



Hybridityön johtamisen haasteiden tunnistaminen ja tukeminen

Saara Nurmela

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Hybridityön johtamisen haasteiden tunnistaminen ja tukeminen

Saara Nurmela
Liiketalouden tradenomi (AMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2023

Saara Nurmela

Hybridityön johtamisen haasteiden tunnistaminen ja tukeminen

Vuosi

2023

Sivumäärä 47

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia haasteita case-organisaation palveluksessa työskentelevät esihenkilöt ovat kohdanneet johtaessaan hybridityötä. Työn tavoitteena oli löytää aineiston perusteella käytännön työkaluja ja ratkaisuja esihenkilöille hybridityön johtamiseen ja selvittää, miten case-organisaatio voi tukea esihenkilöitä hybridityön johtamisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja sisällönanalyysia. Case-organisaatiosta haastateltiin kuutta eri esihenkilöä, jotka johtavat tiimissään hybridityötä. Teoreettisena aineistona käytettiin pääasiassa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että hybridityön johtamisen merkittävimmät haasteet case-organisaatiossa liittyvät pääasiassa vuorovaikutukseen ja suorituksen johtamiseen. Organisaation tuki oli koettu tärkeäksi voimavaraksi hybridityötä johdettaessa, mutta myös kehitystarpeita ilmeni aineistoa analysoidessa.

Jotta organisaation tukea hybridityön johtamiseen voitaisiin lisätä, tarvitaan koko organisaation selkeät toimintamallit ja koulutusta esihenkilöille perehdytykseen ja suorituksen johtamiseen. Suorituksen seuraamisen tueksi tarvitaan myös kannustimia, joiden myötä hyvin suoriutuvia työntekijöitä voidaan palkita.

Asiasanat: hybridityö, etäjohtaminen, esihenkilötyö, laadullinen tutkimus

Saara Nurmela

Recognition and support of challenges in managing hybrid work

Year 2023

Pages

47

The purpose of the thesis was to investigate the challenges supervisors working in the case organization have encountered while leading hybrid work. Based on the data, the study aimed to identify practical tools and solutions for supervisors in leading hybrid work and how the case organization can support supervisors in managing hybrid work.

The thesis was conducted as qualitative research, utilizing thematic interviews and content analysis as research methods. Six supervisors who lead hybrid work teams were interviewed from the case organization. The study's theoretical framework mainly consisted of relevant literature on the topic.

Based on the results, the most significant challenges of leading hybrid work in the case organization are primarily related to communication and performance management. Organizational support was perceived as an essential resource in managing hybrid work, but areas for improvement were also identified during the data analysis.

In order to enhance organizational support for leading hybrid work, explicit operating models and training for supervisors in onboarding and performance management need to be established throughout the organization. Incentives are also needed to facilitate performance monitoring, allowing for recognition and rewards for high-performing employees.

Keywords: hybrid work, remote leadership, team management, qualitative study

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Erilaiset työskentelymuodot ja monipaikkaisuus	9
2.1	Läsnätyö	11
2.2	Etätyö	11
2.3	Hybridityö	12
3	Johtaminen, johtajuus ja esihenkilötyö	14
3.1	Valmentava, palveleva ja inhimillinen johtaminen.....	15
3.2	Esihenkilötyö.....	15
3.3	Ihmisten johtamisesta strategiseen henkilöstöjohtamiseen	16
3.4	Organisaatiokulttuuri osana henkilöstöjohtamista.....	17
3.5	Esihenkilön tehtävät.....	17
3.6	Läsnätyön johtaminen ja sen haasteet	19
3.7	Etä- ja hybridityön johtaminen ja sen haasteet	20
4	Tutkimuksen menetelmä ja toteutus.....	23
4.1	Eettiset näkökulmat	24
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	25
5	Tutkimuksen tulokset	26
5.1	Itseohjautuvuuden vaihtelun merkitys työn tehokkuuden kannalta	27
5.2	Vuorovaikutuksen ero läsnä- ja etätyössä.....	28
5.3	Työhön keskittyminen	31
5.4	Suorituksen johtaminen.....	32
5.5	Organisaation tuen merkitys hybridityön johtamisessa	33
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	34
	Lähteet	38
	Kuviot.....	44
	Taulukot.....	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Etätyöstä puhuttaessa useimmille tulee mieleen koronaviruspandemia ja sen aikana yleistynyt työskentely kotoa käsin. Etätyö ei kuitenkaan ole uusi käsite, vaan etätyötä tehtiin jo paljon ennen pandemiaa. Vuosituhannen vaihteessa koko maailma koki jatkuvia mullistuksia, kun digitalisaatio ja teknologian kehittyminen vauhdittivat siirtymistä uuteen työkuulttuuriin. Tieto on yhä helpommin saatavilla, ja viestintä toimii reaaliajassa lähes missä tahansa. Näiden kehityssuuntien myötä etätyön määrä ja merkitys on kasvanut. (Kuisma & Sauri 2021, 9-10.)

Koronaviruspandemian vuoksi etätyö kuitenkin yleistyi poikkeuksellisen nopeasti ja yritykset joutuivat mukautumaan ”uuteen normaaliin”, kun työskentely toimistoissa ei ollut rajoitusten vuoksi kaikille mahdollista. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2021 Työolobarometrin mukaan etätyön määrä on kasvanut merkittävästi pandemian aikana. Barometrin mukaan etätyön osuus on korkeampi toimihenkilöillä ja asiantuntijatyössä. Syksyllä 2021 toteutetussa barometrissä jopa viidenes ansiotyötä tekevistä vastasi tehneensä etätyötä päivittäin edeltävän vuoden aikana. (Työolobarometri 2021, 45-46.) Opinnäytetyötä kirjoitettaessa pandemian alusta on kulunut kolme vuotta. Tänä aikana yritykset ovat alkaneet muodostamaan erilaisia malleja etätyön ja lähityön yhdistämiseen - tätä kutsutaan vielä toistaiseksi vakiintumattomalla käsitteellä nimellä *hybridityö* (Työterveyslaitos 2023).

Etä- ja hybridityöhön siirtymisellä on ollut vaikutuksensa myös esihenkilötyöhön. Teknologian käyttö johtamisessa on lisääntynyt ja työntekijöiden odotukset työtä ja johtamista kohtaan ovat muuttuneet. Esihenkilötyössä siirrytään yhä enenevässä määrin asijahtamisesta kohti valmentavaa ja palvelevaa johtamista. Työntekijöiden ja tiimien välinen etäisyys aiheuttaa väistämättä haasteita johtamiseen - onnistuakseen etä- ja hybridityön johtamisessa esihenkilö tarvitsee siis sekä vuorovaikutustaitoja, empatiaa että tukea omalta verkostoltaan. (Kropp, Cambon & Clark 2022, luku 5.) Eryityisesti esihenkilön viestintätaidot on todettu merkittäväksi tekijäksi hybridityön johtamisen laadun kannalta (Corso ym. 2023).

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui hybridityön johtaminen ennen kaikkea siksi, että aihe on ollut pinnalla koronapandemian myötä. Useissa organisaatioissa tämä on aiheuttanut haasteita ja oli varsin mielenkiintoista lähteä tarkastelemaan syvemmin, minkälaisia haasteita esihenkilöt oikeasti työssään kokevat hybridityötä johtaessaan. Olen itse tehnyt useita vuosia esihenkilötyötä, ja vaikka itse johdankin vain läsnätyötä, oli tämä aihe oiva tilaisuus laajentaa omaa perspektiiviä myös tulevaisuutta silmällä pitäen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia haasteita case-organisaation palveluksessa työskentelevät esihenkilöt ovat kohdanneet johtaessaan hybridityötä. Samalla näitä haasteita verrattiin myös lähijohtamisessa kohdattuihin haasteisiin. Työn tavoitteena oli

löytää aineiston perusteella käytännön työkaluja ja ratkaisuja esihenkilöille hybridityön johtamiseen ja siihen, miten case-organisaatio voi tukea esihenkilöitä hybridityön johtamisessa.

Koska työssä oli tarkoituksena verrata lähijohtamisen ja etäjohtamisen haasteiden eroa, rajattiin siksi tutkimus koskemaan ainoastaan hybridityötä johtavia esihenkilöitä. Näin ollen poissuljettuja olivat pelkästään läsnätyötä johtavat tai etätyötä johtavat esihenkilöt.

Tutkimustyössä oli yksi pääasiallinen tutkimuskysymys:

- Minkälaisia haasteita case-organisaatiossa toimivat esihenkilöt kokevat hybridityön johtamisessa?

Apukysymyksinä tutkimuksessa käytettiin kahta kysymystä:

- Ovatko hybridityön ja läsnätyön johtamisen haasteet erilaisia keskenään?
- Miten organisaatio voi tukea esihenkilöitä hybridityön johtamisessa?

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti ihmisen omia kokemuksia ja todellisuutta (Vilkkä 2021; Puusa & Juuti 2020). Vaikka kvantitatiivinenkin tutkimus olisi aihe huomioon ottaen voinut tulla kysymykseen, ovat numeeriset keinot varsin kankeita työelämässä esiintyviä ilmiöitä pohdittaessa. Sen vuoksi laadullinen tutkimus sopi parhaiten tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Laadullinen tutkimus oli myös luonteva valinta siksi, että ihmisten näkökulmia, jotka ovat pääasiassa abstrakteja ja tulkinnallisia ilmiöitä, on vaikeaa tutkia määrällisesti. Laadullinen tutkimus mahdollistaa sen, että kaikkien näkökulmien edustajat saavat äänensä kuuluviin (Puusa & Juuti 2020.)

Laurea-ammattikorkeakoulussa suoritettujen opinnäytetöiden tavoitteena on palvella työelämää esimerkiksi uusia ratkaisuja kehittämällä, sekä antaa arvoa toimeksiantajaorganisaatiolle (Laurea-ammattikorkeakoulu 2023). Tämä opinnäytetyö auttaa valittua toimeksiantajaa henkilöstön johtamiseen liittyvissä haasteissa ja palvelee työelämää ratkaisuja kehittämällä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii nimettömänä pysyvä monialainen organisaatio, joka toimii usealla paikkakunnalla Suomessa. Organisaatio hoitaa muun muassa asiakaspalvelunsa ja kirjanpitonsa itse, joten esihenkilöitä löytyi varsin erilaisista tehtävistä. Organisaatiossa on noin 200 työntekijää, joista suurin osa tekee hybridityötä, eli sekä läsnä- että etätyötä. Organisaatio valikoitui opinnäytetyön toimeksiantajaksi sen monipuolisuuden vuoksi. Eräs organisaation henkilöstön jäsen on toiminut aiemmin samassa organisaatiossa kanssani, joten oli luontevaa lähteä uudelleen yhteistyöhön vuosien jälkeen.

2 Erilaiset työskentelymuodot ja monipaikkaisuus

Hybridityön johtaminen on ollut paljon esillä erityisesti koronaviruspandemian myötä, mutta esihenkilötyö ja sen haasteet ovat nousevana teemana myös muista syistä. Johtamistyö käy läpi eräänlaista murrosta (Ranto 2019; Kuisma & Sauri 2021, 12), jossa vanhat ja perinteiset johtamismallit tekevät tilaa uusille johtamisen muodoille, joiden etulinjassa kulkevat valmentava, palveleva ja inhimillinen johtaminen (Tuomaala, Ruosteenoja & Uhari-Pakkalin 2022). Näistä johtamisen muodoista puhutaan tarkemmin kappaleessa 3. Martela ja Jarenko (2015) toteavat, että yhteiskunta on siirtynyt niin sanottuun jälkiteolliseen aikakauteen, jonka vuoksi myös johtamisajattelua on muutettava. Heidän mukaansa yksi merkittävistä muutoksista liittyy siirtymään kohti itseohjautuvia organisaatioita, jossa työntekijöillä on enemmän vapautta toimia haluamallaan tavalla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu pääasiassa alan kirjallisuuteen sekä tutkimukseen. Tärkeimpiä käsitteitä ovat esihenkilötyö, johtaminen, hybridityö, etätyö ja työn monipaikkaisuus. Tässä opinnäytetyössä esihenkilötyö ja johtaminen kattavat kaikki case-organisaation johtamisasteet, ja haastateltavat työskentelivät hyvin erilaisissa rooleissa organisaation sisällä.

Työn monipaikkaisuudella tarkoitetaan tapaa organisoida työtä siten, että työtä tehdään useammassa kuin yhdessä työpisteessä. Työtä voidaan tehdä myös paikkariippumattomasti. Monipaikkaisuuden yleistymisen taustalla on sekä teknologian kehitys että elintason nousu, jonka vaikutukset näkyvät esimerkiksi asumismuotojen ja vapaa-ajan asumisen muutoksina - tällainen on esimerkiksi mahdollisuus työskennellä kesämökiltä käsin. (Kuisma & Sauri 2021, 26-27.) Monipaikkaisen työskentelyn kestoa tai säännöllisyyttä ei ole määritetty, vaan ne voivat vaihdella työpaikasta ja työstä riippuen (Työterveyslaitos 2023).

Työn monipaikkaisuuden ansiosta työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä useassa eri paikassa, mikä mahdollistaa esimerkiksi asumisen kaukana varsinaisesta työpaikasta. Jos tätä tarkastellaan isommassa mittakaavassa, voi monipaikkaisuus vaikuttaa esimerkiksi kaupungistumiseen, kun työntekijöiden ei olekaan pakko asua samalla paikkakunnalla kuin missä ovat töissä. (Alasalmi ym. 2020, 110; Kuisma & Sauri 2021, 29). Maaseudulla onkin suhteessa eniten monipaikkaisia työntekijöitä, joskin määrällisesti heitä on enemmän kaupunkialueiden keskuksissa (Alasalmi ym. 2020, 63).

