



Kokemuksia hybridityöstä ja sen merkityksestä yhteisöllisyydelle

Henna Mehtovuori

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2024

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

Mehtovuori, Henna

Kokemuksia hybridityöstä ja sen merkityksestä yhteisöllisyydelle

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2024, 111 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Joulukuussa 2019 alkaneen koronapandemian seurauksena hybridityö lisääntyi merkittävästi työn tekemisen muotona. Pandemia kiihdytti työn tekemisen monimuotoistumista, koska työ ei ole enää niin riippuvainen ajasta ja paikasta. Hybridityö on tällä hetkellä ajankohtainen aihe useissa organisaatioissa. Toimintatapoja pyritään kehittämään mahdollisimman toimiviksi niin organisaatioiden kuin työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona sekä hybridijohtamisesta. Lisäksi tehtävänä oli selvittää hybridityön merkitystä yhteisöllisyydelle. Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa tietoa organisaatiolle työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksista sekä tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksen perusteella saatiin muodostettua kattava näkemys työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksista ja ajatuksista hybridityöstä sekä hybridijohtamisesta. Lisäksi saatiin tärkeää tietoa siitä, millainen merkitys hybridityöllä on yhteisöllisyyden kokemukseksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimukseen osallistui kymmenen henkilöä ja haastattelut toteutettiin marraskuussa 2023. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimustuloksia käsiteltiin kolmen teeman avulla: hybridityö, hybridityön johtaminen sekä yhteisöllisyys hybridityössä. Tutkimustuloksina voidaan todeta, että hybridityöllä koettiin olevan enemmän hyötyjä kuin haittoja. Hybridityön hyödyksi koettiin työn joustavampi yhteensovittaminen henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen, työn tehokkuuden lisääntyminen, työssä jaksamisen parantuminen, sairauspoissaolojen vähentyminen sekä ajan säästö, kun työmatkat jäävät pois tai vähentyvät. Lisäksi hybridityön mahdollisuus koettiin organisaatiolle hyödyksi rekrytointitilanteissa.

Hybridityön haittoiksi koettiin viestinnän haasteet ja yhteisöllisyyden kokemuksen heikentyminen. Hybridityössä koettiin, että väärinymmärrykset lisääntyvät kommunikoitaessa etäyhteyksien välityksellä. Fyysisen etäisyyden koettiin vaikuttavan yhteisöllisyyden kokemukseen heikentävästi. Hybridityön johtamisen koettiin haastavan johtamista, koska työntekijät työskentelevät lähi- ja etätyössä. Työskentelytapojen yhdistäminen aiheuttaa sen, että johtaminen on paljon moniulotteisempaa. Hybridijohtamisessa on tärkeää osata tunnistaa yksilöiden erot esimerkiksi tuen tarpeessa. Hybridityössä esihenkilöltä vaaditaan erityisesti luottamusta, yksilönä kohtaamista, tunneälyä sekä oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että hybridityö koettiin mieluisammaksi työn tekemisen muodoksi.

Avainsanat (asiasanat)

Hybridityö, etätyö, lähityö, työn tekemisen muodot, hybridijohtaminen, yhteisöllisyys hybridityössä

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Mehtovuori, Henna

Experiences of hybrid work and its significance on the sense of community

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2024, 111 pages

Business Administration. Degree Program in Business and Financial Management. Master`s thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Because of the coronavirus pandemic that began in 2019, hybrid work significantly increased as a mode of work. The pandemic accelerated the diversification of work because work is no longer dependent on time and location. Hybrid work is topical subject in many organizations, and efforts are being made to develop practices that are as effective as possible from both the organization's and the employee's perspectives.

The aim of the study was to explore the experiences of employees and supervisors regarding hybrid work and its management within the contracting organization. Additionally, the objective was to examine how the employees and supervisors perceived the effects of hybrid work on the sense of community. The purpose of the study was to provide the organization with information about the experiences of employees and supervisors and to identify potential areas for improvement. The study provided a comprehensive understanding of the experiences and thoughts of employees and supervisors regarding hybrid work. Furthermore, important information was obtained about the effects of hybrid work on the sense of community. The study was conducted as qualitative research and data was collected through thematic interviews. Ten individuals participated in the study, and the interviews were conducted in November 2023. The research data were analyzed using a data-driven content analysis approach.

The research findings were discussed using three themes: hybrid work, hybrid work management, and community in hybrid work. As research findings it can be stated that hybrid work was perceived to have more benefits than drawbacks. Greater flexibility in combining work with personal life situations, increased work efficiency, improved ability to cope with work demands, reduced sick leave, and time savings due to reduced or eliminated commuting were seen as the positive effects of hybrid work. Additionally, the possibility of hybrid work is advantageous for organizations in recruitment situations.

Hybrid work was seen to negatively affect communication and the sense of community. In hybrid work, misunderstandings were perceived to increase when communicating through remote connections. The physical distance was perceived to negatively affect the sense of community. Managing hybrid work was seen as challenging due to employees working in both in-person and remote settings. Combining different work modes makes management much more complex. In management, it is important to recognize individual differences, for example, in the need for support. In hybrid work, supervisors need to demonstrate trust, individualized approaches, emotional intelligence, and fairness. Based on the research results, hybrid work was considered the preferred form of work.

Keywords/tags (subjects)

Hybrid work, remote work, onsite work, forms of work, hybrid leadership, community in hybrid work

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Hybridityö työn tekemisen muotona.....	6
2.1	Työn tekemisen muodot	6
2.2	Hybridityön vaatimukset.....	17
2.3	Hybridityön hyödyt ja haitat	19
2.4	Hybridijohtaminen	22
3	Yhteisöllisyyden merkitys hybridityössä	29
3.1	Yhteisöllisyyden määritelmä	29
3.2	Yhteisöllisyyden merkitys hybridityön näkökulmasta.....	33
3.3	Yhteisöllisyyden ylläpitäminen hybridityössä	35
3.4	Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä	38
4	Tutkimuksen toteuttaminen	39
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	39
4.2	Laadullinen tutkimus tiedon hankinnan strategiana	40
4.3	Toimeksiantajaorganisaatio	41
4.4	Tutkimusaineiston keruu.....	43
4.5	Aineiston analysointi ja tulkinta.....	46
4.6	Luotettavuus ja eettisyys	50
5	Tutkimuksen tulokset.....	53
5.1	Esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä.....	53
5.1.1	Hybridityö työn tekemisen muotona	54
5.1.2	Kommunikointi hybridityössä	58
5.1.3	Hybridityön hyödyt ja haitat.....	61
5.2	Esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisesta	63
5.2.1	Hybridijohtaminen esihenkilöiden näkökulmasta.....	63
5.2.2	Hybridijohtamisen monimuotoisuus	64
5.2.3	Hybridityön toimintatavat ja säännöt hybridijohtamisen näkökulmasta	66
5.3	Yhteisöllisyys hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta.....	67
5.3.1	Kokemukset yhteisöllisyydestä esihenkilöiden näkökulmasta.....	68
5.3.2	Yhteisöllisyyden muodostuminen	70
5.4	Työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä	71
5.4.1	Hybridityö työn tekemisen muotona	72
5.4.2	Kommunikointi hybridityössä	75

5.4.3	Hybridityön hyödyt ja haitat	77
5.5	Työntekijöiden kokemuksia hybridijohtamisesta	78
5.5.1	Hybridijohtaminen työntekijöiden näkökulmasta	79
5.5.2	Hybridityön toimintatavat ja säännöt työntekijöiden näkökulmasta	80
5.6	Yhteisöllisyys hybridityössä työntekijöiden näkökulmasta	82
5.6.1	Kokemukset yhteisöllisyydestä työntekijöiden näkökulmasta	83
5.6.2	Yhteisöllisyyden muodostuminen	84
5.6.3	Yhteisöllisyyden elementit	86
6	Pohdinta	87
6.1	Johtopäätökset	87
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	94
6.3	Tutkimuksen eettisyys	95
6.4	Kehittämisehdotukset	96
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	98
	Lähteet	101
	Liitteet	108
	Liite 1. Haastattelukutsu ja sopimus	108
	Liite 2. Haastattelurunko työntekijät	110
	Liite 3. Haastattelurunko esihenkilöt	111

Kuviot

Kuvio 1.	Yhteisöllisyyden nelinkenttä	35
Kuvio 2.	Konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen	36
Kuvio 3.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	39
Kuvio 4.	Laadullisen tutkimuksen analysoinnin eteneminen	47
Kuvio 5.	Esimerkki alkuperäisistä ja pelkistetyistä ilmaisuista	49
Kuvio 6.	Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen ala-, ylä- ja pääluokista	49
Kuvio 7.	Esihenkilöiden kokemuksia hybridityön tekemisestä	53
Kuvio 8.	Esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisesta	63
Kuvio 9.	Yhteisöllisyys hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta	67
Kuvio 10.	Työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä	72
Kuvio 11.	Työntekijöiden kokemuksia hybridijohtamisesta	78
Kuvio 12.	Yhteisöllisyys hybridityössä työntekijöiden näkökulmasta	82
Kuvio 13.	Esihenkilöltä vaadittava osaaminen hybridityössä	92
Kuvio 14.	Kehittämisehdotukset organisaatiolle	98

Taulukot

Taulukko 1. Monipaikkaisen työn-käsitteen määritelmiä	10
Taulukko 2. Etätyö-käsitteen määritelmiä	14
Taulukko 3. Hybridityö-käsitteen määritelmiä	16
Taulukko 4. Hybridi- ja etäjohtamisen käsitteiden määritelmiä.....	24
Taulukko 5. Yhteisöllisyys-käsitteen määritelmiä	31

1 Johdanto

Koronapandemian seurauksena vuonna 2020 lähes koko maa siirtyi silmänräpäyksessä etätöihin. Tämä nopea työelämän muutos vauhditti siirtymistä kohti modernimpaa tapaa työskennellä. Uudet työtavat mahdollistivat ihmisten työskentelyn mistä päin maailmaa tahansa ja mille tahansa yritykselle. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2023, 336.) Työterveyslaitoksen (2023) HELP-katsauksesta käy ilmi, että maailma elää tällä hetkellä suurten kriisien keskellä. Juuri kun vuonna 2020 alkaneen koronapandemian talouteen aiheuttamista vaikutuksista oltiin toipumassa, aloitti Venäjä laajamittaisen sodan Ukrainassa. Pandemia, Venäjän hyökkäys sekä energiakriisi ovat johdaneet teknologian muutokseen, ajattelu- ja toimintatapojen muutoksiin sekä vaikuttaneet ikääntyvään väestöön. Sodan syttyminen on heikentänyt maailmantalouden kasvua, pahentanut tarjontahäiriöitä sekä nostanut hintoja energian, raaka-aineiden ja ruuan osalta. Lisäksi se on nousut suureksi huolenaiheeksi ihmisten ajatuksissa. Globaalit poikkeusolot vaikuttavat myös työelämän muutosnäkyymiin sekä yksilöiden ja yritysten resilienssiin. (Ranki 2023.)

Ennen koronapandemiaa työn tekemisen muodoista puhuttaessa käytettiin pääsääntöisesti käsitteitä lähityö ja etätö. Pandemian seurauksena Vartiaisen ja Vanharannan (2023, 1) mukaan muodostui uusi työn tekemisen käsite hybridityö, jossa yhdistyvät lähi- ja etätö. Hybridityö-käsite katsotaan edelleen olevan vakiintumaton (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021). Vaikka etätö ei ole käsitteenä ja tutkittavana ilmiönä uusi, pelkästään hybridityötä käsitteleviä tutkimuksia on tehty vielä vähän. Pekkola (1993, 22–24) kertoo, että keskustelua etätöistä on käyty jo noin 50 vuoden ajan. Nilles (1994, 109) on todennut, että etätö-käsitteen katsotaan saaneen alkunsa jo vuonna 1973, kun amerikkalaistutkija Jack Nilles loi käsitteen etätö. Etätöön historia ulottuu aikaan ennen teollista vallankumousta, jolloin ihmiset työskentelivät kotona tai sen lähellä. Teollisen vallankumouksen seurauksena ihmiset siirtyivät tekemään töitä kotoa tehtaisiin. Työn tekemisen murroksessa todellinen muutos ei ole etätöön tekeminen tai se, että töitä tehdään kotona. Muutos on siinä, että töitä tehdään kotona organisaation toimintatapojen ja rajojen puitteissa. (Harpaz 2002, 74.)

Suomessa on pyritty edistämään ja lisäämään etätöitä jo 2000-luvun alusta alkaen. Vasta pakon edessä, pandemian myötä, etätö otti harppauksen kehityksessä eteenpäin. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 13.) Syynä etätöön hitaaseen yleistymiseen ennen pandemiaa voidaan

pitää perinteistä valvovaa johtamiskulttuuria sekä työn uudelleen järjestämiseen liittyviä hallinnollisia seikkoja. Lisäksi etätöön hitaaseen yleistymiseen ovat vaikuttaneet juridiset kysymykset. (Eklund ym. 2021, 13.) Kuisma ja Sauri (2021, 7) ovat kuitenkin tuoneet esille, että kansainvälisessä mittakaavassa Suomi on ollut jo ennen koronapandemiaa yksi etätöön edelläkävijämaista. Aalto-yliopisto on toteuttanut etätöytutkimuksen (2021), jossa haastateltiin 5500 suomalaista, joista 97 % oli siirtynyt etätöihin. Heistä vain 30 % oli työskennellyt tätä ennen etänä ja silloinkin normaalisti vain yhden päivän viikosta. Tämä tarkoitti siis sitä, että valmiita malleja ja ohjeita etätöön tukemiseksi oli vain harvalla yrityksellä käytössään. (Hietala ym. 2023, 336–337.) Tilastokeskuksen mukaan etätö melkein kaksinkertaistui vuonna 2020. Tiedetään myös, että noin puolet suomalaisista on tehnyt etätöitä pandemian aikana. (Lindström & Savaspuro 2023, 27.) Suomen yrittäjien mukaan pandemian aiheuttaman etätöharppauksen vuoksi noin puolet työntekijöistä harkitsisi työpaikan vaihtoa, mikäli etätöiden tekeminen ei onnistuisi nykyisessä työpaikassa (Työelämägallup: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä 2023).

Eklund ja muut (2021, 23) ovat tuoneet esille, että hybridityöskentely yhteisöllisyyden näkökulmasta voi aiheuttaa organisaatiossa kehittämistoimenpiteitä tulevaisuudessa. Vilkmänin (2016, 41) mukaan hybridityöskentely tuo haasteita yhteisöllisyyden muodostumiselle. Myös Ivanov (2021, 178) on tuonut esille, että hybridityössä yhteenkuuluvuuden tunne voi olla heikompaa. Organisaatioiden näkökulmasta yhteisöllisyys on tärkeä elementti, koska se toimii perustana yhteistyölle. Vilkmänin (2016, 41–42) mukaan yhteisöllisyys muodostaa työyhteisössä perustan yhteishengelle ja työn tekemiselle. Yhteisöllisyys on me-henkeä, sosiaalista pääomaa sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Juholin 2022, 58). Paasivaara ja Nikkilä (2010, 10–11) kertovat puolestaan yhteisöllisyyden muodostuvan vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, yhteenkuuluvuuden tunteesta ja merkityksellisistä suhteista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja kuvata teemahaastatteluiden avulla työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona sekä hybridijohtamisesta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää hybridityön merkitystä yhteisöllisyydelle. Tutkimuksen aihe oli lähtöisin toimeksiantajan tarpeesta tutkia ja kehittää organisaation hybridityöskentelyä, hybridijohtamista sekä yhteisöllisyyttä hybridityössä. Aihe on ajankohtainen toimeksiantajaorganisaatiossa. Toimeksiantajana on kunnallisella sektorilla toimiva yritys, jossa hybridityön tekeminen ei

ollut mahdollista ennen koronapandemiaa. Koronapandemian seurauksena hybridityö tuli organisaatioon työn tekemisen muotona nopealla aikataululla. Hybridityöhön siirtyminen tapahtui päivissä, jonka vuoksi valmiita toimintatapoja ei ollut.

Tutkimuksenaihe on tällä hetkellä ajankohtainen monissa organisaatioissa, joissa pohditaan ja kehitetään hybridityön toimintamalleja. Virtasen, Kaltiaisen ja Hakasen (2022, 42) mukaan tutkimukset osoittavat, että tulevaisuuden työn tekemisen mallina nähdään hybridityö. Aikaisempien tutkimusten ja työelämäkokemusten perusteella tutkittavan aiheen merkityksellisyyttä organisaatiolle ei voi liiaksi korostaa. Tutkimus tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska ilmiöstä haluttiin saada syvällinen ymmärrys. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää sitä, mistä ilmiössä oikein on kyse. Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta saadaan muodostettua kattava näkemys esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista hybridityöstä sekä saadaan tärkeää tietoa siitä millainen merkitys hybridityöllä, on yhteisöllisyydelle. Lisäksi tutkimustulosten avulla on mahdollista saada selville kehittämiskohteita organisaatiossa.

2 Hybridityö työn tekemisen muotona

Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia työn tekemisen muotoja sekä käsitteiden määritelmiä ja kehittymistä historian saatossa. Lisäksi luvussa tarkastellaan hybridityön viitekehystä sekä hybridijohtamista.

2.1 Työn tekemisen muodot

Työelämässä eletään tällä hetkellä muutosten aikaa, kun koronapandemia on vauhdittanut työn irtautumista paikasta ja ajasta. Työelämässä yleistyvät voimakkaasti tällä hetkellä työn tekemisen muotoina etätyö, hybridityö sekä monipaikkainen työ. Työn tekeminen on siis monimuotoistunut eikä se ole enää niin paikka- ja aikariippuvaista. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021.) Pandemian seurauksena työelämään rantautui uusi käsite, hybridityö. Hybridityö yhdistää etä- ja lähityön. (Vartiainen & Vanharanta 2023, 1.) Eklundin ja muiden (2021) mukaan hybridityö on aidosti uudenlainen työn tekemisen muoto, jossa johtamiseen ja työntekoon liittyviä oletuksia, asenteita ja käytänteitä on uskallettava nostaa keskusteluihin sekä haastaa johtajien ja työntekijöiden näkökulmia. Hybridityö on siis uudenlainen tapa tehdä ja organisoida töitä eli se ei ole uusi työsuhdemuoto (Eklund ym. 2021, 19, 31.)

Koronapandemian myötä työelämässä lähti liikkeelle asenteiden muutos, joka on sallivampi ajattelemaan työelämää enemmän yksilön omien näkökulmien, motiivien sekä tarpeiden kannalta. Jopa spontaanimmat työelämäharppaukset ovat nykypäivänä yhä tavallisempia. (Toiminen 2022, 47.) Myös Lindström ja Savaspuro (2023, 12) toteavat, että koronapandemia sysäsi työmarkkinat liikkeelle. Heidän mukaansa työelämässä on nähtävillä murros, jollaista ei olla nähty sitten toisen maailmansodan. Pandemian myötä esimerkiksi Yhdysvalloissa nähtiin suuri irtisanoutumisaalto. Suomeen suurta irtisanoutumisaaltoa ei saapunut, mutta ihmiset liikkuvat tällä hetkellä työmarkkinoilla aiempaa vilkkaammin. (Mts. 13.) Myös Työterveyslaitos (2023) on todennut käynnissä olevan suurin työelämän muutos vuosikymmeniin. Kriisit ja megatrendit vaikuttavat voimakkaasti työelämään. Työterveyslaitos on havainnut neljä merkittävää muutosta, joihin organisaatioiden olisi syytä kiinnittää huomiota tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä tulevaisuudessa. Ensimmäinen muutos on, että työ itsenäistyy ja lähijohtaminen yksilöllistyy. Toinen muutos on, että jatkuva oppiminen lisääntyy. Kolmantena muutoksena on digitalisaation kiihtyminen pandemian seurauksena. Neljäntenä muutoksena on uupumisen lisääntyminen etätöiden seurauksena. Kriiseistä johtuva epävarmuus, työvoimapula ja hyvinvointivaltion epävakaas ovat tekijöitä, jotka edellyttävät määrätietoista työelämän kehittämistä. (Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin 2023.)

Toiminen (2022, 47) kertoo, että jokaiselle yksilölle kuuluu vastuu oman elämänsä mielekkyydestä. Harva kuitenkaan pystyy ottamaan tätä vastuulleen vaan helposti ajautuu ja sopeutuu työelämässä. Lisäksi ihmisillä on taipumuksena ajatella, että valinnanvaraa ei olisi. (Mts. 47.) Lindströmin ja Savaspuron (2023, 14) mukaan pandemian myötä ihmisten ajattelussa tapahtui merkittäviä muutoksia. Pandemian hallitessa ja sulkiessa elämäämme monen arvomaailma muuttui. Ihmiset alkoivat pohtia sitä, mitä haluavat elämältään ja mihin käyttävät aikansa. Monelle tuli halu käyttää aikansa aidosti itselleen merkityksellisiin ja tärkeisiin asioihin. Ihmiset alkoivat haluta työltään enemmän vapautta, vaikutusvaltaa, mahdollisuuksia päättää itse millaista työtä tekee ja kenen kanssa, enemmän vapaa-aikaa sekä hallinnan tunnetta omasta elämästä. (Mts. 14–15.)

Kovalaisen, Poutasen ja Arvosen (2022) mukaan koronapandemian myötä tapahtunut merkittävä etätöihin siirtyminen on ollut ainutlaatuinen ja merkittävä muutos suomalaisessa työelämässä. Pandemia sai heidän mukaansa myös työn tekemisen reunaehdot, kuten etätöyhteydet, työmat-

kat ja kotien työpisteet muuttumaan merkittävästi. Kovalaisen ja muiden (2022) tekemän tutkimuksen mukaan digitaalisuus työelämässä on edennyt Suomessa todella nopeasti viime vuosina. He myös kertovat, että tutkimuksen mukaan suurin osa koki, että etätöihin siirtyminen on sujunut vaivattomasti. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden ja työnantajan välillä vallitsee vahva luottamus töiden ja työnteon sujuvuuteen. (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2022, 336.)

Kovalaisen ja muiden (2022) sekä Työterveyslaitoksen (2021) mukaan koronapandemia on vauhdittanut etätöihin siirtymistä ja saanut merkittävän muutoksen aikaiseksi suomalaisessa työelämässä. Vartiainen (2023) on kuitenkin kertonut, että kansainvälisessä vertailussa Suomessa tehdään ja tehtiin jo ennen koronapandemiaa paljon etätöitä. Vuonna 2018 tilaston mukaan työntekijöistä 28 % teki ainakin osittain etätöitä. Etätöläisten osuus oli noussut vuonna 2022 45 %. (Viisi asiaa, jotka jokaisen on hyvä tietää hybridityöstä 2023.) Myös Kuisma ja Sauri (2021, 7) kertovat, että Suomi on ollut jo ennen koronapandemiaa yksi maailman keskeisimmistä etätöihin edelläkävijöistä. Yksi selittävä tekijä Kovalaisen, Poutasen ja Arvosen (2022) tutkimuksessa ilmi tulleen seikkaan voi olla se, että tutkimuksen mukaan suurin osa työntekijöistä on kokenut etätöihin siirtymisen sujuneen työpaikoilla helposti. Eurostatin vuonna 2019 julkaisemassa tilastossa käy esille, että Suomi (toisena) ja Alankomaat (ensimmäisenä) ovat olleet Euroopassa etätöiden tekemisen kärkimaat jo ennen koronapandemiaa. (How usual is it to work from home 2020.)

Suomen Yrittäjien tekemässä tutkimuksessa yli 70 % työelämässä olevista työntekijöistä haluaisi jatkossa tehdä etätöitä. Suomen Yrittäjien toimitusjohtajan Mikael Pentikäisen mukaan tämä kertoo siitä, että etätöiden kokemukset ovat olleet työntekijöille pääasiassa myönteisiä. Kyselyn mukaan 22 % ei haluaisi tehdä etätöitä, 15 % työntekijöistä haluaisi tehdä tulevaisuudessa pelkästään etätöitä, 36 % haluaisi tehdä osan viikosta etänä ja 21 % haluaisi tehdä etätöitä, mutta ei voi. Tutkimuksen mukaan yhdistelmä eli hybridimalli saa eniten kannatusta. Mikael Pentikäinen toteaaakin, että tulevaisuuden työmalli on tämän perusteella hybridimalli ja se on myös hyvä työn tekemisen malli useimmille työnantajille. (Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä – Mainostoimistossa lisääntyneen etätöiden vaikutukset pelkästään positiivisia 2021.) Sekä Virtasen, Kaltiaisen ja Hakasen (2022) että Jabran (2021) tekemistä tutkimuksista selviää, että suurin osa haluaisi tehdä jatkossa työtään hybridimallilla, yhdistelemällä etä- ja lähityötä. Etätöistä halutaan pitää kiinni

työn tekemisen muotona, mutta suurin osa ei koe kokoaikaista etättyötä parhaana jatkuvana työmuotona. (Virtanen ym. 2022, 44.) Eklundin ja muiden (2016, 53) mukaan organisaatioiden on tärkeää muistaa, että etättyön tekeminen sopii toisille paremmin, lisäksi tuen tarpeet ovat yksilöllisiä.

Seuraavissa kappaleissa määritellään ja avataan käytössä olevia työn tekemisen käsitteitä. Tähän tutkimukseen on valittu määriteltäviksi käsitteiksi lähityö, etättyö, monipaikkainen työ sekä hybridityö. Käsitteiden määritelmiin liittyy jonkin verran epäselvyyksiä, etenkin hybridityön määrittämiseen. Hybridityö koostuu sekä lähi- että etättyöstä, jolloin rajauksia etättyön ja hybridityön välillä on paikoin mahdoton tehdä. Hybridityön käsite on vielä vakiintumaton. Vilkmán (2023, 40) onkin todennut, että hybridityö ja etättyö sekoitetaan usein toisiinsa. Myös Rankin (2022,6), Harpazin (2002, 74), sekä Vilkmánin (2023, 40) mukaan hybridityölle ei ole vielä löytynyt selkeää ja johdonmukaista vakiintunutta määritelmää. Ranki (2022, 6) sekä Vartiainen ja Vanharanta (2023, 1) kertovat, että hybridityö-käsite on syntynyt työelämään vasta pandemian seurauksena. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan paljon myös etättyö-käsitettä, koska etättyö on osa hybridityötä.

Monipaikkainen työ

Kuisman ja Saurin (2021, 26) mukaan yhteiskuntapoliittisessa liikehdinnässä etättyö on osa monipaikkaisuudeksi tai monipaikkaistumiseksi kutsuttua ilmiötä. Hill, Grzywacs, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin ja Pitt-Catsouhes (2008, 149–150) määrittelevät monipaikkaisen työn sellaiseksi työn tekemisen muodoksi, jossa työntekijällä on mahdollisuus päättää milloin, missä ja miten hän tekee työtään. Hislop ja Axtell (2009, 61–62) ovat määrittäneet monipaikkaisen työn siten, että työtä tehdään useassa eri paikassa. Myers, Gailliard ja Putman (2013, 222–223) ovat todenneet monipaikkaisen työn olevan moniulotteinen käsite, jolla kuvataan työn tekemisen tapoja organisaatiossa. Vilkmán (2016, 14) on määrittänyt monipaikkaisen työn tarkoittamaan liikkuvaa työtä, jossa työn tekemisen paikat vaihtelevat. Määttä (2020, 28) on kuvannut monipaikkaista työtä siten, että se on tapa organisoida työtä ja työntekijällä on useampi työpiste. Työterveyslaitos on puolestaan määrittänyt monipaikkaisen työn työskentelyksi ilman kiinteää työpaikkaa sekä työaikaa. Vilkmán (2023, 41) on määrittänyt monipaikkaisen työn tarkoittamaan työtä, jota tehdään useassa paikassa. Määritelmät monipaikkaisesta työstä on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Monipaikkaisen työn-käsitteen määritelmiä

Käsite	Tutkija(t)	Määritelmä
Monipaikkainen työ	Hill, Grzywacs, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin ja Pitt-Catsouehes 2008, 149-150	Monipaikkaisen työn määritelmä kuvastaa työntekijöiden mahdollisuutta päättää milloin, missä ja miten he tekevät työtehtävänsä.
Monipaikkainen työ	Hislop ja Axtell 2009, 61–62	Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään useassa eri paikassa. Esimerkiksi yrityksen toimitiloissa, asiakkaan tiloissa, kotona, kulkuvälineissä ja ravintoloissa.
Monipaikkainen työ	Myers, Gailliard & Putman 2013, 222–223	Monipaikkainen työ katsotaan olevan moniulotteinen käsite, jolla kuvataan työn tekemisen tapoja organisaatiossa.
Monipaikkainen työ	Työterveyslaitos, Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. N.d.	Monipaikkainen työ viittaa työskentelyyn ilman kiinteää työpaikkaa sekä se on työajasta riippumaton. Työskentely monipaikkaisesti voi tapahtua yhdessä tai useammassa paikassa. Se on myös kestoaltaan ja säännöllisyydeltään vaihtelevaa. Työterveyslaitoksen mukaan etätyön on mahdollista laajeta monipaikkaiseksi silloin, kun työtä tehdään joustavasti työnantajan, työntekijän ja asiakkaan kannalta
Monipaikkainen työ, liikkuva työ, mobiilityö	Vilkman 2016, 14	Monipaikkainen työ tarkoittaa liikkuvaa työtä. Hänen mukaansa käsitteet liikkuva työ, monipaikkainen työ ja mobiilityö tarkoittavat samaa. Monipaikkaisessa työssä työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasti työn luonteen seurauksena.
Monipaikkainen työ	Määttä 2020, 28	Monipaikkainen työ tarkoittaa työn organisointitapaa, jossa työntekijällä on useampi yrityksen määrittämä työpiste. Hänen mukaansa tehtävän luonne sitoo työn työpisteeseen. Tämä voi johtua esimerkiksi työvälineistä, asiakkaista tai turvallisuusmääräyksistä.
Monipaikkainen työ	Vilkman 2023, 41	Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään useissa paikoissa. Esimerkiksi yrityksiä, joilla on toimipisteitä eri puolella kaupunkia, Suomea tai jopa eri maissa.

Lähityö

Tässä työssä lähityöllä viitataan etätyön vastakohtaan. Makkonen-Craikin (2021) mukaan lähityö ja läsnätyö muistuttavat paljon toisiaan. Hänen mukaansa näitä käsitteitä voidaan käyttää etätyön vastakohtana. Määritelmän mukaan lähityö on työpisteellä (esimerkiksi toimistolla) tehtävää

työtä. Käsitteen määrittämisessä on kuitenkin hyvä muistaa lähityön toinen merkitys. Useissa ammattiteissa ja aloilla lähityö ei tarkoita etätöiden vastakohtaa. Näillä aloilla ja ammattiteissa lähityön merkitys on eri. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla lähityöntekijä ja lähihoitaja eivät viittaa etätöiden vastakohtaan vaan merkitys on eri. (Makkonen-Craik 2021.)

Etätö

Kansainväliset etätöihin liittyvät tutkimukset ovat alkaneet Yhdysvalloissa jo 1970-luvulla öljykriisin aikoihin. Öljykriisin seurauksena ihmisten ajattelu muovautui ekologisempaan suuntaan. Liikenteen aiheuttamien pakokaasupäästöjen vähentämiseksi kehitettiin uudenlaisia työn tekemisen tapoja. Aluksi etätöitä tutkittiin pääsääntöisesti työmatkoihin liittyvän ajan säästämisen ja pakokaasujen vähentämisen näkökulmasta. (Nilles 1991.) Pandemian seurauksena etä- ja hybridityö ovat lisääntyneet merkittävästi ja siksi myös keskustelu etä- ja hybridityöstä on lisääntynyt. On kuitenkin syytä huomioda, että työn tekemisen muotona etätö ei ole uusi. Pekkola (2002, 2) kertoo, että Pekkolan (1993, 22–24) mukaan keskustelua etätöistä on käyty jo noin 50 vuoden ajan ja ilmiötä on kuvattu eri termein johtuen käsitteellisestä kehityksestä sekä useista eri näkökulmista. Nillesin (1994) mukaan etätöiden käsitteen historia ulottuu vuoteen 1973, jolloin amerikkalaistutkija Jack Nillesin uskotaan keksineen termin etätö. Englanninkielisiä termejä etätöille ovat esimerkiksi telecommuting, alternate workplace, telecommute ja telework. (Nilles 1994, 109.) Harpaz (2002, 74) on todennut, että etätöille on vaikea löytää yhtä kattavaa määritelmää, koska määritelmät eivät ole johdonmukaisia. Pekkola (2002, 39) toteaa, että etätöiden käsitettä määrittäessä oleellista on sen konteksti eli asiayhteys.

Harpaz (2002) kertoo etätöiden historian ulottuvan aikaan ennen teollista vallankumousta, jolloin ihmiset suurimmalta osin työskentelivät kotona tai sen lähetyillä. Teollisen vallankumouksen seurauksena ihmiset menivät tekemään töitä kotoa tehtaisiin. Todellinen muutos ei ole siis etätöiden tekeminen tai se, että töitä tehdään kotona. Suurin muutos on se, että etätöitä tehdään kotona organisaatioiden rajojen sekä toimintatapojen puitteissa. Lisäksi vuorovaikutus organisaation ja työntekijöiden välillä tapahtuu ensisijaisesti teknologisten viestintätyökalujen avulla. Etätöiden alkuperää voi selittää useat perusprosessit, jotka kehittyivät 1900-luvun lopulla. Tärkein etätöitä vauhdittava tekijä on ollut tekniikan kehittyminen. Tietotekniikan kehittyminen poisti sijainti-

ja aikarajoitukset työn tekemiselle, ja se mahdollisti paluun kotona työskentelyyn. (Harpaz 2002, 74.)

Neeley (2021) tuo esille, että Silicon Valleyssa toiminut teknologiayritys otti etätyöohjelman käyttöön vuonna 1993. Guimaraes ja Dallouw (1999, 40) ovat kertoneet, että jo vuonna 1999 etätyö oli Yhdysvalloissa kasvava trendi. Heidän mukaansa 8,8 miljoonaa työntekijää teki Yhdysvalloissa etätyötä ja määrän ajateltiin nousevan 25 miljoonaan etätyöntekijään vuoteen 2000 mennessä. Etätyön nousevaan trendiin Yhdysvalloissa on vaikuttanut Cooperin (1996, 10) mukaan yritysten tarve noudattaa vuonna 1990 määritettyä puhtaan ilman lakia (Clean air act requires).

Lindström ja Savaspuro (2023) tuovat esille erään tärkeän näkökulman hybridityökeskusteluun. Keskustelu ei saisi olla ainoastaan keskustelua siitä ollaanko toimistolla vai etänä. Keskustelun tulisi hakea syvällisempää toimintatapojen- ja ajattelun muutosta. Heidän mukaansa työhön liittyy nykypäivänä enemmän ulottuvuuksia kuin koskaan aiemmin. Nämä ulottuvuudet ovat inhimillinen johtaminen, henkinen ja fyysinen hyvinvointi, sitoutuminen työyhteisöön, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, eri työn tekemisen muotojen yhdistäminen, digitaalisten työvälineiden käyttö, kodin sovitteleminen etätyöhön sekä toimistotilojen tarpeellisuus. Haastavin kysymys on tällä hetkellä se, miten työ määritetään sekä mihin ja miten yksilöt haluavat aikansa käyttää. (Lindström & Savaspuro 2023, 71–72.) Etätyö vaatii työnantajan, esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistä sopimista ja suunnittelua, itsenäisen työskentelyn tukemista sekä luottamusta. Etätyö vaatii kontrolloinnin sijaan sitä, että johtaminen ja työkuultuuri perustuvat luottamukseen. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021.) Cooper (1996, 11) on nostanut esille, että etätyön suosiota selittää pitkälti työntekijöiden säästämä aika, jota vapautuu, kun työmatkat jäävät pois.

Pekkola (2002) määrittelee etätyö-käsitteen kehittymistä seitsemänvaiheiseksi. Hänen mukaansa käsitteen ensimmäinen vaihe oli telework (etätyö), jolla viitataan suomen kielen sanaan televisio eli etäkuva. Tässä määrittelyssä oli näkökulmana, etäällä oleminen ns. ”perinteiseltä työpaikalta pois katsominen”. Hänen mukaansa tämä määrittely on herättänyt keskustelua ja kritiikkiä siitä, katsotaanko työn olevan etäällä vai lähellä vai sopivalla etäisyydellä. Tässä määrittelyssä keskustelu liittyy työn läheisyyteen-etäisyyteen työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Toisessa vaiheessa etätyö määriteltiin työksi, jota tehtiin tietotekniikan avulla työpaikasta ja työajasta riippumatta. Pekkolan mukaan tämä määritelmä on ollut hyvin yleinen. Tässä määritelmässä analyttistä

huomiota ei kiinnitetty ajan ja paikan käsitteisiin. Kolmannessa vaiheessa etätöitä ajateltiin työksi, jota tehdään tarkoituksenmukaisessa paikassa, hyödyntäen tietotekniikkaa. Tässä näkökulmassa työn ajateltiin olevan positiivisella tavalla järjestettyä ajassa ja paikassa. Hänen mukaansa tämä näkökulma vastaa etätöitätekevien omaa käsitystä työskentelytavasta. (Pekkola 2002, 36.)

Pekkolan (2002) mukaan neljäntenä vaiheena oli, että töitä ajateltiin tehtävän miltei missä ajassa ja paikassa tahansa. Viidennessä vaiheessa tapahtui työn tekemisen muuttuminen paikan käsitteestä tilan käsitteeseen. Työn tekemisen paikat siirtyivät enenevässä määrin tietoliikenneympäristöön. Kuudennessa vaiheessa haasteeksi muodostui tarkastelukulman laajentuminen, koska etätöiksi voitiin katsoa kaikki tietoverkoissa tapahtuva työ. Tämän tyyppiselle työlle EU-komissio on pohtinut käsitettä eWork. Eli eWork (Electronic Work) on käsitteenä selkeästi laajempi, kuin etätö. Seitsemännessä vaiheessa keskeiseksi havainnoksi nousee työprosessien tarkastelussa yhteyksien ylläpito. Yhteyksien ylläpidolla tarkoitetaan niiden yhteistä kehittämistä ja ajatusten vaihtoa. (Pekkola 2002, 36–39.)

