



## **Asianajoassistenttien itsensä johtaminen hybridityön murroksessa**

Kristiina Järvelaid

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

AMK-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Kristiina Järveläid
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Asianajoassistenttien itsensä johtaminen hybridityön murroksessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 53 + 2
<p>Vuoden 2020 COVID-19-pandemian seurauksena äkillinen etä- ja hybridityömalleihin siirtyminen toi työelämään useita muutoksia. Uusien työntekomallien mukanaan tuoma muutos vaikutti paitsi organisaatioiden käytänteisiin ja prosesseihin, myös työntekijöihin yksilöinä. Hybridityömallin mahdollistaessa työnteon sekä etänä että fyysisesti toimistolla, korostuu työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen tärkeys paitsi työelämän hallinnassa, myös arkielämän hallinnassa.</p> <p>Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, millä tavalla hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut asianajoassistenttien itsensä johtamisen tarpeeseen. Lisäksi haluttiin kuvata assistenttien hybridityössä käyttämiä itsensä johtamisen taitoja sekä selvittää millaisena hybridityömalli koettiin, mikä merkitys organisaation tuella on ja miten organisaatio todellisuudessa tukee assistenttien itsensä johtamista.</p> <p>Opinnäytetyön kaksiosainen teoreettinen viitekehys muodostui hybridityön ja itsensä johtamisen kokonaisuuksista sekä niiden alaluvuista. Hybridityön kokonaisuudessa taustoitettiin hybridityötä käsitteenä, perehdyttiin hybridityön hyötyihin ja haasteisiin sekä tarkasteltiin hybridityön johtamista, työkuultuuria ja työntekijöiden sitoutumista. Itsensä johtamisen kokonaisuudessa perehdyttiin itsensä johtamiseen käsitteenä, sen peruspiirteisiin ja sen merkitykseen työelämässä. Lisäksi tarkasteltiin itsensä johtamista hybridityön näkökulmasta sekä syvennyttiin hybridityön kannalta keskeisiin itsensä johtamisen osa-alueisiin. Teoriaperustan lähdemateriaaleina käytettiin mahdollisimman luotettavia ja ajantasaisia, suomen- ja englanninkielisiä, lähteitä.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla toukokuussa 2023 haastatteleamalla seitsemää samassa asianajotoimistossa työskentelevää assistenttia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimusongelmiin vastaamista varten haluttiin tutkittavilta saada mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tietoa heidän subjektiivisista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Haastattelurunko rakennettiin tutkimuksen teoriaperustan ja tutkimusongelmien pohjalta. Saatu tutkimusaineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että hybridityömalliin siirtyminen on kasvattanut assistenttien itsensä johtamisen tarvetta ja korostanut hyvien itsensä johtamisen taitojen tärkeyttä. Vaikka hybridityömalli luo uudenlaisia haasteita sekä vaatii enemmän itseohjautuvuutta ja proaktiivisuutta, koettiin kasvanut vapaus, joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön positiivisina asioina. Assistenttien itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja edistäminen ovat keskeisiä hybridityömallissa menestymiselle. Näiden taitojen avulla assistentit voivat paremmin hallita työtehtäviään, säilyttää työhyvinvointinsa ja sopeutua joustavasti työympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tarjoamalla assistenteille tukea ja mahdollisuuksia kehittää itsensä johtamisen taitojaan, voidaan edistää paitsi heidän työssään menestymistään, myös organisaation kokonaisvaltaista tuoksellisuutta.</p>
<b>Asiasanat</b> Hybridityömalli, itsensä johtaminen, assistenttityö, asianajotoimisto

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Hybridityö .....	4
2.1	Hybridityö käsitteenä .....	4
2.2	Hybridityön hyödyt .....	5
2.3	Hybridityön haasteet .....	7
2.4	Hybridityön johtaminen .....	9
2.5	Sitoutuminen ja työkuulttuuri .....	13
3	Itsensä johtaminen .....	15
3.1	Itsensä johtaminen käsitteenä .....	15
3.2	Itsensä johtaminen hybridityössä .....	16
3.2.1	Motivaatio .....	17
3.2.2	Oman osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen .....	18
3.2.3	Ajanhallinta, priorisointi ja proaktiivisuus .....	20
3.2.4	Hyvinvointi .....	22
4	Tutkimuksen toteutus .....	25
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	25
4.2	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi .....	26
5	Tutkimustulokset .....	30
5.1	Hybridityön mahdollisuudet .....	30
5.2	Hybridityön haasteet .....	31
5.3	Itsensä johtamista edistävät tekijät .....	33
5.4	Itsensä johtamiselle haasteita aiheuttavat tekijät .....	34
5.5	Assistenttien itsensä johtamisen keinot hybridityössä .....	36
5.6	Organisaation ja esihenkilöiden tarjoama tuki .....	37
6	Pohdinta .....	40
6.1	Johtopäätökset .....	40
6.1.1	Hybridityömalli .....	41
6.1.2	Itsensä johtaminen .....	41
6.1.3	Organisaation tuki .....	42
6.1.4	Yhteenveto .....	43
6.2	Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset .....	44
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	45
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	47

Lähteet.....	50
Liitteet.....	54
Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	54
Liite 2. Saatekirje.....	55

# 1 Johdanto

Vuoden 2020 COVID-19-pandemia ja sen seurauksena äkillinen etä- ja hybridityömalleihin siirtyminen toi työelämään useita muutoksia. Uusien työntekomallien mukanaan tuoma muutos on vaikuttanut paitsi organisaatioiden käytänteisiin ja prosesseihin, myös työntekijöihin yksilöinä. Vaikka etä- ja hybridityömahdollisuudet ovat lisänneet työntekijöiden itsemääräämisoikeutta työntekopaikoista, työskentelytavoista ja työajoista, ovat ne luoneet myös uudenlaisia haasteita. Hybridityössä vastuun siirtyessä suurelta osin työntekijöille itselleen, korostuu hyvien itsensä johtamisen taitojen tärkeys paitsi työelämän hallinnassa, myös arkielämän hallinnassa.

Työmaailman ja -ympäristön muuttuessa jatkuvasti, vaatii se työntekijöiltä jatkuvaa sopeutumista, uudistumista ja oman osaamisen kehittämistä. Aihe on ajankohtainen, sillä koronaviruspandemian vuoksi siirtyminen etä- ja hybridityömalleihin tapahtui nopeasti, ilman pitkäjänteistä suunnittelua. Nyt koronapandemian laannuttua ja työelämän palauduttua takaisin lähes normaaliin ryhtiinsä, on pandemian aiheuttamia muutoksia ja niiden todellisia vaikutuksia työelämään ja työntekijöihin mahdollista havaita aiempaa paremmin.

Koronaviruspandemian myötä ovat monet työntekijät tottuneet uusiin työntekomalleihin, jossa toimiston ulkopuolella työskentelemisestä on muodostunut uusi normi. Uudet työntekomallit vaativat työntekijöiltä kuitenkin yhä enemmän itseohjautuvuutta ja soveltuvuutta, mikä nostattaa kysymyksen siitä, miten työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta voidaan pitää huolta myös silloin, kun kaikki eivät työskentele toimistolla. Organisaation tuki on keskeinen tekijä työntekijöiden itsensä johtamisen mahdollistamisessa ja tukemisessa. Hybridityötä tukeakseen olisi organisaatioiden hyvä ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisyys, heidän erilaiset tarpeensa ja voimavaransa. Mikä on yhdelle työntekijälle sopiva, voi toiselle olla kuormittava ja voimavaroja vähentävä.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on selvittää ja kuvata asianajotoimistossa työskentelevien assistenttien hybridityössä käyttämiä itsensä johtamisen taitoja sekä näiden taitojen mahdollista lisääntynyttä käyttöä ja tarvetta hybridityömalliin siirtymisen myötä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisena hybridityömalli on koettu, miten organisaatio tukee assistenttien itsensä johtamista hybridityössä ja miten assistenttien itsensä johtamista voitaisiin tukea entistä paremmin.

Tutkimuksen tarkoituksena on tiedon esille tuomisen myötä tarjota syvällisempi ymmärrys assistenttien työnkuvasta, monimuotoisesta roolista ja niihin liittyvistä vaatimuksista. Lisäämällä ymmärrystä hybridityömallin luomista haasteista ja sen vaikutuksista assistenttien itsensä johtamiseen,

voi tutkimus tarjota organisaatioille laajemman näkökulman sekä hyödyllisiä työkaluja, joilla assistenttien itsensä johtamista voidaan tulevaisuudessa tukea entistä kattavammin ja monipuolisemmin. Lisäksi tutkimus voi tarjota ideoita siitä, miten luoda dynaamisempi, työntekijöiden erilaiset tarpeet paremmin huomioiva työympäristö. Tutkimus on hyödyllinen paitsi asianajotoimistoissa työskenteleville assistenteille, myös muissa organisaatioissa työskenteleville assistenteille, muille toimistotyöntekijöille sekä organisaatioille yleisesti.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan päätutkimusongelmaan ”miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut asianajoassistenttien itsensä johtamisen tarpeeseen”. Samalla opinnäytetyö pyrkii vastaamaan myös seuraaviin alatutkimusongelmiin:

1. Millaisena hybridityömalli koettiin?
2. Mitä itsensä johtamisen taitoja hybridityöskentely vaatii assistenteilta?
3. Miten assistentit johtavat itseään hybridityössä?
4. Miten organisaatio tukee assistenttien hybridityöskentelyä?

Hybridityön ja itsensä johtamisen käsitteet ovat kasvattaneet suosiotaan koronapandemian myötä ja aiheista onkin tehty jo useampia tutkimuksia eri näkökulmista. Toistaiseksi ei kuitenkaan ole tehty tutkimusta asianajotoimistossa työskentelevien assistenttien itsensä johtamisesta hybridityössä, mikä luo mahdollisuuden uuden tiedon tuottamiselle. Jotta tutkimukselle voitaisiin asettaa tarkemmat raamit, rajataan opinnäytetyö koskemaan nimenomaan asianajotoimistossa työskenteleviä assistentteja. Rajaus perustuu kirjoittajan mielenkiintoon aihetta ja ihmisluontoa kohtaan, minkä lisäksi aiheen valintaa on tukemassa myös kirjoittajan suuntautuminen henkilöstöhallintoon ja johtamiseen. Haastateltavien ja asianajotoimiston anonymiteetin säilyttämiseksi ei tutkimuksessa eritellä haastateltavien tai organisaation yksilöiviä tietoja. Opinnäytetyötä ei ole toteutettu toimeksiantona.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koostuen tietoperustasta sekä empiirisestä osuudesta. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu seitsemältä samassa asianajotoimistossa työskentelevältä assistentilta kerätyistä tutkimushaastatteluista liittyen itsensä johtamiseen, hybridityöhön ja organisaation tukeen. Itsensä johtamisen ja hybridityön ollessa molempien aiheina hyvin laajoja, on opinnäytetyössä aiheiden käsittely rajattu siten, että tutkimuksen tavoitteet, sisällön ja tulokset voi ymmärtää ilman aikaisempaa tietämystä tai syventymistä aiheisiin. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla on pyritty varmistamaan, että lukija voi saada kattavan kuvan hybridityön luonteesta ja vaatimuksista sekä niihin vahvasti liittyvistä itsensä johtamisen taidoista, niiden tärkeydestä ja keskeisistä osa-alueista.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön päätutkimusongelma ja alatutkimusongelmat on kuvattu peittomatriisissa (taulukko 1). Peittomatriisilla kuvataan alatutkimusongelmien, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, tutkimustulosten ja haastattelurungon kysymysten välistä yhteyttä. Peittomatriisin avulla pyritään varmistamaan tutkimuksen loogisuus ja johdonmukaisuus sekä antamaan lukijalle selkeä kuva tutkimuksesta ja sen rakenteesta.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelurungon kysymykset
1. Miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut asianajoassistenttien itsensä johtamisen tarpeeseen	2.2, 2.3, 3.2	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6	2–18
2. Millaisena hybridityömalli koettiin?	2.2, 2.3, 2.4	5.1, 5.2	1–7, 15,16
3. Mitä itsensä johtamisen taitoja hybridityöskentely vaatii assistenteilta?	2.3, 3.2	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	8–14
4. Miten assistentit johtavat itseään hybridityössä?	3.2	5.5	9, 12–14
5. Miten organisaatio tukee assistenttien hybridityöskentelyä?	2.4, 2.5	5.6	7, 15–20

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kaksiosainen, muodostuen hybridityön ja itsensä johtamisen kokonaisuuksista. Hybridityön osuudessa, luvussa kaksi, perehdytään hybridityöhön käsitteenä, hybridityön hyötyihin ja haasteisiin sekä tarkastellaan hybridityön johtamista, työkuultuuria ja työntekijöiden sitoutumista. Kolmannessa luvussa tarkastellaan itsensä johtamista käsitteenä, sen peruspiirteitä ja sen merkitystä työelämässä. Lisäksi käydään tarkemmin läpi itsensä johtamista hybridityön näkökulmasta sekä syvennytään hybridityön kannalta keskeisiin itsensä johtamisen osa-alueisiin.

Opinnäytetyön luvut neljä, viisi ja kuusi käsittävät opinnäytetyön empiirisen osuuden. Luvussa neljä esitetään valitut tutkimusmenetelmät perusteluineen sekä tarkastellaan aineiston keruuta ja analysointia. Luvussa viisi esitetään tutkimushaastatteluista saadut tulokset. Opinnäytetyön viimeinen luku pitää sisällään pohdinnan tutkimustulosten luotettavuudesta, johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja kehitysehdotukset sekä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arvioinnin.

## 2 Hybridityö

### 2.1 Hybridityö käsitteenä

Hybridityöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään säännöllisesti vuorotellen, työnantajan kanssa sovitun mukaisesti, niin fyysisellä työpaikalla lähityönä kuin etätyönä varsinaisen työpaikan ulkopuolella, kuten esimerkiksi kotona tai mökillä (If Vakuutusyhtiö 2021). Etätyön onnistunut toteuttaminen perustuu työnantajan, työntekijän ja esihenkilön väliseen yhteiseen suunnitteluun, luottamukseen ja sopimiseen sekä työntekijän itseohjautuvuuteen (Työterveyslaitos s.a. a).

Hybridityöstä voidaan puhua myös muilla nimillä, kuten hajautettu työ tai virtuaalityö. Näillä kaikilla ilmaisuilla tarkoitetaan sitä, että osa työstä tehdään etätyönä esimerkiksi kotona tai muissa organisaation toimipisteissä ja osa työstä lähityönä varsinaisella työpaikalla. Etätyö on osa hybridityötä ja sillä tarkoitetaan työskentelyä jossain muualla kuin varsinaisella työpaikalla, kuten kotona tai kirjastossa. Etätyö on kuitenkin tavallisesti luonteensa ja tehtäviensä puolesta sellaista, että sitä voi yhtä lailla tehdä myös varsinaisella työpaikalla. (Vilkman 2016, 13.) Tyypillisesti hybridityössä vuorotellaan etä- ja lähityön välillä, jolloin työtä tehdään esimerkiksi kolme päivää viikosta lähityönä varsinaisella työpaikalla ja kaksi päivää viikosta etänä kotoa. Etä- ja lähityön suhde voi vaihdella tarpeen mukaan viikoittain tai kuukausittain. (Työterveyslaitos s.a. b.)

Työnantaja voi päättää etätyön mahdollisuudesta, muttei voi normaaleissa olosuhteissa yksipuolisesti määrätä työntekijää etätyöhön. Samalla tavalla ei työntekijä voi vaatia työnantajalta pääsyä etätyöhön. Etätyön tekeminen perustuu aina molempien osapuolten väliseen yhteiseen sopimukseen. Aloite etätyöstä voi tulla joko työntekijältä tai työnantajalta. Etätyösopimus olisi hyvä tehdä kirjallisesti, jotta voitaisiin varmistua yhteisistä pelisäännöistä ja menettelytavoista. Etätyöstä sopimisen ohella voidaan organisaatiossa sopia myös mahdollisesta etätyöoikeuden perumisesta, mikäli työntekijä ei noudata etätyön tekemisestä yhteisesti sovittuja sääntöjä ja käytäntöjä. Etätyöstä sopimiselle ei kuitenkaan ole laissa erikseen määrättyä sisältöä. (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2020, 90–101; Eklund, Jääskeläinen, Lindholm & Salminen 2021, 167–168; Hölttä, Jarmas, Saarensola, Salminen & Seljavaara 2021, 46–49.)

Etätyö kuuluu sekä työaikalain (872/2019), työsopimuslain (55/2001), työturvallisuuslain (738/2002) että vuosilomalain (162/2005) piiriin (Hietala ym. 2020, 90–101; Hölttä ym. 2021, 46–49). Vaikka lainsäädännössä ei ole erikseen mainittu termiä etätyö, säädetään työlainsäädännössä kuitenkin muualla kuin varsinaisella työpaikalla tehtävästä työstä. Muualla kuin varsinaisella työpaikalla työn tekeminen ei estä työsopimuslain soveltamista, vaan keskeistä etätyössä on, että työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät. Etätyö ei ole oma työsuhdemuoto, vaan se on erilainen tapa organisoida työtä. (Hölttä ym. 2021, 46–47.)

Työaikalain mukaan työajan seurannasta on huolehdittava yhtä lailla niin etätyössä kuin lähityössä. Vaikka päävastuu työajan seurannasta on työnantajalla, voidaan työntekijän sopia huolehtivan työajan seurannasta myös itse työnantajan ohjeistusten mukaisesti. (Hietala ym. 2020, 90–101.) Poiketen vuoden 1996 työaikalainsäädännöstä, päivitetystä vuoden 2020 työaikalainsäädännössä työntekopaikka ei enää ratkaise lain soveltumista, sillä etänä tehtävän työn nähdään vastaavan luonteeltaan suurelta osin toimistolta tehtävää työtä ja olevan siten samassa asemassa sen kanssa. Vuoden 2020 työaikalainsäädännön päivityksen ohessa laajennettiin myös vuosilomalaki koskemaan etätyöntekijöitä. (Höltkä ym. 2021, 46–48.)

Työpaikalla tehtävän työn lisäksi myös muualla kuin varsinaisella työpaikalla tehtävän työn katsotaan kuuluvan työturvallisuuslain soveltamispiiriin. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajalla on työturvallisuusvelvoitteita työntekijöitään kohtaan, vaikka työtä tehtäisiin etänä. Etätyössä olevien työntekijöiden osalta ei työnantajalta voida kuitenkaan edellyttää varsinaisia toimintavelvoitteita, sillä työturvallisuutta ei yleensä ole tosiasiallisesti eikä oikeudellisesti mahdollista varmistaa tai valvoa yhtä hyvin kuin lähityötä tekevien työntekijöiden työturvallisuutta. Etätyöntekijöiden valvontamahdollisuuksien rajallisuudesta huolimatta tulee työnantajan kuitenkin noudattaa työturvallisuuslaissa säädettyjä säännöksiä muun muassa laitteiden ja koneiden, terveydelle vaarallisten tai haitallisten aineiden sekä mahdollisten henkisuojainten käytöstä työssä myös silloin, kun työntekijä ei tee työtään varsinaisella toimistolla. (Höltkä ym. 2021, 46–49.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto on vuonna 2021 julkaissut myös selvityksen, jonka raporttiin on kirjattu etätyötä koskeva puitesopimus. Puitesopimus määrittelee suuntaviivat etätyölle ja etätyöoloille, käsittäen muun muassa turvallisuuden ja terveyden, etätyön tietosuojan ja työntekijöiden oikeuden yksityisyyteen. (Höltkä ym. 2021, 51.)

## **2.2 Hybridityön hyödyt**

Hybridityömallin onnistunut implementoiminen ja toteuttaminen edellyttävät muun muassa hybridityöskentelyä tukevaa johtamista, etätyötä tukevaa työympäristöä ja soveltuvaa teknologiaa, tehokasta yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri osapuolten ja sidosryhmien välillä sekä etätyöntekijän riittäviä taitoja ja itseohjautuvuutta. Hybridityön haasteiden voittaminen ja hyötyjen realisointi edellyttää taitavaa johtamista, usein kyseenalaistaen vanhat johtamiskäytännöt. Etätyö on parhaimmillaan sekä yhteisiin sovittuihin sääntöihin, että vapaaehtoisuuteen perustuvaa ansiotyötä, jossa huomioidaan tasapuolisesti niin työntekijän kuin työnantajan tarpeet ja tavoitteet. Koska hybridityössä korostuu työntekijöiden autonomia ja itseohjautuvuus, edellyttää parhaan toimintamallin löytäminen tiivistä vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. (Eklund ym. 2021, 24.)

Etätyö tarjoaa paljon etuja ja hyötyjä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Työntekijälle etätyö mahdollistaa työajan joustavuuden ja rytmittämisen omien tarpeiden mukaisesti, jolloin esimerkiksi perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen työn kanssa helpottuu. Monelle työntekijälle etätyö tarkoittaa myös ajan ja rahan säästämistä, sillä muun muassa työpaikan ja kodin välillä siirtymiseen ei kulu päivästä ylimääräistä aikaa tai rahaa. Etätyöhön tarvittavien puitteiden, kuten työtilan, työvälineiden ja työrauhan ollessa kunnossa, on etätyöskentelyn todettu kasvattavan työttyytyväisyyttä ja parantavan työtehokkuutta. Lisäksi etätyö tarjoaa enemmän mahdollisuuksia myös ikääntyville ja erilaisista rajoituksista kärsiville työntekijöille osallistua työelämään esimerkiksi mahdollistamalla muita joustavampia ja yksilöllisempiä työntekoratkaisuja. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 152–153; Eklund ym. 2021, 47–49.)

