



# jamk

## Hybridityön johtaminen Säästöpankki-ryhmässä

Heidi Kaikkonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2023

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

**Kaikkonen, Heidi**

## **Hybridityön johtaminen Säästöpankkiryhmässä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 68 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hybridityön johtamisen haasteita ja parhaita käytänteitä toimeksiantajan organisaatiossa. Tutkimusongelman perustana on hybridityön ja -johtamisen ilmiö. Hybridijohtamisella tutkimuksessa tarkoitetaan sellaista johtamisen mallia, jossa osa tiimistä työskentelee maantieteellisesti eri toimipisteissä tai osa toimipaikassa, ja osa etänä. Henkilöiden sijainnista riippumatta esihenkilö on tasavertaisesti kaikkien tiimiläistensä saavutettavissa ja käytettävissä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelujen muodossa. Teemahaastattelut toteutettiin loka- ja marraskuun 2022 aikana. Tutkimukseen osallistui 14 hybridityön johtamisesta kokemusta omaavaa esihenkilöä Säästöpankkiryhmän eri yhtiöistä. Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Tutkimuksen merkittävimmäksi tulokseksi nousivat johtamistaidot, jotka jakaantuivat muun muassa omalla esimerkillä johtamiseen ja empaattiseen johtamiseen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli myös löytää toimiviksi todetut käytänteitä. Hybridityön edut ja haasteet olivat kaikilta osin melko yhtenäisiä. Hybridityön tuoma autonomia mahdollisti paremman tehokkuuden ja työhönsä tyytyväisemmät alaiset. Tällä oli suora yhteys myös työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Vahva luottamus molempiin suuntiin vahvisti esihenkilön ja tiimiläisten välistä suhdetta sekä tiimin keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun esihenkilö näkee tiimin jäsenten saavuttavan tavoitteensa ja voivan työssään hyvin, myös esihenkilöiden oma työhyvinvointi vahvistui. He kokivat voivansa mahdollistaa tiimin jäsentensä menestyksen ja siten koko tiimin onnistumisen. Tutkimuksen tulos vastasi tutkimuskysymyksiin sekä antoi paljon lisää tietoa tarvittavista johtamistaidoista, yhteisöllisyyden rakentamisesta sekä onnistuneen hybridityön avaintekijöistä. Tutkimuksen tulokset vahvistavat tietoperustassa käsiteltyjä aihealueita sekä niiden keskeisiä väittämiä. Toimeksiantaja sai tutkimuksesta laajan aineiston, jonka avulla voidaan kehittää mahdollisimman toimiva ja käytännönläheinen esihenkilöiden osaamispolku hybridijohtamisesta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Säästöpankkiryhmässä hybridityön johtaminen on todella empaattista, jossa todella välitetään alaisten työhyvinvoinnista ja ollaan valmiita tekemään sen eteen paljon töitä. On otettu ilahduttavasti asenne, että erilaisista muista vastuista huolimatta esihenkilön tärkein tehtävä on esihenkilönä toimiminen ja halutaan olla aidosti tiimin jäsenille läsnä ja helposti tavoitettavissa. Kannustetaan ja valmennetaan oman tiimin jäseniä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen ja yhdessä iloitaan heidän kaikkien onnistumisista. Esihenkilöt tuntuivat todella tekevän työtään sydämellään.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Hybridijohtaminen, hybridityö, hybridityön johtaminen, lähityö, etättyö, monipaikkainen työ

**Kaikkonen, Heidi**

## **Hybrid work management in Savings Bank Group**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, 2023, 68 pages.

Business Administration. Degree Programme in Business and Financial management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The aim of the study was to investigate the challenges and best practices of leading hybrid work in the client organization. The research problem is based on the phenomenon of hybrid work and leadership. In the context of this study, hybrid leadership refers to a leadership model where some team members work geographically in different offices or partly on-site, while others work remotely. Regardless of individuals' locations, the supervisor is equally accessible and available to all team members.

The study was conducted as a qualitative research through themed interviews. Themed interviews were conducted in October and November 2022. Fourteen supervisors with experience in leading hybrid work from various companies within the Savings Bank Group participated in the study. The analysis of the research data was conducted using a data-driven content analysis.

The most significant result of the study was the leadership skills, which were divided into, among other things, leading by example and empathetic leadership. Another goal of the study was to identify proven practices. The advantages and challenges of hybrid work were largely consistent across all participants. The autonomy brought by hybrid work enabled better efficiency and more satisfied subordinates. This had a direct connection to well-being and coping at work. Strong mutual trust reinforced the relationship between the supervisor and team members, as well as the team's sense of belonging. When the supervisor sees team members achieving their goals and thriving in their work, the well-being of the supervisors themselves also strengthened. They felt they could enable the success of their team members and thus the success of the entire team. The results of the study addressed the research questions and provided additional information about the necessary leadership skills, building community, and key factors for successful hybrid work. The findings confirmed the topics discussed in the knowledge base and their key claims. The client obtained comprehensive data from the study, which can be used to develop an effective and practical career path for supervisors in hybrid leadership.

In conclusion, it can be stated that in the Savings Bank Group, the leadership of hybrid work is genuinely empathetic, with a true concern for the well-being of subordinates, and a willingness to invest a significant effort towards it. There is a positive attitude that, despite various other responsibilities, the primary role of a supervisor is to act as a leader and to genuinely be present and easily accessible to team members. Team members are encouraged and coached for the best possible performance, and there is a shared celebration of everyone's successes. Supervisors seemed to truly carry out their work with dedication.

### **Keywords/tags (subjects)**

Hybrid management, hybrid leadership, hybrid work, management of hybrid work, on-site work, remote work

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tavoitteen, tutkimusongelman ja tietoperustan määrittely .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimuksen tavoite.....	5
2.2	Tutkimusongelma.....	6
2.3	Tutkimuksen teoria ja tietoperusta.....	7
<b>3</b>	<b>Etätyö, hybridityö vai monipaikkainen työ? .....</b>	<b>7</b>
3.1	Etä- ja hybridityö pandemian jälkeen .....	9
3.2	Etä- ja hybridityö finanssialalla .....	10
3.3	Organisaation kypsyys monipaikkaiseen työhön .....	12
3.4	Etä- ja hybridityön johtamisen onnistumisen edellytykset .....	14
3.4.1	Pelisäännöt ja työlainsäädäntö.....	17
3.4.2	Työn muotoilu hybridityön malliksi .....	19
3.5	Hybridityön haasteet.....	21
3.5.1	Viestinnän ja teknologian haasteet .....	21
3.5.2	Organisaatiokulttuuriin syntyvät haasteet .....	22
<b>4</b>	<b>Valmentava johtajuus .....</b>	<b>23</b>
4.1	Valmentava johtajuus hybridityössä.....	23
4.2	Valmentava johtajuus Säästöpankkiryhmässä.....	24
4.2.1	Valmennuskeskustelu .....	24
4.2.2	Johtajuuskuva .....	25
<b>5</b>	<b>Ihmisläheinen johtaminen hybridityössä.....</b>	<b>25</b>
5.1	Psykologinen turvallisuus hybridityössä .....	26
5.2	Luottamus avaintekijänä .....	27
5.3	Itsensä johtaminen.....	29
5.4	Työhyvinvointi .....	30
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen empiirisen osion toteuttaminen .....</b>	<b>31</b>
6.1	Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä.....	31
6.2	Tutkimuksen empiirinen aineisto.....	32
6.2.1	Aineiston litterointi.....	33
6.2.2	Aineiston analysointi .....	35
6.3	Esimerkkejä tutkimusaineiston analyyseistä .....	37
6.3.1	Alkuperäisilmauksesta pelkistetyksi ilmaukseksi .....	37
6.3.2	Jaottelu kategorioihin .....	38

6.4	Aineiston tulkinta .....	39
<b>7</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>40</b>
7.1	Johtamistaidot.....	40
7.1.1	Itsensä johtaminen .....	41
7.1.2	Omalla esimerkillä johtaminen.....	42
7.1.3	Esihenkilön aika ja tahto panostaa esihenkilötyöhön .....	42
7.1.4	Empaattinen johtaminen.....	44
7.1.5	Johtaminen muuttuvassa ympäristössä .....	45
7.2	Vuorovaikutus .....	46
7.3	Työn sujuvuus ja yhteiset pelisäännöt .....	47
7.4	Yhteisöllisyyden rakentuminen.....	48
7.5	Luottamus .....	49
7.6	Hybridityön ja -johtamisen haasteet.....	50
7.6.1	Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen.....	51
7.6.2	Virtuaalisten kohtaamisten tuomat haasteet .....	52
7.6.3	Hybridikokousten haasteet.....	53
7.6.4	Uudenlaiset haasteet.....	54
7.7	Etä-, lähi- vai hybridityö?.....	56
7.8	Toimiviksi todettuja käytänteitä .....	57
7.8.1	Kollegasparraus ja työparit .....	57
7.8.2	Toimivat palaverikäytännöt.....	58
7.8.3	Pienet, mutta merkitykselliset huomionosoitukset tiimin jäsenille .....	60
<b>8</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>61</b>
8.1	Tutkimuksen ja teorian suhde toisiinsa .....	61
8.2	Johtopäätökset.....	62
8.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	63
8.3.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	63
8.3.2	Tutkimuksen eettisyys .....	64
8.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	65
<b>9</b>	<b>Kehittämisehdotukset.....</b>	<b>66</b>
9.1	Yhtiöryhmäkohtainen linjaus kameran käytöstä virtuaalipalavereissa .....	66
9.2	Palaverien keston lyhentäminen.....	66
9.3	Joustavan hybridityön mallin laajentaminen .....	67

<b>Lähteet</b> .....	<b>69</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>73</b>
Liite 1. Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin .....	73
Liite 2. Haastattelukutsu .....	74
Liite 3. Teemahaastattelun runko .....	75
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Finanssiala etätyökäytännöt .....	11
Kuvio 2. Organisaatio kypsyyssasteet monipaikkaiseen työhön .....	12
Kuvio 3. Onnistuneen hybridityön edellytykset.....	17
Kuvio 4. Työn muotoilu ja uuden mallin suunnittelu.....	19
Kuvio 5. Kestävän hybridityön muotoilu Meritähti-mallin avulla.....	20
Kuvio 6. Luottamuksen myönteisiä vaikutuksia .....	28
Kuvio 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen .....	35
Kuvio 8. Hybridityössä tarvittavia johtamistaitoja.....	41
Kuvio 9. Hybridityön johtamisen haasteet.....	50
<b>Taulukot</b>	
Taulukko 1. Alkuperäisilmauksista pelkistetyiksi ilmaisuiksi .....	38
Taulukko 2. Jaottelu ala-, ylä- ja pääkategorioihin .....	39

# 1 Johdanto

Koronapandemian alkaessa alkuvuodesta 2020 monien työn tekemisen tapa muuttui täysin lähi-työstä etätyöksi yhdessä yössä. Etätyösuosituksen päättyessä maaliskuussa 2022 monet yritykset olivat kokonaan uudenlaisen ongelman edessä; monet työntekijät eivät halunneet enää lainkaan palata toimistoille tai jos halusivat, niin suurin osa ei enää suostunut pelkkään lähityöhön, vaan halusivat joustavasti yhdistää lähi- ja etätyötä. Syntyi uusi trendi; hybridityö. Se on käsitteenä vielä varsin uusi ja vakiintumaton. Hybridityöllä kuitenkin yleisesti käsitetään työtä, jossa osa työstä tehdään työpaikalla ja toinen osa muualla, yleensä kotona. Myös tiimit voivat työskennellä hybridimallissa siten, että osa henkilöistä on fyysisesti työpaikalla ja osa etätyössä. Työn tekemisen paikka voi vaihdella päivittäin tai esimerkiksi niin, että joka toinen viikko henkilö on toimistolla ja joka toinen viikko etänä. (Pullan 2020, 217; Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Säästöpankkikeskuksen Ihmiset ja Osaaminen -toiminto. Sen vastuulla on ylläpitää ja kehittää Säästöpankkiryhmän henkilöstön osaamista. Finanssialalla toimiva Säästöpankkiryhmä on yhtiöryhmä, joka koostuu useista itsenäisistä yhtiöistä. Säästöpankkikeskuksen muodostavat Säästöpankkien Keskuspankki, Sp-Kiinnitysluotto pankki, Sp-Rahastoyhtiö, Sp-Henkivakuutus, Sp-Koti, Säästöpankkiliitto sekä Säästöpankkipalvelut. Myös Ihmiset ja osaaminen kuuluu Säästöpankkikeskuksen toiminnalliseen organisaatioon. Lisäksi yhtiöryhmään kuuluu 14 itsenäistä Säästöpankkia, jotka toimivat ympäri Suomen.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin laadullisen tutkimuksen keinoin hybridijohtamisen haasteita ja parhaita käytänteitä toimeksiantajan organisaatiossa. Hybridityötä ei ole ehditty tutkia vielä kovinkaan paljon ja näin ollen siitä on varsin rajallisesti löydettävissä aiempaa tutkimustietoa. Tutkimuksella on merkityksellistä uutuusarvoa myös toimeksiantajalle, jonka esihenkilöt ovat kokeneet tarvitsevänsä selkeitä työkaluja ja ohjeita hybridityön johtamiselle.

Organisaation ja talouden johtamisen koulutusohjelmassa on luontevaa etsiä aihetta jostain johtamisen ilmiöstä tai tuottaa kehittämistehtävä toimeksiantajan tarpeisiin. Tässä työssä yhdistyy mielenkiinto johtamisen ilmiöihin ja tutkimus mahdollistaa pureutumisen syvälle käytännön hybridijohtamisen haasteisiin ja parhaisiin käytänteisiin. Toimeksiantaja sai tutkimuksesta laajan aineiston, jonka avulla voidaan kehittää mahdollisimman toimiva ja käytännönläheinen esihenkilöiden osaamispolku hybridijohtamisesta. Opinnäytetyö rajattiin kuitenkin siten, että koulutuksen

kehittäminen ei sisälly opinnäytetyöhön, vaan koulutuksen kehittämisen vastuu ja toteutus on Säästöpankkikeskuksen Ihmiset ja osaaminen -toiminnossa.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelut. Tutkimuksen kohderyhmä koostui Säästöpankkiryhmän esihenkilöistä, joilla on kokemusta hybridityöskentelystä ja -johtamisesta. Kohderyhmä valittiin hybridijohtamisesta kokemusta omaavista esihenkilöistä mahdollisimman kattavasti yhtiöryhmän eri yhtiöistä ja maantieteellisesti eri puolilta Suomea. Haastatteluun valituilla henkilöillä oli myös hyvin eripituisia kokemuksia hybridijohtamisesta, toisilla monen vuoden ajalta ja tuoreimmilla vain muutaman kuukauden ajalta. Tutkimuksessa kohderyhmän osalta oli tietoinen valinta etsiä pidemmän ja lyhyemmän kokemuksen saaneita henkilöitä. Tällöin otannasta tuli mahdollisimman monipuolinen ja se mahdollisti erityyppisiä näkökulmia. Harkinnanvaraisen otannan perusteella haastatteluun valikoitui yhteensä neljätoista esihenkilöä.

Opinnäytetyön tietoperustan tarkoituksena oli kuvata hybridityön ja -johtamisen keskeisiä käsitteitä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tietoperustan asioita ja ilmiöitä tarkasteltiin sekä yleisellä tasolla, että toimeksiantajan johtamismallin näkökulmasta. Pohdintaosiossa luvussa 8 tarkastellaan tutkimuksen tulosten ja käytetyn tietoperustan yhteensopivuutta.

## **2 Tavoitteen, tutkimusongelman ja tietoperustan määrittely**

### **2.1 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää laadullisen tutkimuksen keinoin hybridityön ja -johtamisen haasteita ja parhaita käytänteitä. Tutkimusten tulosten perusteella on tarkoitus toteuttaa hybridijohtamisen sisältöosuus osaksi Säästöpankkiryhmän esihenkilöiden osaamispolkua. Tutkimustuloksia hyödynnetään suoraan käytännön kehittämistyöhön ja nimenomaan hybridimallissa toimivien esihenkilöiden valmentavan johtamisen tukemiseen. Esihenkilöiltä on kentältä tullut toive, että he tarvitsisivat koulutusta ja valmennusta hybridijohtamisesta, sillä osalle heistä hybridityöskentelyn ja -johtamisen malli on täysin uusi. Osaamispolun tarkoitus on myös yhtenäistää yhtiöryhmän hybridijohtamista, jotta yhtiöstä tai toimipaikan sijainnista riippumatta hybridijohtaminen toimii samojen mallien ja ”raamien” alla. Opinnäytetyö rajattiin kuitenkin siten, että koulutusohjelman kehittäminen ei sisälly opinnäytetyöhön, vaan koulutuksen kehittämisen vastuu ja toteutus on Säästöpankkikeskuksen Ihmiset ja osaaminen -toiminnolla. Aluksi oli tarkoitus myös haastatella

hybridijohtajien tiimin jäseniä, jotta olisi saatu myös toinen näkökulma tutkimukselle. Tiimin jäsenten haastattelut olisi voinut toteuttaa ryhmähaastatteluina. Aineisto olisi kuitenkin kasvanut liian suureksi suhteessa opinnäytetyön kokoon, joten se rajautui työn edetessä pois. Esihenkilöiden haastatteluista kertyi jo sen verran suuri aineisto, jonka katsottiin olevan riittävän tämän tutkimuksen osalta.

## 2.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman perustana oli hybridityön ja -johtamisen ilmiö. Hybridijohtamisella tarkoitetaan sellaista johtamisen mallia, jossa osa tiimistä työskentelee toimistolla ja osa toisessa paikassa, useimmiten kotona, ja esihenkilö on tasavertaisesti kaikkien tiimiläistensä saavutettavissa ja käytävissä.

Tutkimuksen pääkysymys on **“Miten onnistua hybridijohtamisessa?”**

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on hybridijohtamisessa haastavinta?
2. Mitkä ovat hybridijohtamisen parhaita käytänteitä?

Tutkimuskysymys ja sen alakysymykset syntyivät toimeksiantajan tarpeista ja toiveista. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa päädyttiin juuri näihin tutkimuskysymyksiin, koska ne vastaavat parhaiten hybridijohtamisen osaamispolun suunnitteluun liittyviä tarpeita. Vastaamalla näihin tutkimuskysymyksiin on mahdollista rakentaa osaamispolku, josta on mahdollisimman laajasti hyötyä yhtiöryhmän hybridijohtamisen parissa työskenteleville esihenkilöille.

Opinnäytetyön teoria- ja tietoperusta keskittyy etä- ja hybridityön määrittelyyn ja ilmiön kuvaamiseen. Työyhteisö- ja johtamistaitoja sekä johtamisen ilmiötä käsitellään yleisellä tasolla siten, kun niiden katsotaan kytkeytyvän oleellisesti hybridityön johtamiseen.

## 2.3 Tutkimuksen teoria ja tietoperusta

Tietoperustan tiedonhaku tehtiin pääsääntöisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjaston Janet Finnan (<https://janet.finna.fi>) kautta. Kirjoja lainattiin Laurean ammattikorkeakoulun kirjastosta. Kirjallisuuden osalta pyrittiin ensisijaisesti käyttämään e-kirjoja muun muassa Alma Talentin verkkokirjahyllystä, mikäli niitä oli saatavana. Kirjallisuuslähteet koostuivat kotimaisesta ja kansainvälisestä ammatti- ja tietokirjallisuudesta. Lähdeaineistoksi hyväksyttiin ensisijaisesti tietolähteitä, jotka olivat vuodelta 2020 tai sitä uudempia, jotta etä-, virtuaali- ja hybridityö tulkitaan siten, kuin se tänä päivänä yleisesti ymmärretään. Johtamisen alueen tietoperustana pyrittiin käyttämään korkeintaan kymmenen vuotta vanhoja lähteitä. Kansainvälisistä artikkeleista haettiin ensisijaisesti vertaisarvioituja lähteitä. Tietoperustaa rakentaessa pidettiin tärkeänä käyttää vain ensisijaisia lähteitä.

Lähdeaineistoa haettiin mahdollisimman laajasti etä- ja hybridityön sekä niiden johtamisen aihealueista, itsensä johtamisesta, psykologisesta turvallisuudesta, organisaation muodostumisesta yleisesti sekä työn muotoilusta. Toistaiseksi kuitenkin erityisesti hybridityön aihealueelta löytyy kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia hyvin suppeasti. Vertaisarvioituja artikkeleita haettiin hyvinkin monimuotoisia hakukriteereitä käyttäen.

## 3 Etätyö, hybridityö vai monipaikkainen työ?

Työterveyslaitoksen (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.) määritelmien mukaan etätyö tarkoittaa muualla kuin työnantajan tiloissa tehtävää työtä. Useimmiten etätyötä tehdään työntekijän omasta tahdosta, mutta se edellyttää kuitenkin työnantajan suostumusta. Hybridityö on taas työn organisointitapa, jossa on mahdollista yhdistää etätyötä ja työnantajan toimipaikalla tehtävää lähityötä. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.)

Usein puhutaan myös monipaikkaisesta työstä ja sitä käytetään usein synonyymina hybridityölle. Työterveyslaitos (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.) kuitenkin määrittelee, että monipaikkainen työ tarkoittaa työskentelyä useammassa paikassa. Työntekijä voi työskennellä toimistolla, kotona ja kolmannessa paikassa kuten esimerkiksi yrityksen toisessa toimipisteessä, mökillä,

liikennevälineissä tai melkein missä tahansa. Monipaikkaisessa työssä työ ei ole sidottu vain työpaikkaan ja yhteen etätyöpisteeseen, vaan työnantaja sallii työntekeksen muuallakin, myös esimerkiksi ulkomailla. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.)

Näiden määritelmien mukaan on tulkittavissa, että hybridityö eroaa monipaikkaisesta työstä siten, että hybridityö on yksilön ja tiimin vuorottelua etätyön ja työpaikalla tehtävän lähityön välillä. Monipaikkainen työ on taas paljon laajempi käsite, joka antaa työntekijälle suuremman vapauden valita työn tekemisen paikka, käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä ei koskaan tee töitä lähityönä varsinaisella työpaikallaan. Ulla Vilkmán (2023) käyttää myös termiä paikkariippumaton työ. Tämän hän määrittelee niin, että paikkariippumattomassa työssä organisaatiota johdetaan siten, että tuloksekas ja tehokas toiminta onnistuu etäisyyksistä huolimatta (Vilkmán 2023, 40.) Käytännössä Vilkmánin tarkoittama täysin paikkariippumaton työ toteutuu todennäköisimmin sellaisissa organisaatioissa, joissa ei ole välttämättä käytössä lainkaan yhteisiä toimintiloja.

Englanninkielisissä lähteissä käytetään usein nimitystä virtual team. Tämän voi tulkita monella tavalla, mutta yleisin tulkinta näytti viittaavaan tiimiin, jossa henkilöt työskentelevät fyysisesti eri paikoissa. Virtuaaliseksi tiimiksi ei kuitenkaan määritelty yksinomaan lähitöitä tekeviä tiimejä, joissa tiimin jäsenten työpisteet sijaitsivat maantieteellisesti eri toimipaikoissa. Voidaan tulkita, että virtuaalitiimillä tarkoitetaan pääsääntöisesti sitä, minkälaiseksi hybriditiimi on viime aikoina tulkittu. Esimerkiksi Tureskyn, Smithin ja Tureskyn (2020) *Organization Management Journalin* julkaisussa virtuaalitiimi oli määritelty esimerkin tavoin siten, että yksi tiimin jäsenistä saattaa työskennellä jopa 100 % etänä eli poissa toimipisteeltä, mutta toinen tiimin jäsen voi työskennellä 50 % toimipisteellä (Thuresky ym. 2020.) Pullan (2022, 217) taas määrittelee hybridimallin virtuaalityön osana, jossa ainakin yksi työntekijöistä työskentelee maantieteellisesti eri paikassa kuin tiimin muut jäsenet. Tulkintaepäselvyyksien välttämiseksi tekstissä viitataan kuitenkin paikoin virtuaalitiimiin tai virtuaalijohtamiseen, mikäli alkuperäinen englanninkielinen lähde on tätä muotoa käyttänyt. Virtuaalitiimi käsitteenä on vanhempi tai tunnetumpi kuin hybridityö tai -tiimi, mutta oletettavasti ajan mittaan jompikumpi käsitteistä vakiintuu vahvemmin käytäntöön myös englannin kielessä, vaikka niillä tarkoitetaan yleensä samaa asiaa.

