämisen kautta. Yleisyys kyseisessä tutkimusmenetelmässä voidaan tuoda ilmi monella eri tavalla, esimerkiksi yleinen kuvaus tutkimuksen tematisoidusta laadusta. Tutkijan on tutkimusta toteuttaessa muistettava, että yleistäminen tehdään aina tutkimuksen tulkinnan perusteella ei tutkimusaineiston. Tulkinta on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välinen yhteistulos. Kun laadullinen tutkimus etenee tutkimuksen toivotulla tavalla, se ylläpitää koko ajan jonkinlaista yleistettävyyttä. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan pätevä, kun tulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja päämääriä. (Vilka 2021b, 154; Alasuutari 2011, 206–207, 209, 219; Kyngäs & Vanhanen 1999; Kananen 2017; Metsämuuronen 2008, 242–244.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysissä pyritään saamaan aineistoon selkeyttä ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineisto on luettava useampaan kertaan, jotta analyysin jatkokehittelyä varten syntyy alustava jäsenitys, tässä teemahaastattelun teemat auttavat jäsenityksen tekemisessä. Teemahaastattelurungon avulla aineistosta saadaan esille kyseisistä asioista kertovia seikkoja. (Eskola & Suoranta 2005, 137–152; Tuomi ym. 2018, 108–112.)

### **5.2.1 Otos ja otoksen valintamenetelmä**

Tutkimuksen aloituksen yhteydessä on ensiksi määriteltävä joukko, joka on kohderyhmänä tutkimuksessa. Tätä joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Otoksella tarkoitetaan havaintoyksikköjoukkoa, joka poimitaan perusjoukosta käyttäen apuna jotakin seuraavaa otantamenetelmää; systemaattinen otanta, kokonaisotanta, ositettuotanta, yksinkertainen satunnaisotanta tai klusteri(-ryväs) otanta. Tutkimuksen otanta tarkoittaa valitun otoksen tai näytteen muodostamista suuremmasta populaatiosta eli tutkimuskohteena olevasta ryhmästä. Otannan tarkoituksena on mahdollistaa pätevien ja yleistettävien johtopäätösten tekeminen populaatiosta ilman, että koko populaatiota tarvitsee tutkia. Edustavan otoksen saaminen voi olla hankalaa, mikäli ei ole käytettävissä kohderyhmään kuuluvien sähköpostiosoitteita. Tärkeää on huolehtia, että edustavan otoksen saamiseksi tieto kyselystä tulee lähettää kaikille perusjoukon jäsenille. Oikeanlaisen otantamenetelmän käyttäminen on tärkeää, jotta tutkimuksen tulokset ovat edustavia ja luotettavia. Otantamenetelmiä on useita, ja niiden valinta riippuu tutkimuksen tavoitteista ja resursseista. (Holopainen & Pulkkinen 2003, 12–13; Vilka 2007, 51–52; Jyväskylän yliopisto 2021b; Heikkilä 2014, 66.)

Tämän tutkimuksen otoksen poiminnassa on käytetty ositettuotanta menetelmää. Otoksessa on huomioitu, että kumpaakin ryhmää edustaa sama määrä henkilöitä. (Vilka 2007, 55–58.) Tutkimuksen perusjoukko on ABB Oy:n IEC LV Motors henkilöstö. Otokseksi valittiin vapaaehtoiset 12 henkilöä, jotka kokivat, että heillä voisi olla mahdollisia kehitysehdotuksia tai vinkkejä onnistuneeseen hybridijohtamiseen. Tutkimuksessa oli mukana niin uusia kuin kokeneempia, vanhoja ja nuoria työntekijöitä, jonka vuoksi saatiin mahdollisimman luotettava ja ABB:n edustavuutta parantava otos.

### **5.3 Haastattelun rakenne ja runko**

Haastatteluissa kerättiin aineistoa teemahaastatteluiden avulla, kyseinen haastattelumuoto valittiin, sillä se on hieman strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Kyseistä haastattelumuotoa käytetään useimmiten silloin kun halutaan selvittää asiaa X, josta ei entuudestaan ole paljon tietoa. Teemahaastattelu sopii parhaiten haastattelumuodoksi, silloin kun ei pystytä ennustamaan millaisia vastauksia tullaan saamaan, sillä vastaukset perustuvat henkilön omaan kokemukseen.

Kohderyhmään osallistui vapaaehtoiset 6 toimihenkilöä ja 6 esihenkilöä. Vapaaehtoisuudella pyrittiin saamaan haastateltuun sellaisia kohdehenkilöitä, jotka kokivat, että heillä olisi mahdollisia kehitysehdotuksia tai vinkkejä onnistuneeseen hybridijohtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ABB Oy henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä itseohjautuvuudesta, hybridityöstä ja -johtajuudesta. Haastatteluun osallistuneille lähetettiin sähköpostitse haastattelurunko, johon heillä oli mahdollisuus tutustua hyvissä ajoin ennen sovittua haastattelua. Jokaiselle osallistuneelle varattiin oma henkilökohtainen Teams-palaveri.

Kyselyrunko lähetettiin ensimmäisille osallistujille kesäkuun 2023 alussa, mutta viimeiset haastattelut saatiin valmiiksi elokuun 2023 alku puolella kesälomakauden takia. Henkilöstölle lähetetyn haastattelurungon (Liite 2) kysymykset pohjautuvat opinnäytetyössä hyödynnettyyn kirjallisuuteen ja erityisesti teorialuvuissa 2. ja 4. esitettyihin näkemyksiin hybridijohtamisen peruspilareista sekä sen tuomista haasteista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön mielipidettä hybridijohtamisesta ja sen ymmärryksestä. Haastattelussa keskityttiin onnistuneeseen hybridijohtajuuteen ja sivuttiin sen kehyskysymyksiä, jotka koskivat itseohjautuvuutta ja hybridityöskentelyä. Tarkoituksena oli löytää toimihenkilöiden näkökulmasta keskeisiä pilareita, joihin organisaation tulisi kiinnittää huomiota hybridiympäristössä työskentelevänä.

Haastattelu sisälsi 9 kysymystä esihenkilöille ja toimihenkilöille. Molemmille ryhmille oli omat kysymykset, jotka tukivat toinen toisiaan. Kyseiset kysymykset olivat tarkkaan valittu, jotta ne tukisivat teoriaosuudessa käytettyjä aiheita, joita olivat hybridityöskentely, itseohjautuvuus ja hybridijohtaminen. Lisäksi kysymykset mietittiin niin, että ne hyödyttäisivät toimeksiantajaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kysymykset käytiin toimeksiantajan kanssa huolellisesti läpi, jotta kohdeyritys hyötyisi tutkimuksesta ja siitä saaduista tuloksista mahdollisimman hyvin. Tämän opinnäytetyön haastattelun laajuus oli tietoinen valinta, sillä aineistoa kerättiin saturaatioon asti. Kysymysten määrä yritettiin kuitenkin pitää suhteellisen maltillisena, jotta tutkimukseen saataisiin osallistumaan henkilöitä mahdollisimman pienellä kynnyksellä, ilman että se veisi mahdottomasti kalenteritilaa.

Haastateltavat henkilöt osallistuivat haastatteluun heille varattuina aikoina, jokainen yksitellen, jotta anonymiteetti saatiin säilytettyä. Yksilöhaastattelu valittiin haastattelumuodoksi, sillä ryhmähaastattelun uskottiin vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin. Tällä tarkoitetaan mahdollisuutta,

että haastateltavat eivät olisi uskaltaneet kertoa rehellisiä mielipiteitään muiden ABB:n työntekijöiden läsnä ollessa.

Jokainen tutkimukseen osallistunut oli haastattelussa kamera päällä. Kyseinen pyyntö tuli haastattelun tekijältä, sillä tämän avulla pyrittiin kartoittamaan mahdollisia ilmeitä ja eleitä, joita haastattelun aikana saattaisi ilmetä, lisäksi täällä pyrittiin lisäämään vuorovaikutusta haastateltavan ja haastattelijan välille. Jokainen haastatteluun osallistunut oli tietoinen haastattelun tallentamisesta, mutta tähän kysyttiin myös jokaiselta erikseen asianmukainen lupa tallenteen alussa.

Haastattelukutsun alussa oli saatekirje (Liite 1), jonka avulla ilmeni tutkimuksen tekijä, tarkoitus, aihe, toimeksiantaja, tietojensuoja-asiat ja tekijän yhteystiedot mahdollisia yhteydenottoja varten. Haastattelu aloitettiin tutkimukselle oleellisilla kysymyksillä 1–2 eli kysymällä mielipidettä hybridityöskentelystä. Peruskysymysten jälkeen oli haastatteluun valikoitu 7 muuta kysymystä, jotka oli tarkoin valikoitu tukemaan opinnäytetyön teoriakehystä teemoilla: itseohjautuvuus ja esihenkilö työ.

Teemahaastattelu toteutettiin yhteensä 12 henkilölle, jotka edustivat kahta eri ryhmä; toimihenkilöt ja esihenkilöt.

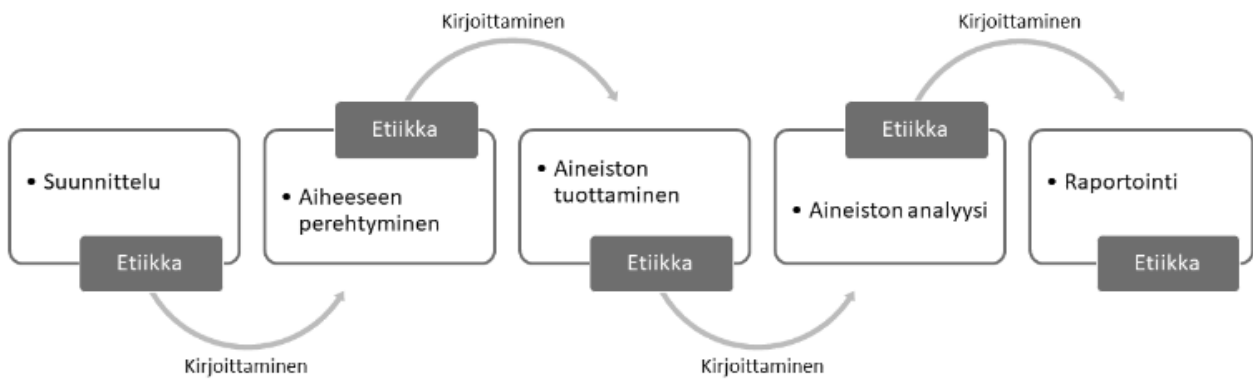
#### **5.4 Tieteellinen tutkimus ja tutkimusprosessi**

Tiede rakentuu kahdesta tekijästä: tutkimusprosessista ja tieteellisen tutkimuksen muodostamista tuloksista. Tiede on järjestelmällinen ja objektiivinen tapa hankkia tietoa ja ymmärrystä maailmasta ympärillämme. Se perustuu tarkkaan havainnointiin, kokeelliseen tutkimukseen ja loogiseen päättelyyn. Tieteen päämääränä on selittää ilmiöitä, ennustaa niiden käyttäytymistä ja ymmärtää niiden taustalla olevia lakeja ja syy-seuraussuhteita. Tutkimus on järjestelmällistä toimintaa tiedon lisäämiseksi. (Holopainen & Pulkkinen 2003, 11–15; Vilkkä 2005, 23, 27.)

Tutkimusprosessi alkaa aiheen valinnasta. Sen luonteen ja puoli strukturoidun rakenteen kuvaaminen ja noudattaminen edesauttaa tutkimusprosessin etenemistä sekä lisää tutkimuksen luotettavuutta (ks. kuvio 4). Tutkimusprosessin suoraviivaisuus ei kuitenkaan aina täysin toteudu, vaan eri vaiheisiin palaaminen ja niiden päällekkäisyys prosessin edetessä – etenkin laadullisessa tutkimuksessa – on yleistä tutkimusprosessin toteutunutta kulkua verrattaessa alkuperäiseen

prosessiin. Haastattelussa haastattelukysymysten aihepiiri muodostuu tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, mutta järjestys ja tarkka kysymysmuoto puuttuvat eli haastattelu oli puolistrukturoitu. (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, 11; Vilka 2005, 29; Flick 2011, 53; Puusa ym. 2020; Valli ym. 2018, luku 1; Helsingin Yliopisto 2023.)

Kuviossa 4. on esitettyä tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimusprosessi. Empiirinen tutkimus perustuu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen ja siinä esitettyihin asioihin (Holopainen & Pulkkinen 2003, 19). Tämä tutkimus toteutetaan Case- ABB tutkimuksena, jonka tarkoituksena on perehtyä onnistuneeseen hybridijohtamiseen mahdollisimman perusteellisesti sekä esittää tutkimuksessa esiin nousseet asiat ja jatkotutkimusehdotukset.



**Kuvio 4** Tutkimusprosessi Tutkimusprosessi (Holopainen & Pulkkinen 2003, 15; Vilka 2005, 43; Saunders ym. 2019, 12; Flick 2011, 54; Günther & Hasanen 2023).

#### 5.4.1 Toteutuksen ja metodien arviointi

Tutkimuksen ja metodien arviointi on tärkeässä osassa tieteellisen tutkimuksen prosessia. Se auttaa varmistamaan tutkimuksen laadun, validiteetin ja luotettavuuden. Tutkimuksen ja metodien arviointi on kriittinen osa tutkimuksen laadun takaamista ja varmistamista, että se tuottaa hyödyllisiä, luotettavia ja päteviä tuloksia. Se edellyttää kriittistä ajattelua ja itsekriittisyyttä sekä valmiutta tarvittaessa tehdä parannuksia tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tämän tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu hyvän tutkimusetiikan ja tieteellisten käytäntöjen periaatteita. Haastattelu patteristo toimitettiin osallistujille erikseen niin, että heidän anonymiteettinsa säilyi. Haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyys saattaa olla selvitetävissä, mikäli ulkopuolinen pääsisi kirjautumaan tutkimuksen laatijan koneelle tai haastatteluun osallistuneen koneelle. Tämän asian välttämiseksi haastatteluun osallistuneiden tallenteet poistettiin tutkimustulosten koonnin jälkeen. Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena teemahaastatteluna. Kyseinen haastattelu pidettiin Teams välityksellä, joka oli oikea päätös tutkimuksen tulosten yleistettävyyden kannalta.

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään taustatiedot sekä tutkimustulokset aiheittain. Tutkimustulokset ovat jaoteltu teoriaosuudessa käytettyjen kolmen aiheen mukaan, jotka ovat hybridityöskentely, itseohjautuvuus sekä tutkimuksen pääkysymys eli kuinka onnistua hybridijohtamisessa. Tässä luvussa käydään läpi teemahaastatteluista kerättyä tietoa ja osallistavan havainnoinnin avulla tehtyjä mahdollisia havaintoja. Empiirisellä osalla pyritään löytämään yhteys teoriaosuuteen sekä vastauksia tutkimusongelmiin, jotka ovat esiteltynä teorialuvussa 1.2. Lisäksi tässä luvussa keskitytään analysoimaan tutkimus tuloksia sekä kartoittamaan suurimpia vastaus eroavaisuuksia, joita nousi esihenkilöiden ja toimihenkilöiden välillä.