Haukkalan (2011, 29) mukaan työn johtaminen on yksi merkittävistä haasteista monipaikkaisessa työssä. Lähijohtamiseen liittyvien haasteiden lisäksi monipaikkaisen työn johtamisessa täytyy tukea myös työntekijöiden ajanhallintaa, huolehtia selkeästä viestinnästä sekä sitouttaa työntekijöitä pidemmistä etäisyyksistä huolimatta. Lisäksi työnantaja joutuu huolehtimaan siitä, että hybridimallisesti työskentelevillä henkilöillä on riittävät ja sopivat työvälineet työn tekemiseen (Tabor-Blazewicz 2022).

Toisena haasteena monipaikkaisessa työssä on sen kuormittavuus. Hyrkkänen ym. (2011, 19-20) ovat todenneet monipaikkaisen työn kuormituksen aiheutuvan esimerkiksi työskentelypaikkojen määrästä, niiden etäisyydestä toisistaan sekä kunkin työskentelypaikan ergonomiasta ja työskentelyolosuhteista. Erityisiä kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi keskeytykset työhön. Työergonomia taas on usein puutteellista esimerkiksi henkilön kotona tai liikennevälineissä, joita ei alun perin ole tarkoitettu työskentelyyn.

Samanlaiseen tulokseen ovat tulleet myös Tuomivaara, Ropponen ja Kandolin (2016), jotka ovat tarkastelleet monipaikkaisen työn etuja ja haittoja. He korostavat erityisesti työn hallinnan haasteita monipaikkaisessa työssä. Alla olevassa taulukossa on koottu etuja ja haittoja, joita monipaikkaista työtä tekevät ovat kokeneet. Taulukosta käy ilmi, että vaikka toisaalta koetaan eduksi se, että saa olla rauhassa ja keskittyä työhön paremmin, niin haittapuolena nähdään kuitenkin vähäiset kontaktit kollegoihin ja esimerkiksi se, että työn ja vapaa-ajan raja ei ole yhtä selkeä silloin, kun työskennellään kotoa käsin.

Monipaikkaisen työn etuina on mahdollisuudet	Monipaikkaisen työn haittoina ovat
<ul style="list-style-type: none"> - Olla tekemisissä mielenkiintoisten uusien ihmisten kanssa - Päästä mielenkiintoisiin ja eksoottisiin paikkoihin - Olla itsekseen - Ajatella rauhassa - Keskittyä lukemiseen, kirjoittamiseen ja dokumenttien tutkiskeluun 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksityisyyden puute ja keskeytykset julkisissa tiloissa - Vastoin tahtoa tapahtuva vuorovaikutus vieraiden ihmisten kanssa - Vähäiset kontaktit työtovereihin - Se, että ei ole mahdollisuutta oppia työtovereilta - Vaikeus irrottautua työstä - Jatkuva uusiin ympäristöihin sopeutumisen tarve - Odottamattomat tehtävät ja ennakoimattomat vaatimukset - Työvälineiden mukana kuljettaminen - Jatkuva virtapistokkeiden etsiminen ja datayhteyksien toimimattomuus

Taulukko 1: Monipaikkaisen työn edut ja haitat (mukailten Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016).

Tuomivaara, Ropponen ja Kandolin (2016) toteavatkin, että etätyön onnistuessa voidaan säävuttaa työympäristö, jossa ei ole liiaksi keskeytyksiä ja työhyvinvointi lisääntyy sen myötä, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kasvavat merkittävästi. Toisaalta jos etätyöjärjestelyt ovat epäonnistuneet, voi työntekijä vieraantua työyhteisössä tai tiedonkulku hidastua merkittävästi, mikä voi puolestaan heikentää työhyvinvointia. On siis ensiarvoisen

tärkeää, että etätyötä johtamalla puitteet saadaan sellaiseen kuntoon, että etätyö on ennen kaikkea hyvinvointia lisäävä tekijä.

2.1 Läsnätyö

Läsnätyötä käytetään käsitteenä lähinnä etätyön vastakohtana - käytännössä sillä tarkoitetaan siis työtä, jota tehdään läsnä työpaikalla. Läsnätyöstä käytetään myös nimeä lähityö, mutta nämä kaksi eivät välttämättä tarkoita aina samaa asiaa - Makkonen-Craig (2021) toteaaakin, että näistä kumpaakin voi kuitenkin käyttää etätyön vastakohtana. Lähtökohtaisesti *lähi*-al-kuisilla sanoilla viitataan jonkin lähellä olemiseen, eli tässä tapauksessa voidaan ajatella, että lähityö kuvaa työpisteellä olemista kollegoiden läheisyydessä. Näin ollen termillä viitataan ennen kaikkea fyysiseen työpaikkaan. *Läsnä*-sana puolestaan viittaa Makkonen-Craigin mukaan enemmänkin ”paikalla tai mukana olemiseen”, jossa ollaan läsnä työnantajan toimipisteessä, mutta tätä käsitettä voidaan käyttää myös silloin, kun joku on läsnä tai paikalla etäyhteyksin.

Tässä tutkimustyössä puhutaan läsnätyöstä, jolla viitataan kaikkeen työntäjän toimipaikassa tai konttorissa tehtävään työhön.

2.2 Etätyö

Etätyö käsitteenä on moniulotteinen ja sille löytyy monta määritelmää. Kuisma ja Sauri (2021, 26) ovat kuvanneet etätyötä työksi, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan toimipaikassa, mutta tehdään tietotekniikkaa hyödyntäen varsinaisen työpaikan ulkopuolella, kuten kotona. Tilastokeskuksen (2023) mukaan etätyö voi olla myös osittaista, ja sen kannalta olennaista on työjärjestelyt, jotka eivät ole ajasta tai paikasta riippuvaisia. Lisäksi edellytyksenä on, että työjärjestelyistä on sovittu työnantajan kanssa. Tyypillinen etätyöskentely tapahtuu kotoa tai esimerkiksi loma-asunnolta käsin tietokoneen kautta ja voi koostua esimerkiksi etäpalaverista Teams-sovelluksen kautta.

Työntekijän kannalta tarkasteltaessa etätyö mahdollistaa joustavamman työajan rytmittämisen omien tarpeiden mukaan. Lisäksi etätyö mahdollistaa työskentelyn pidemmälläkin etäisyydellä työpaikasta - joskus jopa toisesta maasta käsin. Etätyö voi olla työntekijän näkökulmasta myös erittäin palkitsevaa, kun kotona saakin enemmän työtä aikaan - tutkimusten mukaan aikaansaamisen tunne liittyy vahvasti työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Vilkman 2016).

Vaikka työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen voi olla helpompaa etätyötä tehdessä, on toisaalta myös olemassa riski, että työ ja vapaa-aika sekoittuvat liikaa toisiinsa. Toisaalta varsinaisen työpäivä lyhenee, kun työmatkoja ei tarvitse kulkea. (Kuisma & Sauri 2021, 34.) Tämä on suureksi hyödyksi jaksamisen kannalta erityisesti heillä, joilla työmatka on tavallista pidempi. Kaikilla myöskään työympäristö ei ole etätyölle sopiva. Näin voi olla esimerkiksi

silloin, jos kotona on pieniä lapsia. (Työterveyslaitos 2022). Työterveyslaitoksen (2023) mukaan etätöiden haasteena voi olla myös se, että työpaikalla osallistuminen ja vaikuttaminen voi jäädä vähemmälle silloin, kun työntekijä työskentelee muualta käsin. Myös sosiaalinen vuorovaikutus työssä on usein vähäisempää etätöissä kuin läsnätyöissä.

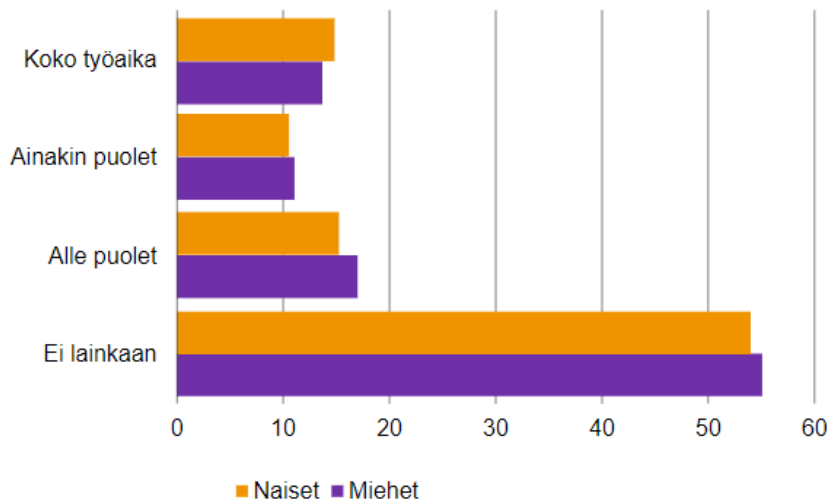
Etätö voi olla hyödyksi myös työnantajalle. Etätö voi parhaimmillaan lisätä työn tuottavuutta ja työntekijöiden tehokkuutta sekä työhyvinvointia. Työnantajan kannalta eduksi on myös se, että se voi käyttää tarvittaessa pienempiä toimitiloja ja näin säästää kustannuksissa. Lisäksi etätö parantaa työnantajan ympäristövastuullisuutta sekä edistää ilmastopolitiikan tavoitteita. (Kuisma & Sauri 2021, 34.) Työnantajan näkökulmasta etätö voi olla kuitenkin myös haaste, sillä työntekijöiden valvonta saattaa olla huomattavasti vaikeampaa. Etätöiden johtamiseen liittyy siis monenlaisia haasteita (Vilkman 2016), joita tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää ja ratkaista.

Työterveyslaitoksen (2022) mukaan työn kuormittavuus on merkittävä tekijä työntekijöiden halukkuudessa tehdä etätöitä. Työpaikalla olevat ristiriidat tai esimerkiksi kiire voivat heikentää työhyvinvointia paljonkin, mutta kotoa työskennellessä nämä asiat tuntuvat kaukaisemmilta. Toinen etätöiden halukkuutta lisäävä tekijä on myös työntekijöiden ikä. Nuoremmat ikäluokat ovat jossain määrin tottuneempia etätöskentelyyn, mikä lisää halukkuutta tehdä etätöitä. Toisaalta sosiaalisen kanssakäymisen tarve ajaa ihmisiä takaisin toimistolle pitkän etätöpaikon jälkeen.

2.3 Hybridityö

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa hybridityöhön. Sana *hybridi* on alun perin biologiaan liittyvä termi, jolla viitataan kahden eri lajin risteymään. Myöhemmin *hybridi*-sanaa on alettu käyttämään myös muissa yhteyksissä. (Kotimaisten kielten keskus 2023). Näin ollen hybridityöllä tarkoitetaan siis kahden erilaisen työn yhdistelmää - tässä tapauksessa siis läsnätyön ja etätöiden yhdistelmää. Käsite ei kuitenkaan ole vielä vakiintunut (Työterveyslaitos 2023).

Tutkimusten mukaan hybridityö on jatkuvasti yleistynyt työn muoto, ja yleisimmin etätöitä tehdäänkin nimenomaan hybridimallisesti. Alla oleva kuvio osoittaa, että vuonna 2021 täysin kotoa etätöitä tekeviä oli 14 prosenttia työllisistä, kun taas hybridimallisesti etä- ja läsnätyötä yhdistivät 42 prosenttia. (Leskinen 2022.) Pelkkää läsnätyötä tekeviä oli työllisistä yli 50 prosenttia, mutta sitä selittää osittain se, että kaikkea työtä ei edes voisi tehdä etänä. Tästä esimerkkejä ovat esimerkiksi päivittäistavarakaupat, ravintolat tai siivousalan työpaikat. Yleisimmin etätöitä tehdäänkin lähinnä asiantuntijatyössä (Kuisma & Sauri 2021, 93).



Kuvio 1: Kotoa tehdyn työn määrä kokonaistyöaikaan nähden, osuus työllisistä prosentteina (Leskinen 2022).

Etä- ja hybridityöhön liittyen voidaan puhua itseohjautuvuudesta, jota tarvitaan työn organisointiin. Siinä missä esihenkilön tarvitsee luottaa siihen, että työntekijät tekevät työnsä myös muualla kuin työpaikalla ollessaan, tarvitsee työntekijän tehdä työnsä oma-aloitteisesti ilman paikalla olevaa valvontaa ja johtamista (Kuisma & Sauri 2021).

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä johtaa itseään ja toimia omaehtoisesti. Itseohjautuvuudessa korostuvat erityisesti asioiden priorisoiminen, ajanhallinta ja tehtävien asettaminen itselleen - tavallisesti nämä ovat esihenkilön tehtäviä, mutta etätyössä työntekijä joutuu usein tekemään osan tai kaikki näistä itse. (Martela & Jarenko 2017.) Itseohjautuvuusteoria on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (2000) käsialaa - heidän mukaansa itseohjautuvuus perustuu ihmisen kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, eli omaehtoisuuteen, kykyyn ja yhteisöllisyyteen. Teorian lähtökohtana on ihminen, joka toteuttaa itseään sisäisen ja ulkoisen motivaation tasapainottamana.

Martela ja Jarenko (2015) ovat puolestaan erotelleet neljä psykologista tarvetta - jo aiemmin mainitun kolmen lisäksi he ovat tunnistanee neljänneksi elementiksi hyväntekemisen, eli oman toiminnan myönteisen vaikutuksen. Hyväntekeminen voi liittyä esimerkiksi kollegoiden tai asiakkaiden elämään tai vaikkapa koko yhteiskuntaan. Työelämässä tämän voidaan katsoa tarkoittavan sitä, että motivoitunut työntekijä kokee voivansa tehdä toisille ihmisille hyvää työnsä kautta. Tässä suuressa roolissa on esihenkilö, joka voi vahvistaa työntekijöiden motivaatiota muistuttamalla heitä siitä, mitä hyvää heidän työnsä saa aikaan.