### 3.1 Etä- ja hybridityö pandemian jälkeen

Etä- ja hybridityö sekä monipaikkainen työ edellyttävät aina työnantajan suostumusta ja sille laadittujen pelisääntöjen noudattamista. Etätyösuosituksen päättyessä monet yritykset olivat kokonaan uudenlaisen ongelman edessä, sillä monet työntekijät eivät enää halunneet palata toimistoille tai jos halusivat, niin suurin osa ei suostunut enää pelkkään lähityöhön, vaan halusivat joustavasti yhdistää lähi- ja etätyötä. Joissain yrityksissä hybridityötä oli menestyksekkäästi toteutettu ja johdettu jo paljon ennen pandemiaa. Näissä yrityksissä muutos ei ollut suuri, palattiin vain soljuvasti aikaan ennen yleistä etätyösuositusta. Toisaalta yritykset ovat luoneet uudenlaisia hybridimalleja, joissa saatetaan edellyttää työntekijöiltä tiettyä määrää lähipäiviä viikossa. Näin ollen työntekijät eivät enää voi päättää yhtä joustavasti omasta työskentelypaikastaan aiempaan verrattuna. Kauppalehden artikkelin (Erkko 2022) mukaan Piilaakson yrityksistä esimerkiksi Apple on aiheuttanut kohua päätöksellään määrätä työntekijät toimistolle vähintään kolmena päivänä viikossa yhtiön työntekijöiden jyrkästä vastustuksesta huolimatta. Elliot, Subramanian ja Kupp (2022) puolestaan kertovat, että tämä Applen ja esimerkiksi Googlen sääntö lähityöskentelystä vähintään kolmena päivänä viikossa on johtanut jopa henkilöstön irtisanoutumisiin. Applen henkilöstö osoitti kirjeen toimitusjohtaja Tim Cookille kertoen, että työn joustavuuden vähentyessä henkilöstö kokee, että he joutuvat valitsemaan perheen ja hyvinvoinnin lisäksi parhaan kykynsä mukaan tehdystä työstä tai mahdollisuudesta olla osana Applen organisaatiota. Heidän näkökulmastaan nämä asiat eivät voineet enää uuden säännön myötä olla toimiva ja joustava kokonaisuus. (Elliot ym. 2022, 68).

Erkon (2020) haastatteleman Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen johtajan Anne Mäkikankaan mukaan työntekijöiden pakottaminen toimistolle ei ole järkevää, vaan tärkeämpää olisi keskustella työnteon tavoista yhdessä työntekijöiden kanssa (Erkko 2020.) Monet suomalaisetkin yritykset ovat valinneet linjan, jossa pelkästään etätyö ei ole enää mahdollista, vaan työnantaja edellyttää tiettyä määrää lähipäiviä toimistolla. Tätä on yrityksissä perusteltu muun muassa yhteisöllisyydellä, hiljaisen tiedon välittymisellä, uuden innovoinnilla ja uusien työntekijöiden tehokkaammalla perehdyttämisellä. (Niemi 2022.) Suomen Yrittäjien (Laitinen 2023) julkaisemassa kyselyssä selviää, että jopa lähes puolet harkitsisivat työpaikan vaihtoa, mikäli mahdollisuus etätyöhön poistettaisiin. Suomen Yrittäjien toimitusjohtaja Mikael Pentikäinen toteaa kyselyn tulosten perusteella, että työnantajien ehdottomasti kannattaa luoda mahdollisuudet etätyöhön,

sillä se tuo yritykselle hyvän keinon luoda positiivista työnantajakuva. (Laitinen 2023.) Myös Lindström ja Savaspuro (2023) ovat haastatelleet eri alojen johtajia ja esimerkiksi rekrytointeja työseen tehneitä. MPS:n johtaja Roy Herold sanoi haastattelussaan, että työpaikan joustavuus alkaa olla edellytys sille, että työnhakija ylipäättään ottaa työn vastaan. Enää ei tule kuuloonkaan, että huippuasiantuntija tai johtaja siirtyisi firmaan, joka ei ole valmis tarjoamaan merkittäviä joustoja. Varman henkilöstöjohtaja Katri Viippolan mukaan voittajia ovat ne työntajat, jotka joustavat. Rekrytointi on vaikeutunut useissa ammattiryhmissä ja joustavuuden lisäksi työnantajien tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota muun muassa työkyvystä huolehtimiseen, työkulttuuriin ja hyvään johtamiseen. (Lindström & Savaspuro 2023, 70.)

Mielenkiintoinen näkökulma muutokseen on se, että Odomin, Franczakin ja McAllisterin (2022) mukaan ennen pandemiaa etätyötä tekevillä oli organisaatioissa vähemmän etenemismahdollisuuksia kuin lähityötä tekevillä. Etätyöntekijät tulivat ylennysten ynnä muiden jakamisessa useammin sivuutetuiksi, kuin ne työntekijät, jotka tekivät enemmän töitä toimipisteellä. Etätyöntekijöistä tuli ikään kuin näkymättömiä, koska fyysisen läsnäolon puuttuminen mahdollisti sen, että esihenkilöt ohittivat heidän pyrkimyksensä ja panoksensa. Pandemia kuitenkin muutti tämän, koska kaikki siirtyivät etätyöhön ja näin ollen esihenkilöiden oli opittava näkemään kaikkien suoriutuminen etätyössä. Tämän johdosta hybridityössä työntekijöiden yhdenvertaisuus on parantunut aiemmasta, koska etätyön arvo on tullut todistettua sekä työntekijöille, että organisaatioille. Tässä yhteydessä voidaan kai puhua hybriditasa-arvosta. (Odom, Franczak & McAllister 2022)

### **3.2 Etä- ja hybridityö finanssialalla**

Rahoitusalan yhteisenä työelämän kehittämishankkeena toimii Finanssityö2030-hanke. Hankkeen tehtävänä on pyrkiä varmistamaan rahoitusallalla toimivien yritysten ja niiden henkilöstön edellytyksiä uudistaa toiminta- ja työskentelytapojaan sekä levittää hyväksi todettuja käytäntöjä alan sisällä. Finanssityö2030-hankkeen yhteydessä toteutettiin lokakuussa 2022 kysely rahoitusalan työntekijöille, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten alan henkilöstörakenne on muuttunut ja millaisia muutoksia erilaisten työtehtävien määrässä on tapahtunut vuoden 2020 jälkeen. Yksi kyselyn tuloksista osoitti, että etätyö koettiin tehokkaaksi työskentelytavaksi, joka on parantanut hyvinvointia ja jaksamista. Finanssialan etätyökäytänteet perustuvat alan työnantajien käytäntöihin sekä työntekijöiden toiveisiin. Vastaajista noin puolet katsoi työpaikan nykyisten etätyökäytänteiden perustuvan työnantajan linjaamiin käytäntöihin. 41 prosenttia taasen katsoi, että käytänteet ovat

lähtöisin työntekijöiden toiveista. Peräti 40 prosenttia vastaajista haluaisi tehdä etätöitä neljästä viiteen päivää viikossa.



Kuvio 1. Finanssiala etätyökäytännöt (Finanssityö2030-hankkeen kysely 2023)

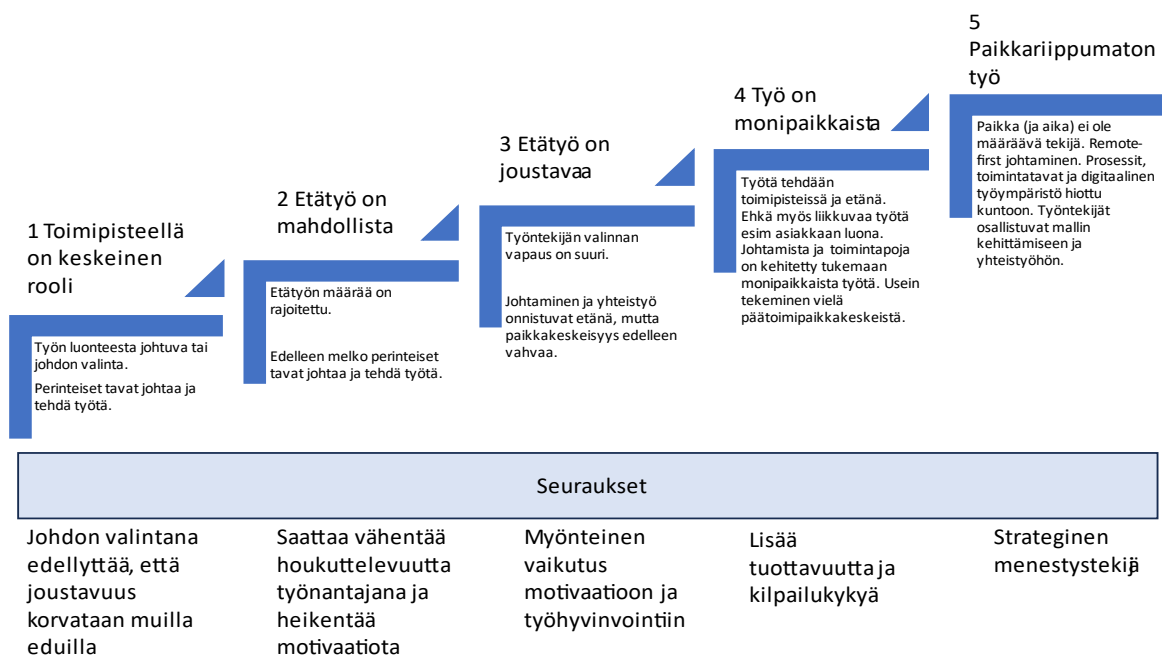
Tutkimuksen mukaan esihenkilöt suhtautuivat etätyöhön muita vastaajia kriittisemmin. Jopa kolme neljästä vastaajasta koki, että tiimityöskentely on hankaloitunut etätyön vuoksi. Kaikkien vastaajien osalta myös hiljaisen tiedon siirtyminen ja uuden työntekijän perehdyttäminen koettiin hankaloituneen aiemmasta. Muita kyselyn tuloksia olivat muun muassa itsensä johtamisen taidon

korostuminen. Peräti 70 prosenttia vastaajista koki itsensä johtamisen taitojen kehittyneen kahden vuoden aikana. Tässä on hyvin selkeä positiivinen kehityssuunta. (Finanssityö2030-hankkeen kysely 2023.)

Finanssialan muita pankkeja vertailtaessa esimerkiksi Nordea on ilmoittanut edellyttävänsä henkilöstönsä työskentelevän enemmän läsnä kuin etänä. OP työskentelee joustavassa hybridimallissa, jossa tiimit päättävät itse, milloin on lähityöpäiviä. (Niemi 2022.) Muiden pankkien käytänteistä ei löytynyt julkisista lähteistä tietoa, mutta kilpailijayritysten käytänteet ovat alalla työskentelevillä varsin hyvin tiedossa.

### 3.3 Organisaation kypsyyden monipaikkaiseen työhön

Ulla Viikman (2023) on kehittänyt mallin, jonka avulla voi arvioida organisaation kypsyyttä monipaikkaiseen työhön. Mallin eri asteiden avulla on mahdollista tarkastella millä tavalla kyseinen työmalli tai taso vaikuttaa johtamiseen, yhteistyöhön ja yksilöön. Kypsyyden tasoja löytyy mallista viisi portaittain kuvattuna. Portaittainen malli selittyy myös sillä, että useimmiten organisaatio eteneekin työskentelymallien kehittämisessä vaiheittain ja koronan tuomaa poikkeusaikaa lukuun ottamatta harvoin hypätään tasolta yksi suoraan tasolle viisi.



Kuvio 2. Organisaatio kypsyyden tasoja monipaikkaiseen työhön (mukailten Viikman 2023, 46-56)

Yllä olevassa kuviossa 2 on kuvattu yksinkertaistettuna organisaation kypsyysasteet monipaikkaiseen työhön. Tasolla yksi työnteon malli on pitkään vallalla ollut perinne, jossa toimipisteen rooli on keskeinen. Tämä voi johtua joko työn luonteesta tai se voi olla johdon valinta. Työnteon mallien kehityttyä radikaalisti viime vuosien aikana tason yksi mallissa on huomioitava, että mikäli toimipaikkakeskeisyys on puhtaasti johdon valinta, niin seurausten osalta tätä olisi syytä kompensoida muilla eduilla työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi. (Vilkman 2023, 46–56.)

Tasolla kaksi etätyö on jo mahdollista, mutta johtaminen perinteistä mikä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että etätyöpäivistä on aina etukäteen sovittava esihenkilön kanssa. Toisen tason mallin seurauksena on usein se, että se saattaa vaikeuttaa rekrytointia vähentäen houkuttelevuutta työnantajana sekä myös heikentää työntekijöiden motivaatiota, koska malli on yhä varsin kankea. (Vilkman 2023, 46–56.)

Tasolla kolme etätyö on joustavaa ja työntekijöiden valinnan mahdollisuus on suuri. Työskentely ja johtaminen onnistuu hyvin myös etätyössä, mutta toimipaikalla on kuitenkin yhä merkittävä rooli organisaatiossa. Tämän mallin seurauksena on useimmiten myönteinen vaikutus motivaatioon ja hyvinvointiin. Kolmannen asteen malli on todennäköisesti yleisin malleista suomalaisissa organisaatioissa sen jälkeen, kun on siirrytty korona-ajan täydestä etätyöstä hybridityömalliin. (Vilkman 2023, 46–56.)

Tasolla neljä voidaan puhua selkeästi monipaikkaisesta työstä, jolloin työtä on mahdollista tehdä useammassa paikassa, esimerkiksi asiakkaan luona. Tässä mallissa on organisaatiolla vielä yksi tai useampi toimipaikka, jossa käydään työskentelemässä tietyn väliajoin tai edes satunnaisesti. Organisaation johtamisen, työvälineiden, yhteistyön ja viestinnän täytyy tukea monipaikkaisuutta, jotta malli on riittävän toimiva. Huomioitavaa on, että tälläkin tasolla saatetaan johdossa yhä pohtia sitä, onko malli paras mahdollinen ja kuinka houkuteltaisiin työntekijöitä käymään useammin toimipisteillään. Läsnäolon tarve siis katsotaan kuitenkin vielä merkitseväksi johdon näkökulmasta. Tällä tasolla seurauksena on luovuuden lisääntyminen ja se voi kasvattaa myös kilpailukykyä. (Vilkman 2023, 46–56.)

Viides eli ylin taso on kaikkein pisimmälle kehittynyt organisaatio, jossa fyysisellä sijainnilla tai edes ajalla ei katsota olevan mitään merkitystä, vaikka yhä joku toimipiste käytössä olisikin. Organisaatiot toimivat niin sanotussa remote-first johtamisen mallissa. Monissa tämän tason organisaatioissa on voitu luopua toimitiloista kokonaan. Harva organisaatio on kuitenkaan vielä siirtynyt näin pitkälle. Viidennen tason saavuttamisen seurauksen katsotaan olevan strateginen menestystekijä. Tämän mallin positiivinen seuraus on muun muassa se, että rekrytointi ei enää rajoitu tietylle alueelle, vaan rekrytoitavia voidaan hakea hyvin laajasti maantieteellisesti katsottuna. (Vilkman 2023, 46–56)

### 3.4 Etä- ja hybridityön johtamisen onnistumisen edellytykset

Hyvän johtamisen peruseriaatteet pätevät yhtä lailla etä- ja hybridi-, kuin lähijohtamiseenkin. Hyvällä etä- ja hybridijohtajalla korostuvat tietyt taidot ja ominaisuudet, koska etäisyys ja virtuaalinen kanssakäyminen asettavat hieman erilaisia haasteita kuin lähijohtaminen. Parhaiten menestyvät sellaiset henkilöt, joilla on suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen tarvittavat taidot. Tällaisiksi taidoiksi voidaan lukea sosiaaliset taidot, tekniset taidot sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Johtajan on hyvä olla sopeutuva, kannustava, oikeudenmukainen ja inspiroiva sekä johtaa osallistavan johtamisen otteella autoritäärisen johtamisen sijaan. (Laaksonen 2022, 76.) Rauramo (2018) kiteyttää hyvin, että *”etäältä johtaminen ei tarkoita tarvetta vähemmälle johtamiselle, vaan paremmille johtamistaidoille.”*

Hybridijohtamisen onnistumiseen vaikuttavat työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaiset tarpeet (Rauramo 2018). Esihenkilön on huomioitava, että kaikkia ei voi johtaa samalla tavoin, vaan etäältä johdettaessa toiset tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta kuin toiset. Ivanov (2021, 20; 114) korostaakin, että liian usein unohdetaan yksilöllisyys, vaikka pitäisi tutustua jokaisen persoonana ja oppia tuntemaan heidät ja heidän tarpeensa. Myös Gratton (2020) on sitä mieltä, että esihenkilöiltä edellytetään empaattisuutta ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista sekä luovuutta ratkaisujen löytämiseksi. Hybridimalli edellyttää erittäin päteviä ja motivoituneita esihenkilöitä, jotka ovat sitoutuneet työhönsä. (Gratton 2020.) Popovicin & Popovicin (2020) mukaan esihenkilöiden rooli on ensiarvoisen tärkeä. Omalla esimerkillä johtaminen, säännöllinen kommunikaatio, selkeiden tavoitteiden asetanta ja seuranta, sekä uusien mahdollisuuksien luominen työntekijöille ovat menestyksellisen johtamisen avaintekijöitä etä- ja hybridijohtamisessa. (Popovici & Popovici 2020.)

Ulla Vilkmanin (2016) mukaan hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Etätyössä luottamus lähtee jo siitä, että esihenkilö luottaa alaisensa tekevän töitä myös etänä. Todellisuudessa hyvin harvassa tapauksessa tätä luottamusta käytetään väärin. Luottamuksen luominen vaatii avointa ja tiivistä vuorovaikutusta tiimin jäsenten kanssa. Virtuaalisessa työympäristössä luottamuksen merkitys korostuu entisestään. Täysin virtuaalisessa tiimissä luottamuksen rakentaminen vie neljä kertaa enemmän aikaa verrattuna lähityössä toimivaan tiimiin. (Vilkman 2016, 25–26.)

Arvostus muodostaa yhden etäjohtamisen kivijaloista, sillä ilman sitä yhteistyö ei suju saumattomasti. Etäällä toisistaan työskentelevät kokevat usein jäävänsä vaille riittävää sosiaalista tukea sekä työyhteisöltään, että esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki on korvaamatonta, sillä se viestii työntekijälle siitä, että häntä ja hänen panostaan pidetään arvossa. Tämä tekijä toimii myös tehokkaana voimavaratekijänä työuupumusta vastaan, vähentäen kuormituksen tunnetta ja tyytymättömyyttä epävarmoissa tilanteissa. Arvostusta voi osoittaa pienillä teoilla esimerkiksi kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti tai kiittämällä hyvin tehdystä työstä. (Vilkman 2016, 31–33.)

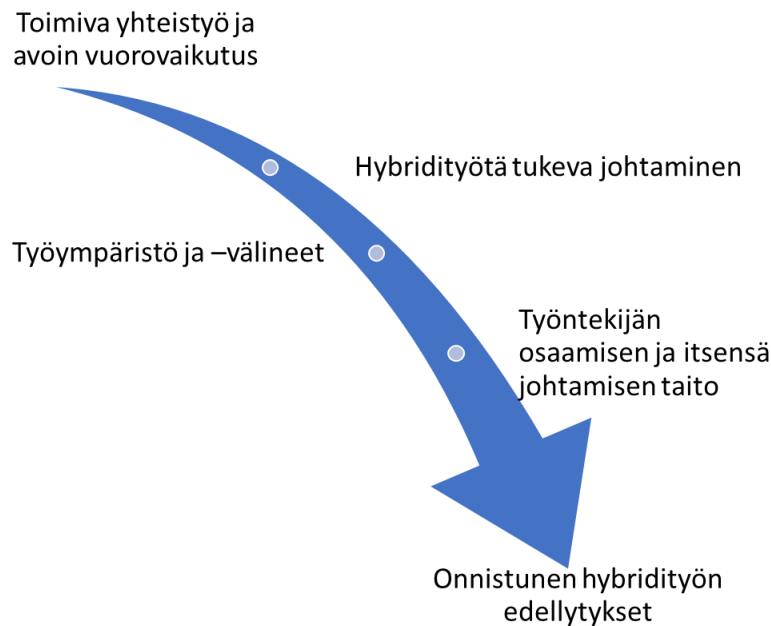
Vilkman (2016) määrittelee yhdeksi kulmakiveksi myös avoimuuden. Se edellyttää läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Yksilön kannalta avoimuus tarkoittaa sitä, että viestit välittyvät kaikille muuttomattomina ja vaikeitakin asioita uskaltaa ottaa puheeksi. Käytännössä kaikista työhön liittyvistä asioista tulisi voida keskustella avoimesti yhdessä. Avoin kulttuuri taas synnyttää luottamusta. Työyhteisön toimivat pelisäännöt tulee luoda yhdessä, jotta jokainen voi kokea voineensa olla vaikuttamassa niihin. Yhteisöllisyydellä on keskeinen rooli, sillä se mahdollistaa aitoa ja tehokasta yhteistyötä. Mitä paremmin työntekijät tulevat toimeen keskenään, sitä sujuvammin yhteistyö etenee. Virtuaalisesti toimivissa tiimeissä yhteisöllisyyden tunteeseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska sen syntyminen vaatii enemmän aikaa ja vaivannäköä, sekä yhteisöllisyys saattaa heikentyä, kun ihmiset kohtaavat toisensa entistä harvemmin. Vilkmänin (2016) mukaan avoin vuorovaikutus tekijä, joka sitoo kaikki muut kulmakivet yhteen. Kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja toiminnasta, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita, joiden avulla näistä voidaan rakentaa yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 33–41.)

Nämä kaikki kulmakivet pätevät myös hybridijohtamiseen. Pullan (2022) lisää, että yhteisöllisyydestä on erityisesti hybridityön osalta noussut merkittävä puheenaihe, työyhteisöissä mietitään

kuumeisesti, miten yhteisöllisyyttä tulisi rakentaa tai parantaa. Yhteisöllisyydellä on suuri merkitys juuri työn tulosten, hyvän työyhteisön ja työhyvinvoinnin kannalta. Yhteisöllisyyden rakentumisen perusta on luottamus. Tiimi tai työyhteisö, jossa vallitsee hyvä, keskinäinen luottamus, on myös kyvykkäämpi kohtaamaan muutoksia sekä ratkaisemaan konflikteja. (Pullan 2022, 709.) Yhteisöllisyyden osalta on tärkeää huomioida, että jokainen työyhteisön jäsen, yksilö, on vastuussa omalta osaltaan yhteisöllisyyden rakentumisesta ja sen ylläpitämisestä. Toimenpiteet eivät ole ainoastaan esihenkilöiden tai ylemmän johdon vastuulla. Heiltä toki voi tulla suuntaviivat, toivomukset ja ehdotukset, mutta yhteisöllisyydestä tulee toimiva vasta silloin, kun työyhteisössä vallitsee luottamus ja kaikki työyhteisön jäsenet ovat valmiita tekemään oman osuutensa yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

Pullanin (2022, 38) mukaan esihenkilöt luovat ympäristön, jossa tiimi ja yksilöt voivat menestyä. Vargas (2014) taas vahvistaa, että yksilöiden sitoutuneisuus tiimiin, organisaatioon ja tavoitteisiin onkin johtamisen yksi onnistumisen avain. Tehokkaasti toimivat virtuaalitiimit rakentuvat sitoutuneisuudesta, joka vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä selkeydestä, jonka avulla luottamus rakentuu. Lisäksi tarvitaan resurssit tehokkuuden parantamiseksi sekä yksilöiden kyky mukautua hybridityöskentelyn malliin. (Vargas 2014, 177–183.)

Hybridityön onnistuminen organisaatioissa on monien tekijöiden summa. Hybridityö ei edellytä pelkästään samoja tekijöitä kuin etätyö, koska oman lisämausteensa asiaan tuo se, että samanaikaisesti osa tiimistä tai organisaatiosta voi työskennellä työpaikalla ja toiset etänä. Näin ollen hybridityön etujen saavuttaminen ja haasteiden voittaminen vaatii taitavaa hybridityön johtamista esihenkilöitä, ja itsensä johtamisen taitoja heidän alaisiltaan. Eklundin, Jääskeläisen, Salmisen ja Lindholmin (2021) mukaan hybridityön onnistuminen edellyttää muun muassa toimivaa työympäristöä ja etätyöskentelyä tukevaa teknologiaa, hybridityöskentelyä tukevaa johtamista, toimivaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä työntekijän riittävää osaamista ja itseohjautuvuutta. Yksi onnistumisen edellytyksistä on myös selkeät ja toimivat pelisäännöt ja työohjeistus, joka on laadittu yhdessä työntekijöiden kanssa. (Eklund ym. 2021, 24–25.) Kuviossa 3 on pyritty havainnollistamaan onnistuneen hybridityön edellytyksiä.



Kuvio 3. Onnistuneen hybridityön edellytykset (mukaillen Eklund ym. 2021, 25)

Turesky ja muut (2020) korostavat myös vahvoja viestintä- ja konfliktinhallintataitoja sekä esihenkilöiltä että tiimin jäseniltä. Heidän mukaansa on myös ensiarvoisen tärkeää, että virtuaalista tiimiä luotaessa tiimin jäsenten tulee tavata toisena ensin myös kasvoisten tiimihengen ja luottamuksen luomiseksi. (Turesky ym. 2020.)