Etätö-käsitettä voidaan tarkastella useiden eri määritelmien mukaisesti. Ensimmäinen etätöön määritelmän katsotaan olevan Nillesin vuodelta 1973. Hän määrittä etätöön tarkoittavan sitä, että työmatkaliikenne korvataan tietoliikenteellä ja/tai tietokoneella. (Nilles 1994, 109.) Guimareas ja Dallow (1999, 40) ovat määritelleet etätöön työskentelyksi kotona tai vaihtoehtoisella työpaikalla. Mokhtarian ja Salomon (1996, 1) ovat kuvanneet etätöön työjärjestelyksi, jossa etätö korvaa työmatkan joko kokonaan tai osittain. Cooperin (1996, 10) määritelmän mukaan etätöyllä tarkoitetaan käytäntöä, jossa työntekijä työskentelee kotona tai lähellä kotia, hyödyntäen tietokonetta ja tietotekniikkaa työmatkustamisen sijaan. Eurofound (2015 ja 2020) kuvailee etätöön tarkoittavan työjärjestelyä, jossa työntekijä työskentelee etänä sekä hyödyntää digitaalisia viestintäkanavia. Pekkolan (2002, 23, 28, 34) määritelmässä etätö on tapa organisoida töitä, jossa käytetään teknisiä ja sosiaalisia välineitä. Määtän (2020, 27) mukaan etätö on työn organisointitapa, jonka keskeisin sisältö on se, että vaikka töitä voitaisiin tehdä organisaation tiloissa, sitä tehdään muualla. Lisäksi työssä ja sen organisoinnissa käytetään tietotekniikkaa. Työterveyslaitos (2021) määrittää etätöön ansiotyöksi, jota tehdään muualla kuin organisaation varsinaisissa tiloissa. Akava (2019) määrittää etätöön vapaaehtoiseksi työn organisointitavaksi, missä töitä tehdään muualla kuin or-

ganisaation tiloissa. Vilkmann (2023, 40) määrittää etätyön työksi, jota voitaisiin työn sisällön puitteissa tehdä organisaation tiloissa, mutta sitä tehdään muualla. Määritelmät etätyöstä on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Etätyö-käsitteen määritelmiä

Käsite	Tutkija(t)	Määritelmä
Etätyö (telecommuting, telework, alternate workplace)	Nilles 1994, 109	Jack Nillesin katsotaan luoneen käsite etätyö 1973. Hänen mukaansa etätyö tarkoittaa työmatkaliikenteen korvaamista tietoliikenteellä ja/tai tietokoneilla.
Etätyö (telecommuting)	Mokhtarian ja Salomon 1996, 1	Etätyö on työjärjestely, missä yksilö tekee etätöitä niin, että sillä korvataan joko koko työmatka tai osa siitä.
Etätyö (telecommunete)	Cooper 1996, 10	Etätyö tarkoittaa käytäntöä, jossa työntekijä työskentelee kotona tai lähellä kotia. Hyödyntäen tietokone- ja tietotekniikkaan fyysisen matkustamisen sijaan.
Etätyö (telecommuting, alternate workplace)	Guimareas ja Dallow 1999, 40	Etätyö on työskentelyksi kotona tai vaihtoehtoisella työpaikalla.
Etätyö (eWork, e-työ, etäläsnäolo)	Pekkola 2002, 23, 28, 34	Etätyö tarkoittaa työn organisoinnin tapaa, jossa käytetään teknisiä sekä sosiaalisia välineitä. Hänen tutkimuksessaan puhutaan etätyön käsitteen lisäksi sanoista eWork, e-työ, etäläsnäolo.
Etätyö (telework and ICT-based mobile work (TICTM))	Eurofound 2015 ja 2020	Etätyö ja liikkuva työ (ICT-based mobile work) ovat työjärjestely, joissa työntekijät työskentelevät etänä. Muualla, kuin yrityksen tiloissa. Hyödyntämällä digitaalisia viestintäkanavia.
Etätyö	Akava 2019	Etätyö on vapaaehtoisuuteen perustuva joustava työn organisoinnintapa. Etätyössä työ tehdään siellä, missä se on työnantajan, työntekijän ja työn kannalta tarkoituksenmukaisinta sekä tehokkainta. Etätöitä tehdään muualla, kuin varsinaisella työpaikalla. Esimerkiksi kotona, vapaa-ajan asunnolla.
Etätyö	Määttä 2020, 27	Etätyö on työn organisoinnin tapa. Keskeisintä on se, että työ voitaisiin tehdä organisaation toimitiloissa, mutta se tehdään jossain muualla. Lisäksi työn tekemisessä ja sen organisoinnissa hyödynnetään tietotekniikkaa.
Etätyö	Työterveyslaitos Etätyö, hybridityö ja monipaikainen työ 2021	Etätyöksi katsotaan ansiotyö, jota tehdään muualla kuin organisaation varsinaisissa työtiloissa.

Etätyö	Vilkman 2023, 40	Etätyö on työtä, jota luonteensa puolesta voitaisiin tehdä yrityksen tiloissa, mutta syystä tai toisesta sitä tehdään jossain muualla. Hänen mukaansa tyypillisiä paikkoja etätyön tekemiseen ovat koti, kesämökki, vuokramökki tai anoppila.
--------	------------------	---

Hybridityö

Hybridityöllä tarkoitetaan työtä, jossa yhdistetään etä- ja läsnätyö. Hybridityö-käsitettä pidetään vielä vakiintumattomana. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021.) Sekä Ranki (2022, 6) että Vartiainen ja Vanharanta (2023, 1) kertovat, että pandemian seurauksena työelämään syntyi tämä käsite nimeltään hybridityö. Vaikka hybridityölle ei ole muodostunut vielä yhteistä ja vakiintunutta määritelmää, hybridityö-käsitteellä tarkoitetaan tällä hetkellä sitä, että yhdistetään lähi- ja etätyö. Lähi- ja etätyön määrä voi kuitenkin jakaantua hyvinkin laajasti, kokoaikaisesta etä- tai lähi-työstä satunnaiseen. (Ranki 2022, 6.)

Lindström ja Savaspuro (2023, 75) ovat määritelleet kolme päätelmää hybridityöstä. Ensimmäinen päätelmä on, että työ yksilöllistyy. Tällä tarkoitetaan sitä, että työn joustomahdollisuudet ovat organisaatioiden vetovoimatekijöitä. Työltä vaaditaan ja toivotaan joustomahdollisuuden lisäksi, uuden oppimista sekä mahdollisuutta rakentaa työ niin, että se on mielekäs kokonaisuus, joka tukee oman elämän tasapainoa. Toinen päätelmä on se, että hybridityö on paljon muutakin, kuin pelkkä työn tekemisen paikka. Sen katsotaan olevan kokonaisvaltainen tapa nähdä organisaation kulttuuri, johtaminen, arvot ja käyttäytymissäännöt. Viimeisenä päätelmänä on, että organisaatiolta odotetaan arvon tuottamista työntekijälle. Nykyään suhde ei ole enää yksipuolinen siten, että ainoastaan työntekijä toisi arvoa ainoastaan organisaatiolle vaan sen tulisi olla molemminpuolista. Lisäksi pelkkä raha ei ole riittävä kompensatio tehdystä työpanoksesta. Tulevaisuuden työtä muotoillaan jokaiselle työntekijälle sopivammaksi ja houkuttelevammaksi kokonaisuudeksi. (Mts. 75.)

Hybridityötä voidaan tarkastella seuraavien määritelmien avulla. Halford (2005) määrittää hybridityön työksi, jota tehdään vaihdellen kodin ja työpaikan väliä. Nämä työn tekemisen paikat yhdistetään viestintäteknologian avulla. (Halford 2005, 20.) Jordanin (2009, 181) mukaan hybridityössä virtuaalinen ja fyysinen työympäristö punoutuvat yhteen sekä toimintarajat sulautuvat. Petani ja Mengisin (2021) mukaan hybridityössä fyysinen työpaikka ja viestintäteknologian mahdollistama

virtuaalinen työympäristö yhdistyvät yhdeksi työtilaksi. Vartiainen ja Vanharannan (2023, 1) määritelmän mukaan hybridityössä työtä tehdään osittain kotona ja organisaation tiloissa. Heidän määritelmässään työ katsotaan olevan joustavaa ajan ja paikan suhteen. Eklund ja muiden (2021, 16–19) määritelmän mukaan hybridityö tarkoittaa lähityötä, yhdistettynä työhön, jota tehdään muussa ympäristössä esimerkiksi kotona. Sekä Työterveyslaitos (2021), että Vilkmän (2023, 41) määrittelevät hybridityön yhdistelmäksi etä- ja lähityötä. Määritelmät hybridityöstä on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Hybridityö-käsitteen määritelmiä

Käsite	Tutkija(t)	Määritelmä
Hybridityö	Halford 2005, 20	Työ tehdään vaihdellen kodin ja työpaikan väliä. Nämä työn tekemisenpaikat yhdistetään viestintäteknologian avulla.
Hybridityö	Jordan 2009, 181	Hybridityössä virtuaalinen ja fyysisen toimintaympäristö punoutuu yhteen ja toimintaratjat hämärtyvät.
Hybridityö	Petani ja Mengis 2021	Fyysinen työpaikka ja viestintäteknologian mahdollistama virtuaalinen työtila yhdistyy yhdeksi työtilaksi.
Hybridityö	Eklund, Jääskeläinen, Salminen ja Lindholm 2021, 16–19	Hybridityö tarkoittaa sitä, että työ koostuu lähityöstä sekä muussa ympäristössä esimerkiksi kotona tehtävästä työstä.
Hybridityö	Työterveyslaitos 2021	Hybridityöllä tarkoitetaan työn organisoinnintapaa, joka yhdistää läsnätyön sekä etätyön. Hybridityö-käsitteen katsotaan olevan vielä vakiintumaton.
Hybridityö	Ranki 2022, 6	Koronapandemian seurauksena työelämään syntyi uusi käsite nimeltään hybridityö, jolle ei ole vielä muodostunut yhteistä ja vakiintunutta määritelmää. Tällä hetkellä hybridityöstä puhuttaessa tarkoitetaan laajasti sitä, että yhdistetään lähi- ja etätyö. Lähi- ja etätyön jakaantuminen voi kuitenkin vaihdella hyvinkin laajasti, jatkuvasta etä- tai lähityöstä satunnaiseen.
Hybridityö	Vilkmän 2023, 41	Hybridityö on työtä, jossa yhdistetään lähityötä ja etätyötä.
Hybridityö (Hybrid work (HW))	Vartiainen ja Vanharanta 2023, 1	Alun perin hybridityöllä tarkoitettiin paikan ja ajan suhteen joustavaksi työksi, missä työtä tehtiin osittain kotona, että yrityksen toimipisteessä. Digitaalisia työkaluja sekä erilaisia alustoja hyödyntäen työn, viestinnän sekä yhteistyön välineenä. Heidän mukaansa tämä muistuttaa perinteistä etätyön käsitettä.

2.2 Hybridityön vaatimukset

Hybridityön vaatimukset työnantajan näkökulmasta

Ropen (2021) mukaan työntekijän siirtyminen hybridityöhön ei vaikuta työnantajan velvollisuuksiin eikä työntekijän oikeuksiin. Se voi kuitenkin lisätä työnantajan velvollisuuksia ja tehtäviä verrattuna työpaikalla tehtävään läsnätyöhön. Näitä asioita ovat työolosuhteiden valvonta ja työajanseuranta. (Rope 2021, 60.) Eklundin ja muiden (2021) mukaan työnantajan tulee huolehtia myös etätyöpäivinä työntekijän turvallisesta sekä terveellisistä olosuhteista tehdä työtä. Vaikka hybridityössä esihenkilön mahdollisuus valvoa näitä olosuhteita on rajallinen, tulisi työnantajan pyrkiä valvomaan työympäristöä. (Mts. 32–34.)

Hybridityössä työnantajan vastuuseen kuuluu myös työturvallisuutta vaarantavien seikkojen ennaltaehkäiseminen sekä työympäristön työturvallisuuden varmistaminen ennakkoon. Työympäristön vaarat hybridityössä voivat olla fyysisiä ja teknisiä. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi sisäilma, valaistus, akustiikka, koneet, laitteet, työtilat ja tilajärjestelyt sekä sisustus- kalustus- ja varusteratkaisut. Toiminnallisia työympäristön riskejä ovat esimerkiksi ergonomiset tekijät. Työnantajan tulee hybridityössä huomioida myös työntekijän henkinen työturvallisuus. Tämä tarkoittaa erilaisten henkisten rasitustekijöiden havaitsemista ja estämistä. Työntekijän henkistä työterveyttä voi vaarantaa psykososiaalisen ympäristön tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi johtamisen ja työn organisoinnin puute, työyhteisön toimimaton yhteistyö sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen vähyys. Myös virtuaalinen toimintaympäristö voi aiheuttaa ongelmia, esimerkiksi toimimattomat ja epäkäytännölliset työn tekemisen välineet ja teknologiaratkaisut. Hybridityöskentelyssä työnantajan mahdollisuus valvoa työntekijöiden työolosuhteita ja kuormittumista ovat rajalliset ja näin ollen työntekijän oma vastuu korostuu. (Eklund ym. 2021, 32–34.)

Hybridityö edellyttää organisaatioilta huolellista perehtymistä ja suunnittelua. Hybridityössä työnantajan vastuuseen kuuluu varmistua siitä, että kaikilla työntekijöillä on sosiaaliset, teknologiset ja fyysiset edellytykset työn suorittamiseen ammattimaisesti. Työlainsäädäntö ei varsinaisesti tunne käsitteitä etätyö tai hybridityö. Työaikalaki uusiutui kuitenkin vuonna 2020 ja uudistuksen myötä siinä otettiin huomioon myös etätyö. Työaikalaki määrittelee, että työaika on kaikki työhön käytetty aika riippumatta siitä, missä työtä tehdään. Laki velvoittaa työnantajaa järjestämään työajan-

seurannan sekä työntekijää käyttämään sitä. Laki velvoittaa, että etätyössä työmäärien ja työpäivien pituudet pysyvät lain sallimissa enimmäisrajoissa. (Eklund ym. 2021, 30–32.) Ensisijainen vastuu työajaseurannasta on työnantajalla. Työantaja ja työntekijä voivat myös sopia, että työntekijä hoitaa työajaseurannan työnantajan ohjeiden mukaisesti. Hybridityössä työajaseuranta voidaan järjestää, esimerkiksi mobiilityöaikaseurannan avulla. Työaikalaki velvoittaa, että työaikaa on seurattava. (Hietala ym. 2023, 442.) Hybridityössä työnantaja on normaalisti vastuussa työntekijän työterveydestä, työturvallisuudesta sekä työsuojelusta. Hybridityön perustana toimivat kuitenkin työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki sekä etätyöskentelyyn sovelletaan työlainsäädäntöä ja työehtosopimuksia. Hybridityö on uudenlainen työn tekemisen muoto, joten on tärkeää, että hybridityö ja sen johtaminen perustuvat tarpeeksi yksityiskohtaiseen sopimukseen, joka ottaa huomioon työnantajan lain vaatimat velvollisuudet. (Eklund ym. 2021, 30–32.)

Hybridityön vaatimukset työntekijän näkökulmasta

Hybridityö edellyttää työntekijöiltä monipuolisia taitoja. Työntekijän etätyövalmiuksiin kuuluvat hyvät ja monipuoliset vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, tiedon hankkimisen taito, itsensä johtamisen kyky ja taito, oppimis- ja muutostaidot sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot. Hybridityö edellyttää työntekijöiltä substanssiosaamista sekä etätyössä tarvittavien työvälineiden käyttöosaamista. Hybridityötä tekevä työntekijä tarvitsee kykyä ratkaista itsenäisesti teknisiä ongelmia. Hybridityössä korostuvat vuorovaikutustaidot sekä digitaalisten viestintävälineiden käyttöosaaminen. Myös itsensä johtamisen taito korostuu hybridityötä tehdessä, koska esihenkilö sekä työkollegat ovat etäämpänä. Esihenkilö ja työkollegat eivät voi samalla lailla seurata ja kantaa vastuuta työn etenemisestä tai työntekijän työkyvystä. (Eklund ym. 2021, 40–42.)

Tärkeitä itsensä johtamisen taitoja hybridityössä ovat aloitekyky, pitkäjänteisyys sekä kyky tehdä asiat loppuun asti laadukkaasti, priorisointi sekä ajankäytön hallinta ja suunnittelu, oma-aloitteisuus yhteydenpidossa työyhteisöön ja esihenkilöön sekä työkuorman säätelyn taito. Hybridityö tarvitsee onnistuakseen avointa ja selkeää sopimista siitä, miten työt jakautuvat ja miten yhteistyötä tehdään sekä miten kaikkia työntekijöitä tuetaan tasapuolisesti. Mikäli nämä edellä mainitut asiat eivät toteudu voi se heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hybridityö edellyttää vahvaa

luottamusta työyhteisön jäsenten kesken. Luottamus taas pohjautuu avoimuuteen, joka puolestaan pohjautuu toimivaan ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Luottamuksen rakentaminen vaatii pohjaksi selkeät tehtävänjaot ja roolitukset. (Mts. 40–42.)

2.3 Hybridityön hyödyt ja haitat

Hybridityö-käsitteen katsotaan syntyneen koronapandemian seurauksena, joten hyötyjä sekä haittoja on tähän saakka tutkittu lähinnä etätyö-käsitteen kautta. Hybridityö yhdistää lähi- ja etätyön ja näiden suhteet voivat vaihdella hyvinkin paljon. Hybridityö voi esimerkiksi sisältää jopa lähes sata prosenttia etätyötä. Sen vuoksi tässä kappaleessa on käsitelty hyötyjä ja haittoja myös etätyö-käsitteen kautta, koska etätyö on merkittävässä roolissa hybridityössä.

Jo ennen hybridityö-käsitteen syntymistä on tutkittu etätyön hyötyjä ja haittoja. Harpazin (2002, 80) mukaan näyttää yleisesti ottaen siltä, että etätyön edut ovat haittoja suuremmat. Myös Cooper (1996, 11) kertoo, että etätyöllä on paljon positiivisia puolia. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan hybridityön tekemisen kokemukseen vaikuttaa yksilöiden väliset erot. Yksilön kokemukseen vaikuttavat työkokemus, persoona, työskentelyolosuhteet sekä kotona oleva perhetilanne. Tämän vuoksi kokemukset voivat olla hyvin erilaisia eri henkilöillä; toinen kokee, että hybridityö lisää hyvinvointia ja toisen kokemus voi taas olla tylsistyminen ja eristyneisyys. Organisaatioiden on siis tärkeä tiedostaa yksilöiden kokemusten väliset erot sekä hybridityöhön liittyvät riskit ja oppia hallitsemaan sekä välttämään niitä. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021.) Myös De Vincenzi, Pansini, Ferrara, Buonomo ja Benevenen (2022, 1) tutkimuksen tuloksien mukaan etätyöjärjestelyt, työpaikka, organisaatiotekijät sekä työntekijöiden yksilölliset piirteet ja taidot vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen ja hyvinvointiin hybridityössä.

Eklundin ja muiden (2021, 49–50) mukaan etänä tehtävään työhön liittyvät riskit poikkeavat osittain lähityön riskeistä. Vilkmanin (2016) mukaan etätyön mukana tulevat haasteet liittyvät yhteistyöhön ja johtamiseen. Hänen mukaansa haasteet liittyvät yleensä vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Etätyötä tehdessä toimivan tiimin muodostaminen ja aidon yhteistyön luominen on haastavampaa. Vuorovaikutus on se tekijä, joka luo ihmisjoukosta tiimin. Ihmisen tarve luonnostaan on kokea yhteenkuuluvuuden tunteita ja olla osana yhteisöä. Mikäli työtiimeissä ei koeta yhteenkuuluvuuden tunnetta, kunnollista työtiimiä ei muodostu ja

vuorovaikutuksen sekä viestinnän määrä vähentyy. Yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen vaikuttaa myös sitoutuneisuuteen ja moraaliiin. Fyysinen etäisyys ei kuitenkaan ole ainoa tekijä yhteenkuuluvuuden tunteessa vaan vielä tärkeämpi tekijä on psyykkinen läheisyyden tunne. Etätöitä tekevät kokevatkin helposti ongelmana työyhteisön tuen puutteen. Sosiaalinen tuki, luottamus, arvostus, välittäminen, kuuntelu sekä palautteen, ohjeiden ja neuvojen antaminen ovat yksilöille merkittävimmät työn voimavaratekijät. Nämä tekijät ehkäisevät työuupumusta, stressiä sekä tyytymättömyyden tunteita. (Vilkman 2016, 19–20.)

Suomen Yrittäjien tekemän tutkimuksen mukaan etätö on lisännyt eniten työn itsenäisyyttä (60 %), työtyytyväisyyttä (54 %) ja työn tuottavuutta (50 %). Etätööt ovat lisänneet työntekijöiden positiivisia kokemuksia oman työn mielekkyydestä, ja työn hallinnasta sekä vähentäneet sairauspoissaoloja. Tutkimuksen mukaan etätö on vaikuttanut enemmän positiivisesti kuin negatiivisesti. Negatiivisia vaikutuksia etätöistä on ollut tutkimuksen mukaan työhön liittyvään ideointiin ja teknisiin ongelmiin liittyen. (Hyrä 2023.)

Hybridityön hyödyt ja haitat yksilön näkökulmasta

Harpaz (2002,74) tuo esille, että etätöön keskeiset hyödyt yksilölle ovat lisääntynyt itsenäisyys ja joustavuus. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan etätöön hyödyt yksilölle ovat joustavampi työn rytmittäminen ja työaika, työrauhan ja keskittymisen parantuminen, työtehon ja työtyytyväisyyden parantuminen, ajan sekä rahan säästö työmatkojen vähentyessä ja joustavampi työn sovittaminen muuhun elämään. Myös mahdollisuus valita asuinpaikka ilman, että työpaikan sijainti määrittää sitä, osatyökykyisten mahdollisuudet osallistua työn tekemiseen sekä työskentelymahdollisuudet poikkeustilanteissa ovat hybridityön hyötyjä. (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021.) Cooper (1996, 11) toteaa, että etätöön suosiota selittää pitkälti työntekijöiden säästämä aika, jota vapautuu, kun työmatkat jäävät pois.

Harpaz (2002, 74) mukaan etätöön haitat yksilölle ovat eristyneisyyden kokemukset, työn ja vapaaajan sekoittuminen. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan etätöön haitat yksilölle ovat työajan pitkityminen, työn ja vapaa-ajan rajan häilyminen, työstä irrottautumisen haastavuus, liiallinen kuormitus, perheen sopeutuminen etätöskentelyyn, sopimattomat tilat ja työvälineet työskentelylle, yksinäisyys ja eristyneisyyden kokemukset, riittämätön tuki, epävarmuus asemasta ja

urakehityksestä. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021.) Suomen Yrittäjien mukaan nuorilla on eniten ongelmia etätyöajan sovittamisessa työ- ja perhearkeen. Riittävään tukemiseen onkin syytä keskittää huomiota ja tässä korostuu esihenkilön rooli. (Työelämägallup: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä 2023.)

Hybridityön hyödyt ja haitat organisaation näkökulmasta

Eklundin ja muiden (2021, 47) mukaan organisaatiot ovat huomanneet etätyön lisääntyessä sen mukanaan tuomat hyödyt organisaatiolle. Harpazin (2002, 78–79) mukaan etätyön hyödyt ovat tuottavuuden lisääntyminen, henkilöstöressurssien kasvaminen, poissaolojen vähentyminen, säästöt toimitilojen kustannuksissa, työntekijöiden lisääntynyt motivaatio ja positiivinen työnantaja-kuva. Työterveyslaitoksen mukaan etätyön hyötyjä ovat työn tuottavuuden parantuminen, työtehon lisääntyminen, työurien pidentyminen, kustannussäästöt toimitiloihin liittyen, etu rekrytoinnissa sekä työpaikan houkuttelevuuden lisääntyminen, työmatkoihin liittyvät kustannussäästöt sekä ympäristön säästäminen, mikä parantaa myös yritysten ympäristövastuita. (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021.) Vilkmanin (2016) mukaan etätyöt tuovat mukanaan paljon hyötyjä. Esimerkiksi joustavampi mahdollisuus tehdä töitä houkuttaa organisaatioihin osaavampia työntekijöitä. Tämän lisäksi työntekijät viihtyvät yrityksessä pidempään, minkä seurauksena työntekijöiden sitoutuneisuus vahvistuu. Työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon on huomattava taloudellinen tekijä yrityksille, koska työntekijän lähteminen laskee työn tuottavuutta ja sen lisäksi uuden työntekijän rekrytointikustannukset ovat merkittävät. (Vilkman 2016, 16–18.)

Suomen Yrittäjien työelämägallupissa arvioidaan, että etätyöt ovat pienentäneet merkittävästi sairauspoissaoloja. Suomen Yrittäjien toimitusjohtaja Mikael Pentikäinen toteaa, että mahdollisuus etätöiden tekemiseen on organisaatioille kilpailuetu rekrytoinneissa. Etenkin nuoret painottavat etätyön arvoa ja olisivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli etätyöt eivät onnistuisi. Kyselyn mukaan jopa puolet pohtisi työpaikan vaihtoa, jos etätyömahdollisuutta ei olisi. (Työelämägallup: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä 2023.) Hybridityön rekrytointiedut voivat muuttua myös haitoiksi. Esimerkiksi Harpaz (2002, 74) tuo esille, että hybridityö voi heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Organisaation näkökulmasta hybridityön haittoihin liittyvät myös tietoturva-asiat. Kyberhyökkäykset, tietojenkalastelu- ja huijausviestit ovat lisääntyneet merkittävästi viimeisten vuosien aikana, etenkin suurissa organisaatioissa. Hybridityö haastaa siis myös organisaatioiden tietoturvaa. Esimerkiksi koronapandemian aikana kyberhyökkäykset kasvoivat jopa kymmeniä prosentteja. Myös sellaiset yritykset, jotka eivät aikaisemmin ole olleet tyypillisiä kohteita verkkorikollisille, ovat joutuneet palvelunestohyökkäyksien kohteeksi. Palvelunestohyökkäyksissä kyse voi olla kiusanteosta. Mutta intressit voivat kuitenkin olla myös poliittisia ja taloudellisia. Organisaatiot tarvitsevat uudenlaisia verkko- ja tietoturvakokonaisuuksia turvaamaan ajasta ja paikasta riippumattoman työn tekemistä. Uudenlainen tietoturvasuunnittelu on siis tarpeen yrityksissä. (Korona altisti myös tietojenkalastelulle ja palvelunestohyökkäyksille – hybridityö haastaa yritysten tietoturvan 2021.)

Hybridityön hyödyt ja haitat yhteiskunnan näkökulmasta

Harpaz (2002, 74) mukaan yhteiskunnan kannalta hybridityön hyötyjä ovat ympäristövaikutukset ja infrastruktuurin sekä energian säästöt. Myös Kuisman ja Saurin (2021, 37) mukaan yhteiskunnalle hybridityön myötä vähentynyt työmatkaliikenne näyttäisi tuovan positiivisia vaikutuksia ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. Harpazin (2002, 74) mukaan yhteiskunnalle haittoja voisi tulla siitä, jos teemme etätöitä tekevistä yksinäisiä ja erakoituneita yksilöitä.

2.4 Hybridijohtaminen

Hybridijohtaminen haastaa tavallista johtamista, koska työntekijät työskentelevät lähi- ja etätöissä. Työskentelytapojen yhdistäminen tekee johtamisesta moniulotteisempaa. Johtamisessa tulee ottaa huomioon hybridityön vaikutukset sekä erityispiirteet. Laaksonen (2022, 75) kertoo, että etäjohtamista on tutkittu kansainvälisesti jo muutaman vuosikymmenen ajan, mutta koronapandemian seurauksena hybridijohtaminen on noussut keskeiseksi johtamishaasteeksi ympäri maailman. Tutkimuksen mukaan 63 % suomalaisista johtajista kokee, että heillä ei ole hybridityön johtamiseen tarvittavia taitoja (Microsoft News Center, 2021). Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim ja McCarthyn (2019) mukaan nykyään johdetaan yhtä paljon virtuaalisesti kuin kasvokkain. Heidän mukaansa hybridijohtamisessa on kyse esihenkilön ja alaisen välisestä teknologiavälitteistä sosiaalisen vaikuttamisen prosessista, jonka tavoite on muuttaa ajattelua, tunteita, käyttäytymistä ja tuloksia. Hybridijohtajuus perustuu kykyyn viestiä sopivasti ja selkeästi, tarjota riittävästi sosia-

lista vuorovaikutusta, innostaa muutokseen ja tiimien vastuulliseen kokoamiseen, panostaa teknologiseen osaamiseen sekä luottamuksen luomiseen virtuaaliympäristössä. (Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim ja McCarthy 2019, 853.)

Johtamisella on suuri merkitys yksilön ja organisaation toiminnan sekä menestymisen kannalta. Rehn (2018, 123) on todennut, että hyvä johtaja on se, joka saa alaisensa loistamaan. Vilkmanin (2016) mukaan hybridijohtajuudessa on tärkeä ymmärtää, että tiimejä ja organisaatioita ei johdeta parhaisiin suorituksiin johtamalla asioita. Hänen mukaansa hybridijohtajuudessa tulee keskittyä yksilöiden johtamiseen ja tiimin yhteneväisyyteen ja näissä onnistuminen edellyttää viestintää ja vuorovaikutusta. (Vilkman 2016, 62.) Borth (2020) toteaa puolestaan, että nykypäivän johtajilla on enemmän yhtäläisyyksiä valmentajien ja psykologien kanssa.

Laaksonen (2022, 75) on määrittänyt etäjohtamisen tarkoittavan teknologisten työkalujen käyttämistä viestinnän ja vuorovaikutuksen välineenä. Hänen mukaansa etäjohtamisessa fyysiset kohtaamiset ovat vähäisiä. Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim ja McCarthy (2019, 853) mukaan e-johtajuudella tarkoitetaan alaisen ja esihenkilön välistä teknologiavälitteistä sosiaalista vaikuttamisen prosessia. Sekä Vilkmanin (2016, 15), että Eklundin ja muiden (2021, 16–19) mukaan hybridijohtaminen on lähi- ja etätyön yhdistelmän johtamista. Vilkman (2020, 209) on määrittänyt etäjohtamisen tarkoittavan sellaisten työmuotojen johtamista, joissa etäisyys lisääntyy. Työterveyslaitos (2021) määrittää hybridijohtamisen olevan erilaisten työn organisointimuotojen johtamista. Työntekijät voivat olla osan viikosta tai kuukaudesta etätyössä ja osan lähityössä. Hybridijohtamisen ja etäjohtamisen määritelmät on koottu taulukkoon 4. Mukaan on otettu muutama E-johtamisen käsite, koska niiden määritelmät ovat sovellettavissa hybridijohtamisen määritelmiin.

Taulukko 4. Hybridi- ja etäjohtamisen käsitteiden määritelmiä

Käsite	Tutkija(t)	Määritelmä
Hybridijohtaminen	Vilkman 2016, 15	Eri muotojen (lähi- ja etätyö) yhdistelmän johtamista.
E-johtajuus (E-leadership)	Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim ja McCarthy 2019, 853	E-johtajuudella tarkoitetaan esihenkilön ja alaisen välistä teknologiavälitteistä sosiaalista vaikuttamisen prosessia.
Etäjohtaminen	Vilkman (2020, 209)	Etäjohtaminen on erilaisten työmuotojen johtamista, joissa etäisyys lisääntyy.
Hybridijohtaminen	Työterveyslaitos 2021	Hybridijohtaminen on eri työn organisointimuotojen johtamista. Työntekijät voivat olla osan viikosta ja/tai kuukaudesta etätöissä ja osan lähityössä. Osa voi olla täysin etätöissä ja osa läsnätyössä.
Hybridijohtaminen	Eklund, Jääskeläinen, Salminen ja Lindholm 2021, 16–19	Hybridityö tarkoittaa, että työ koostuu lähityöstä sekä muussa ympäristössä esimerkiksi kotona tehtävästä työstä. Heidän mukaansa hybridityö on aidosti uudenlainen työn tekemisen tapa. Heidän mukaansa hybridijohtaminen on tämän työn tekemisen muodon johtamista. Hybridijohtaminen muuttaa työelämää.
E-johtaminen (distant leadership, e-leadership, virtual leadership, remote leadership)	Laaksonen 2022, 75	Etäjohtamisella tarkoitetaan teknologisten työkalujen käyttämistä viestinnän ja vuorovaikutuksen välineenä. Hänen mukaansa etäjohtamisessa fyysiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat vähäisiä.

Toimivan hybridijohtamisen perusta

Toimiva hybridijohtaminen vaatii johtamiselta monen osa-alueen huomioimista. Keitaanniemi (2023) toteaa, että hybridityöskentely vaatii esihenkilöiltä erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä sosiaalista älykkyyttä. Vilkman (2016) on havainnollistanut toimivaa hybridijohtamista viiden kulmakiven avulla. Nämä kulmakivet ovat vuorovaikutus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt ja yhteisöllisyys. Hänen mukaansa toimiva hybridijohtaminen vaatii kaikki nämä kulmakivet onnistuakseen. (Vilkman 2016, 25.)

Vilkmanin (2016, 40) mukaan vuorovaikutus toimii toimivan hybridijohtamisen kulmakivenä, joka tarvitaan muiden kulmakivien toteutumiseen. Lisäksi se sitoo muut kulmakivet toisiinsa. Myös Juholin (2022, 59) on tuonut esille, että rakentava ja positiivinen vuorovaikutus toimii yhteisöjen suurimpana voimavarana. Samaten Eklundin ja muiden (2021, 60) mielestä hybridityön onnistuminen toimintaympäristössä vaatii erinomaista vuorovaikutusta ja kommunikointia. Vilkmanin (2016, 60) mukaan hybridityöskentelyssä vuorovaikutuksen tulee olla merkittävässä roolissa. Vuorovaikutuksessa jaetaan tietoa, kokemuksia, tunteita, ajatuksia sekä luodaan yhteisiä merkityksiä. Vuorovaikutus on siis kaikkea muutakin, kuin pelkkää viestintää ja tiedottamista. Sen vuoksi sen merkitys on äärimmäisen tärkeä. (Vilkman 2016, 40.)

Vilkmanin (2016, 31) mukaan arvostus toimii hybridijohtamisen perustana, koska ilman sitä yhteistyö ei suju. Työyhteisössä vallitseva arvostuksen ilmapiiri mahdollistaa hyvän yhteistyön. Hybridityötä tekevät kokevat helposti, että sosiaalinen tuki työyhteisöltä ja esihenkilöltä jää vajavaiseksi. Sosiaalinen tuki on tärkeää, koska se viestittää työntekijälle, että hänestä pidetään ja hänen työpanoksensa on tärkeä. Näiden tekijöiden avulla pystytään myös ehkäisemään työuupumusta, mikä vähentää työn kuormittavuuden kokemuksia sekä tyytymättömyyden tunteita. Arvostus näkyy pieninä tekoina arjessa, esimerkiksi miten kohtaamme muut ihmiset ja miten otamme heidän ajatuksensa vastaan. Arvostus näkyy siinä, miten olemme läsnä vuorovaikutustilanteissa ja miten kunnioitamme jokaista yksilöinä ja otamme erilaisuudet huomioon. Arvostusta voi osoittaa esimerkiksi seuraavilla asioilla: tervehtimillä, kuulumisten kysymisellä, ystävällisyydellä, kuuntelemalla, mielipiteiden kysymisellä, vastaanottamalla erilaiset ideat avoimesti, antamalla jokaiselle mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, olemalla läsnä, kohtelemalla jokaista tasapuolisesti, antamalla positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä, auttamalla, jakamalla neuvoja ja omaa osaamista sekä antamalla rehellisestä palautetta. (Mts. 31–33.)

Hybridijohtamisen haasteet

Lehmusvirta (2023) kertoo, että hybridityöskentely on aiheuttanut johtamiskulttuuriin muutoksia. Koronakriisin alettua vuonna 2020 organisaatioiden suurin huoli oli se, miten ihmiset saadaan toimistoilta etätöihin. Nyt asia onkin kääntynyt niin, että organisaatiot ovat huolissaan siitä, miten ihmiset saadaan palaamaan toimistoille. Hybridityön tekemisestä on tullut työntekijöille saavutettu etu, josta ei haluta luopua ja sitä vaalitaan sekä vaaditaan. Organisaatioiden johto pelkää

työntekijöiden reaktiota ja mahdollisia ongelmia rekrytoinneissa, mikäli työntekijöitä vaaditaan palaamaan toimistoille. Työhaastatteluissa tilanne on kääntynyt niin, että palkan sijasta ensimmäinen kysymys liittyykin siihen paljonko työtä voi tehdä etänä. (Lehmusvirta 2023.)

Vilkamin (2016, 26) mukaan hybridijohtamisen suurin haaste on luottamus ja sen rakentuminen. Myös Eklund ja muut (2021, 69) toteavat, että hybridityössä luottamuksen rakentuminen tiimissä on suurimpia toimivan tiimityön haasteita. Lisäksi Hietala ja muut (2023, 337) kertovat, että onnistuneen hybridityöskentelyn perusta rakentuu organisaation luottamuskulttuurille. Eklund ja muut (2021, 99) toteavat, että johto voi ylläpitää ja kasvattaa kertomalla erehtyväisyydestään ja avuntarpeestaan. Epäluottamus ei ole luottamuksen vastakohta. Luottamuksen vastakohta toimii pelko. Organisaatioissa suurin pelko näyttäisi olevan se, tekevätkö työntekijät etätyössä ollessaan oikeasti työnsä, eli uskaltavatko esihenkilöt luottaa heihin. Hybridityössä vallitsee kontrollin menettämisen pelko. Hybridityötä tekevää ei pystytä kontrolloimaan samalla lailla kuin lähityötä tekevää. (Mts. 26.)

Hietala ja muut (2023, 337) toteavat, että johdon ja esihenkilöiden suurimpia virheitä on se, jos he automaattisesti kyseenalaistavat etänä työskentelevän henkilön työtehon. Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020, 51) mukaan työyhteisössä vallitseva luottamus vaikuttaa myös siihen, että pystytään luottamaan töiden hoitumiseen ja jokaisen oman osuutensa tekemiseen. Luottamuksen rakentuminen työntekijän ja esihenkilön välille on äärimmäisen tärkeä tekijä. Luottamuksen rakentumisen pohjalla on avoin ja runsas keskustelu työyhteisön kesken, koska erityisesti hybridityöskentelyssä luottamuksen merkitys ja tärkeys korostuvat. Luottamuksen rakentumisen perustana toimivat jokaisen yksilön omat uskomukset ja kokemukset. Luottamuksen rakentumisessa on hyvä muistaa tunteiden vaikutus luottamukseen, sillä luottamus voidaan kokea myös tunnetilana. Saatamme alitajuisesti ”tuntea” luottamuksen tai epäluottamuksen (Mts. 26–30.)

Kurttilan ja Aallon (2021, 227) mukaan luottamuksen syntyminen edellyttää toisen tuntemista. Hybridityötä tehdessä toiseen tutustuminen voi olla haastavampaa kuin lähityössä. Sen vuoksi se vaatiikin yleensä suunnittelun ja sopimisen ennakointia. (Mts. 227.) Myös Ahon (2023, 232) mukaan luottamuksen syntyminen edellyttää itsensä ja toisten tuntemista. Hänen mukaansa toisten tunteminen ja keskustelu myös työn ulkopuolisista asioista auttaa luottamuksen rakentumisessa.