Työelämässä itseohjautuvuudesta voidaan puhua sekä henkilökohtaisella että organisaatiotasolla. Organisaatiotasolla puhutaan kuitenkin todellisuudessa *itseorganisoitumisesta*, mikä Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan viittaa organisoitumiseen, jossa on mahdollisimman

vähän ylhäältä asetettuja puitteita. Useimmat organisaatiot ovat kuitenkin edelleen hyvin hierarkkisia, mikä tarkoittaa, että niitä johdetaan ylhäältä alaspäin. Hybridimallisen työskentelyn lisääntyessä organisaatio ei kuitenkaan voi yhtä vahvasti vaikuttaa työn sisältöön ja organisoitintapaan, vaan se voi asettaa ainoastaan laajat raamit, jonka jälkeen työntekijän voi itse ohjata tekemistään ja työtahtiaan.

Itseohjautuvuus voi kuitenkin hallitsemattomana aiheuttaa merkittävän ongelman, jonka Savaspuro (2019) hyvin kiteyttää: “Johtajan ja esimiehen näkökulmasta itseohjautuva organisaatio voi olla lauma itsepäisesti ja epäjohdonmukaisesti käyttäytyviä aikuisia, joilla on kaikilla vahva mielipide vähän joka asiaan.” Itseohjautuvuudessa avainasemassa onkin hyvä johtaminen ja esihenkilötyö, joita tarkastelemme seuraavassa luvussa.

3 Johtaminen, johtajuus ja esihenkilötyö

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan kaikenlainen johtaminen perustuu tavoitteisiin. Johtaja voi työskennellä hyvin erilaisissa organisaatioissa, mutta tehtävä on usein samankaltainen - tärkeimmiksi johtajan tehtäviksi he ovat erotelleet suunnittelun, organisoinnin, arvioinnin ja ihmisten johtamisen. Suunnittelu voi olla nopeaa tai hidasta pohdintaa siitä, miten tavoitteet voidaan saavuttaa. Suunnitteluun voi liittyä erilaisia valintoja, jotka johtaja joutuu tekemään. Organisoitintyössä johtaja puolestaan järjestää sekä asioita että ihmisiä varmistuen sujuvan toiminnan. Arviointi liittyy kehittymiseen ja oppimiseen - ilman tulosten vertailua ei voida selvittää, miten toiminta on onnistunut ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, erotellaan se usein kahteen osaan: asioiden ja ihmisten johtamiseen. Näitä kahta ei kuitenkaan voi täysin erottaa toisistaan, vaan ne kulkevat käsi kädessä. Englannin kielessä on eroteltu kaksi eri termiä, jotka molemmat kuvaavat johtamista. *Management* viittaa asioiden johtamiseen, joka ilmenee usein seurantana, valvomisena, ohjeistamisena tai prosessien hallintana. *Leadership* puolestaan kuvaa niin sanottua johtajuutta, ihmisten johtamista, joka on huomattavasti monimutkaisempi käsite. Johtajuus painottuu motivointiin ja inspirointiin, vision johtamiseen, ihmisten kehittämiseen ja ihmisten palvelemiseen. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtajuutta onkin kuvattu enemmänkin taidoksi tai käyttäytymismalliksi, joka on osa esihenkilötyötä. Organisaation menestyksen kannalta paras johtaja onkin sellainen, joka osaa yhdistää nämä kaksi ulottuvuutta toisiinsa. (Algahtani 2014.) Nykyään puhutaan usein palvelevasta tai valmentavasta johtamisesta, jossa korostetaan keskustelevuutta ja osallistamista (Kauhanen 2018). Kuisma ja Sauri (2021, 13) myös korostavat itseohjautuvuuden tukemista ja luottamusta työntekijöiden itseohjautuvuuteen - näille edellytyksenä on uudenlainen johtamiskulttuuri.

Johtajan roolia ovat määritelleet muun muassa Viitala ja Jylhä (2019), jotka viittaavat Henry Mintzbergin rooliteorian kolmeen pääasialliseen roolikategoriaan: ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit. Johtajana edustaa organisaatiota kaikessa toiminnassaan riippumatta siitä, onko kyse ylimmän tason johtajasta, keskijohdosta vai alimman tason tiiminvetäjästä. Usein johtaja on myös punainen lanka sidosryhmien välillä. Tärkeimmässä asemassa on kuitenkin ihmisten johtajan rooli, jossa esihenkilö toimii työntekijöilleen esimerkkinä ja innostajana.

3.1 Valmentava, palveleva ja inhimillinen johtaminen

Valmentava johtajuus viittaa nimensä mukaisesti juuri valmentamiseen. Johtamismalli pohjautuu siihen, että esihenkilö tukee ja haastaa kollegoitaan, pyrkien auttamaan heitä saavuttamaan tavoitteita ja kehittymään. Valmentavan johtamisen on tutkittu vaikuttavan suoraan työtyytyväisyyteen ja työsuorituksen laatuun, ja esimerkiksi tiedonkulku on usein sujuvampaa organisaatioissa, joissa sovelletaan valmentavaa johtamista. (Berg & Karlsen 2016.) Valmentavan johtamisen ytimessä on luottamus, työntekijöiden arvostus ja osallistaminen (Maijala, Eloranta & Ikonen 2020).

Palveleva johtaminen eli *servant leadership* perustuu työntekijöiden kehittämiseen ja täyden potentiaalin saavuttamiseen. Kyse ei suinkaan ole valta-aseman poistumisesta, vaan ennemminkin sen muuttumisesta - palveleva johtaja pyrkii toimimaan työyhteisön parhaaksi ja olemaan esimerkkinä muille. (Hakanen 2011.) Russellin (2000) mukaan palveleva johtaminen perustuu arvoihin, jotka määrittävät palvelevan johtajan toimintaa. Tällaisia arvoja voivat olla esimerkiksi luottamus, palveleminen, arvostus ja muiden voimaannuttaminen.

Inhimillinen johtaminen tai ihmissuuntautunut johtaminen, eli *leadership*, josta edellisessä kappaleessa lyhyesti mainittiin, on se osa johtajuudesta, joka keskittyy nimenomaan ihmisiin. Siinä missä asiajohtaminen tai tehtäväkeskeinen johtaminen painottuu hallinnolliseen työhön, on inhimillinen johtaminen työntekijöiden kuuntelemista, arvostamista ja kannustamista. (Maccoby 2000.)

3.2 Esihenkilötyö

Tässä opinnäytetyössä esihenkilötyöllä viitataan lähtökohtaisesti ihmisten johtamiseen työyhteisössä.

Esihenkilötyö on laaja kokonaisuus, johon liittyy paljon vastuuta ja velvollisuuksia. Esihenkilötyötä on myös erilaista - johdettavia henkilöitä voi olla paljon tai vähän, toisilla on tulosvastuuta ja toisilla ei, toiset johtavat läsnätyötä, toiset etätyötä ja toiset hybridityötä. (Salmimies & Ruutu 2013.) Tämän opinnäytetyön case-organisaatio on monialainen, ja

esihenkilötyötä on näin ollen myös monenlaista. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty ainoastaan sellaisiin esihenkilöihin, jotka johtavat nimenomaan hybridityötä organisaatiossa.

Esihenkilötyön valtaan ja vastuuseen liittyviä seikkoja säätelee Suomessa lainsäädäntö. Keskeisin esihenkilötyötä määrittävä laki on työsopimuslaki, jossa on lueteltu niin työnantajan kuin työntekijänkin oikeudet ja velvollisuudet. Muita esihenkilötyöhön liittyviä lakeja ovat esimerkiksi työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Käytännössä esihenkilön vastuualueella voivat työpaikasta riippuen olla esimerkiksi työn seuranta ja valvonta, epäkohtiin puuttuminen, palautteen antaminen ja viestintä. Näitä tehtäviä esihenkilön tulee johtaa siten, että koko henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti. (Kauhanen 2018, 44-47.)

Johtajuuden erottaa esihenkilötyöstä yleensä kokonaisuuden laajuus - johtajuudella näytetään suuntaa ja luodaan puitteet toiminnalle, kun taas esihenkilötyössä painotetaan konkreettista käytännön tekemistä. Ylimmäkin johdon tehtäviin kuuluu kuitenkin esihenkilötyötä, joskin usein sen harjoittaminen unohtuu ja keskitytään liikaa pelkän kokonaisuuden johtamiseen. Avainsana organisaation menestykseen on kuitenkin aina ihmisten johtaminen. (Aarnikoivu 2013.)

3.3 Ihmisten johtamisesta strategiseen henkilöstöjohtamiseen

Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa käytännössä suunnitelmallista ja organisoitua henkilöstön johtamista. Henkilöstöjohtaminen voidaan Viitalan (2021) mukaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: suunnittelu, organisointi, arviointi ja toteuttaminen. Strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen voi tapahtua esimerkiksi henkilöstöresurssien ennakointina ja osaamisen kehittämisenä.

Johtajuus ja esimiestyö kuuluvat olennaisesti henkilöstöjohtamiseen - he toimivat käytännön toteuttajina useissa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa. Usein yrityksillä on lisäksi kuitenkin kokonainen henkilöstöhallinnon osasto tai vähintään yksi henkilöstöammattilainen, joka keskittyy organisaatiossa henkilöstökäytäntöjen laatimiseen ja toteuttamiseen. Henkilöstöjohtaminen ei siis ole yksin johtajien ja esihenkilöiden työtä, vaan se on dynaamista yhteistyötä, jonka tavoitteena on toteuttaa henkilöstöstrategiaa osana koko liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2013.)

Viitala (2021) painottaa myös sitä, että henkilöstöstrategian edellytyksenä on se, että työntekijät pystyvät sitoutumaan siihen ja toteuttamaan strategiaa ja organisaation arvoja. Perinteisen käsityksen mukaan päätöksentekijöinä toimivat johto ja työntekijät ovat toteuttajien asemassa. Näin ollen siis strategiakin on johdon laatima suunnitelma, joka jalkautetaan henkilöstölle. Strategian inhimillistämällä voidaan kuitenkin ottaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon ja tuomaan se näin koko henkilöstön omaksi, jolloin työntekijöiden on

huomattavasti helpompaa sitoutua strategiaan. Samalla luodaan organisaatiokulttuuria ja yhteisiä tavoitteita.

3.4 Organisaatiokulttuuri osana henkilöstöjohtamista

Viitalan (2013) mukaan henkilöstöjohtamisella sekä luodaan, uudistetaan että ylläpidetään organisaatiokulttuuria sekä sen arvoja. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan kaikkea sitä, miten organisaatiossa toimitaan ja käyttäytyään. Organisaatiokulttuuri muodostuu toisaalta yhdestä yhteisestä kulttuurista, mutta organisaatiossa voi myös olla alakulttuureja esimerkiksi eri yksiköiden välillä (Kauhanen 2018).

Schein & Schein (2016) ovat kuvailleet organisaatiokulttuurin koostuvan kolmesta tasosta: arvot, perusoletukset sekä artefaktit ja luomukset. Arvot ovat organisaation kulmakivi - se muodostuu asioista, jotka organisaatiossa ovat tärkeitä tai arvostettuja ja myös organisaation käsitys oikeasta ja väärästä. Perusoletukset taas ovat nimensä mukaisesti olettamuksia, jotka ovat organisaatiossa itsestään selviä. Näistä syntyvät säännöt ja toimintamallit - usein uudet työntekijät omaksuvat ne asteittain organisaatioon tullessaan. Perusolettamuksia voi olla paljonkin, eikä niitä välttämättä tiedosteta lainkaan. Artefaktit puolestaan ovat organisaatiokulttuurissa näkyvimmällä paikalla - ne koostuvat ihmisten luomista ja rakentamista esineistä, rakennuksista, vaatteista ja kaikenlaisesta näkyvästä ympäristöstä.

Johtajan ja esihenkilön vastuulla onkin sekä vahvistaa että kehittää organisaatiokulttuuria. Kulttuurin muuttaminen ei ole helppoa, mutta pienillä muutoksilla ja määrätietoisuudella sekä tietoisella muutosjohtamisella organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi uudet toimintamallit, visuaaliset muutokset artefakteihin (kuten uusi logo tai uusi työpiste), koulutukset tai johtamisen uudistaminen (Viitala 2013.) Organisaatiokulttuurin perusteellinen muutos voi viedä paljonkin aikaa - yksityisen sektorin organisaatiossa muutos voi nopeimmillaankin tapahtua 2-3 vuodessa ja julkisella sektorilla muutos voi viedä jopa 5-7 vuotta (Kauhanen 2018).

3.5 Esihenkilön tehtävät

Esihenkilöllä voi olla työyhteisössä monenlaisia tehtäviä. Kauhanen (2018) erottelee esihenkilön pääasialliset tehtävät professori Luther Gulickin teorian mukaisesti taulukossa 2 esitetyllä tavalla:

Esihenkilön tehtävä	Kuvaus
Suunnittelu	Oman yksikön toiminnan suunnittelu organisaation sekä johdon antamin edellytyksin Strategian, tavoitteiden ja arvojen huomioiminen toiminnan suunnittelussa Henkilöstön osallistaminen
Organisointi	Henkilöstön työnjako, tehtäväkuvat ja organisaatorakenne
Henkilöstön hankinta ja kehittäminen	Rekrytointi Osaamisen kehittäminen
Ohjaus ja johtaminen	Päivittäinen johtaminen työyhteisön arjessa Tavoitteiden asettaminen
Koordinointi	Oman yksikön toimintojen koordinointi Yhteistyö muiden yksiköiden ja sidosryhmien kanssa
Raportointi	Tiedon kerääminen, tuottaminen ja käsittely organisaatiolle
Budjetointi	Oman yksikön toiminnan budjetointi ja taloudellinen arviointi

Taulukko 2: Esihenkilön tehtävät (mukaillen Kauhanen 2018).