### 3.4.1 Pelisäännöt ja työlainsäädäntö

Yhteisillä pelisäännöillä on oleellinen merkitys, jotta kaikki organisaation jäsenet kokevat tulevansa kohdelluiksi samanarvoisesti riippumatta siitä, työskentelevätkö he juuri sillä hetkellä työpaikalla vai etänä. Yhteiset pelisäännöt myös takaavat sen, että jokaisen omille mieltymyksille on tilaa ja mahdollisuus valita itselle mielekkäämpi työympäristö, mutta jokainen joutuu kuitenkin sitoutumaan siihen, että työtä ei voi tehdä esimerkiksi pelkästään etätöinä. On tärkeää sopia esimerkiksi siitä, missä paikoissa etätöitä voi tehdä. Onko etätöihin lupa myös ulkomailla, kesämökillä tai julkisissa tiloissa, kuten kahvilassa tai junassa? Miten jokainen työntekijä varmistaa, että tietoturva ja salassapitovelvollisuus täyttyvät etätöpaikassa? Entä miten työaika on sovittu etätöntyöntekijöiden kesken ja saako töitä tehdä itselleen ja omaan rytmiin sopivimpina kellonaikoina vai odotetaanko

työntekijän olevan tavoitettavissa tietyllä aikavälillä päivällä? Jokainen organisaatio tai tiimi määrittävät työn luonteesta tai muista määrittävistä seikoista riippuen yhteiset pelisäännöt niihin kysymyksiin, joita henkilöstön keskuudesta tulee esiin.

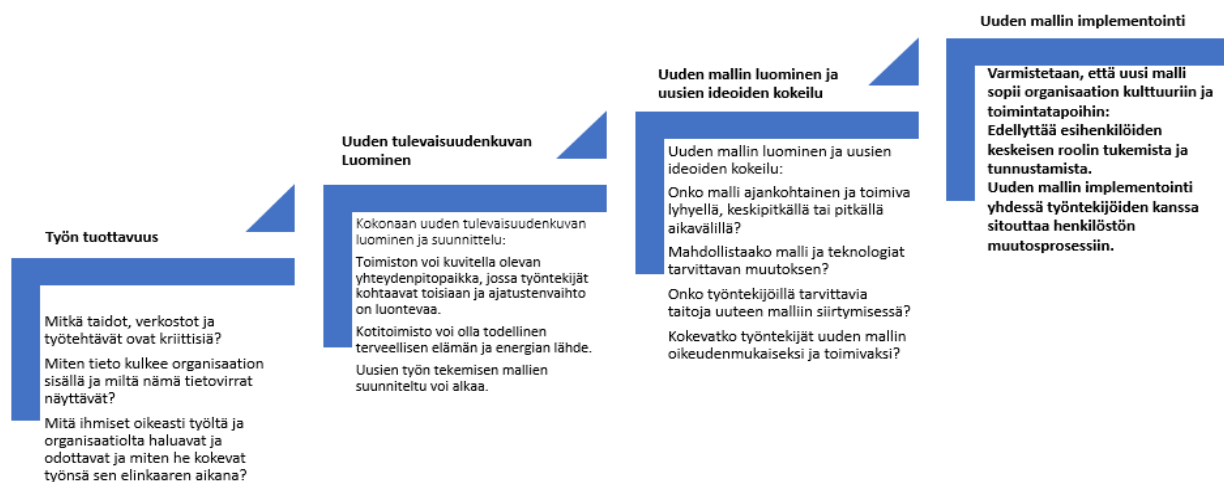
Vilkmanin (2023) mukaan yhteisiin pelisääntöihin hybridityössä tulee sisällyttää myös asiat, jotka ehkä lähityössä ovat itsestään selviä, kirjoittamia sääntöjä, mutta paikkariippumattomassa työssä se ei enää riitäkään. Työtehtävien sekä työn sujumisen kannalta on tarpeen luoda prosesseja ja yhteisesti sovittuja malleja, joita olisi myös hyvä dokumentoida. Dokumentointi helpottaa myöhemmin myös esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Lisäksi asioiden yhteinen sopiminen antaa paremmat mahdollisuudet myös tehtävien ja tiimin toiminnan kehittämiseksi jatkossa. Yhteisesti sovittaviin asioihin on työn tekemisen mallien lisäksi tarpeellista sisällyttää muun muassa yhteisöllisyyden ja sosiaalisten käytänteiden mallit. (Vilkman 2023, 182–201.)

Myös Elliot ym. (2022) ehdottavat ratkaisumalliksi tiimikohtaisia sopimuksia (*team level agreement, TLA*). Tiimikohtaisesti on helpoin sopia yhteiset pelisäännöt hybridityöskentelylle, koska niin moni asia riippuu tiimin työtehtävien sisällöstä, tiimin jäsenten sijainnista, heidän henkilökohtaisista elämäntilanteistaan ynnä muista asioihin vaikuttavista seikoista. Esimerkiksi tuotekehitystiimin on hyvä pitää säännöllisesti yhteisiä lähipäiviä, jolloin innovointi onnistuu helpoiten. Yhteisissä pelisäännöissä tulisi kuitenkin sopia lähipäivien lisäksi kokouskäytännöistä, kommunikointitavoista, työskentelyajoista tai aikaikkunoista, jolloin tiimin jäsenten tulee olla tavoitettavissa sekä tavoitteiden seurannasta. (Elliot ym 2022, 68–86.)

Eklundin ja muiden (2021) mukaan työlainsäädännön näkökulmasta hybridityö on vain tapa tehdä ja organisoida työtä, ei erillinen työsuhdemuoto. Näin ollen hybridityöntekijä on normaalisti työsuhhteessa, oman toimialansa työehtosopimuksen, työlainsäädännön ja työterveyshuollon piirissä. Työlainsäädäntö ei kuitenkaan toistaiseksi tunne erikseen etätyö- tai hybridityötermiä. Etätyö on kuitenkin huomioitu vuonna 2020 uudistuneessa työaikalaisissa. Tällä on merkitystä erityisesti sen osalta, että etätyössäkin työmäärien ja työpäivien pituuden tulee olla laissa määriteltyjen rajojen puitteissa. (Eklund ym. 2021, 30–31.) Hybridityötä tutkineen Aalto yliopiston emeritusprofessori Matti Vartiainen (2023) mukaan hybridityöstä ei ole Euroopassa säädetty lakeja, mutta Suomen lisäksi muun muassa Italiassa, Ranskassa ja Ruotsissa työnantaja- ja työntekijäliitot ovat laatineet työehtosopimusten tasolla reunaehdot hybridityölle.

### 3.4.2 Työn muotoilu hybridityön malliksi

Lähi- ja etätöiden muotoutuminen joustavaksi hybridityön malliksi edellyttää useimmiten työn muotoilua eli työn uudelleensuunnittelun prosessia. Lynda Gratton on kirjassaan “Redesigning work – How to transform your organization & make hybrid work for everyone” luonut nelivaiheisen prosessin työn uudelleenmuotoilulle. Alla olevassa kuviossa 4 on pyritty tiivistetysti kuvaamaan työn muotoilun vaiheet portaittain. Vaiheessa yksi päätavoite on ymmärtää, mikä on työn tuottavuuden kannalta tärkeää. Vaiheessa kaksi päätavoite on luoda kokonaan uusi tulevaisuudenkuva. Vaiheessa kolme päätavoite on luoda työn tekemisen malli ja kokeilla uusia ideoita. Tässä vaiheessa on myös tärkeää huomioida, onko malli toimiva lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Viimeisessä vaiheessa eli vaiheessa neljä päätavoite on ottaa malli käyttöön ja luoda uusia toimintatapoja. Näin varmistetaan, että uusi malli soveltuu organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin. Tämä edellyttää esihenkilöiden keskeisen roolin tukemista ja tunnustamista. Uuden mallin implementointi yhdessä työntekijöiden sitouttaa henkilöstön muutosprosessiin. (Gratton 2022, 16–17.)



Kuvio 4. Työn muotoilu ja uuden mallin suunnittelu (mukailien Gratton 2022, 16-17)

Oppimismuotoilutoimisto Mukamas (2023) on luonut erilaisia malleja kestävän hybridityön muotoilulle ja johtamiselle työyhteisöissä. Alla olevassa kuviossa 5 on esitetty helppo Meritähti-menetelmä, jonka kysymysten avulla voidaan vauhdittaa keskustelua, miten hybridityötä tulisi jatkossa muotoilla.



Kuvio 5. Kestävän hybridityön muotoilu Meritähti-mallin avulla (Kestävän hybridityön muotoilu ja johtaminen 2023)

Mallissa on tarkoitus osallistaa koko työyhteisö mukaan työn muotoiluun ja hybridityön strategian kehittämiseen. Stop-kohdassa tulisi miettiä minkä tekeminen tulisi lopettaa. Less-kohdan tehtävänä on kartoittaa mitä tulisi jatkossa tehdä vähemmän. Keep-kohdassa tulee pysähtyä miettimään mitä tekemistä tulisi jatkaa ja mitä tulee säilyttää. More-kohdan tehtävänä on ratkaista mitä tulisi tehdä enemmän. (Kestävän hybridityön muotoilu ja johtaminen 2023.)

### 3.5 Hybridityön haasteet

Hall ja Hall (2021) ja Haas (2022) näkevät, että yleisimmät hybridityön haasteet liittyvät teknologiseen viestintään, yhteydenpitoon, luovuuteen, ja kulttuuriin. Howspacen (n.d.) tekemän tutkimuksen mukaan kolmeksi suurimmaksi haasteeksi nousivat yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen, vahvan ja yhdenmukaisen organisaatiokulttuurin ylläpitäminen sekä kokouksiin ja viestitulvaan hukkuminen (Hybridityön opas n.d.).

#### 3.5.1 Viestinnän ja teknologian haasteet

Viestinnän osalta voi muodostua käytännön haasteita, joita hybridityö aiheuttaa. Hall ja Hall (2021) nostavat esiin, että hybridikokouksissa, joissa toiset ovat fyysisesti paikalla ja toiset etäyhteyden päässä, on erittäin vaikea saada pidettyä etäosallistujat aktiivisesti mukana. Useimmiten etäosallistujat jäävät väistämättä hieman ulkopuolisiksi. Jotkut organisaatiot ovat ratkaisseet tämän ongelman niin, että kaikki osallistuvat omalta työpisteeltään ja koneeltaan virtuaalisesti, jolloin kaikille tilanne olisi tasapuolinen. (Hall & Hall 2021, 135.) Toisaalta tällainen ratkaisu taas veittäisi fyysisen läsnäolon hyödyn lähityössä olevilta. Ideaaleinta ratkaisua tähän ei ehkä ole, muutoin kuin pitää etäosallistujat aktiivisesti mukana ja varmistaa, että heitä osallistetaan keskusteluihin tarpeeksi. Etäosallistujien on hieman liian helppo uppoutua tekemään töitä tai muuta hybridikokouksen kannalta epäolennaista, jolloin heidän keskittymiskykynsä kokouksessa herpaantuu. Ivanov (2021, 86) vinkkaakin, että kokouksen vetäjä pyytää kaikkia sulkemaan sähköpostinsa ja pikaviestimet kokouksen ajaksi, jotta niiden suoltama viestitulva ei häiritse keskittymistä ja osallistumista.

Teknologisten haasteiden lisäksi etä- ja hybriditiimien viestintää voivat vaikeuttaa muun muassa maantieteellisten sijaintien synnyttämät erot äidinkieliä ja työssä käytettävässä kielessä. Hybriditiimeissä työskentely tuo mukanaan huomattavasti enemmän viestintään ja yhteydenpitoon liittyviä haasteita kuin kasvokkain työskentely. Tämä johtuu jo yksinomaan siitä, että spontaanit keskustelut jäävät vähemmälle. Sekä Hall ja Hall (2021, 136) että Haas (2022) nostavat esiin haasteet yhteydenpidossa. Koska etätiimikavereiden kanssa viestiminen ja yhteydenpito vaatii ylimääräistä vaivaa, heidät saatetaan jättää pois pienistä päätöksistä, joita toimistossa työskentelevät tekevät. Ajan myötä he saattavat jäädä pois tärkeämmistä keskusteluista ja yhä merkittävimmistä päätöksistä. (Hall & Hall 2021, 136; Haas 2022). Myös muut työpaikan sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä

psykologiselle hyvinvoinnille. Näillä tekijöillä on vaikutusta myös organisaatioon sitoutumiseen. Hybridityö voi joko vahvistaa tai heikentää henkilön sitoutumista organisaatioonsa.

Pullanin (2022) mukaan virtuaalisessa työyhteisössä ja erityisesti virtuaalisissa kokouksissa jotkut muuttuvat ikään kuin näkymättömiksi. Kokouksissa he eivät kommentoi mitään eivätkä osallistu yhteisten asioiden kehittämiseen. Jos kukaan ei kohtaa heitä työpaikan kahviautomaatilla tai lounaalla ja henkilöt yhä jäävät näkymättömiksi, pahimmillaan heidän voi unohtaa kuuluvan tiimin tai työyhteisöön. (Pullan 2022, 21–22.) Hall ja Hall (2021) kannustavatkin esihenkilöitä tarkkailemaan alaisiaan, jotta yksinäisyyden ja eristäytymisen merkit huomataan riittävän ajoissa. Tällöin esihenkilön tulee selvittää henkilökohtaisesti alaisensa kanssa keskustellen mistä tämä mahdollisesti johdetaan ja rohkaista häntä myös ottamaan itse vastuuta yhteydenpidosta. Esihenkilö voi auttaa ja tukea luomalla yhteyksiä työntekijöiden välille, jotta kaikki voivat tuntea tasapuolisesti olevansa osa organisaatiota ja työyhteisöä. (Hall & Hall 2021, 69–71.) Ulkopuolelle jäämisen syytä voi olla useita. Osalle on luonteenomaista pysytellä mieluummin taka-alalla sivustaseuraajana, jolloin eristäytyminen voi alkaa vaivihkaa. Toisille, esimerkiksi iäkkäämmille työntekijöille, teknologian tuomat haasteet ja toisenlaisen työskentelytavan omaksuminen voi vaikeuttaa vuorovaikutusta. Erityisesti monikulttuurisissa organisaatioissa kielitaidollisesti epävarmemmat henkilöt ovat mieluummin taustalla hiljaa. Kielitaitoisemmat tai kulttuurilliselta taustaltaan äänekkäämmät persoonat ottavat helpommin oman tilansa, jolloin tahattomasti osa saattaa kokea jäävänsä huomiotta.

### **3.5.2 Organisaatiokulttuuriin syntyvät haasteet**

Haasin (2022) organisaatiokulttuuriin liittyviä haasteita on erityisesti uusien työntekijöiden integroiminen yrityksen kulttuuriin sekä perehdyttäminen työtehtäviin. Tämä korostuu erityisesti aloilla, joilla yritykset kilpailevat parhaista työntekijöistä. Organisaation omaleimaisuutta on rekrytoinneissa haastavaa tuoda esille, mikäli työntekijät eivät koskaan kohtaa, tai liian harvoin viettävät aikaa yhdessä kasvotusten ja työyhteisönä. Myös hänen mielestään hybridityöskentely voi vaikeuttaa joihinkin niin, että he jäävät organisaatiossa ikään kuin ulkokehälle ja tällöin tyytymättömyys kasvaa ja organisaatioon sitoutuminen vähenee. (Haas 2022.)

Haas (2022) myös toteaa, että hybridimalli voi vaikuttaa luovuuteen heikentävästi. Tällä on erityisesti vaikutusta organisaatioissa, joissa tarvitaan paljon luovuutta yksilöiltä tai kollektiivisesti. Intensiivinen ongelmanratkaisu tai ideointi ei välttämättä ole yhtä tehokasta ja hedelmällistä virtuaalisessa ympäristössä kuin kasvatusten samassa tilassa. (Haas 2022.)

## 4 Valmentava johtajuus

Tässä kappaleessa perehdytään valmentavaan johtajuuteen. Ensin käsitellään valmentavaa johtajuutta yleisesti, seuraavaksi tarkastellaan sen sopivuutta hybridityöhön, sekä lopuksi Säästöpankki-ryhmän valmentavan johtajuuden mallia.

Pullanin (2022) mukaan valmentava johtajuus tarkoittaa sitä, että esihenkilö toimii valmentajana tai fasilitaattorina, joka esittää alaisilleen kysymyksiä auttaakseen tiimiläisiä löytämään ratkaisut itse sen sijaan, että esihenkilö ohjaisi alaistensa työtä. Tosin malli tällaisenaan toimii yleensä parhaiten tiimeissä, joissa on jo valmiiksi osaamista ja itseohjautuvuutta. (Pullan 2022, 33.) Oulasmaan ja Pesosen (2023) mukaan valmentava johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa esihenkilö tai valmentaja käyttävät kysymyksiä auttaakseen valmennettavaa tarkastelemaan omaa toimintaansa ja löytämään kehityskohteita sekä tunnistamaan omat vahvuutensa tulevaisuuden parhaan toiminnan saavuttamiseksi. Tavoitteena on kannustaa oppimista ja muutosta, mahdollisesti löytää uusia toimintatapoja sekä saada molemmat osapuolet oppimaan toisiltaan. Valmentava johtaminen korostaa yhteistyötä. Valmentaja toimii oppaan ja tukena muutoksessa, mutta todellinen menestys edellyttää valmennettavalta omaa panosta. Sanotaan jopa, että valmentajan onnistuminen riippuu valmennettavan panostuksesta. Kummallakin osapuolella on omat vastuunsa menestyksen saavuttamisessa. Valmentava esihenkilö tarjoaa tukea ja ohjausta tiimiläisilleen auttaakseen heitä oppimaan ja toteuttamaan parasta potentiaaliaan. On tärkeää ymmärtää, ettei kukaan voi vaatia toiselta tai itseltään enempää kuin parhaansa yrittämistä. Samalla on tärkeää omaksua asenne, joka kannustaa jatkuvaan parantamiseen ja kehittymiseen. (Oulasmaa & Pesonen 2023, 315–318).

### 4.1 Valmentava johtajuus hybridityössä

Valmentavan johtajuuden sateenvarjon alle sijoittuu lähi-, etä- ja hybridijohtaminen. Nämä kaikki nivoutuvat yhteen valmentavan johtajuuden kanssa. Daniel Sobackin (2021) mukaan valmentavan

johtajuuden tavoitteena on ratkaista ongelmat siellä, missä ne syntyvät ja se tekee toiminnasta nopeaa, tehokasta ja kilpailukykyistä. Organisaatio kykenee reagoimaan nopeasti yllättäviin ongelmiin ja myös resilienssi kasvaa. Johtamisen keskiössä on kuuntelu ja läsnäolo, mikä synnyttää työyhteisössä kokemuksen tuesta ja välittämisestä ja tätä kautta nostaa henkilöstön työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. Hyvässä työyhteisössä henkilöstö ylittää myös parempiin suorituksiin. Valmentava johtajuus toimii erityisen hyvin nyky maailman kompleksisessä maailmassa. (Soback 2021, 4–5.) Pullanin (2020, 33) näkemys myös tukee tätä, sillä virtuaalisessa työympäristössä johtaminen edellyttää ennen kaikkea luottamusta.

Pullanin (2022) kokemuksen mukaan virtuaalisille tiimeille paras johtamistyyli on sellainen, jossa esihenkilö palvelee muita tiimin jäseniä ja mahdollistaa helpoimman tavan saavuttaa jokaisen tavoitteet tiimin hyväksi. Esihenkilön tehtävänä on toimia fasilitaattorina, kirjaimellisesti tekemällä kaiken mahdollisimman helpoksi. Oleellisinta kuitenkin on se, että fasilitoiva virtuaalisesti toimiva esihenkilö esittää tiimilleen avoimia kysymyksiä sen sijaan, että hän antaisi heille valmiita vastauksia. (Pullan 2022, 38-39.) Pullanin mainitsema fasilitoiva johtajuus on tulkittavissa valmentavaksi johtajuudeksi muun muassa sen perusteella, että fasilitaattorin ei odoteta antavan valmiita vastauksia, vaan tiimin jäsenten tulee oivaltaa ne itse.

## **4.2 Valmentava johtajuus Säästöpankkiryhmässä**

Säästöpankkiryhmässä johtamisen malli on valmentava johtaminen. Se tarkoittaa säännöllistä vuorovaikutusta ja ratkaisujen etsimistä yhdessä. Valmentava ote käsittää myös välittömän palautteen antamisen ja saamisen. Esihenkilön omat taidot ja kehittyminen sisältävät kyvykkyyden ja tahdon johtaa, valmentaa, opastaa, tukea ja viestiä. Näiden kaikkien edellä mainittujen laadulla on tärkeä merkitys. Säästöpankkiryhmän valmentavan johtajuuden ytimessä ovat valmennuskeskustelu sekä johtajuuskuva, joka on malli tavoiteltavasta johtajuudesta. (Säästöpankki intranet n.d.)

### **4.2.1 Valmennuskeskustelu**

Valmennuskeskustelu on valmentajan ja valmennettavan välinen säännöllinen vuorovaikutuksellinen keskustelu, jossa pääpaino on tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että valmennettava saa oman työnsä ja osaamisen kehittämiseen tukea. (Säästöpankki intranet n.d.)

Säästöpankkiryhmä on yhtenäistänyt tavan toimia valmennuskeskusteluissa. Se sisältää yhtenäiset rungot sekä yhdenmukaiset dokumentointi- ja arkistointikäytännöt koko Säästöpankkiryhmälle. Tärkeintä valmennuskeskustelussa on kohtaaminen arjessa, säännöllisen vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin lisääminen sekä työkyvyn tukeminen. Keskustelurungot ohjaavat keskustelua tavoitteista, tuloksista, onnistumisista ja haasteista. Ne auttavat kirkastamaan nykytilannetta, keskustelemaan kehittämistarpeista ja tukemaan työhyvinvointia. (Säästöpankki intranet n.d.)

Hyvä valmistautuminen auttaa keskustelun onnistumisessa. Keskusteluun valmistautuminen on ensisijaisen tärkeää, jotta kohtauksissa voidaan keskittyä itse keskusteluun tehtyjen havaintojen ja oivallusten pohjalta. Valmennettava valmistautuu etukäteen kirjaamalla muistiinpanot ajatuksista, johtopäätöksistä, havainnoinnista ja toiveista. Siksi valmennuskeskusteluihin on sisällytetty paljon keskustelua tukevia ja ohjaavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on auttaa työntekijää kirjoittamaan omaa tilannetta ja valmistautumaan keskusteluun sekä tukea valmentajaa viemään keskustelua tavoitteellisesti ja yksilöllisesti eteenpäin. (Säästöpankki intranet n.d.)

#### **4.2.2 Johtajuuskuva**

Johtajuuskuva on Säästöpankkiryhmän yhteinen näkemys tavoiteltavasta johtajuudesta. Se kuvaa millaisella johtajuudella Säästöpankkiryhmässä edistetään liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista. Johtajuuskuvan pohjalta arvioidaan johtamisen kehittämisen painopisteitä ja se toimii myös viitekehyksenä kaikille ryhmätason esihenkilövalmennuksille. Johtajuuskuvan juuret ovat Säästöpankkiryhmän strategiassa ja arvoissa. Hyvällä johtamisella luodaan työntekijäkokemusta, joka välittyy asiakkaille ainutlaatuisena säästöpankkikokemuksena. Säästöpankkiryhmän johtajuuskuvan on rakentanut Sp-Akatemiaan kuuluva Johtamisen ja esimiestyön työryhmä vuonna 2016. (Säästöpankki intranet, n.d.)

## **5 Ihmisläheinen johtaminen hybridityössä**

Ihmisläheistä johtamistapaa teoreettisesti tarkastellessa siihen sopii useampikin johtamisteoria. Tutkimuksen pääpaino on kuitenkin hybridijohtamisessa, joten ihmisläheistä johtamisteoriaa on tässä yhteydessä tarpeen käsitellä vain ylätasolla.

Englannin kielessä käytetään termiä authentic leadership, joka kääntyy suomeksi usein autenttiseksi johtajuudeksi tai aidoksi johtajuudeksi. Aito johtajuus edustaa johtajuuden uusimpia suuntauksia. Sen voidaan katsoa olevan yksilön ominaisuuksia korostavaa johtajuutta. Aidon johtajuuden käytännönläheisessä lähetymistavassa aidoilla johtajilla on todellinen halu palvella muita, he tuntevat itsensä ja toimivat arvojensa mukaisesti. Muita erityispiirteitä ovat esimerkiksi se, että he suhtautuvat intohimoisesti tehtäväänsä eli johtavat sydämellään. Aidot johtajat tietävät omat arvonsa ja käyttäytyvät muita kohtaan näiden arvojensa mukaisesti. Aito johtajuus on elinikäinen kehitysprosessi, joka muodostuu ja kehittyy jokaisen yksilön elämäntarinasta. (Northouse 2016, 196-199.)

