

Hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä työntekijän näkökulmasta

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anni Haapaniemi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 42+7	Valmistumisaika 2025
Työn nimi Hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä työntekijän näkökulmasta		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä hyvästä etä- ja hybridijohtamisesta työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena oli koota yhteen etä- ja hybridityötä tekevien kokemuksia ja näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Opinnäytetyössä tutkittiin, mitkä asiat koetaan tärkeiksi hyvässä johtamisessa, mitä odotuksia työntekijöillä on hyvältä johtajalta ja mitä kehitettävää etä- ja hybridijohtamisessa on.</p> <p>Teoriaosuudessa määriteltiin hyvä etäjohtaminen sekä tarkasteltiin hyvää etäjohtamista ja sen haasteita. Lisäksi määriteltiin etä- ja hybridityö sekä käsiteltiin niiden hyötyjä ja haasteita aiempien tutkimusten valossa. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka kohdennettiin eri alojen etä- ja hybridityötä tekeville työntekijöille. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta.</p> <p>Tulokset osoittivat, että hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä vaatii erityisesti toimivaa vuorovaikutus- ja luottamussuhdetta esihenkilön ja työntekijän välillä. Tuloksissa korostuivat esihenkilön hyvä tavoitettavuus ja viestintätaidot. Säännölliset tapaamiset verkossa tai kasvokkain koettiin tärkeiksi hyvän etäjohtamisen kannalta. Tulosten perusteella hyvän johtamisen voidaan katsoa olevan yhteyksissä tehokkaaseen työskentelyyn. Tutkimuksen tulokset tarjoavat organisaatioille ja esihenkilöille mahdollisuuden tarkastella esihenkilötyötä työntekijöiden näkökulmasta ja antavat siten mahdollisuuden kehittää etäjohtamista työntekijöiden kokemusten avulla.</p>		
Asiasanat etäjohtaminen, etätyö, hybridityö, esihenkilötyö, vuorovaikutus, luottamus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Anni Haapaniemi	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	42+7	
Title of Publication		
Good leadership in remote and hybrid work from an employee's perspective		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration and Logistics		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract		
<p>The purpose of the thesis was to increase knowledge and understanding of good remote and hybrid management from the employee's perspective. The aim was to gather the experiences and viewpoints of remote and hybrid workers on good leadership. The thesis examined what aspects are considered important in good leadership, what expectations employees have of a good leader, and what needs to be developed in remote and hybrid management.</p> <p>The theoretical part defined good remote management and examined good remote management and its challenges. In addition, remote and hybrid work were defined, and their benefits and challenges were discussed, based on previous studies. The study was carried out as a survey, which was targeted at remote and hybrid workers in different industries. Both qualitative and quantitative research approaches were used in this study.</p> <p>The results showed that good leadership in remote and hybrid work requires a well-functioning interaction and trust between supervisor and employee. The results also highlighted good supervisor availability and communication skills. Also, based on the results, regular online or face-to-face meetings were considered important for good remote management. The issues raised in the study were also found to have an impact on efficient work. The results provide organizations and managers with an opportunity to look at managerial work from the perspective of employees and provide an opportunity to develop remote management through employee experiences.</p>		
Keywords		
remote management, remote work, hybrid work, managerial work, interaction, trust		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Hyvä johtaminen	5
2.1	Määritelmä	5
2.2	Hyvä etäjohtaminen.....	5
3	Etä- ja hybridityö.....	10
3.1	Etätyö.....	10
3.2	Hybridityö	12
4	Tutkimus.....	14
4.1	Menetelmät	14
4.2	Tutkimuksen kulku.....	16
4.3	Aineisto ja analysointi.....	17
5	Tulokset.....	19
5.1	Suljettujen kysymyksien tulokset	19
5.2	Avoimien kysymyksien tulokset	23
6	Johtopäätökset	31
6.1	Pohdinta	31
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	33
6.3	Opinnäytetyön arviointi ja tutkimuksen luotettavuus	35
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	37
7	Yhteenveto	38
	Lähteet	40

Liite 1. Kysely

Liite 2. Koodaamisen ja teemoittamisen esimerkki kysymykseen 8

1 Johdanto

1.1 Tausta

Hyvä johtajuus vaatii esihenkilöltä jatkuvaa itsereflektointia ja halua kehittyä työssään. Etä- ja hybridityö haastavat hyvää johtajuutta osana muuttuvaa työkuultuuria. Vilkmanin (2016, 15) mukaan perinteisten johtamismallien siirtäminen etäjohtamistilanteisiin ei automaattisesti toimi. Ei myöskään ole yhtä oikeaa tapaa toimia, vaan jokaisen esihenkilön tulee yhdessä tiiminsä kanssa löytää heille sopivimmat toimintatavat. Erikson (2019, 330–331) painottaa, että työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan on vahvasti yhteydessä hyvään johtajuuteen. Hyvä esihenkilö ottaa tarvittaessa vastuun epäonnistumisista, mutta onnistumisista antaa kunnian työntekijöilleen.

Etä- ja hybridityö ovat työmuotoja, jotka ovat yleistyneet teknologian kehittymisen ja yksilöllisen työminän huomioimisen seurauksena. Myös koronapandemia vaikutti työmuotojen lisääntymiseen organisaatioissa. Näiden muutosten seurauksena etätyöstä on tullut uusi yleisesti käytössä oleva työskentelymalli. Joustavan työajan ja etätyön työpaikkailmoitusten määrät ovat kasvaneet maailmanlaajuisesti 78 prosentilla vuodesta 2016 vuoteen 2020, ja etätyömahdollisuus koetaan rekrytoinnin ja henkilöstön sitouttamisen kannalta oleellisena mahdollisuutena. (Grace 2020, 69–71, 80.)

Hybridityö on tullut työskentelymalliksi etätyön rinnalle. Alexanderin ym. (2021, 8, 12–13) tutkimukseen vastanneista yli puolet toivoivat organisaationsa ottavan käyttöön joustavan hybridimallin, jossa työntekijät voivat yhdistää etä- ja läsnätyön. Hybridimalli mahdollistaa yksilön lahjakkuuden huomioimisen tehokkaammin vahvistaen organisaation suorituskykyä ja alentaen henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Hybridityön haasteena työntekijän näkökulmasta koetaan olevan yhteisöllisyyden väheneminen ja yhteistyön puute kollegoiden välillä. Tutkimuksessa nousevat esiin tietoteknisten työkalujen osaava käyttö ja siihen kouluttaminen, säännöllisten etäpalavereiden järjestäminen ja selkeät kellonajat, kun kollegat ovat tavoitettavissa yhteistyötä varten.

Etä- ja hybridityössä on haasteita. On tärkeää kuitenkin erottaa, mitkä toiminnot ovat todellisia haasteita ja mitkä vain oletettuja. Etätyössä nostetaan usein esille kaksi haastetta esihenkilönäkökulmasta: ei voida järjestää tapaamisia kasvokkain, koska työntekijät eivät ole toimistolla, ja esihenkilöt eivät voi varmistaa työntekijöiden työskentelyä. Toisaalta nämä huomiot voivat olla nimenomaiset syyt siihen, miksi toimistolla tehtävä työ ei ole yhtä tehokasta kuin etänä tehtävä työ. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 115.)

Vuorovaikutuksella on suuri rooli työntekijän ja esihenkilön välisessä suhteessa ja luottamuksen rakentamisessa, myös etänä johdettaessa. Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta tutkivassa tutkimuksessa (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019) todetaan vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa olevan merkittävässä asemassa henkilöstön voimavarojen kanssa. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksella on vahva vaikutus osaamiseen, suoriutumiseen, joustavuuteen ja työn innostavuuteen. Tutkimustulosten mukaan myös työntekijän asemalla on vaikutusta kokemukseen vuorovaikutuksesta. Parhaimman arvosanan vuorovaikutukselle ovat antaneet johtavassa asemassa olevat henkilöt ja huonomman arvosanan alemmat toimihenkilöt. Myös henkilöt, jotka itse toimivat esihenkilön asemassa kokevat vuorovaikutuksen paremmaksi oman esihenkilönsä kanssa kuin henkilöt, jotka eivät ole esihenkilöasemassa.

Vaikka etätyö nähdään yleisesti tuottavana työskentelymallina, ovat yritykset viime aikoina halunneet työntekijöitä takaisin toimistoilleen. Yrityksillä on oikeus määrätä työntekijät läsnätyöhön, mutta se johtaa helposti tyytymättömyyteen joustavuuden vähentyessä (Vilkman 2023, 25). Mortensenin (2023) mukaan on tärkeää, että esihenkilöt etsivät aktiivisesti yhdessä työntekijöiden kanssa toimivia työskentelytapoja. On tärkeää luoda yhteiset säännöt ja toimintamallit etätyölle sekä päivittää niitä jatkuvan vuoropuhelun avulla. Alexander ym. (2021, 2, 5) toteavat, että organisaatiot, joissa on esihenkilöiden ja työntekijöiden vuoropuhelun avulla luotu tarkat työskentelykäytännöt työtavoille, ovat kasvattaneet työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. Mikäli työntekijöille ei viestitä tarkasti työn tavoitteita, aiheuttaa se useissa työntekijöissä ahdistusta ja huolta, ja niillä on suora vaikutus työn tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hyvää johtamista työntekijän näkökulmasta, kun työ toteutetaan etä- tai hybridimallissa. Opinnäytetyössä käsitellään hyvää johtajuutta sekä etä- ja hybridityötä ja niiden johtamisen haasteita kirjallisuuden avulla ja yhdistetään havaittuja teorioita tehdyn tutkimuksen tuloksiin.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoa ja ymmärrystä hyvästä johtamisesta. Tavoitteena on koota yhteen etä- ja hybridityötä tekevien kokemuksia ja näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Esimerkiksi Tupolan (2017) pro gradu -tutkielmassa aihetta tutkittiin etätyön johtamisen haasteiden näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa lähestytään esihenkilötyötä nimenomaan etä- ja hybridityötä tekevien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksien kautta työntekijöillä on mahdollisuus saada parempaa johtamista ja kehittyneempää esihenkilötyötä, mitkä lisäävät työn imua ja henkilöstön hyvinvointia. Hyvä johtaminen parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta ja vie organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita.

Tutkimustulokset tarjoavat siten niin organisaatioille kuin etä- ja hybridityön johtajille uusia näkökulmia johtamistapojen reflektointiin, esihenkilötyön kehittämiseen ja työnantajan houkuttelevuuteen työntekijäraajapinnassa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Minkälaista on hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä työntekijän näkökulmasta?

Vastauksia päätutkimuskysymykseen etsitään seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Minkälaisia odotuksia työntekijöillä on hyvältä etä- ja hybridijohtamiselta?
- Mitä kehitettävää etä- ja hybridijohtamisessa on?

Tämän opinnäytetyön näkökulma on yksilön oma kokemus johtamisesta. Teoreettisen viitekehäksen perusteella toimialalla tai organisaation mallilla ei ole merkitystä siihen, minkälaisena etäjohtaminen koetaan. Tämän takia opinnäytetyötä ei rajata tiettyyn toimialaan tai tietynlaisiin organisaatioihin, vaan siinä tarkastellaan eri aloilla ja erilaisissa työyhteisöissä työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Aiheen rajausta toteutetaan kyselyssä tarkoin jäsennellyillä ja asianmukaisesti valituilla kysymyksillä. Heikkilä (2008, 24) korostaa, että syvälinen ja rajattu opinnäytetyö on parempi kuin pinnallinen ja laaja. Sen vuoksi laajaa johtamisen teoriaa sekä etä- ja hybridityötä käsitellään tämän opinnäytetyön tietoperustassa nimenomaan hyvän johtamisen ja siihen yhdistetyn teorian avulla.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään hyvää johtamista, etäjohtamista ja sen haasteita, mutta myös etä- ja hybridityötä sekä niiden hyötyjä ja haasteita. Etätyön peruskäsitteenä tässä opinnäytetyössä käytetään Työsuojeluhallinnon verkkopalvelun (2023) työskentelymallia, jossa työ suoritetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella, työnantajan määrittämättömässä paikassa. Hybridityömalli ei ole käsitteenä vielä vakiintunut, joten tässä opinnäytetyössä hybridityömalli perustuu Työterveyslaitoksen malliin etä- ja läsnätyötä yhdistävänä työskentelymallina (Työterveyslaitos 2024). Johtamiselle löytyy monia erilaisia näkemyksiä, riippuen siitä, minkälaisessa kontekstissa johtamista käsitellään. Tässä opinnäytetyössä johtamiskäsitteenä peilataan Haapakosken ym. (2020) näkemyksiä ihmisten johtamisesta ja hyvistä etäjohtamistaidoista sekä Eriksonin (2019) näkemystä hyvästä johtamisesta.

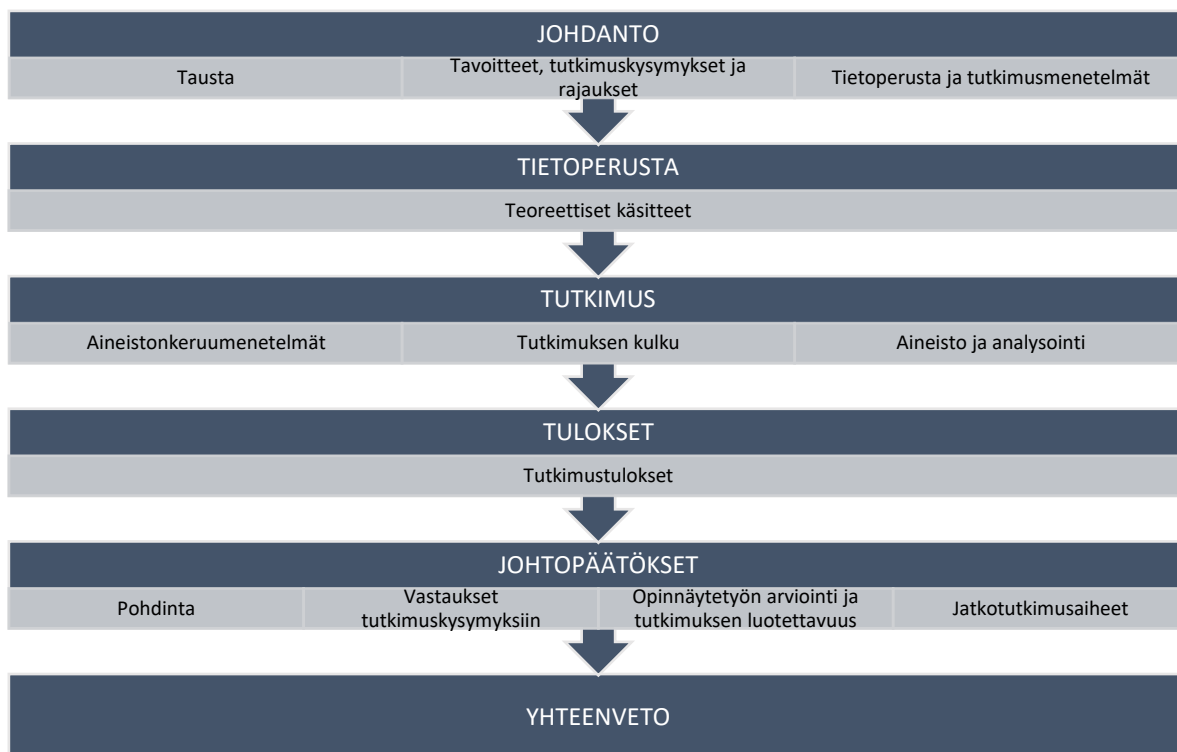
Tutkimuksessa yhdistetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista otetta, jotta voidaan saada syvämpi ymmärrys aiheesta. Aineistonkeruu toteutetaan verkkokyselynä. Kysely jaetaan omia verkostoja hyödyntäen etä- ja hybridityötä tekeville henkilöille. Verkkokysely tehdään Google Forms-työkalulla ja toteutetaan anonyymisti. Kyselypohjana käytetään Google

Formsia, koska sen avulla vastaajaa ei voida yhdistää vastauksiin ja sen tulosten analysointi onnistuu helposti automaattisten yhteenvetojen avulla (ks. Google 2024).

