



Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiskokemus hybridi-työssä

Viivi Röppänen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Viivi Röppänen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiskokemus hybridityössä
Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiskokemusta hybridityössä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa hybridityössä. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantosopimuksella finanssialalla toimivan kohdeyrityksen kanssa.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin hybridityön erilaisia toteutustapoja sekä haasteita ja mahdollisuuksia hybridityön johtamisessa. Lisäksi käsiteltiin työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamista hybridityön kontekstissa. Työhyvinvointia lähestyttiin psykologisen työhyvinvoinnin kautta tunneperäisen työhyvinvoinnin mallin kautta. Lisäksi esiteltiin työn tuunaamisen mallia, joka perustuu työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaan. Yhteisöllisyyden johtamista hybridityössä käsiteltiin SCARF-mallia hyödyntäen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena kevään 2024 aikana. Aineistonkeruutapana käytettiin haastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta kohdeyrityksessä toimivaa esihenkilöä, joiden päivittäiseen työhön liittyi keskeisesti hybridityön johtaminen. Haastattelut analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia apuna käyttäen. Pää- ja alateemat muodostettiin aineistolähtöisesti, mutta tulosten esittelyvaiheessa ne linkitettiin teoriaan. Analysoinnissa esiin nousi neljä pääteemaa, jotka olivat vapaus, tukeminen, vuorovaikutus ja hyvinvointi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista tuli ilmi, että yleisesti esihenkilöt kokivat hybridityön hyvänä asiana niin johtamisen, kuin oman työhyvinvointinsa kannalta. Hybridityön koetaan tuovan vapautta sekä esihenkilöiden että työntekijöiden arkeen. Liian tiukkaan rajattua hybridityömallia ei pidetty hyvänä asiana. Yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon hybridityössä koettiin vaativan etenkin hyvää keskinäistä luottamusta alaisten kanssa sekä avointa keskusteluilmapiiriä. Lisäksi esihenkilöiden tuella oli iso merkitys. Haasteita hybridityön johtamisessa esihenkilöt kokivat sujuvan kommunikaation ja motivaatiohaasteiden kanssa. Toisaalta osa koki hybridityön tuovan uusia mahdollisuuksia sujuvampaan kommunikaatioon, sillä sähköisissä kommunikointikanavissa keskeytyksiä työhön ei tule yhtä usein, kun toimistolla. Haasteena oman työhyvinvointinsa kannalta osa esihenkilöistä koki riittämättömyyden tunteen, kun ei pystynyt olla fyysisesti läsnä alaisten arjessa tarpeeksi usein. Esihenkilöiden työhyvinvointia edisti kollegoilta saatu tuki.</p> <p>Jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia esihenkilöiden työhyvinvoinnista hybridityössä oli vaikea löytää. Siksi jatkotutkimusehdotuksena aiheesta olisi hyvä tehdä tutkimusta, sillä toimivan organisaation kannalta esihenkilöiden työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys. Esihenkilöiden työhyvinvointia voitaisiin tutkia erilaisissa hybridityötä hyödyntävissä asiantuntijaorganisaatioissa ja verrata, miten yrityksessä käytössä oleva hybridityömalli vaikuttaa esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukseen.</p>
Asiasanat hybridityö, johtaminen, työhyvinvointi, yhteisöllisyys

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	2
1.3	Työn rakenne	3
2	Hybridityö	4
2.1	Hybridityön käsite	4
2.2	Hybridityön muodot	5
2.3	Haasteet ja mahdollisuudet hybridityön johtamisessa.....	8
3	Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtaminen	11
3.1	Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden määritelmät.....	11
3.2	Tunneperäinen työhyvinvointi	12
3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen ja esihenkilön työhyvinvointi hybridityössä	14
3.4	Yhteisöllisyyden johtaminen hybridityössä.....	17
4	Tutkimuksen toteutus	21
4.1	Tutkimuksen taustatiedot.....	21
4.2	Aineistonkeruu ja haastattelukysymykset	21
4.3	Haastatteluaineiston käsittely ja sisällönanalyysi	24
5	Tutkimustulokset	29
5.1	Vapautta tuova hybridityö	29
5.2	Vuorovaikutus ja tukeminen hybridityön johtamisessa.....	31
5.3	Hyvinvointi hybridityössä	34
6	Pohdinta	37
6.1	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	37
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	38
6.3	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	41
6.4	Opinnäytetyöprosessi.....	41
	Lähteet.....	43
	Liitteet	47
	Liite 1. Tutkimustiedote.....	47
	Liite 2. Suostumuslomake	48
	Liite 3. Haastattelukysymykset	49

1 Johdanto

Hybridityö on viime vuosina yleistynyt työnteon malli, joka yhdistää lähi- ja etätöitä. Isoin sysäys hybridityöhön siirtymiselle tapahtui vuonna 2020, kun koronapandemia pakotti ihmiset siirtymään lähes yhdessä yössä etätöihin. Äkinäinen muutos saatettiin kokea alussa hankalaksi, mutta etätöiden jatkuessa siitä alkoikin tulla uusi normaali. Koronapandemian väistyttyä monet yritykset alkoivat miettimään työnteon malliaan uudestaan ja monessa yrityksessä päädyttiin hybridityöhön, jonka tarkoituksena on tehdä työ siellä, missä se kulloinkin parhaiten sujuu. Uusi työnteon malli vaatii ja vaatii edelleen johtajilta ja esihenkilöiltä uusien johtamistapojen omaksumista. Monet esihenkilöt varmasti miettivät, miten etenkin yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia voi ylläpitää ja edistää hybridityössä, kun iso osa vuorovaikutuksesta tapahtuu etänä. Monipaikkaisuuden yleistyessä ja maailman edelleen kansainvälistyessä ollaan nykyään usein tilanteessa, jossa tiimi on jakautunut eri puolille Suomea tai jopa eri puolille maailmaa. Hyvän hybridijohtamisen peruspiirteet ovat hyvin samat, kun hyvän johtamisen yleisestikin. Hybridityön johtamisessa kuitenkin hyvän vuorovaikutuksen ja viestinnän rooli korostuu (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 12).

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Työterveyslaitos on julkaissut suomalaisten työhyvinvointia käsitteleviä Miten Suomi voi? -tutkimusjulkaisuja vuodesta 2020 lähtien. Viimeisimmän Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 28.2.2024) mukaan suomalaisten työhyvinvointi on heikentynyt. Jopa joka neljännellä suomalaisella on kohonnut riski sairastua työuupumukseen. Syitä työhyvinvoinnin laskuun ovat esimerkiksi työn voimavarojen heikentyminen ja sairaana työskentelyn kasvu. Etenkin esihenkilöt kokevat kuormitusta liiallisesta työn määrästä. Lisäksi esihenkilöiden kokemus yhteisöllisyydestä ja arvojen yhteensopivuudesta sekä omasta pystyvyydestä ovat heikentyneet. Hybridityön ja etätöiden vakiintumiseen liittyy paljon työhyvinvointiin ja työhön liittyviä uhkia, joissa riittää ratkottavaa. (Suutala ym. 28.2.2024.)

Idea tutkimuksen aiheeseen lähti omasta mielenkiinnostani selvittää esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamisesta hybridityöstä. Oman käsitykseni mukaan etenkin yhteisöllisyyttä on vaikeampaa ylläpitää, kun tiimin kesken kokoonnutaan harvoin samaan paikkaan. Myös työhyvinvoinnin johtamisessa on mielestäni omat haasteensa, sillä etänä johtaessa voi olla hankalampi havainnoida, miten alaisilla oikeasti menee. Yleisesti koen onnistuneen hybridityön johtamisen vaativan esihenkilöiltä paljon. Itse olen esihenkilönä kiinnostunut etenkin työhyvinvoinnista ja yhteisöllisyydestä, joten siksi niiden johtaminen valikoitui tarkemman rajauksen kohteeksi. Minua kiinnostaa myös, miten esihenkilöt ovat kokeneet oman työhyvinvointinsa hybridityössä ja etenkin, ovatko he kokeneet siinä jotain haasteita.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii finanssialalla toimiva kohdeyritys. Kohdeyritys toimii Suomessa ja sillä on noin tuhat työntekijää. Kohdeyrityksellä on yhteensä noin kymmenen toimipistettä, jotka ovat jakautuneet ympäri Suomen. Suurin osa kohdeyrityksen työntekijöistä tekee hybridityötä eli he yhdistävät työssään sekä etä- että lähityötä. Monilla kohdeyrityksen työntekijöillä oma tiimi on myös jakautunut usealle eri toimipisteelle. Huolimatta siitä, että tutkimuksella on toimeksiantaja, olen itse saanut valita tutkimuksen aiheen omiin kiinnostuksenkohteisiini pohjaten.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimusongelma opinnäytetyössä on, millainen on esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamisesta hybridityössä.

Jotta saadaan vastaus pääasialliseen tutkimusongelmaan, tarvitaan vastaukset seuraaviin alaongelmiin:

1. Mitä onnistumisia ja haasteita esihenkilöt ovat kokeneet hybridityön johtamisessa?
2. Miten yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää ja ylläpitää hybridityössä?
3. Miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa hybridityössä?

Opinnäytetyön aihepiirit ovat laajoja ja esimerkiksi työhyvinvointi pitää sisällään hyvin paljon eri asioita. Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia nimenomaan esihenkilöiden johtamiskokemusta työhyvinvoinnista ja yhteisöllisyydestä hybridityössä. Lisäksi tutkitaan esihenkilöiden omaa työhyvinvointia hybridityössä. Tutkimus on rajattu siis koskemaan hybridityötä ja lisäksi se tehdään esihenkilöiden näkökulmasta eli varsinaista henkilöstön kokemusta siinä ei käsitellä. Työhyvinvoinnin osuus on rajattu koskemaan henkistä hyvinvointia, joten fyysinen työhyvinvointi kuten ergonomia, on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössäni ovat hybridityö, työhyvinvointi ja yhteisöllisyys.