Pullan (2022) luettelee listan ominaisuuksia, joita ihmisläheisellä, virtuaalisen tiimin esihenkilöllä tulisi olla. Näitä ovat muun muassa toisten kunnioittaminen, avoimuus, rehellisyys, tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus, empaattisuus, sitoutuneisuus, ystävällisyys, vastavuoroisuus kärsivällisyys ja rohkeus. (Pullan 2022, 42-48). Yhteistä näille ominaisuuksille on se, että nämä kaikki ovat ominaisuuksia, joita löytyy ihmisläheisiltä ja empaattisilta ihmisiltä, jotka johtavat alaisiaan sydämellään.

## 5.1 Psykologinen turvallisuus hybridityössä

*”Eriyisen hyvin onnistuvia tiimejä yhdistää psykologisen turvallisuuden tunne”* (Jalava 2021, 35).

Harvardin liiketalouden professori Amy Edmondson tunnetaan yhtenä merkittävimmistä psykologisen turvallisuuden tutkijana ja hän esitteli psykologisen turvallisuuden käsitteen vuonna 1999. Edmondsson on tiivistänyt psykologisen turvallisuuden kuvaamalla käsitteen yhdeksi lauseeksi; psykologinen turvallisuus on usko siitä, että ketään ei rangaista tai nöyryytetä siitä, että hän kertoo ideoistaan, nostaa esiin kysymyksistään tai huolistaan tai tunnustaa virheitään (Edmondson 1999). (Elliot ym. 2022). Eklundin ja muiden mukaan (2021) mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, miten turvassa ihmiset kokevat omassa tiimissään olevansa. Uskaltavatko he aidosti tuoda rehelliset mielipiteensä esille ja kokevatko he tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyiksi. (Elliot ym. 2022; Eklund ym. 2021, 135.) Työterveyslaitos lisää määritelmään, että psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen uskaltaa pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että tarvitsee pelätä tulevansa

nolatuksi, vähätellyksi tai saavansa rangaistuksen (Pelotta töissä -psykologinen turvallisuus työyhteisössä n.d.) Laaksosen (2022, 80) mukaan työntekijöiden turvallisuuden tunnetta lisää myös esihenkilön antama riittävä tuki.

Psykologiseen turvallisuuteen etä- ja hybridityö asettaa haasteita. Lähijohtamisessa psykologisen turvallisuuden ylläpidosta on helpompi huolehtia kuin hybridityössä. (Eklund ym. 2021, 135.) Edmondsonin ja Mortensenin (2022) mukaan psykologinen turvallisuus organisaatiossa on vakiinnuttanut asemansa laadukkaana päätöksenteon, terveen ryhmädynamiikan ja ihmisten välisten suhteiden, suuremman innovaation ja tehokkaamman suorituksen kriittisenä tekijänä organisaatioissa. Luodakseen vahvan psykologisen turvallisuuden kulttuurin hybridityöpaikalla, esihenkilöiden on rakennettava luottamusta, joka ulottuu myös työympäristön ulkopuolelle kattaen myös työntekijöiden henkilökohtaista elämää. (Edmondson & Mortensen 2022, 81–82; Ivanov 2021, 70.) Toisessa artikkelissaan Mortensen ja Edmondson (2021) muistuttavat, että psykologinen turvallisuus on hybridioorganisaatiossa kuitenkin hauras. Sen rakentamiseen menee aikaa, mutta sen voi myös tuhota hetkessä. (Mortensen & Edmondson 2021.) Työterveyslaitoksen mukaan etätyössä psykologinen turvallisuus ei ole ainoastaan esihenkilöiden ja johdon vastuulla, vaan siitä huolehtiminen on kaikkien työntekijöiden vastuulla (Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä n.d.).

Elliotin ym (2022) mukaan psykologisen turvallisuuden luominen tiimissä pitäisi olla jokaisen esihenkilön ydinosuamista. Erityisesti sellaisissa tiimeissä, joissa alaiset totuttelevat uusiin tapoihin tehdä töitä tai rakentavat uudenlaista tiimin yhteistyömallia, kuten esimerkiksi hybridityöskentelyä. Psykologinen turvallisuus rakentuu kuitenkin ylhäältä käsin eli alkaen ylimmästä johdosta. Ylimmän johdon on johdettava omalla esimerkillä kommunikoimalla avoimesti sekä empaattisella johtamistavalla. Näin esimerkillinen malli voidaan jalkauttaa alemmille esihenkilötasoille. (Elliot ym. 2022, 133.)

## **5.2 Luottamus avaintekijänä**

Luottamuksen rakentaminen esihenkilön toiminnassa on työyhteisötaito sekä voimavara. Etä- ja hybridijohtaminen vaatii esihenkilön luottamusta alaiseen ja alaisen luottamusta esihenkilöönsä, jotta luottamuksellinen suhde toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Luottamus on myös ensiarvoisen tärkeä tekijä tiimin yhteenkuuluvuudelle ja onnistuneelle tiimityöskentelylle. (Laaksonen 2022,

78–79.) Luottamusta on usein sanottu myös liimaksi, joka pitää virtuaalitiimin koossa (Furumo 2018).

Luottamuksen rakentumisen edellytyksenä on esihenkilön kyky luoda avoin ilmapiiri, jossa johtaminen on oikeudenmukaista ja johdonmukaista, päätöksentekoprosessit ovat läpinäkyviä ja kaikkiin sovelletaan samoja sääntöjä sekä ylläpidetään hyvää palautekulttuuria. Luottamuksella on tärkeä merkitys myös siltä osin, että se vahvistaa sekä työhön, että tiimiin sitoutumista. (Laaksonen 2022, 78–79.)

Alla olevassa kuviossa 6 on Laaksonen (2022) näkemyksen pohjalta kuvattu luottamuksen myönteisiä vaikutuksia tiimissä ja työyhteisössä. Kun yksilö, tiimi ja työyhteisö kokee vallitsevan luottamuksellisen ilmapiirin, niin se lisää työtyytyväisyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta, työhön sitoutumista, tiedon jakamista, riskinottokyvyn kasvua, ryhmän oppimisen kasvua sekä yhteistyön lisääntymistä. (Laaksonen 2022, 78–79.)



Kuvio 6. Luottamuksen myönteisiä vaikutuksia (Laaksonen 2022, 79)

Luottamuksellisen suhteen rakentumisessa edesauttaa esihenkilön empatian, ymmärryksen ja hyväntahtoisuuden osoittaminen alaisille. Empatia vaatii vahvan luottamuksen ja huolenpidon kehittämistä sekä hyväksymisen kulttuuria tiimien sisällä. Useimmat johtajat ymmärtävät empatian käsitteenä, mutta he eivät aina ymmärrä, kuinka sitä voisi hyödyntää yhtenä johtamisen työkaluna. He saattavat esimerkiksi pelätä, että heidän alaisilleen esittämänsä kysymykset menevät liian henkilökohtaiselle tasolle. Tämä saattaa muodostua haasteeksi siksi, että meillä on syvälle juurtuneita oletuksia, joiden mukaan työ ja henkilökohtainen elämä tulisi pitää erillään. (Cambon & Clark & Kropp 2022, 66.)

### 5.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisesta synonyymina Suomessa tunnetaan käsite itseohjautuvuus. Englanniksi termiä tunnetaan muun muassa *self-management*, *self-leadership* ja *self-termination* (Sinkkonen & Lehto 2022, 87). Etä- ja hybridityö asettaa yksilöille ja tiimeille edellytyksen itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvassa tiimissä esihenkilö ennemminkin tukee tiimiä, kuin johtaa heidän työtään. Jokainen yksilö kantaa oman vastuunsa oman työnsä johtamisesta ja aikaansaannoksista ja tiimi yhdessä kantaa vastuun työn lopputuloksesta ja sen onnistumisesta.

Itsensä johtaminen on muutakin kuin pelkästään oman työn johtamista. Se on myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisella on erityinen merkitys siksi, että se antaa yksilölle keinoja kehittää omaa työtään ja sen hallintaa, jolloin itsensä johtaminen voi onnistua paremmin. (Viitala & Jylhä 2019,22.) Niinivaara (2019, 49) toteaaakin, että itsensä johtamisen prosessi ei tule koskaan valmiiksi, vaan se vaatii jatkuvaa reflektointia.

Sydänmaanlakan (2014, 141) mukaan yksi itsensä johtamisen päämääristä on myös omasta hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Tällä on erityisen suuri merkitys nykypäivän työelämässä, jossa työmäärä on usein suurempi kuin siihen käytettävissä oleva aika ja kiire on alituisesti läsnä. Mikäli oma hyvinvointi ei ole itsensä johtamisen prioriteeteissa on liian suuri riski, että ihminen aika myöten uupuu.

## 5.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi etä- ja hybridityössä on herättänyt paljon keskustelua sen suhteen parantaako vai huonontaako hybridityö työhyvinvointia.

*Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansäämiseksi. (Kauhanen 2012, 119.)*

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, joita ovat muun muassa työn merkityksellisyys, terveys, turvallisuus ja yleinen hyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen ei kuulu ainoastaan työnantajalle vastuulle, vaan myös työntekijöille itselleen. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa laadukas ja innostava johtaminen, positiivinen työyhteisön ilmapiiri sekä myös työntekijöiden ammattitaito. (Työhyvinvointi n.d.) Sekä työhyvinvoinnin että johtamisen näkökulmasta merkityksellistä on myös ymmärtää mikä ihmistä motivoi työssä (Viitala & Jylhä, 2019, 221). Ei-motivoitunut työntekijä kokee harvoin työnsä mielekkääksi tai onnistumisen iloa, tai mieltää työhyvinvointinsa olevan erinomaista. Käytännössä tällaista tilannetta voisi ennemminkin kuvata työpahoinvoinniksi.

Hybridijohtamisen keinot eivät poikkea lähijohtamisesta, kun kyse on henkisestä työhyvinvoinnista. Työterveyslaitoksen mukaan esihenkilön tulee tukea työn hallinnan tunnetta, arvostaa ponnisteluja ja palkita niistä, olla oikeudenmukainen ja tavoitettavissa, sekä ylläpitää työn merkityksellisyyttä (Etätyön johtaminen n.d.). Boijer-Spoof, Heikinheimo ja Ilmivalta (2022) nostavatkin esiin huolen siitä, että etä- ja hybridityössä työntekijän huolet tai työkyvyn haasteet saattavat jäädä pitkäksi aikaa huomaamatta esihenkilöltä tai työyhteisöltä, mikäli vuorovaikutus tapahtuu pääasiallisesti virtuaalisesti. Työterveyslaitos (Etätyön johtaminen n.d.) vielä muistuttaa, että haasteena on myös se, että usein esihenkilön työhyvinvointi unohtuu. Esihenkilölläkin on oikeus turvalliseen työhön ja työhyvinvointiin. Mikäli esihenkilö on liian kuormittunut, hyvä johtaminen vaikeutuu. Esihenkilön tulee siis arvostaa myös omaa hyvinvointiaan ja varmistaa työstä palautuminen. (Etätyön johtaminen n.d.)

## 6 Tutkimuksen empiirisen osion toteuttaminen

Tutkimuksen kohderyhmä koostuu Säästöpankkiryhmän esihenkilöistä, joilla on kokemusta hybridityöskentelystä ja -johtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 1996, 164.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinnassa on käytetty harkinnanvaraista otantaa (Suoranta & Eskola 1998, 13). Hybridijohtamisesta kokemusta omaavat esihenkilöt pyrittiin valitsemaan mahdollisimman kattavasti yhtiöryhmän eri yhtiöistä sekä maantieteellisesti eri puolilta Suomea.

Haastatteluun valituilla henkilöillä oli myös hyvin eripituisia kokemuksia hybridijohtamisesta, toisilla monen vuoden ajalta ja tuoreimmat vain muutaman kuukauden ajalta. Tietoisena valintana oli etsiä henkilöitä, joilla oli hybridijohtamisen käytännön kokemusta lyhyemmältä ja pidemmältä ajanjaksolta. Tällä tavoiteltiin sitä, että otannasta tulisi mahdollisimman monipuolinen ja näkökulmat olisivat erityyppisiä. Harkinnanvaraisen otannan perusteella haastatteluun valikoitui yhteensä 14 esihenkilöä.

Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin tehtiin sähköpostitse, jolloin Säästöpankkiryhmässä Ihmiset ja osaaminen -toiminnon vastaava henkilö lähetti viestin valituille henkilöille omasta sähköpostistaan. (Liite 1) Tällä pyrittiin varmistamaan, että kaikki vastaanottajat myös lukevat viestin, kun he tunnistavat viestin lähettäjän ja hänen vastualueensa. Seuraava yhteydenotto tapahtui Microsoft Teams -sovelluksen viestillä, jonka tutkija lähetti jokaiselle haastateltavalle erikseen. Viestissä kerrattiin, miksi vastaanottajaan otetaan yhteyttä ja ehdotettiin sopivaa haastatteluaikaa. (Liite 2) Vastausviestissään henkilöt vahvistivat halunsa osallistua haastatteluun, minkä jälkeen sovittiin haastattelupäivä ja -aika. Sen jälkeen tutkija lähetti sähköpostitse kalenterivarauksen Microsoft Teams -linkillä varustettuna lyhyine ohjeineen. (Liite 3) Kaikki haastattelukutsun saaneet henkilöt myös halusivat osallistua haastatteluun eli tältä osin haastateltavien osallistumisprosentti oli erinomainen. Teemahaastattelut toteutettiin 6.10. – 10.11.2022 välisenä aikana.

### 6.1 Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä

Aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi havainnointi ja teemahaastattelun eri muodot. Valittava menetelmä riippuu ilmiön luonteesta ja tutkimusongelmasta.

Samassa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä voi olla useampia. Havainnoinnin käyttö on perustelua tilanteissa, jossa ilmiöistä ei ole tietoa tai se on vähäistä. Teemahaastattelu taas on kahden henkilön välistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija / haastattelija on etukäteen suunnitellut mistä aiheista eli teemoista haastattelu rakentuu. Teemat muodostetaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksistä. Teemahaastattelussa keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla. (Kananen 2017, 88.)

Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että se ei sido kysymyksiä tarkkaan muotoon tai järjestykseen. Teemahaastattelussa varmistetaan, että kaikki tärkeät teemat käsitellään, mutta niiden käsittelyn laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa ei ole tarpeen määritellä kysymyksiä valmiiksi, sillä haastattelijalla on käytössään lista teemoista, joka toimii tukena. Yksi teemahaastattelun merkittävistä eduista on se, että se antaa haastateltavalle mahdollisuuden ilmaista itseään vapaasti. Tällä tavoin kerätty aineisto kuvastaa vastaajien luonnollista puhetta. (Eskola & Suoranta, 1998, 52–53.)

## 6.2 Tutkimuksen empiirinen aineisto

Tutkimuksen aineistonkeruu perustui teemahaastatteluihin. Koska haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastattelut tallennettiin, litterointi tapahtui siirtämällä haastattelut Word -tiedostoon proposiotason litterointina (Kananen 2017,135). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluja ei ole litteroitu sanasta sanaan tai tallennettu huokauksia, vaan noudattaen puheen ajatussisältöjä. Joitakin erittäin merkittäväksi nähtyjä aiheita on kuitenkin litteroitu juuri siten, kuin haastateltava on puhunut. Puusan ja Juutin (2011, 120–121) mukaan *“Aineiston autenttisuuden säilyttämiseksi ja toisaalta sen rikkauten esilletuomiseksi käytetään kokonaisuuksien kuvaamisessa usein suoria lainauksia alkuperäisaineistosta”*. Litterointi voidaan tehdä myös valikoiden, esimerkiksi käyttäen teema-alueita (Hirsjärvi ym. 1996, 222) tai koodaamalla suoraan tallennetusta aineistosta (Hirsjärvi & Hurme 2022, 126). Litteroinnin tarkkuustapaa kuitenkin määrittävät aina tutkimuskysymys ja analyysitapa (Hyvärinen & Nikander & Ruusuvuori 2017, 367).

Opinnäytetyössä haastateltiin neljäätoista esihenkilöä. Kuhunkin haastatteluun varattiin tunti ja jokaisella kerralla aika tuli käytettyä hyvin tarkkaan, ja usein aika loppui jopa kesken. Koska aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu, niin tarkkoja kysymyksiä ei ennen haastatteluja

määritetty, vaan käytettiin muutamia ylätasoon teemoja. Jokainen haastattelu oli kuitenkin yksilöllinen ja haastateltavan annettiin puhua myös ”ohi aiheen” eli tutkija ei halunnut suoranaisesti rajoittaa haastateltavan puheen sisältöä. Kaikissa haastatteluissa käytiin kuitenkin ylätasoon teemat läpi riittävän tutkimusaineiston saamiseksi. Koska aiheena oli hybridijohtaminen, niin haastatteluissa oli luontevaa käsitellä paljon haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta yleensä, ei ainoastaan hybridijohtamisen näkökulmasta. Nämä keskustelut toivat huomattavaa rikkautta itse haastattelutilanteeseen sekä aineiston sisältöön.

Haastattelujen aluksi kerättiin tutkijan omaa käyttöä varten perustekijöitä haastateltavista, kuten kuinka kauan he olivat toimineet esihenkilöinä hybridityössä sekä kuinka monta tiimin jäsentä heillä oli johdettavanaan. Itse aineiston kannalta näillä tiedoilla ei ollut merkitystä, koska haastateltaviksi oli tietoisesti valittu esihenkilöitä erilaisista taustoista ja organisaatioiden eri tasoilta. Haastattelujen aluksi kaikkien kanssa käytiin vielä uudelleen läpi myös käytännön asiat eli miksi tutkimus tehdään ja mihin sen tuloksia hyödynnetään sekä varmistettiin, että haastateltavat olivat ymmärtäneet, kuinka heidän anonymiteettinsä suojataan aineiston käsittelyn aikana sekä lopullisen työn tuloksien osalta. Tämän asian korostaminen oli erityisen merkityksellistä siltä osin, että haastateltavat saattoivat luottaa siihen, että kaikki haastatteluissa esiin tulleet asiat ovat luottamuksellisia ja niitä hyödynnetään vain ja ainoastaan tutkimukseen siltä osin, kuin sillä on tutkimuksen kannalta merkitystä. Haastatteluissa tuli kuitenkin varsin usein puheeksi esimerkiksi esihenkilöiden vaikeat tilanteet työnjohdollisissa asioissa, vaikka ne eivät välttämättä suoraan olleetkaan hybridityön synnyttämiä haasteita.

### **6.2.1 Aineiston litterointi**

Litterointivaiheessa kaikki haastateltujen henkilöiden mahdolliset tunnistetiedot poistettiin, ja näin varmistettiin, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Myös haastattelupäivämäärä olisi voinut olla epäsuora tunniste, joten haastattelut litteroitiin satunnaisjärjestyksessä ja tunnisteiksi merkittiin H1 – H14 eli H merkitsi henkilöä ja juokseva numero satunnaisjärjestyksessä tehtyä litterointia. Kun aineistot oli litteroitu ja tallennettu anonymisoidusti, niin haastattelutallenteisiin ei tarvinnut enää palata ja ne voitiin tuhota. Tutkimuksen tuloksissa käytetään lainauksia haastatteluista anonymisoiduilla koodeilla H1 – H14. Kuitenkin kappaleessa 8.3. lainaukset on anonymiteetin vahvistamiseksi jätetty ilman koodeja, jotta haastateltua henkilöä ei voitaisi yhdistää mihinkään tiettyyn koodiin raportin muissa osissa.

Aineiston litterointiin kehitettiin hieman erilaisia tapoja. Osa litteroitiin perinteisellä tavalla kirjoittamalla haastattelut Teamsin tallenteelta Word –tiedostoihin. Litteroinnissa kuitenkin haastattelijan puheesta poimittiin ainoastaan oleelliset kysymykset ja kommentit keskittyen ensisijaisesti haastateltavien puheen litterointiin. Tässä jätettiin kuitenkin kirjoittamatta huokaukset, mietintätauot ja useimmat täytesanat, joilla ei ollut asiasisällön osalta merkitystä.

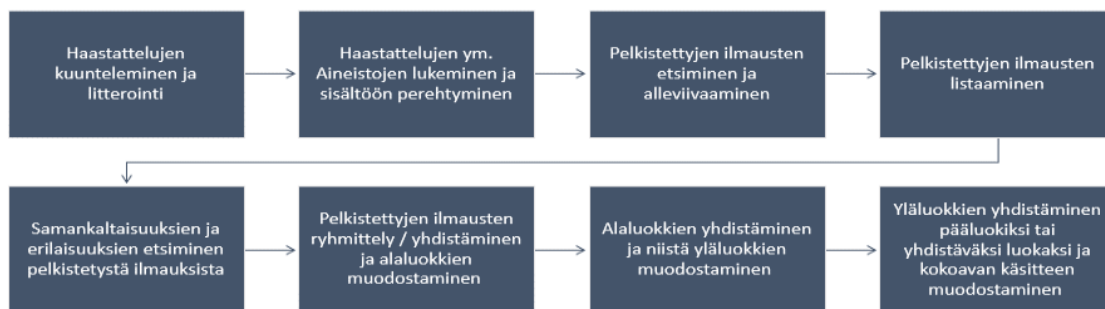
Osaan haastatteluista käytettiin Teamsin Transcription –toimintoa, jonka avulla haastattelu siirtyi kätevästi Wordiin. Nämä transcriptoidut haastattelut piti kuitenkin jälkikäsitellä, sillä Teams / Word ei ollut tallentanut kaikkia sanoja aivan oikein ja teksti oli paikoin hieman hankalaa luettavaa. Käytännössä jälkikäsitteily toteutettiin haastattelu kuuntelemalla uudelleen nopeutettuna samalla kun korjattiin transcriptionin tekemää tekstiä. Samalla siivottiin tekstistä pois paljon tarpeettomia täytesanoja kuten ”niinku” ja ”tota” ja muita vastaavia. Haastattelun kuuntelu uudelleen oli tarpeellista, koska tutkijan piti varmistua siitä, että mitään olennaista ei jää pois tai synny väärinymmärryksiä automaattisen transcriptionin aiheuttamana. Käytännössä siis molemmat litterointitavat olivat hitaita ja työläitä, mutta loppujen lopuksi tultiin siihen tulokseen, että ajankäytöllisestä näkökulmasta perinteinen litterointitapa oli nopeampi. Samalla kun kirjoitettiin puhetta auki, niin se tehtiin niin pienissä pätkissä, että se tuli kerralla oikein. Joskus oli tarpeen kelata hieman taaksepäin ja varmistaa, että tuliko puhe litteroitua oikein. Transcriptoidun tekstin korjaaminen oli jopa hitaampaa, koska teksti saattoi olla epämääräisemmässä muodossa ja samaa kohtaa oli ehkä otettava pariinkin kertaan uudelleen, jotta teksti tuli varmasti oikeaan muotoon. Lisäksi transcriptoidussa tekstissä oli paljon puheessa tulleita täytesanoja, jotka piti erikseen siivota pois.

Kokonaisuudessaan litteroitua tekstiä syntyi 204 sivun verran. Yksi haastattelu oli siis litteroituna keskimäärin 14,5 sivua Wordissa. Näin jälkikäteen tarkasteltuna litteroinnin olisi voinut tehdä helpommin ja nopeammin litteroimalla haastateltavien puheesta vain kaikkein olennaisimmat asiat jättäen hieman polveilevat keskustelunpätkät pois. Tavoite litteroinnin osalta oli ehkä hieman liian kunnianhimoinen, koska haluttiin varmistua siitä, että litterointiosuudesta ei vahingossakaan jää mitään oleellista pois. Näin ollen litteroiduissa aineistoissa on varsin paljon tekstiä, joilla ei kuitenkaan analyysin lopputuloksen kannalta ollut loppujen lopuksi merkitystä.

## 6.2.2 Aineiston analysointi

Aineiston analyysitavan valinnassa päädyttiin aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Teorialähtöinen analyysi ei tässä olisi ollut tutkijan mielestä toimiva, koska ilmiö on varsin uusi ja siitä on vielä vähän tutkimustietoa ja näin ollen myös vähänlaisesti teoriaa, johon teorialähtöinen analyysi pitäisi perustaa. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan on tärkeää ymmärtää, että ei ole yhtä oikeaa tai toista merkittävästi parempaa analyysitapaa. Laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin on hyvin vähän standardoituja analyysitapoja (Hirsjärvi & Hurme 2022, 124.)

Kuviossa 7 Tuomi ja Sarajärvi (2018, 79) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessia eli missä järjestyksessä analyysi tulisi tehdä.



Kuvio 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 79)

Ennen kuin aineistoon pääsee syvemmin perehtymään, niin haastattelut tulee kuunnella ja litteroida. Tämän jälkeen litteroitu aineisto luetaan useaan kertaan sisällön hahmottamiseksi. Lukiessa tutkijalle syntyy jo joitakin oivalluksia, mutta on vielä liian varhaista kehitellä yleistyksiä aineiston tulkinnaksi (Eskola & Suoranta 1998, 86). Seuraavaksi siirrytään aineiston järjestämiseen. Puusan ja Juutin (2011) mukaan aineiston järjestäminen sisältää kolme vaihetta, jota ovat tietojen tarkistaminen, täydentäminen ja järjestäminen. Heidän mukaansa tämän vaiheen *“tavoitteena on jäsentää aineistoissa ilmeneviä merkityskokonaisuuksia ja tehdä alustavia työhypoteeseja.”* (Puusa & Juuti 2011, 120–121.)

