

HYBRIDIJOHTAMINEN IKÄÄNTYNEILLE SUUNNATUISSA HOIVAPALVELUISSA

Ninni Karttunen

Opinnäytetyö
Terveyspalveluiden johtaminen ja kehittäminen
Fysioterapeutti YAMK

2024

Tekijä	Ninni Karttunen	Vuosi	2024
Ohjaaja	Anne Puro		
Toimeksiantaja	Ikääntyneiden hoivapalveluita tuottava yritys		
Työn nimi	Hybridijohtaminen ikääntyneille suunnatuissa hoivapalveluissa		
Sivu- ja liitesivumäärä	43 + 2		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hybridijohtamista eräässä sosiaali- ja terveysalalla toimivassa yrityksessä. Yritys tarjoaa sosiaalihuoltolaissa määriteltyjä kotiin vietäviä tukipalveluita ikäihmisille. Tutkimustulosten tavoitteena oli tarjota tietoa ja kehitysehdotuksia toimeksiantajayrityksen hybridijohtamismallien ja käytänteiden kehittämiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Kyseessä oli laadullinen haastattelututkimus, johon osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Yrityksen viideltä vastuuhenkilöltä tiedusteltiin yrityksen hybridijohtamisen nykytilaa, sen mahdollisia haasteita ja kehityskohteita. Vastuuhenkilöt toimivat yrityksen vastaavassa asemassa palveluvastaavina, -koordinaattoreina ja palvelujohtajana. Tulosten esittämisessä ja käsittelyssä on pyritty huomioimaan kohderyhmän anonymiteetin suojeleminen, minkä vuoksi suoria lainauksia haastatteluista ei ole esitetty eikä vastauksia ole esitetty numeerisesti kyseisessä työssä.

Haastattelututkimuksen tuloksena vastuuhenkilöt kokivat yrityksen hybridijohtamisen työvälineet ja käytänteet toimiviksi. Hybridijohtamisen onnistumisen edellytykset olivat vastuuhenkilöiden mukaan sähköisten järjestelmien ja työvälineiden toimivuus, viestinnän ja vuorovaikutuksen käytänteet sekä vastuuhenkilöiden henkilökohtaiset taidot ja työkokemus johtamismallista. Ilmenneet kehityskohteet nivoutuivat yhteen hybridijohtamisen tunnistettujen haasteiden kanssa, jotka koskivat yhteisöllisyyttä ja tiimityöskentelyä, perehdyttämistä, viestintää ja vuorovaikutusta sekä psykososiaalisten kuormitustekijöiden ehkäisyä.

Haastattelutuloksista nousseiden kehityskohteiden pohjalta esitettiin kehitysehdotuksia. Keskeisintä hybridijohtamisen kehittämisessä on tunnistaa vuorovaikutuksen ja viestinnän, yhteisöllisyyden ja tiimityöskentelyn sekä psykososiaalisen kuormituksen keskinäiset vaikutukset ja niiden merkitys hybridijohtamiseen ja -työskentelyyn. Yrityksen hybridijohtamisen kehittämisessä on tärkeää osallistaa vastuuhenkilöt kehittämisprosessiin.

Avainsanat johtaminen, etäjohtaminen, etätyö, tukipalvelut

Author	Ninni Karttunen	Year	2024
Supervisor	Anne Puro		
Commissioned by	A company providing home care support services for the elderly		
Subject of thesis	Hybrid management in home care services for the elderly		
Number of pages	43 + 2		

The purpose of this thesis was to explore hybrid management in a company operating in the social and healthcare sector. The company provides homecare support services for elderly people defined by social welfare law. The aim of the research was to provide information and development suggestions for the commissioning company to improve its hybrid management models and practices.

The thesis was conducted as a qualitative case study. The study method was a qualitative interview study. Participation in the study was voluntary. Five key people in the company were asked questions about the current state of the company's hybrid management, its potential challenges, and areas for development. These key people hold positions as service managers, service coordinators, and service directors. In presenting and processing the results, efforts were made to protect the anonymity of the target group, which is why direct quotes from the interviews are not presented, nor are the responses shown numerically.

As a result of the interview study, the key people considered the company's hybrid management tools and practices to be effective. According to the key people, the prerequisites for successful hybrid leadership included functioning electronic systems and tools, communication and interaction practices, and the personal skills and work experience of the supervisors in relation to the leadership model. The identified areas for development were linked to the recognized challenges of hybrid management which included fostering a sense of community and teamwork, onboarding, communication and interaction, and prevention of psychosocial strain.

Based on the identified development areas, development suggestions were presented. The key aspect of developing hybrid management is to recognize the interrelated effects of interaction and communication, community, teamwork, and psychosocial stress, as well as their significance for hybrid management and hybrid work. In the development of the company's hybrid management, it is important to involve the key people in the development process.

Key words: leadership, remote management, remote work, support services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ETÄ- JA HYBRIDITYÖSKENTELY	7
2.1	Etä- ja hybridityöskentely työnteon muotoina	7
2.2	Onnistuneen etä- ja hybridityön edellytykset	8
2.3	Etä- ja hybridityöskentelyn haasteet	9
3	ETÄ- JA HYBRIDIJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA	11
3.1	Etä- ja hybridijohtaminen johtamismallina	11
3.2	Vuorovaikutus ja viestintä etäyhteyksin	12
3.3	Onnistuneen etä- ja hybridijohtamisen edellytykset	13
3.4	Etä- ja hybridijohtamisen haasteet	14
3.5	Osaamisvaatimukset etä- ja hybridijohtajille	16
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
5	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS	19
5.1	Laadullinen tapaustutkimus	19
5.2	Aineiston keruu	20
5.3	Aineiston analyysi	22
6	HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	24
6.1	Hybridijohtamisen nykytila vastuuhenkilöiden näkökulmasta	24
6.2	Hybridijohtamisen haasteet ja kehityskohteet	25
6.3	Hybridijohtamisen kehittäminen	26
7	POHDINTA	28
7.1	Haastattelututkimuksen keskeisten tulosten tarkastelu	28
7.1.1	Hybridijohtamisen onnistumisen edellytykset	28
7.1.2	Hybridijohtamisen kehityskohteet	30
7.1.3	Hybridijohtamisen kehitysehdotukset	34
7.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	35
7.2.1	Jatkotutkimusehdotukset	38
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Etätyön ja etäjohtamisen yleistyi maailmanlaajuinen Covid-19-pandemian myötä (Ruohomäki 2020, 21; Laaksonen 2022, 26). Etätyön yleistyminen näkyy myös sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 180; Laaksonen 2022, 26). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle on tyypillistä hybridijohtaminen, joka on yhdistelmä läsnä- ja etäjohtamista (Laaksonen 2022, 4).

Etäjohtaminen edellyttää suunnitelmallisuutta (Maduka ym. 2017, 708; Liu ym. 2018, 837–838) ja digitaalisten välineiden käytön osaamista ja hyödyntämistä (Lammintakainen ym. 2022, 23; Laaksonen 2023, 5–6). Etätyöskentelyn ja -johtamisen onnistumiseen vaikuttaa toimivien työvälineiden lisäksi myönteinen työympäristö ja toimintakulttuuri (Terkamo-Moisio ym. 2021, 603–605). Hybridijohtamisessa korostuvat tietoteknisten taitojen lisäksi esihenkilöiden viestintä- ja vuorovaikutustaidot (Lammintakainen ym. 2022, 22–23; Ravelin ym. 2021, 230; Ristolainen ym. 2020, 183–184). Sosiaali- ja terveystaloudissa toimivien esihenkilöiden tulee ymmärtää hybridijohtamisen esihenkilölle asettamat vaatimukset, johtamistyylin mahdollisuudet sekä mahdolliset haasteet niin esihenkilön kuin työntekijänkin näkökulmasta. Hybridijohtamisen sujuva harjoittaminen ja hyödyntäminen on merkittävä kilpailuetu sekä edellytys sosiaali- ja terveysalalla toimiville esihenkilöille.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia hybridijohtamista eräässä sosiaali- ja terveysalalla toimivassa yrityksessä. Tutkimus on työelämälähtöinen ja ajankohtainen hybridijohtamisen yleistyessä sosiaali- ja terveystaloudissa. Yritys tarjoaa sosiaalihuoltolaissa määriteltäviä kotiin vietäviä tukipalveluita ikäihmisille. Tarjottavia tukipalveluita ovat yrityksen määrittämät koti- ja hoivapalvelut. Tukipalveluilla tarkoitetaan palveluita, joiden avulla ylläpidetään ikäihmisen kodissa sellaisia olosuhteita, joilla hän voi suoriutua jokapäiväiseen elämäänsä kuuluvista toiminnoista mahdollisimman itsenäisesti (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 3:19 §). Yritys toimii myös opinnäytetyön toimeksiantajana.

Opinnäytetyön tulokset antavat tietoa yrityksen hybridijohtamisen nykytilasta, johtamistavan mahdollisista haasteista ja ongelmakohtista sekä kehittämistarpeista yrityksen vastuuhenkilöiden näkökulmasta. Vastuuhenkilöt toimivat yrityksen

vastaavassa asemassa palveluvastaavina, -koordinaattoreina ja palvelujohtajana ja toteuttavat aktiivisesti hybridijohtamisen mallia ja ovat itse hybridijohtamisen alaisina. Yrityksen viideltä vastuuhenkilöltä tiedusteltiin yrityksen hybridijohtamisen nykytilaa, sen mahdollisia haasteita ja kehityskohteita haastatteleamalla. Tavoitteena on hyödyntää vastuuhenkilöiden haastatteluista saatua tietoa kyseisen yrityksen hybridijohtamismallien ja käytäntöjen kehittämisessä. Hybridijohtaminen tulisi mieltää alati muuttuvana johtamistyylinä, jossa haastetaan vanhoja johtamiskäytänteitä, ja pyritään vastaamaan niin työntekijöiden, toimintaympäristön kuin asiakkaiden muuttuviin vaateisiin oikea-aikaisesti.

Terveyspalveluiden johtamisen ja kehittämisen koulutuksen keskeisiä kompetensseja ovat esihenkilötyön osaaminen, johtamisosaaminen ja työelämän tutkimus- ja kehittämisosaaminen. Opinnäytetyön aiheeseen perehtyminen ja tutkiminen ovat vahvistaneet tekijän henkilökohtaista esihenkilö- ja johtamisosaamista sekä antaneet valmiuksia tutkimuksellisten kehittämistöiden toteuttamiselle vastaten työelämän muuttuviin tarpeisiin.

2 ETÄ- JA HYBRIDITYÖSKENTELEY

2.1 Etä- ja hybridityöskentely työnteen muotoina

Etätyö määritellään työelämä tutkimuksissa ansiotyöksi, jota tehdään päätyöpai-
kan ulkopuolella erikseen työnantajan kanssa sovittujen käytäntöjen mukaisesti
(Ruohomäki 2020, 23). Etätyö ei ole vain työn siirtymistä toiseen lokaatioon ja eri
virtuaalityökalujen käyttöä vaan se perustuu yhteyteen muiden ihmisten kanssa
(Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 14). Etätyön tekeminen perustuu työnteki-
jän, esihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun
ja työntekijän itseohjautuvuuteen (Grant, Wallace & Spurgeon. 2013, 528; Ruo-
homäki 2020, 23; Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 30). Etätyön
keskeisiksi ominaisuuksiksi nousee työntekemisen paikkojen moninaistuminen,
fyysisten välimatkojen lisääntyminen henkilöstön ja johdon välillä, vuorovaikutuk-
sen digitalisoituminen (Lammintakainen, Häggman-Laitila, Paronen & Terkamo-
Moisio 2022, 21). Suomessa etätyölle on suotuisat edellytykset hyvin digitalisoi-
tuneen yhteiskuntarakenteen sekä toimivan tieto- ja viestintäteknologian ansiosta
(Lammintakainen ym. 2022, 20–21).