Opinnäytetyön tavoitteena on ennen kaikkea kehittää omaa ammattitaitoani esihenkilötyössä. Työskentelen itse kohdeyrityksessä esihenkilötyössä ja johdan hybridityötä tekevää tiimiä. Syventymällä opinnäytetyön aiheisiin syvällisesti, kartutan laajasti omaa tietoa opinnäytetyön aihepiireistä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on auttaa muita kohdeyrityksessä työskenteleviä esihenkilöitä tarkastelemaan omaa hybridijohtamistaan. Tutkimustuloksista esihenkilöt voivat saada hyviä vinkkejä, miten parantaa tiimin yhteisöllisyyttä hybridityössä ja miten tukea alaisten työhyvinvointia hybridityössä. Tutkimustulokset tuottavat myös tietoa kohdeyrityksen HR-osastolle siitä, miten esihenkilöitä voitaisiin tukea työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamisessa ja omassa työhyvinvoinnissaan.

1.3 Työn rakenne

Tämä tutkimus noudattaa perinteisen raportin rakennetta. Johdannossa avataan tutkimuksen taustaa, tavoitteita, rajausta, keskeisiä käsitteitä ja työn rakennetta. Tietoperusta koostuu kahdesta pääluvusta. Luvussa kaksi käsitellään hybridityötä yleisesti sen ominaisuuksien kautta. Lisäksi tässä luvussa käsitellään myös hybridityön johtamista ylätasolla ja sen johtamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Luvussa kolme perehdytään työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiseen hybridityössä sekä esihenkilön omaa työhyvinvointiin hybridityössä.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen sisältö ja taustatiedot sekä haastattelukysymykset ja haastatteluaineiston käsittely. Luvussa viisi käsitellään tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä luvussa eli luvussa kuusi vastataan tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimustuloksia sekä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta ja käydään läpi jatkotutkimusehdotuksia.

Taulukossa 1. on kuvattu opinnäytetyön peittomatriisi, jossa avataan sitä, missä luvussa kuhunkin alakysymykseen on pyritty vastaamaan.

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
1. Mitä onnistumisia ja haasteita esihenkilöt ovat kokeneet hybridityön johtamisessa?	2.2, 2.3	5.1, 5.2, 5.3	6, 7
2. Miten yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää ja ylläpitää hybridityössä?	3.3, 3.4	5.2, 5.3	8, 9
3. Miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa hybridityössä?	3.3	5.2, 5.3	12, 13

2 Hybridityö

Tässä luvussa tarkastellaan hybridityötä ja sen ominaisuuksia, kuten erilaisia tapoja toteuttaa hybridityötä. Luvussa käsitellään myös ylätasolla hybridityön johtamista sekä sen johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Myöhemmin luvussa kolme perehdytään työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiseen hybridityössä sekä esihenkilön työhyvinvointiin hybridityössä.

2.1 Hybridityön käsite

Hybridityön käsite on toistaiseksi vakiintumaton ja sen sisältö ja toteutustapa voivat vaihdella eri yritysten välillä paljonkin. Lähtökohtaisesti sillä tarkoitetaan yhdistelmää etätyön ja toimistolla tehtävän lähityön välillä. Tässä tutkimuksessa etätyöstä puhuttaessa viitataan työhön, jota tehdään työnantajan toimitilojen ulkopuolella ja lähityöllä viitataan puolestaan työnantajan toimitiloissa tehtävään työhön. Monet yritykset eivät rajoita etätyötä vain kotiin, vaan etätyötä on mahdollista tehdä esimerkiksi kahvilassa tai vapaa-ajan asunnolla. Jotkut yritykset tarjoavat jopa mahdollisuuden tehdä etätöitä ulkomailta käsin. Yleisesti hybridityön periaatteena onkin, että työ tehdään siellä, missä se parhaiten luonnistuu niin työntekijän kuin työnantajan kannalta (Akava 2019).

Hybridityö on viimeisten vuosien aikana nopeasti yleistynyt työelämässä. Ison sysäys tälle muutokselle oli vuonna 2020 alkanut koronaviruspandemia, joka pakotti yhdessä yössä ihmiset etätyöhön ja samalla laittoi yritykset tarkastelemaan omaa työnteon malliaan uudestaan. Hybridityötä on kuitenkin tehty jo ennen koronapandemiaa, ja Suomi on ollut hybridityön edelläkävijämaa jo ennen koronakriisiä. Digitalisaatiolla on ollut iso osuutensa siinä, että työn tekeminen on irtautunut ajasta ja paikasta etenkin asiantuntija- ja tietotyössä. Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen tulevaisuudessa edelleen tarjoaa mahdollisuuksia työskennellä entistä tehokkaammin ajasta ja paikasta riippumatta. (Työterveyslaitos s.a. a; Kuisma & Sauri 2021, 7.)

Hybridityön mahdollisuus on yrityksille keino erottua positiivisesti työnantajamarkkinoilla. Vuonna 2022 93 prosenttia piti etätyöskentelymahdollisuutta melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä kilpailutekijänä yrityksille. (Vuorela, Erkkilä & Kultanen 2022, 4.) Suomen Yrittäjien ja Kantarin (2023) teettämän työelämägallupin mukaan 47 prosenttia harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos työnantaja ei tarjoaisi mahdollisuutta tehdä osaa viikosta etätyötä. Jopa 37 prosenttia haluaa työskennellä viikosta vähintään neljä päivää etänä (Vuorela ym. 2022, 4). Vuonna 2023 98 prosenttia halusi työskennellä etänä, edes osan viikosta, koko loppu uransa ajan (Buffer 2023). Jos yritykset siis haluavat pitää parhaat tekijät itsellään, on niiden tarjottava mahdollisuus tehdä työtä paikasta riippumatta. Hybridityön johtaminen vaatii selkeitä vastuunjakoja, tavoitteita ja toimintatapoja (Eklund ym. 2021, 12). Etenkin työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiseen hybridityö tuo omat haasteensa.

2.2 Hybridityön muodot

Hybridityö on sekoitus työpaikalla ja etänä tehtävää työtä. Käsite on lakea ja erilaisia yhdistelmiä etä- ja lähityöstä on paljon erilaisia. Monet yritykset eivät erikseen määritä hybridityön tekemiselle paikkaa eli työntekijät voivat työskennellä sieltä, missä se heillä parhaiten sujuu. Suomalaisista 26 prosenttia on esimerkiksi tehnyt etätöitä vapaa-ajan asunnoltaan ja se on monille etenkin kesäkuukausina mieluinen paikka tehdä etätöitä. (Suomen Yrittäjät & Kantar 2023, 7). Lähtökohtaisesti hybridityö tuo joustavuutta työntekijöiden työpäiviin, sillä etätöypäivinä työmatkoihin käytetty aika poistuu, joka puolestaan lisää vapaa-aikaa.

Hybridityötä on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin (taulukko 2). Yrityksen kannattaa panostaa oman hybridityömallinsa suunnitteluun ja kuunnella suunnittelussa työntekijöitään, sillä toimimaton hybridityömalli voi vähentää työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Hybridityössä pohjimmainen tarkoitus on, että se tuo esiin sekä etä- että lähityön parhaimmat puolet. (Eklund ym. 2021, 188.) Eklund ym. (2021, 185-187) ovat kuvanneet viisi erilaista karkeaa hahmotelmaa erilaisista hybridityömalleista, jotka esittävät, miten paljon hybridityö voi eri organisaatioiden välillä erota. Nämä ovat toimistokeskeinen hybridi, täysin joustava hybridityö, etätöyöystävällinen hybridi, ennustettava valinnanvapaus ja enimmäkseen etänä -malli.

Toimistokeskeisessä hybridissä suurin osa työstä tehdään toimistolla, mutta etätöihin voi olla mahdollisuus esimerkiksi yksi tai kaksi kertaa viikossa. Vaikka suurin osa työstä tehdään toimistolla, voi yritys tarjota työntekijöilleen joustoa esimerkiksi työajoissa. Haasteena toimistokeskeisessä hybridissä on se, ettei se tarjoa niin suurta mahdollisuutta tehdä työtä paikkariippumattomasti. (Eklund ym. 2021, 185.)

Täysin joustavassa hybridityössä puolestaan on täysin työntekijöiden itse päätettävissä, milloin he tulevat toimistolle ja milloin eivät. Malli tarjoaa paljon vapauksia työntekijöille. Toisaalta se haastaa koordinoitua, jos ei voida ikinä olla varmoja, milloin joku tulee toimistolle ja milloin ei. Täysin joustava hybridityö voi myös laittaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan, jos osa käy toimistolla lähes joka päivä ja osa ei melkein ikinä, jolloin etänä olijat voivat jäädä tiedon ulkopuolelle. (Eklund ym. 2021, 185-186.)

Etätöyöystävällisessä hybridimallissa on määritelty esimerkiksi yksi tai kaksi päivää viikossa, kun työntekijöiden pitää saapua toimistolle. Toisaalta voidaan sopia myös siitä, että jotkut tekevät lähes aina kaiken työn etänä. Tämä voi mahdollistaa sellaisten alan huippuammattilaisten palkkaamisen, jotka asuvat toisella paikkakunnalla. Etätöyöystävällisessä hybridimallissa on vastaavia ongelmia, kuin täysin joustavassa hybridityössä. Esihenkilöillä voi olla haastavaa huolehtia siitä, että

esimerkiksi viestintä ja tehtävänjako ovat tasapuolisia toimistolla ja etänä työskenteleville. (Eklund ym. 2021, 186.)

Ennustettavassa valinnanvapaudessa työntekijälle tarjotaan paletti, josta kukin voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon. Vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi täysi etätö, 1-2 päivää viikossa toimistolla tai kokonaan toimistolla. Tämä malli tuo parempaa ennustettavuutta, kun täysin joustava hybridityö. Mallissa on kuitenkin samat yhdenvertaisuusongelmat kuin kahdessa edellisessä mallissa. Etenkin, jos suurin osa johtajista työskentelee toimistolla ja työntekijä taas lähes pelkästään etänä. (Eklund ym. 2021, 186-187.)