Hybridityömallin tarjoaminen työntekijöille voi parhaimmillaan olla yksi organisaation kilpailutekijöistä, jolla rakennetaan positiivista työnantajakuva potentiaalisille työnhakijoille. Positiivinen työnantajakuva puolestaan houkuttelee yritykseen lisää kyvykkäitä osaajia, minkä lisäksi hybridityömallin tarjoamisen on todettu myös saavan työntekijät pysymään yrityksessä kauemmin. Työntekijöiden pidemmät urat yrityksessä heijastuvat positiivisesti yrityksen talouteen, sillä uusien työntekijöiden rekrytointitarve vähenee. Rekrytointitarpeen vähentyessä säästää yritys rekrytointi- ja koulutuskuluissa, minkä lisäksi yrityksen tuottavuus pysyy tasaisempana. (Vilkman 2016, 17.) Etätyömahdollisuuden tarjoaminen työntekijöille voi myös parantaa työntekijöiden jaksamista ja vähentää siten sairauspoissaoloja sekä pidentää työuria. Työntekijöiden parempi jaksaminen tarkoittaa myös parempaa työttyytyväisyyttä ja onnellisempia työntekijöitä. Lisäksi etätyöstä voi olla organisaatiolle hyötyä myös toimitilojen ylläpitokustannusten vähentymisestä. Kun työtä tehdään enemmän etänä, on toimitilojen käyttö vähäisempää ja esimerkiksi veden, sähkön ja lämmityksen käyttökulut alhaisempia. Työmatkaliikenteen, ja siten kasvihuonekaasujen ja polttoainekulutuksen vähentyessä, voi etätyöllä olla lisäksi positiivisia ympäristövaikutuksia. (Haapakoski ym. 2020, 152–153.)

Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työn tekemisen tapoihin ja ajankäyttöön, voivat työkuormitus ja -stressi vähentyä, heijastuen positiivisesti työntekijän yleiseen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Yksi omaan työskentelyyn vaikuttamisen keino voi olla esimerkiksi työnteon jaksottaminen itselle sopivan kokoihin osioihin tai itselle parhaiten sopiviin kellonaikoihin. Työntekijän ajanhallinnan parantuessa ja työnteon tehostuessa vapautuu aikaa myös oman osaamisen ja taitojen kehittämiseen töiden ohella. (Eklund ym. 2021, 48–49.)

Työtilojen ja työvälineiden ollessa kunnossa voi työnteko olla tehokkaampaa etätyöpisteeltä tehtävässä. Riippuen työntekijän asuin- ja elämäntilanteesta, voi etänä olla helpompaa ja nopeampaa tehdä esimerkiksi tarkkaa keskittymistä vaativia työtehtäviä, sillä työkavereista aiheutuvia

keskeytyksiä ja taustahälinää on vähemmän. Aikaansaamisen tunne ja työn tehostuminen voidaan kokea palkitsevana, vahvistaen työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Vilkman 2016, 17–18.)

### 2.3 Hybridityön haasteet

Hybridityössä voi tulla vastaan myös erilaisia haasteita ja riskejä. Tehdessä töitä etänä voi työ sekoittua vapaa-aikaan ja työpäivät venyä pidemmiksi, jolloin töistä irrottautuminen ja rentoutuminen voivat vaikeutua. Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen voi johtaa työntekijän liialliseen kuormittumiseen ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Kuormitus voi lisäksi vaikuttaa negatiivisesti niin perhe-elämään kuin muihin ihmissuhteisiin. Suurin osa etänä tehtävästä työstä tehdään kotona, mikä voi vaatia perheen sopeuttamista työpäiviin. Etätyössä työrauhan löytäminen voi olla vaikeampaa, minkä lisäksi haasteita voivat luoda kotiolojen puutteelliset tai sopimattomat työtilat ja -välineet. Työntekijät voivat kokea myös eristäytyneisyyttä työyhteisöstä ja yksinäisyyttä. Samalla voi herätä huolia omasta asemasta ja kehityksestä organisaatiossa. Koska hybridityössä osa ajasta työtä tehdään etänä, muodostaa myös etätyön johtaminen omat haasteensa. (Haapakoski ym. 2020, 153; Eklund ym. 2021, 49–52.)

Etätyössä kuormittaviksi tekijöiksi voivat nousta muun muassa taukojen vähäinen määrä ja tuen riittämätön saaminen ongelmatilanteissa. Lisäksi haasteita jaksamiseen voivat luoda kiireiset aikataulut sekä suuret työkuormat. Tuen saaminen työkavereilta ja esihenkilöiltä on siten ensiarvoisen tärkeää myös etätyössä. (Eklund ym. 2021, 34.)

Niin etä- kuin lähityössä aiheuttavat työntekijöiden työhyvinvoinnille ja sopeutumiskyvylle haasteita muun muassa jatkuva kiire, työn tehostamisen tarve sekä työn psyykinen rasittavuus. Työn tempon ja vaatimusten kasvaessa voi niiden aiheuttama jatkuva ylikuormitus johtaa työuupumukseen sekä erilaisiin fyysisiin ja psyykkisiin oireisiin. Kuormituksen jatkuessa pitkään voi työntekijän työkyky heiketä ja johtaa lopulta myös työkyvyttömyyteen. (Nummelin 2008, 15–16.)

Työuupumuksen oirekuva on laaja ja vaikutukset moninaisia paitsi yksilön terveyteen, myös muihin elämäntilanteisiin. Työuupumus on elimistön häiriötila, joka muodostuu pitkittyneen stressin seurauksena. Työuupumus ei vielä itsessään ole sairaus, mutta uupumuksen hoitamatta jättäminen voi altistaa riskille sairastua esimerkiksi erilaisiin stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin, unihäiriöihin ja masennukseen. Työuupumuksen yleisiä oireita ovat ammatillisen itsetunnon heikkeneminen, asteittain paheneva väsymys, erilaiset kognitiiviset ongelmat ja vaikeudet sekä huonontunut asenne ja tyytymättömyys työtä kohtaan. (Terveyskirjasto 2022.)

Työkyvyllä tarkoitetaan yksilön ammatillisten taitojen, osaamisen ja toimintakyvyn kokonaisuutta suhteutettuna työhön liittyviin vaatimuksiin (STTK ry s.a.). Hyvä työkyky vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja tukee sitä (Pennonen 2021, 19). Työhyvinvointia ja työkykyä voidaan ylläpitää

yhteisöllisen kehittämisen kautta, yksilön ja organisaation välillä. Tässä tärkeään rooliin tulevat muun muassa työsuojelu sekä organisaatiokulttuuri, jotka ovat mukana tukemassa työntekijöiden hyvinvointia. Näiden avulla voidaan tunnistaa ja ennaltaehkäistä haitallista työkuormitusta ja siten turvata työntekijöiden työkyky ja -hyvinvointi. (Nummelin 2008, 16.)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin lisäksi olisi hyvä kiinnittää huomiota myös työntekijöiden henkiseen työturvallisuuteen. Henkisellä työturvallisuudella tarkoitetaan henkisesti rasittavien tekijöiden tunnistamista ja niistä aiheutuvien uhkien ja ongelmien ehkäisemistä. Uhkia henkiselle hyvinvoinnille voivat luoda esimerkiksi erilaiset työympäristöön liittyvät psykososiaaliset tekijät, kuten yhteistyön toimimattomuus, ongelmat viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tai työn organisoinnin ja johtamisen puutteellisuudet. Etätyössä uhkia voivat muodostaa myös ongelmat teknologian toimimattomuudessa tai soveltumattomuudessa sekä työvälineiden epäkäytännöllisyys. Kun henkisiin kuormitus-tekijöihin ei puututa, voi niistä muodostua uupumuksen ja stressin myötä myös fyysinen riski turvallisuudelle. Huolehtiakseen työntekijöiden henkisestä työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista olisi esihenkilön hyvä tietää mitä työntekijöille kuuluu, ja mitä he tekevät myös etätyössä. Työntekijöitä olisi hyvä valmentaa etätyössä kohdattavista riskeistä ja heille tulisi antaa palautetta sekä mahdollisuuksia keskustella asioista avoimesti. Hybridityössä tulisi lisäksi kiinnittää erityistä huomiota tilanteisiin, jotka johtuvat etäisyydestä työntekijöiden välillä. (Eklund ym. 2021, 33–36.)

Hybridityössä etäisyys muihin työntekijöihin voi luoda ajatuksia työkuorman epätasaisesta jakautumisesta tiimin jäsenten välillä, mikä voi aiheuttaa katkeruutta ja yhteenkuuluvuuden tunteen heikkenemistä. Jotta tällaiset tiimin sisäiset ja työntekijöiden väliset ongelmat voitaisiin välttää, tulisi kaikkien tiimin jäsenten ymmärtää olevansa riippuvaisia toistensa työsuorituksista ja työn laadusta. Hyvän yhteistyön ja hyvien suhteiden ylläpitämiseksi tulisi yleisistä käytännöistä, yhteistyön järjestämisestä, työtehtävien jakaantumisesta ja tiimin muiden jäsenten tukemisesta sopia yksityiskohtaisesti ja avoimesti. Toimivan tiimityön takaamiseksi myös yhteisen ajan ja toimivan viestinnän varmistaminen on tärkeää. (Eklund ym. 2021, 41–45, 53–54.)

Hybridi- ja etätyö voivat aiheuttaa sitoutumisen heikkenemistä sekä etäännyttämistä työkavereihin ja organisaatioon, minkä seurauksena monet työntekijät voivat kokea yksinäisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunteen puutetta (Eklund ym. 2021, 51). Fyysisen etäisyyden kasvaessa myös väärinymmärrysten riski kasvaa, mikä voi lisätä stressiä ja aiheuttaa mielipahaa. Lopulta ongelmat kommunikaatiossa voivat ilmetä uudistumisen ja tuottavuuden heikkenemisenä. Kuten lähityössä, myös hybridi- ja etätyössä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta voidaan kehittää ja ylläpitää hyvällä, aktiivisella kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella. Hybridityö aiheuttaa yhteyden pitämisen ja viestinnän kuitenkin uusia haasteita, joiden ratkaisemiseen tarvitaan paitsi toimivia teknologisia alustoja ja hyviä vuorovaikutustaitoja, myös organisointia ja järjestelmällistä suunnittelua. Lisäksi erityisesti

etätyössä, tulisi kaikkien työntekijöiden ymmärtää vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaatteet sekä oman toiminnan vaikutukset muihin tiimin jäseniin. (Eklund ym. 2021, 60–61, 41.)

Luottamus etätyötä tekevän työntekijän ja esihenkilön välillä on tärkeää. Kun työntekijöiden suoriutumiseen ei luoteta, saattavat esihenkilöt turvautua liialliseen mikrojohtamiseen. Mikrojohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden työnteon ja työn laadun jatkuvaa yksityiskohtaista seuraamista. Mikrojohtaminen voi häiritä etätyötä ja pahimmillaan johtaa siihen, että työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa tavoitettavuutta. Jatkuva tavoitettavuuden vaatiminen voi vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja aiheuttaa stressiä sekä häiritä vapaa-aikaa ja perhe-elämää. Vaikka mikrojohtamisen perustavana tavoitteena on työn valvominen ja sen myötä työsuoritusten tehostaminen, on sillä usein päinvastainen, negatiivinen vaikutus niin työntekijöiden suoriutumiseen, hallinnan tunteeseen kuin työmotivaatioon. (Eklund ym. 2021, 29–30.) Fyysisen etäisyyden ollessa suurempi voi myös johtamispalveluiden ja sosiaalisen tuen saatavuudessa ilmetä puutteita tai ongelmia. Sosiaalisen tuen vähäinen määrä voi kasvattaa etätyöntekijöiden kokemuksia yksinäisyydestä ja eristäytyneisyydestä sekä heikentää tiimin yhteisöllisyyttä. (Eklund ym. 2021, 76; Vilkmán 2016, 32–33.)

## 2.4 Hybridityön johtaminen

Etätyön johtamisessa keskeisiä ovat samanlaiset johtamisen tavat kuin lähijohtamisessakin, kuten ponnistelujen tunnustaminen ja niistä palkitseminen, työn hallinnan tunteen vaaliminen, arvostuksen osoittaminen, oikeudenmukaisuus, tavoitettavissa oleminen ja työn mielekkyyden sekä merkityksellisyyden varmistaminen ja ylläpitäminen (Työterveyslaitos s.a. a). Etäisyyden kasvaessa esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä vaatii hybridityön johtaminen kuitenkin myös uudenlaisia johtamisen tapoja, käytänteitä ja periaatteita. Organisaatioiden ja esihenkilöiden tulisi tunnistaa uudenlaisen työntekomallin mukanaan tuomat muutokset ja muokata omia johtamiskäytäntöjään sitä vastaaviksi. Perinteisten johtamistapojen lisäksi tulisi hybridityössä ottaa huomioon digitaalisen toimintaympäristön aiheuttamat muutokset niin työalustoihin ja työntekotapoihin kuin vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Esihenkilöiden tulisi osata muuttua ja joustaa tilanteiden mukaan sekä kehittää niin omaa kuin myös työntekijöiden puuttuvaa osaamista ja tarjota siihen sekä soveltuvia välineitä että tukea. Hybridi- ja etätyön johtamisessa keskeisin painoarvo on ihmisläheisyydellä, työntekijöiden sitouttamisella ja motivoinnilla sekä toimivalla, selkeällä kommunikaatiolla. (Vilkmán 2016, 21–22.)

Organisaatioista on tullut yhä itseohjautuvampia hybridi- ja etätyön yleistyttyä. Työntekijöiden kasvaneesta vastuusta ja itseohjautuvuudesta huolimatta on jonkun ohjattava myös kokonaisuutta. On asetettava yhteisiä tavoitteita, ratkaistava ongelmia ja määriteltävä asioiden tärkeysjärjestyksiä, jotta organisaatio toimisi kokonaisuutena, yhdessä saman tavoitteen eteen. Hybridi- ja etätyössä

korostuu organisaation johtajien ja esihenkilöiden rooli. Esihenkilöiden ja johtajien tulisi olla aidosti läsnä ja kiinnostuneita työntekijöistään sekä heidän tarpeistaan, jotta voitaisiin yhtäaikaaisesti varmistua niin työntekijöiden hyvinvoinnista kuin organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. (Haapakoski ym. 2020, 100–102.)

Itseohjautuva organisaatio vaatii jopa perinteistä organisaatiota enemmän johtamista, sillä työntekijät tarvitsevat selkeitä reunaehtoja ja tavoitteita toimiakseen itseohjautuvasti. Etätyössä työntekijöiden pitää osata organisoida, tauottaa ja priorisoida työnsä. Lisäksi tulisi osata hallita myös oma ajankäyttöä, pystyä selviytymään yksin sekä ymmärtää milloin pyytää lisätukea ja apua. Työnantajien ja esihenkilöiden olisi hyvä tukea työntekijöidensä pyrkimyksiä vahvistaa omaa itsetuntemustaan ja ylläpitää omia voimavarojaan. Itsetuntemus on oman itsensä tuntemista. Oman olemuksen, tunteiden, toiveiden, tahdon ja ajatusten syvällistä ymmärtämistä ja tiedostamista, jonka kehittyminen alkaa lapsuudessa ja jatkuu läpi elämän. (Suomen Mielenterveys ry s.a.) Mitä syvällisempää johtajien ja esihenkilöiden oma itsetuntemus ja -ymmärrys on, ja mitä paremmin he osaavat johtaa itseään, sitä paremmat valmiudet heillä on toimia myönteisenä esimerkkinä työntekijöilleen (Haapakoski ym. 2020, 104–105).

Etätyön tuloksellisen johtamisen kannalta on olennaista, että työn tavoitteet ilmaistaan mahdollisimman selkeästi ja työntekijöille annetaan usein ja runsaasti palautetta tekemästään työstä. Esihenkilöiden tulisi lisäksi olla tietoisia niin yksittäisten työntekijöiden asenteista kuin työyhteisössä yleisesti vallitsevasta työilmapiiristä. Mahdollisiin hankaluuksiin ja ongelmiin tulisi puuttua nopeasti. Työntekijöiden ja tiimiläisten välisiä yhteyksiä tulisi edistää ja valtaa olisi hyvä hajauttaa. Myös luottamuksen saavuttaminen ja sen ylläpitäminen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on etätyöjohtamisessa keskeistä. (Haapakoski ym. 2020, 118–119.)

Vilkman (2016, 26–45) on kuvannut tuloksellisen etätyöjohtamisen keskeiset kulmakivet, joita ovat jatkuva dialogi, luottamus, arvostus, avoimuus, yhteisöllisyys ja yhteiset pelisäännöt (kuva 1). Kaikki kulmakivet ovat yhteydessä toisiinsa, jolloin yhden osa-alueen toteutumattomuus vaikeuttaa myös muiden osa-alueiden toteutumista. (Vilkman 2016, 26.)

Jatkuva dialogi ja avoin vuorovaikutus esihenkilön ja hänen työntekijöidensä välillä ovat etätyöjohtamisen keskeisiä kulmakiviä, sillä toimimattomalla kommunikaatiolla on negatiivinen vaikutus myös kaikkiin muihin kulmakiviin. Vuorovaikutuksen ei tulisi olla pelkkää asioista tiedottamista, vaan vastavuoroisia tekoja ja tietoista suhteiden rakentamista sekä ylläpitoa. Vuorovaikutus sisältää niin tietojen, kokemusten, tunteiden kuin ajatusten jakamisen ja niiden pohjalta yhteisten merkitysten muodostamisen. Myös pienet asiat, kuten äänensävy ja yksittäinen ilme tai katse ovat osa vuorovaikutusta ja vaikuttavat viestin kokonaisuuden tulkintaan. Keskeisiä toimivan

vuorovaikutuksen tekijöitä ovat myös kuunteleminen, läsnäolo, myötätunto ja tukeminen. (Vilkman 2016, 40; Suomen Mielenterveys ry 2024.)



Kuva 1. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, 26)

Hybridityössä luottamuksen tärkeys korostuu ja sen rakentaminen voi viedä paljon enemmän aikaa kuin perinteisessä lähityössä. Jotta etätyöskentely olisi mahdollista, tarvitaan luottamusta paitsi esihenkilön ja työntekijöiden välille, myös organisaation ja työntekijöiden välille sekä tiimin jäsenten välille. Kun siihen annetaan mahdollisuus, haluavat työntekijät tavallisesti olla luottamuksen arvoisia ja hoitaa työnsä hyvin, riippumatta siitä tekevätkö he töitä toimistolla tai etänä jossain muualla. Luottamus rakentuu ihmisten omista kokemuksista ja uskomuksista ja perustuu siihen, että uskotaan toisten ihmisten olevan luonteeltaan luotettavia ja pyrkivän toiminnassaan ja menettelytavoissaan hyvään. Epävarmoissa, uusissa tai muuten vaikeammassa tilanteissa voi syntyä epäilyksiä luotettavuudesta, mikä voi johtaa lisääntyneeseen haluun kontrolloida tilannetta, tilanteeseen liittyvää toimintaa tai ihmisiä. Liiallisella kontrollilla voi kuitenkin olla tavoiteltua päinvastainen, luottamusta vähentävä vaikutus. Etenkin hybridityössä, esihenkilön ja työntekijöiden välistä luottamusta on ensiarvoisen tärkeää niin rakentaa kuin ylläpitää. Luottamus muodostuu ennen kaikkea avoimesta ja runsaasta kommunikaatiosta sekä itse luottamuksen osoittamisesta toisille. (Vilkman 2016, 27–31.)

Fyysisen etäisyyden kasvaessa, kasvaa myös yhteisöllisyyden merkitys ja sen vaalimisen tärkeys. Vahva yhteisöllisyyden tunne luo tuottavan ja lämpimän työyhteisön, jossa yhteistyö eri yksilöiden ja yksiköiden välillä on helppoa. Hybridi- ja etätyössä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen voi olla haastavaa. Vuorovaikutuksen ja kasvatusten tapaamisten vähäisyys voi johtaa siihen, että työntekijät kokevat eristäytyneisyyttä työyhteisöstään ja työkavereistaan. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen voi heikentää vuorovaikutusta entisestään, luoden itseään ruokkivan negatiivisen syy-seurausketjun. Yhteisöllisyyden puute voi lisäksi johtaa työntekijöiden heikentyneeseen työmoraaliin ja huonompaan sitoutuvuuteen. (Vilkman 2016, 41–43.)

Hybridityötä johdettaessa tulisi kiinnittää huomiota tiimin yhtenäisyyteen ja siihen, että tiimin jäsenet oppisivat tuntemaan toisensa myös silloin, kun osa tiimin jäsenistä työskentelee muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Oppiessaan tuntemaan toisensa saavat tiimin jäsenet selkeän kuvan toisensa heikkouksista, vahvuuksista, luonteenpiirteistä ja osaamisesta, jotka oikein sovellettuna toimivat tiimin voimavarana ja vahvuutena. Säännöllisesti järjestettävät tapaamiset, kuten esimerkiksi yhteiset kahvihetket, tapahtumat ja kuukausittain järjestettävät live-palaverit ovat keinoja, joilla voi edistää tiimin yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi tarvitaan myös toimivia alustoja ja hyviä vuorovaikutustaitoja niin esihenkilöiltä kuin tiimin muilta jäseniltä. (Vilkman 2016, 42–44.)