Etätyöllä tavoitellaan työn sekä muun elämän joustavaa yhteiseloa ja yhteenso-
vittamista (Haapakoski ym. 2020, 152). Etätyön hyötyinä nähdään joustavuus ja
työn rytmittämisen mahdollisuus työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaan
(Grant ym. 2013, 529; Haapakoski ym. 2020, 152; Ruohomäki 2020, 24; Eklund
ym. 2021, 48–49) sekä työrauhan ja keskittymisen takaaminen (Haapakoski ym.
2020, 152; Ruohomäki 2020, 24; Eklund ym. 2021, 40; Keane & Heiser 2021,
28). Eri tutkimusten perusteella etätyö parantaa työntekijöiden tehokkuutta (Grant
ym. 2013, 529; Haapakoski ym. 2020, 152; Eklund ym. 2021, 47; Gratton 2021,
6), työhön sitoutumista sekä työn tuottavuutta (Grant ym. 2013, 529; Eklund ym.
2021, 47). Työmatkoihin kuluvan ajan säästö sekä rahallinen säästö bussilippu-
tai bensakuluissa nähdään myös etätyön hyötyinä (Haapakoski ym. 2020, 152;
Ruohomäki 2020, 24; Eklund ym. 2021, 47). Yrityksen näkökulmasta etätyösken-
tely voi alentaa toimintakustannuksia esimerkiksi toimitiloissa säästämällä (Haa-
pakoski ym. 2020, 153; Eklund ym. 2021, 48) ja työruokailun järjestämisen sääs-
töillä (Eklund ym. 2021, 48). Työpaikka voidaan kokea työnantajamarkkinoilla
houkuttelevampana vaihtoehtona etätyömahdollisuuden vuoksi (Haapakoski ym.

2020, 153). Työnteon joustavuus voi houkutella ja motivoida osaajia pysymään yrityksessä mahdollistaen innovaatioiden synnyn ja luoden mahdollisuudet yrityksen kasvulle (Keane & Heiser 2021, 29). Myös yrityksen ympäristövastuullisuus voi kohentua sekä ilmapoliittisten tavoitteiden saavuttaminen helpottua etätyöskentelymahdollisuuden myötä (Haapakoski ym. 2020, 153; Mortensen & Haas 2021, 71). Hybridityöskentelymallin hyödyntäminen luo näin ollen kilpailuedun yrityksille.

Etätyön hyödyt eivät synny itsestään. Hybridityön, jossa yhdistelmä etä- ja läsnä työskentelyä, etujen saavuttaminen vaatii taitavaa johtamista sekä vanhojen johtamiskäytänteiden haastamista ja hyvää yhteistyötä johdon ja työntekijöiden välillä (Eklund ym. 2021, 24–25). Etätyö vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta, itsetuottamusta ja hyviä kommunikaatiotaitoja (Grant ym. 2013; 529). Hyvin suunniteltu ja yhteistyössä työntekijöiden kanssa laadittu etätyönohjeistus luo tarvittavat edellytykset pysyville hybridityöjärjestelyille (Ruohomäki 2020, 23; Eklund ym. 2021, 24–25).

2.2 Onnistuneen etä- ja hybridityön edellytykset

Hybridityön onnistuminen vaatii saumatonta yhteistyötä ja luottamusta johdon ja henkilöstön välillä (Haapakoski ym. 2020, 155; Laihonen 2022, 14). Hybridityön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työskentelymallia tukeva johtaminen, toimiva työympäristö ja etätyöskentelyä tukeva teknologia, toimiva työyhteisö ja työkuultuuri sekä toimivat vuorovaikutussuhteet eri tahojen ja sidosryhmien välillä sekä henkilöstön riittävä osaaminen ja itseohjautuvuus etätyöskentelylle. (Eklund ym. 2021, 24–25; Laihonen 2022, 14.)

Hybridityöskentely vaatii työntekijöiden roolin, työtehtävien, tavoitteiden ja tavoitteiden saavuttamisen vaatimusten hyvää tunnistamista niin johdon kuin työntekijöiden näkökulmasta (Eklund ym. 2021, 29). Väärinkäsitykset ja virheelliset tulkinnat työn vaatimuksissa voivat johtaa työntekijän ja työnantajan väliseen luottamuspulaan sekä molemminpuoliseen tyytymättömyyteen (Grant ym. 2013, 530). Työnantajan velvollisuutena on varmistaa työntekijöiden riittävät fyysiset, teknologiset ja sosiaaliset edellytykset etätyön ammattimaiselle suorittamiselle

(Eklund ym. 2021, 30). Etätyöympäristöä tulee tarkastella psykologisten, fyysisten, digitaalisten ja sosiaalisten aspektien näkökulmasta (Laihonen 2022, 15). Etätyöskentelyn sisäistäminen vaatii teknisen osaamisen lisäksi uusiin tiimin sisäisiin toimintatapoihin perehtymistä (Eklund ym. 2021, 28). Työntekijän itseohjautuvuus nähdään yhtenä etätyöskentelijän tärkeimpänä taitona (Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde 2018, 700; Ruohomäki 2020, 23; Eklund ym. 2021, 30). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia ilman ulkopolista johtamista tai kontrollia (Haapakoski ym. 2020, 101). Työntekijän itsensä johtamisen sekä oman ajankäytön suunnittelun taidot korostuvat etätyössä (Grant ym. 2013, 531; Eklund ym. 2021, 35). Työ- ja vapaa-ajan erottamisen taito ovat oleellisia työntekijän hyvinvoinnin ja etätyössä jaksamisen kannalta (Grant ym. 2013, 531).

Hyvän työympäristön ylläpitäminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin työntekijän työskentelysijainnista riippumatta (Eklund ym. 2021, 32–33, 35). Etätyöskentelyssä on kyse monitahoisesta haasteesta, jossa työnantajan on huomioitava työskentelyolosuhteet, työrauha, ergonomiset tekijät, työvälineet sekä psykososiaalinen työympäristö (Eklund ym. 2021, 26, 32–33). Etätyön luonteen ja erityispiirteiden hyvä tuntemus on edellytyksenä mahdollisten ongelmakohtien ennakoinnille ja turvallisten etätyöolosuhteiden luomiselle (Eklund ym. 2021, 32–33).

2.3 Etä- ja hybridityöskentelyn haasteet

Etätyöskentelyn suurimmiksi haasteiksi nousevat yhteistyö ja kommunikaatio (Grant ym. 2013, 530; Haapakoski ym. 2020, 88; State of remote work 2023), yksinäisyyden kokemus, työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeudet (Grant ym. 2013, 530; Haapakoski ym. 2020, 153; Lammintakainen ym. 2022, 24; State of remote work 2023), etätyön kotona aiheuttamat ristiriidat (Haapakoski ym. 2020, 153; Lammintakainen ym. 2022, 24; State of remote work 2023), eri aikavyöhykkeillä työskentelyn haasteet (Haapakoski ym. 2020, 88; State of remote work 2023) sekä työmotivaation säilyttämisen haasteet (State of remote work 2023). Etä- ja hybridityön keskeisimpänä psykososiaalisena haasteena nähdään yhteenkuuluvuuden puute ja yksinäisyyden kokemus (Grant ym. 2013, 530; Haapakoski ym. 2020, 153; Eklund ym. 2021, 51; Lammintakainen ym. 2022, 24). Epäoikeudenmukaisen kohtelun tunne on tunnistettu etätyön haasteeksi (Gratto

2021, 17–18). Työntekijän henkisessä kuormittumisessa on usein kyse koko työyhteisön toiminnasta tai toimimattomuudesta, puutteellisesta työnjaosta ja toimimattomasta vuorovaikutuksesta (Eklund ym. 2021, 34–35). Työyhteisön toimimaton yhteistyö, viestinnän ja vuorovaikutuksen ongelmat sekä työyhteisön jäsenten ei-toivottu käyttäytyminen lisäävät psykososiaalista kuormitusta (Eklund ym. 2021, 34–35). Näin ollen etä- ja hybridityön haasteet ovat kytköksissä myös tiimityöskentelyyn. Etätyön spontaanin kommunikaation mahdollisuuksien puute, tulee huomioida etätyön järjestelyssä (Grant ym. 2013, 543; Eklund ym. 2021, 61) ja mahdollistaa työntekijöiden vapaamuotoiset kohtaamiset myös etänä (Humala 2018, 58; Haapakoski ym. 2020, 95). Viestien väärinymmärryksiä voidaan ennaltaehkäistä jokaisen työntekijän riittävien viestintä- ja kommunikaatiotaitojen ja yhteisten pelisääntöjen kehittämisellä (Eklund ym. 2021, 61; Lammintakainen ym. 2022, 23).

Virtuaalinen toimintaympäristö haasteina mainittakoon toimimattomat tietoteknologiset ratkaisut, epäkäytännölliset työvälineet (Haapakoski ym. 2020, 136; Eklund ym. 2021, 33–34) sekä erilaiset käyttöliittymien, sovellusten, alustojen tai palveluiden työskentelylle aiheuttamat haitat tietoturvaan liittyviä riskejä unohtamatta (Eklund ym. 2021, 33–34). Henkilöstön tietoteknisten ratkaisujen käytön osaamisen huolehtimisella minimoidaan virtuaalisen toimintaympäristön haasteita (Eklund ym. 2021, 36–37), jonka vuoksi työntekijöiden osaamistarpeet ja mahdollinen koulutuksen tarve on oleellista tunnistaa (Maduka ym. 2018, 702; Lammintakainen ym. 2022, 21).

3 ETÄ- JA HYBRIDIJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA

3.1 Etä- ja hybridijohtaminen johtamismallina

Etäjohtamista voidaan luonnehtia kasvavaksi johtamismalliksi myös sosiaali- ja terveyspalveluissa ja osassa organisaatioissa se on vakiintunut yhdeksi johtamisen muodoksi (Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 180; Laaksonen 2022, 26). Etäjohtamismallin yleistymiseen sosiaali- ja terveysalalla ovat vaikuttaneet muun muassa digitalisaatio ja yleinen tietotekniikan kehitys mahdollistaen eri työnteon ja johtamisen tavat (Lammintakainen, Häggman-Laitila, Paronen & Terkamo-Moisio 2022, 20).

Lähiesihenkilötyö on muuttumassa etähenkilötyöksi, jossa esihenkilö johtaa työyksikön toimintaa etäältä esimerkiksi eri paikkakunnalta (Ristolainen ym. 2020, 180; Lammintakainen ym. 2020, 21). Etäjohtaja näkee kasvotusten työntekijöitään harvoin (Ristolainen ym. 2020, 180). Johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus tapahtuu eri digitaalisten välineiden mahdollistamana, kuten sähköpostin, puhelimen, pikaviestien ja keskustelufoorumien sekä videoneuvotteluiden avulla (Maduka ym. 2018, 697; Lammintakainen ym. 2020, 21; Laaksonen 2022, 26).

Sosiaali- ja terveyspalveluissa on tyypillistä hybridijohtaminen, joka on yhdistelmä läsnä- ja etäjohtamista (Laaksonen 2022, 4). Fyysistä ja virtuaalista yhdistelevä toimintaympäristö edellyttää uudenlaisia johtamisen malleja ja välineitä vaikkakin johtamisen peruseräpäät pysyy samana (Laihonen 2022, 15; Lammintakainen ym. 2022, 21). Etäjohtamisessakin painopiste on yhteistyön mahdollistamisessa, itseohjautuvuuden tukemisessa sekä yhteisten organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Etäjohtamisessa korostuu valmentava johtamisote, itseohjautuvuuden ja kommunikaation tärkeys. (Lammintakainen 2022, 21.) Itseohjautuvassa työyhteisössä johtajan rooli on kokonaisuuden johtamisessa, selkeiden tavoitteiden sekä työn priorisoinnin määrittelyssä, ongelmien ratkaisussa sekä koko itseohjautuvan työyhteisön tukemisessa. Itseohjautuvan työyhteisön johtaminen vaatiikin etä- ja hybridijohtajalta enemmän kuin perinteinen käskysuhteisiin perustuva organisaatio. (Haapakoksi ym. 2020 102.)

3.2 Vuorovaikutus ja viestintä etäyhteyksin

Vuorovaikutus ja viestintä tapahtuvat etätyöskentelyssä etäyhteyksin eri digitaalisten välineiden mahdollistamana (Maduka ym. 2018, 697; Lammintakainen ym. 2020, 21; Laaksonen H. 2022, 26). Vuorovaikutus, yhteistyö ja kommunikaatio nousevat etätyöskentelyn suurimmiksi haasteiksi (Grant ym. 2013, 530; Haapakoski ym. 2020, 88; State of remote work 2023). Esihenkilön säännöllisen ja johdonmukaisen kommunikaation on todettu lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta (Grant ym. 2013, 529; Lammintakainen ym. 2022, 22). Säännöllisten kasvokkaisten tapaamisten järjestämisellä, säännöllisellä viestinnällä ja selkeällä viestintäpolitiikalla voidaan vahvistaa luottamuksellista työntekijä-johtajasuhdetta (Lammintakainen ym. 2022, 23; Mayor 2022, 40). Hyvillä työntekijä-johtajasuhteilla on tutkitusti vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin (Bingham 2021, 37).