Taulukossa esitetyt tehtävät vastaavat hyvin pitkälti Viitalan ja Jylhän (2019) määritelmää johtajan tehtävistä. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, he ovat erotelleet johtajuuteen neljä kokonaisuutta - suunnittelu, organisointi, arviointi ja ihmisten johtaminen. Kauhasen (2018) määrittelemät tehtävät voitaisiin jakaa myös näiden neljän kokonaisuuden alle. Kauhanen korostaa erityisesti arkipäivän johtamisen merkitystä, johon liittyy esimerkiksi tavoitteiden asettaminen. Nykypäivänä painotetaan ennen kaikkea valmentavaa johtamista, jolla voidaan saavuttaa parhaat johtamistulokset (Berg & Karlsen 2016).

Esihenkilöllä on myös monenlaisia rooleja organisaatiossa. Esihenkilön tärkeimmästä tehtävästä on kuitenkin monenlaista tulkintaa. Järvisen (2008) mukaan esihenkilön tärkein tehtävä on johtaminen. Martela ja Jarenko (2014, 6) puolestaan nostavat esihenkilön tärkeimmäksi tehtäväksi vaalia työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ehkä parhaan ja kattavimman määritelmän on kuitenkin laatinut Kauhanen (2018), jonka mukaan esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä on "luoda henkilöstölleen onnistumisen edellytykset". Käytännössä katsoen tämä määritelmä kiteyttää sisälleen kaikki mahdolliset keinot ja menetelmät, joiden avulla esihenkilö huolehtii

oman henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työn sujuvuudesta, valmentaan ja kannustaen heitä johtajana.

Tiedonkäsittelijänä johtaja tai esihenkilö kerää ja käsittelee tietoa organisaatiosta ja sen ympäristöstä sekä jakaa tätä tietoa muille (Viitala & Jylhä 2019). Tähän liittyy vahvasti Kauhasen (2018) mainitsema raportointi, joka on olennainen osa esihenkilön tehtäviä. Johtajuuden tasosta riippumatta kuuluu työnkuvaan myös päätöksiä - kyse voi olla esimerkiksi hankinnoista, resursseista, yritysjärjestelyistä tai esimerkiksi Kauhasenkin mainitsemista rekrytoinneista. (Viitala & Jylhä 2019.)

Millainen sitten on hyvä esihenkilö? Vaikka jokaisen kokemus esihenkilötyöstä onkin yksilöllinen, on hyvälle esihenkilötyölle esitetty kuitenkin erilaisia määritelmiä. Dunderfelt (2014) on esimerkiksi todennut, että hyvä esihenkilö osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa, osaa kuunnella ja pystyy antamaan myös rakentavaa palautetta. Samaa ajatusta korostaa myös Pentikäinen (2009), jonka mukaan hyvä esihenkilö ylläpitää työyhteisössä myönteistä ilmapiiriä. Järvisen (2005) mukaan puolestaan hyvä esihenkilö uskaltaa käyttää saamaansa valtaa. Myös selkeä tehtävänjako ja selkeä sekä sujuva viestintä ovat hyvän esihenkilön tunnusmerkkejä (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015). He korostavat myös, että esihenkilö on ennen kaikkea hyvä valmentaja, joka keskustelee työntekijöiden kanssa, tukee heitä ja antaa vapauden hoitaa työn työntekijöille sopivimmalla tavalla.

3.6 Läsäntyön johtaminen ja sen haasteet

Johtajuuden juuret ulottuvat pitkälle. Aikana ennen etätyötä johdettiin käytännössä aina läsnätyötä. Sekään ei kuitenkaan aina ole itsestään selvä ja yksinkertainen tehtävä. Jotta voitaisiin ymmärtää johtajuuden merkitys, tarvitsee ymmärtää seuraukset sille, että johtajuus on puutteellista tai olematonta. Järvinen (2005) lähestyy johtajuuden puutteellisuutta siltä näkökannalta, että usein esihenkilöksi nousee asiantuntijan roolista ilman varsinaista kiinnostusta esihenkilön työtehtäviin. Tällöin itse johtaminen jää usein toissijaiseksi, kun esihenkilö keskittyy lähinnä suorittamaan työhön. Tämä voi johtaa esimerkiksi siihen, että työyhteisön sisällä ongelmat kasvavat ja työntekijöiden motivaatio laskee. Tämän seurauksena myös joudutaan usein tilanteeseen, jossa työntekijät eivät koe saavansa arvostusta esihenkilöiltä. Voidaan siis todeta, että esihenkilötyön laadulla on suora yhteys organisaatiokulttuuriin (Westcott 2014; Schein & Schein 2016).

Järvinen (2005) toteaa, että ihmisiä siis tarvitsee johtaa. Esihenkilö on työyhteisössä sellaisessa roolissa, että hän tarkastelee työyhteisön toimintaa työnantajan näkökulmasta ja toimii henkilökohtaisten tarpeidensa yläpuolella. Esihenkilö on tietyllä tapaa punainen lanka ylimmän johdon ja tiiminsä välillä. Työntekijöiden näkemys asioihin on usein hyvin kapea, jolloin tarvitaan neutraalin toimijan, eli esihenkilön näkökulmaa. Tätä käytännössä johtaminen on - ihmisiin vaikuttamista. Toisaalta esihenkilö voi joutua asemassaan puun ja kuoren väliin -

usein esihenkilö joutuu tehtävässään tekemään päätöksiä tuottavuus ja tehokkuus etusijalla, jolloin työntekijöiden näkökulmasta päätökset voivat näkyä tiukennettuna valvontana, kulu- jen pienentämisenä ja joskus jopa työpaikan menetyksinä. Siksi esihenkilö voi toisinaan jou- tua melko epäkiitolliseenkin asemaan, eikä esihenkilö aina ole välttämättä pidetty henkilö työyhteisössä. (Järvinen 2005.) Haasteeksi muodostuukin siis se, miten esihenkilö pystyy säi- lyttämään hyvät suhteet työntekijöihin ja samalla toimimaan työnantajan edun mukaisesti.

Esihenkilötyön haasteisiin lukeutuu Järvisen (2005) mukaan myös niin kutsuttu asiantuntija- valta - usein työpaikalla esihenkilö ei tee suorittavaa työtä itse, eikä näin ollen välttämättä tiedä, miten itse työ kuuluisi hoitaa. Tämä tuo tietyllä tapaa työntekijälle valtaa esihenki- löönsä nähden. Jotta esihenkilö voisi siis onnistua tehtävässään johtajana, hänen täytyy an- saita työntekijöidensä kunnioitus. Salmimiehen ja Ruudun (2013) mukaan luottamuksen raken- taminen onnistuu kuitenkin vain tekemällä tietoisesti töitä sen eteen - esihenkilön roolissa ko- rostuvat erityisesti suoraselkäisyys ja oikeudenmukaisuus. Tärkeässä asemassa ovat myös avoin ja rehellinen viestintä sekä henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon.

Yksi nykyaikaisen esihenkilötyön merkittävimmistä haasteista on muutosjohtaminen. Muutos on välttämätöntä organisaation menestyksen ja kilpailuedun kannalta. Jotta muutos voidaan viedä läpi onnistuneesti, tulee organisaation ja esihenkilön huolehtia hyvästä tiedonkulusta. Usein puhutaan työntekijöiden muutosvastaisuudesta, joka käsitetään usein kielteisenä asiana. Muutosvastaisuuskin voidaan kuitenkin kääntää positiiviseksi laadukkaalla johtami- sella. Esihenkilön haasteena onkin varmistaa, että työyhteisö osallistuu muutokseen ja luoda puitteet muutoksen onnistuneelle läpiviennille. Kaikkein parhaiten tämän pystyy varmista- maan huolehtimalla työyhteisön toimivuudesta ja hyvinvoinnista jatkuvasti, eikä ainoastaan muutosten keskellä. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015.) Muutostilanteissa myös esihenkilö voi olla haavoittuvassa asemassa työntekijöiden edessä ja hänestä voi paljastua asioita, joita hän ei haluaisi työntekijöiden näkevän - muutoksen keskellä vuorovaikutus korostuu ja johta- jankin on vaikeampi toimia kontrolloidusti. (Syväjärvi ym. 2007.)

3.7 Etä- ja hybridityön johtaminen ja sen haasteet

Laaja siirtyminen etä- ja hybridityöhön on tuonut omat haasteensa johtamiseen, kun esihenki- löt ovat joutuneet löytämään uusia välineitä ja työkaluja viestintään, yhteistyöhön ja ryhmä- hengen ylläpitämiseen. Etäjohtaminen ei kuitenkaan ole uusi asia, eivätkä johtamisen perus- pilarit varsinaisesti muutu, vaikka johdettavaa työtä ei tehtäisi yrityksen toimipisteessä pai- kan päällä (Vilkman 2016). Koronaviruspandemia kuitenkin vauhditti siirtymistä pakon edessä hybridityöhön - eikä kenelläkään ollut paljon aikaa sopeutua tähän muutokseen (Kiwert & Wa- lecka 2022).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että etäjohtaminen ei varsinaisesti ole läsnätyön johtamiseen verrattuna haastavampaa, mutta se on luonteeltaan erilaista. Esihenkilöiden kokemus voi

kuitenkin olla toisenlainen, ja monet esihenkilöt kokevatkin etäjohtamisen vaikeammaksi. Etäjohtamisen taidot ovat tulevaisuudessa tarvittavaa esihenkilön ydinosaamista - muuttuvat työympäristöt, digitalisaatio ja erilaiset tiimit vaativat esihenkilöiltä joustavuutta ja kykyä johtaa virtuaalista työtä. (Vilkman 2016.) Hyvä etäjohtaminen vaatiikin samoja ominaisuuksia ja taitoja kuin johtaminen läsnätyössäkin: ajankäytön suunnittelua, osallistamista, valmentamista, yhteydenpitoa, yhteistyön ohjaamista (Kurttila & Aalto 2021).

Vilkman (2016) on erotellut kuusi hyvän etäjohtamisen kulmakiveä: luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Näistä suurimpana haasteena esihenkilön näkökulmasta on luottamus - voiko työnantaja luottaa siihen, että työntekijät tekevät työnsä ilman esihenkilöiden valvontaa? On äärimmäisen harvinaista, että työntekijät muuttuvat yhtäkkiä alisuorittajiksi, kun he tekevät etä- tai hybridityötä pelkän läsnätyön sijaan. Luottamus lähtee päätöksestä luottaa, ja johtaa työntekijöiden sitoutumiseen ja parempaan tehokkuuteen.

Luottamukseen liittyy myös Martelan ja Jarenkon (2014, 29) mukaan autonomia. Ihmisen kokemus työn imu perustuu pitkälti omaehtoisuuteen, jolloin ihminen pystyy nauttimaan tekemisestä, kun se ei tunnu ulkoa ohjatulta. Johonkin pakottaminen puolestaan voi saada jopa vihaamaan kyseistä tekemistä. Johtaja on siis hyvin herkässä paikassa työntekijän näkökulmasta ja voi helposti romuttaa autonomian tunteen esimerkiksi mikromanageeraamalla (pikkuasioiden valvomisella) ja liiallisella kontrolloinnilla. Omaehtoisesti työskentelevä työntekijä on todennäköisemmin innostunut työstään ja on usein tuottavampi. Luottamuksella voidaan siis saavuttaa merkittäväkin liiketoiminnan kasvua.

Vuorovaikutusta taas Vilkman (2016) kuvaa liimana, joka toimii tiimien rakennusaineena. Virtuaalityötä johdettaessa voi olla haastavaa rakentaa tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä, ja esihenkilön vastuulla onkin mahdollistaa riittävä ja oikeanlainen vuorovaikutus myös teknologian välityksellä. Tämä onnistuu ennen kaikkea antamalla tukea - arvostamalla, välittämällä, kuuntelemalla ja antamalla palautetta.



Kuva 1: Etätyön kulmakivet (Vilkman 2016).

Yksi etäjohtamisen haasteista linkittyy Vilkmanin (2016) mukaan juuri työn valvomiseen, tai tarkemmin mittaamiseen. Suoritusten ja työn mittaaminen voi olla vaikeaa, kun työntekoa ei pystytä valvomaan. Jos kuitenkin esihenkilö varmistaa, että työnkuva ja vastualueet ovat selkeitä, pystytään asettamaan tavoitteita ja myös mittaamaan niiden toteutumista.

Merkittävä haaste on myös paljon uutisissakin puhuttu yhteishengen ylläpitäminen tai yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden puuttuessa voi ongelmaksi muodostua myös työntekijöiden sitoutuminen. Koska etätyötä tehdään muualta kuin työpaikalta käsin, ovat kollegat vähemmän tekemisissä keskenään kasvotusten. Tällöin työn sosiaalisuus voi kärsiä paljonkin. Esihenkilön tulee huolehtia siitä, että työyhteisössä ylläpidetään vuorovaikutusta myös etätyötä tehdessä. (Vilkman 2016.) Vuorovaikutusta voi tietoisesti järjestää esimerkiksi yhteisillä palaverilla, kahvihetkillä tai vapaa-ajan kokoontumisilla. Etätyössä kun ei ole niin sanottuja satunnaisia kohtaamisia, jossa esimerkiksi kahvihuoneessa jaetaan jotakin hauskaa työkavereille (Kurttila & Aalto 2021).