Jotta yhteistyö sujuisi ja tiimiläisten välit pysyisivät läheisinä ja lämpiminä, tulisi niin lähi- kuin etätyön johtamisessa kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijöitä ja kollegoita kohdellaan ja miten heille osoitetaan arvostusta. Työntekijöiden on tärkeää tuntea, että heidän työpanostaan ja saavutuksiaan arvostetaan. Arvostuksen osoittamisen tärkeys korostuu erityisesti etätyössä, sillä etätyössä sosiaalisen tuen koetaan usein olevan vähäisempää tai vaikeammin saavutettavissa kuin lähityössä. Sosiaalisen tuen tarjoaminen osoittaa työntekijälle hänen itsensä ja hänen työpanoksensa olevan tärkeitä, mikä voi vähentää kokemuksia työn kuormittavuudesta ja työhön liittyvästä tyytymättömyydestä. Parhaimmillaan sosiaalisen tuen tarjoaminen ja arvostuksen osoittaminen voivat toimia voimavaratarkkijoina, ehkäisten työuupumusta. Arvostusta voi osoittaa pienilläkin asioilla, kuten tervehtimällä, kysymällä kuulumisia, kuuntelemalla ja olemalla läsnä, kiittämällä hyvin tehdystä työstä ja kohtelemalla työntekijöitä tasavertaisesti. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että kokemus sosiaalisen tuen riittävydestä tai riittämättömyydestä on yksilöllistä. (Vilkman 2016, 32–33.)

Liittyen vahvasti hyvään vuorovaikutukseen, luottamukseen ja yhteisöllisyyteen, on etätyöjohtamisessa tärkeää luoda avoin ilmapiiri, jossa asioista voidaan keskustella avoimesti ja rehellisesti, pelkäämättä kollegoiden reaktioita, paheksuntaa tai mahdollisuutta tulla naurunalaiseksi. Avoimuuden vaalimisessa keskeisiksi nousevat läpinäkyvyys kommunikaatiossa, päätöksenteossa ja yhteistyössä sekä tiedon kulkeminen kaikille kautta organisaation mahdollisimman samanlaisena ja

samanaikaisena. Avoimuuden kärsiessä kärsii tiimin yhteisöllisyys ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon, vaikuttaen negatiivisesti myös työntekijöiden työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Työyhteisön avoimuutta voi parantaa muun muassa antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon ja olla mukana työn suunnittelussa. (Vilkman 2016, 34.)

Siirryttäessä perinteisestä lähityömallista hybridi- ja etätyömalleihin on hyvä, ja usein myös tarpeellista, määritellä yhteisille toimintatavoille ja käytänteille muuttunutta toimintaympäristöä vastaavat pelisäännöt. Yhteiset pelisäännöt helpottavat yhteistyötä ja vievät työtä tehokkaasti eteenpäin. Esihenkilön ei kuitenkaan koskaan tulisi päättää pelisäännöistä yksin, vaan niistä tulisi käydä avointa keskustelua työntekijöiden kanssa, jotta kaikki ymmärtäisivät sääntöjen sisällön, tarkoituksen ja tärkeyden. Työntekijöiden saadessa olla mukana päätöksenteossa, on muutosvastarinta pienempi ja sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin vahvempaa. (Vilkman 2016, 37–40.)

## **2.5 Sitoutuminen ja työkuultuuri**

Sitoutuneet työntekijät ovat yksi suurimpia organisaation menestystekijöitä ja voimavaroja. Sitoutuneet työntekijät ovat lojaaleja työnantajilleen ja valmiita venymään työnsä eteen. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita organisaatioonsa ja työyhteisöönsä kokevat tekevänsä työtä, jolla on merkitystä, olevansa osa organisaation työyhteisöä ja menestystarinaa sekä kehittyvänsä organisaation tarjoaman tuen kautta. Sitoutuminen työpaikkaan ei kuitenkaan synny tyhjästä, eikä ole yksinomaan lähtöisin vain työntekijöistä itsestään, vaan myös työnantajan on annettava oma panoksensa työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöille annetaan mahdollisuuksia käyttää heidän kykyjään ja taitojaan, mahdollisuuksia kehittyä työssään sekä mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Työntekijöille olisi tärkeää ilmaista, että heihin luotetaan, heitä arvostetaan ja että he ovat tärkeä osa organisaatiota. Työntekijöiden hyvä sitoutuvuus organisaatioon näkyy muun muassa henkilöstön hitaampana ja pienempänä vaihteluna, mikä vähentää esimerkiksi henkilöstökustannuksia, sekä tehdyn työn hyvänä laatuna, mikä heijastuu suoraan organisaation hyvään tuloksellisuuteen. (Viitala 2014, luku 1.)

Työntekijöiden sitoutumiseen liittyy vahvasti työpaikan kulttuuri sekä vallitseva ilmapiiri. Työkuultuuri käsittää työyhteisön yhteiset toimintatavat, normit ja arvot, luoden perustan työpaikalla vallitsevalle ilmapiirille. Positiivinen työkuultuuri edistää yhteistyötä ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä kasvattaa luottamusta. Huono työkuultuuri puolestaan vaikuttaa negatiivisesti sekä työntekijöiden sitoutumiseen että motivaatioon, näyttäytyen huonona ilmapiirinä ja organisaation heikompana tuloksena. (Eklund ym. 2021, 100.)

Perinteinen lähityökuultuuri perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin kohtaamiin työpaikalla, eroten siten etätyökuultuurista, jossa korostuu itsenäinen tekeminen ja fyysinen

etäisyys työyhteisöstä. Kun työtä tehdään kotona tai muuten muualla kuin varsinaisella työpaikalla, jäävät työpäivästä pois spontaanit työkuultuuria rakentavat ja ylläpitävät tapaamiset ja keskustelut, kuten yhteiset lounastauot, kahvittelu ja käytävillä työkavereiden kanssa kuulumisten vaihtaminen. Huolimatta siitä, että hybridityössä yhtenäisen työkuulttuurin rakentaminen voi olla haastavaa, tulisi siihen panostaa entistä enemmän luomalla yhteisiä pelisääntöjä, järjestämällä yhteisiä kasvotusten tapahtuvia tilaisuuksia ja ruokkimalla työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Hyvin toimivan työkuulttuurin tulisi huomioida yhtä lailla niin lähi-, kuin etätyöntekijät, korostaen organisaation yhtenäisyyttä myös yli laitteiden ja rajojen. (Eklund ym. 2021, 100–102.)

### 3 Itsensä johtaminen

#### 3.1 Itsensä johtaminen käsitteenä

Itsensä johtaminen on taito, jonka tärkeys on jatkuvassa kasvussa ja yhä korostuneemmin esillä niin työmaailmassa kuin yksilöiden arkielämässä. Työmaailma ja työympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä tarkoittaa sitä, että myös työntekijöiden pitää olla sopeutuvaisia tähän jatkuvan muutokseen. Tämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa oppimista, uudistumista, joustavuutta sekä sopeutumista. Etä- ja hybridityön lisääntyttä ovat erilaiset itsensä johtamisen taidot nousseet keskeisiksi, sillä vastuu vapaa-ajan ja työelämän tasapainottamisesta, työtehtävien tuloksellisesta suorittamisesta ja omasta fyysisestä sekä psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtimisesta jäävät suurelta osin työntekijän omalle vastuulleen. (Maijala 2022.)

Työ- ja arkielämän muuttuessa yhä nopeatempoisemmiksi ja vaativammiksi aiheuttavat ne jatkuvia ajanhallinnan ja uusiutumisen paineita. Arki- ja työelämän nopean tahdin ja vaativuuden kasvamisen lisäksi ovat työsuhteet myös monimuotoistuneet, eikä saman yhtiön palveluksessa tehdä enää niin pitkää uraa kuin aikaisemmin. (Salmimies 2008, 23.)

Vaikka itsensä johtamista on tutkittu jo pitkään, eikä aihe ole enää ilmiönä uusi, ei itsensä johtamisen käsitteelle ole vielä tällä hetkellä tarkkaa tai vakiintunutta määritelmää. Itsensä johtamista voidaan lähestyä monista eri näkökulmista. Salmimies (2008, 21) on määritellyt itsensä johtamisen olevan ensisijaisesti itsestä ja toisista vastuun ottamista sekä jatkuvaa itsensä kurinalaista ohjaamista ja itseen kohdistuvaa vaikuttamista, jota toteutetaan muun muassa kyseenalaistamalla omia juurtuneita uskomuksia ja asenteita, oppimalla uutta ja poisoppimalla vanhaa.

Itsensä johtamisen voidaan myös määritellä olevan yksilöön itseensä kohdistuva vaikutusprosessi, jota kautta suoriutumiseen tarvittavat itsemotivaatio ja itseohjautuvuus muodostuvat (Sydänmaalakka 2017, 35). Itseohjautuvuutta käytetään usein itsensä johtamisen synonyyminä tai rinnakkain sen kanssa. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ilman ulkopuolista kontrollia ja ohjausta. Itseohjautuvat ihmiset ovat itsemotivoituneita ja heillä on halu tehdä asioita omatoimisesti. Tällaisilla henkilöillä on myös selvät tavoitteet ja päämäärät sekä näiden päämäärien saavuttamiseen vaadittavaa osaamista. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus liittyvät vahvasti organisaatioiden nykyaikaiseen, vaihtoehtoiseen organisoitumistapaan, jossa johtaminen ei ole enää yhtä byrokraatiaan rakentuvaa ja hierarkkista kuin aikaisemmin. Moderneissa itseohjautuvissa organisaatioissa valtaa, vastuuta ja vapautta jaetaan yhä suuremmissa määrin suoraan organisaation alemmille tasoille, työntekijöille itselleen. (Vuori 2021, 349–350.) Filosofi Frank Martela on määritellyt itsensä johtamisen olevan

luottamista työntekijään ja siihen, että hän haluaa tehdä asiat hyvin, poiketen täten byrokratiasta, eli työntekijöiden kontrolloimisesta ja komentamisesta. Organisaatioissa itsensä johtaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa itse omaan työhönsä. Työntekijät voivat tällöin sopia työnjaoista itse muiden tiimiläistensä kanssa, asettaa itse omat tavoitteensa, määrittellä itse sen missä ja miten he tekevät työtään, sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman, että he välttämättä tarvitsisivat niihin esihenkilön hyväksyntää. (Savaspuro 2019, 26–27.) Pohjimmiltaan itsensä johtaminen voidaan käsittää myös eräänlaisena itsereflektointina, jota kautta yksilö voi oppia tuntemaan omat heikkoudet ja vahvuudet sekä kehittää itseään niiden pohjalta (Sydänmaanlakka 2017, 30–33; Salmimies 2008, 21).

Yksilöiden henkilökohtaisilla näkemyksillä ja taipumuksilla on suuri vaikutus siihen, miten sekä johtajuus, että johtajana ja johdettavana oleminen koetaan. Osalle ihmisistä vastuunottaminen ja itseohjautuvuus ovat helppoja ja tulevat luontaisesti. Toisilta ne voivat puolestaan vaatia enemmän ponnisteluja ja aktiivista itsensä johtamisen kehittämistä. (Huttunen 2018, 72.)

Itsensä johtaminen perustuu vahvasti yksilön hyvään itsetuntemukseen ja oman olemuksensa ymmärtämiseen. Oma olemusta voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Näistä näkökulmista yksi on triadinen näkökulma, joka pitää sisällään yksilön tahdon, tunteet ja ajatukset. Tässä näkökulmassa ihminen nähdään tahtovana, tuntevana ja ajattelevana olentona. Itsetuntemuksen lisääntyminen nähdään itsensä johtamisen perustana, jolloin itsensä johtaminen voidaan käsittää myös oman tahdon, tunteiden ja ajatusten ohjaamisena, joiden pohjalta yksilö voi toteuttaa omaa koko potentiaaliaan itselleen parhaiten sopivalla tavalla. Itsetuntemuksen kasvaessa pystyy yksilö ohjaamaan omaa käyttäytymistään ja valintojaan tietoisemmin, antaen siten elämällensä tavoitteellisemman ja tietoisemman suunnan. (Salmimies 2008, 22.)

Itsensä johtamisen nähdään usein olevan jo joko osa henkilön opittuja taitoja tai olevan opittavissa. Lisäksi on olemassa näyttöä myös siitä, että yksilön luonteenpiirteillä olisi vaikutusta itsensä johtamisen luontaiseen muodostumiseen ja sen oppimiseen. Tällöin yksilön itsensä johtaminen voidaan käsittää enemmänkin osana yksilön persoonallisuutta tai osana hänen luontaisia ominaisuuksiansa. Samalla itsensä johtaminen voi koostua myös yksilön omien luonteenpiirteiden sekä harjoittelun myötä opittujen taitojen sekoituksesta. Itsensä johtamista voi parantaa erilaisilla harjoituksilla ja koulutuksilla tai taito voi kehittyä myös työ- ja elämäkokemuksen myötä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, luku 2.)

### **3.2 Itsensä johtaminen hybridityössä**

Vaikka koronapandemia on hellittänyt, ovat monet työpaikat säilyttäneet hybridityön mahdollisuuden osana yrityksen yleistä toimintamallia. Organisaatioiden siirryttyä yhä enemmän kohti

kevyempiä, ketterämpiä ja itseohjautuvampia toimintamalleja, odotetaan työntekijöiltä enemmän oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta työtehtäviensä hoitamisessa. Samalla työntekijöiden nähdään myös toivovan entistä enemmän päätös- ja vaikutusvaltaa omassa työssään ja mahdollisuuksia saada osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Työntekijöiden autonomian ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaessa kasvaa samalla työntekijöiden vastuu heidän omasta toiminnastaan, työtehtävien tuloksellisesta edistämisestä ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisesta. (Huttunen 2018, 24.)

On kuitenkin suuria yksilöllisiä eroja siinä kuinka itsenäisesti yksittäinen työntekijä voi haluta tehdä työtänsä, miten paljon tukea hän kokee tarvitsevänsä ja miten paljon vastuuta hän haluaa ottaa. Osa työntekijöistä voi tarvita tarkkoja ohjeita, tukea ja läheistä ohjausta, kun toiset voivat nauttia siitä, että he saavat tehdä työnsä mahdollisimman itsenäisesti. Esihenkilöiden olisi hybridi- ja etätyössä tärkeää kiinnittää huomiota siihen, etteivät työntekijät kokisi jäävänsä liian yksin tehtäviensä ja ongelmiansa kanssa. Avoimuuteen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen panostamalla voidaan tukea työntekijöiden itsenäisyyttä ja itsensä johtamista niin etä- kuin lähityössä. (Vilkman 2016, 51–52.)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan neljää itsensä johtamiselle keskeistä osa-aluetta, joita ovat *motivaatio, oman osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen, ajanhallinta, priorisointi ja proaktiivisuus* sekä *hyvinvointi*. Jotta hybridityön haasteet olisi mahdollista selittää ja työntekeä olisi tehokasta, tulee työntekijän olla paitsi motivoitunut siitä mitä hän tekee, myös omata hyvät itsensä johtamisen taidot (Eklund ym. 2021, 75).

### 3.2.1 Motivaatio

Motivaatio on yksilön sisäinen voimalähde, joka ohjaa miten aktiivisesti ja ahkerasti yksilö toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa kohdentuu. Motivaatio syntyy yksilön motiiveista. Motiivit ovat yksilön käyttäytymisen suuntaa ohjaavia ja toimintaan kannustavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi erilaiset halut, tarpeet, vietit, rangaistukset ja palkkiot. Nämä toimintaan virittävät tekijät voivat olla joko harkittuja, eli tiedostettuja, tai tiedostamattomia. Motivaatio voidaan määritellä yksilön toiminnan taustalla olevaksi polttoaineeksi, joka ohjaa ja säätelee yksilön toimintaa ja käyttäytymistä tavoitteiden mukaisesti ja niiden suuntaan. Yksilön ollessa motivoitunut on hänen käyttäytymisensä tarkoituksenmukaista ja päämäärätietoista. Se miten voimakkaasti jostain motivoitutaan, vaikuttaa siihen, miten sitkeästi toimintaa ylläpidetään ja miten paljon tai järjestelmällisesti kyseiseen toimintaan panostetaan. (Pennonen 2021, 88–89.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa yksilön kokemaa tyytyväisyyttä muodostuu itse työn tai muun asian tekemisestä ja sen

aikaansaannoksesta. Sisäisen motivaation ollessa voimakasta kokee yksilö jo tekemisen itsessään merkitykselliseksi, kiinnostavaksi ja mielihyvää tuottavaksi, eikä välttämättä edes tarvitse ulkoisia tunnustuksia tai palkkioita tekemästään. Tämän vuoksi sisäinen motivaatio liitetään usein itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Tällöin keskiössä on yksilön sisältä kumpuava tarve kokeilla ja kehittää omia kykyjään, tietojaan ja taitojaan sekä samalla tekemisen prosessissa uuden oppiminen. (Viitala 2021, luku 2.4; Opinvoimala.fi s.a.; Viitala 2014, luku 1.)

Ulkoisen motivaatio puolestaan syntyy yksilön halusta saada palkkioita ja halusta välttää rangaistuksia. Työelämässä ulkoisina motivaattoreina ja palkkioina voivat toimia esimerkiksi mahdolliset palkankorotukset, erilaiset bonukset ja oman ammatillisen statuksen kasvattaminen. Rangaistuksena voi puolestaan toimia mahdollinen työpaikan, maineen tai statuksen menettäminen. Ulkoiset palkkiot eivät kuitenkaan tavallisesti pidä motivaatiota yllä pitkällä tähtäimellä, vaan tavoitteet ja perustelut jonkin asian tekemiselle olisi hyvä sitoa itselle merkityksellisiin ja tärkeisiin asioihin. Kumpaakin motivaation muotoa, sisäistä ja ulkoista, voi edesauttaa ja ylläpitää palkkioilla, sillä palkkiot voivat väliaikaisesti auttaa pääsemään vaativamman tehtävän yli tai tuottaa muuten mielihyvän ja onnistumisen kokemuksia. Motivaatio ei kuitenkaan tavallisesti ole mustavalkoisesti sisäistä tai ulkoista, vaan koostuu molemmista ja vaihtelee tilanteen tai tehtävän mukaan jossain näiden kahden muodon välillä. (Opinvoimala.fi s.a.)

Ihmisille on luontaista etsiä selityksiä ja merkityksiä tekemilleen asioille. Mikäli tekemistä ei koeta merkitykselliseksi tai mielekkääksi, siitä ei myöskään motivoiduta. Ilman yksilöstä itsestään lähtöisin olevaa motivaatiota, sitoutumista ja tahtoa tiettyä tehtävää tai asiaa kohtaan, eivät erinomaisetkaan taidot ja kyvyt riitä laadukkaan lopputuloksen tuottamiseen. Useiden tutkimusten mukaan työ koetaan mielekkääksi silloin, kun työ on riittävän haastava mutta vastaa samalla hyvin yksilön kykyjä suoriutua siitä. Työn sopivan haastavuuden lisäksi olisi tärkeää, että työympäristö mahdollistaa ja edistää yksilön onnistumista. Motivaatiota työtä tai tiettyä tehtävää kohtaan lisäävät myös muun muassa saavutettavissa olevat realistiset tavoitteet sekä houkutteleviksi ja oikeudenmukaisiksi koetut palkkiot tehdystä työstä tai tehtävästä. (Viitala 2021, luku 2.4.)

### **3.2.2 Oman osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen**

Inhimillinen pääoma on keskeinen kilpailutekijä nykypäivän työmarkkinoilla. Työntekijöiden ammatitkehitykseen panostaminen hyödyttää paitsi organisaatioita, myös tukee työntekijöiden kasvua ja työhyvinvointia. (Day, Kelloway & Hurrell Jr 2014, 142–143.) Inhimillisellä pääomalla viitataan organisaation työyhteisön ja henkilöstön aineettomiin resursseihin, kuten asenteisiin ja osaamiseen. Organisaation inhimillinen pääoma edistää muun muassa työyhteisön tuottavuutta ja uudistumiskykyä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Työ asiantuntijaorganisaatiossa vaatii usein työntekijöiltään paljon, mikä aiheuttaa tarpeen oman osaamisen, tietojen ja taitojen jatkuvalla kehittämiselle (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 3.3). Suurin osa organisaatioista pyrkii panostamaan erilaisiin koulutus- ja kehitysohjelmiin varmistaakseen, että työntekijöillä on työnsä suorittamiseen sekä mahdollisiin tuleviin tehtäviin ja uramahdollisuuksiin soveltuvat tiedot, taidot ja kokemukset. Työmäärät- ja aikavaatimukset sekä hybridi- ja etätöiden myötä työntekijöiden hajaantuminen kuitenkin vaikeuttavat sekä koulutusten tarjoamista että työntekijöiden osallistumista koulutuksiin. Monesti, vaikka koulutuksiin pystytään osallistumaan, voi työn vaatimuksista ja kiireistä johtuen koulutuksiin olla myös vaikeaa keskittyä, jolloin niistä ei saada tarkoitettua hyötyä irti. Organisaatioiden tarjoamat, tietyin väliajoin järjestettävät koulutukset eivät toisaalta usein pysty ennakoimaan tai vastaamaan yllättäen eteen tulevien, uusia taitoja vaativien työtehtävien vaatimuksia. (Ellingson & Noe 2017, 1–4.)