Kysely koostuu määrällisestä eli kvantitatiivisesta osuudesta, jossa kyselyn kysymykset ovat strukturoituja eli suljettuja. Tällä tavalla etsitään numeerisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa osuudessa kysymykset ovat avoimia ja niiden vastauksilla mahdollistetaan syvempi ymmärrys aiheesta. Yhdistelemällä molempia menetelmiä tutkimustulokset ovat mahdollisimman monipuoliset ja informatiiviset, joiden avulla saadaan vastattua haluttuihin tutkimuskysymyksiin.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta eli teoriaosuudesta, tutkimuksen toteuttamisesta ja tuloksista sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta (Kuvio 1). Johdannossa käsitellään aiheen taustaa ja esitellään tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät. Tietoperustassa avataan tarkemmin teoreettisia käsitteitä opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Tutkimusosuudessa kerrotaan ja perustellaan aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä tutkimuksen kulku. Tuloksissa raportoidaan aineistosta saadut tulokset ja havainnot. Johtopäätöksissä pohditaan saatuja tuloksia sekä verrataan tuloksia aiemmin esitettyyn teoriaan, kootaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Lopuksi raportista tehdään yhteenveto.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 Hyvä johtaminen

2.1 Määritelmä

Perinteisessä johtamismallissa esihenkilön tehtävänä on johtaa ja valvoa alaisiaan, kun taas modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa ihmiset haluavat tuntea itsensä arvokkaiksi ja tulla kohdatuksi yksilöinä. Etä- ja hybridityömallit haastavat perinteisiä johtamismalleja ja pakottavat esihenkilöitä kehittymään. Johtajuustutkimusten mukaan tärkeimmät kehittämiskohteet ovat nimenomaan ihmisten johtamisen taidoissa. (Manka & Manka 2023, 180, 182.)

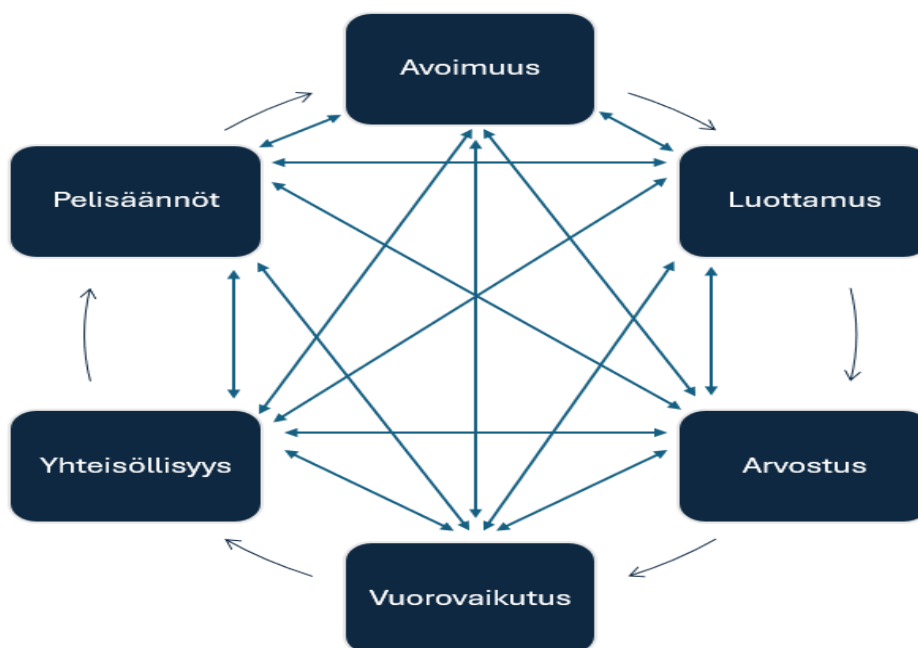
Alahuhdan mukaan hyvään ihmisten johtamiseen kuuluu luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus työntekijöiden kehittämiseen ja aikaansaamisen halu (Haapakoski ym. 2020, 93). Erikson (2019, 15, 31) käsittelee kirjassaan hyvää johtajuutta työntekijän näkökulmasta. Eriksonin mukaan hyvä johtajuus vaatii sen, että esihenkilö ja työntekijä ymmärtävät keskinäisen symbioosinsa ja ymmärtävät tarvitsevänsä toisiaan, jotta kokonaisuus toimii. Hän korostaa, että johtajan tärkein taito on osata kommunikoida.

Hyvää johtajuutta tarkasteltaessa tulee huomioida, ettei se ole rinnastettavissa menetykseen asiantuntijatehtävässä. Henkilö voi olla erittäin hyvä alansa asiantuntijana, mutta hyvään johtajuuteen vaaditaan muutakin: siinä on oltava ymmärrystä henkilöstön motivoinnista, sitouttamisesta ja yksilön johtamisesta. Hyvällä johtajalla tulee olla motivaatiota kehittyä esihenkilötehtävässään sekä aito kiinnostus ja halu ihmisten johtamiseen. (Vilkman 2016, 22–23.)

2.2 Hyvä etäjohtaminen

Yhä useampi esihenkilö tarvitsee etäjohtamistaitoja tänä päivänä. Etäjohtaminen on muodostunut yhdeksi osa-alueeksi esihenkilön ydinosuudesta. Vaikka esihenkilöt eivät välttämättä koe etäjohtamista haastavammaksi kuin lähijohtaminen, on se kuitenkin hyvin erilaista ja siihen on luotava uudenlaisia toimintatapoja. (Vilkman 2016, 20–21.)

Etä- ja hybridityön johtamisen kulmakivet rakentuvat luottamuksesta, arvostuksesta, avoimuudesta, vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyyden kokemuksesta ja selkeistä pelisäännöistä. Ne tukevat toisiaan ja ilman toista toisen toteuttaminen on haastavaa. Kulmakivien avulla etäjohtaja voi tarkastella omaa toimintaansa etä- ja hybridityön toimivuuden kannalta. (Vilkman 2016, 25–26.) Etä- ja hybridijohtamisen kulmakivet ja niiden vaikutussuhteet havainnollistetaan kuviossa 2.



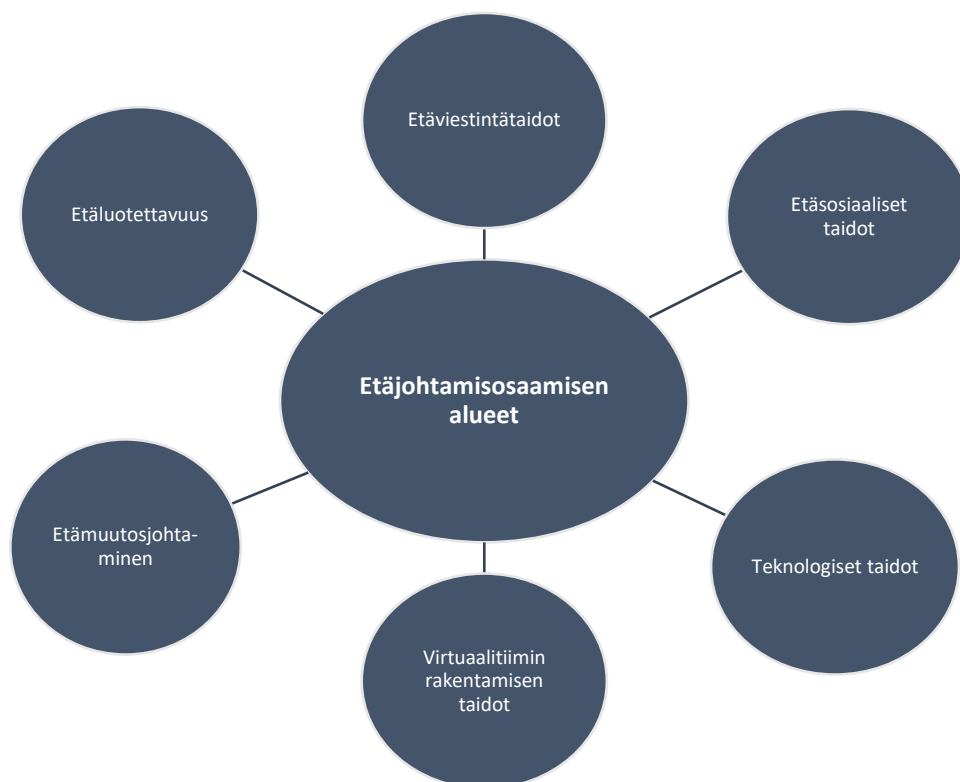
Kuvio 2. Kuvio 2. Etä- ja hybridijohtamisen kulmakivet ja niiden vaikutussuhteet (mukailen Viikman 2016, 26)

Hyvä etäjohtaja osaa luoda yhteyksiä itsensä ja muiden välille ja osaa auttaa muita olemaan yhteydessä keskenään. Selkeys on johtamisessa tärkeää ja virtuaalisessa johtamisessa sen merkitys korostuu entisestään. Esihenkilön tulee yhdessä tiiminsä kanssa pohtia keinoja työn tehokkaaseen siirtämiseen verkkoympäristöön. (Haapakoski ym. 2020, 93, 111, 113.) Sydänmaanlakan (2012, luku 4) mukaan virtuaalitiimi on joukko työntekijöitä, jotka työskentelevät fyysisesti eri paikoissa saman tavoitteen eteen. Virtuaalijohtaminen on virtuaalitiimien johtamista eli etäjohtamista. Se edellyttää uusia tapoja johtaa, motivoida ja osallistaa työntekijöitä. Luottamuksen rakentaminen ja sitouttaminen on entistä haastavampaa virtuaaliympäristössä. Sydänmaanlakka painottaa etäjohtamisessa, että esihenkilön tulee

- olla läsnä, myös etänä
- järjestää säännöllisiä tapaamisia
- terävöittää työntekijöille yhteiset visiot ja arvot
- jakaa aktiivisesti tietoa kaikille ja rohkaista virtuaalitiimiä keskinäiseen kommunikointiin
- reagoida ongelmatilanteisiin herkästi
- rakentaa tietoisesti luottamusta ja osoittaa se avoimuudellaan
- kommunikoida selkeästi tiimilleen
- noudattaa tavoitteellista johtamista; esihenkilö määrittelee tavoitteet ja niiden säännöllisen seurannan.

Salin ja Koponen (2023, 550–554) tunnistavat etäjohtamista käsittelevässä tutkimuksessaan viisi eri ominaispiirrettä etäjohtamiselle. Etäjohtamisesta kertovat ominaispiirteet ovat hajautettu organisaatio, tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut organisaatiossa, virtuaalitiimien johtaminen, viestinnän korostuminen ja etäjohtajaosaaminen. Etäjohtajan tärkeinä taitoina tutkimuksen mukaan korostuvat ominaispiirteistä etäjohtamiseen liittyvä erityinen etäjohtamisosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen. Etäjohtajan vuorovaikutusosaamista pidetään keskeisenä taitona organisaation menestymisen kannalta ja hyvän etäjohtamisen piirteenä.

Ihmisillä on luontainen tarve tulla kuulluksi, ja aito vuorovaikutus edellyttää aitoa kuuntelemista. Vapaamuotoiselle kohtaamiselle tulisi luoda tilaa myös verkkoon. Niitä voivat olla esimerkiksi kokoontuminen lounaille tai kahvihetkiin yhdessä johonkin tiimityöpalveluun verkossa. (Haapakoski ym. 2020, 92, 95.) Kahdenkeskeiset vapaamuotoiset keskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä kasvattavat luottamusta, nostavat merkittävästi sitoutuneisuutta ja saavat työntekijän kokemaan tulevansa ymmärretyksi ja tuetuksi (Vilkman 2023, 264–266). Koska etätyöstä puuttuu spontaanit kohtaukset ja keskustelut, niitä on mahdollista jäljitellä virtuaalisissa ympäristöissä personoimalla viestit, varaamalla aikaa vapaaseen keskusteluun palaverien ohessa, havainnoimalla yhteydenpitojen säännöllisyyttä ja pitämällä kiinni yhteisistä toimistopäivistä ja kasvokkaisista tapaamisista (Boijer-Spoof Heikkinen & Ilmivalta 2021, 49, 53). Etäjohtamisen ominaispiirteisiin kuuluva etäjohtamisosaaminen pitää sisällään kuusi erityisen tärkeää osaamisaluetta hyvälle johtajuudelle vuorovaikutusosaamisen lisäksi. Nämä kuusi etäjohtamisosaamisen aluetta havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3. Kuusi erityisen tärkeää etäjohtamisosaamisen aluetta (mukaillen Chaudhary ym. 2022; Roman ym. 2019; Van Wart ym. 2019, Salinin & Koposen 2023, 554–555 mukaan)

Hyvän johtajan tulee puuttua välittömästi haasteisiin, mikä voi etänä johdettaessa olla välillä ongelmallista. Toisaalta se antaa esihenkilölle mahdollisuuden miettiä tarkemmin, miten saa oman viestinsä parhaiten ymmärretyksi. Haapakoski ym. (2020, 94) kehottavat esihenkilöä huomioimaan onnistumiset heti ja kuvailemaan onnistumisien vaikutuksia eri tasoilla, sekä antamaan myönteistä palautetta myös julkisesti. Kun annettava palaute on rakentavaa, on siihen erityisen tärkeää valmistautua hyvin. On huomioitava, että kritiikkiä ei tule antaa lainkaan julkisesti, sen pohjana on käytettävä faktoja ja rakentava palaute on paras antaa kasvotusten, etätyössä esimerkiksi videopuhelussa. Tämä antaa myös palautteen-saajalle mahdollisuuden kertoa oman näkemyksensä tapahtuneesta, ja parhaimmillaan syventää työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutussuhdetta ja luottamusta.

Etätyössä korostuu riski jäädä työyhteisön ulkopuolelle ja kokea erillisyyden tunnetta. Siitä on haittaa yhteistyölle ja tavoitteiden saavuttamiselle, ja esihenkilön tehtävänä on puuttua tähän ongelmaan mahdollisimman pian. (Haapakoski ym. 2020, 111.) Esihenkilön on kyettävä ylläpitämään työyhteisön tasavertaisuutta, jossa sekä toimistolla että sen ulkopuolella työskentelevät tuntevat olonsa tasapuolisiksi. Esihenkilön vastuulla on työntekijän työhyvinvointi myös etätyössä. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 186, 189, 197.) Hyvinvoiva henkilöstö on aina organisaation etu, tekipä se työtä toimistolla, etänä tai hybridinä. Hyvä

johtaja on tasapuolinen kaikkien työntekijöidensä kesken työn suorittamispaikasta riippumatta. (Horttanainen 2020.)

Lähijohtamisessa esihenkilö pystyy tiedostamattakin päättelemään kuulijoiden eleistä ja kehonkielestä ymmärtävätkö he kerrottua. Myös kuulijoiden on helpompi täsmentää ymmärrystään nopeilla kysymyksillä. Etätyössä tämä ei ole mahdollista. Väärinymmärrysten vaara on suurempi ja kaikkien ohjeiden tulee tällöin olla tavallistakin selkeämpiä. Selkeys vaatii asioiden vaiheittain läpikäymistä, kertaamista, vastuunjakoa ja strategisempaa tasoa. (Haapakoski ym. 2020, 113.)

Esihenkilön rooliin kuuluu johdattaa tiimi tavoitteisiin ja kannustaa heitä. Esihenkilön on pysyttävä näyttämään hyvää esimerkkiä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta muistuttamalla työntekijöitä pitäytymään normaaleissa työtunneissa ja pitämään taukoja sekä toimimaan myös itse ohjeiden mukaan. Hyvä esihenkilö määrittelee selkeästi, mitä työntekijöiltä odotetaan ja tarjoaa heille tarvittaessa tukea. Esihenkilön tulee olla joustava ja tiedostaa työntekijöiden tarpeet. Etätyön johtaminen vaatii säännöllistä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, selkeiden odotusten asettamista ja luottamuksen rakentamista. Vuorovaikutus on avainasemassa tiimihengen ja tuottavuuden kehittämisessä sekä ylläpitämisessä. (Grace 2020, 69–71, 80.)

