

**VUOROVAIKUTUS TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ
HYBRIDIJOHTAMISESSA**

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden näkemyksiä

Komi Mari
Mustonen Riikka

Opinnäytetyö

Terveyspalveluiden johtaminen ja kehittäminen
Sairaanhoitaja (YAMK)

2024

Terveyspalveluiden johtaminen ja
kehittäminen
Sairaanhoitaja (YAMK)

Tekijät	Mari Komi Riikka Mustonen	Vuosi	2024
Ohjaaja	Anne Puro		
Toimeksiantaja	Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue		
Työn nimi	Vuorovaikutus työhyvinvoinnin edistäjänä hybridijohtamisessa – Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden näkemyksiä		
Sivumäärä	94 + 7		

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää hybridityötä tekevien esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisen ja siihen liittyvien vuorovaikutushaasteiden vaikutuksista esihenkilöiden ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Etätyön yleistymisen myötä hybridijohtamisesta on tullut osa organisaatioiden arkea, mikä on muuttanut toimintatapoja erityisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa hybridityötä tekevien esihenkilöiden tarpeista vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi ja tarjota ideoita sekä esihenkilöille että työnantajille muun muassa esihenkilökoulutuksen suunnitteluun.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joihin osallistui kuusi esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2024. Haastattelurunko jaoteltiin työhyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja hybridijohtamisen teemoihin. Haastatteluaineisto analysoitiin teorianohjaaman sisällönanalyysin menetelmin.

Esihenkilöt näkivät vuorovaikutusosaamisen merkittävänä suhteessa työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevassa vuorovaikutusosaamisessa korostuvat avoimuus, luottamus ja vastavuoroisuus. Hybridijohtamisessa haasteiksi osoittautuivat erityisesti läsnäolon tunteen luominen sekä viestinnän, sosiaalisten suhteiden ja jatkuvan yhteyden ylläpitäminen. Omalta esihenkilöltä ja verkostolta saatu tuki koettiin oleelliseksi niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin työhyvinvoinnin kannalta.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt tarvitsevat koulutusta oman vuorovaikutusosaamisensa vahvistamiseksi. Koulutuksilta toivottiin konkreettisia keinoja ja työkaluja oman osaamisen vahvistamiseksi, työntekijöiden tukemiseksi ja oman läsnäolon tunteen luomiseksi etätyössä. Keinoja kaivattiin myös riittävän vuorovaikutuksen, viestinnän oikea-aikaisuuden ja oleellisen välitettävän tiedon tunnistamiseen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kehittämissideoiden tuottamisessa hybridijohtamisen vuorovaikutusosaamisen tueksi.

Avainsanat etäjohtaminen, työhyvinvointi, viestintä, vuorovaikutus

Master of Management and development of Health Services
Master of Health Care

Authors	Mari Komi Riikka Mustonen	Year	2024
Supervisor	Anne Puro		
Commissioned by	Wellbeing services county of North Ostrobothnia		
Title	Interaction as a promoter of wellbeing at work in hybrid management as perceived by hybrid nurse supervisors		
Number of pages	94 + 7		

The purpose of this thesis was to find out about the experiences of hybrid supervisors on the effects of hybrid management and the related interaction challenges on the wellbeing of both hybrid supervisors and employees. Hybrid management has become a part of everyday life in organizations, which has changed operating methods, especially from the perspective of interaction and communication. The goal of the thesis was to produce information about the needs of hybrid nurse supervisors to develop their interaction skills and to offer ideas to both hybrid nurse supervisors and employees, e.g. regarding the planning of pre-service training.

Qualitative case study methods were used in this thesis. A semi-structured thematic interview was chosen as the method of material collection and survey was conducted with six different nurse managers. The interviews took place in May of 2024. The interview outline was divided into the following themes: well-being at work, interaction, and hybrid management. The interviews were analyzed by theory-guided content analysis.

According to the nurse supervisors interaction skills were significant in relation to well-being at work. The interaction skills that were reported as supporting well-being at work emphasized openness, confidence and reciprocity. Creating a sense of presence and maintaining communication, social relationships and constant connection were reported as the challenges in hybrid management. The support received from one's supervisor and the network were perceived essential for the well-being at work.

Based on the results of research, nurse supervisors need training to strengthen their own interaction skills. Concrete means and tools to strengthen one's own communication competence, competence to support employees, and competence to create a sense of presence were the hoped topics for training. There was also a need for means to identify sufficient interaction, timeliness of communication, and the essential information to be conveyed. The results of this thesis can potentially be used to generate development ideas to foster interaction skills in hybrid management.

Keywords remote management, well-being at work, communication, interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN	8
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä, lähtökohdat, vaikutukset ja ilmeneminen	8
2.2	Työn imu	10
2.3	Työhyvinvointimalleja	12
2.4	Organisaatio ja työyhteisö työhyvinvoinnin edistäjinä	16
2.5	Työntekijän rooli oman työhyvinvoinnin edistämässä	19
3	VUOROVAIKUTUS HYBRIDITYÖYMPÄRISTÖSSÄ	22
3.1	Vuorovaikutus työhyvinvoinnin edistäjänä	22
3.2	Onnistunut vuorovaikutus työyhteisössä	24
3.3	Hybridiviestintä	25
4	ETÄ- JA HYBRIDITYÖN MÄÄRITELMÄT	29
4.1	Etätyö	29
4.2	Hybridityö	32
5	JOHTAMINEN HYBRIDITYÖYMPÄRISTÖSSÄ	33
5.1	Etäjohtaminen	33
5.2	Hybridijohtaminen	35
5.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	36
5.4	Vuorovaikutusjohtaminen	39
6	TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETTELU	43
7	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS	44
7.1	Menetelmänä tapaustutkimus	44
7.2	Opinnäytetyöprosessin etenemisen vaiheet	45
7.2.1	Teoreettinen viitekehys ja tiedonhaku	45
7.2.2	Aineiston keruu ja kohderyhmä	45
7.3	Teorianohjaama aineiston analyysi	48
7.3.1	Analyysin eteneminen	48
7.3.2	Haastattelujen kuunteleminen ja litterointi	49
7.3.3	Havaintojen merkitseminen, pelkistäminen ja teemoittelu	49
8	TULOKSET	53

8.1	Tutkimukseen osallistuneiden esitiedot	53
8.2	Vuorovaikutusosaaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen hybridityöyhteisössä	53
8.3	Vuorovaikutusosaamisen ja hybridijohtamisen haasteet ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin	55
8.3.1	Hybridijohtamisen vuorovaikutushaasteet	55
8.3.2	Vuorovaikutusosaamisen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin	57
8.3.3	Vuorovaikutusosaamisen vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin	59
8.3.4	Hybridijohtamisen haasteet	61
8.3.5	Hybridijohtamisen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin	62
8.3.6	Hybridijohtamisen vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin	64
8.4	Esihenkilöiden näkemys tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuksesta suhteessa työhyvinvointiin.....	66
8.5	Esihenkilöiden kokemus vuorovaikutusosaamisen vahvistamistarpeista	69
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
10	POHDINTA	75
10.1	Tulosten tarkastelu teemoittain	75
10.1.1	Työtehtävien hallinta, työympäristön turvallisuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen työhyvinvoinnin perustana.....	75
10.1.2	Vuorovaikutusosaamisen, viestinnän ja työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnille	76
10.1.3	Esihenkilötyön keinot hybridijohtamisessa työhyvinvoinnin tukemiseksi.....	79
10.2	Yhteenveto	80
10.3	Tutkimuksen eettisyys	81
10.4	Tutkimuksen luotettavuus	82
10.5	Tutkimuksen hyödynnettävyys.....	83
10.6	Jatkotutkimusehdotukset	84
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	95

1 JOHDANTO

Työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä suuresti. Suomessa työ on siirtynyt rakenteellisesti 1980–1990-luvuilla teollisuudesta palveluihin ja tietoteknologian käyttöönoton myötä etätöiden määrä kasvoi. Vuonna 1997 etätöntekijöiden osuus oli 12,5 % palkansaajista ja etätö oli pääasiassa ylempien toimihenkilöiden työskentelytapana. (Pekkola 2002, 24–25.) Vuoden 2020 maaliskuu mullisti tilannetta, kun Covid-19-pandemia sulki suuren osan maailmaa (World Health Organization 2020) ja pakotti useat työntekijät etätöihin (Lindeberg, Saunila, Lapalainen, Ukko & Rantanen 2023, 1–2). Tämän jälkeen etä- ja hybridityö on yleistynyt kaikilla aloilla maailmanlaajuisesti, myös sosiaali- ja terveysalalla, jossa erityisesti esihenkilöt siirtyivät hybridijohtamisen malliin. Kansainvälisen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2022 etätöitä toisinaan tekevien osuus olikin jo 40,4 % (Taskinen 2023).

Etätöiden koetaan lisäävän työtyytyväisyyttä (Työterveyslaitos 2023a), vaikka riskejäkin tunnustetaan; muun muassa yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokemukset sekä riittämätön tuki niin esihenkilöiltä kuin työkavereilta (Työterveyslaitos 2023a). Sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa työn korkea vaatimustaso (Caputo ym. 2023, 1), työvoiman saatavuusongelmat, henkilöstön vaihtuvuus ja työn henkinen kuormittavuus (Londén, Typpö, Eronen, Peltonen & Haikari 2023, 74–75). Lisäksi Covid-19-pandemia aiheutti sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille äärimmäistä ja jatkuvaa painetta (Caputo ym. 2023, 1). Heti Covid-19-pandemian jälkeen käynnistyi laaja koko Suomen kattava sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, mikä on vaikuttanut monen alalla työskentelevän työnkuvaan. Erityisesti pieniä yksiköitä on yhdistetty hallinnollisesti muodostaen uusia organisaatiota maantieteellisesti laajoille alueille, mikä on johtanut muun muassa siihen, että esihenkilöt saattavat olla nykyään hyvin etäällä johdettavista yksiköistä. Näin ollen on tärkeää tarkastella, millä keinoin hybridijohtamisella kyettäisiin tukemaan työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin parantamisen yhdeksi keinoksi on kansallisissa linjauksissa asetettu johtamiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5–6) ja esihenkilötyöhön panostaminen (Työterveyslaitos 2013). Esimerkillä johtaminen, huolellinen viestintä (Työterveyslaitos 2023b) ja yhteisöllisyyttä edistävät työvälineet ovat

tärkeitä hybridijohtamisessa (Lindeberg ym. 2023, 1–2; Työterveyslaitos 2023b). Lisäksi tiedetään, että vuorovaikutuksellinen johtaminen vahvistaa henkilöstön tyytyväisyyttä (Hult ym. 2023, 5926; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022). Esihenkilö on keskeisessä asemassa vuorovaikutuksen johtamisessa (Rajamäki & Mikkola 2017, 251; Pennanen 2018, 57–58) ja hyvään esihenkilötyöhön kuuluu huolehtia riittävästä ja avoimesta viestinnästä ja tiedonkulusta (Hult ym. 2023, 5926).

Koemme etäjohtajuuden haasteeksi tarkasteltaessa asiaa niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyön molempien tekijöiden työyhteisöissä on hiljattain siirrytty hybridijohtamiseen läsnäjohtamisen rinnalla, ja meitä kiinnostaakin tietää kuinka hybridityötä tekevät esihenkilöt itse kokevat vuorovaikutusosaamisensa vaikuttavan työhyvinvointiin. Olemme rajanneet opinnäytetyömme aiheen koskemaan hybridijohtamisessa käytettäviä työhyvinvointia edistäviä vuorovaikutuksen keinoja.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten hybridityötä tekevät esihenkilöt kokevat hybridijohtamisen ja siihen liittyvien vuorovaikutusosaamisen haasteiden vaikuttavan hybridityössä työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvointiin ja millaista hybridijohtamisen vuorovaikutusosaamista esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä työssään työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteena oli tuottaa tietoa hybridiesihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen vaikutuksista työhyvinvointiin sekä heidän tarpeistaan vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi ja tarjota ideoita sekä esihenkilöille että työnantajille muun muassa esihenkilökoulutuksien suunnitteluun. Tämä opinnäytetyö on osa terveystalouden johtamisen ja kehittämisen YAMK-tutkintoa ja toteutetaan tapaustutkimuksena. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. Aineisto kerättiin haastattelemalla Pohjois-Pohjanmaan ja Pohjois-Karjalan hyvinvointialueiden hybridityötä tekeviä ja hybridijohtamisen kohteena olevia esihenkilöitä. Aineiston analyysi tehtiin teorianohjaamalla analyysillä.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä, lähtökohdat, vaikutukset ja ilmeneminen

Käsitteenä työhyvinvointi on varsin uusi käsite ja se on muodostunut vasta 2020-luvulla. Aihe on kuitenkin vanha; työntekijöiden järjestelmällinen suojeleminen on alkanut jo 1800-luvun puolivälin jälkeen ja saman vuosisadan loppupuolella valvontaa on tehostettu lainsäädännöllä. (Kauhanen 2016, 21–22 & 25.) Käsite työkyky syntyi 1990-luvulla ja tuolloin monissa organisaatioissa perustettiin TYKY-toimikuntia työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämiseksi. Työkyvyn käsitteestä muotoutui myöhemmin työhyvinvoinnin käsite ja nykyään samaa toimintaa kutsutaan enenevässä määrin työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi eli TYHY-toiminnaksi (Rauramo 2008, 24–25; Kauhanen 2016, 22–23.) Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijoiden vuonna 2003 laatiman määritelmän mukaan työhyvinvoinnin ollessa optimaalinen, kokee työntekijä tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, jaksaa olla aktiivinen sekä työssä, että kotona ja sietää epävarmuutta sekä vastoinkäymisiä (Kauhanen 2016, 21–22).

Käsitteenä työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Eri kulttuurit ja organisaatiot määrittävät työhyvinvoinnin käsitteen hyvin eri tavoin. Yhteisenä on kuitenkin ajatus siitä, että puhutaan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden sisältämästä kokonaisuudesta (World Health Organization 2013). Tiedetään, että työhyvinvointi on niin yksilön kuin organisaationkin kannalta keskeinen tekijä, sillä työhyvinvoinnin kasvaessa myös tyytyväisyys, työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa (Hirschl & Gondim 2020, 2732) sekä sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläköitymisten määrä laskee (Vesterinen 2010, 50; Kauhanen 2016, 17–18; Manka & Manka 2016, 56–57; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022). On arvioitu, että työhyvinvoinnin laiminlyönti aiheuttaa 24 miljardin euron kustannukset vuodessa, näin ollen kansantaloudellisesti näkökulmasta on kyse hyvin merkittävästä asiasta (Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011, 29; Rissanen & Kaseva 2014, 11; Manka & Manka, 2016, 39.)

Työkyky on keskeinen osa työhyvinvointia ja sen lähtökohta (Kauhanen 2016, 23). Vesterinen (2006) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi työkyvyn käsitteeksi, jossa työkyky muodostuu yksilöstä, työyhteisöstä sekä työstä ja työympäristöstä. Työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta, jossa lähtökohtana on yksilön oma henkinen ja fyysinen suorituskyky. (Vesterinen 2006, 31.) Perusedellytys työn tekemiselle on terve, toimintakykyinen ihminen (Vesterinen 2010, 9). Työkyky ei ole irrallaan työntekijän muusta elämästä, vaan keskeiseksi tekijäksi on muodostunut työn ja muun elämän jatkuva yhteensovittaminen ja tasapainon löytäminen, sillä ihmisen voimavarat ja työn vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa. (Ilmarinen 2006, 79–80; Suonsivu 2014, 13–18; Kauhanen 2016, 23–25 & 28.)

Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työssä jaksamiseen (Kauhanen 2016, 17–18; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022.) Työhyvinvoinnin yksi perusta on tunne työn hallitsemisesta (Manka & Manka 2016, 28), minkä toteutumisen avainedellytys on osaaminen (Salojärvi 2006, 58; Suonsivu 2014, 18;). Työn tarkoituksenmukaisuuden ja merkityksellisyyden kokemukset, sekä työpaikan positiiviset sosiaaliset kontaktit yhdessä työtyytyväisyyden kanssa ylläpitävät työhyvinvointia (Bartels, Peterson & Reina 2019, 14). Cropanzano & Bonett (2007, 102) toteavat puolestaan, että työssä suoriutuminen on korkeaa työntekijöillä, jotka ovat sekä psykologisesti hyvinvoivia että yleisesti tyytyväisiä työhönsä. Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa määritellään työhyvinvoinnin perustaksi työterveyshuollon, työturvallisuuden, yhteisön ilmapiirin, työntekijän suorituskyvyn ja osaamisen sekä johtamistaidot (Joki 2021, 150). Työn on tarkoitus tuottaa tekijälleen hyvinvointia (Rauramo 2008, 11; Sinisammal ym. 2011, 33; Suonsivu 2014, 41) ja useissa tutkimuksissa onkin osoitettu työttömyydellä olevan negatiivisia vaikutuksia terveyteen (Työterveyslaitos 2013, 12; van Beukering ym. 2022, 365).

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijällä itsellään on vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä sekä osaltaan työpaikan myönteisen ilmapiirin luomisesta. Työnantajan puolestaan tulee huolehtia fyysisistä työoloista, työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtaamisesta. (Kauhanen 2016, 87; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Työntekijän itsensä

toteuttamisen ja työyhteisötaitojen merkitys korostuu työhyvinvoinnin edistämisessä (Vesterinen 2010, 114), kun taas työkuultuurin nopeat muutokset ja erilaiset ulkopuoliset tekijät haastavat työhyvinvoinnin johtamista. Ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädännön kehittyminen, alan kilpailijoiden toimet, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset sekä työntekijöiden perheet. Tällöin tarvitaan entistä enemmän avointa ja luottamuksellista keskustelua henkilöstön kanssa (Sinisammal ym. 2011, 33–35).

Työhyvinvointi voi ilmentyä niin positiivisina kuin kielteisinä ilmentyminä. Työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä on puhuttu työn ilon, mutta myös työuupumuksen käsitteistä (Vesterinen 2010, 47). Parhaimmillaan työ voi olla ihmiselle keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, mutta pahimmillaan se kuluttaa voimavaroja ja terveyttä (Vesterinen 2006, 29; Rauramo 2008, 9). Kun työn vaatimukset ja voimavarat eivät ole tasapainossa, työhyvinvointi heikkenee. Tämä näkyy työhön leipääntymisenä, stressinä, työuupumuksena ja motivaation hiipumisena sekä lisääntyneinä poissaoloina. Työn voimavarat taas ylläpitävät ja edistävät työhyvinvointia ja ilmentyvät flow-tilan, työn imun ja työtyytyväisyyden kokemuksina. Tärkeitä voimavaratekijöitä työssä ovat vaikutusmahdollisuudet työhön ja työn vaihtelevuus sekä vuorovaikutukseen liittyvät tekijät eli sujuva yhteistyö. (Vesterinen 2010, 9–11; Pennonen 2021, 110–112; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022.) Työhyvinvointia edistävät esihenkilön (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010, 134) ja työkalereiden tuki sekä arvostus ja organisaatioon liittyvät tekijät (Hirschi & Gondim 2020, 2734). Myös hyvä ja avoin viestintä edistävät työhyvinvointia (Vesterinen 2010, 9–11; Pennonen 2021, 110–112; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022.)

2.2 Työn imu

Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Jari Hakanen (2011, 6) lähestyy työhyvinvointia työn imun käsitteestä. Työn imu on yksi keskeisistä positiivista työhyvinvointia, jaksamista ja terveyttä edistävästä käsitteistä. Lyhykäisydessään se on työhön liittyvän positiivinen hyvinvoinnin tila, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. (Schaufeli & Bakker 2010, 13; Suonsivu 2014, 108; Manka & Manka 2016, 41,109; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022). Verrottuna flow-kokemukseen puhutaan pysyvämmästä ja laajemmalle alueelle

levittyvästä tilasta. Työn imua kokeva työntekijä on aikaansaava, aloitteellinen ja uudistushakuinen sekä sitoutuu nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa, joten työn imun kokemuksella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen sekä hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Nämä myönteiset tunteet vahvistavat yksilöllisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja. (Hakanen 2011, 38–42, 49; Työterveyslaitos 2023e.) Työn imu siis kuvastaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, minkä on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaatiossa yleiseen ilmapiiriin sekä työntekijän tyytyväisyyteen myös työn ulkopuolella omassa perhe-elämässään (Manka & Manka 2016, 109).

Työntekijä voi tuntea työn imua, kun hän tulee kuulluksi, voi tulla työpaikalleen omana itsenään, tietää työtehtävänsä tavoitteet ja rajoitukset sekä hänen aikaansaannoksensa tulevat huomatuiksi ja palkituiksi (Hakanen 2011, 43–47; Työterveyslaitos 2023e). Työn imun kokeminen mahdollistuu, kun työntekijä kokee tunteita työn hallinnasta. Tuolloin työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi, mikä motivoi työntekijää entisestään. (Manka & Manka 2016, 107.) On myös tärkeää, että organisaatiossa hyväksytään työn imun kokeminen yhdessä työkaveiden kanssa. Tämä mahdollistuu, kun vaalitaan turvallista työympäristöä, jossa vaikeita asioita ja vastoinkäymisiä käsitellään avoimesti (Livne-Tarandach & Jazaieri 2021, 1159) ja työn imua sekä menestystä arvostetaan työyhteisössä. Esihenkilöiden tulee olla kiinnostuneita organisaatiostaan ja luoda aktiivisesti hyviä yhteistyösuhteita sekä yhteisöllisyyttä. Kun esihenkilö tutustuu työntekijään ja kunnioittaa tätä, sekä vahvistaa keskinäistä luottamusta kannustamalla häntä omaan luovuuteen ja oman työn omistajuuteen, ruokkii työn imu itse itseään. (Hakanen 2011, 43–47; Työterveyslaitos 2023e.)

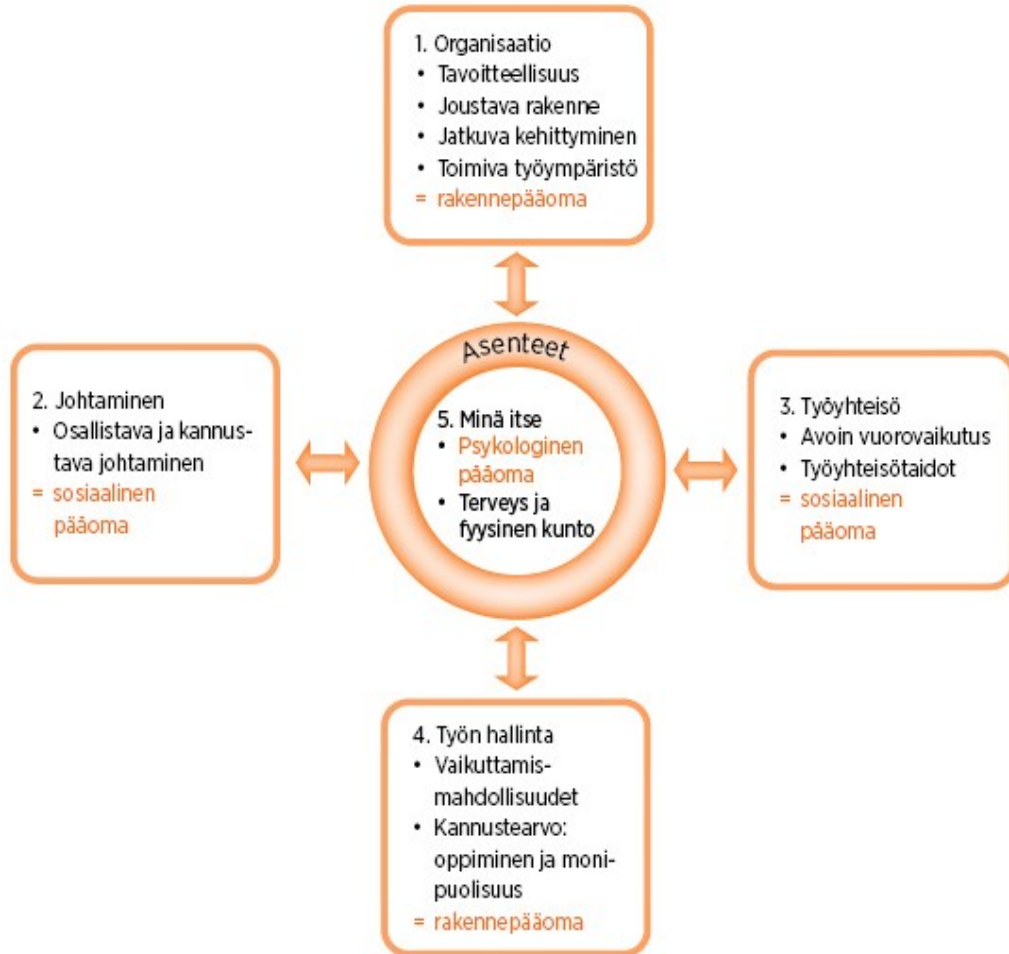
Työntekijän työhyvinvoinnin tila on pitkälti kiinni siitä, millaisia voimavaroja hänellä on ulottuvillaan. Yksilölliset voimavarat vaikuttavat siihen, miten työ koetaan ja ne voivat vahvistaa työn imun kokemusta sekä suojata työntekijää vastoinkäymisissä. (Suonsivu 2014, 108–109.) Työn imun kokemus selittyy osittain työntekijän persoonallisuuden piirteillä, kuten ulospäin suuntautuneisuudella, myönteisyydellä tai aloitteellisella persoonallisuudella. Työn imua tukevia yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi optimismi, myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pysyvyydestä, kimmoisuus ja sinnikkyys, itsetunto sekä systeemiäly eli

kyky toimia järkevästi ja luovasti monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Hakanen 2011, 71–72.)

Motivaatio edistää työtyytyväisyyden ja sitoutumisen lisäksi muuta työhyvinvointia. Motivaatiota ja työn imua lisää se, että työorganisaation arvot ovat yhteneviä työntekijän arvojen kanssa. Tämä lisää myös myönteistä työyhteisökäyttäytymistä. Vaikka etätyössä koetaan enemmän autonomiaa, tuen ja palautteen määrä on pienempi kuin läsnätyössä, millä vaikutusta siihen, miten negatiivisesti työ koetaan tunnetasolla. Kun työstä tulee tällaista negatiivista tunnelatausta, on vaikea pitää yllä positiivista työn imun kokemusta. (Pihlava, Mauno & Ruokolainen 2017, 89, 96–99; Puhakka, Lehtonen & Nokelainen 2023, 23.) Työn imun käsitteen vastakohta on työuupumus (Schaufel & Bakker 2010, 19).

2.3 Työhyvinvointimalleja

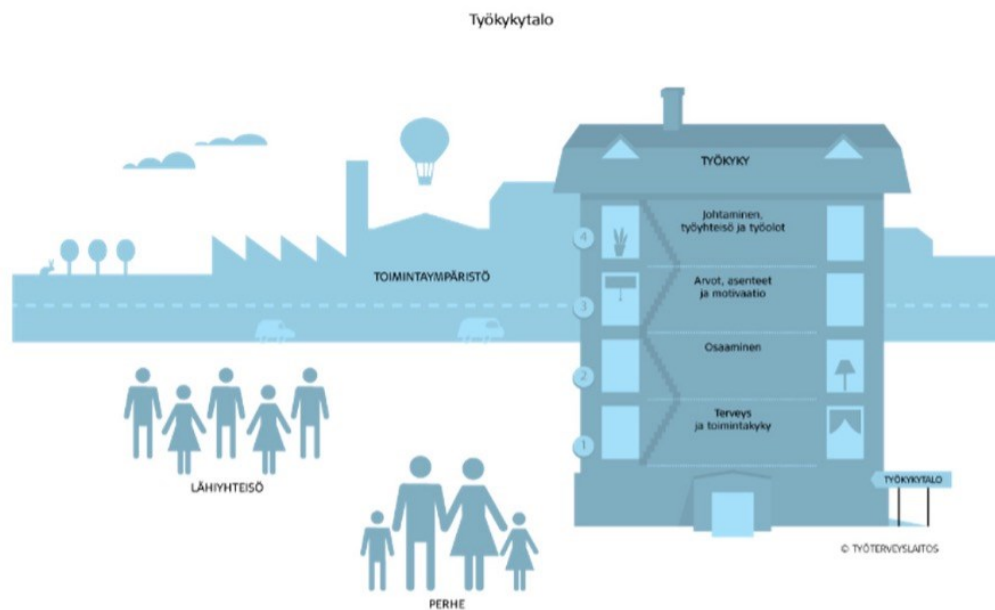
Työhyvinvointia voidaan kuvata myös erilaisten työhyvinvointimallien avulla. Manka & Manka (2016, 74–76) käyttävät esimerkkinä voimavaralähtöistä mallia, joka on kuvattu kuviossa 1. Mallissa perusta työhyvinvoinnille on organisaation hyvissä toimintatavoissa ja kulttuurissa, jossa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen tavoitteisiin. Työn hallinnan mahdollisuus edesauttaa työhön sitoutumista ja vähentää poissaoloja. Työhyvinvoinnin sosiaalista pääomaa tarkastellaan sekä laadukkaan, osallistavan ja kannustavan johtamisen että avoimen vuorovaikutuksen ja hyvien työyhteisötaitojen kautta. Työhyvinvoinnin keskiössä on työntekijä itse oman psyykkisen ja fyysisen työkykynsä sekä omien asenteiden kanssa. (Manka & Manka 2016, 74–76).



Kuvio 1. Voimavaralähtöinen malli (Manka & Manka 2016, 76)

Työterveyslaitoksen Työkyky-talon arkkitehti Juhani Ilmarinen (2006) on puolestaan kuvannut työkykymallissaan työntekijän tärkeimmäksi pääomaksi työelämässä hänen työkykynsä, joka rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Tasapainon ollessa hyvä, myös työkyky on hyvä. Työkyky on kuvattu rakennelmana (kuvi 2), jossa terveys sekä fyysinen, psyykinen että sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn pohjakerroksen, jolla on tärkeä tehtävä kannatella koko rakennusta pystyssä. Toinen kerros kuvaa ammattitaitoa ja osaamista pitäen sisällään työntekijän tiedot ja taidot sekä niiden päivittämisen. Kolmannessa kerroksessa (arvot, asenteet ja motivaatio) käsitellään työn, omien voimavarojen ja muun elämän välistä tasapainoa ja suhdetta toisiin. Neljäs kerros on rakennelman suurin ja painavin kerros, jossa työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen merkittävimmin työhön vaikuttavina tekijöinä luovat painetta alemmille kerroksille. Keskeisissä rooleissa ovat myös työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio sekä työntekijän ympäröivä

elämä eli hänen perheensä ja lähiyhteisönsä. Kaikessa on siis kyse tasapainosta, sillä nämä kaikki työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. Vaaditaan esihenkilön ja työntekijän hyvää yhteistyötä sekä työyhteisön kykyä tukea yksilöidensä jaksamista. Toisaalta työllä, työolosuhteilla tai johtamisella ei ole merkitystä, jos työntekijällä ei ole työn tekemisen kannalta riittävää terveyttä ja toimintakykyä, sopivaa osaamista, motivaatiota ja oikeanlaista asennetta. (Ilmarinen 2006, 79–81; Vesterinen 2010, 28; Kauhanen 2016, 23–25.)