### 6.1 Tutkimuksen toteutus ja deskriptiivinen analysointi

Kyseisen teemahaastattelun kysymykset on toteutettu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Jokainen tutkimuskysymys on valikoitu niin, että se tukisi teoriaosuudessa käytettyjä aiheita. Kysymysrunko on käyty myös erikseen toimeksiantajan kanssa läpi, jotta haastattelu olisi toimeksiantajaa ajatellen mahdollisimman hyödyllinen.

Haastattelukysymykset nojautuvat toimeksiantajan toiveesta MBA opinnäytetyöhön ”Leading and experiencing self-organization in a remote working” tekijältä M. Kippola, 2022.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Teams-haastatteluiden muodossa. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat vapaaehtoisesti ilmoittautuneet mukaan tutkimuksen toteuttamiseen. Jokainen haastattelu sovittiin henkilökohtaisesti yksityisviestillä haastatteluun osallistuneen kanssa, tällä tavoin voitiin mahdollistaa tietosuoja ja anonyymiyteen säilyvyys. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka aloitettiin kesäkuussa 2023. Yksilöhaastattelut toteutettiin etätapaamisina Teams välityksellä, tallentaen kyseinen haastattelu yksityiseen OneDriveen. Jokainen haastattelu kesti noin 20 minuuttia ja vain henkilöillä, jotka olivat haastatteluissa mukana, oli mahdollisuus nähdä tallenne jälkikäteen. Jokaiselle haastatteluun osallistuneelle toimitettiin etukäteen kysymyspatteristo (Liite 2.), jotta heillä olisi aikaa pohtia vastauksia sekä perehtyä tutkimuksen temoihin, mikäli aiheet eivät olleet entuudestaan tuttuja.

Haastateltavia oli yhteensä 12 toimihenkilöä. Kuusi heistä oli ABB Oy:n IEC LV Motors toimihenkilöitä ja loput ylempiä toimihenkilöitä, tällä erottelulla pyrittiin saamaan näkemyksiä eri

osapuolilta. Henkilöt saivat itse ilmoittautua vapaaehtoisesti haastatteluun, jonka vuoksi kokemus sekä ikä vaihtelivat vastanneiden kesken. Kaikki haastattelut toteutuvat suunnitelman mukaisesti ja niistä saatiin teoriaa tukevaa tietoa.

Tutkimustuloksia on kohdeyrityksen ABB Oy:n mahdollista hyödyntää jatkossa hybridijohtamisen kehittämiseen sekä tukemaan esihenkilöiden arkea. Haastatteluita jatkettiin niin pitkälle, kunnes haastattelun pääkysymyksen ”Kuinka onnistua hybridijohtamisessa?” vastaukset alkoivat toistumaan liian useasti.

## **6.2 Teema 1: Kokemukset hybridityöstä**

Hybridityöskentely koetaan positiivisena sekä modernina työskentelymuotona. Se luo vapautta ja helpottaa arjen suunnittelua, kun ei ole sidottuna tiettyyn työskentelypisteeseen. Näin suurin osa ABB:n toimihenkilöistä kuvaa hybridityötä heille suunnatussa haastattelussa 2023.

Jopa 11/12 vastanneista koki hybridityöskentelyn positiivisena. Haastattelijoiden mielestä kyseinen muoto luo vapautta, mutta myös lisää työhyvinvointia sekä motivaatiota tehtyä työtä kohtaan. Näin myös Mäkelä ym. totesivat (2023) vuosina 2021–2022 toteutetussa tutkimuksessa, joka on esitettyä luvussa 2.3. Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltavat kertoivat, että mikäli työntekijöille (heille) annetaan vapaus tehdä työ myös kotoa käsin lisää tämä luottamuksen tunnetta jokaiseen suuntaan. Luvuissa 2.6 ja 4.1 on perusteltu, kuinka luottamuksen on oltava hybridijohtamisessa sijalla yksi, koska sen tiedetään olevan keskeisessä osassa myös ihmisten jokapäiväisissä arjen valinnoissa.

*”Koen sen toimivana ratkaisuna, joka sopii nykyaikaan. En kuitenkaan koe, että paluu vanhaan malliin toisi mukanaan mitään hyvää. Hybridityöskentely helpottaa arjen suunnittelua sekä se lisää omasta mielestäni työhyvinvointia sekä työmotivaatiota”*

*”Mä koen sen positiivisena asiana, koska se antaa myös vapautta työntekijöille ja osoittaa myös työnantajilta luottamusta työntekijöihin, että hommat hoituvat myös etänä, että ei ole aina pakko olla läsnä.”*

Vaikka suurin osa hybridityöskentelyn vastauksista olivat positiivisia ja työskentelymuoto koettiin mieluisana, on jokaisella asialla useimmiten myös kääntöpuolensa. Saadut vastaukset koskien

hybridityötä kertoivat mahdollisesta itseohjautuvuuden puutteesta, joka korostuu varsinkin etätyöskentelyssä. Luvussa 2.5 on kerrottu, kuinka esihenkilöt, jotka työskentelevät etätöiden parissa tiedostavat liiallisen työnteon riskin hybridimallissa. Itseohjautuvuus on nykyaikaa ja se näkyy vahvasti etätyössä, sillä kaikki työasiat eivät enää päädy esihenkilön työpöydälle, ja näin ollen itseohjautuvuus lisääntyy (Vikman 2016, 51). Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että osalla esihenkilöistä ja toimihenkilöistä on jonkin näköisiä haasteita vetää rajaa työn ja vapaa-ajan välille tai löytää soveltuva työskentelypaikka kotona. Koska itseohjautuvuus tuo organisaatioille huomattavaa etua, olisi yritysten tärkeää myös tukea työntekijöitä siinä. Luvussa 3.4 on esitetty, kuinka sen tukemisella varmistetaan esimerkiksi yhteisiä päämääriä ja tuloksekkuutta.

*--"toimistolla meillä on ergonomia asiat tosi hyvin hoidettu kuntoon, kun taas kotona on usein varmasti niin, että tekee esimerkiksi keittiön pöydän ääressä töitä, jolloin ei ergonomia puoli kunnossa. Kotona myös se huono puoli että, päivät meinaavat venähtää ja ei muista pitää taukoja, on häiriön tekijöitä kotona yms."*

Teorialuvussa 2.2. on kerrottu, kuinka ABB Oy (2022) on rajannut, että hybridityöskentelyä voidaan toteuttaa niin kauan, kunhan siitä ei synny lisäkuluja yritykselle. Luvussa 2.5 on pohdittu, kuinka tämä rajaus voi luo haasteita ylläpitää esimerkiksi toimihenkilöiden ergonomiaa, kun työskennellään kotona. Sen vuoksi toimihenkilöillä on oikeus työskennellä toimistolla joka päivä, mikäli kokee tämän mieluisammaksi. Toimistotyöskentely mahdollistaa ergonomian, mutta uusien työntekijöiden mielestä se luo myös paremman mahdollisuuden tiimiytymiseen ja työnkuvan perehtymiseen varsinkin työn alkuvaiheessa. Luvussa 4.5 kerrottu, kuinka moni työntekijä kaipaa kuitenkin fyysistä kontaktia työpaikoilla.

*"Silloin kun olen itse aloittanut työt ja tiimini oli suurimaksi osaksi etänä koronan takia, niin olihan siinä ehkä hieman haasteita perehtyä työnkuvaan."*

Toimistoille mentäessä onkin tärkeää muistaa huomioida myös ympärillä olevat ihmiset, jotkut heistä kaipaavat rauhallisempaa ympäristöä työskentelyyn, mutta melkein jokainen kokee vuorovaikutuksen olevan erityisen tärkeässä roolissa toimistolla työskennellessä. Luvussa 4.5 esitetään, kuinka tärkeitä ovat esimerkiksi työn lomassa jutustelu, käytäväkeskustelut, kahvitaumat ja muut epäviralliset vuorovaikutustilanteet, sillä niiden kautta opitaan tuntemaan työyhteisön jäseniä (Virolainen 2010, 183). Jotta huomioidaan jokainen työyhteisöön kuuluva, on tärkeää, että yhteiset pelisäännöt ja niiden ajan tasalla pitäminen on esihenkilöille tuttua. Teorialuvussa 4.4

Maukonen (2020), nojaa myös väitteeseen, kuinka yhdessä päätettyjen tavoitteiden ja pelisääntöjen avulla luodaan toimiva hybridityökulttuuri, ja sitä säilyttäessä vuorovaikutus on merkittävässä roolissa.

*--"jos on sovittu, että ollaan esimerkiksi tietyt päivät viikosta toimistolla, niin kunnioitettaisiin sitä ja tultaisiin toimistolle."*

Haastatteluissa toimistopäivät nostattivatkin erinomaista keskustelua. Monen mielestä jokaisella kuuluisi olla vapaus valita missä tekee työn, kunhan se palvelee työnantajaa. Haasteena tähän tulee tietenkin ABB:n sisäiset rajaukset, mikä estää esihenkilöitä antamasta rajatonta vapautta etätyöskentelyyn. Myös teoriaosuudessa 2.3 esitellyn tutkimuksen Mäkelä ym. (2023) tuloksista voidaan nähdä, että henkilöstö toivoi jo tehdyn tutkimuksen aikana (2021–2022) enemmän joustavuutta organisaation puolelta koskien etätyöskentelyä. On kuitenkin muistettava, että organisaatiossa työskentelee erilaisia henkilöitä, jotkut kaipaavat enemmän sosiaalisuutta, kun taas jotkut viihtyvät paremmin kotona. Vaikka usein koetaan, että sosiaalisuutta voi kokea vain toimistolla, ei tämä ole totta. Myös tiimipalavereissa voidaan saada enemmän kontaktia työyhteisöön, mikäli kamerat olisivat auki palaverin ajan. Mikäli kameroita pidettäisiin palavereissa päällä, luo tämä palaverin pitäjälle onnistumisen tunnetta, mutta tärkeimpänä vuorovaikutus lisääntyisi. Kameroiden tärkeydestä on kerrottu enemmän luvussa 4.5.

*--"kun on palaveri teamssissä niin jokainen pitäisi sen kameran auki sen palaverin ajan, näin saisimme enemmän ihmiskontaktia myös kotoa käsin."*

Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, vaikka hybridityöskentely koetaan positiivisena ja vapauttavana, henkilöstö toivoisi kuitenkin vielä enemmän vapautta päättää toimistopäivistä. Tällä jousto mahdollisuudella helpotettaisiin muun muassa työntekijöiden arjen ja vapaa-ajan suunnittelua sekä lisättäisiin motivaatiota tehtyä työtä kohtaan. Etätyöskentelyssä toimihenkilö on enemmän itse vastuussa omasta hyvinvointistaan, motivaatiosta sekä saamistaan vuorovaikutuksesta, jonka vuoksi esihenkilöltä saama tuki on hybridimallissa tärkeässä roolissa. Luvussa 3.4 on kerrottu, kuinka esihenkilön on hyvä käydä aika ajoin keskustelua työntekijöiden kanssa, jossa pohditaan työntekijän tietoja ja taitoja. (Savaspuro 2019, 159–162.) Lisääntyneen etätyöskentelyn takia olisi tärkeää pitää koulutuksia henkilöstölle tehokkaasta hybridityöskentelystä, jotta toimihenkilö olisi myös kotona parhaimmillaan. Luvussa 3.5 kerrotaan, kuinka kouluttamisen kautta saadaan lisättyä myös ammatillista osaamista, josta jokainen osapuoli

hyötyä. Lisäksi yhteiset pelisäännöt tukevat myös vahvasti itseohjautumista, mutta näitä pelisääntöjä tulee kuitenkin jokaisen tiimiläisen noudattaa, jotta ne tukevat koko tiimin työskentelyä. Luvussa 4.4 on kerrottu, kuinka työpaikan yhteiset pelisäännöt ovat keskeisessä asemassa organisaation menestyksen ja työhyvinvoinnin kannalta. (Järvinen 2008, luku 1; Sydänmaanlakka 2015, 179–180; Haapakoski ym. 2020, 92, 111, 113.)

*”Näen hybridityöskentelyn erittäin positiivisena ja hyvänä. Näin se on enemmän nykyaikaa ja tulevaisuutta, pitää olla monimuotoisuutta työskentelytavoissa.”*

Vaikka tehdyssä tutkimuksessa kaikki haastatteluun osallistuneet kokivat hybridityön positiivisena, esihenkilöiden ja toimihenkilöiden vastausten välillä oli hieman eroavaisuuksia. Vaikka vain yksi esihenkilö haastattelussa sanoi suoraan, pystyi rivien välistä lukemaan, että esihenkilöt verrattuna toimihenkilöihin tässä otannassa toivoisivat enemmän toimistolla läsnäoloa. Tähän voi mahdollisesti vaikuttaa kuitenkin, se että esihenkilöt kokevat, että tiimiä on helpompi ohjata, kun ollaan läsnä toimistolla sekä työergonomia on kunnossa. Kun on ergonomia huomioitu, on töitäkin mielekkäämpi tehdä. Kyseiseen väitteeseen nojataan myös teorialuvussa 2.5, sillä ergonomisuus on kytköksissä työhyvinvointiin ja harvalla etätyöntekijällä työpisteen ergonomisuus on kotioloissa samalla tasolla kuin toimistolla.

*--”toimistolla meillä on ergonomia asiat tosi hyvin hoidettu kuntoon, kun taas kotona on usein varmasti niin, että tekee esimerkiksi keittiön pöydän ääressä töitä, jolloin ei ergonomia puoli kunnossa.”*

Tehdyn tutkimuksen otannassa myös haastatteluun osallistuneen ikä ja kokemusvuodet ABB:llä vaikuttivat vastausten laatuun. Esimerkiksi harva kokeneempi puhui perehdyttämisen ongelmista hybridimallin aikana, vaikka suurin osa heistä on perehdyttänyt uutta työntekijää. Tähän voi mahdollisesti vaikuttaa, että kokeneemmille ei ole niin väliä tuleeko tuki esimerkiksi liveinä/puhelussa vai viestimudossa, kun taas nuoremmat tai he joilla kokemus vuosia on vähemmän, kokivat puheluiden tärkeyden. Niiden avulla saadaan vastauksia heti eikä tarvitse odottaa, että pääsee eteenpäin. Tässä taas kokeneemmat olivat sitä mieltä, että viestien käyttö on hybridimallin etu, viesteihin ei heidän mukaansa tarvitse vastata heti, mikäli jokin asia on kesken, kun taas toimistolla oltaessa vastauksen tulee antaa heti.