Työntekijän suoriutuminen työtehtävistään edellyttää ammattiosaamista. Ammattiosaaminen kattaa kyvyn hoitaa työtehtävät tehokkaasti ja samalla mahdollistaa oman itsensä toteuttamisen työssä. Ammattiosaaminen pitää sisällään sekä teoreettisen perustan hallinnan että hiljaisen tiedon ja käytännön taidot, jotka auttavat työntekijää selviytymään erilaisista työtehtävistä ja työympäristön haasteista. Ammatillisen osaamisen ollessa hyvä pystytään kertyneet tiedot ja taidot yhdistämään kokonaisvaltaiseksi osaamiseksi, jota voidaan edelleen kehittää uusien työtehtävien kautta. Lisäksi tärkeä osa ammattiosaamista on kyky tunnistaa oma osaaminen ja hyödyntää sitä tehokkaasti. Ammatillinen osaaminen kehittyy työssä erilaisten työtehtävien ja kollegoiden kanssa tehtävän yhteistyön kautta, minkä lisäksi sitä voidaan edistää myös perinteisen opiskelun sekä työnantajan ja ulkoisten tahojen tarjoamien koulutusten kautta. Palautteen saaminen, oman työn arvioiminen, reflektointi ja avoin keskustelu ovat tärkeitä oman osaamisen kehittämiselle. Hyvä ammatillinen osaaminen paitsi edistää työhyvinvointia, myös kasvattaa työtyytyväisyyttä. (Pennonen 2021, 66–67.)

Mitä enemmän työkokemusta työntekijälle kertyy, sitä parempi hänen ammattiosaamisensa on. Työkokemuksen kasvaessa pystytään kertyneistä kokemuksista, tiedoista ja taidoista muodostamaan skeemoja, eli sisäisiä malleja. Skeemat voi käsittää eräänlaisina ajatuskarttoina, pitäen sisällään asioiden merkitykset, keskinäiset yhteneväisyydet ja linkitykset, joiden pohjalta on mahdollista muodostaa selkeämpiä ja yksinkertaisempia kokonaisuuksia. Jo muodostettujen skeemojen päälle pystytään rakentamaan myös uutta. Skeemat toimivat siten tärkeänä osana oppimista. Lisäksi skeemat auttavat ohjaamaan toimintaa, kuten havaitsemista, tarkkaavaisuuden kohdistamista ja tiedonhakuja sekä suuntaamaan tekemistä tavoitteiden mukaisesti. (Pennonen 2021, 66–67.)

Oppimisella viitataan työntekijöiden kykyyn hyödyntää arkipäivän kokemuksia osana ammattitaitojen ylläpitämistä (Pennonen 2021, 68). Oppiminen edellyttää työntekijöiltä paitsi organisaation

tavoitteiden ymmärtämistä, myös omaan työhön liittyvien vaatimusten ymmärtämistä sekä itseohjautuvuutta. Samalla työntekijöillä tulisi myös olla halu ja kyky soveltaa kertyneitä tietoja, taitoja ja kokemuksiaan käytännön ongelmien ratkaisemiseen. (Kupias & Peltola 2019, 28.) Jotta oppiminen olisi tehokasta, tulisi sen olla palkitsevaa ja motivoivaa (Eklund 2021, 85). Useimmiten oppimiseen tarvittava motivaatio syntyy tarpeesta hankkia uusia tietoja ja taitoja tai tarpeesta kehittää jo olemassa olevia, puutteelliseksi koettuja taitoja. Siihen, miten vahvasti oppimisesta motivoidutaan vaikuttaa muun muassa se, miten tärkeäksi opiskeltava asia koetaan, kuinka miellyttäväksi tai epämiellyttäväksi oppimisprosessi koetaan ja kuinka hyväksi omat oppimismahdollisuudet koetaan. Lisäksi oppimiseen vaikuttavat muun muassa mielentila sekä käsitykset omista kyvyistä, omasta itsestä ja oppimisesta yleisesti. (Kupias & Peltola 2019, 70–71, 34.)

### 3.2.3 Ajanhallinta, priorisointi ja proaktiivisuus

Jotta nykyajan työelämässä voisi menestyä, on työntekijöiden paitsi opittava jatkuvasti uutta, myös omattava hyvät ajanhallintataidot. Useiden tehtävien yhtäaikainen hallinta ja sovitusta aikarajoista kiinnittäminen vaativat työntekijöiltä kykyä organisoida ja hallita omaa ajankäyttöä sekä kykyä luokitella työtehtäviään tärkeysjärjestykseen. (Pennonen 2021, 68.)

Hybridityö luo uusia haasteita ajan ja kiireen hallinnalle. Kun työtä tehdään etänä, vastaavat työntekijät suuremmissa osin itse omasta ajanhallinnastaan ja ajankäytöstään, mikä luo tarpeen ajankäytön suunnittelulle, vaatien siten sekä hyvää itsensä johtamista ja kurinalaisuutta että suunnitellua tukevia apuvälineitä. Nykyään jatkuva kiire mielletään usein luontaiseksi osaksi työkuiluttuuria. Kiireen normalisoituessa ja vakiintuessa osaksi työpäiviä kantautuu jatkuva työn tehostamisen ja nopeuttamisen ajatusmalli helposti myös hybridityöhön, vaikka hybridityön perustavana ajatuksena on päinvastoin kiireen lievittäminen ja ajankäytön paremman suunnittelun sekä joustavuuden tarjoaminen. (Eklund ym. 2021, 78–80.)

Kiireen tunne on yksilöllinen, psykologinen ilmiö, mikä voi johtua joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Ulkoisista tekijöistä aiheutuvalla kiireellä viitataan työntekijän voimavarojen riittämättömyyteen suhteutettuna työn suureen määrään, mikä voi olla esimerkiksi kausittaisesta kiireestä johtuvaa. Ulkoisista tekijöistä aiheutuvan kiireen syntymiseen vaikuttaa usein puutteellinen tiedon jakaminen ja puutteellinen vuorovaikutus tai väärin arvioidut työhön tarvittavat resurssit. Sisäisistä tekijöistä johtuva kiire liittyy puolestaan työntekijän omiin tietoihin, taitoihin ja osaamiseen. Mitä enemmän työkokemusta työntekijällä on, sitä paremmin hän pärjää kiireen keskellä. Työntekijän osaamisen ja taitojen lisäksi myös ajanhallinta- ja organisointitaidot vaikuttavat kiireen muodostumiseen tai muodostumattomuuteen. Yllättäviä tilanteita lukuun ottamatta syntyy kiire usein huonon kalenteroinnin ja suunnittelun seurauksena. Mitä paremmin tulevia tehtäviä ja asioita pystytään aikataulutamaan ja jäsentämään, sitä vähemmän stressiä ja kiirettä koetaan. Kiireestä selviytymisessä

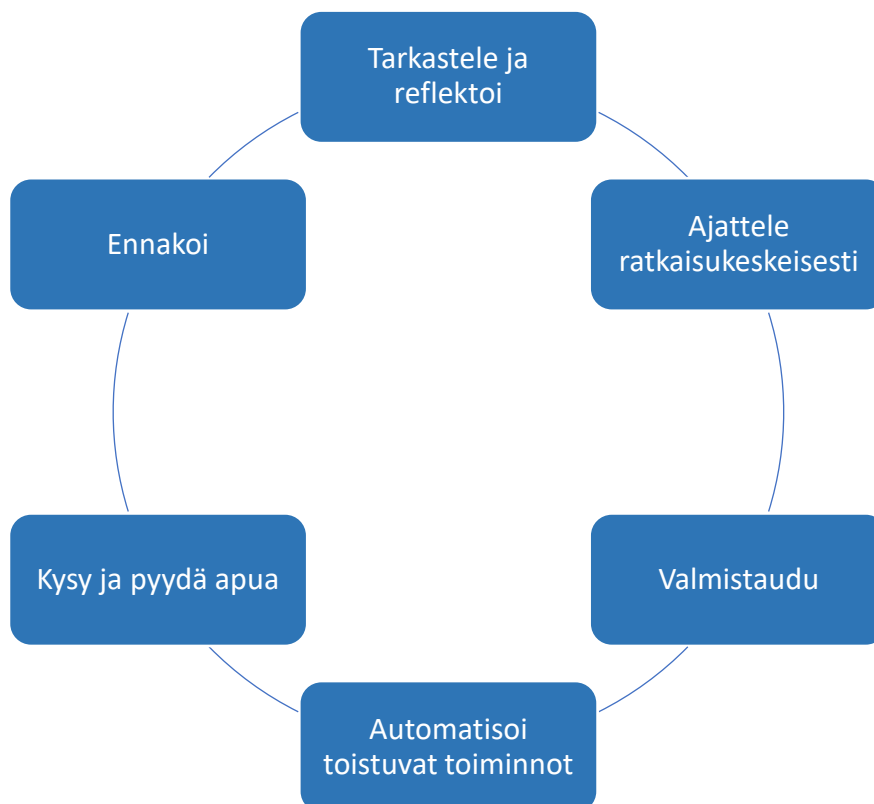
auttavat lisäksi tunnehallintataidot, työyhteisön avoimuus ja henkinen turvallisuus sekä kertynyt työkokemus. (Eklund ym. 2021, 79–80.)

Jotta työskentely olisi määrätietoista ja sujuvaa, tarvitaan työlle sitä ohjaavat selkeät tavoitteet. Samalla, jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa, tarvitaan myös suunnitelmallisuutta ja asioiden priorisointia. Priorisoidessa työtehtäviä olisi ne hyvä jaotella tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen sekä suunnitella niiden toteuttamiselle aikatauluja. Kuitenkin myös hyvin suunniteltu ja järjestetty tehtävälista olisi hyvä pitää realistisen mittaisena, sillä kaikkia työtehtäviä ei todennäköisesti ehditä tekemään yhdessä päivässä edes etätyöpäivänä. Työntekijän tulisi päättää ja tiedostaa itse omat rajansa, arvioida mitä hän todella ehtii tekemään ja pyytää tarvittaessa apua myös esihenkilöltä tai kollegoilta. (Haapakoski ym. 2020, 106–108.)

Hyvät ennakkointitaidot ja niiden jatkuva kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä sekä hybridityössä menestymiselle että työnteon yleiselle sujuvoittamiselle. Ennakoinnilla viitataan proaktiiviseen toimintaan, käsittäen mahdollisiin tuleviin tilanteisiin ja tapahtumiin varautumisen. Proaktiivisen toiminnan vastakohtana on reaktiivisuus, jolloin asioihin reagoidaan niiden ilmaantuessa, ilman ennakkointia ja suunnitelmallisuutta. Mitä proaktiivisempia työntekijät ovat, sitä vähemmän organisaatiossa on reaktiivisuutta ja päinvastoin. Työtilanteet kuitenkin vaihtelevat ja yllättäviä tilanteita voi tulla eteen myös hyvästä ennakoinnista huolimatta. Kaikkeen ei siten pystytä varautumaan riippumatta siitä, tehdäänkö lähi-, etä- tai hybridityötä. (Vilkman 2022.)

Hybridityön edellyttäessä työntekijöiltä oman toiminnan suurempaa ohjaamista ja itsenäisyyttä, on tärkeää, että työtehtävien aikatauluttaminen ja priorisointi ovat hallussa. Samalla tulisi ymmärtää ja huomioida myös oman toiminnan ja työpanoksen vaikutus muiden toimintaan sekä vastavuoroisesti ymmärtää muiden toiminnan olevan riippuvaista omasta. Molempien, sekä työn että yhteistyön sujumisen varmistamiseksi, olisi eritoten etätyössä tärkeää kiinnittää huomiota niin työtehtävien aikatauluttamiseen kuin jatkuvaan aktiiviseen viestintään. Lisäksi olisi hyvä miettiä ja tarkastella säännöllisesti mitä voisi tai tulisi vielä kehittää, jotta asioiden ennakoiminen ja niihin varautuminen olisi helpompaa, kuitenkin unohtamatta jo toimiviksi todettuja kikkoja, konsteja ja prosesseja. (Vilkman 2019.)

Työpäiviä voi sujuvoittaa ja ennakkointia parantaa esimerkiksi automatisoimalla työpäivästä toiseen toistuvia toimintoja (kuva 2). Tämä voi näkyä esimerkiksi tiimin kesken koottuina listoina usein kysytyistä kysymyksistä tai usein kohdatuista ongelmista, jolloin mahdolliset ratkaisumallit ja vastaukset ovat helposti löydettävissä ja saatavilla, säästäen aikaa ja vapauttaen resursseja myös muuhun. (Vilkman 2019.)



Kuva 2. Proaktiiviset toimintatavat hybridityössä (mukaiillen Vilkmán 2019)

### 3.2.4 Hyvinvointi

Työhyvinvointi on useasta tekijästä koostuva kokonaisuus, muodostuen mielekkästä, terveellisestä, tuottavasta ja turvallisesta työstä, hyvinvoivasta työyhteisöstä sekä hyvästä johtamisesta (Moilanen & Mäkinen s.a.). Työhyvinvoinnin käsitteen ollessa hyvin laaja, on kokonaisuutta helpompi ja selkeämpi käsitellä työhyvinvoinnin osa-alueiden näkökulmasta. Työhyvinvointi voidaan tällöin jakaa henkiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin. (Virolainen 2012, 11.)

Henkiseen työhyvinvointiin liittyy työn mielekkääksi ja merkitykselliseksi kokeminen. Työn ollessa mielekkästä, kokevat työntekijät kehittyvänsä paitsi työssään, myös ihmisinä. Vastavuoroisesti koetaan työ tällöin merkitykselliseksi henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen kannalta. Henkinen hyvinvointi näkyy muun muassa henkilöstön iloisuutena, yhteistyön sujumisena, tuen ja arvostuksen osoittamisena sekä kollegoista ja muista sidosryhmistä välittämisenä. (Virolainen 2012, 26–27.) Psyykkisen hyvinvoinnin alle kuuluvat työilmapiiri, työn stressaavuus ja työpaineet. Etenkin kiire voi aiheuttaa suurta psyykkistä kuormitusta. Psyykinen hyvinvointi voi vaikuttaa suuresti työssä viihtymiseen, minkä lisäksi sillä voi olla myös merkittävä rooli sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä. Työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia voidaan ylläpitää ja kehittää jakamalla

työtehtäviä kollegoiden kesken, huolehtimalla työn, levon ja vapaa-ajan tasapainosta sekä tarjoamalla työntekijöille heidän työssään tarvitsemaansa tukea. (Virolainen 2012, 18.)

Sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään mahdollisuuden olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa oman työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Toimiva vuorovaikutus, ystävälliset välit ja lämpimät kohtaamiset edistävät hyvää työilmapiiriä. Fyysisellä työhyvinvoinnilla viitataan työtilojen, laitteiden ja välineiden ergonomisiin ratkaisuihin, työn fyysiseen kuormittavuuteen ja työoloihin, kuten esimerkiksi työpaikan meluisuuteen. Vaikka istumatyö ei sinänsä ole fyysisesti raskas, tulisi niin lähikuin etätyössä huomioida staattisten istuma-asentojen ja pitkäaikaisen liikkumattomuuden aiheuttama rasitus keholle. (Virolainen 2012, 24, 17.)

Vastuu työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä kuuluu niin työnantajalle kuin työntekijälle. Työnantajan vastuulla on huolehtia työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta, laadukkaasta johtamisesta sekä työympäristön turvallisuudesta. Työntekijän vastuulla on puolestaan oman ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Työkyky on yksilön omiin arvioihin perustuva tulkinta työn asettamien vaatimusten ja omien voimavarojen riittävyyden välisestä suhteesta (Nummelin 2008, 29). Työnantajien olisi tärkeää panostaa työntekijöidensä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja sen edistämiseen. Hyvä työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti paitsi työntekijöiden tuottavuuteen ja työkykyyn, myös potentiaalisten uusien työntekijöiden mielikuviin työnantajasta. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 1.3.)

Hybridi- ja etätyössä keskeiseksi osaksi työntekijöiden hyvinvointia muodostuvat suuresti heidän omat itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taidot sekä vastuu riittävästä levon saamisesta, palautumisesta ja työn tauottamisesta (Eklund ym. 2021, 35). Työyhteisöltä ja esihenkilöiltä saatavan tuen ja ohjauksen ollessa vähäisempää hybridityössä, on etänä työskentelevien huolehdittava itse oman työkykynsä ja jaksamisensa ylläpitämisestä. Työntekijän voi kuitenkin olla vaikeaa tunnistaa aluillaan olevan työuupumuksen oireita itse, minkä vuoksi esihenkilöiden olisi hyvä seurata työntekijöidensä työkykyä ja -hyvinvointia myös etätyössä esimerkiksi kyselyillä tai yhteisillä keskusteluilla. (Eklund ym. 2021, 80.) Samalla työntekijöillä on myös itsellään suurempi vastuu ilmaista huolensa ja ongelmansa. Mikäli ongelmista ei viestitä ja avuntarpeita ilmaista, saattavat työntekijöiden ongelmat jäädä huomaamatta ja varhaisen puuttumisen mahdollisuudet pienentyä. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, luku 1.3.)

Työhyvinvoinnin vastapainona voidaan puhua työpahoinvoinnista. Suurimpia työpahoinvoinnin aiheuttajia ovat muun muassa koettu stressi ja kiire, epävarmuus työpaikan säilymisestä ja työpaikkakiusaaminen. (Virolainen 2012, 30.) Stressi on yksilön biologinen, tahdosta riippumaton reaktio johonkin tilanteeseen tai asiaan, joka tulkitaan tavalla tai toisella uhkaavaksi (Manka 2015, luku 1). Yksilö voi esimerkiksi kokea, että häneen kohdistetut vaatimukset ovat niin korkeita, etteivät hänen

voimavaransa riittä selviytymään tilanteesta. Kuormittavan tilanteen tai tilanteiden jatkuessa pitkään jää elimistö jatkuvaan valmius- ja hälytystilaan, sillä stressihormonien tuotanto on jatkuvaa. Elimistö ei tällöin pääse lepäämään, mikä voi johtaa erilaisten fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten oireiden ja ongelmien ilmenemiseen. (Pennonen 2021, 28–29.)

Pitkään jatkuessaan voi työpahoinvointi vaikuttaa negatiivisesti työn mielekkyyteen sekä aiheuttaa uupumusta ja jopa loppunpalamista (Virolainen 2012, 30). Loppunpalaminen eli työuupumus on pitkäaikaisesta ja hoitamattomasta työstressistä johtuva oireyhtymä, jolle on ominaista muun muassa tunne jaksamisen ehtymisestä tai uupumuksesta, työtahokkuuden lasku, huonontunut asenne työtä kohtaan sekä etäännyminen työstä ja työyhteisöstä (World Health Organization 2019). Stressin hallinta on tärkeä taito paitsi yksilötasolla, myös organisaatiotasolla ja siihen voidaan vaikuttaa niin henkilökohtaisesti kuin organisaation tuen kautta työpaikalla. Parhaimmillaan työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä edistetään ja tuetaan yhteisöllisen kehittämisen kautta. (Nummelin 2008, 16; Manka & Manka 2016, 179.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusongelma määrittää tutkimusotteen valinnan, koostuen aineiston keruusta, analysointimetoista ja tulkintametoista (Kananen 2014, 20). Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, tiedonkeruumenetelmä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu ja saatu tutkimusaineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tässä luvussa esitellään kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja perustellaan sekä kuvataan aineiston keruuta ja analysointia.

Kaikki tutkittavat työskentelivät assistentteina saman asianajotoimiston eri juridiikan aloittain jakautuneissa praktiikoissa. Tutkittavien ja asianajotoimiston anonymiteetin säilyttämiseksi ei tutkittavien tai organisaation yksilöiviä tietoja eritellä tutkimuksessa. Tutkimustulokset esitellään luvussa 5.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on kuvata ja kartoittaa tutkimuskohteiden omia subjektiivisia kokemuksia, tunteita ja ajatuksia sekä ilmiöstä tai asiasta muodostettuja käsityksiä ja merkityksiä (Vilkkä 2021, luku 5; Puusa & Juuti 2020, luku 1). Tavoitteena ei ole löytää tutkimusongelmaan yhtä oikeaa vastausta tai totuutta, vaan havainnollistaa ja tuoda ilmi tutkimuksen aikana muodostettujen tulkintojen avulla tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden toiminnasta asioita, joita ei heti ensi silmäyksellä pystytä havaitsemaan (Vilkkä 2021, luku 5). Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä on vain vähän tietoa tai tutkittavaa ilmiötä ei tunneta ja siitä halutaan saada kokonaisvaltaisempi, syvällisempi ymmärrys ja kuvaus (Kananen 2014, 16). Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin, kuten kuinka, miten, miksi ja millainen (Puusa & Juuti 2020, luku 1).