Johtamiselta luottamuksen syntyminen vaatii johdonmukaisuutta, tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä. Saatavilla olo eli helposti tavoitettavissa oleminen ylläpitää ja helpottaa luottamuksen syntymistä. (Mts. 227.) Hietala ja muut (2023, 337) toteavat, että jos esihenkilön on vaikea luottaa johdettaviin, on hänen pohdittava, että mistä tämä voisi johtua. Vaikuttaako siihen esimerkiksi aikaisemmat kokemukset, onko tiimissä henkilöitä, joiden työn tekemiseen ei olla tyytyväisiä vai mietityttääkö työntekijöiden motivaatio ja työn roolitus. On tärkeää tunnistaa nämä juurisyyt, että saadaan luotua mahdollisimman hyvät perustat ja edellytykset etätöiden tekemiselle. (Mts. 337.)

Hybridityötä johdettaessa on hyvä muistaa, että viestien väärinymmärrykset voivat lisääntyä. Kommunikoinnin ollessa vähäistä voimme tulkita viestit eri tavalla kuin viestin lähettäjä on tarkoittanut. Väärinymmärrykset voivat vaikuttaa negatiivisesti moneen asiaan, esimerkiksi yhteishenkeen ja arvostuksen kokemukseen. (Eklund ym. 2021, 61.) Myös Vilkman (2023) kertoo, että toimiesamme etäyhteyksien välityksellä liittyy viestintään enemmän tulkinnanvaraa, koska kehonkielen osuus jää vähäisemmäksi tai jopa kokonaan pois. Hänen mukaansa olisikin tärkeä sopia, että lähtökohtaisesti oletettaisiin toisen viestien tarkoittavan hyvää. (Mts. 296.)

Hybridityön toimintatavat ja pelisäännöt johtamisen näkökulmasta

Johdon tehtävänä on luoda hybridityölle pelisäännöt. Käytännössä kuitenkin useasti käy niin, että hybridityön toteuttamisen vastuu siirtyy johdolta esihenkilöille. (Keitaanniemi 2023.) Hybridityöskentely organisaatiossa helpottuu, jos käytössä on yhteiset toimintatavat sekä pelisäännöt, jotka on linjattu ylhäältäpäin. Esihenkilö ei voi kuitenkaan määrittää näitä yksin, vaan pelisäännöistä tulee päättää yhdessä. Yhteistyöltä jää tärkeä perusta pois, mikä esihenkilö laatii ne yksin. Tämän lisäksi se heikentää sitoutumista pelisääntöihin ja toimintatapoihin. Yhdessä sovittaessa jokainen saa myös tunteen siitä, että on myös itse saanut vaikuttaa. (Vilkman 2016, 37.) Ivanov (2021, 71) toteaa, että esimerkiksi palavereiden ja tapaamisten määrää on hyvä pohtia työyhteisön kanssa yhdessä. Hänen mukaansa etätömaailmassa moni kokee, että päivät kuluvat erilaissa kokouksissa ja palaverissa, mikä vaikuttaa heikentävästi tuloksiin ja yhteistyöhön. (Mts. 71.)

Vilkmanin (2023) mukaan lähijohtajan tehtävänä on luoda työhön selkeyttä. Pelisäännöt ja yhteiset toimintatavat luovat yhteistyön pohjan. Keskustelu pelisäännöistä ja toimintatavoista rakentaa ja kehittää myös yhteisöllisyyttä sekä me-henkeä. Keskustelu syventää ja luo merkityksiä. Sovittaessa pelisääntöjä on hyvä sopia esimerkiksi seuraavista asioista: millaisia kokouksia pidetään ja mistä aihe-alueista sekä kuinka usein ja miten päätöksiä tehdään ja miten niistä viestitään, miten oleellinen tieto saavuttaa jokaisen, kuinka viestitään tieto vastaanotetuksi, miten viestitään huonoista uutisista, miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan, millä tavalla pyydetään apua, miten luottamuksellinen tieto käsitellään, kuinka pidetään kiinni aikatauluista, miten tiedetään jokaisen tilanne ja avun tarve, miten annetaan positiivista palautetta ja juhlitaan saavutuksia. (Vilkman 2023, 294–296.) Eklund ja muut (2021, 70) ovat määrittäneet, että pelisäännöt voivat koskea esimerkiksi yhteistyötä, työn tekemisen tapoja, asiakaspalvelua, työn ja toiminnan kehittämistä, ongelmien ratkaisua sekä päätöksentekoa.

Hybridityön johtamisessa tulee ottaa huomioon hybridityön vuorovaikutukselle asettamat erilaiset vaatimukset, joita ovat uudenlainen asennoituminen sekä hyvät kommunikointitaidot. Toimistolla lähityössä voi silloin tällöin ohimennen spontaanisti poiketa esimerkiksi toisen työpisteelle keskustelemaan ja ajatuksenvaihtoa pystyy myös tekemään kahvitauoilla ja käytävillä. Hybridityössä spontaanit keskustelut jäävät kuitenkin vähemmälle ja ne vaativat yleensä jonkinlaista ennakolta järjestämistä. (Eklund yms. 2021, 60–62.) Vilkman (2016, 60) kertoo, että mikäli vuorovaikutus vähentyy organisaatioissa, on sillä merkittäviä haittavaikutuksia: työn tulokset huonontuvat, kokemus yhteisöllisyydestä vähentyy sekä motivaatio ja sitoutuminen heikentyvät. Hybridimaailmassa toimiminen tarvitsee avointa keskustelukulttuuria sekä ihmisten mukaan ottamista keskusteluihin mukaan siten, että jokaiselle tulee tunne, että on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Hybridityöskentelyssä kohtaamisten merkitys kasvaa ja niihin tulisikin panostaa monella eri tavalla. Tärkeintä on aito läsnäolo, vaikka toimisimmekin etäyhteyksien avulla. (Mts. 60–62.)

Ahon (2023, 233) mukaan aidosti kuunteleva henkilö viestii toiselle arvostustaan. Myös Haapakosken ja muiden (2016, 93) mukaan kuunteleminen on hyvä tapa oppia ja lisäksi se on parhain tapa osoittaa toiselle, että hän on merkityksellinen. Ahon (2023, 231) mukaan ajatteleminen turhan usein, että kuunteleminen on helppoa. Hänen mukaansa toista voi kuunnella passiivisesti, teeskennellen tai aktiivisesti. Pelkästään oikeat kysymykset eivät riitä, jos emme kuuntele vastauksia. Kuuntelun taito on edellytyksenä yhteisen ymmärryksen syntymiselle sekä oikeiden kysymysten

löytämiseksi. Kuunteleminen lisää myös yhteenkuuluvuuden kokemusta, koska se tuo kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Etänä toimiessa kuuntelun merkitys korostuu. Jos etänä toimiessa ei pidetä kameroita avoinna, on vaikea tietää kuuntelevatko muut, koska ilmeiden ja eleiden rooli jää pois. (Mts. 231–232.) Nämä tekijät ovat myös tärkeitä ottaa huomioon hybridityön johtamisessa.

Avoimuudella on suuri merkitys vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Se on iso tekijä yksilön motivaatioon. Avoimuus vaikuttaa myös yhteisöllisyyden kokemukseen ja organisaatioon sitoutuneisuuden sekä työssä viihtymisen tunteeseen. Työn tekeminen ja onnistumisten kokemukset voivat heikentyä, jos työyhteisössä ei vallitse avoin ilmapiiri. Avoimuus on läpinäkyvää toimintaa työyhteisössä, joten kommunikoinnissa on tärkeää, että tieto pysyy muuttumattomana ja ihmiset osallistetaan työn suunnitteluun sekä heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Vilkman 2016, 33–34.) Vuorovaikutus on työyhteisön toiminnan perusta. Ihmiset saavat enemmän aikaiseksi yhdessä kuin yksin, koska vuorovaikutus auttaa työyhteisössä ajattelemaan laadukkaammin sekä uudistumaan. Parhaimmat tavat ja toimintatavat tehdä työtä syntyvät hyvän vuorovaikutuksen tuloksena. Sen vuoksi työorganisaatiot ovat olemassa. (Haapakoski ym. 2016, 95.)

3 Yhteisöllisyyden merkitys hybridityössä

Tässä luvussa käsitellään yhteisöllisyyden määritelmää sekä sen merkitystä hybridityön kontekstissa. Lisäksi luvussa tarkastellaan konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen hybridityössä.

3.1 Yhteisöllisyyden määritelmä

Paasivaara ja Nikkilä (2010) kertovat, että yhteisöllisyys kuvaa ihmisten välistä yhteistyötä ja erilaisia yhteistyömuotoja. He kertovat, että yhteisö-sana on suomen kielessä johdettu sanasta ”yhdistää”. Yhteisöllisyys on vuorovaikutusta, luottamusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä henkilökohtaisesti merkityksellisiä suhteita. Lisäksi se on yhdessä olemista ja tekemistä. Yhteisöllisyydessä painottuu yhteisön ei-materiaaliset puolet. (Paasivaara ja Nikkilä 2010, 10–11.) Kalliokosken (2020, 13) mukaan yhteisö ja yhteisöllisyys kuuluvat yhteen. Howarthin (2001) mukaan yhteisöt yhdistävät yksilöt yhteiskuntaan. Yhteisössä yhdistyy henkilökohtaiset tarinat, yksilölliset uskomukset ja kiintymykset sekä ne ilmentävät kulttuurillisia käytäntöjä, yhteisiä merkityksiä ja arvoja. Yhteisöillä on vaikutus identiteettiimme ja tiedon sosiaaliseen rakentumiseen. Yhteisöjen avulla muodostuu

erilaisia sosiaalipsykologisia ilmiöitä, kuten yhteisiä käytäntöjä sekä jaettua tietoa. (Howarth 2001, 227.) Paasivaara ja Nikkilä (2019, 11) tuovat lisäksi esille, että yhteisöllisyys ei tarkoita aina pelkäämistään positiivisia asioita.

Manka ja Manka (2023, 177) määrittävät yhteisöllisyyden vahvistavan yhteisön toimintaa, luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista. Heidän mukaansa yhteisöllisyys on yhteisön ja yksilön voimavara, joka lisää tavoitteiden saavuttamista. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 30) tuovat esille, että yhteisöllisyys muodostuu yksilöllisistä ja sosiaalisista merkityksistä, työyhteisön tavoitteista sekä tunteista ja vuorovaikutuksesta. Lehtosen (1990, 25–26) mukaan yhteisöllisyys viittaa sosiaaliseen vuorovaikutukseen, tapaan tai toimintaperiaatteeseen, joka voidaan nähdä ideana tai tavoitteena. Kalliokoski (2020) kertoo, että yhteisöllisyys muodostuu ihmisten välisessä toiminnassa. Yhteistoimintaa ei muodostu ilman yhteisöllisyyttä ja se saa aikaiseksi kokemuksen yhteneväisyydestä. (Kalliokoski 2020, 4, 41.) McMillan ja Chavis (1986, 9) kertovat yhteisöllisyyden muodostuvan neljästä tekijästä, joita ovat yhteenkuuluvuuden tunne, jäsenten merkitys yhteisölle ja yhteisön merkitys jäsenille sekä sitoutuminen ja tunneside. Burrough ja Eby (1998) puhuvat työyhteisön yhteisöllisyys-käsitteestä. Heidän mukaansa se muodostuu yhteenkuuluvuudesta, toisten tukemisesta, tiimin itsetietoisuudesta, emotionaalisesta turvallisuudesta, henkisestä siteestä sekä totuuden kertomisesta. (Burrough & Eby 1998, 511–512.) Määritelmät yhteisöllisyydestä on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Yhteisöllisyys-käsitteen määritelmiä

Määritelmä	Tutkija(t)	Määritelmä
Yhteisöllisyys	McMillan ja Chavis 1986, 9	Yhteisöllisyys muodostuu neljästä tekijästä, jotka ovat yhteenkuuluvuuden tunne, jäsenten merkitys yhteisölle sekä yhteisön merkitys jäsenille, sitoutuminen sekä tunneside.
Yhteisöllisyys	Lehtonen 1990, 25–26	Yhteisöllisyys viittaa sosiaaliseen vuorovaikutukseen, toimintaperiaatteeseen tai tapaan. Yhteisöllisyys nähdään ideana tai tavoitteena.
Yhteisöllisyys	Bishop, Chertok ja Jason 1997, 195	Yhteisöllisyys määritellään kokemukseksi, joka muodostuu yksilön ja yhteisön vuorovaikutuksesta.
Työyhteisön yhteisöllisyys	Burrough ja Eby 1998, 511–512	Työyhteisön yhteisöllisyys määritetään muodostuvan yhteenkuuluvuudesta, toisten työkollegoiden tukemisesta, tiimin itsetietoisuus, emotionaalaisesta turvallisuudesta, henkisestä siteestä sekä totuuden kertomisesta.
Yhteisöllisyys	Paasivaara ja Nikkilä 2010, 10–11	Yhteisö-sana on suomen kielessä johdettu sanasta ”yhdistää”. Yhteisöllisyys kuvaa ihmisten välistä yhteistyötä ja erilaisia yhteistyömuotoja. Yhteisöllisyys on yhdessä olemista ja tekemistä sekä vuorovaikutusta, luottamusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä henkilökohtaisesti merkityksellisiä suhteita.
Yhteisöllisyys	Kalliokoski 2020, 4, 41	Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisiä yhteen liittävää vuorovaikutusta sekä yhteistoiminnan edellytyksiä. Yhteisöllisyys on kolmitasoinen sosiaalisen maailman ilmiö ja se muodostuu ihmisten välisessä toiminnassa. Yhteistoiminnasta muodostuu kokemus yhteneväisyydestä. Yhteisöllisyys ei muodostu ilman yhteistoimintaa. Yhteisöllisyyden kokemus vaikuttaa yksilön osallistumiseen jatkossa.
Yhteisöllisyys	Manka ja Manka 2023, 177	Yhteisöllisyys vahvistaa yhteisön toimintaa, luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista. Yhteisöllisyys on yhteisön ja yksilön voimavara, joka lisää tavoitteiden saavuttamista.

Vilkmanin (2016) mukaan yhteisöllisyys on merkittävä tekijä työyhteisöissä, koska se on edellytyksenä tulokselliselle ja aidolle yhteistyölle. Jokaisella meistä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja olla osa sitä. Hybridityöskentelyssä yhteisöllisyyden muodostuminen vaatii enemmän ponnistelua, koska hybridityöskentelyssä yhteisöllisyys heikentyy helpommin sekä syntyy huonommin. Jokaisella yksilöllä yhteenkuuluvuuden tunteen kokemus on erilainen ja voimakkuudeltaan eriasteinen.

Johtamisen näkökulmasta yhteisöllisyyden teema on haasteellinen hybridityöskentelyssä, koska hybridityötä tehtäessä eristyneisyyden kokemus voi lisääntyä vuorovaikutuksen vähentyessä. Yhteisöllisyyden puuttuminen vaikuttaa moneen eri tekijään; se heikentää työntekijöiden moraalialueita ja sitoutumista, huonontaa tiimin yhtenäisyyttä sekä vähentää vuorovaikutusta. Näin ollen tietynlainen kierre on valmis, jos näihin seikkoihin ei kiinnitetä huomiota. (Vilkman 2016, 41.) Yksilö- ja yhteisönäkökulmat yhdistyvät käsitteessä työyhteisön yhteisöllisyys Juholin (2006, 44–45) että Paasivaaran ja muiden mukaan (2010, 12). Jalava ja Matilainen (2010) sekä Rauramo (2012) kertovat, että yksilön persoona loistaa ja itsetunto vahvistuu toimivassa työyhteisössä. Hyvässä työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys koostuu yhteisestä ja jaetusta päämäärästä, johon yhdessä tekemällä pyritään. Yhteisöllisyyden perustarve on kuulua joukkoon ja se ohjaa yksilön toimintaa. Ihmisille on tärkeää työyhteisö, jossa yksilö voi tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Jalava & Matilainen 2010, 66–68; Rauramo 2012, 104–105.)

Juholin (2022, 58) toteaa, että yhteisöllisyys on yhteenkuuluvuuden tunnetta, me-henkeä ja sosiaalista pääomaa. Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth ja Ristikangas (2021, 244) kertovat puolestaan, että yhteenkuuluvuus on kokemus siitä, että kuuluu joukkoon. Heidän mukaansa tarvitsemme yhteyden toisiin ihmisiin, jotta pystymme toimimaan tehokkaasti. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 21) mukaan yksilölle yhteisöön kuuluminen on välttämätöntä, koska osana ryhmää, yhteisöä tai yhteiskuntaa ihminen voi olla voimakas ja onnistua toimimaan itselleen mielekkäällä tavalla. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 21), sekä Baumeister ja Learyn (1995, 522) mukaan yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisen keskeisimpiä perustarpeita sekä toiminnan edellytyksiä. Myös Ivanov (2021, 178) on tuonut esille, että yksilöllä on luontainen tarve kuulua joukkoon. Yuval-Davis ja Guibernau (2014, 622–623) lisäävät, että ryhmään kuuluminen on yhteydessä yksilön minuuden määrittämiseen. Myös May (2013, 3–4) tuo esille, että yhteisön ja yksilön välinen yhteys antaa selityksiä kysymykselle ”kuka minä olen?”

Työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta työyhteisön ilmapiiri ja me-henki ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä. Yhteisöllisyys luo pohjan yhteishengelle ja tekemiselle. Yhteisöllisyyden tunteen muodostuminen on tärkeää työelämäyhteydessä, koska sen avulla saadaan luotua aito ja tuottava ilmapiiri. Työtä tehdään työyhteisössä paremmin, kun työntekijöiden välinen yhteistyö sujuu ja he tulevat hyvin toimeen keskenään. (Vilkman 2016, 41–42.) Juholin (2022, 31) tuo esille, että yhteisö ei muodostu pelkästään sillä, että ollaan samassa paikassa. Hänen mukaansa se vaatii yhteisen

tehtävän ja siihen sitoutumisen sekä valmiuksia, mahdollisuuksia, tahtoa ja aikaa vuorovaikutukseen. Vilkmán (2023, 126) toteaa, että yhteisöllisyyden säilymisen näkökulmasta on tärkeää, että koko työyhteisö ja organisaatio ymmärtävät yhteisöllisyyden moninaisuuden ja merkityksen. Juholin (2022, 30) on myös tuonut esille, että ajatukset ja viestit saavat uusia merkityksiä, kun ne jaetaan yhdessä muiden kanssa.

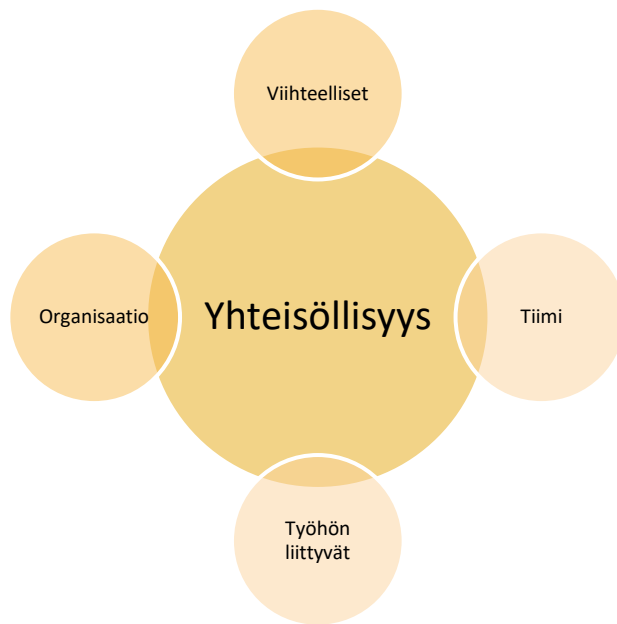
Ivanovin (2021, 178) mukaan hybridityömaailmassa yhteenkuuluvuuden tunne voi olla heikompaa. Cooper (1996, 12) on puolestaan todennut etätyön yhdeksi merkittävämmäksi haitaksi eristyneisyyden kokemuksen. Baumeister ja Learyn (1995, 508) ovat myös tuoneet esille, että vähäisellä yhteenkuuluvuuden tunteella on haitallisia vaikutuksia yksilön terveydelle, onnellisuudelle, sopeutumiselle sekä stressin tunteen kokemukselle. Wrightin (2005, ii) tekemän tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteisöllisyyden puute vaikuttaa negatiivisesti yksinäisyyden kokemukseen sekä työtyytyväisyyteen. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 22) mukaan sosiaalisten suhteiden merkitys työhyvinvoinnin kannalta on merkittävän suuressa roolissa. Heidän mukaansa sosiaalisten yhteyksien vähentyessä myös yksinäisyyden sekä joukkoon kuulumattomuuden kokemukset voivat kasvaa, huonontaan samalla sitoutumista organisaatioon. Yksinäisyyden kokemukset ovat terveydelle haitallisia ja voivat aiheuttaa fyysisiä sekä henkisiä ongelmia. Sen vuoksi on tärkeää, että työntekijät tuntevat suhteensa toisiin merkitykselliseksi. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2023, 342.) Paasivaara ja Nikkilä (2010, 36–37) tuovat esille, että yhteisöllisyys tukee yksilöllisyyttä ja että hyvässä työyhteisössä autetaan jokaista toteuttamaan itseään sekä nähdään erilaisuuksien tuovan energiaa.

3.2 Yhteisöllisyyden merkitys hybridityön näkökulmasta

Rheingold (2000, 9) kertoo, että jo 1970-luvulla ennustettiin syntyväksi tietokoneen välityksellä toimivia yhteisöjä, jotka eivät ole sidoksissa yhteiseen paikkaan. Määtän (2020) mukaan hybridityön lisääntymiseen liittyy aina myös riskejä. Hänen mukaansa riskeinä ovat erityisesti yksilöiden eristäytymisen tunteen kokemukset sekä yhteisön puuttuminen. Nämä riskit on mahdollista minimoida hyvällä suunnittelulla ja johtamisella sekä yhteisillä työtiloilla sekä sähköisillä alustoilla. (Määtä 2020, 36.) Hietala ja muut (2023, 342) toteavat, että parhaimmassa tapauksessa hybridityöskentely voi lisätä yksilön hyvinvointia. Juholinin (2022, 30) mukaan yhteisöllisyys antaa voimaa ja yhdessä tekeminen ja oleminen antavat merkityksiä.

Hellstenin (2022) mukaan ihminen on ihminen työpaikallaankin. Hänen mukaansa yksilön syvimät tarpeet ovat rakkaus, nähdäksi, kuulluksi ja kohdatuksi tuleminen. Johtajan, joka toivoo organisaationsa menestymistä, tulisi keskittyä suorittajiin ei suorituksiin. Johtajan tulee siis pystyä kohtaamaan henkilö sellaisena kuin hän on. Yksilön saadessa kokemuksen nähdäksi, kohdatuksi ja kuulluksi tulemisesta, tulee hänen kaikkein syvin inhimillinen tarpeensa silloin tyydytetyksi. (Hellsten 2022, 132–133.) Vilkmán (2023) toteaa, että yhteisöllisyys liitetään työelämäkeskusteluissa yleensä vahvasti yhteisiin satunnaisiin ja spontaaneihin tapaamisiin, kahvi- ja lounashetkiin, keskusteluihin toimistolla sekä epävirallisiin tapahtumiin työajan ulkopuolella. Hänen mukaansa tämä viestii siitä, että yhteisöllisyys työelämäkontekstissa tarkoittaa yksilöille hyvinkin eri asioita. Useimmalle meistä epäviralliset viihteelliset tapahtumat ovat tärkeitä. (Vilkmán 2023, 114.) Ivanov (2021, 71) toteaa, että hybridimaailmassa toimiessa virallisten ja epävirallisten tapaamisten merkitys on suuri yhteenkuuluvuuden syntymisessä. Hybridimaailmassa työskenneltäessä on hyvä pohtia yhteisöllisyyttä lisääviä toimintatapoja. Hietalan, Kaivannon ja Pystysen (2023, 343) mukaan esihenkilön on helpompi havaita työntekijän kuormittuneisuutta lähityössä. Heidän mukaansa on siis tärkeää, että tähän seikkaan kiinnitetään tietoisesti huomiota hybridityötä tehdessä. Myös Eklund ja muut (2021, 23) ovat tuoneet esille, että hybridityön aiheuttama fyysinen ja sosiaalinen etäisyys saattaa vielä jossain vaiheessa aiheuttaa organisaatioissa toimenpiteitä.

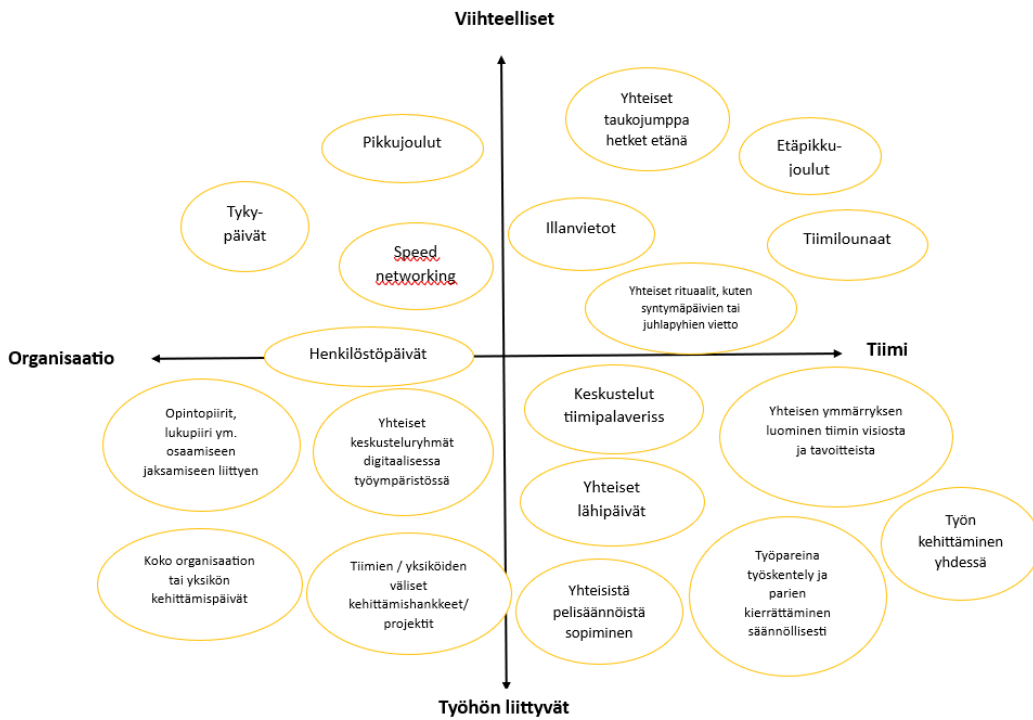
Yhteisöllisyyden ulottuvuudet voidaan hahmottaa selkeämmin yhteisöllisyyden nelinkentässä, joka on esitetty alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 1). Yhteisöllisyyden nelinkentässä pystyakselin ääripäissä ovat työhön liittyvät ja viihteelliset yhteisöllisyyteen liittyvät asiat. Viihteelliset tekijät käsittävät työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen tapahtuvia asioita. Esimerkiksi kahvitauot ovat viihteellisiä tekijöitä, koska ne eivät liity töihin, mutta liittyvät voimakkaasti työyhteisöön. Työhön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi palaverit ja kehittämispäivät. Yhteisöllisyyden nelinkentän vaakakselilla havainnollistetaan organisaatiotason yhteisöllisyyttä. Nelinkentässä tiimitaso sijoittuu oikealle puolelle ja vasemmalle puolelle sijoittuu organisaatiotaso. Yhteisöllisyyden teemasta keskusteltaessa olisi hyvä muistaa, että osa meistä haluaa tehdä vain työnsä, he eivät koe tarpeelliseksi hauskanpitoa tai ole työelämässä työkavereiden vuoksi. Osalla voi myös olla niin paljon töitä, että keskustelut jäävät sen vuoksi vähemmälle työkavereiden kanssa. Joillekin sosiaaliset tilanteet eivät ole luontevia, eivätkä he viihdy niissä. Keskusteluissa on hyvä pohtia sitä, että työssä on tekijöitä, jotka mahdollistavat yhteenkuuluvuuden syntymisen sekä yhteisöllisyyden kehittymisen ja vahvistumisen työn lomassa. (Vilkmán 2023, 114–116.)



Kuvio 1. Yhteisöllisyyden nelinkenttä (Vilkman 2023, 115 muokattu)

3.3 Yhteisöllisyyden ylläpitäminen hybridityössä

Keitaanniemi (2023) toteaa, että esihenkilöiden keskeisimpiä tehtäviä on vaalia yhteisöllisyyttä organisaatioissa sekä luoda kohtaamisia. Näiden avulla yksilöille saadaan luotua osallisuuden kokemuksia. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja tilaisuudet kannattaa sopia hyvissä ajoin, näin jokaisella on mahdollisuus sovittaa yhteen oma arki ja työ. Vaikka johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on ihmisten yhdistäminen, kuuluu vastuu toiminnasta kuitenkin jokaiselle organisaation jäsenelle. (Keitaanniemi 2023.) Konkreettisia keinoja ja ideoita yhteisöllisyyden ylläpitämiseen voidaan hahmottaa alla olevan nelinkentän avulla (ks. kuvio 2). Yhteisöllisyys näkyy organisaation eri tasoilla ja sen kehittämisen keinot voivat olla työhön liittyviä tai työn ulkopuolisia asioita. (Vilkman 2023, 119.) Hietala ja muut (2023) tuovat esille, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät välttämättä halua ottaa osaa yhteisiin vapaamuotoisimpiin etähetkiin. Esihenkilön on kuitenkin tärkeää pitää huoli siitä, että jokainen pysyy jollain tasolla yhteisössä mukana. On esimerkiksi hyvä, että jokainen jouuu välillä puhumaan yhteisissä tapaamisissa. Lisäksi on tärkeää kannustaa jokaista ottamaan osaa yhteiseen keskusteluun. Esimerkiksi palavereiden alkuun voi ottaa kuulumisten vaihdon tai lounastamisen etäyhteyksien avulla. Tämän lisäksi on hyvä pohtia muitakin erilaisia vapaampia aktiviteetteja. (Hietala ym. 2023, 342–343.)



Kuvio 2. Konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen (Vilkman 2023, 119)

Tiimitasolla järjestettäviä viihteellisiä keinoja voivat olla esimerkiksi tiimilounaat, illanvietot, afterworkit, taukojumppa ja erilaiset käytännöt juhlapyhien viettoon. Työhön liittyviä keinoja voivat olla esimerkiksi tiimipalaverit ja niihin liittyvät keskustelut sekä yhteiset lähipäivät toimistolla. Yhteisen ymmärryksen luominen tiimin tavoitteista ja visioista, yhteisistä pelisäännöistä sekä työn kehittäminen yhdessä vahvistaa yhteisöllisyyden syntymistä sekä kokemusta. Työhön liittyvä keskustelu on tärkeää. Sen avulla on mahdollisuus tutustua muihin ja heidän ajattelutapoihinsa. Organisaatiossa olevia viihteellisiä keinoja ovat erilaiset tyky-päivät, henkilöstötilaisuudet, pikujoulut ja speed networking, minkä idea on lähtöisin pikatreffeistä. Organisaatiossa työhön liittyviä keinoja voivat olla kehittämispäivät, keskusteluryhmät digitaalisessa työympäristössä, osaamisen jakamiseen tähtäävät tilaisuudet sekä kehittämishankkeet ja projektit. Tärkeintä on miettiä keinoja, jotka sopivat juuri omaan organisaatioon tai tiimiin. (Vilkman 2023, 120–124.)

Virolaisen (2010) tekemässä väitöskirjatutkimuksessa selvisi, että tiimin yhteisöllisyyden pohjana toimivat yhteiset työtehtävät. Mikäli kommunikointia tapahtuu työasioissa harvoin, huonontuu todennäköisesti yhteisöllisyyden kokemisen tunne. Tutkimuksessa selvisi, että hybriditiimeissä yhteishengen (me-henki) luominen on haasteellisempaa, kuin läsnä olevissa tiimeissä. Tutkimuksen mukaan me-henkeä rakentavat varsinkin epäviralliset kasvokkain tapahtuvat tilanteet. Etänä toimiessa spontaaneja hetkiä on vaikea järjestää. Me-hengellä on suuri vaikutus ilmapiiriin ja se heijastuu myös toisten auttamiseen ja tukemiseen. Huono me-henki puolestaan vaikuttaa yksilön toimintaan sekä vuorovaikutukseen niin, että se ei ole yhtä avointa ja vapautunutta. Tuen saanti tiimissä vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta ja parantaa ilmapiiriä. (Virolainen 2010, 207–208.)

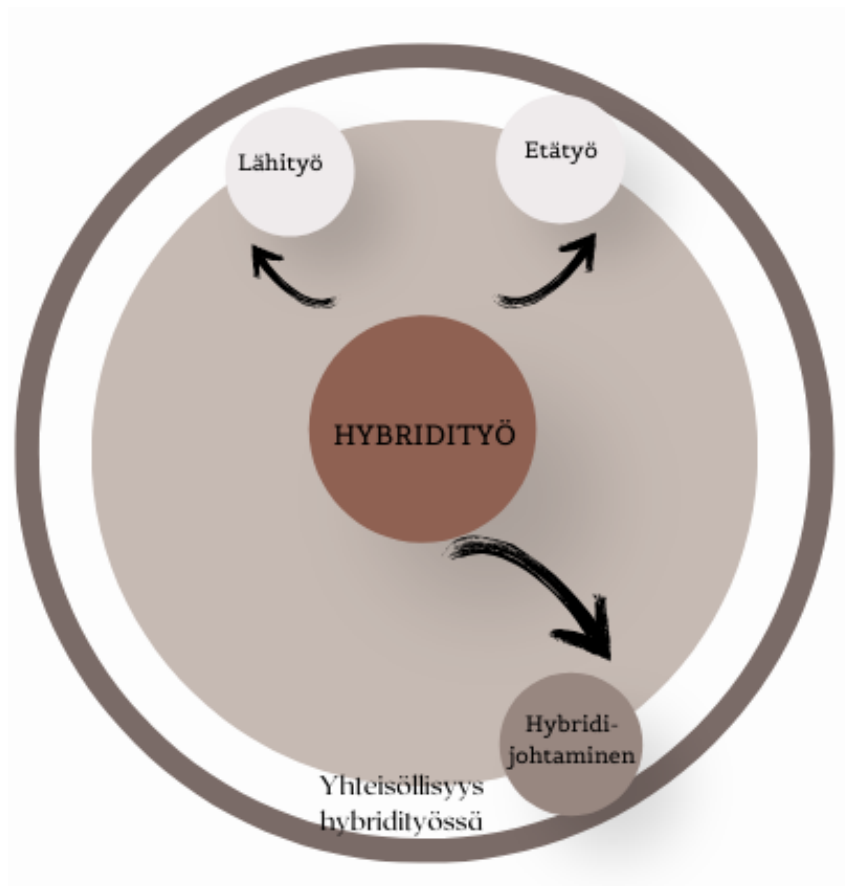
Maantieteellisesti hajautetussa organisaatiossa yhteisöllisyyden kokemusta voidaan konkreettisesti lisätä niin kutsutuilla co-working-tiloilla. Eklund ja muut (2021) kertovat, että co-working on työn tekemisen muoto, mitä tehdään työtiloissa, joissa voi työskennellä eri organisaatioiden työntekijöitä hyödyntäen yhteisiä fasiliteetteja. Ivanov (2021, 178) tuo esille, että co-working-tiloihin panostaminen on tärkeää organisaatiolle, jotka toimivat maantieteellisesti hajautetusti. Co-working-tilat tarjoavat organisaatioille joustavan työympäristön, tukea kasvuun sekä yhteisön tarjoamat yhteydet eli sosiaalisen pääoman. Co-working-tiloissa työskentely antaa tukiverkoston sekä mahdollisuuden tuntee kuuluvansa yhteisöön, jossa ihmiset jakavat tavoitteita, ideoita sekä oppivat toisiltaan. (Yhteisö sekä joustavat toimitilat yhdellä maksulla.)

Torro (2023) tuo tutkimuksessaan esille, että perinteiset etätyökalut eivät tue riittävästi sosiaalisten siteiden vahvistumista eikä tiimien yhteenkuuluvuutta. Hänen mukaansa sosiaalinen virtuaalitodellisuus on yksi tulevaisuuden mahdollisuus, joka tuo etäympäristössä työskentelyyn sosiaalisia suhteita ja tiimiyhtenäisyyttä sekä auttaa yrityksiä mukautumaan etätyötrendiin. Sosiaalinen virtuaalitodellisuus uudistaa etätyöskentelyä, parantaa tiimiyhtenäisyyttä sekä toimii monipuolisena viestintävälineenä. Tutkimuksessa käy kuitenkin ilmi, että hyötyjen saavuttaminen edellyttää SRV-tekniikan aktiivista kehittämistä sekä integrointia osaksi yritysten työprosesseja. (Torro 2023, 7–8.)

3.4 Yhteenveto tutkimuksen teorettisesta viitekehystä

Työn teorettinen viitekehys on rakennettu niin, että tutkimuksen aihe on aluksi jaoteltu aihetta kuvaaviin käsitteisiin. Käsitteitä on työstetty tutkimusprosessin alussa mind mapin avulla niin, että aihe saataisiin rajattua mahdollisimman hyvin ja selkeästi sekä kohdistettua tutkittavaan ilmiöön. Käsitteiden avulla Finto-palvelusta on haettu sopivia asiasanoja, joiden avulla esimerkiksi Janetista ja Finna tietokannoista on etsitty aineistoja ja lähteitä. Aineisto on pyritty rajaamaan vertaisarvioituihin sekä koko tekstiin sisältäviin sekä mahdollisimman ajankohtaisiin aineistoihin. Vertaisarvioituilla aineistoilla pyritään lisäämään lähteiden luotettavuutta, koska tieto on näin ollen tarkistettua. Tutkimuksen lähdemateriaalina on käytetty kirjallisuutta, kansainvälisiä ja suomalaisia tieteellisiä artikkeleita sekä aikaisempia tutkimuksia.