Kuvio 2. Työkykytalo (Ilmarinen, 2006)

Rauramo (2008) on kehittänyt Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvan työhyvinvoinnin tilaa kuvaavan mallin, josta käytetään nimitystä työhyvinvoinnin portaat (kuvio 3). Maslow'n mukaan on olemassa viisi tavoitetta, joita kutsutaan perustarpeiksi. Ne ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Ensimmäisen portaatan eli lähtökohdan muodostavat ihmisen fysiologiaan painottuvat perustarpeet eli karrikoidusti tarve hengittää, juoda vettä, nukkua ja syödä. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, voi seuraavan korkeamman portaatan tarve astua kuvaan. Turvallisuuden tarpeeseen sisältyy fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä terveyteen ja omaisuuteen liittyvä turvallisuus. Kolmas tarvehierarkian taso liittyy sosiaalisuuteen ja pitää sisällään tunnepohjaiset suhteet kuten ystävyys,

seksuaalisen intimitetin sekä perhesuhteet. Ihmisen tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen aktivoituu, kun fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat melko hyvin tyydytty. Lisäksi ihminen kaipaa osakseen niin toisilta saatua arvostusta kuin itsekunnioitusta. Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierarkian viimeinen porrass. Kun muut tarpeet on tyydytetty, aktivoituu ihmisen tarve olla arempi, ylittää rajojaan, löytää itsestään uusia kykyjä ja kehittää itseään. Kaikkien tarpeiden täytyttyä ihmisen oletetaan tässä teoriassa olevan terveimmillään ja luovimmillaan. (Rauramo 2008, 29–33; Vesterinen 2010, 26.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008, 27)

Työn näkökulmasta ajatellaan, että psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeitä vapaa-aikaan. Välttämätöntä tämän täyttymiseen on riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy. Turvallisuuden tarpeeseen lukeutuvat turvalliset työympäristö ja toimintatavat, riittävä toimeentulo ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Liittymisen tarve täyttyy, kun työpaikalla on yhteishenkeä tukevia toimia, henkilöstöstä huolehditaan ja yhteistyö on avointa, luotettavaa ja kehittävää. Arvostuksen tarpeen täyttymistä tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävät missio, visio, strategia ja eettisesti kestävä sekä käytännön toiminnassa näkyvät arvot. Oikeudenmukainen palaute, palkitseminen ja toiminnan kehittäminen nousevat tässä keskiöön. Itsensä toteuttamisen tarpeen täyttymistä edistää yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen, jolloin tavoite itseään aktiivisesti kehittävästä henkilöstöstä voi toteutua. Kun työympäristön ja työolojen viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota, tarjoaa työ oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. (Rauramo 2008, 35.)

2.4 Organisaatio ja työyhteisö työhyvinvoinnin edistäjinä

Työyhteisöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpidossa (Huss 2005, Salojärvi 2006, 53–54 mukaan; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022). Työhyvinvoinnin kannalta yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki työpaikalla ovat keskeisiä tekijöitä, oli kyse etä-, lähi- tai hybridityöstä (Graham, Lambert, Weale, Stuckey & Oakman 2023, 8). Salojärven (2006) artikkelissa paneudutaan myös muihin tutkimuksiin, joissa on todettu toimivien ja menestyvien työyhteisöjen taustalla olevan toimiva työyhteisö ja viestintä sekä valtuuttava esihenkilötyö ja johtajuus. Hyvinvoiva työyhteisö edellyttää työyhteisöltä aitoa dialogisuutta, yhteisesti sisäistettyä visiota, pelisääntöjä, toimivia mittareita, kannustavaa palkitsemista, säännöllisiä kehityskeskusteluja ja johtamisen läpinäkyvyyttä. Työhyvinvoinnin organisatorisia edistämiskeinoja ovat muun muassa työilmapiiriin panostaminen, yksilöiden arvostus, johtajuus ja esihenkilötyön kehittäminen sekä yksilölliset- ja joustavat tavoite- ja työaikaratkaisut. (Salojärvi 2006, 53–54.) Myös Suonsivu (2014, 58–60) ja Sinisammal ym. (2011, 33–34) listaavat

samankaltaisia tekijöitä, kun puhutaan hyvinvoivasta, tehokkaasta ja tuloksellisesta työpaikasta.

Yhteenkuuluvuus on yksi ihmisen perustarpeista ja merkittävimpiä työhyvinvointiin ja työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä (Työterveyslaitos 2022, Viikman 2023, 100). Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy yksilön ollessa vuorovaikutuksessa yhteisön toisten jäsenten kanssa (Rajamäki & Mikkola 2017, 254; Livne-Tarandach & Jazaieri 2021, 1159; Väättäinen & Vakkala 2023, 52). Työn imun kokemuksen on todettu vahvistavan yhteenkuuluvuutta, joka puolestaan lisää työntekijöiden työn imun kokemusta, työhön sitoutumista ja myönteistä työsuoriutumista (Suonsivu 2014, 109; Uddin, Mahmood & Fan 2019, 47–48) sekä motivaatiota (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 256–258). Samaa on Työterveyslaitoksen (2013, 118) julkaisun mukaan tutkittu myös useissa kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa. Näillä on vahva yhteys myönteiseen yhteisöllisyyteen, jossa työntekijät uskaltavat tukea, kannustaa ja nauttia niin omasta kuin toisten osaamisesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 147). Tunne yhteisöllisyydestä ja toisten arvostus sekä keskinäinen luottamus lisääntyvät, kun työyhteisön yhdenvertaisuutta ja kaikkia osallistavaa toimintatapaa sekä vuorovaikutussuhteiden kehittymistä osataan tukea (Livne-Tarandach & Jazaieri 2021, 1159; Työterveyslaitos 2022).

Työyksinäisyyden termi puolestaan tarkoittaa negatiivista tunnetilaa, joka syntyy työn sisällä koetuista epätydyttävistä sosiaalisista suhteista (Wright & Silard 2021, 1063). Työyksinäisyyttä koetaan vähemmän, jos työntekijä on sitoutunut työhönsä (Tian, Pu & Ren 2021, 1396). Ne työntekijät, jotka ovat puolestaan tiivistä tekemisissä työkavereidensa kanssa, kokevat vähemmän työyksinäisyyttä ja parempaa työhön sitoutuneisuutta. Organisaation tulisikin tukea erilaisia tapoja työntekijöiden sosiaalisesti merkityksellisten työsuhteiden ylläpitämiseksi ja luomiseksi. Lisäksi yhteistyöhön kannustavalla ilmapiirillä vähennetään työntekijöiden kokemaa työyksinäisyyttä. (Jung, Song & Yoon 2021, 958–959.) Cignan raportissa (2020, 5) todetaan, että henkilökohtaisten työkavereiden tapaamisten tiheydellä ja sisällöllä on yhteys työyksinäisyyden vähenemiseen.

Hyvä, myönteinen, kannustava ja vapautunut työilmapiiri pitää sisällään avoimen vuorovaikutuksen, luottamuksellisuuden kokemuksen ja kyvyn käsitellä sekä

ratkaista ristiriitatilanteita, mitkä toimivat työn voimavaroina ja lisäävät työhyvinvointia (Pekkarinen 2018, 39; Pennonen 2021, 114 & 119). Hyvinvoivassa työyhteisössä myös hyväksytään erilaisuus, jaetaan vastuuta ja työntekijöille mahdollistetaan vaikuttaminen omaan työhön, tavoitteisiin ja tuloksiin. (Vesterinen 2006, 41; Suonsivu 2014, 58.) Työhyvinvoinnin kannalta oleellisessa roolissa on myös työkuulttuuri ja on tärkeää, että jokainen yksilö voi aidosti sitoutua työyhteisönsä arvoihin ja ne näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa ja työssä (Rauramo 2008, 151; Pennonen 2021, 109). Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus ovat tärkeitä työyhteisön ja organisaation voimavaratekijöitä, jotka mahdollistavat sen, että työntekijä voi olla aidosti omana itsenään töissä (Hakanen 2011, 61–69; Pennonen 2021, 115). Psykologisten perustarpeiden täytyminen tapahtuu hyvillä organisaatiokäytännöillä ja arkisessa vuorovaikutuksessa, joten sen edistämistä voidaan pitää kustannustehokkaana. Toteutuessaan se parantaa hyvinvointia, motivaatiota ja työssä jaksamista, mikä näkyy organisaatioiden menestyksessä ja kilpailukyvyssä. (Ryynänen ym. 2020, 257.) Becker, Belkin, Tuskey & Conroy (2022, 460) tutkimuksen mukaan etäorganisaation menestyksen avain on työntekijöiden motivaation ylläpitäminen, mikä vaatii organisaatiokulttuurilta sosiaalisten yhteyksien vaalimista.

Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation koko (Manka & Manka 2016, 82), työn luonne ja henkilöstörakenne. Itseohjautuvissa organisaatioissa, joissa hierarkiaa on kevennetty ja päätäntävaltaa on viety lähemmäs käytännön työtä tekeviä toimijoita, on työnhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuvattu voimavarapolun avulla. Siinä on tunnistettu työhyvinvoinnin kokemusta tukevia voimavaroja, jotka ovat toimintaa ohjaava ja jaettu tarkoitus, koettu yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne, työntekoa tukevat rakenteet ja käytänteet sekä koettu työn joustavuus ja räätälöitävyys. Itseohjautuvissa organisaatioissa kuormitusta aiheuttavat epäselvästi määritellyt työn tarkoitukset, tavoitteet ja vastuut. Työtehtävien priorisointi ja epätasainen jakautuminen lisäävät myös työn kuormitusta. Perinteistä esihenkilötyötä kaivataan lisäämään tavoitteiden ja työtehtävien selkiyttämistä. Esihenkilöltä odotetaan lisäksi palautetta ja työn ohjausta. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 16, 21–22.)

Työnantajalla on useita keinoja, joilla hän voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Kuten aiemmin todettiin, kannustavan työilmapiirin on havaittu vaikuttavan

oleellisesti työhyvinvointiin, mutta sen luominen ja ylläpitäminen on haasteellista, sillä siihen vaikuttavat työnantajan ja esihenkilöiden lisäksi koko henkilöstö ja jopa yksittäisellä henkilöllä voi olla ratkaiseva vaikutus työilmapiiriin. Caputo ym. (2023,11) mainitsevat tutkimuksessaan, että hoitotyön lähijohtajien hyvinvointi heijastuu suoraan työntekijöihin ja vaikuttaa myös tätä kautta työyhteisöön. Organisaation johdolla tulee olla ajantasaista tietoa työilmapiiristä sekä valmius tarvittaessa tehdä ratkaisuja työilmapiiriin kehittämiseksi. Työn mielenkiintoisuus ja haasteellisuus sekä joustavat työajat motivoivat työntekijöitä. Sairauspoissaolojen seuranta ja analysointi voi mahdollistaa niihin vaikuttamisen. Lakisääteistä laajemmän työterveyshuollon sekä terveysneuvonnan tarjoaminen tukee työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämistä. (Hakanen 2011, 52, 56, 63, 69; Kauhanen 2016, 89–93.) Ratkaisevaa organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta on se, kuinka saadaan pidettyä osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö sitoutuneena, innovatiivisena ja tuottavana (Vesterinen 2010, 11).

2.5 Työntekijän rooli oman työhyvinvoinnin edistämisessä

Työelämän muutokset edellyttävät jokaiselta työyhteisön jäseneltä uudenlaista osaamista. Muutoksessa pysyminen vaatii elämänhallintataitoja, joihin kuuluu tärkeänä osana myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. (Manka & Manka 2016, 24–25.) Jokainen työyhteisössä työskentelevä yksilö vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja hyvä yhteistyö edistää sitä. Esihenkilötaitojen lisäksi on myös keskusteltu työntekijöiden niin sanotuista alaitaidoista, jotka tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla kollegoitaan ja esihenkilöään tukien (Uddin ym. 2019, 49). Näitä alaitaitoja ovat muun muassa velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä sekä yhteistyö työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa. Alaiselta odotetaan mielipiteen ilmaisemista ja aktiivista osallistumista työpaikan kehittämistyöhön. Hyvät alaitaidot mahdollistavat työntekijän perustehtävän hyvän toteuttamisen ja johdettavana olemisen. (Suonsivu 2014, 45–46; Manka & Manka 2016, 148–149.) Vesterinen (2010, 111) nimeää sekä esihenkilöiltä että alaisilta odotetut sosiaaliset taidot työyhteisötaidoiksi, jolla tarkoitetaan työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Työyhteisötaidot ovat kaikkia niitä valmiuksia, jotka edistävät hyvää yhteistyötä

työpaikalla (Vesterinen 2010, 113) ja kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota (Manka & Manka 2016, 16).

Esihenkilöllä katsotaan olevan vastuu yhteisönsä työhyvinvoinnista, mutta yksilöllä itsellään on aktiivinen rooli oman ja koko työyhteisönsä työhyvinvoinnin suhteen, sillä organisaatio ja yhteiskunta eivät voi ottaa kokonaisvastuuta henkilön työhyvinvoinnista. Työntekijällä itsellään on vastuu myös oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisessä sekä osaltaan työpaikan myönteisen ilmapiirin luomisessa. (Kauhanen 2016, 87–88; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Työhyvinvointi on hyvinvoinnin alakäsite ja sen tarkastelussa on syytä huomioida sen olevan hyvin subjektiivinen kokemus (Rauramo 2008, 11; Sinisammal ym. 2011, 33; Suonsivu 2014, 41). Hyvinvointi on tyytyväisyyttä omaan elämään ja tasapainoa arjen vaatimusten keskellä. Hyvinvoinnin perustan muodostavat henkilön terveys ja toimintakyky, sosiaalinen turvallisuus sekä läheiset ihmissuhteet. Viihtyisä ja terveellinen asuinympäristö, lähiyhteisön ja yhteiskunnan tarjoamat palvelut ja resurssit sekä yksilön taloudellinen tilanne ovat myös keskeisen osa yksilön hyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005.) Terveelliset elintavat, yksilön mielekkäät vapaa-ajan harrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa räsitusta (Suonsivu 2014, 41).

Työntekijän työhyvinvointia tukee se, että hän itse tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa realistisesti, mikä mahdollistaa työtehtävien vaatimusten ja työntekijän osaamisen välisen tasapainon (Kauhanen 2016, 87). Työntekijä hallitsee työtehtävänsä todennäköisesti paremmin, kun hän uskoo itseensä ja käyttää omia vahvuuksiaan työssään (Suonsivu 2014, 45). Yksi keskeisimpiä työelämän haasteita on työn ja muun elämän yhteensovittaminen, johon keinoina voidaan hyödyntää erilaisia työaikatarkoituksia ja -joustoja (Kauhanen 2016, 88). Yksilötasolla voi myös vaikuttaa omaan positiiviseen asenteeseen ja avoimeen suhtautumiseen työkavereihinsa (Manka & Manka 2016, 56) sekä omiin terveellisiin, liikuntaa ja rentoutumista sisältäviin elämäntapoihin, mitkä edistävät kaikin puolin niin omaa hyvinvointia kuin työhyvinvointiakin (Kauhanen 2016, 87–88; Hirschl & Gondim 2020, 2732, 2734). Yksittäinen työntekijä ei voi vaikuttaa suuresti työyhteisöönsä, mutta jokaisen yksilöllinen päätös muuttaa omaa käyttäytymistään edistää työyhteisön ilmapiirin kehittämistä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138).

Työntekoa voi muokata ja parannella niin, että omia vahvuuksiaan pystyy käyttämään enemmän hyödyksi ja työssään voi toimia entistä joustavammin sekä luovemmin. Kun työstään tekee itselleen mielekkäämpää ja innostavampaa, työtä tekee entistä suuremmalla ilolla, energialla ja omistautumisella, jolloin oma työn imu lisääntyy ja työn tuottavuus kasvaa. Tutkimuksien mukaan työn imua voi myös lisätä onnellisuutta lisäävillä keinoilla ja suhtautumalla ongelmiin ratkaisukeskeisesti. Onnellisuuden tärkeimpiä lähteitä ovat yleisesti hyvät, läheiset ihmissuhteet, kiitollisuuden osoittaminen, ystävällisyys, anteeksiantaminen ja optimistinen mielenlaatu. Työn imun ylläpidon keskiössä on kuitenkin riittävä palautuminen. Erityisesti nykypäivänä työn rajattomuus on lisännyt joustavuutta, itsenäisyyttä ja sitä kautta työnimua, mutta vastakohtana tuonut työn ja vapaa-ajan rajapinnan hämärtyessä raskautta ja stressiä. (Hakanen 2011, 82–100.) Palautumisen merkitys on kasvanut työn kuormittavuuden lisääntyessä (Manka & Manka 2016, 181). Työntekijällä itsellään on siis suuri vastuu siinä, että hän tunnistaa itselleen sopivat keinot palautumiseen ja tekijät, jotka lisäävät hänen onnellisuuttaan. (Hakanen 2011, 82–100.)

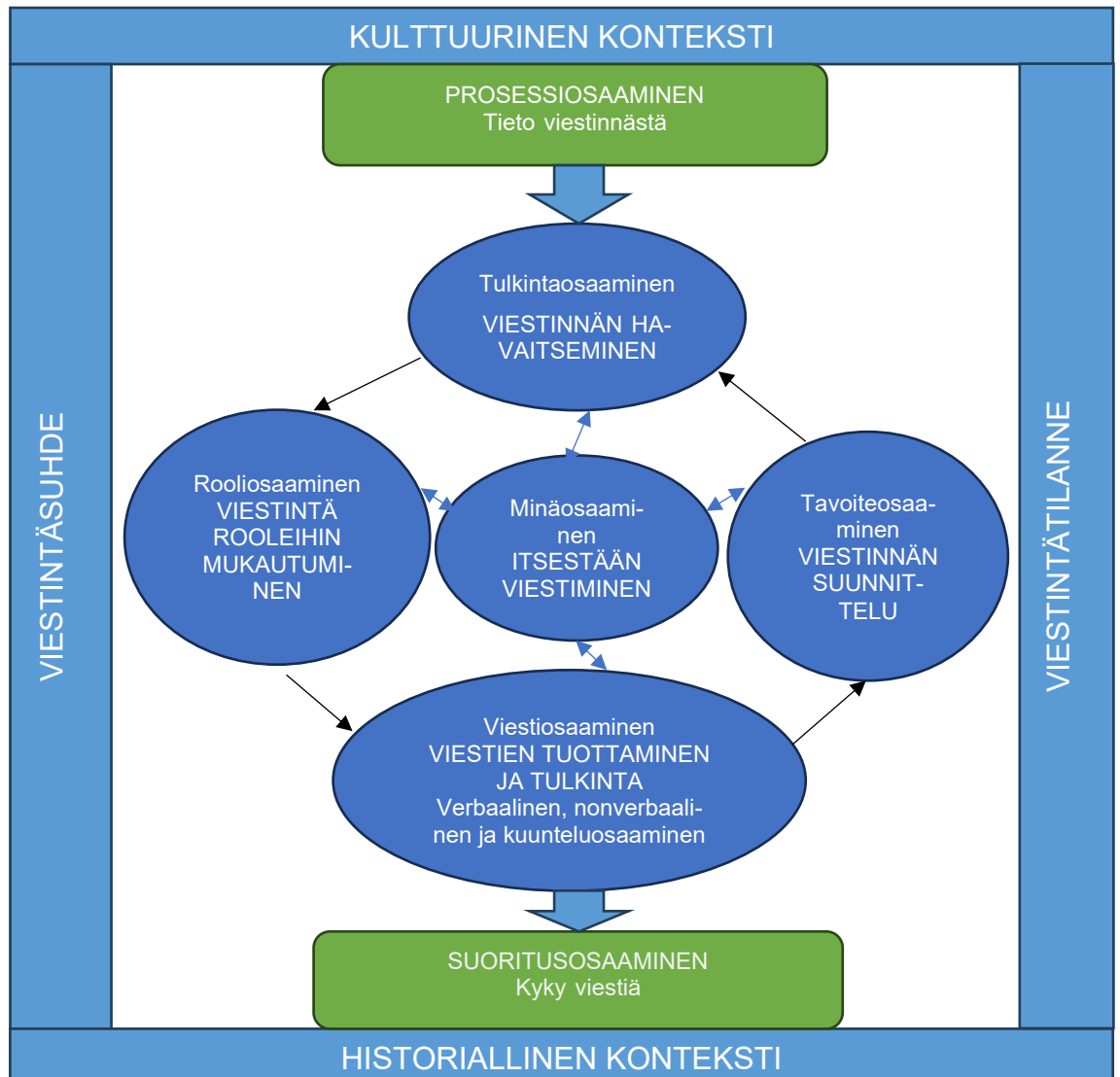
Itseohjautuvassa organisaatiossa yksilön taidot ja osaaminen ovat tärkeässä roolissa työhyvinvointia tarkasteltaessa, samoin vaikuttavat yksilölliset asenteet työhön ja työyhteisöön (Manka & Manka 2016, 75; Larjovuori ym. 2021, 41). Työterveyslaitos käyttää termiä työkyky puhuttaessa yksilön työhyvinvoinnista ja kuvaa sitä jo aiemmin mainitun professori Juhani Ilmarisen kehittämän työkykytalon avulla; talossa on neljä kerrosta, joista yksilön henkilökohtaiset voimavarat muodostavat alimmat kolme kerrosta ja ylin kerros muodostuu työstä, työoloista ja johtamisesta. Kaikkia neljää kerrosta tarvitaan, jotta työkykyä voidaan ylläpitää ja kehittää. Yksilöön liittyvät voimavarat muodostuvat psyykkisestä, fyysisestä sekä sosiaalisesta terveydestä ja toimintakyvystä, taidoista ja osaamisesta sekä arvoista, asenteista ja motivaatiosta. (Manka & Manka 2016, 66; Työterveyslaitos 2023d.)

3 VUOROVAIKUTUS HYBRIDITYÖYMPÄRISTÖSSÄ

3.1 Vuorovaikutus työhyvinvoinnin edistäjänä

Viestintätieteen näkökulmasta vuorovaikutus on sanallista tai sanatonta viestintää. Viestintää tapahtuu fyysisillä kohtaamisilla ja virtuaalisilla viestinnän foorumeilla ja se on kahden tai useampien välistä vuorovaikutusta sekä dialogia sanojen, kuvien, ilmeiden, eleiden ja tunteiden välityksellä (Juholin 2017, 27). Vuorovaikutuksessa on viestijän lisäksi vastaanottaja, jotka molemmat ovat luomassa tilanteessa vuorovaikutuksen dynaamista kokonaisuutta. (Mäkisalo-Ropponen 2012, 99.) Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat sekä viestijän että vastaanottajan tiedot, taidot ja motivaatio. Isotalus & Rajalahti esittävät teoksessaan Trenholm ja Jensenin vuorovaikutusosaamisen mallin (kuvio 4), jonka mukaisesti toimiessa viestintä on tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Mallin mukaan viestijä antaa asioille merkityksiä, huomioi sosiaaliset roolit, antaa itsestään myönteisen kuvan, asettaa tavoitteita ja saa aikaan ymmärrettävää sisältöä. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Vakkala & Syväjärven (2020, 122, 135) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat tieto- ja osaamisorientoituneita ympäristöjä, mutta vuorovaikutuksen haasteiden vuoksi tiedon välittämistä ei kuitenkaan tehdä organisaatioissa aina tarkoituksenmukaisesti.

Vuorovaikutuksella on todettu olevan merkittävä rooli työntekijän työyhteisöön kuulumiselle, jonka tiedetään tukevan yksilön työhyvinvointia (Rajamäki & Mikkola 2017, 250; Lindeberg ym. 2023, 6, Väätäinen & Vakkala 2023, 52). Lisäksi esihenkilön ja työntekijän välisen avoimen vuorovaikutuksen on todettu vahvistavan työntekijän työhön ja työyhteisöön sitoutumista (Kamensky 2015, 122; Rajamäki & Mikkola 2017, 254). Vuorovaikutuksen haasteet ovat yhteydessä työhyvinvointiin, sillä erimielisyydet ja konfliktit työyhteisössä ovat uhka työhyvinvoinnille (Sonnentag, Tay & Neshor Soshan 2022, 481–483). Vuorovaikutuksen onnistumisessa oleellista on, osataanko sanoma lähettää ymmärrettävässä muodossa, kuullaanko viesti ja miten se tulkitaan (Mäkisalo-Ropponen 2012, 99). Vuorovaikutusosaaminen ei kuitenkaan ole piirre, joka toisilla on ja toisilla ei, vaan se on opeteltavissa ja kehitettävissä oleva taito (Isotalus & Rajalahti 2017).



Kuvio 4. Trenholmin ja Jensenin vuorovaikutusosaamisen malli Isotalus & Rajalahta mukailen (Isotalus & Rajalahti 2017)

Työhyvinvointi on moniulotteinen kokemus, kuten on jo aiemmin todettu ja työyhteisöissä dialogin käsite yhdistetään työhyvinvointiin (Salojärvi 2006, 53). Hyvä dialogi perustuu aitoon, avoimeen, suoraan ja molemminpuoliseen minä-sinä -suhteeseen. Hyvin toteutunut dialogi sisältää aidon kohtaamisen taidon, kyvyn keskustella rakentavasti ja avoimesti sekä kyvyn hallita omia tunteita. Tällainen ihmisten välinen vuoropuhelu on perusedellytys kaikelle inhimilliselle kasvuille ja kehitykselle. Toimiva dialogi on myös yhteisön tasapainoisen kehittymisen perusedellytys. Työyhteisö kehittyy oikeaan suuntaan, kun yhteisiä asioita koskevat päätökset perustuvat avoimeen keskusteluun ja yhteisen tahdon muodostukseen. (Suonsivu 2014, 53–54.)

3.2 Onnistunut vuorovaikutus työyhteisössä

Työyhteisössä vuorovaikutus syntyy työtä tehdessä ja sen kautta (Rajamäki & Mikkola 2017, 255). Viestintä eli tiedonkulku on avainasemassa onnistuneen työyhteisön toiminnassa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90). Ammatillinen viestintä on tavoitteellista; tarkoituksena on esimerkiksi ongelman ratkaiseminen. Se on myös alakohtaisesti väritynyttä, epäsymmetristä ja jännitteistä ja on sisällöltään tavoitteiden suuntaista ja edellyttää myös yksityisyyden säätelyä. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Terveystieteiden ammattilaisten välisellä vuorovaikutuksella on yhteys potilasturvallisuuteen; ammattikuntien tai työntekijöiden välillä vallitseva liiallinen hierarkia voi vaikeuttaa tärkeän tiedon välittämistä potilastilanteissa ja aiheuttaa vaaratilanteita (Green, Oepfen, Smith & Brennan 2017, 449–453). Rajamäki & Mikkola (2017) nostavat tutkimustuloksissaan esiin kaksi työyhteisön vuorovaikutusta ja työyhteisöön kuulumista ilmentävää vuorovaikutusilmiöiden kategoriaa: organisaatioympäristön vuorovaikutustekijät ja työyhteisön interpersonaaliset vuorovaikutustekijät. Organisaatioympäristön vuorovaikutustekijät ovat heidän mukaansa fyysinen ympäristö, työn luonne ja organisaation vuorovaikutuskäytänteet. Työyhteisön interpersonaaliksi vuorovaikutustekijöiksi he kuvaavat ryhmäytymisen ja vuorovaikutussuhteet, vaikutelmien hallinnan, palautteen ja tuen sekä vaikuttamisen mahdollisuudet. (Rajamäki & Mikkola 2017, 257–261.)

Vuorovaikutuksen tulee olla avointa, jotta työyhteisö on toimiva ja hyvinvoiva. Jos työyhteisössä vaalitaan vuorovaikutteista, arvostavaa, kunnioittavaa, avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa on tilaa keskustelulle, tunteille ja osaamisen kehittämiseksi, voi olettaa myös toiminnan olevan tämän mukaista. (Hohne 2006, 122–123; Joki 2021, 150–153.) Luottamusta ja avoimuutta tukee se, että teot ja sanat kohtaavat (Joki 2021, 150–153). Onnistuneessa vuorovaikutuksessa asenne itseen ja toiseen ovat tärkeitä, jotta koemme tullemme kohdatuiksi ja kuulluiksi (Mäkisalo-Ropponen 2012, 103). Samalla rakennetaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä (Talvio & Klemola 2017, 97). Kommunikaatio rakentaa siis luottamusta (Väätäinen & Vakkala 2023, 66). Yksi osa tehokasta vuorovaikutusta on suora kommunikaatio, mikä on myös yksi ammattimaisen työntekijän tunnusmerkeistä. Se tarkoittaa kykyä kommunikoida tehokkaasti vuorovaikutustilanteissa tavalla, joka vaikuttaa myönteisesti kuulijaan. Ammattimainen työntekijä

antaa yksilölle vastuun puhua itse omasta puolestaan, tunteistaan ja päätöksistään eikä holhoa tai esitä ratkaisuja toisen puolesta. (Suonsivu 2014, 52.)

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tunnistaa oma vastuunsa vuorovaikutuksen onnistumisesta (Joki 2021, 164). Thomas Gordonin määrittelemät tunne- ja vuorovaikutustaidot (Talvio & Klemola 2017, 61) tulevat sosioemotionaalisen oppimisen osa-alueilta. Näitä ovat itsensä johtaminen, minätietoisuus, vastuullinen päätöksenteko, ihmissuhdetaidot ja sosiaalinen tietoisuus. Itsensä johtaminen sisältää omien tunteiden ja käyttäytymisen säätelyn tavoitteiden saavuttamiseksi (Mäkisalo-Ropponen 2012, 103). Minätietoisuus näkyy omien tunteiden, arvojen, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisena. Vastuullista päätöksentekoa ilmentää eettisesti kestävien, rakentavien valintojen tekeminen. Ihmissuhdetaidoilla rakennetaan toimivia ihmissuhteita, työskennellään ryhmissä ja käsitellään ristiriitoja rakentavasti. Sosiaalinen tietoisuus on ymmärryksen ja empatian osoittamista muita kohtaan. (Talvio & Klemola 2017, 61.)

Positiivisen työkuulttuurin edistäminen kasvattaa yhteistyötä ja luottamusta vieden koko organisaatiota kohti yhteisiä tavoitteita, kun taas työkuulttuurin merkityksen väheksyminen johtaa herkästi huonoon ilmapiiriin, sitoutumattomiin työntekijöihin ja heikompaan tulokseen. Työkuulttuuri syntyy lähtökohtaisesti ihmisten välisessä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, joten etä- ja hybridityön myötä lisääntyneessä etäyhteyksin välityksellä syntyvässä työkuulttuurissa korostuu yhteisöllisyyden ja myönteisen vuorovaikutuksen edistäminen, mikä edellyttää tiimin jäsenten sitoutumista ja verkostojen aktiivista luontia. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 72–73 & 100; Työterveyslaitos 2022.) Etätyössä työyhteisön vuorovaikutuksellisten suhteiden vahvistamista voidaan tukea erilaisilla epävirallisilla tapaamisilla, joissa tutustutaan työyhteisön jäseniin (Slavković, Sretenović & Bugarčić 2022, 71).

3.3 Hybridiviestintä

Hybridiviestintä on viestintää, joka tapahtuu hybridityöympäristöissä, eli työympäristöissä, joissa osa työntekijöistä on etänä ja osa paikan päällä (Ristolainen, Majjala, & Eloranta, 2020, 182; Hopkins & Bardoel 2023, 12; Lindeberg ym. 2023, 2). Kohtaamiset työkavereiden kanssa tapahtuvat teknologian avulla virtuaalisesti

erilaisten digitaalisten työkalujen välityksellä (Larson & DeChurch, 2020, 4; Sutherland & Janene-Nelson 2020, 38). Toisin sanoen vuorovaikutus perustuu etä- ja hybridityössä käytettyihin teknologioihin (Puhakka ym. 2023, 17). Etäyhteyksien välityksellä tapahtuva vuorovaikutus nähdään nykyisin yhtä lailla työkuultuurina työntekijöiden kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi. Säännölliset ja toimivat palaverikäytänteet sekä tiimin jäsenten tehokasta yhteistyötä helpottavat kommunikointimuodot varmistavat työn sujuvuuden ja tukevat avointa ja säännöllistä vuorovaikutusta. (Eklund ym. 2021, 100–104.) Hybridiviestintä lisää tiimityöskentelyä ja tukee organisaation yhtenäisyyden säilyttämistä, vaikka työntekijät eivät olisikaan fyysisesti läsnä samassa paikassa (da Silva, Castelló-Sirvent & Canós-Darós 2022, 3–4).