Mukaillen Tuomen ja Sarajärven (2018, 79–80) esittämää analyysin etenemistä seuraavaksi on vuorossa pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen. Aineisto pelkistetään siten, että siitä karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen pois. Puusan ja Juutin (2011, 120–121) mukaan aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) ohjeistavat, että pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain siten, että tässä vaiheessa datasta ei katoa mitään. Aineiston klusterointivaiheessa alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja näistä etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Nämä pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja muodostetaan alaluokkia. Kun kaikki on ryhmitelty, niistä vielä muodostuu ala-, ylä-, tai pääluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineiston klusterointia seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Abstrahointia jatkamalla yhdistetään pääluokat ja muodostetaan niistä yhdistävä luokka. Kuitenkin, koska tarkastellaan aineistolähteistä analyysiä, luokittelu toimii vain teoreettisena mallina. Aineistolähtöisyyden vuoksi ei ole etukäteen mahdollista määrittää, mitä ja minkä tasoisia luokkia aineistosta voidaan muodostaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.)

Litterointien valmistuttua seuraavana vuorossa oli aineistoon perehtyminen. Tämä edellytti litteroitujen haastattelujen lukemista läpi moneen kertaan. Paperin ja luonnon säästämiseksi ei ryhdytty printtaamaan kymmeniä sivuja litteroituja haastatteluja, vaan värikoodaukset tehtiin Wordin työkaluja käyttäen. Tämän jälkeen siirryttiin pelkistettyjen ilmausten etsimiseen ja niiden listaamiseen. Näiden joukosta täytyi etsiä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia ja ryhmitellä ne. Niistä muodostuu yleensä alaluokkia. Alaluokat taas yhdisteltiin yläluokiksi ja ne eteenpäin pääluokiksi. Lopuksi vuorossa oli kokoavan käsitteen muodostaminen. Tämä analyysivaihe oli työssä erittäin työllistävä ja aikaa vievä vaihe, sillä se sisälsi paljon pohdintaa ja vaati myös huolellisuutta, että mitään oleellista ei matkan varrella putoa pois. Aineistosta täytyy kuitenkin kyetä karsimaan epäoleellinen tieto pois. Toisaalta jo haastatteluvaiheessa tuli tehtyä jonkinlaista analyysiä, koska ajatuksissa niitä verrattiin aiempien haastateltavien vastauksiin ja mietittiin ovatko ne samanlaisia vai erilaisia ja jos erilaisia, niin miten.

Ensin lähdettiin poimimaan litteroiduista aineistoista kohtia, jotka viittasivat jollain tapaa hybridijohtamisen hyviin puoliin, hybridijohtamisen haasteisiin sekä erilaisiin onnistumisiin. Aluksi lähdettiin siis liian suoraviivaisesti etsimään vastauksia suoraan tutkimuskysymyksiin. Ne toki olivat

myös teemahaastattelujen teemoja, mutta näillä kriteerein analysoitava aineisto paisui kohtuuttoman suureksi käsitellä. Niinpä aineiston pariin palattiin uudelleen ja päätettiin katsoa mitä sieltä nousee esiin ilman tarkkoja raameja. Tutkimuksen tavoitteet pidettiin kuitenkin mielessä, jotta jonkinlainen aineiston rajausta säilyisi.

Tutkimuksen kannalta kiinnostavimmiksi aiheiksi nousivat esihenkilön kokemukset hybridijohtamisen eri näkökulmista kuten johtaminen, vuorovaikutus, työn sujuvuus sekä yhteisöllisyyden rakentuminen. Nämä aihealueet muodostuivat lopulta kokoaviksi käsitteiksi.

### **6.3 Esimerkkejä tutkimusaineiston analyseistä**

Alla olevissa kappaleissa esitetään muutamia esimerkkejä, miten aineisto on analysoitu. Aineiston luokittelussa olisi mahdollista käyttää apuna tietokoneavusteisia ohjelmia, mutta niiden omaksumiseen olisi mennyt oma aikansa, joten aineiston pelkistämisen ja luokittelun tutkija on tehnyt itse.

#### **6.3.1 Alkuperäisilmauksesta pelkistetyksi ilmaukseksi**

Aineiston pelkistämisen vaiheessa on pyritty etsimään ja löytämään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Alkuperäiset ilmaukset värikoodattiin Wordin työkaluja käyttäen ja siirrettiin Exceliin eri välilehdille aihealueiden / teemojen mukaisesti. Alla olevassa taulukossa on esimerkkejä siitä, kuinka tutkimusaineiston alkuperäinen ilmaus jalostui pelkistetyksi ilmaukseksi.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>Toisaalta se tuo niille tiimiläisille tunteen, että niiden tekemistä arvostetaan, kun ei olla koko aika olla kyselemässä ja olla katsomassa siinä mitä ne tekee.</i>	Arvostuksen tunne, kun tekemisiin luotetaan.
<i>Me laitettiin heti säännölliset viikkopalaverit ja ollaan luotu se toimintamalli, että me pidetään aina kamerat päällä. Jos jollain ei ollut, niin mä pyysin aina laittamaan sen päälle.</i>	Luotu toimintamalli, jossa pidetään säännölliset viikkopalaverit ja aina kamerat päällä.
<i>Sitten niissä me jutellaan aina vähän muutakin ja siinä tulee samalla ne ihmiset mulle muullakin lailla tutuiksi, kun tulee juteltua muustakin kuin vaan niistä tuloksista.</i>	Jutellaan muistakin asioista kuin työstä ja tuloksista ja ihmiset tulee muullakin tavoin tutuiksi.
<i>Omalta osaltani en ole keksinyt mitään muuta kuin että rauhoittaa itsensä. Sellaista aktiivista itsensä johtamista ja mitä olen pyrkinyt tekemään, niin olla vähän semmoinen oma esimerkki.</i>	Aktiivinen itsensä johtaminen ja omalla esimerkillä johtaminen.
<i>Mulla on sellainen tyyli, että mulla on ollut tapana käydä yksi kasvokkain tapahtuva kuukausikeskustelu, niin siinä tulee sitten aika hyvin kierrettyä eri konttorit tasaisesti.</i>	Yksi kuukausikeskustelu järjestetty kasvokkain. Mahdollistaa konttorien kiertämisen tasaisesti.

Taulukko 1. Alkuperäisilmauksista pelkistetyiksi ilmaisuiksi

### 6.3.2 Jaottelu kategorioihin

Pelkistetyt ilmaukset jaoteltiin ala-, ylä- ja pääkategorioihin. Nämä ovat aina tutkijan omaa tulkin-  
taa ja joku toinen tutkija olisi voinut päätyä toisenlaiseen jaotteluun. Alla olevassa taulukossa 2 on  
esimerkkejä tutkimusaineiston jaottelusta kategorioihin.

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
Arvostuksen tunne, kun tekemisiin luotetaan.	Arvostus ja luottamus	Johtamistapa	Onnistunut hybridijohtaminen
Luotu toimintamalli, jossa pidetään säännöllisest viikkopalaverit ja aina kamerat päällä.	Toimintamalli	Pelissäännöt	Hybridityön parhaat käytänteet
Jutellaan muistakin asioista kuin työstä ja tuloksista ja ihmiset tulee muullakin tavoin tutuiksi.	Ihmisiin tutustuminen	Yhteisöllisyyden rakentuminen	Hybridityön parhaat käytänteet
Aktiivinen itsensä johtaminen ja omalla esimerkillä johtaminen	Itsensä johtaminen Omalla esimerkillä johtaminen	Johtamistapa	Onnistunut hybridijohtaminen
Yksi kuukausikeskustelu järjestetty kasvokkain. Mahdollistaa konttorien kiertämisen tasaisesti.	Kasvokkain tapaamiset	Yhteisöllisyyden rakentuminen	Onnistunut hybridijohtaminen

Taulukko 2. Jaottelu ala-, ylä- ja pääkategorioihin

## 6.4 Aineiston tulkinta

Tutkimus ei kuitenkaan ole vielä valmis, kun tulokset on saatu analysoitua. Tulokset on myös selitettävä ja tulkittava. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on pohdittava analyysin tuloksia, sekä tehtävä niistä hänen omia johtopäätöksiään. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Puusa ja Juuti (2011) määrittelevät aineiston tulkinnan niin, että sillä tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tuloksista pitäisi pyrkiä luomaan synteesejä, joiden tehtävänä on koota yhteen pääseikat ja auttaa vastaamaan asetettuihin tutkimusongelmiin. (Puusa & Juuti 2011, 123–124.)

*Merkittävää on ymmärtää, että koskaan kaksi tutkijaa eivät päätyisi täsmälleen samoihin lopputuloksiin, vaikka heillä olisi käytettävissään sama laadullinen aineisto. Tämä johtuu siitä, että kaikki ihmiset eivät havaitse asioita samalla tavoin eivätkä siten myöskään voi tulkita niitä samoin. Tärkeintä onkin miettiä vastaako tutkimus sille asetettuihin kysymyksiin. (Puusa & Juuti 2011, 123–124.)*

Tutkijan tulee myös tehdä ja esittää johtopäätöksiä perustellusti sekä ymmärtää niiden yhteys aiempiin tutkimuksiin ja tutkimuskirjallisuuteen. Myös kehitysideoiden esittäminen tai mahdollisten jatkotutkimusten pohdinta sekä niiden esiin nostaminen on laadukkaana opinnäytetyön tutkimuksen edellytys.

## 7 Tulokset

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia sillä tasolla, kuin se on tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Haastattelulainauksia käytetään havainnollistamaan haastateltavien puhetta ja kuvaamaan millaisia alkuperäisilmauksia tutkimusaineistossa oli. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu johtamistaitoihin, vuorovaikutukseen, työn sujuvuuteen ja yhteisiin pelisääntöihin, yhteisöllisyyden rakentumiseen, luottamukseen, hybridityön ja -johtamisen haasteisiin, etä-, lähi- vai hybridityön mieltymyksiin sekä toimiviksi todettuihin käytäntöihin.

### 7.1 Johtamistaidot

Tuloksissa merkittäväksi aihealueeksi nousivat johtamistavat ja -taidot. Tässä ne on kuitenkin nostettu esiin johtamistaitoina, sillä taidot ovat osin synnynnäisiä ja osin opittuja. Yhteistä näille kuitenkin on se, että ne ovat olleet tekijöitä, joilla on ollut suuri merkitys hybridijohtamisen onnistumiseen.

*Koska olen ihmisjohtaja ja henkilöjohtaja, niin kyllä ennen kaikkea se tiimihengen luominen ja että kaikki pystyisivät olemaan omia itsejään ja sieltä löytyisi ne vahvuudet jokaisesta. (H14)*

*Mä itse ajattelen niin, että mun tärkein rooli on auttaa mun tiimin jäseniä onnistumaan. (H6)*

*Kyllä mä oon sen huomannut, että jos itse niin kun heittää itsensä alttiiksi tavallaan ja pystyy näyttämään mokansa ja olemaan välitön ja rehellinen kaikessa. Ja sitten vielä näyttäen sitä jotenkin esimerkillä niin kyllä se ruokkii sitten sitä, että se oma tiimikin pikkuhiljaa tulee mukaan, että hei ei tässä tarvitse jännittää mitään turhaan ja pitää jotain kulisseeja pystyssä, vaan olla just vaan välittömänä omana itsenään (H2)*



Kuvio 8. Hybridityössä tarvittavia johtamistaitoja

Kuviossa 8 on havainnollistettu miten johtamistaidot jakaantuvat tutkimuksen tulosten perusteella. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä tarkemmalla tasolla.

### 7.1.1 Itsensä johtaminen

Hybridityö vaatii itsensä johtamisen taitoja sekä esihenkilöiltä, että heidän alaisiltaan. Hybridityöskentely muuttuu haasteelliseksi, mikäli yksilöllä ei ole itsensä johtamisen kannalta riittäviä ominaisuuksia tai valmiuksia ottaa vastuuta omasta tekemisestään, sen aikatauluttamisesta sekä pitkäjänteisyyttä saattaa asiat loppuun saakka itsenäisesti. Esihenkilön näkökulmasta on tärkeää tunnistaa alaisten itsensä johtamisen taidot ja kuinka heitä voi tukea itsenäisempään työskentelyyn. Joskus voi olla myös aiheutta todeta, että mikäli itsensä johtamisen taidot eivät ole riittävällä tasolla, hybridityön sijasta tulee miettiä pysyvää lähityöskentelyä.

*Työyhteisötaitoon liittyvästä itsensä johtamisesta. Se koskee sekä esihenkilöitä, että asiantuntijoita kumpaakin ja sitten tämmöinen etätyöskentely edellyttää meiltä itseskultakin aika paljon enemmän sellaista vastuunottoa omasta itsestämme. (H8)*

Tutkimuksessa tuli kuitenkin selkeästi esiin, että etä- ja hybridityöskentely oli kehittänyt itsensä johtamisen taitoja ja kasvattanut uskoa omaan osaamiseen erityisesti alaisten keskuudessa.

*Hybridityön mallissa oli se positiivinen vaikutus, että itsensä johtaminen parani. Tiimiläiset alkoi luottamaan itseensä enemmän; mä olen nyt kotona, mun apukädet on täysin Teamsin varassa, mutta silti mä pärjään. (H12)*

Esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot olivat valmiiksi jo hyvällä tasolla, sillä esihenkilönä työskentely jo itsessään edellyttää kykyä johtaa omaa työtään, priorisoida asioita ja toimia pitkäjänteisesti.

### 7.1.2 Omalla esimerkillä johtaminen

Johtamisen osalta erinomainen keino on omalla esimerkillä johtaminen. Se heijastaa esihenkilön johtamistyyliä ja arvoja käytännön tilanteissa. Omalla esimerkillä johtaminen korostaa rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä sekä esihenkilön omaa sitoutumista.

*Mä pyrin välttämään itse sitä, että mä laittaisin mun tiimille myöhään illalla tai ihan hirveän aikaisin aamulla mitään (viestiä) tai viikonlopun aikana. Koska mä tiedän, että se aiheuttaisi sitten sitä, että se lähtisi pikkuhiljaa vyörymään siihen, että sitten taas ihannoitaisiin sitä, että tekee oikein pitkiä päiviä tai on just koko ajan saatavilla. Just se, että minkälaista esimerkkiä näyttää, niin se johtaa tosi paljon just siihen, että minkälainen se työnteon kulttuuri on, mitä ihannoidaan siellä työpaikalla. (H2)*

*Omalla esimerkilläni näytän sitä, että mulla on kamera koko palaverin ajan päällä. (H3)*

Esihenkilön näyttämä esimerkki tiimityöstä, yhteistyöstä ja avoimesta kommunikoinnista auttaa ohjaamaan tiimiä kohti tehokasta yhteistyötä. Esihenkilön oma sitoutuminen tiimin tavoitteisiin luo mallin, joka kannustaa myös tiimin jäseniä osallistumaan yhdessä tekemiseen. Esihenkilön näyttämä malli voi johtaa kuitenkin myös negatiivisiin tuloksiin, kuten haastateltavalta lainatussa esimerkissä nähdään, että tavoitettavuus työajan ulkopuolella voisi antaa signaalin, että se on työnteon kulttuuri ja sitä ihannoidaan. Esihenkilö kuitenkin tietoisesti halusi luoda tiimiin ilmapiirin, että esihenkilönkään ei tarvitse tehdä töitä kuin työaikana, joten hän ei edellytä sitä tiimissään muiltakaan.

### 7.1.3 Esihenkilön aika ja tahto panostaa esihenkilötyöhön

Eryteisesti hybridijohtamisessa on olennaista, että esihenkilöllä on sekä aikaa, että halua perehtyä tiimin jäsenten osaamiseen, työtehtäviin ja tapaan tehdä töitä. Myös siihen, millaisia he ovat ihmisinä, koska sitä kautta vuorovaikutuskin on helpompaa ja esimerkiksi mahdolliseen uupumiseen on helpompi reagoida.

*-- mä en osaa teidän töitänne tehdä, että te ootte niin paljon parempia asiantuntijoita, mutta mä haluan ymmärtää, jotta mä pystyn tukemaan teitä, jotta te pystytte tekemään parhaanne. Koen, että se on se mun tehtävä. Mä olen muutenkin johtajana enemmän sitä leadershipiä kuin managementia. Mulla on aina ollut semmoinen uskomus, että jos ihmisillä on hyvä olla, niin he suoriutuu hyvin. En usko siihen, että kehtään pakotetaan tekemään mitään, erityisesti tämmöisessä asiantuntijatyössä. (H3)*

Ehkä yksinkertainen, mutta tiimin jäsenille merkittäväksi noussut johtamisen tapa on esihenkilön tavoitettavuus. Onko hän tiimiläistensä tavoitettavissa ja priorisoiko hän heidän yhteydenotto-  
pyyntönsä muiden asioiden edelle. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan etätyöskentelijät haluavat tavoittaa esihenkilönsä nopeasti Teamsin kautta tai erityisen kiireellisissä asioissa puhelimitse. Sparrausta vaativissa asioissa oli merkityksellistä, että esihenkilölle pystyi varamaan palaverin melko lyhyelläkin varoitusajalla.

*Mistä olen saanut eniten sitä hyvää palautetta, on just se, että kun mun kalenterissa on ollut tilaa tiimiläisille. (H10)*

*Siitä mä oon saanut tosi paljon positiivista palautetta, että mut saa aina kiinni. Vaikka mun kalenteri on näyttänyt ihan kaoottiselta, niin sitten mä oon myös sanonut, että se näyttää siltä että siellä ei ole aikaa, mutta siellä ihan oikeasti on välillä joku palaveri loppuu vähän aikaisemmin tai jotain, niin pistä viestiä niin sitten soitetaan. Ja ne mä priorisoin, että jos omasta henkilökunnasta tulee joku yhteydenotto, niin mä oon tavoitettavissa. (H7)*

Lähityössä esihenkilöt kokivat kaikkein tärkeimmäksi sen, että he ovat tiimiläisilleen fyysisesti läsnä ja heitä on helppo lähestyä. Lähityössä heillä oli erityisesti halu panostaa myös epäviralliseen kanssakäymiseen eli alaisten kuulumisten kyselyyn ohimennen ja kiireettömiin yhteisiin kahvihetkiin, joiden avulla he viestittivät tiiminsä jäsenille, että he ovat tärkeitä niin työntekijöinä kuin ihmisinäkin, ja heistä ja heidän hyvinvoinnistaan aidosti välitetään.

*Konkreettisesti minun oveni on auki, kun palaveri loppuu, niin aukaisen oven, että voi tulla, koskaan muulloin ei ole ovi kiinni. (H11)*

*Eilen kun olin toimistolla, niin päätin, että nyt mä olen läsnä ja käytin päiväni siihen, että höpöttelin ihmisten kanssa. To-do-lista kasvoi, mutta sitten työpäivän päätteeksi muistutin itselleni, että ne ihmiset on edelleenkin se tärkein. Nyt mä käytin heihin aikaa, to-do-lista saa nyt odottaa. (H12)*

Mikäli esihenkilön tiimin jäsenet olivat maantieteellisesti eri paikoissa tai toimipisteissä, niin esihenkilöt kävivät säännöllisesti tapaamassa tiimejään, sekä jokaista tiimiläistään henkilökohtaisesti. Välillä pitkienkin välimatkojen vuoksi hybridijohtaminen helpotti työkuormaa ja ajankäyttöä, koska esihenkilön matkustamista toimipisteestä toiseen oli mahdollista vähentää ja korvata virtuaalisella kanssakäymisellä. Jokainen esihenkilö kuitenkin koki erittäin tärkeäksi sen, että he viettävät kasvotusten jokaisen tiimiläisen kanssa riittävästi aikaa säännöllisin väliajoin, johon sisältyy myös vapaa-muotoisempaa kanssakäymistä. Näihin henkilökohtaisiin tapaamisiin usein yhdistettiin myös tiimin yhteistä vapaamuotoista toimintaa.

#### 7.1.4 Empaattinen johtaminen

Esihenkilöt olivat saaneet paljon positiivista palautetta ihmisläheisyydestä ja siitä, että he kuuntelevat ja aidosti välittävät miten tiimin jäsenet voivat töissä ja työn ulkopuolella. He korostivat työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja tekivät parhaansa, että tiimiläisillä tasapaino olisi balanssissa. Tälle muodostui pääkategoriaksi empaattinen johtaminen.

*Pyrin olemaan hyvin myötätuntoinen ja kiinnostunut sen ihmisen elämästä, on sitten kyse työstä tai henkilökohtaisesta elämästä. Koska mä olen myös sitä mieltä, että kun työ on niin suuri osa elämää, niin totta kai ne henkilökohtaisessa elämässäkin tapahtuvat asiat vaikuttaa siihen meidän työminään. -- Ja monesti he kiittääkin siinä, että kiitos kun ymmärrät. (H12)*

Välittävällä, empaattisella johtamisella on joskus myös varjopuolensa. Tämä edellyttää esihenkilöltä taitoja tunnistaa nämä haasteet sekä löytää keinoja työasioista irrottautumiseen, jotta esihenkilö ei itse uuvu.

*Oman työntekemisen plussa sekä miinus on se, että aistin ihmisiä niin paljon, että kannan niiden taakkaa niin, että väsyn itse jossain vaiheessa. Plussa ihmisten kannalta on se, että mä olen oikeesti kiinnostunut niistä ihmisistä ja haluan, että he voi hyvin. -- Muistutan itseäni tästä joka päivä, tää happinaamari juttu, eli happinaamari ekaks itselle ja sit vasta muille. (H3)*

Toisaalta edellä mainitut tekijät ovat myös osa työhyvinvointia. Tiimin jäsenten työhyvinvointia siltä osin, että esihenkilöt pitivät huolen heidän työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Ja esihenkilöiden työhyvinvointia siten, että he itse tai muiden tukemana pystyvät tasapainottamaan työnsä ja tällä tavoin edesauttaa omaa jaksamistaan ja siten voimaan hyvin työssä.

Yhdessäkään haastattelussa ei erikseen keskusteltu siitä, onko esihenkilöillä saatavana työnohjausta. Mikäli työnohjausta ei tällä hetkellä ole käytössä, niin se olisi hyvänä keino tukea esihenkilöiden jaksamista.

### 7.1.5 Johtaminen muuttuvassa ympäristössä

Oli sitten kyse sitten etä-, lähi- tai hybridijohtamisesta, niin vaatii se loppujen lopuksi esihenkilöltä kuitenkin pitkälti samanlaisia johtamisen taitoja. Muutoksen ja uusiutumisen johtaminen on nousut erittäin tärkeäksi osa-alueeksi, koska maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti ja meidän tulee sopeutua niihin muutoksiin. Olivat ne muutokset sitten viranomaisvaatimuksia tai asiakkaiden odotuksia. Muutoksen ja uusiutumisen johtaminen on ryhmässä voimakkaasti esillä myös mittavan liiketoimintakehityshankkeen vuoksi. Tähän kaikkeen tarvitaan nyt ja tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa vahvaa muutoksen ja uusiutumisen johtamista. Näille on tarve, jotta kyetään ketterästi reagoimaan asiakastarpeiden ja muun toimintaympäristön muutoksiin, sekä kyetään luottamaan omaan osaamiseen ja menestymiseen turbulentissa ympäristössä, työskentelypaikoista riippumatta.

*Hybridijohtaminen mahdollistaa erilaisia työskentelytapoja. Ja mun mielestä niin kun oli se hybridijohtamista tai sitten perinteistä lähijohtamista niin periaatteet ovat samoja, menetelmät hiukan erilaisia. (H8)*

Hybridityö vaatii muutoskykyä kaikilta, myös työntekijöiltä. Muutoskykyiset työntekijät ovat valmiita oppimaan uutta ja sopeutumaan muutoksiin nopeasti.

*--ihmisen paras turva on se, että hän hankkii itselleen muutoskykyä ja sietokykyä olla muutoksessa. Kyllä silloin voi kehittyä eikä jää paikalleen. -- Kaikille se itse asiassa hyvinvoinnin kannalta olisi tärkeitä. Että meillä on mahdollisimman hyvä kyky elää jatkuvassa muutoksessa. (H8)*

Toisaalta useimpien muutoskyky kasvoi korona-ajan myötä, jolloin suuri osa henkilöstöstä joutui sopeutumaan myös epämieluisiin muutoksiin. Tulevaisuutta ajatellen tästä syntyneen resilienssin voi kääntää vahvuudeksi.

## 7.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on omanlaisensa haaste hybridityössä. Yleisin ja erittäin toimivaksi todettu tapa oli tiimien omat Teams-kanavat. Niiden tärkein tarkoitus oli saada itseä askarruttaviin kysymyksiin pikaista apua ja tavoittaa mahdollisimman monta henkilöä samanaikaisesti. Niitä käytettiin myös onnistumisista juhlimisiin sekä epävirallisempaankin viestintään, jolla oli positiivista vaikutusta tiimihengen syntymiseen.