Viestinnän tulee olla selkeää ja määrätietoista ja yhteisten sovittujen käytäntöjen mukaista eri viestintävälineitä hyödyntäen (Humala 2019, 38; Haapakoski ym. 2020, 47, 50; Laaksonen & Bäckström 2023, 105). Esihenkilön ja työntekijän välisten keskusteluiden tulisi käsitellä työasioiden lisäksi työn psykologisia kuormitustekijöitä kuten ylitöitä, työ- ja vapaa-ajan hallintaa sekä työntekijän kuormitusta (Grant ym. 2013, 543). Keskustelut tulisi nähdä osana työyhteisön rutiininomaista toimintaa, jossa palautteen anto ja vastaanotto on sujuvaa ja jokainen työyhteisössä tuntee tulevansa aidosti kuulluksi (Haapakoski ym. 2020, 51, 68). Kuulluksi tuleminen koetaan inhimillisenä perustarpeena ja on edellytyksenä aidoille vuorovaikutukselle, jonka toteutus onnistuu myös etäyhteyksin (Haapasalo ym. 2020, 92–93).

Työyhteisön toimiva etäviestintä vaatii niin spontaaneja keskustelutuokioita kuin valmisteltuja kokouksiakin (Haapakoski ym. 2020, 63; Mayor 2022, 40). On tiettyjä yleensä arkaluontoiseksi ja luottamukselliseksi luokiteltuja asioita, jotka on suositeltavaa ottaa puheeksi kasvotusten (Hill & Bartol 2018, 2; Ringel 2021, 131) vaikkakin haasteellisten asioiden keskustelujen aloittaminen onnistunee etäyhteyksinkin. Osa työntekijöistä kokee etäyhteyksin käytävän keskustelun helpommaksi kuin vastaavan keskustelun käymisen fyysisesti samassa tilassa. (Haapa-

koski ym. 2020, 50.) Arkaluonteiseksi luokiteltu asia voi olla esimerkiksi työntekijän käyttäytymiseen, työtehtävien puutteelliseen hoitamiseen tai laiminlyöntiin sekä päihde epäilyyn liittyvää (Haapakoski ym. 2020, 76; Laaksonen 2022, 34–35). Myös työyhteisön ongelmat ja työhyvinvoinnin haasteet voivat olla kasvotusten läpikäytäviä asioita. Lähikohtaaminen voi koskettaa yksilöä, ryhmää tai koko työyhteisöä. (Laaksonen 2022, 34–35.) Kasvokkaisissa tapaamisissa vahvistetaan työntekijöiden välisiä sekä työntekijä-johtajasuhteita luottamusta samalla rakentaen (Lammintakainen ym. 2022, 23). Kommunikaatioon soveltuva lähestymistapaa, toteutettiin se etänä tai läsnä, on syytä harkita asiayhteyden mukaan tapaus- ja työntekijäkohtaisesti.

3.3 Onnistuneen etä- ja hybridijohtamisen edellytykset

Aiempien tutkimuksiin vedoten sosiaali- ja terveystieteiden etä- ja hybridijohtamisen onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Toimivat työvälineet kuten kannettavat tietokoneet ja kuulokkeet, toimivat tietoliikenneyhteydet sekä eri tarpeelliset sähköiset järjestelmät ja ohjelmistot ovat esimerkkejä johtamisen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. (Lammintakainen ym. 2022, 23; Laaksonen 2023, 5–6.) Käytössä olevien sähköisten järjestelmien ja ohjelmistojen käyttöön saadulla tuella ja koulutuksella on merkitystä etäjohtamisen onnistumiselle henkilön osaamista, mielenkiintoa ja itsensä johtamisen taitoja unohtamatta (Laaksonen 2023, 8; Terkamo-Moisio, Karki, Kangasniemi, Lammintakainen & Häggman-Laitila 2021, 603). Etäjohtajalla tulee olla riittävä osaaminen eri teknologisten ratkaisujen hyödyntämiselle (Maduka ym. 2018, 702; Lammintakainen ym. 2022, 21) sekä teknologiamyönteistä suhtautumista (Lammintakainen ym. 2022, 22).

Myönteinen työympäristö ja toimintakulttuuri, organisaation ketteryys ja muutosten myönteisyys sekä yhteiset toimintatavat ja säännöt ovat avainasemassa etäjohtamisen onnistumiselle organisaatiossa. Myös toimivilla yhteistyöllä ja verkostoilla, hyvillä vuorovaikutustaidoilla sekä hybridijohtamista tukevalla johtamistyyllillä on myönteinen vaikutus onnistumisprosenttiin. (Terkamo-Moisio ym. 2021, 603–605.) Sujuvalla vuorovaikutuksella työyhteisö voi saavuttaa parempia tuloksia kuin työyhteisön jäsenet yksinään työskennellessään (Haapakoski ym. 2020, 93). Etätiimeissä työskentely edellyttää tietämystä tiimin yhteisistä päämääristä,

sekä mahdollisuutta seurata koko tiimin toimintaa ja kehittymistä (Eklund ym. 2021, 58). Selkeiden tavoitteiden laatisella ja niiden implementoinnilla luodaan edellytykset tavoitteelliselle ja tulokselliselle toiminnalle. Tämä edellyttää etäjohtajalta tiimikulttuurin edistämistä ja sen johtamista (Maduka ym. 2018, 701; Lamintakainen ym. 2022, 21). Vaikkakin etäjohtajan vastuulla on hyvän tunneilma- piirin ylläpitäminen etäympäristössä, on sen onnistuminen riippuvainen koko työyhteisöstä (Haapakoski ym. 2020, 16). Etätyössä korostuu jokaisen työyhteisön jäsenen yhteisöllisyyteen liittyvä oma-aloitteellisuuden merkitys (Haapakoski ym. 2020, 108.) Osittainkin etäältä toteutettava johtaminen edellyttää esihenkilöiltä enemmän suunnitelmallisuutta verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen (Maduka ym. 2017, 708; Liu ym. 2018, 837–838).

3.4 Etä- ja hybridijohtamisen haasteet

Etäjohtamiseen liittyy samat haasteet kuin lähijohtamiseen virtuaaliympäristön tuomilla lisähaasteilla. Reyes ym. (2021, 1–3) nostavat tutkimuksessaan etäjohtamisen päähaasteiksi työtehokkuuden seurannan, tiimihengen ja yhteenkuuluvuuden ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen, palautteenantokulttuurin sekä psykologisen turvallisuuden luomisen. Heikko yhteenkuuluvuuden tunne haittaa työyhteisön toimintaa ja estää tavoitteiden saavuttamista (Haapakoski ym. 2020, 111). Viikman (2016, 56–60) korostaa yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen vaikutusta toisiinsa. Vuorovaikutuksen heikentyessä myös yhteisöllisyys kärsii, mikä vähentää vuorovaikutusta edelleen (Haapakoski ym. 2020, 67). Eklund ym. (2021, 33–37, 59) yhtyvät palautteen ja palkitsemisen antamisen sekä työntekijöiden motiivoinnin haasteisiin mutta korostavat myös työtiloja ja tietoteknisiä ratkaisuja koskevia haasteita. Esihenkilön haasteidenhallintakyvyllä on näin ollen yhteys työyhteisön tulosten saavuttamiskykyyn (Maduka ym. 2018, 709).

Toiminnan seuraamisen haasteita voidaan välttää esihenkilön osallistuessa ja kohdatessa työyhteisön jäseniä säännöllisesti (Haapakoski ym. 2020, 112; Eklund ym. 2021, 59; Mayor 2022, 41). Kohtaaminen voi tapahtua etänä tai läsnä. Esihenkilö voi tarkastaa tilannetta työntekijäkohtaisesti yksilökeskusteluin tai mahdollistaa työntekijöiden vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet ilmoittamalla saatavuudestaan (Reyes, Luna & Salas 2021, 2). Esihenkilön tehtävänä on tie-

dottaa ja muistuttaa työyhteisön jäseniä jokaisen työtehtävistä ja työnjaosta, jolloin päällekkäiseltä työltä vältyttäneen (Haapakoski ym. 2020, 113; Reyes ym. 2021, 2). Selkeillä ja yhteisillä pelisäännöillä selkiytetään niin esihenkilön kuin työntekijöidenkin työtä (Haapakoski ym. 2020, 66).

Palautteen annossa sekä työntekijän palkitsemisessa esihenkilön tulee huomioida virtuaalisen viestinnän ominaisuudet sekä viestin eri tulkintamahdollisuudet sekä työntekijöiden eri mieltymykset (Eklund ym. 2021, 59; Reyes ym. 2021, 2). Työyhteisön motivoiminen esihenkilön oman esimerkin ja innostuksen myötä etäyhteyksin, voi vuorostaan lisätä työyhteisön motivoitumista (Eklund ym. 2021, 59). Työntekijöiden työsaavutusten tunnustaminen lisäävät työntekijöiden motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta (Reyes ym. 2021, 2). Säännöllisellä viestinnällä voidaan lisätä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, vahvistaa työntekijöiden välisiä suhteita (Reyes ym. 2021, 2), lisätä luottamuksen syntymistä ja vuorovaikutusta koko työyhteisössä (Haapakoski ym. 2020, 51 & 67) ja vähentää yksinäisyyden tunnetta (Reyes ym. 2021, 2). Positiivisen tiimihengen saavuttaminen tukee innovatiivisuutta, työn tuloksellisuutta ja edesauttaa työyhteisön konfliktien välttämiseksi (Lammintakainen ym. 2022, 23). Psykologista turvallisuutta lisätäänkin hyvien kommunikaatioyhteyksien sekä työntekijäsuhteiden luomisella esihenkilön esimerkin kautta (Edmondson & Mortensen 2021, 90–91; Reyes ym. 2021, 3; Lammintakainen ym. 2022, 23). Luottamuksen ilmapiirissä työyhteisön jäsenet kokevat psykologisen turvallisuuden tunnetta ja kokevat voivansa kommunikoida avoimesti hankaliakaan asioita kaihtamatta, luoden edellytykset nopeasti kehittyvälle työyhteisölle (Haapakoski ym. 2020, 68).

Esihenkilön taitamattomuus etätyövälineiden hyödyntämiseen voi heikentää työyhteisössä luottamuksen rakentumista ja vaikuttaa etäpalavereiden osallistujamäärään (Väätäinen & Vakkala 2023, 66). Etäjohtajalla tulee olla riittävä osaaminen eri teknologisten ratkaisujen hyödyntämiseen (Maduka ym. 2018, 702; Lammintakainen ym. 2022, 23) sillä kokous- ja kommunikaatiotekniikka on tärkeä osa työyhteisön toimintaa (Haapakoski ym. 2020, 65). Myös etäjohtajan oman johtamisen tuen puute, organisaation yhteinen ja johtajan henkilökohtainen ymmärrys etäjohtamista kohtaan voi olla puutteellista (Lammintakainen ym. 2022 23). Toimivien toimitilojen, työvälineiden sekä järjestelmien ja muiden toimintaa tukevien

puitteiden huomioiminen kuuluu johtajien huolehdittavaksi, jolla taataan työyhteisön hyvä toimintakyky myös etä- ja hybridityöskentelyssä (Eklund ym. 2021, 60; Lammintakainen ym. 2022, 23).

3.5 Osaamisvaatimukset etä- ja hybridijohtajille

Hyvän etäjohtajan osaamisvaateet kehittyvät jatkuvasti (Hebert 2020, 18). Vilkmän (2016, 135–145) nostaa etäjohtamisen onnistumistekijöiksi luottamuksen, arvotuksen, avoimuuden, yhteiset pelisäännöt, jatkuvan vuorovaikutuksellisuuden sekä yhteisöllisyyden. Vilkmän (2016) pitää luottamisen kykyä yhtenä etäjohtaja keskeisimmistä taidoista. Humala (2018, 8–10) korostaa etäjohtajuuden onnistumistekijöiksi valmentavan ja hajautetun johtamistyylin, jossa etäjohtaja valmentaa työyhteisön jäseniä kohti ammatillista kasvua tarjoamalla uusia mahdollisuuksia esimerkiksi hajautetun johtajuuden avulla ja vaalii kollektiivisen luovuuden syntyä työyhteisössä. Humala (2018) painottaa myös johtajan vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista älykkyyttä virtuaalisessa ympäristössä sekä ymmärrystä etä- ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkityksestä organisaation sisäisessä sekä ulkoisessa viestinnässä.