Hybridiviestinnän ydinosamiseen kuuluvat viestinnän, sosiaalisten taitojen, teknologisten taitojen ja tiimien muodostamisen taidot (Van Wart, Roman, Wang, & Liu 2019, 81). Hybridikulttuurin rakentamisessa olennainen osa ovat erilaiset työkalut ja se, miten ne tukevat keskustelukulttuuria ja yhteistä tekemistä. Toimivat ja organisaation tarpeenmukaiset työvälineet ovat fyysisiä ja konkreettisia hybridityötä ja vuorovaikutusta tukevia tekijöitä, joilla vahvistetaan yrityskulttuuria ja joustavaa työtä osana sitä. (Vilkman 2023, 113–114.) Kehittynyt viestintäteknikka vaikuttaa hybriditiimien toimivuuteen, mutta on myös tärkeää löytää keinoja viestinnän kehittämiseen. Etätyöskentelijä jää paitsi muun muassa kahvihuonekeskusteluista, jolloin riittävän tiheä, selkeä sekä nopea yhteydenotto ja vastaus saanti on tärkeä osa onnistuvaa hybridityöskentelyä esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Hybridiviestintä vaatii työntekijöiltä monipuolisten viestintävälineiden ja -kanavien käyttöä (Ojala 2018, 139; Sutherland & Janene-Nelson 2020, 165), ja niiden valinta riippuu tilanteesta ja tavoitteesta. Organisaation selkeät ohjeet viestintävälineiden käytöstä antavat työntekijöille ohjeistuksen siitä, minkä viestinnän keinon he valitsevat mihinkin tarkoitukseen. (Eklund ym. 2021, 61–62; Newman & Ford, 2021, 6–7; Krehl & Büttgen, 2022, 327, 343 & 346.)

Hybridiviestinnän muotoja ovat esimerkiksi sähköpostit, puhelut, videoneuvottelut, pikaviestit ja näiden yhdistelmät (Krehl & Büttgen, 2022, 332). Hybridityössä tarvitaan vakaasti toimivia teknologiaratkaisuja, jotta yhteistyö ja viestintä sujuvat kitkattomasti. Työntekijöillä täytyy olla varmuus siitä, että heillä on kaikki tarvittavat laitteet ja ohjelmistot käytettävissään tehokasta etätyötä varten. Samalla

organisaation on huolehdittava tietoturva-asioista asianmukaisesti. (da Silva ym. 2022, 2–3). Virtuaalisessa työyhteisössä riskinä on yksisuuntainen kommunikointi, kuten pelkkien viestien lähetys, joka on este tehokkaalle etäjohtamiskäytänteelle ja viestinnälle. Tästä syystä videoneuvotteluita käytetäänkin kaikista digitaalisista työkaluista eniten, sillä niiden avulla osallistujat voivat nähdä toisensa, olla henkilökohtaisessa, reaaliaikaisessa sekä vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa ja saada paremman käsityksen toisen mielialasta. (Sutherland & Janene-Nelson 2020, 41, 62, 72–74, 166.) On myös todettu, että kameroiden päällä pitäminen lisää työntekijän sitoutumista (Krehl & Büttgen, 2022, 342). Kokouskäytännöissä kannattaa myös huomioida, että tunteet ja kehon kieli välittyvät huonosti virtuaalisesti, mikä tukee faktapohjaista ja analyttistä kokouskäytäntöä enemmän kuin luovaa tai erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä hyödyntävää menetelmää (Ojala 2018, 139).

Kun pohditaan vuorovaikutusta hybridityön näkökulmasta, keskeisiä taitoja ovat muun muassa henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot sekä tiimityöskentelytaidot. Hyvät tunnetaidot ovat tärkeitä vuorovaikutuksen laadun parantamisessa. Etätyössä tunnetaitojen tärkeys itseasiassa korostuu, sillä virtuaalisissa vuorovaikutustilanteissa läsnä olemisen taito on vaativampaa kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. (Haapakoski ym. 2020, 83–85.) Hybridityöyhteisön viestinnässä haasteena on osan työntekijöistä työskentely etäällä ja osan toimipisteellä. Myös esihenkilön työskentely työntekijän kanssa samapaikkaisesti tai eripaikkaisesti vaikuttaa viestinnän riittävyyteen. Tutkimuksessa onkin todettu, että toimipisteellä työskentelevät kokevat viestinnän niin etänä kuin kasvokkain riittävämpänä kuin etätyöskentelijät. (Ristolainen ym. 2020, 182).

Larson & DeChurch (2020) viittaavat artikkelissaan muihin aiempiin tutkimuksiin, joiden mukaan kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus lisää yhteisöllisyyttä, kun taas digitaalisia viestintävälineitä käyttävissä yhteisöissä yhteenkuuluvuuden kokemus jää heikommaksi (Straus & McGrath, 1994; Warkentin, Sayeed & Hightower, 1997, Larson & DeChurch 2020, 4 mukaan). Myös Tampereen yliopiston hyvinvoinnin tutkimusryhmän tekemän tutkimuksen mukaan (2022) yksin työskentely ilman sosiaalista vuorovaikutusta voi olla hyvin kuormittavaa. Vuorovaikutteisuuden ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi monissa yrityksissä onkin otettu käyttöön jokin sisäisen viestinnän järjestelmä, jossa työntekijät voivat olla helposti

ja vaivattomasti yhteydessä toisiinsa. Nämä järjestelmät mahdollistavat myös useiden eri ryhmien perustamisen eri tarkoituksiin. (Ojala 2018, 279.) Organisaatiotasolla tulee tehdä erityisiä ponnisteluja, jotta yhteenkuuluvuuden tunne säilyy työntekijöiden kesken erityisesti hybridiorganisaatioissa, kun kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutustilanteita ei ole (Becker, Belkin, Tuskey & Conroy, 2022, 459)

Luottamuksen rakentaminen niin ikään on yksi suurimpia haasteita hybridityössä (Chafi, Hultberg & Yams 2022, 303). Luottamus rakentuu avoimelle vuorovaikutukselle, vastavuoroisuudelle ja kokemukselle, että työkavereihin voi luottaa. Läsäntyössä ihmiset ovat jatkuvasti epämuodollisesti vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin luottamus vahvistuu ajan saatossa. (Eklund ym. 2021, 67–68.) Etätyön seurauksena kohtaamiset työkavereiden kanssa tapahtuvat virtuaalisesti, jolloin tunteet jäävät välittymättä ja henkilökohtaisten suhteiden luominen voi jäädä hyvin pintapuoliseksi. Tämä voi aiheuttaa empatiavajetta, jolloin työkaverit eivät ymmärrä toisiaan ja väärinymmärrysten määrä kasvaa, yhteistyö heikkenee ja yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu. Tämä näkyy sisäisessä motivaatiossa, jolloin työntekijöiden motivaatio heikkenee, tiimien ongelmanratkaisukyky huononee, työteho laskee ja luottamus vähenee (Vilkman 2023, 280). Tämän estämiseksi työyhteisössä on tärkeää vaalia toisten tunteita, jotta työkaverit tulevat toisilleen inhimillisiksi. Tällöin syntyy yhteyden tunne ja sitä kautta empatiaa. Empatia mahdollistaa vuorovaikutuksen, joka on olennainen osa yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehittymistä. Mitä enemmän työpaikalla on myönteisiä tunteita, sitä tyytyväisempiä, auttavaisempia ja työhönsä sitoutuneempia työntekijät ovat ja sitä tuloksellisempaa työ on. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 83–91, 97.)

4 ETÄ- JA HYBRIDITYÖN MÄÄRITELMÄT

4.1 Etätyö

Etätyö on työtä, mitä tehdään sovitusti työpaikan ulkopuolella, on ajallisesti joustavaa ja sisällöltään työtä, jota voisi tehdä myös työpaikalla (Hurmekoski 2023). Maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia vauhditti tämänhetkisen etätyökulttuurin muodostumista (Lindeberg ym. 2023, 1; Hodzic, Prem, Nielson, & Kubicek 2024, 603). Etätyöstä on puhuttu ja sitä on pyritty edistämään jo ainakin 2000-luvun alusta saakka. Kyseessä on siis pitempiaikainen pyrkimys muuttaa työn tekemisen tapoja niin tuottavuuden, ympäristön kuin työolojenkin kehittämisen näkökulmasta (Eklund ym. 2021, 13). Globalisaatio, digitalisaatio ja muut työelämää koskettavat muutokset ovat lisänneet niin tavaroiden, ideoiden kuin ihmistenkin liikkuvuutta (Manka & Manka 2016, 15) ja ajaneet siten meitä toimimaan fyysisesti etäällä työyhteisön muista jäsenistä (Kangas 2021, 278). Etätyöstä ja hybridityöstä (eli etä- ja lähityön yhdistelmästä) on siis tullut yleinen työskentelytapa ja samassa tiimissä voi työskennellä ihmisiä jopa eri puolilla maailmaa (Manka & Manka 2016, 17; Newman & Ford 2021, 1; Graham ym. 2023, 1; Lindeberg ym. 2023, 1–2.) Euroopan maista Suomessa tehtiin vuonna 2022 viidenneksi eniten etätyötä (Taskinen 2023). Tähän vaikuttaa osaltaan teknologiaosaaminen, mikä on tunnetusti Suomessa korkeaa. (Puhakka ym. 2023, 11.)

Sull, Sull & Bersin (2020) löysivät kuusi keskeistä luokkaa, joissa kuvataan organisaation tapoja tukea etätyöskentelyä. Näitä ovat hyvä ja tiheä kommunikointi, teknologiaratkaisujen tarjoaminen etätyöskentelyyn, henkisen ja sosiaalisen tuen tarjoaminen, tuotteliaisuuden ja sitoutumisen ylläpitäminen, työn ja vapaa-ajan tasapainon edistäminen sekä hyvinvoinnin takaaminen. Kommunikoinnin on oltava laadukasta, toistuvaa, läpinäkyvää, ohjaavaa ja vastavuoroista. Teknologiaratkaisujen tulee olla toimivia, järjestelmien yhteensopivia ja työnantajan tulee tarjota välineet ja etäyhteys työntekoon. Henkisen ja sosiaalisen tuen osalta on tärkeää, että työntekijöihin pidetään yhteyttä ja tarjotaan virtuaalisia sosiaalisia aktiviteetteja. (Sull ym. 2020, 4–6.) Tuottavuuden ja sitoutuneisuuden ylläpitämiseksi on muun muassa jaettava hyviä työtapoja, pidettävä riittävän tiheään virtuaalisia tapaamisia ja asetettava selvät työn tavoitteet (Newman & Ford 2021, 2). Työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi tärkeintä on tarjota joustavia

aikatauluja ja tukea työtätekeviä vanhempia. Hyvinvoinnin osalta fyysisen hyvinvoinnin tukeminen koetaan vaikuttavimmaksi. (Sull ym. 2020, 4–6.) Etätyö voi lisätä autonomian kokemusta, mutta myös eristäytyneisyyden tunnetta, mikä heikentää kokemusta yhteenkuuluvuudesta (Ryynänen ym. 2020, 257, Becker ym. 2022, 450). Vaikka keskittymistä vaativat tehtävät sujuvat paremmin etätyönä kuin toimipaikalla tehtyinä, tarvitsee työ onnistuakseen vuorovaikutusta ja mahdollisuutta työntekijöiden välisen yhteistyön tekoon muiden ammattilaisten kanssa (Puhakka ym. 2023, 12).

Etätyön etuina on todettu työntekijän kannalta parempi työn hallinta ja keskittyminen jo pelkästään etätyön tarjoaman työrauhan vuoksi (Newman & Ford 2021, 1). Lisäksi työmatkan puuttuessa aikaa ja rahaa säästyy (Kallonen & Kuhmonen 2021, 11). Mahdollisuudet oman työn tekemisen suunnitteluun antavat tilaisuuden joustavampaan elämäntyyliin, mikä voi osaltaan parantaa elämänlaatua ja työhyvinvointia. Kun on mahdollisuus huomioida oma tapa tehdä töitä tehokkaasti ja vaikuttaa omaan ajankäyttöön, myös stressi ja työkuorma vähenee ja aikaa voi vapautua oman osaamisen kehittämiseksi. Jos etätyöllä lisätään työhyvinvointia, voidaan sillä vaikuttaa myös sairauspoissaolojen määrään ja työurien mahdolliseen pitenemiseen. Työntekijän ollessa kotona etätyössä, vapautuu työnantajan tiloja muuhun käyttöön. Etätyömahdollisuus on myös rekrytointivaltti ja voi lisätä työpaikan vetovoimaa. (Eklund ym. 2021, 47–49; Kohtakangas, Kopakka & Koskitalo 2023, 10; Työterveyslaitos 2023a.)

Työterveyslaitos (2023a) määrittelee etätyöhön yleisesti liitetyt haasteet. Ne liittyvät työn ja siviilielämän rajojen hämärtymiseen sekä työpaikalla tapahtuvan päätöksenteon osallistumisen niukkuuteen. Lisäksi fyysiset kontaktit ja sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat harvemmassa. (Työterveyslaitos 2023a.) Eklund ym. (2021) viittaavat teoksessaan Bufferin vuonna 2020 laatimaan tutkimusraporttiin, jossa etätyön suurimmiksi haasteiksi todettiin yhteistyö ja kommunikatio, motivaation säilyttäminen, yksinäisyyden kokemus sekä työn ja vapaa-ajan liiallinen sekoittuminen. Etätyö voi myös aiheuttaa kotona ristiriitatilanteita, vapaa-aikaa voi olla hankala ottaa ja työn keskeytykset kuormittavat. Toimiminen eri aikavyöhykkeellä toisten tiiminjäsenten kanssa saattaa aiheuttaa myös haasteita. (Eklund ym. 2021, 50–51.) Tušl, Bruchli, Kerksiec & Bauerin (2021) mukaan noin 30 prosentilla työntekijöistä oli havaittavissa enemmän negatiivisia kuin

positiivisia vaikutuksia työhön ja siviilielämään. Etenkin nuorten ja osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla tulokset korostuivat. Positiivisesti etätyöskentelyn koki vain 10 prosentilla työntekijöistä. (Tušl ym. 2021, 10–15.) Kotoa käsin työskentely asettaa omat vaatimuksensa myös kodin tilojen käytölle. Toisaalta etätyötä saatetaan käyttää myös keinona vältellä epämiellyttäviä kohtaamisia tai ristiriitatilanteita työpaikalla. (Kohtakangas ym. 2023, 10). Myös muissa raporteissa oli nousut vastaavia vastauksia ja keskeisimmäksi haasteeksi voitiin todeta etätyötä tekevien keskuudessa nouseva yksinäisyyden tunne (Slavković ym. 2022, 20) ja yhteenkuuluvuuden puute (Ryynänen ym. 2020, 257; Newman & Ford 2021, 2; Kallonen & Kuhmonen 2021, 13–14; Becker ym. 2022, 459; Graham ym. 2023, 3,5,6; Hodzic ym. 2024, 616). Toisaalta Suomessa vuoden 2022 työolobarometrin selvityksen perusteella palkansaajien kokemusten perusteella vain kolme prosenttia oli vastannut, ettei kokenut koskaan yhteisöllisyyden tunnetta ja 11 prosenttia koki tunnetta harvoin eli selkeästi suurin osa palkansaajista kokee yhteisöllisyyden tunnetta (Lyly-Yrjänäinen 2023, 78).

Slavković ym. (2022) viittaavat artikkelissan Baruchin ja Nicholsonin jo vuonna 1997 tekemään tutkimukseen, jonka mukaan etätyö vaatii onnistuakseen neljä tekijää. Työntekijältä vaaditaan itsemotivaatiota ja kykyä itsenäiseen työhön sekä organisointiin. Organisaation osalta tulisi kulttuurin ja johtajuuden tukea ja mahdollistaa etätyön tekemistä tarjoamalla asianmukaiset järjestelmät ja kannustaa työntekijöitä kommunikointiin työyhteisönsä jäsenten kanssa. Etätyön toteuttamiseen soveltuvat parhaiten matalan ja erittäin suuren autonomian työt. Yksi tärkeä tekijä on myös työ- ja perhe-elämän tasapaino, johon vaikuttaa suuresti perheenjäsenten lukumäärä. Samassa artikkelissa viitataan myös Kowalskin ja Swansonin (2005) tekemään tutkimukseen, jonka mukaan tärkeimmät tekijät onnistuneessa toteutuksessa ovat yhteiset työskentelytavat, muodollinen ja epävirallinen viestintä sekä esihenkilöiden ja johtajien tuki (Slavković ym. 2022, 70–71.) Becker ym. (2022, 460) tutkimuksen mukaan ne organisaatiot, jotka panostavat työnhallintaan ja etätyössä koettuun yksinäisyyden tunteeseen, parantavat työntekijöidensä ja heidän perheidensä hyvinvointia ja pystyvät sitä kautta lisäämään työntekijöidensä tuottavuutta.

4.2 Hybridityö

Työterveyslaitos (2023a) määrittelee hybridityön työntekotavaksi, jossa yhdistetään etättyö ja päätyöpaikalla tehtävä läsnätyö. Hybridityössä työntekijä voi työskennellä osan työajasta etättyössä kotoa käsin ja osan työajasta työpaikalla läsnä ollen. Hybridityö on uudenlainen tapa tehdä töitä ja nyt 2020-luvulla voidaan sanoa sen olevan monissa organisaatioissa valtavirtaa. Ennen Covid-19-pandemiaa etättyö oli jotain, mitä tehtiin harvoin ja erityisen luvan kanssa, johtuen perinteisestä valvontaa korostavasta johtamiskulttuurista, mutta pandemia pakotti ympäri maailman suurimman osan työntekijöistä kotitoimistoihin. Toimivan hybriditiimin edellytykset ovat jämässä johtaminen, hybriditiimin vaatimat yhteistyötaidot, tiimin prosessit sekä järjestelmät. (Eklund ym. 2021, 11, 13, 17, 19, 72; Chafi ym. 2022, 304.)

Työolobarometrin johdannossa mainitaan hybridityön parhaista käytännöistä käytävän keskustelun lisääntymisestä Covid-19-rajoitusten purkautumisen jälkeen (Lyly-Yrjänäinen 2022, 12). Organisaatiot kehittelevät itselleen sopivia hybridityön malleja, joissa saadaan mahdollisimman paljon irti sekä lähi- että etättyön hyvistä puolista. Vaikka hybridityö antaa uudenlaisia mahdollisuuksia, on syytä huomioida sen haasteet ja uudenlaiset vaatimukset niin johtajille, asiantuntijoille, tiimeille kuin tiimin vetäjille. (Eklund ym. 2021, 12.)

Toimiakseen hybridityö edellyttää vahvaa luottamusta lähijohtajan ja työntekijöiden välille. Työntekijöillä on oltava riittävästi osaamista ja itsensä johtamisen taitoja, ja heidän tulee olla riittävän varmoja omasta roolistaan, työtehtävistään, tavoitteistaan ja vaatimuksista niiden saavuttamiseksi. Jos luottamusta ei ole, tämä vaikuttaa ihmisten motivaatioon, työn hallinnan tunteeseen ja lopulta myös suoritustasoon. (Eklund ym. 2021, 25, 29–30 & 71.)

5 JOHTAMINEN HYBRIDITYÖYMPÄRISTÖSSÄ

5.1 Etäjohtaminen

Nykyajan digitalisaatio on muuttanut työntekoa perustavanlaatuisesti, millä on huomattavia seurauksia johtajuudelle (Larson & DeChurch, 2020, 2). Nykyajan organisaatioissa tiimit ja johtajat ovat hajalla toisistaan, ja etäjohtajien on kyettävä hallitsemaan ja koordinoimaan nopeaa sähköistä viestintää. (Van Wart ym. 2019, 81.) Etäjohtamisessa esihenkilö ja tiimin jäsenet työskentelevät maantieteellisesti ja toisinaan myös ajallisesti etäällä toisistaan. Johtamisessa käytetään tietoteknisiä ratkaisuja johtamisen, vuorovaikutuksen ja viestinnän apuvälineinä. (Eklund ym. 2021, 24–25.) Etätyön johtaminen eroaa siis kasvokkain tapahtuvasta johtamisesta. Perinteinen johtamisosaaminen ei enää riitä, vaan on osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista (Vilkman 2016, 20; Newman & Ford 2021, 6).

Etäjohtamisen taitoa tarvitaan yhä useammassa terveydenhuollon yksikössä, mikä haastaa alan johtamis- ja viestintäkulttuuria (Ristolainen ym. 2020, 179). Kun maantieteellisesti ollaan etäällä työkavereista ja esihenkilöistä, kommunikaatio (Connaughton, Shuffler & Goodwin 2011; Van Wart ym. 2019, 85; Slavković ym. 2022, 70–71; Stempel & Siestrup 2022, Lindeberg ym. 2023, 4 mukaan). ja säännöllinen vuorovaikutus ovat avainasemassa (Becker ym. 2022, 460; Slavković ym. 2022, 71). Lisäksi korostuvat luottamus työntekijän ja työnantajan välillä sekä itsensä johtaminen (Kallonen & Kuhmonen 2021, 12–13). Monissa organisaatioissa etätyö on vielä verrattain tuore asia Covid-19-pandemian jäljiltä, minkä vuoksi vakiintuneita malleja etätyön johtamiseen ei vielä monissa organisaatioissa ole (Newman & Ford 2021, 1).

Hurmekosken (2023) mukaan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot korostuvat etäjohtamisympäristössä, kuten jo aiemmin todettiin. Vuorovaikutustaidot kuuluvat ihmissuhdetaitoihin (Kamensky 2015, 216). Ihmissuhteissa korostuvat vuorovaikutuksen lisäksi kiintymyksen ja riippuvuuden elementit, yhteyden ja erillisyyden kokemukset, erilaiset roolit ja tunteet. Vuorovaikutus on läsnäoloa ja saavutettavuutta. Etäjohtajan tulisi luoda selkeä viestintämalli, mahdollistaa palautteen antaminen ja valita sopiva viestintäkanava (Van Wart ym. 2019, 83). Läsnäoloa ja

saavutettavuutta voidaan tukea säännöllisillä etä- ja lähitapaamisilla - sekä yhteisön kesken että henkilökohtaisesti yksittäisten työntekijöiden kanssa (Becker ym. 2022, 460; Slavković ym. 2022, 71; Vilkmán 2023, 115–118). Etäjohtamiseen liittyy myös väärinymmärryksen riski, vaikka tapaamisissa käytettäisiin kameravälitteistä kommunikointia apuna; ihmisillä on toisistaan poikkeavia tapoja ja kykyjä toimia vuorovaikutuksessa. Digitaidot vaihtelevat ja toisinaan tekniikkaa ei käytetä riittävästi tai tarkoituksenmukaisesti. Vuorovaikutuksen onnistumiseksi on hyvä laatia selkeät, yhteiset säännöt tapaamisiin ja palavereihin (Eklund ym. 2021, 69–71). Saavutettavuudesta on hyvä myös sopia yhteisesti; milloin ja mitä kautta kukin on saavutettavissa. Avoimen keskustelun salliminen auttaa myös ihmissuhdejohtamisessa; voidaan yhteisesti sopia kuulumisten vaihdosta ennen tai jälkeen varsinaisen agendan käsittelyä, mikä parantaa tiimihenkeä ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta. (Hurmekoski 2023)

Suurin ero lähijohtamiseen lienee se, että etäjohtamisessa työn valvominen sekä työntekijän haasteiden ja toimintakyvyn havainnointi on hankalampaa (Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Van Wartin ym. (2019) tutkimuksessa etäjohtajuuden haasteiksi nimettiin puutteellinen ja huono kommunikointi ja sen seurauksesta tapahtuvat väärinymmärrykset sekä hallitsematon viestitulva ja riittämätön digiosaaminen. Etäjohtajuudessa koettiin myös esihenkilön tuen puutetta, riittämätöntä vastuun kantamista ja huonoa muutosjohtajuutta sekä luottamuspulaa. Näin ollen tärkeimmiksi etäjohtajuudessa vaadittaviksi taidoiksi nousivat sähköisen viestinnän, etävuorovaikutusosaamisen, etätiimien muodostamisen, muutosten hallinnan ja luottamuksen rakentamisen taidot. (Van Wart ym. 2019, 80–81, 85–88; Väättäinen & Vakkala 2023, 52, 66.) Hodzic ym. (2024, 613) tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöiden sosiaalinen tuki suojaasi etätyön niiltä haittavaikutuksilta, jotka liittyivät työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja sosiaaliseen eristäytymiseen. Salin & Koponen (2023) ovat tuottaneet integroidun määritelmän, jonka mukaan etäjohtaminen on eri viestintäteknologioita hyödyntävää johtamista hajautetussa organisaatiossa. Tämän määritelmän mukaan etäjohtaminen on myös sosiaalinen prosessi, jossa johtamista ja johtajuutta tehdään sekä kasvokkain että digitaalisesti ja se edellyttää sekä vuorovaikutus- että etäjohtamisosaamista (Salin & Koponen 2023, 556).

Nielsen ym. (2022) toteavat tutkimuksensa tuloksissa, että kotona etätyöskentely Covid-19-pandemia-aikaan aiheutti henkisen työhyvinvoinnin laskua. Heidän mukaansa esihenkilöt ovat avainasemassa näiden negatiivisten vaikutusten hillinnässä. Apukeinoina he nimeävät riittävän informoinnin tarjoamisen esihenkilön ja työntekijöiden välillä ja työntekijöiden osallistamisen toimintaan. (Nielsen ym. 2022, 871.) Ratkaisevana tekijänä onnistuneessa etäjohtamisessa voidaan pitää sitä, kuinka työntekijät saadaan tuntemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta (Kallonen & Kuhmonen 2021, 14).

5.2 Hybridijohtaminen

Hybridityössä ja -johtamisessa yhdistetään etätyötä ja läsnätyötä (Hurmekoski 2023). Menestyksekkäs johtaminen perustuu yhteisiin toimintamalleihin ja päämäärän, mahdollistamiseen, rohkaisemiseen ja onnistumisten esille nostamiseen (Työterveyslaitos 2023b). Hybridijohtaminen perustuu samoihin asioihin kuin lähijohtaminen, mutta siinä korostuu tutkimusten mukaan luottamus (Sutherland & Janene-Nelson 2020, 163; Chafi ym. 2022, 304), joka rakennetaan hybridiympäristössä avoimuuden, palautteen antamisen ja yhteisöllisyyden tunteen kautta. Yhteishenki rakentuu yhteisen tekemisen kautta ja asiat saadaan tapahtumaan lähes poikkeuksetta vain toimimalla yhteistyössä toisten kanssa. Onnistuakseen yhteistyö vaatii yhteyttä ja vuorovaikutusta. Esihenkilöltä vaaditaan siis digitaalisia vuorovaikutustaitoja ja viestinnän selkeyttä, jotta hän onnistuu saattamaan työntekijät yhteyteen toistensa kanssa. Tärkeää on myös pysyä ajan tasalla työntekijöiden kuulumisista sopimalla säännöllisiä kahdenkeskisiä palavereita. (Haapakoski ym. 2020, 52, 111–113.) Hybridiorganisaatiossa toimivan ja yhtenäisen työkuultuurin rakentamisessa on kuitenkin olennaista huomioida tasavertaisesti etä- ja lähityötä tekevät työntekijät. (Eklund ym. 2021, 100–103.) Viestinnän näkökulmasta etä- ja hybridijohtaminen tarkoittaa sitä, että etsitään mahdollisimman tehokkaat tavat yhdistää sähköinen ja perinteinen viestintä (Van Wart ym. 2019, 94).

Työterveyslaitoksen tiedotteessa (2023c) nimetään neljä hybridijohtamisen kulmakiveä: yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen, johtajuuden ylläpitäminen itseohjautuvassa työyhteisössä, esimerkillä johtaminen sekä huolellinen viestintä ja yhteisöllisyyttä edistävät digitaaliset työvälineet. Oleksa-Marewska & Tokar (2022)

ovat koonneet terveydenhuollon johtamisstrategioista mallin (kuvio 5), jossa he kuvaavat tekijät, joilla on vaikutusta hybridityöntekijöiden työhyvinvointiin. He kuvaavat työhyvinvointiin vaikuttavat etäjohtamisen neljä ydinosaamisen elementtiä: keskusteluyhteys, uskottavuus, itsensä kehittäminen ja digitaaliset valmiudet. Lisäksi he listaavat 12 tärkeää johtamiskäytäntöä, jotka on jaoteltu neljään pääpiirteeseen: osallistuminen (voimaannuttaminen, tiimin johtaminen, organisointikyky), missio (yhteisen vision luominen, strategioiden ja tavoitteiden määrittely), johdonmukaisuus (perusarvojen edistäminen, sitoutumisen edistäminen, prosessien ja tiimien koordinointi) ja sopeutumiskyky (potilaskeskeisyys, muutoksen luominen ja organisaatio-oppimisen edistäminen). Heidän mukaansa näillä kaikilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin hybridityöskentelyssä. (Oleksa-Marewska & Tokar 2022, 13–14)



Kuvio 5. Malli hybridityötä tekevien työhyvinvointiin vaikuttavista terveydenhuollon johtamisstrategioista Oleksa-Marewska ja Tokaria mukailleen (Oleksa-Marewska & Tokar 2022, 15)

5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointitoiminta ei ole oma irrallinen toimintansa, vaan se luetaan olennaiseksi osaksi henkilöstöpolitiikkaa ja johtamista (Vesterinen 2006, 30). Työkulttuurissa tapahtuneet muutokset haastavat perinteisen johtajuuden ja nykyään

tarvitaan entistä enemmän uudenlaista jaettua ja voimaannuttavaa johtamista (Manka & Manka 2016, 16), mikä edellyttää avointa ja luottamuksellista keskustelua henkilöstön kanssa (Sinisammal ym. 2011, 33). Henkilöstön työhyvinvointi on organisaatiotasolla strateginen menestystekijä, joka ei synny itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista. (Manka & Manka 2016, 74, 80). Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen (Vuori & Siltala 2005, Suonsivu 2014, 164 mukaan). Manka & Manka (2016, 16) esittävät, että johtamisen onnistumiseen esihenkilö ei voi vaikuttaa yksin vaan työyhteisön jäsenet ovat tärkeä osa sitä. Työhyvinvoinnin järjestelmällisessä johtamisessa korostuu vuorovaikutteisen johtamiskulttuurin merkitys (Kallonen & Kuhmonen 2021, 72; Väättäinen & Vakkala 2023, 66), jossa henkilöstö osallistetaan osaksi organisaation toimintaa ja työntekijöiden yksilöllisiä voimavaroja tuetaan (Manka & Manka 2016, 54–55, 68). Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joustava ja kehittää jatkuvasti itseään (Manka & Manka 2016, 80).