Esihenkilötyön haasteena on yksilön tuntemus. Tämä haaste on riippumatta siitä, tehdäänkö työtä etänä, hybridinä vai läsnätyönä, mutta se korostuu mitä vähemmän kasvokkaisia tapaamisia työntekijän ja esihenkilön välillä on. Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) tutkimuksen mukaan vuorovaikutussuhteen kokeminen on yksilöllistä, ja se tulee aina huomioida toimintamalleissa ja viestinnässä. Esihenkilön tulee tarkastella yksilöiden erilaisia tarpeita ja tätä kautta kehittää luottamuksellista viestintää sekä tuloksellista työntekijän ja esihenkilön yhteistä toimintaa. Aalto University Executive Educationin toimitusjohtaja Mattila (2021) kertoo haastattelussaan, että hyvässä etäjohtamisessa korostuvat pehmeä kontrollointi ja koordinointi niin, että tehokkuus edelleen säilyy. Mattila painottaa, että etäyhteydessä työskentelevien on tärkeää kokea merkityksen tuntua ja nähdä työnsä osana isompaa kokonaisuutta. (Muilu 2021.)

On helppoa olla esihenkilö, mikäli johtamista tarkastellaan vain työntekijöiden paikalla olon varmistamisena. Tehokas ja hyvä johtaminen kuitenkin edellyttävät tietoa ja ymmärrystä työn sisällöstä. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 177–179.)

3 Etä- ja hybridityö

3.1 Etätyö

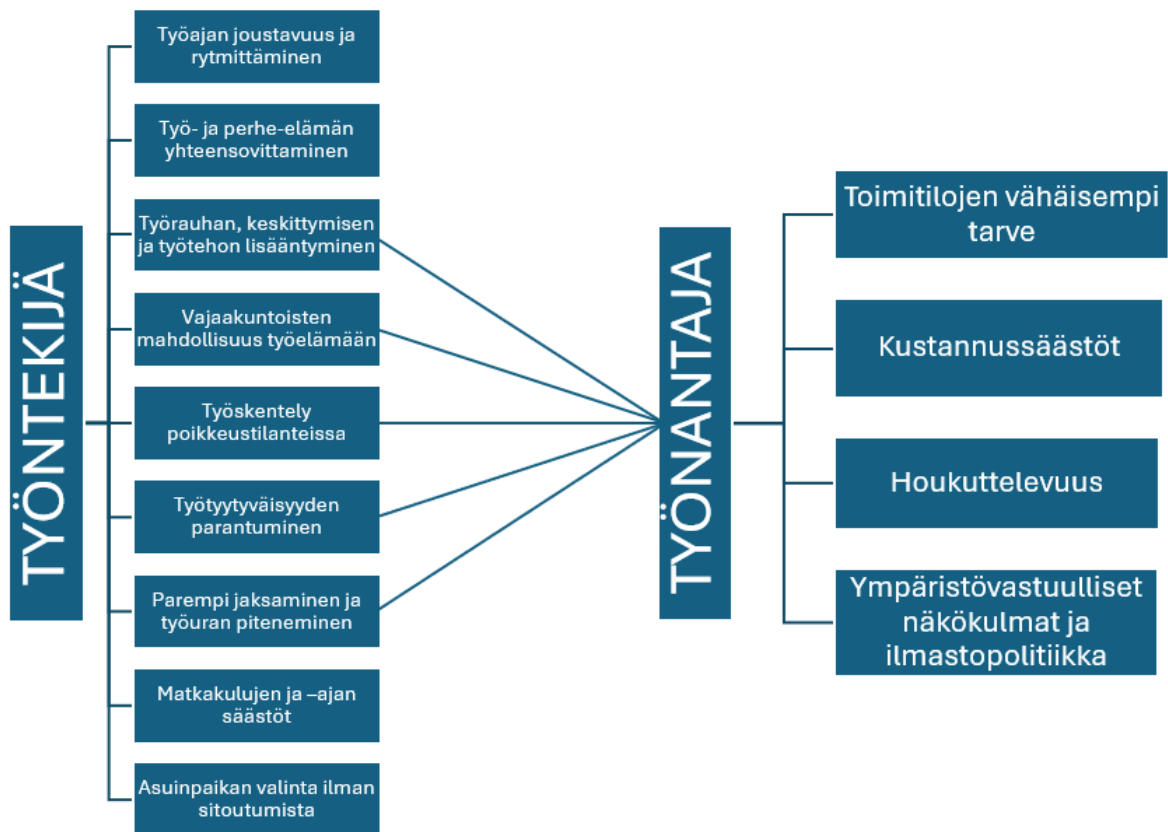
Etätyö on joustavaa, sovittuihin sääntöihin perustuvaa ansiotyötä, jota työntekijä voi tehdä varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyölle on olennaista paikasta, ja toisinaan myös ajasta, riippumattomat työjärjestelyt. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023.)

Etätyö vähentää kasvokkaisia tapaamisia. Jatkuvien kasvokkain tapahtuvien tapaamisten haasteena on kuitenkin se, että ne saattavat venyä turhan pitkiksi keskusteluiksi, vaikka asetettu tavoite olisi jo saavutettu. Etätyön vahvuutena voidaan nähdä kasvokkain tapahtuvien tapaamisten vähyyttä, jolloin ihmiset käyttävät tapaamisiin varatun ajan tehokkaammin. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 199–200.)

Etätyön eduiksi koetaan parempi tuottavuus, joka tuo yritykselle lisää rahaa, tyytyväisempi henkilökunta ja tämän myötä vähäisempi henkilöstön vaihtuvuus (Grace 2020, 75). Huomiointavaa on, että etätyönteossa hyvän johtajan on tärkeää viestiä työntekijälle selkeästi työn tavoitteet ja odotukset. Haasteita kohdataan erityisesti silloin, jos työntekijät eivät saa tarpeeksi tukea etätyöskentelyyn. Säännölliset tilannekatsaukset esihenkilön kanssa ovat tärkeitä sekä selvien rajojen asettaminen työnteolle ja vapaa-ajalle. (Grace 2020, 77–78.) Haapakoski ym. (2020, 93) korostavat, että yhteistyö on erittäin tärkeää myös digitaalisessa ajassa. Mikäli vuorovaikutus tiimin kesken on toimiva, lisää se tiimin tulosta enemmän kuin yksittäinen työntekijän suoritus.

Itseohjautuvuus korostuu etätyössä. Itseohjautuvuuden keskeinen ajatus on, että ihmiset ovat kykeneviä toimimaan ilman ulkopuolista johtamista ja kontrollointia. Myös itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat kuitenkin selkeät tavoitteet ja reunaehdot työnteolle. Hyvän johtajan tehtävänä on tukea tiimiläisiä myös etätyössä, mutta etätyöntekijän tulee itse osata priorisoida, organisoida ja tauottaa työtään. Etätyöntekijällä tulee olla taito ymmärtää, milloin hän selviytyy yksin ja milloin täytyy pyytää apua kollegoilta tai esihenkilöltä. (Savaspuro 2019, Haapakosken ym. 2020, 101–102 mukaan.)

Etätyöllä on useita hyötyjä niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Etätyön hyödyt työntekijän näkökulmasta ovat myös osittain työntekijän persoonasta riippuvaisia. Etätyön yleisiä, tunnistettuja hyötyjä kuvataan kuviossa 4, jakaen ne työntekijän ja työnantajan hyötyihin. Useat etätyön hyödyt luovat hyötyä myös toisillensa eli ne ovat vaikutussuhteessa toisiinsa. Työntekijän hyötyihin luetaan työrauhan, keskittymisen ja työtehon lisääntyminen, mutta näillä on suora vaikutus myös työnantajalle kustannussäästöihin ja tuottavuuteen.



Kuvio 4. Etätöön hyödyt (mukaillen Työterveyslaitos, Haapakosken ym. 2020, 152–153 mukaan)

Etätöyllä on myös tunnistettuja haasteita niin työntekijä- kuin organisaationäkökulmastakin. Etätöissä ongelmaksi voi muodostua myös riittämätön tuki esihenkilöltä ja kollegoilta (Työterveyslaitos). Etätöön haasteita voidaan kuitenkin ratkoa. Vilkmán (2016, 82–84) painottaa yhteisten pelisääntöjen laatimista. Etätöön pelisäännöissä tulee sopia, miten ja milloin esihenkilö ja työntekijät ovat parhaiten tavoitettavissa, pidetäänkö säännöllisiä kasvokkaisia tapaamisia, mitä välineitä käytetään yhteistyöhön ja millä tavoin. Yhdessä luodut pelisäännöt etätöille lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kehittävät yhteistyötä. On tärkeää huomioida, että organisaatiotasolta tulevat pelisäännöt etätöihin eivät sovi välttämättä jokaiselle tiimille. Organisaatioissa on monia erilaisia työtehtäviä, jotka vaativat omanlaisensa toimintamallit työn luonteen ja tiimin yksilöiden mukaan. Etätöön haasteita havainnollistetaan kuviossa 5.



Kuvio 5. Etätyön haasteet (mukaiillen Työterveyslaitos, Haapakosken ym. 2020, 153 mukaan)

Työsopimus-, työaika- ja työturvallisuuslaki ovat työelämän lainsäädännön perustana myös etätyöskentelyssä. Etätyöjärjestelyissä on sovittava tarkat säännöt, kuten tietoturva-asi-oissa, kuormituksen seuraamisesta ja toiminnasta häiriötilanteissa. Työnantajan vastuulla on valvoa työtapojen noudattamista myös etätyössä. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023.) Esihenkilön täytyy työssään hyvänä etäjohtajana tarjota työntekijöille henkilöstötukea, rakentaa luottamusta ja kommunikoida, kasvattaa tiimihenkeä, tukea hyvinvointia, seurata suoritusta ajankäytön sijaan ja varmistaa etätyöntekijöiden riittävät resurssit työntekoon (Grace 2020, 69–73).

3.2 Hybridityö

Hybridityö on monipaikkaista työtä, jota tehdään säännöllisesti työnantajan osoittamalla työpaikalla ja sen ulkopuolella. Se on yhdistelmä läsnä- ja etätyötä. (IF.) Hybridityömalliin on siirrytty useissa työpaikoissa koronapandemian helpotettua (Horttanainen 2020). Viikmanin (2023, 41) mukaan hybridityön tarkoituksena on löytää yhteiset käytännöt ja toimintatavat työn onnistumiselle. Hybridityö on yleensä jonkinlainen kompromissi, jonka erityisenä haasteena on löytää tasapaino siinä, kuinka paljon töitä tehdään etänä ja milloin työ edellyttää saapumisen työnantajan osoittamaan paikkaan. Työskentelymallin valintaa päätettäessä organisaatiossa tulee huomioida mallin vaikutukset johtamiseen, yhteistyöhön ja

työntekijään yksilönä (Vilkman 2023, 46). On huomioitava, että myös hybridityö on jokaiselle työntekijälle yksilöllinen kokemus ja sen onnistumiseen tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta työntekijän ja esihenkilön välillä (Kohtakangas ym. 2023, 9, 77).

Hybridityön hyödyt ja haasteet ovat pitkälti samanlaisia kuin etätyönteossakin. Joskin hybridityömalli tasoittaa etätyön haasteita ja korostaa sen hyötyjä. Etätyöstä poikkeavia haasteita hybridityössä on sopivan läsnä- ja etätyön rytmin löytäminen (IF). Työpaikoissa voidaan vuorotella etä- ja läsnätyössä ryhmittäin, esimerkiksi viikoittain. Työnantajan tulee koittaa erilaisia vaihtoehtoja, kuunnella samaansa palautetta ja kehittää toimintatapoja tarpeen mukaan. (Työterveyslaitos.) Hybridityössä erityispiirteenä on sosiaalisiin tapaamisiin liittyvät haasteet, kuten läsnätyöpäivien sopiminen ja kokousten toteuttamistapa ja -paikka. Hybridityön haasteita kuvataan kuviossa 6.



Kuvio 6. Hybridityön haasteet (mukaiillen Työterveyslaitos, IF:n mukaan, Vilkman 2023, 32–33)

Myös hybridityössä on tärkeää koota työntekijät säännöllisesti kasvokkain tapaamisiin. Tapaamiset antavat mahdollisuuden puhua työasioista ja kehittää organisaation toimintaa, mutta sitäkin tärkeämpää on, että työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa ja osaavat yhdistää nimet kasvoin, jottei persoonat nimien takana unohdu. Se, että työskentelee suurimman osan ajasta etänä, ei tarkoita, että niin olisi työskenneltävä kaiken aikaa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 181–182.)

4 Tutkimus

4.1 Menetelmät

Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset ovat validiteetti eli pätevyys, reliabiliteetti eli luotettavuus ja objektiivisuus eli puolueettomuus. Perusvaatimukseen kuuluvat myös tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys sekä aikataulutus. Tutkimuksen tulee mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus selvittää. Tutkijan rooliin kuuluu olla tarkka ja kriittinen sekä hänen tulee käyttää vain sellaisia analyysimenetelmiä, jotka hän hallitsee hyvin. Tutkijan tulee varmistaa tutkimuksen ehdoton luottamuksellisuus, eikä täten vastaajaa voida yksilöidä kootuista tuloksista. (Heikkilä 2008, 29–32.) Hyvän tutkimuksen käytännöistä on ensisijaisesti vastuussa tutkija itse (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023).

Teoreettinen tutkimus nojaa argumentoinnissa yksittäiseen väitteeseen ja sen esittäjään, kun taas empiirinen tutkimus argumentoi yleisiä havaintoja ja sen tutkijan tulee varmistaa, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä, joka ohjaa tutkijan analyysitapaa havainnoida ja argumentoida. Raportoinnissa on analyysin tueksi mahdollista käyttää suoria sitaatteja alkuperäisestä materiaalista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27.)

Aineistonkeruu

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tärkein väline on mittari eli kyselylomake. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja vastaa itse kirjallisesti esitettyyn kysymykseen. Kyselylomaketutkimus toimii aineiston keräämiseen, kun vastaajien joukko on hajallaan oleva, suuri määrä ihmisiä. Ongelmana tässä tiedonkeruumenetelmässä on mahdollinen tutkimusaineiston kato eli alhainen vastausprosentti. (Vilkkä 2021, luku 4.) Heikkilä (2008, 57) painottaa mittarin suunnittelun edellyttävän tutkijan ymmärtävän tutkimuksen tavoitteet ja mihin kysymykseen hän haluaa saada vastaukset. Kyselylomakkeessa tulee kysyä vain tutkimukselle relevantteja kysymyksiä (Vilkkä 2021, luku 4).

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla strukturoituja kysymyksiä eli suljettuja kysymyksiä, joissa vastaajalle on annettu ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot. On myös mahdollista käyttää sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu. Avoimet kysymykset ovat vähemmän rajattuja ja niiden tavoitteena on saada vastaajalta kattavampia vastauksia kysymykseen ja aihepiiriin. (Vilkkä 2021, luku 4.) Heikkilän (2008, 57) mukaan onnistuneen mittarin kysymykset ovat selkeitä, tarpeellisia, kohteliaita ja mahdollistavat halutun tulosten saavuttamisen. Hyvät kysymykset eivät saa olla johdattelevia, pitkiä tai monimutkaisia, eivätkä ne saa sisältää sivistyssanoja tai erikoissanastoa.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa voidaan käyttää sekundäärisiä tai primäärisiä menetelmiä. Sekundääriaineistot ovat olemassa olevia tiedostoja ja dokumentteja, kuten kirjallisuutta, tutkimuksia, muistioita, vuosikertomuksia ja tilastoja. Primääriset aineistot ovat tutkimusta varten tehtäviä havainnointeja, kyselyitä ja haastatteluja. (Kananen 2014, 66–67.)

Analyysimenetelmät

Analyysimenetelmällä tarkoitetaan konkreettista tapaa, jolla saatu aineisto käsitellään (Günther ym. 2021). Kananen (2014, 217–227) kertoo määrällisen tutkimuksen analysointimenetelmiksi muun muassa korrelaatio-, regressio- ja fraktioanalyysit. Korrelaatioanalyysillä mitataan kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja sen voimakkuutta. Regressioanalyysi pohjautuu korrelaatioanalyysiin, ja sen avulla selvennetään yksittäisten muuttujien välisiä suhteita. Fraktioanalyysillä tiivistetään suuri joukko muuttujia omiin kimppuihin eli fraktioihin, ja ne nimetään aihetta parhaiten kuvaavalla tavoin. Fraktioanalyysi on lähimpänä laadullisessa tutkimuksessa käytettävää menetelmää, teemoittamista. Käytettävä analyysimenetelmä tulee valita tutkimukseen käytetyn aineistonkeruumenetelmän mukaan.