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jonka vuoksi siinä korostuvat ihmisläheisyys ja tulkinnallisuus. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkoituksena on selvittää tekijät, joista ilmiö koostuu, tekijöiden välisiä suhteita sekä niiden vaikutuksia tutkittavaan ilmiöön kokonaisuutena. Laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset pätevät vain tutkittavaan ilmiöön ja kohdetapaukseen, eivätkä siten ole samalla tavalla yleistettävissä, kuten määrällisestä tutkimuksesta saatavat tulokset. (Kananen 2014, 16–17.) Hyvä teoriapohja on välttämättömyys laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23).

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä tutkimuksessa haluttiin korostaa asianajotoimistossa työskentelevien assistenttien henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia itsensä johtamisesta hybridityössä. Itsensä johtaminen yleisesti ja itsensä johtamisen tavat lähityössä verrattuna etätööhön voivat vaihdella suuresti henkilöittäin, minkä lisäksi kokemus etätöystä ja itsensä johtamisesta ovat hyvin yksilöllisiä.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen tutkimusmenetelmän empiiristä tutkimustyyppiä. Empiirisessä tutkimustyyppissä keskeisiä ovat tutkimusaineiston analysointi- ja keräämismetodit sekä niiden argumentointi tutkimustyyppille ominaisin menetelmin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25–26).

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu sen tarjoaman joustavuuden ja subjektiivisuuden vuoksi. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa tutkittaville mahdollisuuden kertoa vapaasti ja kattavasti omin sanoin heidän omista kokemuksistaan, ajatuksistaan ja tunteistaan. Asioista omin sanoin kertominen voi tuoda esille myös sellaista olennaista tietoa, jota tutkija ei vielä kysymyksiä laatiessaan osannut ottaa huomioon. Teemahaastattelussa haastattelua ohjaavat ennalta määritellyt teemat, kuten esimerkiksi hybridityö, itsensä johtaminen ja organisaation tuki. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltaville esitetään ennalta määritellyjä kysymyksiä sekä mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä valittuun teemaan tai teemoihin liittyen, joihin haastateltavat vastaavat vapaasti omin sanoin. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

## 4.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineistolla tarkoitetaan tutkijan havainnoimalla, haastatteluilla tai kyselyillä keräämiä tuloksia (Drake & Salmi 2018). Laadulliselle tutkimukselle on nimensä mukaisesti keskeistä tutkimusaineiston laatu, ei sen määrä. Tutkimusaineiston tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistämään saatuja tuloksia, vaan toimia apuna asioiden ja ilmiöiden selittämisessä ja syvällisen ymmärryksen lisäämisessä. (Vilkkä 2021, luku 5.)

Teemahaastattelun runko rakennettiin tutkimuksen teoriaperustan ja tutkimusongelmien pohjalta. Haastattelurunko koostui kolmesta aihealueesta, eli käsiteltävästä teemasta, joita olivat *Hybridityö*, *Itsensä johtaminen* ja *Organisaation tuki*. Jokaista teemaa kohden laadittiin 6–7 haastattelukysymystä. Teemahaastatteluja varten etsittiin haastateltavia, jotka tekivät säännöllisesti lähityön lisäksi etätöitä. Tutkija oli itse töissä asianajotoimistossa, josta haastateltavia etsittiin. Potentiaalisten tutkittavien halukkuutta osallistua tutkimukseen kartoitettiin sähköpostiviestillä, joka lähetettiin kaikille kyseisessä asianajotoimistossa työskenteleville assistenteille, pois lukien harjoittelijat ja muut määräaikaisessa työsuhteessa olevat assistentit. Sähköpostiviestin liitteenä lähetettiin haastattelurunko (liite 1) sekä saatekirje (liite 2), joka sisälsi olennaista tietoa haastatteluun osallistumisesta. Saatekirjeessä kerrottiin muun muassa tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta ja haastattelujen anonymiteetistä. Saatekirjeen ja haastattelurungon avulla potentiaalisille haastateltaville pyrittiin antamaan mahdollisimman kattava ja totuudenmukainen kuva tutkimuksesta ja sen toteutuksesta.

Tutkittavilta edellytettiin vähintään vuoden kokemusta asianajotoimistossa työskentelemisestä ja vähintään puolen vuoden kokemusta hybridityömallista. Haastatteluihin ilmoitautui seitsemän

vapaaehtoista assistenttia saman asianajotoimiston eri oikeudenalojen mukaan jakautuneilta praktiikan aloilta. Kaikki tutkittavat työskentelivät tutkimuksen toteuttamisen aikana hybridityömallin mukaisesti, tehden noin puolet työajastaan etätöitä. Työnsä vuorovaikutteisen luonteen vuoksi olivat haastateltavat säännöllisesti yhteydessä toistensa kanssa eri praktiikoissa työskentelemisestä huolimatta. Haastatteluista sopimisen jälkeen haastateltaville lähetettiin kalenterikutsut haastatteluun, sisältäen haastattelun ajankohdan, paikan sekä toistamiseen haastattelurungon kysymyksineen.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla toukokuussa 2023. Tutkimushaastatteluista kuusi toteutettiin kasvotusten asianajotoimiston palaveritiloissa ja yksi Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Tutkimushaastattelut järjestettiin erillisinä yksilöhaastatteluina ryhmähaastattelujen sijasta, jotta tutkittavat kokisivat voivansa vastata kysymyksiin mahdollisimman avoimesti eivätkä muiden kokemukset, näkemykset tai mielipiteet vaikuttaisi heidän omiinsa. Haastattelukysymykset pyrittiin myös muotoilemaan niin, että vastauksia saataisiin mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti.

Asianajotoimiston kokoustiloissa järjestettyihin haastatteluihin jaettiin ennen haastattelujen alkamista teemahaastattelurungot vielä kerran paperisina, vaikka ne oli lähetetty etukäteen myös sähköisesti. Microsoft Teams -sovelluksella toteutetussa haastattelussa teemahaastattelurunko jaettiin Teamsin näytönjakotoiminnolla. Ennen nauhoituksen aloittamista niin asianajotoimiston kokoustiloissa järjestetyissä haastatteluissa kuin Microsoft Teams -sovelluksella toteutetussa haastattelussa varmistettiin kaikilta haastateltavilta vielä kerran heidän halukkuutensa osallistua haastatteluun sekä kysyttiin lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Samalla haastateltaville kerrottiin nauhoituksen tulevan ainoastaan tutkijan käyttöön ja analysoitavaksi, minkä jälkeen kerätty aineisto poistettaisiin asianmukaisella tavalla. Nauhoituksen aloittamisesta kerrottiin haastateltaville selvästi. Yksittäistä haastattelua varten varattu aika oli 45 minuuttia ja haastattelut kestivät noin 30–45 minuuttia. Kaikkien haastattelujen osalta pysyttiin aikataulussa.

Tutkimushaastattelujen analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on pyrkiä jäsentämään kerätty tutkimusaineisto selkeään, tiiviiseen muotoon, kuitenkin säilyttämällä sen sisältämä informaatio. Aineiston analysoinnin tavoitteena on luoda alkuperäisestä hajanaisesta kokonaisuudesta selkeä ja yhtenäinen kuvaus ilmiöstä, jota ollaan tutkimassa. Kun aineisto saadaan selkeämpään muotoon, voidaan siitä tehdä myös luotettavampia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.)

Microsoft Teams -sovelluksen avulla toteutettu haastattelu tallennettiin Microsoft Stream -alustalle, jota kautta haastattelu kuunneltiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin auki puhtaalle Word-tiedostolle. Myös asianajotoimiston kokoustiloissa kerätyt haastattelunauhoitteet purettiin kirjallisesti puhtaalle Word-tiedostolle. Haastattelunauhoitteista ja tallenteesta litteroitiin vain tutkimuksen kannalta olennaisesti

merkittävä sisältö, jolloin esimerkiksi äänenpainon vaihtelut, mumina, naurahdukset sekä erilaiset ilmeet ja eleet jätettiin litteroinneista pois. Lisäksi litteroinneista jätettiin pois haastattelujen alussa käytyt rennot kuulumisten vaihtamiset ja muut vapaamuotoiset, haastatteluihin varsinaisesti liittymättömät keskustelut. Haastatteluista saatua litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 27 sivua.

Aineiston litteroinnin jälkeen aineisto redusoitiin eli pelkistettiin karsimalla aineistosta tutkimuksen kannalta epäolennainen sisältö pois. Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin värikoodaamalla samaa tarkoittavat lauseet ja ilmaisut Microsoft Wordin korostus- ja tekstiväreillä. Aineiston klusteroinnilla tarkoitetaan kerättyjen alkuperäisilmausten tarkkaa läpikäymistä ja samaa asiaa tai ilmiötä kuvaavien käsitteiden ryhmittelemistä ja yhdistelemistä eri luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.) Haastatteluaineiston perusteella alaluokiksi, eli keskeisiksi teemoiksi, muodostuivat muun muassa *Työn ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen*, *Viestinnän puutteellisuudet ja ongelmat* sekä *Priorisointi ja ennakointi* (taulukko 2). Seuraavassa luvussa käsitellään saatuja tutkimustuloksia näiden keskeisten teemojen kautta.

Taulukko 2. Tutkimusaineistosta nousseet keskeiset teemat

Haastattelurungon teemat	Tutkimusongelmat	Tulokset (luku)	Tulosten keskeiset teemat
Hybridityö	1. Miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut assistenttien itsensä johtamisen tarpeeseen?	5.1 Hybridityön mahdollisuudet	<i>Työn ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen</i> <i>Psyykkiseen hyvinvointiin ja palautumiseen panostaminen</i> <i>Lisääntynyt työrauha ja työtehokkuus</i>
	2. Millaisena hybridityömalli koettiin?	5.2 Hybridityön haasteet	<i>Yllättävät tilanteet ja kiire</i> <i>Viestinnän puutteellisuudet ja ongelmat</i> <i>Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden puute</i> <i>Ajan hahmottamisen ongelmat</i> <i>Työrauhan saamisen ja yksityisyyden varmistamisen haasteet</i>
Itsensä johtaminen	3. Mitä itsensä johtamisen taitoja hybridityöskentely vaatii assistenteilta?	5.3 Itsensä johtamista edistävät tekijät	<i>Hyvinvoinnin ja palautumisen priorisointi</i> <i>Ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen</i>
	4. Miten assistentit johtavat itseään hybridityössä?	5.4 Itsensä johtamiselle haasteita aiheuttavat tekijät	<i>Omien rajojen asettaminen ja niiden kunnioittaminen</i> <i>Vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työkuormaansa</i> <i>Työtilanteiden vaikea ennakoitavuus</i> <i>Puutteellinen viestintä ja odotusten epäselvyys</i> <i>Uuden oppimista vaativat työtehtävät</i>
		5.5 Assistenttien itsensä johtamisen keinot hybridityössä	<i>Aktiiviseen ja selkeään viestintään panostaminen</i> <i>Priorisointi ja ennakointi</i> <i>Sähköisten työkalujen hyödyntäminen</i>
Organisaation tuki	5. Miten organisaatio tukee assistenttien hybridityöskentelyä?	5.6 Organisaation ja esihenkilöiden tuki	<i>Organisaation osoittama tuki ja arvostus</i> <i>Tuki- ja jatkokehitystarpeet</i>

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään puolistrukturoiduista haastatteluista saadut tulokset. Haastattelukysymykset esitettiin tutkittaville haastattelurungon (liite 1) mukaisina. Vaikka kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samanlaisina, saattoi kysymysten esittämisjärjestys osittain vaihdella.

Haastattelurunko käsittää teemat *Hybridityö*, *Itsensä johtaminen* ja *Organisaation tuki*, joiden mukaisessa järjestyksessä käsitellään myös tutkimustulokset. Ensin käsitellään hybridityössä ilmenneet positiiviset puolet ja mahdollisuudet sekä vastapainona hybridityön aiheuttamat haasteet. Tämän jälkeen käsitellään assistenttien itsensä johtamista hybridityössä; mikä on ollut positiivista, missä on ollut haasteita ja mitä itsensä johtamisen keinoja assistentit käyttävät hybridityössä. Lopuksi tarkastellaan organisaation ja esihenkilöiden roolia assistenttien hybridityön tukemisessa.

### 5.1 Hybridityön mahdollisuudet

Valtaosa haastateltavista kertoi menevänsä toimistolle ensisijaisesti työkavereiden ja sosiaalisten suhteiden takia. Osan työtehtävistä kerrottiin myös olevan helpompia tehdä toimistolla tai vaativan toimistolla oloa, jolloin paikan päälle mentiin tehtävien vaatimien resurssien perusteella. Lisäksi esille nostettiin toimistolla olevat paremmat työvälineet, -laitteet ja -tilat. Etätöihin jäätiin silloin, kun työtehtävät vaativat tarkkaa keskittymistä ja työrauhaa. Haastateltavat kertoivat asianajotoimiston assistenttien työtilojen olevan avotiloja, jolloin vieressä tapahtuvat keskustelut, keskeytykset ja taustamelu saattoivat häiritä keskittymistä ja haitata työntekoa. Etätöihin jäätiin myös oman arjen sujuvoittamiseksi ja helpottamiseksi.

#### *Työn ja vapaa-ajan joustavampi yhteensovittaminen*

Kaikki haastateltavat nostivat esille hybridityömallin tarjoaman joustavuuden sekä suuremman vapauden valita ja päättää itse omaan työhönsä ja elämäänsä liittyvistä asioista. Mainituilla tekijöillä koettiin olevan suuri positiivinen vaikutus hyvinvointiin ja yleiseen tyytyväisyyteen niin työssä kuin yksityiselämässä. Elämäntilanteet vaihtelevat, jolloin haastateltavat kokivat hybridityömallin tarjoaman joustavuuden ja sen myötä lisääntyneen vapaa-ajan helpottavan työn ja arkielämän yhdistämistä. Perheelliset nostivat esille hybridityömallin mahdollistaman päivien paremman suunnittelun lasten tarpeiden ja perheen yhteisten menojen mukaan. Töiden ohella opiskelevat puolestaan kertoivat hybridityömallin edistävän opintojen aikatauluttamista ja opiskeluajan järjestämistä.

#### *Psyykkisen hyvinvoinnin ja palautumisen edistäminen*

Hybridityön mahdollistaessa ajan säästämisen muun muassa työmatkoista, kertoivat haastateltavat palautumiseen tarvittavien lepoaikojen pidentyneen. Kotitoimistolle jäätäessä ei myöskään koettu

samalla tavalla tarvetta panostaa omaan ulkonäköön kuin toimistolle lähdeettäessä, minkä kerrottiin ajan säästämisen lisäksi vähentävän päätösväsymystä ja ulkonäköpaineita. Samalla haastateltavat nostivat esille kotioloissa korostuvan yleisen rentouden ja rauhan sekä vapauden olla oma itsensä tuomitukseksi tulematta. Oman kodin tarjoama rauha ja turvallisuus koettiin tärkeiksi erityisesti aikoina, kun yksityiselämässä ilmeni vastoinkäymisiä ja jaksaminen oli koetuksella.

### *Lisääntynyt työrauha ja työtehokkuus*

Haastateltavat kokivat etätyössä työrauhan ja keskittymisen olevan parempia, minkä johdosta työtehokkuuden koettiin nousseen. Kun sähköisesti tulevat ilmoitukset pystyttiin mykistämään, eivätkä kollegat kävelleet jatkuvasti työpisteen ohi, olivat etätyöpäivien keskeytykset vähäisempiä ja lyhytkestoisempia kuin lähityöpäivinä.

## **5.2 Hybridityön haasteet**

### *Yllättävät työtilanteet ja kiire*

Yllättäen ilmaantuvien, toimistolla oloa vaativien kiireellisten työpyyntöjen koettiin haittaavan ja vaikeuttavan hybridityötä. Haastateltavat kertoivat asianajotoimiston työn luonteeseen kuuluvan nopeasti ilmaantuvia ja muuttuvia tilanteita, jolloin työtehtävät eivät yksinkertaisesti ole ennakoitavissa. Vaikka työn luonteeseen oli totuttu, saattoi ongelmia ilmetä, mikäli kiireellisistä työtehtävistä ja toimistolla olemisen tarpeesta ei muistettu tai ymmärretty viestiä riittävän ajoissa. Mikäli työntekijän ei ollut mahdollista ehtiä toimistolle tarvittavaan määräaikaan mennessä, tuli työtehtävien tekemiseen pyytää apua ja resursseja toimistolla työskenteleviltä kollegoilta. Tällöin kului ylimääräistä aikaa sekä resurssien kartoittamiseen että työtehtävien delegoimiseen ja koordinoimiseen.

### *Viestinnän puutteellisuudet ja ongelmat*

Viestintää toivottiin kehitettävän kaikkien haastateltavien toimesta ja aihe nousi esille kaikkia haastattelurungon teemoja käsiteltäessä. Viestinnän samanaikaisuuteen ja yhtenäisyyteen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota, jotta viestintä saavuttaisi kaikki työntekijät samaan aikaan riippumatta siitä missä töitä tehdään. Viestintää kehittämällä koettiin voitavan paremmin välttyä yllättäviltä tilanteilta ja niistä aiheutuvilta kiireiltä, väärinymmärryksiltä sekä ulkopuoliseksi jäämisen kokemuksilta. Viestintää toivottiin kehitettävän erityisesti ennakoimisen näkökulmasta, jotta mahdollisia tulevia työtehtäviä ja resursseja pystyttäisiin suunnittelemaan ja ennakoimaan paremmin.

Haastateltavat kertoivat viestinnän samanaikaisuudessa ja yhtenäisyydessä olevan ongelmia. Koska toimistolla asioista keskusteltiin usein kasvotusten, ei tieto aina saavuttanut etänä työskenteleviä tai se voitiin saada myöhässä. Samalla viestintä saattoi olla puutteellista tai muuttua matkan

varrella. Haastateltavat kokivat erilaisten viestinnän puutteellisuuden ja ongelmien vaikuttavan negatiivisesti niin omaan jaksamiseen kuin työn mielekkääksi kokemiseen.

Lähityössä keskustelujen tapahtuessa suurelta osin kasvotusten, oli kollegoilta avun saaminen helpompaa ja nopeampaa. Pitääkseen viestinnän sisällön selkeänä ja yhtenäisenä, kertoivat haastateltavat pysyttelevänsä sähköisessä viestinnässä keskustelun pääaiheessa ja välttävänsä teemaan liittymättömistä asioista kysymistä. Tämä aiheutti sen, että samalle henkilölle lähetettiin useita erillisiä sähköposteja, mikä vei ylimääräistä aikaa. Sähköinen viestintä koettiin siten hitaammaksi ja jäykemmäksi. Samalla toimistolla asioista keskusteltaessa kasvotusten, ei vuorovaikutustilanteita voitu välttää kiireistä huolimatta.

Eri viestintäkanavista tulevat ilmoitukset, työpyynnöt ja muut yhteydenotot koettiin työntekoa häiritseviksi sekä stressiä ja kiireen tunnetta lisääviksi. Toisaalta, koska ilmoitukset oli myös helppo mykistää, kokivat haastateltavat kollegoidensa reagointi- ja vastausaikojen pidentyneen ja nopean avun saamisen olevan etätyössä vaikeampaa kuin lähityössä. Samalla etätyössä jo itse yhteydenottokynnys koettiin korkeammaksi, eikä pienemmistä, vähemmän tärkeiksi koetuista asioista oltu kollegoihin yhtä matalalla kynnyksellä yhteydessä kuin lähityössä.

#### *Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden puute*

Hybridityömallin vakiinnuttua osaksi asianajotoimiston yleistä toimintamallia, kertoivat haastateltavat kokevansa yksinäisyyttä sekä vuorovaikutustilanteiden ja sosiaalisten suhteiden puutetta niin etätyössä kuin lähityössä. Vaikka työkaverit olivat edelleen olemassa ja tavoitettavissa, koettiin etätyössä vuorovaikutus rajoittuneemmaksi ja pinnallisemmaksi. Kollegoiden työskenneltäessä suuremmissa määrin etänä, näkyi sosiaalisuuden, vuorovaikutuksen ja rennon yhdessäolon vähentyminen myös lähityössä. Haastateltavat kertoivat kuitenkin erilaisia yhteisiä tapahtumia ja kaikille pakollisia toimistolla pidettäviä palavereja järjestettävän säännöllisesti niin tiimeittäin kuin koko toimiston laajuisesti.

#### *Ajan hahmottamisen ongelmat*

Kollegoiden ja työkavereiden puuttuessa ympäriltä, koettiin etätyössä ajan hahmottaminen haasteellisemmaksi kuin lähityössä. Teams-kuvakkeiden vaihtumista lukuun ottamatta, ei työpäivien kulumista ja kollegoiden häviämistä ympäriltä huomattu samalla tavalla kuin lähityössä. Etätyöpäivät saattoivat ajan hahmottamisen ongelmista johtuen venyä useita tunteja tarkoitettua pidemmiksi, minkä koettiin vaikuttavan negatiivisesti työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon.

### *Työrauhan saamisen ja yksityisyyden varmistamisen haasteet*

Vaikka suurin osa haastateltavista koki etätöissä työrauhan ja työtehokkuuden paremmiksi kuin lähityössä, koki osa haastateltavista kotona työrauhan saamisen ja yksityisyyden varmistamisen myös vaikeammaksi. Kotona työskennellessä saattoi työnteko häiriintyä ja keskeytyksiä aiheuttaa paitsi lasten ja muiden perheenjäsenten läsnäolosta, myös naapurissa meneillään olevista remonteista sekä muista ulkoisista ärsykkeistä. Koska asianajotoimistossa suurin osa käsiteltävistä tiedoista ja aineistoista on arkaluontoisia ja luottamuksellisia, saattoi perheen kanssa asuttaessa myös yksityisen työtilan löytäminen olla vaikeaa.