Viimeinen malli on enimmäkseen etänä -malli, joka lähtee siitä lähtökohdasta, että työskennellään aina etänä. Tämä malli voi tuoda yritykselle esimerkiksi merkittäviä kustannussäästöjä toimitilakustannuksista, sillä toimitilojen koko voidaan suhteuttaa sen mukaan, että työntekijät työskentelevät pääasiassa etänä. Malli vaatii kuitenkin esihenkilöiltä paljon, sillä etenkin yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä voi olla vaikeaa rakentaa ja ylläpitää. (Eklund ym. 2021, 187.)

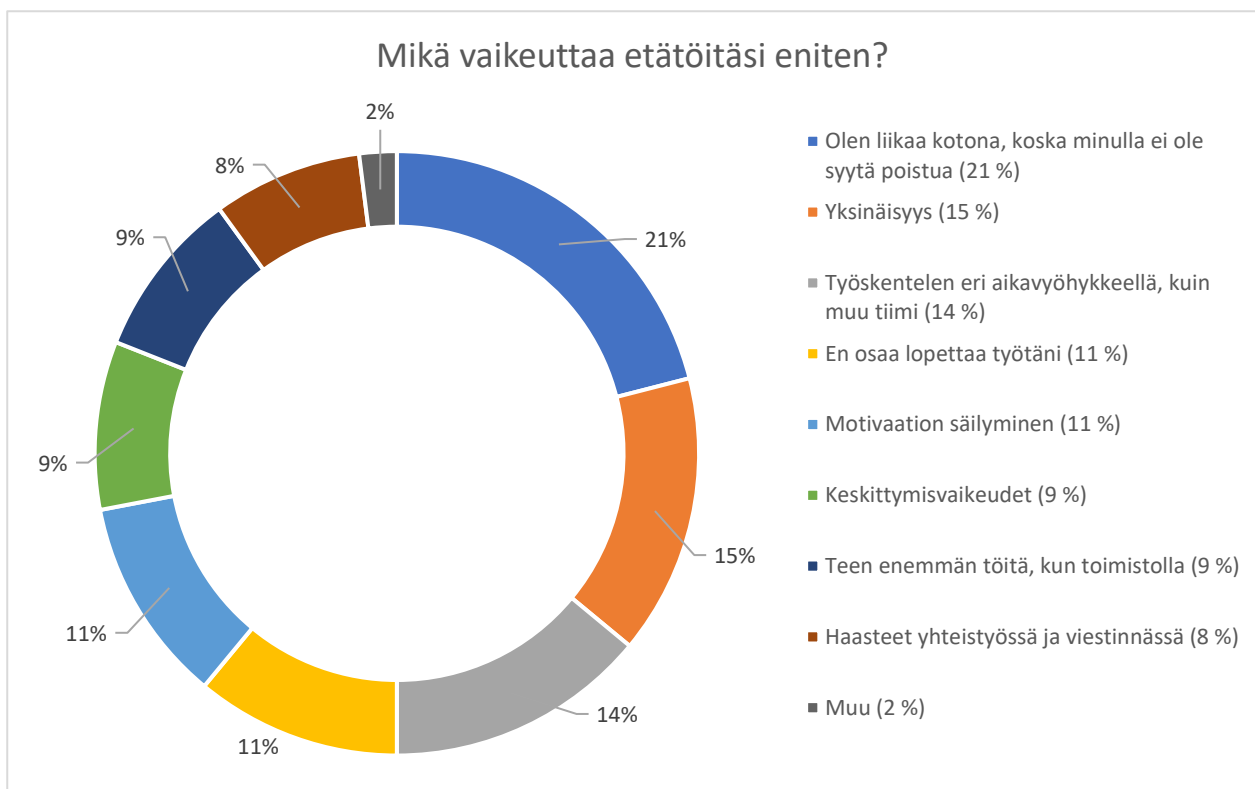
Taulukko 2. Hybridityön erilaiset toteutustavat (Eklund ym. 2021, 185-187)

	Toimisto- keskeinen hybridi	Täysin joustava hybridityö	Etätöystä- vällinen hyb- ridi	Ennustettava valinnanva- paus	Enimmäk- seen etänä -malli
Ominai- suudet	Suurin osa työstä toi- mistolla.	Työntekijöiden va- paasti päätettä- vissä.	1-2 päivää vii- kossa toimis- tolla.	Työntekijä valit- see sopivim- man vaihtoeh- don.	Lähtökoh- taisesti aina etänä.
Hyödyt	Jousto esim. työ- ajossa	Tarjoaa vapauksia	Mahdollisuus sopia, että te- kee suurim- man osan etänä.	Ennustettavuus	Kustannus- säästöjä esim. toimi- tiloissa
Haasteet	Ei kovin paikkariip- pumatonta	Työn koordinointi ja yhdenvertaisuus	Työn koordi- nointi ja yh- denvertaisuus	Työn koordi- nointi ja yhden- vertaisuus	Yhteenkuu- luvuuden tunne

Hybridityö vaatii yksilöltä hyvää itsensä johtamista ja kykyä huolehtia työn ja vapaa-ajan sopivasta tasapainosta. Toimivat tietoliikenneyhteydet ja tarvittavien järjestelmien toimiminen myös toimiston ulkopuolella ovat avainasemassa. Yksilön omien tietoteknisten taitojen tulee myös olla riittävät, jotta työskentely hybridityössä sujuu. Hybridityössä on kiinnitettävä erityistä huomiota työkykyyn, työssä jaksamiseen, turvallisuuteen ja työterveyteen. Jos näitä tekijöitä ei osata ottaa riittävällä ta-
solla huomioon ja huolehtia niistä, voivat ne johtaa työhyvinvoinnin menetykseen. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019, 11.) Kuitenkin, johtamisen ja organisaatiokulttuurin tukiessa hybridityötä riittävällä

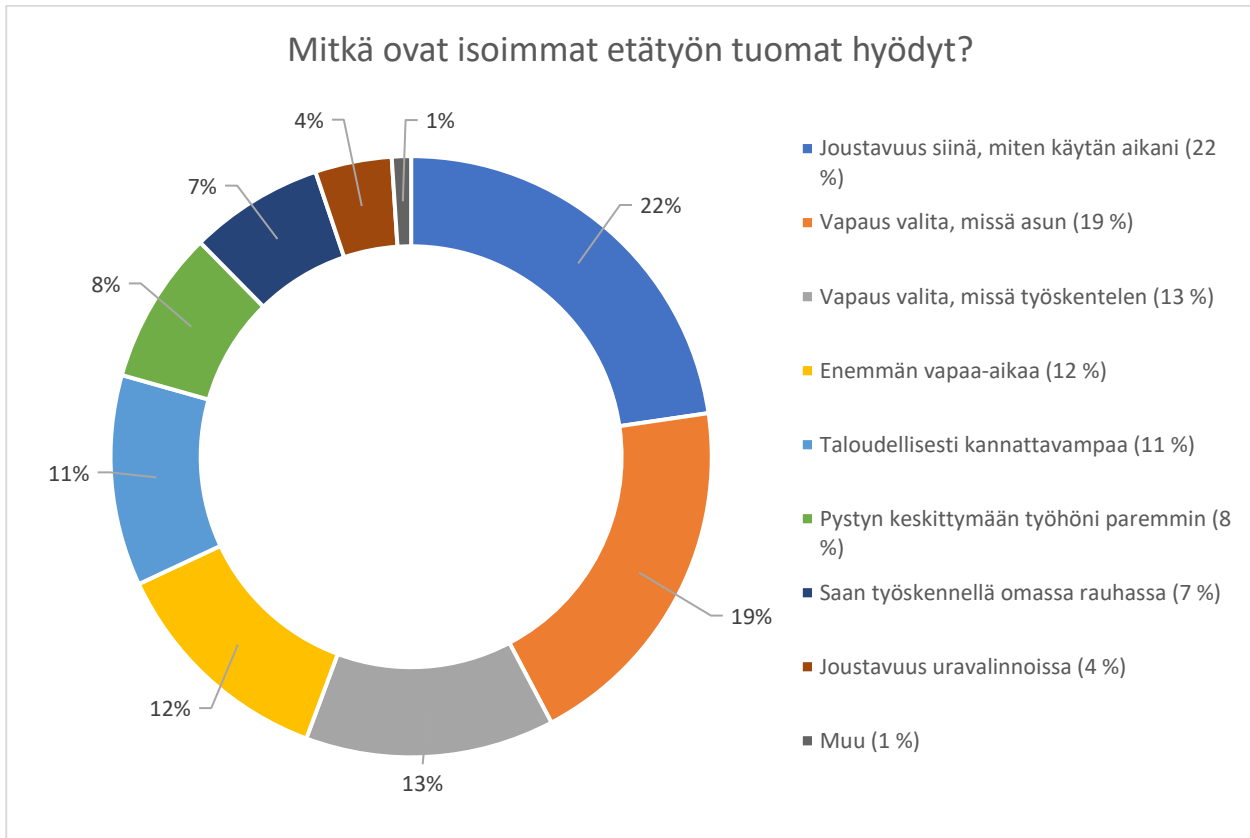
tavalla, organisaation tuottavuuden on mahdollista kasvaa ja työntekijät voivat hyvin (Suomala, Maunula & Hytönen 2023, 9).

Bufferin (2023) teettämän tutkimuksen mukaan yksilöiden suurimmat haasteet (vastaajista 21 prosenttia) etätöissä liittyivät siihen, että he olivat liikaa kotona, koska heillä ei ollut syytä poistua. Seuraavaksi suurimmiksi haasteiksi nimettiin yksinäisyys (15 prosenttia) ja se, että vastaajat työskentelivät eri aikavyöhykkeellä muun tiimin kanssa (14 prosenttia). Muita esiin nousseita haasteita olivat muun muassa keskittymisvaikeudet ja haasteet yhteistyössä ja viestinnässä. Kuvassa 1. on kuvattu tarkemmin yksilöiden etätöitä vaikeuttavia tekijöitä.