Tiedetään, että merkittävimpiä työkyvyn ja työhyvinvoinnin taustatekijöitä ovat hyvä esihenkilöalaisyhteys ja hyvä, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen, jossa kaikille tarjotaan yhtäläinen mahdollisuus tulla kuulluksi (Hakanen 2011, 55–59; Kauhanen 2016, 92). Luottamuksen rakentaminen on keskeistä hyvässä johtamisessa. Se edellyttää oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua, avointa tiedonvälitystä sekä kaikkia arvostavaa vuorovaikutusta. (Pennonen 2021, 114, 126.) Esihenkilön avoimuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin hänet koetaan vastaanottavaksi palautteelle ja työntekijöiden mielipiteelle sekä sitä, missä määrin hän välittää riittävää ja totuudenmukaista tietoa. (Johansson, Miller & Hamrin 2014, 164.) Hult ym. (2023, 5926) kiteyttävät tutkimuksessaan johtamistyyliään vuorovaikutuksellisen johtamisen vahvistavan hoitotyön tuloksellisuutta, parantavan potilasturvallisuutta sekä henkilöstön tyytyväisyyttä esihenkilötyöhön ja työyhteisöön. Tiedetään, että palveleva ja positiivinen johtaminen (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022), johtajan tuki ja muutoksenkykyinen johtajuus vaikuttavat työntekijöiden kokemaan korkeampaan työhyvinvointiin ja alhaisempaan stressitasoon (Skakon ym. 2010, 134).

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työyhteisössä jokaiselle, mutta viime kädessä se on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Esihenkilöllä katsotaan olevan velvollisuus lainkin puitteissa jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön

tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä tunnistaa työyhteisön kuormitustekijät. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 8, § 10 § 12 & § 25.) Työkykyä ylläpitävän toiminnan käytännön keskeisiä kohteita ovat työympäristön parantaminen, työyhteisön kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen (Vesterinen 2006, 32; Manka & Manka 2016, 55). Työntekijän hyvinvointia voi edistää myös lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan hallita omaa työaikaansa (Suonsivu 2014, 45). Erityisen tärkeää johtamisessa on kiinnittää riittävän varhaisessa vaiheessa huomiota työyhteisön ongelmiin. Ongelmat työpaikalla heijastuvat yksityiselämään ja taakan kasvaessa liian suureksi, vaara työuupumukselle on olemassa. (Rauramo 2008, 145–147; Pennonen 2021, 125–126.)

Vesterinen (2006) viittaa artikkelissaan laajaan hyvinvointitutkimukseen, jonka vastauksissa johtaminen oli noussut voimakkaasti esille niin kritiikin kuin odotusten muodossa. Työhyvinvointia tukeva johtaja on oikeudenmukainen, puuttuu epäkohtiin, perustelee päätöksiään ja arvostaa työntekijöitään sekä vastaa perehdyttämisestä. Lisäksi hän huolehtii siitä, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja sopivat työntekijän sen hetkiseen elämäntilanteeseen. (Vesterinen 2006, 40, 47.) Hyvään johtamiseen kuuluu myös työtä koskevan palautteen antaminen rakentavasti sekä palkitseminen ja tunnustukset hyvästä suorituksesta (Rauramo 2008, 152; Hakanen 2011, 53).

Hyvä johtaminen on parhaimmillaan palvelevaa johtamista, jonka ydinajatuksen mukaisesti ensin tulee halu palvella ja sitten syntyy tietoinen halu johtaa. Puhutaan siis uudenlaisesta inhimillisestä ja innostavasta johtamisesta, jossa esihenkilön hyvä toiminta voi parhaimmillaan edistää merkittävästi työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista ja työn tuottavuutta. Tällainen esihenkilö omistautuu henkilöstölleen kiinnittäen huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamisiin sekä edistää työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja vahvuuksien esille nostamista (Johansson ym. 2014, 164; Manka & Manka 2016, 55). Työntekijöiden valmentaminen ja rohkaiseminen ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen sekä työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja yhteisöllisyyden rakentaminen kuuluvat myös palvelevan johtamisen ominaisuuksiin. Palvelevan johtamisen vastakohtana voidaan siis pitää hierarkkista, auktoritääristä ja välinpitämätöntä johtamista. Työpaikalle muodostuu yhteinen kulttuuri ja tapa toimia yhdessä niin, että toisia kannustetaan ja tuetaan. Esihenkilön työ myös helpottuu, kun

työyhteisössä yhteistyö on toimivaa ja työnteko sujuvaa. (Hakanen 2011, 46–47, 76–77 & 81; Työterveyslaitos 2023b.)

Työntekijöitään palveleva johtaja on aito ja rehellinen niin itselleen kuin muille ja hän toimii eettisesti ja oikeudenmukaisesti käyttämättä asemaansa väärin perustein. Esihenkilön kuuluu myös olla nöyrä, mikä lähtee itsetuntemuksesta eli siitä, että hän tunnistaa vahvuutensa ja puutteensa. Hyvä johtaminen alkaa siis ensin itsensä johtamisesta, minkä keskeisenä tavoitteena on itsensä kuuntelu ja toteuttaminen sekä hyvinvointi (Suonsivu 2014, 46). Puutteensa tunnistava esihenkilö etsii aktiivisesti itseään täydentäviä voimavaroja ja osaamista työyhteisöstään. Tästä syystä hän osaa myös arvostaa työntekijöitään. Hyvän esihenkilön kuuluu myös kyetä empaattisuuteen: hän ymmärtää muiden tunteita ja erilaisia lähtökoh- tia sekä sallii virheet ja epäonnistumiset. Luottamuksen voi saavuttaa sillä, että jokainen työntekijä kokee tulleeensa hyväksytyksi ja uskaltaa olla oma itsensä esi- henkilönsä edessä. Näiden inhimillisten ominaisuuksien lisäksi esihenkilön kuu- luu osata antaa vastuuta työntekijöilleen sekä toimia rohkeasti ja esimerkin näyt- täjänä. (Hakanen 2011, 78–80.)

Ryynänen ym. (2020) nostavat tutkimuksessaan esille valtuuttavan johtamisen käsitteen, jossa hierarkkisesta johtamisesta on siirrytty lähemmäs työntekijöitä. Valtuuttava esihenkilö tukee työntekijöiden autonomiaa edistämällä työntekijöi- den oma-aloitteisuutta, motivaatiota ja itseluottamusta. Näin työntekijät saavat enemmän vastuuta ja vapautta vaikuttaa omaan työhönsä, mikä lisää työntekijän kokemaa työn imua. Valtuuttavaan johtamiseen liittyy siis myös kiinteästi esihen- kilön ja alaisten välinen luottamus. Erityistä huomiota on kuitenkin kiinnitettävä riittävään esihenkilön tukeen ja yhteydenpitoon sekä selkeästi määriteltyihin ta- voitteisiin. Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös yhteisestä työilmapiiristä huolehti- minen, jota voi edistää esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä yhteisiä tapaamisia. (Ryynänen ym. 2020, 247–248, 257–258.)

5.4 Vuorovaikutusjohtaminen

Myös johtajuus on työelämän murroksessa ja esimerkiksi fyysisesti hajautetut toi- mintaympäristöt haastavat esihenkilön työtä. Tästä syystä johtajuus tulisi nähdä aidosti esihenkilön ja alaisen välisenä kahdensuuntaisen

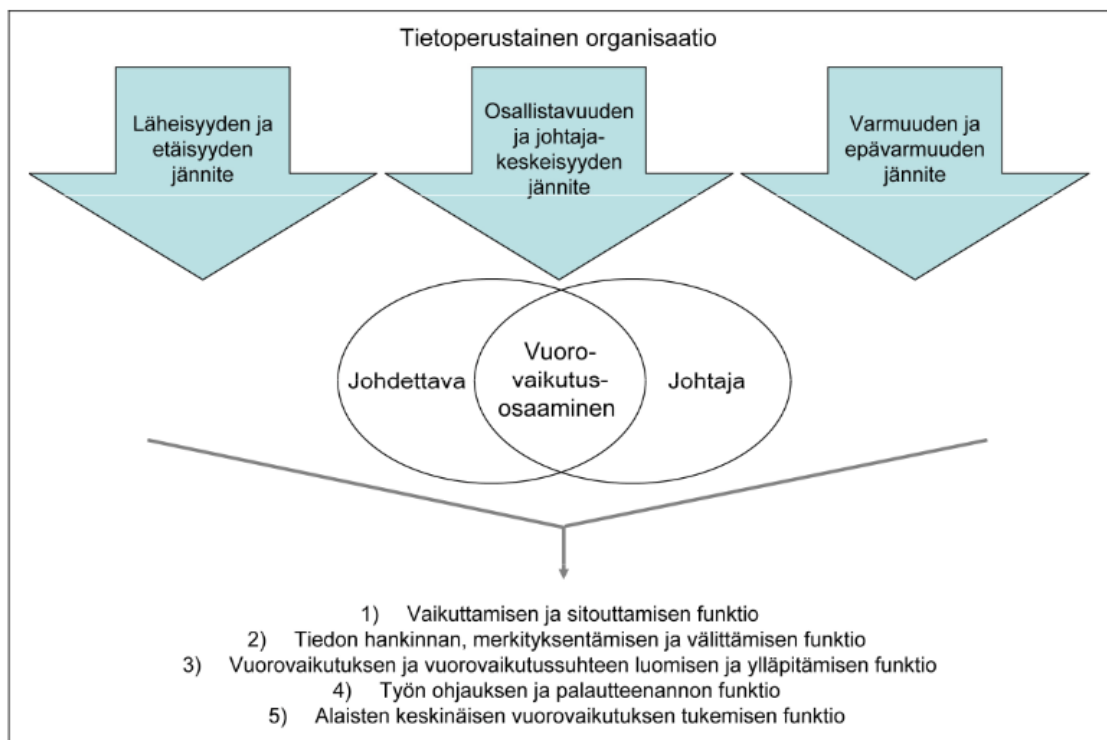
vuorovaikutusprosessina, jossa tärkeää olisi edistää ja kehittää toimivaa ja avointa vuorovaikutusta. (Kangas 2021, 281–282.) Vuorovaikutus on nostettu yhdeksi johtamisen menestystekijäksi nykypäivän globalisaatiosta, verkostoitumisesta ja digitalisaatiosta johtuen, mitkä asettavat sosiaalisille taidoille koko ajan kasvavia vaatimuksia. Vuorovaikutusjohtaminen sisältää niin ihmisten, asioiden kuin itsensä johtamisen sekä johtamisen organisaatiosta ulospäin ja organisaatioon sisäänpäin. (Kamensky 2015, 9, 212, 216–218.)

Johtajan rooli korostuu vuorovaikutuksessa. Hän tekee valinnan muun muassa siitä, millaisilla arvoilla organisaatio toimii, millaista johtamismallia se noudattaa tai millaisia toimintatapoja organisaatiossa käytetään. Vuorovaikutus on yksi tapa toimia. Työntekijöiden välistä vuorovaikutusta voi edistää näyttämällä itse mallia. Johto voi edistää vuorovaikutusta myös panostamalla vuorovaikutuksen edellyttämiin puitteisiin. (Ojala 2018, 287–293). Vuorovaikutusjohtaja määrittää henkilöksi, joka saa työntekijät vuoropuheluun sekä jakaa ja hakee aktiivisesti palautetta. Hän harjoittaa osallistavaa päätöksentekoa ja on itse avoin sekä osallistuva. (Johansson ym. 2014, 147).

Esihenkilön tehtäviin kuuluu huolehtia hyvästä ja avoimesta viestinnästä ja tiedonkulusta, ja hänen tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tukemiseen (Rajamäki & Mikkola 2017, 251; Pennonen 2021, 126; Becker ym. 2022, 460). Esihenkilöllä on siis keskeinen asema vuorovaikutuksen johtamisessa ja työntekijöiden osallistamisessa keskusteluun. Työntekijöiden osallistamisessa valinnan vapaus vaikuttaa työhyvinvointiin; joku kokee, että on tärkeää saada olla osallisena päätöksenteossa, toiselle on tärkeää, että joku toinen päättää ja kantaa vastuuta. Näin ollen on tärkeää, että osallistamiselle luodaan mahdollisuus, mutta osallistumista ei vaadita kaikilta yhdenvertaisesti. (Pennanen 2018, 57–58.) Isotalus & Rajalahti (2017) toteavat, että työnjohtamista tehdään jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutustaidot ovat yksi käytettävissä olevista johtamisen voimavaroista. Johtaja on myös osallisena vuorovaikutustilanteissa, joissa käsitellään voimakkaitakin tunteita. Näissä tilanteissa ammatillisuus asettaa vaatimuksen asian neutraalista käsittelystä; johtajalta odotetaan empaattista asennetta ja samalla pitäytymistä ammattinsa mukaisessa roolissa. Tällaiset asetelmat saattavat aiheuttaa ristiriitaisia odotuksia vuorovaikutustilanteissa. Vakkala & Syväjärvi (2020, 135) ehdottavat, että johtamista

olisi kehitettävä niin, että terveydenhuollon tietoperustainen kulttuuri perustuisi enemmän suhteille, sallisi riskinottoja ja ohjaisi luovaan toimintaan.

Rouhiainen - Neunhäuserer (2009) erittelee tutkimuksensa tuloksissa johtajan vuorovaikutusosaamisen tietoperustaisessa organisaatiossa (kuvio 6). Hänen mukaansa johtamisviestinnän jännitteet liittyvät läheisyyden ja etäisyyden, osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden sekä varmuuden ja epävarmuuden tekijöihin. Näin ollen johtamisviestintä on juuri jännitteiden hallintaa. Johtajat siis tasapainoilevat osallistavan ja johtajakeskeisen vuorovaikutuksen asteikolla; vuorovaikutuksessa tapahtuva viestintä on oltava tarkoituksenmukaista, vastattava odotuksia vuorovaikutussuhteen läheisyydestä ja oltava ohjaavaa korostamatta valta-asetelmaa. Johtajan on tiedostettava viestinnän haasteet ja hänellä tulee olla riittävä osaaminen haasteiden hallintaan. Hänen on myös tunnistettava johtamiseen kohdistuvat odotukset ja vuorovaikutustilanteiden mahdolliset jännitteet. Johtajan odotetaan olevan motivoitunut viestimään vuorovaikutukseen jännitteistä ja haasteista huolimatta. (Rouhiainen - Neunhäuserer 2009, 176–177.)



Kuvio 6. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175)

Pennanen (2018) listaa hallinnollisen vuorovaikutuksen kolme ulottuvuutta: työn yhteisyyden hallinta, vastuun hallinta ja instituution hallinta. Näissä vuorovaikutukseen pohjautuvissa prosesseissa muodostetaan roolit, joiden mukaisesti on oikeutus tiettyyn toimintaan. Kuinka selkeitä nämä roolit ovat, määrittelee sen, millainen merkitys niillä on yksilön ja työyhteisön kannalta työhyvinvoinnin tukemisessa. Hoitotyössä on tärkeää, että vastuut ja velvollisuudet on tarkkaan määriteltä. Hallinnollisessa työssä vastaavien tarkkaan määriteltujen rajojen voi katsoa ajoittain haittaavan tarkoituksenmukaista toimintaa. Hallinnollisessa vuorovaikutuksessa korostuu organisaatioon liittyvän tiedon välittäminen. Toisin sanoen organisaatio rakentuu hallinnollisessa vuorovaikutuksessa, mikä samalla muokkaa itse organisaatiota. (Pennanen 2018, 55–56, 59–61.)

Johtamisen näkökulmasta vuorovaikutuksen tulisi siis olla valmentavaa, työntekijöitä motivoivaa ja keskusteluun kannustavaa (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 166). Johtajan hyvä vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä työyhteisössä koettuun työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työn tuloksiin, psykologisen turvallisuuden kokemukseen ja työhyvinvointiin. Johtajat luovat näin omalta osaltaan avointa vuorovaikutusilmapiiriä. (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 181; Isotalus & Rajalahti 2017; Fowler, Robbins & Lucero 2021). Etäjohtaminen luo vuorovaikutukselle omat haasteensa, kun johtaja ja työntekijä työskentelevät etäällä toisistaan; vuorovaikutus tapahtuu uudenaikaisessa ympäristössä. Johtajat tarvitsevat uutta digitaalista osaamista, jotta vuorovaikutus palvelee työyhteisön perustehtävää ja yhteistyötä. (Laulainen ym. 2020, 166–169, Väättäinen & Vakala 2023, 66–67.) Esihenkilön ja alaisen välinen suhde on yksi tärkeimmistä organisaation työsuhteista, ja sen sanotaan olevan itseasiassa johtajuuden perusta (Kangas 2021, 278).

6 TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETELU

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten hybridityötä tekevät esihenkilöt näkevät hybridijohtamisen ja siihen liittyvien vuorovaikutusosaamisen haasteiden vaikuttavan hybridityössä työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvointiin ja millaista hybridijohtamisen vuorovaikutusosaamista esihenkilöt kokevat tarvitsevansa työssään työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteena on tuottaa tietoa hybridiesihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen vaikutuksista työhyvinvointiin sekä heidän tarpeistaan vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi ja tarjota ideoita sekä esihenkilöille että työnantajille muun muassa esihenkilökoulutuksien suunnitteluun. Tällä tutkimuksella voidaan tuottaa kehittämisideoita hybridijohtamisen vuorovaikutusosaamisen tueksi.

Tutkimuskysymykset:

1. Mikä on hybridityötä tekevien esihenkilöiden näkemys vuorovaikutusosaamisen haasteista hybridijohtamisessa ja niiden vaikutuksesta omaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin?
2. Millainen vuorovaikutus on esihenkilöiden näkemyksen mukaan tarkoituksenmukaista suhteessa työhyvinvointiin?
3. Millaista vuorovaikutusosaamisen vahvistamista hybridityötä tekevät esihenkilöt kokevat tarvitsevansa jatkossa?

7 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

7.1 Menetelmänä tapaustutkimus

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellista elämää ja tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Valitsimme opinnäytetyömme tutkimusasetelmaksi tapaustutkimuksen. Sitä voidaan käyttää selittämään, kuvaamaan tai tutkimaan tapahtumia, ilmiöitä tai syy-seuraussuhteita niissä arkipäivän yhteyksissä, joissa ne esiintyvät (Crowe ym. 2011, 1, 4; Erikson & Koistinen 2014, 5–8), kun tarkoituksena on saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa valitusta aiheesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2007, 130). Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa kehittämisideoita ajankohtaisesta ilmiöstä huomioiden vaikuttavat olosuhteet (Yin 2009, 4, 18; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52).

Tavoitteenamme on tuottaa tietoa Pohjois-Pohjanmaan ja Pohjois-Karjalan hyvinvointialueiden hybridityötä tekevien ja hybridijohtamisen kohteena olevien esihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen vaikutuksista työhyvinvointiin sekä heidän tarpeistaan vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi. Tavoitteenamme sopii tapaustutkimukseen, sillä haluamme tuottaa tietoa tämän hetken tilanteesta ja kehittämisideoita jatkoon. Lähestymme aihetta fenomenologisella otteella (Vilkkä 2021, 123–124). Tähän lähestymistapaan liittyy tulkinnallisuus, joten mukana on myös hermeneuttinen ulottuvuus; kuinka haastateltavat ilmaisevat kokemuksiaan ja kuinka tutkijat osaavat tulkita niitä. Fenomenologiaan liittyy ajatus ihmisten rakentamasta ja tuottamasta maailmasta. Kukin yksilö on omalla tavallaan suhteessa maailmaan, jossa yksilölliset kokemukset rakentuvat merkityksistä. Fenomenologisen merkitysteorian mukaan ihmisen toiminta on myös enimmäkseen tarkoituksellisesti johonkin suuntautunutta. (Miettinen 2010, 151; Laine 2018, 25–32; Tuomi & Sarajärvi 2018, 30.) Tämä tutkimusote vaatii tutkijoilta tietoisuutta heidän omista lähtökohdistaan ja ennakkoluuloistaan suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Yin 2009, 69).

7.2 Opinnäytetyöprosessin etenemisen vaiheet

7.2.1 Teoreettinen viitekehys ja tiedonhaku

Laadullinen tutkimus on aina empiiristä eli erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin perustuvaa, eikä sitä ole mahdollista tehdä ilman teoreettisia kiinnekohtia (Juhila 2021). Teoria tarjoaa käsitteitä ja ohjaa tiedon etsintää sekä toimii myös tehtyjen havaintojen peilauspintana (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Tämän tutkimuksen keskeinen tietoperusta muodostui kolmesta pääteemasta, joita ovat hybridijohtaminen, työhyvinvointi ja vuorovaikutus. Nämä ovat myös tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet. Hybridityö ja hybridijohtaminen ovat käsitteinä varsin tuoreita, ja ne pitävät sisällään sekä läsnä- että etätyöskentelyn ja -johtamisen käsitteet. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja esittelemme sitä työhyvinvointimallien ja työn imun käsitteiden sekä työntekijän ja työyhteisön roolien kautta. Vuorovaikutuksen osalta tässä tutkimuksessa keskeistä on työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus erityisesti työhyvinvoinnin ja hybridiviestinnän näkökulmista.

Tiedonhaku on toteutettu sähköisiä tietokantoja hyödyntäen manuaalisella tiedonhaulla. Käytettyjä tietokantoja olivat LUC-finna, finna.fi, PubMed, Medic ja Google Scholar. YSO-asiasanakirjaa käytimme asiasanojen määrittämiseen. Käytettyjä hakusanoja olivat: etäjohtaminen, lähijohtaminen, etätyö, vuorovaikutus, työhyvinvointi, yhteisöllisyys, interaction, remote management and health care, remote work, communication, well-being at work and health care. Kokeilimme myös muita asiasanoja, kuten hybridijohtaminen, hybridityö, hybrid management ja hybrid work, mutta nuo eivät tuottaneet juurikaan tuloksia.

Tiedonhaussa on käytetty laajasti sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä. Lähteiksi hyväksyimme ajantasaisia ja luotettavaksi arvioituja julkaisuja. Pyrimme myös pidättäytymään mahdollisimman tuoreissa lähteissä, mutta erityisesti suomalaisista lähteistä löytyi hieman vanhempaa kirjallisuutta, jossa asiat oli esitelty hyvin laajasti ja kattavasti erityisesti työhyvinvoinnin osalta.

7.2.2 Aineiston keruu ja kohderyhmä

Tapaustudkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tapauksesta, joten usein yhdistellään useita eri aineistoja, kuten esimerkiksi

haastatteluja, havainnointia, tilastoja, tapauksesta kertovia asiakirjoja ja mediajuttuja (Vuori 2023). Erilaiset haastattelut ovat kuitenkin eniten käytetty aineistonkeruumenetelmä (Yin 2009, 106), sillä tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen, jolloin nämä toimijat ovat kyseisen kehitettävän ilmiön asiantuntijoita, jotka voivat kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2015, 53–56).

Aineistonkeruutapana käytimme puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelu etenee etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja kysymysten avulla (liite 3). Teemat nousivat teoriataustasta ja liittyvät työhyvinvointiin, hybridijohtamiseen ja vuorovaikutukseen. Tämä aineistonkeruutapa on joustava (Yin 2009, 106) ja haastateltavalta voi pyytää tarkennuksia vastauksiinsa haastattelun edetessä (Puusa 2020, 98–99; Tuomi & Sarajärvi 2018, 62–64). Teemahaastattelun aihepiirit oli ennalta määrätty, mutta tästä menetelmästä puuttuvat strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys. Valmiiksi määritelly haastattelurunko on enemmänkin tukilista, jotta kaikki teema-alueet tulee käytyä läpi. Eri haastatteluissa teemojen painotukset saattoivat poiketa ja kohdentua esimerkiksi haastateltavien työnkuvan mukaan. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 29–30) Vaikka haastattelu on enemmänkin keskustelevaa, on koko haastatteluprosessin ajan tärkeää olla johdonmukainen; tutkijan on pidättäydyttävä tutkimuslinjassa tutkimusprotokollansa mukaisesti ja esitettävä kysymyksiä puolueettomasti. (Yin 2009, 106–107.) Haastattelukysymyksissä oli myös yksi mielipidekysymys, jossa käytettiin Likertin asteikkoa. Sen periaatteena on samanmielisyyden väheneminen tai kasvaminen keskikohdasta vastakkaisiin suuntiin. Asteikko voi olla 4–9-portainen. (Vilka 2007, 46.) Tässä tutkimuksessa käytetty asteikko oli 5-portainen.

Kaikki haastattelut toteutettiin vuoden 2024 toukokuun aikana. Alkuperäinen suunnitelma oli, että molemmat tutkijat haastattelevat omien hyvinvointialueidensa esihenkilöt. Päätimme kuitenkin toteuttaa kaikki haastattelut yhdessä luotettavuuden turvaamiseksi. Pitkien välimatkojen vuoksi haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams- ohjelmaa hyödyntäen. Vaikka haastattelurunko (liite 3) oli etukäteen suunniteltu ja kysymykset laadittu teemoittain, haastattelut etenivät luonnollisen keskustelun mukaisesti niin, että haastattelijat varmistivat haastattelun edetessä, että kaikkiin keskeisiin, ennalta määriteltyihin teemoihin (työhyvinvointi, vuorovaikutus ja hybridijohtaminen) saadaan vastaukset.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksenmukaisuus määrittää tutkimukseen osallistujat ja tällöin ei tarvita satunnaistamista tai määrällistä edustusta, vaan halutaan enemmänkin teoreettista edustavuutta (Kylmä & Juvakka 2007, 58). Haastatteluiden valintakriteerinä käytimme eliittiotantaa, joka tarkoittaa, että haastateltavilla oletetaan olevan tutkijoiden ennakkokäsityksen mukaan mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72; Puusa 2020, 106–112). Haastatteluun valitsimme yhteensä kuusi esihenkilöä Pohjois-Pohjanmaan ja Pohjois-Karjalan hyvinvointialueilta. Haastateltavat olivat itse hybridiesihenkilöitä tai hybridijohtamisen alaisena toimivia esihenkilöitä. Koska otanta on pieni, emme haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi määrittele heitä tässä tarkemmin. Haastateltavien työyksiköiden määrittelyllä ei myöskään ole tutkimusten tulosten kannalta merkitystä.

Saatuamme tutkimusluvan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelta lähetimme haastattelupyynnöt (liite 2) valitsemillemme Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen esihenkilöille 29.4.2024 ja myönteisiä vastauksia tuli ensin vain yksi. Muistutus lähetettiin reilun viikon päästä 7.5.2024, jonka jälkeen myönteisiä vastauksia tuli kaksi. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella ensimmäiset haastattelupyynnöt lähetettiin heti luvan saamisen jälkeisenä seuraavana arkipäivänä 13.5.2024. Näihin vastasi myönteisesti kaksi esihenkilöä. Pyynnöt uusittiin 16.5.2024, minkä jälkeen Pohjois-Karjalan hyvinvointialueelta saatiin sovittua yhteensä kolme haastattelua. Lopulta saimme sovittua siis kuusi haastattelua, kolme molemmilta hyvinvointialueilta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistuminen tutkimukseen pyydettiin kuittaamaan vastaamalla sähköpostiin. Kaikille haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen ja kaikki halusivat saada haastattelukysymykset ennakkoon.

Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa 60 minuuttia, mutta haastattelujen kestot vaihtelivat 22 ja 77 minuutin välillä. Videotiedostoja syntyi haastatteluista yhteensä noin viisi tuntia ja litteroituja Microsoft Word-tiedostoja yhteensä 159 sivua fontin ollessa Times New Roman kokoa 10. Suuret vaihtelut haastattelujen kestossa liittyivät haastateltavien persoonallisiin tapoihin käsitellä asiaa.

7.3 Teorianohjaama aineiston analyysi

7.3.1 Analyysin eteneminen

Aineiston analyysin lähestymistavaksi valitsimme teorianohjaaman analyysin. Sillä verrataan aineistoa, teoretietoa ja tutkijan tulkintaa, tehdään abduktiivista päättelyä. Perinteisesti laadullisen tutkimuksen analyysi toteutetaan joko induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisessa lähestymisessä päättelyprosessi etenee yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisessa puolestaan yleisestä yksittäiseen. Induktiivisessa analyysissä aineisto ohjaa teoreettista kokonaisuutta ja deduktiivisessa lähestymistavassa aikaisempi tieto tai teoria ohjaa itse analyysiä. Abduktiivinen päättely mahdollistaa teorianmuodostuksen tilanteessa, jossa havainnot tehdään jonkin tietyn ajatuksen ohjaamana; sisältö muodostuu aineistolähtöisesti, mutta lopputulos muotoutuu taustateoriassa määritellyn mukaisesti. Abduktiivisessa analyysissä teoretietoa käytetään analyysin apuna; analyysillä ei pyritä testaamaan aiempaa tietoa, vaikka sen vaikutus on tunnistettavissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–81). Yhdistämällä teorianohjaamassa analyysissä haastattelumalla saadun aineiston ja kirjallisuudesta kerätyn teoretiedon, toivomme välttävämme puhtaasti aineistolähtöisen analyysin ongelman tutkijoiden ennakkokäsitysten vaikutuksesta analyysiin ja tuloksiin, kun aiemman tiedon vaikutus tunnistetaan analyysissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Näin pääsisimme tutkimaan aiheemme syy-seuraussuhteita ja luomaan syvempää käsitystä valitsemastamme aiheesta. Tutkijan tulee olla tietoinen omista ennakoasenteistaan, ne vaikuttavat aineiston tulkintaan ja tulkintojen uskottavuuteen (Vilkkä 2021, 28).

Laadullinen tutkimusanalyysi aloitetaan päättämällä, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja tämä pidetään analyysissä keskeisenä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Haastatteluista saadut puhutut aineistot litteroidaan tekstiksi ennen analyysiä ja ne käsitellään tässä muodossa käyttämällä laadullisen tutkimuksen analyysiohjelmaa (Kylmä & Juvakka 2007, 65; Vilkkä 2021, 118). Seuraavaksi listataan kuhunkin aineiston kategoriaan liittyvät havainnot, tämän jälkeen muodostetaan aineistosta nousevat alakategoriat. Analyysin kolmannessa vaiheessa aineistoa ja teoriaa verrataan ja neljännessä vaiheessa tehdään tulkintaa. (Vilkkä 2021, 112–114; Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Haastattelemalla kerätty aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja on haastateltavien tulkintaa aiheesta. Tutkimus tehdään sosiaalisessa kontekstissa, mikä vaikuttaa itse tutkimukseen. On syytä huomioida, että tutkija saattaa tulla sokeaksi omalle tutkimukselleen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197.) Aineistoon voi tulla virheitä tutkijan haastattelutavan myötävaikutuksesta, tai kysymyksen tai jonkin käytetyn termin tulkintavirheestä (Puusa 2020, 97, 102; Kiviniemi 2018, 64–65).