Etäjohtaminen vaatii esihenkilön muuntautumiskykyä ja uusien toimintamallien ja -tapojen omaksumista (Grant ym. 2013, 529). Etäjohtajan ominaisuuksista kyky hyödyntää ja yhdistää eri johtamistyyliä (Humala 2018, 57; Lammintakainen ym. 2022, 22), persoonallisuuden piirteet ja osaamisalueet kuten päätöksentekokyky, tavoitteiden ja vision luominen ovat yhteydessä etäjohtamisessa onnistumiseen (Lammintakainen ym. 2022, 22). Mentoroivan ja mahdollistavan johtamistyylin (Lammintakainen ym. 2022, 23) lisäksi etäjohtamisessa korostuu vuorovaikutussuhteisiin painottuva johtamistyyli, jossa esihenkilön vuorovaikutus-, viestintä-, palautteenantotaidot korostuvat (Maduka ym. 2018, 709; Eklund ym. 2020, 60; Ristolainen ym. 2020, 183–184; Lammintakainen ym. 2022, 22–23; Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihilainen & Kanste 2021, 230). Esihenkilöllä tulee olla empatiakykyä ja myötätuntoa sekä osaamista sen välittämiseen etäratkaisuin (Haapakoski ym. 2020, 75; Hebert 2020, 18; Ristolainen ym. 2020, 183–184; Ravelin ym. 2021, 230; Lammintakainen ym. 2022, 22–23; Laaksonen & Bäckström 2023, 104). Etäratkaisuin viestiessä tunteet eivät välity itsestään vaan ne vaativat

sanoittamista (Haapakoski ym. 2020, 90). Etäjohtajan sosiaaliset taidot, tunteälykyys ja herkkyys korostuvat (Haapakoski ym. 2020, 74). Tunnetaitojen harjoittaminen on oleellista etätyöskentelyssä (Haapakoski ym. 2020, 84–85). Etenkin empatiakyky nähdään vuorovaikutuksen mahdollistajana ja näin ollen merkittävänä taitona yhteisöllisyyden ja yhteistyön kehityksen kannalta (Haapakoski ym. 2020, 88; Kropp, Cambon & Clark 2021, 64). Empaattisella johtamisella voidaan kohentaa työntekijöiden tehokkuutta kolminkertaisesti verrattuna empatiakyvyttömään johtamiseen (Kropp ym. 2021, 65). Etä- ja hybridijohtajan keskeisimpiä työtehtäviä onkin työyhteisön luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen ja ylläpitäminen digitalisoituvassa työympäristössä (Haapakoski ym. 2020, 65; Lammintakainen ym. 2022, 21–22; Laaksonen & Bäckström 2023, 103). Etäjohtajan tehtävä on tukea työntekijöiden luovuutta sekä kehittää toimivaa etätyökulttuuria.

Esihenkilöltä etätyön johtaminen vaatii luottamusta työntekijöihin ja työn tuloksiin keskittymistä valvonnan sijaan (Haapakoski ym. 2020, 155; Ruohomäki 2020, 23). Onnistunut työyhteisön hybridijohtaminen vaatii esihenkilöltä työyhteisön eri tiiminjäsenten henkilökohtaista tuntemusta (Haapakoski ym. 2020, 74; Bingham 2021, 37; Mayor 2022, 39; Laaksonen & Bäckström 2023, 104) asiakassegmenttiä ja toimintaympäristöä unohtamatta (Eklund ym. 2021, 60). Laaja-alaisella tietämyksellä hybridijohtaja voi taata, että jokaisella työntekijällä on parhaat mahdolliset edellytykset työssään onnistumiseen (Eklund ym. 2021, 60). Yllä mainittujen ominaisuuksien lisäksi etäjohtajalta vaaditaan määrätietoista ja rohkeaa toimintaotetta sekä vahvaa luottoa omiin taitoihin (Maduka ym. 2018, 709). Sosiaali- ja terveystalveissa toimivilta johtajilta edellytetään vahvoja tietoteknisiä taitoja sekä hybridijohtamismallin hallitsemista. Tämä vaatii johtajilta heihin kohdistuvien odotusten tunnistamista sekä itsereflektiotaitoa ja oman johtamisidentiteetin tarkastelua. (Haapakoski ym. 2020, 74; Lammintakainen ym. 2022, 24).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää erään sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tukipalveluita tuottavan yrityksen hybridijohtamista vastuuhenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa tietoa yrityksen hybridijohtamisen nykytilasta, johtamistavan mahdollisista haasteista ja ongelmakohtista sekä kehittämistarpeista yrityksen vastuuhenkilöiden näkökulmasta. Yrityksen vastuuhenkilöt toimivat yrityksen vastaavassa asemassa palveluvastaavina ja palvelukoordinaattoreina sekä palvelujohtajana ja toteuttavat aktiivisesti hybridijohtamisen mallia ja ovat itse hybridijohtamisen alaisina.

Opinnäytetyön tavoitteena hyödyntää tutkimustuloksista saatua tietoa ja ehdotuksia kyseisen yrityksen hybridijohtamismallien ja käytäntöjen kehittämisessä.

Opinnäytetyön avulla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten vastuuhenkilöt ovat kokeneet esihenkilötyössään hybridijohtamisen toteuttamisen?
2. Minkälaisia kokemuksia vastuuhenkilöillä on hybridijohdettavana olemisesta?
3. Minkälaista palautetta yrityksen vastuuhenkilöt ovat saaneet hybridijohtamisestaan työntekijöiltä?

5 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

5.1 Laadullinen tapaustutkimus

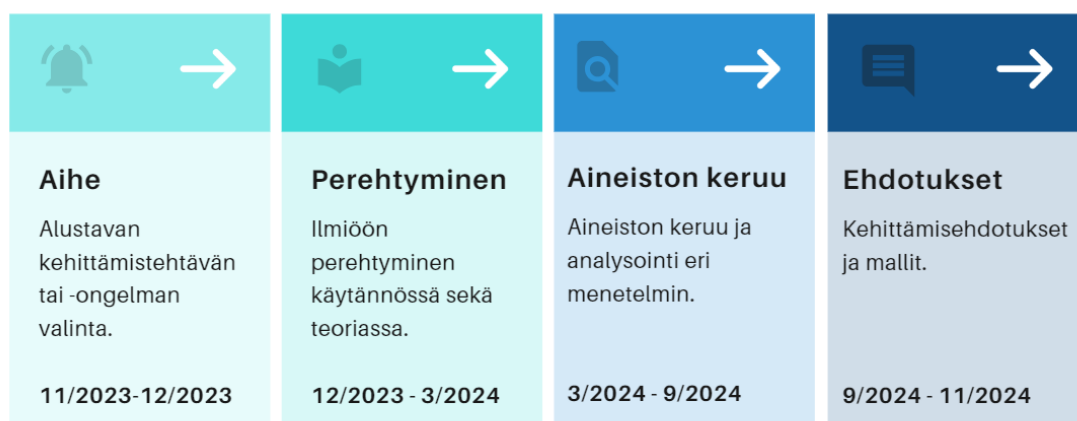
Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kohtaan kohderyhmässä olevien henkilöiden näkökulmasta. Tämä voidaan saavuttaa olemalla kiinnostuneita kohderyhmän tiedosta, mielipiteistä ja merkityksistä tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle. (Hamilton & Finley 2019, 3; Juuti & Puusa 2020, 9.) Laadullista tutkimusta voidaan hyödyntää käytännön työn tukemisessa ja ongelmanratkaisussa (Hamilton & Finley 2019, 1–2).

Ojasalon, Moilasen & Ritakosken (2015, 51–52) mukaan tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia ja ideoita tutkittavassa toimintaympäristössä ja tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta sen toimintaympäristössä. Opinnäytetyössä keskitytään selvittämään toimeksiantajayrityksen hybridijohtamisen nykytilaa, mahdollisia haasteita ja kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys tarjoaa sosiaalihuoltolaissa määriteltyjä kotiin vietäviä tukipalveluita ikäihmisille. Tarjottavia tukipalveluita ovat yrityksen määrittämät koti- ja hoivapalvelut. Tukipalveluilla tarkoitetaan palveluita, joilla ylläpidetään ikäihmisen kodissa olosuhteita, jotka mahdollistavat ikäihmisen suoriutumisen arkielämän toiminnoista mahdollisimman itsenäisesti. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 3:19 §.)

Yrityksen hybridijohtamiskäytänteiden tarkastelu koettiin aiheelliseksi yrityksessä tapahtuneiden henkilöstömuutosten myötä. Yrityksen tavoitteena on tukea jokaisen vastuhenkilön hybridityöskentelyä, minkä vuoksi hybridijohtamiskäytänteiden tarkastelu ja kehittäminen koettiin tärkeäksi. Laadullisen tapaustutkimuksen keinon yrityksen vastuhenkilöiltä saadaan kerättyä kokemuksellista tietoa yrityksen hybridijohtamisesta ja johtamismallin mahdollisista kehityskohteista ja tietoa voidaan hyödyntää yrityksen hybridijohtamisen kehittämisessä. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan myös opinnäytetyössä on esitetty kehitysehdotuksia ilmenneisiin kehityskohteisiin.

Tapaustutkimus etenee lineaarisesti vaiheittain. Eteneminen ei tapahdu suoraviivaisesti vaan edelliseen vaiheeseen on mahdollista palata työn edetessä. (Ojasalo

ym. 2015, 53–54, 55.) Kuviossa 1 on havainnollistettuna opinnäytetyön eteneminen vaiheittain mukaillen laadullisen tapaustutkimuksen etenemistä. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi eteni jokaisessa vaiheessa. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan työn eteneminen ei ole ollut suoraviivaista, vaan vaiheilta on palattu tarpeen niin vaatiessa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 55)

5.2 Aineiston keruu

Toimeksiantajayrityksessä hybridijohtaminen on ollut vakiintunut johtamismalli yrityksen laajan toimialueen vuoksi. Yrityksen toimialueina on Uusimaa, Pirkanmaa ja Päijät-Häme. Yrityksen vastuuhenkilöt vastaavat alueensa operatiivisesta toiminnasta. Työ on hybridityöskentelyä, jossa painopiste on etätyöskentelyssä. Työn luonne vaatii vastuuhenkilöiltä vahvaa itseohjautuvuutta, itsensä johtamisen taitoja sekä sujuvia kommunikaatiotaitoja etäyhteyksin. Kokoukset ja yhteydenpito vastuuhenkilöiden kesken tapahtuvat etäyhteyksin, mutta toimistoittain kasvokkaiset tapaamiset ovat mahdollisia toteuttaa viikoittain.

Aineiston keruu tapahtui haastattelemalla ja monipuolisen aineisto saamiseksi yrityksen kaikilta toimialueilta pyydettiin vastuuhenkilöitä haastateltaviksi. Hamilton & Finley (2019, 3) ja Juuti & Puusa (2020, 9) painottavat yksilöhaastatteluissa kohderyhmän valikoimista niin, että kohderyhmällä on tulkittavan aiheen kannalta oleellista tietoa, mielipiteitä ja näkökulmia esittää haastatteluissa. Haastattelututkimuksen kohderyhmäksi valikoitui tutkittavan yrityksen viisi vastuuhenkilöä, joilla

oli tietoa ja kokemuksia yrityksen hybridijohtamisen nykytilasta, johtamistyylin mahdollisista haasteista sekä kehityskohteista.

Haastattelututkimus oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkimusongelman keskeiset aiheet tai teemat ovat esitettyinä (Vilkka 2015, 220). Vastuuhenkilöille suunnattu haastattelututkimus koostui kymmenestä avoimesta kysymyksestä (liite 1), joiden avulla pyrittiin vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymysten avulla kartoitettiin vastuuhenkilöiden kokemuksia johtamismallin toteuttamisesta, käytettävissä olevista työvälineistä ja niiden soveltuvuudesta, hybridijohdettavana olemisesta sekä kartoitettiin kehitysehdotuksia johtamismallin kehittämiseksi. Lisäksi vastuuhenkilöiltä kysyttiin hoivatyötä tekevien työntekijöiden esille tuomista mahdollisista haasteista, kehityskohteista ja muista asioista koskien hybridijohtamista.

Haastattelurunko toimi pohjana jokaiselle haastattelulle ja jokainen kysymys esitettiin haastateltaville. Hamilton & Finleyn (2019, 4) mukaan haastatteluissa on oleellista luoda rento ilmapiiri ja hyvä suhde haastateltaviin. Tämän saavuttamiseksi tutkija aloitti jokaisen haastattelun esittelemällä itsensä ja kertaamalla opinnäytetyöhön ja haastatteluun liittyviä oleellisia asioita, kuten vapaaehtoisuuden osallistua haastatteluun, haastattelussa käsiteltävät aihealueet sekä haastattelujen nauhoituksen aineiston analyysia varten. Aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa sekä tulosten esittämisessä vastaajien anonymiteetin suojelua käsiteltiin myös ennen haastattelun aloittamista.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyden välityksellä haastateltavien toiveiden mukaisesti. Vastuuhenkilöitä oli haastattelu sovittaessa ohjattu varaamaan tunti keskeytyksetöntä työaika haastatteluun. Itse haastattelun kesto vaihteli 19 minuutista 25 minuuttiin.