*--"jos tarvitsee apua niin soitellaan mielummin asiasta kuin se, että laitetaan viestiä ja yritetään neuvoa kirjallisesti. Koen tämän itse välillä hieman hankalana, sillä kun tulee jatkokysymyksiä tai pahimmassa tapauksessa viestitellään monta tuntia jostain pulmasta, kun helpompi olisi soittaa ja neuvoa." - nuorempi*

*--"välillä toimistolla voi olla semmoinen olo, että siinä koko ajan joku kysyy ja sun omat hommat niinku tavallaan pysähtyy siinä. Sitten kun on etänä niin sä pystyt enemmän kontrolloimaan asioita. (teams viestit yms)" - kokenut*

Molemmilla tekijöillä on puolensa, vaikka otannassa tuli jonkin verran ristiriitoja olivat vastanneet loppujen lopuksi useimmiten samaa mieltä asioista. Tässä esimerkiksi suurin osa vastaajista, taustatekijöistä riippumatta oli sitä mieltä, että hybridityöskentelyssä ohjeet ja tuki saadaan ja annetaan mielummin livenä/puhelussa, kuin viestin muodossa.

*--"soitellaan mielummin asiasta kuin se, että laitetaan viestiä ja yritetään neuvoa kirjallisesti. Koen tämän itse välillä hieman hankalana, sillä kun tulee jatkokysymyksiä tai pahimmassa tapauksessa viestitellään monta tuntia jostain pulmasta, kun helpompi olisi soittaa ja neuvoa."*

### **6.3 Teema 2: Kokemukset itseohjautuvuudesta**

Itseohjautuvuus on nykyaikaa ja sen taidon tarve on kasvanut ja korostunut koronan myötä työpaikoilla. Itseohjautuvuus tarjoaa monia etuja organisaatioille, esimerkiksi toimihenkilöiden tehokkuutta sekä kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Luvussa 3.3 on esitetty, kuinka itseohjautuvuus ei ole oletusarvo, eikä siihen pidä lähteä vain sen takia, että se on trendikästä, vaan tämän täytyy tietysti tuottaa organisaatiolle kilpailuetua (Hämäläinen, 2019; Askola 2021; Haapakoski ym. 2020, 102–103). Kyseinen taito tuo etuuksia ja tuloksekkuutta yrityksille, mutta vain jos osataan itseohjautua oikeaan suuntaan.

*"Itseohjautuvuus on oikeastaan monissa tehtävissä edellytys, jotta tehtäviä pystyy tekemään."*

Jokainen haastatteluun osallistunut toimihenkilö kertoi, että itseohjautuvuudesta ei puhuta ABB:llä yleisesti, vaan sitä pidetään oletusarvona. Yleisesti puhuminen voisi kuitenkin tuoda lisäarvoa yritykselle, jolloin parempia tuloksia vuosien aikana voitaisiin saavuttaa, myös moni

kirjallisuus, jota käytettiin teorialuvussa 3. painottaa itseohjautuvuuden puhumisen tärkeyttä. Mikäli itseohjautuvuutta halutaan tukea työpaikoilla, sen täytyy näkyä joka päivä työpaikoilla (Savaspuro 2019, 164–167). Vaikka ABB:n henkilöstö pidetään jo todella itseohjautuvana, on aina olemassa mahdollisuus, että henkilöt itseohjautuvat väärään suuntaan mutta korjatakseen tämä tarvitaan myös esihenkilöltä tukea.

*”Mielestäni itseohjautuvuudesta ei puhuta tarpeeksi. Varsinkin nyt kun tehdään suurin osa ajasta töitä itsenäisesti kotona. Ehkä tämä on jollain tavalla jopa itsestäänselvyys, että henkilö on itseohjautuva.”*

*”Toivoisin, että itseohjautuvuudesta puhuttaisiin huomattavasti enemmän. Välikatsaus olisi kohdillaan.”*

Haastatteluun osallistuneet kertoivat, että esihenkilöltä saama tuki on tärkeässä roolissa itseohjautuvuuden kannalta. Kyseiseen väitteeseen nojataan teorialuvussa 3., sillä esihenkilö nähdään työpaikalla valmentajan roolissa. Luvussa 4.3 on kerrottu, kuinka johtajilta vaaditaan nykypäivänä yhä enemmän valmentavaa otetta työpaikoilla. Tämän takia heidän tulisi osata motivoida tiimiä oikeilla tavoin sekä tunnistaa omien alaisten vahvuudet. Haastateltavat toivoisivat esihenkilöltä kykyä osata ohjata alaisia oikeaan suuntaan sekä antaa heille jatkuvaa palautetta. Näillä elementeillä tuetaan myös itseohjautuvuutta tiimeissä. Lisäksi teoriaosuudessa 3.3. mainitut Hakanen & Martela (2021) ovat tehneet tutkimuksen, jonka mukaan, itseohjautuvuus on työelämässä merkittävässä roolissa, mutta sen ylläpitämiseksi tarvitaan esihenkilön ja organisaation tukea. Mikäli itseohjautuvuutta halutaan tukea, tarvitaan jatkuvaa vahvistamista, välittäviä rakenteita ja yhteydenpidon erilaisia muotoja.

*”Coachausta ja sparraamista. Näillä koen olevan eniten vaikutusta tiimin itseohjautumisen tukemisessa. Ei tarjota vastauksia suoraan vaan autetaan heitä miettimään, kuinka he itse voisivat saada ongelmaan ratkaisun, jolloin tiimiläinen pääsee itseohjautumaan ja ratkaisemaan pulman.”*

Vaikka itseohjautuvuudesta ei puhuta yleisesti, haastateltavat olivat kuitenkin kaikki tietoisia, siitä mitä sillä tarkoitetaan. Haastateltavat kertoivat, että ovat kuitenkin tyytyväisiä siihen, kuinka heidän itseohjautuvuuteensa luotetaan, sillä tämä lisää samalla myös heidän omaa

itseluottamustansa. Luvussa 3.1 esitetään, kuinka itseluottamuksen kautta saadaan nostatettua myös henkilön motivoituneisuutta.

*--"pidän siitä, ettei esihenkilö ole koko aikaa tarkkailemassa miten teen työni. Tykkään tehdä vapaasti ja vapaalla kädellä oman työni."*

Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että itseohjautuvuus on tuttua kaikille toimihenkilöille, mutta siitä ei puhuta yleisesti ABB Oy:llä. Luvussa 3. on kerrottu, kuinka itseohjautuvuus tukee hybridityöskentelyä koska, kun henkilöt ovat etänä joutuvat he olemaan huomattavasti enemmän itseohjautuvia, kuin toimistolla oltaessa. Ensimmäisissä haastattelukysymyksissä kävikin ilmi, että itseohjautuvuuden puute korostuu toimihenkilöillä eniten esimerkiksi tauottamisen yhteydessä. Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön Eurofondin (2020) tutkimuksen mukaan noin joka kuudes eli 16 prosenttia suomalaisista kyselyyn vastanneista ilmoitti työskennelleensä vapaa-ajallaan ja kokeneensa työn haittaavan vapaa-ajan viettoa perheen kanssa. Kyseisestä tutkimusta Fried ym. (2014) ovat pohtineet luvussa 2.5. Tauottamiseen liittyvien haasteiden takia olisikin tärkeää, että itseohjautuvuudesta puhuttaisiin yleisesti, sillä hyvä itseohjautuvuus tuo yritykselle vain etuja. Teorialuvussa 3.3 on kerrottu enemmän eduista esimerkiksi, kuinka itseohjautuvuuden yksi suurin etu on, että työntekijä pystyy ottamaan itse enemmän vastuuta, joka saa samalla hänet motivoituneemmaksi työtään kohtaan. Esihenkilön tuki on tärkeässä roolissa toimihenkilöiden itseohjautuvuuden kannalta. (Hämäläinen, 2019; Askola 2021; Haapakoski ym. 2020, 102–103.)

*"Esihenkilö voi tukea toimihenkilöitä aktiivisella keskustelulla ja ottaa teams-puheluita tiimiläisten kanssa ja pitää väli katsauksia missä mennään ja mitä tulee seuraavaksi työpöydälle. Itseohjautuvista voidaan tukea yhteisillä pelisäännöillä, tällöin tiimillä on selkeästi tiedossa, minne päin suunnataan töiden kannalta"*

Vaikka esihenkilöiden ja toimihenkilöiden vastaukset kulkivat tässä teemassa erinomaisesti käsikädessä sekä täydensivät toinen toisiaan, oli niiden välillä pieni eroavaisuus. Esihenkilöt toivoisivat välikatsausta itseohjautuvuuden parista. Haastatteluiden perusteella esihenkilöt itse myös tiedostavat pulman, että itseohjautuvuudesta ei puhuta yleisesti, mutta ovat ehkä hieman tietämättömiä, kuinka tätä voisi kehittää paremmin. Puhuminen itseohjautuvuudesta voi rohkaista ihmisiä kehittämään työelämässä taitoja ja ottamaan aktiivisen roolin omassa oppimisessaan ja

elämässään. Se voi myös auttaa luomaan tietoisuutta siitä, kuinka itseohjautuvuus voi parantaa yksilön elämänlaatua ja edistää yrityksen menestystä niin kuin luvussa 3. on mainittu.

*--"Toivoisin, että itseohjautuvuudesta puhuttaisiin huomattavasti enemmän. Välikatsaus olisi kohdillaan."*

#### **6.4 Teema 3: Kuinka onnistua hybridijohtamisessa**

Teoria luvussa 4. on listattu olennaisia tekijöitä onnistuneeseen hybridijohtamiseen, joista vuorovaikutus on yksi. Haastatteluissa ilmeni, että toimihenkilöt kokevat esihenkilöt sekä ylemmän tahon helposti lähestyttävänä, niin sanottua kynnystä vuorovaikutukseen ei ole. On tietenkin ymmärrettävää, että välillä arkojen tai hankalien asioiden ääneen sanominen saattaa olla vaikeaa, jonka vuoksi olisikin tärkeää, että esihenkilöt kysyisivät esimerkiksi face 2 face-palaverissa palautetta heidän omasta työskentelystään. Näin ollen saadaan myös tiimille tunne, että he voivat vaikuttaa tiimin johtamiseen tietyllä tapaa. Tuen antaminen ja saaminen koetaan myös miellyttävämpänä liveinä tai etäpalaverissa kameroiden kanssa, koska tällä voidaan välttää väärinymmärrykset, joita saattaa tulla kirjoitetun viestin välityksellä. Luvussa 2.5 on esitetty, kuinka tapaamisilla ja esihenkilön tavoitettavuudella helpotetaan tiedonkulkua ja kommunikointia, sillä sen tiedetään olevan haasteellista varsinkin etätyössä.

*--"Koen myös, että pystyn ottamaan omaan esihenkilööni matalalla kynnyksellä yhteyttä mutta tietenkin esihenkilön johtamistyyliin on hieman hankala puuttua. Tällä tarkoitan sitä, että en halua tuoda tätä väärällä tavalla asioita ilmi tai luoda eripuraa välillemme. Mielestäni parhain tapa olisi, että esihenkilö kysyisi itse kehitysideoita hänen johtamistyyliinsä, tällöin ei tarvitsi itse ottaa tätä aiheeksi. Tiedän myös, että todennäköisesti monella on tämä sama ajatustapa varmaan, että ei halua tuoda asioita ilmi väärällä tavalla."*

Haastatteluissa 9/12 toimihenkilöä oli sitä mieltä, että esihenkilö tarvitsee hyviä vuorovaikutustaitoja onnistuakseen hybridijohtamisessa. Kyseistä väitettä puoltaa myös luku 4.5, sillä työyhteisöä ei olisi olemassa ilman vuorovaikutusta (Haapakoski ym. 2020). Vuorovaikutuksen kautta esihenkilöt pääsevät luomaan myös yhteishenkeä tiimiin ja näin ollen tuntemaan oman tiiminjäsenet paremmin. Ilman vuorovaikutusta ei myöskään tieto kulje. Tiedonkulku, coachaus

sekä yhteishenki olivat tasaisesti toiseksi tärkein ominaisuus onnistuneeseen johtamiseen tehdyn tutkimuksen perusteella.

*”Vuorovaikutus sekä täytyy tuntea tiimiläiset, huomata että kaikki on OK tiimissä. Tunnistaa milloin henkilöt eivät enää jaksaa.”*

*--”Tiedonkulku pitää olla sujuvaa ja yksityiskohdat selvillä.”*

Esihenkilöiltä odotetaan myös luottamusta tiimiä ja sen jäseniä kohtaan, sillä ilman sitä on vaikea rakentaa hyvää ja vuorovaikutteista työyhteisöä. Luottamuksen kautta saadaan luotua joustavuutta niin esihenkilöiltä kuin toimihenkilöiltä. Teorialuvussa 2.6 Harisalo ja Miettinen (2010) nojaavat väitteeseen, että luottamus on vuorovaikutusta. Kun ihmiset ovat työssään he luottavat siihen, että heitä kohdellaan ja palkitaan tasavertaisesti ja tämän kautta saadaan luotua toimiva työyhteisö. Luvussa 2.6 ja 4.1 on kerrottu, mikäli luottamus horjuu, ihmiset eivät enää luota siihen, että puhutaan totta tai huolehditaan omista velvollisuuksista. Epäluottamus on pahimmillaan kustannustekijä. Myös Lappalainen (2016) on kertonut kirjassaan, kuinka luottamuksen kautta saadaan avattua muita tärkeitä johtamisen ominaisuuksia. Kun löytyy luottamusta ja joustavuutta, on myös tiimin helpompi toimia. Joustavuuden myötä on kuitenkin erittäin tärkeää rajata tiimille oikeanlaiset pelisäännöt, jotka päivitetään säännöllisin väliajoin.

*”Yhteiset pelisäännöt sekä niiden noudattaminen. Joustoa tietenkin löytyy suuntaan ja toiseen mutta se että jokainen on tietoinen ja kunnioittaa niitä on tärkeää. Vuorovaikutus ja sen tuoma arvo ja luottamus on myös tärkeitä asioita, jotta voi onnistua johtamisessa.”*

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että ilman luottamusta ja joustoa on vaikea rakentaa suhdetta työntekijöiden ja esihenkilön välille. Mikäli löytyy joustoa, on tärkeää kuitenkin rajata tiimilleen pelisäännöt, jotta jokainen tiimissä oleva tietää missä mennään ja mitä heiltä oletetaan. Luvussa 4.4 kerrotaan, kuinka hybridityössä on erityisen tärkeää, että jokainen tiimistä tietää, mikä kuuluu kenenkin vastuulle ja, että tavoitteet ovat selvillä. Myös muu teoriaosuudessa 4. käytetty kirjallisuus nojaa saatuihin ominaisuuksiin tutkimus tuloksien kanssa. Luottamus, kunnioitus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Mikäli jokin näistä pilareista puuttuu, on hankala toteuttaa muita, lisäksi nämä ovat elintärkeitä rakennuselementtejä kaikenlaisissa työyhteisöissä. (Vikman 2016, 25–44.)

Vaikka haastatteluun osallistuneet tukivat hyvin teoriaosuudessa käytettyjä käsitteitä, oli vastaajien roolien välillä eroja. Esimerkiksi jokainen haastatteluun osallistunut toimihenkilö korosti vuorovaikutuksen ja face to face-palavereiden tärkeyttä, ei niinkään muita ominaisuuksia onnistuneessa hybridijohtamisessa. Kun taas esihenkilöt painottuivat myös muihin tekijöihin kuten luottamukseen ja yhteisiin pelisääntöihin. Vastausten ero voi mahdollisesti johtua sitä, että toimihenkilöt kokevat vuorovaikutuksen kautta saavan myös paljon muuta, jota he eivät kuitenkaan maininneet haastattelussa. Vuorovaikutuksen tunnetaan avaavan myös ovia muille tärkeille ominaisuuksille niin kuin luvussa 4.5 on kerrottu.