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa aihetta, ja analyysin tarkoituksena on koota selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta aiheesta. Sisällönanalyysillä järjestetään aineisto tiiviiseen muotoon menettämättä sen sisältämää informaatiota. (Burns & Grove 1997; Strauss & Cobin 1998, Tuomen & Sarajärven 2018, 122 mukaan.) Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmä tulee valita tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen ja käytettävissä olevien aineistojen perusteella. Aineiston käsittely on pitkä prosessi, joka aloitetaan tutustumalla aineistoon ja tehden siihen pohjautuen kokonaiskuva aiheesta. Tämän jälkeen aineisto tulee muokata tekstimuotoon helpottamaan sen käsittelyä. Kun aineisto on käsiteltävissä muodossa, siihen syvennyttään tarkemmin. Syventymiseen ja analysointiin voidaan käyttää esimerkiksi koodaamista, tyypittelyä ja teemoittamista. (Günther ym. 2021.) Koodaaminen on aineiston pidempien ja lyhyempien katkelmien yhdistelemistä ja niiden nimeämistä eli luokittelua. Koodaamisen lopputuloksena on ylä- ja alaluokkia, jotka tutkija itse on nimennyt. (Juhila 2021.) Tyypittelyssä aineistosta etsitään erilaisia ilmiöitä, ja luokitellaan ne ominaisuuksien tai piirteiden perusteella tyypeiksi. Tyypittelyllä pyritään tiivistämään aineistoa niin, että analyysi kuvaa aineiston keskeiset asiat. (Günther & Hasanen 2021.) Teemoittamisessa aineistosta etsitään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Tutkimusraporttiin voidaan tuoda aineistosta suoria sitaatteja, jotka tukevat ja havainnollistavat tutkijan tekemää teemoittamista. (Juhila 2021.)

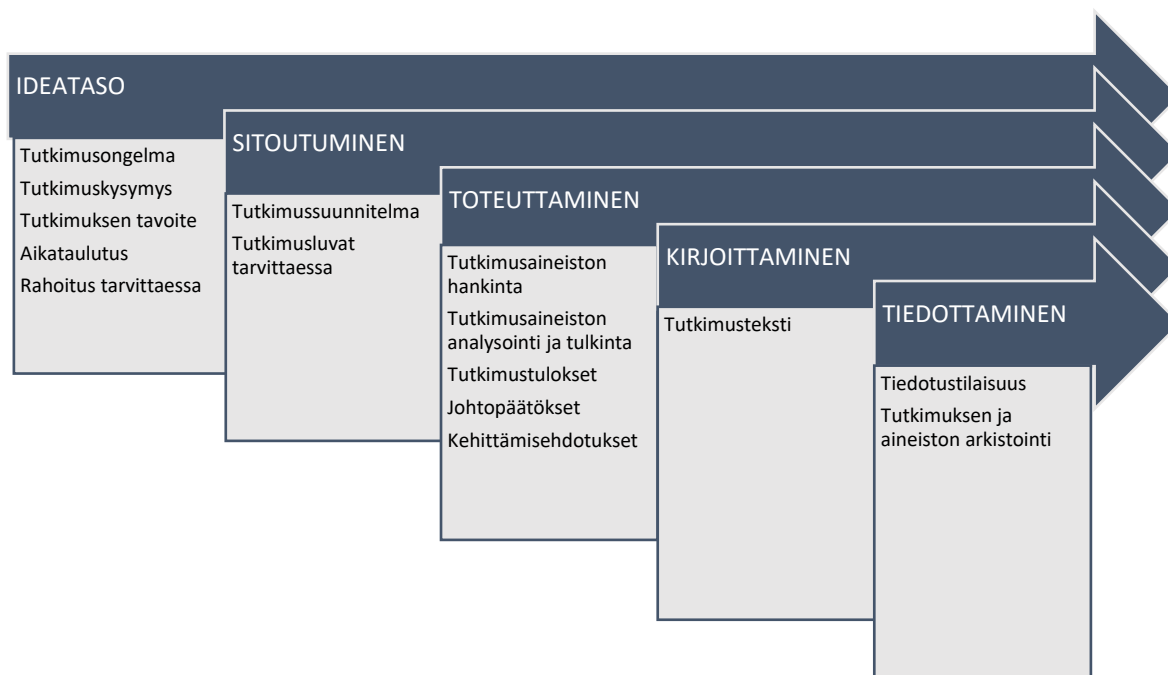
Sisällönanalyysia voidaan jatkaa luokittelun, teemoittamisen tai tyypittelyn jälkeen kvantifioidulla aineistolla. Kvantifioinnin tarkoituksena on laskea aineistosta, kuinka usein sama asia

toistuu materiaalissa. (Schreier 2012, Tuomen & Sarajärven 2018, 135 mukaan.) Kvantifiointi mahdollistaa selkeämmän kuvauksen tiettyjen aiheiden toistuvuudesta. Ongelmana kvantifioinnissa voi olla laadullisen aineiston vähyyys, jolloin kvantifiointi ei tuo uutta näkökulmaa tai lisätietoa aiheesta. Kun aineisto on analysoitu, siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 124–127, 137.)

Tutkijan tulee raportissaan kuvata, miten hän on analyysin tehnyt, perustella valinnat ja selittää toimintansa. Näin tutkija pystyy arvioimaan analyysin luotettavuutta ja uskottavuutta. (Günther ym. 2021.)

4.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen toteuttaminen alkaa tutkimusongelman havainnoimisella. Sen jälkeen asetetaan tutkimuskysymykset ja -tavoitteet sekä laaditaan tutkimussuunnitelma. Toteutusvaiheessa suoritetaan aineistonkeruu, analysointi ja tulkinta sekä tehdään johtopäätökset ja mahdolliset kehittämissuositukset ja pohditaan jatkotutkimuskysymyksiä. Tutkimus kirjoitetaan luettavaan muotoon ja siitä tiedotetaan. Lopuksi tutkimus ja sen aineisto arkistoidaan. (Vilka 2021, luku 3.) Tutkimuksen kulkua havainnollistetaan kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimuksen kulku (mukaillen Vilka 2021, luku 3)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitiin verkkokysely, sillä sen avulla oli mahdollista tavoittaa etä- ja hybridityötä tekeviä henkilöitä laajalla otannalla. Kyselyssä käytettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kysely rakennettiin mahdollisimman selkeäksi väärinymmärrysten välttämiseksi ja siihen pyrittiin tekemään johdonmukainen

rakenne (Liite 1). Kyselyssä oli 11 kohtaa, joista suljettuja kysymyksiä oli seitsemän ja avoimia kysymyksiä neljä. Kyselyn maltillisella pituudella pyrittiin siihen, että jokainen kyselyn aloittanut vastaisi kyselyn loppuun asti. Kyselyn kysymykset merkittiin pakolliseksi viimeistä ”onko jotain muuta, mitä haluaisit sanoa aiheesta?” -kysymystä lukuun ottamatta, jotta jokaiseen kohtaan varmistettiin vastaus. Tutkimusongelmalle ei koettu merkityksellisiksi tiedoiksi esimerkiksi vastaajan ikää tai sukupuolta, joten nämä jätettiin pois taustoittavista kysymyksistä. Kysymyksiä suunniteltaessa tarkasteltiin teoriasta opittuja näkökulmia hyvästä johtajuudesta. Näiden näkökulmien perusteella kysymyksiä pystyttiin tarkentamaan tiettyihin aihealueisiin ja hyvän johtajan ominaispiirteisiin. Kyselyn viimeinen kysymys antoi vastaajalle mahdollisuuden kertoa vielä niitä ajatuksia, mitä kyselyssä ei mahdollisesti huomattu kysyä tai ajatuksia, jotka heräsivät vastaajalle kyselyn aikana. Kyselyä testattiin kahdella tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä ennen varsinaista tutkimusajankohtaa, jotta kysymysten muotoilu saatiin varmistettua ja se, että vastaajat ymmärtävät ne oikein. Testauksen jälkeen kyselyyn tehtiin muutamia kehitystoimenpiteitä.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää ja lisätä ymmärrystä hyvän johtamisen piirteistä etä- ja hybridityössä toimialasta riippumatta. Kysely jaettiin etä- ja hybridityötä tekeville henkilöille useille eri aloille ja organisaatioille työntekijöiden kautta sekä eri asemassa toimiville työntekijöille tutkijan verkostoja hyödyntäen. Kyselyn saatekirjeessä (Liite 1) kerrottiin tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä painotettiin tutkimuksen anonyymiutta. Kyselyyn oli mahdollista vastata 31.10.-15.11.2024 välisenä aikana.

Turun yliopiston kirjaston (2024) mukaan tutkimuksen aineistonhallinnassa tulee huomioida sen tietoturvallinen säilytys ja käsittely sekä asiallinen arkistointi tai tuhoaminen. Tutkijan tulee ottaa aineiston säilyttämisessä huomioon myös se, mitä vastaajille on luvattu aineistonkeruuvaiheessa. Tämän tutkimuksen aineistoa säilytetään tutkijan OneDrive-kansiossa sekä toista kopiota tietokoneessa. Aineisto ei sisällä henkilötietoja eikä minkäänlaista henkilöön tai organisaatioon yhdistettävää dataa.

4.3 Aineisto ja analysointi

Kyselyn vastausmäärää ei voida arvioida ennakkoon, mutta tavoitteeksi asetettiin 50 vastausta, jotta tutkimukseen saataisiin riittävän laaja otos. Tarkalleen ei tiedetä, kuinka monelle henkilölle kysely jaettiin, sillä sitä jaettiin laajasti tutkijan omia verkostoja hyödyntäen ja kyselyä myös välitettiin eteenpäin vastaajien toimesta. Kyselyyn vastanneita oli 52, mutta yksi vastaus oli kirjautunut yhteenvedon kahdesti samaan aikaan ja samoilla vastauksilla, joten vastaaja 36 poistettiin tuloksista. Tällöin lopulliseksi vastaajamääräksi tuli 51.

Kyselyn avoimiin kohtiin saatiin laajoja vastauksia ja niissä oli informatiivista sisältöä. Viimeiseenkin avoimeen kysymykseen saatiin vielä 20 vastausta, joka oli 39 % kokonaisvastaajista. Kaikki kyselystä saatu aineisto aggregoitiin yleiselle tasolle eli kyselyn tulokset yhdistettiin ja niitä käsiteltiin siten, että yksittäisten vastaajien tiedot eivät ole raportista tunnistettavissa. Määrällinen aineisto käsiteltiin Google Forms-työkalun kautta saaduilla grafiikoilla. Kaaviot muokattiin taulukkosovelluksella mahdollisimman selkeiksi ja havainnollistaviksi yhteenvedoiksi. Tutkimuksen määrällisen aineiston tavoitteena oli luoda yleiskuva tutkimusongelmasta ja antaa viitteitä laadullisesta aineistosta saatuihin tuloksiin. Laadullisella aineistolla oli tarkoitus saada aiheesta syvempää ymmärrystä, mikä auttoi tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

Aineiston analysointia aloitettiin jo aineistonkeruuvaiheessa. Aineistoon tutustuttiin lähes jokaisen saadun vastauksen jälkeen, jotta aiheesta oli mahdollista alkaa erottelemaan tärkeimpiä teemoja. Tutkimuksesta saatu laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Analysointiin käytettiin Excel-taulukko-ohjelmaa. Tämä valikoitui analysointivälineeksi, koska tutkijalla ei ollut osaamista laadullisen tutkimusaineiston analysointiohjelmista ja aineisto oli vielä hyvin käsiteltävissä manuaalisesti. Aineistoon perehdyttiin huolellisesti lukien se useaan kertaan ja havainnoimalla siitä tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavia ja toistuvia asioita. Aineisto koodattiin, ja tämän jälkeen vastaukset teemoitettiin. Koodaus toteutettiin tiivistämällä vastauksien sisältö ja toistuvat teemat koodattiin väreillä tulosten havainnointia helpottamaan. Teemat muodostivat alaluokat ja ne yhdistettiin tämän jälkeen yläluokiksi. Aineisto kvantifioitiin, jotta luokkien merkittävyys tulee selkeämmin ilmi. (Liite 2.)

Aineisto käytiin läpi myös vastaajakohtaisesti. Näin oli mahdollista havaita yhden vastaajan merkittävimmät huomiot hyvästä johtajuudesta. Yksittäisen vastaajan analysointi mahdollisti myös vastausten loogisuuden arvioinnin, esimerkiksi korreloiko vastaajan valinnat toisiaan kysymyksessä 7 ”mitkä asiat koet tärkeimmiksi hyvässä johtajuudessa etä- ja hybridityössä?” ja kysymyksessä 8 ”mitä odotat hyvältä johtajalta työssäsi?”. Yleisesti yksilöiden vastaukset olivat linjassa muiden kysymysten vastausten kanssa, muutamia yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta.

5 Tulokset

5.1 Suljettujen kysymyksen tulokset

Kyselyn ensimmäiset seitsemän kysymystä olivat strukturoituja kysymyksiä. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien asemaa organisaatiossa. Tutkimukseen osallistuneista suurin osa oli työntekijöitä tai alempia toimihenkilöitä (73 %). Ylempiä toimihenkilöitä tai johtajia osallistui tutkimukseen yhteensä 22, joka oli 43 prosenttia kokonaisvastaajista. Kaksi vastaajaa (4 %) oli erityisasiantuntijoita. Vastaajien asemajakauma havainnollistetaan kuviossa 8.



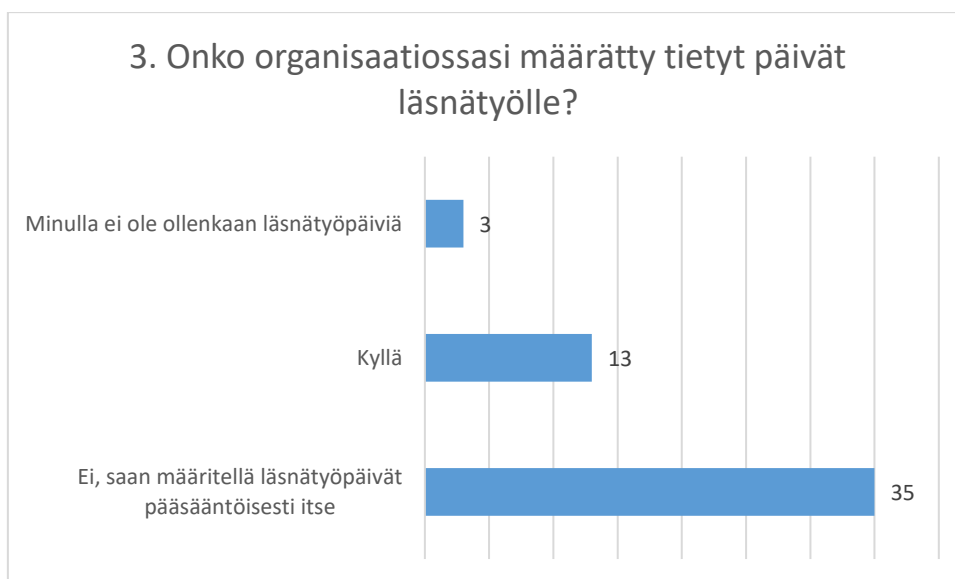
Kuvio 8. Vastaajien asema organisaatiossa (n=51)

Toisessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien etä- ja läsnätyöpäivien määrän jakaumaa. Tutkimukseen osallistuneista 11 henkilöä teki täysin etätyötä, mikä oli kokonaisvastaajista 22 prosenttia. Muut osallistuneet (78 %) tekivät hybridityötä, josta suurin osa (51 %) teki 1–2 etätyöpäivää viikossa (Kuvio 9). Avoimista vastauksista kävi ilmi, että vaihtoehdoksi olisi kaivattu vielä harvemmin tapahtuvaa etätyöskentelyä.