Haastatteluaineiston litteroinnilla muutetaan aineisto helpommin hallittavaan tekstimuotoon, mikä auttaa tutkimusaineiston analysoinnissa (Nikander, Hyvärinen & Ruusuvuori 2010, 13; Vilkka 2015, 248). Haastatteluaineiston litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Wordin äänitiedoston litterointitoimintoa. Haastattelulanteita kuunneltiin useaan kertaan haastateltavien sanomisten sekä litteroinnin tarkistamiseksi. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 20 sivun verran (fontti: Arial,

koko: 12, riviväli: 1,5). Haastatteluaineiston käsittelyssä hyödynnettiin värikoodausta eri avainhenkilöiden vastausten erottamiseksi toisistaan. Haastattelunauhoitteet sekä kirjallinen aineisto koodattiin kirjain- ja numeroyhdistelmin vastaavien anonymiteetin takaamiseksi. Koodaukset olivat ainoastaan opinnäytetyön tekijällä tiedossa.

5.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineiston analyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineistosta nousseet teemat tunnistettiin. Nikanderin ym. (2019, 19) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston jaottelu, listaus ja uudelleenryhmittely, empiirisiä ilmauksia listaten ja yhdistellen yläkäsitteiksi pyritään kohti käsitteellisempää näkemystä ja teoriaa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineisosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla voidaan tuottaa perusteltu tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta (Puusa 2020a, 343).

Laadullinen sisällönanalyysiin tarkoituksena on aineistoa systemaattisesti läpikäytäessä nostaa esiin jotakin uutta, joka suorissa lainauksissa ei sellaisenaan ole nähtävillä (Nikander ym. 2010, 19). Haastatteluaineiston analyysi etenee näin ollen vaiheittain. Analyysin eri vaiheet, joita hyödynnettiin haastatteluaineiston käsittelyssä ovat havainnollistettuna kuviossa 2.



Kuvio 2. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (mukailten Nikander, Hyvärinen & Ruusuvaori 2010, 12)

Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen aineisto kategorisoitiin, jolloin aineistosta etsittiin sellaisia lausumia, jotka olivat merkityksellisiä tutkimuskysymysten näkökulmasta (Koski 2020, 381). Aineistosta nousseet pelkistetyt ilmaisut yhdistettiin alakategorioiksi ja niissä toistuvat teemat tunnistettiin. Alakategorioista nousi haastatteluaineiston neljä pääkategoriaa (kuvio 3). Aineiston pääkategoriat käsitelivät haastateltavien kokemuksia hybridijohtamisesta ja käytössä olevista työvälineistä, heidän näkemyksiään johtamismallin kehittämisestä sekä työntekijöiden kommentteista johtamismallia kohtaan. Aineiston alakategoriat käsitelivät vastuuhenkilöiden kokemuksia hybridijohtamismallista, työntekijöiden hybridijohtamisesta sekä hybridityöskentelystä ja hybridijohdettavana olemisesta. Toistuvina teemoina eri kategorioissa nousi vuorovaikutus ja kommunikaatio etäyhteyksin, niiden toteuttaminen, mahdolliset haasteet ja kehityskohteet.

Haastateltavien kokemukset hybridijohtamisesta	Haastateltavien kokemukset käytössä olevista työvälineistä	Haastateltavien näkemykset hybridijohtamisen kehittämisestä	Työntekijöiden kommentit hybridijohtamisesta
Yleiset kokemukset johtamismallista.	Käytössä olevat työvälineet, alustat & sovellukset.	Vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittäminen.	Kommenttien niukkuus hybridijohtamismallia kohtaan.
Vastuuhenkilöiden kokemukset työntekijöiden johtamisesta.	Vastuuhenkilöiden välinen vuorovaikutus & kommunikaatio.	Perehdytyksen & käytänteiden kehittäminen.	
Vastuuhenkilöiden kokemukset hybridityöskentelystä & -johdettavana olemisesta.	Vastuuhenkilöiden ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus & kommunikaatio.	Hybridityön & yhteisöllisyyden kehittäminen.	

Kuvio 3. Esimerkki haastatteluaineiston kategorisoinnista

Aineistoa analysoitaessa palattiin tarpeen mukaan alkuperäiseen litteroituun haastatteluaineistoon vastuuhenkilöiden tarkkojen sanomisten ja tarkoitusten tarkistamiseksi. Aineiston analysoinnissa aineistosta pyrittiin löytämään tutkittavan aiheen kannalta oleellisia vastuuhenkilöiden mielipiteitä. Sisällönanalyysin avulla haastatteluaineistosta kyettiin nostamaan aiheen kannalta oleellisia ja kuvaavia asioita. Tulosten koonti tiiviiseen ja selkeään muotoon avustivat johtopäätösten ja teoreettisen dialogin syntyisessä.

6 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

Toimeksiantajayrityksen hybridijohtamisen nykytilaa ja kehityskohteita selvitettiin haastattelemalla viittä vastuuhenkilöä videoyhteyden välityksellä. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajayrityksen hybridijohtamismallien ja käytänteiden kehittämisessä.

6.1 Hybridijohtamisen nykytila vastuuhenkilöiden näkökulmasta

Yrityksen viidellä vastuuhenkilöllä oli kaikilla aiempaa kokemusta niin hybridijohtamisesta kuin hybridimallin mukaisesta työskentelystäkin. Vastuuhenkilöt olivat toteuttaneet hybridityöskentelyä useita vuosia, myös ennen hybridimallin yleistymistä työnteon muotona Suomessa. Kokemus hybridityöskentelystä vaihteli yli 16 vuodesta pariin vuoteen. Kokemus hybridijohtamisesta vaihteli puolestatoista vuodesta seitsemään vuoteen. Vastuuhenkilöt arvioivat hybridimallin soveltuvan heille ja sen olevan työnteonmuoto, johon olivat tottuneet. Osa vastuuhenkilöistä koki hybridimallin sopivan etenkin itsenäisen- ja itseohjautuvan työotteen omaaville henkilöille. Haastateltavat kertoivat hybridijohtamisen olevan pääsääntöisesti etäjohtamista ja lähijohtamisen tapahtuvan harvoin mutta säännöllisesti. Hybridimallin mukainen työskentely ja johtaminen koettiin toimivan hyvin nykyisessä työnkuvassa ja hybridityönteon käytänteiden olevan selkeät.

Hybridimallia tukevat työvälineet ja digitaaliset alustat koettiin toimiviksi ja riittäviksi hybridijohtamiseen ja -työskentelyyn. Työvälineiden osalta päivitystarvetta pohdittiin lähinnä käytössä olevien älypuhelimien kohdalla. Puhelimen perustointojen lisäksi käytössä olivat WhatsApp-sovellus, Microsoft Teams sekä sähköposti ja asiakastietojärjestelmä. Päivittäinen vuorovaikutus ja kommunikaatio vastuuhenkilöiden ja hoivatyötä tekevien työntekijöiden välillä tapahtui pääsääntöisesti puheluiden ja viestien välityksellä. Vastuuhenkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa taas hyödynnettiin Teams-sovellusta, jossa viestittely, puhelut ja videoyhteydenotot ovat mahdollisia.

Kaikki vastuuhenkilöt kokivat hoivatyötä tekevien työntekijöiden olevan hyvin tottuneita hybridijohtamismalliin, jossa painopiste on etäjohtamisessa. Vastuuhen-

kilöt korostivat tavoitettavissa olemisen merkitystä työntekijöiden ja vastuuhenkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Säännöllinen vuorovaikutus eri digitaalisten välineiden mahdollistamana koettiin tärkeäksi ja vastuuhenkilöt kertoivat saaneensa positiivista palautetta työntekijöiltään säännöllisestä yhteydenpidosta. Eräs vastuuhenkilö kertoi kohentaneensa viestintäänsä työntekijöiltä saadun palautteen perusteella.

Haastateltavat kokivat hybridijohtamisen toteuttamisen haasteellisemmaksi ja edellyttävän enemmän suunnitelmallisuutta esihenkilöltä verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen. Hybridijohtamismallin asettamat osaamisvaateet koettiin erityisesti lähijohtamiseen verrattuna, etenkin työnohjausta, muutos- ja poikkeustilanteita hoidettaessa etänä. Myös hyvät kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot sekä viestien monitulkittavuuden ymmärtäminen nousivat haastatteluissa hybridijohtajan osaamisvaateiksi.

6.2 Hybridijohtamisen haasteet ja kehityskohteet

Haastatteluiden perusteella hybridijohtamisen haasteet linkittyvät yhteen etänä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja kommunikaation haasteiden kanssa. Vastuuhenkilöt pohtivat etäpainotteisessa työskentelyssään luonnollisen ja välittömän kommunikaation olevan vähäisempää verrattuna työyhteisöön, jossa työskenneltäisiin fyysisesti samassa toimipisteessä. Vastuuhenkilöt arvioivat keskinäisen vuorovaikutuksen olevan hyvin asiakaskeistä, jolloin niin sanotulle kahvipöytäkeskustelulle ei ole luonnollista sijaa. Yhteisissä tiimikokouksissa annettiin tilaa vapaamuotoiselle keskustelulle, minkä vuoksi tapaamisten aikana ei aina ehditty käsitellä kaikkia sovittuja aihealueita. Myös etänä tapahtuvan toiminnan kehittämisen ja innovoinnin haasteet nousivat esiin haastatteluissa. Osa vastuuhenkilöistä koki, että kuulluksi tuleminen oli haasteellisempaa etänä tapahtuvassa innovoinnissa, jonka vuoksi oli mahdollista, etteivät kaikki osallistujat kertoneet mielipidettään.

Haastateltavat korostivat etäviestintätaitojen tärkeyttä viestien välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa. Vastuuhenkilöiden mielestä jokaisen viestin kohdalla oli tärkeää pohtia, mikä on viestin kohderyhmä ja oleellinen sisältö. Myös viestintäkanavan valinnan koettiin vaativan huolellisuutta.

Kommunikaation haasteena nähtiin luonnollisten keskustelutilanteiden vähäisyys. Esihenkilö-työntekijäsuhteen arvioitiin olevan etäisempi verrattuna työyhteisöön, jossa työskenneltäisiin läsnä samoissa tiloissa. Suhteen rakentamisen haasteeksi mainittiin fyysiset etäisyydet toimistojen välillä, jolloin yhdessä työskentely on käytännössä mahdotonta. Työnteon painottuessa etätyöskentelyyn myös työperäisen yksinäisyyden kokemus nousi esiin yhtenä hybridimallin haasteena.

Hoivatyötä tekevät työntekijät eivät olleet suoranaisesti kommentoineet hybridijohtamismallia haastateltaville vastuuhenkilöille. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että työntekijät olivat hyvin tottuneita etäpainotteiseen hybridijohtamismalliin. Myöskään työntekijöiltä ei oltu kysytty suoraan kehitysehdotuksia tai kommentteja hybridijohtamisesta, jonka arvioitiin myös osaksi selittävän, miksi asiasta ei ollut saatu tarkempaa tietoa.

6.3 Hybridijohtamisen kehittäminen

Haastatteluiden perusteella kehityskohteiksi kiteytyivät vuorovaikutuksen ja kommunikaatio kehittäminen niin vastuuhenkilöiden kuin hoivatyötä tekevien työntekijöiden näkökulmasta, perehdytyksen kehittäminen sekä yhteisöllisyyden ja tiimityöskentelyn kehittäminen. Myös psykososiaalisten kuormitustekijöiden ehkäisy nousi haastatteluissa yhdeksi kehityskohteeksi.

Vastuuhenkilöiden välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kehittämisen keinoja olivat haastateltavien mukaan luonnollisten kuulumisten vaihto. Henkilökohtaisten tapaamisten järjestämistä esihenkilön ja vastuuhenkilöiden välillä toivottiin jatkuvan säännöllisinä jatkossakin. Myös viikoittaisten etätapaamisten järjestäminen esihenkilön kanssa tarpeen vaatiessa nousi haastatteluissa yhtenä kehitysehdotuksena. Vastuuhenkilöiden haastatteluissa nousi avoimen kommunikaation ja vuorovaikutuksen sekä psykologisen turvallisuuden vaalimisen tärkeys työyhteisössä.