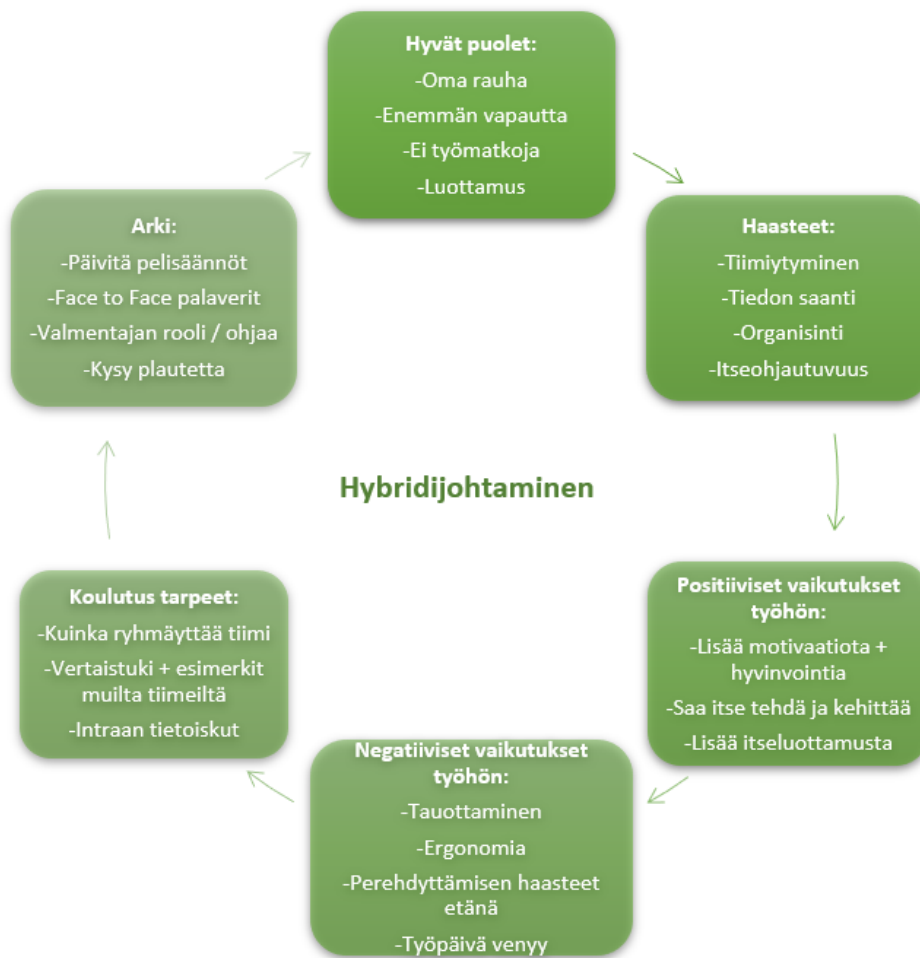
Hybridijohtamisen peruspilarit korostavat tasapainoa hierarkkisen ja tiimityöskentelyyn perustuvan johtamisen välillä. Tämä johtamistyyli voi auttaa organisaatioita parantamaan tehokkuuttaan, lisäämään innovaatiota ja luomaan mielekkäämpiä työympäristöjä työntekijöille. Tämä edellyttää johdon sitoutumista ja valmiutta sopeutua muuttuviin tarpeisiin ja olosuhteisiin.

*”Esihenkilö onnistuu johtamisessa silloin kun hän antaa avaimet onnistumiseen.”*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja viimeisenä esitellään kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin saada tietoa kohdeorganisaation ABB Oy:n hybridityöskentelystä, itseohjautuvuudesta sekä tutkia, mitä tarvitaan, jotta yrityksen esihenkilöt voivat onnistua hybridijohtamisessa. Tutkimusongelman toimi pääkysymys: ”Kuinka onnistua hybridijohtamisessa?”. Tutkimuksen tarkoituksena selvittää mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen hybridijohtamiseen niin toimihenkilöiden kuin esihenkilöiden näkökulmasta. Luvussa 1.2 esitetään tutkimuksen pää- sekä tutkimuskysymykset, jotka ohjasivat opinnäytetyön etenemistä. Teoreettisen viitekehysten ja empiirisen tutkimuksen vuorovaikutuksella pyrittiin analysoimaan ja testaamaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tuloksista kävi ilmi, että ABB:n henkilöstö on suurimmilta osin suhteellisen tyytyväinen koettuun esihenkilö työhön. Esihenkilön ja toimihenkilön välinen suhde koetaan myönteisenä ja matala kynnyksisenä, mutta kehitettävää löytyy kuitenkin. Vaikka kehitettävää löytyy, työlle asetettu tavoite saavutettiin opinnäytetyössä, sillä empiirinen tutkimus ja teoria tukivat toinen toistaan. Näiden avulla saatiin koottua esihenkilölle tärkeitä ominaisuuksia, kuinka he voivat onnistua hybridijohtamisessa.

Tutkimustulokset esitellään ja raportoidaan kohdeorganisaatiolle ABB Oy:lle. Tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa, että hybridityöskentely koetaan positiivisena, modernina sekä osana nykyaikaa. Kokemukseen hyvin sujuvasta hybridityöskentelystä ja sen johtamisesta vaikuttaa moni tekijä.



**Kuvio 5.** Tutkimuksen keskeiset tulokset

### 7.1 Mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen hybridijohtamiseen

Tutkimus tuloksien kannalta olennaisimmat kysymykset koskivat aihetta hybridijohtaminen. Haastatteluiden kautta saatiin kerättyä esihenkilölle olennaisia piirteitä, joita tarvitaan onnistuneessa hybridijohtamisessa. Haastattelujen kautta saatuja tekijöitä käsiteltiin laajemmin teoria luvussa 4.

Kokemukseen hyvin sujuvasta hybridityöstä ja onnistuneesta hybridijohtamisesta vaikuttaa moni tekijä. Enemmistö haastatteluun osallistuneista koki hybridityöskentelyn positiivisena kokemuksena, sillä heidän mielestensä kyseinen muoto luo vapautta sekä rauhaa työskentelyyn. Näin oli myös vuosina 2021–2022 aikaisemman tutkimuksen perusteella, josta on kerrottu luvussa 2.3 Haastatteluiden tiimoilta on kuitenkin todettu, että isoin haaste hybridityössä on itseohjautuvuus.

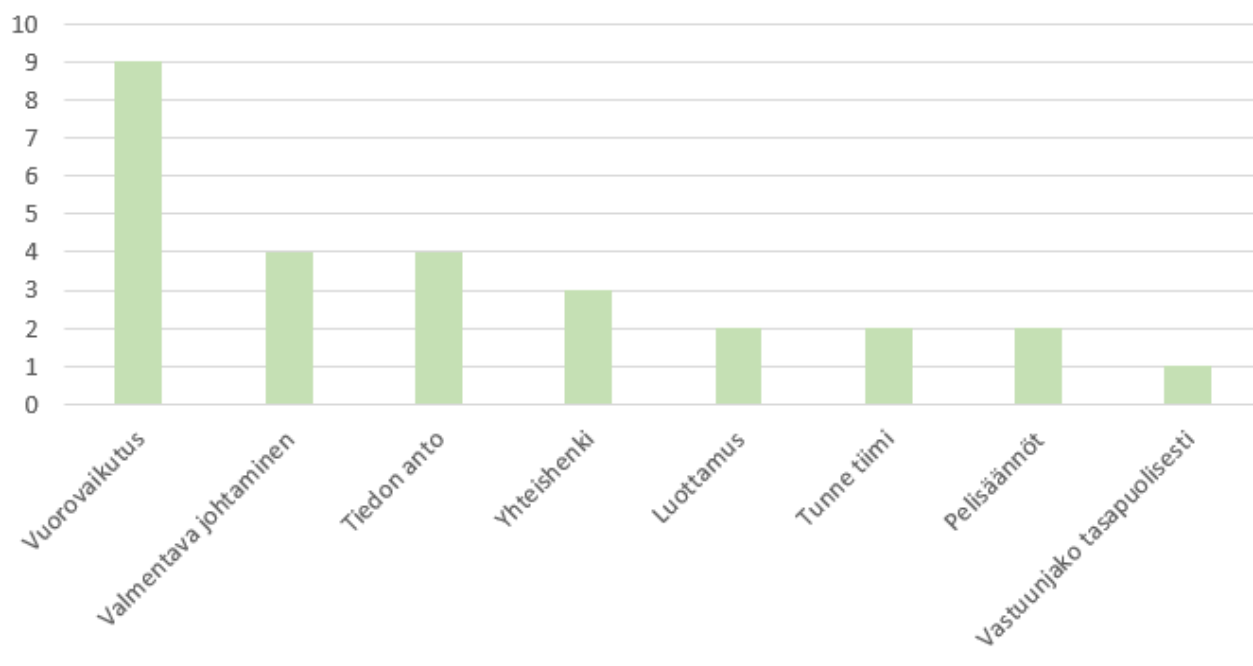
Henkilöstöllä on etätöissä haasteita tauottamisessa sekä työ- ja vapaa-ajan rajaamisessa, mikä kertoo itseohjautuvuuden puutteesta. Luvussa 3.3 on kuitenkin kerrottu sen positiivisista vaikutuksista, jonka vuoksi olisi tärkeää, että esihenkilöt puhuisivat yleisesti itseohjautuvuudesta omissa tiimissään ja organisaatio järjestäisi koulutuksia aiheen tiimoilta. Salopuro (2019) korostaa myös teorialuvussa 3.4, kuinka esihenkilön olisi hyvä käydä aika ajoin keskustelua työntekijöiden kanssa esimerkiksi siitä, missä he kokevat olevansa hyviä. Tämän keskustelun kautta voidaan kertoa työntekijälle, missä olisi parantamisen varaa ja työntekijät vuorostaan voivat ilmaista, missä he kaipaisivat tukea ja ohjausta.

Esihenkilö nähdään työpaikoilla valmentajan roolissa, sillä he huomaavat vahvuudet, antavat palautetta tehdystä työstä sekä kannustavat. Kun tunnetaan oma tiimi, on helpompi huomata heidän heikkouksiansa esimerkiksi tauottamiseen liittyen, jolloin siihen voidaan puuttua kannustavalla otteella. Esihenkilön tuomaa rohkeutta ja kannustusta tarvitaan, kun päämääränä on työyhteisölle tärkeät asiat. Kannustava johtajuus perustuu empatiaan, avoimuuteen ja kykyyn kommunikoida tehokkaasti. Rinne (2021) ja Ristikangas (2013) ovat myös kertoneet teorialuvussa 4.3 kuinka valmentava johtajuus luo työympäristön, jossa työntekijät voivat kukoistaa, tuntea itsensä arvostetuiksi ja inspiroituneiksi.

Tehdyn tutkimuksen perusteella tärkein avaintekijä, jotta esihenkilö voi onnistua hybridijohtamisessa, on runsas vuorovaikutus. Tätä väitettä puolsivat ABB:n esihenkilöt ja toimihenkilöt.

*--" Vuorovaikutus ja sen tuoma arvo on myös minulle tärkeitä asioita, jotta voin itse onnistua johtamisessa."*

## Onnistuneen hybridijohtamisen tulokset



**Kuvio 6.** Onnistuneen hybridijohtamisen tulokset

Vuorovaikutusta pidetään tutkimustulosten perusteella tärkeimpänä johtuen siitä, että sen koetaan avaavan ovia monille muille ominaisuuksille, jota tarvitaan johtamisessa. Teorialuvussa 4. kerrotaan kuinka avoin tiedonkulku, luottamus sekä yhteishenki muodostuvat vasta runsaan vuorovaikutuksen jälkeen. Suurin osa esihenkilöistä kokee myös itse haastatteluiden perusteella vuorovaikutuksen olevan avainasemassa, jotta he voivat onnistua tiimin johtamisessa. He kuvailivat vuorovaikutuksen olevan avointa ja rehellistä tiimissä, johon myös suurin osa toimihenkilöistä pystyi samaistumaan. Luvussa 4.5 on kuitenkin kerrottu, kuinka vuorovaikutus ei ole pelkästään esihenkilöstä riippuvaa, vaan siihen vaikuttavat jokaisen yksilön panos (Kuntatyönantajat 2020). Haastatteluiden perusteella on kuitenkin todettu, vaikka useimmiten kynnystä vuorovaikutukseen ei ole, voi joskus olla haasteellista ottaa esille aiheita, joissa toimihenkilöt näkevät puitteita. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että esihenkilöt itse kysyvät esimerkiksi palautetta heidän työskentelystään face to face-palaverissa. Tämän avulla mahdollistettaisiin sekä ylläpidettäisiin runsas ja esteetön vuorovaikutus suuntaan ja toiseen.

Esihenkilön vuorovaikutustaidot koostuvat kahdesta tekijästä, kyvystä kuunnella ja ymmärtää omien alaisten näkemyksiä. Kun esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot hän kunnioittaa, arvostaa ja luottaa tiimiinsä. Hyviä vuorovaikutuksen piirteitä on myös kyky ottaa puheeksi,

käsitellä sekä ratkaista hankalia asioita, jota puoltaa myös luku 4. Aikaisemmillä tutkimuksilla voidaan todeta, että esihenkilön hyvällä vuorovaikutustaidolla on suora yhteys alaisten työsuorituksiin, tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Lång, 2021, 27–28)

Muita tärkeitä tekijöitä onnistuneeseen hybridijohtamiseen haastatteluiden perusteella olivat valmentava johtajuus, tiedon anto, yhteishenki ja luottamus, jota myös teorialuvussa 4. käytetyt eri kirjallisuus lähteet pitävät peruspilareina, jotta voidaan onnistua hybridijohtamisessa.

Aikaisemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet luottamuksen lisäävän vuorovaikutuksen yhteydessä avoimuutta, parempaan tiedon saantia ja menestyksekkäämpää ongelmaratkaisua tiimeissä. Jotta vahva luottamus saadaan rakennettua, vaatii tämä rehellistä sekä runsasta vuorovaikutusta esihenkilön ja tiimin välillä. (Lång, 2021, 29.) Luvussa 4. esitetään kuinka, avoin vuorovaikutus vaatii esihenkilöltä muutakin kuin kahvipöytäkeskusteluita tiimiläisten kanssa. Kun vuorovaikutus on runsasta, saadaan tämän kautta kasattua myös luottamussuhde työntekijän kanssa. Useimmiten esihenkilöillä voi olla käsitys, että tiimin jäsenet kertovat itse, kun jokin asia on pielessä, mutta tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Mikäli luottamus ja avoin vuorovaikutus puuttuu, ei useimmiten haluta vaivata muita ihmisiä omilla murheilla esimerkiksi työn kuormituksen esille otto voi olla hankala keskustelunaihe, tätä väitettä puoltaa luvut 2.6, 4.1 ja 4.5. Myös muut tutkimustulokset ovat osoittaneet, että työuupumuksen riski on kasvanut vuodesta 2019 erityisesti alle 36-vuotiailla naisilla. (Pietarinen, 2023.) Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan pohtia olisiko työuupumus nousussa, mikäli vuorovaikutus olisi avointa ja luottamuksellista jokaisella työpaikalla.