### **5.3 Itsensä johtamista edistävät tekijät**

#### *Hyvinvoinnin ja palautumisen priorisointi*

Omaan hyvinvointiin panostaminen ja töistä riittävästi palautuminen koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeiksi sekä itsensä johtamista ja työhyvinvointia edistäviksi. Hybridityömallin vakiinnuttua osaksi organisaation yleistä toimintamallia, kokivat assistentit hybridityön tarjoaman mahdollisuuden jäädä kotitoimistolle auttavan palautumaan erityisesti pitkiksi venyneistä ja kiireellisistä työpäivistä. Hybridityömallin mukana lisääntynyt joustavuus ja kasvanut mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoympäristöön koettiin rentouttaviksi sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa lisääviksi. Aikaa vapautuessa itselleen mielekkäiden, palauttavien asioiden tekemiseen, koettiin työ mielekkäämmäksi ja työmotivaatio suuremmaksi.

#### *Ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen*

Omien työtehtävien tutuksi tuleminen ja tehtävien sisältämien prosessien sekä vaatimusten syvällinen ymmärtäminen koettiin itsensä johtamista edistäviksi. Mitä enemmän tietämystä ja osaamista oli kertynyt, sitä tehokkaammin ja helpommin tehtävät pystyttiin hoitamaan. Ennestään tuntemattomien työtehtävien tullessa vastaan viikoittain ja käytettävien järjestelmien päivittyessä jatkuvasti, koettiin myös oman osaamisen jatkuvan kehittämisen ja oppimisen olevan keskeisiä hyvälle itsensä johtamiselle. Haastateltavat kertoivat siten organisaation tarjoamien koulutusten ja kollegoiden kanssa tietämysten ja kokemusten vaihtamisen olevan hyödyllisiä heidän itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi.

Osa haastateltavista nosti esille oman työn vastuiden tunnistamisen tärkeyden. Toimiakseen tehokkaasti ja proaktiivisesti hybridityössä, koettiin olevan tärkeää sisäistää ja tunnistaa omat vastualueet sekä ymmärtää oman työnsä vaatimukset, jotta työnteko sujuisi ongelmitta myös silloin, kun kollegoilta saatava lähituki ei ole helposti ja nopeasti saatavilla. Haastateltavat kertoivat lisäksi omien vahvuuksien tunnistamisen ja niiden hyödyntämään oppimisen vaikuttavan positiivisesti

heidän itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin. Haastateltavat kokivat työnteon olevan sitä helpompaa ja tehokkaampaa, mitä enemmän oman työn kannalta keskeisiä taitoja voitiin oppia, tunnistaa ja hyödyntää. Tunnistettaessa omat vahvuudet, pystyttiin niitä hyödyntämään paremmin, minkä koettiin vähentävän niin henkistä kuin fyysistä työkuormaa. Työnteon kerrottiin tällöin tehostuvan ja aikaa vapautuvan myös muuhun, kuten työn ohella oppimiseen ja työssä tarvittavien taitojen edelleen kartuttamiseen. Oman itsensä ja omien vahvuuksien hyvin tuntemisen koettiin vaikuttavan positiivisesti myös muihin itsensä johtamisen osa-alueisiin ja niiden edelleen kehittämiseen.

#### **5.4 Itsensä johtamiselle haasteita aiheuttavat tekijät**

##### *Omien rajojen asettaminen ja niiden kunnioittaminen*

Kollegoiden puuttuessa ympäriltä koettiin etätyöpäivinä taukojen pitäminen vaikeammaksi kuin lähityöpäivinä. Tauottamisen ongelmien koettiin korostuvan erityisesti spontaanisti syntyvien taukojen, kuten kollegoiden kanssa kahviteluiden ja kuulumisten vaihtamisen puuttumisesta johtuen. Suurin osa haastateltavista kertoi etätyöpäivinä syövänsä lounaaksi kotoa jo valmiiksi löytyviä ruokia, usein samalla töitä tehden, jolloin lounastaukojakaan ei pidetty varsinaisina taukoina. Kollegoiden estyessä etätyöpäivinä fyysisesti näkemästä, onko etänä työskentelevä oikeasti tauolla vai tekemässä jotain työhön liittymätöntä, kertoivat haastateltavat kokevansa etätyössä myös eräänlaista sosiaalista painetta ja tarvetta olla jatkuvasti tavoitettavissa. Tällöin jo pelkkä kynnys taukojen pitämiseen koettiin korkeammaksi.

Kollegoiden ja spontaanien taukojen puuttuessa, kertoivat haastateltavat etätyöpäivinä omien rajojen asettamisen olevan vaikeampaa ja ajan hahmottamisen sumentuvan. Monet haastateltavista kokivat kotona tietokoneen olevan helpompaa avata uudelleen, vaikka työpäivä olisi päättynyt jo tunteja sitten. Koska työtietokone oli etätyöpäivinä kätevästi vieressä, eikä työntekoa varten tarvinnut siirtyä paikasta toiseen, saatettiin tietokone avata ja töitä tehdä helposti myös työaikojen ulkopuolella. Samasta syystä kertoivat haastateltavat hybridityömallissa kynnyksen sairaslomien pitämiseen olevan korkeampi kuin perinteisessä lähityömallissa. Haastatteluista selvisi, että omien rajojen asettamisen ja niistä kiinni pitämisen ongelmista johtuen on hybridityö voinut päivien jatkuvasti venyessä ja taukojen puuttuessa johtaa jopa työuupumukseen.

##### *Vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työkuormaan*

Haastateltavat kertoivat itsensä johtamiseen vaikuttavan negatiivisesti erityisesti kiireen sekä sen, ettei omaa työkuormaa ole pohjimmiltaan mahdollista hallita itse. Koska suurin osa haastateltavien työkuormasta koostui juristeilta ja asiakkailta tulevista työpyynnöistä, eivät haastateltavat pystyneet juuri vaikuttamaan työnsä määrään tai sisältöön. Ajoittain haasteita saattoivat aiheuttaa myös ulkopuolelta tulevat tiukat aikataulut tai yllättävät aikataulumuutokset.

### *Työtilanteiden vaikea ennakoitavuus*

Haastateltavat kokivat työpäivän lopussa saapuvat työpyynnöt omaa jaksamista ja hyvinvointia suuresti kuormittaviksi. Mikäli tehtävät olivat myöhäisen kellonajan lisäksi kiireellisiä, saattoi jo valmiiksi kahdeksan tunnin työpäivä venyä useita tunteja tarkoitettua pidemmäksi. Myöhään saapuvat työpyynnöt saattoivat lisäksi sekoittaa seuraavan työpäivän aikataulut ja viivästyttää muiden meillä olevien tehtävien hoitamista, aiheuttaen edelleen lisää kiirettä ja stressiä.

Vaikka asianajotoimiston työtilanteet olivat luonteeltaan nopeasti muuttuvia, kertoivat haastateltavat päivän loppuun viestittävien tehtävien olevan ensisijaisesti seurausta muiden osapuolten huonosta suunnittelusta, ennakoinnista ja viestinnästä. Haastateltavat kokivat tehtävistä aiheutuvan lisäkuormituksen ja riittämättömien lepoaikojen vaikuttavan negatiivisesti niin työhyvinvointiin, työmotivaatioon kuin työtyytyväisyyteen. Myöhään illalla saapuvien työpyyntöjen koettiin myös edelleen kasvattavan etätöissä koettua sosiaalista painetta olla jatkuvasti tavoitettavissa.

### *Puutteellinen viestintä ja odotusten epäselvyys*

Haastateltavat kertoivat suuressa osassa asianajotoimiston projekteista olevan mukana useita eri tiimejä useilta eri praktiikan aloilta, jolloin yhteistyötä tehtiin päivittäin myös oman tiimin ulkopuolisten juristien, assistenttien ja muiden kollegoiden kanssa. Työskenneltäessä useiden sidosryhmien kanssa, kertoivat haastateltavat ilmenevän säännöllisesti tilanteita, joissa viestintä on puutteellista tai vuorovaikutus muulla tavalla vaikeaa. Viestinnän ollessa puutteellista kului ylimääräistä aikaa ja resursseja asioiden selvittämiseen ja tarkentamiseen, minkä koettiin kasvattavan stressiä ja vaikeuttavan työajan hallintaa sekä tehtävien edistämistä.

Myös tehtävän pyytäjän odotusten ja toiveiden epäselvyys koettiin lisäkuormitusta aiheuttavaksi. Tietojen ollessa vähäiset ja odotusten epäselviä, käytettiin työn tekemiseen usein paljon enemmän aikaa ja resursseja, kuin mitä olisi tarvinnut, mikäli viestintä olisi ollut selkeämpää. Samalla viestinnän puutteellisuuksista johtuen saatettiin töitä joutua korjaamaan useaan otteeseen ennen haluttuun lopputulokseen pääsemistä.

### *Uuden oppimista vaativat työtehtävät*

Työtehtävien ja käytänteiden vaihdellessa paljonkin eri tiimien ja praktiikoiden välillä, kertoivat assistentit heidän työpöydillensä tulevan tasaisin väliajoin tehtäviä, joista heillä ei ole aikaisempaa kokemusta tai tietämystä. Työtehtävien ollessa entuudestaan tuntemattomia, vaatii niiden suorittaminen useita itsensä johtamisen taitoja, kuten priorisointia, suunnittelua, ennakointia, proaktiivisuutta, ajanhallintaa, aktiivista uuden oppimista, ongelmanratkaisua ja jatkuvaa kommunikointia

sekä informaation jakamista. Itsensä johtamisen taitojen tärkeys korostui edelleen, mikäli tehtävä oli tuntemattomuutensa lisäksi myös kiireinen.

## **5.5 Assistenttien itsensä johtamisen keinot hybridityössä**

### *Aktiiviseen ja selkeään viestintään panostaminen*

Haastateltavat korostivat omasta työntekopaikasta ja tavoitettavuudesta viestimisen tärkeyttä. Jotta yllättäviltä tilanteilta voitaisiin välttyä ja toimistolla tarvittaviin resursseihin varautua, koettiin hybridityössä itsensä läheiseksi ja tavoitettavaksi tekeminen tärkeäksi. Viestinnän toimiessa ja tietoja jaettaessa kollegoiden kesken aktiivisesti, koettiin työtehtävien aikatauluttaminen, suunnitteleminen ja organisoiminen helpommaksi. Tiedettäessä kuka on tekemässä mitä, miksi ja milloin, koettiin työ myös mielekkäämmäksi ja tietoisemmaksi.

### *Priorisointi ja ennakointi*

Suurin osa haastateltavista kertoi, ettei hybridityömalliin siirtymisellä koettu olevan suurta vaikutusta työtehtävien priorisoinnin, organisoimisen tai aikatauluttamisen kannalta, sillä assistenttien työkuva ja työtehtävät olivat pysyneet verrattain samanlaisina riippumatta siitä, oliko käytössä perinteinen lähityömalli vai hybridityömalli. Tästä huolimatta kertoivat kuitenkin lähes kaikki haastateltavat pyrkivänsä suunnittelemaan ja kalenteroimaan työpäiviään aiempaa tarkemmin.

Koska asianajotoimiston työtilanteet elivät ja muuttuivat jatkuvasti, kertoivat haastateltavat olevan mahdotonta suunnitella työpäiviä tarkasti etukäteen. Haastateltavat kertoivat kuitenkin jatkuvasti priorisoivansa työtehtäviään tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen sekä suunnittelevansa niiden toteuttamiselle parhaiten sopivia aikoja ja paikkoja. Kalenteroimalla työtehtäviä pystyttiin hahmottamaan mitä työpäivän aikana todellisuudessa ehditään tekemään ja mitä on siirrettävä seuraaville päiville. Suunniteltaessa olisiko työtehtävä parasta tehdä kotona vai toimistolla, kertoivat haastateltavat ottavansa huomioon niin etätyöpisteellä, kuin toimistolla olevat resurssit, työolot, työvälineet ja laitteet sekä muut omaan työtehokkuuteen vaikuttavat tekijät.

### *Sähköisten työkalujen hyödyntäminen*

Useat haastateltavista assistenteista nostivat esille sähköisesti tehtävien muistiinpanojen ja muiden merkintöjen tärkeyden, jotta informaatio ei hukkuisi tai unohtuisi varsinaisen työpaikan ja etätyöpisteen välillä vaihdellessa. Koska suurin osa asianajotoimistossa tehtävästä työstä on arkaluontoista ja luottamuksellista, korostivat haastateltavat sähköisten muistiinpanojen tekemistä paperisten sijaan myös luottamuksen säilyttämisen ja yksityisyyden varmistamisen kannalta.

## 5.6 Organisaation ja esihenkilöiden tarjoama tuki

### *Organisaation osoittama tuki ja arvostus*

Haastateltavat kertoivat hybridityöhön kannustettavan kautta koko organisaation ja kokivat erityisen hyvänä niin organisaation johdon kuin esihenkilöiden ymmärryksen ja myönteiset asenteet hybridityötä kohtaan. Organisaatiossa vallitsevien positiivisten asenteiden koettiin kasvattavan työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä edistävän sitä kautta itsensä johtamista ja työntekijöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Ennen koronaviruspandemiaa assistentit työskentelivät perinteisen lähityömallin mukaisesti toimistolla ja etätyötä saivat tehdä pääsääntöisesti vain juristit. Omista etätyöskentelyä vaativista menoista tuli tällöin sopia useita viikkoja tai kuukausia etukäteen, eikä silloinkaan ollut takeita siitä, että etätyöskentelylle saisi luvan. Pandemian myötä hybridityömalli otettiin käyttöön koko organisaation laajuisesti ja säilytettiin osana sen yleistä toimintamallia myös pandemian laannuttua. Haastatellut assistentit kertoivat muutoksen myötä kokevansa suurempaa arvostusta organisaation johdolta, esihenkilöiltä ja juristeilta sekä olevansa aiempaa paremmin huomioituja ja tasavertaisemmassa asemassa kollegoidensa kanssa. Suurena toiveena esille nostettiin, ettei hybridityömallista enää luovuttaisi. Mikäli näin kävisi, kertoi suurin osa haastateltavista vaihtavansa työnantajansa sellaiseen, joka tarjoaisi hybridityömahdollisuutta.

Organisaation kerrottiin tukevan hybridityötä muun muassa mahdollistamalla työvälineitä ja työkaluita etätyöpisteelle, järjestämällä koulutuksia ja yhteisiä tapahtumia sekä tarjoamalla erilaisia työntekeä tukevia etuja. Organisaation tarjoamaa lounasetua käytettiin etätyöpäivien helpottamiseen ja virike-etua salikorttien, rannelippujen sekä muiden palauttavien vapaa-ajan menojen maksamiseen. Tarjotun HSL-työmatkaedun kerrottiin madaltavan kynnystä lähteä toimistolle ja säästävän rahaa työmatkoista. Organisaation vakituisille työntekijöille oli tarjolla myös kattavasti sellaisia etuja, joita useimmat työnantajat eivät tarjoa, kuten hammaslääkärikäynnit kattava työterveydenhuolto sekä hierontaetu, jota sai käyttää työajalla. Organisaatiossa oli lisäksi käytössä joustava työaika, jolloin työt oli mahdollista aloittaa aamulla kello kahdeksan ja kymmenen välillä. Ylitöiden kertyessä, sai ylimääräiset työtunnit kirjata saldoihin ja käyttää esimerkiksi lomapäivinä tai tulevien työpäivien lyhentämiseen. Kertyneet tunnit oli mahdollista kirjata myös varsinaisiksi ylityötunneiksi, jolloin niistä sai rahallisen korvauksen seuraavan palkan yhteydessä. Esihenkilöiden seurattessa ylityötunteja säännöllisesti, on tuntien määrän kasvettua liian isoksi muistutettu työntekijöitä vapaapäivien pitämisestä ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeydestä.

Hybridityöhön liittyy vahvasti työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen molemminpuolinen luottamus, jolla koettiin olevan suuri vaikutus työmotivaatioon ja arvostuksen tunteeseen. Haastateltavat

kertoivat organisaation ja esihenkilöiden olevan joustavia ja antavan suurimman osan ajasta työntekijöiden päättää itse etä- ja lähityöpäivistään sekä toimistolla olemisen säännöllisyydestä. Haastateltavat kertoivat osoitetun luottamuksen ja annetun vapauden tehdä hybridityötä pääosin heidän omien päätösten ja toiveiden mukaan kasvattavan halua olla annetun luottamuksen arvoinen ja tehdä työt hyvin myös silloin, kun kukaan ei ole paikalla valvomassa ja tarkistamassa töiden edistymistä. Esihenkilöiden kerrottiin lisäksi ottavan työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet hyvin huomioon ja joustavan tarvittaessa työntekopaikoista ja -tavoista niiden mukaan. Yksilöllistä huomiointia arvostettiin suuresti ja siitä koettiin kiitollisuutta erityisesti töiden ohella opiskeltaessa sekä silloin, kun yksityiselämässä oli vaikeampaa. Organisaation keskustelukulttuuri koettiin avoimeksi ja johdon, HR:n ja esihenkilöiden olevan helposti lähestyttäviä. Ongelma- ja kehityskohdista koettiin olevan helppoa ilmoittaa ylemmälle johdolle ja ongelmia ratkaistavan nopeasti niiden ilmestyttyä.

Haastateltavat kertoivat esihenkilöiden järjestävän viikoittaisia yhteisiä palavereja sekä säännöllisin väliajoin kehitys- ja palautekeskusteluja. Paremman vuorovaikutuksen ja yhteistyön ylläpitämiseksi järjestettiin kuukausittain yksi palaverista kaikille pakollisena toimistolla. Muut viikoittain järjestettävät palaverit pidettiin hybridinä, jolloin kalenterikutsun yhteyteen liitettiin Teams-linkki. Hybridinä järjestettävät palaverit mahdollistivat kaikkien assistenttien joustavan osallistumisen palaveriin riippumatta siitä mistä töitä tehtiin. Tämän koettiin parantavan tiimien yhteisöllisyyttä ja edistävän etätyössä kaivattua sosiaalisuutta.

Haastateltavat kertoivat tiimeittäin olevan käytössä myös Excel-taulukoita, joita käytettiin lähi- ja etätyöpäivien kartoittamiseen tiimien jäsenten kesken. Excel-taulukoiden ollessa käytössä pystyttiin tulevia työpäiviä suunnittelemaan ja kalenteroimaan paremmin ennakkoon. Esihenkilöiden kerrottiin seuraavan resurssitilannetta taulukoista viikoittain ja puuttuvan tilanteisiin, kun toimistolla olevat resurssit ovat liian vähäiset tai kun projektien hoitamiseen tarvitaan lisäkäsiä. Työnteon sujuvoittamiseksi ja yllättäviltä tilanteilta välttymiseksi käytiin viikkopalaverien yhteydessä myös yhteisiä keskusteluja tiimien työtilanteista ja resursointitarpeista.

### *Tuki- ja jatkokehitystarpeet*

Hybridityötä ja itsensä johtamista koettiin voitavan tukea paremmin tarjoamalla muun muassa enemmän koulutuksia ja varaamalla koulutuksiin osallistumiselle erillistä aikaa sekä resursseja. Vaikka asianajotoimistossa järjestettiin koulutuksia tasaisin väliajoin, koettiin töissä olevan usein niin kiire, ettei koulutuksiin yksinkertaisesti pystytty keskittymään tai ehditty osallistumaan niiden tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta huolimatta. Moni assistenteista koki etenkin oman tiimin praktiikkaan liittyvistä koulutuksista voivan olla hyötyä, jotta projektien taustoista ja prosesseista voitaisiin saada kokonaisvaltaisempi kuva ja juristien työkuva pystyttäisiin ymmärtämään paremmin.

Osa haastateltavista toivoi esihenkilöiden ottavan enemmän vastuuta alaisistaan ja olevan aktiivisemmin läsnä sekä tietoisempia tiimiensä työtilanteista ja mahdollisista ongelmista. Esihenkilöiden suurempaa läsnäoloa ja osallistumista toivottiin erityisesti kiiretilanteissa ja sairastapauksissa. Supistuneen tiimikokoonpanon myötä ovat resurssit voineet jäädä puutteellisiksi, jolloin töissä olevien harteille on jäänyt liian iso, uupumusta ja stressiä aiheuttava työkuorma. Esihenkilöiden kerrottiin välillä olevan myös itse niin kiireisiä ja kuormittuneita, etteivät he aina olleet tietoisia todellisista työtilanteista, resursseista tai johdettaviensa jaksamisesta. Esihenkilöiden läsnäolon ollessa vähäistä tai puuttuessa kokonaan, koettiin myös vuorovaikutuksen kärsivän ja yhteydenottokynnyksen nousevan korkeaksi. Mahdolliset esiintyvät ongelmat ja avun tarpeet pyrittiin tällöin ratkaisemaan lähinnä tiimin sisäisesti, eikä esihenkilöille välttämättä viestitty ongelmista ollenkaan.