Kuva 1. Yksilön suurimmat haasteet etätöissä (Buffer 2023)

Samassa tutkimuksessa tarkasteltiin myös yksilön kokemia etätöiden tuomia hyötyjä. 22 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että joustavuus siinä, miten he käyttävät aikansa on etätöiden tuoma suurin hyöty. Toiseksi eniten vastauksia sai "vapaus valita, missä asun" (19 prosenttia) ja "vapaus valita, missä työskentelen" (13 prosenttia). Muita nimettyjä hyötyjä olivat esimerkiksi vapaa-ajan lisääntyminen, taloudellinen kannattavuus ja parempi keskittyminen omaan työhön. (Buffer 2023.) Kuvassa 2. on kuvattu tarkemmin etätöiden tuomia hyötyjä.



Kuva 2. Etätyön suurimmat hyödyt yksilölle (Buffer 2023)

Työntekijät kokevat usein hybridityössä pystyvän vaikuttaa omaan työhönsä joustavammin. Vuonna 2021 77 prosenttia koki johtaneensa itseään tehokkaasti hybridityössä. Hybridityö myös helpottaa muun elämän kuten harrastusten ja perheen sekä työn yhteensovittamista. 54 prosenttia koki olevansa hybridityössä pelkkää lähityötä aikaansaavempia. (Sweco 2021, 6.)

2.3 Haasteet ja mahdollisuudet hybridityön johtamisessa

Hybridityö on vielä toistaiseksi melko uusi käsite, joten myös tutkimukset sen johtamiseen liittyen ovat vielä alustavia. On todennäköistä, ettei kaikkia hybridityön tuomia mahdollisuuksia ole vielä pystytty tunnistamaan (Eklund ym. 2021, 25). Hybridityön johtaminen vaatii yritykseltä ja sen esihenkilöiltä kykyä johtaa ihmisiä paikkariippumattomasti niin, että yrityksen strategia ja arvot toteutuvat, yhteisöllisyyttä unohtamatta (Sweco 2021, 6). Onnistuakseen hybridityön johtamisessa esihenkilöt joutuvat kehittämään omia johtamistaitojaan ja omaksumaan uusia lähestymistapoja (Suomala ym. 2023, 10). Kuvassa 3. on kuvattu joitakin onnistuneen hybridityön edellytyksiä.



Kuva 3. Onnistuneen hybridityön edellytykset (mukaillen Eklund ym. 2021, 25)

Onnistuneen hybridityön avainedellytyksenä on hybridityötä tukeva johtaminen. Hybridityössä lähiesihenkilön ja työntekijöiden välillä tulee olla vahva luottamus. Työntekijän tuntee itsensä varmaksi siitä, mitä häneltä vaaditaan ja mikä hänen roolinsa ja työtehtävänsä ovat. Mikrojohtamisen riski kasvaa, mitä vähäisempi luottamus esihenkilöillä on työntekijöihin. Mikrojohtamisella tarkoitetaan pienimpiinkin yksityiskohtiin puuttuvaa johtamista. Se ei ole nykyaikainen tai tehokas tapa johtaa. Mikrojohtamisen on todettu lisäävän työntekijöiden stressiä ja heikentävän itseohjautuvuutta. Tätä kautta sillä on haitallisia vaikutuksia työntekijän työn hallinnan tunteeseen ja motivaatioon sekä lopulta myös työssä suoriutumisen tasoon. Vanhanaikainen, hierarkkiseen johtamismalliin perustuva johtamiskulttuuri ei toimi hybridityössä. (Eklund ym. 2021, 29-30.) Silti, Harvard Business Reviewissä (Parker, Knight & Keller 2020) julkaistun tutkimuksen mukaan osalla johtajista on vaikeaa luottaa työntekijöiden tekemiseen ilman tarpeeksi laajaa valvontaa. Jopa 38 prosenttia oli erittäin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että etätyötä tekevät suoriutuivat työstään lähityötä tekeviä huonommin. Noin 40 prosenttia johtajista arvioi oman itsevarmuutensa johtaa etätyötä heikoksi. Johtamiskulttuuri muuttuu siis hitaasti ja nämä edelleen vallitsevat kielteiset asenteet etätyötä kohtaan haastavat johtamiskäytänteiden muuttumista. (Parker ym. 2020; Eklund ym. 2021, 29.)

Hybridityö vaatii onnistuakseen myös toimivan työympäristön ja -välineet. On työnantajan vastuulla varmistua, että nämä ovat kunnossa. On tärkeää muistaa, että hybridityö ei ole erillinen työsuhtemuoto vaan ainoastaan tapa organisoida työtä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hybridityötä tekeviin sovelletaan samaa työlainsäädäntöä pienin poikkeuksin, kuin pelkkää lähityötä tekeviin. Vuodesta 2020 asti etätyö on huomioitu työaikalaisissa, jossa määritellään, että työaika on työhön

käytetty aika riippumatta siitä, missä työ tehdään. Myös etätöissä työnantaja on velvollinen järjestämään työajanseurannan, mutta toisaalta myös työntekijä on velvollinen käyttämään sitä. Työnantajan velvollisuus huolehtia työturvallisuudesta, työterveydestä ja työsuojelusta pätevät myös hybridityötä tehdessä. (Eklund ym. 2021, 30-32.) Tutkimuksen luvussa kolme käsitellään tarkemmin henkisen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä asioita hybridityössä.

Hybridityöskentelyssä tarvitaan toimivat ja riittävän laadukkaat tekniset työvälineet. Näiden lisäksi hybridityötä tekevällä täytyy olla taitoa käyttää tätä tekniikkaa riittävän laajasti. Ongelmat järjestelmien toimivuudessa tai esimerkiksi tietoteknisen laitteen rikkoutuminen haastavat hybridityötä. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että tällaisiin tilanteisiin on selkeät toimintaohjeet. Esihenkilön tulee myös huomioida työntekijöiden erilaiset lähtökohdat ja valmiudet käyttää tietotekniikkaa. Vanhempi, tietotekniikan kanssa tuntemattomampi työntekijä tarvitsee todennäköisesti erilaista tukea ja koulutusta, kuin koko elämänsä tietokoneiden ja älylaitteiden kanssa toiminut nuorempi työntekijä. Myös työpaikan yhteisöllisyyden kannalta on tärkeää, että hybridityötä tekevillä on riittävän laaja järjestelmäosaaminen, kun suurin osa työyhteisön välisestä kommunikoinnista käydään erilaisten sovellusten välityksellä. (Eklund ym. 2021, 36-37.) Yhteisöllisyyden johtamista hybridityössä käsitellään tarkemmin luvussa kolme.

Hybridityössä korostuvat yksilön itsensä johtamisen taito sekä monet muut työtaidot, joita toisaalta tarvitaan myös pelkässä lähityössä. Onnistunut hybridityö vaatii yksilöltä monipuolisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisutaitoja, kykyä hankkia informaatiota sekä oppimis- ja muuttotaitoja. Itsensä johtaminen vaatii aloitekykyä itsenäiseen työskentelyyn, priorisointikykyä, pitkäjänteisyyttä suorittaa tehtävät loppuun laadukkaasti ja oma-aloitteisuutta esimerkiksi yhteydenpitoon. Esihenkilöiden tarvitsee luottaa työntekijöidensä itseohjautuvuuteen ja tukea sitä. Esihenkilöiltä vaaditaan lisäksi selkeää vastuunjakoja ja kykyä seurata, että tehtävät tiimissä etenevät sovitun mukaisesti. (Eklund ym. 2021 40-42; Kuisma & Sauri 2021, 13.)

Hyvin toteutettuna hybridityöstä hyötyvät sekä yritys että sen työntekijät. Työntekijöille se lisää joustavuutta esimerkiksi vähentämällä työmatkoihin käytettyä aikaa ja tekemällä työstä paikkariippumatonta. Yritykselle se puolestaan antaa esimerkiksi mahdollisuuden suunnitella toimitilojaan enemmän tarkoituksenmukaisiksi. Tulevaisuuden työelämässä hybridityö on enemmän sääntö kuin poikkeus, joten on sekä yrityksen että sen työntekijöiden hyöty, että hybridityön organisointiin ja johtamiseen panostetaan. (Sweco 2021, 5, 19.) Perustana onnistuneelle hybridityölle on työnantajan ja työntekijän välinen luottamus.

3 Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtaminen

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamista. Aiheisiin perehdytään ylätasolla, mutta etenkin hybridityön kontekstin kautta. Luvun alussa määritellään työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden käsitteitä. Sen jälkeen esitellään tunneperäisen työhyvinvoinnin mallia, jonka kautta psykologista työhyvinvointia lähestytään. Seuraavaksi käsitellään työhyvinvoinnin johtamista hybridityössä sekä esihenkilön työhyvinvointia hybridityössä. Viimeisessä alaluvussa perehdytään yhteisöllisyyden johtamiseen hybridityössä.