Tämän työn teorettinen viitekehys koostuu yhdestä pääkäsitteestä, joka on hybridityö. Hybridityö pitää sisällään kaksi käsitettä lähi- ja etätyö. Teorettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu paljon etätyö-käsitettä, koska etätyö toimii osana hybridityötä. Hybridityön käsite on useiden lähteiden perusteella syntynyt vasta koronapandemian seurauksena, joten aikaisemmat tutkimukset pohjautuvat suurilta osin etätyökäsitteeseen. Hybridityön lisäksi tämän työn teorettiseen viitekehykseen on tarkasteltaviksi aiheiksi otettu hybridijohtaminen sekä hybridityön merkitys yhteisöllisyydelle. Hybridityö on ilmiönä tällä hetkellä hyvin ajankohtainen liike-elämässä. Organisaatiot pohtivat ja kehittävät tällä hetkellä kuumeisesti hybridityöntekemisen malleja, käytänteitä sekä toimintatapoja. Tutkimuksen teorettista viitekehystä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista ja sitä ohjaavia tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä. Lisäksi tässä luvussa käsitellään ja perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa, aineiston keräämistä, aineiston analysointia ja tulkintaa sekä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään hybridityön kontekstia kohdeorganisaatiossa sekä kokemuksia hybridityön merkityksestä yhteisöllisyydelle. Tutkimuksen aihe on lähtöisin toimeksiantajan tarpeesta kehittää ja tutkia organisaation hybridityömallia ja toimintatapoja. Työn tekemisen muotona hybridityö on kohdeorganisaatiossa ajankohtainen, koska ennen koronapandemiaa hybridityötä oli mahdollista tehdä ainoastaan poikkeustilanteissa. Koronapandemian seurauksena organisaatiossa siirryttiin vauhdilla tekemään töitä hybridimallilla. Vauhdikkaan siirtymisen vuoksi

on havaittu, että toimintatapoja tulisi kehittää. Hybridityöhön siirtyminen on myös vaikuttanut organisaatiossa yhteisöllisyyden kokemukseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona sekä hybridijohtamisesta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää hybridityön merkitystä yhteisöllisyydelle. Tutkimustulosten avulla organisaatio saa tärkeää tietoa työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Lisäksi tutkimuksen avulla organisaatio saa konkreettisia keinoja hybridityön toimintamallien kehittämiseen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen lisäksi muissa organisaatioissa, jotka pohtivat hybridityön toimintatapoja sekä merkitystä yhteisöllisyyden kokemukseen. Näiden asioiden tutkiminen on toimeksiantajaorganisaatiolle tärkeää, koska tällä hetkellä on havaittavissa, että tarvittaisiin työkaluja hybridityön kehittämiseen ja toimintatapojen eteenpäin viemiseksi. Organisaatiossa on havaittu, että hybridityöhön siirtyminen on heikentänyt yhteisöllisyyden kokemusta. Tämä on tullut esille työtyytyväisyyskyselyissä sekä kahvipöytäkeskusteluissa. Tutkimustulosten avulla organisaation on helpompi lähteä viemään eteenpäin hybridityöskentelyä sekä kehittää hybridityömallia ja toimintatapoja.

Tutkimuksen tavoitteita ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten esihenkilöt ja työntekijät ovat kokeneet hybridityön työn tekemisen muotona?
2. Minkälaisia kokemuksia esihenkilöillä ja työntekijöillä on hybridijohtamisesta?
3. Minkälainen merkitys työntekijöiden ja esihenkilöiden mielestä hybridityöllä on yhteisöllisyydelle?

4.2 Laadullinen tutkimus tiedon hankinnan strategiana

Puusa ja Juuti (2020) kertovat, että tieteen tavoitteena on ymmärtää, selittää sekä kuvata todellisuutta. Tieteen kriteereitä ovat järjestelmällisyys, objektiivisyys, kriittisyys, itsenäisyys ja puolueettomuus. Lisäksi tieteellisen tiedon tulee olla hyvin perusteltua. Tieteellisten tutkimusten keskiössä ovat pyrkimys kuvata, selittää, tulkita ja ymmärtää ilmiöitä. Tavoitteena luoda syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 25–26.) Juutin ja Puusan (2011, 31) mukaan laadullinen tutkimus on tärkeää, koska se tutkii yleensä näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten kanssakäymisen myötä syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. He toteavat, että laadullinen tutkimus antaa äänen moninaisuudelle ja vähemmistöille. Patton (2002, 47) kertoo, että laadullinen tutkimus kertoo ja ”vangitsee” tutkittavan tarinan. Denzin ja Lincolmin (2005, 2–4)

mukaan laadullinen tutkimus kuvaa ihmisten kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja se pyrkii kuvaamaan jokaisen yksilön omia tulkintoja. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkittaessa juuri yksilöiden kokemuksia ja ajatuksia sekä tavoitteena luoda ilmiöstä syvällisempi ymmärrys, tuki laadullinen tutkimus tutkimuksen toteuttamista.

Pattonin (2002, 145) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada selville mitä ihmiset tekevät, ajattelevat, tietävät ja tuntevat. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska Kananen (2017) mukaan kvalitatiivinen tutkimus tulee kyseeseen, kun ilmiötä ei vielä tunneta ja siitä halutaan saada syvälinen ymmärrys. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää missä ilmiössä on kyse. (Kananen 2017, 32–33.) Klenke (2016, 6) ja Vilka (2021, 17) ovat todenneet, että laadullinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten sekä antaa oikeita vastauksia juuri ilmiöpohjaisiin tutkimusaiheisiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 33) kertovat, että laadullisen tutkimuksen katsotaan olevan ymmärtävää tutkimusta. Juuti ja Puusa (2020) puolestaan kertovat, että laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä haastateltavien näkökulmasta. Tutkimusta tehdessä ollaan kiinnostuneita henkilöiden tunteista, ajatuksista, kokemuksista sekä merkityksistä. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää yksilöiden ajatuksia ja kokemuksia sekä saada ilmiöstä syvällisempi ymmärrys, joten laadullinen tutkimusmenetelmä oli oikea valinta tämän tutkimuksen toteuttamistavaksi.

4.3 Toimeksiantajaorganisaatio

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Jyväskylän Vuokra-asunnot Oy myöhemmin JVA. JVA on kaupungin omistama vuokrataloyhtiö, jolla on noin 7000 vuokra-asuntoa ympäri Jyväskylää. JVA omistaa ja ylläpitää vuokra-asuntoja sekä tarjoaa niihin liittyvää palvelutoimintaa. Asukkaita JVAn taloissa asui vuonna 2022 noin 12 185. JVA on Jyväskylän seudun johtava vuokra-asumispalveluiden tarjoaja. Asukkailleen JVA tarjoaa viihtyisiä ja kohtuuhintaisia vuokra-asuntoja, jotka sopivat eri elämäntilanteisiin. Asukkailla on myös mahdollisuus osallistuvaan asumiseen. (JVA esittely N.d.; Vastuullisuusrapotti 2022.)

JVA on perustettu vuonna 1992, mutta sen historia ulottuu jo vuoteen 1973. JVAn toiminnan juuret ulottuvat seitsemänkymmenen vuoden taakse ja nyky muodossa yhtiö on toiminut kolmekymmentä vuotta. JVAn tavoitteena on olla Jyväskylän alueen vastuullisin, halutuin ja asukaslähtöisin

vuokranantaja. JVA:n toimintaa ohjaavat seuraavat arvot: asukaslähtöisyys, ympäristöystävällisyys, tasapuolisuus ja jatkuvuus. Henkilökuntaan kuului vuonna 2022 37 työntekijää. Organisaatio koostuu neljästä tiimistä: vuokraus, talous, palveluisännöinti sekä kiinteistöjen ylläpito ja rakennuttaminen. (JVA esittely N.d.; Vastuullisuusrapotti 2022.)

Tutkittava ilmiö on ajankohtainen toimeksiantajaorganisaatiossa tällä hetkellä, koska ennen koronapandemiaa yrityksessä ei ollut mahdollisuutta hybridityöskentelyyn. Koronapandemian seurauksena organisaatiossa siirryttiin nopeasti hybridityöhön, eikä valmiita toimintatapoja ollut käytettävissä. Pandemian jälkeen hybridityö on jäänyt pysyväksi työn tekemisen muodoksi yritykseen. Organisaatiossa on pyritty kehittämään työn tekemisen tapoja läpi organisaation siten, että kaikille halukkaille pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisuus tehdä hybridityötä.

Hybridityön toimintaohjeet ja säännöt toimeksiantajaorganisaatiossa

Organisaatiossa on tällä hetkellä ohjeistuksena, että hybridityötä voi tehdä niin, että 80 % on etätyötä ja 20 % on lähityötä. Organisaatiossa on käytössä hybridityösopimus, jossa on määritetty hybridityötä koskevat asiat. Sopimus antaa työnantajalle oikeuden päättää hybridityön kestosta ja sen päättämisestä. Lisäksi on määritetty, että työntekijä voi ilman erillistä syytä päättää hybridityösopimuksen ja siirtyä lähityöhön. Sopimuksessa on myös määritetty, että jos hybridityön tietosuoja ei ole riittävä tai se muuttuu hybridityön aikana heikoimmaksi tai hybridityö on hankalaa tai hankaloituu etäyhteyksien toimivuuden vuoksi, työntekijä siirtyy tekemään työtehtävät työpaikalle. Lisäksi on määritetty hybridityön määrä, ajankohta ja hybridityötehtävät. Sopimuksessa on mainittu, että työajanseuranta enimmäismäärän osalta on työntekijän vastuulla.

Hybridityösopimus ottaa kantaa siihen, että työntekijällä tulee olla jatkuvasti valmius toimistolle siirtymiseen työtehtävien niin vaatiessa. Sopimukseen on kirjattu, että hybridityötä koskevat normaalit työaikasäännöt ja työaika kirjataan organisaation kirjausjärjestelmään. Hybridityösopimuksessa mainitaan lisäksi, että työntekijän tulee pitää kirjaa tehdyistä työtehtävistä niin, että ne ovat esihenkilön luettavissa OneDrivessä. Sairaspoissaoloista ilmoitetaan organisaation normaalien käytänteiden mukaisesti. Työntekijä voi sopimuksen mukaan tehdä työtehtäviään työntajan työvälineillä, mutta näistä on pidettävä asianmukaista listaa. Lisäksi sopimuksessa on mainittu, että työnantaja ei vastaa hybridityön aiheuttamista kustannuksista, esimerkiksi sähkönkulutukseen tai

työtilaan liittyen. Hybridityösopimuksessa mainitaan, että työtehtävissä tulee huomioida normaali salassapitovelvollisuuden lisäksi erityisesti tietoturvallisuus ja työntajan työvälineitä saa käyttää ainoastaan hybridityösopimuksen tehnyt henkilö. Lisäksi hybridityösopimus ottaa kantaa siihen, että asiakaspalvelua varten tulee olla erillinen työtila, jossa työhön liittyvät puhelut on mahdollista hoitaa tietoturvallisesti. Paperiaineiston käsittely pois lukien ohjeet ja omat muistiinpanot on etätyössä kiellettyä. Hybridityösopimukseen on lisäksi kirjattu hybridityön pääasiallinen suorituspaikka.

4.4 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen toteuttamisessa lähdettiin liikkeelle perehtymällä huolellisesti teoreettiseen viitekehukseen ja tutkimuksen käsitteisiin. Tutkimusaihe rajattiin tarkasti ja sen avulla tutkimukselle muodostettiin tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen luonteen perusteella valittiin tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruutavat. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Aineiston keruutavaksi valittiin teemahaastattelu. Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan teemahaastattelut korostavat yksilön tulkintoja aiheesta sekä korostavat yksilön asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa teemahaastattelussa edetään valittujen ja keskeisten teemojen mukaisesti ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkittavaan ilmiöön. Valitut teemat perustuvat teoreettiseen viitekehukseen eli tietoon siitä mitä ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74–75.) Kanasen (2015) mukaan teemahaastattelun teemat päätetään ennakkoon ja ne pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista, merkityksiä sekä merkityksen syntymistä vuorovaikutuksessa. (Kananen 2015, 75.)

Tutkittaessa henkilöiden ajatuksia, kokemuksia sekä asioiden merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä on teemahaastattelu oikea valinta, koska näin saatiin syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun avulla saatiin luotua vapaa vuorovaikutuksellinen tilanne, joka eteni ennakkoon määritettyjen teemojen avulla. Tarkoituksena oli edetä ilman tarkempaa kysymysvalikoimaa, jolloin haastateltava pystyi ohjaamaan keskustelua itselleen merkitykselliseen suuntaan ja näin saatiin haastateltavan ajatukset sekä kokemukset päärooliin. Haastattelurunko muodostettiin teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Liitteessä 2 ja 3 on esitetty teemahaastatteluiden pohjana toiminut haastattelurunko. Haastattelurunko piti sisällään tutkimuksen

teemat, jotka olivat hybridityö, yhteisöllisyys ja hybridityön johtaminen. Teemojen alle oli listattu apukysymykset.

Ennen varsinaisen tutkimuksen käynnistymistä toteutettiin useamman henkilön kanssa tutkimuksen testausvaihe. Testausvaiheessa henkilöitä haastateltiin tehdyn rungon mukaisesti ja haastatteluprosessi noudatti tulevien haastatteluiden kaavaa. Tämän avulla haastattelun etenemistä ja teemahaastattelurunkoa saatiin vielä viimeistelyä ja mahdolliset pullonkaulat tunnistettua. Tämä lisäsi myös tekijän luottamusta ja varmuutta tutkimusprosessin läpiviemiseen. Haastattelukysymysten testaaminen koettiin tärkeäksi vaiheeksi tutkimusprosessissa. Haastatteluun valituille lähetettiin ennakkoon sähköpostitse haastattelukutsu. Haastattelukutsu ja sopimus on esitelty liitteessä 1. Haastattelukutsussa ja sopimuksessa esiteltiin tarkemmin tutkimuksen tavoitteita ja avattiin myös tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet. Haastatteluja tehtiin kymmenen kappaletta; mukana oli 5 työntekijää ja 5 esihenkilöä. Tutkimukseen valittiin sekä esihenkilöitä että työntekijöitä, jotta tutkimuksen tuloksiin saataisiin molempien osapuolten kokemuksia ja näkemyksiä. Tämän avulla tutkimustuloksina saatiin moninaisempia näkemyksiä ja laajempia kehittämiskohteita.

Empiirisen aineiston tavoitteena oli saada kymmenen haastattelua ja tämä tavoite saavutettiin. Kanasen (2015) mukaan haastattelujen määrää voi olla vaikea ennakkoon määrittää. Hänen mukaansa onkin tärkeää, että kerättyä aineistoa analysoidaan koko keruun ajan, koska näin voidaan varmistua ja todeta saatu aineisto riittäväksi. (Kananen 2015, 146.) Opinnäytetyön tekijä seurasi haastattelujen etenemistä koko aineistonkeruun ajan ja pystyi toteamaan määrän riittäväksi. Tämän tutkimuksen riittävyttä ei perustella saturaation avulla, koska tarkoituksena oli saada haastattavilta erilaisia kokemuksia. Myös saturaatiolla aineiston riittävyden perustelevinen on ongelmallista tässä tutkimuksessa, koska alussa ei ollut tietoa siitä, mitä aineistoista haetaan ja mitä asioita aineistossa nousee esille. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2008) kertovat, että aineiston riittävyttä voidaan seurata saturaation avulla. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistamaan itseään eikä uudet haastattelut tuota enää olennaisesti uutta tietoa. Tutkijan rooli korostuu tällöin, koska hänen täytyy seurata aineiston riittävyttä keräämisen aikana ja tehdä päätös siitä, milloin aineistoa on tarpeeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esille, että saturaation seuraaminen ei sovi kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin ja sen seuraaminen on osittain ongelmallista. Ongelmallisuus saturaation seuraamisessa liittyy siihen, että jo alussa pitäisi

olla tieto mitä aineistosta haetaan. Lisäksi jos tutkimuksella haetaan erilaisia kokemuksia, on saturaation seuraaminen ongelmallista. Jos laadullisella tutkimuksella haetaan samanlaisuutta, on perusteltua tulkita aineiston riittävyttä saturaation kautta. Laadullisessa aineistossa on tärkeää pohdittua, hakeeko yhdenmukaisuutta eli homogeenistä vai erilaisuutta eli heterogeenistä.

Heterogeeninen tutkimus vaatii suuremman aineiston kuin homogeeninen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–102.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on Tuomen ja Sarajärven (2018, 85) mukaan saada syvämpi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Patton (2002, 230) sekä Kananen (2015, 146) että Puusa ja Juuti (2020, 84) ovat todenneet, että haastateltaviksi tulisi valita sellaisia henkilöitä, joita ilmiö koskee. Lisäksi heillä tulisi olla mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkittaessa kokemuksia hybridityön tekemisestä ja sen merkityksestä yhteisöllisyyden kokemukselle, ovat tutkimuksen kohderyhmänä oleellisesti ne henkilöt, jotka tekevät tai ovat tehneet hybridityötä organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä tärkein haastateltavan valintakriteeri oli, että henkilö oli tehnyt viimeisten vuosien aikana hybridityötä. Näin voitiin varmistua, että haastateltavilla on tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, ajatuksia sekä kokemuksia. Haastatteluun osallistuvat valittiin niin, että jokaisesta eri organisaation tiimistä osallistui henkilöitä. Lisäksi pyrittiin valitsemaan eri-ikäisiä henkilöitä. Näitä kriteereitä käyttämällä haastattelut antoivat tutkittavasta ilmiöstä oleellista ja luotettavaa tietoa. Motivaationa tutkimukseen osallistumisella toimi se, että tutkimustulosten avulla on mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa. Lisäksi työntekijät ja esihenkilöt saavat oman äänensä kuuluviin. Nämä tiedot ovat tärkeitä organisaation toimintatapojen kehittämiseksi.

Pohjatyon jälkeen tutkimuksessa siirryttiin varsinaiseen tutkimuksen toteuttamiseen. Haastattelut toteutettiin 21.11.2023-24.11.2023 välisenä aikana. Kaikissa haastatteluissa käytettiin apuna Microsoft Teams-ohjelmiston videopalaveriominaisuutta ja litterointiominaisuutta, koska sen avulla oli mahdollista saada litteroinnista raakaversio. Haastatteluista kahdeksan toteutettiin kasvotusten JVAn toimistolla sekä kaksi etänä Teamsin kautta. Etänä toteutettavissa haastatteluissa pyydettiin pitämään koko haastattelun ajan kameraa päällä. Tämä sen vuoksi, että haastatteluun saatiin läsnä olevampi tunnelma. Näin myös eleet ja kehonkieli välittyivät haastattelutilanteessa. Haastattelut tallennettiin ja nauhoitettiin hyödyntäen Teamsin tallennusominaisuutta. Lisäksi haastattelut

tallennettiin vielä puhelimalla, että voitiin varmistua tallentamisen onnistumisesta. Kaikilta haastatteluun osallistuvilta pyydettiin haastattelun alussa lupa nauhoitukseen. Kasvotusten tehtävissä haastatteluissa pyydettiin lupa myös kirjallisesti. Etänä tehtävissä haastatteluissa luvan anto nauhoitettiin haastattelun yhteyteen. Haastateltavien kanssa käytiin haastattelun aluksi läpi tietosuojaseloste ja varmistettiin, että haastateltavat tietävät mitä tietoja haastattelussa kerätään. Haastattelussa kerättiin haastattelun nauhoite, joka tulkitaan henkilötiedoksi. Haastateltavien kanssa käytiin läpi, että kerätty aineisto tullaan anonymisoimaan. Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelut sujuivat hyvin eikä ongelmia ilmennyt. Myös tekniikka toimi moitteetta jokaisen haastattelun osalta. Haastattelutilanteet sujuivat luontevasti sekä tunnelma oli avoin sekä keskusteleminen. Haastateltavat pystyivät avoimesti jakamaan omia kokemuksia, ajatuksia sekä mielipiteitä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista.

4.5 Aineiston analysointi ja tulkinta

Tämän tutkimuksen aineisto analysointiin käyttäen sisällönanalyysin menetelmiä. Pattonin (2002) mukaan laadullinen sisällönanalyysi on kerronnallisen aineiston analysoimista, jonka tavoitteena on tunnistaa teemoja ilmiön sisältä. Tämän menetelmän avulla aineisto on mahdollista analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti. Laadullisen aineiston analysoiminen vaatii tutkijalta kriittisyyttä, analyttisyyttä sekä kurinalaisuutta. Mutta se antaa myös tilaa luovuudelle. (Patton 2002, 452–454.) Tämä analyysimenetelmä valittiin, koska Tuomen ja Sarajärven (2018, 109–117) mukaan sisällönanalyysin menetelmät soveltuvat juuri haastatteluiden analysoimiseen. Heidän mukaansa tämän analyysimenetelmän avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan kuvaus tiivistetyssä ja yksinkertaisemmassa muodossa. Myös Patton (2002, 453) on todennut, että sisällönanalyysimenetelmällä laadullinen aineisto saadaan pelkistettyä ja sitä pystytään kuvaamaan sekä teemoittelemaan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti.

Aineiston analysointitavaksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysimenetelmä etenee Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan seuraavasti (ks. kuvio 4). Aluksi haastattelut kuunnellaan ja litteroidaan sanatarkasti. Sen jälkeen aineistoa luetaan ja sisältöön perehdytään. Aineistoa työstetään etsimällä ja alleviivaamalla pelkistettyjä ilmauksia, jonka jälkeen ilmaukset listataan. Pelkistetyistä aineistoista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset yhdistetään ja niistä kootaan alaluokkia. Alaluokat yhdistetään ja niistä kootaan yläluokkia. Yläluokat yhdistetään pääluvuiksi tai yhdistäväksi luokaksi, jonka jälkeen

kootaan kokoavat käsitteet. Analyysiyksikkö määritetään ennen analyysin aloittamista. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Tutkimuksen tutkimustehtävä ja aineisto ohjaavat analyysiyksikön määrittämistä. Aineiston analysoimisen ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pelkistetään eli redusoidaan. Tämä tarkoittaa kaiken epäolellaisen tiedon karsimista. Tämän vaiheen jälkeen aineistoa ryhmitellään eli klusteroidaan. Tässä vaiheessa käydään huolellisesti läpi alkuperäiset koodatut ilmaisut. Aineistoista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tämä vaihe luo pohjan tutkimuksen rakenteelle sekä luo kuvauksia ilmiöstä. Seuraavaksi aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Tässä vaiheessa aineistoista erotetaan oleellinen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)



Kuvio 4. Laadullisen tutkimuksen analysoinnin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 104)

Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin haastatteluiden kuuntelemisella, jonka jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti hyödyntäen Teams-sovelluksen litterointiohjelmaa. Litterointeja työstettiin vielä kuuntelemalla haastatteluja ja täydentämällä kohtia, joita sovellus ei tunnistanut. Haastattelut litteroitiin saman tien. Tällä varmistuttiin siitä, että aineistoa saatiin riittävästi ja tekijän oli mahdollisuus tehdä päätös aineiston riittävydestä. Aineiston analysoiminen oli haastavaa ja aikaa vievää. Haastavuutta lisäsi se, että aineistosta nousi esille paljon kiinnostavia asioita. Sen vuoksi oli hetimitäin hankalaa rajata ja tehdä päätöksiä siitä mitä jätetään pois. Aineistoa analysoitaessa kiinnitettiin myös huomiota siihen, miten kokemukset asioista voivat olla hyvin erilaisia eri ihmisillä. Nämä erilaisuudet kokemuksissa toivat myös hyviä asioita esille tutkimuksen kannalta, koska näin tutkimustuloksiin saatiin syvyyttä ja eri tulokulmia. Pattonin (2002, 239) mukaan laadullinen aineisto

tulisi käydä useaan kertaan läpi, jolloin tutkijan on mahdollista muodostaa kokonaiskuva aineistosta. Sen vuoksi litterointien jälkeen aineistoon perehdyttiin huolellisesti lukemalla ne läpi useaan otteeseen, jotta haastatteluista pystyttiin muodostamaan kattava kokonaiskuva. Tämän jälkeen pystyttiin tekemään päätös siitä, että mikä aineistoissa kiinnostaa. Tämä auttoi myös jättämään materiaaleista kaikki muut asiat pois.

Aineistoista esille tulleista muista asioista, jotka tämän tutkimuksen kannalta eivät olleet oleellisia, muodostettiin jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) ovat todenneet laadullisen tutkimuksen aineiston analysoimisen haasteeksi sen, että aineistoista nousee usein esille useita muitakin kiinnostavia asioita. He toteavat, että aineistosta tulee valita tarkasti rajattu kapea ilmiö, koska kaikkea ei ole mahdollista tutkia yhdessä tutkimuksessa.

Aineiston analysoiminen aloitettiin alleviivaamalla keskeiset asiat tulostettuun materiaaliin. Sen jälkeen muodostettiin analyysiyksikkö. Aineistosta poimittiin keskeiset asiat tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten ohjaamana. Nämä asiat koottiin aluksi alkuperäisilmauksien Excel-listaan, minkä jälkeen niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Excel-listassa näitä ilmauksia ryhmiteltiin väreittäin. Sen jälkeen aineistoa työstettiin muodostamalla pelkistettyjen ilmauksien johdattelemana alaluokat, yläluokat ja pääluokat. Lopuksi aineisto työstettiin lopullisten tulosten muotoon. Tutkimustuloksissa haastatteluissa tulleita suoria lainauksia käytettiin havainnollistamaan tutkimustuloksissa. Alla olevissa kuvioissa 5 ja 6 havainnollistetaan esimerkkien kautta alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaisut sekä pelkistettyjen ilmaisujen ala-, ylä- ja pääkategoriat.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<i>Pitää olla luottamus, jos ei luota työntekijöihin niistä voi tulla aika inhottavaa, että jos se menee semmoiseksi kyräilyksi ja käyttämiseksi. Voi vapautuneesti olla etänä ja tietää että se esihenkilö luottaa, että se tekee työnsä.</i>	Esihenkilön luottamus on erityisen tärkeää hybridityössä
<i>Mutta se on varmaan niin eri, että jos sä niinku kaipaisit sitä yhteisöä ja sä haluaisit olla siinä ja kokisit että sä et niinku kuulu siihen. Ne jotka kaipaa sitä yhteisöllisyyttä ovat varmasti toimistolla ja ne jotka eivät kaipaa ovat etänä.</i>	Yhteisöllisyyden kaipuun kokemukset yksilöllisiä
<i>Ja sitten varmaan ihan rekrytointivaltti mun mielestä. Kun ihmiset nykyään haluaa tehdä etätöitä. Niin kyllä mä niinku oon vakaasti sitä mieltä, että se on niinku semmoinen hyvä asia yritykselle, että mitä enemmän saa tehdä etänä.</i>	Hybridityö koetaan rekrytointi valtiksi

Kuvio 5. Esimerkki alkuperäisistä ja pelkistetyistä ilmaisuista

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Analysointiyksikkö
<i>Esihenkilön luottamus on erityisen tärkeää hybridityössä</i>	Esihenkilön rooli hybridityössä	Hybridijohtaminen työntekijän näkökulmasta	Hybridijohtaminen	Hybridijohtaminen
<i>Yhteisöllisyyden kaipuun kokemukset yksilöllisiä</i>	Yhteisöllisyyden merkitys	Kokemukset yhteisöllisyydestä työntekijöiden näkökulmasta	Yhteisöllisyys hybridityössä	Yhteisöllisyys
<i>Hybridityö koetaan rekrytointi valtiksi</i>	Hybridityön hyödyt	Hybridityön hyödyt ja haitat	Hybridityö	Hybridityö

Kuvio 6. Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen ala-, ylä- ja pääloukista

Tutkimuksessa tehtiin päätös jättää haastatteluista kaikki tunnistetiedot pois tutkittavien anonymiteetin takaamiseksi. Tähän päädyttiin, koska työyhteisö on itsessään pieni ja lisäksi esihenkilöitä on vähän. Nämä seikat vahvistavat tekijän päätöstä suojata haastateltujen henkilöllisyyttä. Tutkimuksen tekijän tehtävä on taata tutkittavien suoja anonymiteetin, jonka vuoksi tähän päädyttiin. Anonymiteetti lisäsi tutkittavan kokemusta siitä, että tutkimukseen on turvallista osallistua. Tällä pyrittiin takaamaan, että tutkittavia ei olisi mahdollista tunnistaa. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saarni (1994, 88) ovat myös tuoneet esille tämän seikan laadullisen tutkimuksen eettisenä ongelmana. He ovat todenneet, että tutkijan tehtävä on suojella tutkittavia, mutta lisäksi tutkimustuloksista tulisi pystyä kertomaan rehellisesti. Tämän päätöksen puitteissa uskon, että tutkittavat pystyvät mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti jakamaan kokemuksiaan sekä ajatuksiaan.

4.6 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Ne toteutuvat, kun tutkimusprosessissa edetään eettisesti, luotettavasti ja uskottavasti. Tutkimusprosessissa, tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä että tulosten arvioinnissa tulee toimia rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti. Tieteellisessä tutkimuksessa tulee käyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tutkimus-, tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä. Tieteellisen tutkimuksen tekijän tulee työskennellä koko tutkimusprosessin ajan avoimesti ja vastuullisesti. Tutkimuksen tekijän tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Tutkimus toteutetaan, suunnitellaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkija huolehtii tarvittavista luvista, mahdollisen eettisen ennakoarvioinnin, sopii tutkimusosapuolten kanssa oikeuksista, velvollisuuksista sekä aineiston säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista. Tietosuojaa otetaan huomioon koko tutkimusprosessissa. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2021, 6–7.)

Aaltion ja Puusan (2011, 153) mukaan hyvään tutkimiskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja se on keskeinen tekijä tieteellisessä tutkimuksessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen pääkriteerin mukaan. Nämä kolme pääkriteeriä ovat uskottavuus, vastattavuus ja siirrettävyys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Pattonin (2002, 552–553) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus koostuu kol-

mesta tekijästä, jotka ovat tutkijan luotettavuus, oikeat menetelmät sekä usko laadullisen tutkimuksen merkitykseen. Puusan ja Juutin (2011) mukaan luotettavuuden arvioinnin kannalta merkittävää on tutkijan ymmärrys kohdeilmioistä sekä monipuolinen ja huolellinen teoreettinen perehtyminen tutkittavaan aiheeseen. (Puusa & Juuti 2011, 158–159.) Kanasen (2017) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun edellytyksenä on työn riittävä dokumentaatio. Hänen mukaansa laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusasetelma on kunnossa, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät on määritetty oikein. (Kananen 2017, 176.) Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa nousevat perinteisesti esille luotettavuutta arvioitavissa käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti. Aaltio ja Puusa (2011) kuitenkin toteavat, että nämä eivät sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Heidän mukaansa tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimusta voisi tehdä miten vaan. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrittävä tuomaan esille tutkittavien käsityksiä eli sääntönä voidaan pitää totuudellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa oleellisia tavoitteita ovat kohdeilmion kuvattavuus, ja tutkimusmenetelmien kyky tuottaa olennaista ja luotettavaa tietoa, joten nämä sivuavat myös validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. (Mts. 154–157.)

Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yhdeksän tekijän mukaan. Ensimmäinen tekijä on tutkimuksen kohde ja tutkimuksen tarkoitus: mitä on tarkoitus tutkia ja miksi? Toinen tekijä on tutkijan sitoutuneisuus: miksi tutkija kokee tutkimuksen merkitykselliseksi ja mitä olettamuksia tutkijalla on ollut ja ovatko olettamukset muuttuneet? Kolmas tekijä on aineiston keruu ja siihen liittyvät mahdolliset ongelmat ja muut tekijät. Neljäs tekijä on tutkimuksen osallistujat; millä perusteilla osallistujat on valittu sekä montako heitä on? Viides tekijä on tutkija-tiedonanto-suhde. Kuudes tekijä on tutkimuksen kesto ja aikataulu. Seitsemäs tekijä on aineiston analysoiminen, miten tutkimusta on analysoitu ja millaisia tuloksia ja johtopäätöksiä on saatu. Kahdeksas tekijä on tutkimuksen luotettavuus. Viimeinen tekijä on tutkimuksen raportointi, miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu. Tutkijan tulee riittävän tarkasti kertoa ja perustella sitä, miten tutkimus on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140–141.)

Aaltio ja Puusa (2011) toteavat laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun koostuvan monesta eri tekijästä. Luotettavuusarvioinnissa on siis syytä ottaa huomioon, ettei ole olemassa yksiselitteistä listaa tai ohjetta luotettavuuden arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun oleellisia tekijöitä ovat käytettyjen metodien kuvaus sekä jäljitettävyyys. Tämä edellä mainittu on tärkeä tekijä, kun tarkastellaan tutkijan tekemien tulkintojen luotettavuutta. Tulkintojen tulee kuvastaa mahdollisimman hyvin tutkittavien kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tulee ymmärtää omien valintojensa ja tulkintojensa merkitys tutkimukseen. Tutkijan on siis tärkeä perustella, miten hän on päätenyt tulkintoihinsa. Luotettavuus esiintyy laadullisessa tutkimuksessa eri tavoilla tutkimuksen eri vaiheissa. Esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen alussa, tukee tutkimuksen onnistumista. Huolellinen perehtyminen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkityksellistä (Aaltio & Puusa 2011, 156–159.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että ihmisiä tutkittaessa tutkimuksen eettisen perustan muodostavat ihmisoikeudet. Tutkimuksen tekijän tulee kertoa tutkittavalle tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä potentiaaliset riskit. Tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista. Tutkittavalla on oikeus missä tahansa vaiheessa kieltäytyä ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Lisäksi tutkittavalla on oikeus kieltää itseään koskevan aineiston käyttö jälkikäteen. Osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen on tutkijan tehtävä. Tutkija toteuttaa tutkimuksen luottamuksellisesti, eikä luovuta tietoja eteenpäin tai käytä niitä muihin tarkoituksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 155–156.)

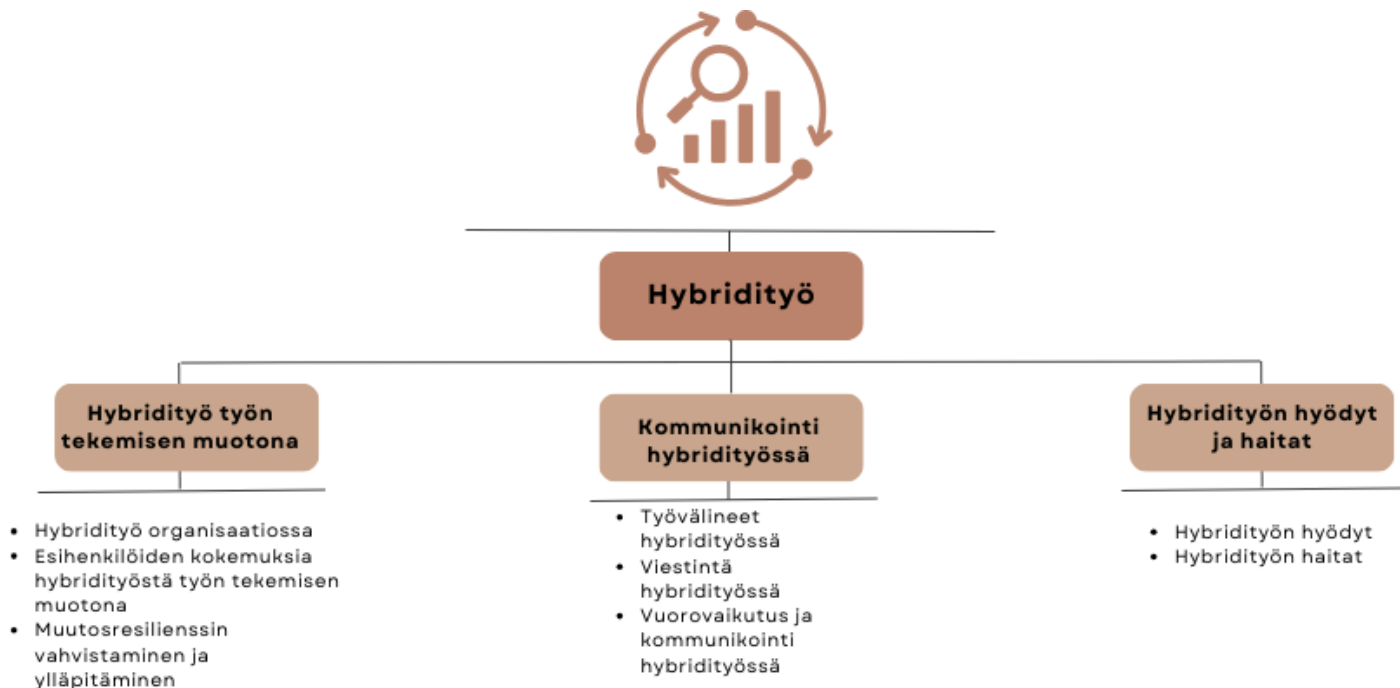
Tieteellisen tutkimuksen eettisyys huomioidaan huolehtimalla tarvittavat suostumukset, luvat sekä mahdollinen eettinen ennakoarviointi ennen aineiston keruuta. Tekijä huolehtii toimivansa oman tieteenalan ohjeiden ja sääntöjen sekä HTK-ohjetta noudattaen. Lisäksi tekijän tulee huolehtia, että tutkittavien ja tutkijoiden terveyttä ja turvallisuutta ei vaaranneta. Tieteellisen tutkimuksen tekijän tulee osoittaa arvostusta tutkittavia ja muita tutkijoita sekä osapuolia kohtaan. Mahdolliset rahoitukset ja muut sidonnaisuudet ilmoitetaan asianmukaisesti kumppaneille ja kohteille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimustulokset on jaoteltu tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Tutkimustulokset on esitelty erikseen esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta.

5.1 Esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä

Tutkimusaineiston analyysin avulla tutkimustuloksista tunnistettiin ala-, ylä- ja pääluokat. Pääluokana toimi hybridityö, yläluokaksi tunnistettiin hybridityö työn tekemisen muotona, kommunikointi hybridityössä sekä hybridityön hyödyt ja haitat. Alaluokiksi tunnistettiin hybridityö organisaatiossa, esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona, muutosresilienssin vahvistaminen ja ylläpitäminen, työvälineet hybridityössä, viestintä hybridityössä, vuorovaikutus ja kommunikointi hybridityössä sekä hybridityön hyödyt ja haitat (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Esihenkilöiden kokemuksia hybridityön tekemisestä

5.1.1 Hybridityö työn tekemisen muotona

Haastatteluista viisi tehtiin organisaatiossa toimiville esihenkilöille. Haastattelujen aluksi esihenkilöiltä kysyttiin hybridityön tulosta organisaatioon. Haastatteluissa kävi ilmi, että ennen koronapandemiaa organisaatiossa ei ollut mahdollista työskennellä hybridinä. Organisaatiossa oli kuitenkin noin vuosi ennen koronapandemian alkua aloitettu testaamaan hybridityöskentelyä johtoryhmän jäsenillä yksittäisillä ja satunnaisilla päivillä. Tuolloin ei myöskään ollut käytössä etätyösopimuksia tai muita ohjeistuksia. Organisaatiossa oli ollut hyvin perinteinen työn tekemisen kulttuuri käytössä ennen koronapandemiaa, mikä tarkoitti työn tekemistä toimistolla. Lisäksi asiakkaille oli laajat puhelin- ja palveluajat käytössä. Yksi esihenkilö kertoi osuvasti haastattelussa ”maailma on muuttunut hirveän paljon ihan muutaman vuoden sisällä, että onhan tässä ollut vähän reunoista pitelemistä välillä.” Esihenkilöt kertoivat seuraavasti työskentelytavoista organisaatiossa ennen koronapandemiaa:

Ei käytännössä ollut mahdollista tehdä hybridimallilla. Johtoryhmälle oli mahdollisuus varmaan ehkä noin vuotta aikaisemmin tehdä päivä kuukaudessa. Tota ei mun miustaakseni juurikaan käytetty, eikä meillä ollut siihen etätyösopimustakaan.