7.3.2 Haastattelujen kuunteleminen ja litterointi

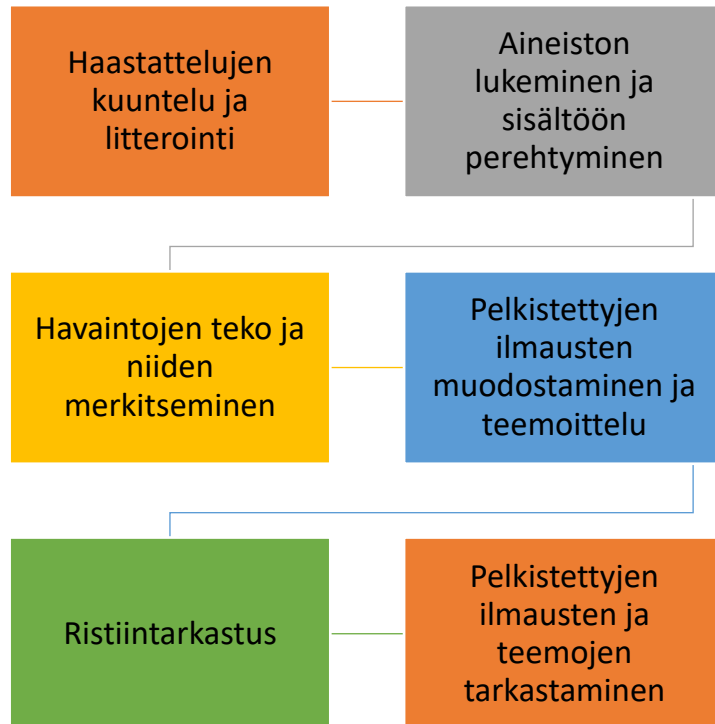
Haastatteluaineisto tallennettiin ensin videotiedostoina Microsoft Teams -sovelluksella, jonka jälkeen ne litteroitiin Teams-sovelluksen tekstitystyökalulla. Haastattelut deidentifioitiin tutkijoiden toimesta Microsoft Wordiin doc-muodossa ennen aineiston siirtoa analyysiohjelmaan. Samalla tehtiin litterointien sisällön tarkastus, sillä Teams-sovelluksen tekstitystyökalu ei ollut kyennyt tunnistamaan esimerkiksi kaikkia muresanoja oikein tai tunnistamaan haastateltavan puhetta päällekkäisen puheen aikana. Deidentifointi toteutettiin käytännössä niin, että haastateltavat merkattiin aineistoon koodeilla H1–H6 sattumanvaraisessa järjestyksessä.

7.3.3 Havaintojen merkitseminen, pelkistäminen ja teemoittelu

Aineiston käsittelyssä käytettiin Atlas.ti-analyysiohjelmaa. Haastatteluaineistosta nostettiin analyysiohjelmassa esiin ne havainnot, jotka kiinnostivat tutkijoita ja olivat jollain tapaa yhteydessä tutkimuksen taustateoriaan. Nämä kohdat kiteytettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi samalla, kun niistä muodostettiin teemajoukkoja.

Aineiston havaintojen merkitseminen, pelkistettyjen ilmaisujen muodostaminen ja niiden teemoittelu aloitettiin tutkijoiden yhteistyönä. Ensimmäisen haastattelun analysoinnin jälkeen tutkijat jakoivat loput haastattelut yksin analysoitaviksi. Tähän ratkaisuun päädyttiin ajankäytön hallitsemiseksi, kun oli varmistettu, että molemmat tutkijat tekivät analyysiä samalla tavalla. Tämän jälkeen analysoitu aineisto tarkastettiin ristiin niin, että yksin analysoidut aineistot tarkastettiin toisen tutkijan toimesta. Näin pyrittiin parantamaan analyysin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Ristiin tarkastuksen jälkeen havaintoja, pelkistettyjä ilmauksia ja teemoja käytiin yhteistyössä läpi useita kertoja. Joitain pelkistettyjä ilmaisuja

yhdistettiin, poistettiin tai muotoiltiin sitaatin sisältöä paremmin vastaaviksi. Teemoja tarkasteltiin samalla periaatteella. Niiden otsikointia muutettiin ja joitain teemoja yhdisteltiin verraten niitä samalla teoriataustaan. Aineiston analyysin vaiheet ja eteneminen on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Haastatteluaineiston abduktiivisen analyysin eteneminen

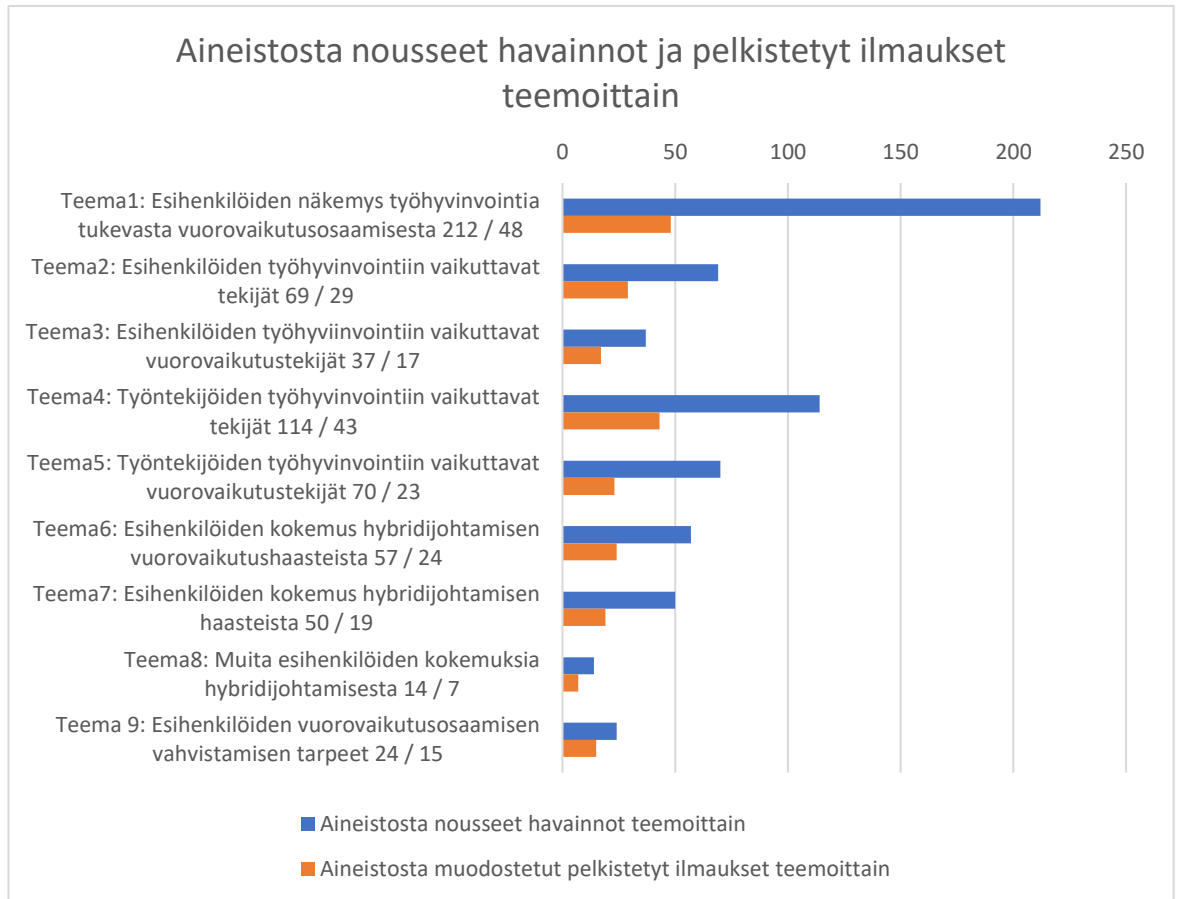
Analyysin tässä vaiheessa päädyttiin tarkastelemaan asetettuja tutkimuskysymyksiä suhteessa tähänastiseen aineiston analyysiin. Tutkimuskysymyksiä päätettiin tarkentaa nykyiseen muotoonsa aineiston analyysin jälkeen ja ennen tulosten esittelyä. Tutkimuskysymyksiä tarkennettiin vastaamaan hybridijohtamisen, vuorovaikutushaasteiden ja työhyvinvoinnin näkökulmaa.

Yhteensä kuudesta haastattelusta saatu aineisto oli laaja. Tätä kuvaa myös se, että aineistosta nousi yhteensä 647 havaintoa, joista muodostui lopulta yhteensä 251 pelkistettyä ilmausta. Osassa havainnoista oli useita pelkistettyjä ilmauksia useisiin teemoihin liittyen.



Kuvio 8. Haastatteluaineistosta muodostetut teemat

Kuviossa 8 on esitettyä haastatteluaineistosta muodostetut teemat. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettuja teemoja syntyi yhteensä yhdeksän. Kuviossa 9 on kuvattu aineistosta nousseiden havaintojen määrät teemoittain ja aineistosta muodostettujen pelkistettyjen ilmausten määrät teemoittain. Kuvion teeman otsikon perässä on havaintojen määrä ja kauttamarkin jälkeen niistä johdettujen pelkistysten määrä. Noin puolet havainnoista koskivat teemoja 1, 4 ja 5 eli esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvointia tukevasta vuorovaikutusosaamisesta, työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia vuorovaikutustekijöitä. Eniten ilmauksia löytyi teemoista 1 ja 4 eli esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvointia tukevasta vuorovaikutusosaamisesta ja työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 9. Aineistosta nousseiden havaintojen ja pelkistettyjen ilmausten määrät teemoittain

8 TULOKSET

8.1 Tutkimukseen osallistuneiden esitiedot

Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä kuusi Pohjois-Pohjanmaan ja Pohjois-Karjalan hyvinvointialueilla työskentelevää esihenkilöä. Teemahaastatteluiden alussa kartoitettiin esihenkilöiden esitietoja työkokemuksen ja työajan jakautumisen osalta lähi- ja etätyöhön. Kaikki haastatellut toimivat tällä hetkellä esihenkilöinä ja työkokemus esihenkilötyöstä vaihteli 2,5 ja 10 vuoden välillä ja oli keskimäärin noin 6,5 vuotta. Neljä näistä haastatelluista toimi selkeästi enemmän etä-esihenkilöinä, kun kahdella etäjohtamiseen käytetty työaika oli huomattavan pieni. Etätyöhön käytetty työaika vaihteli viiden ja kahdeksankymmenen prosentin välillä. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin itse hybridijohtamisen kohteina. Haastateltujen esitiedot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Teemahaastateltujen esihenkilöiden esitiedot esihenkilötyön osalta

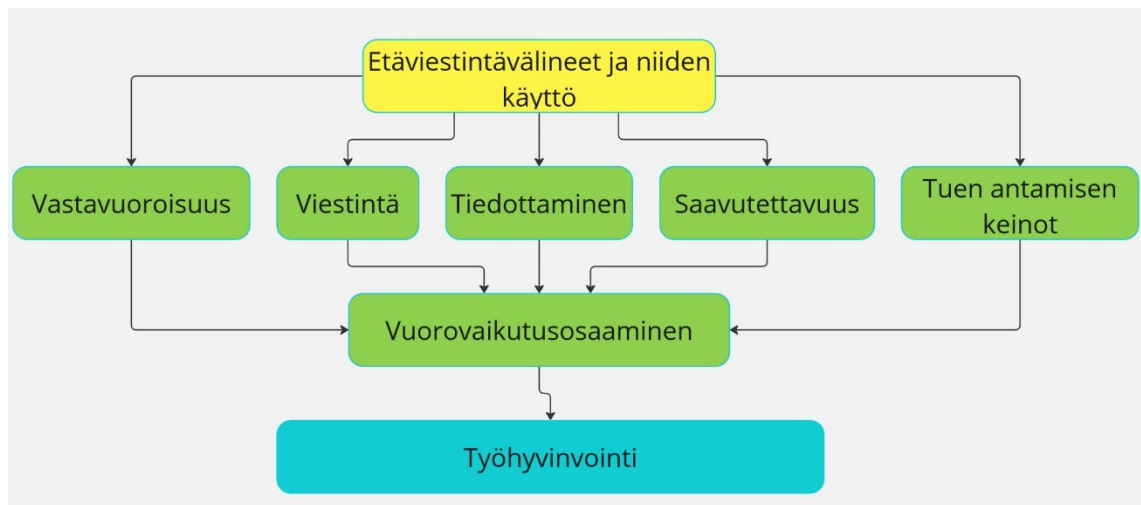
Haastateltava	Esihenkilötyökokemus vuosina	Hybridiesihenkilönä toimiminen Kyllä/Ei	Työajasta lähijohtamista prosentteina	Työajasta etäjohtamista prosentteina	Johdettava työntekijämäärä	Haastateltava itse hybridijohdettavana Kyllä/Ei
H1	2,5	Kyllä	50 %	50 %	25	Kyllä
H2	6	Kyllä	95 %	5 %	60	Kyllä
H3	7	Kyllä	95 %	5 %	35	Kyllä
H4	9	Kyllä	35 %	65 %	30	Kyllä
H5	10	Kyllä	20 %	80 %	25	Kyllä
H6	4	Kyllä	25 %	75 %	43	Kyllä
Keskiarvo	6,4	-	53 %	47 %	36	-

8.2 Vuorovaikutusosaaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen hybridityöyhteisössä

Tutkimustulokset esitetään aineiston analyysivaiheessa muodostettuja teemoja hyödyntäen. Tässä kappaleessa esitetään kooste päätuloksista, minkä jälkeen tulokset esitellään tutkimuskysymyksien mukaisesti. Hybridijohtamisen haasteet liittyvät suurelta osin etäjohtamisen haasteisiin, joten tuloksien esittelyssä

käytetään molempia käsitteitä riippuen asiayhteydestä. Työntekijöillä tarkoitetaan haastateltujen esihenkilöiden johdettavia työntekijöitä.

Onnistuneen ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen perustana hybridityöyhteisössä haastatellut pitivät molemminpuolista luottamusta ja aitoja kohtaamisia esihenkilön ja työntekijän välillä. Onnistunut vuorovaikutus koettiin työhyvinvoinnin yhtenä merkittävänä osatekijänä ja oleellisena työvälineenä. Vuorovaikutusosaamiseen liittyvät tulokset liittyivät pääasiassa vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden tärkeyteen sekä viestinnän ja tiedottamisen oikea-aikaisuuteen ja määrään. Tärkeäksi asianmukaisen vuorovaikutuksen osalta koettiin esihenkilön saavutettavuus ja työntekijöiden tukeminen. Tuen osalta työyhteisön tarjoama tuki sekä esihenkilöille että työntekijöille lisäsi molempien työhyvinvointia. Etätyössä tuen antamiseen liittyivät oleellisesti etäviestintävälineiden käytön ja niiden monimuotoisuuden hallinta. Edellä mainittujen tekijöiden keskinäiset suhteet on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin hybridityöyhteisössä

Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet aiheutuivat esihenkilöiden näkemyksen mukaan fyysisestä etäisyydestä esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Viestintään ja tiedottamiseen liittyvät asiat koettiin tärkeiksi, mutta ne aiheuttivat samalla haasteita hybridiesihenkilötyölle etätyötä tehdessä. Haastatellut esihenkilöt kokivat tärkeäksi luoda läsnäolon tunnetta työntekijöille, mutta kokivat tämän

käytännössä vaikeaksi. Samoin työntekijöiden osallistaminen etätyössä tuotti esihenkilöille haasteita.

Esihenkilöt tunnistivat tarpeen sekä omien että työntekijöiden vuorovaikutusosaamisen vahvistamiselle. Parhaaksi keinoksi osaamisen lisäämiseksi todettiin erilaiset koulutukset. Yhtenä vahvistamisen keinona esihenkilöt näkivät omalta esihenkilöltä saadun palautteen sekä kahdenkeskiset tapaamiset. Esihenkilöt kaipasivat keinoja myös etätyöntekijöiden tukemiseen ja riittävän ja oikea-aikaisen vuorovaikutuksen, viestinnän ja tiedottamisen määrittelyyn. Haastavien tilanteiden läpikäymiseksi kaivattiin lisää tukea esihenkilöille.

8.3 Vuorovaikutusosaamisen ja hybridijohtamisen haasteet ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin

Yksi tutkimuskysymyksistä koski vuorovaikutusosaamisen haasteita hybridijohtamisessa ja tarkoitus oli selvittää, miten esihenkilöt kokevat vuorovaikutuksen vaikuttavan hybridityössä työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvointiin. Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimustulokset liittyen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen hybridijohtamisen vuorovaikutushaasteista sekä hybridijohtamisen haasteista. Teemahaastatteluiden tuloksia tarkastellaan työhyvinvoinnin positiivisten ja negatiivisten vaikutusten osalta, ja ne eritellään työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmiin. Hybridijohtamisen haasteet ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin on esitelty vuorovaikutushaasteiden jälkeen.

8.3.1 Hybridijohtamisen vuorovaikutushaasteet

Hybridijohtamisen vuorovaikutushaasteet liittyvät esihenkilön fyysiseen etäisyyteen. Tähän liittyvät keskeiset haasteet on kuvattu kuviossa 12. Ongelmia koettiin eniten viestintään ja sosiaalisiin suhteisiin liittyen. Lähes kaikki haastatellut toivat esille sanattoman viestinnän välittymisen etäältä, mikä haastaa niin työntekijöiden tulkitsemisen kuin myös esihenkilön oman viestimisen työntekijöiden suuntaan. Etäältä on hankala aistia eleitä, ilmeitä ja kehon kieltä, vaikka palaverissa olisi kamerat päällä ja osallistujat näkevät toisensa. Kun sanatonta viestintää ei pysty aistimaan, eivät esihenkilöt koe pystyvänsä aistimaan myöskään ilmapiiriä, jolloin he joutuvat toimimaan kuullun tiedon varassa. Tämä vaikeuttaa nopeaa reagoitua tilanteisiin, jotka sitä vaatisivat.

Kyllähän se on niinku juurikin se että ei ei tiedä kaikkea eikä näe kaikkea samalla tavalla sitten niin tavallaan ei ehkä pysty puuttumaan asioihin välttämättä tarpeeksi nopeasti tai tän tyyppisiä. (H3)

Haasteita koettiin myös viestintään liittyen. Tiedotuksen tärkeys nousi esihenkilöiden kokemuksissa esille ja he kokivat epävarmuutta siitä, minkä verran tietoa on hyvä jakaa ja millä tavalla. Suullisesti jaettu tieto tavoittaa vain läsnäolijat. Toisaalta kirjoitetun tiedon osalta on vaikea varmistaa, että se tavoittaa työntekijät. Haastateltujen kokemuksien mukaan osa työntekijöistä haluaisi saada tietoa paljon, kun toisille riittäisi vähemmän. Etäjohtamisessa on myös riski, että viestintä voi jäädä toteutumatta, koska se edellyttää aina aktiivista etäyhteyden käyttämistä, kun työpaikalla asioita voi tuoda esille luontevasti satunnaisten kohtaamisten yhteydessä. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan työntekijät saattavat kokea vaikeaksi yhteyden ottamisen esihenkilöön, jos he arvioivat asiansa vähäiseksi tai ovat epävarmoja siitä, voiko esihenkilön työnteon keskeyttää.

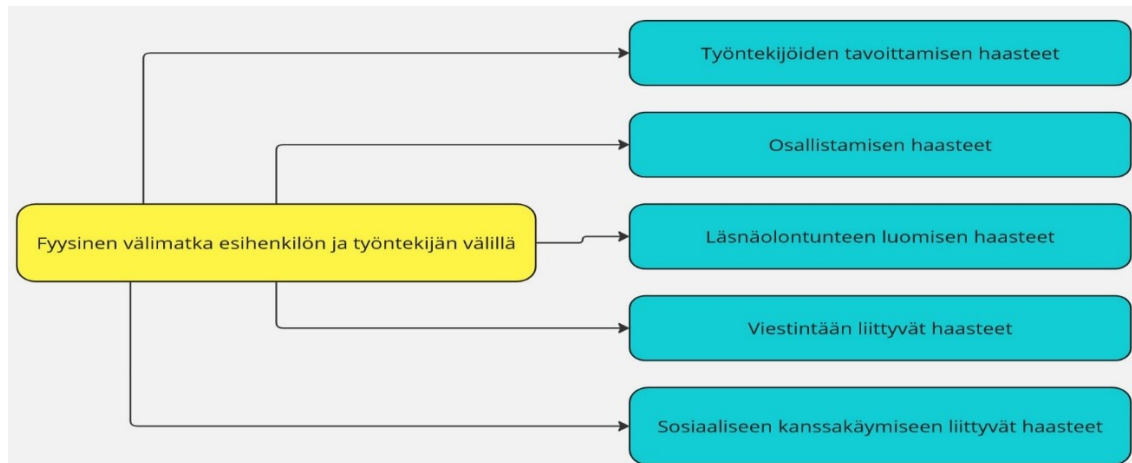
– – kun ei pysty heti käytävällä hihasta nykäseen – – niin saattaa – – [jäädä] sanomatta ne asiat – – kun se edellyttäisi sen, että nyt otetaan puhelu ja soitetaan tai laitetaan sähköposti niin – – se jää tekemättä syystä tai toisesta – – että se vie osan siitä viestinnästä, että se häviää, että sitä ei tapahdu koskaan ja sitten myös se spontaanisuus siitä jää – – ehkä vähemmälle. (H6)

Sosiaaliset kanssakäymiset koettiin myös jäävän vähemmälle etäjohtamisessa, mikä vaikuttaa vuorovaikutuksellisuuteen. Läsnäjohtamisessa esihenkilöt kokivat spontaaneja kohtaamisia työntekijöiden kanssa niin kahvipöydässä kuin käytävillä. Etätyössä epävirallisia kohtaamisia ei ole, minkä vuoksi vuorovaikutustilanteet tulee aikatauluttaa. Myös työntekijöiden saavutettavuus ja ajan tasalla pitäminen koettiin haasteeksi. Esihenkilöt kokivat haasteita myös läsnäolon tunteen luomisessa etäältä sekä sen, miten välittää työntekijöille kokemuksen osallisuudesta ja kuulluksi tulemisesta tai osallistaa työntekijöitä etäältä. Vuorovaikutusosaamisen tärkeys ja haasteellisuus nousi esille hybridijohtamisessa. Haasteellisuutta lisäävät työntekijöiden vuorovaikutusosaamisen puutteet sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyserot vuorovaikutusosaamisen tärkeydestä.

– – saada kaikki niinku osallistumaan ja kokemus siitä, että pystyy osallistumaan tai olla osallisena siinä. (H5)

Muut vähemmälle huomiolle jääneet tulokset koskivat uusia työntekijöitä ja jatkuvan yhteyden ylläpitämisen haastetta. Uusin työntekijöihin tutustuminen on

hankalampaa etäältä. Myös erityisesti haastavien tilanteiden läpikäymisessä koettiin ongelmia; läsnäjohtamisessa tilanteiden hoitaminen on nopeampaa. Haastavat tilanteet koettiin tärkeiksi hoitaa kasvotusten, mikä vaatii etäjohtajana toimiessa tapaamisen aikatauluttamisen eri tavoin kuin lähityöskentelyssä.



Kuvio 12. Keskeiset hybridijohtamisen vuorovaikutushaasteet

8.3.2 Vuorovaikutusosaamisen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin

Kaikki haastatellut näkivät vuorovaikutusosaamisen suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin erittäin tärkeänä (asteikko 1–5). Vastauksissa nousi esille selkeästi esihenkilön läsnäolon ja saatavuuden sekä työntekijän kuulluksi tulemisen kokemuksen tärkeys. Luottamuksen esihenkilön ja työntekijän välillä koettiin auttavan esihenkilö-työntekijäsuhteen rakentamisessa, jolloin jatkuvan keskusteluyhteyden ylläpitäminen helpottuu ja työntekijä voi kokea tulleen kuulluksi.

Tosi tärkeitä on esihenkilön vuorovaikutustaidot, että se on se kaikki mitä me millä me täällä pelataan käytännössä. (H3)

Haastateltujen esihenkilöiden näkemyksen mukaan työyhteisön myönteisellä ilmapiirillä on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Kun työyhteisössä vaalitaan avoimuutta sekä toisia arvostavaa, kannustavaa ja positiivista asennetta, koetaan työyhteisön ilmapiiri myönteiseksi ja työntekijä voi kokea olonsa turvalliseksi. Tällaisessa työyhteisössä on olemassa jatkuva keskusteluyhteys ja vuorovaikutuksessa pyritään sen olevan kunnioittavaa ja rakentavaa.

Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu se – – että – – pystytään sillain niinku rakentavasti ja kunnioittavasti ja sillä se toinen – – pystyy säilymään ehyenä vaikeissakin tilanteissa. (H6)

Esihenkilöiden puutteelliset sosiaaliset tai kohtaamisen taidot johtavat haastattelujen näkemysten mukaan työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentymiseen; jos esihenkilö ei osaa havainnoida ja ymmärtää työntekijää, ei työntekijä voi tulla kuulluksi. Vastausten mukaan työntekijälle välittyy kokemus, ettei häntä arvosteta, jos esihenkilö ei ole läsnä ja kuule työntekijää. Vastavuoroisuuden tärkeys nousi myös esille vastauksissa ja haastatelluista puolet toivat esille nykypäivän johtamisen olevan enemmän valmentavaa, jossa keskiössä on vastavuoroisuus. Esihenkilön vastuuksi koettiin kuitenkin havaittuihin epäkohtiin puuttuminen.

No se, että jos minun vuorovaikutustaidot on ihan nolla, koska ehkä itsellä on niitä kokemuksia taustalta, että on ollut esihenkilö kellä ei ole ollut niitä vuorovaikutustaitoja, niin se suoraan syö sitä työhyvinvointia. Se näyttää, että sitä omaa työtä ei arvosteta . (H1)

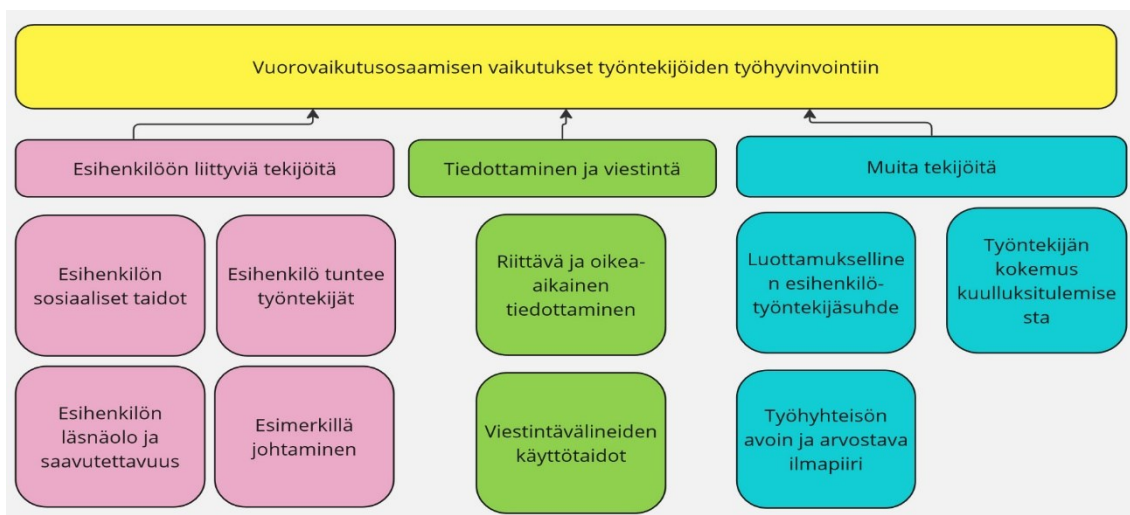
Haastatellut esihenkilöt kokivat merkittävää vastuuta työntekijöiden työhyvinvoinnista. Vuorovaikutuksellisista tekijöistä nousi esille eniten työntekijöiden tunteminen ja yksilöllisyyden huomioiminen. Kun esihenkilö tuntee työntekijänsä, on mahdollista huomioida heidän yksilöllisyytensä, ja tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja voimavarat. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on merkittävä osa työntekijöiden työhyvinvointia ja esihenkilö voi tukea tätä tarvittaessa yksilöllisillä järjestelyillä. Lisäksi he kokivat, että merkittävä osa työhyvinvointia on työn sopivuus, työmäärän hallittavuus ja työntekijän riittävä substanssiosaamisen. Esihenkilöt kokivat myös yhdeksi tehtäväkseen johtaa omalla esimerkillään ja näyttää täten millainen toiminta tai käyttäytyminen on sallittua työyhteisössä.

Lähiesihenkilönä – – koen että voin vaikuttaa tosi paljon eli ihan omalla esimerkillä se miten minä itse olen, [käyttäydyn], kohtaan ihmisiä, oon vuorovaikutuksessa, mitä itse pystyn vaikuttamaan työilmapiiriin esimerkiksi kannustamalla positiivisella asenteella ihan tämmöisellä asioilla pystyy vaikuttamaan joka päivä. (H3)

Tiedottamisen tärkeys työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta koettiin myös oleelliseksi. Tiedottamalla tuetaan työntekijän ymmärrystä omasta roolistaan ja tehtävästään. Tiedottamisessa oleellista on oikean kanavan valinta ja sen oikea-aikaisuus. Yksi esihenkilö koki tiedottamisessa tärkeäksi sen, että juuri hän tiedottaa henkilöstöä mahdollisimman oikea-aikaisesti, jotta he eivät ehdi saada tietoa jostain muualta, mikä puolestaan aiheuttaisi epäluottamusta omaa

esihenkilöä kohtaan. Tiedottamisen puute voi myös johtaa tunteeseen, ettei johdeta tai arvosteta. Tiedottaminen koettiin olevan esihenkilön vastuulla ja vain yksi haastatelluista nosti esille tiedottamisen vastavuoroisuuden ja työntekijän vastuun tiedon vastaanottamisesta. Työntekijöillä voi olla myös puutteelliset viestintävälineiden käyttötaidot, mikä voi vaikeuttaa tiedon ja työntekijän kohtaamista, ja vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Keskeiset vuorovaikutusosaamisen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin on kuvattu kuviossa 13.

Minun haastehan tietysti on ollut aina kun – – mulla on aina ollut monta yksikköä. Tarkoittaa sitä, että mä toimitin saman viestin [monta] kertaa eri yksiköihin. Ja kolme eri kanavaa käyttäen kertaa [X] Niin siinä kohdassa sitten aina mieltii, että missäköhän yksikössämme oon tämän jo sanonut ja onkohan – – jonkun yksikön jättänyt välistä, että en ole, että tämä triplatyön tekeminen. (H4)



Kuvio 13. Keskeiset hybridijohtamisen vuorovaikutusosaamisen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin

8.3.3 Vuorovaikutusosaamisen vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin

Esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin vaikuttavien vuorovaikutustekijöiden tuloksissa näkyi selkeästi kolme eri teemaa, joita ovat tuki omalta esihenkilöltä ja verkostolta, oma johdettava työyhteisö sekä etäviestiminen. Merkittävintä roolia näytteli haastateltujen oman esihenkilön aktiivisuus yhteydenpidossa alaisiinsa, kahdenkeskiset hetket oman esihenkilön kanssa ja viestiminen etäyhteyksien kautta.

Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikutti positiivisesti, jos oma esihenkilö otti aktiivisesti itse yhteyttä haastateltuun ja tarjosi mahdollisuuksia kahdenkeskisiin

palaverieihin. Toisaalta, jos oma esihenkilö oli passiivinen yhteydenotoissaan tai etäinen, koettiin sen vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti. Tämä korostui etäjohtamisessa, kun epäviralliset kohtaamiset jäivät pois. Myös vertaistuki toisiin esihenkilöihin koettiin hyvin tärkeänä tekijänä, sillä se mahdollistaa osaamisen ja tiedon jakamisen.