## **7.2 Toimihenkilöiden kehitysideat**

Lopuksi kuvataan kehittämisehdotukset ABB Oy:lle tutkimustulosten pohjalta. Jokainen kehitysidea on tullut haastatteluiden pohjalta, joko ABB:lla työskentelevän työntekijän toimesta tai tutkija on nähnyt haastatteluiden perusteella puitteita tietyllä osa-alueella. Kehitysideat ovat jaoteltu kolmeen aihepiiriin kysymysrunгон (Liite 2.) ja teoriassa käytettyjen teemojen avulla.

Hybridityöskentely	Itseohjautuvuus	Esihenkilö
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhteisten pelisääntöjen päivittäminen</li> <li>•Enemmän joustoa etätyöskentelyyn</li> <li>•Tiedon saannin kehitys</li> <li>•Excel josta näkee, milloin tiimit paikalla</li> <li>•Kamerat päällä etäpalaverissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intraan tietoisuuksia tai koulutuksia</li> <li>•Puhutaan yleisesti itseohjautuvuuden ongelmista/vaikeuksista</li> <li>•Pakollinen kahvitauko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ohjaa, ei anna suoria vastauksia</li> <li>•Face to Face palaverit</li> <li>•Kysyy palautetta</li> <li>•Yhteishengen ylläpito</li> <li>•Esihenkilöiden välinen avoin kommunikointi työskentelytavoista</li> </ul>

### Kuvio 7. Kehittämisehdotukset

Luvussa 2.5 esitetään, kuinka hybridityöskentelyn yleistyttyä on esihenkilöille tuotu uudenlaisia haasteita arkeen. Asia, joka toimii toimistolla ei välttämättä ole enää yhtä tehokas etätyöskentelyssä. Hybridityöskentelyn tueksi olisi tärkeää päivittää tiimien sisäiset pelisäännöt. Näillä pelisäännöillä luodaan toimihenkilöille ymmärrystä sekä selkoa, mitä heiltä odotetaan ja vaaditaan, ne myös auttavat muun muassa ottamaan asioita puheeksi ja puuttumaan ongelmiin tarpeeksi varhaisessa ajassa, mikäli niitä on havaittu. Sääntöjen avulla mahdollistetaan myös yhdenvertainen kohtelu tiimin sisällä ja niiden avulla tavoitellaan esimerkiksi työnkuorman tasapuolista jakoa, pelisääntöjen tärkeydestä kerrotaan myös teoriaosuudessa 4.4. Työpaikan yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta. (Järvinen 2008, luku 1; Sydänmaanlakka 2015, 179–180; Haapakoski ym. 2020, 92, 111, 113.) Pelisäännöistä voidaan parhaiten keskustella liveinä niin, että jokainen palaveriin osallistunut on valmistautunut aiheeseen ja näin ollen jokainen tiimiläinen saa tuotua oman mielipiteensä tiimipalaveriin. Mutta mikäli halutaan kysyä parannusehdotuksia voi joskus paras tapa olla tiedon keräys esimerkiksi anonyymilappujen avulla.

Toimistopäivät nostattivat tutkimuksessa paljon keskustelua varsinkin toimihenkilöiden keskuudessa, minkä vuoksi olisi organisaation hyvä arvioida tilanne pakollisten toimistopäivien osalta. Suurin osa haastatteluun osallistunut koki, että työn pystyy myös tekemään etänä, mikäli oikeanlainen työskentelypiste löytyy kotoota. Kyseistä väitettä puoltaa ABB:lle aikaisemmin tehty tutkimus, joka on esitetty luvussa 2.3. Tehdyn tutkimuksen mukaan henkilöstö kertoi, että jos työpäivä koostuu perustyön tekemisestä ei tällöin ole tarvetta toimistopäiville. (Mäkelä,

Tanskanen, Kempainen & Siiriäinen 2023.) Kehitysideana tähän olisi, että luovuttaisiin toisesta vapaavalintaisesta toimistopäivästä ja siirryttäisiin vain yhteen pakolliseen toimistopäivään, sillä jokainen haastatteluun osallistunut koki kuitenkin toimistopäivälle merkityksen tiimiytymisen kannalta. Luvussa 4.5 on esitetty, kuinka vuorovaikutus on yksi perusasioista työyhteisössä, sillä moni kaipaa kuitenkin fyysistä keskustelua ja kontaktia toiseen osapuoleen.

*” Yleisesti meidän yksikkö on antanut meille todella hienot ja hyvät mahdollisuudet tehdä etänä töitä. -- Itse olen kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että kyllä olisi hyvä käydä niinku silloin tällöin toimistolla ja joku yhteinen toimistopäivän niin se on pakko olla, sillä sitä kautta saadaan yhteisöllisyyttä ja keskustelua paremmin aikaan.”*

Henkilöstö toivoisi enemmän joustoa työskentelyyn, mutta on kuitenkin sitä mieltä, että jokaisen täytyisi kunnioittaa yhteisiä pelisääntöjä, eli mikäli on sovittu yhteinen toimistopäivä jokainen tulisi toimistolle silloin, ellei ole estynyt. Uskon, että jos toimihenkilöille annettaisiin enemmän vapautta valita mieluisin työskentelypaikka, olisivat he myös enemmän sitoutuneempia tulemaan toimistolle sovittuna päivänä. Luvussa 4.2 esitetään kuinka, useimmiten ilman poikkeuksia joustavuus tuo huomattavasti enemmän etuja kuin haittoja. Tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että on esimerkiksi tiimejä, jotka eivät näe toisiaan kuin vain harvoja kertoja kuukaudessa, jos hyvä tuuri käy. Tämän vuoksi henkilöstö olisi kiinnostunut tietämään milloin muut tiimit ovat paikalla, esimerkiksi exceliin kerätyn tiedon kautta näkisi helposti läsnäolijat. Työntekijöiden mukaan tämä helpottaisi työskentelyä ja kommunikointia, kun tietäisi milloin henkilöt ovat toimistolla. Tällöin keskusteluita ja/tai palavereja voisi järjestää livenä toimistolla. Luvussa 4.5 esitetään, kuinka vuorovaikutus on suhde ja toiminta, jossa keskustellaan ajatuksista, tiedosta, kokemuksista ja tunteista, joiden pohjalta päädytään yhteisiin merkityksiin. (Vikman 2016, 40–42; Repo ym. 2003, 28–31.) Mikäli kyseinen excel luotaisiin, sen avulla annettaisiin toimihenkilöille mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa myös muiden tiimien kanssa, tämän kautta saadaan mahdollisesti lisättyä yhteisöllisyyttä.

Tiimin ollessa etänä vuorovaikutus on olennaisessa roolissa tiedon saannin kannalta, lisäksi kirjallisuus, joita teorialuvuissa 2. ja 4. käytettiin esittävät, kuinka vuorovaikutus avaa ovia muille tärkeille ominaisuuksille, joita esihenkilö tarvitsee hybridijohtamisessa ja -työskentelyssä. Hybridijohtamisen laadun vuoksi vuorovaikutuksen merkitys korostuu virtuaalista tiimiä

johdettaessa, ja näin ollen vuorovaikutuksen onnistunut toteuttaminen ja edistäminen ovat vahvasti kytköksissä hyvään hybridijohtamiseen. (Vikman 2016, 25–44; Väättäinen & Vakkala 2023, 67; Mettin 2018, 56–57; Pöllänen 2015, 73–81.) Haastattelussa henkilöstö huomautti, että kun tieto pysyy vain työntekijöiden oman ajatuksen varassa, riskinä on se, että muut tiimiläiset jäävät saadusta tiedosta paitsi. Monet asiat, jotka ovat olleet tulkinnanvaraisia kasvokkain käydyssä keskustelussa, täytyy etätyöskentelyssä pukea sanoiksi, joka tuo uudenlaisia haasteita. Luvussa 2.5 on kerrottu, kuinka etätyöskentelyssä kommunikoinnin täytyy välillä olla jopa ylikorostunutta, sillä vuorovaikutuksen tiedetään olevan haaste etätyöskentelyssä. Tiedonkulku onkin yksi haasteista pidemmällä aikavälillä, vuorovaikutuksen kautta tulevalta tiedottamisella on keskeinen merkitys esimerkiksi ohjeistusten noudattamisessa. Luvussa 2.5 esitetään kuinka, hybridijohtamisessa tiedonkulkuun on laitettava erityinen huomio, sillä mikäli työntekijä ei saa vastausta tai tukea kysymyksiinsä, voi työ alkaa tuntua turhautavalta ja näin ollen laskea työmotivaatiota. (Vikman 2016, 50–56; Vaasan yliopisto & Business Finland 2020; Virolainen 2010, 265–269; Pöllänen 2015, 73–81.) Tähän kehityksenä voitaisiin kerätä kuukausittain kysymyksiä ja virheitä, jotka toistuvat työssä, ja saaduista tuloksista kerättäisiin kooste, miten päästään eteenpäin. Tällä säästytään myös ylimääräiseltä kyselyltä, kun tieto olisi valmiiksi saatavilla esimerkiksi yhteisellä foorumilla. Myös tiimien yhteiset keskustelu alustat ovat tärkeä osa tiedonkulun kehittymistä. Tiedonkulun parantumista edesauttaa säännölliset palaverit sekä organisaation yhtenäistäminen. Organisaation tärkeitä voimavaroja ovat kuitenkin työntekijöiden keskinäinen yhteistyö ja kanssakäyminen ulkopuolisten kumppaneiden kanssa.

Hybridityöskentelyn yksi haasteista on tiimiytyminen, jonka vuoksi olisi tärkeää, että kamerat pidettäisiin auki tiimipalaverien ajan. Myös haastattelussa henkilöstä koki, että tällä voitaisiin lisätä vuorovaikutusta, kyseiseen väitteeseen myös Mäentausta (2021) on ottanut kantaa luvussa 4.5, jossa on mietitty, jääkö työkyvyn heikkenemisen oireet etätyön takia piiloon. Mutta mikäli kameroita pidettäisiin auki tiimipalavereissa, voitaisiin mahdollisesti havaita esimerkiksi työuupumuksen merkkejä, mutta lisäksi lisätä motivaatiota etäpalaveria kohtaan. Jotta voit tuntea onnistuneesi etäpalaverissa on yksi piirteistä se, että saadaan kanssa kuuntelijoihin kontaktia esimerkiksi niin, että kaikkien kamerat ovat päällä.

Muita saatuja kehitysehdotuksia kohdeyritykselle olivat tietoiskut tai koulutukset intraan itseohjautuvuudesta sekä esihenkilöille vinkkejä, kuinka ohjata onnistuneemmin tiimiä. Yrityksen kehityksen kannalta myös organisaation sisältä saatava tuki on olennaisessa roolissa niin

esihenkilöille kuin toimihenkilöille, esimerkiksi koulutusten tai palaverien yhteydessä on helppo jakaa omia kokemuksia ja ratkoa esille nousseita ongelmia kollegoiden kanssa. Luvussa 3.5 esitetään, kuinka yritykset, jotka kouluttavat aktiivisesti työntekijöitään ja tarjoavat mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen hyötyvät myös itse. Organisaatiot saavat vastavuoroisesti näissä tilanteissa uusia taitoja, joka tuovat myös lisäarvoa itse yritykselle. (Lämsä & Hautala 2005b, 82.) Luvussa 3.4 on kerrottu, kuinka itseohjautuvuudesta yleisesti puhuminen voi mahdollisesti parantaa toimihenkilöiden itseohjautuvuutta ja näin ollen etätyöskentely olisi tehokkaampaa, kun osataan tauottaa sekä asettaa raja työn ja vapaa-ajan välille. Luvussa 2.5 on kerrottu, kuinka esihenkilöt, jotka työskentelevät hybridimallissa ovat jo huomanneet itse, kuinka tauottaminen on ongelma etätyössä. Kun tuetaan itseohjautuvuutta oikealla tavalla luo tämä vain etuuksia yritykselle. Luvussa 3. annetaan vinkkejä, kuinka itseohjautuvuutta voidaan tukea, ja kuinka tämä vie yritystä tuloksekkaampaa tulevaisuutta, lisäksi itseohjautuvuuden tukemisella varmistetaan organisaation yhteisiä päämääriä. (Savaspuro 2019, 159–162.) Mikäli itseohjautuvuudessa nähdään vielä tulevaisuudessa haasteita, täytyy yrityksen sitten pohtia, olisiko esimerkiksi tiimin sisäinen kahvitauko etäpäiville ratkaisu, jolloin kaikki pitäisivät vähintään 15 minuutin tauon päivässä.

Haastattelun tiimoilta kehitysideoita tuli myös toimihenkilöiltä esihenkilöille. Haastateltavat kokivat, että olisi hyvä, jos esihenkilö ei aina antaisi suoraan valmiita vastauksia vaan, ohjaisi toimihenkilöitä saaman työ itse valmiiksi. Tällainen ohjaava esihenkilö luo myös enemmän onnistumisen tunteita omille tiimiläisilleen, kun he saavat itse ratkoa ongelmia esihenkilön ohjeistamana. Teorialuvussa 4.3 kerrotaan, kuinka esihenkilö nähdään valmentajan roolissa tiimin sisällä, tämä tarkoittaa sitä, että hänellä on myös painoarvoa yhteishengen ylläpidosta sekä tiimin rohkaisussa. Yhteishenkeä voidaan helposti luoda työpaikoilla esimerkiksi koko toimiston yhteisillä kahvihetkillä tai lounastauoilla, mikäli sellainen ei vielä ole käytössä. Myös vapaa-ajalla tapahtuva oheistoiminta ohjaa parempaan yhteishenkeen, jonka haastattelussa olleet toimihenkilöt kokivat tarpeelliseksi. Luvussa 4.5 on esitetty kuinka, yhteisöllisyys luo hyvää vuorovaikutusta, sen ansiosta syntyy rehti ja tuottava yhteisö. Työyhteisön jäsenten välinen aito vuorovaikutus ei kuitenkaan synny hetkessä. Sen tukemiseksi on luotava kattavat edellytykset, jotka mahdollistavat kiireettömän ja rauhallisen kohtaamisen työntekijöiden välillä. Esimiehellä on suuri rooli vuorovaikutusta edistävien puitteiden luomisessa. (Vikman 2016, 40–42; Repo ym. 2003, 28–31; Repo ym. 2003, 28–31.)