Meillähän oli hyvin perinteinen se toimintamalli työskentelyssä. Meillä oli hyvin perinteinen tapa toimia ja perinteinen organisoituminen siinä työskentelyssä.

Ei, käytännössä ollut mahdollista tehdä hybridimallilla. Sitä vähän testailtiin johtoryhmän jäsenillä. On keskusteltu siitä, että sitten kun tää korona hässäkkä tuli päälle niin oli hyvä, että oli hetki keretty valmistautua.

Hybridityö organisaatiossa

Koronapandemian seurauksena organisaatioon tuli mahdollisuus työtehtävien puitteissa siirtyä hybridityöhön. Organisaatiossa toivottiin pandemian aikana, että kaikki, jotka pystyivät tekemään töitä etänä, siirtyisivät rajoitusten vuoksi etätöihin. Yksi esihenkilöistä kertoi, että siirtymännopeus ja pakollisuus saattoivat jopa helpottaa ja nopeuttaa hybridityöhön siirtymistä. Organisaatiossa oli kahden esihenkilön mukaan havaittavissa ristiriitoja ja epätasa-arvon kokemuksia, koska kaikissa työtehtävissä ei ollut mahdollisuutta tehdä juuri lainkaan tai ollenkaan hybridityötä. Nämä työtehtävät olivat organisaatioissa sellaisia, joihin kuului asiakaspalvelua ja henkilötietojen käsittelyä. Esihenkilöt kuvailivat seuraavasti kokemuksiaan:

Mä luulen, että vähän tahtotilaa olisi ollut jossain kohtaan tiimeissä, että se hybridityö olisi onnistunut. Niin mä ajattelen, että siitä ehkä tämmöistä no ei nyt ehkä ihan eriarvoisuuden tunnetta, mutta kuitenkin sellaista harmitusta.

Tottakai kun kaikissa työtehtävissä sitä hybridityötä ei pystytä tekemään joko ollenkaan tai sitten hyvin vähän niin. Sehän näitä jos nyt jotain ristiriitoja on ollut tähän liittyen, niin varmaan semmoisia ne on sitten ollut.

Totta kai sitä kateutta on ollut, että minkä takia mä en voi tehdä. Siis yleensä ollut silleen, että hybridityötä haluttaisiin tehdä ja ei pysty tekemään tai ei pystytä tekemään riittävää määrää. Jos me kaikki tehtäisiin samaa työtä niin silloin lähtökohtaisesti olisi varmaan samanlaiset järjestelyt kaikille ne parhaat.

Esihenkilöiden mukaan koronapandemia sai aikaiseksi valtavan digiloikan työn tekemisen tavoissa organisaatiossa. Lisäksi sen seurauksena otettiin laajemmin käyttöön sähköisiä toiminnallisuuksia. Koronapandemian aikana organisaatiossa oli toive, että kaikki, jotka pystyivät ja haluaisit, tekisivät töitä etänä. Esihenkilöt kuvailivat koronapandemian aiheuttamia muutoksia työn tekemiseen:

No korona aikaa oli sellainen ajatus, että kaikille ketkä sitä etätyötä niinku haluisi ja jotenkin olisi niinkun mahdollista tehdä, niin heille sitten tarjottiin se mahdollisuus. Ja joillekin sitten myös velvoittavalla tavalla, että jos sulla on mahdollisuus olla etänä tekemässä ja on siis ihan halukas siihen, niin sitten lähtökohtaisesti on kotona, että ei tarvitse käydä toimistolla.

Se oikeastaan pikkuhiljaa siirtyi siihen hybridityöhön. No mä itse rupesin lisäämään heti tietysti sitä etänä olemista. Johtoryhmän jäsenille oli helppo vain lisätä prosenttia. Niin sitten pikkuhiljaa siihen rupesi tulemaan muitakin halukkaita. Sitähän vaan lähdettiin oikeastaan sen mukaan, että siis työtehtävien mukaan, että kenelle se ylipäätänsä oli mahdollista. Ja sitten tota niin vähän sitä halukkuutta sitten, kun sehän vaihtelee paljon.

Elikkä se mihin se vaikutti niin siihen, että mehän otettiin valtava digiloikka siis siinä, että ruvettiin käyttämään oikeasti sähköisiä toiminnallisuuksia. Siis mitä nyt siihen saakka oli aika vaatimattomasti käytetty.

Organisaatiossa on neljä tiimiä: talous-, vuokraus-, palveluisännöinti tiimi sekä kiinteistöjen ylläpidon ja rakennuttamisen tiimi. Tällä hetkellä kolmessa tiimissä on mahdollisuus tehdä töitä hybridinä, ainoastaan palveluisännöinti tiimissä tätä mahdollisuutta ei ole tällä hetkellä. Haastateltavat esihenkilöt kertoivat, että organisaation sisällä on hyvin erilaisia työtehtäviä, toisista työtehtävistä hybridityöhön siirtyminen on helpompaa. Haastavinta hybridityöhön siirtyminen on ollut tiimeissä, jotka ovat vastuussa palvelusta ja käsittelevät työssään pääsääntöisesti henkilötietoja. Henkilötietojen käsittelyssä tulee varmistaa ehdoton luottamus ja salassa pidettävyys. Esihenkilöt kertoivat,

että hybridityöskentelyssä ehdottoman tärkeää on luottamuksen säilyminen ja organisaation palvelun sekä toimintojen varmistaminen. Esihenkilöt kertoivat, että vuokraustiimissä on viime vuoden lopulla tehty työjärjestelymuutoksia ja työn uudelleenorganisoimista siten, että myös pääsääntöisesti henkilötietoja käsitteleville ja palvelusta vastuussa oleville tarjoutuu mahdollisuus tehdä töitä hybridinä. Esihenkilöiden kokemuksia työn tekemisen tavoista organisaatiossa tällä hetkellä:

Sehän edellytti sen, että meillä aika paljon, muutettiin näitä meidän käytäntöjämme, eli tavallaan niinku se mitä nyt on muutettu niin yksihän iso peruslähtökohta siinä on ollut se työn monipaikkaisuuden mahdollistaminen. Elikkä, että voi tehdä täällä toimistolla tai sitten voi osittain olla etänä.

Tunne siitä, että niillä järjestelyillä on nyt saatu aikaiseksi jotakin sellaista, mikä tukee sitä työn tekemistä. Ainakin semmoinen fiilis mulla on nyt tällä hetkellä. Se, että niinku toivon, että näillä muutoksilla saadaan niin sanotusti parempaa työelämää.

Esihenkilöistä kolme tekee tällä hetkellä töitä hybridinä ja kaksi esihenkilöä on pääsääntöisesti koko ajan toimistolla. Kaikki viisi esihenkilöä kokivat, että mieluisin työn tekemisen muoto heille itselleen olisi hybridityö. Kaksi esihenkilöä mainitsi työskentelevänsä mieluiten toimistolla, mutta pitivät tärkeänä sitä, että mahdollisuus hybridityön tekemiseen on kuitenkin olemassa.

Esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona

Kaiken kaikkiaan esihenkilöt kokivat hybridityön kokemukset pääsääntöisesti positiivisina, mutta myös negatiivisia kokemuksia oli ilmennyt. Esihenkilöt olivat huomanneet, että ongelmat lisääntyivät, kun hybridityötä tehtiin prosentuaalisesti enemmän. Yksi esihenkilöistä toi esille, että negatiiviset kokemukset näkyvät selkeämmin, jos tehdään organisaation mahdollistama 80 % hybridityötä. Esihenkilöiden näkökulmasta nousi esille kahden esihenkilön kokemukset siitä, että hybridityöskentely koetaan työläämmäksi, koska osa työtehtävistä on helpompi hoitaa toimistolla. Esihenkilöiden mukaan mahdollisuus hybridityöskentelyyn koetaan koko organisaatiotasolla merkitykselliseksi ja tärkeäksi etenkin sen tarjoaman joustavuuden vuoksi. Esihenkilöt toivat esille, että yksilön kokemukset asioista ovat hyvin erilaisia ja että persoonan vaikutus on myös merkittävässä roolissa hybridityön tekemisen kokemuksessa. Esihenkilöistä yksi toi esille, että hybridityö on jossain määrin kääntynyt itseään vastaan. Ennen koronapandemiaa ihmiset eivät halunneet tehdä

töitä etänä, mutta nyt tilanne on se, että lähipäivät toimistolla saatetaan kokea pakotettuina; hybridityö koetaan saavutetuksi eduksi, josta ei mistään hinnasta haluttaisi luopua.

Elikäs sillon ennen koronaa, kun tuota työtä tehtiin pääasiassa niin kun toimistolla. Sillon ihmiset ei halunneet tehdä etätöitä, sitten tavallaan tän koronan jälkeen se muuttui päälälleen, että ihmiset eivät halunneet enää tulla toimistolle.

Esihenkilöt pohtivat, että miten ja millä keinoin lähi- ja etätöy voitaisiin nivoa onnistuneesti yhteen. Tähän vaikuttaa todennäköisesti myös se, että organisaation eri tiimeissä hybridityön tekeminen on kehittynyt hyvinkin eri sykleissä. Joistakin työtehtävistä on ollut paljon helpompaa siirtyä hybridityöskentelyyn. Toisissa tiimeissä on jouduttu tekemään isoja muutoksia työtapoihin sekä rakenteellisia uudistuksia, jotta mahdollisuus hybridityöhön on voitu tarjota työntekijöille. Esihenkilöt toivat esille, että henkilökohtaisen elämän ja kodin puitteet sekä fasiliteetit vaikuttavat siihen, miten työntekijät voivat siirtyä hybridityöhön ja miten hybridityöskentely onnistuu. Hybridityöskentelyssä henkilötietojen ehdottoman luottamuksellinen käsittely on tärkeässä roolissa ja sen vuoksi esimerkiksi henkilötietoja sisältäviä papereita ei voi viedä toimiston ulkopuolelle. Esihenkilö toi esille, että organisaatiossa tulisi lisätä ymmärrystä siitä, että töissä ollaan yhtä lailla, ollaan sitten etänä tai läsnä, eikä tämä saisi vaikuttaa vuorovaikutukseen, yhteydenottamiseen eikä kommunikointiin. Tähän seikkaan yksi esihenkilöistä toi haastattelussa konkreettisen tekijän esille, työhuoneen ovesta näet helposti, onko toinen tavoitettavissa:

On siinä tavallaan se, että siitä työhuoneen ovesta sä aina näet, että mikä se tilanne on. Jos huoneen ovi on kiinni, puhtaasti kiinni, niin luultavasti ihminen on varattu. Ja jos huoneen ovi on vähän raollaan niin luultavasti sä voit silloin mennä kysymään. Teamsissä sä et näe, kun sen ihmisen kalenterin, että onko se jossain menossa vaiko ei.

Esihenkilöt kertoivat haastatteluissa, että hybridityö on saanut aikaiseksi kokemuksia epätasa-arvosta, eriytymisestä sekä ulkopuolisuuden tunteesta. Lisäksi se on heikentänyt yhteisöllisyyttä. Vapaamuotoisten ja spontaanien kohtaamisten vähentyminen on vaikuttanut negatiivisesti toisilta oppimiseen ja tiedon jakoon.

Pääsääntöisesti toiminut tosi hyvin. Silloin jos sitä käytetään ihan sitä maksimin lähellä, niin sit tulee semmoista, kun ei tuu niitä kohtaamisia luonnostaan semmoista käytävällä kohtaamista ja muuta niin siinä oon kokenut, että olisi ihan hyvä nähdä ihmisiä vähän enemmän. Mutta itse työn tekemisen kannalta, että miten niitä töitä voi tehdä etänä ja minkälainen työn jälki on ja työsuorite ja muu, niin ihan tosi hyvin sujunut.

Muutosresilienssin vahvistaminen ja ylläpitäminen

Ennen koronapandemiaa organisaatiossa oli hyvin perinteinen työn tekemisen tapa ja töitä tehtiin toimistolla. Myös asiakirjat ja erilaiset dokumentit olivat pääosin paperisia. Koronapandemian seurauksena organisaatiossa nopeutui digiloikka ja sen seurauksena sähköisiä työvälineitä otettiin monipuolisemmin ja laajemmin käyttöön. Edellytyksenä työntekijöiden toimimiselle hybridinä on se, että kaikki tieto on saatavilla samalla lailla paikasta riippumatta. Esihenkilö kertoi huomanneensa, että jostain syystä fyysisiä papereita tarvitsee enemmän lähityössä kuin etänä työskenneltäessä. Esihenkilöt kokivat, että paperiton toimisto vaikuttaa positiivisesti ympäristöön ja kuluihin, jota liiallinen papereiden tulostaminen aiheuttaa.

Haastatteluissa nousi esille yksilön ja organisaation muutosresilienssin vahvistaminen ja ylläpitäminen, varautumalla mahdollisiin muutoksiin työn tekemisen tavoissa ja digitalisaation kehityksessä jatkossakin. Esihenkilöt toivat esille, että työn tekemisen tapojen uudistukset eivät saa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan tai palveluihin. Toivottavaa olisi, että ne toisivat asiakkaille ja muille sidosryhmille positiivisia myötävaikutuksia.

5.1.2 Kommunikointi hybridityössä

Työvälineet hybridityössä

Esihenkilöt kertoivat työvälineiden ja työn tekemisen puitteiden tärkeydestä hybridityöskentelyssä. Heidän mukaansa niiden tulee olla sellaiset, että ne tukevat työn tekemistä. Esimerkiksi ergonomian tärkeys ja merkitys tuli esiin useissa haastatteluissa. Lisäksi nousi esille, että tällä hetkellä suurimmalla osalla työntekijöistä ei ole tietokoneessaan kameraa käytössä. Esihenkilö toi esille, että pitäisi tärkeänä kameran käyttöä hybridityöskentelyssä. Osalle esihenkilöistä asialla ei

ollut merkitystä tai he eivät kokeneet sitä tärkeäksi. Kameran käyttö olisi esihenkilön mukaan tärkeää, koska sen puute lisää viestinnän haasteita, kun non-verbaalinen viestintä jää pois. Esihenkilöiden kokemuksia kameran käyttämisestä hybridityöskentelyssä:

Mä luulen, että monella on se kokemus, että ei tarvitse siihen niitä kasvoja välttämättä niin JVAlla se kameran käyttö ei ole ollut mikään semmoinen, että sitä tarvitsee.

Tätä kovasti yritän ajaa, että ihmiset käyttäisivät sitä kameraa, mutta kaikilla ei ole kameraa tietokoneessa. Mä tavallaan itse koen viestinnällisesti sen kovin haastavaksi, että kyllä kuitenkin tavallaan saat tosi paljon irti sen ihmisen ilmeistä ja eleistä ja pystyt sitä tulkintaa tekemään, kun näät kasvot verrattaen tyhjään Teams paluraan.

Viestintä hybridityössä

Esihenkilöt kertoivat, että hybridityössä viestintäkanavana käytetään pääasiassa Teamsiä, koska sen kautta tavoittaa muut parhaiten. Esihenkilöistä kaksi toi esille kokemuksen informaatiotulvasta sekä tiedon pirstaleisuudesta hybridityöskentelyssä. Teams koettiin välillä liiankin aktiiviseksi ja siksi tietoa saattaa hukkuu viestitulvaan, etenkin jos on hetkittäin pois tietokoneelta. Teams-sovelluksessa on muodostettu keskusteluryhmiä työtehtävien mukaan eli näin viestit tavoittavat oikeat tiimit. Esihenkilöt kertoivat, että ovat kokeneet hybridityössä, että tietoa tulee usein jopa liikaa ja se on paikoin pirstaleista. Tiedon pirstaleisuuden kokemukseen vaikuttaa se, että asioita ei käsitellä kasvotusten samassa paikassa.

Hybridityössä tulee semmoinen tiedontulva, että sitä tietoa tulee joka paikasta, että se on jopa vähän ongelmallinenkin juttu. Oon ite kokenut, että se tulee vähän pirstaleisena joka paikasta, kun ei ole semmoista, että asiat käsitellään kasvotusten yhden pöydän ääressä. Vaan luetaan sitten muistioista eli se tieto tulee sieltä ja täältä.

Ja sitten ehkä jopa välillä niinkun, että tuo Teams on vähän liiankin aktiivinen, että tavallaan se syö sitten vähän sitä turhaan sitä huomiota niinku keskeyttää vähän silleen, että kun ne keskustelut käy ja Teams laulaa niin, että ehkä jopa välillä vähän liikaa tietoa kuin liian vähän. Mutta tuota kyllähän sitä oppii silleen vähän niinku silmäilemään, että katon sitten kun mulla on aikaa.

Esihenkilöt toivat esille kokemukset viestinnän vaikeudesta hybridityöskentelyssä sekä väärinymmärrysten lisääntymisen viestiessä etäyhteyksien välityksellä. Non-verbaalisen viestinnän puuttumisen koettiin tuovan haasteita. Väärinymmärryksiä tulee helposti, kun viestejä kirjoitetaan nopeasti. Toisilla voi olla hyvinkin erilainen tapa ilmaista asioita, jolloin viesti saatetaan tulkita virheellisesti negatiivisävyiseksi. Esihenkilö toi esille, että jokaisen olisi tärkeää pohtia omaa tapansa kirjoittaa pikaviestejä. Esimerkiksi useiden huutomerkkien ja kysymysmerkkien käyttöä sekä isoilla kirjoitettua tekstiä tulisi välttää, koska nämä usein tekevät kirjoitusasuun hyökkävään ja negatiivisen sävyn. Yksi esihenkilöistä toi esille, että olisi hyvä järjestää koulutuksia viestintään liittyen, etenkin kun toimitaan hybridimallilla. Esihenkilö kertoivat seuraavasti kokemuksistaan viestinnän väärinymmärryksistä hybridityöskentelyssä:

On varmaan tullut niitä väärinymmärryksiä. Se on aika herkkä se nopeasti kirjoitettu Teams vastaus, etenkin jos se tulee caps lookilla ja siellä on monta kysymysmerkkiä ja huutomerkkiä. Toisilla on semmoinen viestinnällinen tyyli, joka ei välttämättä tarkoita pahaa. Mutta se niin kun tietysti on ehkä työelämätaito ymmärtää se, että myös jokaisen pitää reflektoida sitä omaa tapansa viestiä, että jos jatkuvasti tulee väärinymmärryksiä siitä miten viestii, niin ehkä täytyisi itse miettiä, että pitääkö mun jotenkin muokata omaa tyyliä, koska sehän on vuorovaikutusta, molemmilla osapuolilla on oma roolinsa, että mun mielestä se on ehkä enemmänkin sitten tavallaan selaista, että jotain viestinnällistä koulutusta varmaan tarvitsisi ehkä olla just niin tähän hybridi/monipaikkaisuus ympäristöön, että tavallaan, että kun enemmän viestitään niinku kirjoittamalla Teamsin kautta. Niin miten se olisi niinkuin hyvä tehdä, että ei tulisi niitä väärinymmärryksiä synny.

Vuorovaikutus ja kommunikointi hybridityössä

Esihenkilöt kokivat, että kommunikointi ja vuorovaikutus on helpompaa sekä vaivattomampaa kasvotusten tehtävässä lähityössä. Teamsin kautta yhteydenotto koettiin luonnottomammaksi, joten vuorovaikutustaitoja ja tilannetajua pidettiin tärkeinä ominaisuuksina. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutus koettiin syvällisemmäksi ja helpommaksi kasvotusten. Esihenkilö toi haastattelutilanteessa esille, että visuaalinen palaute toiselta ihmiseltä on merkityksellistä ja se antaa syvyyttä tilanteeseen. Vuorovaikutustaidot ja tilannetaju koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi hybridityössä kommunikoidessa ja vuorovaikutustilanteissa.

Esihenkilöt kokivat, että vuorovaikutukseen ja kommunikointiin hybridityöskentelyssä tuo haasteita kynnys ottaa yhteyttä etänä työskentelevään. Asioita ei välttämättä kerrota heti, vaan ne kassataan siihen hetkeen, kun molemmat ovat kasvotusten toimistolla. Myös spontaani ideointi, toisilta oppiminen ja tiedonvaihto koettiin helpommaksi kasvokkain. Esihenkilöt toivat esille, että spontaani toisilta oppiminen ja tiedonvaihto vähentynyt, koska vuorovaikutus ja kommunikointi vähenee hybridityöskentelyssä. Jos kynnys etäyhteyden ottoon on isompi, se saattaa aiheuttaa asioiden piiloon jäämistä ja ylipäätensä sitä, että asioita ei tuoda esihenkilön tietoon. Esihenkilö mainitsi haastattelussa, että tämä asia helpottuisi, jos lisättäisiin tietoisuutta siitä, että olet yhtä lailla töissä toimistolla tai etänä.

No toinen juttu nyt on toki, että mikä siinä mun mielestä kärsii, niin on tää tiedonkulku, että kyllä siinä paljon semmoisia asioita menetetään, mitä sitten semmoisessa vapaamuotoisemmassa keskustelussa, että kun ihmiset ohi menen kohtaa ja pystyy niinku huikkaamalla niitä asioita kysymään, että hei mitenkäs tämmöinen ja sitten se niinku tavallaan se tieto menee eteenpäin ja opitaan toisiltamme sitten työn tekemisestäkin. Yhteisöllisyys, sit tämmöinen tiedonvaihto ja oppiminen, niin kyllä niissä menetetään.

Ne jotka tekee etätyötä niin niille se etänäkin kommunikointi vaikka Teamsillä tai soittelemalla on hyvin luontevaa. Mutta niille ketkä tekee vaan lähityötä niin selvästikin he kokevat hankalammaksi sen ottaa yhteyttä sinne etänä olevaan. Mä ajattelen sitä, että jos on etänäkin niin silloinkin on ihan töissä, mutta jostain syystä niin kun ikään kuin sen ymmärryksen lisääminen, että jos joku on etänä niin se on silti töissä

Osa ihmisistä varsinkin ne ketkä tekee pääsääntöisesti toimistolla töitä, niin tavallaan tuntuu, että on kynnys ottaa yhteyttä. Tavallaan sen huomaa siinä, että sitten alkaa tavallaan "oksentamaan" niitä asioita, kun tulee toimistolle. Jotenkin tavallaan tuntuu, että sen Teamsin kautta yhteydenotto ei ole luontevaa.

5.1.3 Hybridityön hyödyt ja haitat

Kaikki esihenkilöt kokivat, että hybridityöhön siirtyminen on sujunut organisaatiossa ja tiimeissä pääsääntöisesti hyvin. Kaiken kaikkiaan kokemukset hybridityöstä ovat olleet enemmän positiivisia, kuin negatiivisia.

Hybridityön hyödyt

Hybridityön hyödyt ovat olleet esihenkilöiden mukaan työtehon, työssä jaksamisen ja työn joustavuuden lisääntyminen, sairauspoissaolojen vähentyminen sekä rekrytointiin liittyvät hyödyt. Esihenkilöt toivat esille, että työntekijöiden näkökulmasta positiivista on ollut tunne ja kokemus siitä, että voi itse vaikuttaa työntekoon. Myönteisinä vaikutuksina nousi esille myös työn tekemisen tehokkuuden kasvaminen, koska ylimääräisiä häiriötekijöitä on kotona vähemmän. Myös työmatkoihin käytetyn ajan poisjääminen on lisännyt vapaa-aikaa ja helpottanut työajan rytmittämistä omien tarpeiden ja henkilökohtaisen elämäntilanteen mukaisiksi.

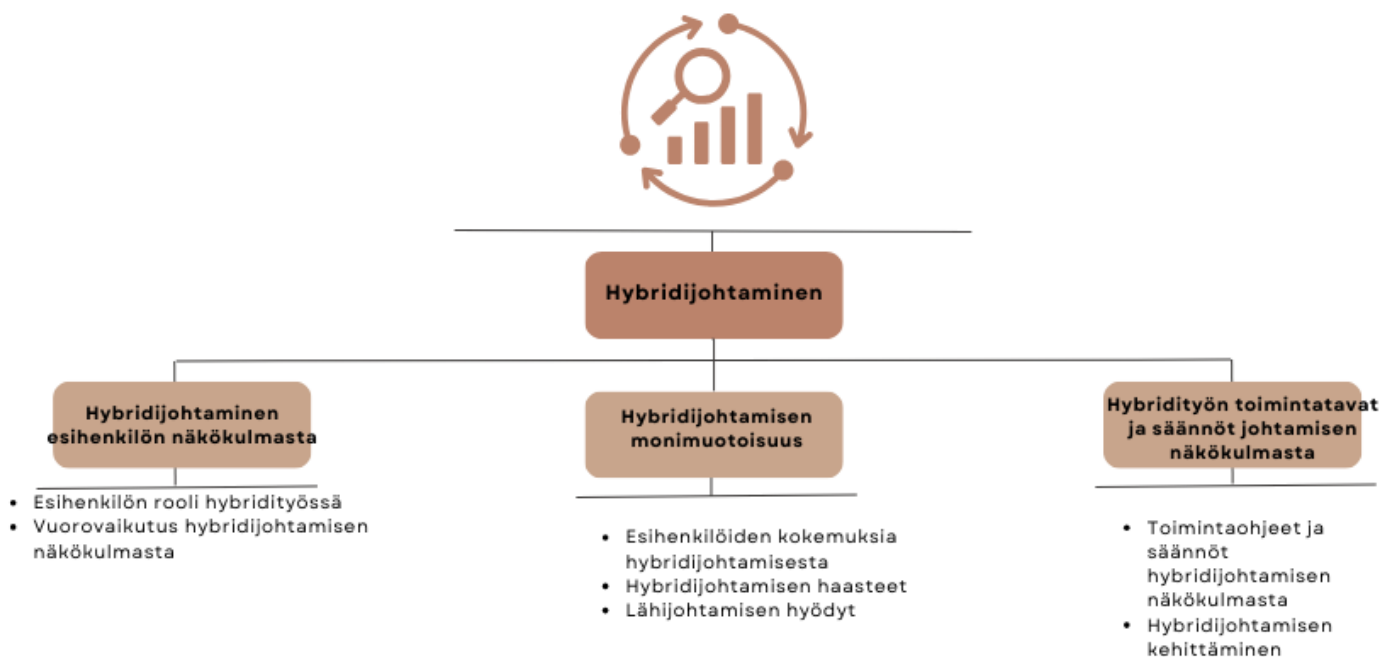
Kyllähän työntekijät siitä tykkää siitä mahdollisuudesta, että saavat tehdä etänä. Kyllähän siinä on se inhimillinen näkökulma työntekijöidenkin näkökulmasta. Että ihan se varmaankin jossain määrin tehokkaampaa tehdä sitä työtä siellä kotona, kun ylimääräiset häiriötekijät on suljettu pois. Oven takana ei ole semmoista helinää ja kalinaa ja pystyt keskittymään siihen työhön, että varmasti nää hyvät puolet on työn tekemiselle kotona.

Hybridityön haitat

Esihenkilöt kokivat hybridityön haittojen lisääntyvän, mikäli tehdään organisaation sallima 80 % maksimäärä hybridityötä, koska tällöin kohtaamiset ja yhteisöllisyyden kokemukset vähentyvät. Kaikki esihenkilöt kertoivat näiden seikkojen tuovan haasteita johtamiseen, kohtaamisiin ja yhteisöllisyyteen sekä viestintään. Esihenkilöiden mukaan hybridityön haitat ovat työn kuormittavuuden tunnistaminen, vähentyneet spontaanit kohtaamiset, ulkopuolisuuden kokemukset ja yhteisöllisyyden heikentyminen. Haastavana koettiin tiimien välisten kuilujen kasvaminen, kommunikointi etäyhteyksien välityksellä, työssä jaksaminen, työn tauotus ja ergonomia, eriytyminen työyhteisöstä ja omasta tiimistä, kynnys ottaa yhteyttä etänä työskentelevään, työn ja vapaaajan rajan häilyminen, aloitteen tekemisen kynnys etänä työskennellessä. Lisäksi esille nousi se, että hybridityö koetaan tauottomaksi, koska tauot jäävät monesti pitämättä. Esimerkiksi kahvitauko pidetään työn tekemisen lomassa. Esihenkilöt nostivat myös esille huolen siitä, että osa hyödyntää liikaa mahdollisuutta tehdä etänä, jolloin kynnys tulla toimistolle lähityöhön kasvaa. Tästä seuraa tiedonvaihdon ja toisilta oppimisen heikentymistä.

5.2 Esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisesta

Tutkimusaineiston analyysin avulla tutkimustuloksista tunnistettiin ala-, ylä- ja pääluokat. Pääluokana toimi hybridijohtaminen, yläluokaksi tunnistettiin hybridijohtaminen esihenkilön näkökulmasta, hybridijohtamisen monimuotoisuus sekä hybridityön toimintatavat ja säännöt johtamisen näkökulmasta. Alaluokiksi tunnistettiin esihenkilön rooli hybridityössä, vuorovaikutus hybridijohtamisen näkökulmasta, esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisesta, hybridijohtamisen haasteet, lähijohtamisen hyödyt, toimintaohjeet ja säännöt hybridijohtamisen näkökulmasta sekä hybridijohtamisen kehittäminen (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisesta

5.2.1 Hybridijohtaminen esihenkilöiden näkökulmasta

Esihenkilön rooli hybridityössä

Esihenkilön rooli hybridityössä koettiin tärkeäksi ja jopa suuremmaksi, kuin lähityössä. Esihenkilöt totesivat, että heidän tulee toimia itse aktiivisesti työntekijöiden kanssa työskennellessä hyri-

dinä. Esihenkilöt nostivat esille, että heidän tulee huolehtia työntekijöiden riittävästä tuen saannista sekä olla tietoisia mahdollisista työntekijöiden ulkopuolisuuden kokemuksista. Yksi esihenkilö kertoi, että kokee tuen antamisen haastavaksi, jos se ei liity käsillä olevaan työtehtävään. Esihenkilöt kertoivat kokemuksistaan:

No se on just ehkä siinä, että kun osa nihkeämpiä ottamaan ylipäättänsä yhteyttä, muuten kuin kasvotusten niin se tavallaan, että mun pitäisi olla aktiivinen ottamaan yhteyttä. Mutta jos mä en ole niin se jää aika vähälle se yhteydenpito.

No kyllä tota silloin jos on semmoista, että ne työtehtävät työtehtävien takia ollaan paljon yhteydessä niin silloin se on niinku ihan sama taas se, että ollaanko lähi vai ei, koska siinä tulee se kohtaaminen sen työn kautta ja siinä paljon puhutaan ja näin. Mutta sitten jos on tilanteita, että on vähemmän työasioita, joista ollaan yhteydessä niin sitten ne kuulumiset vaihdetaan mieluiten, kun nähdään toimistolla. Kuulumisten kysely etänä ei tule luontevasti, jos ei ole niitä työtehtäviä.

Vuorovaikutus hybridijohtamisen näkökulmasta

Esihenkilöt kokivat johtamisen näkökulmasta vuorovaikutuksen paikoin haasteelliseksi. Etenkin haastavaksi oli noussut esihenkilöiden mukaan se, että miten työntekijöille saadaan kokemus esihenkilön aidosta kiinnostuksesta heitä kohtaan. Pelättiin, että lähestyminen koetaan tungettelevana tai osoituksena luottamuksen puutteesta. Esihenkilöistä yksi mainitsi, että ei koe kuulumisten kyselyä etäyhteyksien välityksellä luontevaksi. Toinen totesi, että etäyhteyden kautta on vaikea havaita millä fiiliksellä toinen on töissä.

5.2.2 Hybridijohtamisen monimuotoisuus

Esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisesta

Haastattelujen perusteella hybridijohtaminen esihenkilöiden näkökulmasta on sujunut pääsääntöisesti hyvin organisaatiossa. Hybridijohtaminen lisää esihenkilöiden mukaan johtamisen moninaisuutta, joka tuo haasteita johtamistyöhön. Erityisesti tiimityössä ja kommunikoinnissa monipaikkaisuus lisää johtamistyön haastavuutta. Lisäksi hybridijohtaminen haastaa esihenkilöiden kykyä tunnistaa ja ratkaista ongelmia tai konflikteja, joita voi syntyä, kun toimitaan hybridinä.

Hybridijohtamisen haasteet

Esihenkilöiden mukaan hybridijohtamisen haasteet ovat työnkuorman ja asioiden näkymättömyys, kateuden tunteet, kokemukset ulkopuolisuudesta ja eriarvoisuudesta sekä kokemukset siitä, että jos tekee paljon etänä, on ulkopuolisempi lähipäivinä. Haasteina pidettiin työjärjestelymuutoksien toteuttamista onnistuneesti niin, että ne tukevat työn tekemistä sekä ovat mieluisia työntekijöille ja että yrityksen toiminta ja palvelu säilyvät samalla tasolla. Esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisen haasteista:

Kyllähän se tietyllä lailla johtamisen näkökulmasta haasteita tuo. Eihän siihen niinku ole siihen työn tekemiseen semmoista tavallaan näkyvyyttä, että mikä se työkuorma, vaikka on. Että onko paljon töitä, onko vähän töitä ja sitten tietyllä lailla, että sitä pystyisi sitä työtä ohjaamaan. Niin kyllähän toki niinku luotetaan ihmisiin, että he sa-noo, jos se on niin kun kallellaan jompaankumpaan suuntaan. Mutta kyllähän se näkyvyys siihen on erilainen, jos tekee etänä, että miten se päivä sitten menee.

No tuota ainoahan siinä oikeastaan se keino on, että tekisi sitten enemmän toimistolle, että niinku sitä suhdetta, että jos nytten meillä on se sääntö, että yksi päivä viikossa pitää olla toimistolla 4 päivää saa olla etänä, että jos sitä suhdetta lähdettäisiin muuttamaan niin sitten se toisi sitä työn tekemistä lähemmäksi. Sitten tavallaan itse pystyisi olemaan paljon luontevammin yhteydessä ja kyselemään, että mitä on työn alla. Se Teamsissä kyseleminen, että mitä teet ja mitä on työn alla on ehkäpä se on jotenkin vähän tungettelevaa siinä mielessä. Siitä pitäisi välittyisi oikeasti se, että on aidosti kiinnostunut toisesta ja toisen tekemisestä, että siitä ei tulisi tunnetta kyttämisestä. Ehkä niinkun siinä on kuitenkin tämmöinen niinkun työnohjaus puolikin, että se siinä jää pois.

Niin no tota kyllä nää Teamsit ja nämä on ihan hyviä kanavia. Se on vähän, että mitä kaikkea sitten jää näkymättömiin, että ei ylitä sitä uutiskynnystä. Että eihän sitä samanlailla tiedä semmoisia asioita minkälaisella fiiliksellä esimerkiksi joku tekee töitä, onko huolia ja murheita tai muita vastaavia, että semmoiset on täysin siitä yhteistyöstä pois, jos ei ihmistä näe.

Lähijohtamisen hyödyt

Esihenkilöt kokivat haastattelujen perusteella lähijohtamisen helpommaksi ja mutkattommaksi. Lähijohtamisen hyödyksi koettiin keskustelun ja kommunikoinnin helppous. Lisäksi lähijohtamisen hyötyihin nousi se, että asiat tulevat esihenkilön tietoon yleensä paremmin ja pienemällä kynnyksellä. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi säännölliset kasvotusten tapahtuvat palaverit, koska ne lisäävät heidän mukaansa avoimuutta, asioiden esille tulemistä sekä yhteisöllisyyden kokemusta.

5.2.3 Hybridityön toimintatavat ja säännöt hybridijohtamisen näkökulmasta

Toimintaohjeet ja säännöt hybridijohtamisen näkökulmasta

Esihenkilöiden mukaan tämänhetkiset organisaation ohjeistukset hybridityön tekemiseen ovat toimivia ja riittäviä. Yksi esihenkilö toi kuitenkin esille, että tämänhetkiset ohjeistukset ja sopimukset vastuuttavat aika paljon työntekijää. Toinen esihenkilöistä ehdotti etätyösopimuksen ja ohjeistuksen kehittämistä. Hän piti työtehtävien kirjaamista hieman turhana, koska näitä vaatimuksia ei ole lähityötä tehdessä. Kolmas esihenkilö kertoi, että henkilöstöoppaassa ei ole tällä hetkellä erikseen ohjeita hybridityöskentelyyn. Hänen mukaansa etätyösopimus kuitenkin ottaa kantaa perusasioihin, mutta voisi olla hyvä, että olisi vielä selkeämmät raamit ohjeistukseen. Hän lisäsi vielä, että toki hybridityöskentely on myös suhteellisen uusi työn tekemisen muoto organisaatiossa, joten aika näyttää pitäisikö vielä erityisesti jostain asioista olla ohjeistuksia tai mainintoja tämänhetkessä ohjeistuksessa.

Hybridijohtamisen kehittäminen

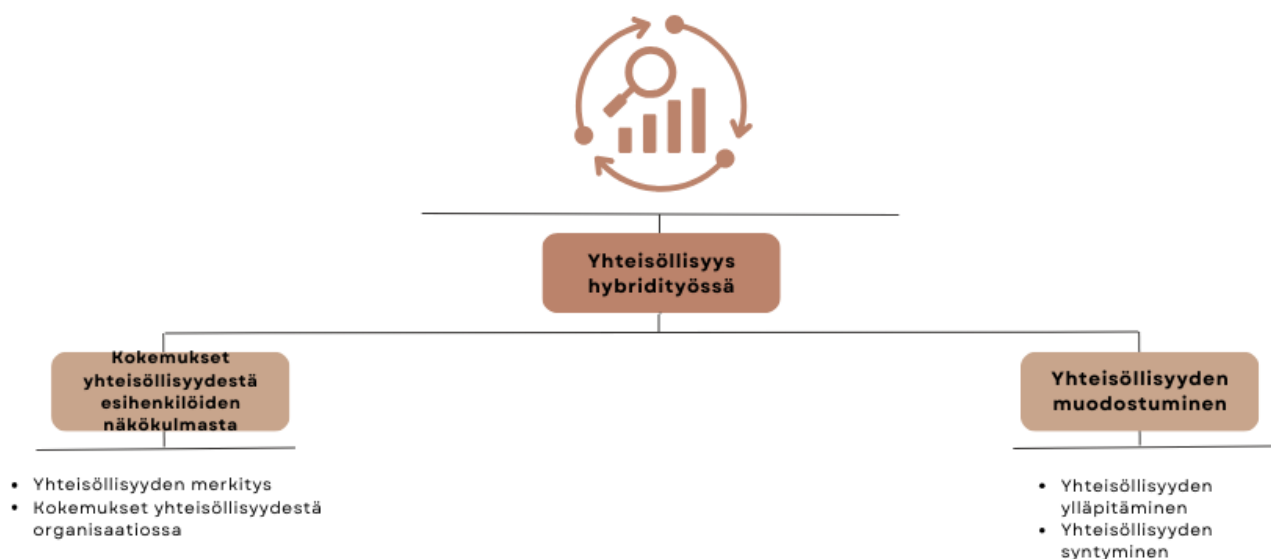
Esihenkilöistä yksi koki, että hybridijohtamiseen tulisi panostaa ja keskittyä. Hänen mukaansa hybridijohtaminen on samalla tasolla, kun se oli hybridityön tullessa organisaatioon. Hybridijohtamisen käytänteet ovat tällä hetkellä hyvin tiimikohtaisia ja jokainen esihenkilö hoitaa hybridijohtamisen omalla tavallaan. Hän toi erityisesti esille sen, että organisaatiossa tulisi kehittää yhteisiä toimintatapoja ja peruseriaatteita, joita pitäisi kehittää ja jalostaa yhdenmukaisemmiksi. Lisäksi tulisi tehdä ohjeistuksien ja hybridityösopimuksen kehittämistä.