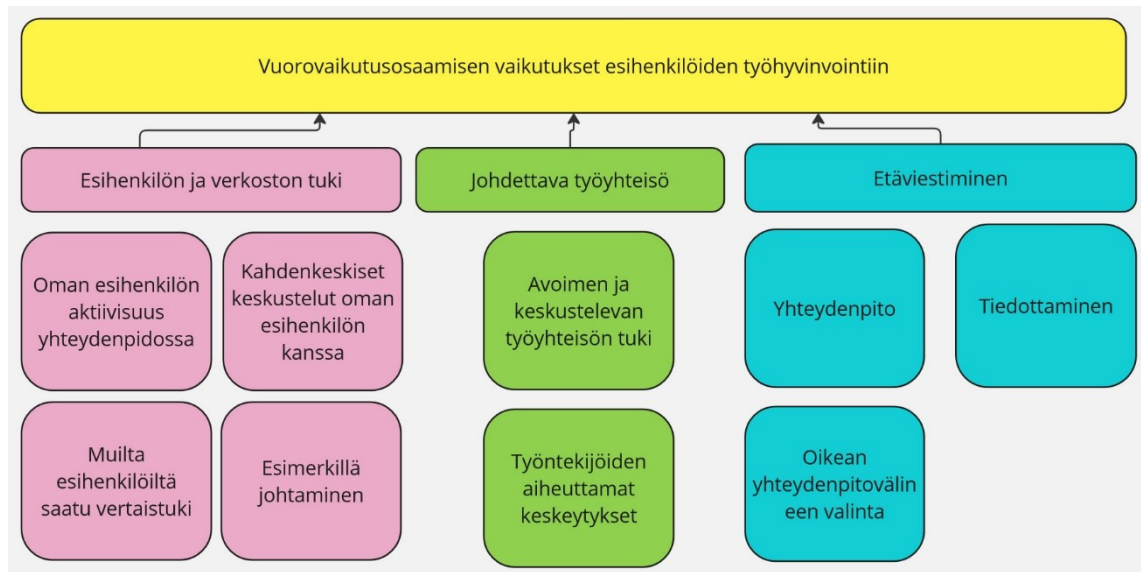
No hän on siis hybridijohtaja minulle niin koen että että tota toivoisin enemmän läsnäoloa, tapaamista, yhteydenottoa ja sellaista molemminpuolista vuorovaikutuksellista keskustelua. (H3)

Tiedottamisen tärkeys nousi tuloksissa vahvasti esille. Tässä osiossa teema esiintyi esihenkilöiden työhyvinvointia haittaavana tekijänä, sillä etätyössä ollessa jatkuvaa yhteyttä on hankalaa pitää yllä. Etäyhteydenpidon välineitä on olemassa useita ja haastavaksi koettiin myös oikean ja tarkoituksenmukaisen yhteydenpitovälineen valinta.

– – vaatii vähän eri tavalla niitä keinoja, että miten saada se yhteys sinne etäällä olevaan työntekijään. (H5)

Oman työyhteisön merkitys näkyi myös haastateltujen vastauksissa. Parhaimmillaan työyhteisö voi tukea esihenkilön työhyvinvointia, jos se on avoin ja keskustelevalle. Luottamus työntekijöihin koettiin myös merkittävänä tekijänä esihenkilöiden työhyvinvointia ajatellen. Toisaalta työntekijät aiheuttavat herkästi keskeytyksiä esihenkilötyöhön, mikä aiheuttaa esihenkilöille kuormitusta. Keskeiset vuorovaikutusosaamisen vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin on esitetty kuviossa 14.

No meillä on hirveän keskustelevalle ja tämmöiset – – aktiiviset ja – – vastuuta ottavat tiimit niin – – jos heillä on joku huoli he kyllä tuo sen – – esille että mulla on sellainen – – turvallinen ja rauhallinen olo että – – kyllä ne asioista kertoo – – ja he oikeasti – – tykkää soitella ihan jutella kuulumisia ja niitä näitä ja omiakin asioita. (H6)



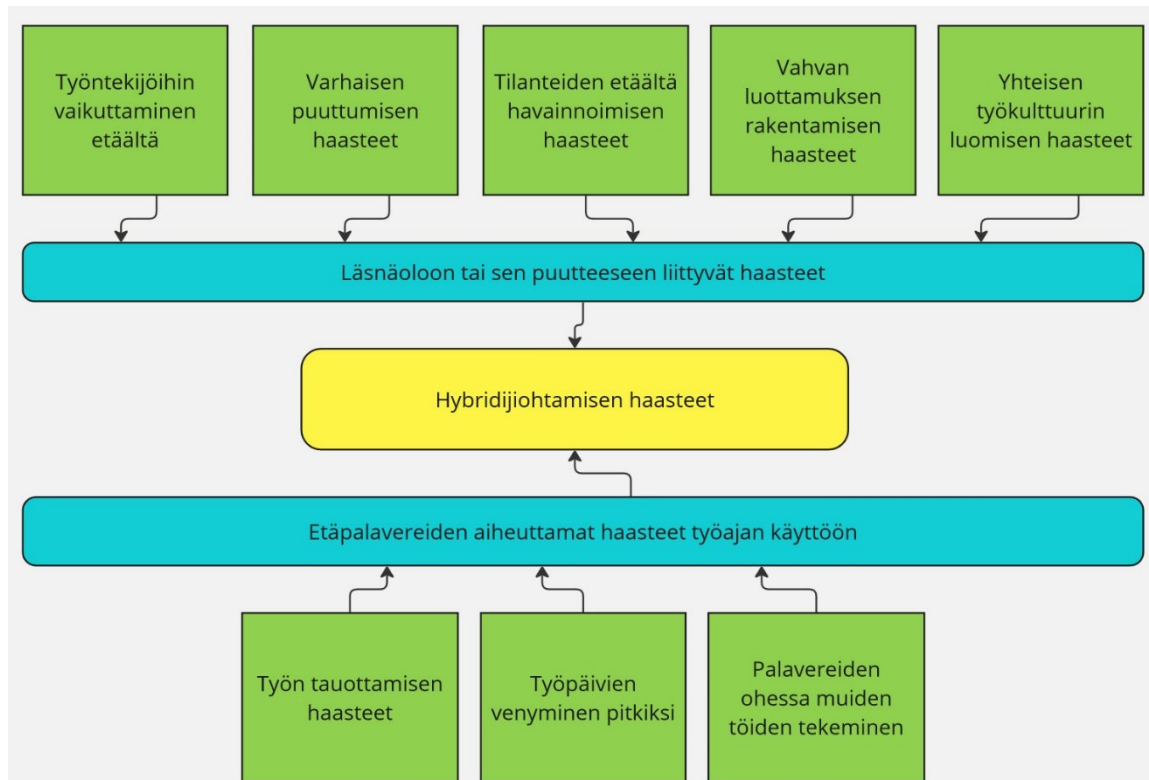
Kuvio 14. Keskeiset hybridijohtamisen vuorovaikutushaasteiden vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin

8.3.4 Hybridijohtamisen haasteet

Hybridijohtamisen haasteina esihenkilöt toivat eniten esiin läsnäolon ja tilanteiden etäältä havainnoinnin, työntekijöiden osallistamisen ja varhaisen puuttumisen haasteet. Etäpalavereiden koettiin aiheuttavan työajan käytön haasteita etätyössä työn tauottamisen, työpäivien venymisen ja palavereiden ohessa muun työn tekemisen osalta. Työntekijöiden käytöstapoihin ja asenteisiin vaikuttaminen koettiin vaikeaksi etätyössä ollessa. Työntekijöiden negatiivinen asenne etäjohtamiseen aiheutti esihenkilöille myös paineita. Osa esihenkilöistä koki, että etätyössä esihenkilötyön painopiste siirtyi ihmisten johtamisesta asioiden johtamiseen. Yhteisen työskentelytyylin luomiseen osallistuminen ja vahvan luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja esihenkilön välille koettiin vaikeiksi etänä työskennellessä. Hybridijohtamisen haasteet ja niiden keskinäiset suhteet on kuvattu kuviossa 15.

No se että minä en näe niin nopeasti ehkä niitä merkkejä, jos siinä on haasteita siinä työhyvinvoinnissa, että kun ei ole niin paljon – – läsnä arjessa niin ei näe ehkä niitä varomerkkejä – – tai en välttämättä kuule sitten, että jos siellä on – – yhteisesti työyhteisön hyvinvointia haastavia asioita – – kun ei ole niin paljon läsnä niin ei kuule. (H1)

Ajankäytön haastehan siinä – – ensinnäkin se, että kun on etäpalavereita tiputettu päivä täyteen, niin sehän on. Ethän sä fyysisissä palavereissa samalla lailla mene minutti aikataululla, että se on ja se niin ku siinä se ajankäytön haaste. (H5)



Kuvio 15. Hybridijohtamisen haasteet ja niiden keskinäiset suhteet

8.3.5 Hybridijohtamisen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin

Hybridijohtamisen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin on kuvattu kuviossa 16. Ongelmallisimmaksi työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta esihenkilöt kokivat etätöitä tehdessään, etteivät he ole läsnä huomaamassa eri tilanteita työpäivällä. Näitä ovat esimerkiksi tilanteet, joissa esihenkilön olisi puututtava yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen tai havaittava varhaisen puuttumisen tarve. Jos esihenkilö tuntuu työntekijöistä etäiseltä, tällä nähtiin olevan negatiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Edellä mainitut tekijät saattoivat aiheuttaa työntekijöille tunteen siitä, että työtä ei johdeta. Esihenkilön johtamistaitojen puutteiden katsottiin myös vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöiden käsityksen mukaan osa työntekijöistä kaipaa enemmän lähikontaktimahdollisuuksia kuin hybridityöskentelyssä on mahdollista järjestää.

Kyllähän se tietysti niin kun asioiden havaitseminen hybridinä on tietenkin haasteellisempaa kuin että olisit fyysisesti kuuntelemaassa ja näkemässä – – kyllähän tämä hybridi vie osan meidän aisteista pois, että se tietysti rajoittaa sitä havainnointia. (H4)

Työntekijöiden työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä nousi esiin huomattavasti enemmän. Esihenkilöihin liittyvistä tekijöistä esihenkilön tarjoama tuki työntekijöille mainittiin haastatteluissa useimmin. Haastateltujen mukaan esihenkilön tulee myös mahdollistaa työssä tarvittavat, riittävät ja turvalliset resurssit ja huomioida työntekijät yksilöllisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

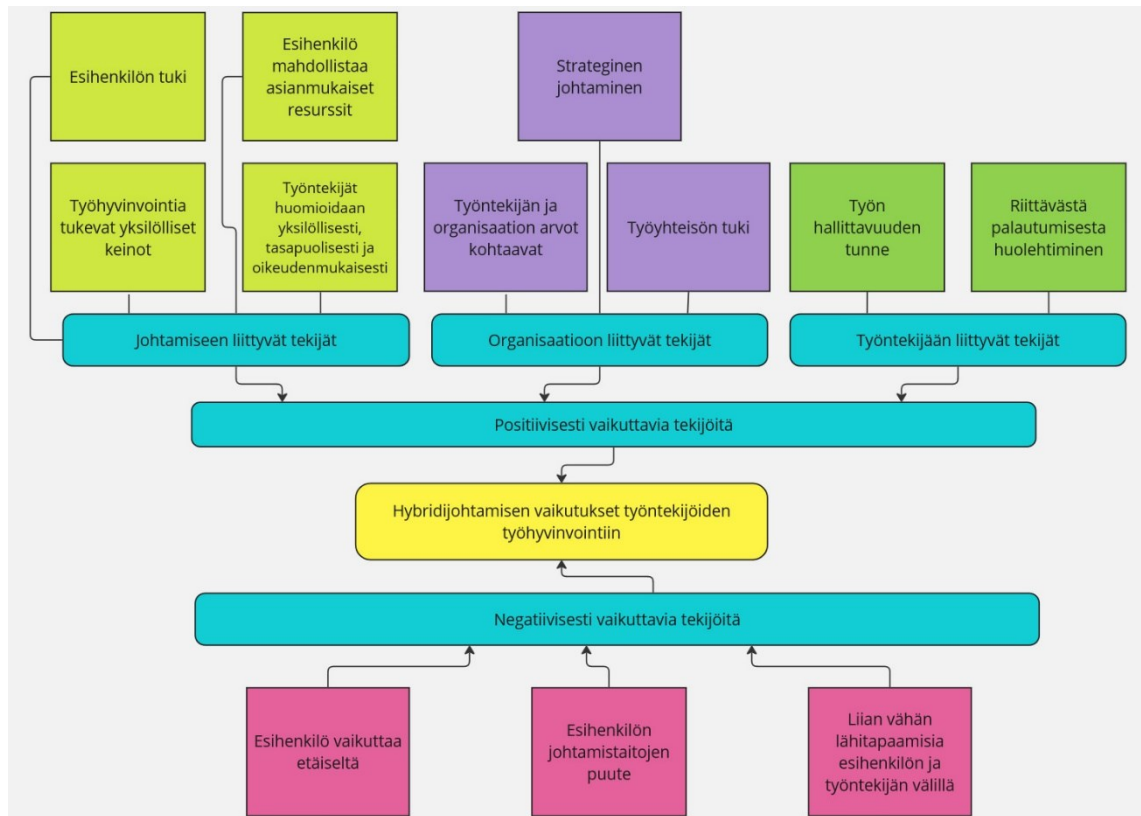
Kyllähän se esihenkilön tehtävä tietysti on olla läsnä ja kuulla ja kuunnella, mitä työntekijöillä on asiaa kerrottavana, että liittyypä se sitten osaamiseen tai fyysiseen terveyteen tai jaksamiseen ylipäänsä, osaamispuutteeseen, työyhteisöprobleemiin tai mihinkä tahansa, niin se esihenkilön tuki. (H4)

Työntekijöihin liittyvistä tekijöistä katsottiin oleelliseksi työn hallittavuuden tunteen ylläpitäminen, mitä edesauttaa, kun työntekijä tietää tehtävänsä, omaa riittävän substanssiosaamisen, ymmärtää osaamisensa rajat ja kantaa vastuunsa tehtävistään. Työntekijän katsottiin myös kykenevän vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa niin, että varmistaa vapaa-aikana tapahtuvan työstä palautumisen. Työntekijöiden kokema työyhteisön tuki oli myös tärkeä positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Kun organisaation ja työntekijän arvot kohtaavat eikä näistä aiheudu arvostiriitaa, nähtiin tämän lisäävän työnhyvinvointia.

– – että vaikka yksin työskennellään, niin ei olla yksin, että meillä on se tiimin tuki siellä taustalla. (H5)

Strategisella johtamisella koettiin olevan myös vaikutus työoloihin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Johtamisessa käytetyt työhyvinvointia tukevat keinot koettiin tärkeiksi. Näitä olivat muun muassa jaksamista tukevat määräaikaikaiset työjärjestelyt, työmäärän hallinta ja työvuorosunnittelu, mikä liittyy työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja onnistuessaan tukee työhyvinvointia.

– – työvuorosunnittelu muuta elämää tukevana, muun elämän mahdollistavana, niin on tosi tärkeä – – elikkä se yhteisöllinen työvuorosunnittelu, sen mahdollistaminen, että sinä pystyt vaikuttamaan aidosti omaan elämään. (H1)



Kuvio 16. Hybridijohtamisen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin

8.3.6 Hybridijohtamisen vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin

Hybridijohtamisen negatiivisista vaikutuksista esihenkilöiden työhyvinvointiin eniten mainittuna oli pitkät välimatkat esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Tämä liittyi esihenkilön ajankäytön hallintaan ja yhteydenpidon haasteisiin sekä aiheutti painetta työntekijöiden tasavertaisen kohtelun osalta erityisesti, kun osa työntekijöistä tekee työtään kaukana esihenkilöstä. Etäjohtajana toimiminen koettiin joltain osin esihenkilöitä kuormittavana tekijänä, joskin lähestulkoon yhtä usein etäjohtajuus nähtiin myös omaa työhyvinvointia tukevana asiana. Kuormittavuuden kokemus johtui siitä, että etäjohtajana ollessa esihenkilö ei pysty olemaan kiinteästi mukana työntekijöiden arjessa ja työmatkojen pituus aiheutti työn ja vapaaajan yhteensovittamisen haasteita. Etäjohtajuus tarjosi myös toisaalta paremman työrauhan ja teki työhön keskittymisestä helpompaa. Tätä kautta kokemus oman työn tehokkuudesta myös kasvoi. Etäjohtajana toimiminen tuki työntekijöiden itseohjautuvuutta ja lisäsi tätä kautta esihenkilöiden työhyvinvointia. Etätyöskenteilyn koettiin mahdollistavan joustavan aikataulun ylläpitämisen työpäivän sisällä ja tällä oli esihenkilöiden mukaan työhyvinvointia lisäävä vaikutus.

Ja se niinku haastaa itseä sillä lailla, että – – pysyy jotenkin kuitenkin semmosessa tuntumassa, että oikeasti niinku on jonkun näköinen käsitys, että miten siellä menee. (H6)

– – että jos minä oon aina läsnä, niin siihen tulee ihan valtavasti työpäivän aikana keskeytyksiä, että vaikka ovesa olisi se ”Varattu”-lappu, niin se ei hirveästi hiljennä. Niin se, että mulla on väillä se päivä, että minä oon täysin etänä, niin – – saan ihan hirveästi niinä päivinä aikaan, kun siinä ei tule niin paljon niitä keskeytyksiä. (H1)

Muita esihenkilöiden työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa etätyöpisteen työolot. Jos esihenkilö joutuu työskentelemään samassa tilassa muiden kanssa tai hänellä ei ole jokaisessa yksikössä omaa työtilaa, aiheutui tästä esihenkilölle ylimääräistä kuormitusta ja käytännön haasteita muun muassa työntekijöiden yksityisyyden suojan takaamisen näkökulmasta. Yllättäviin muuttuviin tilanteisiin reagoiminen koettiin myös vaikeaksi etätyötä tehdessä. Työn kognitiivinen kuormittavuus aiheutti jaksamishaasteita, jos vapaa-aikana työstä palautuminen ei mahdollistu toivotulla tavalla tai ole esihenkilöstä johtumattomista syistä riittävää. Kognitiivista kuormaa lisäsi se, että esihenkilöllä on useita yksiköitä johdettavanaan, jolloin yhteistyöverkosto kasvaa samassa suhteessa. Tästä aiheutui myös ajankäytön haasteita.

– – sekin on toisaalta hirveän kuormittavaa, kun siinä on koko ajan joku muu siinä huoneessa läsnä – – se kuormittaa varmasti niinku molemmin päin – – sitten koko ajan kuulee asioita, mitkä ei tavallaan hänelle kuulu. (H1)

Etäesihenkilöiden työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttivat itseohjautuvat työntekijät ja omalta esihenkilöltä saatu tuki. Työntekijöiden ollessa itseohjautuvia esihenkilöt kokivat voivansa luottaa työntekijöihin ja siihen, että he hoitavat tehtävänsä tunnollisesti. Oman esihenkilön tuki ilmeni läsnäolon kokemuksena ja tunteena siitä, että oma esihenkilö on kiinnostunut ja haluaa olla mukana yksiköitä koskevissa asioissa. Muita esihenkilöiden työhyvinvointia tukevia tekijöitä oli työnantajan tarjoamat mahdollisuudet osallistua koulutuksiin, työn tarjoamat haasteet ja yhteistyöverkostot.

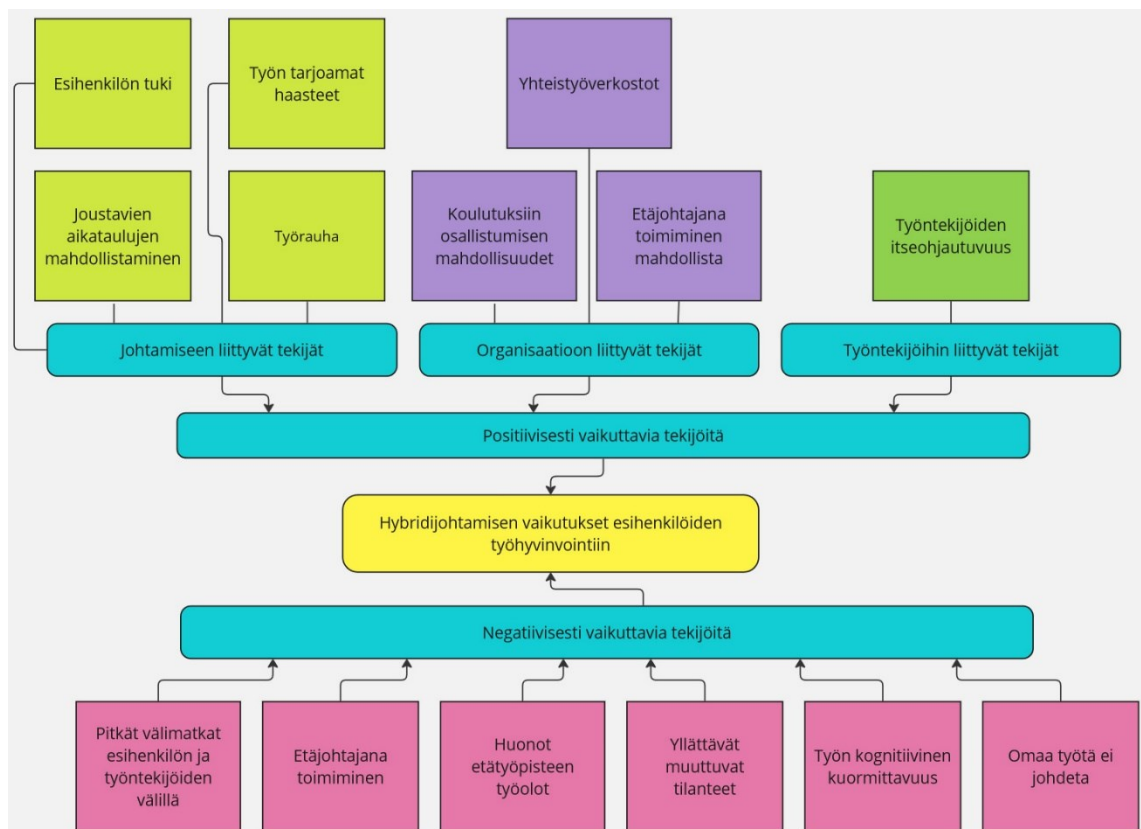
– – jos niinku itsellä tulisi semmonen tilanne, että – – just jotakin henkilöstöön liittyvää, joku hankala tilanne tai joku tämmönen, niin hän kyllä on välittömästi, järjestele, että kuulee ja on läsnä ja hyvin oivaltava ja semmonen oikealla tavalla ohjaava. Niin koen, että omalla esihenkilöllä on tosi, tosi tärkeä merkitys. (H1)

Kaikki haastatellut olivat myös hybridijohtamisen kohteena. Tässä ongelmalliseksi koettiin, jos esihenkilöä itseään ei johdeta tai oma esihenkilö ei ole

aktiivinen avun tai tuen tarjoamisessa. Hybridijohtamisen kohteena ollessa haasteet liittyivät suurimmaksi osaksi vuorovaikutuksen kautta ilmeneviin työhyvinvointitekijöihin ja näitä tuloksia esiteltiin myös vuorovaikutushaasteita käsittelevässä luvussa 8.3.1.

Ei hänellä [omalla esihenkilöllä] toisaalta ole niinku – – hirveästi roolia tässä – – niinku että sitten, jos pyytää, niin hän auttaa. (H2)

Hybridijohtamisen vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin ja niiden keskinäiset suhteet on kuvattu kuviossa 17.



Kuvio 17. Hybridijohtamisen vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin

8.4 Esihenkilöiden näkemys tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuksesta suhteessa työhyvinvointiin

Haastateltujen esihenkilöiden huomiot työhyvinvointia tukevasta vuorovaikutusosaamisesta liittyivät suurimmaksi osaksi ratkaisukeskeisyyteen, vuorovaikutuksen vastavuoroisuuteen, esihenkilön kykyyn mukautua tilannekohtaisesti ja etäviestintävälineiden käytön hallintaan. Esihenkilöt kokivat vuorovaikutuksen

olevan tuloksellista, kun ratkaisuja haettiin yhdessä ja tilanteeseen sopivalla tavalla ja välineellä.

Jos esihenkilö [tuo] sitten vaikka esille sen, että hei nyt en tiedä, selvitän asiaa, mutta palaan tähän – – kun saan selville – – että se on molemminpuolinen semmonen tilanne, että tulin kuulluksi ja asiaa selvitellään ja esihenkilö ottaa tosissaan. (H4)

– – kun viestität [työntekijälle], niin koet, että no nyt tulin ymmärretyksi ja työntekijä hoitaa maaliin tämän. (H4)

Kohtaamisten tulisi esihenkilöiden mielestä olla molemminpuolisesti aitoja ja kunnioittavia, ja esihenkilön tulisi kyetä olemaan tilanteessa läsnä. Vuorovaikutuksen selkeys ja johdonmukaisuus nousi myös esiin. Esihenkilön tunnetaidoilla katsottiin myös olevan vaikutusta ja se liittyi sekä kykyyn mukautua vuorovaikutustilanteisiin että esihenkilön johdonmukaiseen käyttäytymiseen eri tilanteissa.

– – pitää olla semmoinen tietynlainen harkinta, että miten asian esittää – – ja pyrin mukautumaan sitten. (H6)

Haastatellut kokivat tärkeiksi työntekijöiden mahdollisuuden ottaa esihenkilöön yhteyttä matalalla kynnyksellä ja avoimen vuorovaikutuksen mahdollistamisen. Luottamukseen ja luotettavuuteen liittyvät asiat koskivat esihenkilöiden mukaan sekä esihenkilöitä, että työntekijöitä; molempien kuuluu kantaa näistä vastuuta. Myös esihenkilön empatiakyky nousi tässä kohtaa esille ja sen koettiin olevan pohja luottamukselliselle suhteelle. Työhyvinvointia tukevana vuorovaikutusosaamisena nousi esille myös esihenkilön aseman ja roolin tunnistaminen. Esihenkilön omien mielipiteiden ei saisi antaa vaikuttaa liikaa. Nämä vaikuttivat työntekijän kuulluksi tulemisen kokemukseen sekä psykologisen turvallisuuden tunteeseen. Esihenkilön tulisi haastateltujen näkemyksen mukaan olla myös tavoitettavissa jollain sovitulla keinoilla ja matalalla kynnyksellä. Etäviestintävälineinä käytettiin eniten puhelinta, Microsoft Teamsiä ja sähköpostia riippuen viestin sisällöstä, sen kiireellisyydestä tai henkilökohtaisuudesta. Erityisesti etäviestinnässä koettiin työntekijöiden tuntemisen tukevan vuorovaikutusta, sillä silloin voi huomioida paremmin yksilöllisyyttä ja mukautua tilanteeseen.

Yritän jotenkin helpottaa sitä vuorovaikutusta – – [työntekijä] voi olla tosi kova jännittämään, niin sitten se, että jotenkin semmonen turvallinen ympäristö siihen tilanteeseen, että se jännitysikin jäisi jotenkin taka-alalle. (H5)

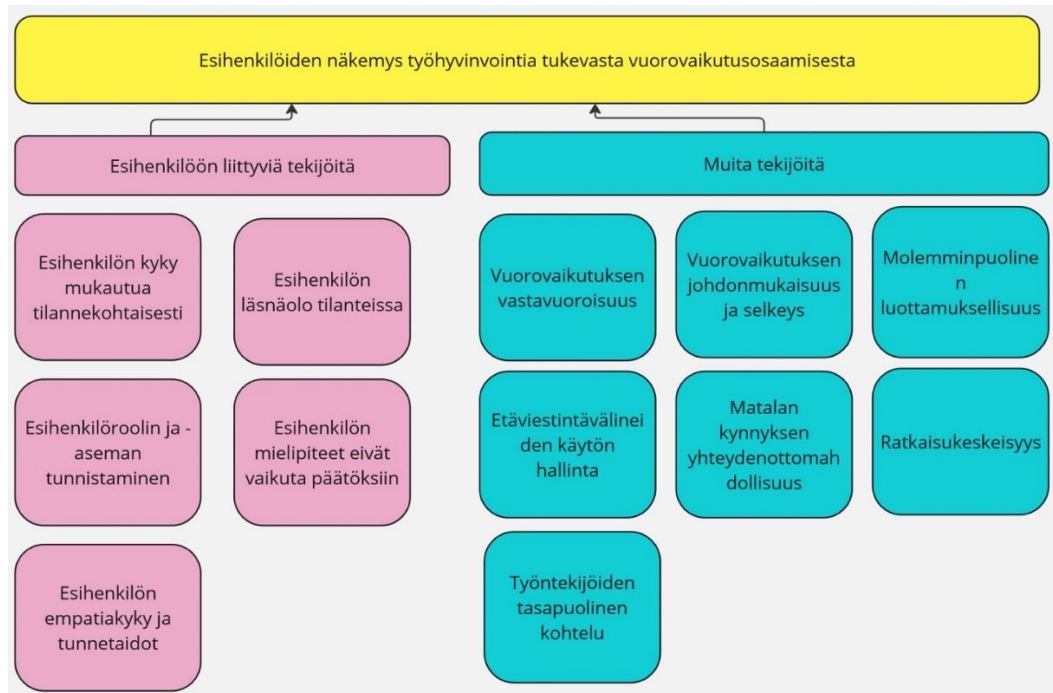
– – vuorovaikutusta ruokkii, että se on aika monikanavaista, että on myös sitten niitä hyvinkin matalan kynnyksen [viestintätapoja]. (H6)

No tietenkin avoimuus, luottamuksellisuus ja että se on rehellistä – – että se on kumpaankin päin (H6)

Keskeisimmät esihenkilöiden näkemyksen mukaiset työhyvinvointia tukevat vuorovaikutusosaamiseen liittyvät tekijät on kuvattu kuviossa 18. Muita vähemmän mainittuja asioita olivat esihenkilön kyky asettaa rajoja ja perustella tekemiään päätöksiä. Molemmat nähtiin tärkeiksi vuorovaikutusosaamisen kannalta. Etätaapaamisten pelisääntöjen noudattamisesta nousi vain vähän huomioita. Tämä koettiin erityisen ongelmalliseksi, jos niihin ei ollut sitouduttu; esimerkkinä kameroiden käyttö etätapaamisissa. Esihenkilöt pohtivat lisäksi palautteen antamisen tärkeyttä ja tapaa. Huumorin käyttö vuorovaikutustilanteissa nousi esiin vain yhden haastattelun kohdalla. Vaikka vuorovaikutus tapahtuu aina sosiaalisessa kanssakäymisessä toisten kanssa, esihenkilöistä ainoastaan yksi nosti esiin työntekijän vastuun näissä tilanteissa. Tämä koski tapahtumaa, jossa viestintä on tiedottamista esihenkilöltä työntekijälle.

Semmonen asia, mitä piti opetella, koska kyllähän se antaa niin paljon enemmän kun kamerat on päällä, että no niin laitetaan kamerat päälle – – koska siinä tulee se sanatonkin vuorovaikutus. (H6)

Se on sitten työntekijöiden omassa kädessä, että mitä ja missä kohdassa [he] sen lukee. Lukeeko ne Teamsissa, sähköpostista vai kuuleeko ne sen tiimipalaverissa sitten tiimivastaavan kautta sen asian. (H4)



Kuvio 18. Keskeiset esihenkilöiden näkemyksen mukaiset työhyvinvointia tukevat vuorovaikutusosaamiseen liittyvät tekijät

8.5 Esihenkilöiden kokemus vuorovaikutusosaamisen vahvistamistarpeista

Esihenkilöt kokivat haasteita hybridijohtamisessa erityisesti vuorovaikutuksen osalta ja yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää millaista vuorovaikutusosaamisen vahvistamista hybridityötä tekevät esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä jatkossa. Tämän osion tulokset nousivat esiin haastateltujen reflektoidessa omaa osaamistaan.

Eniten esiin nousivat koulutustarpeet oman vuorovaikutusosaamisen tueksi. Puolet haastatelluista toivoivat koulutuksen olevan enemmän lyhyttä ja kevyttä kuin pitkää valmennusta. Esille nousi myös toive jatkuvalle koulutukselle ja verkkokurssityyppiselle koulutukselle. Koulutuksien toivottiin antavan konkreettisia työkaluja ja keinoja vuorovaikutusosaamisen tueksi. Yksi esihenkilö nosti esiin myös työntekijöiden koulutustarpeen vuorovaikutusosaamisen vahvistamiseksi, sillä substanssiosaamisen rinnalle tarvitaan myös vuorovaikutusosaamista.