Lähijohtamisen keinoja kaivattiin niin vastuuhenkilöiden kuin hoivatyötä tekevien työntekijöiden kohdallakin. Vastuuhenkilöiden välisten kohtaamisten haasteena

tunnistettiin fyysiset välimatkojen asettamat haasteet. Ratkaisuna nähtiin säännöllisten etätapaamisten järjestäminen. Hoivatyöntekijöiden kohtaamisten haasteena vastuuhenkilöt esittivät tapaamisten vapaaehtoisuuden. Ratkaisuksi vastuuhenkilöt ehdottivat alueellisten toimistokohtaisten koulutusten järjestämistä etäkoulutuksien sijaan. Myös muiden palkallisten tapaamisten järjestäminen, kuten osaamiskeskustelut, nähtiin vaihtoehtona esihenkilön ja työntekijän välisten kohtaamisten edistämiseksi.

Vastuuhenkilöiden osaamisen tason varmistaminen nousi yhdeksi kehittämis-kohteeksi haastatteluiden perusteella. Etenkin uuden vastuuhenkilön aloittaessa riittävästä perehdyttämisen tasosta huolehtiminen nähtiin tärkeänä. Perehdyttämisessä pohdittaviksi seikoiksi nousivat perehdyttämisen suoritustapa sekä sisäisen ja ulkoisen perehdyttämisen merkitys. Erityisesti uusien järjestelmien käyttöönotossa perehdytyksen ja koulutuksen nähtiin olevan merkittävässä osassa työnteon sujuvuuden kannalta.

Vastuuhenkilöiden välisten läsnätapaamisten toivottiin tukevan yhteisöllisyyttä ja tiimi- ja hybridityöskentelyä. Tapaamisten ehdotettiin käsittelevän kehittämis- ja ideointityötä sekä mahdollisten työssä ilmenneitä ongelmatilanteita. Haastatteluiden perusteella vastuuhenkilöiltä koettiin edellytettävän vahvaa itsensä johtamisen taitoa ja itseohjautuvuutta, jolloin esihenkilö--alaissuhteen nähtiin perustuvan vahvaan luottamukseen. Esihenkilön rooli nähtiin tärkeänä osana tiimin toimintaa, keskittyen kokonaisuuksien hallintaan ja toimien tiimin tukena tarpeen vaatiessa. Haastatteluiden perusteella yhteisöllisyyden ja tiimityöskentelyn kehittämisessä työyhteisön jäsenten osaamiseen ja ammattitaitoon luottaminen korostui. Lisäksi avun saanti sitä pyydettyä niin toiselta vastuuhenkilöltä kuin esihenkilöltäkin koettiin tärkeäksi työyhteisön toimivuuden kannalta.

7 POHDINTA

Haastattelututkimuksen keskeisinä tuloksina nousi tunnistetut hybridijohtamisen onnistumisen edellytykset ja kehityskohteet sekä kehitysehdotukset. Myös tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen otetaan kantaa sekä jatkotutkimusehdotuksia esitetään pohdinnassa.

7.1 Haastattelututkimuksen keskeisten tulosten tarkastelu

7.1.1 Hybridijohtamisen onnistumisen edellytykset

Vastuuhenkilöillä oli aiempaa kokemusta sekä hybridityöskentelystä, että hybridijohtamisesta, jossa etätyönteko korostuu. Vastuuhenkilöt tunnistivat etätyön vaativan itseohjautuvuutta, itsensä johtamista ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Useat tutkimukset vahvistavat edellä mainittuja hybridijohtajalta vaadittuja taitoja, joista itseohjautuvuus korostuu yhtenä etätyöntekijän tärkeimpänä taitona (Grant ym. 2013, 531; Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde 2018, 700; Ruohomäki 2020, 23; Eklund ym. 2021, 24–25, 30, 35; Laihonon 2022, 14; Lammintakainen ym. 2022, 22). Grant ym. (2013, 529), Humala (2018, 57) ja Lammintakainen ym. (2022, 22) lisäävät esihenkilön osaamisvaateisiin vahvan tietoteknisen osaamisen ja esihenkilön muuntautumiskyvyn sekä eri johtamistyylien yhdistelykyvyn. Hybridijohtamisessa mentoroiva ja mahdollistava sekä vuorovaikutussuhteisiin painottuva johtamistyyli korostuu (Maduka ym. 2018, 709; Eklund ym. 2020, 60; Ristolainen ym. 2020, 183–184; Lammintakainen ym. 2022, 22–23; Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihilainen & Kanste 2021, 230).

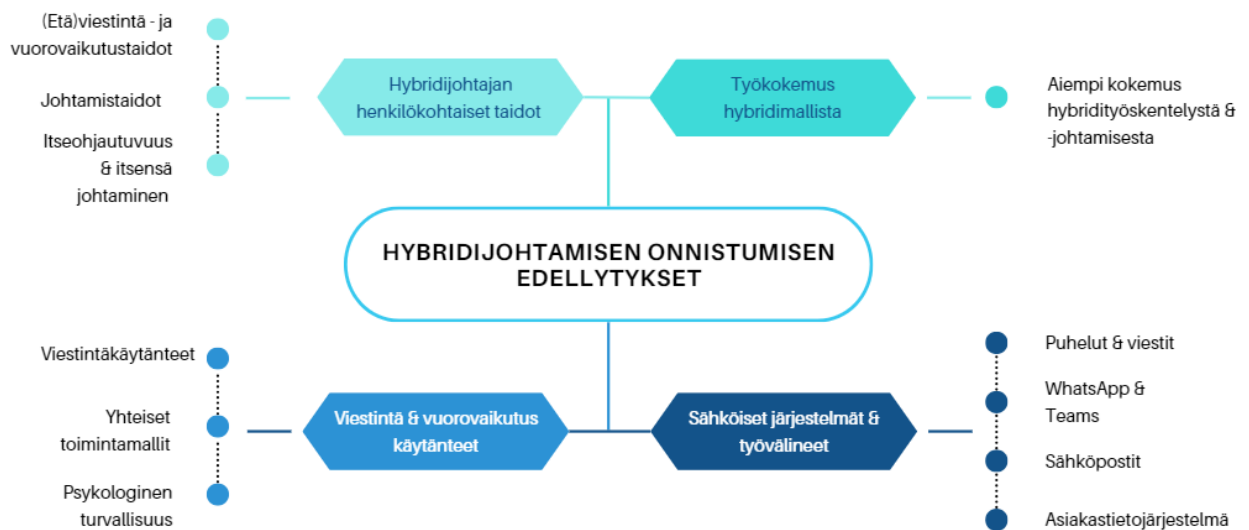
Vastuuhenkilöt kokivat hybridimallin mukaisen työskentelyn ja johtamisen toimivan hyvin nykyisessä työnkuvassaan ja hybridityönteon käytänteiden olevan selkeitä työyhteisössä. Hoivatyötä tekevien työntekijöiden katsottiin olevan tottuneita hybridijohtamismalliin, jossa pääpaino on etäjohtamisessa. Vastuuhenkilöt kokivat käytössä olevat digitaaliset välineet, sovellukset ja järjestelmät soveltuviksi hybridimallin mukaiseen työskentelyyn ja kertoivat niiden tukevan hybridijohtamista. Lammintakaisen ym. (2022, 23) ja Laaksosen (2023, 5–6) havainnot tukevat toimivien digitaalisten välineiden tärkeyttä hybridijohtamisen onnistumisessa.

Onnistuneen hybridijohtamisen edellytyksenä vastuuhenkilöt korostivat tavoitettavissa olemisen merkitystä työntekijöiden ja vastuuhenkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Säännöllinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa koettiin tärkeäksi eri digitaalisten välineiden mahdollistamana. Grant ym. (2013, 529) ja Lammintakainen ym. (2022, 22) painottavat tutkimuksissaan esihenkilön säännöllisen ja johdonmukaisen kommunikaation positiivisia vaikutuksia etenkin työntekijöiden motivaation ja sitoutuneisuuden lisääntymiseen. Säännöllisellä viestinnällä on tutkimuksissa tunnistettu merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymiseen, työntekijöiden välisten suhteiden vahvistumiseen (Reyes ym. 2021, 2), luottamuksen ja vuorovaikutuksen lisääntymiseen koko työyhteisössä (Haapakoski ym. 2020, 51 & 67) sekä yksinäisyyden tunteen vähenemiseen työntekijätasolla (Reyes ym. 2021, 2). Bingham (2021, 37), Lammintakainen ym. (2022, 23) ja Mayor (2022, 40) ovat todennet tutkimuksissaan vahvan työntekijä-johtajasuhteen vaikuttavan positiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Suhteen vahvistamisen keinoina nähdään selkeä viestintäpolitiikka sekä säännöllisten kasvokkaisten tapaamisten mahdollistaminen, mikä tukee myös vastuuhenkilöiden havaintoja.

Haastatteluissa hybridijohtajalta todettiin vaadittavan hyviä kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja eri digitaalisia välineitä ja sovelluksia hyödyntäen, jossa viestien eri tulkintamahdollisuuksien ymmärtämisen taito korostuu. Vuorovaikutus, kommunikaatio ja yhteistyö onkin tutkimusten mukaan etätyön suurimpia haasteita, minkä vuoksi ne vaativat erityishuomiota (Grant ym. 2013, 530; Haapakoski ym. 2020, 88; State of remote work 2023). Haasteilta voidaan välttyä, mikäli hybridijohtajalla on riittävää osaamista eri käytössä olevien teknologisten ratkaisujen hyödyntämiselle (Maduka ym. 2018, 702; Lammintakainen ym. 2022, 23). Eklund ym. (2021, 59) ja Reyes ym. (2021, 2) mukaan viestinnässä, palautteen annossa sekä työntekijän palkitsemisessa tuleekin huomioida virtuaalisen viestinnän ominaisuudet sekä viestien eri tulkintamahdollisuudet työntekijöiden yksilöllisiä preferenssejä unohtamatta. Aiemmat tutkimukset tukevat vastuuhenkilöiden kokemusta vuorovaikutustaitojen tärkeydestä etäyhteyksin viestiessä.

Vastuuhenkilöt kokivat etäjohtamisen haastavammaksi ja edellyttävän esihenkilöltä enemmän suunnitelmallisuutta verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen. Madukan ym. (2017, 708) ja Liun ym. (2018, 837–838) havainnot vahvistavat vastuuhenkilöiden kokemuksia. Hybridijohtaminen edellyttää uudenlaisia johtamisen malleja ja välineitä vaikkakin johtamisen perusperiaatteet pysyvät samana (Laihonen 2022, 15; Lammintakainen ym. 2022, 21). Vastuuhenkilöiden näkökulmasta etenkin työnohjaus sekä muutos- ja poikkeustilanteiden ratkaiseminen vaati uudenlaista lähestymistä etäyhteyksin hoidettaessa.

Haastattelututkimuksen perusteella nousseet hybridijohtamisen onnistumisen edellytykset, joita myös aiemmat tutkimukset tukevat on havainnollistettuna kuviossa 4.



Kuvio 4. Hybridijohtamisen onnistumisen edellytykset

7.1.2 Hybridijohtamisen kehityskohteet

Vuorovaikutus, yhteistyö ja kommunikaatio nousevat tutkimuksissa etätyöskentelyn suurimmiksi haasteiksi (Grant ym. 2013, 530; Haapakoski ym. 2020, 88; State of remote work 2023). Myös vastuuhenkilöt tunnistivat edellä mainitut hybridijohtamismallin haasteiksi ja kehityskohteiksi nykyisessä työyhteisössään. Etänä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja kommunikaation osalta kehittämiskohteiksi vastuuhenkilöiden haastatteluiden perusteella nousi luonnollisten keskustelutilanteiden mahdollistaminen eri etäpalaverien ja -tapaamisten rinnalle niin

esihenkilön kuin työntekijän kuin yrityksen vastuuhenkilöidenkin välillä. Haapakoski ym. (2020, 63) ja Mayor (2022, 40) painottavat työyhteisön toimivan etäviestinnän vaativan niin spontaaneja keskustelutuokioita kuin valmisteltuja kokouksiakin. Grant ym. (2013, 543) mukaan keskustelujen tulisi käsitellä työasioiden lisäksi työn psykologisia kuormitustekijöitä. Haapakoski ym. (2020, 51, 68) mukaan keskustelut tulisikin nähdä osana työyhteisön rutiininomaista toimintaa, jossa palautteen anto ja vastaanotto on sujuvaa ja jokainen tuntee tulevansa aidosti kuulluksi ja kohdatuksi. Tilanteeseen soveltuvan vuorovaikutuksen muoto, toteutettiin se etänä tai läsnä, tulisi arvioida tapaus- ja työntekijäkohtaisesti. Vuorovaikutustaitojen kehittämällä voidaan vaikuttaa työyhteisön tuloksellisuuteen ja sujuvalla vuorovaikutuksella työyhteisö voi saavuttaa parempia tuloksia kuin työyhteisön jäsenet yksinään työskennellessään (Haapakoski ym. 2020, 93).