3.1 Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden määritelmät

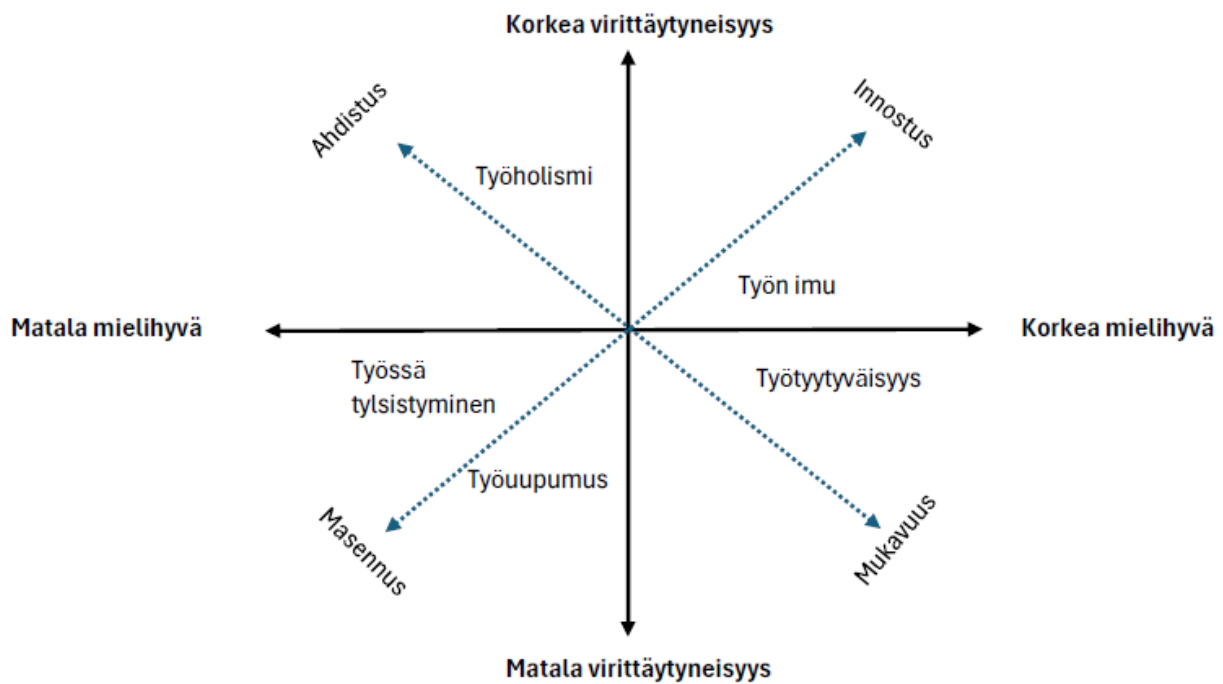
Työterveyslaitos (s.a. b) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta.” Arkikielessä työhyvinvoinnilla viitataan usein työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104). Organisaation työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa yhteinen visio ja halu kehittyä strategian mukaisesti, joustava ja tasavertainen rakenne tiimeissä, uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri ja epävarmuuden sietäminen. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat puolestaan muun muassa työn hallinnan tunne, elämänhallinta, oppimisenhalu ja kokemus kuulumisesta työyhteisöön. (Manka & Manka 2023, 108.)

Yhteisöllisyyttä käsitellään työpaikan yhteisöllisyyden kautta. Yhteisöllisyydestä käsitellään etenkin sen johtamista hybridityön kontekstissa. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tietyn joukon, tässä tapauksessa työyhteisön pyrkimystä järjestää elämänsä tietyn idean tai tavoitteen mukaisesti (Lehtonen 2020). Tässä tutkimuksessa tällä tavoitteella tarkoitetaan halua toimia työpaikan yhteisiä tavoitteita kohti. Yhteisöllisyyden tuntemisesta työpaikalla on merkittävä vaikutus yksilön työhyvinvointiin (Työterveyslaitos 7.12.2022).

Hybridityö työntöön mallina on tullut jäädäkseen. Tämä vaatii johtajilta ja esihenkilöiltä uuden oppimista ja uusien toimintatapojen kehittämistä. Toimivaa johtamista ja tiimityötä on mahdollista toteuttaa myös hybridityötä tekevissä tiimeissä, mutta se vaatii hyviä kommunikointitaitoja ja -tapoja sekä jokaisen tiimin jäsenen panostusta yhteisöllisyyden ylläpitoon ja kehittämiseen. (Eklund ym. 2021, 57-58.) Hybridityössä tiimin jäseniä nähdään harvoin kasvotusten, joten yhteisöllisyyden kokemus täytyy rakentaa muilla tavoin. Hybridityössä myös spontaanit kohtaamiset ja keskustelut työpaikalla vähenevät, joka saattaa tuoda esihenkilöille tunteen, että työntekijöiden jaksamisesta on vaikeaa pysyä selvillä (Työterveyslaitos 16.1.2024).

3.2 Tunneperäinen työhyvinvointi

Tunneperäisen työhyvinvoinnin malli on Peter Warrin (1990, 194) kehittämä teoreettinen malli subjektiivisesta työhyvinvoinnista, jonka ytimenä on tunneperäinen kokemus. Suomalaiset tutkijat Mäkikangas ja Hakanen (2017) ovat täydentäneet mallia ja tehneet siitä oman version, jossa on otettu huomioon tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet. Mallissa työhyvinvoinnin kokemukset esitetään niiden tuoman mielihyvän ja virittäytyneisyyden kautta. Vaaka-akselilla on mielihyvä ja pystyakselilla virittäytyneisyys. Akselin eri päät kuvaavat matalaa ja korkeaa mielihyvää sekä matalaa ja korkeaa virittäytyneisyyttä. Mielihyvällä nähdään olevan virittäytyneisyyttä suurempi painoarvo. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104-105.) Malli on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet (mukaillen Mäkikangas & Hakanen 2017, 105; Warr 1990)

Warrin (1990) mallissa erottuivat neljä työhyvinvointia kuvaavaa ydintunnetilaa. Nämä ovat innostus (korkea virittäytyneisyys, korkea mielihyvä), mukavuus (matala virittäytyneisyys, korkea mielihyvä), ahdistus (korkea virittäytyneisyys, matala mielihyvä) ja masennus (matala virittäytyneisyys, matala mielihyvä). Yksittäisiä tunnetiloja työhyvinvoinnin mittarina on tutkittu jonkin verran, mutta enemmän tutkimuksia löytyy laajemmista työhyvinvoinnin kongitiivis-affektiivisistä kokemuksista eli työuupumuksesta, työholismista, työn imusta ja työtyytyväisyydestä.

Siksi laajennetussa Mäkikankaan ja Hakasen (2017, 105) tunneperäisen työhyvinvoinnin mallissa myös nämä on huomioitu. Työn imu ja työuupumus sijoittuvat innostus-masennus-ulottuvuuden vastakkaisiin päihin eli ne kuvaavat toisilleen päinvastaisia työhyvinvoinnin kokemuksia.

Vastaavasti työholismi ja työtyytyväisyys sijoittuvat ahdistus-mukavuus-ulottuvuuden ääripäihin ja kuvaavat tällä akselilla vastakkaisia työhyvinvoinnin kokemuksia. Työssä tylsistyminen voidaan myös lisätä työhyvinvoinnin malliin omana työhyvinvoinnin tuntemuksenaan. Työssä tylsistyminen on tutkimuskohteena melko uusi, mutta sen voidaan katsoa eroavan työuupumuksesta, jolloin se on perusteltua olla mallissa omana osanaan. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105-106.)

Työuupumuksessa sekä mielihyvä että virittäytyneisyys ovat matalalla tasolla. Pitkäkestoisen stressin seurauksena työntekijän voimavarat ehtyvät ja tämä johtaa lopulta työuupumukseen. Työuupumusta tarkastellaan usein kolmiulotteisen määritelmän kautta, jonka mukaan työuupumus koostuu ammatillisen itsetunnon laskusta, uupumusasteisesta väsymyksestä ja kynnistyneisyydestä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 107.) Suomalaisista palkansaajamiehistä noin viisi prosenttia ja palkansaajanaisista noin kahdeksan prosenttia kärsii työuupumuksesta. Melko paljon tai paljon haitallista stressiä kokee puolestaan 10 prosenttia palkansaajamiehistä ja 15 prosenttia palkansaajanaisista. (Työterveyslaitos 2023.) Loppuvuonna 2023 joka neljäs suomalaisista oli työuupumuksen riskiryhmässä. Nuorten aikuisten työhyvinvointi oli muita huonompaa. (Työterveyslaitos 2024.)

Työholismi sijoittuu tunneulottuvuuksien työhyvinvointimallissa kohtaan, jossa on matala mieliala, mutta korkea virittäytyneisyys. Työholismin piirteitä ovat esimerkiksi pakonomainen työskentely, suorituskeskeisyys, kielteinen mieliala ja ylisitoutuneisuus. Työholistin on vaikeaa irrottautua työstään vapaa-ajalla. Työholismin yleisyydestä ei ole saatavilla tarkkaa tietoa, mutta sen yleisyyssluvut ovat vaihdelleet 5 prosentin ja 25 prosentin välillä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 108-109.)

Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen (Suutala ym. 28.2.2024) mukaan työssä tylsistyminen on kasvussa. Työssä tylsistymiseen liittyvät työhön liittyvä heikko vireystaso ja epämiellyttävät tuntemukset. Työssä tylsistymistä ja työuupumusta yhdistävät matala vireystaso ja merkityksettömyys, mutta työssä tylsistyminen on kuitenkin lyhytkestoisempaa ja lievempiasteisempaa. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 110.) Työssä tylsistymiseen johtaa ennen kaikkea työntekijän kokemus haasteiden puuttumisesta työssä. Työssä tylsistyminen ilmenee ajan hitaana kulumisena, motivaation laskuna ja vaikeutena keskittyä. (Suutala ym. 28.2.2024.)

Tunneperäisen työhyvinvoinnin malliin liittyvät myönteiset tunnetilat ovat työn imu ja työtyytyväisyys. Työn imu (englanniksi *work engagement*) sijoittuu mallissa neljännekseen, jossa sekä mielihyvä että virittäytyneisyys ovat korkealla tasolla. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 111.)

Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen (Suutala ym. 28.2.2024) mukaan suomalaisten työn imu on laskussa. Työn imuun on liitetty keskeisesti kolme ominaisuutta, jotka Manka & Manka (2023, 101) kuvaavat seuraavasti:

- Omistautuminen, jonka vastakohtana pidetään kyynisyyttä. Omistautuminen ilmenee työn merkitykselliseksi kokemisena ja ammattitilpeuden tuntemisena.
- Tarmokkuus, jonka vastakohtana pidetään väsymystä. Tarmokkuus näkyy sinnikkyyttenä ja energisyytenä.
- Uppoutuminen, jota kutsutaan myös flow-tilaksi. Uppoutumiselle on tyypillistä voimakas työhön keskittyminen ja paneutuminen.

Työtyytyväisyys sijoittuu tunneperäisen työhyvinvoinnin mallissa kohtaan, jossa on matala virittäytyneisyys, mutta korkea tyytyväisyys (Mäkikangas & Hakanen 2017, 113). Työtyytyväisyydestä on esitetty hieman erilaisia määritelmiä, koska sille ei ole vakiintunut mitään tiettyä väittämää. Työtyytyväisyyden voidaan katsoa olevan miellyttävä ja myönteinen tunnetila, joka ilmentää tyytyväisyyttä työhön (Suutala ym. 28.2.2024). Yleisimmin työtyytyväisyys nykyään määritellään sellaiseksi työhön kohdistuvaksi myönteiseksi asenteeksi, jossa korostuvat tunneperäiset asiat (Mäkikangas & Hakanen 2017, 113).