Kuvio 9. Vastaajien etätyöpäivien määrä viikossa (n=51)

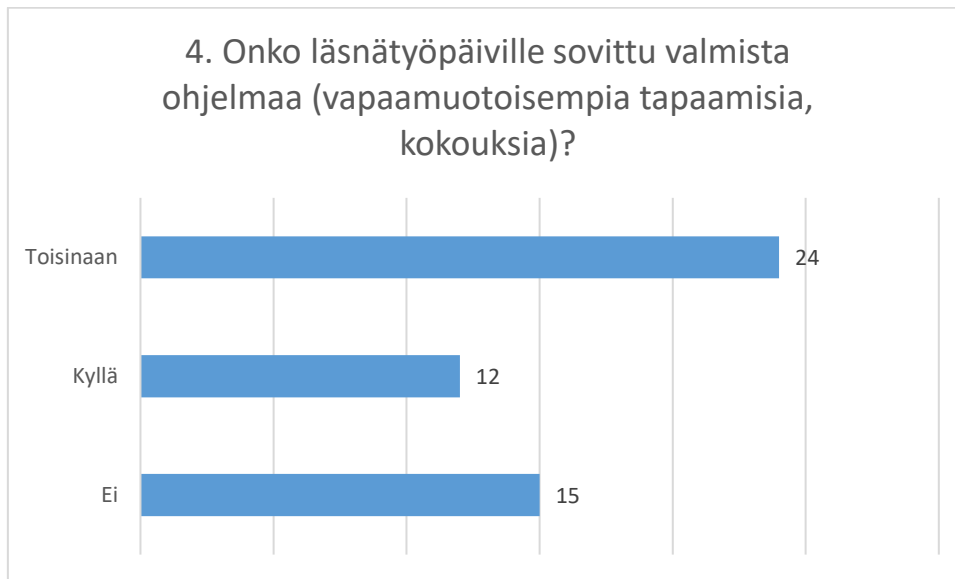
Organisaation ennalta määäämiä läsnätyöpäiviä ja niiden ennalta sovittua ohjelmaa selvitettiin kysymyksissä kolme ja neljä. Vastaajista selkeä enemmistö (69 %) sai määritellä itse läsnätyöpäivät. Vastaajista 26 prosentilla oli ennalta määrättyt päivät läsnätyölle, ja vähemmistö (6 %) ei tehnyt läsnätyötä (Kuvio 10).



Kuvio 10. Määrättyjen läsnätyöpäivien jakauma (n=51)

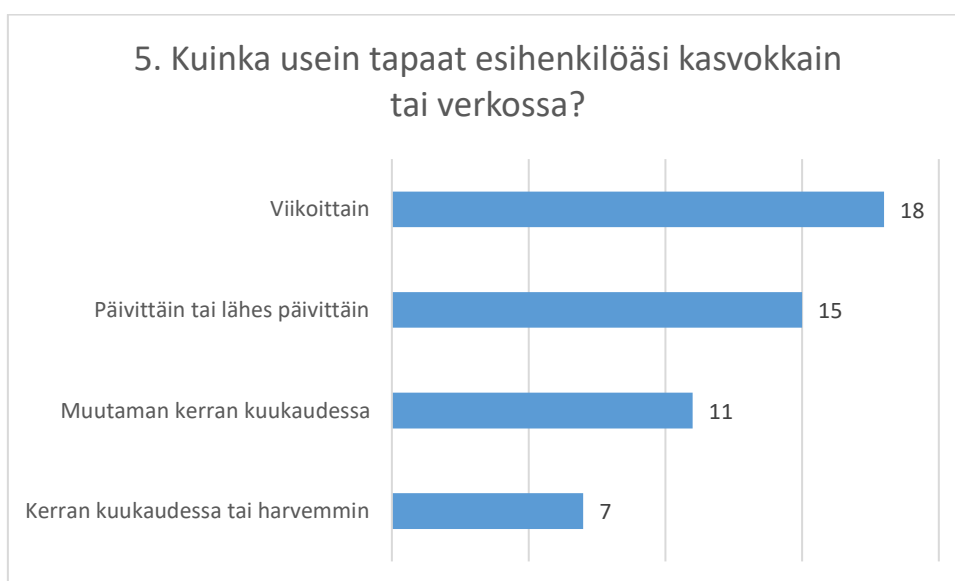
Kuviossa 11 havainnollistetaan läsnätyöpäiville sovittun ohjelman, kuten tapaamisten ja kokousten, säännöllisyyttä. Läsnätyöpäivinä 24 prosentilla oli jonkinlaista sovittua ohjelmaa, ja 31 prosentilla ei ollut ollenkaan sovittua ohjelmaa läsnätyöpäiville. Kun 31 prosentista otetaan pois 12 vastaajaa, jotka olivat täysin etätyöntekijöitä, jää sen todelliseksi tulokseksi

kahdeksan prosenttia. Lähes puolella vastaajista ei ollut säännöllisesti sovittua ohjelmaa läsnäyöpäiville.



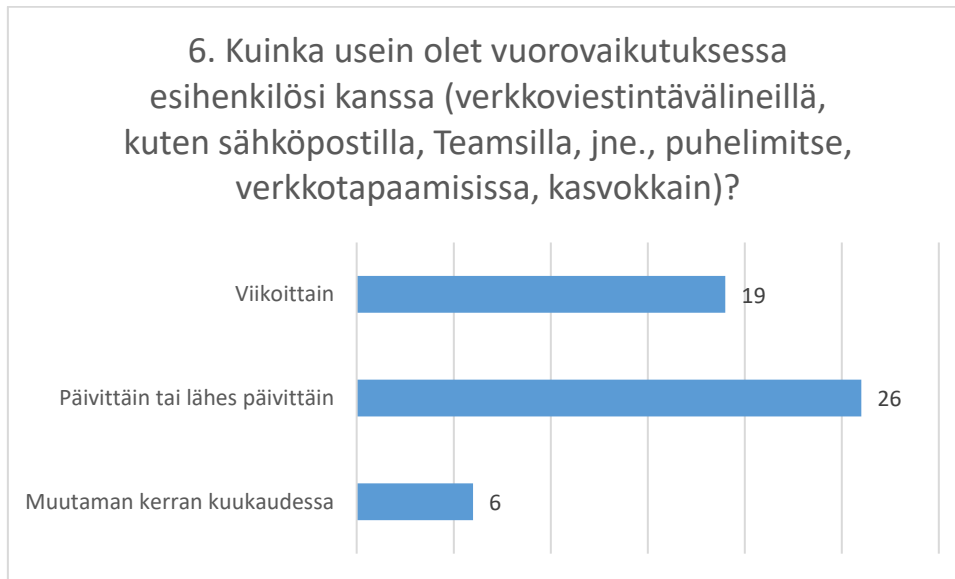
Kuvio 11. Läsnäyöpäivien sovittu ohjelma (n=51)

Esihenkilön ja työntekijän välitöntä kasvokkaisten tapaamisten määrää selvitettiin viidennessä kysymyksessä. Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää niin aidosti kasvokkain kuin etäyhteyden kautta tapahtuvat kasvokkaiset tapaamiset. Tutkimukseen osallistuneista reilu kolmasosa (35 %) tapasi joka viikko esihenkilönsä kasvokkain tai verkossa, ja hieman alle kolmasosa (29 %) tapasi päivittäin tai lähes päivittäin. Muutaman kerran kuukaudessa, tai kerran kuukaudessa tai harvemmin, esihenkilönsä tapasi 29 prosenttia vastaajista kasvokkain tai verkossa. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Esihenkilöiden tapaamisten toistuvuus kasvokkain tai verkossa (n=51)

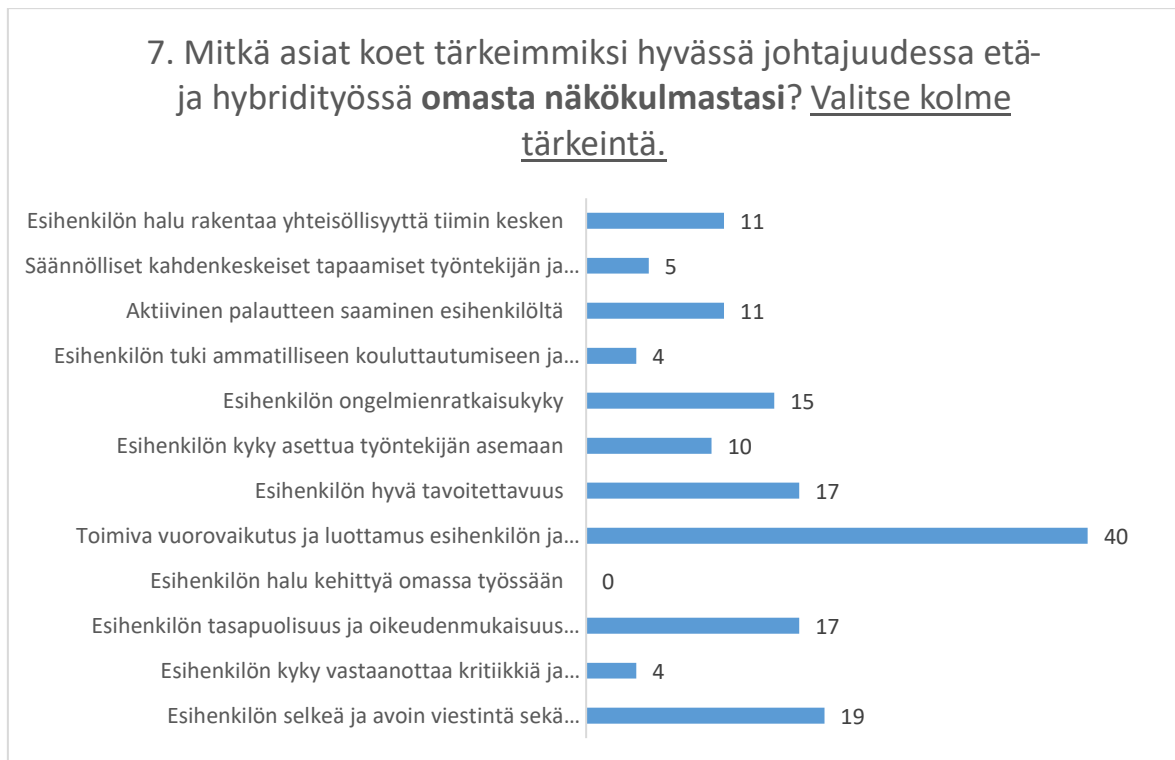
Kuudennessa kysymyksessä haluttiin laajentaa esihenkilön ja työntekijän välillä tapahtuva kommunikointi koskemaan myös välillistä vuorovaikutusta. Tässä kysymyksessä huomioitiin siis myös verkkoviestintävälineiden, kuten sähköpostin, kautta tapahtuva vuorovaikutus kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisäksi. Tutkimukseen osallistuneista yli puolet (51 %) olivat päivittäin tai lähes päivittäin yhteydessä esihenkilönsä kanssa jollakin viestintävälineellä (Kuvio 13). Kukaan vastaajista ei ollut yhteydessä esihenkilöönsä kerran kuukaudessa tai harvemmin.



Kuvio 13. Vuorovaikutuksen toistuvuus esihenkilön ja työntekijän välillä, kun huomioidaan kaikki viestintävälineet (n=51)

Seitsemännessä suljetussa kysymyksessä vastaaja pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä asiaa hyvässä johtajuudessa omasta näkökulmastaan. Annettuja vaihtoehtoja oli 12. Vastaajien näkökulmasta kaikista tärkeimmäksi asiaksi hyvässä etä- ja hybridityön johtajuudessa koettiin toimiva vuorovaikutus ja luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä (40 valintaa 153:sta). Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi koettiin esihenkilön selkeä ja avoin viestintä sekä työvälineiden tehokas ja asianmukainen käyttö (19 valintaa 153:sta). Sekä esihenkilön hyvä tavoitettavuus että esihenkilön tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan koettiin yhtä tärkeiksi (17 valintaa 153:sta). Esihenkilön ongelmienratkaisukyky nousi myös tärkeään rooliin vastaajien näkökulmasta (15 valintaa 153:sta). (Kuvio 14.)

Vähiten tärkeimmiksi asioiksi koettiin esihenkilön halu kehittyä omassa työssään (0 valintaa 153:sta), esihenkilön kyky vastaanottaa kritiikkiä ja kehitysehdotuksia (4 valintaa 153:sta) sekä esihenkilön tuki ammatilliseen kouluttautumiseen ja kehittymiseen (4 valintaa 153:sta). Huomattavaa on, että säännölliset kahdenkeskeiset tapaamiset työntekijän ja esihenkilön kesken koettiin vain vähäisesti tärkeiksi (5 valintaa 153:sta).



Kuvio 14. Vastaajien näkemykset tärkeimmistä asioista hyvässä johtajuudessa etä- ja hybridityössä (n=51)

5.2 Avoimien kysymyksen tulokset

Avoimia kysymyksiä oli kyselyssä neljä. Niistä ensimmäisessä eli kyselyn kahdeksannessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien odotuksia hyvältä johtajalta omassa työssään. Kysymykseen etsittiin vastauksia teemoittamisen avulla, ja merkittävimmiksi teemojen alaluokiksi nousivat luottamus, tuki, tasapuolisuus ja tavoitettavuus. Kaikki alaluokat yhdistettynä teemoittain yläluokiksi, syntyi tärkeimmiksi luokiksi sosiaalisten suhteiden rakentaminen, viestintä ja vuorovaikutus sekä tunnetaidot. Teemoittamisesta syntyneet ylä- ja alaluokat havainnollistetaan taulukossa 1.

Sosiaalisten suhteiden rakentaminen	38
Luottamus	15
Tuki	13
Tasapuolisuus	10
Viestintä ja vuorovaikutus	32
Tavoitettavuus	9
Selkeys	8
Vuorovaikutus	6
Kommunikointi	6
Viestintätaidot/yhteydenpito/tiedonjako	3
Tunnetaidot	19
Empatia	5
Avoimuus	5
Kiinnostus työntekijää kohtaan	3
Kuuntelu/läsnäolo	2
Arvostus	1
Positiivinen asenne	1
Kannustaminen	1
Yksilön huomioiminen	1
Kehittyminen ja kehittäminen	16
Palautteenanto	6
Kehitymishalu	5
Vastuunkanto	4
Puolustaminen	1
Ongelmienratkaisu	12
Ongelmanratkaisukyky	10
Päätöksentekokyky	2
Ammatillinen osaaminen	11
Esihenkilön ammattitaito	3
Työn mahdollistaminen	3
Ymmärrys työnkuvasta	2
Tiimin vetäminen	1
Itsenäisen työn tuki	1
Esimerkin näyttäminen	1
Tavoitteiden asettaminen	4
Selkeät tavoitteet ja seuranta	2
Osallistaminen	1
Joustavuus	1

Taulukko 1. Vastaajien odotukset hyvältä esihenkilöltä omassa työssään (n=51)

Avoimissa vastauksissa korostuivat vahvasti luottamussuhde ja esihenkilön tuki. Esihenkilöltä saatava tuki koettiin vastaajan mukaan joko ammatillisen kehittymisen tukena,

työntekijän työn tukemisena tai henkisenä tukena. Luottamus nähtiin välttämättömänä asiana toimivaan ja tehokkaaseen etä- ja hybridityöhön ja sen johtamiseen.

Luottamusta työntekijöihin, avointa kommunikaatiota. – Myös halua tukea ja auttaa työntekijöitä kehittymään. (Vastaaaja 34.)

Luottamusta! (puolin ja toisin), oikeudenmukaisuutta, tukemista (Vastaaaja 19).

Tukea (torjunta taisteluun) kun ylemmän johdon tai jonkin muun osaston toimesta omat tehtävät ovat menossa jotenkin vikaan (Vastaaaja 27).

Luottamusta – ilman avointa keskustelua ja kuulluksi tulemistä on vaikea kokea, että voisin toimia työssäni (Vastaaaja 10).

Vastaaajien odotuksissa korostuivat myös vuorovaikutussuhde, tavoitettavuus ja viestintä. Avoin kommunikointi ja selkeät ohjeet nähtiin työn onnistumiselle oleellisina asioina. Tavoitettavuus korostui myös ongelmienratkaisuisissa: mikäli esihenkilöä ei saada välittömästi kiinni, täytyy ongelma ratkaista ilman esihenkilön näkemystä, ja tämä saattaa aiheuttaa lisää työtä myöhemmin. Vastaaajat kuvasivat odotuksiaan työssään hyvältä johtajalta seuraavasti:

Hyvää yhteistyötä ja kommunikointia työntekijän ja johtajan välillä. Selkeät ohjeistukset ja toimintatavat. (Vastaaaja 41.)

Toimivaa vuorovaikutusta ja luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Avoin viestintä ja vuorovaikutus on työntekijän ja esihenkilön välillä olennaisessa osassa toimivan hybridityön johtamisessa. (Vastaaaja 48.)

Esimiestyön tärkein tekijä on tavoitettavuus, tavoitettavuus ja tavoitettavuus. Mikäli esihenkilö ei ole tavoitettavissa vaikuttaa olennaisesti asioiden päätökseen saattamiseen, asiakastyytyväisyyteen ja ennen kaikkea työntekijän tyytyväisyyteen ja tunteeseen oman työn tärkeydestä. Kun tehdään esimiestyötä etänä, korostuu myös ongelmatilanteissa nopeat ratkaisut ja tuki. (Vastaaaja 5.)