Esihenkilöiden toivottiin parantavan viestintänsä selkeyttä ja ajantasaisuutta. Haastateltavat kertoivat läsnäolo- ja resursointitarpeista viestittävän usein ohimennen, epäselvästi tai liian lyhyellä varoitusaikalla, mikä on voinut johtaa väärinymmärryksiin ja yllättäviin tilanteisiin. Viestinnän puutteellisuudesta johtuen ovat suunnitellut työtehtävät ja aikataulut saattaneet mennä kokonaan uusiksi ja työpäivät venyä useamman tunnin verran tarkoitettua pidemmiksi.

Lisäksi, vaikka annettu vapaus ja osoitettu luottamus koettiin tervetulleiksi, toivottiin esihenkilöiden kuitenkin ottavan aiempaa aktiivisemmin huomioon työntekijät, jotka tekevät suurimman osan ajasta työtä etänä. Esimerkiksi säännölliset Teams-puhelut ja kuulumisten vaihtamiset koettiin etätyössä tervetulleiksi. Esihenkilöiltä toivottiin myös nykyistä enemmän palautetta sekä kehityskeskustelujen tiheämpää järjestämistä. Haastateltavat kokivat tiheämmän palautteenannon mahdollistavan oman suorituksen tietoisemmän huomioimisen.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön pohdintaosiossa syvennytään tutkimustuloksiin, tarkastellaan niiden merkitystä ja luotettavuutta sekä arvioidaan tutkimusprosessin onnistumista. Ensin tarkastellaan tietoperustan ja saatujen tutkimustulosten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä pohditaan tutkimustulosten merkitystä suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi esitetään kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia, tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tarkastellaan tutkijan omaa oppimista ja kehittymistä opinnäytetyön tekemisen aikana sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

### 6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli tuoda esiin, miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut assistenttien itsensä johtamisen tarpeeseen ja miten assistentit johtavat itseään hybridityössä. Samalla opinnäytetyössä haluttiin kuvata, millaisena assistentit kokivat hybridityömallin sekä miten assistenttien itsensä johtamista hybridityössä voitaisiin tukea organisaatiossa entistä paremmin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli, miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut assistenttien itsensä johtamisen tarpeeseen. Alatutkimuskysymyksillä pyrittiin syventämään päätutkimuskysymystä ja selvittämään, millaisena hybridityömalli koettiin, mitä itsensä johtamisen taitoja hybridityöskentely vaatii assistenteilta, miten assistentit johtavat itseään hybridityössä sekä miten organisaatio tukee assistenttien hybridityöskentelyä. Haastateltavien näkemykset ja kokemukset itsensä johtamisesta hybridityössä olivat hyvin yhtenäisiä huolimatta siitä, että tutkimushaastattelut järjestettiin erillisinä yksilöhaastatteluina ja siitä, että haastateltavat työskentelivät asianajotoimiston eri praktiikoissa. Vaikka assistenttien työkuva oli perusteiltaan samanlainen kautta organisaation, vaihtelivat työtehtävät ja käytänteet jonkin verran praktiikoittain. Saatujen vastausten yhtenäisyys voi kuitenkin selittyä haastateltavien samalla asemalla sekä kertyneellä työkokemuksella organisaatiossa.

Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa vastata päätutkimuskysymykseen, miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut asianajoassistenttien itsensä johtamisen tarpeeseen. Tutkittavat kertoivat, etteivät kokeneet hybridityömalliin siirtymisen vaikuttaneen heidän itsensä johtamisen tarpeeseen, sillä assistenttien työnkuva ja työtehtävät olivat säilyneet varsin samanlaisina kuin perinteisessä lähityömallissa. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa ilmeni kuitenkin useita osa-alueita ja tilanteita, joissa assistenttien itsensä johtamisen tarve oli selvästi kasvanut hybridityömalliin siirtymisen myötä.

Tutkimustulokset osoittivat hybridityössä itsensä johtamisen tarpeen korostuneen erityisesti työhyvinvoinnin ja oman jaksamisen varmistamisen näkökulmasta, jolloin keskeisiksi itsensä johtamisen osa-alueiksi nousivat omien rajojen tiedostaminen ja hallinta, työtehtävien ennakointi, suunnittelu ja priorisointi sekä tehokas viestintä. Itsensä johtamisen tarpeen koettiin korostuvan entisestään kiireessä, yllättävissä tilanteissa, uuden oppimista vaativissa tilanteissa sekä laajoja projekteja hallinnoitaessa. Tutkimustulosten mukaan oman osaamisen kehittäminen, vahvuuksien tunnistaminen, vastuiden tiedostaminen sekä omaan hyvinvointiin ja palautumiseen panostaminen ovat keskeisiä tekijöitä, joilla hybridityön tuloksellista itsensä johtamista voidaan edistää ja ylläpitää. (ks. 3.2.)

Opinnäytetyö saavutti myös tavoitteensa vastata alatutkimuskysymyksiin, millaisena hybridityömalli koettiin, mitä itsensä johtamisen taitoja hybridityöskentely vaatii assistenteilta, miten assistentit johtavat itseään hybridityössä ja miten organisaatio tukee assistenttien hybridityöskentelyä.

### **6.1.1 Hybridityömalli**

Hybridityömalli koettiin haastateltavien keskuudessa hyvin tervetulleeksi. Hybridityömallin koettiin lisänneen työn ja vapaa-ajan tasapainoa, kasvattaneen työmotivaatiota ja työtehokkuutta sekä parantaneen työhyvinvointia (ks. 2.2). On mielenkiintoista huomioida, että vaikka haastateltavat kokivat hybridityömallin kokonaisuudessaan hyvin positiiviseksi, kertovat tutkimustulokset hybridityössä olevan kuitenkin enemmän haasteita kuin hyötyjä. Hybridityössä haasteellisiksi koettiin erityisesti erilaiset viestinnän puutteellisuudet ja ongelmat sekä omien rajojen asettaminen ja niistä kiinni pitäminen (ks. 2.3). Koettujen haasteiden määrä voi osittain selittyä asianajotoimiston vaikeasti ennakoitavissa olevilla ja nopeasti muuttuvilla työtilanteilla, jotka vaikeuttivat työpäivien ja työtehtävien suunnittelemista ja ennakointia. Hybridityössä kuvatuista haasteista huolimatta kertoivat tutkittavat olevansa valmiina vaihtamaan työpaikkaa, mikäli hybridityömallista joskus luovuttaisiin. Tämä korostaa hybridityömallin tarjoamisen tärkeyttä ja sen keskeistä asemaa työmarkkinoiden kilpailutekijänä (ks. 2.2).

### **6.1.2 Itsensä johtaminen**

Hybridityöskentely vaatii assistenteilta monipuolisesti erilaisia itsensä johtamisen taitoja. Assistenttien työnkuvan ollessa laaja, vaatii päivittäinen työssä selviytyminen tehokasta ja proaktiivista työtettä, usean kokonaisuuden samanaikaista hallintaa sekä aktiivista viestintää monien eri sidosryhmien välillä. Vaikka asianajotoimistoissa painopiste on juristien asiantuntemuksessa, ovat assistentit korvaamaton osa asianajotoimistojen jokapäiväistä toimintaa, tarjoten juristeille oman alansa asiantuntijuutta ja rikastuttaen organisaation osaamista. Tutkimustulosten mukaan hybridityössä tärkeimpinä itsensä johtamisen taitoina esille nousivat proaktiivisuus, priorisointi, ennakointi,

suunnitteleminen, tehokas viestintä, omien rajojen tunnistaminen ja niistä kiinni pitäminen, uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen, omien vastuiden ja vahvuuksien tunnistaminen sekä niiden hyödyntäminen (ks. 3.2). Koska työtilanteet asianajotoimistossa olivat nopeasti muuttuvia ja usein vaikeasti ennakoitavissa, koettiin erityisesti kertynyt työkokemus, oman osaamisen kehittäminen, vastuiden tunnistaminen, uuden oppiminen ja proaktiivinen työote tärkeiksi itsensä johtamisen ja kiireen hallinnan kannalta (ks. 3.2.2, 3.2.3). Mitä enemmän työkokemusta työntekijälle on kertynyt, sitä paremmin hän pärjää kiireen keskellä. Työntekijän osaamisen ja taitojen lisäksi myös ajanhallinta- ja organisointitaidot vaikuttavat kiireen muodostumiseen tai muodostamattomuuteen. (Eklund ym. 2021, 79.)

Assistentit käyttivät hybridityössä useita itsensä johtamisen taitoja. Assistentit kertoivat kiinnittävänsä huomiota erityisesti viestinnän selkeyteen ja jatkuvuuteen, minkä lisäksi keskeisiksi koettiin työtehtävien priorisointi ja kalenterointi sekä työpäivien suunnitteleminen tehtävien vaatimien tai niille parhaiten sopivien työntekopaikkojen, resurssien ja työvälineiden mukaan. Assistentit hyödynsivät työssään myös useita erilaisia sähköisiä työkaluja varmistaakseen, että tieto pysyy tallessa ja saavutettavissa riippumatta siitä missä töitä tehdään. (ks. 3.2.3.) Hybridityö edellyttää työntekijältä oman toiminnan suurempaa ohjaamista ja itsenäisyyttä, minkä takia on tärkeää, että työtehtävien aikatauluttaminen ja priorisointi ovat hallussa. Molempien, sekä työn että yhteistyön sujumisen varmistamiseksi, olisi eritoten etätyössä tärkeää kiinnittää huomiota niin työtehtävien aikatauluttamiseen kuin jatkuvaan aktiiviseen viestintään. Lisäksi tulisi ymmärtää ja huomioida oman toiminnan ja työpanoksen vaikutus muiden toimintaan sekä vastavuoroisesti ymmärtää muiden toiminnan olevan riippuvaista omasta. (Vilkman 2019.)

### **6.1.3 Organisaation tuki**

Organisaatio tuki hybridityötä kattavasti, tarjoten työntekijöille useita hybridityötä tukevia etuja, työvälineitä, laitteita ja koulutuksia. Organisaation positiivinen ja kannustava asenne hybridityötä kohtaan näkyi työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisena sekä tarjottuna joustavuutena. Organisaation keskustelukulttuuri koettiin avoimeksi ja johtoporras helposti lähestyttäväksi, mahdollistaen sujuvan yhteistyön organisaation ja työntekijöiden välille. (ks. 2.4.) Luottamuksen rakentaminen voi hybridityössä olla vaikeampaa kuin lähityössä ja sen rakentaminen voi viedä enemmän aikaa. Saadessaan siihen mahdollisuuden, haluavat työntekijät kuitenkin tavallisesti hoitaa työnsä hyvin ja olla annetun luottamuksen arvoisia riippumatta siitä, missä töitä tehdään. (Vilkman 2016, 27–30.) Annettaessa työntekijöille mahdollisuuksia käyttää heidän kykyjään ja taitojaan, mahdollisuuksia kehittyä työssään sekä mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin, on myös organisaatioon sitoutuminen vahvempaa (Viitala 2014, luku 1). Ennen koronapandemiaa hybridityömahdollisuutta tarjottiin lähinnä vain juristeille ja ylemmälle johtoportaalte. Hybridityömallin

vakiinnuttua osaksi organisaation yleistä toimintamallia ja koskemaan kaikkia työntekijöitä, kokivat assistentit myös suurempaa arvostusta, luottamusta ja lisääntyntä tasavertaisuutta.

Vaikka organisaation tukeen ja esihenkilöiden johtamiseen oltiin kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä, ilmeni niihin liittyen kuitenkin muutama kehityskohde. Viestinnän ongelmien ja puutteiden noustessa esiin kautta tutkimuksen, toivoivat assistentit osaltaan myös esihenkilöiden parantavan viestintänsä ajantasaisuutta ja selkeyttä. Vilkmán (2016, 40) on todennut avoimen vuorovaikutuksen ja jatkuvan dialogin olevan keskeisiä etätyöjohtamisen osa-alueita, sillä niiden toimimattomuudella on negatiivinen vaikutus myös kaikkiin muihin etätyöjohtamisen osa-alueisiin. Tämän teoreettisen viitekehyksen voidaan todeta olevan vahvasti linjassa myös tämän tutkimuksen tulosten kanssa, sillä tutkittavat kokivat toimimattoman viestinnän vaikuttavan negatiivisesti paitsi heidän itsensä johtamiseen, myös työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Toimivan viestinnän tärkeyttä ja tarvetta on korostamassa se, että viestinnän ongelmat ja puutteellisuudet nousivat esille kaikkia haastattelurungon teemoja käsiteltäessä.

Viestinnän ongelmien lisäksi toivottiin esihenkilöiden henkilöstöresursseja lisäävän tai muutoin parannettavan, jotta esihenkilöt pystyisivät olemaan paremmin läsnä johdettaviensa työarjessa ja tietoisempia vallitsevista työtilanteista, resursointitarpeista ja mahdollisista ongelmista. Esihenkilöiden aktiivisempaa läsnäoloa ja tukea kaivattiin erityisesti työkuorman hallinnan näkökulmasta. Läsnäolo, kuunteleminen, myötätunto ja tukeminen ovat keskeisiä toimivalle vuorovaikutukselle (Suomen Mielenterveys ry 2024). Johtaakseen hybridityötä tuloksellisesti tulisi esihenkilöiden olla tietoisia niin yksittäisten työntekijöiden asenteista kuin työyhteisössä yleisesti vallitsevasta työilmapiiristä (Haapakoski ym. 2020, 118–119). Tämä olisi tärkeää, sillä hybridityössä sosiaalisen tuen vähäinen määrä voi kasvattaa etätyöntekijöiden kokemuksia yksinäisyydestä ja eristäytyneisyydestä sekä heikentää tiimin yhteisöllisyyttä (Eklund ym. 2021, 76; Vilkmán 2016, 32–33). Lisäksi esille nousi toive parantaa myös assistenttien resursseja, jotta muun muassa organisaation tarjoamiin koulutuksiin olisi mahdollista osallistua nykyistä paremmin. Oman osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen koettiin tärkeiksi itsensä johtamista edistäviksi tekijöiksi.

#### **6.1.4 Yhteenveto**

Tutkimustuloksia ja tietoperustaa tarkasteltaessa voidaan tehdä johtopäätös, että hybridityömalliin siirtyminen on kasvattanut assistenttien itsensä johtamisen tarvetta ja korostanut hyvien itsensä johtamisen taitojen tärkeyttä. Vaikka hybridityömalli luo assistenteille uudenlaisia haasteita sekä vaatii heiltä enemmän itseohjautuvuutta ja proaktiivisuutta, koettiin kasvanut vapaus, joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön positiivisina asioina. Asianajotyön ollessa luonteeltaan nopeasti muuttuvaa, hakeutuu asianajoassistenteiksi todennäköisesti myös sellaisia henkilöitä, jotka ovat jo osittain valmiiksi itseohjautuvia ja proaktiivisia, vaikka eivät näitä piirteitä itsessään

tietoisesti tunnistaisikaan. Koska suurin osa asianajotoimistossa tehtävästä työstä on riippuvaista useiden henkilöiden ja sidosryhmien välisestä yhteistyöstä ja kommunikaatiosta, on hyvä huomioida oman itsensä johtamisen, toiminnan ja suorituksen olevan riippuvaista muista, sekä päinvastoin, oman toiminnan vaikuttavan muihin. Täten, työskenneltäessä useiden sidosryhmien kanssa, tulee väistämättä vastaan myös tilanteita, joihin ei voi itse vaikuttaa riippumatta siitä, miten hyvin itseään pyrkii johtamaan.

Tutkimus vahvistaa, että assistenttien itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja edistäminen ovat keskeisiä hybridityömallissa menestymiselle. Näiden taitojen avulla assistentit voivat paremmin hallita työtehtäviään, säilyttää työhyvinvointinsa ja sopeutua joustavasti työympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tarjoamalla assistenteille tukea ja mahdollisuuksia kehittää itsensä johtamisen taitojaan, voidaan edistää paitsi heidän työssään menestymistään, myös organisaation kokonaisvaltaista tuloksellisuutta. Nämä näkökulmat olisi hyvä huomioida tulevaisuuden työmallien suunnittelussa ja tukipalveluiden kehittämisessä.

Tutkimustuloksilla voisi olla arvoa hybridityömallin suunnittelussa ja käyttöönotossa missä tahansa asianajotoimistossa tai vastaavanlaisessa organisaatiossa. Tutkimus voi myös tarjota hyödyllistä tietoa jo käytössä olevan hybridityömallin tehostamiseen ja kehittämiseen. Erityisesti työnantajille ja esihenkilöille tutkimus voi tarjota syvällisemmän näkökulman assistenttien monimuotoiseen rooliin ja siihen liittyviin vaatimuksiin. Ymmärtämällä assistenttien työn luonteen ja hybridityömallin luomat haasteet, voi tutkimus tarjota käytännöllisiä työkaluja ja syventynyttä ymmärrystä tukemaan assistenttien itsensä johtamista entistä monipuolisemmin ja kattavammin tulevaisuudessa. Samalla tutkimus voi tarjota ideoita siitä, miten luoda entistä dynaamisempi ja työntekijöiden monimuotoiset tarpeet paremmin huomioiva työympäristö.

## **6.2 Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset**

Vaikka koronaviruspandemia on hellittänyt ja työelämä normalisoitunut, tulee hybridityömalli tuskin poistumaan. Voisi olla mielenkiintoista tehdä vastaavanlainen tutkimus silloin, kun hybridityömalli on ollut käytössä esimerkiksi viisi tai kymmenen vuotta. Tällöin voisi tutkia, miten assistenttien itsensä johtamisen tarpeet ovat mahdollisesti muuttuneet, ja mitkä ovat olleet hybridityömallin pitkäaikaiset vaikutukset. Samalla voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten esimerkiksi organisaatiokulttuuri tai esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden itsensä johtamiseen. Tässä voisi tarkastella esimerkiksi sitä, miten erilaiset johtamistyyli voivat joko tukea tai heikentää itsensä johtamista. Samalla voisi olla mielenkiintoista tehdä vertailevaa tutkimusta eri asianajotoimistojen välillä, esimerkiksi vertailemalla isompien ja pienempien asianajotoimistojen käytänteitä sekä niiden vaikutuksia assistenttien itsensä johtamiseen.

Tulevaisuudessa olisi hyvä panostaa entistä enemmän konkreettisiin toimenpiteisiin, jotka tukisivat assistenttien itsensä johtamista hybridityömallissa. Tähän voisi kuulua esimerkiksi mentorointia, resurssien tarjoamista ja erilaisia koulutusohjelmia hyvinvointiin, ajanhallintaan, itsensä motivointiin ja etätyöskentelytekniikoihin liittyen. Erilaiset koulutusohjelmat voisivat tarjota assistenteille hybridityössä tarvittavia taitoja ja strategioita. Lisäämällä resursseja voitaisiin edistää assistenttien mahdollisuuksia panostaa omaan ammatilliseen kehitykseen ja samalla parantaa työhyvinvointia sekä työmotivaatiota. Mentorointi taas tarjoaisi mahdollisuuden saada ohjausta ja jakaa kokemuksia kollegoiden kanssa, mikä edistäisi ammatillista kasvua ja itsensä kehittämistä edelleen.

Assistenttien itsensä johtamista hybridityössä voitaisiin tukea myös parantamalla organisaation sisäistä viestintää. Huolehtimalla tiedonkulun sujuvuudesta voitaisiin varmistaa, että työtehtävistä sekä niihin liittyvistä mahdollisista muutoksista ja päätöksistä oltaisiin aina tietoisia. Toimivalla viestinnällä pystyttäisiin parantamaan työtehtävien ennakoitua ja suunnittelua sekä tehostamaan ajankäyttöä ja työntekoa. Suoraan mitattavien hyötyjen ohella näyttäytyisi toimiva viestintä myös parempana yhteistyönä sekä työntekijöiden parempana sitoutuvuutena. Tämän lisäksi olisi tärkeää ylläpitää ja edistää organisaatiossa jo vallitsevaa avointa ja kannustavaa ilmapiiriä. Yksi tapa edistää avointa ja kannustavaa ilmapiiriä voisi olla säännölliset vuorovaikutustilanteet, kuten esimerkiksi kuukausittaiset palaverit, joissa assistentit pääsisivät jakamaan kokemuksiaan ja käytäntöjään paitsi keskenään, myös yhteisesti esihenkilöiden kanssa. Avoin, osallistava ja idearikas työilmapiiri hyödyttää paitsi työntekijöitä, myös organisaatiota.

Kaikkien näiden toimenpiteiden avulla voisi organisaatio vahvistaa assistenttien valmiuksia toimia itsenäisesti ja vastuullisesti hybridityössä, samalla tukien heidän ammatillista kehitystään ja hyvinvointiaan. Työntekijöiden tuloksellisuus ja hyvinvointi näkyy myös organisaation tuloksellisuutena ja hyvinvointina.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin, validiteetin ja eettisyyden käsitteiden kautta (Puusa & Juuti 2020, luku 5). Reliabiliteetin ja validiteetin avulla voidaan arvioida tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä viitataan siihen, miten hyvin ja kattavasti tutkimuksessa käytetyt menetelmät mittaavat sitä, mitä tutkimuksen on tarkoituksena mitata. (Vilkkä 2021, luku 7.)