Viestin välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa vastuuhenkilöt kokivat pohtivansa viestien sisältöä, viestien selkeyttä ja valittuja sanamuotoja sekä eri viestintävälineiden hyödyntämistä vastaten yhteisesti sovit- tuja käytäntöjä sekä työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Useat tutkimukset vahvis- tavat etäratkaisuin viestimisen vaativan tunteiden sanoittamista ja osaamista nii- den välittämiseksi, jolloin sosiaaliset taidot, tunneälykyys ja herkkyyks korostuvat hybridijohtajan taitoina (Haapakoski ym. 2020, 74, 75, 90; Hebert 2020, 18; Ris- tolainen ym. 2020, 183–184; Ravelin ym. 2021, 230; Lammintakainen ym. 2022, 22–23; Laaksonen & Bäckström 2023, 104).

Vastuuhenkilöiden haastatteluiden perusteella etenkin uuden vastuuhenkilön aloittaessa tai uutta ohjelmistoa käyttöönottaessa perehdytyksen tasoa ja toteu- tusmuotoa tulisi pohtia tapauskohtaisesti jokaisen yksilölliset oppimistavat ja osaamistarpeet huomioon ottaen. Myös Laaksonen (2023, 8) ja Terkamo-Moisio ym. (2021, 603) korostavat käytössä olevien sähköisten järjestelmien ja ohjelmi- tojen saadun tuen ja koulutuksen merkitystä etäjohtamisen onnistumiselle, esi- henkilön osaamista, mielenkiintoa ja itsensä johtamisen taitoa unohtamatta. Ek- lund ym. (2021, 30) painottaa työnantajan velvollisuutta työntekijän riittävien fyy- sisten, teknologisten ja sosiaalisten edellytyksien varmistamisessa etätöiden am- mattimaiselle suorittamiselle. Eklund ym. (2021, 28) toteaa etätöskentelyn si- säistämisen vaativan teknisen osaamisen lisäksi uusien tiimien sisäisiin toiminta- tapoihin perehtymistä ja niihin perehdyttämistä. Puutteellisella perehdytyksellä

voi olla vaikutusta työyhteisön jäsenten ei-toivottuun käytökseen, jolloin yhteistyö voi olla toimimatonta (Eklund ym. 2021, 28). Huomioitavaa on työnantajan vastuu ja velvollisuus työntekijöiden riittävien fyysisten, teknologisten ja sosiaalisten edellytysten varmistamisessa ja hyvän työympäristön ylläpitämisessä riippumatta työntekijän työskentelysijainnista (Eklund ym. 2021, 30, 32–33, 35).

Vastuuhenkilöt toivat ilmi haastatteluissa työn olevan yksin- ja etätyöskentelyyn painottunutta ja läsnä tapaamisten olevan vähäisiä niin vastuuhenkilöiden kuin hoivatyötä tekevien työntekijöidenkin osalta. Myös työperäisen yksinäisyyden kokemusta oli ilmennyt vastuuhenkilöiden parissa. Eri tutkimusten perusteella etä- ja hybridityön keskeisimpinä psykososiaalisina haasteina on todettu työyhteisön yhteenkuuluvuuden puute ja yksinäisyyden kokemus (Grant ym. 2013, 530; Haapakoski ym. 2020, 153; Eklund ym. 2021, 51; Lammintakainen ym. 2022, 24). Tutkimukset korostavat työyhteisön luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentamista ja ylläpitämistä yhtenä hybridijohtajan tärkeimpänä työtehtävänä (Haapakoski ym. 2020, 65; Lammintakainen ym. 2022, 21–22; Laaksonen & Bäckström 2023, 103).

Vastuuhenkilöiden välisten läsnätapaamisten toivottiin tukevan yhteisöllisyyttä ja tiimi- sekä hybridityöskentelyä painottamalla kehittämis- ja ideointityöhön sekä konkreettisten työasioiden ja niissä ilmenneiden mahdollisten haasteiden käsitteelyyn. Lammintakainen ym. (2022, 23) ja Mayor (2022, 40) ovat todenneet säännöllisten kasvokkaisten tapaamisten järjestämisen sekä säännöllisen ja selkeän viestintäpolitiikan vahvistavan vaikutuksen työntekijä-johtajasuhteisiin. Bingham (2021, 37) lisää hyvän työntekijä-johtajasuhteen tutkitusti vaikuttavan työntekijän työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Etä- ja hybridityön haasteet kytkeytyvät vahvasti tiimityöskentelyyn ja sen toteutumiseen. Haapakoski ym. (2020, 111) ovat tunnistaneet heikon yhteenkuuluvuuden tunteen vaikutukset työyhteisön toimintaan heikentävästi ja estävän tavoitteiden saavuttamisen. Eklund ym. (2021, 34–35) korostavat toimimattoman yhteistyön, viestinnän ja vuorovaikutuksen ongelmien sekä työyhteisön jäsenten ei-toivotun käyttäytymisen lisäävän psykososiaalista kuormitusta. Haapakosken ym. (2020, 67) mukaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen heikentyessä tai uupuessa, myös yhteisöllisyys kärsii, mikä vähentää vuorovaikutusta edelleen.

Vastuuhenkilöt kokivat yhteisöllisyyden ja tiimityöskentelyn edellytyksenä vahvan luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvan suhteen esihenkilön ja alaisen välillä. Haapakoski ym. (2020, 155) ja Ruohomäki (2020, 23) tukevat vastuuhenkilöiden havaintoa toteamalla onnistuneen etäjohtamisen vaativan vahvaa luottamusta työntekijöihin ja työn tuloksiin keskittymistä valvonnan sijaan. Lammintakaisen ym. (2022, 23) mukaan kasvokkaisissa tapaamisissa vahvistetaan työntekijöiden välisiä sekä työntekijä-johtajasuhteita sekä heidän välistä luottamusta. Haapakoski ym. (2020, 68) painottavat luottamuksen ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden tärkeyttä työyhteisön avoimen kommunikaation saavuttamiselle sekä nopeasti kehittyvälle työyhteisölle. Tutkimusten mukaan psykologista turvallisuutta on mahdollista lisätä ja ylläpitää toimivien kommunikaatioyhteyksien sekä hyvien työntekijäsuhteiden kautta esihenkilön roolimallina toimimista unohtamatta (Edmondson & Mortensen 2021, 90–91; Reyes ym. 2021, 3; Lammintakainen ym. 2022, 23).

Maduka ym. (2018, 701) ja Lammintakainen ym. (2022, 21) korostavat tiimikulttuurin syntymisen vaativan sen jatkuvaa edistämistä ja johtamista. Haapakoski ym. (2020, 16, 108) painottavat johtajan roolia hyvän tunneilmapiirin ylläpitämisessä, mutta toteavat siinä onnistumisen olevan riippuvainen koko työyhteisöstä, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen oma-aloitteellisuuden merkitys korostuu. Lammintakaisen ym. (2022, 23) mukaan positiivisen tiimihengen saavuttaminen tukee työyhteisön innovatiivisuutta, työn tuloksellisuutta ja edesauttaa työyhteisön konfliktien välttämiseksi.

Haastatteluiden tuloksena saadut kehitysalueet hybridijohtamiselle, joita myös aiemmat tutkimukset tukevat on havainnollistettuna kuviossa 5.



Kuvio 5. Hybridijohtamisen kehityskohteet

7.1.3 Hybridijohtamisen kehitysehdotukset

Haastattelututkimuksen tuloksien pohjalta yrityksen hybridijohtamisen tukirakenteissa, kuten työväliseissä ja digitaalisissa alustoissa, ei havaittu varsinaisia kehityskohteita. Vastuuhenkilöiden haastatteluissa ilmenneet kehityskohteet koskivat yhteisöllisyyttä ja tiimityöskentelyä, perehdyttämistä, viestintää ja vuorovaikutusta sekä psykososiaalisten kuormitustekijöiden ehkäisyä (kuvio 5). Edellä mainitut kehityskohteet vaativat tarkastelua ja mahdollisia toimenpiteitä yrityksen hybridijohtamisen kehittämiseksi. Huomioitavaa on, että korjaamalla ja kehittämällä vuorovaikutusta ja viestintää vaikutetaan positiivisesti työyhteisön yhteisöllisyyden ja tiimityöskentelyn syntymiseen ja ehkäistään hybridityöhön linkitettyjen psykososiaalisten riskien ilmenemistä (kuvio 6).

Uuden vastuuhenkilön aloittaessa perehdyttämisen tason tarkastelu ja suunnittelu tulee ajankohtaiseksi ja vaatinee toimia. Esimerkiksi yrityksen sisäisen perehdyttämisen rinnalla voitaisiin hyödyntää ulkoista kouluttamista eri järjestelmien tarjoajilta. Perehdyttämisen suunnittelussa oleellista on huomioida työntekijän yksilölliset osaamistarpeet ja -vaateet.

Henkilöstöstrategian laatiminen voisi hyödyttää yritystä ilmenneiden kehityskoh- teiden kehittämässä. Henkilöstöstrategiaa laatiessa vastuuhenkilöt olisivat suo- tavaa osallistaa suunnitteluprosessiin ja hyödyntää heidän ratkaisuehdotuksiaan, joita on myös käsitelty kyseisessä opinnäytetyössä. Keskeisintä hybridijohtami- sen kehittämässä on tunnistaa vuorovaikutuksen ja viestinnän, yhteisöllisyyden ja tiimityöskentelyn sekä psykososiaalisen kuormituksen keskinäiset vaikutukset ja niiden merkitys hybridijohtamiseen ja -työskentelyyn (kuvio 6). Vuorovaikutus- osaamisen kehittämiseen vaaditaan jokaisen työyhteisön jäsenen työpanosta, mikä tulisi huomioida kehitystyössä ja henkilöstrategiaa kehittäessä.



Kuvio 6. Hybridijohtamiseen ja -työskentelyyn vaikuttavat tekijät

Yrityksen hybridijohtamiskäytänteitä ei tarvitse suuresti muuttaa. Hybridijohtami- nen tulisi mieltää alati muuttavana johtamistyylinä, jossa haastetaan vanhoja joh- tamiskäytänteitä, ja pyritään vastaamaan niin työntekijöiden, toimintaympäristön kuin asiakkaiden muuttuviin vaateisiin oikea-aikaisesti.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön aikana noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja sen tulokset hyväksyttäviä ainoastaan, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteel- lisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimuksen eettisyyden toteutuminen on ollut opinnäytetyön suoritta- jan vastuulla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4).

Opinnäytetyötä varten laadittiin asiaan kuuluvat sopimukset ja ilmoitukset kuten opinnäytetyösopimus, tietosuojailmoitus, aineistonhallintasuunnitelma. Sopimukset allekirjoitettiin opinnäytetyön tekijän, opinnäytetyön ohjaajan sekä toimeksiantajan edustajan puolesta ennen haastattelututkimusten suorittamista.

Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tulee olla riittävää tietoa tutkimuksesta, jonka perusteella he voivat tehdä päätöksen tutkimukseen osallistumisesta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8). Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden informointi tapahtui sähköisesti informaatiokirjeen muodossa, jossa myös tutkijan yhteystiedot oli ilmoitettu mahdollisten lisäkysymysten vuoksi. Vastuuhenkilöitä informoitiin myös haastattelututkimuksesta viikkopalavereissa ennen tutkimuksen alkamista. Vastuuhenkilöiden suostumus tutkimukseen osallistumisesta saatiin henkilöiltä heidän suostuessaan haastateltavaksi. Ennen haastattelua vastuuhenkilöille kerrattiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, haastatteluiden nauhoitus ja tallennus, tulosten käsittelyn ja tulosten esittämisen periaatteet. Jokaisessa vaiheessa noudatettiin hyviä tieteellisiä käytänteitä sekä kunnioitettiin haastatteluun osallistuneiden anonymiteettiä.