Esihenkilön kiinnostus työntekijän asioista, tiimin asioista. Täytyy olla läsnä, myös verkossa tavoitettavissa. (Vastaaaja 52.)

Selkeää ja ytimekästä viestintää (Vastaaaja 8).

Tunnetaidoissa korostuivat esihenkilön taito asettua työntekijän asemaan (empatia), aito kuuntelemisen taito ja avoimuus. Avoimuus nähtiin vaikutussuhteessa vuorovaikutukseen ja viestintään. Myös työntekijöiden puolustaminen ongelmatilanteissa koettiin tärkeäksi.

Empatia- ja ongelmanratkaisukykyä. Työntekijän puolella olemista. (Vastaaaja 15.)

Hyvä johtaja kuuntelee ja kuulee, on avoin ja suora (Vastaja 28).

Kyselyn yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin, mitä asioita vastaajat kokivat sillä hetkellä hyväksi oman esihenkilönsä johtamisessa. Tutkimukseen osallistuneet kokivat esihenkilönsä johtamisessa erityisen hyväksi sosiaaliset suhteet (yhteensä 36 havaintoa 103:sta). Tähän luokiteltiin tuki, tasapuolisuus, luottamus ja mikromanageroinnin puute. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot koettiin toisiksi parhaimmaksi taidoiksi (19 havaintoa 103:sta). Esihenkilön persoonallisuus (16 havaintoa 103:sta) ja ammatilliset taidot (15 havaintoa 103:sta) olivat myös vahvasti hyväksi koettuja asioita esihenkilössä. Ammatillisiin taitoihin luokiteltiin esihenkilön ammattitaito, ymmärrys työntekijän työnkuvasta, osallistaminen, palautteenanto ja -vastaanotto, kokouksen johtaminen ja työn mahdollistaminen. Luokat esitellään taulukossa 2. Selkeästi eniten esiintynyt yksittäinen alaluokka oli luottamus.

Tuen saaminen sitä tarvittaessa. Ongelmiin puuttumista. Tasapuolisuus. (Vastaja 1.)

Tukena tarvittaessa. Ei mikromanagerointia. (Vastaja 5.)

Välilläämme vallitsee hyvä luottamuksen ilmapiiri ja voin huoletta eskaloida asioita esihenkilölleni tarvittaessa (Vastaja 12).

Paras asia työpaikassani on luottamus työntekijöihin ja mikromanageroinnin puute (Vastaja 34).

Pyrkimys tasapuolisuuteen on myös hänen vahvoja puoliaan. Lisäksi minulla on tunne, että esihenkilöni luottaa siihen, että hoidan asiat, ja tukee minua siinä. (Vastaja 45.)

Sosiaaliset suhteet	36
Luottamus	19
Tuki	7
Tasapuolisuus	7
Mikromanageroinnin puute	3
Viestintä ja vuorovaikutus	19
Tavoitettavuus	10
Vuorovaikutus	6
Selkeys	2
Aikaa	1
Persoonallisuus	16
Joustavuus	5
Avoimuus	3
Yhteishengen ylläpito	2
Suoruus	1
Rehellinen	1
Helposti lähestyttävä	1
Kehityshaluinen	1
Aktiivinen	1
Positiivinen asenne	1
Ammatilliset taidot	15
Ammattitaito	5
Ymmärrys työnkuvasta	3
Työn mahdollistaminen	2
Kokouksen johtaminen	1
Osallistaminen	1
Ongelmanratkaisukyky	10
Ongelmanratkaisu	5
Vastuunotto	3
Päätöksentekokyky	2
Tunnetaidot	7
Empatia	7

Taulukko 2. Mitkä asiat vastaajat kokevat hyväksi esihenkilönsä johtamisessa (n=51)

Kymmenes kysymys koski vastaajien näkemyksiä siitä, missä heidän esihenkilönsä tulisi kehittyä. Tutkimukseen osallistuneista viidesosa (19 %) ei kokenut esihenkilöllään olevan mitään kehityskohteita, joten vastauksia kehityskohteisiin saatiin 81 prosentilta tutkimukseen osallistujilta. Eniten esihenkilön kehityskohteita löydettiin säännöllisten tapaamisten lisäämisessä (13 %) ja tavoitettavuuden parantamisessa (8 %). Vähiten kehitettävää oli

osallistamisessa, esihenkilötyönpriorisoinnissa, yhteisöllisyyden kehittämisessä, joustavuudessa ja välineosaamisessa. Vastauksista löydetty teemat havainnollistetaan taulukossa 3.

Kehitettävät asiat etä-/hybridityön johtamisessa	Havainnot
Ei mitään	12
Säännölliset tapaamiset	8
Tavoitettavuus	5
Palautekulttuuri	4
Aikaa	3
Tasapuolisuus	3
Tiedonjako	3
Tuki	3
Suhtautuminen etätyöhön	3
Ripeys palaverissa	3
Empatiakyky	2
Vuorovaikutus	2
Kuuntelu	2
Työkuorman tasainen jakaminen	2
Selkeys	2
Osallistaminen	1
Ongelmanratkaisukyky	1
Esihenkilötyön priorisointi	1
Yhteisöllisyys	1
Joustavuus	1
Välineosaaminen	1

Taulukko 3. Missä asioissa vastaajat toivoisivat esihenkilönsä kehittyvän etä- ja hybridityön johtamisessa (n=51)

Useimmat kehitettävät asiat ovat kuitenkin vaikutussuhteessa toistensa kanssa, kuten tasapuolisuus, työkuorman tasainen jakaminen ja tiedonjako kulkevat vahvasti rinnakkain. Myös vuorovaikutus, kuuntelu ja esihenkilöltä saatu aika sekä säännölliset tapaamiset vaikuttavat toinen toisiinsa. Kun nämä teemat yhdistettiin, saatiin merkittäviksi kehityskohteiksi yläluokat vuorovaikutus ja yhteydenpito (24 %) sekä työn- ja tiedonjaon tasapuolisuus (13 %).

Säännöllinen yhteydenpito ja kiinnostus työtäni kohtaan olisi suuri plussa (Vastaaja 6).

Enemmän säännöllisiä (lyhyitäkin) tapaamisia koko tiimin kesken (Vastaaja 31).

Etätyössä olevaa ei tule unohtaa, eli hänelle myös kaikki se tieto, mitä muilla läsnäolijoille jaetaan työpaikalla (Vastaaja 29).

Toivoisin enemmän esihenkilön aloitteesta tapahtuvaa vuorovaikutusta, tällä hetkellä tuntuu, että etätyöntekijät jäävät huomiotta (Vastaja 32).

Muiden tiimiläisten työtilanteen, koko tiimin työtilanteen tiedottamista. Onko jollain selvästi liikaa kuormitusta, mitä voisi koittaa itse keventää oman työn ohella? (Vastaja 39.)

Viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat halutessaan kertoa lisää ajatuksiaan aiheesta. Kysymys ei ollut tarkoitettu varsinaisesti analysoitavan aineiston keräämiseen, mutta se antoi vastaajille mahdollisuuden kertoa heränneitä ajatuksia liittyen kyselyn aiheeseen tai kyselyyn. Kysymykseen saatiin 20 vastausta, joka oli 39 prosenttia kyselyn kokonaisvastaajista. Usea vastaaja kertoi vielä näkemyksiään etä- ja hybridijohtamisesta sekä pohti uralaan kohtaamiaan johtamistapoja. Yhtenä erityishuomiona eräs vastaaja nosti esiin alais- taitojen tärkeyden hyvää johtamista tarkasteltaessa. Huomiota perusteltiin siten, ettei työntekijä voi syyttää kaikista ongelmistansa esihenkilönsä, vaan työntekijän tulee huolehtia myös omista alaistaistoistaan, jotta työ ja sen johtaminen voivat onnistua. Avoimissa vastauksissa korostettiin myös aiheen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta.

Tärkeä aihe! Esimiehen rooli/vaikutus on työntekijälle merkittävä, sekä etätyöntekijälle että "läsnätyöntekijälle". (Vastaja 7.)

Kiitos kyselystä: kysymysasettelu herätti pohtimaan oman esimiehen johtamistapoja ja menetelmiä, kuten myös ehkä hakemaan unelmajohtajan ominaisuuspalettia. Ilokseni totean, että olen voinut työskennellä aivan huippujen kanssa! Opinnäytetyö/tutkimus aiheesta on tärkeä ja toivottavasti se löytää merkittävyyttä eri organisaatioissa etä-läsnätyön määrittelemisien suhteen. (Vastaja 3.)

Vastauksissa korostuivat esihenkilön kouluttautuminen etäjohtamisosaamiseen, esihenkilön roolin tärkeys etätyön onnistumisen kannalta sekä esihenkilön kyky ja taito tunnistaa erilaiset persoonat ja yksilön tarpeet myös johdettaessa etänä. Vastauksissa tuotiin esiin myös haasteet etätyöntekijän työhyvinvoinnin ylläpidossa ja etätyövälineiden asianmukaisuudessa. Etätyössä positiivisena asiana korostui häiriötekijöiden vähentyminen verrattuna läsnätyöhön, mikä mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn.

Jatkuvasti murroksessa oleva organisaatio vaatii esihenkilöltä myös oman johtamisen kehittämistä jatkuvasti. Mielestäni organisaatioiden olisi huomioitava tämä aspekti myös esihenkilöiden koulutustarpeita arvioitaessa ja suunnitellessa. (Vastaja 5.)

Hybridi/etätyössä olisi hyvä muistaa työntekijän hyvinvointi. Etätyö mielletään ehkä kevyempänä työmuotona kuin läsnätyö, mutta siinä helposti menee vapaa-aika ja

työaika sekaisin. Työnantaja muistuttaa hyvinvoinnista, mutta tarvitaan konkreettisia tekoja kuin vain säännöllinen hyvinvointi muistutus. (Vastaja 1.)

Esihenkilön pitää aidosti tuntea johdettavat yksilöinä, koska ei ole yhtä etätyön johtamisenmallia, joka sopisi kaikille (Vastaja 9).

Hybridityöskentely edellyttää, että koneet ja muut tavarat roudataan edes takaisin. Se tuntuu välillä kovin työläältä. Lisäksi pieneltä läppärin näytöltä asioiden hoitaminen kotona ei tunnu hyvältä ja toimivalta ratkaisulta. (Vastaja 19.)

Viimeisestä kysymyksestä tuli esiin, että kysymykseen kaksi olisi tarvittu erilaista vastausvaihtoehtoa, jossa etätyötä tehtäisiin harvemmin kuin viikoittain. Hybridityön määrittelemisen on hankalaa, mutta vastaajat olisivat kaivanneet vaihtoehdon ”muu, mikä?”.

Aikaisemmin oli kysymys, että teenkö etätyötä viikoittain. Jos olisi ollut vaihtoehto satunnaisesti, olisin laittanut sen, koska en välttämättä ole etätyössä joka viikko. (Vastaja 19.)

Kommentti kysymykseen 2. Siinä ei ollut valittavana vaihtoehtoa harvemmin kuin 1–2 päivää viikossa, mikä olisi kohdallani ollut oikeampi vaihtoehto. (Vastaja 21.)

Kyselyssä ei ollut sellaista vaihtoehtoa kuin satunnainen etätyöskentely. Olisin ollut tarve sellaiselle. (Vastaja 11.)

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöille suunnatun kyselyn ja sen monivalintakysymysten avulla, mitä on hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä heidän näkökulmastaan. Syvempää ymmärrystä ja yksilön henkilökohtaista kokemusta aiheesta selvitettiin kyselyn lopussa olleilla avoimilla kysymyksillä. Vilkan (2021, luku 5) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää erottaa kokemukset ja käsitykset. Kokemukset eivät ole koskaan täysin ymmärrettäviä, mutta tässä tutkimuksessa ne tarjosivat riittävät vastaukset haluttuihin tutkimuskysymyksiin.

Verrattaessa tietoperustan teorioita hyvästä etäjohtamisesta tutkimustuloksiin, on niissä havaittavissa useita yhteneväisyyksiä. Esihenkilön tavoitettavuus nousi tutkimuksessa säännöllisesti esiin. Sen nähtiin vaikuttavan myös työn tehokkuuteen ja ajankohtaiseen ongelmienratkaisuun. Tavoitettavuuden lisäksi luottamus, hyvä vuorovaikutussuhde, tasapuolisuus ja toimiva viestintä nousivat tärkeimmiksi asioiksi. Kuitenkin useat asiat ovat vaikutussuhteessa toisiinsa (Vilkman 2016, 25–26), eikä tuloksia tarkastellessa voida jättää täysin huomioimatta myös vähemmän toistuvia asioita.

Selkeä ja avoin viestintä koettiin välttämättömäksi onnistuneella etä- ja hybridityölle. Alexander ym. (2021, 2, 5) painottavat, että mikäli työntekijöille ei viestitä tarkasti työn tavoitteita, se aiheuttaa useille työntekijöille huolta ja ahdistusta, jotka suoraan vaikuttavat työn tuottavuuteen sekä työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen tuloksissa avoin viestintä ja vuoropuhelu toistuivat säännöllisesti.

Tutkimustulosten perusteella työntekijät kokevat kaikista tärkeimmäksi asiaksi hyvässä etä- ja hybridityön johtamisessa toimivan vuorovaikutuksen sekä luottamuksen esihenkilön ja työntekijän välillä. Tutkimustulos tukee Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) tutkimusta siitä, että vuorovaikutus on merkittävässä roolissa hyvässä johtajuudessa, myös etätyössä. Esihenkilön ja työntekijän toimiva vuorovaikutussuhde nousee esiin lähes jokaisessa teoreettisen viitekehyksen hyvää johtajuutta käsittelevässä lähteessä. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat myös esihenkilön selkeän ja avoimen viestinnän tärkeys, esihenkilön hyvä tavoitettavuus sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan. Luottavuus, sosiaaliset taidot ja viestintätaidot löytyvät myös Salinin ja Koposen kuudesta etäjohtamisosaamisen alueesta (Chaudhary ym. 2022; Roman ym. 2019; Van Wart ym. 2019, Salinin & Koposen 2023, 554–555 mukaan). Myös Friedin ja Heinemeier Hanssonin (2014, 186, 189, 197) näkemykset tukevat tutkimuksen johtopäätöksiä: esihenkilön tehtävä

on ylläpitää työyhteisön tasavertaisuutta läsnä- ja etätöissä sekä huolehtia etätöntekijän työhyvinvoinnista.

Teoriaosuudessa tuotiin esiin Vilkmanin (2023, 264–266) näkemys siitä, että kahdenkeskeiset vapaamuotoiset keskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä kasvattavat luottamusta ja saavat työntekijän kokemaan tulevansa ymmärretyksi ja tuetuksi. Tutkimustulosten perusteella työntekijät eivät koe tarpeelliseksi kahdenkeskeisiä tapaamisia esihenkilön kanssa, mutta tuloksissa korostuivat koko työtiimin yhteisten tapaamisten säännöllisyys ja yhteishengen rakentaminen. Tutkimustulosten perusteella on kuitenkin kiistatonta, kuinka tärkeää esihenkilön luottamus ja tuki työntekijälle on. Tutkimuksen tuloksista ei tosin voida tehdä päätelmää siitä, miten luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä voidaan rakentaa.

Tutkimuksen perusteella vähiten tärkeimmäksi asiaksi koettiin esihenkilön halu kehittyä omassa työssään. Esihenkilön halu kehittyä omassa työssään on kuitenkin ainoa tapa siihen, miten hyvää johtajuutta voidaan kehittää ja siihen, miten voidaan rakentaa toimivampaa etä- ja hybridityöntekijöiden ja esihenkilön välistä suhdetta. Mankan ja Mankan (2023, 180, 182) mukaan etä- ja hybridityömallit haastavat perinteisiä johtamismalleja ja velvoittavat esihenkilöitä kehittymään työssään. Johtajuustutkimuksissa on noussut esiin tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nimenomaan ihmisten johtamisen taidot. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin päätellä olevan mahdollista, että työntekijänäkökulmasta ei osata huomioida esihenkilön halua kehittyä työssään, vaan vastauksissa on koettu tärkeämmäksi välittömämmin työntekijöille näkyvät asiat. Huomioitavaa on se, että tutkimukseen vastaajista neljäsosa ei ole kokenut minkäänlaista tarvetta kehittää esihenkilönsä johtamiskäytäntöjä.