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja esihenkilön työhyvinvointi hybridityössä

Johtamisella on iso merkitys organisaation ja työyhteisön toimintaan. Johtamisen voisikin sanoa luovan perustan työyhteisön hyvinvoinnille. (Terveystalo s.a; Juuti & Vuorela 2015, 11.) Johtamista organisaatiossa harjoittaa esihenkilö, joka on määräävässä asemassa suhteessa joihinkin toisiin. Esihenkilö on roolissaan työnantajan edustaja (Ojanen 2016). Johtaminen on vastuullista työtä ja esihenkilön tehtävänä on huolehtia ennen kaikkea työntekijöiden sujuvuudesta. Esihenkilö organisoii, resursoi ja jakaa tehtävät tiimin sisällä. Esihenkilön tulee tunnistaa alustensa työhön liittyvät riskit ja tuntea heidän työnsä ja työympäristönsä. (Työterveyslaitos s.a. c.) Johtamisella voidaan vaikuttaa sekä työhyvinvointia että yhteisöllisyyttä tukeviin tekijöihin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Hyvä johtaminen on keskustelevaa ja antaa voimavaroja, jonka kautta se tukee työntekijöiden hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 95.)

Hybridityössä työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen korostuu. Aiempien tutkimusten mukaan erityisesti etä- ja hybridityössä positiiviseen psykologiaan perustuvalla johtamistyyllillä on todettu olevan iso merkitys työntekijöiden motivaatioon, suoriutumiseen ja työkykyyn. Tähän sisältyvät esimerkiksi alaisten henkilökohtainen kiittäminen, suorituksesta kehuminen, kannustaminen ja auttaminen tarvittaessa. (Caniëls 2023.) Hybridityössä työntekijöiden tarve tuntea positiivisia tunteita on siis isossa roolissa.

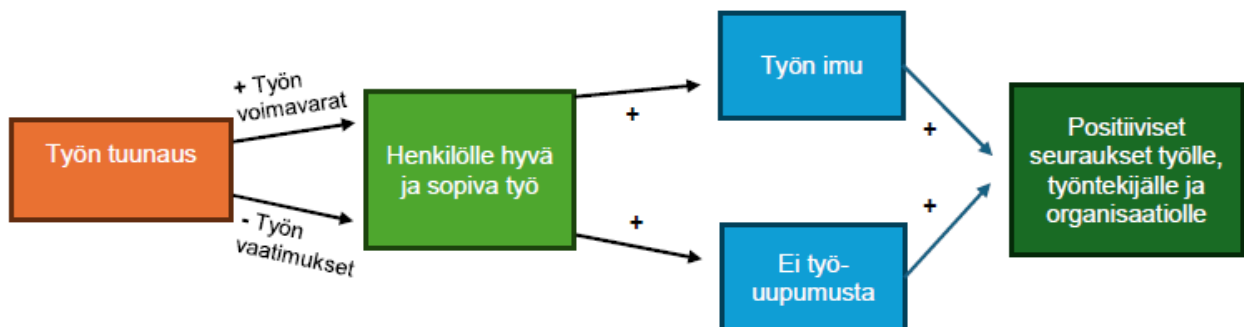
Usein työelämästä ja sen muutoksista puhutaan tuoden esiin sen negatiivisia puolia, jotka uhkaavat työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Työpsykologian puolella positiiviseen psykologiaan perustuva johtamistyyli pyrkii kiinnittämään huomiota työn voimavaratekijöihin. Se keskittyy ennen kaikkea työn myönteisten puolien merkitykseen työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan joko-tai-ilmio eli jokainen kohtaa väkisinkin joskus kuormittavia asioita ja tilanteita, jonka vuoksi esihenkilön tulee osata tunnistaa myös nämä tekijät. Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria (JD-R-teoria) on 2000-luvun alusta lähtien keskeisesti työelämän tutkimuksessa ja kehityksessä käytetty malli, joka pyrkii tunnistamaan kussakin työssä sen kuormittavat vaatimukset ja energiaa tuovat voimavarat. (Seppälä & Hakanen 2017, 150.) Työn vaatimuksilla viitataan työn sosiaalisiin, fyysisiin, organisaatiosta johtuviin tai psyykkisiin piirteisiin, jotka jollain tavalla kuormittavat työntekijää ja edellyttävät ponnisteluja. Kuormitus voi olla myös positiivista, mutta liian pitkään jatkuessaan se saattaa kääntyä stressitekijäksi. Työn voimavaroilla puolestaan tarkoitetaan sellaisia työn piirteitä, jotka voivat vähentää työssä koettuja vaatimuksia. Esimerkiksi esihenkilön palaute ja kannustus, työyhteisön tuki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja oppimismahdollisuudet. Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian tarkoituksena on tunnistaa ja ennakoida sekä työhyvinvointia että työpahoinvointia. Työssä koetut voimavarat ovat keskeisesti yhteydessä työntekijän kokemaan työn imuun ja muihin työssä koettuihin positiivisiin tunnetiloihin. (Manka & Manka 2023, 101-103.)

Hybridityössä työhyvinvoinnin johtamiseen pätevät samat periaatteet kuin työhyvinvoinnin johtamiseen yleisestikin. Isoimmat haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa hybridityössä liittyvät kommunikointiin ja yhteistyön sujuvuuteen. Esihenkilön tulee hybridityötä johtaessaan kiinnittää myös erityistä huomiota siihen, että kaikkia tiimin jäseniä kohdellaan tasavertaisesti. Esimerkiksi, jos osa tiimin jäsenistä työskentelee esihenkilön kanssa samalla paikkakunnalla ja osa eri paikkakunnalla, tulee esihenkilön huolehtia, että eri paikkakunnilla työskentelevät eivät jää paitsi mistään tärkeästä tiedosta. (Eklund ym. 2021, 50.) Esihenkilön tehtävänä on johtaa osallistavasti ja kannustavasti sekä auttaa työntekijöitä löytämään oman työnsä voimavarat ja kasvattamaan niitä. Esihenkilöiden ja organisaation tehtävänä on myös mahdollisuuksien mukaan antaa mahdollisuuksia yksilöllisten voimavarojen toteuttamiseen, esimerkiksi uuden oppimiseen, työn vaikuttamismahdollisuuksiin ja hyvän työyhteisön rakentamiseen. (Manka & Manka 2023, 108-110.) Myös psykologisen turvallisuuden tunteminen ja rakentaminen hybridityössä on tärkeää ja se muodostaa myös oman osansa työhyvinvoinnin kokemuksessa. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan henkilön kokemusta ja tunnetta siitä, että hän uskaltaa sanoa ääneen omia ideoita ja ajatuksia, pyytää apua, varmistaa asioita ja epäonnistua ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta. (Rinne 2021, 30.)

Esihenkilöiden tehtävänä on tukea työhyvinvointia ja työssä jaksamista eri keinoin, mutta loppupeleissä vastuu omasta työkyvystä on jokaisella itsellään. On jokaisen oma tehtävä osata pyytää apua tarvittaessa. Vaikka esihenkilöiden vastuulla on johtaa työhyvinvointia ja tarjota tukea

työntekijöilleen, ei yksilön omaa vastuuta sovi unohtaa. (Ahervuo 1.12.2020.) Hybridityö tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia omilla valinnoillaan tuunata työtään itselleen sopivammaksi. Lähiesihenkilön tehtävä on rohkaista alaisiaan miettimään omaa työtään ja sitä, mikä heille on esimerkiksi tehokkain työskentely-ympäristö ja päivärytmi. Tyytyväinen ja hyvinvoiva työntekijä on kaikkien etu. (Eklund ym. 2021, 162-163.)

Työn tuunaamisella tarkoitetaan, että työntekijöiden on itse mahdollista tuunata työtään vaikuttamalla heille tärkeisiin työn voimavaroihin ja säätämällä työnsä vaatimuksia (Seppälä & Hakanen 2017, 153). Tims ja Bakker (2010, 5) sisällyttivät työn vaatimusten ja voimavarojen teorian työn tuunaamisen määrittelyyn. Esimerkiksi Bakker ja Demerouti (2017) ovat tämän jälkeen hyödyntäneet tutkimuksessaan tätä teoriaa. Teoria perustuu siihen, että on mahdollista tasapainottaa työn vaatimuksia ja voimavaroja kunkin työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Tasapainottamalla näitä, vastaa työ paremmin työntekijän omia mieltymyksiä, kykyjä, tavoitteita ja tarpeita. Työn tuunaaminen on siis työntekijälähtöistä työn muokkaamista, jonka tavoitteena on optimoida työtoimintaa. (Seppälä & Hakanen 2017, 154-155.)



Kuva 5. Työn tuunauksen teoreettinen malli (mukaillen Seppälä & Hakanen 2017, 155; Bakker & Demerouti 2017; Tims & Bakker 2010, 5)

Työtä voidaan tuunata neljällä eri tavalla. Työntekijä voi lisätä työhönsä rakenteellisia tai sosiaalisia voimavaroja. *Rakenteellisten voimavarojen* lisäämisellä tarkoitetaan esimerkiksi uuden työtaidon opettelua. *Sosiaalisten voimavarojen* lisäämisellä tarkoitetaan esimerkiksi esihenkilöltä avun tai palautteen pyytämistä tai pyytää kollegoilta neuvoa. Jos työntekijää kiinnostaa hankkiutua esimerkiksi uusiin haastavampiin projekteihin, voi hän tehdä sen lisäämällä työnsä *haastavia vaatimuksia*. Työntekijä voi myös pyrkiä vähentämään työnsä *haitallisia estevaatimuksia*. Haitallisilla estevaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijä haluaa vältellä vuorovaikutusta sellaisten asiakkaiden tai kollegojen kanssa, jotka kuormittavat henkisesti. Työntekijä voi myös pyytää kollegaa auttamaan hänelle annettujen työtehtävien kanssa. Työn tuunaamisen on havaittu olevan

yhteydessä korkeampaan työn imuun ja matalampaan työuupumukseen (kuva 5). Yleisesti työn tuunaamisella voidaan katsoa olevan positiiviset seuraukset työntekijälle, työlle ja organisaatiolle. (Seppälä & Hakanen 2017, 154-155; Tims & Bakker 2010, 4.)