*Mä koen, että johtajan tärkein tehtävä on johtaa sitä omaa porukkaa. Vaikka ne on hyvinkin itsenäisiä ja itseohjautuvia ja noin, mutta ei he turhaa soittele. Mä tiedän heti kun mun Teams laulaa, että tää henkilö on normaalia stressaantuneempi tai hänellä on niin paljon hommia, kun tulee semmoisia kysymyksiä. Niin kauan kuin hän on hiljaa, niin mä tiedän, että hänellä on kaikki langat käsissä. (H6)*

*Kyllä ne aika helposti ottaa yhteyttä ja musta on ihana kun niillä tulee tai no onnistumisia niin mä oon aina se ensimmäinen kelle ne haluaa kertoa siitä. (H1)*

Vuorovaikutus on kaksisuuntaista eli vastuu onnistuneesta vuorovaikutuksesta ei voi olla ainoastaan esihenkilöllä. Esihenkilöt odottivat tiimiläisiltään aktiivista vuorovaikutusta ja heillä oli tapana korostaa, että mikään ei ole liian pieni asia yhteydenottoon esihenkilöön. He halusivat pitää erittäin matalan kynnyksen ja muun muassa tiimin yhteisillä Teams-kanavilla vahvistettiin tiimin keskinäistä vuorovaikutusta. Tällä pyrittiin myös siihen, että etätyössä kukaan ei pääsisi eristäytymään liikaa.

Vuorovaikutus oli sitä luontevampaa mitä paremmin tiimi tunsi toisensa ja esihenkilönsä, joten tässäkin yhtenä avaintekijänä oli tiimin vapaamuotoinen kanssakäyminen yhteisten lounaiden, kahvihetkien tai muun epävirallisemmän kanssakäymisen muodossa. Etäaikana opittiin, että yhteisiä lounaita voi järjestää myös etänä, joten jos tiimillä ei maantieteellisistä sijainneista johtuen ollut mahdollista tavata riittävän usein, niin vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne rakennettiin virtuaalisia välineitä hyödyntäen.

### 7.3 Työn sujuvuus ja yhteiset pelisäännöt

Työn toimivuuden ja sujuvuuden kannalta merkittäväksi tekijäksi nousivat selkeät pelisäännöt, jotka mieluiten oli laadittu yhdessä tiimin kanssa. Tämä antoi tiimiläisille mahdollisuuden joustavaan työskentelyyn. Niissä toimipaikoissa, joissa oli edellytyksenä, että kahden henkilön tulee olla konttorissa paikalla, näiden päivien osalta keskinäinen sopiminen kävi hyvin jouhevasti, eikä esihenkilöiden tarvinnut juuri koskaan puuttua näihin. Säästöpankkiryhmän eri yhtiöissä ja tiimeissä oli luonnollisesti eroja siinä, kuinka paljon töitä oli mahdollista tehdä etänä. Useimmiten odotus, erityisesti pankeissa, oli kaksi tai kolme lähipäivää viikossa, jotka tuli työskennellä toimipaikassa. Joissain yhtiöissä taas etätyöskentely oli hyvin joustavaa ja henkilön itsensä päätettävissä. Muutamilla henkilöillä oli myös 100 prosentin etätyösopimus. Ainoastaan yhden yhtiön kohdalla jokaisesta etäpäivästä piti sopia oman esihenkilön kanssa aina erikseen.

*Meillä on pidetty (etätyö) todella vapaana, tavallaan kun ei olla määritelty milloin pitää olla konttorilla paikalla ja milloin ei, vaan on menty enemmän sitä kautta, mitä se tilanne vaatii. -- Kyllä me ollaan vielä päädytty siihen, että jos saadaan tälle paikallisesti sopimalla homma pyörimään, niin miksi me nyt lähdetäisiin turhaan tekemään jotain sääntöä, että kaksi tai kolme päivää pitäisi olla konttorilla. (H2)*

*Mä en kontrolloi, se on semmoista ihan normaalia, että kun nyt kuitenkin aika usein keskustellaan ja viestiä vaihdetaan, niin sitten jos on tulossa joku palaveri, niin sitten siinä sovitaan, että ollaanko toimistolla vai etänä, että se menee aika luontevasti. Mutta en mä kysele, että no ootko sä huomenna siellä vai täällä, tai en mä odota, että ne laittaa mulle viestiä että mä oon siellä tai täällä. Osa laittaa kalenteriin ne päivät, milloin on täällä toimistolla, osa ei laita. (H4)*

Työn sujuvuuden kannalta ei tuntunut olevan suurimmalle osalle esihenkilöistä mitään merkitystä sillä, missä henkilö työnsä tekee. Myöskään toimipaikalla tehty työn laatu ei poikennut etänä tehtävästä työstä. Spontaanit keskustelut jäävät helposti pois, kun ei olla fyysisesti samassa tilassa. Avun ja neuvojen pyytäminen esihenkilöiltä tai kollegoilta vaatii aina erillisen yhteydenoton, ja erityisesti kiireellisen avun pyytäminen on haasteellisempaa, koska tavoittaminen Teamsilla tai puhelimella ei ole yhtä helppoa kuin huudella sermin yli tai nykäistä toista hihasta.

*Sen tyytyväisempiä he on kun saavat itse määrittää sen työn tekemisen. Tietysti se työ antaa ne speksit, mutta kun saa olla itse päättämässä teetkö sä toimistolla vai konttorilla vai missä sä teet, niin kyllä mä uskon, että sillä on valtava vaikutus tyytyväisyyteen. Ja myös tietenkin siihen työn tulokseen, koska sillon kun sun on hyvä olla, niin myös tulokset on parempia. (H7)*

Yhteisesti sovittuja pelisääntöjä noudatettiin pääsääntöisesti tunnollisesti ja hyvin harvoin esihenkilöillä oli tarve puuttua siihen, että sovittuja malleja ei noudatettaisi tai yhteisesti sovittu malli ei toiminutkaan käytännössä.

## 7.4 Yhteisöllisyyden rakentuminen

Yhteisöllisyyden rakentumisen eteen jokainen haastateltu esihenkilö oli joutunut tekemään paljon töitä. Tämä korostui erityisesti tiimin uusien jäsenien osalta, esimerkiksi korona-aikana työnsä aloittaneet, kuinka saada uusi tiimiläinen mukaan työyhteisöön, kuinka perehdytys niissä tilanteissa onnistuu sekä miten sitouttaa henkilöt tiimiin ja työpaikkaan, kun tiimihenkeä ei välttämättä vielä ollut. Tämä oli erityinen haaste esimerkiksi organisaatiomuutoksen jälkeen, jolloin tiimejä oli yhdistelty tai hajautettu, ja koko yhteisöllisyys ja tiimihenki piti rakentaa tavallaan nollasta.

Kaikkein yleisin tapa yhteisöllisyyden rakentamiselle oli tiimin yhteinen toiminta. Tiimi-illalliset tai muut vapaamuotoiset yhteiset tilaisuudet, joissa tehdään muuta kuin töitä ja voidaan paremmin tutustua toisiin henkilökohtaisemmalla tasolla.

*Sieltä tuli esimerkiksi yksi ehdotus, että kun on tiimipäivä niin voisi tutustua ja tehdä jotain vapaamuotoista. Että se tiimipäivä olisi sellainen, että tehtäisiin jotain hauskaa yhdessä. (H3)*

Yhteisöllisyyden kannalta merkitystä on myös sillä, miten omasta tiimistä puhutaan. Se luo positiivista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä.

*-- sitten muutenkin, että puhutaan meidän tiimistä, että me ollaan tiimi, me ollaan me ja tähän kuulumme kaikki ja yhdessä tehdään tätä hommaa ja tuetaan toinensiamme. Kyllä se on sekin, miten tästä puhuu. (H11)*

Eräs hyvä keino on myös yhteinen virtuaalinen kävely. Jokainen käy tiimikaverin kanssa 3–4 kertaa vuodessa kävelyllä. Se voi olla kävely puhuen samalla Teams-puhelua tai kävely kasvokkain. Ajatus on kuitenkin se, että työpäivän lomaan saa pienen liikuntahetken, joka myös hyödyntää toisiinsa tutustumista ja sitä kautta yhteisöllisyyttä. Jos yhteinen kävely ei ole mahdollinen esimerkiksi liikuntaesteiden vuoksi, myös yhteinen lounas tai kahvihetki voi korvata sen.

*Johtamistunti on voitu sopia niin, että se käydään lenkillä. Kumpikin on valmistautunut siihen etukäteen ja siinä pystyy olemaan täysin läsnä, kun kukaan ei häiritse sua Teamsissa eikä muuta. (H6)*

Yhdessä haastattelussa nousi selkeästi esiin, että etä- ja hybridityö oli vaikuttanut tiimin yhteishenkeä heikentävästi. Aiemmin tiivistä lähityötä tehnyt tiimi oli hyvin hitsautunut yhteen, mutta koronan myötä etätöihin ajettu tiimi ei onnistunut enää hybridityön myötä rakentamaan samanlaista yhteishenkeä uudelleen. Esihenkilöt ryhtyivät toimenpiteisiin yhteishengen rakentamiseksi uudelleen ja toivottavaa on, että panostus tuottaa tulosta.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin tiimin kanssa käyty ryhmäkehityskeskustelu. Ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksena on auttaa ryhmää ymmärtämään sen heikkoudet ja vahvuudet, parantaa tiimityöskentelyä sekä nostaa esiin yhteisiä onnistumisia. Tärkeää on, että keskustelu on avointa ja rehellistä, ja että ryhmän jäsenet voivat ilmaista mielipiteensä ja ehdottaa parannuksia ryhmän toimintaan.

Kaikkein oleellista on se, että yhteisöllisyyttä työntekijöiden keskuudessa ei ole mahdollista synnyttää yksinomaan johtoportaan käsien, vaan **jokaisella** työyhteisön jäsenellä on vastuu yhteisöllisyyden rakentumisesta ja ylläpidosta. Kaikki vapaamuotoisempi kanssakäyminen toimii työyhteisössä sosiaalisena liimana.

## 7.5 Luottamus

Luottamus nousi hybridijohtamisessa kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi. Oleellista on, että luottamus on kaksisuuntaista, esihenkilön luottamus alaisiin ja alaisten luottamus esihenkilöön. Näin luottamus luo perustan toimivalle johtamissuhteelle ja työyhteisölle. Vahvan luottamuksen ilmapiirissä työntekijät halusivat olla esihenkilönsä luottamuksen arvoisia ja esihenkilöltä saatu luottamus paransi näkyvästi heidän työtyytyväisyyttään, sitoutuneisuuttaan ja näkyi useimmiten myös työn tuloksissa.

*No tietenkinhän se etätö niin hyvin paljonhan se perustuu siihen luottamukseen, että täytyyhän luottaa, että henkilöt tekee töitä. Ja kyllähän se minun mielestäni siltä tulosten kauttahan sitä johdetaan, että sieltähän sen huomaa, että tehdäänkö hommia vai eikö. Luottamus täytyy olla kunnossa ja näyttääkin se, että luotetaan. -- ne osaa kyllä kaikki arvostaa sitä mihin täällä meillä nyt pyritään, että se on tosi kiva*

*kuulla, että sitä kommenttia tulee justiin että kiitetään sitä, että täällä luotetaan tekijöihin ja pystytään just paljon vapaammin sopimaan asioista. (H11)*

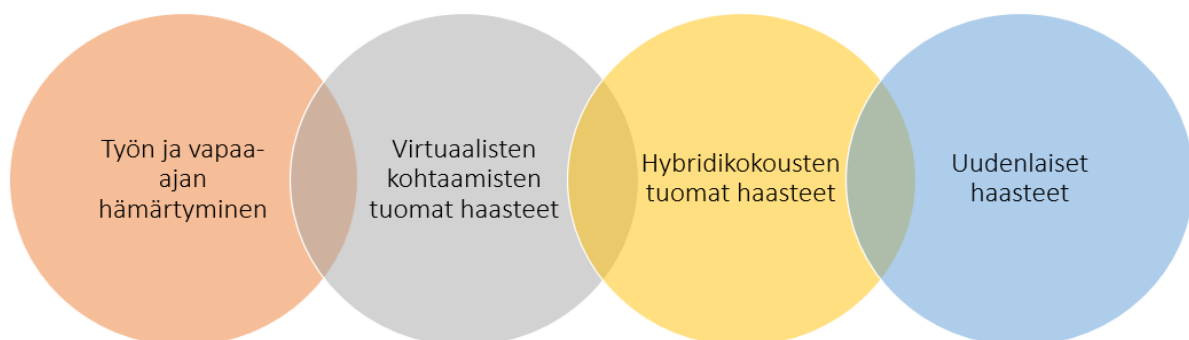
*Itse asiassa tähän hybridijohtamiseen ja omaan tekemiseen siinä niin kun täytyy nostaa, että tää hybridijohtaminen on tuonut sen, että ei ole mitään muuta vaihtoehtoa, kun luottaa niihin tiimiläisiin että se on luottamus on aina peruslähtökohta ja sen voi vain menettää. Kyllä tää oikeasti on luottamustyötä tosi paljon. (H10)*

*Tuntuu siltä, että kun on sitä luottamusta antanut ja niin kun samaan aikaan myös vaatinut sitten kuitenkin, niin sitten on myös saanut sen tiimin motivoitumaan ja niin kun yhteen hitsautumaan, että se on tavallaan tapahtunut itsestään. (H10)*

Luottamus näkyi pääsääntöisesti myös tiimin keskinäisessä toiminnassa ja siinä, kuinka työkavereita oltiin valmiita auttamaan ja tukemaan. Tiimin keskinäisellä luottamuksella oli myös vaikutus sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen, sillä luottamuksellinen ilmapiiri loi psykologisen turvallisuuden tiimin sisällä.

## 7.6 Hybridityön ja -johtamisen haasteet

Hybridityössä ja -johtamisessa on myös omat haasteensa. Osa haasteista oli jo tunnistettu etukäteen ja niitä oli pyritty taklaamaan ennaltaehkäisevästi. Osa haasteista ilmeni ehkä hieman yllätyksenä, näissäkin tietysti oli tiimi- ja henkilökohtaisia eroja. Hybridityön ja -johtamisen haasteiksi nousivat vahvimmin työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, hybridikokousten ja muiden virtuaalisten kohtaamisten tuomat haasteet sekä kokonaan uudenlaiset haasteet.



Kuvio 9. Hybridityön johtamisen haasteet

Kuviossa 8 on pyritty havainnollistamaan hybridityön ja -johtamisen haasteet, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

### 7.6.1 Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen

Hybridityön tuoma haaste johtamisen osalta oli myös alaisten tapa tehdä töitä silloin kun niitä ei kuuluisi tehdä eli sairaana, viikonloppuisin tai jopa lomilla. Kynnys tähän on paljon matalampi, kuin mennä esimerkiksi flunssaisena toimistolle. Esihenkilöiden oli yllättävän usein puututtava sairaana työskentelyyn tai siihen, että työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy liikaa.

*Siinähan hyvin äkkiä käy niin että jää tauot pitämättä ja ottaa ruoankin siihen läppärin eteen ja kaikki se, ja sitten on ehkä vaikeampi päästää siitä, että työmoodista irti, että se on semmoinen yks mikä nousee. (H2)*

*Porukat kyllä tekee sitä, että vähän puolikuntoisena tekevät töitä ja mä olen yrittänyt sanoa, että on ihan sama teettekö töitä kotoa vai konttorilta, vaan silloin kun on kipeä, niin on kipeä, niin silloin levätään eikä tehdä töitä. (H3)*

*Mä niin kun rupesin huomaamaan, että porukka meinaa vähän sairauslomalta jatkuvasti tehdä töitä. Ja myöskin jotkut jopa ihan lomalta, että nyt sitten kun on kone siellä kotona ja hyvät etätömahdollisuudet niin jotenkin meinaa lomallakin vähän jotain tehdä. (H2)*

Näiden haasteiden voittamiseksi esihenkilöltä edellytettiin jämäkkää asennetta ja nopeaa puuttamista heti kun huomattiin, että töitä tehtiin työajan ulkopuolella tai sairaina. Useimmissa näissä oli tietenkin taustalla tiimiläisten tunnollisuus, mutta esihenkilön tehtäväksi jäi valvoa ja muistuttaa, että kukaan ei ole korvaamaton ja jokainen tarvitsee palautumista.

Kipuulia aiheutti myös se, että hybridimaailmassa kalenterit täyttyvät palavereista eikä niiden väliin aina edes jää taukoja. Usein ei edes lounastaukoja. Tämä taas ajaa liian helposti tilanteeseen, jossa töitä ei ehdi tehdä työaikana, kun koko päivä menee virtuaalipalavereissa ja työt ehditään sitten aloittaa vasta varsinaisen työpäivän jälkeen.

*Hybridimallin haasteena on se, että kalenteri täytyy helposti palaverista. Niitä on niin helppo sinne peräperään laittaa, mutta kyllä mä olen pyrkinyt siihen, että ihan kuka tahansa sen palaverin varaakaan, on se sitten minä itse tai joku muu, että siellä olisi se pieni väli palaverien välissä. Ja ne on monesti niitä aikoja, jolloin mä otan sen ajan ja katson mitä mun tiimiläiset on mulle Teamsissa laittanut ja vastailen niihin. (H12)*

### 7.6.2 Virtuaalisten kohtaamisten tuomat haasteet

Virtuaaliset kohtaamiset toivat mukanaan erilaisia haasteita. Yksi haastavimmista ovat ne tilanteet, joissa alaisia tavattiin kasvotusten vähän tai ei lainkaan, ja oli vaikea aistia alaisen mielentiloja kameran ja Teamsin kautta.

*On hirveän vaikea saada selkoa joistain henkilöistä, kun ne on siellä paljon etänä, että miten niillä oikeasti menee. Onko ne ihan leipääntyneitä vai mitä. Ja kun puhelimessa on niin helppo sanoa, vaikka sulla kamerakin päällä, niin on helppo sanoa, että joo ei tässä mitään kaikki hyvin. Ja sitten kun joskus alkaa se vyyhti purkautua, että no itse asiassa ei mikään ollutkaan hyvin. (H4)*

Sama asia tarkemmalla tasolla määriteltynä oli kehon kieli tai hiljaiset signaalit, joiden pelätään jäävän huomiotta, kun kohdataan toisia vain Teamsin välityksellä.

*Itse olen miettinyt sitä, että huomaako sitä sitten sellaisia hiljaisia signaaleja, mitä ihmiset lähettää, niin hyvin Teamsin välityksellä kun sä et näe sitä ihmisen koko olemusta ja se on niin asiapitoista tää Teams, että me hoidetaan tää tietty asia ja sit palaveri päättyy ja sit eteenpäin. (H13)*

Toiseksi haitaksi tunnistettiin myös se, että ihmisiin tutustuminen jää helposti kuitenkin liian pinnalliseksi. Tämä erityisesti tapauksissa, jossa organisaatio on maantieteellisesti kovin hajallaan tai jos esihenkilö tai alainen on aloittanut tehtävässään koronan aikana täysin etänä.

*--semmoinen ihmisiin tutustuminen niin jää aika pinnalliseksi. Se täytyy sanoa kyllä, että etänä sä et pääse tutustumaan ihmisiin ihmisinä, sillä tavalla kun pääset tutustumaan heihin, kun sä kohtaat ja oot läsnä. Että niin kun varsinainen pihvi jää kyllä syntymättä. (H8)*

Monissa haastatteluissa nousi esiin myös se, että vaikka esihenkilön ja alaisen luottamussuhde olikin hyvä ja avoin, niin työn tai yksityiselämän murheet ja muut stressaavat tilanteet alaiset ottivat esihenkilön kanssa puheeksi lähes aina kasvotusten.

*Se on jännä nyt kun mä itse asiassa mietin, niin kaikki tuommoiset murheet mitä voisi olla elämässä ja on ollutkin tässä tiimiläisten matkan varrella, niin ne kertoo ne silloin kun mä olen siellä heidän kanssa. Että sit niistä saatetaan puhua Teamsin välityksellä, mä kysyn sitten miten jaksat ja miten voit ja miten se asia on edennyt, mutta se varsinaisen asian esille tuominen se tapahtuu siinä kasvokkain kohtaamisessa. (H13)*

Virtuaalisten kohtaamisten haasteiden voittaminen aiheutti esihenkilöissä monenlaista kipuilua. Tilanteiden välttämiseksi ja voittamiskeinoksi nähtiin parhaimpana se, että esihenkilö tuntee alaisensa riittävän hyvin ja oppii tulkitsemaan heidän käytöstään.

*No kyllähän se on silloin jos jollain menee huonosti. Niin että sä näet että sellainen tilanne on, koska kun meillä on ollut koko ajan ne kamerat päällä, niin siitä on oppinut kyllä jo kameran välityksellä huomaamaan niitä otsaryppyjä, että kellä on milloinkin minkä näköinen ryppy otsassa. (H1)*

### **7.6.3 Hybridikokousten haasteet**

Jokainen esihenkilö tunnisti hybridikokousten tuomat haasteet. Jos osa tiimistä osallistuu kokoukseen etänä ja toiset toimistolta, niin toimiston neuvotteluhuoneessa olevilla oli etäosallistujiin verrattuna etulyöntiasema. Tämän vuoksi osa olikin sopinut, että mikäli jotkut osallistuvat kokoukseen etänä, niin on kaikkien kannalta toimivampaa, että myös toimistolla työskentelevät osallistuvat kokoukseen omalta koneeltaan käsin. Eniten esiin noussut haaste oli Teamsin myötä passivoituneet osallistujat.

*Palaverissa Teamsin kautta on pikkuisen helpompi olla ihan hiljaa. Siinä on yks haaste minkä mä just koen. (H2)*

*Kyllä haasteellisinta on se, että varmaan just toi, että saat sen kontaktin siihen porukkaan ja sit sen yhteisen fiiliksen luomiseen, jos ei ole kamerat päällä. (H6)*

Myös niin sanottu multitaskaaminen eli usean asian tekeminen samaan aikaan tunnistettiin erityisesti hybridikokousten ongelmaksi. Kun ei olla fyysisesti samassa tilassa, niin on helpompaa jakaa huomionsa useampaan asiaan eli kokousta kuunnellaan toisella korvalla ja samalla luetaan sähköposteja ja Teamsin pikaviestejä ja mahdollisesti vielä surffataan netissä puhelimen kautta. On selvää, että usean asian tekeminen samaan aikaan ei ainakaan lisää aktiivisuutta kokoukseen osallistumiseen.

*Meillä on siitä useaankin otteeseen keskusteltu palavereissa, että olen useaan otteeseen sanonut, että ihmisen aivoille ei ole hyvä multitaskaaminen, joten keskitytään nyt kaikki tähän palaveriin. Ja tiedän omistakin tiimiläisistä, että joillakin on tosi paha taipumus siihen, että tehdään samalla jotain muuta ja sen kyllä huomaa ihan selvästi. --- Sitten tietenkin yrittänyt rakentaa niihin palaverihin sitä agendaa niin että se olisi osallistava enkä vain itse puhun siellä ja muut kuuntelee. No joskus semmoisiakin palavereja on pakko pitää, mutta että niissäkin olisi joku semmoinen osa-alue, että mihin ainakin joidenkin olisi pakko osallistua. (H11)*

Hybridikokousten mukana tuomat haasteet aiheuttivat esihenkilöissä turhautumista sen vuoksi, että esihenkilö näki aina paljon vaivaa rakentaakseen kiinnostavan ja hyödyllisen kokouksen, mutta saattoi saada vastaansa vain joukon hiljaisia ja apaattiseksi muuttuneita osallistujia, joita piti koko ajan aktivoida osallistumaan. Ikään kuin oma-aloitteisuus olisi kadonnut osallistujilta välillä tyystin. Myös kameran käyttöön piti usein patistella, vaikka siitä olisikin sovittu yhteisissä pelisäännöissä.

#### **7.6.4 Uudenlaiset haasteet**

Hybridityö on tuonut tullessaan uudenlaisen, vähän yllättävänkin haasteen eli ihmisiä pitää nykyään houkuttaa toimipisteille erilaisin ”porkkanoin”.

*Tokihan meillekin on nyt se haaste saada niitä ihmisiä tulemaan sinne toimipisteille ja meillä on nyt päätetty sillein, että meillä on perjantaisin nämä yhteispalaverit, niin joka kuukauden toinen perjantai työnantaja tarjoaa vähän aamupalaa toimipisteellä, että houkuttelee niin kuin, toiveena olisi, ei määrätä, mutta toiveena olisi, että kaikki olisi siellä omalla toimipisteellään. (H11)*

Erääksi hybridityön haasteeksi nousi myös se, että joidenkin työtehtävien vuoksi osa tiimistä on toimistolla ja tällöin etänä olevat saattavat käyttää toimistolla olevia assistentteinaan eli pyytää skannaamaan tai postittamaan jotain. Yksittäinen pyyntö ei muodostuisikaan merkittäväksi ongelmaksi, mutta kun useampi etänä oleva ”pyytää pientä palvelusta”, niin toimistolla työskentelevien työmäärään tulee merkittävä lisäys. Tähän on jouduttu puuttumaan ja mikäli henkilöllä on tarve suorittaa työtehtäviä, jotka edellyttävät toimistolla käyntiä, tällöin heidän kuuluu tulla sitä varten toimistolle, vaikka vain yhden postitusta vaativan tehtävän vuoksi.