Tutkimustuloksissa on nähtävissä vahvoja yhteneväisyyksiä teoriaan, mutta siinä on huomattavissa myös yksilön kokemukset ja tarpeet. Siinä missä toinen työntekijä ei kaipaa jatkuvaa vuorovaikutusta esihenkilön kanssa ja haluaa omaan asiantuntijuuteen luotettavan, toinen taas kaipaa säännöllisiä kahdenkeskeisiä tapaamisia ja ohjaavampaa otetta työhön. Esihenkilön tehtävänä on erottaa yksilölliset persoonien tarpeet ja toimia niiden mukaan. Tämä tukee Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) teoriaa vuorovaikutussuhteen yksilöllisestä kokemuksesta ja sen huomioimisesta esihenkilötyössä. Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) tutkimuksessa todettiin kokemuksen vuorovaikutuksen toimivuudesta olevan riippuvainen työntekijän asemasta, mutta tämän tutkimuksen tulokset eivät tue kyseistä teoriaa.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista on hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä työntekijän näkökulmasta. Jokaisella vastaajalla oli omat näkemyksensä hyvästä johtajuudesta ja omat tarpeensa työn johtamiselle. Vaikka yksilön kokemuksia on hankala yleistää, vastauksien teemoittamisen avulla oli mahdollista löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Päättämiskysymys ratkaistiin kahden alatutkimuskysymyksen avulla.

Minkälaisia odotuksia työntekijöillä on hyvältä etä- ja hybridijohtamiselta?

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä etsittiin tietoa siitä, mitä odotuksia työntekijöillä on hyvältä etä- ja hybridijohtamiselta. Tutkimustulosten mukaan työntekijät odottavat nauttivansa luottamusta ja saavansa esihenkilöltä tarvittaessa tukea. Esihenkilön tukea odotettiin erityisesti haasteellisissa tilanteissa, joissa esihenkilöltä vaaditaan työntekijöiden puolustamista ja tilanteiden vastuunkantoa.

Työntekijät odottavat esihenkilöltään toimivaa vuorovaikutussuhdetta. Vuorovaikutussuhteeseen koettiin kuuluvan vahvasti tavoitettavuus ja kommunikointi. Etä- ja hybridityön johtajan odotetaan olevan hyvin tavoitettavissa, jotta ongelmat saadaan ratkaistua ja töitä edistettyä tehokkaasti. Myös poikkeuksista esihenkilön tavoitettavuudessa odotetaan informoitavan työntekijöille, jotta yhteydenotto osataan ajoittaa oikeaan aikaan. Lisäksi työntekijöiden odotuksissa korostuivat tunnetaidot, kuten työntekijän asemaan asettuminen, läsnäolo ja aito kiinnostus työntekijää kohtaan.

Mitä kehitettävää etä- ja hybridijohtamisessa on?

Toisella alatutkimuskysymyksellä haluttiin saada ymmärrystä, minkälaisia kehityskohteita etä- ja hybridijohtamisessa koetaan olevan. Tutkimustulosten mukaan säännöllisiä tapaamisia ei ole työntekijöiden ja esihenkilön välillä riittävän usein. Tulosten perusteella kahdenkeskeisiä tapaamisia ei koeta niinkään tärkeiksi, vaan tiimin kesken pidetyt yhteiset tapaamiset ovat työntekijöille arvokkaampia. Säännölliset tapaamiset ovat vaikutussuhteessa myös esihenkilön tavoitettavuuden, luottamuksen rakentumisen ja toimivan vuorovaikutussuhteen kanssa. Tavoitettavuuden koettiin myös olevan tärkeä kehityskohde. Huonon tavoitettavuuden nähtiin estävän työn tasaista ja laadukasta suorittamista.

Vaikka palautteenantokulttuuri ei noussut tutkimuksessa esiin tärkeänä osana hyvää etä- ja hybridijohtamista, se nousi kuitenkin esiin kehitettävänä kohteena. Palautetta haluttiin saada säännöllisesti niin onnistumisista kuin rakentavassakin mielessä, ja myös mahdollisuus palautteenantoon omalle esihenkilölle nousi vastauksissa esiin. Palautetta haluttiin päästä käsittelemään myös yhdessä koko tiimin kanssa, ja toisaalta taas kritiikin toivottiin

kohdistuvan vain asianomaisiin. Kaikkiaan palautekulttuurissa koettiin olevan laajasti kehitettävää.

Minkälaista on hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä työntekijän näkökulmasta?

Vastaukset päätutkimuskysymykseen saatiin alatutkimuskysymyksillä sekä erityisesti avoimien kysymysten avulla ja kyselyn kysymyksellä seitsemän. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hyvä etä- ja hybridityön johtaja luottaa työntekijöihin ja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Luottamuksen koettiin tulevan esiin mikromanageroinnin puutteena, vapautena organisoida omaa työtään sekä vastuun saamisena. Vuorovaikutuksen nähtiin olevan vaikutuksessa moneen asiaan, kuten viestintään, luottamukseen, tavoitettavuuteen ja tasapuolisuuteen. Vuorovaikutus voidaankin nähdä olevan monet työntekijöiden tarpeet yhteen liittävä kokonaisuus, jonka sisältö riippuu vastaajasta, ja on täten haasteellista määrittellä tarkasti.

Hyvä etä- ja hybridijohtaja toimii tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitäan kohtaan, työskentelee työntekijä sitten läsnä tai etänä. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tulee näkyä töiden ja esihenkilön ajan tasapuolisena jakamisena sekä työkuorman tasoittamisena tarpeen mukaan. Hyvä johtaja on yhteydessä jokaiseen työntekijäänsä säännöllisesti omasta aloitteestaan, jolloin hän voi varmistaa töiden asianmukaisen etenemisen ja puuttua haasteisiin ajankohtaisesti.

Etä- ja hybridityössä hyvän johtajan tulee tukea työntekijöitäan työssä, tavoitteissa, koulutautumisessa ja haasteellisissa tilanteissa. Tukea esihenkilöltä tarvitaan erityisesti haasteellisissa tilanteissa, joissa työntekijä tai tiimi kokevat ristiriidan omien näkemysten ja organisaation johdon näkemysten välillä. Tuki ja työntekijän puolustaminen kulkevat rinnakkain. Esihenkilönä on myös huomioitava, että hyvän etäjohtajan tulee ymmärtää työntekijän vapaa-ajan vaikutukset työhön ja sen koettuun kuormittavuuteen sekä tukea työntekijää ymmärtäen ihminen kokonaisuutena.

Tavoitettavuus voi aiheuttaa haasteita, kun työtä tehdään etänä. Poikkeavat työskentelyajat, erityisesti liukumatyöaika käyttävillä työpaikoilla voivat aiheuttaa ongelmia esihenkilön tavoittamisessa. Hyvältä etäjohtajalta odotetaan selkeää viestintää siitä, milloin on tavoitettavissa. Tavoitettavuus vaatii esihenkilöltä oman työn organisointia ja töiden priorisointia sekä selkeää viestintää ja vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Etä- ja hybridityössä johtajan tulee sopia tiiminsä kanssa yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt, jotta jokaisella on samantyyppiset mahdollisuudet tavoittaa esihenkilönsä tarvittaessa.

Viestinnän selkeys ja asianmukaisuus on yhteydessä tavoitettavuuteen ja vuorovaikutukseen. Viestinnän tulee olla toista arvostavaa ja asiallisesti toteutettua, eikä etäyhteyksin

tapahtuvalla viestinnällä voida korvata fyysisesti kasvokkain tapahtuvaa tapaamista. Työntekijät odottavat tapaavansa esihenkilönsä säännöllisesti myös etätöitä tehdessä ja sen nähdään olevan vaikutussuhteessa sekä luottamukseen että vuorovaikutukseen. Viestinnässä tulee korostua avoimuus ja erityinen selkeys ohjeistuksissa, kun ohjeita annetaan viestintävälineitä käyttäen etänä. Niillä on suora vaikutus onnistuneeseen ja tehokkaaseen työhön.

6.3 Opinnäytetyön arviointi ja tutkimuksen luotettavuus

Heikkilän (2008, 24–26) mukaan opinnäytetyö on opiskelijan oppimisprosessi, jonka hallinta vaatii tiedonhaku- ja organisointitaitoja, loogisuutta, pitkäjänteisyyttä, ongelmanratkaisu- ja yhteistyökykyä sekä valmiuksia kirjalliseen ja suulliseen raportointiin. Aiheen tulee olla tutkijalle mielenkiintoinen, jotta kiinnostus työhön säilyy koko prosessin ajan. Onnistunut opinnäytetyö on rajaukseltaan mieluummin suppea ja syvälinen kuin laaja mutta pinnallinen.

Tutkimuksen toteuttaminen on jatkuvaa lukemista ja kirjoittamista. Tutkimus on onnistunut, jos se tarjoaa luotettavia vastauksia ongelmiin. (Heikkilä 2008, 29.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 160) mukaan laadullista tutkimusta on mahdotonta tehdä täysin puolueettomasti. Tutkijan tulee pyrkiä ymmärtämään kyselyyn vastanneita yksilöinä ja minimoimaan omat näkökulmansa sekä huomioimaan taustojensa vaikutukset siihen, miten hän tulkitsee vastukset. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee huomioida myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma.

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta. Tutkimusta tulee arvioida kuitenkin kokonaisuutena ja sen sisällön tulee olla koherenssi eli johdonmukainen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160, 163.) Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin prosessi havainnollistetaan kuviossa 15.



Kuvio 15. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiprosessi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164)

Tämän tutkimuksen aihe valikoitui tutkijan omien mielenkiintojen mukaan ja siitä näkökulmasta, mitä ei yleisesti johtajuusteorioissa tuoda esiin. Hyvästä johtajuudesta etsittiin tietoperustaan monipuolisesti tietoa hyödyntäen niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin lähteitä. Tutkijan pyrkimyksenä oli jättää omat näkökulmat aiheesta sivuun ja tarkastella tutkimuksen tuloksia vain kyselystä saatujen vastausten kautta. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja vastaajat tavoitettiin tutkijan verkostoja hyödyntäen. Kyselytutkimukseen vastattiin anonyymisti, eikä tutkimuksessa ollut tarvetta selvittää vastaajien taustatietoja. Kaikki vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti ja raportoitiin siten, ettei yksittäistä vastaajaa tai organisaatiota ole mahdollista tunnistaa. Vaikka aineistonkeruuseen hyödynnettiin tutkijan omia verkostoja, ei tutkijan ollut mahdollista identifioida yksittäistä vastaajaa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 165) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkimuksen yksityiskohtaisella raportoinnilla ja riittävällä ajalla. Tämän tutkimuksen toteuttamisen kokonaisajaksi aikataulutettiin neljä kuukautta, jotta tulokset saatiin käsiteltyä laadukkaasti ja raportista riittävän kattava. Tutkimuksen aikataulutus tehtiin viikkotasolla, mikä mahdollisti kaikkien osa-alueiden huolellisen käsittelyn ja tarjosi raportointiin riittävästi

aikaa. Aineistoa käsiteltiin monipuolisesti eri menetelmiä käyttäen ja sitä tarkasteltiin eri näkökulmista. Tutkimusaineistoa saatiin laajasti ja tutkimukseen osallistuneet olivat pääsääntöisesti vastanneet kaikkiin avoimiin kysymyksiin kattavasti. Tutkimuksen luotettavuutta ja johtopäätöksiä vahvistaakseen raporttiin lisättiin vastaajien suoria sitaatteja. Tutkimusraportti annettiin säännöllisesti tarkastettavaksi tutkijan opinnäytetyönohjaajalle raportin selkeyden ja toimivan kokonaisuuden varmistamiseksi. Raportti annettiin luettavaksi kahdelle henkilölle ennen julkaisua, jotta sen luettavuus ja ymmärrettävyys saatiin varmistettua.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa ja tietoperustassa nousi esiin vuorovaikutuksen tärkeys etä- ja hybridijohtamisessa. Yksilöt kuitenkin kokevat hyvin eri lailla vuorovaikutuksen ja se voi käsitteenäkin olla haastava. Olisi antoisaa selvittää esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta tutkimuksella, jossa työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksia voitaisiin verrata toisiinsa. Tutkimuksessa tulisi ensin määritellä vuorovaikutus käsitteenä ja sen määritelmä tulisi myös tarkentaa vastaajille kyselyn alkuun, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavat. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaista vuorovaikutusta etä- ja hybridityöntekijät ja esihenkilöt kokevat tällä hetkellä saavansa, minkälaista vuorovaikutusta he haluaisivat ja miten he kokevat oman toimintansa vaikuttavan vuorovaikutussuhteeseensa.

Tämä tutkimus painottui työntekijänäkökulmaan esihenkilötyöstä, ja useat vastaajat heräsivät pohtimaan minkälaiden esihenkilöiden kanssa ovat työurallaan toimineet. Siinä missä lähes jokaisella meillä on esihenkilö, niin lähes jokainen meistä on myös alainen. Olisikin erittäin mielenkiintoista lähestyä etä- ja hybridityön johtamista myös alaistaitojen näkökulmasta. Työntekijät eivät voi olettaa työympäristön, johtamisen tai omien töidensä haasteiden johtuvan vain esihenkilön ja johtajien toiminnasta. Alaistaidot ovat vähäisesti esiintuvia taitoja, joita jokainen tarvitsee työelämässään, ja niiden tarkastelu herättää työntekijän pohtimaan omia kokemuksiaan hyvästä johtajuudesta eri näkökulmasta.

Esihenkilötyötä tullaan jatkossakin tutkimaan useiden eri toimijoiden toimesta, mutta olisi tärkeää korostaa työntekijöiden näkökulmia. Työntekijät ovat jokaisen organisaation ydin ja kannatteleva voima, joita ilman menestyvää organisaatiota ei olisi. Työntekijöiden työhyvinvointiin, sitoutumiseen, työn imun tehostamiseen ja positiiviseen kokemukseen esihenkilötyöstä tulee jokaisen hyvinvoivan organisaation paneutua. Tutkimukset tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden kehittää omaa toimintaa ja edesauttaa edellä mainittujen asioiden toteutumista.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hyvää etä- ja hybridijohtamista työntekijän näkökulmasta ja saada syvempää ymmärrystä hyvästä etäjohtamisesta. Opinnäytetyön tietoperustaan etsittiin teorioita hyvästä etäjohtamisesta sekä avattiin etä- ja hybridityöt käsitteinä ja esiteltiin niiden hyödyt ja haasteet. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena yhdistäen laadullista ja määrällistä tutkimusotetta. Vastauksia kyselyyn saatiin kokonaisuudessaan 51. Varsinaiset vastaukset tutkimusongelmiin saatiin pääsääntöisesti laadullisella tutkimusmenetelmällä.

Kyselyä jaettiin etä- ja hybridityötä tekeville työntekijöille tutkijan verkostoja hyödyntäen. Saatua dataa analysoitiin, luokiteltiin ja teemoitettiin, jotta aineistosta oli mahdollista löytää usein toistuvat aiheet. Analyysien tuloksiin pohjautuen tehtiin johtopäätökset ja niitä verrattiin viitekehyksessä esitettyihin teorioihin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin koko prosessin ajan, ja tutkimus toteutettiin hyvien tutkimussääntöjen mukaisesti.

Eryteisesti koronapandemian jälkeen etä- ja hybridityöstä on tehty tutkimuksia, mutta tämän opinnäytetyön työntekijän näkökulma etäjohtamisesta toi uutta arvoa aiheelle. Etä- ja hybridityömallien vakiinnuttua pysyviksi työskentelymalleiksi, on aika alkaa panostamaan hyvään johtamiseen myös etänä. Parhaimmillaan hyvä etäjohtajuus ja joustavat työskentelymallit lisäävät työnantajan houkuttelevuutta (Työterveyslaitos, Haapakosken ym. 2020, 152–153 mukaan). Tutkimuksen tulokset antavat esihenkilöille ja organisaatioille näkemystä siihen, mihin heidän tulisi toiminnassaan kiinnittää huomiota etä- ja hybridityöntekijöiden hyvässä johtamisessa.