Vilkmanin (2016) mukaan esihenkilön voi olla myös vaikea seurata alaistensa työkuormaa, kun työtä tehdään osittain tai kokonaan etänä. Siksi etätyössä korostuvat myös itsensä johtamisen taidot, jotka työntekijän olisi hallittava pystyäkseen tekemään etätyötä tehokkaasti ja optimaalisesti. Työntekijän itsenäisyyden ja vastuun kasvaessa on ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilö ei jätä työntekijää yksin, vaan kannustaa ja tukee etäisyydestä huolimatta - tai ehkä jopa juuri sen vuoksi. Esihenkilön olisikin hyvä olla työntekijöiden tavoitettavissa ja pysyä helposti lähestyttävänä, vaikka kommunikointi tapahtuisikin puhelimen tai esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

4 Tutkimuksen menetelmä ja toteutus

Tutkimus alkoi toimeksiantajayrityksen etsimisellä. Yhteistyökumppaniksi löytyi monialainen, Suomessa usealla paikkakunnalla toimiva case-organisaatio. Case-organisaatiosta haettiin erikseen tutkimuslupa aineiston keräämiseen ja opinnäytetyön tekemiseen. Case-organisaation yhteyshenkilö esitteli opinnäytetyön organisaation esihenkilöille, joiden joukosta haastatteluihin ilmoittautui seitsemän vapaaehtoista esihenkilöä, joista kaikki johtavat työssään hybridityötä. Yksi haastateltava perui haastattelun, joten lopullinen haastateltavien määrä oli kuusi. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina maaliskuun 2023 aikana. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin ja aineiston pohjalta lähdettiin pohtimaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Vaikka kyseessä onkin pääasiassa tutkimuksellinen opinnäytetyö, on työn tarkoituksena myös kehittää toimeksiantajan toimintaa. Voidaankin ajatella, että työ alkaa tutkimuksena, jossa kerätään aineistoa esihenkilötyöstä ja esihenkilöiden kohtaamista haasteista, ja tätä koottua aineistoa käytetään sitten organisaation kehittämiseen.

Varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tällöin oli mahdollista valita case-organisaatiosta juuri sellaisia henkilöitä, joihin työn aihe eniten liittyy ja joilla on todellista kokemusta hybridityön johtamisesta. Haastattelu oli menetelmänä myös joustava, koska haastattelutilanteessa kysymysten tarkentaminen ja lisäkysymysten esittäminen on mahdollista, toisin kuin esimerkiksi kyselylomakkeessa. (Puusa & Juuti 2020.) Aineiston keräämiseen tarkoitettut haastattelut pidettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotta esihenkilöiden omalle näkemykselle jäisi mahdollisimman paljon tilaa. Työn tarkoituksena oli kuitenkin nimenomaisesti kartoittaa haasteita ja pohtia niihin ratkaisuja, jolloin liian tarkat kysymykset olisivat voineet johdatella vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla.

Teemahaastattelussa haastattelija on suunnitellut etukäteen teemat, joista haastattelun aikana on tarkoitus keskustella. Puolistrukturoitu teemahaastattelu poikkeaa muista haastattelutyypeistä siten, että siinä ei yleensä käytetä valmiita kysymyksiä, toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, jossa kysymykset on yleensä laadittu ennakkoon ja ne on asetettu tiettyyn järjestykseen. Sen sijaan haastattelijalla voi olla jokin valmis runko, jossa on muutamia ohjaavia kysymyksiä. Varsinainen haastattelu toteutetaan kuitenkin hyvin vapaamuotoisena keskusteluna. Asioista voidaan näin puhua haastattelussa eri järjestyksessä eri haastateltavien kanssa. Keskustelu pohjautuu siis pitkälti intuitioon ja luovuuteen. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018.) Näin ollen myöskään opinnäytetyössä käytettyä haastattelua ei esitettävä, koska valmiita kysymyksiä ei ollut laadittu etukäteen.

Haastattelut toteutettiin paikan päällä case-organisaation toimipisteessä 27.3.2023. Haastatteluissa käytetyt kysymykset on esitetty liitteessä 2. Haastateltavia oli yhteensä kuusi. Kullakin haastattelutilaisuudelle oli varattu yksi tunti aikaa, mutta lopullinen kesto oli 35-51

minuuttia haastattelua kohden. Materiaalia kertyi yhteensä 252 minuuttia ja 7 sekuntia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin litterointia varten, ja tähän oli kysytty asianomaisilta suostumus jo alkuvaiheessa. Haastattelut aloitettiin vapaamuotoisella keskustelulla, jossa esihenkilö sai esitellä itsensä ja kertoa hieman työnkuvastaan. Tätä osuutta ei kuitenkaan nauhoitettu, sillä yksittäisiä vastauksia ei ollut tarkoitus pystyä yhdistämään vastaajiin. Siksi vastaajista kerättiin ainoastaan sellaisia tietoja, joita ei voitaisi heihin suoraan yhdistää. Näin ollen aloituskeskustelun tarkoituksena oli ainoastaan, että haastattelija ja haastateltava voivat tutustua toisiinsa hieman, jotta haastattelu etenee sujuvammin ja luontevammin.

Haastatteluiden litterointivaiheessa aineistot käytiin läpi ja kirjoitettiin puhtaaksi. Sen jälkeen aineistoon käytettiin niin sanottua template analysis -tekniikkaa, jossa aineistosta etsitään toistuvia teemoja. Menetelmästä on käytetty myös nimeä teemoittelu, joka on yksi sisälönanalyysin muoto (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemoitteluun voidaan viitata myös koodaamisella, joka myös kuvaa teemojen etsimistä ja aineiston luokittelua (Juhila 2023).

4.1 Eettiset näkökulmat

Tutkimustyön lähtökohtana on eettiset periaatteet, joiden mukaan tutkija sitoutuu tekemään tutkimuksen kunnioittaen tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta ja siten, että se ei aiheuta haittaa tutkittaville tai muille tutkimuskohteille, tässä tapauksessa esimerkiksi case-organisaatiolle (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7). Tutkimuksen eettisyyden tulee olla läsnä kaikissa tutkimuksen vaiheissa aina suunnittelusta julkaisuun. Eettisen tutkimuksen kulmakivenä voidaan pitää sitä, että siinä pyritään saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteelle (Puusa & Juuti 2020.)

Tämä opinnäytetyö ei täyttänyt eettisen ennakoarvioinnin kriteerejä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 16), mutta eettisyys otettiin huomioon esimerkiksi haastatteluissa kerättyä tietoa käsitellessä. Haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja ennen haastatteluiden järjestämistä halukkaille osallistujille ilmoitettiin, että haastattelut nauhoitetaan. Haastatteluun tuli siis vain henkilöitä, jotka olivat tähän suostuneet. Jokaisen haastattelun alussa haastateltaville vielä kerrottiin erikseen, milloin nauhoitus laitetaan päälle. Tutkittaville kerrottiin myös etukäteen, kauanko haastattelu veisi aikaa, millainen sisältö niissä tulee suurin piirtein olemaan, ja mihin niistä kerättyä aineistoa käytetään.

Koska haastatteluiden aineistot koottiin siten, että niitä ei voitu yhdistää yksittäiseen vastaajaan, on tärkeää pohtia myös tunnistettavuutta käsitteenä. Kuulan (2011) mukaan tunnistettavuuden estäminen eli anonymisointi on yksi ihmistieteiden tutkimuseettisistä normeista. Lähtökohtana on siis tutkittavien suojaaminen mahdollisilta vahingollisilta seurauksilta, ja toisaalta anonymiteetti mahdollistaa myös sen, että vastaajat ovat vastauksissaan rehellisempiä, kun heitä ei voida tunnistaa. Tässä opinnäytetyössä kaikki henkilöihin yhdistettävät

keskustelut käytiin ilman nauhoitusta, eikä niitä litteroitu. Valmiiseen opinnäytetyöhön kerättiin siis ainoastaan anonymisoituja vastauksia.

Myös aineiston säilyttämiseen ja tallentamiseen liittyy eettisiä näkökohtia, sillä aineisto on kerätty luottamuksellisesti. Vaikka henkilötietoja ei kerätty, on aineistossa paljon case-organisaation sisäistä materiaalia, joka jo itsessään on luottamuksellista tietoa. Ennen tutkimuksen alkua tehtiin toimeksiantajan kanssa erillinen tutkimussopimus, jossa tutkija sitoutui säilyttämään aineiston ja opinnäytetyön itsellään suojatulla palvelimella. Luottamuksellisuuden lisäämiseksi myös sovittiin, että organisaatiosta ei puhuta nimellä, vaan opinnäytetyössä käytetään nimeä "case-organisaatio".

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Aaltion ja Puusan (2020) mukaan tutkimuksen luotettavuus viittaa siihen, miten vakuuttavasti tutkija on kussakin tutkimusvaiheessa kyennyt perustelemaan tutkimuksen lähestymistavat ja lopulta ratkaisemaan tutkimusongelman. Vaikka validiutta ja reliabeliutta pidetään usein käsitteinä, joilla ei voida arvioida laadullista tutkimusta, ei kuitenkaan voida ajatella niin, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei lainkaan voitaisi arvioida - ennemminkin on kyse siitä, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus on laajemmin ymmärrettävä käsite. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan yksi tärkeistä seikoista on esimerkiksi siirrettävyys, eli se, että voisiko tutkimuksen tuloksia hyödyntää toisessakin tutkimusympäristössä.

Ruusuvuori ja Tiittula (2017) ovat painottaneet vuorovaikutuksen merkitystä haastattelutilanteessa. On muistettava, että vaikka haastattelu voi muistuttaa tavallista keskustelua, on sillä kuitenkin aina jokin päämäärä, johon keskustelussa pyritään. Haastattelussa onkin siis tärkeää, että haastattelija ohjaa keskustelua selkeästi ja huolehtii siitä, että keskustelu etenee tavoitetta kohti. Hyvän haastattelijan on yleensä katsottu olevan neutraali ja puolueeton. Sen noudattaminen voi kuitenkin olla vaikeaa erityisesti silloin, jos haastateltavan vastaukset ovat suppeita.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä ongelmakohdista on tulkinnanvaraisuus. Tutkijan omat näkemykset ovat merkittävässä roolissa siinä, miten hän ymmärtää aineistoon kerätyn tiedon ja käsittelee niitä. Vaikka siis aineistoa kerätessä tutkija käytännössä kuuntelee kunkin haastateltavan näkökulmaa, on lopullinen teksti tulkintaa aiheesta tutkijan omalla äänellä. Tulkintavirheet ovat haastatteluissa mahdollisia ensinnäkin siksi, että tutkittava ei välttämättä ole ymmärtänyt kysymyksiä tai on tulkinnut ne eri tavalla kuin tutkija, tai toisaalta siksi, että tutkija tulkitsee tutkittavan vastauksia eri tavalla kuin hän on tarkoittanut. (Puusa & Juuti 2020.) Tässä opinnäytetyössä tulkintavirheet pyrittiin minimoimaan siten, että tutkimuskysymykset olivat riittävän selkeitä ja tarkentavia kysymyksiä vastausten ollessa tulkinnanvaraisia.

Toisaalta vastausten analysointivaiheessa tutkijan on voitava luottaa siihen, että tutkittavat ovat puhuneet haastatteluissa totta. Tässä opinnäytetyössä totuudenmukaisuuden arviointi on sikäli haastavaa, että haastatteluissa tutkittiin nimenomaan yksilöiden kokemia haasteita, jotka analysoinnin jälkeen koottiin yhteen. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2017) mukaan luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä on edellytys sille, että tietoa ylipäätään saadaan. Koska kaikki haastateltavat olivat erittäin aktiivisia vastaamaan kysymyksiin, voidaan olettaa, että vastaukset haastattelukysymyksiin olivat lähtökohtaisesti totuudenmukaisia. Luottamus oli ehdoton lähtökohta myös tässä tutkimuksessa. Vaikka kaikki haastateltavat olivat minulle vieraita, käytiin jokaisen kanssa aluksi lyhyt esittelykeskustelu ilman nauhoitusta, jossa puhuttiin yleisesti heistä itsestään ja heidän työkokemuksestaan. Tämä on oletettavasti vaikuttanut siihen, että keskustelua voitiin käydä hyvässä hengessä ja aktiivisesti. Tärkeässä asemassa oli yhtä lailla aktiivinen kuunteleminen haastattelun aikana.

Opinnäytetyön tekijän oman työhistorian voidaan myös katsoa tuoneen lisäarvoa työn luotettavuuteen. Olin opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa työskennellyt useita vuosia esihenkilönä, joten haastateltavien käyttämät käsitteet ja ilmiöt olivat jo varsin tuttuja, eikä niitä jouduttu erikseen selventämään haastatteluiden aikana.

Tässä opinnäytetyössä on pyritty etsimään teoreettista aineistoa useista eri lähteistä, joita on tarkasteltu kriittisesti. Lähdemateriaali koostui pääasiassa alan kirjallisuudesta. Internet-lähteitä käytettäessä huolehdin erityisesti siitä, että sivusto oli uskottava ja sen oli tuottanut luotettava taho, kuten esimerkiksi valtion virastot. Myös lähdeviittausten määrää käytettiin arvioitaessa lähteiden luotettavuutta. Kaikki lähdemateriaalit on asianmukaisesti kirjattu opinnäytetyön lähdeluetteloon.

5 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haasteita haastateltavat ovat kokeneet hybridityön johtamisessa ja miten organisaatio voisi tukea esihenkilöitä näissä haasteissa. Haastatteluissa nousi esiin useita eri teemoja ja haastateltavat olivat pääasiassa varsin yksimielisiä siitä, minkälaisia haasteita hybridityön johtamiseen liittyy. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että merkittävä osa johtamisen haasteista on lähinnä yleisluontoisia johtamisen haasteita, eivätkä ne niinkään riipu siitä, johdetaanko etätyötä vai lähityötä. Jotkut teemoista kuitenkin liittyivät selkeästi yksinomaan näiden kahden yhdistelmän johtamiseen.