Haastattelututkimukseen liittyy myös rajoitteita ja haasteita liittyen erilaisten käsitysten, arvojen, uskomusten tai merkityksen tutkimisen haasteisiin (Puusa 2020b, 243). Haastattelussa esiin tulevat asiat ovat aina haastateltavan tulkintaa valitusta aihealueesta, jotka perustuvat haastateltavan subjektiiviseen kokemukseen. (Puusa 2020b, 247.) Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla tutkija saa vastauksen tutkimuksensa keskeisiin ja hänen etukäteen määrittämiin aiheisiin haastateltavien sanoittamana ja ohjaa aiheen valinnallaan ja kysymyksenasettelullaan tutkittavan ajatuksia (Puusa 2020b, 249, 254). Haasteiden välttämiseksi haastattelukysymykset laaditaan tarkasti opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin peilaten. Myös koehaastatteluiden suorittamisella pyrittiin varmistamaan haastattelukysymysten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys.

Haastattelun suorittaminen edellyttää tutkijalta ja haastattelun suorittajalta taitoa ja kokemusta (Puusa 2020b, 243; Hirsjärvi & Hurme 2022, 77). Tässä opinnäytetyössä toteutettu haastattelututkimus oli tutkijan ensimmäinen, joten tutkijan kokemattomuus on saattanut vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin. Luottamus on

tärkeää haastattelututkimuksessa ja haastattelussa täytyy vallita luottamuksen ilmapiiri (Puusa 2020b, 247). Vastuuhenkilöille suunnatuissa haastatteluissa osallistujat kykenivät puhumaan vapautuneesti ja rehellisesti ja tuomaan esiin luottamuksellisia asioita koskien käsiteltyä aihealuetta osoittaen ilmapiirin luottamuksellisuutta. Haastatteluihin osallistujille oli erityisen tärkeää anonyymiteetin säilyminen tutkimustulosten esittelyssä. Tutkimustulosten esittelyssä ei tämän vuoksi ole suoria lainauksia haastatteluista tai vastausten esittämistä numeerisesti. Tulosten raportoinnissa suorilla lainauksilla saadaan tutkimukseen lisää luotettavuutta (Puusa 2020b, 177–178). Suorien lainauksien uupuminen on perusteltua opinnäytetyössä.

Tutkimushaastatteluaineistoja kerättäessä tutkija on tekemisissä kohderyhmän sanojen ja sanojen merkitysten kanssa, johon sisältyy riski tulkintaongelmille (Vilkkä 2015, 227–228). Haastattelutulosten luotettavuuden arvioinnissa on pyritty kiinnittämään huomioita reaktiivisuus- ja tulkinnanvirhekysymyksiin, eli siihen, kuinka paljon tutkija vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja myös tutkimustuloksiin esimerkiksi johdattelemalla haastateltavaa kysymyksenasettelulla haastattelutilanteessa. Tulkintavirhe voi ilmetä haastattelutilanteessa, jolloin haastateltava ei itse ymmärrä esitettyä kysymystä. (Puusa 2020b, 247.) Tulkintavirheen ilmenemistä pyrittiin ehkäisemään informoimalla haastateltavia etukäteen tutkittavasta aiheesta ja haastattelukysymyksistä.

Aineiston tulkintavirheet voivat ilmetä myös analyysivaiheessa, jolloin tutkija on kykenemätön tulkitsemaan saatuja vastauksia tarkoitetulla tavalla, jolloin väärintulkinnan ja ylitulkinnan riski on olemassa (Puusa 2020b, 247). Mahdollisilta aineiston väärintulkinnoilta pyrittiin välttymään haastattelutilanteessa tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä esittämällä. Aineiston litterointi suoritettiin huolellisesti haastateltavien sanomisten varmistamiseksi ja alkuperäiseen haastatteluaineistoon palattiin tarvittaessa tulosten kirjaamisvaiheessa.

Mielipiteiden, asenteiden ja arvojen moniulotteisuus on pyritty huomioimaan tutkijan toimesta tulosten käsittelyssä ja esittämisessä. Aineiston käsittelyssä puhdas aineistolähtöinen sisällönanalyysi on käytännössä mahdotonta. Näin ollen tutkimusaineistoon sisältyy tutkijan tekemiä teoreettisia valintoja ja tulkintoja. (Nikander ym. 2010, 19–20; Puusa 2020b, 249, 362.) Tutkimuksen luotettavuuden

kannalta onkin tärkeää, että tutkija kykenee erottamaan tutkimuskohteen ja oman aineiston tematoititapansa toisistaan ja raportoimaan niiden suhteesta (Puusa 2020b, 249). Tutkimustulosten raportoinnin osalta on pyritty kiinnittämään huomioita selkeyteen ja avoimuuteen, sekä tarkkaan raportointityyliin, lisäten tutkimuksen luotettavuutta.

7.2.1 Jatkotutkimusehdotukset

Yrityksessä toimivien hoivatyötä tekevien työntekijöiden mielipiteiden selvittäminen hybridijohtamismallia kohtaan edellyttää jatkotutkimusta, jossa kyseinen kohderyhmä osallistetaan tutkimukseen. Myös opinnäytetyössä esitettyihin kehityskohteiden vaikuttavuuden arviointi vaatii jatkotutkimusta.

LÄHTEET

Bingham, S. 2021. To make hybrid work, solicit employees' input. *Harvard Business Review Press*, 33-43.

Edmondson, A.C. & Mortensen, M. 2021. What psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review Press*, 81-91.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. *Hybridijohtaminen*. 1. painos. Espoo: Brik.

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. 2013. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee relations*, Vol. 35 No 5, 527–546. Viitattu 8.2.2024 <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.

Gratton, L. 2021. How to do hybrid right. Teoksessa *Harvard Business Review (toim.) Hybrid Workplace*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 3-22.

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

Hamilton, A. & Finley, E. 2019. Qualitative methods in implementation research: An introduction. *Psychiatry Research* 280, 1–8. Viitattu 7.3.2024 <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112516>.

Hebert, M. 2020. Leading Remotely--How Different Is It? *The Armed Forces Comptroller*, Vol. 65 No 2, 18-19. Viitattu 22.3.2024 <https://web-p-ebsohost-com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=445fcae2-a6c0-4ed7-ae0c-0cac13804a69%40redis>.

Hill, N. S., & Bartol, K. M. 2018. Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams. *MIT Sloan management review*, Vol. 60 No 1, 1–5.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Humala, I. 2018. *Key Elements that Enable Leaders to Foster Creativity in Virtual Work*. Tampere University. Väitöskirja.

Humala, I. 2019. *Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä: Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta*. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

Häggman-Laitila, A., Paronen, E., Lammintakanen, J. & Terkamo-Moisio, A. 2022. Toimintamalli etäjohtamisen kehittämiseen. Teoksessa T. Heino & A. Korpela (toim.). *Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 48–59.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Johdanto. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 9–19.

Keane, J & Heiser, T. 2021. The office won't be the same and that's a good thing. Harvard Business Review Press, 23-31.

Koski L. 2020. Teksteistä Teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 368-399.

Kropp, B., Cambon, A. & Clark, S. 2021. Managers in a hybrid world must prioritize empathy. Harvard Business Review Press, 61-70.

Laaksonen, H. 2022. Johtamista etänä ja hybridisti. Teoksessa T. Heino & A. Korpela (toim.). Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 26–36.

Laaksonen, H. & Bäckström, T. 2023. Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic. Athens Journal of Social Science, Vol. 10 No 2, 101-116 Viitattu 23.3.2024 <https://doi.org/10.30958/ajss.10-2-2>.

Laihonen, H. 2022. Etätyöllä työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta. Teoksessa T. Heino & A. Korpela (toim.). Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 11–18.

Lammintakainen, J., Häggman-Laitila, A., Paronen, E. & Terkamo-Moisio, A. 2022. Mitä etäjohtamisesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella? Teoksessa T. Heino & A. Korpela (toim.) Etänä enemmän- muuttuva sote-työtä kehittämässä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 20–24

Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. 2018. E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. Leadership & organization development journal, Vol. 39 No 7, 826–843. Viitattu 4.1.2024 <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>.

Maduka, N., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. 2018. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. Benchmarking: An International Journal. Vol. 25. No. 2, 696–712. Viitattu 23.3.2024 <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>.

Mayor, P. 2022. Yksilölliset motivaatiotekijät etäjohtamisen tukena. Teoksessa T. Heino & A. Korpela (toim.). Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 37–47.

Mortensen, M. & Haas, M. 2021. Managing hybrid power dynamic. Harvard Business Review Press, 71-80.

Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvoori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

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

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. 2020a. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 338–364.

Puusa, A. 2020b. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 233–267.

Ravelin, A., Laukka, E. Heponiemi, T., Kahilainen, A. & Kanste, O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. 58, 220–234.

Reyes, D. L., Luna, M., & Salas, E. 2021. Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams. *Organizational dynamics*, Vol. 50 No 2, 100785. Viitattu 8.2.2024 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100785>.

Ringel, R. 2021. When do we actually need to meet in person. *Harvard Business Review Press*, 129-140.

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, Vol. 12 No 3, 179–186. Viitattu 23.3.2024 doi:10.23996/fjhw.95051.

Ruohomäki, V. 2020. Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020*, 21–28.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Viitattu 23.3.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>.

State of Remote Work 2023. Viitattu 8.2.2024 <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>.

Terkamo-Moisio A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakainen, J. & Häggman-Laitila, A. 2021. Towards remote leadership in health care: Lesson learned from an integrative review. *Journal of advanced nursing*. Viitattu 23.3.2024 <https://doi.org/10.1111/jan.15028>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 4.1.2024 https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistunut painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. 1.painos. Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelututkimuksen saatekirje
- Liite 2. Haastattelurunko vastuuhenkilöille

Liite 1. Haastattelututkimuksen saatekirje

Hybridijohtamisella tarkoitetaan johtamismenetelmää, jossa yhdistyy etä- ja läsnä johtaminen. Esihenkilön johtaminen voi tapahtua etäältä erinäisiä digitaalisten ratkaisuja hyödyntämällä kuten sähköpostin, puhelimen ja pikaviestien välityksellä.

Haastattelun aihealueina on hybridijohtamisen toteuttaminen, hybridijohtamisen alaisena oleminen, sekä hybridijohtamisen mahdolliset ongelmakohtat. Lisäksi haastattelussa kartoitetaan mahdollisia työntekijöiltä tulleita havaintoja tai ongelmakohtia hybridijohtamiseen.

Haastattelututkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Suostumus haastattelututkimukseen osallistumiseen saadaan vastuuhenkilön ilmoittautuessa haastatteluun. Ilmoittautuminen haastatteluun tapahtuu ilmoittautumalla ja sopimalla haastatteluajankohdan tutkijan kanssa. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluin, joko etäyhteyksien avulla tai läsnä yrityksen eri toimipisteillä, kunkin vastuuhenkilön toiveiden mukaisesti. Haastatteluun on hyvä varata noin tunti keskeytyksetöntä aikaa. Haastattelut nauhoitetaan aineiston myöhemmää käsittelyä varten.

Haastattelututkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää yrityksen hybridijohtamismallien ja käytäntöjen kehittämisessä. Haastattelututkimuksen tuloksia käsitellään myös tutkijan opinnäytetyössä. Tutkimustuloksien esittelyssä huomioidaan ja varjellaan osallistujien anonymiteettiä, eikä yksilöiviä tietoja ilmaista opinnäytetyössä, eikä niitä luovuteta kohdeyritykselle.

Lisätietoja haastattelututkimuksesta saat tutkijalta. Yhteystiedot alla.

Ninni Karttunen

ninkartt@edu.lapinamk.fi

Liite 2. Haastattelurunko vastuuhenkilöille

1. Kuinka kauan olet toteuttanut hybridijohtamismallia ja/tai olet ollut hybridijohtamisen alaisena?
2. Miten koet hybridijohtamisen toteuttamisen?
3. Mitä työvälineitä tai digitaalisia alustoja käytät hybridijohtamiseen?
4. Koetko työvälineesi soveltuviksi hybridijohtamisen toteuttamiselle? Jos vastaat et, niin miksi?
5. Kaipaisitko jotakin hybridijohtamisen toteuttamisen tueksi? Jos vastaat kyllä, niin mitä?
6. Miten koet hybridijohdettavana olemisen?
7. Onko jotakin, jota mielestäsi voitaisiin tehdä toisin nykyisessä hybridijohtamisessa?
8. Onko sinulla muita kehitysehdotuksia hybridijohtamiselle?
9. Ovatko työntekijät tuoneet ilmi jotakin haasteita tai kehityskohteita hybridijohtamisessa?
10. Ovatko työntekijät kommentoineet jollakin muulla tapaa hybridijohtamismallia ja sen toteutumista?