Muita kehitysideoita olivat säännölliset face to face-palaverit, jossa käydään läpi työasioita, mutta myös toimihenkilöiden vapaa-aikaa koskevia asioita. Kun esihenkilö on kiinnostunut kuulemaan toimihenkilön vapaa-ajasta, luodaan toimihenkilöille kokemus, että esihenkilöt ovat myös kiinnostuneita heistä muuten kuin vain työntekijänä. Face to face-keskustelut ovat myös esihenkilöille oiva tilaisuus saada palautetta tekemästään työstä, sillä toimihenkilöt kokevat palautteen antamisen olevan vaikeaa, koska ei haluta loukata tai moittia oman esihenkilön tekemistä. Kyseiset keskustelut luovat myös vuorovaikutusta sekä luottamusta esihenkilön ja toimihenkilön välille, nämä kaksi ovat yksiä tärkeimpiä tekijöitä onnistuneessa hybridijohtamisessa. Lisäksi luottamuksella ja vuorovaikutuksella on tärkeä yhteys esihenkilön johtajuuteen, sillä niitä pidetään esihenkilön tärkeimpinä ominaisuuksina, joista on kerrottu teorialuvussa 4.1 ja 4.5. (Zitting, Niiranen, Laulainen, 2020, 73; Haapakoski ym. 2020, 51; Tarkkonen 2012, 162; Benton & Halloran 1991, 15; Haapakoski ym. 2020, 92, 111, 113.)

Viimeisin kehitysehdotus on suunnattu esihenkilöille. Esihenkilöt toivoivat haastatteluiden perusteella, että hyvien ja huonojen kokemusten sekä toimintatapojen jakaminen yleisesti heidän keskuudessaan olisi tärkeää heidän osaamisen kehittämisen, mutta myös yrityksen kannalta. Mikäli yhteisiä kokemuksia voitaisiin jakaa avoimesti, sen avulla saataisiin muun muassa yhtenäistettyä esihenkilöiden johtamista, jolloin toimintatapoja ei olisi yhtä monta, kun esihenkilöitä on ABB:llä. Näin ollen saataisiin organisaatiosta yhtenäisempi.

## 8 POHDINTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksia hybridijohtamisesta ja -työskentelystä on toteutettu suhteellisen vähän, vaikka kyseinen työskentelymuoto on kasvanut exponentiaalisesti pandemian myötä, ja näin ollen on ajankohtainen aihe. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat suunnattu kohdeyritykselle ABB Oy:lle, mutta niistä hyötyvät myös muut yritykset ja henkilöt, jotka haluavat kehittyä tai saada uutta tietoa hybridijohtamisesta. Tässä tutkimuksessa esihenkilöt ja toimihenkilöt toivat ilmi hybridityöskentelyn hyötyjä ja haasteita, joita käsiteltiin myös luvuissa 2.3 ja 2.5. Haastatteluissa keskustelu kuitenkin painottui onnistuneen hybridijohtamiseen, mutta saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jokaisella johtamisen osa-alueella, joita käsitellään laajemmin luvussa 4. Isoimmat haasteet ja ongelmat korostuivat itseohjautuvuuden parissa, jonka vuoksi olisi jatkossa tärkeää kiinnittää siihen huomio.

Jotta hybridityötä saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla, on esi-, sekä HR-henkilöiden tehtävä tiivistä yhteistyötä ja kehitettävä jatkuvasti uusia työskentelytapoja. Heiltä myös vaaditaan organisaation sisällä avointa keskustelua ja viestintää, mutta tärkeimpänä on, että he itse myös ymmärtävät, mitä tapahtuu. Esi- ja HR-henkilöiden on oltava koko ajan tietoisia kehittämisen tärkeydestä muuttuvassa maailmassa.

Esihenkilöiden tärkein tehtävä on auttaa ja tukea työntekijöitä saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Lisäksi teorialuvuissa 2. ja 4. käytetty kirjallisuus painottaa, kuinka esihenkilöille on todella tärkeää kommunikoida ja rakentaa luottamusta työntekijöidensä kanssa. Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltavat puhuivat vuorovaikutuksen tärkeydestä, mutta harva heistä mainitsi luottamusta, jota on useampi kirjallisuus painottaa. Luottamuksen tärkeydestä on kerrottu luvuissa 2.6 ja 4.1. Esihenkilöille on tärkeää olla vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa, mutta toimihenkilöt myös odottavat sitä. Mielenkiintoista on, että tässä tutkimuksessa havaittiin, että toimihenkilöt kaipaavat kuitenkin vielä enemmän keskusteluita esihenkilön kanssa, sillä yksi kehitys ehdotuksista oli face to face-palaverit. Kun työskennellään etänä, voi tuntua siltä, että on erillään tiimistäsi, koska et näe heitä kasvojen toimistolla. Luvussa 4.5 kerrotaan, kuinka tämän vuoksi etätyöskentelyssä olisi tärkeää, että videopalavereiden yhteydessä laitetaan kamerat päälle, sillä tämän avulla lisätään vuorovaikutusta. Lisäksi luvussa 4.5 on esitetty kuinka, työyhteisön jäsenten välinen aito vuorovaikutus ei synny hetkessä vaan se vaatii aikaa ja resursseja. (Mäentausta, R. 2021; Vikman 2016, 40–42; Repo ym. 2003, 28–31.) Kaiken kaikkiaan

opinnäytetyössä tehty tutkimus nojaa väitteeseen, että lähi- ja etäjohtamisen yhdistelmä on paras tapa pitää työntekijät tyytyväisinä.

Vaikka jatkotutkimusehdotuksia olisi löytynyt jokaisen kolmen aiheen tiimoilta mitä teoriaosuudessa käytettiin, valittiin kuitenkin vain kaksi keskeisintä. Kyseiset aiheet valikoituivat niiden tärkeyden sekä yritykselle tuoman arvon perusteella. Jatkotutkimukset valikoitiin tehdyn tutkimuksen perusteella, ja sen missä ABB:n henkilöstä sekä tutkimuksen laatija näki eniten kehittämisen tarvetta.

Ensimmäisenä jatkotutkimus aiheena olisi selvittää, kuinka parantaa tiedonkulkua kohti tuloksetkaampaa hybridijohtamista? Tehdyn tutkimuksen tiimoilta voidaan havaita, että niin esihenkilöt kuin toimihenkilöt kokivat tässä kohtaa olevat puutteita, varsinkin kun työskennellään etänä, on riski, että tieto ei kulje samalla tavalla toimihenkilöiden keskuudessa kuin toimistolla oltaessa. Tehdyssä tutkimuksessa nämä tiedonkulkuun vaikuttavat esteet hybridijohtamisen ja -työskentelyn parissa jäävät suhteellisen vähälle. Aiheen tiimoilta voitaisiin syventyä vielä tarkemmin, kuinka päästä tiedonkulun avulla kohti onnistuneempaa hybridijohtamista. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, onko tiedonkulku kehitysehdotuksien myötä parantunut ja mitä toimia tarvitaan, jotta tiedonkulku olisi vielä sujuvampaa. Tämä kuitenkin vaatii sen, että tutkimus aloitetaan hyvissä ajoin ja annetaan organisaatiolle mahdollisuus kehittää toimintaa useamman kuukauden ajan. Luvussa 2.5 ja 2.6 on painotettu, kuinka hybridityöskentelyssä tiedonkulkuun ja esihenkilön tavoitettavuuteen on laitettava erityinen huomio, sillä niiden tiedetään heikkenevän etätyöskentelyssä. (Vikman 2016, 55–56; Vaasan yliopisto & Business Finland 2020; Virolainen 2010, 265–269; Pöllänen 2015, 73–81.)

Toisena jatkotutkimusaiheena olisi tärkeää selvittää, miten itseohjautuvuutta voidaan kehittää hybridityöskentelyssä? Itseohjautuvuuden tukeminen vaikuttaa myös suoraan organisaatioon, sillä sen tukemisella varmistetaan organisaation yhteisiä päämääriä. Yksi monista itseohjautuvuuden tukemisen eduista on esimerkiksi yhteisten päämäärien saavuttaminen, josta on kerrottu luvussa 3.4. (Savaspuro 2019, 159–162.) Esi- ja HR-henkilöiden osalta olisi mielenkiintoista kuulla, mikä ja mitkä ovat keinoja, joilla todellisuudessa, saadaan parannettua toimihenkilöiden itseohjautuvuutta varsinkin tauottamisen sekä työn ja vapaa-ajan rajaamisen kanssa? Näiden parissa melkein jokaisella haastatteluun osallistuneella oli haasteita. Teoriaosuudessa 4.2 käytetyn kirjallisuuden pohjalta Vikman (2016) toteaa, että leimaaminen ei aina ole soveltuvin keino, sillä se voi laskea

työntekijöiden motivaatiota sekä mielekkyyttä tehtyä työtä kohtaan, kun valvotaan elektronisesti työntekijää. Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia muutaman eri divisioonan välillä, jotta voidaan havaita ovatko haasteet samankaltaisia vai eroavatko ne toisistaan kokonaan. Tutkimukseen kannattaisi kuitenkin ottaa sellainen divisioona mukaan, jolla on käytössä elektroninen leimaaminen. Tämän avulla voidaan mahdollisesti tutkia, vaikuttaako leimaaminen itseohjautuvuuteen, millä tavoin se vaikuttaa työ motivaatioon, ja onko sen avulla saatu parempia tuloksia liittyen toimihenkilöiden tauottamiseen sekä työn- ja vapaa-ajan rajaamiseen?

Tämä tutkimus on tuottanut arvokasta ja laadukasta tietoa ABB:lle sekä muille esihenkilötyöstä kiinnostuville henkilöille. Opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa sekä opettavainen kokemus. Olen saanut perehtyä hybridityöskentelyyn, itseohjautuvuuteen sekä kuinka niissä voidaan onnistua parhaalla mahdollisella tavalla. Tehdyn työn kautta olen oppinut paljon uutta. Oli hienoa huomata aiheen ajankohtaisuus ja sen tuottaman tiedon tarpeellisuus ABB Oy:lle. Vaikka tutkimuksessa haastatteluiden määrä oli hyvällä tasolla, jäi silti hieman harmittamaan, ettei se noussut vielä suuremmaksi. Laadukas ja perusteellinen työ haastattelun tekemisessä kasvatti odotuksia vastaajien määrästä. Aikaresurssien sekä saturaation puitteissa jouduttiin kuitenkin tyytymään saatuun vastaajamäärään ja etenemään tutkimuksen teossa. Parempien resurssien puitteissa olisi ollut hienoa tehdä aiheesta pitkäaikaistutkimus, jossa olisi mitattu ABB:n toimihenkilöiden tyytyväisyyttä kehitystoimenpiteiden jälkeen. Näin olisi voitu saada vielä luotettavampi kuva esihenkilö työ vaikutuksesta organisaation tuottavuutta kohtaan.

Tällaisenaankin tämä opinnäytetyö saavutti sille annetut tavoitteet ja kriteerit, joita tutkittiin pääkysymyksen ”Kuinka onnistua hybridijohtamisessa?” kautta. Opinnäytetyön kautta saatiin kerättyä arvokasta tietoa esihenkilöille ja organisaatioille, jonka kautta he voivat tutkia kuinka onnistua hybridijohtamisessa ja mitä tämä vaatii.

## **8.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen teossa on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyön eri vaiheissa (tallentaminen, esittäminen ja tulosten arviointi). Tutkimusetiikalla tarkoitetaan tutkimuksen tekemisestä yhteisesti sovittuja sääntöjä, jotka vaikuttavat tutkijan suhteeseen kohde- ja sidosryhmien välillä. Etiikassa tutkitaan erilaisia näkemyksiä oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta sekä moraalisesta toiminnasta. Tutkimuksessa tässä on kyse toimintatavoista, joita

tutkijan tulee noudattaa tuottaessaan kestäväää tietoa ja kohdellessaan tutkimiaan ihmisiä hyvin. (Vuori 2021b.) Hyvillä tieteellisillä käytännöillä viitataan eettisen tarkastelun kestäviin tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiin tutkimuksessa. Tutkimusetiikan noudattaminen on tärkeää tutkimuksen laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi sekä osallistujien suojeluksi. Eettiset harkinnat ovat olennainen osa tutkimussuunnittelua ja toteutusta, ja ne auttavat välttämään mahdolliset vahingot ja konfliktit. Tutkijoiden tulee olla tietoisia ja sitoutuneita eettisiin periaatteisiin tutkimustyössään. (Vilkkä 2005, 2014; Hirsjärvi ym. 2009, 23; Hirvonen 2006, 31–33; Hirsjärvi ym. 2009, 24.)

Tutkimusetiikka edellyttää, että tutkimus toteutetaan vain annetun aiheen tiimoilta, tutkittavan anonymiteettia, terveyttä ja ymmärrystä kunnioittaen. Tutkijalta tämä velvoittaa hyvän käytöksen soveltamista itsensä, tutkittavan kohteen ja tutkimuksen vaikutuspiirissä olevien henkilöiden suhteen. (Vilkkä 2005, 29–41; Flick 2011, 221–229; Saunders ym. 2019, 281; Kuula 2006, 124–126; Hirsjärvi ym. 2009, 25; Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019.) Peruslähtökohtana ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa on, että tutkittavilla henkilöillä on luottamus tutkijoihin ja tieteeseen, mikä säilyy vain, jos tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8). Tutkimusetiikka on tärkeä osa kaikkea tutkimusta, ja sen tarkoituksena on varmistaa, että tutkimus suoritetaan eettisesti ja vastuullisesti, kunnioittaen osallistujien oikeuksia ja hyvinvointia. Tutkittavalla henkilöllä on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti, mutta myös kieltäytyä osallistumisesta. Tutkimuksessa on hyvin tärkeää huolehtia osallistumisen vapaaehtoisuudesta, mikäli tutkittavalla on tutkivaan organisaatioon asiakas-, työ-, palvelu- tai opiskelusuhte tai jokin muu riippuvuusuhde tai osallistumisesta päättää jokin toinen kuin tutkittava itse. Kun tutkimus valmistuu tietoja, käytetään vain luvattuun tarkoitukseen ja tallenteet hävitetään viipymättä tutkimuksen valmistuttua. Eettinen kestävyys on osa jokaisen tutkimuksen luotettavuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8; Tuomi 2007, 145–146; Tuomi ym. 2018, 127.)

Tutkimuksen luotettavuuden mittaaminen tarkoittaa tulosten kykyä antaa luotettavaa tulosta, joka ei ole sattumanvaraista. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos tehty mittaus toteutettaisiin uudelleen samalle henkilölle tulokseksi, saataisiin täsmälleen sama mittaus tutkijasta riippumatta. Laadullinen tutkimus on kuitenkin hieman tästä poikkeava, sillä laadullinen tutkimus on jokaisella tutkimuskerralla ainutlaatuinen. Tutkimuksen pätevyys ja sen luotettavuus luovat yhdessä kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja

reliabiliteetin näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, kun tutkimuksen kohdehenkilö ja tulkittu materiaali ovat samanlaisia ja niihin ei ole vaikuttanut epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Muita luotettavuuskriteerejä ovat arvioitavuus ja dokumentaatio, tulkintojen ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio. (Vilka 2021a; Vilka 2021b; Hirsjärvi ym. 2009; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 189; Kananen 2010, 68–71.)