Hybridityön johtaminen, niin se on kyllä jäänyt siihen vaiheeseen, kun se aloitettiin se homma. Eihän meillä ole kehitetty mitenkään koko firman tasolla sitä johtamista. Pitäisi olla niinku yhtenäiset käytänteet. Meistä jokainen esihenkilöstä sen tekee nyt omalla tavallaan. Totta kai joka tiimiä johdetaan muutenkin eri tavalla sen takia, että siellä tehdään eri tavalla erilaista työtäkin, mutta tota niin siis peruseriaatteet pitäisi kuitenkin olla samansuuntaiset. Varmaan siis joo ensisijaisesti yhteisten periaatteiden miettimistä, mutta varmaan koulutustakin itelle ainakin.

Haastatteluissa nousi myös esille, että olisiko organisaatiossa ajankohtaista harkita, että etätöön osuutta pienennettäisiin. Tämä toisi työntekijöitä useammin toimistolle ja hybridityön mahdollisuus olisi kuitenkin edelleen olemassa. Organisaatiossa on tällä hetkellä käytössä hyvin vapaa hybridityömahdollisuus henkilökohtaisesti määriteltyjen prosenttien mukaisesti; työntekijä saa itse päättää lähi- ja etätöypäivien ajankohdan. Toki viime kädessä esihenkilöllä on asian suhteen päättävä valta. Yksi esihenkilöistä nosti esille, että organisaatiossa ei tällä hetkellä koeta tarpeelliseksi määrittää päivien ajankohtaa ylhäältä päin. Tällä hetkellä on kannustettu ja suositeltu vapaaehtoisuutta toimistolle töihin tulemista, mutta koettiin, ettei se tunnu riittävän. Lisäksi on havaittu, että paljon hybridityötä tekevät henkilöt ovat toimistopäivinäan ulkopuolisempia kuin toimistolla enemmän työskentelevät. On ollut myös havaittavissa, että toimistopäivä koetaan pakolliseksi pahaksi ja kynnyks toimistolle tulemiseen nousee. Nämä seikat aiheuttavat hybridijohtamiseen haasteita, jotka olisivat tärkeitä ratkaista.

5.3 Yhteisöllisyys hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta

Tutkimusaineiston analyysin avulla tutkimustuloksista tunnistettiin ala-, ylä- ja pääluokat. Pääluokana toimi yhteisöllisyys hybridityössä. Yläluokaksi tunnistettiin kokemukset yhteisöllisyydestä esihenkilön näkökulmasta ja yhteisöllisyyden muodostuminen. Alaluokiksi tunnistettiin yhteisöllisyyden merkitys, kokemukset yhteisöllisyydestä organisaatiossa, yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja yhteisöllisyyden syntyminen (kts. kuvio 9).



Kuvio 9. Yhteisöllisyys hybridityössä esihenkilöiden näkökulmasta

5.3.1 Kokemukset yhteisöllisyydestä esihenkilöiden näkökulmasta

Yhteisöllisyyden merkitys

Esihenkilöiden mukaan yhteisöllisyys merkitsee työn motivaation lähteitä, työn mielekkyyttä, työn merkityksellisyyden kokemuksia sekä aitoa halua kohdata ihmisiä. Hybridityön koettiin heikentävän yhteisöllisyyttä sekä tekevän yksilöistä näkymättömämpiä. Esihenkilöistä yksi toi esille, että yhteisöllisyyden kokemus nivoutuu vahvasti organisaatioon sitoutumiseen. Esihenkilöt kuvailivat seuraavasti yhteisöllisyyden merkitystä:

Kyllä niinkun ihmisten sitoutuminen hyvin vahvasti linkittyy yhteisöllisyyden tunteeseen. Tuota kun on hyvä porukka, niin ollaan porukalla siellä töissä, niin ihmisillä on hauskaa siellä töissä ja sitten myös mahdollisesti vapaa-ajalla viihdytään yhdessä niin kyllähän ihmiset siellä töissä pidempään viihtyy. Sitten kun se yhteisöllisyys alkaa rakoilee, niin sitten on paljon helpompi lähteä siitä organisaatiosta ja vaihtaa työpaikkaa, kun se side ihmisten välillä ei ole niin vahva.

No varmasti siihen, että jaksaa tehdä sitä työtä. Ei sen tarvitse olla semmoista, että jatkuvasti keksitään jotain kivaa ja hauskaa tai mukava. Mutta semmoista niinku ihan arkisistakin, että kohtaa ihmisiä. Toivottavasti päästään siihen, että niinku asiasta olisi helppo jutella. Ja kyllä se tietysti mitä parempi tavallaan tommoinen yhteishenki tai voisiko sanoa yhteisöllisyys on, sitä helpompi on niinku puhua semmoisesta hankalistakin asioista.

Esihenkilöiden mukaan yhteisöllisyys on kohtaamisia ja läsnäoloa työarjessa, kohtaamisten ja työyhteisön merkityksellisyyttä sekä ryhmään kuulumista ja toisten tuntemista. Esihenkilöt kertoivat, että suurin osa yksilöistä kaipaa luonnostaan kokemusta ryhmään kuulumisesta ja yhteisestä päämäärästä. He toivat kuitenkin esille, että tässä on yksilöllisiä eroja. Haastatteluista esihenkilöistä neljä kertoi yhteisöllisyyden olevan itselleen merkityksellistä. Yksi esihenkilöistä koki, että se ei hänelle ole niin merkittävä tekijä. Esihenkilöt kokivat, että yhteisöllisyyden kokemus helpottaa vaikeiden asioiden käsittelyä. Hybridityössä yhteisöllisyyden ja yhteisten asioiden merkitys korostuu, kun ihmiset tapaavat fyysisesti harvemmin.

No mulle se merkitsee sitä semmoista niinkun kohtaamisia, että toisten tuntemista.

Mä oon tätä miettinyt, että mikä työssä on niinkun merkityksellistä. Musta on aivan ihana tulla töihin tänne oman tiimin kanssa tekemään töitä. Mä oon huomannut, että sillä on mulle valtavan iso merkitys. Työyhteisöllä on merkitystä ja sillä kohtaa-

misella täällä paikan päällä, että sitä ei passaa ihan unohtaa tässä etätyömaailmassa, että kuitenkin, jotta se yhteisöllisyys toimii niin meidän täytyy ihan oikeasti kohdata toisia eikä pelkästään tuolla langoilla olla.

No paljon se on niinkun minun mielestä ainakin minulle semmoinen työnmotivaation lähde, että nimenomaan, että meillä on tässä aika tiivis tiimi ja on mukavaa tulla töihin ja tehdä yhdessä töitä. Kyllä sillä on mulle iso merkitys ja olen ehkä sen tyyppinen, että se ihmislähtöisyys on tärkeää. Se, että se motivoi. Mun mielestä se on niinku semmoinen, tuo siihen työhön minulle sitä mielekkyyttä. Kyllä mä nään sen tärkeänä.

Kokemukset yhteisöllisyydestä organisaatiossa

Esihenkilöistä kolme koki tällä hetkellä oman tiiminsä yhteisöllisyyden hyväksi. Esihenkilöistä yksi piti oman tiiminsä yhteisöllisyyttä huonona. Hänen mukaansa siihen vaikuttaa osittain hybridityö. Koko organisaation yhteisöllisyyden koki tällä hetkellä heikoksi neljä esihenkilöä. Tästä huolimatta he kertoivat yhteisöllisyyden parantuneen koronapandemian loputtua. Yksi esihenkilöistä koki, että yhteisöllisyydessä ei juurikaan ole eroa verrattuna koronapandemian alkuun. Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että hybridityöllä ja koronapandemialla on ollut merkitystä yhteisöllisyyden huonontumiseen. Sen vuoksi yhteisöllisyyttä on pyritty pandemian jälkeen kehittämään ja parantamaan erilaisin keinoin.

Koronapandemian aikana organisaatiossa otettiin käyttöön kolme ”koronakuplaa”, joka tarkoitti käytännössä sitä, että fyysistä läheisyyttä eri tiimien välillä pyrittiin pakon edestä rajoittamaan. Esimerkiksi jokaisella ”koronakuplalla” oli omat keittiötilat käytössään. Poikkeusolojen jälkeen nämä ”koronakuplat” on purettu, ja siitä koettiin olevan hyötyä. Lisäksi esihenkilöiden haastatteluista ilmeni, että yhteisöllisyyteen negatiivisesti vaikuttavina asioina koettiin olevan voimakkaat tiimirajat, organisaation tämänhetkiset toimistotilat sekä vallitseva työn tekemisen kulttuuri. Esihenkilö mainitsi, että organisaation uusilla työntekijöillä on ollut haastavaa päästä työyhteisöön sisälle, koska he eivät välttämättä tunne kaikkia työkavereitaan. Esihenkilö totesi pitävänsä tärkeänä sitä, että hiljattain ja koronapandemian aikana organisaatioon tulleet työntekijät huomioitaisiin erityisesti, jotta heidät saataisiin paremmin mukaan työyhteisöön. Esihenkilöt kuvailivat organisaation yhteisöllisyyttä seuraavasti:

Vähän ehkä heikolla mallilla, että kyllä tässä niin kun aika voimakkaat tiimirajat on. Se, että puhutaan paljon asioita, että mikä on minkäkin tiimin tehtävä ja sitten semmoista niinku narunvetoa eri tiimien välillä.

No varmasti tää, että etätyö ja korona niinku yksi asia, rallyn alhaalla oleminen tavallaan toinen asia ja sitten ehkä se on niinku joku tämmöinen niinku työn tekemisen kulttuuri, että niinku tavallaan on se on se ajatus siitä, että tota asiat ei kuulu välttämättä mulle, vaan ne kuuluu jollekin toiselle eikä niinku ole semmoista niin sanotusti sisältä lähtöisin olevaa vastuunottoa, että haluttaisiin ottaa asioista niinkun kappa ja viedä asioita eteenpäin. Ihan niinkun omaloitteisesti. Se rajautuu siihen hyvin pitkälti työtehtävään, että ei kuulu mun työtehtäviin.

No ehkä se korona-aika on sitä vähän rokottanut ja tietysti kun tietoisesti rakennettiin ne koronakuplat, siis vältettiin kontakteja, niin kuin piti, kun ohjeistus oli semmoinen. Tuolla toisessa päässä yksi ja tuolla talouden päässä yksi ja kolmas tuolla alalla. Niin kyllä se varmaan silleen vähän on näkynyt, että semmoinen aikaisempi yhteisöllisyys on jollain tavalla kärsinyt. Mutta nythän sitä on pyritty rakentamaan uudestaan.

5.3.2 Yhteisöllisyyden muodostuminen

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen

Esihenkilöt kertoivat, että yhteisöllisyyden parantamiseksi on lisätty työhyvinvointitapahtumia. Aikaisemmin niitä järjestettiin vuodessa kaksi ja nyt määrä on tuplattu neljään. Esihenkilö nosti esille tärkeän näkökulman: Vahvistavatko tapahtumat sitten kuitenkaan yhteisöllisyyttä? Vai voivatko ne jopa lisätä kokemuksia ulkopuolisuudesta? Useinhan tällaisissa tapahtumissa seurustellaan niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa ollaan muutenkin tiiviimmin. Sen vuoksi olisi tärkeää, että yhteisöllisyyden kokemusta vahvistettaisiin työn ja arjen kautta. Siten saataisiin niitä kokemuksia, että olemme täällä organisaatiossa yhteistä päämäärää varten. Yhteisöllisyyden ylläpitämisen keinoina pidettiin tiimirajojen madaltamista, yhteisen päämäärän kirkastamista, yhteisiä säännöllisiä tapauksia ja kohtaamisia, tulokulmaa ylhäältä alaspäin sekä suositusta läsnäoloon kokouksissa.

Itse asiassa mietin just tässä tota niin kun pikkujoulujen aikaan. Niin mietin sitä, että siis on kivaa, että on niitä yhteisiä, mutta se että välttämättä lisääkö se sitä yhteisöllisyyttä vai vahvistaako se tietynlailla joihinkin porukoihin kuulumista. Eli mietin niinku sitä, että onko se kuitenkin osalle semmoinen kokemus. Joku tämmöinen työhyvinvointi juttu, että siellä on jotkut ketkä on hyvin tiiviisti ja sitten ehkä tuleekin semmoisia ulkopuolisuuden kokemuksia, niin mietin sitä, että just, että olisi parempi sen työn kautta saada niitä, että me ollaan, kaikilla on se yhteinen asia eikä sen kannalta, että kuka nyt sitten vaikka vapaa ajalla viihtyy kenenkin kanssa. Niin onko se nyt sitten

että kumpaa se tekee? Vahvistaako se tietyllä lailla niitä jotain porukoita vai tota yhdistääkö?

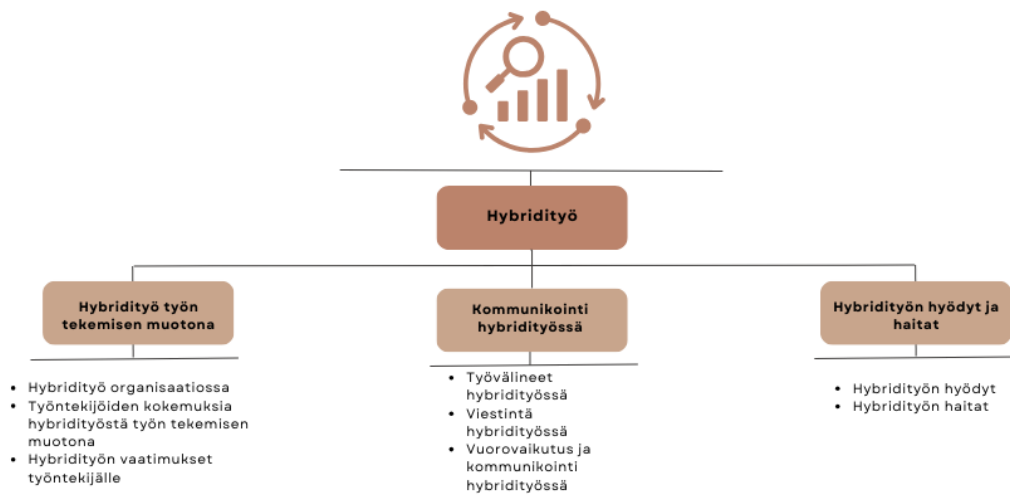
No mä kaipaisin enemmän, ehkä sellaista tota just sen työn kautta yhteisöllisyyttä, että se olisi semmoinen mikä mun mielestä olisi hyvä kehittää, että ei välttämättä niinkään, että tarvitsisi olla enemmän mitään tämmöistä niinku työhyvinvointi juttua nekin on ihan jees, mutta sitä että olisi sitä kohtaamista siinä työssä.

Yhteisöllisyyden syntyminen

Esihenkilöt kokivat, että yhteisöllisyys ja kohtaamiset eivät synny pakottomalla. Yhteisöllisyyden syntymiseen tarvitaan jokaisen yksilön aitoa halua olla osa työyhteisöä, eikä sitä ole mahdollista luoda pakottomalla. Organisaatiossa ei ole tällä hetkellä virtuaalisia keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Esihenkilö kertoi, että koronapandemian aikana oli käytössä virtuaalikalvitteluja. Mutta nämä jäivät pois, koska niiden suosio alkoi pikkuhiljaa hiipumaan. Esihenkilöt nostivat esille kokemukset siitä, että yhteisöllisyyden kokemuksia voi syntyä myös työn kautta. Sekin on merkillepantavaa heidän mielestään, että osassa työtehtäviä työyhteisö muodostuu sidosryhmistä ja asiakkaista. Heidän kanssaan yhteistyö ja yhteisöllisyyden kokemukset voivat olla jopa intensiivisempiä ja voimakkaampia.

5.4 Työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä

Tutkimusaineiston analyysin avulla tutkimustuloksista tunnistettiin ala-ylä- ja pääluokat. Pääluokana toimi hybridityö. Yläluokiksi tunnistettiin hybridityö työn tekemisen muotona, kommunikointi hybridityössä sekä hybridityön hyödyt ja haitat. Alaluokiksi tunnistettiin hybridityö organisaatiossa, työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona, hybridityön vaatimukset työntekijälle, työvälineet hybridityössä, viestintä hybridityössä, vuorovaikutus ja kommunikointi hybridityössä sekä hybridityön hyödyt ja haitat (kts. kuvio 10).



Kuvio 10. Työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä

5.4.1 Hybridityö työn tekemisen muotona

Haastatteluista viisi tehtiin organisaatiossa toimiville työntekijöille. Haastatteluun valittiin henkilöitä, jotka ovat viimeisten vuosien aikana tehneet hybridityötä. Haastateltavilla työntekijöillä oli erilainen kokemusmäärä hybridityöstä. Tällä pyrittiin samaan mahdollisimman monipuolinen kuva hybridityöstä organisaatiossa. Työntekijät kertoivat haastatteluissa, että organisaatiossa on tällä hetkellä mahdollisuus tehdä 80 % etätöitä ja 20 % lähityötä. Haastatteluista kävi ilmi, että tällä hetkellä yhdessä tiimissä ei ole ollenkaan mahdollista tehdä hybridityötä ja toisessa tiimissä työjärjestelymuutosten seurauksena mahdollisuus hybridityöhön on tullut loppuvuodesta 2023. Kahdessa muussa tiimissä hybridityö on mahdollista. Haastatteluissa selvisi, että vaikka organisaatiossa on pääohjeistuksena 80 % etätömahdollisuus, on kuitenkin jokaisen tiimin esihenkilön päätettävissä, onko hybridityön mahdollisuutta ollenkaan ja jos on niin prosentit voivat vaihdella tiimeittäin ja henkilöittäin. Työntekijät nostivat esille, että erilaiset mahdollisuudet hybridityöhön voivat aiheuttaa ristiriitoja ja eriarvoisuuden kokemuksia. Vaikka työntekijät ymmärsivätkin, että työtehtävä vaikuttaa hybridityön mahdollisuuteen. Nousi kuitenkin esille, että säännöt koettiin eriarvoisiksi ja epäjohdonmukaisiksi. Haastateltava kertoi ristiriitaisista kokemuksista:

No tietysti toivoisi, että kaikilla olisi mahdollisuus siihen, koska sitten kun tulee se raja, että toiset saa tehdä ja toiset ei, esimieshän sen saa päättää viimekädessä ja se vaan luo semmoista vähän ristiriitaa sitten, että pitää olla aika hyvät perustelut, että miksi joku muu ei saa tehdä.

Kysyttäessä työntekijöiltä mieluisinta työn tekemisen muotoa itselle, neljä haastateltavaa vastasi, että hybridityön olevan mieluisin ja yksi kertoi mieluisammaksi muodoksi täysin etätyön. Haastateltavat kertoivat itselle mieluisasta työn tekemisen muodosta seuraavasti:

Mun mielestä tää on nytten hyvä. Joo elikkä tää hybridimalli. Välillä on hyvä olla ihmisten parissa toimistolla ja sitten välillä on taas hyvä tehdä ihan omassa rauhassa, että ei ole mitään häiriötekijöitä siinä ympärillä. Niin se palvelee kyllä tosi hyvin.

Kyllä mun mielestä toi hybridityö on niinku paras. Että sitten siinä on kuitenkin se mahdollisuus tehdä myös etänä. Että jos on tarvetta tai halua siihen etätyöhön. No ehkä siinä on just se valinnan mahdollisuus, että jos on semmoisia päiviä tai just, että oot vaikka vähän semmoisen puolikuntoinen oloinen. Niin tota sitten voi valita niinku sen, että voi olla etänä.

Täysin etänä olisi mulle mieluisin työn tekemisenmuoto. Mulle se on se rauhallisuus ja saa niinku itse tehdä niitä töitä.

Hybridityö organisaatiossa

Haastateltavat työntekijät kertoivat haastattelun alussa, että työntekijöillä ei ollut ennen koronapandemiaa mahdollisuutta tehdä ollenkaan hybridityötä. Koronapandemian aikana osalla työntekijöistä oli ollut mahdollisuus tehdä hybridityötä ja haastatelluista työntekijöistä kaksi kertoi tehneensä koronapandemian aikana pelkästään etätyötä. Koronapandemian aikana organisaatiolla oli pandemian aikainen ohjeistus ja etätyömahdollisuus käytössä. Se on poistunut poikkeustilanteen päättyessä. Työntekijät kertoivat, että koronapandemian aiheuttama siirtymä hybridityöhön tapahtui nopeasti ja kaikki sujui jopa odotettua paremmin. Yksi haastateltava kertoi, että ennen koronapandemiaa hänellä ei ollut ollenkaan kiinnostusta etätöihin. Mutta pandemian seurauksena etätyö on vienyt voiton lähityöstä. Työntekijöiden mukaan organisaatiossa on työntekijöiden toiveesta lisätty hybridityön mahdollisuutta. Työtehtäviä ja työn tekemistä on uudelleenorganisoidu siten, että se mahdollistaa hybridityön semmoisissakin työtehtävissä, joissa se ei ollut aikaisemmin mahdollista. Työntekijöiden mukaan koronapandemia edesauttoi hybridityön tuloa organisaatioon sekä nopeutti kaiken kaikkiaan organisaation digiloikkaa. Haastatelluista kaksi kertoi hybridityöhön siirtymisestä:

Se oikeastaan tapahtui tosi sukkelaan sillä, että olisiko ollut yhden päivän aikana, kun tää koronapandemia räjähti käsiin, niin yritys teki päätöksen, että saa lähteä etätöihin. Niin meidän lähettiin melkein täältä sitten saman tien. Kyllähän se tietysti jännitti, kun vei kaikki koneet ensimmäistä kertaa kotiin, että saatko kaikki toimimaan. Mutta siis ihan älyttömän hyvin. Se meni tosi hienosti, että siinä ei ollut mullakaan minkäänlaisia ongelmia, että heti rupesi laitteet toimimaan ja yhteydet pelaa. Olin kyllä itsekkin ihan hämmästynyt, että se meni niin niin sujuvasti.

Se on ollut enempi pinnalla koronan vuoksi, koska täällä oli silloin koronan myötä osalla mahdollisuus tehdä etätöitä. Ja sitten muutkin rupesi vaatimaan, etätöy mahdollisuutta. Että kyllä se etätöy mahdollisuus tuli koronan myötävaikutuksena tänne.

Työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona

Hybridityöstä tulleita kokemuksia pidettiin pääasiassa positiivisina, joten sitä suosittiin parhaana työn tekemisen vaihtoehtona. Työntekijöistä osa koki, että lähityö on noussut pakolliseksi ja lähi-työpäivät koetaan raskaina. Työntekijät korostivat, että hybridityö kasvattaa työntekijöitä ja mahdollistaa itsenäisen työn tekemisen sekä saa aikaiseksi tunteen, että pystyy itse vaikuttamaan. Hybridityö koettiin merkityksellisenä voimavarana. Hybridimallissa erityisesti toimivaa on se, että siinä yhdistyy parhaat puolet lähi-, ja etätöystä; se mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen lähi-päivinä ja itsenäisen rauhallisen työympäristön etäpäivinä. Erityisesti itsenäinen työskentelymahdollisuus koettiin tärkeäksi ja mieleiseksi. Haastateltava kertoi kokemuksistaan:

No hyviä kokemuksia. Mä ainakin itse tykkään siitä kun siinä on se mahdollisuus, että sitä ei ole niinku rajattu, että milloinko mä voin tehdä etänä ja milloin olla toimistolla. Koska sitten on paljon semmoisia töitä mitkä on helpompi tehdä kotona ja rauhallisessa paikassa. Siinä 80 % mun mielestä sinänsä hyvää se, että sun on oltava välillä tuossa paikalla, että näkee muutenkin ihmisiä.

Kaikki työntekijät pitivät tärkeänä hybridityön mahdollisuutta ja sitä pidettiin rekrytointivalttina. Työntekijöistä kaksi mainitsi myös, että mikäli hybridityö poistuisi organisaatiosta, olisi pohdittava haluaako jatkaa työskentelyä organisaatiossa.

Sitten varmaan ihan rekrytointivaltti. Mun mielestä, kun ihmiset nykyään haluaa tehdä etätöitä. Niin kyllä mä niinku oon vakaasti sitä mieltä, että se on semmoinen hyvä asia yhtiölle, että mitä enemmän saa tehdä etänä.

Jos se otettaisiin kokonaan pois, kyllä mä ehkä sitten mieltäisin, että pitäisikö vaihtaa työpaikkaa.

Lähityössä toimimattomiksi asioiksi nousi pelkän lähityön kuormittavuus sekä kokemus siitä, että toimistolla tulee paljon keskeytyksiä. Avokonttoriympäristö koetaan haastavaksi, koska siinä on niin paljon häiriötekijöitä.

No mun mielestä se kuormittaa siis minua ainakin se kuormittaa enemmän, jos mä oon koko ajan täällä, koska täällä toimistossa on hälinää.

Hybridityön vaatimukset työntekijöille

Työntekijät pitivät etäpäiviä tehokkaina sekä intensiivisinä. Työntekijät korostivat, että hybridityössä korostuu itsensä johtamisen taidot. Yksi työntekijöistä kertoi, että kokee tärkeäksi etäpäivien suunnitelmallisuuden ja aikataulutuksen. Hänen mukaansa etäpäiviin on tärkeä luoda omat rutiinit, sillä suunnitelmallisuuden avulla etäpäivistä saa maksimaalisen hyödyn irti. Työntekijät kertoivat hybridityön vaatimuksista:

Itsensä johtamisen taitoja. Jos ei pysty itsenäisesti suunnittelemaan työpäiviä ja työtehtäviä mitä tekee niin ei se etätyön tekeminen sitten kyllä onnistu.

Oon tehnyt sillain, että ennen kun mä aloitan työt niin mä tavallaan teen sen työmatkan mä käyn tekemässä lenkin, mikä ei ole taas niinku työpäivinä mahdollista. Että se on niinkun ihan huippua. Siihen valmistautuu siihen päivään ihan eri tavalla. Mä teen itselle ihan semmoisen päiväohjelman. Mulle pitää olla semmoiset selkeät raamit.

5.4.2 Kommunikointi hybridityössä

Työvälineet hybridityössä

Työntekijöistä yhden mielestä organisaatiolla on käytössä hyvät etätyövälineet. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, etteivät työvälineet tue tarpeeksi hybridityön tekemistä. Tämä ristiriita syntyy sen vuoksi, ettei kaikille työntekijöille tarjota mahdollisuutta omaan kannettavaan tietokoneeseen, vaan niitä jaetaan tiimin sisällä. Tämä voi vaikuttaa mahdollisuuteen työskennellä etänä. Teamsin käytöstä kaikilla työntekijöillä oli positiivisia kokemuksia ja toisten tavoitettavuus koettiin hyväksi.

Viestintä hybridityössä

Työntekijät vastasivat viestinnästä kysyttäessä, että tietoa koetaan tulevan jopa liikaa. Työntekijöiden mielestä Teamsin käytössä heikkoutena on se, että viestit saattavat hukkaa viestitulvaan ja niihin voi olla haastava palata. Tämän lisäksi työtehtävien erilaisuus vaikuttaa mahdollisuuteen pysyä Teams-viestien ajantasaisuudessa mukana. Osa työntekijöistä tekee paljon liikkuvaa työtä, eivätkä he silloin ole koko ajan tavoitettavissa tietokoneen äärellä. Työntekijät olivat huomanneet myös, että väärinymmärrykset lisääntyvät etäyhteyksien välityksellä viestiessä. Haastattelujen perusteella on tärkeää oppia tuntemaan toisten viestintätyyli. Haastattelujen perusteella viestintäkoulutus olisi ajankohtainen organisaatiolle.

Vuorovaikutus ja kommunikointi hybridityössä

Vuorovaikutus ja kommunikointi koettiin haastavammaksi hybridityössä. Hybridityössä työkavereiden tunteminen on tärkeää ja vuorovaikutusta ja kommunikointia helpottaa työkavereiden vuorovaikutus- ja kommunikointityylin tunnistaminen. Työntekijät kertoivat, että jokainen yksilö organisaatiossa on tavoitettavissa eri tavalla eri kanavien kautta. Tämä voi lisätä vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin haasteita. Työntekijöiden haastatteluista ilmeni, että kameroiden käyttöä ei koeta mieleiseksi. Organisaatiolla on ohjeistuksena, että kameroiden käyttöä suositellaan, mutta se ei ole pakollista. Lisäksi kaikilla ei ole kameraa omassa koneessa. Työntekijä kertoi kameran käytöstä:

Koko JVA:n ohje on, että kamerat pitäisi olla päällä tai vilauttaa. Mutta henkilökohtaisesti en tykkää enkä ole vielä avannut sitä kameraa. Mäkin oon laittanut Teamsiin sen kuvan niin mun mielestä se on niinku riittävä. Mun mielestä se on paljon järkevämpää, että siinä on se kuva pelkästään.

5.4.3 Hybridityön hyödyt ja haitat

Työntekijöiden mukaan kokemukset hybridityöstä ovat olleet positiivisia ja hyötyjä koettiin olevan enemmän, kuin haittoja.

Hybridityön hyödyt

Hybridityön hyötyinä työntekijät toivat esille tehokkuuden lisääntymisen, työrauhan, vapaa-ajan lisääntymisen työmatkojen jäädessä pois, mahdollisuuden rytmittää työtä oman elämäntilanteen puitteissa, työssä jaksamisen lisääntymisen, sairauspoissaolojen vähentymisen, työn tuottavuuden lisääntymisen, työn tuleminen itsenäisemmäksi ja työtyytyväisyyden sekä työhön keskittymisen parantumisen. Työntekijät pitivät hybridityötä ekologisempana vaihtoehtona, joten myös työnantajan ympäristövastuullisuus parantui. Ekologisuutta parantaa paperien tulostamisen ja työmatkaliikenteen vähentyminen. Hybridityön suurimmaksi hyödyksi nousi selkeästi rauhallinen työympäristö. Toimistolla koettiin olevan paljon hälinää, ärsykeitä sekä keskeytyksiä. Myös avotoimisto koettiin negatiivisena työrauhan vuoksi.

Varmaan siinä on se niinku etätyön se rauhallisuus, että on se rauhallinen työympäristö siinä kotona. Että mä saan sen rauhallisen ajan jos tarvitsen ja voin jäädä sinne kotiin. Lisäksi voin myös rytmittää siellä sitten sen oman tekemisen, miten haluan. Ja tota mut siinä hybridityössä on tää lähityömahdollisuus, mulla on se työpöytä ja siinä ne kaikki tavarat ja ne muut ihmiset ja mä voin tulla siihen tekemään sitten kun musta tuntuu siltä. Varmaan se rauhallisuus on se mielekkäin asia.

Ensinnäkin se, että mulla on suuremmat mahdollisuudet suunnitella itse sitä työn tekemistä ja sitten ihan fyysisiä hyviä puolia on se, että se auttaa nukkumaan paremmin ja sitten sitä kautta se auttaa jaksamaan työssä, niin sillä on tosi iso merkitys.

No siis mä koen, että pystyn keskittymään paljon paremmin, kun on rauhallista ja hiljaista. Mun tällöinen tuottavuus paranee ihan huomattavasti, työssä jaksaminen paranee.

Hybridityön haitat

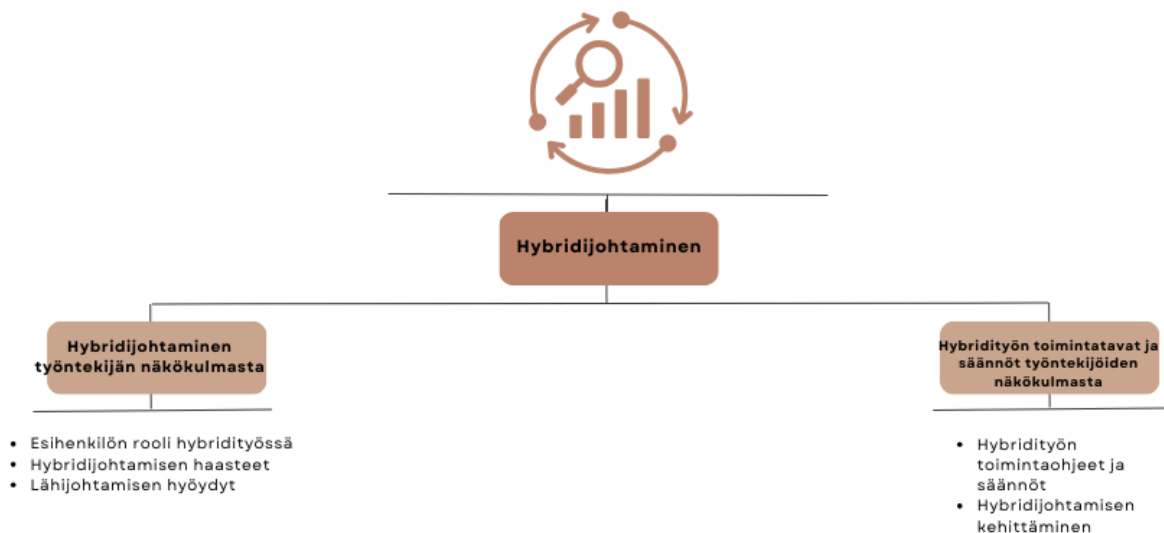
Hybridityön haittoina työntekijät pitivät hybridityön tauottomuutta, koska etäpäivinä työ helposti imaisee mennessään ja tauot unohtuvat. Yhtenä haasteena koettiin se, että kun fyysisiä kohtaamisia tulee vähemmän, ei välttämättä tunnista ja tunne kaikkia työkavereita. Korona ja hybridityö ovat vaikeuttaneet uusien työntekijöiden työyhteisöön mukaan pääsemistä.

Tän se hybridityö tekee ja sen, että ollaan kahdessa paikassa fyysisesti, että sä et välttämättä tunnista kaikkia sun työkavereita.

No ehkä se tauotus jää vähemmälle, täällä toimistolla istutaan kahvilla pitempään.

5.5 Työntekijöiden kokemuksia hybridijohtamisesta

Tutkimusaineiston analyysin avulla tutkimustuloksista tunnistettiin ala-, ylä- ja pääluokat. Pääluokana toimi hybridijohtaminen. Yläluokiksi tunnistettiin hybridijohtaminen työntekijän näkökulmasta ja hybridityön toimintatavat ja säännöt työntekijöiden näkökulmasta. Alaluokiksi tunnistettiin esihenkilön rooli hybridityössä, hybridijohtamisen haasteet, lähijohtamisen hyödyt, hybridityön toimintaohjeet ja säännöt sekä hybridijohtamisen kehittäminen (kts. kuvio 11).



Kuvio 11. Työntekijöiden kokemuksia hybridijohtamisesta

5.5.1 Hybridijohtaminen työntekijöiden näkökulmasta

Esihenkilön rooli hybridityössä

Työntekijät painottivat, että hybridityössä esihenkilön luottamus työntekijöitä kohtaan on avainasemassa. Lisäksi nostettiin esille selkeät työtehtävät, tehtäväkuvat ja työnjaolliset seikat. Haastatteluista selvisi, että hybridityöskentelyssä esihenkilöltä vaaditaan työntekijöiden mukaan lisäksi oikeudenmukaisuutta, tavoitettavuutta, tunneälyä sekä osaamista yksilönä kohtaamiseen.

Pitää olla luottamus. Jos ei luota työntekijöihin niin siitä voi tulla aika hirveä juttu. Että jos se menee semmoiseksi, kyräilyksi ja kyttämiseksi. Nyt tuntuu, että esihenkilö luottaa, niin tota se on oikeastaan aika hieno tunne. Voi niinku ihan vapautuneesti olla etänä ja tietää, että se esihenkilö luottaa, että se tekee työnsä.

Se luottamus on tärkein. Kyllähän esihenkilön täytyy niinku tavallaan antaa ne työtehtävät, että se työnjakohan täytyy olla, että sä pystyt olemaan etänä. Ettei käy niin, että joku on etänä, eikä ole minkäänlaista aavistusta, että mitä niinku tapahtuu. Niin kyllähän siinä on se mahdollisuus, että se kirjaa mitä kirjaa, mutta mitään ei tapahdu tai jos sulla ei ole tarpeeksi niin kun selkeitä työtehtäviä mitä siellä etänä tehdään niin sähän voit käyttää ne päivät niin kun lystäät, että jos olisi semmoinen työntekijä, joka pystyisi siihen. Mutta kyllähän se aika äkkiä rupeaisi muillekin näkymään, jos joku ei tee mitään. Mutta pitää olla selkeät toimenkuvat sillä tavalla, että mitä mistä kukakin vastaa.

Hybridijohtamisen haasteet

Työntekijöiden mukaan hybridijohtamisen haasteena on tuen saaminen. Työntekijöiden mielestä esihenkilöiltä vaaditaan kykyä ja osaamista tunnistaa työntekijöiden osaaminen ja tuen tarve. Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijät pitävät joustavuutta tärkeänä elementtinä, mutta halusivat johtajuudelta myös raameja. Hybridijohtamisen haasteena pidettiin sitä, että tämänhetkinen tilanne vastuuttaa paljon työntekijää. Enemmistö piti esihenkilön tukea sinällään riittävänä, mutta kaipaisi aktiivisempaa otetta tuen antamiseen. Esihenkilöiden tavoitettavuus koettiin hybridityöskentelyssä hyväksi. Haasteena hybridijohtamiselle on lähityön houkuttelevuuden lisääminen, jottei toimistolle tulemisen kynnys vaikeutuisi. Työntekijä kertoivat hybridijohtamisen haasteista ja esihenkilön saavutettavuudesta ja tuen antamisesta:

No esihenkilöltä saa tukea ja apua aina kun pyytää joo. Mutta tota ei sitä kyllä niinku tarjota. Mulle on ihan ok, että mä en ole kaivannut. Emmä ole osannut kaivata. Itse oon tottunu silleen niin itsenäisesti tekemään töitä, mutta sitten tietysti, jos olisi semmoinen, että kaipaa johtamista enemmän, niin sitten voi tulla haasteita.

Lähijohtamisen hyödyt

Työntekijät kokivat omasta näkökulmastaan lähityössä johtamisen helpommaksi. Heidän mukaansa asioiden selvittäminen kasvotusten koettiin helpommaksi. Lisäksi esihenkilöille on helppompaa nostaa ja ottaa esille asioita. Lähityössä koettiin olevan matalampi kynnyksi asioiden esille tuomiseen. Työntekijät pitivät läsnäoloa lähityössä merkityksellisenä. Haastatteluissa nousi esille, että tuen saamisen kokemukset ovat yksilöllisiä. Kokemukseen vaikuttavat osaaminen, työkokemus ja persoona.