Haastatteluiden litteroinnit koodattiin siten, että aineistosta etsittiin toistuvia teemoja. Teemoittelun jälkeen ne jaettiin alaluokkiin. Lopulta teemoja verrattiin ja jätettiin pois vain vähän esiin tulleet teemat, jotka todennäköisemmin ovat yksilökohtaisia kokemuksia, eivätkä

niinkään koko organisaatiossa esiintyviä asioita. Tutkimuksen tuloksiin valikoitiin siis sellaiset teemat, jotka esiintyivät aineistossa eniten ja toistuvasti.

Merkittäviksi teemoiksi haastatteluissa nousivat itseohjautuvuuden vaihtelevuus, suorituksen johtaminen ja vuorovaikutuksen ero läsnä- ja etätyössä. Monilta haastateltavilta kysyttiin suoraan, mitä haasteita he ovat kokeneet hybridityön johtamisessa ja useimmat heistä vastasivatkin juuri näiden teemojen olevan keskeisiä heidän oman työnsä kannalta. Useimmat vastaajat peilasivat johtamisen haasteita myös siihen, minkälaisia ongelmia tai asioita he ovat kohdanneet henkilökohtaisesti tehdessään hybridityötä.

5.1 Itseohjautuvuuden vaihtelun merkitys työn tehokkuuden kannalta

Suurin osa vastaajista koki itseohjautuvuuden olevan yksi tärkeimpiä hybridijohtamisen kulmakiviä. Moni koki, että hybridityötä tehdessä vaaditaan sekä itsensä johtamisen taitoja että muiden itseohjautuvuuden ohjaamista. Itsensä johtamista pidettiin jopa lähtökohtana hyvälle hybridityön johtamiselle. Enemmistö vastaajista kertoi tekevänsä myös itse etätyötä ja sen myötä samaistuvansa henkilöstön mahdollisiin ongelmiin.

No jotta voi johtaa muiden etätyötä ni pitäis ensin osata johtaa omaa etätyötä. Pitää osata jakaa sitä päivää et pystyy myös siihen johtamiseen käyttää aikaa ja olemaan niiden tiimiläisten kanssa tekemisissä.

Haasteeksi koettiin kuitenkin se, että kaikki eivät ole välttämättä yhtä itseohjautuvia. Esihenkilön täytyy siis johtaa alaisiaan eri tasolla ja tavoilla ja erityisesti uusien henkilöiden rekrytoinnin jälkeen myös tutustua heidän työtapoihinsa selvittääkseen, miten itseohjautuvia he ovat ja miten paljon he tarvitsevat esihenkilönsä tukea työn suorittamiseen.

Mä oon tottunu työskentelemään niin ku koko tän uran aikana sellasis organisaatioissa missä tehdään hyvin itsenäisesti töitä ja mä oon ite kasvanu kans siihen että se on niin ku aika paljon itse valittavissa ne työtavat. Ja sit siinä vaiheessa kun tuli esimieheks niin mä en ehkä niin kun hoksannu että kaikki ei oo näin itseohjautuvia.

Toisaalta yhtenä itseohjautuvuuden haasteena nähtiin myös ajanhallinta - työpäivät venyvät helposti pitkiksikin ja esihenkilön on vaikeampaa seurata henkilön jaksamista ja motivaatiota silloin, kun työtä tehdään paljon etänä. Helpottavaksi tekijäksi koettiin se, että koko organisaatiossa on käytössä malli, jonka mukaan kaksi päivää viikosta työskennellään toimistolla ja kolme päivää voi tehdä etätyötä. Suurimmalla osalla yksiköistä on käytössään kiinteä toimistopäivä viikon tai kahden välein, mikä mahdollistaa tiimien säännöllisen kokoontumisen ja myös esihenkilölle helpomman työn seurannan.

Oot ehkä joskus tullu puol kaheksan aikaan siinä teet jo ihan täyttä häkää töitä, sit huomaat joskus yhentoista, kahentoista välillä että oh dear, mä oon istunu koko aamupäivän tässä näin enkä oo liikkunu yhtään mihinkään. Ja sit käyt syömässä ja sit huomaa taas joskus viiden aikaan et auts, kello on jo noin paljon. Et ne venyy ne päivät ihan siis sillee huomaamatta. Ja just sen takii että siin ehkä pääsee pikkasen siitä flowsta kiinni.

Vastaavia tuloksia löytyy Vuoren (2021) tutkimuksesta, jossa todetaan, että itseohjautuvuuden viitatessa työn autonomiaan eli vapauteen tehdä työnsä miten ja milloin itse haluaa ilman esimiehen valvontaa, on esihenkilön tarpeen määrittellä rajat työntekijän autonomialle. Tämän valossa myös case-organisaatiossa olisi hyödyllistä rajata selkeästi, mitä hybridityötä tekeviltä odotetaan ja missä puitteissa työ on tehtävä, jotta itseohjautuvuuttakin voidaan jollakin tasolla ohjata.

5.2 Vuorovaikutuksen ero läsnä- ja etätyössä

Suurin haastatteluissa esiin tullut hybridityön johtamisen haaste oli vuorovaikutus ja sen erilaisuus läsnä- ja etätyössä. Useimmat vastaajista kokivat, että vuorovaikutus jopa vähenee ja heikkenee etätyön myötä, ja myös siksi kaikille yhteinen hybridimalli on koettu tärkeäksi, että vuorovaikutusta tulee väkisinkin myös kasvotusten.

Johtamisen kannalta vuorovaikutuksen haasteena nähtiin myös se, että kun merkittävä osa kommunikaatiosta tapahtuu erilaisten digitaalisten välineiden tai puhelimen välityksellä, ei esihenkilön ole aina helppoa pysyä kartalla siitä, mitä kenellekin kuuluu. Koska moni esihenkilökin tekee etätöitä, saattavat viikon ainoat kunnon kontaktit olla yhteisinä toimistopäivinä, mutta jos silloinkin on kiire, jäävät tärkeätkin asiat joskus käymättä läpi.

Ja ehkä haasteena sit se että sit aina välillä niin ku se lankojen kiinni pitäminen, että ku mennään ja touhutaan tuol pitkin poikin niin ku et aina sit ei välttämättä tiedä et mis mennään.

Osa vastaajista koki myös suoriutuvansa esihenkilötyöstä heikosti sen vuoksi, ettei aina ehdi keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja kysymään kuulumisia. Myös tässä suuri merkitys on ajanhallinnalla, joskin aina esihenkilö ei pysty vaikuttamaan esimerkiksi omien palaveriensa ajankohtiin. Tähänkin säännölliset tiimipalaverit koettiin helpottavana tekijänä, kun niissä esihenkilö pystyy keskittymään vain ja ainoastaan työntekijöihin ja heidän esiin tuomiinsa haasteisiin.

Ja toimistolla totta kai on sitte mullakin paljon kaiken näköstä omaa palaveria ja omaa juttua ja muuta, et sitte tuntuu et sä oot koko päivän vaikka

varattuna ja sit sä oot just ennen ku työt loppuu niin kysyt et mites tää päivä meni, niin semmosis tilanteis mulla tulee tosi semmonen et mä suoriudun jotenki huonosti, et mun pitäis niin kun koko ajan vähän niin kun pysyä kartalla sitte miten menee.

Vuorovaikutuksen osalta esiin nousi myös vapaat keskustelut, joita käydään esimerkiksi taukokuoneessa tai työpaikan käytävillä. Vapaat keskustelut vähenevät merkittävästi etätyötä tehdessä, sillä kaikki keskustelu käydään "suunnitellusti" Teamsin välityksellä, pois lukien satunnaiset puhelimitse käydyt keskustelut. Etäyhteydellä käydyt keskustelut koettiin välillä hyvinkin kankeiksi, eikä samanlaista ilmapiiriä pystytty luomaan Teams-palaveriin kuin vaikka kahvipöytään.

No tietysti se että tällaset henkilöt ketkä niin ku tekee paljo etänä niin ehkä se niin kun, mä kuitenkin sitte tuntosarvilla vähä niin ku katon et mis menään, mikä filis on, niin se jää sitte pois. Ja nää tämmöset niin ku vapaat keskustelut mitkä on tosi tärkeitä.

Toimistolla tapahtuu tosi paljon semmost tiedonjakoo tuol kahvihuoneessa tai jossain, että vaikka me aamukahvilla keskustellaan jostain asiasta ja jaetaan ajatuksia ja muuta, niin sit se jää etänä sit totta kai nää keskustelut tai käytäväpuheet sillon vähemmälle.

Ehkä se semmonen niin ku vapaa, et heitellään ajatuksia ja juttuja, se vaan vähenee. Ja sit tietysti jotkut ei halua laittaa sitä kameraa päälle vaikka kuinka pyytäs. Et jos sul ei oo sitä näköyhteyttä nimeksikään, niin tavallaan ei yhtään tiedä miten se ottaa, et herkistyykö.

Esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja muiden vastaavien keskusteluiden koettiin olevan sellaisia, että ne tulisi käydä mieluummin kasvatusten kuin etäyhteyden välityksellä. Moni koki, että etäyhteyden kautta vuorovaikutus ei ole samanlaista kuin kasvatusten käytävä vuorovaikutus, ja keskustelu on huomattavasti hedelmällisempää.

Mut et toki sitte niin ku joku kehityskeskustelun tai tämmösen pitäminen Teamsissa niin eihän se oo sama. Tai sitte jotain tiimipalaverejakin niin toki siin Teamsissa pystyy asiat käymään läpi mutta se semmonen niin ku vapaa-muotonen keskustelu et mitä kuuluu ja muuta, niin se ei oo Teamsissa hyvä.

Erityisesti johtamisen kannalta koettiin tärkeäksi se, että vuorovaikutus toimii reaaliajassa ja vastaanottajalta saa palautteen ja reaktion heti. Enemmistö vastaajista koki, että esimerkiksi

tunteiden johtaminen ja empatian osoittaminen ovat merkittävästi haastavampia etäyhteyden välityksellä.

Mut kasvotusten se on helpompaa, kun sä et saa sitä samanlaista kohtaamista, vaikka olis Teams-kamera päällä niin ei se korvaa sitä.

Ja kyl se toisen ymmärtäminen on mun mielestä vähä helpompaa kun sä näät ne ilmeet. Ainaki mulle esihenkilönä on tärkeä nähdä jos mä tuon jotain uutta niin saa heti sen feedbackin.

Osa vastaajista kertoi myös kokeneensa jonkinlaista vastarintaa pyytäessään henkilöstöä käyttämään kameroita etäyhteydellä käytävissä keskusteluissa ja palavereissa. Vastauksista kävi myös ilmi, että organisaatiolla ei ole yleistä linjausta kameroiden käyttöön liittyen, mutta sellaista toivottiin, jotta kaikkia koskisi sama sääntö ja esihenkilöiden ei tarvitsisi joka kerta pyytää työntekijöitä laittamaan kameroita erikseen päälle.

No alkuun joo esimerkiks jos meillä oli Teams-palavereita niin aika monta keskustelua jouduttiin käydä et kaikki laittas kameran päälle. Kun kaikkihan haluais olla vaan äänen välityksellä yhteydessä. En mä tiedä mikä niissä kameroissa on, ollaanhan me livenäkin täällä, eikä me nauhoteta niitä palavereja. Siinä oli kyllä vähän haasteita. Se tuli mullekin vähän yllätyksenä et se jollekin on sit semmonen iso kynnyskysymys.

Vuorovaikutuksen kannalta merkittävimmäksi tekijäksi koettiin se, että esihenkilö on tavoitettavissa ja tukee alaisiaan siitä huolimatta, että välimatkaa toisinaan on. Se koettiin myös suureksi eroksi läsnätyön ja etätyön välillä, että yhteydenpidon välineet ovat erilaisia - tärkeäksi nähtiinkin, että kukin esihenkilö löytää ne tiimilleen parhaiten toimivat yhteydenpitovälineet.

Täs kohtaa on tullu olennaiseksi et tavottaa ihmiset, oli se sit Teamsilla tai puhelimella tai kasvokkain. Se on niinku se tärkeä juttu siinä et on sen oman yksikkönsä tuki.

Vuorovaikutuksen voidaan siis todeta olevan erilaista etätyössä ja läsnätyössä. Kianderin ja Onnimaan (2021) mukaan etätyötä tehdessä joutuu tekemään tietoisia valintoja, jotta voidaan saavuttaa yhteinen rytmi. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tämä tapahtuu automaattisesti ilman tietoista ponnistelua. Toisaalta myös fyysisen ympäristön puuttuessa se korvaantuu toisenlaisella tilalla, joka ei olekaan konkreettinen. Vuorovaikutuksen eteen joutuu siis tekemään töitä. Toimeksiantajaa ajatellen on siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten organisaatio järjestää mahdollisuuksia vuorovaikutukseen myös silloin, kun työtä tehdään teknologian välityksellä.

5.3 Työhön keskittyminen

Moni vastaajista koki, että omassa työssä hybridimallinen työskentely toimii parhaiten. Useimmat uskoivat, että tämä pätee myös valtaosaan työntekijöistä, joita he johtavat. Erityisesti työhön keskittyminen ja niin sanottu “flow” nousivat esiin haastatteluiden aikana. Enemmistö vastaajista kertoi saavuttavansa keskittyneen tilan lähinnä kotona, koska toimistoympäristössä keskeytyksiä ja häiriötekijöitä on runsaasti.