Koska työskentelen ABB Oy:llä toimihenkilönä, pyrin tutkijana minimoimaan läsnäoloni ja rajoittamaan kontaktia haastatteluun osallistuvien kanssa tutkimusaineiston keräilyvaiheessa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen haastattelututkimus, joten vastaustilanne vaati paikalla oloni Teamsissä. Huomioin haastateltavien luottamuksellisuuden ja anonymiteetin säilyttämisen kysymyksiä laatiessa ja käsittelyssä. Tulosten julkaisussa vältin sellaisten tietojen keräämistä, joista olisi voinut helposti päätellä vastanneen henkilöllisyyden. Tutkimusta jatkettiin niin kauan, kunnes vastaukset alkavat muistuttamaan toisiaan, eikä uutta tietoa enää saatu.

Haastatteluun osallistui 12 työntekijää ABB:ltä, kyseinen otanta oli juuri sopiva, sillä toimihenkilöiden vastaukset alkoivat saturoitumaan eli toistamaan toinen toisiaan. Haastattelua ei siis ollut enää järkevää jatkaa, sillä uusia tuloksia ei saatu.

### **8.1.1 Validiteetti ja reabiliteetti**

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti nostetaan useammin esiin kuin reliabiliteetti. Toisin sanoen validiteetilla mitataan sitä, onko tutkimus pätevä, perusteellisesti tehty ja onko tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen eri vaiheiden tarkka kuvaus: aineiston keräys, haastattelujen paikat ja olosuhteet, mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan oma arvio tilanteista. Laadullisen tutkimuksen pätevyys saatetaan ymmärtää vakuuttavuudeksi tai uskottavuudeksi; miten hyvin tutkijan kaavio vastaa tutkittavien tuottamia ja miten hyvin tuotetaan kaaviot ymmärrettäviksi ulkopuolisille. Tutkimuksella pystytään vain koskemaan tutkittavan asian pintaa eikä ilmiötä voida koskaan kuvata ihan täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai itse tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei koskaan voi tuottaa erinomaista ymmärrystä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hiltunen 2009, 3–13; Hirsjärvi ym. 2005; Vilka 2007, 157–159.)

Tieteellistä tutkimusta tehdessä on tärkeää, että tiedon hankinta on kontrolloitua ja järjestelmällistä. Tutkimuksessa käytettävien mittareiden tulisi mitata niitä asioita, joita niiden on tarkoituskin mitata, tästä käytetään nimeä validiteetti. Reliabiliteetti taas mittaa ja arvioi tutkimus tulosten sattumanvaraisuutta. Validi tutkimus kuvaa tutkimusta, joka mittaa sitä, mitä oli tarkoitus, antaa keskimäärällisesti oikeita tuloksia, eikä se sisällä systemaattisia virheitä. Validiteetin arviointi on tärkeää, koska se varmistaa, että tutkimustulokset ja mittaukset ovat luotettavia ja relevantteja. Jos mittaus ei ole validi, sen tulokset eivät välttämättä heijasta todellisuutta, ja se voi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin tutkimuksessa. Validiteetin tarkastelu on keskeinen osa tieteellistä tutkimustyötä ja mittausinstrumenttien kehittämistä. Validiteetti on tärkeä käsite tieteellisessä tutkimuksessa, koska se vaikuttaa siihen, kuinka luotettavia ja päteviä tulokset ovat. (Tähtinen ym. 2020, 84; Vilka 2007, 150; Tilastokeskus – Reliabiliteetti; Hiltunen 2009, 3–13; Heikkilä 2014, 27.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa toistettavissa olevia tuloksia eli niin sanottuja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen toistettavuus kuvaa tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta, jos toistetussa tutkimuksessa saadaan samanlainen lopputulos tutkijasta riippumatta. Luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi on oltava tarpeeksi suuri otos, joka on myös edustava suhteessa perusjoukkoon, ja aineiston keruun on oltava virheetöntä ja huolellista. Tutkimuksen validius ja reliabiliteetti määrittävät tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti (tai luotettavuus) viittaa siihen, kuinka tarkasti ja johdonmukaisesti tutkimuksen tulokset voidaan toistaa tai toistaa eri tutkijoilla tai saman tutkijan eri aikoina ja olosuhteissa. Koska laadullinen tutkimus keskittyy ymmärtämään syvällisesti monimutkaisia ilmiöitä, reliabiliteetin arviointi laadullisessa tutkimuksessa eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. (Vilka 2005, 161, 2007, 149; Hirsjärvi ym. 2005, 161; Heikkilä 2014; Tähtinen ym. 2020, 84–85.)

Johtopäätöksien on tuettava tutkimuksesta saatuja tosiasioista. Teksti ei saa syntyä tutkijan omista mielipiteistä ja toiveista. Tutkimuksen on oltava objektiivinen ollakseen luotettava. (Kananen 2015, 121.) Tehdyn tutkimuksen validiteetista voidaan sanoa, kun otetaan huomioon tutkimuksessa tarkasti esitetyn tutkimusprosessin, tutkimusmenetelmät, mittarit, analyysit ja otoksen perusteellisen analysoinnin – tutkimus on validi ja se mittasi sitä mitä oli tarkoitus eli onnistunutta hybridijohtamista. Tähän vaikuttaa myös se, että empiirisen aineiston tutkimuskysymykset oli valikoitu niin, että ne tukivat teoriaosuutta ja ne oli huolella suunniteltu

yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Lisäksi otos oli edustava ja homogeeninen perusjoukkoon nähden, lisäksi tutkimusta voidaan pitää validina, sillä tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen validiutta voidaan myös mitata tilastollisesti merkittävien ja ei-kelvollisten vastausten keskinäisellä suhteella, koska jokaista vastausta, jota saatiin tutkimuksen yhteydessä, on käytetty, voidaan tutkimusta pitää validina.

Tutkimuksen reliabiliteetista voidaan sanoa, että tutkimus on toistettavissa ja samat tulokset on mahdollista saada, mikäli samaa haastattelurunkoa käytetään samalle otannalle ja niin, että aika sekä kehitysideat eivät ole vaikuttaneet vielä organisaatiossa. Haastattelurungossa esitetyt kysymykset olivat selkokieliset, helposti ymmärrettävissä ja ne esitettiin haastattelutilanteessa selkeästi. Mikäli toimihenkilöillä heräsi kysymyksiä, oli heillä huomattavasti aikaa perehtyä käsitteeseen tai kysyä tutkimuksen laatijalta kysymyksen tarkoituksena. Näin ei kuitenkaan kenenkään kohdalla käynyt, vaan kaikki haastatteluun osallistuneet olivat ymmärtäneet kysymykset täysin oikein.

Tarkasteltaessa tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan todeta, että tutkimuksessa saatiin mitattua juuri sitä, mitä piti, vastattiin tutkimuskysymyksiin ja oikeiden menetelmien valinnan tuottamat tutkimustulokset puoltavat tutkimuksen luotettavuutta ja teoriaosuus tuki tutkimusta erinomaisesti. Tutkimus täyttää tieteelliselle tutkimukselle säädetyt kriteerit ja menetelmät ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää ABB:llä esihenkilötyön edistämiseksi tulevaisuudessa.

## **8.2 Loppusanat**

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimukseen nojaten voidaan todeta, että hybridijohtamisen tutkiminen ja vahvistaminen on ajankohtainen aihe tulevaisuudessakin. Tieteellisten tutkimusten tuottama tieto hybridijohtamisen edistämiseksi yhteiskunnassa ja organisaatioissa on ensiarvoisen tärkeää. Niin kuin teoriaosuudessa todettiin moneen kertaan, hybridityöskentely on ja tulee olemaan osa tulevaisuutta, ja kun ymmärtää hybridijohtamisen perin pohjin tuo se lisäarvoa esihenkilöille sekä organisaatioille.

Hybridityöskentelyyn yleisesti tulisi suhtautua ennakkoluulottomammin ja innovatiivisemmin. Tulen muistelemaan lämmöllä aikaani tämän tutkimuksen parissa ja oppimani asiat tulevat kulkemaan mukani pitkään työelämään siirtyessä. Kiitos ABB Oy yhteistyöstä, Vaasan ammattikorkeakoulu, opettajat, tukijat ja tutkimukseen osallistuneille.

## 9 LÄHDELUETTELO

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 16.4.2023. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/GABBXXBTABJED#piste:t3>

Aalto-yliopisto 2021. Tutkimus: Itseohjautuvuus lisää työn imua, vähentää stressiä ja nopeuttaa palautumista. Viitattu 24.11.2023. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tutkimus-itseohjautuvuus-lisaa-tyon-imua-vahentaa-stressia-ja-nopeuttaa-palautumista>

Abb Suomessa. ABB Oy. Viitattu 17.3.2023 <https://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti>

ABB Oy. 2022. Hybridiohje toimihenkilöille IEC LV Motors. Viitattu 11.9.2023 [rajattu saatavuus]

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere. Vastapaino

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 23.11.2023. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Askola, A. 2021. Itseohjautuvuus ja intuitio: suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki. Basam Books Oy. E-kirja. Viitattu 3.11.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523791169>

Benton D. & Halloran J. 1991. Applied Human Relations an organizational approach. 4. painos.

Deci, E. & Richard, R. 2000. 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11(4). University of Rochester, 227–268. Viitattu 4.11.2023 [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_DeciRyan\\_PIWhatWhy.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf)

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki. Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Viitattu 10.4.2023. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.puv.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-paha-pomo-2014#kohta:Viisi\(\(20\)avainta\(\(20\)hyv\(\(e4\)\)\(\(e4\)n\(\(20\)yhteisty\(\(f6\)h\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.puv.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-paha-pomo-2014#kohta:Viisi((20)avainta((20)hyv((e4))((e4)n((20)yhteisty((f6)h((f6)n)

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Brik Impact Oy. E-kirja. Viitattu 18.5.2023 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-6614-16-8>

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 29–30. PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Eurofond. 2020. Living, working and COVID-19. Viitattu 22.11.2023  
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/living-working-and-covid-19>

Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli, 39, 1, 3–21.

Fried, J. & Hansson, D.H. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Viro. Meedia Zone OÜ.

Flavian, C., Guinalú, M. & Jordan, P. 2018. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. European Journal of Management and Business Economics. Vol. 28 No. 1, 2-24. Viitattu 21.11.2023. DOI:10.1108/EJMBE-11-2017- 0043.

Flick, U. 2011. Introducing Research Methodology. London. SAGE Publications Ltd.

Grace, P. 2020. Etätyökirja. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.

Grönfors, M. 2011. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Hämeenlinna. Viitattu 25.2.2023.

Haapakoski, K. Niemelä, A. Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 7.4.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:2.\(\(20\)Virtuaaliseksi\(\(20\)syntynyt\(\(20\)yhteis\(\(f6\)\(\(20\)el\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)yhteisest\(\(e4\)\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)m\(\(e4\)\(\(e4\)r\(\(e4\)st\(\(e4\)\(:Luottamus\(\(20\)rakentuu\(\(20\)yhdess\(\(e4\)\(\(20\)tekemisest\(\(e4\)/piste:tNy](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAXBBXATHBCEE#/kohta:2.((20)Virtuaaliseksi((20)syntynyt((20)yhteis((f6)((20)el((e4)((e4)((20)yhteisest((e4)((20)p((e4)((e4)m((e4)((e4)r((e4)st((e4)(:Luottamus((20)rakentuu((20)yhdess((e4)((20)tekemisest((e4)/piste:tNy)

Hakanen, J. Martela, F. 2021. Tutkimus: Itseohjautuvuus lisää työn imua, vähentää stressiä ja nopeuttaa palautumista. Aalto-yliopisto. Viitattu 10.5.2023.  
<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tutkimus-itseohjautuvuus-lisaa-tyon-imua-vahentaa-stressia-ja-nopeuttaa-palautumista>

Harisalo, R. Miettinen, E. 2010. Luottamus pääomien pääoma. Tampere University Press. E-kirja.  
Viitattu 10.4.2023.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100946/Harisalo Miettinen Luottamus paaomien paaoma.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100946/Harisalo_Miettinen_Luottamus_paaomien_paaoma.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Helin, M. 2017. Johtamisen uudet haasteet – sinustako johtamisen mestari?. Kauppalehti. Viitattu 3.1.2023 <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisialtoa/studiovieras/johtamisen-uudet-haasteet-sinustako-johtamisen-mestari/34f5607d-f8e7-5112-bdf7-ebdb730ed67c>

Helsingin Yliopisto. Tutkimusprosessi. 2023. Viitattu 23.11.2023.  
<https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/tutkimusprosessi/>

Henell, M. 2019. Tarinoita työntekijöistä: itseohjautuvuus ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma. Viitattu 24.12.2023.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201906203344>

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly – opas muuttuvaan työelämään. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. Tuuma-kustannus.

Hiltunen, L., 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Graduryhmä 18.2.2009. Powerpoint-esitys. Viitattu 21.11.2023.  
[www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhmä/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhmä/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Etiikkaa ihmistieteille, 31–49. Toim. Hallanmaa, J.

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2003. Tilastolliset menetelmät. 1.–2. painos. Vantaa. WSOY.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet. Kuopion yliopisto. Kuopio. Viitattu 21.11.2023. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-0519-1/urn\\_isbn\\_978-951-27-0519-1.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0519-1/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf)

Hyppynen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3.painos. Helsinki. Edita Oy.

Hälsa. 2020. Itsensä johtaminen ja uudistuminen. Blogi-kirjoitus. Viitattu 27.11.2023. <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/itsensa-johtaminen-ja-uudistuminen/>

Hämäläinen, H. 2019. Itseohjautuvan tiimin ihmiskoe – näin se tehtiin meillä. Kauppa Lehti. Viitattu 10.5.2023. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/vieraskyna/itseohjautuvan-tiimin-ihmiskoe-nain-se-tehtiin-meilla/7991b291-6c1b-5a41-afd5-768c6fa87c22>

Isohella, T. 2019. Monikansallisten virtuaalitiimien luottamuksen johtaminen. Pro gradu – tutkielma. Johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto. Viitattu 8.9.2022. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10054/UVA\\_2019\\_Isohella\\_Tuija.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10054/UVA_2019_Isohella_Tuija.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Jarenko, K. 2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Viitattu 24.11.2023. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>

Jyväskylän yliopisto. 2021a. Viitattu 21.11.2023. <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2021b. Viitattu 21.11.2023. <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineisto%20nhankintametelmat/haastattelut>

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 3.11.2023  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789521421112>

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 10.5.2023.  
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/DABBBXXTBBAED#kohta:MENESTYV\(\(c4\)N\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)N\(\(20\)PELIS\(\(c4\)\(\(c4\)NN\(\(d6\)T\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/DABBBXXTBBAED#kohta:MENESTYV((c4)N((20)TY((d6)YHTEIS((d6)N((20)PELIS((c4)((c4)NN((d6)T((20)

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 3.11.2023  
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIEHEN\(\(c4\)\(\(20\)ONNISTUMISEN\(\(20\)EDELTYKSET\(\(20\)\(:Johtajan\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)n\(\(e4\)\(\(20\)on\(\(20\)johtaa\(\(20\)/piste:b25](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIEHEN((c4)((20)ONNISTUMISEN((20)EDELTYKSET((20)(:Johtajan((20)teht((e4)v((e4)n((e4)((20)on((20)johtaa((20)/piste:b25)

Kalliomaa, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. 2010. Helsinki. SanomaPro. E-kirja.