5.5.2 Hybridityön toimintatavat ja säännöt työntekijöiden näkökulmasta

Hybridityön toimintaohjeet ja säännöt

Työntekijät kokivat pääsääntöisesti tämänhetkiset toimintaohjeet riittävinä. Haastatteluista nousi kuitenkin esille se, että työntekijät toivoisivat yhteneväisempiä ohjeistuksia ja pelisääntöjä hybridityöhön. Yksi työntekijöistä mainitsi esimerkiksi, että on pyytännyt tarkennusta ja neuvoja ohjeistuksiin omalta tiimiltään. Lisäksi oli huomioitu, että hybridityön toimintatavoissa on eroja tiimien kesken. Organisaatiossa on käytössä etäpäivinä tuntikirjanpito, johon kirjataan tunnilleen mitä työtehtäviä on tehnyt, mutta työajanseurantaa ei pidetä lähipäivistä. Työajanseurantaa ylläpidetään pilvipalvelussa, johon esihenkilöillä on pääsy. Työntekijät olivat sitä mieltä, että työajanseuranta on välillä turhaa ja aikaa vievää. Haastatteluissa kerrottiin, että mikäli joku jättäisi työnsä tekemättä, paljastuisi se nopeasti. Sen vuoksi työajanseurantaa toivottaisiin kehitettävän.

Työntekijät kertoivat tämänhetkisistä ohjeistuksista ja toimintatavoista:

No ehkä ei ole hirveän semmoisia yhtenäisiä ohjeistuksia tai sanottu, että miten. No ehkä voisi olla semmoinen tarkempi yleisohje vaikka, että minkä esihenkilö sitten jakaisi kaikille. Nyt on vähän kysely toisilta ja nyt ei ihan semmoista selkeää toimintaperiaatetta oo ollut.

On ne mun mielestä riittävät. Mä oon täyttänyt sitä Exceliä siis vuosia niin se mun mielestä riittäisi näytöksi, että mä oikeesti teen töitä ja sitten monet työtehtävät on

semmoisia, että jos mä en tekisi niin kyllä se niinku jossain vaiheessa niinku tulee ilmi, että se on tekemättä.

No se, että pystyy tekemään hybridityötä niin pitää olla se sopimus. Missä se on sitten niinku määritelty. Ja siitä täytyy pitää kirjaa siitä työn tekemisestä ja sitten esihenkilöllä on mahdollisuus niin kun seurata sitä, että se on jaettu esihenkilölle, se linkki siihen kalenteriin. Mun mielestä ne on ollut ainakin tähän mennessä riittäviä. Mä en koe sitä millään tavalla kyttämiseksi. Joskus kuulee, että se on niinku turhaa tai niin, mutta ei se ole ollut mulle ongelma. Eikä esihenkilö siitä ainakaan mitään ole sanonut. En tiedä seuraako hän sitä, mutta ei antanut muita ohjeistuksia.

Jokaisessa haastattelussa esille nousi organisaation toimitilat, jotka koetaan tällä hetkellä toimimattomaksi. Työntekijät kertoivat, että organisaation toimitilat kahdessa eri kerroksessa aiheuttavat tiimien välille kuiluja sekä eriyttävät ihmisiä toisistaan. Toimitilojen koettiin myös vaikuttavan negatiivisesti yhteishenkeen. Haastatteluista nousi esille, että välillä tuntuu siltä, että on kaksi JVAta.

Jos ajatellaan yritystä niin eihän tää hyvä ratkaisu ole, että nämä meidän toimittamamme on kahdessa eri kerroksessa. Koska kun ihmiset ovat eri paikoissa niin silloin se päämäärä unohtuu, että sitten tuijotetaan sitä omaa työtappaa helposti ja se yhteinen asia unohtuu.

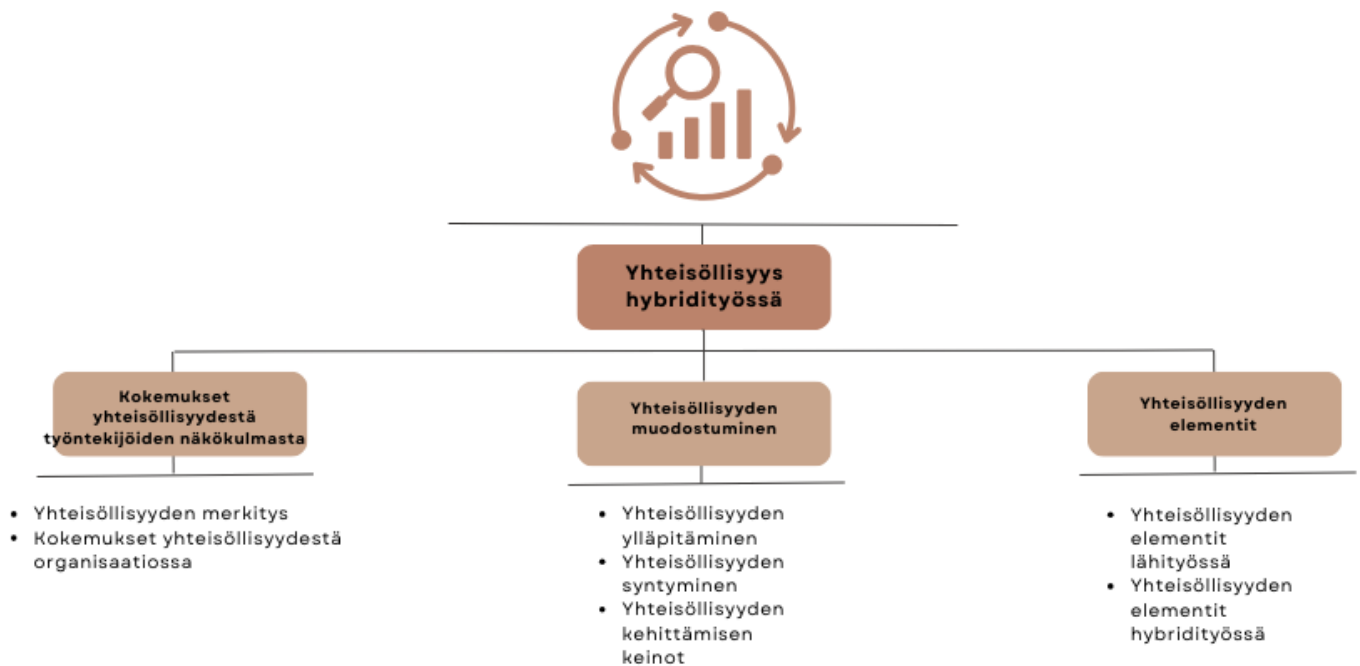
Hybridijohtamisen kehittäminen

Haastattelujen perusteella organisaatiossa olisi tarve kehittää hybridijohtamista etenkin toimintatapojen suhteen yhteneväisemmäksi. Lisäksi nousi esille, että kaikille halukkailla tulisi olla mahdollisuus tehdä hybridityötä. Tätä pidettiin tärkeänä tasa-arvon ja oikeidenmukaisuuden kokemuksen vuoksi. Työntekijät kertoivat pitävänsä tärkeänä sitä, että saavat itse päättää lähi-, ja etäpäivien ajankohdan eikä sitä määritetä organisaatiosta käsin. Haastatteluista nousi kuitenkin esille, että olisi hyvä määrittää tietyn väliajoin ajankohta, jolloin kaikki olisivat lähityössä. Esimerkiksi kuukausipalaverit ja tiimien omat palaverit, olisivat työntekijöiden mukaan sellaisia, joissa olisi hyvä olla läsnäolopakko. Tällä hetkellä esimerkiksi kuukausipalavereihin on suositus osallistua paikan päällä, mutta se ei ole pakollista. Työntekijät kokivat, että säännölliset kasvotusten tapahtumat kohtaamiset työkavereiden kanssa ovat tärkeitä ja merkityksellisiä.

Mun mielestä olisi hyvä, että olisi määritetty ajankohta, milloin kaikki olisivat lähityössä. Esimerkiksi meidän tiimissämme voisi olla määritetty, vaikka kahden viikon välein joku päivä niin, että siinä ollaan porukalla ja voitaisiin pitää vaikka joku lyhyt palaveri. Esimerkiksi ihan vaan iltapäiväkahvin merkeissä. Siinä voisi vaihtaa enempi kuulumisia samalla sekä työasioita myös.

5.6 Yhteisöllisyys hybridityössä työntekijöiden näkökulmasta

Tutkimusaineiston analyysin avulla tutkimustuloksista tunnistettiin ala-, ylä- ja pääluokat. Pääluokana toimi yhteisöllisyys hybridityössä. Yläluokaksi tunnistettiin kokemukset yhteisöllisyydestä työntekijöiden näkökulmasta, yhteisöllisyyden muodostuminen ja yhteisöllisyyden elementit. Alaluokiksi tunnistettiin yhteisöllisyyden merkitys, kokemukset yhteisöllisyydestä organisaatiossa, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, yhteisöllisyyden syntyminen, yhteisöllisyyden kehittämisen keinot, yhteisöllisyyden elementit lähityössä ja yhteisöllisyyden elementit hybridityössä (kts. kuvio 12).



Kuvio 12. Yhteisöllisyys hybridityössä työntekijöiden näkökulmasta

5.6.1 Kokemukset yhteisöllisyydestä työntekijöiden näkökulmasta

Yhteisöllisyyden merkitys

Työntekijöiltä kysyttiin haastattelun alussa, että millainen merkitys heille on yhteisöllisyyden kokemuksella. Yhteisöllisyyden, samoin kuin ulkopuolisuuden tunteet koettiin hyvin yksilöllisesti: Työntekijöistä neljä koki yhteisöllisyyden merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Yksi haastateltava koki, että yhteisöllisyyden tunne ei ole hänelle merkityksellinen. Haastatteluista nousi esille, että yhteisöllisyys merkitsee hyvinvointia ja työssä jaksamista. Lisäksi yhteisöllisyyden koettiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteen hiileen puhaltamista. Työntekijät pitivät tärkeänä ja perustarpeena kuulua joukkoon ja oma tiimi koettiin merkitykselliseksi. Yhteisöllisyys lisääntyi niissä yhteisissä työn tekemisen hetkissä, jotka koettiin merkityksellisiksi ajatusten vaihdon ja toisen tukemisen näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat yhteisöllisyyden merkityksestä:

On se työyhteisö iso osa kuitenkin elämää, että se on sen 8 tuntia melkein päivässä niin, kyllähän se merkitsee ihan niinku jo ihan pelkkää hyvinvointia, että lähteekö sinne töihin mielellään. Se on yksi kolmasosa elämästä, kuitenkin se työpaikalla oleminen, niin kyllä se paljon merkitsee se työyhteisö.

On sillä iso merkitys, mutta se ei mun mielestä se yhteisöllisyys ei kaipaa sitä, että me ollaan vierekkäisissä huoneissa tiiviisti joka päivä tai käydään kahvilla yhdessä. Kun ne kaikki asiat tai sen kahvitunnin voi järjestää siellä Teamsissa tai netissä. No ehkä tää liittyy sitten mun omaan henkilökohtaiseen tämmöiseen oloon siis siinä mielessä, että mä en kaipaa silleen jatkuvaa yhdessäoloa ja sitten kun se kuitenkin toimii tosi hyvin ihan Teamsin välityksellä. Kyllähän jokainen ihminen varmaan lähtökohtaisesti haluaa kuulua johonkin. Se on, se on semmoinen ikiaikainen tarve ja tunne. Työyhteisö on kuitenkin semmoinen yhteisö, jossa ihminen viettää aikaa. Niin kyllähän se kuuluvuuden tunne täytyy saada säilymään, mutta se on just semmoinen hirveän henkilökohtainen asia, että joku saa sen kuuluvuuden tunteen siitä, että se käy joka päivä toimistolla töissä. Sitten joku taas saa sen siitä, että ollaan Teamsillä yhteydessä. Ja siellä sitten hoidetaan myös työasioita, mutta tietenkin heitetään myös välillä vähän läppää.

Kokemukset yhteisöllisyydestä organisaatiossa

Kaikki viisi työntekijää kokivat koko organisaation yhteisöllisyyden tällä hetkellä heikoksi. Työntekijät kertoivat, että eivät koe yhteisöllisyyden olevan huonoa pelkästään koronan ja hybridityön vuoksi. He kuitenkin mainitsivat, että koronapandemia ja hybridityö on huonontanut yhteisöllisyyttä. Työntekijät kertoivat organisaation yhteisöllisyydestä:

Mun mielestä vähän huonolla tolalla. Se ei ole niinkun yhteneväistä, ei oo semmoista samaan päämäärään puhaltamista. Se etätyö ei varmaan oo kuitenkaan se juttu, joka siihen on vaikuttanut. Vaan siinä on muita asioita mun mielestä.

Mun mielestä se ei ole oikein hyvä. Tästä ei voi syyttää täysin koronaa ainakaan ehkä varmaan jonkun verran, mutta ei kokonaisuudessa.

Kysyttäessä haastateltavilta oman tiiminsä yhteisöllisyydestä, yksi henkilö koki tiiminsä yhteisöllisyyden rikkonaiseksi. Toinen koki tiiminsä yhteisöllisyyden huonoksi ja se on ilmentynyt etenkin avoimen keskusteluilmapiirin puuttumisena. Kaksi koki tiiminsä yhteisöllisyyden hyväksi. Haastateltava kertoi kokemuksistaan tiimiensä yhteisöllisyydestä:

No oman tiimin yhteisöllisyys on toisaalta ehkä vähän rikkonainen, mutta se ei johdu mun mielestä etätyöstä, että siinä on niinku. Mä luulen, että siinä on muita asioita, että siinä on semmoisia linjaus asioita. Se on niinkun taas työpaikan linjausasioita. Ei siitä etätyöstä johtuvaa.

5.6.2 Yhteisöllisyyden muodostuminen

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen

Kysyttäessä haastateltavilta miten he kokevat yhteisöllisyyden ylläpitämisen hybridityössä, nousi esille, että sen ylläpitäminen koetaan helpommaksi lähityössä. Yksi haastateltava nosti esille näkökulman siitä, että kasvatusten toimiminen altistaa myös konflikteille. Hän toi esille, että yhteisöllisyyden ylläpitäminen on monisyinen asia ja että niin lähi-, kuin hybridityössä on omat haasteensa. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että lähityössä erimielisyydet käsitellään nopeammin ja pienemmällä kynnyksellä. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi organisaatiossa otettiin käyttöön etäkahvit koronapandemian aikana. Nämä jäivät kuitenkin pois, koska ihmiset eivät enää osallistuneet niihin. Haastatteluissa nousi esille kokemus siitä, että yhteisöllisyys ei tule pakottamalla tai väkinäisillä teoilla.

Yhteisöllisyyden syntyminen

Haastateltavat nostivat keskeisiksi yhteisöllisyyden syntymisen tekijöiksi avoimen ilmapiirin ja keskustelukulttuurin, henkilökemioiden merkityksen, yksilön kunnioituksen ja erilaisuuden ymmärtämisen sekä hyväksyminen. Lisäksi todettiin, että yhteisöllisyyden syntymiseen vaikuttaa merkittävästi kokemus turvallisuuden tunteesta. Yhteisöllisyys syntyy helpommin lähityössä, mutta se voi syntyä, vaikka työyhteisöön olisikin fyysinen etäisyys. Yhteisen keskustelun koettiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun taas sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen ja ”käytäväpuheista” ulkopuolelle jääminen sai aikaiseksi ulkopuolisuuden kokemuksia ja tunteita. Kokemuksen pohjalta voi sanoa, että yhteisöllisyyttä ei saada syntymään pakottomalla, vaan se vaatii aitoa halua tuntea toinen ja olla mukana yhteisössä.

Yhteisöllisyyden kehittämisen keinot

Haastateltavilta työntekijöiltä kysyttiin lopuksi, miten ja millaisilla keinoilla organisaation yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää. Työntekijöiden mielestä pitäisi saada luotua tunne siitä, että ollaan yksi JVA. Tällä hetkellä koetaan, että töitä ei tehdä yhteisen päämäärän ja tavoitteen eteen. Työntekijöiden mielestä jokaisen pitäisi osallistua yhteisöllisyyden kehittämiseen. Tämän lisäksi kannustamista ja palautteen antamista tulisi kehittää ja lisätä. Työntekijöiden mukaan organisaation yhteisöllisyyttä heikentävät johtajuusongelmat, päätöksentekokyky ja töiden linjaukselliset asiat. Lisäksi toivottiin yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon vahvistamista kaikessa toiminnassa. Esihenkilötyön kehittämistä pidettiin tärkeänä, koska sen toimimattomuus vaikuttaa työyhteisöön negatiivisesti. Työntekijät toivoivat, että ongelmiin puututtaisiin tehokkaammin.

Huomiota kiinnitettiin siihen, että yhteisöllisyys parantuu perusasioiden ja työarjen avulla. Nykyiset toimitilat koettiin puutteellisina; ne eivät palvele tällä hetkellä organisaation tarpeita ja lisäävät tiimirajojen muodostumista. Työntekijät toivoivat, että organisaation tiloja kehitettäisiin ja niihin panostettaisiin. Organisaatiossa on lisätty tyhy-päiviä kahdesta neljään. Työntekijät kertoivat, että tyhy-päivät koetaan tärkeiksi ja mukaviksi, mutta niiden ei koeta merkittävästi vaikuttavan yhteisöllisyyden parantumiseen. Useat jäävät pois organisaation järjestämisestä tapahtumista ja tähän toivottiin selkeätä linjausta niiden pakollisuudesta ja siitä, että niistä voi jäädä pois ainoastaan pa-

kottavasta syystä. Työntekijät painottivat säännöllisten yhteisten kohtaamisten tärkeyttä ja toivoivat tapaamisia myös työajan ulkopuolella. Yhteisöllisyyden kehittämisen keinoiksi ehdotettiin yhteistä tekemistä oman tiimin kesken ja yhteisöllisyyden parantamista työarjessa. Työntekijät toivoivat, että yhteishengen vahvistamiseen kehitettäisiin keinoja ja toimenpiteitä. Esille nousi myös näkökulma, että yhteisöllisyysteeman koetaan nousevan liaksi esille ja se vie huomiota työn tekemisestä. Työntekijät kertoivat ajatuksistaan yhteisöllisyyden kehittämisestä:

Että just joskus on mietitty, että olisi jotain vaikka just välillä jotain tiimi lounaita tai tämmöisiäkin. Mentäis porukalla, vaikka johonkin syömään. Olisi tarve tehdä asioita oman tiimin kanssa sekä sitten koko yrityksen kanssa.

No mun mielestä meidän pitäisi ihan säännöllisesti ruveta tapaamaan toisiamme työajan ulkopuolella, että siinä ei olisi työnantaja mukana. Tai sitten työajalla tavata silleen, että oltaisiin muutenkin, kun vaan kuukausipalaverissa porukassa. En mä oikein osaa sanoa, että mitä se voisi olla. Mutta kuitenkin silleen, että oltaisiin niinku yksi, koska siitähän se yhteisöllisyys tulee, kun ollaan yksi.

Meillähän on lisätty niiden tyhypäivien määrää. Mutta mä en ole ainakaan itse huomannut, että se vaikuttaisi siihen yhteisöllisyyden lisääntymiseen. Että ne on jotain niinku perusasioita perustyön tekemisen ohessa. Siinä, kun saadaan asiat sujumaan, niin sitten se yhteisöllisyyskin lisääntyisi. Että ei sitä saada niinku tuollaisilla tapahtumilla. Perusarki pitäisi sujua, että saadaan se yhteisöllisyys, että saadaan se tunne siitä että on hyvä olla.

5.6.3 Yhteisöllisyyden elementit

Yhteisöllisyyden elementit lähityössä

Haastateltavat nostivat yhteisöllisyyden elementeiksi työpaikan tilat, yhteiset kahvihetket, kahvihuoneen, lounastauot sekä yhteiset keskusteluhetket. Haastateltavat kertoivat yhteisöllisyyden elementeistä lähityössä:

No kyllä se varmaan on ihan tää, että se ihan se konkreettinen asia, että on se työpaikka niin se on jo tärkeä asia, että jos olisi kokonaan etätöissä niin se hämärtyisi myös se mitä varten ollaan. Mä koen, että se on hyvää, että on se tota työpaikka fyysisesti.

No ehkä se on just se, että pääsee juttelemaan asioista työkavereiden kanssa ja jakaa niitä kokemuksia ja asioita. Tietty sitten välillä, että henkilökohtaisesti asioista sitten pystyy puhumaan. Ja sit ihan tuo kahvihuone ja lounastauot.

Ne meidän kahvihetket on ihan hirveän tärkeitä. Siinä me ollaan yhdessä ja keskustellaan sekä työasioista että muuta. Ne on hirveän antoisia. Välillä on silleen, että puhutaan ihan niinku muuta, mutta että ne on tosi tärkeitä.

Yhteisöllisyyden elementit hybridityössä

Työntekijät eivät tunnistanee etäpäivissä ja hybridityössä yhteisöllisyyden elementtejä. Ainoastaan Teams-kanavana nousi jollain tapaa yhteisöllisyyden elementiksi hybridityössä. Haastateltava nosti esille, että ajoittaa etäpäivät juuri sellaisiin hetkiin, kun työtehtävät vaativat keskittymistä ja yksin oloa. Haastattelussa nousi esille, että hybridityöhön olisi tärkeää saada luotua yhteisöllisyyden elementtejä, esimerkiksi virtuaalikaljat.

No se on varmaan se Teams. Mä oon ehkä ihmisenäkin semmoinen, että myös tykkään olla omissa oloissani.

Siinä mä en tunnista sitä koska se on niinkun. Itse ainakin, kun on etäpäivä mä oon siinä ihan yksin, asiakkaitten kanssa tietysti on tekemisissä ja saattaa joku laittaa Teamsissa jonkun kysymyksen mutta tota siinä ei ehkä ole sellaista. Mutta emmä siihen kaipaakaan.

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa käsitellään aluksi tutkimuksesta saatuja vastauksia tutkimuskysymyksiin ja niiden suhdetta teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi kappaleessa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi esitellään tutkimustulosten avulla tunnistetut kehittämissuhteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

6.1 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli selvittää ja kuvata työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona sekä hybridijohtamisesta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää hybridityön merkitystä yhteisöllisyydelle. Tutkimuksen tehtävänä oli tutkia työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia sekä saada tietoa, jonka avulla organisaatio voi kehittää hybridityöskentelyä. Tutkimusprosessissa teoreettisen viitekehyksen rakentaminen oli ajoittain haastavaa ja monimutkaista, koska käsitteenä hybridityö ei ole vielä vakiintunut sekä käsitteistöön ja sen käyttämiseen liittyy paljon epäselvyyksiä. Käsitteet hybridityö ja etätö menevät teoriassa sekä käytännössä sekaisin, koska

niistä puhutaan usein synonyymeina toisilleen. Etätyö ei ole ilmiönä uusi ja sitä on tutkittu jo vuosikymmenien ajan. Etätyöstä on saatavilla paljon aikaisempaa tutkimustietoa, mutta pelkästään hybridityöstä tutkimuksia löytyy vielä niukasti. Koronapandemian seurauksena tietoisuus etätyöstä on lisääntynyt merkittävästi ja se on noussut puheenaiheeksi ihmisten ja organisaatioiden keskuudessa. Teoreettisessa viitekehysessä näkyy myös hyvin se, miten etätyö-käsite on kehittynyt historian saatossa. Havaintona käsitteen kehittymiselle on, että kriisien seurauksena kehitysaskleet ovat olleet suuria. Esimerkiksi teollisen vallankumouksen, energiakriisin tai koronapandemian seurauksena kehitys työn tekemisen tavoissa on ollut radikaalimpaa.

Tutkimustehtävää ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

4. Miten esihenkilöt ja työntekijät ovat kokeneet hybridityön työn tekemisen muotona?
5. Minkälaisia kokemuksia esihenkilöillä ja työntekijöillä on hybridijohtamisesta?
6. Minkälainen merkitys työntekijöiden ja esihenkilöiden mielestä hybridityöllä on yhteisöllisyydelle?

Tutkimustulokset olivat esihenkilöiden ja työntekijöiden osalta hyvin samankaltaiset. Tutkimustuloksissa nousi esille myös erilaisia näkökulmia ja yksilöllisiä kokemuksia. Tutkimustuloksia vahvasti käsitelty teoreettinen viitekehys. Tutkimustuloksista nousi esille, että koronapandemian myötä ihmiset olivat alkaneet pohtimaan enemmän työn ja työyhteisön merkityksellisyyttä sekä sitä, mitä työn halutaan olevan ja tuovan omaan elämään. Tutkimustulosten perusteella hybridityön avulla työntekijät saivat kokemuksia siitä, että pystyvät itse muovaamaan työn tekemistä omien tarpeiden ja elämäntilanteen mukaan. Myös Lindström ja Savaspuro (2023, 14–15), sekä Toimininen (2022, 47) ovat todenneet samoja muutoksia ihmisten ajattelussa koronapandemian seurauksena. He korostivat juuri sitä, että ihmiset kokevat tarvitsevansa hallinnan ja vastuunkannon tunnetta omasta elämästään sekä työn mukauttamista henkilökohtaiseen elämään.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hybridityöstä työn tekemisen muotona on paljon hyötyjä. Vaikka organisaatiossa ei ollut ennen koronapandemiaa mahdollisuutta hybridityöskentelyyn, on nopea siirtymä onnistunut hyvin. Myös toimintatavat ovat kehittyneet toimivammaksi. Organisaatiossa on tehty töitä sen eteen, että jokaiselle halukkaalle mahdollistettaisiin hybridityön tekeminen esimerkiksi uudelleenorganisoidulla työtavoilla. Hybridityön tekeminen on vaikuttanut organisaation työnantajakuvaan positiivisesti. Tutkimustuloksissa havaittiin, että hybridityö ja toimintamallit vaativat organisaatiossa vielä kehittämistä ja eteenpäin viemistä. Tulevaisuus näyttää

miten ja mihin suuntaan hybridityömallia kannattaa organisaatiossa viedä. Haastatteluissa esimerkiksi pohdittiin sitä, vaimentuuko hybridityön kiinnostavuus, kun aikaa kuluu. Nouseeko lähityön kiinnostavuus, kun halutaankin enemmän sosiaalisia kohtaamisia ja työn erottumista vapaa-ajasta.

Tutkimustuloksista käy ilmi, miten kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä. Hybridityön johtamisen näkökulmasta esihenkilöiden on hyvin tärkeää tunnistaa tämä asia. Tämä ilmeni esimerkiksi kohdassa, jossa kysyttiin ovatko ohjeistukset ja toimintatavat hybridityön tekemiseen riittävät. Vastauksia tuli puolesta ja vastaan. Esihenkilöltä tarvitaan osaamista kohdata erilaiset yksilöt sekä tuen tarve. Tämä seikka korostuu entisestään hybridityöskentelyssä, koska fyysinen etäisyys kasvaa ja kynnyksellä ottaa yhteyttä nousee. Yhteenvetona hybridijohtamisesta voidaan todeta, että se vaatisi kehittämistä ja yhteisten toimintaperiaatteiden määrittämistä. Haastattelussa nousi esille, että hybridijohtamisen taso ei ole noussut. Kokemukset epätasa-arvoisuudesta, epäoikeudenmukaisuudesta ja johtamisongelmista, viestivät tarpeesta kehittää hybridijohtamista.

Hybridityön merkitys yhteisöllisyyden kokemukseen on pääosin negatiivinen. Hybridityö ei pelkää selittää kokemuksia huonosta yhteisöllisyydestä, mutta ihmisten ollessa fyysisesti kauempana toisistaan vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrä vähentyy ja spontaanit keskustelut ja kohtaamiset jäävät pois. Esimerkiksi ”käytäväkeskusteluista” poisjääminen synnyttää ulkopuolisuuden kokemuksia. Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteisöllisyys ei synny pakottomalla vaan yhteisöllisyyden tulisi muodostua työarjessa itsessään. Yhteisöllisyyden muodostuminen vaatii aitoa halua olla osa yhteisöä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista koki, että yksilöllä on luontainen tarve kuulua osaksi yhteisöä. Työyhteisön merkitys koettiin tärkeäksi, koska työ vie ajallisesti suuren osan ihmisen elämästä. Työ määrittää paljon yksilön minäkuvaa ja olemassaolon merkitystä sekä tarkoitusta. Yhteenvetona olisi tärkeää pohtia keinoja ja ratkaisuja, joiden avulla organisaatiossa saataisiin kehitettyä yhteisöllisyyttä parempaan suuntaan. Tunne yhteisestä päämäärästä yhdistäisi eri tiimejä ja estäisi niitä jakautumasta. Tämä vahvistaisi tärkeäksi koettua psykologista turvallisuutta. Tavoitteena olisi olla yksi JVA.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä työn tekemisen muotona

Esihenkilöiden näkökulmasta ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että hybridityöskentelyn koettiin tuovan enemmän hyötyjä, kuin haittoja. Samoihin johtopäätöksiin ovat päätyneet myös Harpaz (2002, 80) sekä Cooper (1996, 11), jotka ovat myös kertoneet positiivisten tekijöiden olevan suurempia. Esihenkilöiden mukaan haittojen koettiin kasvavan, jos etätöiden osuus on organisaation sallima 80 %. Organisaatiossa oli hyvin perinteinen työn tekemisen tapa käytössä ennen pandemiaa eikä hybridityön tekeminen ole ollut mahdollista. Tästä huolimatta esihenkilöt kokivat, että siirtyminen oli sujunut hyvin ja kokemukset olivat olleet myönteisiä. Esihenkilöt toivat esille, että pandemian pakottama fyysinen etäisyys nopeutti hybridityön tuloa organisaatioon. Kaikki haastateltavat esihenkilöt kertoivat, että heille itselleen mieluisin työn tekemisen muoto olisi hybridityö.

Tutkimustulosten perusteella hybridityöskentelyn hyötyjä olivat esihenkilöiden mukaan seuraavat: joustavuuden ja työtehon lisääntyminen, työssä jaksamisen parantuminen, rekrytoinnin helpottuminen, sairauspoissaolojen vähentyminen, paperin käytön vähentyminen. Tutkimustuloksista nousi esille, että työmatkaliikenteen vähentymisen synnyttämät positiiviset vaikutukset ympäristöön koettiin tärkeäksi. Harpaz (2002, 74), Työterveyslaitos (2021) ja Cooper (1996, 11) ovat tulleet samoihin tuloksiin hybridityön hyödyistä. Esihenkilöiden mukaan hybridityön negatiiviset kokemukset liittyivät johtamiseen, kohtaamisten vähentymiseen, yhteisöllisyyteen sekä viestintään. Työn läpinäkyvyyttä, työkuorman näkymättömyyttä sekä työn kuormittavuustekijät oli vaikea havaita hybridityöskentelyssä esihenkilöiden mukaan. Myös Työterveyslaitos (2021) ja Harpaz (2002,74) ovat tuoneet esille samoja seikkoja. Lisäksi esihenkilöiden mukaan on ollut havaittavissa kynnystä palata lähityöhön. Lähityön palaamisen kynnyksen kasvaminen tuli esille myös Lehmusvirran (2023) kertomana. Hän onkin todennut, että hybridityöstä on tullut saavutettu etuus, josta ei olla valmiita luopumaan.

Työntekijöiden näkökulmasta ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että hybridityön mahdollisuutta pidettiin tärkeänä ja sitä pidettiin jopa vaatimuksena. Työntekijät toivat esille, että mikäli hybridityö ei olisi mahdollista voisi se aiheuttaa jopa irtisanoutumista. Hybridityö koettiin tutkimuksen perusteella mieluisimmaksi työn tekemisen muodoksi ja samaan johtopäätökseen hybridityön mieluisuudesta ovat tulleet tutkimuksissaan myös Virtanen,

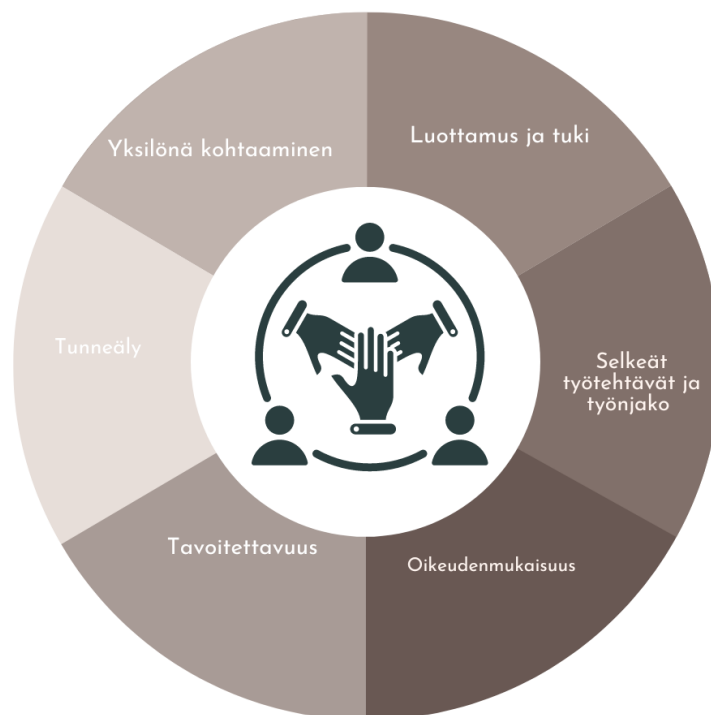
Kaltiainen ja Hakanen (2022), että Jabra (2021). Työntekijöiden näkökulmasta hybridityö yhdistää lähi- ja etätöiden positiiviset puolet, koska se mahdollistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisen, mutta tarjoaa tarvittaessa mahdollisuuden tehokkaisiin etätöpäiviin.

Tutkimustulosten perusteella hybridityöskentelyn hyötyjä olivat työntekijöiden näkökulmasta: tehokkuuden lisääntyminen, työrauhan ja vapaa-ajan lisääntyminen, mahdollisuus rytmittää työtä oman elämäntilanteen mukaan, sairauspoissaolojen vähentyminen sekä itsenäisempi mahdollisuus tehdä työtä. Tutkimustuloksissa painottui eniten hybridityön mahdollistama rauhallinen työympäristö, joustavuus ja työn sovittaminen paremmin henkilökohtaiseen elämään. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hybridityöskentelyn negatiiviset kokemukset liittyvät osin yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Hybridityössä fyysiset ja spontaanit kohtaamiset vähenivät, jolloin yhteisöllisyyden tunne heikentyi sekä tiimien väliset kuilut kasvoivat. Lisäksi työssä jaksamiseen vaikuttivat tunne ulkopuolisuudesta sekä eriytyminen työyhteisöstä. Haittoja olivat työntekijöiden mukaan lisäksi työn tauottomuus ja ergonomia, työn ja vapaa-ajan rajan häilyminen, viestinnän, kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen haasteet ja väärinymmärrykset sekä aloitteen tekemisen kynnyks.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia hybridijohtamisesta

Esihenkilöiden näkökulmasta toisen tutkimuskysymyksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan nostaa esille, että esihenkilöt kokivat roolinsa tärkeäksi ja suureksi hybridityöskentelyssä. Esihenkilön tulee kyetä tunnistamaan ja huolehtimaan työntekijän tuen tarpeesta. Esihenkilöiden mukaan hybridityön johtamisen haasteet liittyvät työnkuorman ja asioiden näkymättömyyteen. Lisäksi nousi esille kateuden tunteet sekä kokemukset eriarvoisuudesta ja ulkopuolisuudesta. Hybridityön johtamisessa haasteeksi koettiin työntekijöiden lähestyminen niin, että työntekijöille saataisiin kokemus aidosta kiinnostuksesta heitä kohtaan. Esihenkilöt nostivat esille huolen siitä, että lähestyminen koetaan tungettelevana tai osoituksena luottamuksen puutteesta. Tutkimustulosten perusteella hybridityö toi haasteita johtamiseen. Tutkimustuloksissa näkyi, että hybridityöstä oli tullut työntekijöille saavutettu etuus, josta ei haluta luopua. Hybridityöstä luopuminen voisi aiheuttaa työntekijöiden irtisanoutumista sekä haasteita lähityöhön palaamisessa ja rekrytoinnissa. Myös Lehmusten (2023) on tuonut esille organisaatioiden huolen siitä ihmisten saamisesta takaisin lähityöhön ilman pelkoa irtisanoutumisista.

Työntekijöiden näkökulmasta toisen tutkimuskysymyksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että esihenkilöltä vaaditaan erityisesti yksilön kohtaamista, luottamusta ja tukea. Keitaanniemi (2023) on myös todennut, että esihenkilöltä vaaditaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä sosiaalista älykkyyttä. Työntekijät nostivat esille, että esihenkilön luottamus työntekijöitä kohtaan on avainasemassa hybridityön onnistumisen näkökulmasta. Hietala ja muut (2023, 237) sekä Chama-kiotis ja muut (2021, 8) ovat todenneet, että onnistuneen hybridityön johtamisen perustana toimii luottamuksen kulttuuri. Työntekijöiden mukaan esihenkilöltä vaaditaan seuraavaa osaamista hybridityössä: esihenkilön on tärkeä osata tunnistaa jokaisen yksilöllinen tuen tarve, jotta oikeanlaista sekä oikea-aikaista tukea on mahdollista tarjota. Tämä korostuu esihenkilötyössä hybridijohtamisen näkökulmasta, koska kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset vähentyvät ja tuen tarvetta voi olla vaikea havainnoida fyysisen etäisyyden vuoksi. Lisäksi tarvitaan selkeät työtehtävät ja työnjako, oikeudenmukaisuutta, tavoitettavuutta sekä tunneälyä. Työntekijöiden nostamat esihenkilön osaamisvaateet hybridityön näkökulmasta on koottu alla olevaa kuvioon (ks. kuvio 13).



Kuvio 13. Esihenkilöltä vaadittava osaaminen hybridityössä

Hybridityön merkitys yhteisöllisyydelle

Esihenkilöiden näkökulmasta kolmannen tutkimuskysymyksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan sanoa, että hybridityön merkitys yhteisöllisyyden kokemukselle on negatiivinen. Esihenkilöt nostivat esille, että fyysisen etäisyyden aiheuttama kohtaamisten väheneminen heikentää heidän mielestään yhteisöllisyyttä. Myös Ivanov (2021, 178) on todennut, että hybridityössä yhteenkuuluvuuden tunne voi olla heikompaa. Ihmisten ollessa fyysisesti kauempana toisistaan vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrä vähentyy ja spontaanit keskustelut ja kohtaamiset jäävät pois, mikä lisää ulkopuolisuuden tunnetta. Esihenkilöt kokivat yhteisöllisyyden tärkeäksi ja merkittäväksi asiaksi. Heidän mukaansa se vaikuttaa työn mielekkyyteen ja motivaation lähteisiin sekä sitouttaa organisaatioon. Esihenkilöiden mukaan yhteisöllisyys merkitsee kohtaamisia, läsnäoloa, ryhmään kuulumista sekä toimimista yhteisen päämäärän eteen. Tutkimustulosten perusteella olisi tärkeää, että yhteisöllisyyden kokemus saataisiin luotua työn tekemisen kautta.