Luonnollisesti joidenkin henkilöiden tai heidän työtehtäviensä osalta hybridityö on osoittautunut haasteelliseksi tai jopa sopimattomaksi. Näissä usein korostui haasteita itseohjautuvuuden kanssa tai mahdollisesti heidän työympäristönsä kotona ei tukenut riittävästi hybridityöskentelyä.

*Etätyö ei välttämättä sovellu niihin kaikkiin työtehtäviin eli että semmoinen oma toimeenpanon aloittaminen on joillekin hankalampaa sitten siellä kotona, kun että se olisi fyysisesti konttorilla. (H2)*

Toisinaan nousi esiin maantieteellisesti hyvin hajallaan olevien tiimien osalta se, että esihenkilön kanssa eri paikkakunnalla työskentelevät saattoivat kuvitella, että ne tiimin jäsenet, jotka ovat fyysisesti esihenkilön kanssa samassa toimipisteessä edes osan viikosta olisivat jotenkin paremmassa asemassa kuin muissa toimipisteissä työskentelevät. Tämän ajattelumallin taustalla tuntui olevan kuvitelma, että samassa toimipisteessä olevat saisivat esihenkilöltä huomattavasti enemmän aikaa ja huomiota kuin ne tiimiläiset, joita johdettiin etäältä. Tässä asetelmassa etäältä johdetut eivät kuitenkaan olleet osanneet huomioida, että vaikka esihenkilö fyysisesti ehkä onkin lähempänä, niin silti käytännön tasolla esihenkilön tuki on aivan yhtä lailla saatavilla lähellä ja kaukana. Esihenkilö ei voi, eikä edes halua asettaa tiimiläisiään eriarvoiseen asemaan sen perusteella, missä kukin fyysisesti työskentelee.

*En mä kerkeä kaikkien kanssa yksityiskohtaisesti keskustelemaan, mutta se oletus on se, että että kun mä oon tässä, niin mä oon niitten kanssa koko ajan. No tavallaan fyysisesti joo varmaan onkin. Ja ehkä mä juttelen sitten jotain ohimennessä ja näin, mutta sitä pitäisi jotenkin sitä pystyä murtamaan sitä ajatusta. (H4)*

Joskus myös etä- ja hybridityö tuntui vaikuttaneen tiimin yhteishenkeen tai yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Ensin pitkä pandemia-aika piti kaikki erillään kotona ja hybridimalliin siirtyessä asiat eivät enää itsestään palanneetkaan entiselleen. Tämä oli kuitenkin tiedostettu ja yhteishengen parantamiseksi oli välittömästi ryhdytty toimenpiteisiin.

*Kyllä mä koen, että meillä oli parempi yhteishenki ennen etätyötä. Tehtiin niin monta vuotta siellä toimistolla intiimisti töitä, oltiin kokonainen tiimi ja silloin oli vielä esihenkilö yksikkökohtaisesti. Kyllä mä koen, että ei se ole huono se työyhteisöilmapiiri, mutta se on huonontunut. (H12)*

## 7.7 Etä-, lähi- vai hybridityö?

Muutama haastatelluista kuitenkin koki, että vaikka hybridityö on loistava tapa työskennellä, niin silti lähityötä ja sen hyötyjä on vaikea voittaa.

*-- kun on päässyt toimistolle taas, niin kyllä mä sanon, että se kolmiulotteisuus ja moniulotteisuus on tosi, tosi iso osa. -- Mä itse edustan sitä kantaa, että organisaatio ei ole niin tehokas, jos se toimii pääsääntöisesti etänä, kuin jos se toimii läsnä olevana. -- Ihmisen kohtaamista ei voida korvata etätyöllä, että kyllä ihmisen kohtaaminen on se kaikista tärkein. Ihminen on luotu kohtaamaan toisensa ja tällä tavalla vuorovai-  
kuttamaan. (H8)*

*Mun henkilökohtainen haaste on se, että tiimi on hyvin hajallaan ympäri aluetta ja itse tekisin mieluummin fyysisesti töitä ihmisten kanssa. Nyt on ollut pakko opetella sitä positiivista suhtautumista hybridityöhön. (H14)*

*Mä oon kanssa lähityön kannattaja siis siinä mielessä, että just yhdessä tekemisen ja sen yhteen hitsautumisen hyöty. Se, että ollaan koko aika etänä niin mä jotenkin en ehkä usko siihen, että se on niin hyvää. Mutta sitten just se, että ihmisellä pitäisi olla joku oikea järkevä motivaatio tulla sinne toimistolle, eikä niin että no nyt kuuluu se on kolme päivää viikossa tai nyt saat vapautuksen kahteen päivään viikossa, kun hyvin perustelet. (H4)*

Yleisesti ottaen hybridityöllä tuntui olevan vahvin kannattajajoukko niin esihenkilöissä kuin esihenkilöiden näkemyksen mukaan heidän tiimiläisissäänkin. Oli kuitenkin joitakin tapauksia, jolloin etätyö tuntui olevan se houkuttelevin vaihtoehto, vaikka 100 prosentin sopimusta etätyöstä ei olisi ollutkaan. Esihenkilön piti etsiä motivoivia keinoja ohjata tietyissä tilanteissa myös enemmän lähityöskentelyyn, mikäli ilmeni, että etätyöskentely ei jostain syystä ole se tehokkain tai paras keino työskennellä. Pakottaminen kuitenkin harvoin johtaa motivoituneena lähityön lisäämiseen eli ihmisten oli hyvä löytää erilaisia keinoja oivaltaa itse, miksi joku muu malli voisi olla toimivampi.

*Ja miksei joskus voisi ehdottaa tiimiläiselle, että tekisi sellaista ihan plussat ja miinukset -listaa, konkretisoisi sen mikä on molemmissa ne plussat ja miinukset. (H12)*

Etätyömallin muuttuminen hybridityömalliksi aiheutti myös toisinaan haasteita eli henkilöt olivat ikään kuin jumiutuneet kotiin, eivätkä osanneet välttämättä löytää niitä hybridityön hyötyjä. Tähän yksinkertainen ratkaisumalli voisi olla ylempänä ehdotettu plussat ja miinukset -listaus, jossa tulisi

konkreettisesti mietittyä niitä hyötyjä, mitä etänä työskentely tuo, mutta myös niitä asioita, joista etänä jää paitsi.

## **7.8 Toimiviksi todettuja käytänteitä**

Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää toimiviksi todettuja käytänteitä, joita voitaisiin jalkauttaa myös muiden yhtiöiden ja tiimien käyttöön. Tämän teeman käsittelyssä tuli paljon samansuuntaisia vastauksia, mikä omalta osaltaan vahvisti sitä, että on etsitty ja löydetty keinoja, jolla hybridityöskentelyä voisi tehostaa sekä vähentää sen tuomia haasteita. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kuitenkin löytää toimiviksi todettuja käytänteitä, joten tuloksiin on nostettu vain niitä käytänteitä, joista mahdollisimman monet muutkin hyötyisivät. Seuraavissa alaluvuissa olevat käytänteet ovat vähintäänkin kokeilemisen arvoisia muillekin tiimeille ja organisaatioille.

### **7.8.1 Kollegasparraus ja työparit**

Kollegasparraus osoittautui varsin omaleimaiseksi ja toimivaksi tavaksi vahvistaa tiimin sisäistä henkeä, luottamusta toisiinsa ja myös mahdollisuutta oppia toisiltaan. Kollegasparraus onnistuu Teamsin kautta eli malli toimii hyvin hybridityössä. Esihenkilön vastuulla oli jakaa tiimi kahden hengen pareihin ja kalenteroida pareille puolen tunnin tai tunnin mittainen yhteinen aika. Pareja myös vaihdettiin jokaisella kerralla eli tällä varmistettiin, että jokainen pääsee sparraamaan vuorollaan kaikkien kanssa. Esihenkilö antoi pareille aina erilaisia työhön liittyviä aiheita, esimerkiksi ongelmia ratkaistavaksi. Pari käsittelee annettua aihetta yhdessä ja kirjaavat annin HR järjestelmään. Tällä tavoin tiimin jäsenet tutustuvat paremmin toisiinsa, oppivat toistensa vahvuuksista ja huomaavat miten keskinäinen yhteistyö löytää vastauksia haastavissakin tapauksissa. Kollegasparraus sai alkunsa yhden esihenkilön ideasta ja siitä tuli niin pidetty toimintamalli kyseissä tiimissä, että sen positiiviset kokemukset kantautuivat muillekin ja se päätettiin laajentaa myös yhtiön muihinkin tiimeihin. Kollegasparrausta suositellaan laajennettavaksi koko yhtiöryhmän käyttöön.

Toinen keskinäistä luottamusta rakentavaksi keinoksi oli osoittautunut työparit. Esimerkkitapauksessa tiimi työskenteli pankissa, jossa tiimin jäseniä oli useissa eri toimipisteissä. Työparille sovitettiin viikoittaiset vastuualueet, josta työpari vastasi itsenäisesti. Työparit muodostettiin siten, että työparin osapuolet olivat eri toimipisteistä, jotta työparin oli pakkokin hoitaa sovitut vastuualueet

fyysisen etäisyyden päästä. Tämä auttoi työpareja tutustumaan toisiinsa paremmin ihmisinä, luotamaan toisiinsa ja järjestelemään keskinäiset työtehtävänsä virtuaalisia työvälineitä käyttäen. Myös esimerkiksi loma-ajat sovittiin siten, että työpari tuuraa toisiaan lomien aikana, jolloin keskeneräiset työt oli helppo siirtää kollegalle, jonka osaamiseen ja asioiden hoitumiseen luotti valmiiksi. Työparikäytäntöä suositellaan myös laajennettavaksi Säästöpankkiryhmässä sellaisiin työtehtäviin, joissa se on mahdollista.

### 7.8.2 Toimivat palaverikäytänteet

Hybridikokousten ja virtuaalisten kohtaamisten erilaiset haasteet nousivat esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Esihenkilöt olivat aktiivisesti etsineet keinoja ja erilaisia toimintatapoja ratkaista nämä haasteet ja erityisesti saada hybridikokoukset toimiviksi. Hybridikokouksissa osallistujia täytyy aktivoida huomattavasti enemmän kuin perinteisessä kokouksessa, jossa kaikki ovat samassa tilassa. Aktivoinnin keinoina olivat erilainen osallistaminen kokouksen suunnitteluun ja sen kulkuun.

*Toinen mitä ryhdyin tekemään alkuvuodesta, oli se, että mä laitoin aina kokouksen asialistan etukäteen tiedoksi ja pyysin, että pohtikaa näitä aiheita, kun huomasin, että kun porukka tulee sinne kokoukseen kun ne ei ole yhtään saanut valmistautua ja heiltä oletetaan sitä valmistautumista ja sitä osallistumista tältä osin. (H13)*

*Yksi sellainen mitä mä oon myös sitten noissa tiimit palavereissa käyttänyt, että mä aina vastuutaan jollekin jonkun pienen osan siitä, että kerrotko sä tästä tai kerro sä tästä niin silloin jokainen joutuu vuorotellen olemaan oikeasti esillä, mutta myös aina se on sellainen aihe, mikä on hänelle ominainen, että hän pääsee tietyllä tapaa sitä omaa osaamistaan jakamaan muille. (H1)*

*Meillä on kerran viikossa se palaveri missä kaikki pääsee ääneen ja se agenda on tavallaan suunniteltu just niin, että että me mietitään jotain ja mä kysyn jokaiselta sun mielipidettä tähän asiaan ja. Sen mä koin, että se oli sellaista hyvää ja se oli semmoista mistä ne tykkäsivät. (H7)*

*Kun mä suunnittelen palavereita, niin mä koitan just jotenkin saisi porukkaa aina sellaiseen suunnittelutyöhön mukaan ja miten halutaan asioita tehdä ja muuta, niin mä oon niin esimerkiksi vielä sitten Teamsista jakanut pienryhmätiloihin, että kaikki pääsisi -myös ne jotka ei tykkää niin isolla porukalla olla äänessä-, että kaikkia näitä saataisiin kuuluville. Ja sitten mä pystyn itse sen palaverin vetäjänä vierailemaan jokaisessa niissä pienryhmä tilassa ja siellä keskustelemaan sitten tavallaan vähän intiimimmin. Sitten mä oon huomannut, että se*

*edesauttaa sitä, että sitten kun me vedetään asioita yhteen, niin siellä on kaikilla se valmius keskustella vielä parempi. (H2)*

Yksi varsin innovatiivinen keino oli edellyttää osallistujilta arviointia kokouksen annista sekä omasta aktiivisuudestaan palaverissa. Arvosanat antoivat myös kokouksen suunnitelleelle esihenkilölle välitöntä palautetta siitä, koettiinko kokouksen sisältö hyödylliseksi. Yleensä kokouksen järjestänyt esihenkilö ei saa palautetta siitä oliko kokouksen anti hyödyllinen vai koettiinko se täysin turhaksi. Tällä tavoin myös esihenkilön -tai muiden kokouksen järjestäjien- on mahdollista myös kehittää kokousten sisältöä jatkossa.

*Palaverin lopuksi mä pyysin jokaista ottaa paperin ja laittaa siihen paperille kouluarvosana nelosesta kymmppiin mikä oli tän palaverin anti. Sitten sen jälkeen mä pyysin että kääntää sen paperin toisin päin ja laittamaan arvosanan itselleni siitä, miten mä osallistuin ja mitä mä toin tähän palaveriin. Alkuunhan ne antaa ysejä ja kympejä sille palaverille, koska ei ne kehata antaa muuta. Sitten ne antaa itsellensä seiskaa ja kasia, mutta kun siitä tulee että ne tietää, että nyt mä joudun antamaan itselleni arvosanan, niin se tietyllä tapaa aktivoi niitä ja sitten ne uskaltaa loppuviimeksi kun sitten on käyty useamman kerran niin antaa sille palaverille ihan aitoja arvosanoja ja myös itsellensä aitoja arvosanoja. (H1)*

Valmennuskeskusteluja käydään paljon Teamsin välityksellä ja se edellyttää esihenkilöltä ja tiimin jäseniltä valmistautumista keskusteluun sekä aktiivista osallistumista molemmilta. Tämä tietenkin on myös yksi valmennuskeskustelun edellytyksistä. Esihenkilön yksi onnistumisen avaimista on kuitenkin aktiivinen kuuntelu.

*Ensimmäinen on se kuuntelu. Valmentavassa johtamisessa ja valmennuskeskusteluissa sun täytyy itse valmistautua niihin. Siinä pitää olla joku punainen lanka tai joku tavoite määriteltynä. Sitten semmoisten lisäkysymysten esittäminen. Oppimista tapahtuu silloin, kun sä et päästä sitä toista liian helpolla. Kysy konkreettisia kysymyksiä siitä, mitä olet just kuullut. (H6)*

### 7.8.3 Pienet, mutta merkitykselliset huomionsoitukset tiimin jäsenille

Toimivien käytänteiden lisäksi esiin nousi ehkä pieniltäkin tuntuvia sanoja tai tekoja, mutta joista esihenkilöt olivat saaneet poikkeuksellisen paljon positiivista palautetta tiiminsä jäseniltä. Nämä sanat tai teot tulivat esihenkilöiden toiminnassa luonnostaan ja olivat heidän toiminnassaan ehkä itsestäänselvyksiä, mutta tiimiläisille ne tuntuivat olevan hyvinkin merkityksellisiä. Toisinaan pienikin huomionsoitus voi pelastaa toisen henkilön koko päivän.

*Mikä on hirveän pieni juttu mitä mä en itse tajunnut, mutta mä olen yrittänyt muistaa ihmisten lomat, niin mä oon aina laittanut niille sitten vielä silloin maanantaiaamuna whatsapp viestin, että oikein hyvää lomaa ja rentoudu ja nauti lomasta. Mulla yksi tiimiläinen sanoi loman jälkeen, kun se oli se oli ensimmäinen kerta, kun mä lähetin hänelle viestin siinä tilanteessa, niin hän sanoi mulle sen jälkeen sitten tiedätkö, että he oli lentokentällä silloin kun se sun viesti tuli, niin hänelle tuli melkein itku, että sä muistat ja huomioit hänen lomansa! Ja sitten mä oon koittanut kun ne palaa lomalta niin soittaa heti ja kysellä ne fiilikset lomasta.*

*Ainakin kerran kvartaalissa sitten kokoonnuttaisiin johonkin ja samalla kokoonnutaan aina eri konttoriin, niin me samalla myös tutustutaan eri paikkakuntien eri konttoreihin. Siitä on itse asiassa tykätty ja sitten se on aina vuorotellen joku joka hostaa meidät, joka ottaa nyt sinne aamupalat ja varannut meille ruokapaikan. Kyllä niin silloin se ei koskaan jää samojen henkilöiden kontolle ja sitten tavallaan jokainen on kerrallaan vähän vieraalla maaperällä.*

*Just näitä tämmöisiä yleisiä kysymyksiä tiedottamista varten ja toinen on onnistumisista hehkuttamista varten ihan. Sinne sitten voi tulla jotain isoja onnistumisia, niin ne laittaa ja jos ne itse unohtaa laittaa sen, niin mä käyn laittamaan sen, että mä koetan sillä aktivoida sitä porukkaa käyttämään. Ja sitten se on aina ihana, kun sinne on jaettu se joku onnistuminen niin sitten kun siellä on niitä giffejä mitä siellä sitten ihmiset erilaisia jakaa sitten kiitoksia, hurraa huutoja niin niitä on aina kiva katsoa. Sitten oikeasti se, joka sen onnistumisen on tehnyt, niin ehkä vielä pikkuisen röyhittää omaa rintaansa, että mä oikeasti tein nyt jotain hyvää. Eli sellainen niin kuin itsensä itselleen taputtaminen myös ehkä korostuu siinä, koska sekin on tosi tärkeitä. Että se ei ole vaan sitä, että tää nyt kuuluu mun työhön.*

Tässä käytetyissä esimerkeissä mikään toimenpide ei vaatinut esihenkilöltä merkittävää ajallista panostusta tai etukäteissuunnittelua, vaan kaikki oli mahdollista toteuttaa osana normaalia esihenkilötyötä. Teot tai sanat kuitenkin välittävät tiimin jäsenille vahvan viestin, että ”olette minulle tärkeitä ja toivon teille kaikkea hyvää” ja tiimin jäsenet tulevat nähdyiksi ja kuulluiksi muutoinkin kuin pelkän työroolinsa kautta.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onnistuneen hybridijohtamisen tekijöitä, haasteita sekä hyväksi havaittuja käytänteitä. Tutkimuksen tulos vastasi tutkimuskysymyksiin sekä antoi paljon lisää tietoa tarvittavista johtamistaidoista, yhteisöllisyyden rakentamisesta sekä onnistuneen hybridityön avaintekijöistä.

Tuloksia hyödynnetään rakentamalla sisältö hybridijohtamisen osaamispolkuun. Esihenkilöille on lisäksi toukokuussa 2023 pidetty osallistava tilaisuus, jossa käytiin tutkimuksen merkittävimpiä löydöksiä läpi.

### 8.1 Tutkimuksen ja teorian suhde toisiinsa

Tutkimuksen tulokset vahvistavat tietoperustassa käsitellyjä aihealueita sekä niiden keskeisiä väittämiä. Teoriaosuudessa käsitelty hybridijohtamisen haasteet ilmenivät hyvin samanlaisissa muodoissa tutkimuksen tuloksissakin. Hybridijohtamisen haasteista useimmat olivat jo etukäteen tiedossa, mutta niille haettiin vahvistus tutkimuksen kautta. Näiden lisäksi löytyi myös uudenlaisia haasteita, joiden taklaamiseen oli aktiivisesti etsitty keinoja.

Teoriaosuudessa käsiteltiin paljon empaattisen, inhimillisen johtamisen osa-alueita, sillä etukäteen arveltiin niiden vaikuttavan vahvasti hybridityön johtamisen onnistumiseen. Työtä on muotoiltu viime vuosina voimakkaasti uudelleen ja tämän vuoksi psykologinen turvallisuus organisaatiossa, luottamus, itsensä johtaminen sekä työhyvinvointi ovat olleet avainasemassa. Tutkimuksissa muun muassa edellä mainitut tekijät nousivat vahvasti esiin ja se vahvistaa teorian soveltuvuutta käytännön tilanteisiin.

Tietoperustassa huomioitiin yhteiset pelisäännöt, vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden rakentuminen avaintekijöinä organisaation ja yksilön näkökulmasta. Tuloksissa myös näiden merkityksellisyys korostui ja vahvisti omalta osaltaan teorian paikkansapitävyyttä.

Rajauksen vuoksi teoriassa jätettiin käsittelemättä muun muassa muutosjohtaminen, mutta se nousi kuitenkin esiin tutkimuksessa ja se käsiteltiin tuloksissa kappaleessa 7.1.5. Etukäteen oli myös tiedossa, että esihenkilöillä on henkilökohtaisia mieltymyksiä etä-, lähi- tai hybridijohtamisen

suhteen, mutta olettamana oli, että etä- ja hybridijohtaminen saisi eniten kannatusta esihenkilöiden keskuudessa. Tämä oletama vahvistui, mutta yllättävän vahvasti nousi esiin myös lähijohtamista kannattavien tai suosivien esihenkilöiden joukko. Toisaalta tämä on organisaatiossa rikkaus, sillä nykyinen työn tekemisen malli mahdollistaa aiempaa paremmin henkilökohtaisten johtamisen mieltymysten hyödyntämisen.

## 8.2 Johtopäätökset

Näiden 14 haastattelun perusteella tutkija päätyy johtopäätökseen, että Säästöpankkiryhmässä on todella empaattista johtamista, jossa todella välitetään alaisten työhyvinvoinnista ja ollaan valmiita tekemään sen eteen paljon töitä. On otettu ilahduttavasti asenne, että erilaisista muista vastuista -johtoryhmät, ohjausryhmät ynnä muut- huolimatta esihenkilön tärkein tehtävä on se esihenkilönä toimiminen ja halutaan olla aidosti tiimin jäsenille läsnä ja helposti tavoitettavissa. Kannustetaan ja valmennetaan oman tiimin jäseniä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen ja yhdessä iloitaan heidän kaikkien onnistumisista. Esihenkilöt tuntuivat todella tekevän työtään sydämellään.

Hybridityön edut ja haasteet olivat kaikilta osin melko yhtenäisiä. Hybridityön tuoma autonomia mahdollisti paremman tehokkuuden ja työhönsä tyytyväisemmät alaiset. Tällä oli suora yhteys myös työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Vahva luottamus molempiin suuntiin vahvisti esihenkilön ja tiimiläisten välistä suhdetta sekä tiimin keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun esihenkilö näkee tiimin jäsenten saavuttavan tavoitteensa ja voivan työssään hyvin, myös esihenkilöiden oma työhyvinvointi vahvistui. He kokivat voivansa mahdollistaa tiimin jäsentensä menestyksen ja siten koko tiimin onnistumisen. Suurin haaste vaikutti olevan esihenkilöiden muut vastuut esihenkilötyön lisäksi. Nämä johtivat siihen, että heidän kalenterinsa olivat jatkuvasti aivan täynnä, ja he itse kokivat helposti riittämättömyyttä tiimiläistensä suuntaan. Muiden vastuiden lisäksi haastekerointa lisäsi tiimin jäsenten suuri määrä eli yhdellä esihenkilöllä saattoi olla jopa kolmekymmentä suoraa tiimin jäsentä, jotka raportoivat suoraan hänelle. Organisaatiot on haluttu pitää matalina ja tästä syystä tiimien koot ovat kasvaneet, mutta se on kuitenkin ajanut esihenkilöt puun ja kuoren väliin ajankäytön suhteen.

### 8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kananen (2017) määrittelee tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen eli reliabiliteetti ja validiteetin seuraavanlaisesti; *“Laadullisessa tutkimuksessa on varauduttava luotettavuustarkasteluun jo siinä vaiheessa, kun työtä suunnitellaan”*. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetillä sitä, että on tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2017, 78, 154). Pauli Juuti ja Anna Puusa (2020) taas määrittelevät luotettavuutta koskevat pohdinnat uskottavuudeksi, luotettavuudeksi ja eettisyydeksi. Nämä kolme käsitettä ovat abstrakteja, vaikeaselkoisia eikä niiden määrittelemisen ole yksiselitteistä. Uskottavuus on kuitenkin pyritty kuvaamaan siten, että missä määrin tutkimusta lukevat ihmiset hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat, että aineisto on kerätty luotettavasti ja analysoitu hyvin. Luotettavuus on taas määritelty siten, että tutkija on vakuuttunut tutkijan ammattitaidosta ja kyvystä toteuttaa tutkimus luotettavasti. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että tutkija kykenee kuvaamaan tutkimuksen etenemisen sellaisena, kuin se todellisuudessa on tapahtunut. Eettisyys on siinä mielessä helpommin määriteltävissä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. (Juuti & Puusa 2020, 160).