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla seitsemää assistenttia heidän subjektiivisista kokemuksistaan ja näkemyksistään itsensä johtamiseen, hybridityöhön ja organisaation tukeen liittyen. Tutkittavilta edellytettiin vähintään vuoden kokemusta asianajotoimistotyöstä ja vähintään puolen vuoden kokemusta hybridityömallista, jotta heille oli ehtinyt kertyä tarpeeksi kokemusta ja tietoa paitsi

asianajotoimistossa työskentelemisestä, myös hybridityömallin mukaisesti työskentelemisestä. Tutkimushaastatteluihin ei otettu mukaan harjoittelijoita tai muita määräaikaisessa työsuhteessa olevia, sillä he tekivät pääsääntöisesti lähityötä tai työskentelivät epäsäännöllisesti. Kaikki tutkittavat työskentelivät assistentteina saman asianajotoimiston eri praktikoissa, jolloin heidän asemansa organisaatiossa oli keskenään samanlainen. Alun perin kaikki haastattelut oli tarkoituksenaan toteuttaa kasvotusten, mutta aikataulujen yhteensovittamisesta johtuen jouduttiin yksi haastatteluista järjestämään Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Jotta haastateltavilta oli mahdollista saada mahdollisimman subjektiivista tietoa, eivätkä muiden mielipiteet, kokemukset tai näkemykset vaikuttaisi heidän omiinsa, järjestettiin tutkimushaastattelut erillisinä yksilöhaastatteluina. Haastattelurungon kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman ymmärrettävästi, jotta tutkittavat pystyisivät vastaamaan kysymyksiin laajasti ja monipuolisesti.

Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen sekä kysymysten esittämisjärjestyksen muuttamisen. Koska haastattelutilanteessa osa haastateltavista vastasi useampaan kysymykseen kerrallaan ja osaa kysymyksistä tuli tarkentaa, poikkesi kysymysten esittämisjärjestys osittain haastattelurungon mukaisesta järjestyksestä. Kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen muutaman haastattelukysymyksen esitysmuotoa myös selkeytettiin. Kaikki haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen.

Haastattelujen pienestä määrästä johtuen eivät tutkimustulokset ole yleistettävissä, mikä heikentää tutkimuksen validiteettia. Vilkan (2021a, luku 7) mukaan tutkimustulosten yleistettävyys ei niinkään ole keskeistä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, sillä laadullisen tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on tiedon ja ymmärryksen lisääminen tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. Koska tutkimushaastatteluista saadut tulokset koostuvat tutkittavien subjektiivisista kokemuksista ja näkemyksistä, ei tutkimuksen luotettavuus välttämättä paranisi isommallakaan otannalla. Lisäksi aineiston kylläntymistä oli havaittavissa jo viidennen haastattelun kohdalla, jolloin lisähaastattelut eivät välttämättä olisi tuoneet tutkimukselle lisäarvoa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 99) määrittelevät tutkimusaineiston saturaation eli kylläntymisen tilanteeksi, jossa tutkimusongelman kannalta ei enää saada uutta tietoa, sillä aineisto alkaa toistamaan itseään.

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella viitataan siihen, miten hyvin käytetyt tutkimusmenetelmät mittaavat tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä. Tutkimuksen luotettavuutta käsitellessä on keskeistä arvioida, voiko havaittu tutkimustulos olla sattumanvarainen vai olisivatko tulokset samanlaiset, mikäli tutkimus toistettaisiin samalla tavalla samoille henkilöille. (Vilkkä 2021, luku 7.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle on keskeistä tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Mitä syvällisemmin ja monipuolisemmin tutkittavaa ilmiötä pystytään kuvaamaan, sitä vahvempi tutkimuksen reliabiliteetti on. (Puusa & Juuti 2020, luku 12.) Koska

asianajoassistenttien itsensä johtamisesta hybridityössä ei ole tehty täysin rinnastettavissa olevia tutkimuksia, ei saatuja tutkimustuloksia ole mahdollista verrata aiemmin toteutettujen tutkimusten tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta ei siten ole mahdollista arvioida toistettavuuden näkökulmasta. Koska hybridityö ja itsensä johtaminen ovat globaaleja ilmiöitä, käytettiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lähdemateriaalina mahdollisimman luotettavia ja ajantasaisia, suomen- ja englanninkielisiä, lähteitä.

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä eli hyvää tutkimusetiikkaa opinnäytetyöprosessin alusta loppuun saakka. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan on Suomessa toimivan tutkijan sitouduttava noudattamaan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on kunnioitettava paitsi tutkittavien itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa, myös luonnon monimuotoisuutta ja kulttuuriperintöjä. Tutkimus ei saa aiheuttaa merkittäviä riskejä, haittoja tai vahinkoja tutkimuksen kohteena oleville. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoofo 2019, 5–7.) Tutkimusetiikan näkökulmasta tulee tutkijan varmistaa empiiristä tutkimusta tehdessä, ettei yksittäisiä henkilöitä pystytä tunnistamaan tutkimusaineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Tutkittavien yksilöiviä tietoja, kuten ikää, sukupuolta ja tarkkaa työnkuvaa ei tutkimuksessa tuotu esille, jotta tutkittavien anonymiteetti säilyisi mahdollisimman puuttumattomana. Myös organisaatio, jossa tutkittavat työskentelivät, säilytettiin anonymiminä ja siitä puhuttiin tässä tutkimuksessa ainoastaan asianajotoimistona.

Avoimuus on keskeinen tekijä sekä tieteen arvioinnille että sen edistämiseksi. Tutkimuksen avoimuudesta voidaan huolehtia esimerkiksi tallentamalla tutkimusaineisto muiden saataville. Aineiston avoimuutta määriteltäessä tulee ottaa huomioon muun muassa yksityisyyden ja henkilötietojen suoja, sananvapaus ja tieteen vapaus. Tietoja kerätessä on tutkittavia informoitava aineiston avoimuudesta. Tietoon perustuva suostumus on keskeinen eettinen periaate ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa. Jotta tutkimukseen osallistumisesta voitaisiin tehdä tietoon perustuva päätös, tulee tutkimukseen osallistuville antaa riittävästi ja ymmärrettävästi tietoa tutkimuksesta ja sen toteutuksesta. (Kohonen ym. 2019, 8–13.) Tutkimushaastatteluihin osallistuville lähetettiin haastattelukutsun mukana saatekirje (liite 2), joka sisälsi tärkeää tietoa muun muassa tutkimuksen toteutuksesta, käyttötarkoituksesta, anonymiteetistä ja vapaaehtoisuudesta. Saatekirjeen tarkoituksena oli antaa tutkittaville selkeä ja kattava kuva tutkimuksesta sekä tutkimusaineiston käytöstä. (Kohonen ym. 2019, 9.)

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessini lähti käyntiin keväällä 2022 osallistumalla opinnäytetyön aloituskurssille, jossa prosessia käsiteltiin oppimateriaalien ja etäluentojen kautta. Opinnäytetyöprosessin aloittaessani elettiin koronaviruspandemian huippua. Samaan aikaan olin työharjoittelussa

asianajotoimistossa, minkä lisäksi suoritin opintoihini liittyviä kursseja. Huolimatta arjen hektisyydestä halusin kavereideni innostamana aloittaa myös oman opinnäytetyöni tekemisen ja saada prosessin käyntiin. Samalla taka-ajatuksena oli mahdollisen aiheen löytäminen työharjoittelun kautta.

Opinnäytetyön aiheen valinta tuntui aluksi haastavalta. Työn aloittaessani tiesin kuitenkin, että pitääkseni motivaationi yllä, tulee aiheen olla itselleni läheinen ja mielenkiintoinen. Olen aina ollut kiinnostunut ihmisistä ja heidän toimintansa takana piilevistä syistä ja mekanismeista. Työelämä on koko ajan muuttumassa entistä ihmisläheisemmäksi ja yksilön huomioivammaksi, samalla kasvattaen jatkuvasti vauhtiaan ja vaatien työntekijöiltä enemmän. Koronaviruspandemia ja sen myötä nykyään jo vakiintuneet etä- ja hybridityömallit ovat kasvattaneet tarvetta itsensä johtamiselle ja nostaneet aiheen pinnalle. Itsensä johtaminen on asia, jossa olen itse ollut työelämän kontekstissa hyvä, mutta arki- ja vapaa-ajan kontekstissa epäonnistunut useammin kuin onnistunut. Jotta kokonaisuus olisi tasapainossa, eivätkä eri elämänalueet kärsisi toistensa vaikutuksesta, tulisi hybridi- ja etätyömallien mukaisesti työskenneltäessä olla kuitenkin hyvä johtamaan itseään niin työ- kuin vapaa-ajalla. Tämä pohdinta, koronaviruspandemia sekä oma aktiivinen pyrkimykseni johtaa itseäni paremmin ovat asioita, jotka herättivät mielenkiintoni opinnäytetyön aihetta kohtaan. Samalla halusin saada mahdollisuuden tuoda esiin juuri assistenttien työkuvan kannalta tärkeitä itsensä johtamisen taitoja ja tarjota tietoa siitä, miten näiden taitojen kehittämistä ja ylläpitämistä voitaisiin paremmin tukea tässä muuttuvassa työmaailmassa.

Mielenkiinnosta ihmisluontoa, -toimintaa ja psykologiaa kohtaan sekä työharjoittelun ja vallitsevan pandemian johdosta päädyin lopulta tutkimaan assistenttien itsensä johtamista ja sen kasvanutta tarvetta hybridityömalliin siirtymisen myötä. Koska työskentelin itse opinnäytetyön kirjoittamisen aloittaessani perinteisen lähityömallin mukaisesti, koin mielenkiintoiseksi seurata työelämän muutosta ja hybridityömallin vakiintumista osaksi uutta normaalia. Oma lähityöskentelyni verrattuna muiden hybridi- ja etätyöskentelyyn antoi minulle myös hyvän vertailupisteen, josta koin olevan hyötyä opinnäytetyötä laatiessani. Alun perin opinnäytetyöni yhtenä keskeisenä aiheena oli myös työhyvinvointi. Itsensä johtamisen, hybridityön ja työhyvinvoinnin ollessa kaikkien kuitenkin hyvin laajoja aiheita, päädyin lopulta rajaamaan työhyvinvoinnin käsittelyn vain osaksi itsensä johtamista ja hybridityötä, enkä käsittelemään sitä erillisenä kokonaisuutena.

Keskeneräisistä kursseista, työharjoittelusta ja myöhemmin vakituisesta työsuhteesta johtuen olivat resurssini opinnäytetyön tekemiseen rajalliset koko prosessin ajan ja eteneminen siten tosi hidasta. Vuoden 2023 talvella koimme lisäksi perheessämme kaksi isoa menetystä, minkä johdosta oma jaksaminen otti hetkellisesti varsin paljon takapakkia. Täten, kun olin alun perin suunnitellut saavani opinnäytetyöni valmiiksi puolessa vuodessa, venyi prosessin loppuun saattaminen

todellisuudessa kahteen vuoteen. Tiesin, että opinnäytetyön loppuun saattamiseksi ja valmistuakseni tulisin tekemään paljon pitkiä päiviä ja tarvitsemaan hyvää itsekuria. Toisaalta en halunnut polttaa itseäni loppuun tekemisen prosessissa. Itsensä johtaminen aiheena oli siten hyvin läheinen myös oman elämäni kannalta ja kulki vahvasti rinnalla koko opinnäytetyön kirjoittamisen ajan. Ilman järjestelmällistä itsensä johtamista ja läheisiltä sekä työpaikalta saatua tukea ei tätä opinnäytetyötä olisi syntynyt.

Opinnäytetyöni kvalitatiivisen tutkimusosion toteutin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla huhtikuussa 2023. Kuusi seitsemästä haastattelusta toteutettiin suunnitellusti kasvotusten asianajotoimiston tiloissa. Yksi haastatteluista jouduttiin järjestämään Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä, jotta aikataulut saatiin sopimaan. Vaikka yksi haastatteluista jouduttiin järjestämään etäyhteyden välityksellä, koen, että vuorovaikutus säilyi tasaisen hyvänä ja luonnollisena kaikissa haastattelutilanteissa.

Opinnäytetyöprosessin aloittaessani oli hybridityön aihe vielä varsin tuore. Hybridi- ja etätyön nostuessa suosiotaan suuresti sekä koronaviruspandemian pakottamana, että osittain luonnollisesti työelämän muutoksen myötä, löytyi luotettavaa kirjallisuutta sekä itsensä johtamiseen että hybridi-työhön liittyen kuitenkin jo paljon. Työelämän kehittyessä jatkuvasti ja vastuun siirryttäessä yhä enemmän työntekijöille itselleen, uskon itsensä johtamisen ja hybridityön pysyvän ajankohtaisina aiheina pitkään ja niistä julkaistavan useita uusia kirjoja, oppaita, artikkeleita ja tutkimuksia lähivuosina.

Koen, että saavutin suunniteltua aikataulua lukuun ottamatta suurimman osan opinnäytetyölleni asettamista tavoitteistani hyvin. Koska olin pärjännyt opinnoissani hyvin, ajattelin myös opinnäytetyön kirjoittamisen olevan varsin helppoa. Huomasin kuitenkin hyvin nopeasti olleeni väärässä ja opinnäytetyön olevan täysin erilainen prosessi kuin opintojeni aikaiset muut projektit ja raportit. Omat itseni johtamisen taidot ja projektinhallintataidot kehittyivät prosessin aikana paljon, minkä lisäksi opin myös pitkäjänteisyyttä sekä armollisuutta itseäni kohtaan. Kaikessa ei millään voi olla täydellinen eikä kaiken tarvitsekaan olla täydellistä. Jos kaikki olisi täydellistä, olisi kaikki samalaista eikä siten enää mielenkiintoista. Virheet kuuluvat elämään ja ovat oppimiskokemuksia, eivät maailmanloppu. Jos olisin jatkanut opinnäytetyöni parantamista ja viilaamista kunnes kokisin sen olevan täydellinen, valmistuisi työ vasta silloin kun olen harmaa ja kiikkustuolissa. Työn venymisestä johtuen koin omien voimavarojeni olevan sitä rajallisempia, mitä enemmän aikaa työn loppuun saattamiseen meni. Tästä huolimatta olen osittain myös kiitollinen siitä, että prosessin loppuun saattaminen vei niin kauan kuin vei, sillä koen että sain suurimmat oppini ja oivallukseni vasta prosessin loppupuolella.

## Lähteet

Boijer-Spoof Heikinheimo, K., Ilmivalta, R. 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Bazar. Helsinki.

Day, A., Kelloway K. E. & Hurrell Jr, J. J. 2014. Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces. John Wiley & Sons. West Sussex.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle. Luettu: 3.4.2024.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. 1. painos. Brik. Espoo.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Lindholm, T., Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. 1. painos. Brik. Helsinki.

Ellingson, J. E. & Noe R. A. 2017. Autonomous Learning in the Workplace. Taylor & Francis Group. New York, Routledge. E-kirja. Luettu: 3.4.2024.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.4.2023.

Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2020. Työaika: Työaikajärjestelyt ja sopimusmallit. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.4.2023.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.4.2023.

Hölttä, K., Jarmas, T., Saarensola, S., Salminen, J., Seljavaara, S. 2021. Työoikeudellisen Yhdistyksen vuosikirja 2021. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.4.2023.

If Vakuutusyhtiö 2021. Hybridityö ja työn järjestäminen. Luettavissa: <https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/hybridityo-ja-tyon-jarjestaminen>. Luettu: 28.9.2022.

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S. K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf). Luettu: 20.2.2024.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki.

Maijala, L. 2022. Itsensä johtaminen: entä jos siinä ei olisikaan kyse vain itsestä? Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/itsensa-johtaminen-enta-jos-siina-ei-olisikaan-kyse-vain-itsesta/>. Luettu: 10.4.2024.

- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum media. Helsinki.
- Manka, M. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.2.2023.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.10.2023.
- Moilanen, S. & Mäkinen, P. s.a. Työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/#0dcfc8cc>. Luettu: 31.3.2024.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.2.2023.
- Opinvoimala.fi s.a. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Luettavissa: <https://opinvoimala.fi/sivu/sisainen-ja-ulkoinen-motivaatio>. Luettu: 29.1.2023.
- Pennonnen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1. painos. Duodecim. Helsinki.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 14.10.2023.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.9.2023.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.1.2023.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.2.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 14.10.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Vahva inhimillinen pääoma on hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön tuntomerkki. Luettavissa: <https://stm.fi/-/vahva-inhimillinen-paaoma-on-hyvinvoivan-ja-tuottavan-tyoyhteison-tuntomerkki>. Luettu: 3.4.2024.
- STTK ry s.a. Työkyky. Luettavissa: <https://www.sttk.fi/aihe/tyokyky/>. Luettu: 14.10.2023.
- Suomen Mielenterveys ry 2024. Vuorovaikutustaitoja voi oppia. Luettavissa: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/>. Luettu: 23.4.2024.

Suomen Mielenterveys ry s.a. Itsetuntemus ja itsetunto. Luettavissa: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/itsetuntemus-ja-itsetunto>. Luettu: 31.8.2023.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Alma Talent. Helsinki.

Terveyskirjasto 2022. Työuupumus (burnout). Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>. Luettu: 31.8.2023.

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

Työterveyslaitos s.a. a. Etätyön johtaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>. Luettu: 15.4.2023.

Työterveyslaitos s.a. b. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 13.4.2023.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.2.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.1.2023.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 14.7.2023.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.4.2023.

Vilkman, U. 2019. Proaktiivinen toimintatapa monipaikkaisessa työssä. Luettavissa: <https://timanttia.fi/proaktiivinen-toimintatapa-monipaikkaisessa-tyossa/>. Luettu: 17.10.2023.

Vilkman, U. 2022. Hybridityössä tarvitaan enemmän proaktiivisuutta. Luettavissa: <https://timanttia.fi/hybridityossa-tarvitaan-enemman-proaktiivisuutta/>. Luettu: 6.4.2024.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand. Helsinki.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, 19, 3, s. 348–372. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465/65394>. Luettu: 14.10.2023.

World Health Organization 2019. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Luettavissa: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Luettu: 2.4.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

#### Assistenttien itsensä johtaminen hybridityössä

##### Teemat:

##### Hybridityö

1. Mitkä tekijät saavat sinut valitsemaan toimistolla työskentelyn vs. etätyöskentelyn?
2. Miten hybridityö/hybridityöhön siirtyminen on vaikuttanut työhösi?
3. Mitkä asiat koet haasteelliseksi hybridityössä, entä helpoiksi?
4. Mitkä ovat mielestäsi hybridityön huonot puolet, entä hyvät puolet?
5. Millaisten asioiden koet haittaavan hybridityöskentelyä?
6. Millaisten asioiden koet edistävän hybridityöskentelyä?
7. Mikä mielestäsi toimii hybridityössä ja mitä pitäisi vielä kehittää?

##### Itsensä johtaminen

8. Onko hybridityöhön siirtyminen vaikuttanut itsesi johtamisen tarpeeseen? Miten?
9. Miten johdat itseäsi hybridityössä?
10. Millaisten tekijöiden koet vaikuttavan positiivisesti/mahdollistavasti/edistävästi itsesi johtamiseen?
11. Millaisten tekijöiden koet vaikuttavan haittaavasti itsesi johtamiseen?
12. Millaiset itsensä johtamisen taidot koet keskeisiksi oman työsi kannalta?
13. Onko jotain tilanteita tai työtehtäviä, joissa itsensä johtamisen tarve korostuu erityisesti?
14. Onko joidenkin itsensä johtamisen taitojen tärkeys korostunut erityisesti etätyössä vs. lähi-työssä?

##### Organisaation tuki

15. Miten organisaatio/esihenkilö tukee hybridityötä?
16. Miten haluaisit organisaation/ esihenkilön tukevan hybridityötä?
17. Miten organisaatio/esihenkilö tukee itsensä johtamista?
18. Miten toivoisit organisaation/esihenkilön tukevan itsensä johtamista?
19. Millainen merkitys organisaation/esihenkilön tuella on?
20. Miten toivoisit itseäsi johdettavan/millaista johtamista toivoisit esihenkilöltä hybridityössä?

## Liite 2. Saatekirje

Pyydän teitä osallistumaan haastatteluun osana opinnäytetyötäni. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää assistenttien käyttämiä itsensä johtamisen taitoja sekä niiden lisääntyntä tarvetta ja käyttöä hybridityöhön siirtymisen myötä. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten organisaatio tukee assistenttien hybridityössä tarvittavaa itsensä johtamista.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää haastattelun syytä ilmoittamatta milloin tahansa.

Tutkimushaastattelut toteutetaan yksilöllisillä teemahaastatteluilla, jotka nauhoitetaan haastattelu-tilanteessa. Haastattelusta saadut tulokset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan opinnäytetyön raportista. Tutkimusaineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä ja opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Haastattelusta saatuja tuloksia käytetään Haaga-Helian ammattikorkeakoulun tradenomin tutkinto-ohjelman opinnäytetyössä, joka tullaan julkaisemaan sähköisenä Theseuksessa.

Osallistumalla haastatteluun annat luvan käyttää vastauksiasi aineistona opinnäytetyössä.

Kerron mielelläni lisää, mikäli teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni.

Osallistumisesta kiittäen,

Kristiina Järvelaid

Liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet

Tradenomi, AMK

Haaga-Helian ammattikorkeakoulu

[kristiina.jarvelaid@haaga-helia.fi](mailto:kristiina.jarvelaid@haaga-helia.fi)

Opinnäytetyön ohjaajana toimii Heikki Pitkänen, lehtori, Haaga-Helian AMK/ HR ja johtaminen.