Mä itse asiassa nautin ihan hirveesti niistä etäpäivistä, ei oo mitään niinku häiriötekijöitä siellä enää, niin tota ne päivät on aivan ihania, kun saa keskittyä rauhassa tekemään esimerkiksi täytyy lukea, kommentoida jotain tekstejä tai mitä hyvänsä, niin se on huomattavasti helpompaa kuin siin ei oo koko aika ovella joku kysymässä tai. Ja mä huomaan että kynnyksellä sitte niinku ottaa puhe- ja viestiyhteyttä ja keskeyttää on niinä etäpäivinä ni sitte muilla vähän korkeampi.

Minä tykkään henkilökohtaisesti että kun kirjottaa tai syventyy johonkin työhön, ni sit monesti tämmösessä toimistoympäristössä on paljon häiriötekijöitä, mitä taas sitte jossain etätyössä ei välttämättä oo jos sä kotona esimerkiksi teet etätöitä. Niin sä pystyt täysin sataprosenttisesti keskittyä siihen ja sulle ei tuu mitään häiriötekijöitä siinä.

Toimistoympäristössä koettiin, että keskeytyksiä aiheuttaa erityisesti se, että muut käyvät ovella kysymässä jotakin. Kaikki näin kokeneet vastaajat kuitenkin totesivat, että tämä on kuitenkin puhtaasti hyvä asia ja näin he voivat varmistaa sen, että ovat työntekijöiden tavoitettavissa ja saatavilla silloin kun tarvitsee. Siksi juuri hybridimallinen työskentely koettiin toimivaksi, sillä haastateltavat kertoivat jättävänsä tarkoituksella keskittymistä vaativia työtehtäviä etäpäiville juuri tästä syystä.

Mä itse tykkään kyllä etätöistä et mä pystyn taas omalla tavalla keskittyä kotona paremmin, koska tossa totta kai kun on oma työhuoneensa ja pidän oven auki että tervetuloa juttelemaan jos on asioita, niin sit se sun työ keskeytyy koko ajan.

No ehkä mä jätän sitte etäpäiville semmoset et jos mul on semmosta syvällisempää, et joutuu pohtii ja kerää jotain tietoa ja ajaa järjestelmistä jotain dataa, koostaan jotain Exceleitä, niin ne jätän ehkä sit etäpäiville, koska työrauha on parempi. Et totta kai sit kun mä oon täällä silloin kun kaikki on, ni sit voi olla ihan semmosii et on vähä koko ajan, niin kun pitää ollakin, on kysyjä ovella, koska sitä vartenhan me ollaan toimistolla just tietynä samana

päivänä, että sitte voi liivenä hoitaa sitä keskustelua. Ni sit mä tiedän et ne on vähä semmosia katkonaisempia ne päivät ku on toimistolla.

Toisaalta esiin nousi myös kysymys siitä, voiko työskentely etäolosuhteissa olla yhtä tehokasta kuin toimistolla. Haastateltavat johtivat hyvin erilaisia yksiköitä, joissa työtä myös tehdään eri tavoilla. Vastajat kertoivat, että organisaatio on järjestänyt erinomaiset ergonomiset työolosuhteet toimistolle, mukaan lukien sähköpöydät, kaksi näyttöä ja hyvät tuolit. Moni pohti, että kotona työskentelyolosuhteet eivät välttämättä ole yhtä ergonomiset. Osa vastajista oli myös sitä mieltä, että koska kotoa käsin työskennellään vain kannettavan tietokoneen kanssa, on työskentely väkisinkin hitaampaa ja tehottomampaa kuin jos työskentelisi toimistolta käsin kahden näytön kanssa. Tämä ei kuitenkaan ollut näkynyt yksiköiden tuloksessa.

Kotona ku on vaan se yks näyttö ni työnteko on hirvittävän hidasta.

Pidemmän päälle oon niinku miettiny sitä että ku meil on kuitenkin aika hyvät työpisteet täällä toimistolla. On sähköpöytä ja kaks isoo näyttöä. Ja sitte kaililla ei oo mahdollisuutta tai eivät halua ni heidän etätyöpiste kotona voi olla vaan pieni läppäri. Niin mä kyl aika lailla, ei oo siis numeerista näyttöä mut sanoisin, että se työn tehokkuus ei voi olla sama ku toimistolla.

5.4 Suorituksen johtaminen

Yksi haastattelijoiden keskuudessa esiintyvä teema oli suorituksen seuraaminen ja ennen kaikkea sen haasteellisuus hybridityötä johdettaessa. Kun työtä tehdään etäyhteyksin, ei esihenkilö voi olla valvomassa työntekijöiden jokaista työvaihetta. Sen sijaan painotus siirtyy tuloksen seuraamiseen ja suorituksen johtamiseen. Huomion arvoista on myös se, että useimmat vastaajista kertoivat, etteivät pysty välttämättä havaitsemaan aina alisuoriutumista tai esimerkiksi palkitsemaan hyvin suoriutuvaa työntekijää.

Järjestelmässä ei niin hyvin pysty seuraamaan yksittäisen ihmisen suoritusta. Se olis mulle tosi tärkeä työkalu, kun mä en nyt nää että kuka tekee ja kuinka paljon.

Meillä ei ehkä oo sillee tarpeeks suorituksen mittaamisen työkaluja, eikä oikeestaan kannustimiakaan. Pitäs niinku kehittää joku ihan selkee suorituksen mittaamiseen tarkotettu järjestelmä missä olis kannustimet mukana.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mikä heidän mielestään on avain hybridityön onnistuneeseen johtamiseen, enemmistö vastasi sen olevan luottamus. Luottamus ensinnäkin siihen, että työntekijät tekevät työnsä siitä huolimatta, että työskennellään ”vapaammin” kotoa käsin ja toisaalta siihen, että työntekijä osaa johtaa myös itseään - tämä koettiin erityisen

merkitykselliseksi ajanhallinnan kannalta. Useat haastateltavat mainitsivat työnajan seuranta-järjestelmän ja kertoivat sen olevan hyvä työkalu työntekijöiden jaksamisen seuraamiseen.

Suorituksen seuraamiseen tarkoitetuista mittareista ja työkaluista nousi esille yksiköittäin vaihtelevia mielipiteitä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työkaluja on riittävästi ja suoritusta on helppo mitata, mutta toiset taas kaipasivat enemmän yksikölleen sopivia mittareita ja järjestelmiä.

Monet haastateltavista olivat työssään kohdanneet alisuoriutumistilanteita. Nämä eivät kuitenkaan suoraan liittyneet juuri hybridityöhön, vaan alisuoriutumista tapahtui riippumatta siitä, missä työ tehtiin. Näistä haasteista kertoneet vastaajat mainitsivat tärkeimmäksi tueksi organisaation henkilöstöhallinnon, josta he kokivat saaneensa arvokasta tukea tilanteiden ratkaisemiseen.

Kehityskeskusteluihin liittyen kävi ilmi, että osa vastaajista ei koe organisaation nykyistä kehityskeskustelumallia toimivaksi. Koska kaikkien vastaajien haastatteluissa kehityskeskustelut eivät tulleet esille, voi malli kuitenkin vaihdella yksiköittäin. Esimerkiksi erään vastaajan mielestä selkeämpi malli voisi helpottaa etätöiden johtamista.

On täällä muun muassa kehityskeskustelumalli mut se on silleen vähä hassu et työntekijä kutsuu sen eikä työnantaja. Et ei oo sellasta selkeätä runkoo siinä vaan joillain voi mennä sit pitkäki aika ilman keskustelua. Ku ois se selkeä runko ja malli millä tehdä säännöllisesti nää ni etätöitäki olis helpompi johtaa ja tietyllä tapaa seurata.

5.5 Organisaation tuen merkitys hybridityön johtamisessa

Haastattelussa kysyttiin organisaation tukeen liittyen kahta asiaa: miten organisaatio on tukenut esihenkilöitä hybridityön johtamiseen liittyvissä haasteissa ja miten se voisi antaa tukea niihin vielä paremmin. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että suurin organisaation antama tuki on tullut organisaation henkilöstöhallinnolta, josta he kertoivat saaneensa apua ongelmatilanteisiin, alisuoriutumiseen liittyviin haasteisiin, koko organisaatiota koskevien etätöiden käytäntöjen selventämiseen sekä monenlaisiin yksittäisiin tilanteisiin, joihin he ovat tukea kaivanneet.

No paljon hyviä työkaluja ja mä koen, että esimerkiks mejän HR-päällikkö on tosi hyvä, et on semmonen osallistuva ja kuunteleva ja ratkasukeskeinen. Mä oon saanu tosi paljon tukea sieltä.

Oon saanu tosi paljon tukea HR:ltä ja omalta esimieheltä. Tosi matalalla kynnyksellä pystyisin olla yhteydessä niin ku pienistäki ongelmista. Joskus joutuu pyytää apua ja mä saan sitä aina ku mä tarviin.

Lisää tukea kaivattiin erityisesti poikkeustilanteisiin ja tavallisiin esihenkilön kohtaamiin haasteisiin, jotka eivät suoraan liittyneet hybridityöhön vaan johtamiseen yleisesti. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi yhteisten sääntöjen noudattamatta jättäminen ja työntekijän päihdeongelmat. Osa vastaajista toivoi myös saavansa käyttöönsä uusia järjestelmiä, joiden kautta esimerkiksi suorituksen seuraaminen olisi helpompaa.

No työnantajan kannalta ne mun tarpeet olis enemmän just niin ku ohjelmistojen suhteen et sais enemmän sitä dataa siitä suoriutumisesta.

Myös perehdyttämiseen kaivattiin uusia työkaluja, jotka olisivat koko organisaation laajuisia. Moni koki, että esihenkilön työhön kuuluu paljon muistettavia asioita, ja jokin ohjeellinen työkalu voisi helpottaa ja tuoda rakennetta henkilöstön johtamiseen. Selkeän ja yhtenäisen perehdytysohjelman avulla organisaatio voi säästää paljonkin rahaa, sillä laadukas perehdytys lyhentää aikaa, joka työn oppimiseen kuluu (Liski, Horn & Villanen 2007).

Vois olla ihan tietynlainen selkee perehdyttämiskoulutusohjelma ihan myös sen koko työsuhteen elinkaaren ajan. Et ois se Tervetuloa taloon, sit ois ihan tietyin väliajoin sekä työntekijöille että esimiehille koulutusta. Ois semmosia tiettyjä vaikka esimiesten foorumeja, että kesä lähestyy, oletko sopinut lomajutut työntekijöiden kanssa. Ois niinku vuosikello plus sitte työntekijän elinkaari. Se vois aika paljon helpottaa etätyötä. Se kertoo tietyistä asioista et mitä tulis muistaa siinä omassa työsuhteessa. Ois tämmöstä ennalta ohjattua toimintaa. Ja kun me tiimipalavereissakin nähään hybridityön aikana niin harvoin, niin muistais ottaa niitä asioita esille.

Lisäksi tukea kaivattiin myös koulutuksen muodossa. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilötyöhön liittyvää koulutusta ei ole riittävästi, ja osa koki myös perehdytyksen olleen jossain määrin puutteellinen.

Sparrailuapua kyl saa aina, isompaa tukea sais olla enemmänkin jotain yhteisiä istuntoja tai muuta missä vois käydä tilanteita läpi. Johtamiskoulutukset on kans jääneet vähän taka-alalle, niitä vois olla enemmänki.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Haastatteluaineiston perusteella oli tarkoitus selvittää, minkälaisia haasteita case-organisaatioissa työskentelevät esihenkilöt ovat kokeneet hybridityön johtamisessa. Aineistoa koodatessa haasteet pystyttiin jakamaan kolmeen pääluokkaan: Itseohjautuvuuden vaihtelevuus,

vuorovaikutus ja suorituksen johtaminen. Itseohjautuvuuden haasteet liittyivät erityisesti luottamukseen ja tehokkuuteen, joten siihen liittyvät ongelmat voidaan kytkeä suoraan myös suorituksen johtamiseen. Näin voidaan todeta, että merkittävimmät haasteet hybridityön johtamisessa liittyvät siis vuorovaikutukseen ja suorituksen johtamiseen.

Alla olevassa taulukossa 3 on esitetty tutkimuksen tuloksista havaitut keskeisimmät haasteet ja kehittämisehdotukset niiden ratkaisemiseksi.

Hybridityön aiheuttamat haasteet	Miten organisaatio voi tukea?
<p>Vuorovaikutuksen määrä vähenee ja keskustelu ei ole samanlaista</p>	<p>Virtuaaliset kahvitaumat, joissa voi keskustella vapaasti kollegoiden kanssa</p> <p>Yhteisiä sosiaalisia kanavia, kuten Slack tai Google Hangouts</p>
<p>Suorituksen johtamisen mittarit ovat puutteellisia ja johtamisjärjestelmä ei ole riittävästi selkeä</p>	<p>Yksikkökohtaiset tulostavoitteet ja sen mukainen palkkiomalli</p> <p>Käyttöön järjestelmät, joista saa riittävästi dataa yksilöiden ja tiimien suorituksen johtamiseen</p> <p>Tavoitteiden mittaaminen suorituskykymitareilla ja tavoite- ja avainlopputulostavoitteilla, SMART-malli</p> <p>Kehityskeskustelut säännölliseksi osaksi johtamisjärjestelmää</p>

Taulukko 3: Keskeisimmät hybridityön aiheuttamat haasteet ja niiden ratkaisut.

Vuorovaikutuksen haasteet liittyivät erityisesti siihen, että vapaa keskustelu vähenee etätyön myötä ja toisaalta etäyhteyksin käyty keskustelu ei ole samanlaista varsinkaan silloin, kun keskustelua käydään isommassa ryhmässä. Esimerkiksi verkkopalveluorganisaatio GitLabin ratkaisu voisi toimia myös case-organisaation kontekstissa: organisaatiolla on käytäntönä

virtuaaliset kahvitaumat, joissa pääsee keskustelemaan vapaasti muiden kollegoiden kanssa. Lisäksi heillä on käytössä sosiaalisia kanavia, kuten Slack ja Google Hangouts, joilla pystytään simuloimaan käytäväkeskusteluja ja nopeita vuorovaikutustilanteita, joita etätöissä on normaalisti vähemmän. (Dahik, ym. 2020.) Tällaisen ratkaisun avulla myös case-organisaatio voisi lisätä vuorovaikutusta myös hybridityöhön. Erityisesti tästä olisi apua henkilöille, jotka tarvitsevat työssään sparrausta ja vertaistukea.