Viitattu 4.11.2023 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:2\(\(20\)Luottamukseen\(\(20\)perustuva\(\(20\)johtajuus\(\(20\)\(:2.2\(\(20\)Johtajuuden\(\(20\)kivijalat\(\(20\)\(:Esimies\(\(2212\)johdettava\(\(20\)-suhdeteoria\(\(20\)/piste:b266](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:2((20)Luottamukseen((20)perustuva((20)johtajuus((20)(:2.2((20)Johtajuuden((20)kivijalat((20)(:Esimies((2212)johdettava((20)-suhdeteoria((20)/piste:b266)

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankainen, S. 2019. Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin. Helsingin yliopisto blogijulkaisu 2.4.2019. Viitattu 21.11.2023 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtaminen-vie-parempiin-tuloksiin/>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 painos. Helsinki. WSOpro Oy.

Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Otavan kirjapaino Oy. Kerava.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 70. Jyväskylä. PS-kustannus.

Koski, J. 2021. Virheet ja niistä oppiminen korkeakoulussa. Laurea. Viitattu 26.11.2023.  
<https://journal.laurea.fi/virheet-ja-niista-oppiminen-korkeakoulussa/#a6716c0c>

KT Kuntatyönantajat. 2020. Uudistava johtaminen – Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia. 1. painos. Helsinki. KT Kuntatyönantajat.

Kurttila, M., Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut – valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1. painos. Viro. Printon. Helsingin seudun kauppakamari.

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimiesosaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sanoma Pro. E-kirja. Viitattu 9.5.2023 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\)\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4))((20)/piste:b1)

Kuula, A. 2006. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa Etiikkaa ihmistieteille, 124–140. Toim. Hallanmaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Tietolipas 211. Helsinki. Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 3.11.2023  
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/GAEBHXBTDG#kohta:\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)vuorovaikutustaidot/piste:tg](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/GAEBHXBTDG#kohta:((20)Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot/piste:tg)

Kyngäs, H., Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede, 11, no 1/–99, 3– 12.

Laaksonen, H. 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua ja tutkittua, 75–86. Toim. Laaksonen, H. & Ollila, S. Helsinki. Oppian.

Lappalainen, P. 2016. Eettinen viestintä. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki. Viitattu 14.4.2023.  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/275003/procomma\\_2016\\_web\\_%28Optimized%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/275003/procomma_2016_web_%28Optimized%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Liinalaakso, V., Tenhiälä, A. 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa 199 – 210. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä. PS-kustannus.

Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. & Kim, S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leader's virtual communication adoption. Leadership & Organization Development Journal. Vol 39. No. 7, 826–843. Viitattu 23.11.2023. DOI:10.1108/LODJ-10-2017-0297.

Lång, T. 2021. Kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa – ”Kelan esimiesten kokemuksia etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja etäjohtajuuden organisaatiotuesta. Pro gradu – tutkielma. Tietojohtaminen ja johtajuus. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Viitattu 1.10.2023

<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162217/Pro%20Gradu%20Tiina%20L%c3%a5ng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lämsä, A. Hautala, T. 2004a. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita Oy.

Lämsä, A. Hautala, T. Taru 2005b. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita.

Maukonen, M. 2020. Toimivan etätyökulttuurin pelisäännöt. HR Viesti. Viitattu 10.5.2023. HR viesti 2023 | Toimivan etätyökulttuurin pelisäännöt

Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos, 4. painos. Helsinki. International Methelp Ky.

Mettin, A-M. 2018. Virtuaalijohtaminen – Esimiesten näkemät mahdollisuudet virtuaalitiimien johtamisessa. Pro gradu –tutkielma. Johtaminen. Lapin yliopisto. Viitattu 21.11.2023. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63253/Mettin.AnnaMaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Michael, R., Smith, S. 2015. Building ergonomics into remote work policies. Viitattu 22.11.2023. <https://search-proquestcom.ezproxy.puv.fi/docview/1732565750/fulltext/5E3B333868D94326PQ/1?accountid=27304>

Mustajab, D. Bauw, A. Irawan, A., Rasyid, A. Akbar, M.A. Hamid, M.A. 2020. Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership?. Fiscaeconomia. Vol.4(2). 483-497. Viitattu 25.4.2023

Mäentausta, R. 2021. Etätyönyksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamiseen – ”Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa”, sanoo henkilöstöpäällikkö. Yle. Viitattu 25.4.2023. <https://yle.fi/a/3-11925619>

Mäkelä, L., Tanskanen, J., Kempainen. Siiriäinen, A. 2023. Hybrid work research 2/2023. Vaasan Yliopisto. ABB Oy:n PowerPoint Viitattu 18.5.2023. [rajattu saatavuus]

Mäkipeska, M., Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Oy Edita Ab. Helsinki.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Norrena Juho 2019. Oman oppimisen kapteeni. Jyväskylä: PS-kustannus

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Helsinki. Otava.

Pietarinen, H. Tutkimus: Työuupumus uhkaa yhä suurempaa joukkoa. Helsingin Sanomat. Viitattu 2.10.2023 <https://www.hs.fi/talous/art-2000009849850.html>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus. Viitattu 22.11.2023 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Puusniekka A. & Saaranen-Kauppinen A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 21.11.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – Esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pro gradu -tutkielma. Tietojohtaminen ja johtajuus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 21.11.2023. [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/116051/progradu\\_lillipollanen.pdf](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/116051/progradu_lillipollanen.pdf)

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita.

Repo, I. & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. Opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Helsinki. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 10.5.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/DACBDXETEB#/kohta:8\(\(2003\)Mihin\(\(20\)rohkeutta\(\(20\)lopulta\(\(20\)tarvitaan/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/DACBDXETEB#/kohta:8((2003)Mihin((20)rohkeutta((20)lopulta((20)tarvitaan/piste:t1)

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki. Talentum.

Ristikangas, M. Lönnroth, A. Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentavan tiimin johtaminen. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 16.4.2023. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/HACBDXETEB#piste:t1Z9>

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki. Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki. SanomaPro. E-kirja. Viitattu 3.11.2023 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EACBCXCTDG#/kohta:50/piste:b842>

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 12, 3, 179–186.

Rope, T. 2021. Kalsariduunit – Etätyön ilot ja kirot. Tampere. Tammertekniikka.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki. WSOYpro. E-kirja. Viitattu 3.11.2023 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAJBHXCTDG#/kohta:176/piste:b2187>

Salovaara, P. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Toimittaneet Martela, F & Jarenko, K. E-kirja Viitattu 7.4.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:3.\(\(20\)Perttu\(\(20\)Salovaara\(\(\(:\(20\)MONIKOLLINE N\(\(20\)JOHTAJUUS\(\(\(:\(20\)KUINKA\(\(20\)ORGANISOIDA\(\(20\)ITSEOHJAUTUVUUTTA\(\(20\):\(Johtajuuden\(\(20\)romanttinen\(\(20\)harha\(\(20\)/piste:b801](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:3.((20)Perttu((20)Salovaara(((:(20)MONIKOLLINE N((20)JOHTAJUUS(((:(20)KUINKA((20)ORGANISOIDA((20)ITSEOHJAUTUVUUTTA((20):(Johtajuuden((20)romanttinen((20)harha((20)/piste:b801)

Saunders, M., N., K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2019. Research methods for business students. 8. painos. Harlow, United Kindom. Pearson Education Limited.

Savapuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikolle, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 15.4.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/FABBGXDTEB#PageNumber-155/kohta:LUKU\(\(20\)5\(\(20\)MITEN\(\(20\)ITSE\(\(ad\)OHJAUTU\(\(ad\)VUUTTA\(\(20\)VOIDAAN\(\(20\)TUKEA?:\(10\(\(20\)peukalos\(\(e4\)\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(e4\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/FABBGXDTEB#PageNumber-155/kohta:LUKU((20)5((20)MITEN((20)ITSE((ad)OHJAUTU((ad)VUUTTA((20)VOIDAAN((20)TUKEA?:(10((20)peukalos((e4)((e4)nt((f6)((e4))

Spiik, Karl-Johan. 2022. Yhteisöohjautuvuus. Yhdessä ohjautuva tiimi. Turku: Karlex Oy.

Stake, R. E. 2010. Qualitative Research. Studying how things work. New York. The Guilford Press.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Turenki. Talentum media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU.

Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A., Paronen, E. & Lammintakanen, J. 2023. Terveysthuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. Focus Localis. Vol 51, Nro 1 (2023), 90-104.

Tilastokeskus. Reabiliteetti. Viitattu 21.11.2023. <https://www.stat.fi/meta/kas/reabiliteetti.html>

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki. Tammi.

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

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 22.11.2023. <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku1.pdf>

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. Viitattu 21.11.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto\\_opas.pdf?seque](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?seque)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 21.11.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

TTK. 2014. Työturvallisuuskeskus TTK. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 21.11.2023 <https://ttk.fi/index.phtml?s=134>

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja. C, 22. 2. uudistettu painos. Turku. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Vaasan yliopisto & Business Finland. 2020. Etätyö ja sen johtaminen. LEADIS tutkimushanke 2020. Viitattu 2.2.2023. <https://cloud.uwasa.fi/index.php/s/wBobSGnVKXmBdg3>

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin: 1, Metodien Valinta Ja Aineistonkeruu: Virikkeitä Aloittelevalle Tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsingin seudun kauppakamari. Helsingin Kamari Oy ja Anneli Valpola.

Van Zoonen, W., A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & Vartiainen, M. 2021. Understanding stressor-strain relationships during the COVID19 pandemic: the role of social support, adjustment to remote work, and worklife conflict. Journal of Management & Organization (2021), 27, 1038–1059. Viitattu 21.11.2023. doi:10.1017/jmo.2021.50

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio – paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki. Talentum

Vikman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 7.4.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Et\(\(e4\)johtaminen](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:Et((e4)johtaminen)

Vikman, U. 2016. Mitä on etäjohtaminen? Viitattu 9.5.2023. [Mitä on etäjohtaminen? - YouTube](#)

Vilkka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 21.5.2023. <https://www.finna.fi/Record/3amk.291546?sid=3109020900>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi

Vilkka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-Kirja. Viitattu 21.5.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet.

Vilkka, H. 2014. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Viitattu 2.11.2023. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita.pdf>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Talentum pro.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 21.11.2023. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8\\_2010.pdf?sequenc](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequenc)

Vuori, J. 2021a. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Viitattu 21.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Vuori, J. 2021b. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Viitattu 21.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja:20 työkalua. Helsinki. Talentum.

Väätäinen, H. & Vakkala, H. 2023. Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Focus Localis. Vol 51, Nro 1 (2023), 49–69.

Zitting, J., Niiranen, V. & Laulainen, S. 2020. Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettavana sosiaali- ja terveyspalveluissa. Focus localis 2020, 2, 64–80.

## LIITTEET

### LIITE 1. Saatekirje

#### SAATEKIRJE

#### VAASA

#### HYVÄ VASTAANOTTAJA

Olen Mia Rosenberg ja opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa, liiketalouden yksikössä kansainvälisen kaupan tradenomiksi johtavassa koulutuksessa. Opinnäytetyöni on toteutettu yhteistyössä IEC LV Motors ABB Oy kanssa. Työssäni keskitytään pohtimaan *kuinka onnistua hybridijohtamisessa*. Tehdyn tutkimuksen avulla voidaan parantaa esihenkilöiden johtamisen laatua ja keittää ABB Oy toimintaa tarpeiden mukaan. Tavoitteena on saada vastauksia edelliseen kysymykseen, joita myös kehystää kysymykset:

- Millaisena hybridityöskentely koetaan?
- Kuinka voidaan tukea toimihenkilöiden itseohjautuvuutta?
- Kuinka vahvasti organisaation rajaukset sekä yksilön tahto näkyvät hybridityöskentelyn mahdollisuuksissa?

Opinnäytetyö toteutetaan temahaastatteluna, johon kutsun teidät osallistumaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilöiden valmiuksia hybridityöskentelyn parista. Kyselyyn kutsun niin esihenkilöitä kuin rivityöntekijöitä, jotta saadaan kattava näkökulma. Osallistuminen merkitsee oheisiin kysymyksiin vastaamista Teams haastattelun parissa. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Osallistujilla on mahdollisuus saada apua haastattelun laatijalta, mikäli haastattelurunko mietityttää.

Tutkimuksen tekemiseen on saatu ABB Oy asianmukainen lupa. Haastatteluissa annetut vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettömästi. Kenenkään vastaajan tietoja ei paljasteta tuloksissa eikä heidän henkilöllisyyttänsä voi päätellä. Haastattelu aineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä vasten ja se hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii Lehtori Peter Smeds Vaasan ammattikorkeakoulusta. Lopullinen tutkimus valmistuu joulukuussa 2023. Sen jälkeen se tutkimus lähetetään kaikille haastatteluun osallistuneille sekä julkaistaan Theseukseen osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin osoitteessa [mia.rosenberg\(at\)fi.abb.com](mailto:mia.rosenberg(at)fi.abb.com).

Suuri kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,

Mia Rosenberg

## LIITE 2. Haastattelurunko

Toimihenkilö:

1. Millaisena koet hybridityöskentelyn?
2. Kuinka kehittäisit yleistä hybridityöskentelyä omassa tiimissäsi?
3. Kuinka tuttua itseohjautuvuus on yksikössäsi ja puhutaanko siitä yleisesti?
4. Tukeeko esihenkilösi sinua itseohjautuvuudessa?
5. Voiko mielestäsi esihenkilö vaikuttaa alaisten itseohjautuvuuden kehittymiseen? Miten?
6. Kuinka vahvasti organisaation rajaukset sekä yksilön tahto näkyvät etätyöskentelyn mahdollisuuksissa?
7. Millaista koet vuorovaikutuksen olevan sinun ja esihenkilösi välillä? Mitä parannusta toivoisit?
8. Kuinka esihenkilö voi tukea työskentelyäsi?
9. Miten mielestäsi esihenkilösi voi onnistua hybridijohtamisessa?

Esihenkilö:

1. Millaisena koet hybridit työskentelyn?
2. Kuinka kehittäisit yleistä hybridityöskentelyä omassa tiimissäsi?
3. Kuinka tuttua itseohjautuvuus on yksikössäsi ja puhutaanko siitä yleisesti?
4. Mitä mielestäsi sinun johtamiseltasi tai esihenkilö työltä edellytetään, että se edistäisi toimihenkilöiden itseohjautuvuutta??
5. Minkälaista tukea, työkaluja tai koulutusta kaipaisit hybridijohtamiseen?
6. Kuinka vahvasti organisaation rajaukset sekä yksilön tahto näkyvät etätyöskentelyn mahdollisuuksissa?
7. Millaista koet vuorovaikutuksen olevan työntekijöiden ja sinun välilläsi? Toivoisitko parannusta, miten?
8. Millä tavoin esihenkilönä pyrit tukemaan työntekijöitteesi työskentelyä?
9. Mitkä ovat sinulle avaintekijöitä, jotta onnistut hybridijohtamisessa?