Esihenkilöiden työhyvinvointia hybridityössä ei ole vielä tutkittu kovin paljoa. Usein työhyvinvointia käsittelevät tutkimukset ja kirjallisuus keskittyvät työntekijöiden työhyvinvointiin ja esihenkilöiden työhyvinvointi jää helposti takaa-alalle. Esihenkilöihin kohdistuu nykypäivän työelämässä paljon vaatimuksia ja esihenkilöiden työhyvinvointi heijastuu suoraan myös muihin työntekijöihin. Tämän takia myös esihenkilöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. (Työterveyslaitos 28.9.2021.)

Miten Suomi voi -seurantatutkimuksen (Suutala ym. 28.2.2024) mukaan esihenkilöiden arviot pysyvyydestä ja yhteisöllisyydestä ovat heikenneet. Myös työn liiallinen määrä kuormittaa esihenkilöitä, vaikka työn fyysinen kuormittavuus onkin vähentynyt. Esihenkilöistä lähes joka toinen (46 prosenttia), koki työmääränsä liialliseksi. Esihenkilöt kokevat siis entistä enemmän henkistä kuormitusta työssään. Työn imun kokemus esihenkilöillä ja johtajilla on laskenut entisestään vuodesta 2022, jolloin sen jo todettiin laskeneen vuoteen 2021 verrattuna. Yleisesti Suutala ym. (28.2.2024) toteavat seurantatutkimuksessaan, että työn voimavarojen heikentyminen edelliseen seurantatutkimukseen verrattuna koski enemmän esihenkilöitä kuin työntekijöitä.

On selvää, että esihenkilöiden työhyvinvoinnin ylläpitoon vaaditaan sekä työpaikkatason että kansallisen tason toimia (Suutala ym. 28.2.2024), esimerkiksi työn johtamisen kautta työn voimavaroja ja vaatimuksia sääntelemällä (Seppälä & Hakanen 2017, 153). Yleisesti hybridityön voidaan katsoa tuovan myös esihenkilöille mahdollisuuden muokata omaa työtään itselleen sopivammaksi. Kun yksilölle, niin työntekijälle kuin esihenkilölle, tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa siihen miten ja missä he työnsä tekevät, pääsevät motivaatiotekijät yleensä paremmin esille. Yleensä työ rajoittaa jollain tavalla motivaatiotekijöiden toteuttamista sellaisenaan, mutta esihenkilön onkin tärkeää oppia tunnistamaan omat ja toisten motivaatiotekijät työssä. Esihenkilönä on tärkeää osata myös sanoittaa muille omia odotuksiaan ja näkemyksiään. Oppimalla tunnistamaan omat ja muiden motivaatiotekijät sekä kommunikoimalla avoimesti, vuorovaikutus ja yhteistyö muiden kanssa paranee. (Eklund ym. 2021, 162.)

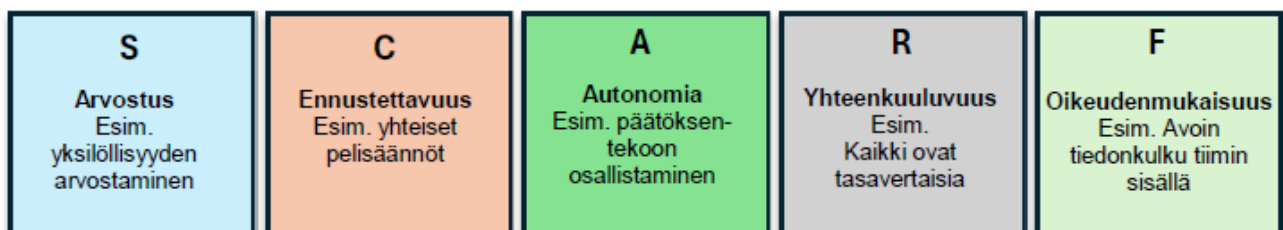
3.4 Yhteisöllisyyden johtaminen hybridityössä

Yhteisöllisyyden tunteen tuntemisen työpaikalla voidaan katsoa olevan keskeinen tekijä työhyvinvoinnin tuntemisessa ja työpaikkaan sitoutumisessa. Tarve kuulua johonkin yhteisöön on yksi ihmisen perustarpeista. Yhteenkuuluvuuden tunne edellyttää pitkäkestoisempaa vuorovaikutusta tiettyjen ihmisten kanssa. Hybridityön lisääntyminen vahvistaa aktiivista tarvetta tuntea yhteisöllisyyttä.

(Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.) Yhteisöllisyyden rakentamisen hybridityössä voidaan katsoa etenkin pitkällä aikavälillä lisäävän työyhteisön voimavaroja ja sitä kautta työyhteisön työhyvinvointia (Sjöman 19.1.2022).

Etenkin nuorilla aikuisilla kokemus työpaikan yhteisöllisyydestä on heikentynyt. Myös johtajat kokevat monen yhteisöllisyyden tunnusmerkin heikentyneen. (Suutala ym. 28.2.2024.) Yhteisöllisyyden ylläpito ja kehittäminen nykyisessä työkuulttuurissa edellyttää siis aktiivisia toimenpiteitä esihenkilöiltä. Yhteisöllisyyden luominen ja ylläpito vaatii sellaista keskustelukulttuuria työpaikalla, joka antaa mahdollisuuden myös vapaamuotoisempaan keskusteluun muista kuin työasioista. Vapaamuotoisempaan keskusteluun tulee olla aikaa päivittäisten työtehtävien lomassa. Esihenkilöillä ja johdolla on tärkeä rooli tällaisen kulttuurin luomisessa sekä yhteisöllisyyden merkityksen sanoittajina. (Sjöman 19.1.2022.)

Yhteisöllisyyttä ja sen johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi SCARF-mallin avulla. SCARF-malli on David Rockin (2008) kehittämä malli, jota voidaan käyttää lähes mihin tahansa vuorovaikutukselliseen tilanteeseen. SCARF on lyhenne sanoista significance (arvostus), certainty (ennustettavuus), autonomy (autonomia), relatedness (yhteenkuuluvuus) ja fairness (oikeudenmukaisuus). SCARF malli perustuu ymmärrykseen siitä, että ihmisen aivot ovat pääasiassa sosiaalinen elin ja ne reagoivat sosiaalisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin samalla voimakkuudella, kuin fyysisiin. Johtamalla noudattaen SCARF-mallin osa-alueita, on yritysten mahdollista johtaa työntekijöitä parempiin suorituksiin ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen paremmin. (Rock 2008; Poutanen 27.5.2021.) Kuvassa 6. on esitetty SCARF-malli ja esimerkkejä siitä, miten sen eri osa-alueet voivat näkyä yhteisöllisyyden johtamisessa hybridityössä.



Kuva 6. SCARF-malli ja miten sitä voi hyödyntää yhteisöllisyyden johtamisessa

Esihenkilö voi osoittaa arvostusta hybridityötä johtaessaan monin tavoin. Tärkeää on, että jokaisen työtä ja panosta arvostetaan yksilönä sekä otetaan huomioon ihmisten erilaisuus. Tiimin sisällä on usein äänekkäämpiä ja hiljaisempia henkilöitä, mutta hyvä esihenkilö antaa kaikille mahdollisuuden loistaa. Arvostusta voi osoittaa kuuntelemalla aidosti ihmisiä sekä antamalla heidän osallistua ja

vaikuttaa asioihin. Lisäksi kiittäminen hyvästä työstä lisää arvostuksen tunnetta. Etänä toimiessa arvostetuksi tulemisen tunnetta voi lisätä esimerkiksi reagoimalla viesteihin ripeästi ja tuomalla esiin onnistumisia esimerkiksi yhteisessä Teams-keskustelussa tai tiimipalavereiden yhteydessä. Esihenkilön arvostuksen lisäksi tiimin jäsenten täytyy arvostaa myös toisiaan. Hyvä keskinäinen arvostus kasvattaa luottamusta ja lisää tiimin yhteisöllisyyttä. (Vilkman 2016, 32-33; Työterveyslaitos 16.10.2018.)

Uuden työntekijän saapuessa työpaikalle, tulee esihenkilön huolehtia siitä, että uusi työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön ja kokee kuuluvansa siihen. Mahdollisuuksien mukaan uutta henkilöä voi esimerkiksi alussa pyytää käymään toimistolla useammin tapaamassa kollegoitaan. Uudelle työntekijälle voidaan myös nimetä työpaikalta siellä pidempään työskennellyt kollega eräänlaiseksi tukihenkilöksi, joka auttaa organisaatioon tutustumisessa ja työyhteisöön kuulumisessa. Esihenkilön kannattaa myös alusta asti panostaa työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus työpaikalla auttaa työntekijöitä tuntemaan arvostusta ja yhteenkuuluvuutta. (Bergbom ym. 2022; Sjöman 19.1.2022.)