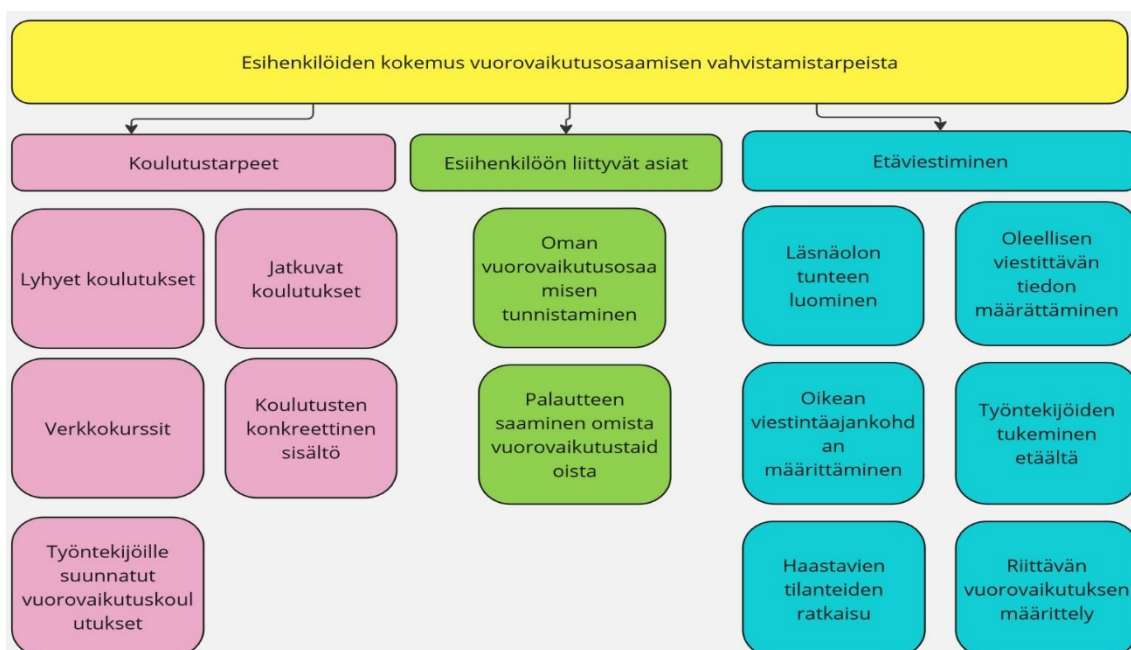
No mun mielestä se pitäisi olla niinku automaattisesti – – jatkuvaa koulutusta tai että – – Saada – – keinoja siihen, koska se on ihan keskeisin työväline. (H5)

Lähtökohtana esihenkilöt kokivat oman vuorovaikutusosaamisen vahvistamiseksi sen, että tunnistaa ja saa palautetta omista vuorovaikutustaidoistaan. Palautetta koettiin tulevan hyvin vähän ja sitä selkeästi kaivattiin enemmän, sekä omalta esihenkilöltä että työntekijöiltä. Tässä yhteydessä nousi myös esille tarve säännöllisille kahdenkeskisille palavereille oman esihenkilön kanssa.

Mutta toki myös se palautteen saaminen on tosi tärkeätä, että että saat palautteen siitä, että minkälaiset sun viestintätaidot on ja mitä siitä kaivataan. Onko siinä jotakin parannettavaa vai onko se hyvä sellaisenaan. (H4)

Etäjohtamisessa viestintä tapahtuu paljon kirjoitetussa muodossa ja tässä koettiin haasteena väärinymmärryksen riski. Etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa koettiin myös vaikeaksi se, kuinka olla läsnä oleva ja uskottava etäältä. Esille nousi myös haasteita, miten tukea työntekijöitä ja huomata työntekijän onnistumisen kokemukset etäältä. Edellä mainittujen haasteiden hallintaan koettiin tarvittavan työvälineitä ja tukea. Tukea kaivattiin myös haastavien tilanteiden ratkaisemiseen sekä siihen, miten voi varmistua siitä, että milloin vuorovaikutusta henkilöstön kanssa on riittävästi. Keskeiset esihenkilöiden kokemukset vuorovaikutusosaamisen vahvistamistarpeista on kuvattu kuviossa 19.

– – haaste on saada se vuorovaikutus niin hyväksi että – – se on riittävän hyvä ja sitä tapahtuu riittävästi (H6)



Kuvio 19. Esihenkilöiden kokemukset vuorovaikutusosaamisen vahvistamistarpeista

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaikilla haastatelluilla on oma näkemys ja kokemus aiheesta, vaikka useat samat teemat toistuivat vastauksissa. Eroihin vastauksissa vaikuttivat varmasti esihenkilöiden omat kokemukset aiheesta ja myös se, minkälainen persoona haastatellulla on, sopiiko se etätyöhön ja kuinka paljon haastateltu teki etätyötä. Tässä tutkimuksessa nousseet hybridijohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 20.

Esihenkilöiden näkemykset työhyvinvointia tukevasta vuorovaikutusosaamisesta liittyivät sekä esihenkilöiden että työntekijöiden vastuisiin ja velvollisuuksiin. Vaikka vuorovaikutus tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa, aineistossa korostuivat esihenkilöiden vaateet omalle toiminnalleen vuorovaikutustilanteissa. He näkivät oman vastuunsa ja vaatimukset osaamiselleen hyvin laajasti ja kokivat osin myös riittämättömyyden tunnetta niin lähi- kuin etäjohtajina toimiessaan. Työntekijöiden käyttäytymisen suhteen odotuksina olivat aitous ja rehellisyys. Tunnetaitojen hallinta ja kunnioittava käyttäytyminen nähtiin sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden kohdalla työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavina tekijöinä.

Hybridijohtamisessa haasteet liittyvät etäjohtamiseen ja vuorovaikutustekijöihin. Esihenkilöt kokevat haastavaksi luoda läsnäolon tunnetta, kun työskennellään kaukana työntekijöistä ja työyksiköistä. Viestinnän ja sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen sekä jatkuvan yhteyden ylläpito työntekijöihin koetaan vaikeaksi etätyötä tehdessä. Tämä puolestaan vaikeuttaa esihenkilön ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentamista.

Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä esihenkilön tuki ja työntekijöiden jaksamista tukevat johtamiskeinot ovat tärkeitä. Esihenkilöiden mukaan näitä johtamiskeinoja ovat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistava työvuorosunnittelu, työmäärän hallinta, riittävien ja turvallisten resurssien takaaminen ja tarvittaessa käyttöön otettavat määräaikaisten työjärjestelyt. Nämä liittyvät myös työntekijöiden yksilölliseen huomioimiseen johtamisessa. Lisäksi työyhteisön tuki ja ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Samoin hyvällä vuorovaikutusosaamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Työhyvinvointia haastaa, jos esihenkilö vaikuttaa etäiseltä. Hybridijohtamisen osalta etätyössä olevan esihenkilön mahdollisuudet havaita ja tarvittaessa puuttua

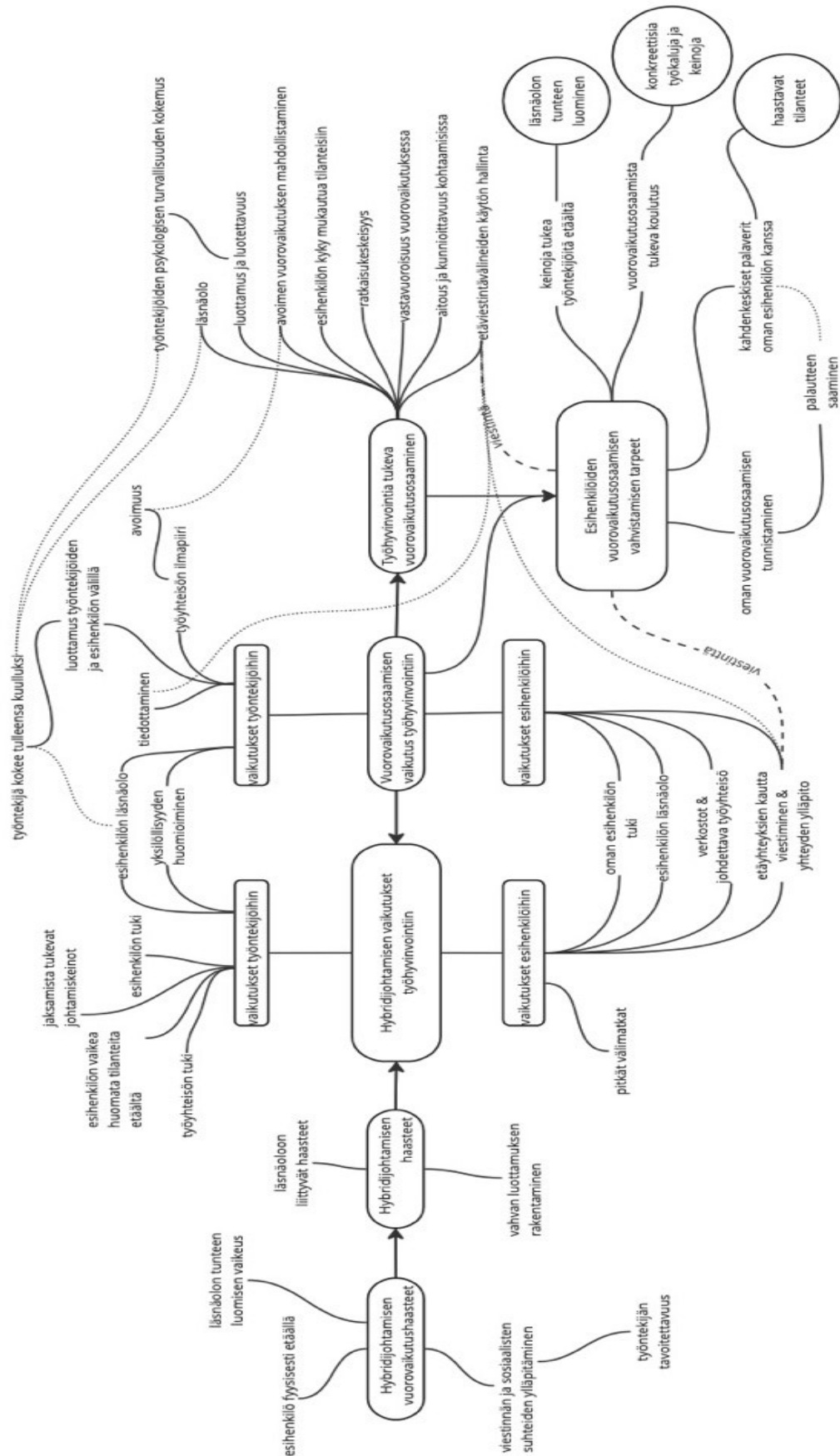
tilanteisiin on rajoitetumpi kuin lähiesihenkilönä toimiessa. Tämän koettiin vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin negatiivisesti.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä pidetään oman esihenkilön tukea. Johdettava työyksikkö on työhyvinvointia tukeva tekijä, kun vuorovaikutus on avointa ja työyhteisön ilmapiiri on arvostava. Verkostot ovat oleellisia sekä osaamisen että tiedonjakamisen kannalta ja tukevat esihenkilöiden työhyvinvointia. Etäjohtajuus koetaan myös työhyvinvointia tukevana; työn keskeytykset jäävät vähemmälle, mikä lisää työrauhaa ja tuottavuuden tunnetta. Esihenkilöiden työhyvinvointia haastavat etäyhteydenpidon vaikeudet ja työn aikatauluttamisen ongelmat. Pitkät välimatkat työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä aiheuttivat esihenkilöille johtamishaasteita. Etenkin usean yksikön esihenkilöillä verkostot ovat laajoja. Näiden koetaan lisäävän yhteydenpidon ja tiedottamisen haasteita ja vaikuttavan työhyvinvointiin tätä kautta negatiivisesti. Etäesihenkilönä toimiminen koettiin myös negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavana, sosiaalisten suhteiden ylläpidon haasteellisuuden ja viestinnän haasteiden myötä.

Työhyvinvointia tukevassa vuorovaikutusosaamisessa korostuvat avoimuus, luottamus ja vastavuoroisuus. Luottamuksen rakentamisessa on tärkeää, että tilanteessa ollaan aidosti läsnä ja työntekijät huomioidaan yksilöllisesti. Tämä tukee myös työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tunnetta. Esihenkilöt kokevat, että kohtaamisen tulee olla arvostavaa ja yhteydenotot tulee mahdollistaa matalalla kynnyksellä. Vuorovaikutuksen tulisi keskittyä yhteistyössä ratkaisujen etsimiseen ja esihenkilöllä tulisi olla kyky mukautua tilanteen vaatimalla tavalla vuorovaikutustilanteissa.

Esihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen vahvistamistarpeiden osalta koetaan tärkeäksi, että esihenkilö tunnistaa oman vuorovaikutusosaamisensa ja saa palautetta omista vuorovaikutustaidoistaan omalta esihenkilöltä ja työntekijöiltä. He kaipaavat konkreettisia keinoja ja työkaluja osaamisensa vahvistamiseksi. Koulutuksilla koettiin saavutettavan tätä lisäosaamista. Tärkeänä pidetään sitä, että oman esihenkilön kanssa on säännöllisiä, kahdenkeskisiä tapaamisia, joissa voidaan yhdessä miettiä keinoja muun muassa haastavien tilanteiden hallintaan. Esihenkilöt kaipaavat keinoja työntekijöiden tukemiseen ja oman läsnäolon

tunteen luomiseen etätyössä. Keinoja kaivataan myös riittävän vuorovaikutuksen, viestinnän oikea-aikaisuuden ja oleellisen välitettävän tiedon tunnistamiseen.



Kuvio 20. Hybridijohdantamisen ja vuorovaikutusosaamisen vaikutukset työhyvinvointiin

10 POHDINTA

10.1 Tulosten tarkastelu teemoittain

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten hybridityötä tekevät esihenkilöt kokevat hybridijohtamisen ja siihen liittyvien vuorovaikutusosaamisen haasteiden vaikuttavan hybridityössä työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvointiin. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaista vuorovaikutusosaamista hybridiesihenkilöt kokivat tarvitsevansa työssään edistääkseen sekä omaa että työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta tämän tutkimuksen tukevan aiempaa teoriaa hybridijohtamisen ja siihen liittyvien vuorovaikutushaasteiden vaikuttavuudesta niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden työhyvinvointiin, joskin painotukset olivat osittain hieman erilaisia.

10.1.1 Työtehtävien hallinta, työympäristön turvallisuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen työhyvinvoinnin perustana

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella työhyvinvointi nähtiin kokonaisvaltaisena käsitteenä, johon vaikuttaa työtehtävien mielekkyys ja hallinta, riittävä substanssiosaaminen sekä työympäristön turvallisuus. Tätä teoriaa tukevat myös Salojärvi (2006, 58), World Health Organization (2013), Suonsivu (2014, 18), Kauhanen (2016, 25) sekä Manka & Manka (2016, 28). Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen oli tulostemme mukaan tärkeä osa työhyvinvointia, mistä mainitsevat myös Ilmarinen (2006, 79–80), Suonsivu (2014, 13–18), Kauhanen (2016, 23–25 & 28) ja Sull ym. (2020, 4–6).

Työntekijän työkyky nousi teoriassa ja esitellyissä työhyvinvointimalleissa esille työhyvinvoinnin perustana (mm. Ilmarinen 2006, 79–81; Rauramo 2008, 29–35; Vesterinen 2010, 9; Suonsivu 2014, 13–18; Kauhanen 2016, 23; Manka & Manka 2016, 74–76), mutta opinnäytetyömme tuloksissa ei työkyvyn käsite noussut esiin ollenkaan. Työntekijällä on vastuu omasta työkyvystä, ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä ja työpaikan myönteisen ilmapiirin luomisesta (Kauhanen 2016, 87; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Samat teemat nousivat esille myös tässä opinnäytetyössä, joskin tuloksissa korostuivat enemmän esihenkilön vastuu ja johtamistaidot kuin yksittäisen työntekijän vastuu. Teoriassa korostui

työhyvinvoinnin perustana myös esihenkilön rooli johtamistaitojen (Pennonen 2021, 110), työympäristön resurssien mahdollistamisen (Kauhanen 2016, 87; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020) ja tuen antajan osalta (Skakon ym. 2010, 134; Slavković ym. 2022, 70–71.). Opinnäytetyön tuloksissa mainittiin myös nämä asiat, mutta esihenkilöltä saadun tuen määrän merkitys korostui eniten. Ryynäsen ym. (2020, 257) mukaan tuen määrä on vähäisempää etätyössä, ja tämä kokemus välittyi myös haastatteluissamme.

Opinnäytetyössämme työyhteisön rooli näyttäytyi tuen antajana ja vertaistukena esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin kannalta. Sosiaaliset suhteet nousivat tärkeiksi, etenkin esihenkilö-työntekijäsuhteen osalta, missä korostui luottamuksellisuus. Työyhteisöltä odotettiin kuitenkin hyviä sosiaalisia taitoja yhtä lailla kuin esihenkilöiltä. Työyhteisötaidoista puhuu myös Vesterinen (2010, 114) sekä Manka & Manka (2016, 74–76) ja työyhteisö on merkittävä tuki työntekijälle (Huss 2005, Salojärvi 2006, 53–54 mukaan; Hirschl & Gondim 2020, 2734; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022). Toisaalta yhteistyön merkitys jäi tutkimuksessamme oletettua vähäisemmäksi. Becker ym. (2022, 460) ja Eklund ym. (2021) mukaan etäorganisaatioissa suurimmat haasteet liittyvät motivaation ylläpitämiseen, mikä vaatii hyvää yhteistyötä ja sosiaalisten yhteyksien vaalimista.

10.1.2 Vuorovaikutusosaamisen, viestinnän ja työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnille

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille vuorovaikutusosaamisen ja viestinnän merkitys kaikessa johtamisessa. Työntekijän puutteelliset sosiaaliset taidot tai vähäitelevä asenne vuorovaikutuksen merkityksestä sekä vuorovaikutuksen haasteet nähtiin työhyvinvoinnin uhkana. Teoria tukee samaa käsitystä. Kallonen & Kuhmonen (2021, 72) ja Väättäinen & Vakkala (2023, 66) nostavat esille vuorovaikutteisen johtamiskulttuurin merkityksen. Vuorovaikutuksella tiedetään olevan merkittävä rooli työntekijän työyhteisöön kuulumiselle ja sitoutumiselle, mikä tukee yksilön työhyvinvointia (mm. Kamensky 2015, 122; Rajamäki & Mikkola 2017, 250, 254; Lindeberg ym. 2023, 6). Sonnentag ym. (2022, 431–483) mukaan vuorovaikutuksen haasteet voivat lisätä erimielisyyttä ja konflikteja.

Opinnäytetyön tulosten mukaan tarkoituksenmukainen vuorovaikutus perustuu aitouteen, avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen ja sisältää aidon kohtaamisen taidon sekä kyvyn keskustella kunnioittavasti, ratkaisukeskeisesti ja avoimesti sekä hallita omia tunteita. Samoista asioista puhuvat Hohne (2006, 122–123), Suonsivu (2014, 53–54), Isotalus & Rajalahti (2017) sekä Juholin (2017, 27). Teorian mukaan viestintä eli tiedonkulku on avainasemassa onnistuneen työyhteisön toiminnassa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90). Tulostemme perusteella viestinnän osalta koettiin paljon haasteita ja sen ajateltiin olevan onnistunutta, kun se tapahtuu oikea-aikaisesti, oikealla kanavalla, on riittävää ja sisällöltään oleellista.

Opinnäytetyömme tuloksissa korostui esihenkilön vastuu vuorovaikutustilanteissa. Esihenkilöt kokivat heiltä vaadittaviin ominaisuuksiin lukeutuvan itsensä johtamisen taitoina oman käyttäytymisen säätely, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä oman roolin ja esimerkkinä olon tiedostaminen. Talvio & Klemola (2017, 61) ja Mäkisalo-Ropponen (2012, 103) puhuvat myös näistä ominaisuuksista. Teoriassa korostui enemmän koko työyhteisön vastuu vuorovaikutuksesta. Joki korostaa vastuun vuorovaikutuksesta olevan jokaisella työyhteisön jäsenellä (2021, 164) ja Vesterinen (2010, 113) puhuu työyhteisötaidoista, joilla tarkoitetaan sekä työntekijän että esihenkilön sosiaalisia taitoja.

Opinnäytetyömme tulosten mukaan hybridiviestintä vaikeuttaa sanattoman viestinnän välittymistä, jolloin riski väärinymmärrykselle kasvaa. Kun epäviralliset kohtaamiset työntekijöiden kanssa jäävät pois, on riskinä vuorovaikutuksellisuuden väheneminen, mistä mainitsee myös Slavković ym. (2022, 71). Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä tapahtuu hybridityössä pääosin erilaisten digitaalisten teknologioiden avulla, ja tuloksissa nousi esille viestintävälineiden käytön hallintataidot ja säännölliset palaverikäytänteet työhyvinvointia tukevinä käytänteinä. Näitä asioita mainitsevat myös Larson & DeChurch (2020, 4), Sull ym. (2020, 4–6), Eklund ym. (2021, 100–104), da Silva ym. (2022, 3–4), Puhakka ym. (2023, 17) ja Vilkmán (2023, 113–114). Etätyössä palaverikäytänteinä paljon käytetty videoneuvottelu lisää vastavuoroisuutta ja välittää empatiaa (Ojala 2018, 139; Sutherland & Janene-Nelson 2020, 41, 62, 72–74, 166; Krehl & Büttgen 2022, 342), mistä mainitsevat myös haastatellut esihenkilömme. Teoriassa mainitaan etätyön vuorovaikutteisuuden ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi erilaisia sisäisen viestinnän järjestelmiä, jossa työntekijät voivat olla helposti yhteydessä

toisiinsa (Ojala 2018, 279; Becker ym. 2022, 459), mutta tuloksissamme ei mainittu haastateltujen organisaatioissa olevan tällaisia käytänteitä, vaikka haasteita hybridiviestinnässä koettiin. Hieman yllättävää onkin, että etäviestinvälineiden osalta ei koettu tarvetta lisäkoulutuksille tai erilaisille mahdollisuuksille organisaation puolelta.

Tämän opinnäytetyön tuloksissa korostuivat myös työntekijän kuulluksi tulemisen kokemus, yksilöllisyyden huomioiminen ja arvostuksen tunne työhyvinvointia tukevinä elementteinä. Näistä puhuvat myös Hakanen (2011, 43–47) ja Työterveyslaitos (2023e). Luottamuksen merkitys korostui myös tuloksissamme ja sen rakentaminen onkin Sutherland & Janene-Nelson (2020, 163) ja Chafi ym. (2022, 303) mukaan yksi suurimpia haasteita hybridityössä. Myös se rakentuu avoimelle ja arvostavalle vuorovaikutukselle, vastavuoroisuudelle sekä avoimelle tiedonvälitykselle (Eklund ym. 2021, 67–68; Livne-Tarandach & Jazaieri 2021, 1159; Pennonen 2021, 114, 126; Työterveyslaitos 2022; Väättäinen & Vakkala 2023, 66). Esihenkilöltä vaaditaan siis digitaalisia vuorovaikutustaitoja ja viestinnän selkeyttä (Haapakoski ym. 2020, 52, 111–113), mikä kävi ilmi myös tuloksissamme.

Läsnäolon merkitys nousi työhyvinvoinnin ja luottamuksen osalta jokaisessa teemassa vahvasti esille, erityisesti etätyössä läsnäolon tunteen luomisen haasteiden näkökulmasta. Myös teorian mukaan läsnä olemisen taito vaatii etätyössä enemmän niin esihenkilöiltä kuin työntekijältä, minkä vuoksi tunnetaitojen tärkeys korostuu (Haapakoski ym. 2020, 83–85). Läsnäolon luomiseksi nousi opinnäytetyömme tuloksissa esille säännölliset lähitapaamiset, mutta myös henkilökohtaiset etäyhteydenotot, joita ehdottavat myös Becker ym. (2022, 460), Slavković ym. (2022, 71) sekä Vilkmán (2023, 115–118). Teorian mukaan yhteenkuuluvuus on yksi ihmisen perustarpeista ja merkittävimpiä työhyvinvointiin ja työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä (Työterveyslaitos 2022, Vilkmán 2023, 100) ja sen puute on keskeisimpiä haasteita etätyössä (Ryynänen ym. 2020, 257; Newman & Ford 2021, 2; Kallonen & Kuhmonen 2021, 13–14; Graham ym. 2023, 3,5,6; Hodzic ym. 2024, 616). Tämän opinnäytetyön tuloksissa yhteenkuuluvuuden kokemus ei noussut esille. Toisaalta esihenkilöt mainitsivat kyllä vertaistuen ja johdettavan työyhteisön tuen merkityksen.

10.1.3 Esihenkilötyön keinot hybridijohtamisessa työhyvinvoinnin tukemiseksi

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan esihenkilöt kokivat fyysisen läsnäolon puutteen aiheuttavan haasteita ilmapiirin aistimiseen ja varhaisen puuttumiseen. Kupias ym. (2014) mainitsevat myös suurimpana erona lähijohtamiseen verrattessa olevan työn valvomisen sekä työntekijän haasteiden ja toimintakyvyn havainnoinnin haasteet. Työnantajan puolelta työntekijöiden työhyvinvointia tukevinä keinoina nousee teoriassa esille työilmapiirin merkitys ja johdolla tulee olla ajantasainen käsitys ja tuntuma työilmapiiristä (Hakanen 2011, 52, 56, 63, 69; Kauhanen 2016, 89–93; Ryyänen ym. 2020, 247–248, 257–258). Hyvä työilmapiiri koettiin myös tulostemme mukaan oleelliseksi työhyvinvointia tukevaksi asiaksi ja sen nähtiin pitävän sisällään avoimen vuorovaikutuksen, kannustamisen ja luottamuksellisuuden kokemuksen, mistä puhuvat myös Talvio & Klemola (2017, 97), Pekkarinen (2018, 39) ja Pennonen (2021, 114 & 119).

Tässä tutkimuksessa esihenkilöt toivat ilmi toiveen, että oma esihenkilö olisi yhteydessä johdettaviinsa säännöllisesti ja aktiivisesti. Esihenkilöt kokivat tuen puutetta omalta esihenkilöltään sekä haasteita etä- ja lähityötä tekevien työntekijöiden tasavertaisessa huomioimisessa. Teoriamme tukee tätä. Becker ym. (2022, 460) ja Slavković ym. (2022, 71) mainitsevat myös säännöllisestä esihenkilöiden yhteydenpidosta työntekijöihinsä. Van Wart ym. (2019, 80–81, 85–88) ja Väätäinen & Vakkalan (2023, 52, 66) mukaan tuen puute omalta esihenkilöltä on tyypillistä etäjohtajuudessa. Eklund ym. (2021, 100–103) mukaan tasavertaisuus onkin olennaista hybridiohjohtamisen työkuultuurin rakentamisessa.

Opinnäytetyömme tulosten mukaan etäjohtaminen on sekä työhyvinvointia tukeva että kuormittava tekijä. Etätyön etuina koettiin työn hallinnan ja paremman keskittymisen etätyön tarjoaman työrauhan vuoksi, mitä tukevat myös Newman & Ford (2021, 1). Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tärkeä työhyvinvointia tukeva tekijä, jota etätyö voi mahdollistaa (Eklund ym. 2021, 47–49; Kohtakangas ym. 2023, 10; Työterveyslaitos 2023a.), joskin tuloksissamme työmatkojen pituus aiheutti haasteita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, ajankäytön hallinnan, yhteydenpidon ja tasavertaisen kohtelun muodossa. Myös teoriassa nousi esille etätyön haasteina, kun fyysiset kontaktit ja sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat harvemmassa (Työterveyslaitos 2023a).

10.2 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa hybridiesihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen vaikutuksista työhyvinvointiin sekä heidän tarpeistaan vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi ja tarjota ideoita sekä esihenkilöille että työnantajille muun muassa esihenkilökoulutuksen suunnitteluun. Opinnäytetyöllä pyrittiin tuottamaan kehittämisideoita hybridijohtamisen vuorovaikutusosaamisen tueksi. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää hybridityötä tekevien esihenkilöiden näkemyksiä vuorovaikutusosaamisen haasteista hybridijohtamisessa ja niiden vaikutuksista omaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millainen vuorovaikutus on esihenkilöiden näkemyksen mukaan työhyvinvointia tukevaa ja millaista vuorovaikutusosaamisen vahvistamista hybridityötä tekevät esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä jatkossa.

Tutkimuksemme tulokset vahvistivat aiempaa käsitystä työhyvinvoinnista, sen johtamisesta sekä hybridijohtamisen haasteista. Vuorovaikutusosaamisella koettiin olevan suuri merkitys suhteessa työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevassa vuorovaikutusosaamisessa korostuvat avoimuus, luottamus ja vastavuoroisuus. Vuorovaikutustilanteissa esihenkilöt kokivat heillä olevan enemmän vaatimuksia erityisesti tunnetaitojen hallinnan suhteen. Myös työntekijöiltä odotetaan sosiaalisia taitoja, kuten aitoutta ja rehellisyyttä. Esihenkilöiden mukaan hybridijohtamisessa oli vaikeaa erityisesti läsnäolon tunteen luominen sekä viestinnän, sosiaalisten suhteiden ja jatkuvan yhteyden ylläpitäminen. Nämä vaikeuttavat esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen rakentamista. Omalta esihenkilöltä ja verkostolta saatu tuki oli esihenkilöiden mielestä tärkeää niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin työhyvinvoinnin kannalta. Verkotot ovat oleellisia sekä osaamisen että tiedonjakamisen kannalta ja tukevat esihenkilöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tukemisessa tärkeää on myös työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen ja luottamuksellinen, kaikkia arvostavaa ja kannustava ilmapiiriä.

Esihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen vahvistamistarpeiden osalta koetaan tärkeäksi, että esihenkilö tunnistaa oman vuorovaikutusosaamisensa ja saa palautetta omista vuorovaikutustaidoistaan omalta esihenkilöltään ja työntekijöiltään. Esihenkilöt kaipaavat myös koulutuksia oman vuorovaikutusosaamisen

vahvistamiseksi. Näiltä koulutuksilta odotettiin konkreettisia vuorovaikutusosaamisen keinoja ja työkaluja sekä keinoja työntekijöiden tukemiseen ja oman läsnäolon tunteen luomiseen etätyössä. Myös kahdenkeskisiä tapaamisia oman esihenkilön kanssa kaivattiin sekä keinoja riittävän vuorovaikutuksen, viestinnän oikea-aikaisuuden ja oleellisen välitettävän tiedon tunnistamiseen.