#### 8.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selonteko tutkimuksen toteuttamisesta. Yleisesti ottaen niin laadullisen kuin määrällisenkin tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. Tästä tutkimustavasta käytetään termiä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin rajauksen vuoksi siihen, että käytetään vain yhtä tutkimusmenetelmää. Menetelmätriangulaatio olisi voinut parantaa tutkimuksen luotettavuutta, mutta tämän tutkimuksen osalta tuloksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan riittävän suurella aineistolla. Aaltion ja Puusan (2020, 170) mukaan laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta lisää se, että tutkija pyrkii tunnistamaan oman subjektivisuutensa ja tuomaan sen esiin. Eskola ja Suoranta (1998) määrittelevät, että aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman näkökulmasta. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Eskolan ja Suorannan (1998) kokemusten mukaan 15 vastausta yhtä kehyskertomusta kohden on varsin toimiva aineiston koko. (Eskola & Suoranta 1998, 37–38.) Tutkimusaineisto kattaa sen aiemmin mainitun neljätoista haastateltavaa. Jo haastattelujen edetessä huomattiin, että tiettyjen teemojen osalta haastateltavien kokemukset alkoivat niin sanotusti ”toistaa itseään”. Tällä tarkoitetaan sitä, että hyvin monella ihmisellä oli hyvin samanlaiset kokemukset tai he olivat käyttäneet hyvin

samantapaisia (yhdenvertaisia) keinoja johtamisessaan. Myös haasteiden osalta kokemukset olivat hyvin samantyyppisiä. Näin ollen katsotaan, että tutkimuksen luotettavuutta ei olisi enää lisännyt tutkimushaastateltavien määrän lisääminen esihenkilöistä. Luotettavuuteen olisi kuitenkin voinut olla vaikutusta alkuperäisellä suunnitelmalla, jossa olisi haastateltu myös näiden esihenkilöiden tiimin jäseniä tietty määrä. Tällä otannalla olisi voitu joko vahvistaa tai kiistää tutkimuksen tulosta ja luotettavuutta.

Tutkimusta aloittaessa suunnitelmissa oli kohentaa tutkimuksen luotettavuutta lisäämällä tutkimukseen erään tilaisuuden havainnoinnin. Tämä ei kuitenkaan osoittautunut loppujen lopuksi hyväksi ajatukseksi aikataulusyistä, ja näin jälkeensä voidaan todeta, että kyseinen havainnointi tuskin olisi merkittävästi parantanut tutkimuksen luotettavuutta.

### **8.3.2 Tutkimuksen eettisyys**

Koko opinnäytetyöprojektin ajan noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus toteutettiin eettisiä periaatteita ja lainsäädäntöä (tietosuojat, pankkialaisuus, liikesalaisuus) noudattaen. Haastatteluun osallistuminen oli luonnollisesti vapaaehtoista ja tämä vielä erikseen varmistettiin kaikilta haastatteluun kutsutuilta. Kaikki kuitenkin olivat halukkaita osallistumaan haastatteluun. Heille oli myös kerrottu kirjallisesti ja suullisesti, miten aineistoa tullaan käsittelemään, ketkä siihen pääsevät käsiksi ja milloin ja miten aineisto tuhoetaan.

Haastateltavien melko suuri määrä vahvistaa tutkimuksen eettisyyttä siltä osin, että haastateltavien vastauksia ei voida suoraan yhdistää yksittäiseen esihenkilöön ja hänen toimintaansa, ja myös tällä tavoin varmistettiin haastateltavien anonymiteetti. Anonymiteetin turvaamiseksi osassa tämän raportin haastattelujen lainauksista ei ole lainkaan käytetty tutkijan määrittämää tunnustetta, jotta tunnustetta ei voitaisi yhdistää muissa kohdissa käytettyihin tunnisteisiin.

Kaikkien haastateltavien tasavertaisen kohtaamisen vuoksi kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksella, vaikka osa haastatteluista olisi ollut mahdollista toteuttaa myös kasvotusten. Teknisiä haasteita ei onneksi tullut vastaan yhdessäkään haastattelussa.

Haastattelutiedostot tallennettiin henkilökohtaiseen OneDrive-tallennustilaan salasanojen taakse. Tallenteisiin ei ollut pääsyä kenelläkään muulla kuin tutkijalla, mutta tarvittaessa toimeksiantajan

tekninen tuki olisi voinut palauttaa tallenteet, mikäli jokin niistä olisi vahingossa poistettu ennen litterointia. Haastattelutallenteet litteroitiin siten, että aineisto anonymisoitiin tässä vaiheessa. Litteroinnin jälkeen haastattelutallenteet säilytettiin varmuussyistä kahden kuukauden ajan ja tämän jälkeen tallenteet tuhottiin. Kaikki muukin tutkimusta koskeva aineisto tallennettiin henkilökohtaiseen OneDrive-tallennustilaan, joka suojattiin henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Litteroidut haastattelut sekä analyysivaiheessa käytetyt tiedostot tullaan säilyttämään vain siihen saakka, kunnes opinnäytetyö on kokonaisuudessaan hyväksytty ja voidaan olla varmoja siitä, että aineistoon ei ole enää tarvetta palata. Opinnäytetyön hyväksynnän jälkeen kaikki tallenteet tullaan tuhoamaan.

Erillistä tutkimuslupaa ei tarvittu, koska toimeksiannon yhteydessä toimeksiantaja oli toivonut tämän tutkimuksen toteuttamista sekä osallistunut teemahaastateltavien henkilöiden kartoittamiseen sekä heidän soveltuvuuteensa tähän tutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimuksesta tehtiin kirjallinen sopimuksen toimeksiantajayrityksen kanssa. Toimeksiantajan edustaja on lukenut valmiin työn kokonaisuudessaan ja hyväksynyt työn julkaisukelpoiseksi.

Aineiston käsittelyssä noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimuksen tekijälle annettuja ohjeita, säilyttäen samalla hyvän tieteellisen käytännön periaatteet. Opinnäytetyössä kunnioitettiin yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimuksen tausta on kuvattu avoimesti, ja tutkimusprosessin eteneminen pyrittiin kuvamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat on perusteltu opinnäytetyössä.

## **8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Ensimmäisissä keskusteluissa toimeksiantaja esitti toiveen, että tutkimukseen otettaisiin mukaan myös haastateltavien esihenkilöiden tiimin jäsenten näkökulma. Tämä oli kuitenkin pakko rajata pois tästä tutkimuksesta, jotta aineisto ei olisi paisunut suhteettoman suureksi. Tutkimuksen edessä kävi kuitenkin ilmeisemmäksi, että toinen näkökulma olisi hyödyllinen. Ovatko tiimin jäsenet kokeneet asiat samalla tavoin kuin esihenkilö? Onko esihenkilön johtaminen ollut onnistunutta tai voisiko jotain parantaa? Tämä mahdollistaisi myös esihenkilöille anonyymien palautteen sekä mahdollisuuden kehittää myös hybridijohtamisen koulutusmoduulia. Tiimin jäsenten kokemuksia tutkimalla selviäisi myös se, että onko hybridityöskentelystä tarpeen rakentaa koko henkilöstön kattava koulutus tai tietopaketti.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen esihenkilöiden tiimien koko vaihteli muutamasta tiimin jäsenestä useaan kymmeneen. Jatkotutkimukseen tiimin jäsenet voitaisiin valita satunnaisotannalla siten, että pienemmistä tiimeistä valittaisiin 1–2 henkilöä ja suuremmista tiimeistä 5–10 henkilöä tiimin kokoluokasta riippuen. Satunnaisotannalla valitut tiimiläiset haastateltaisiin ryhmähaastateluin ajankäytöllisistä syistä. Ryhmiin valittaisiin henkilöt niin ikään satunnaisotannalla mikä varmistaisi sen, että jokaisen anonymiteetti säilyisi eikä edes esihenkilöä olisi mahdollista tunnistaa. Yhden ryhmän koko voisi olla noin viisi henkilöä, jotta varmistetaan, että kaikki saavat riittävästi aikaa tuoda näkemyksensä ja kokemuksensa esiin.

Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla myös tämän tutkimuksen toistaminen muutaman vuoden kuluttua. Tällöin nähtäisiin miten hybridityö ja sen johtaminen on muuttunut vuosien saatossa ja millaista edistymistä ja oppimista asiassa on tullut. Mistä on tullut pysyvä osa hybridityötä? Mitkä haasteista ovat poistuneet toimivien mallien löytyttyä? Miten esihenkilöiden koulutus hybridityössä on vaikuttanut tiimin tai koko työyhteisön toimintaan, vuorovaikutuksen onnistumiseen ja asetettujen tavoitteiden mukaisiin tuloksiin?

## **9 Kehittämisehdotukset**

### **9.1 Yhtiöryhmäkohtainen linjaus kameran käytöstä virtuaalipalavereissa**

Ehdotetaan yhtiöryhmälle yhteistä linjausta / suositusta siitä, että palavereissa ja Teams-puheluissa suositeltaisiin kameran käyttöä. Tämä suositus helpottaisi esihenkilöitä siltä osin, että tiimin jäsenet eivät kokisi, että juuri meidän esihenkilömme pakottaa kaikkia käyttämään kameraa. Esihenkilöt voisivat suoraan vedota siihen, että tämä on ryhmän yleinen linjaus. Kameran käyttö palavereissa / puheluissa tekee vuorovaikutuksen kuitenkin aidommaksi. Ilman kameran käyttöä kehonkielen tulkinta jää pois, joten kameran käyttö on tältä osin perusteltua.

### **9.2 Palaverien keston lyhentäminen**

Kaikkien päivät ovat niin täynnä palavereja, että hengähdyshetkiä ei useinkaan jää. Säästöpankki-keskuksessa oli korona-aikana voimassa käytäntö, jolloin 30 minuutin palaveri sai kestää vain maksimissaan 25 minuuttia ja tunnin palaveri 50 minuuttia. Tällä varmistettiin, että palaverien väliin jäi

edes lyhyitä taukoja. Tämän mallin käyttöönottoa vähintäänkin kokeiluluontoisesti tulisi mahdollisuuksien mukaan harkita kaikissa yhtiöissä ainakin sisäisissä palaverissa. Eräässä toisella toimialalla toimivassa yrityksessä on käytössä niin kutsuttu lounasrauha, jolloin kalentereissa on tunnin aikaväli, johon ei saa varata palaverieja. Tällä pyritään varmistamaan, että kaikki ehtivät syödä lounaan tai saavat päivässä yhden häiriöttömän hetken keskittyä töihin. Tämän implementointi ei ole yksinkertaista, mutta voisi ottaa tavoitteeksi, että esimerkiksi 12–13 välillä olisi kaikilla palaveriton hetki. Jotkut tiimit ovat pyrkineet palaverittomiin päiviin, mikä on vielä parempi tavoite, mutta koska sen käytännön toteuttaminen on vaikeampaa, niin edes yksi palaveriton tunti päivässä olisi hyvä alku.

### 9.3 Joustavan hybridityön mallin laajentaminen

Viitaten Finanssityö2030-hankkeen kyselyn tuloksiin, etätyötä haluttaisiin tehdä finanssialalla enemmän, kuin se tällä hetkellä on mahdollista. Niemen (2022) artikkelin mukaan pandemian jälkeen osa finanssialankin yrityksistä otti käyttöön mallin, jossa toimipisteellä työskentelyä edellytetään 2–3 päivänä viikossa. Tätä perusteltiin muun muassa yhteisöllisyydellä. (Niemi 2022)

Haastateltujen esihenkilöiden edustamissa yhtiöissä etätyökäytännöt vaihtelivat hyvinkin joustavasta mallista konservatiivisempaan, jossa etätyöpäivistä piti sopia esihenkilön kanssa etukäteen. On selvää, että kaikkiin työtehtäviin etätyö ei eri syistä sovi ja nämä työtehtävät jätetään tämän ehdotuksen ulkopuolelle. Kuitenkin niissä tiimeissä, missä joustava hybridityömalli voisi joustaa vielä enemmän olisi syytä esimerkiksi kokeiluluontoisesti katsoa tietyn ajanjakson aikana, miten se toimisi ja olisiko sillä vaikutusta työsuorituksiin ja työtyytyväisyyteen.

Tietynlaisista osaajista kilpailu finanssialan yritysten kesken on kovaa. Suurin osa näistä halutuista osaajista ovat tottuneet hyvin joustaviin etä- ja hybridityön malleihin, ja mitä joustavamman mallin työnantaja heille voi tarjota, niin se hyvin todennäköisesti on rekrytoinnissa kilpailuetu. Haluttu osaaja ei välttämättä valitse työpaikkaansa sen perusteella, kuka maksaa parhaimman palkan vaan sen mukaan, kuka osoittaa luottamusta ja arvostusta henkilön osaamista kohtaan ja antaa varsin vapaat kädet tehdä työ itselleen parhaiten sopivalla tavalla. Tällä tunnetusti on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja luultavimmin tämmöinen työntekijä myös viihtyy yrityksen palveluksessa pisimpään, siitä huolimatta, että heille sataisi työtarjouksia myös muualta.

Toinen kilpailutekijä osaavien työntekijöiden rekrytoinneissa on hyvä johtaminen. Tutkimuksen tulosten perusteella Säästöpankkiryhmässä on todella erinomaista johtamista ja mikäli taso jatkuu samanlaisena, niin Säästöpankkiryhmä on työnantajana erittäin houkutteleva vaihtoehto finanssialalla ja se vahvistaa myös entisestään positiivista työnantajakuva.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teok- sessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gau- deamus, 169–180. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary
- Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Bazar kustannus. E- kirja. Storytel.
- Cambon, A. & Clark, S. & Kropp, B. 2022. Managers in a hybrid world must prioritize empathy. Bos- ton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Elliot, B., Subramanian, S. & Kupp, H. 2022. How the future works. Leading flexible teams to do the best work of their lives. New Jersey: Wiley.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Sci- ence Quarterly, Vol. 44(2), June 1999: 350-383. Viitattu 13.5.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest
- Edmondson, A. & Mortensen, M. 2022. What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Work- place. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Erkko, A. 2022. Apple keskellä kohua etätyölinjauksensa takia – Seuraavatko suomalaistyöpaikat perässä? Kauppalehti 13.9.2022. Viitattu 14.9.2022. [https://www.kauppalehti.fi/uutiset/apple- keskella-kohua-etatyolinjauksensa-takia-seuraavatko-suomalaistyopaikat-perassa/3ef87488-97fc-47e9-881d-3d3647a05a4c](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/apple-keskella-kohua-etatyolinjauksensa-takia-seuraavatko-suomalaistyopaikat-perassa/3ef87488-97fc-47e9-881d-3d3647a05a4c)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Storytel.
- Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 30.10.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.
- Etätyön johtaminen. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 12.3.2023. [Etätyön johtaminen | Työterveyslai- tos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo)
- Furumo, K. Leadership, trust and participation in virtual. Journal of Organizational Psychology 2018, Vol. 18 (3): 24–30. Viitattu 22.10.2023. <https://janet.finna.fi/> ProQuest
- Gratton, L. 2020. Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. MIT Sloan Manage- ment Review. 09.11.2020. Viitattu 22.10.2023. [https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles- to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/](https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/)
- Gratton, L. 2022. Redesigning work. How to transform your organization & make hybrid work for everyone. Penguin random house UK.

Haas, M. 2022. 5 Challenges of Hybrid Work — and How to Overcome Them. Harvard Business Review Press. 2022. Hybrid workplace. Insights you need from Harvard Business Review. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Hall, K. & Hall, A. 2021. Leading Remote and Virtual Teams. Managing yourself and others in remote and hybrid teams or when working from home. Global Integration.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. 18. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hybridityön opas: Onnistu hybridityössä - hyödynnä tutkimuksen tulokset sekä parhaat vinkit ja strategiat. N.d. Howspace. Viitattu 19.11.2023. [Hybriditon-Opas.pdf \(howspace.com\)](#)

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Ivanov, P. 2021. Power Teams Beyond Borders. How to Work Remotely and Build Powerful Virtual Teams. Wiley.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Juvenes Print. <https://janet.finna.fi/>, Booky.fi.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10–11. painos. Alma Talent. <https://janet.finna.fi/>, Verkkokirjahylly Alma Talent.

Kestävän hybridityön muotoilu ja johtaminen. 15.2.2023. Mukamas Design Oy. 2023. Viitattu 5.11.2023. [Kestävän hybridityön muotoilu ja johtaminen - Mukamas Learning Design](#)

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

Laitinen, J. 2023. Kysely: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa toimistopakon takia. Helsingin Sanomat 18.10.2023. Viitattu 18.10.2023. [Kysely: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa toimistopakon takia - Talous | HS.fi](#)

Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti. Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssissa. Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent verkkokirjahylly

Mortensen, M., & Edmondson, A. C. 2021. Without psychological safety, hybrid work Won't work. Fountainebleau: INSEAD. Viitattu 13.9.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Niemi, O. 2022. Suomalaisten yritysten suhtautuminen etätöihin on tiukentunut, ja ihmiset halutaan konttorille useita kertoja viikossa. Helsingin Sanomat 22.08.2022. Viitattu 13.9.2022. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009010196.html>

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Johtamisen psykologia. Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus, 39–73.

Northouse, P. 2016. Leadership: Theory and Practice. 7th Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Odom, C. L., Franczak, J., & McAllister, C. P. (2022). Equity in the hybrid office. MIT Sloan Management Review, 63(3), 1-4. Viitattu 29.10.2023 <https://janet.finna.fi/>, Proquest <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/equity-hybrid-office/docview/2655624500/se-2>

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent verkkokirjahylly

Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. N.d. Työterveyslaitos. Oppimateriaalit. Viitattu 13.2.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Popovici, V & Popovici, A-L. 2020. Remote work revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XX, Issue 1 /2020. "Ovidius" University of Constanta, Romania. Viitattu 22.10.2023. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>

Pullan, P. 2022. Virtual leadership. Practical strategies for success with remote or hybrid work and teams. 2. painos. Kogan Page.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO 2011

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Rahoitusalan työntekijöillä myönteinen suhtautuminen etätyöhön. Finanssityö 2030 –hanke. 11.1.2023. Finanssiala ry. Viitattu 11.1.2023. [Rahoitusalan työntekijöillä myönteinen suhtautuminen etätyöhön - Finanssiala](https://www.finanssiala.fi/rahoitusalan-tyontekijoilla-myonteinen-suhtautuminen-etatyohon)

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.4.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Toim. Laaksonen, H. & Ollila, S. Helsinki: Oppian, 87–98.

Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Thuresky, E. & Smith, C. & Thuresky, T. 2020. A call to action for virtual leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organizational Management Journal* 2020, Vol. 17 (4/5); 185–206. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Tuomi J. ja Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Storytel.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 11.11.2023. [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi/)

Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d. Viitattu 13.2.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työhyvinvointi ja työkyky. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Työterveyslaitos. N.d Viitattu 13.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Vargas, L. 2014. Virtual leadership: Leading in the distributed workplace. Teoksessa *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Toim. Sydänmaanlakka, P. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy, 177–183.

Vartiainen, M. 2023. Viisi asiaa, jotka jokaisen on hyvä tietää hybridityöstä. Aalto yliopiston uutinen. 1.8.2023. Viitattu 5.11.2023. [Viisi asiaa, jotka jokaisen on hyvä tietää hybridityöstä | Aalto-yliopisto](https://www.aalto.fi/uutiset/viisi-asiaa-jotka-jokaisen-on-hyva-tietaa-hybridityosta)

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

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent verkkokirjahylly

## Liitteet

### Liite 1. Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin

Hei,

Säästöpankkiryhmän Taloudellisen hyvinvoinnin valmennuskokonaisuuteen rakennetaan esihenkilöille osallistavaa ja parhaita käytäntöjä käsittelevää hybridijohtamisen sisältöä. Tähän liittyen Säästöpankkikeskuksen liiketoimintapäällikkömme **Heidi Kaikkonen tekee toimeksiantona Trade-nomi YAMK -tutkinnon opinnäytetyön hybridijohtamisesta.**

Tutkimuksellinen osuus on tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluina. Tavoitteena on tutkimuksen kautta löytää Säästöpankkiryhmässä hybridijohtamisen haasteita ja parhaita toimintamalleja ja käytänteitä.

**Toivomme sinun jakavan tässä kokemuksiasi ja ajatuksiasi.** Teemahaastattelujen muoto on keskustelevalta ja vapaamuotoinen eikä vaadi ennakovalmistautumista. Tarkkoja kysymyksiä ei ole, vaan haastatteluissa käydään aihealueita (teemoja) läpi vapaasti keskustellen

Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, joka etenee aina haastateltavan ehdoilla. Toteutustapa on Teams. Haastattelut tallennetaan litteroinnin helpottamiseksi. Litterointivaiheessa kaikki haastateltujen henkilöiden mahdolliset tunnistetiedot tullaan poistamaan, ja varmistetaan, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Kun tutkimusaineisto on analysoitu, niin tämän jälkeen kaikki tallennetut haastattelut tuhotaan. Tutkimusaineistoon on pääsy ainoastaan Heidi Kaikkosella.

**Teemahaastattelut tullaan aloittamaan syys-lokakuun vaihteessa. Heidi tulee olemaan sinuun pian yhteydessä ja ehdottaa sinulle Teams -viestillä sopivaa haastattelu-aikaa.**

Kun annat noin tunnin ajastasi tälle tutkimukselle, niin hyödynnät kokemuksillasi koko Säästöpankkiryhmää. Lisäksi saat itsellesi takaisin kollegoittesi näkemyksiä ja kokemuksia oman työsi tueksi

## Liite 2. Haastattelukutsu

### Microsoft Teams -pikaviestin kautta lähetetyn viestin sisältö:

Hei *henkilön nimi*,

Olet saanut *henkilön nimi* sähköpostia 20.9.2022, jossa pyysimme hybridijohtamisen kokeneilta esihenkilöiltä apua tutkimukseeni, jonka tuloksista myöhemmin rakennetaan Taloudellisen hyvinvoinnin valmennukseen esihenkilöille hybridijohtamisen osaamispolku. Toivoisin, että saisin varata sinulta tunnin aikaa kalenteristasi ja voisit kokemuksillasi kartuttaa teemahaastattelun kautta tutkimusaineistoani? Ymmärrän, että olet tosi kiireinen ja kun yritän katsoa meille yhteistä, molemmille sopivaa aikaa, niin sinun kalenterisi näyttää väljemmältä vasta esimerkiksi xxxx. Saisinko varata sinulle sieltä ajan? Toki saat ehdottaa mitä tahansa sinulle paremmin sopivaa päivää tai aikaa.

Ystävällisin terveisin,

Heidi Kaikkonen

### Palaverikutsuun kirjoitetun viestin sisältö:

Hei,

Kuten Teamsin kautta sovimme, niin varaan meille palaverin haastattelua varten. Tämä käydään hyvin vapaamuotoisesti eikä sinun tarvitse tähän etukäteen mitenkään valmistautua. Tallennan haastattelun voidakseni keskittyä itse keskusteluun (eikä muistiinpanojen tekemiseen), koska se helpottaa litterointia. Litterointivaiheessa suodatan pois kaikki tiedot, josta sinut voisi tunnistaa eli anonymiteettisi tulee säilymään. Sen jälkeen, kun tutkimuksen tulokset on saatu analysoitua, niin myös haastattelutallenteet tullaan tuhoamaan. Koko tutkimuksen ajan vain minulla on pääsy haastattelutallenteisiin sekä niistä johdettuun aineistoon. Vain tutkimuksen lopulliset tulokset tulevat Ihmiset ja osaaminen -toiminnon käyttöön, joiden avulla rakennetaan Taloudellisen hyvinvoinnin valmennukseen esihenkilöille hybridijohtamisen osaamispolku.

### Liite 3. Teemahaastattelun runko

#### Haastateltavan taustatiedot

- Kuinka pitkä kokemus sinulla on hybridijohtamisesta esihenkilön roolissa?
- Kuinka monta tiimin jäsentä sinulla on? Ovatko kaikki suoria tiimin jäseniä vai onko välissä esihenkilötason tiimin jäseniä? Jos on, niin kuinka monta esihenkilötason tiimin jäsentä?
- Ovatko tiimit / tiimien jäsenet maantieteellisesti eri sijainneissa? Jos ovat, niin kuinka monella eri paikkakunnalla tai toimipisteellä?

#### Ylätason teemat

Millaisessa tilanteessa hybridijohtaminen olet hybridijohtamisen aloittanut?

Millaisia kokemuksia sinulla on hybridijohtamisesta?

Mikä on ollut hybridijohtamisessa haastavinta?

Millaisia hyviä tai toimivia käytänteitä olet löytänyt?

Miten olet rakentanut ja/tai ylläpitänyt tiimin yhteisöllisyyttä?

Miten olet tiimisi jäsenten tavoitettavissa?

Minkälaisia muita vastuita (esimerkiksi projektit, ohjausryhmätyöskentely) sinulla on esihenkilöroolin lisäksi?