Työntekijöiden näkökulmasta kolmannen tutkimuskysymyksen tuloksia tarkasteltaessa voidaan kertoa, että yhteisöllisyyden tarve ja kokemus oli hyvin yksilöllinen. Esimerkiksi kaikilla ei ollut niin suurta tarvetta sosiaalisen kuulumuuteen tai kanssakäymiseen. Yhteisöllisyyden merkitykset olivat työntekijöiden mukaan yhteenkuuluvuuden tunne, yhteen hiileen puhaltaminen, tunne joukkoon kuulumisesta sekä hyvinvointi. Työntekijöiden mukaan yhteisöllisyyden ylläpitäminen koettiin helpommaksi lähityössä. Esille nousi, että sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen ja ”käytäväkeskusteluista” pois jääminen sai aikaiseksi ulkopuolisuuden kokemuksia, joka vaikuttaa heikentävästi yhteisöllisyyden tunteeseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että harva tunnisti yhteisöllisyyden elementtejä hybridityössä. Se kertoo siitä, että hybridityössä yhteisöllisyyden synnyttäminen on vaikeampaa. Wrightin (2005 ii) tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden puute vaikuttaa heikentävästi työtyytyväisyyteen sekä yksinäisyyden kokemuksiin.

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 21), Baumeister ja Learyn (1995, 522) sekä Ivanov (2021, 178) ovat tuoneet esille, että yhteenkuuluvuuden tunne on yksilön perustarve ja yksilöllä on luontainen tarve kuulua joukkoon. Myös tässä tutkimuksessa nousi esille kokemukset siitä, että jokaisella meillä on luontainen tarve kokea tuntevansa olevansa osa yhteisöä. Tutkimustulosten perusteella nousi esille, että yhteisöllisyys ei muodostu pakottomalla. Se vaatii aitoa halua tuntea ihmiset ja

olla osa yhteisöä. Yhteisöllisyyden muodostumisen kannalta merkityksellisintä on, että se saataisiin luotua työarjessa. Lisäksi psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on avaintekijänä yhteisöllisen ympäristön luomisessa. Yhteisöllisyys koettiin merkittäväksi tekijäksi työssä jaksamisen sekä työhyvinvoinnin kannalta. Suurin osa kokee yhteisöllisyyden itselle merkitykselliseksi ja tärkeäksi asiaksi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 162) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kolmen kriteerin avulla, jotka ovat uskottavuus, vastaavuus ja siirrettävyys. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta ja siirrettävyyttä voidaan perustella sillä, että tekijä on avannut läpinäkyvästi ja tarkasti tutkimusprosessin vaiheet. Aineiston analysointi ja tulokset on kirjattu siten, että lukija ymmärtää tekijän tekemät johtopäätökset ja seikat, joiden myötä niihin on päädytty. Työn siirrettävyyttä voidaan perustella menetelmien toistettavuudella ja selkeydellä, tutkimusprosessin laadulla, tutkimuksen kontekstin huomioimisella, tiedon yleistettävyydellä sekä avoimella tiedonjalla. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta lisättiin sillä, että tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin esihenkilöt ja työntekijät. Tämän avulla tutkittavaan ilmiöön saatiin laajempi näkökulma. Tutkimusaineistoa saatiin kerättyä laajasti kymmenestä haastattelusta ja se oli totuudenmukainen. Aaltio ja Puusa (2020, 184) tuovat esille, että kattava aineisto lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston avulla saatiin vastattua kattavasti aluksi määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen vastaavuutta voidaan perustella siten, että tutkimus on toteutettu tutkimussuunnitelman mukaisesti ja ilmiötä lähestytty todenmukaisella tavalla. Tekijä toimi lisäksi koko prosessin ajan objektiivisesti.

Koko tutkimusprosessin ajan tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteita seuraavasti: Opinnäytetyöprosessin aluksi laadittiin tarvittavat sopimukset opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantajan, tekijän sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Opinnäytetyösopimus piti sisällään tutkimuksen osapuolten vastuut ja oikeudet. Lisäksi toimeksiantajan kanssa sovittiin aineiston käyttötarkoituksesta ja säilyttämisestä. Aineisto säilytettiin asianmukaisesti salasanalla suojatulla tekijän henkilökohtaisella tietokoneella ja siihen pääsy on ainoastaan tekijällä, eikä sitä luovuteta muille. Tutkimuksesta tehtiin asianmukainen aineistohallintasuunnitelma. Tutkimusprosessi alkoi kattavalla perehtymisellä tutkittavaan ilmiöön teoreettisen viitekehyksen avulla. Puusa ja Juuti (2011, 158–159) kertovat, että luotettavuuden kannalta huolellinen ja monipuolinen

perehtyminen teoreettiseen viitekehykseen on tärkeää. Tutkimusprosessi on kuvattu huolellisesti, läpinäkyvästi sekä tarkasti, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 4 on esitetty tarkemmin tutkimuksen toteuttaminen.

Kuten Aaltio ja Puusa (2011, 153) ovat todenneet tutkimuksen luotettavuus on keskeinen tekijä tieteellisessä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota koko tutkimusprosessin ajan seuraavasti: Tutkimuksessa tutkittiin sitä mistä oli sovittu. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet päätettiin toimeksiantajaorganisaation toiveiden ja tarpeiden mukaan. Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti lisäksi tutkimuksen tekijän oma kiinnostus tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Tutkimusmenetelmien valinnat olivat perusteltuja tutkittavan ilmiön kannalta. Tutkimuskysymykset tukivat tutkimuksen tavoitteita. Tutkimukseen osallistujat valittiin niin, että heillä oli kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa kerättiin riittävästi ja se analysoitiin objektiivisesti, luotettavasti ja huolellisesti. Aineiston analysointivaiheessa kaikki tunnistetiedot jätettiin pois, jotta haastateltavien anonymiteetti voitiin taata. Näin toimittiin, koska toimeksiantajaorganisaatio on pieni.

Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja haastattelun nauhoitukseen pyydettiin lupa ennen aloittamista. Haastattelut analysoitiin anonyymisti eikä haastattelunauhoituksen lisäksi muita henkilötietoja kerätty. Haastateltavilla annettiin ennen haastatteluiden tekoa tietosuojaseloste, jossa oli tarkemmin määritelty henkilötietojen käsittely. Tällä pyrittiin varmistumaan siitä, että haastateltavat pystyvät kertomaan avoimesti kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Aaltio ja Puusa (2011, 157) ovat kertoneet, että tulkintojen tulee kuvastaa tutkittavien kokemuksia ja ajatuksia mahdollisimman hyvin. Tutkimus toteutettiin tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Koko tutkimusprosessin ajan työskenneltiin luotettavasti, rehellisesti ja vastuullisesti. Tutkimuksessa käytettiin asianmukaisia viittaustapoja, varmistaen näin muiden tutkijoiden töiden arvostus.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa eettisyydellä on suuri merkitys ja tämä tutkimus toteutettiin noudattamalla hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä (ks. tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2023.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esille, että eettisen perustan ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa muodostavat ihmisoikeudet. Tutkimuksen tekijä toteutti tutkimuksen läpinäkyvästi ja

eettisesti. Tutkimuksen osalta tämä on huomioitu seuraavasti: Tutkimuslupa on allekirjoitettu tekijän, toimeksiantajan ja ohjaajan toimesta. Tutkimusmenetelmät täyttävät tieteellisen tutkimuksen kriteerit ja niiden käyttäminen on perusteltu asianmukaisesti. Tekijä on merkinnyt lähdeluettelon ja tekstiviitteet asianmukaisesti. Tekstiviitteet on merkitty siten, että niistä erottaa tekijän oman tekstin ja muilta tekijöiltä lainatun osuuden. (Lähteiden käytön periaatteet, luku 5.1.)

Tässä tutkimuksessa tutkittavien osalta eettisyys huomioitiin seuraavasti: Haastattelukutsun mukana selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Klenke (2016, 148–149) toteaa, että tavoitteiden ja tarkoituksen perusteella haastateltava pystyy tekemään päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelukutsun liitteenä toimitettiin tietosuojaseloste, josta kävi ilmi henkilötietojen käsittely. Haastattelukutsussa tuotiin esille vapaaehtoinen osallistuminen tutkimukseen. Lisäksi kerrottiin, että tutkimus toteutetaan anonymisti. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan ja tallenne säilytetään salasanalla suojatulla tutkimuksen tekijän henkilökohtaisella tietokoneella. Ainoastaan tutkimuksen tekijällä on pääsy aineistoon. Aineisto säilytetään asianmukaisesti kaksi vuotta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kaikki tekijän omat muistiinpanot tullaan hävittämään heti sen jälkeen, kun tekijän oppilaitos on hyväksynyt opinnäytetyön. Haastateltaville kerrottiin heidän oikeutensa kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tutkimusprosessin missä tahansa vaiheessa. Ennen haastattelua edellä mainitut asiat käytiin vielä läpi tutkittavan kanssa ja häneltä pyydettiin kirjallisesti suostumus haastattelua varten. Muutama haastattelu toteutettiin etänä Teams-sovelluksen kautta ja näissä suostumus tallennettiin osaksi haastattelutallennetta. Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi tekijä päätti jättää kaikki tunnistetiedot pois aineiston analysoinneista. Tekijä pyrki tällä päätöksellä siihen, että tutkittavien olisi helpompi kertoa rehellisesti ja avoimesti kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Tutkimuksen eettisyys otettiin myös huomioon siten, että valmis tutkimus annettiin tutkittaville ja organisaation edustajalle luettavaksi ennen julkaisua.

6.4 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten avulla organisaatiolle tunnistettiin viisi kehittämisehdotusta (ks. kuvio 14). Ensimmäisenä kehittämisehdotuksena on psykologisen turvallisuuden vahvistaminen. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa suuresti yhteisöllisyyden kehittymiseen. Psykologiseen turvallisuuteen pa-

nostamalla luodaan ympäristö, jossa jokainen uskaltaa olla oma itsensä sekä jakaa avoimesti ajatuksiaan ja ideoitaan ilman pelkoa. Psykologisen turvallisuuden vahvistamisella on myös positiivisia vaikutuksia yksilöiden kokemukseen siitä, että heitä ja heidän mielipiteitään arvostetaan.

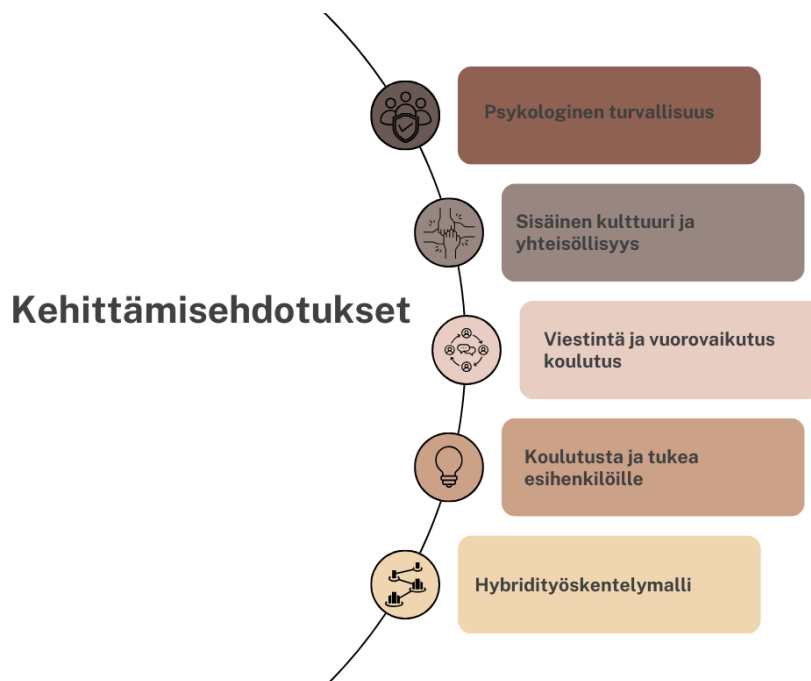
Toisena kehittämissuositukseksi organisaatiolle on yhteisöllisyyden ja organisaation sisäisen kulttuurin kehittäminen. Organisaation yhteisöllisyys koettiin tällä hetkellä heikoksi, joten tämän kehittäminen on organisaatiolle hyvin tarpeellista. Organisaation tulisi miettiä keinoja ja ratkaisuja, miten yhteisöllisyyttä ja organisaatiokulttuuria saataisiin kehitettyä parempaan suuntaan. Organisaation tulisi ensimmäisenä selvittää ongelmien syyt ja sen jälkeen pohtia keinoja ratkaista ne. Organisaation yhteisöllisyys koettiin haastavaksi, hybridityö tai koronapandemia eivät pelkästään selitä tilannetta. Vaikka niiden koettiin vaikuttavan negatiivisesti yhteisöllisyyden kokemukseen.

Kolmantena kehittämissuositukseksi on, että koko organisaatiolle tulisi järjestää viestintä- ja vuorovaikutuskoulutusta hybridityön näkökulmasta. Tämä antaisi keinoja onnistuneeseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Lisäksi saataisiin minimoitua etäyhteyksien välityksellä tapahtuvan vuorovaikutuksen väärinymmärryksiä. Myös viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteneväiset toimintaperiaatteet sekä organisaation linjaukset olisi hyvä määrittää.

Neljäntenä kehittämissuositukseksi on esihenkilöiden tukeminen ja tarvittavan koulutuksen järjestäminen. Esihenkilöille voisi olla suurempi rooli hybridityöskentelyssä, koska tällä hetkellä hybridityöskentelytoimintamalli on hyvin joustava ja vastuuttaa paljon työntekijää. Joustavuus on työntekijöiden näkökulmasta hyvä asia, mutta olisi hyvä miettiä keinoja kasvattaa esihenkilöiden roolia vähentämättä työntekijöiltä työn joustavuutta. Organisaation olisi hyvä ottaa käyttöön yhdessä sovittu lähityöpäivä. Lähityöpäivä voisi olla esimerkiksi kerran kuukaudessa. Tämän lisäksi tiimeillä olisi hyvä olla säännöllisesti kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. Palavereihin olisi hyvä laittaa läsnäolovelvoite, koska se lisäisi kohtaamisia ja ajatuksenvaihtoa.

Viidentenä kehittämissuositukseksi on luoda räätälöity hybridityöskentelymalli. Selkeä ja tarkka hybridityöskentelymalli lisäisi työntekijöiden työtyytyväisyyttä, tuottavuutta sekä tehokkuutta. Lisäksi se helpottaisi esihenkilöiden työskentelyä ja antaisi siihen työkaluja. Hybridityöskentelymalleja voisi luoda organisaatiossa tiimikohtaisesti ja räätälöidä niitä jokaisen tiimin tarpeiden mukaisesti. Organisaatiossa tehdään hyvin erilaisia työtehtäviä, joten olisi tärkeää mukauttaa malli

kullekin tiimille sopivaksi. Hybridityöskentelymallin lisäksi olisi tärkeää luoda vielä selkeämmät yhteiset toimintatavat ja ohjeistukset hybridityöhön. Tämän avulla taataan jokaiselle hybridityötä tekevälle samat toimintatavat ja säännöt. Tutkimustuloksista nousi esille myös se, että etätyöpäivien työajanseurantaa olisi järkevää pohtia ja kehittää. Työajanseurantaa tulisi kehittää niin, että se tukisi esihenkilöiden työtä. On ajankohtaista pohtia, tarvitaanko työajanseurantaa, koska lähityössä tähän ei ole velvoitetta. Olisiko mahdollisesti joku muu mittari parempi? Haastateltavat nostivat esille sen, että mikäli työt jäisivät tekemättä, näkyisi se nopeasti muille.



Kuvio 14. Kehittämisehdotukset organisaatiolle

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Aiheen kattava tutkimus edellyttää monipuolista tarkastelua eri näkökulmista. Ensinnäkin on olennaista selvittää, miten työntekijät motivoituvat ja integroituvat palaamaan takaisin työskentelemään toimistolle. Toiseksi on tärkeää tutkia, miten yhteisöllisyyttä ylläpidetään ja vahvistetaan monipaikkaisessa työympäristössä. Tähän sisältyy esimerkiksi virtuaalisten vuorovaikutuskanavien

tehokkuuden arviointi, tiimityön dynamiikan ymmärtäminen hybridityöskentelyssä sekä yhteisöllisyyttä edistävien käytäntöjen ja strategioiden kehittäminen. Kolmantena on olennaista ottaa huomioon hiljaisen tiedon merkitys hybridityössä. Tämän tiedon tunnistaminen, jakaminen ja hyödyntäminen voi olla haasteellista monipaikkaisessa työympäristössä. Siksi sen rooli ja merkitys tulisi selvittää. Lopuksi on tärkeää tarkastella vuorovaikutuksen dynamiikkaa monipaikkaisessa työyhteisössä. Näiden näkökulmien laaja-alainen tarkastelu voi tarjota syvällisen ymmärryksen hybridityön monimutkaisista haasteista ja mahdollisuuksista sekä auttaa kehittämään käytännön ratkaisuja ja strategioita hybridityön työskentelymuodontukemiseksi.

Jatkotutkimusehdotukset toimeksiantajaorganisaatiolle

Tutkimustuloksista nousi esille kolme jatkotutkimusehdotusta toimeksiantajaorganisaatiolle. Näitä ovat hiljainen tieto hybridityössä, lähityöhön palaaminen sekä organisaation työkuulttuurin tutkiminen psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

Tutkimustuloksista nousi esille esihenkilön kokemus siitä, että hybridityössä menetetään toisilta oppimista sekä tiedonjakoa. Jatkotutkimusaiheena olisi mielestäni tämän esihenkilön kokemuksen pohjalta mielenkiintoista selvittää, miten hybridityössä hiljainen tieto otetaan huomioon. Olisi mielenkiintoista ja tärkeää tutkia miten ja millä tavalla hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle, kun vuorovaikutus vähentyy. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia onko hybridityöllä vaikutusta hiljaisen tiedon syntymiseen ja jakamiseen.

Haastatteluista ilmeni, että osalla työntekijöistä on muodostunut kynnys toimistolle tulemiseen. Siksi olisi tärkeää tutkia, miten työntekijöitä saataisiin motivoitua palaamaan tai lisäämään lähityön määrää. Mielestäni olisi tärkeää tutkia miten ja millä keinoin lähityön houkuttelevuutta voitaisiin lisätä. Lisäksi olisi tärkeää selvittää syitä siihen, miksi kynnys toimistolle tulemiseen kasvaa.

Tutkimustulosten mukaan organisaation sisäistä kulttuuria tutkimalla voitaisiin päästä sen äärelle, mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat kokemukseen heikosta yhteisöllisyydestä organisaatiossa. Useat haastateltava kokivat, ettei yhteisöllisyys ole itselle niin merkityksellinen asia. Voisiko tämä selittää sitä, että organisaatiossa on haasteita yhteisöllisyyden kanssa? Olisi mielenkiintoista ja tär-

keää tutkia tarkemmin organisaation sisäistä kulttuuria sekä tunnistaa sieltä keinoja kehittää organisaation kulttuuria yhteisöllisyyttä tukevaksi. Tätä jatkotutkimusmahdollisuutta lähestyisin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Psykologinen turvallisuus on olennainen asia positiivisen työilmapiirin muodostumisessa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Toim. A, Puusa & P, Juuti. s. 153–167. Helsinki: JTO.
- Aho, T. 2023. Kokeilukulttuuri: Johda kasvua joka päivä. Helsinki: Alma Talent.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. 1995. The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, 117,3, 497-529. Viitattu 28.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, National Library of Medicine.
- Bishop, P. D., Chertok, F. & Jason, L. A. 1997. Measuring Sense of Community: Beyond Local Boundaries. *The Journal of primary prevention*, 18, 2, 193-212. Viitattu 1.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Borth, K. 2020. Remote leadership. *Smart Business Columbus*, 28, 12, 6. Retrieved from. Viitattu 10.10.2023. <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/remote-leadership/docview/2451868146/se-2> .
- Burroughs, S.M., & Eby, L.T. 1998. Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26, 509–532. Viitattu 29.1.2024. https://www.researchgate.net/publication/353982887_Psychological_sense_of_community_at_work_A_measurement_system_and_explanatory_framework/link/611d69220c2bfa282a54dc39/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.
- Chamakiotis, P., Panteli, N. & Davison, R. 2021. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International journal of information management*, 60, 1-12. Viitattu 3.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Cooper, R. C. 1996. Telecommuting: The good, the bad and the particulars. *SuperVision*, 57,2, 10. Viitattu 30.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2005. *The Sage handbook of qualitative research*. Third edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Vincenzi, C., Pansini, M., Ferrara, B., Buonomo, I. & Benevene, P. 2022. Consequences of COVID-19 on employees in remote working: Challenges, risks and opportunities an evidence-based literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 18, 11672. Viitattu 15.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. *Hybridijohtaminen*. Espoo: Brik.
- Etätyö. 2019. Akava. 27.5.2019. Viitattu 3.10.2023. <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>.
- Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021. Artikkelit Työterveyslaitoksen sivuilta. Viitattu 5.8.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

- Eurofound. 2015. New forms of employment. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Viitattu 2.10.2023. https://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/2015-12-04_New_Forms_of_Employment_Eurofound.pdf.
- Eurofound. 2020. Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. New forms of employment series. Luxembourg: Publications office of the European Union. Viitattu 2.10.2023. <https://www.eurofound.europa.eu/fi/node/22535>.
- Guimaraes, T. & Dallow, P. 1999. Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. *European journal of information systems*, 8,1, 40-54. Viitattu 29.9.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Halford, S. 2005. Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New technology, Work and Employment*, 20,1, 19–33. Viitattu 29.1.2024. https://www.academia.edu/457979/Hybrid_Workspace_Re_Spatialisations_of_Work_Organisation_and_Management.
- Harpaz, I. 2002. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *International journal of productivity and performance management*, 51, 2/3, 74. Viitattu 29.9.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Hellsten, T. 2022. Olemisen voima. Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta. Helsinki: Kirjapaja.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, K. 2023. Esihenkilöiden käsikirja 2023. Helsinki: Alma Talent.
- Hislop, D. & Axtell, C. 2009. To infinity and beyond?: Workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work, and Employment*, 24, 1, 60–75. Viitattu 15.12.2024. https://www.researchgate.net/publication/228298616_To_Infinity_and_Beyond_Workspace_and_the_Multi-Location_Worker.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Howarth, C. S. 2001. Towards a Social Psychology of Community: A Social Representations Perspective. *Journal for the theory of social behaviour*, 31, 2, 223-238. Viitattu 15.10.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- How usual is it to work from home?. 2020. Eurostat. Viitattu 5.10.2023. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>.
- Hyry, J. 2023. Kysely suomalaisille työllisille 2023. Viitattu 12.8.2023. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/etatyo-tyoelamagallup-2023.pdf>.
- Ivanov, P. 2021. Power teams beyond borders. How to work remotely and build powerful virtual teams. Willey: India.

Jabra Hybrid Ways of Working: 2021 Global Report. 2021. Viitattu 6.10.2023.

<https://www.jabra.fi/hybridwork> .

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsoupes, M. 2008. Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, work & family*, 11, 2, 149-163. Viitattu 5.1.2024. <https://janet.finna.fi>.

Jordan, B. 2009. Blurring Boundaries: The "Real" and the "Virtual" in Hybrid Spaces. *Human organization*, 68, 2, 181-193. Viitattu 5.1.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Juholin, E, 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infoviestintä.

JVA esittely. N.d. Viitattu 7.12.2023. <https://www.jva.fi/jva/ajanvaraus-asiointi/jva-esittely>.

JVA vastuullisuusraportti. 2022. 10.3.2023. Viitattu 7.12.2023.

https://www.jva.fi/sites/default/files/2023-03/JVA_ECO22_10.3.2023.pdf.

Kalliokoski, T. 2020. Yhteisöllisyyden rajat yhteistoiminnan ja ihmisen perushyvien näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Teologinen tiedekunta, Helsingin yliopisto. Viitattu 17.10.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/7d7f5ad3-ab43-46b1-9c64-156d95f78b13/content>.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Keitaanniemi, K. 2023. Hybridimalli edellyttää esihenkilöiltä sosiaalista älykkyyttä ja vuorovaikutustaitoja. 18.4.2023. Viitattu 20.11.2023 <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/hybridimalli-edellyttaa-esihenkiloilta-sosiaalista-alykkyytta-ja-vuorovaikutustaitoja/>.

Klenke, K. 2016. *Qualitative research in the study of leadership*. United Kingdom: Emerald group publishing limited. Viitattu 9.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Ebook Central Academic Complete International Edition.

Korona altisti myös tietojenkäsitelmille ja palvelunestohyökkäyksille – hybridityö haastaa yritysten tietoturvan 2021. Viitattu 2.8.2023. <https://www.telia.fi/artikkelit/artikkeli/telian-toni-vartiainen-korona-lisasi-kyberhyokkayksia-newsroom>.

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonon, J. 2022. Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus*, 20(3), pp. 333-361. doi:10.37455/tt.112955. Viitattu 5.8.2023. <https://janet.finna.fi/journal.fi>.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Viitattu 3.10.2023. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/11/polemia-121.pdf>.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin. 2023. Työterveyslaitos tiedote 13.1.2023. Viitattu 17.9.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>.

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

Lehmusvirta, A. 2023. Etätöistä tuli joillekin yrityksille ongelma – Saavutetun edun takaisinvento tuottaa tuskaa. 17.4.2023. Viitattu 20.11.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etatoista-tulijoillekin-yrityksille-ongelma-saavutetun-edun-takaisinvento-tuottaa-tuskaa/f04424aa-9fe1-47a3-90cb-4f84c0912eca>.

Lehtonen, H. 1990. Yhteisö. Tampere: Vastapaino.

Lindström, S. & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti. Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Helsinki: Alma Talent.

Makkonen, C. 2021. Etätöy, lähityö ja läsnätyö. Kielikello. Viitattu 4.10.2023. <https://www.kielikello.fi/-/et%C3%A4ty%C3%B6-l%C3%A4hity%C3%B6-ja-l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6>.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

May, V. 2013. Connecting self to society: Belonging in a changing world. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

McMillan, D.W. & Chavis, D.M. 1986. Sense of Community: A Definition and Theory. Journal of Community Psychology, 14, 1, 6–23. Viitattu 15.1.2024. https://www.researchgate.net/publication/235356904_Sense_of_Community_A_Definition_and_Theory .

Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. 1995. Modeling the Choice of Telecommuting 3: Identifying the Choice Set and Estimating Binary Choice Models for Technology-Based Alternatives. IDEAS Working Paper Series from RePEc. Viitattu 29.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Microsoft News Center. 2021. Selvitys: Empaattinen johtaminen on menestyksen avain hybridityössä. Viitattu 11.9.2023. <https://news.microsoft.com/fi-fi/2021/02/02/empaattinen-johtaminen-on-menestyksen-avain-hybridityossa/>.

Myers, K. K., Gailliard, B. M. & Putnam, L. L. 2013. Reconsidering the Concept of Workplace Flexibility: Is Adaptability a Better Solution? Annals of the International Communication Association, 36, 1, 195-230. Viitattu 15.1.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Määttä, T. 2020. Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.10.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162137/TEM_2020_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Neeley, T. 2021. Remote work revolution. Succeeding from Anywhere. New York: Harvard Business School.
- Nilles, J. 1991. Telecommuting and urban sprawl: Mitigator or inciter? *Transportation (Dordrecht)*, 18, 4, 411-432. Viitattu 29.9.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Nilles, J. 1994. Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Patton, M. 2002. Qualitative research & evaluation methods. 3 painos. Thousand Oaks, California: Sage publications Inc.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa: Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Petani, F. & Mengis, J. 2021. Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *International Journal of Human Resource Management*, 1– 24. Viitattu 1.1.2024. [https://www.researchgate.net/publication/355369997 Technology and the Hybrid Workplace The affective living of IT-enabled space](https://www.researchgate.net/publication/355369997_Technology_and_the_Hybrid_Workplace_The_affective_living_of_IT-enabled_space) .
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 15.8.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing.
- Refn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.
- Rheingold, H. 2000. The virtual community: Homesteading on the electronic frontier. Rev. ed. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Ristikangas, M.-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. & McCarthy, A. 2019. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79,6, 853–866. Viitattu 10.10.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Rope, T. 2021. Kalsariduunit – etätyön ilot ja kirot-. Tampere: Tammertekniikka.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Toiminen, M. 2022. Hyppy. Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä – Mainostoimistossa lisääntyneen etätöiden vaikutukset pelkästään positiivisia 2021. Viitattu 6.8.2023.

<https://www.yrittajat.fi/uutiset/tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita-mainostoimistossa-lisaantyneen-etatyon-vaikutukset-pelkastaan-positiivisia/>.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 8.8.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 18.3.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Torro, O. 2023. Social virtual reality. Design and potential for social exchange and cohesion in virtual teams. Tampere: Tampere University. Väitöskirja. Viitattu 17.10.2023.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/149189/978-952-03-2944-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y&fbclid=IwAR0zbKwIG0kQzdwS7tbJxS7FK4O1WHDxLjTXt0xk_IBQ3jOdcNeksnVvh0.

Työelämägallup: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä. 2023. Viitattu 7.9.2023. <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/tyoelamagallup-puolet-harkitsisi-tyopaikan-vaihtoa-jos-ei-saisi-tehda-etatoita/>.

Yuval-Davis, N., & Guibernau, M. 2014. Belonging: Solidarity and Division in Modern Societies. *Sociology*, 48, 3, 622-623. Viitattu 29.1.2024. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals Premier 2022.

Vartiainen, M. & Vanharanta, O. 2023. Industrial relations and social dialogue Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. Aalto yliopisto.

<file:///C:/Users/henna/Downloads/VartiainenM.VanharantaO.2023HybridworkDefinitionoriginsdebatesandoutlook.WorkingpaperNo.WPEF23002.EuropeanFoundation.pdf>.

Viisi asiaa jotka jokaisen on hyvä tietää hybridityöstä. 1.8.2023. Viitattu 2.10.2023.

<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/viisi-asiaa-jotka-jokaisen-on-hyva-tietaa-hybridityosta>.

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

Vilkman, U. 2020. Etätöy ulkomailta – unelmasta todeksi. Helsinki: Basam Books.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin". Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 5.9.2023.
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 18.8.2023.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Yhteisö sekä joustavat toimitilat yhdellä maksulla. Viitattu 23.10.2023.
<https://www.crazytown.fi/jasenyys/>.

Wright, S. 2005. Loneliness in the Workplace. Väitöskirja. Canterbury: University of Canterbury. Viitattu 28.9.2023. <https://ir.canterbury.ac.nz/server/api/core/bitstreams/8e55f230-a7c6-41c1-bdad-9542af532cb1/content>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu ja sopimus

Hei,

teen Jyväskylän ammattikorkeakoulun YAMK-tradenomitutkinnon opinnäytetyötäni JVA:lle. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää kokemuksia hybridityön tekemisestä sekä sen mahdollisista vaikutuksista yhteisöllisyyden kokemukseen. Tutkimustulosten avulla organisaation on mahdollista kehittää hybridityön toimitapoja. Lisäksi organisaatio saa tärkeää tietoa työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista sekä mahdollisista kehittämiskohteista.

Tutkimus toteutetaan yksilö teemahaastatteluina. Haastattelun kesto on noin 30–60 minuuttia ja se voidaan tehdä etänä tai JVA:n toimistolla paikan päällä. Haastattelun teemat ja alustavat kysymykset on määritetty valmiiksi. Tarkoituksena on kuitenkin, että haastattelu etenee kaikkien haastateltavien kanssa vapaasti haastattelun edetessä tulleiden asioiden puitteissa. Haastattelurunko ja tietosuojaseloste ovat tämän kutsun liitteenä. Haastattelun teemat ovat hybridityö, hybridityön johtaminen ja yhteisöllisyys hybridityössä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Lisäksi teillä on oikeus keskeyttää haastattelu syytä kertomatta, jolloin kerätty aineisto hävitetään välittömästi. Haastattelut nauhoitetaan ja analysoidaan anonymisti. Haastattelussa ei kerätä muita henkilötietoja, kuin äänitallenne. Aineistoon on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Opinnäytetyössä voidaan esittää suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Henkilöllisyytenne ei ole tunnistettavissa näistä lainauksista. Tutkimusaineisto säilytetään asianmukaisesti ja se hävitetään 2 vuoden jälkeen tutkimuksen valmistumisesta.

Haastattelussa käytettyjen käsitteiden määrittelyt: *Etätyöllä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ansiotyötä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla. *Lähityöllä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa etätyön vastakohtaa. Lähityötä tehdään toimistolla organisaation tiloissa. *Hybridityöllä* käsitetään tässä tutkimuksessa työn organisointitavaksi, jossa yhdistyy etätyö ja läsnätyö. *Hybridijohtaminen* on eri työn organisointimuotojen johtamista (etä- ja läsnä). *Yhteisöllisyys* kuvaa tässä

tutkimuksessa ihmisten välistä yhteistyötä ja erilaisia yhteistyömuotoja. Yhteisöllisyys on yhdessä olemista ja tekemistä sekä vuorovaikutusta, luottamusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä henkilökohtaisesti merkityksellisiä suhteita.

Haastattelukutsun liitteenä ovat opinnäytetyön tietosuojaseloste sekä alustava haastattelurunko.

Sitoudun noudattamaan yllä mainittua sopimusta ja annan suostumuksen haastattelun nauhoitukseen

Paikka ja aika

Paikka ja aika

Haastateltava

Haastattelija

Liite 2. Haastattelurunko työntekijät

Yleistä

1. Haastattelija kertoo aluksi lyhyesti itsestään, haastattelun kulusta, tarkoituksesta ja tavoitteista, luottamuksellisuudesta, eettisyydestä, tietosuoja-asioista sekä haastateltavan oikeuksista, suostumuksesta sekä vapaaehtoisuudesta.
2. Haastattelija määrittää haastattelussa käytetyt käsitteiden termit. Terminologiaa on avattu lisäksi haastattelukutsussa.

Hybridityö ja hybridijohtaminen

1. Teitkö ennen koronapandemiaa hybridityötä? Jos teit, niin minkä verran? Jos et tehnyt niin, onko työn tekeminen muuttunut koronapandemian seurauksena?
2. Minkälaisia kokemuksia sinulla on hybridityön tekemisestä?
3. Miten hybridityön tekeminen on vaikuttanut sinuun?
4. Minkälaisia toimintatapoja, käytäntöjä tai ohjeistuksia teillä on organisaatiossa käytössä hybridityön tekemiseen?
5. Miten hybridityön tekeminen on mielestäsi sujunut organisaatiossa?
6. Miten kehittäisit hybridityötä?
7. Miten olet kokenut esihenkilön tuen hybridityössä?
8. Minkälainen työn tekemisen muoto (lähityö, etätyö, hybridityö) olisi sinulle mieluisin? Ja miksi? Mitkä seikat mielekkyyteen vaikuttaa?

Yhteisöllisyys

1. Minkälainen merkitys työyhteisöllä ja omalla tiimilläsi on sinulle?
2. Mitä yhteisöllisyys sinulle merkitsee?
3. Miten yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa sinuun? Minkälainen merkitys yhteisöllisyyden kokemuksella on sinulle?
4. Miten koet yhteisöllisyyden tiimissäsi tällä hetkellä? Entäpä koko organisaation tasolla?
5. Onko yhteisöllisyys muuttunut viimeisten vuosien aikana? Jos on niin miten ja mitkä asiat siihen ovat mielestäsi vaikuttaneet? Toivoisitko tähän jotain muutosta? Ja jos toivot, niin minkälaista tai mitä?
6. Miten yhteisöllisyyden syntyä ja ylläpitämistä tuetaan organisaatiossa? Onko tähän tullut muutoksia viime vuosien aikana?
7. Mikä on fyysisellä työpaikalla tärkein yhteisöllisyyden elementti sinulle? Tai onko sinulla sellaista? Entäpä hybridityössä?
8. Miten organisaatiossa yhteisöllisyyttä ylläpidetään virtuaalisesti?
9. Koetko eroja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen hybridi- ja lähityössä?

Lopuksi

Tuleeko sinulle vielä mieleen asioita, joita haluaisit nostaa esille?

Liite 3. Haastattelurunko esihenkilöt

Yleistä

1. Haastattelija kertoo aluksi lyhyesti itsestään, haastattelun kulusta, tarkoituksesta ja tavoitteista, luottamuksellisuudesta, eettisyydestä, tietosuoja-asioista sekä haastateltavan oikeuksista, suostumuksesta sekä vapaaehtoisuudesta.
2. Haastattelija määrittää haastattelussa käytetyt käsitteiden termit. Terminologiaa on avattu lisäksi haastattelukutsussa.

Hybridityö ja hybridijohtaminen

1. Tehtiinkö tiimissäsi ennen koronapandemiaa hybridityötä? Jos tehtiin, niin minkä verran? Jos ei tehty niin, onko työn tekeminen muuttunut koronapandemian seurauksena?
2. Minkälaisia kokemuksia sinulla on esihenkilönä työntekijöiden hybridityön tekemisestä?
3. Miten hybridityön tekeminen on sinusta vaikuttanut tiimiin ja organisaatioon?
4. Minkälaisia toimintatapoja, käytäntöjä tai ohjeistuksia teillä on organisaatiossa hybridityön tekemiseen?
5. Miten hybridityön tekeminen on sujunut organisaatiossa?
6. Miten kehittäisit hybridityötä?
7. Miten olet kokenut esihenkilönä tuen antamisen hybridityössä?
8. Minkälaisia kokemuksia sinulla on esihenkilönä toimimisesta hybridityössä?
9. Koetko, että sinulla on riittävästi osaamista ja työkaluja hybridityön johtamiseen?
10. Minkälainen työn tekemisen muoto (lähityö, etätyö, hybridityö) olisi sinusta esihenkilönä mieluisin?

Yhteisöllisyys

1. Mitä yhteisöllisyys sinulle merkitsee esihenkilön roolissa?
2. Miten yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa sinuun? Minkälainen merkitys yhteisöllisyyden kokemuksesta on sinulle? (Esihenkilö näkökulma)
3. Minkälainen merkitys työyhteisöllä ja omalla tiimilläsi on sinulle esihenkilön näkökulmasta?
4. Miten koet yhteisöllisyyden tiimissäsi tällä hetkellä? Entäpä koko organisaation tasolla?
5. Onko yhteisöllisyys muuttunut viimeisten vuosien aikana? Jos on niin miten ja mitkä asiat siihen ovat mielestäsi vaikuttaneet? Toivoisitko tähän jotain muutosta? Ja jos toivot, niin minkälaista tai mitä?
6. Miten yhteisöllisyyden syntyä ja ylläpitämistä tuetaan organisaatiossa? Onko tähän tullut muutoksia viime vuosien aikana?
7. Miten organisaatiossa yhteisöllisyyttä ylläpidetään virtuaalisesti?
8. Koetko esihenkilönä eroja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen hybridi- ja lähityössä?

Lopuksi

Tuleeko sinulle vielä mieleen asioita, joita haluaisit nostaa esille?