10.3 Tutkimuksen eettisyys

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tutkimuksenteossa noudatettavan hyvää tieteellistä käytäntöä, mikä velvoittaa tutkijalta rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkimuslupien ja muiden tarvittavien vastuiden ja velvollisuuksien on oltava kirjattuna asianmukaisesti. Lähtökohtana tutkimuksessa tulee olla ihmisen itsemääräämisoikeus eli tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimusraportissa selvitetään avoimesti ja rehellisesti, miten henkilöiden suostumus on hankittu, millaista tietoa heille on annettu ja millaisia riskejä tutkimukseen osallistumiseen voi liittyä. Muita keskeisiä periaatteita ovat toisen tekstin lainaamiseen liittyvät asianmukaiset lähdemerkinnät sekä tulosten ja raportoinnin totuudenmukaisuus. Tuloksia ei tule perusteetta yleistää ja käytetyt menetelmät tulee selostaa huolellisesti. Alkuperäisiä havaintoja ei pidä muokata tuloksia väärentäen ja tutkimuksen mahdolliset puutteet tuodaan julki. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–27; Vilkkä 2015, 41–53.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyen tutkijat laativat yhdessä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyösopimuksen ja hakivat aineistonkeruuorganisaatioiden määrittelemät tutkimusluvut. Näiden yhteydessä oli laadittuna EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukainen tietosuojaseloste tai tietosuojailmoitus henkilötietojen käsittelyn takia. Haastattelupyyntölomakkeella (liite 2) tiedotettiin haastateltavia tutkimuksesta ja osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla (liite 3), joiden yhteydessä haastatelluille kerrottiin, mitä tietoja hänestä kerätään ja kuinka niitä käsitellään tietoturvallisesti. (Lapin ammattikorkeakoulu 2024.) Aineistonhallintasuunnitelmassa (liite 1) on kerrottu, kuinka kerätyt henkilötiedot käsitellään tietoturvallisesti.

10.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä pidetään yleisesti uskottavuutta, siirrettävyyttä, reflektiivisyyttä ja vahvistettavuutta (Yin 2009, 40). Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa esimerkiksi analyysin tarkka kuvaus ja tutkijatriangulaation käyttäminen. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin toiseen kontekstiin, mikä edellyttää huolellista tutkimuskontekstin, osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä sekä aineistojen keruun ja analyysin tarkkaa kuvausta. Reflektiivisyys ilmenee siinä, kuinka hyvin tutkija on tunnistanut ja kuvannut oman suhteensa tutkittavaan aiheeseen, otantajoukkoon ja aiheeseen liittyviin ennako-oletuksiinsa. Tämä lisää osaltaan tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin ja se edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista. Tutkimuksen luotettavuutta varmistetaan usein tutkimusraportissa esitetyllä autenttisilla suorilla deidentifioituilla lainauksilla. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–129, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197–203.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa on kuvattu kaikki menetelmät ja tutkimuksen vaiheet totuudenmukaisesti. Analyysin kuvauksessa on käytetty apuna taulukoita ja kuvioita selventämään analyysiä. Luotettavuutta lisäsi tutkijatriangulaation käyttö sekä haastatteluissa että aineiston analysointivaiheessa. Haastatteluissa tällä varmistettiin se, että ne toteutettiin yhdenmukaisesti ja ilman haastateltavien johdattelua. Tutkijat tiedostivat omat ennako-oletuksensa tutkittavasta aiheesta ja pyrkivät siihen, että ne vaikuttaisivat mahdollisimman vähän tuloksiin. Luotettavuutta lisäsi autenttisten, deidentifioitujen lainausten käyttö.

Tutkimuksen siirrettävyyteen kannalta on huomioitava se, että tutkimuskontekstia ei voi luotettavasti luoda juuri samanlaiseksi, mitä se on ollut haastatteluaikaan. Myös haastateltavien valinnan onnistuminen niin, että siirrettävyys toteutuisi täydellisesti, on nähdäksemme mahdotonta, vaikka haastateltavien taustat olisivat yhdenmukaiset tämän tutkimuksen haastateltavien kanssa. Vaikka tutkijat ovat olleet tietoisia omasta suhteestaan tutkittavaan aiheeseen, haastateltaviin ja aiheeseen liittyviin ennako-oletuksiinsa, on tapaustutkimuksessa tutkijoilla vaikutuksensa sekä aineistonkeruuvaiheeseen että aineiston analyysiin. Tämä

vaikuttaa myös tutkimuksen siirrettävyyteen. Tutkimuksen vahvistettavuus on huomioitu tutkimusprosessin mahdollisimman tarkalla kirjaamisella.

Tutkimusaineiston edustavuudesta ja yleistettävyydestä puhuttaessa, sen riittävyys on myös yksi arvioitava kysymys. Tämä voidaan tehdä tarkastelemalla saturaatiota. Aineiston saturaatio tarkoittaa sitä, että siitä alkaa ilmetä asioita toistuvasti, eikä se enää tuota uutta tietoa. Saturaatio- tai kylläntymispiste vaihtelee aineiston mukaan, mutta jonkin yksittäisen asian, teeman tai luokan esiintyminen kerran, ei riitä saturaatiopisteen saavuttamiseen, vaan jokaisen tulee esiintyä vähintään kahdesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72–76.) Tämän tutkimuksen aineistossa ei saavutettu täydellistä saturaatiopistettä yksittäisten asioiden osalta, mutta teematasolla aineisto saturoitui. Tutkimuksessa käytettiin eliittiotantaa, mistä syystä emme arvioineet aineiston riittävyttä saturaatiopisteellä.

10.5 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Kyseessä on tapaustutkimus ja liiallista yleistämistä tulisi välttää. On mahdollista, että tutkimuksen tuloksia yleistetään tarpeettomasti tai väärin perustein. Tutkijoiden mielestä tämän tutkimuksen hyödynnettävyys saavutettiin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tällä tutkimuksella voidaan tuottaa kehittämisideoita hybridijohtamisen vuorovaikutusosaamisen tueksi sekä lisätä esihenkilöiden tietoisuutta vuorovaikutusosaamisen tärkeydestä suhteessa koettuun työhyvinvointiin. Yksi tapa on kehittää työnantajan tarjoamaa koulutusta sekä esihenkilöille että työntekijöille vuorovaikutus- ja viestintätaitojen parantamiseksi. Keskeistä koulutuksen sisällön osalta tulisi tämän tutkimuksen valossa olla vuorovaikutuksen ratkaisukeskeisyyteen, läsnäolon tunteen luomiseen ja eri viestintävälineiden käyttötaitoihin painottuminen.

Tutkimuksen perusteella säännöllisten kahdenkeskisten tapaamisten suunnittelu auttaisi esihenkilön läsnäolon tunteen luomisessa. Työyhteisöissä jo käytössä olevat viikoittaiset tapaamiset, tiimipalaverit tai osastokokoukset tukevat yhteisöllisyyttä ja auttavat myös etätöissä koettuun yksinäisyyteen ja näihin aktiivista osallistumista tulisi tukea ja kannustaa. Viestinnän selkiyttäminen puolestaan on mahdollista määrittelemällä, miten ja missä kanavissa mitäkin tietoa jaetaan. Digitaalisten työkalujen hyödyntämiseksi tulisi myös tarjota koulutusta.

Esihenkilöiden verkostoitumista tulisi myös tukea kokemuksen ja osaamisen jakamiseksi sekä vertaistuen saamiseksi. Esihenkilön ja työyhteisön yhteistyön, viestinnän ja tiedonjakamisen tehostamiseksi voisi luoda mahdollisimman selkeät etäviestintätavat ja -käytännöt vahvistamaan esihenkilön läsnäolon tunnetta.

10.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen valossa esihenkilöt tietävät, millainen ilmapiiri tukee työhyvinvointia, ja jatkossa voisi olla hyödyllistä tutkia kuinka terveys- ja sosiaalialan työyhteisöissä mahdollistetaan ja tuetaan avointa, luottamuksellista, kaikkia arvostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä. Työhyvinvoinnin tukemisen suhteen voisi tutkia, millaista tuen tulisi olla esihenkilöille ja työntekijöille. Hybridityön osalta esihenkilön läsnäolon tunteen luominen nousi haasteeksi, joten olisi mielenkiintoista kehittää niitä keinoja, joilla tätä tunnetta voisi parantaa myös etätyössä.

Yhteistyön merkitys hybridityössä nousi tutkimuksessa oletettua vähemmän esiin. Samoin huumorin käyttö eri tilanteissa nousi vain yksittäisessä haastattelussa ilmi, vaikka käytännössä huumoria käytetään varmasti paljon työn ohessa keventämään ilmapiiriä. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa huumorin vaikutusta ilmapiiritekijänä ja yhteistyön tukijana sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä.

Esihenkilöiden riittämättömyyden tunteen kokemukset ja syyt voisivat olla jatkossa tutkimus- ja kehittämiskohteena suhteessa esihenkilöiden työhyvinvointiin ja sen parantamiseen. Esihenkilöiden työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavien laajojen verkostojen aiheuttamien yhteydenpito- ja tiedonkultuhaasteiden helpottamiseksi olisi jatkossa myös hyvä kehittää eri keinoja tai uusia työntekotapoja lisäämään esihenkilötyön hallittavuuden tunnetta. Hybridijohtamisen ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta voisi tutkimustuloksiin pohjaten olla hyödyllistä kehittää esihenkilöille mentorointiohjelma tai jokin muu yhteisesti sovittu tapa saada jatkuvaa palautetta ja tukea omalta esihenkilöltä vuorovaikutushaasteiden käsittelemiseksi.

LÄHTEET

Bartels, A.L., Peterson, S.J. & Reina C.S. 2019. Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, Vol 14 (4), 1–21. Viitattu 12.5.2024 <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0215957&type=printable>.

Becker, W.J., Belkin, L.Y., Tuskey, S.E. & Conroy, S.A. 2022. Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, Vol 61 (4), 449–464. Viitattu 1.3.2024 <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>.

Caputo A., Gatti P., Clari M., Garzaro G., Dimonte V. & Cortese C.G. 2023 Leaders' Role in Shaping Followers' Well-Being: Crossover in a Sample of Nurses. *International journal of environmental research and public health*. Vol 20 (3). Viitattu 24.10.2023 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leaders-role-shaping-followers-well-being/docview/2774899430/se-2?accountid=27297>.

Chafi, M. B., Hultberg, A. & Yams, N. B. 2022. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability* 14 (1), 294-314. Viitattu 4.2.2024 <https://doi.org/10.3390/su14010294>.

Cigna. 2020. Loneliness and the Workplace: 2020 U.S. Report. Viitattu 9.5.2024 <https://legacy.cigna.com/static/www-cigna-com/docs/about-us/newsroom/studies-and-reports/combating-loneliness/cigna-2020-loneliness-report.pdf>.

Cropanzano, R. & Bonett, D.G. 2007. The moderating role of employee well-being on the relationship between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational health Psychology* Vol 12 (2), 93-104. Viitattu 12.5.2024 <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.12.2.93>.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. & Sheikh, A. 2011. The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, Vol 11 (1). Viitattu 13.10.2023 <https://bmcmedresmethodol.biomedcentral.com/counter/pdf/10.1186/1471-2288-11-100.pdf>.

da Silva, A., Castelló-Sirvent, F. & Canós-Darós, L. 2022. Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent management. *Sustainability* Vol 14 (24). Viitattu 20.1.2024 <https://DOI:10.3390/su142416883>.

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

Erikson P. & Koistinen K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11:2014. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 13.5.2024 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 24–46. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fowler, K. R., Robbins, L. K. & Lucero, A. 2021. Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *Journal of nursing management*, Vol 29 (6), 1486–1495. Viitattu 27.10.2023 doi:10.1111/jonm.13324.

Graham, M., Lambert, K. A., Weale, V., Stuckey, R. & Oakman, J. 2023. Working from home during the COVID 19 pandemic: A longitudinal examination of employees' sense of community and social support and impacts on self-rated health. *BMC public health*, Vol 23 (1). Viitattu 26.2.2024 doi:10.1186/s12889-022-14904-0.

Green, B., Oeppen, R.S., Smith, D.W. & Brennan, P.A. 2017. Challenging hierarchy in healthcare teams – ways to flatten gradients to improve teamwork and patient care. *British journal of oral & maxillofacial surgery*. Vol 55 (5), 449-453. Viitattu 3.11.2023 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.bjoms.2017.02.010>.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirschl, A. L. T. & Gondim, S. M. G. 2020. Stress and well-being at work: A literature review. *Ciência & saúde coletiva*, Vol 25 (7), p. 2721–2736. Viitattu 8.2.2024 doi:10.1590/1413-81232020257.27902017.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hodzic, S., Prem, R., Nielson, C. & Kubicek, B. 2024. When telework is a burden rather than a perk: The roles of knowledge sharing and supervisor social support in mitigating adverse effects of telework during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, Vol 73 (2), 599–621. Viitattu 21.3.2024 <https://doi.org/10.1111/apps.12491>.

Hohne, K. 2006. The principles of Leadership. *Journal of Trauma Nursing*, Vol 13 (3), 122–125. Viitattu 24.10.2024

Hopkins, J. & Bardoel, A. 2023. The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, Vol 15 (4). Viitattu 4.2.2024 doi:10.3390/su15043086.

Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Kaakinen, P., Karki, S., Nurmeksele, A., Palonen, M., Peltonen, L.M. & Häggman-Laitila, A. 2022. Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing Open*. Vol 10 (9), 5920–5936. Viitattu 24.10.2023 <https://doi.org/10.1002/nop2.1876>.

Hurmekoski, M. 2023. Siunsoite. *Palveluesihenkilö. Koulutus* 13.11.2023. Etätyön ja -johtamisen koulutuskokonaisuus Osa 1: Ihmissuhteet ja vuorovaikutus etäympäristössä. Viitattu 1.12.2023 <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Ihmissuhteet%20ja%20vuorovaikutus%20et%C3%A4ymp%C3%A4rist%C3%B6ss%C3%A4.pdf>.

Hämäläinen, W. Tiirinki, H. & Suhonen, M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. Vol 51 (3), 177–190. Viitattu 3.11.2023 <http://journal.fi/sla/article/view/48320>.

Ilmarinen, J. 2006. *Pitkää Työuraa!* Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 16.10.2023 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNB%3afi-fe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.

Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. 2014. Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate communications*, Vol 19 (2), 147–165. Viitattu 7.2.2024 [doi:10.1108/CCIJ-02-2013-0007](https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007).

Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 22.10.2023

Juhila, K. 2021. *Laadullinen tutkimus ja teoria*. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.8.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Jung, H.S., Song, M.K. & Yoon, H.H. 2021. The Effects of Workplace Loneliness on Work engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Sustainability* Vol 13 (2), 948–962. Viitattu 9.5.2024 <https://doi.org/10.3390/su13020948>.

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito*. Helsinki: Kauppakamari.

Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.

Kangas, H. 2021. Esihenkilö-alaissuhteet haastavissa konteksteissa. *Työelämän tutkimus*, Vol 19 (2), 278–284. Viitattu 28.2.2024 [doi:10.37455/tt.107724](https://doi.org/10.37455/tt.107724).

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: SanomaPro Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kohtakangas, K., Kopakka, I.E. & Koskitalo, I. 2023. Hybridityön käsikirja. Opas joustavaan monipaikkaiseen työhön. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 21.10.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-345-7>.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 62–74.

Krehl, E., & Büttgen, M. 2022. Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management*, Vol 36 (3), 325-352. Viitattu 26.1.2024 <https://doi.org/10.1177/23970022221083697>.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.

Larjovuori, R., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 16.10.2023 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Larson, L. & DeChurch, L. A. 2020. Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership quarterly*, Vol 31 (1). Viitattu 26.1.2024 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>.

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 151–178. Viitattu 3.11.2023 https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/43077/Hujala_Taskinen_Uudistuva_sosiaali_ja_terveysala_2020.pdf;jsessionid=539D7316964741E686CD61F1F0951977?sequence=1.

Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. 2023. The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being. *Facilities: Emerald Publishing*, Vol 42 (15/16), 1–16. Viitattu 24.1.2024 <https://doi.org/10.1108/F-03-2023-0019>.

Livne-Tarandach, R. & Jazaieri, H. 2021. Swift Sense of Community: Resourcing Artifacts for Rapid Community Emergence in a Temporary Organization. *Academy of Management journal*, Vol 64 (4), 1127–1163. Viitattu 24.3.2024 <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0410>.

Londén, P., Typpö, L., Eronen, A., Peltosalmi, J. & Haikari, J. 2023. Sosiaalibarometri 2023. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 21.1.2024 <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2023/10/Sosiaalibarometri-2023-osa-3-Sosiaali-ja-terveyspalvelut-hyvinvointialueilla.pdf>.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 15.10.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>.

Manka, M.L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Miettinen, T. 2010. Fenomenologia ja sosiaalisen todellisuuden rakentuminen. Teoksessa T. Miettinen, S. Pulkkinen & J. Taipale. (toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 151–167.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2102. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Sanoma Pro.

Newman, S. & Ford, R. 2021. Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics* Vol 50 (1), 1–11. Viitattu 24.1.2024 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>.

Nielsen, M.B.D., Ekholm, O., Møller S.P., Ersbøll, A.K., Santini Z.I., Grønbæk, M. K. & Thygesen, L.S. 2022. Mental wellbeing among Danish employees during the COVID-19 pandemic: results from a longitudinal study on the role of industry and working environment. *European Journal of Public Health*. Vol 32 (6), 871–876.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oleksa-Marewska, K. & Tokar, J. 2022. Facing the post-pandemic challenges: The role of leadership effectiveness in shaping the affective well-being of healthcare providers working in a hybrid work mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol 19 (21). Viitattu 11.12.2023 <https://doi.org/10.3390/ijerph192114388>.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pennanen, E. 2018. Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.10.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7376-6>.

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018. Viitattu 16.10.2023 <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>.

Pekkola, J. 2002. Etätyö, tietotyö ja työelämän laatu Suomessa. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, 23–34. Helsinki: Sitra. Viitattu 4.2.2024 <http://www.sitra.fi/Julkaisut/raportti22.pdf>.

Pihlava, K.M., Mauno, S. & Ruokolainen M. 2017. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. Hoitotiede Vol 29 (2), 89–101. Viitattu 5.2.2024 <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/128384-Artikkelin%20teksti-273926-1-10-20230330.pdf>.

Puhakka, I., Lehtonen, E. & Nokelainen, P. 2023. Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 5.2.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 99–112.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus. Vol 15 (3), 250–265. Viitattu 27.10.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto toimintapolitiikkayksikkö strateginen suunnittelu – ryhmä. Viitattu 7.2.2024 [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf?t=1431067062000](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf?t=1431067062000).

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, Vol 12 (3), 179–186. Viitattu 24.1.2024 doi:10.23996/fjhw.95051.

Rouhiainen – Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.11.2023 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1>.

Ryynänen, J., Simola, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämistä kohti työn imua. Työelämän tutkimus Vol 18 (3), 246–260. Viitattu 12.2.2024 <https://doi.org/10.37455/tt.97977>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.10.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>.

Salin, L. & Koponen, J. 2023. Käsitemallit ja johtamisesta. Hallinnon tutkimus. Vol 42 (5), 545–559, Viitattu 9.5.2024 <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/124958-Artikkelin%20teksti-312891-1-10-20231121.pdf>.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 49–60.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. Hove & New York: Psychology Press, 10–24.

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi, Vol (4), 28–35. Viitattu 1.1.2024 https://www.researchgate.net/profile/Janne-Harkonen-2/publication/264547843_Tilanneherkka_tyohyvinvoinnin_johtamismalli/links/59fc5f530f7e9b9968bd5555/Tilanneherkkae-tyoehyvinvoinnin-johtamismalli.pdf.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. Work and stress, Vol 24 (2), 107-139. Viitattu 24.3.2024 [doi:10.1080/02678373.2010.495262](https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262).

Slavković, M., Sretenović, S. & Bugarčić, M. 2022. Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support. Sustainability, Vol 14 (1), 70–96. Viitattu 24.1.2024 [doi:10.3390/su14010070](https://doi.org/10.3390/su14010070).

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Viitattu 15.10.2023

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72777/Julk201113.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Työhyvinvointi. Viitattu 14.10.2023
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. 2020. Five ways leaders can support remote work. MIT Sloan Management Review. Vol 61 (4), 1–10. Viitattu 11.12.2023
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/five-ways-leaders-can-support-remote-work/docview/2427314594/se-2>.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Sutherland, L. & Janene-Nelson, K. 2020. Work Together Anywhere: A Handbook on Working Remotely -Successfully- for Individuals, Teams, and Managers. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.

Talvio, M & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Taskinen, P. 2023. Alankomaat on etätöyön ykkönen - Suomi lähellä EU-maiden kärkeä. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen tilastoja. Viitattu 5.9.2024
<https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/alankomaat-on-etatyon-ykkonen-suomi-lahella-eu-maiden-karkea>.

Tian, G., Pu, L. & Ren, H. 2021. Gender Differences in the Effect of Workplace Loneliness on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Work Engagement. Psychology Research and Behavior Management. Vol 14, 1389–1398. Viitattu 9.5.2024 <https://doi.org/10.2147/PRBM.S329959>.

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

Tušl, M., Bruchli, R., Kerksieck, P. & Bauer G.F. 2021. Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey. BMC Public Health. Vol 21 (741), 1–15.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 5.2.2024 <https://www.tyohyvinvointi.fi>.

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 10.10.2023
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134951/tyo%20ja%20terveys%20suomessa%202012.pdf>.

Työterveyslaitos 2022. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa – opas. Kaikki mukaan – yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen. Viitattu 25.1.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>.

Työterveyslaitos 2023a. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 15.10.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Työterveyslaitos 2023b. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 14.10.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>.

Työterveyslaitos 2023c. Työelämän muutos haastaa esihenkilöt etsimään uusia työtapoja – nämä ovat uuden johtamisen neljä kulmakiveä. Tiedote. Viitattu 15.10.2023 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-muutos-haastaa-esihenkilot-etsimaan-uusia-tyotapoja-nama-ovat-uuden-johtamisen-nelja>.

Työterveyslaitos 2023d. Työkyky. Viitattu 21.10.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Työterveyslaitos 2023e. Työn imu. Viitattu 20.2.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 22.10.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#V1>.

Uddin, M. A., Mahmood, M. & Fan, L. 2019. Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team performance management*, Vol 25 (1/2), 47–68. Viitattu 5.2.2024 doi:10.1108/TPM-12-2017-0078.

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020 Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon Tutkimus*, Vol 39 (2), 122–139. Viitattu 3.11.2023 <https://doi.org/10.37450/ht.98085>.

van Beukering, I. E., Smits, S. J. C., Janssens, K. M. E., Bogaers, R. I., Joosen, M. C. W., Bakker, M., van Weeghel, J., & Brouwers, E. P. M. 2022. In What Ways Does Health Related Stigma Affect Sustainable Employment and Well-Being at Work? A Systematic Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol 32 (3), 365–379.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, Vol 85 (1), 80–97. Viitattu 7.2.2024 doi:10.1177/0020852316681446.

Vesterinen, P. 2006. "Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän." Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 29–48.

Vesterinen, P. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 110–120.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

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

Vuori, J. 2023. Tapaustutkimus. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.10.2023
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Väätäinen, H. & Vakkala, H. 2023. Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Focus Localis, Vol 51 (1), 49-69. Viitattu 2.5.2024 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256>.

World Health Organization 2013. The European health report 2012. Charting the way to well-being. WHO Regional Office for Europe. Publications. WHO Library Cataloguing in Publication Data. Viitattu 16.10.2023
<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/344816/9789289014298-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

World Health Organization 2020. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19—11 March 2020. 2020. Viitattu 26.2.2023
<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.

Wright, S. & Silard, A. 2021. Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. Human Relations, Vol 74 (7), 1060-1081. Viitattu 9.5.2024
<https://doi.org/10.1177/0018726720906013>.

Yin, R. 2009. Case study research: design and methods. London: Sage Publications Ltd.

LIITTEET

- Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2. Haastattelupyyntö
- Liite 3. Haastattelukysymykset

Liite 1 1(2). Aineistonhallintasuunnitelma

OPINNÄYTETYÖN AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyön nimi: Vuorovaikutus työhyvinvoinnin edistäjänä hybridijohtamisessa

Tekijät: Mari Komi ja Riikka Mustonen

1. Aineiston yleinen kuvaus

Aineisto kerätään suoraan tutkittavilta haastattelemalla valittujen organisaatioiden esihenkilöitä ja heitä informoidaan aineiston käyttötarkoituksesta. Aineistonkeruutapana käytämme puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut tallennetaan MP3-äänitiedostoiksi, jonka jälkeen ne litteroidaan haastattelijoiden toimesta Microsoft Wordiin doc-muodossa.

2. Aineiston dokumentointi ja laatu

Aineisto analysoidaan litteroinnin jälkeisessä muodossa laadullisen tutkimuksen NVivo- analyysiohjelmalla. Haastateltavien tunnistetiedot on tässä vaiheessa muutettu numeroiksi: haastateltava 1, haastateltava 2 jne. Lopulliseen raporttiin tullaan julkaisemaan autenttisia sitaatteja haastatteluista näiden tunnistetietojen avuin.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto tulee tallettaa turvallisesti, ja tässä käytämme omien organisaatioiden tarjoamia turvallisia tallennusympäristöjä (Onedrive, Microsoft Teams), jotka ovat salasanojen takana. Pääsy aineistoihin on vain tutkimuksen tekijöillä. Me molemmat tallennamme aineistot omien organisaatioiden tallennusympäristöihin, ja varmuuskopiot oppilaitoksen tarjoamaan verkkoympäristöön.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset

Tutkimuksessamme ei käsitellä arkaluontoisia henkilötietoja. Käsiteltäviä henkilötietoja meillä on haastateltavien sähköpostiosoitteet sekä puhelinnumerot. Tietosuojan yleisten periaatteiden mukaisesti henkilötiedot on suojattava erityisesti luvattomalta ja lainvastaiselta käsittelyltä ja mitään henkilötietoja emme luovuta ulkopuolisille.

Liite 1 2(2). Aineistonhallintasuunnitelma

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Tämän tutkimuksen aineisto on ainutkertainen, koska puhutaan tapaustutkimuksesta ja teemahaastattelulla halutaan saada vastaus juuri tämän tutkimuksen kysymyksiin. Tällä aineistolla ei siis ole sellaista jatkokäyttöarvoa, että sitä kannata säästää jatkotutkimuksiin ja maksaa arkistoinnin kustannuksista.

Liite 2. Haastattelupyyntö

Hei!

Olemme Terveyspalveluiden johtamisen ja kehittämisen YAMK-tutkinto-opiskelijoita ja otamme Sinuun yhteyttä pyytääksemme haastattelu-aikaa opinnäytetyötämme koskevaan tutkimukseen. Tarkoituksenamme on selvittää millaista hybridijohtamisen vuorovaikutusosaamista esihenkilöt kokevat tarvitsevansa työssään työhyvinvoinnin edistämiseksi. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Olemme valinneet haastateltaviksi (yhteensä n. 10) Pohjois-Pohjanmaan ja Siunsoten hyvinvointialueiden terveydenhuollon esihenkilöitä, jotka joko itse toimivat hybridijohtajina tai ovat sen kohteena. Riikka Mustonen haastattelee Pohteen alueen esihenkilöitä ja Mari Komi Siunsoten esihenkilöitä.

Toivomme Sinun kertovan omia kokemuksiasi ja ajatuksiasi hybridijohtamisesta vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin kannalta, oppikirjamaisia vastauksia emme ole hakemassa. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja nauhoituksia ei kuuntele kukaan muu tutkijoiden lisäksi.

Olisimme iloisia, jos voisit varata aikaasi haastattelulle noin 1–1,5 tunnin verran. Haastattelut suorittaisimme keväällä, mieluiten toukokuussa 2024. Voimme tavata työpaikallasi, Teamsilla tai vaikka meidän työpisteellämme. Olemme Sinuun yhteydessä lähiaikoina ja toivottavasti saamme sovittua haastatteluajankohdan tuolloin.

Jos sinulla on kysyttävää tai kommentoitavaa asiassa, meidät tavoittaa sähköpostitse tai puhelimitse.

Vastaamalla tähän sähköpostiin annat suostumuksesi osallistua haastatteluun.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimus ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijoiden tietoon ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Suostun siihen, että minua haastatellaan ja haastattelut nauhoitetaan. Haastattelussa antamani tietoja käytetään vain tämän tutkimuksen tarpeisiin. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Yhteistyöstä jo etukäteen kiittäen,

Mari Komi

Riikka Mustonen

Liite 3 1(3). Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Mari Komi

Riikka Mustonen

Esitiedot

Kuinka pitkään olet toiminut esihenkilötehtävässä?

Miten työaikasi jakautuu lähijohtamiseen ja etäjohtamiseen? Karkea arvio prosentteina.

Minkä kokoinen henkilöstö sinulla on johdettavanasi?

Toimitko itse hybridiesihenkilönä?

Oletko itse hybridijohtamisen kohteena?

TEEMA 1, TYÖHYVINVOINTI:

Kysymys 1

Mitkä ovat mielestäsi keskeiset työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät?

Kysymys 2

Millaisin keinoin koet voivasi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

Kysymys 3

Miten tärkeänä näet esihenkilön vuorovaikutusosaamisen suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin?

(Asteikolla 1-5, 1=ei lainkaan tärkeä, 2=hieman tärkeä, 3=en osaa sanoa, 4=melko tärkeä, 5=erittäin tärkeä) Lyhyt perustelu vastauksellesi.

Kysymys 4

Miten etäjohtajana toimiminen vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi?

Onko toisella haastattelijalla lisäkysymyksiä?

Liite 3 2(3). Haastattelukysymykset

TEEMA 2, VUOROVAIKUTUS:

Kysymys 1

Millaisia vuorovaikutustilanteita kohtaat työssäsi?

Kysymys 2

Mitkä ovat mielestäsi keskeiset esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät?

Kysymys 3

Millaista on mielestäsi onnistunut ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus esihenkilötyössä?

Kysymys 4

Tiedetään, että osa hybridityön haasteista liittyy vuorovaikutusosaamiseen. Millaisia haasteita olet itse kokenut?

Kysymys 5

Kuvaile omia vuorovaikutustaitojasi esihenkilötyössäsi.

Kysymys 6

Millaista palautetta olet saanut työntekijöiltäsi tavastasi toimia vuorovaikutustilanteissa?

Kysymys 7

Millä konkreettisilla keinoilla edistät omasta mielestäsi toimivia vuorovaikutustaitoja esihenkilötyössäsi?

Kysymys 9

Mitkä viestintävälineet tai -tavat tukevat mielestäsi parhaiten etävuorovaikutusta?

Kysymys 10

Kuinka itse pidät yllä avointa viestintää?

Kysymys 11

Miten arvioit esihenkilön vuorovaikutusosaamisen vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen?

Kysymys 12

Millaista tukea työnantajasi tarjoaa esihenkilötyöllesi vuorovaikutusosaamisesi vahvistamiseksi?

Oman esihenkilön rooli näissä tilanteissa?

Liite 3 3(3). Haastattelukysymykset

Kysymys 13

Millaiset vuorovaikutustaidot omalla esihenkilölläsi mielestäsi on?

Toisen haastattelijan kysymykset tarvittaessa.

TEEMA 3, HYBRIDIJOHTAMINEN:

Kysymys 1

Koetko hybridijohtajana vuorovaikutuksessa jotain erityisiä haasteita?

Onko toisten kanssa helpompi viestiä läsnä tai etänä?

Kysymys 2

Miten lähijohtamisen ja etäjohtamisen vuorovaikutushaasteet eroavat mielestäsi toisistaan?

Kysymys 3

Minkälaisia haasteita työhyvinvoinnin hybridijohtamisessa koet?

Kysymys 4

Miten huomioit työntekijöiden erilaiset vuorovaikutustaidot esihenkilötyössäsi?

Toisen haastattelijan kysymykset tarvittaessa.

Extrakysymys

Halutessasi voit nyt kommentoida vapaasti aihepiiriä. / Liittyykö aihepiiriin mielestäsi jokin muuta olennaista, mitä ei haastattelun aikana tullut esiin tai mitä haluaisit mainita?