Suorituksen johtamiseen liittyen oli haastateltavillakin erilaisia ideoita. Haastatteluissa tuli esille erityisesti tarve selkeälle suorituksen johtamisen mallille, jossa on kannustimet mukana. Case-organisaation monialaisuuden huomioon ottaen koko organisaation laajuisen suorituksen johtamisen mallin laatiminen olisi haastavaa, sillä yksiköittäin tehtävä työ on varsin vaihtelevaa. Organisaatiossa voisi kuitenkin laatia esimerkiksi yksikkökohtaisen tulostavoitteen, johon voisi sitoa palkkiomallin esimerkiksi tietyn tuloksen tai katteen toteutuessa.

Toisaalta suorituksen johtamiseen tarvitaan myös kattavat järjestelmät, joista saa tarpeeksi dataa yksittäisten henkilöiden suoriutumisesta. Näin voidaan selvittää sekä mahdollinen alisuoriutuminen että palkitsemisen arvoiset työsuoritukset. Jotta suoritusta voidaan johtaa, tarvitsee kunkin yksikön esihenkilön laatia ensin tavoitteet, joiden valossa suoritusta voidaan mitata (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014).

Tavoitteiden mittaamiseen yksiköittäin voidaan ottaa käyttöön sekä suorituskykymittareita (KPI, key performance indicator) että tavoite- ja avainlopputulostavoitteita (OKR, objective and key results). Suorituskykymittareiden avulla mitataan sitä, mitä organisaatio tekee ja miten menestyksekkäästi. OKR-mittareiden avulla puolestaan mitataan tavoitteita ja niiden tärkeimpiä tuloksia. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019.) Niiden avulla case-organisaatiossa pystyttäisiin mittaamaan sekä tiimi- että yksilökohtaisia tavoitteita ja sen myötä johtamaan suoritusta.

Tavoitteiden laatimiseen on laadittu esimerkiksi SMART-malli (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound). Sen mukaan tavoitteiden tulisi olla siis selkeästi määritettyjä, mitattavissa olevia, aikasidonnaisia, realistisia ja relevantteja liiketoiminnan tavoitteiden näkökulmasta. Oikeanlaisia tavoitteita asettamalla voidaan varmistaa, että työt pystytään suunnittelemaan ja aikatauluttamaan paremmin, mikä puolestaan johtaa tehokkaampaan työnteokseen. (Kiwert & Walecka 2022.)

Suorituksen johtamiseen liittyen organisaatio voisi uudistaa myös kehityskeskustelumalliaan. Vaikka kehityskeskusteluiden pääpaino olisikin suorituksen johtamisessa, voidaan samalla selvittää myös työntekijän hyvinvointiin ja motivaatioon liittyviä tekijöitä. Case-organisaation kokoisessa organisaatiossa kehityskeskustelun tulisi olla osa systemaattista johtamisjärjestelmää. Siinä tulisi korostua erityisesti alaisen näkökulma ja kehittyminen, ja keskustelu olisi hyvä käydä 1-2 kertaa vuodessa. (Aarnikoivu 2016.)

Näiden muutamien kehittämistoimenpiteiden avulla case-organisaation esihenkilöt pystyvät johtamaan hybridityötä datapohjaisemmin, strukturoidummin ja tehokkaammin. Esihenkilöt saivat käyttöönsä työkaluja ja toimintamalleja, ja samalla johtamisen käytännöt tulisivat koko organisaatiossa yhtenäisemmiksi.

Lähteet

Painetut

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2013. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Alasalmi, J., Busk, H., Holappa, V., Huovari, J., Härmälä, V., Kotavaara, O., Lehtonen, O., Muilu, T., Rusanen, J. & Vihinen, H. 2020. Työn ja työvoiman alueellinen liikkuvuus ja monipaikkainen väestö. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:12. Viitattu 5.3.2023. https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/545663/VNTEAS_2020_12.pdf?sequence=1

Algahtani, A. 2014. Are Leadership and Management Different? A Review. Journal of Management Policies and Practices September 2014, Vol. 2, No. 3, pp. 71-82. Viitattu 9.2.2023. <http://dx.doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>

Berg, M. & Karlsen, J. 2016. A study of coaching leadership style practice in projects. Management Research Review: MRN; Patrington. Vol. 39, Iss. 9, 1122-1142. Viitattu 5.5.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/study-coaching-leadership-style-practice-projects/docview/1826809535/se-2?accountid=12003>

Corso, T., Allegri, T., Bhebhe, N., Van Velzen, M. & Poulsen, S. 2023. Employee Perspectives on Leadership Communication in the Shift to New Ways of Working. ResearchGate. Viitattu 5.5.2023. https://www.researchgate.net/publication/369031976_Employee_Perspectives_on_Leadership_Communication_in_the_Shift_to_New_Ways_of_Working

Dahik, A., Lovich, D, Kreafler, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L. & Wenstrup, J. 2020. What 12,000 employees have to say about the future of remote work. Boston Consulting Group. Viitattu 9.4.2023. <http://www.g20ys.org/upload/auto/7139c0b4e3d35d31fe4c92c7347aec3422b64164.pdf>

- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, 227-268. Viitattu 19.2.2023. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. E-kirja. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. E-kirja. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.
- Haukkala, T. 2011. Monipaikkaisuus - ilmiö ja tulevaisuus. Sitran selvityksiä 54. Viitattu 22.1.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/monipaikkaisuus/>
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hyrkkänen, U., Koroma, J., Muukkonen, H., Ojalehto, M., Rautio, M. & Vartiainen, M. 2011. Mobiilin työn työolojen ja työkuormituksen arviointikonsepti. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 103. Viitattu 5.3.2023. https://www.researchgate.net/profile/Johanna-Koroma/publication/322203082_MOBIILIN_TYON_TYOLOJEN_JA_TYOKUORMITUKSEN_ARVIOINTIKONSEPTI_OPPIMATERIAALEJA_PUHEENVUOROJA_RAPORTTEJA_103_TUTKIMUKSIA/links/5a4b4185458515f6b05bb23b/MOBIILIN-TYOeN-TYOeOLOJEN-JA-TYOeKUORMITUKSEN-ARVIOINTIKONSEPTI-OPPIMATERIAALEJA-PUHEENVUOROJA-RAPORTTEJA-103-TUTKIMUKSIA.pdf
- Juhila, K. 2023. Koodaaminen. Tietoarkisto. Viitattu 18.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. *Ekonomia-sarja*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, Pekka T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Viro: Printon.

- Kiander, T. & Onnismaa, J. 2021. Missä olemme ja mitä muistamme, kun olemme etänä? Aikuiskasvatus, Vol. 41 Nro 3. Viitattu 8.5.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.111584>
- Kiwert, K. & Walecka, A. 2022. Challenges and problems of hybrid work: employee's perspective. Journal of Management and Financial Sciences. Volume XV, Issue 45, pp. 27-48. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.33119/JMFS.2022.45.2>
- Kotimaisten kielten keskus 2023. Nyt. Asiantuntijoiden kirjoituksia ajankohtaisista kielikysymyksistä. Viitattu 4.2.2023. https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksia_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/sanojen_alkuperasta_a-i/hybridi
- Kropp, B., Cambon, A. & Clark, S. 2022. Hybrid Workplace: The Insights You Need From Harvard Business Review. Harvard Business Review. E-kirja. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarja. E-kirja. Helsinki: KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Viro: Meedia Zone.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Laurea-ammattikorkeakoulu 2023. Projektit ja opinnäytetyöt. Viitattu 18.2.2023. <https://www.laurea.fi/tyoelamapalvelut/projektit-ja-opinnaytetyot/>
- Leskinen, T. 2022. Etätyö lisääntyi useimmilla toimialoilla, maakunnissa palattiin lähityöhön. Tilastokeskus. Viitattu 4.2.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/etatyo-lisaantyi-useimmilla-toimialoilla-maakunnissa-palattiin-lahityohon/>
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas: Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - OR-BITS. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-046-4>
- Maccoby, M. 2000. Understanding the difference between management and leadership. Research Technology Management. Arlington. Vol. 43, Iss. 1, 57-59. Viitattu 5.5.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/understanding-difference-between-management/docview/213806162/se-2?accountid=12003>

- Maijala, R., Eloranta, S. & Ikonen, T. 2020. Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Sosiaalislääketieteellinen Aikakauslehti. Vol. 57, Nro 1. Viitattu 5.5.2023. <https://doi.org/10.23990/sa.78049>
- Makkonen-Craig, H. 2021. etätyö, lähityö ja läsnätyö. Sananen 4/2021. Kielikello - Kielenhuollon tiedotuslehti. Viitattu 22.1.2023. <https://www.kielikello.fi/-/et%C3%A4ty%C3%B6-l%C3%A4hity%C3%B6-ja-l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2014, 3. E-kirja. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta 2014.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti - opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Viitattu 13.2.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-494-0>
- Ranto, T. 2019. Johtajuus murroksessa. Suomen Yrittäjäopisto. Viitattu 19.2.2023. <https://www.syo.fi/johtajuus-murroksessa/>
- Russell, R. 2000. The role of values in servant leadership. Leadership & Organization Development Journal. Bradrod. Vol. 22, Iss. 2. Viitattu 5.5.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-values-servant-leadership/docview/226915965/se-2?accountid=12003>
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Schein, P. & Schein, E. 2016. Organizational Culture and Leadership. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated.

Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 26 (2007): 3. Viitattu 5.5.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379/58936>

Tabor-Blazewicz, J. The challenges of HR departments in hybrid work conditions. Silesian University of Technology Publishing House. Viitattu 5.5.2023. <https://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.38>

Tilastokeskus 2023. Etätyö. Viitattu 3.2.2023. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Tuomaala, H., Ruosteenoja, J. & Uhari-Pakkalin, M. 2022. Moderni johtajuus - Onko johtaminen murroksessa ja mitä on hyvä johtajuus? S-ryhmä. Viitattu 19.2.2023. <https://s-ryhma.fi/blogi/moderni-johtajuus-onko-johtaminen-murroksessa-ja-m/14TsZlxoGomvtYBG4a4AjT>

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas - Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. Viitattu 5.3.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 5.3.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja - 2022:46. Viitattu 22.1.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5>

Työterveyslaitos 2022. Kuormitus ajaa etätyöhön - hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle. Työterveyslaitoksen mediatiedote 24.05.2022. Viitattu 3.2.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kuormitus-ajaa-etatyojon-hyva-johtaminen-ja-yhteenkuuluvuus-vetavat-tyopaikalle>

Työterveyslaitos 2023. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 19.1.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutkija kehittä. E-kirja. Päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, Vol. 19, Nro 3. Viitattu 8.5.2023. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>

Westcott, Russ. 2014. Leadership Challenges. The Journal for Quality and Participation, Vol. 37, Iss. 1. Viitattu 12.2.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-challenges/docview/1498365345/se-2?accountid=12003>

Kuviot

Kuvio 1: Kotoa tehdyn työn määrä kokonaistyöaikaan nähden, osuus työllisistä prosentteina (Leskinen 2022).	13
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Monipaikkaisen työn edut ja haitat (mukaillen Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016).	10
Taulukko 2: Esihenkilön tehtävät (mukaillen Kauhanen 2018).	18
Taulukko 3: Keskeisimmät hybridityön aiheuttamat haasteet ja niiden ratkaisut.	35

Liitteet

Liite 1: Haastatteluajataulu	46
Liite 2: Haastattelussa käytettyjä kysymyksiä	47

Liite 1: Haastattelu aikataulu

Päivämäärä	Kellonaika	Nimi	Haastattelutapa	Kesto
27.3.2023	09:00-10:00	Haastattelu 1	Organisaation toimipisteessä	47 min 14 sek
27.3.2023	10:00-11:00	Haastattelu 2	Organisaation toimipisteessä	51 min 6 sek
27.3.2023	11:00-12:00	Haastattelu 3	Organisaation toimipisteessä	44 min 53 sek
27.3.2023	13:00-14:00	Haastattelu 4	Organisaation toimipisteessä	41 min 1 sek
27.3.2023	14:00-15:00	Haastattelu 5	Organisaation toimipisteessä	35 min 42 sek
27.3.2023	15:00-16:00	Haastattelu 6	Organisaation toimipisteessä	32 min 11 sek
28.3.2023	10:30-11:30	Haastattelu 7	Teams-yhteyden välityksellä	Peruttu

Liite 2: Haastattelussa käytettyjä kysymyksiä

Minkälaisia haasteita olet kokenut ihmisten johtamisessa?
Liittyykö etätöön johtamiseen joitakin erityisiä haasteita?
Miten pyrit ratkaisemaan näitä kohtaamiasi haasteita?
Minkälaisia haasteita olet itse kokenut hybridityötä tehdessäsi?
Miten organisaatio on tukenut sinua näissä haasteissa?
Miten organisaatio voisi tukea paremmin hybridityön johtamiseen liittyvissä haasteissa?
Minkälaisia johtamisen keinoja tai työkaluja käytät hybridijohtamisessa?
Minkälaiset tekijät vaikuttavat hybridijohtamiseen?
Minkälaiset asiat muuttuvat, kun työtä tehdään etänä vs. toimistolla?
Miten ylläpidät vuorovaikutussuhteita etäyhteyksien avulla?