Tulosten mukaan hyvä etäjohtaja on työntekijän näkökulmasta luotettava, vuorovaikutteinen ja avoin. Hyvä johtaja on tavoitettavissa sekä viestii työntekijöilleen asianmukaisesti ja avoimesti. Oikeudenmukaisuus korostuu hyvän etäjohtajan toiminnassa, ja hän kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja yksilön tarpeita arvostaen. Hyvä etäjohtaja tukee työntekijää työn onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa, haasteellisissa tilanteissa sekä ammatillisessa kehittämisessä.

Hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä rakentuu luottamuksen, vuorovaikutuksen, tavoitettavuuden ja viestinnän ympärille. Mehiläinen (2024) kertoo ihmissuhteiden peruspilareiksi muun muassa vuorovaikutuksen, luottamuksen ja kuulluksi tulemisen. Esihenkilö-työntekijäsuhde on myös ihmissuhde, jota voi parantaa kehittämällä omia vuorovaikutustaitojaan, itsetuntemusta ja myötätuntoa. Ihmissuhde ei kuitenkaan parane, ellei molemmat osapuolet sitoudu sen kehittämiseen.

Yksilön kokemus hyvästä etä- ja hybridityön johtamisesta on monitahoinen. Jokaisella on omat näkemykset ja kokemukset siitä, millaista on hyvä johtajuus. Tutkimukseen osallistuneiden persoonat vaikuttavat vahvasti heidän kokemukseensa hyvästä johtajuudesta. Vaikka esihenkilöltä löytyisi taitoa ja kokemusta esihenkilötyöstä, voi hänen persoonansa olla ristiriidassa työntekijän persoonan kanssa, eikä yhteistyö siten ole niin sujuvaa kuin osapuolet toivoisivat. On myös nostettava esiin, että työpaikoilla ihmisillä on erilaiset käsitykset ja tarpeet ihmissuhteille: toinen haluaa pitää suhteen ammatillisena ja toinen kaipaa enemmänkin ystävyyttä (Mehiläinen 2024). Näiden huomioiden takia yksilön kokemusta on haastavaa yleistää teoriaksi.

Lähteet

Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. 2021. Organization Practice – What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa https://emplea.ceu.es/wp-content/uploads/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work_vf.pdf

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2021. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus.

Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni: miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Jyväskylä: Atena.

Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli. Vol. 39 (1), 3–21. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Google. Google Formsin avulla saat tärkeät tiedot käyttöösi nopeasti. Viitattu 18.9.2024. Saatavissa <https://www.google.com/intl/fi/forms/about/>

Grace, P. 2020. Etätyökirja. Helsinki: Aula & Co.

Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Tyypittely. Laadullinen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvaliteetti/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tyypittely/>

Günther, K., Hasanen, K & Juhila, K. 2021. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Laadullinen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvaliteetti/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/#:~:text=Laadullista%20analyysia%20voidaan%20tehd%C3%A4%20useilla%20eri%20menetelmill%C3%A4.%20Siten,sit%C3%A4%20konkreettista%20tapaa%2C%20jolla%20aineistoa%20k%C3%A4sitell%C3%A4nC3%A4n%20eli%20analysoidaan.>

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

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Horttanainen, A. 2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Viitattu 18.9.2024.

Saatavissa <https://helsinki.chamber.fi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/>

IF. Hybridityö ja työn järjestäminen. Viitattu 18.9.2024. Saatavissa

<https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/hybridityo-ja-tyon-jarjestaminen>

Juhila, K. 2021. Koodaaminen. Laadullinen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Laadullinen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kohtakangas, K., Kopakka, I.-E. & Koskitalo, I. 2023. Hybridityön käsikirja: opas joustavaan monipaikkaiseen työhön. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa

<https://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-337-345-7>

Manka, M.-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Mehiläinen. 2024. Ihmissuhteet ja ihmissuhdetaidot. Viitattu 4.12.2024. Saatavissa

<https://www.mehilainen.fi/terapiapalvelut/mielenterveyspalvelut/ihmissuhteet-ja-ihmissuhdetaidot#:~:text=Ilman%20vuorovaikutusta%20ei%20ole%20suhdetta%3B%20vuorovaikutus%20on%20siis,keskeist%C3%A4.%20Kaikissa%20t%C3%A4rkeiss%C3%A4%20ihmissuhteissa%20syntyy%20kiintymyst%C3%A4%20ja%20riippuvuutta.>

Mortensen, M. 2023. Tension Is Rising Around Remote Work. Harvard Business Review.

Viitattu 25.9.2024. Saatavissa <https://hbr.org/2023/07/tension-is-rising-around-remote-work>

Muilu, H. 2021. Etätö. Pomoja laitetaan etäjohtamisen kursseille ja työpaikoilla tehtäillään oppaita ”sosiaalisen liiman” rakentamiseen -yli kolmasosa työntekijöistä haluaa tehdä

enemmän etätöitä. Yle. Viitattu 2.10.2024. Saatavissa [https://yle.fi/a/3-](https://yle.fi/a/3-12036929#:~:text=Ylen%20kyselyn%20perusteella%20et%C3%A4ty%C3%B6t%C3%A4%20tehneist%C3%A4%20kolmasosa%20haluaisi%20jatkov%C3%A4%20et%C3%A4t%C3%B6it%C3%A4)

[12036929#:~:text=Ylen%20kyselyn%20perusteella%20et%C3%A4ty%C3%B6t%C3%A4%20tehneist%C3%A4%20kolmasosa%20haluaisi%20jatkov%C3%A4%20et%C3%A4t%C3%B6it%C3%A4](https://yle.fi/a/3-12036929#:~:text=Ylen%20kyselyn%20perusteella%20et%C3%A4ty%C3%B6t%C3%A4%20tehneist%C3%A4%20kolmasosa%20haluaisi%20jatkov%C3%A4%20et%C3%A4t%C3%B6it%C3%A4)

Salin, L. & Koponen, J. 2023. Käsitemanalyysi etäjohtamisesta. Vol. 42 (5). Hallinnon tutkimus. Viitattu 6.10.2024. Saatavissa

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/124958>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? E-kirja. Liettua: Talentum Media.

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

Turun yliopiston kirjasto. 2024. Opiskelijan aineistohallintaopas. Opinnäytetyön

valmistuttua. Viitattu 2.11.2024. Saatavissa <https://utuguides.fi/opiskelijan-aineistohallinta/tutkimuksen-jalkeen>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen

loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje

2012 (tekstiversio). Viitattu 2.11.2024. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2023. Etätyö. Viitattu 18.9.2024. Saatavissa

<https://tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Työterveyslaitos. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 18.9.2024. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Tupola, L. 2017. LUTPub. Etätyön johtamisen haasteet vakuutusyhtiössä: Case Fennia.

Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/143728>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Lab Primo.

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

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

Liite 1. Kysely

Hyvä johtaminen etä- ja hybridityössä työntekijän näkökulmasta

Hei, olen LAB-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyössäni tutkimusta hyvästä johtamisesta etä- ja hybridityössä työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaista on hyvä johtaminen työntekijöiden mielestä ja miten esimiehet voivat siinä kehittyä.

Sinun vastauksillasi on merkitystä! Ne ovat opinnäytetyöni kannalta erittäin arvokkaita ja tulevat tarjoamaan tutkimuksen kautta esimiehille näkökulmia omaan työskentelyyn ja kehittymiseen, ja tätä kautta meille kaikille parempia esimiehiä.

Kyselyyn vastaaminen vie vain n. 5–10 minuuttia. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonymisti, eikä tutkimuksen tuloksia voida yhdistää työnantajaan eikä henkilöön. Vastausaikaa on perjantaihin 15.11. asti. Olisin myös kiitollinen, jos jakaisit kyselyn linkin etä- tai hybridityötä tekeville kollegoillesi. Kiitos!

Yhteistyöterveisin,
Anni Haapaniemi

* Pakollinen

Vastaa kysymyksiin omasta näkökulmastasi ja kokemuksestasi

1. Asemasi organisaatiossa *

Työntekijä

Alempi toimihenkilö

Ylempi toimihenkilö

Johtaja

Muu

2. Kuinka usein työskentelet etänä? *

5 päivää viikossa

3–4 päivää viikossa

1–2 päivää viikossa

3. Onko organisaatiossasi määrätty tietyt päivät läsnätyölle? *

Kyllä

Ei, saan määrittellä läsnätyöpäivät pääsääntöisesti itse


Minulla ei ole ollenkaan läsnätyöpäiviä

4. Onko läsnätyöpäiville sovittu valmista ohjelmaa (vapaamuotoisempia tapaamisia, kokouksia)? *


Kyllä

Toisinaan

Ei

5. Kuinka usein tapaat esihenkilöäsi kasvokkain tai verkossa? * 

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikoittain
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa tai harvemmin

6. Kuinka usein olet vuorovaikutuksessa esihenkilösi kanssa (verkkoviestintävälineillä kuten sähköpostilla, Teamsilla, jne., puhelimitse, verkkotapaamisissa, kasvokkain)? * 

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikoittain
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa tai harvemmin

7. Mitkä asiat koet tärkeimmiksi hyvässä johtajuudessa etä- ja hybridityössä **omasta näkökulmastasi**? Valitse kolme tärkeintä. *

Valitse 3 vaihtoehtoa.

- Esihenkilön selkeä ja avoin viestintä sekä viestintävälineiden tehokas ja asianmukainen käyttö
- Esihenkilön kyky vastaanottaa kritiikkiä ja kehitysehdotuksia
- Esihenkilön tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kaikkia työntekijöitään kohtaan
- Esihenkilön halu kehittyä omassa työssään
- Toimiva vuorovaikutus ja luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä
- Esihenkilön hyvä tavoitettavuus
- Esihenkilön kyky asettua työntekijän asemaan
- Esihenkilön ongelmienratkaisukyky
- Esihenkilön tuki ammatilliseen kouluttautumiseen ja kehittymiseen
- Aktiivinen palautteen saaminen esihenkilöltä
- Säännölliset kahdenkeskeiset tapaamiset työntekijän ja esihenkilön kesken
- Esihenkilön halu rakentaa yhteisöllisyyttä tiimin kesken

8. Mitä odotat hyvältä johtajalta työssäsi? *

Kirjoita vastaus

9. Mitkä asiat koet hyväksi oman esihenkilösi johtamisessa? *

Kirjoita vastaus

10. Missä asioissa toivoisit esihenkilösi kehittyvän etä-/hybridijohtamisessa? *

Kirjoita vastaus

11. Onko jotain muuta, mitä haluaisit sanoa aiheesta?

Kirjoita vastaus

Lähetä

Liite 2. Koodaamisen ja teemoittamisen esimerkki kysymykseen 8

Vas taaj a	Esiintyneet teemat						
1	Selkeät tavoitteet ja seuranta	Kommunikointi	Palautteenanto	Vastuunkanto	Puolustaminen		
2	Tiimin vetäminen	Ongelmanratkaisukyky					
3	Läsnäolo	Luottamus					
4	Tuki	Arvostus					
5	Tavoitettavuus	Ongelmanratkaisukyky	Tuki				
6	Itsenäisen työn tuki	Yhteydenpito					
7	Selkeys	Selkeät tavoitteet ja seuranta	Tuki	Vuorovai- kutus			
8	Kommunikointi	Tasapuolisuus	Tavoitettavuus	Vastuunkanto			
9	Kommunikointi	Tiedonjako	Tasapuolisuus				
10	Luottamus						
11	Tuki	Työn mahdollistaminen					
12	Mahdollistaja	Vastuunakanto	Palautteenanto				
13	Ammattitaito	Halu kehittyä ja kehittää	Positiivinen asenne				
14	Ongelmanratkaisukyky	Tuki					
15	Ongelmanratkaisukyky	Tuki	Empatia				
16	Tavoitettavuus	Luottamus	Kehittämishalu	Ongelmanratkaisukyky			
17	Ymmärrys työkuvasta						
18	Selkeys	Joustavuus	Osallistaminen				
19	Luottamus	Tasapuolisuus	Tuki	Empatia	Ongelmanratkaisukyky		
20	Tavoitettavuus	Kiinnostus työntekijää kohtaan					
21	Tavoitettavuus	Tuki					

22	Kommuni- kointi	Tasapuolisuus	Empatia	Selkeys	Tuki	Ymmärrys- työnku- vasta	Tavoi- tetta- vuus
23	Selkeys	Kommuni- kointi					
24	Vuorovaikutus	Tuki					
25	Tasapuolisuus	Luottamus					
26	Tasapuolisuus	Palautteen- anto	Esimerkin näyttämi- nen	Ammatti- taito			
27	Selkeys	Luottamus	Tuki				
28	Kuuntelemi- nen	Ongelmanrat- kaisukyky	Kannusta- minen				
29	Tasapuolisuus	Vuorovaikutus					
30	Vastuunkanto	Luottamus	Yksilön ymmärtä- minen				
31	Tavoitettavuus	Kiinnostus työntekijää kohtaan	Vuorovai- kutus				
32	Tasapuolisuus						
33	Luottamus	Päätöksente- kokyky					
34	Luottamus	Kommuni- kointi	Kehittä- mishalu	Tuki			
35	Tasapuolisuus	Palautteen- anto					
36	Luottamus						
37	Luottamus	Avoimuus	Tasapuoli- suus				
38	Kehittämisen halu	Ongelmanrat- kaisukyky					
39	Luottamus	Empatia	Avoimuus				
40	Vuorovaikutus	Kommuni- kointi	Selkeys				
41	Selkeys	Avoimuus					
42	Tuki	Luottamus					
43	Vastuunkanto	Päätöksente- kokyky	Luottamus	Ammatti- taito	Avoimuus		
44	Luottamus	Ongelmanrat- kaisukyky	Palaut- teenanto	Yksilön huomioi- minen			
45	Työn mahdol- listaminen						
46	Tavoitettavuus	Empatia	Kehittä- mishalu				
47	Vuorovaikutus	Luottamus	Avoimuus				
48	Selkeys	Palautteen- anto					

49	Luottamus	Viestintätaidot					
50	Tasapuolisuus	Ongelmanratkaisukyky					
51	Kiinnostus työntekijää kohtaan	Tavoitettavuus					

Teema	Esiintyvyys vastauksissa
Luottamus	15
Tuki	13
Ongelmanratkaisukyky	10
Tasapuolisuus	10
Tavoitettavuus	9
Selkeys	8
Kommunikointi	6
Vuorovaikutus	6
Palautteenanto	6
Kehittymishalu	5
Empatia	5
Avoimuus	5
Vastuunkanto	4
Kiinnostus työntekijää kohtaan	3
Työn mahdollistaminen	3
Viestintätaidot/yhteydenpito/tiedonjako	3
Esihenkilön ammattitaito	3
Päätöksentekokyky	2
Kuuntelu/läsnäolo	2
Ymmärrys työnkuvasta	2
Selkeät tavoitteet ja seuranta	2
Yksilön huomioiminen	1
Puolustaminen	1
Tiimin vetäminen	1
Arvostus	1
Itsenäisen työn tuki	1
Positiivinen asenne	1
Joustavuus	1
Osallistaminen	1
Esimerkin näyttäminen	1
Kannustaminen	1

Teemat aihealueittain**Esiintyvyys****Viestintä ja vuorovaikutus**

Tavoitettavuus	9
Selkeys	8
Vuorovaikutus	6
Kommunikointi	6
Viestintätaidot/yhteydenpito/tiedonjako	3

32**Sosiaalisten suhteiden rakentaminen**

Luottamus	15
Tuki	13

28**Tunnetaidot**

Empatia	5
Avoimuus	5
Kiinnostus työntekijää kohtaan	3
Kuuntelu/läsnäolo	2
Arvostus	1
Positiivinen asenne	1
Kannustaminen	1
Yksilön huomioiminen	1

19**Kehittyminen ja kehittäminen**

Palautteenanto	6
Kehittymishalu	5
Vastuunkanto	4
Puolustaminen	1

16**Ongelmienratkaisu**

Ongelmanratkaisukyky	10
Päätöksentekokyky	2

12**Ammatillinen osaaminen**

Esihenkilön ammattitaito	3
Työn mahdollistaminen	3
Ymmärrys työnkuvasta	2
Tiimin vetäminen	1
Itsenäisen työn tuki	1
Esimerkin näyttäminen	1

11**Tasapuolisuus ja -arvoisuus**

Tasapuolisuus	10
---------------	----

10**Tavoitteiden asettaminen**

Selkeät tavoitteet ja seuranta	2
Osallistaminen	1
Joustavuus	1

4