Ennustettavuutta hybridityössä luovat esimerkiksi yhdessä sovitut pelisäännöt. Kun koko tiimi toimii samojen yhdessä sovittujen ohjeiden mukaan, kasvattaa se tiimin keskinäistä luottamusta ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Sovitut säännöt voivat koskea esimerkiksi työn tekemisen tapoja sekä palaveri- ja viestintäkäytäntöjä. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että kaikki ovat sitoutuneita yhteisten ohjeiden noudattamiseen ja ovat ymmärtäneet ne. (Eklund ym. 2021, 70-71.) Toimistolla työskennellessä on tyypillisempää, että ajatuksia ja kuulumisia vaihdetaan spontaanisti kahvitauoilla tai poiketaan käymään kollegan työpisteellä. Etätyössä näitä spontaaneita kohtaamisia ei tapahdu, joten niiden toteutuminen vaatii usein jonkinlaista järjestelyä. Työyhteisössä voi olla hyvä esimerkiksi sopia viestintäkanavista, joita käytetään viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Sähköpostin lisäksi on hyvä olla myös joku toinen vuorovaikutteisempi viestintäkanava, esimerkiksi Teams. Vapaamuotoisempaan viestintään voi hyödyntää Teamsin keskusteluominaisuutta ja virallisemmalle viestinnälle Teamsin kanavat saattavat olla parempi vaihtoehto. Etänä on mahdollista järjestää myös vapaamuotoisia vuorovaikutteisia hetkiä, kuten virtuaalilounaita tai -kahveja. Hybridityössä on oltava kuitenkin erityisen tarkkana siitä, että tärkeä informaatio ei huku muun viestittelyn sekaan ja että tieto saavuttaa varmasti kaikki työyhteisön jäsenet. Yhteisissä pelisäännöissä on hyvä myös määrittää selkeät aikataulut yhteisille kokouksille sekä sopia, mitä asioita käsitellään kokouksissa ja mistä taas sovitaan kirjallisissa kanavissa. (Eklund 2021, 60-61, 68; Sjöman 19.1.2022.)

Yksi suurimmista haasteista yhteisöllisyyden ja vapaamuotoisen keskustelukulttuurin luomisessa hybridityössä on Sjömanin (19.1.2022) mukaan kiire. Kiireessä käy helposti niin, että ihmiset

haluavat vain suorittaa omat työtehtävänsä tehokkaasti pois alta ja muu keskustelu ja vuorovaikutus unohtuvat. Kiireessä tulee helposti myös kirjoitettua viestejä nopealla tahdilla sen enempää ajattelematta, joka puolestaan lisää myös väärinymmärryksen riskiä. Etänä työskennellessä emme myöskään näe ihmisten ilmeitä, eleitä tai muita tunneilmaisuja, joten se mitä sanomme ja miten korostuu. (Sjöman 19.1.2022.) Etäkokouksissa jää aina osa emotionaalisesta informaatiosta, kuten mikroilmeistä, huomaamatta. Emotionaalisen informaation välitystä voi lisätä sopimalla, että etäkokouksissa kaikki pitävät kamerat päällä. Hybriditiimeissä on hyvä pyrkiä myös mahdollisuuksien mukaan järjestämään tietyin väliajoin fyysisiäkin kohtaamisia. (Eklund ym. 2021 62, 66.)

Autonomia on ”tunne siitä, että voimme vaikuttaa asioihin ja tehdä valintoja” (Poutanen 27.5.2021). Hybridityössä työntekijöiden autonomiaa voidaan tukea osallistamalla heitä päätöksentekoon ja sopimalla yhdessä tiimin kanssa yhteisistä päämääristä sekä siitä, miten niitä tavoitellaan. Johtaessaan tiimiä, esihenkilön on hyvä pyrkiä huomioimaan eri yksilöiden vahvuudet ja hyödyntää niitä mahdollisuuksien mukaan. Kun tiimin jäsenet kokevat, että he ovat itse saaneet vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin, sitoutuvat he huomattavasti paremmin niiden saavuttamiseen. (Eklund ym. 2021, 71-72.)

Kaikki nämä mainitut asiat kasvattavat tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin lisäävät tiimin yhteisöllisyyttä. Lisäksi toimimalla reilusti ja oikeudenmukaisesti esihenkilö voi tukea yhteisöllisyyden tunnetta sekä työhön sitoutumista. Oikeudenmukainen esihenkilö huolehtii siitä, että tieto kulkee työyhteisön sisällä avoimesti ja mahdollisimman muuttumattomana. Hybridityössä tulee huolehtia siitä, että tieto on sellaisessa paikassa, josta kaikki sen varmasti näkevät. Esimerkiksi, jos osa tiimistä on etänä ja osa läsnä toimistolla esihenkilön kanssa, ei ole oikeudenmukaista kertoa päätöksiä vain toimistolla, koska osa tiimistä jää tiedon ulkopuolelle. Tiedon saavutettavuuden lisäksi, päätösten perustelu mahdollisimman hyvin auttaa työntekijöitä ymmärtämään asiat päätösten taustalla. Oikeudenmukaisessa työyhteisössä työntekijät myös uskaltavat tuoda omia ajatuksiaan esiin avoimesti, ilman pelkoa joutua naurunalaiseksi. (Vilkman 2016, 34.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Alussa käydään läpi tutkimuksen taustatietoja ja sitä, miten tutkimuksen aihe on valikoitunut. Sen jälkeen kerrotaan aineistonkeruumenetelmästä sekä siitä, miten aineistoa käsitellään ja analysoidaan.

4.1 Tutkimuksen taustatiedot

Kohdeyrityksessä on hybridityön malli laajasti käytössä. Toistaiseksi kohdeyrityksessä ei ole tarkasti määritelty hybridityön ohjeita eli esimerkiksi sitä, kuinka monena päivänä viikossa on työskenneltävä toimistolta ja kuinka monta päivää saa olla etänä. Pääohje työskentelyyn on, että työ tehdään siellä, missä se kulloinkin parhaiten sujuu. Ulkomailla työskentely ei kuitenkaan ainakaan toistaiseksi ole sallittua ja lisäksi työskentelypaikan valinnassa tulee ottaa huomioon, ettei tietoturva pääse vaarantumaan. Hybridityöhön siirtymisen myötä toimitilojen käyttötarve on muuttunut ja toimitiloja käytetään yhä enemmän vuorovaikutteisiin kohtaamisiin. Tämän vuoksi kohdeyrityksen isoimmista toimitiloissa on siirrytty työtilojen yhteiskäyttöön, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä ei ole enää omia nimettyjä työpisteitä. Lisäksi yhteiskäyttöön siirtymisen myötä työntekijöiden on mahdollista päästä samalla kulkukortilla työskentelemään myös muille yhteiskäytössä oleville toimipisteille. (Kohdeyritys s.a.)

Tällä hetkellä osa tiimeistä on sopinut esimerkiksi yhden päivän viikosta, kun kaikki tapaavat toimistolla. Osa tiimeistä on kuitenkin maantieteellisesti hajautunut ympäri Suomen, joten viikoittaista tapaamista läsnä on sen vuoksi vaikeaa järjestää. Kohdeyrityksessä voisikin sanoa olevan käytössä täysin joustavan hybridityömallin ja etätyöystävällisen hybridityömallin sekoitus (ks. luku 2.2 ja taulukko 2). Nykyinen hybridityömalli on ollut kohdeyrityksessä käytössä noin kahden vuoden ajan. Jo ennen vuonna 2020 alkanutta koronapandemiaa kohdeyritys hyödynsi laajasti etätyömahdollisuuksia, mutta toimistolle kokoonnuttiin huomattavasti useammin, kuin nykyään.

4.2 Aineistonkeruu ja haastattelukysymykset

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa lähestytään asiaa usein tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020). Tutkimustyyppiksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska haluttiin tutkia tarkemmin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden, eli yritys X:ssä esihenkilöasemassa työskentelevien, ajatuksia, kokemuksia ja tunteita tutkittavasta asiasta. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkia näitä mahdollisimman syvällisellä tasolla.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja järjestettiin Teamsin kautta. Teemahaastattelussa haastatteluun on valittu etukäteen tietyt teemat,

jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa teemoista puhutaan joustavasti ja haastateltavien omille tulkinnoille annetaan tilaa. Eri haastateltavien kanssa saatetaan siis syventyä hieman eri asioihin teeman ympärillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelulla on joku etukäteen asetettu tavoite ja se on vuorovaikutteista, jonka takia on muistettava, että sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Haastattelun tarkoituksena on kerätä tutkittavasta ilmiöstä aineistoa, jonka avulla pystytään tekemään päätelmiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Onnistunut haastattelu päästää tutkijan lähemmäs tutkittavan ajatuksia, kokemuksia ja odotuksia. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Haastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin päästä syvällisesti käsiksi tutkittavien henkilöiden ajatuksiin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että kohdejoukolla on mieluusti kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä, koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä. Tämän vuoksi kohdejoukon valinta pitää olla harkittua ja kohdejoukon sopivia tutkimukseen. Opinnäytetyöhön sopivien haastateltavien määrä on esimerkiksi noin 6–7 henkilöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97.)

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta kohdeyrityksessä esihenkilötehtävissä toimivaa henkilöä. Haastateltavilla oli 12-20 alaista. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2024. Tutkimuksen kannalta koettiin tärkeäksi, että haastateltavien henkilöiden päivittäiseen työhön kuuluu keskeisesti hybridityön johtaminen. Haastateltavat valittiin sen mukaan, että heidän johdettavansa olisivat jakautuneet useammalle eri paikkakunnalle. Lähes kaikilla haastateltavilla osa omista johdettavissa työskenteli samalla paikkakunnalla kuin he itse ja osa tiimistä taas ympäri Suomen muilla toimipisteillä. Yhdellä haastateltavalla kaikki johdettavat työskentelivät hänen kanssaan eri paikkakunnilla. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla, koska tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että hybridityön johtaminen oli osa haastateltavien arkea. Tutkimus toteutettiin siis näytteenomaisena tutkimuksena. Näytteenomainen tutkimus palvelee parhaiten tutkimuksen tavoitetta ja sitä, että valittuun kohderyhmään päästään paneutumaan mahdollisimman syvällisesti.

Haastattelukysymykset jaettiin neljään eri kategoriaan, jotka olivat taustakysymykset, hybridityö ja sen johtaminen, työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtaminen hybridityössä sekä esihenkilön oma työhyvinvointi. Lopuksi kysyttiin vielä pari tarkentavaa lisäkysymystä. Kysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta niin, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin liittyviä aiheita tulisi käytyä läpi haastatteluiden aikana. Kaikkien haastateltavien kanssa noudatettiin samaa haastattelurunkoa (liite 3.), mutta tarvittaessa kysyttiin täydentäviä lisäkysymyksiä ja annettiin myös haastateltaville mahdollisuus kysyä tarkennusta joihinkin kysymyksiin, jos he sitä kaipasivat.

Taustakysymyksiä oli kolme. Taustakysymyksissä haastateltavilta pyydettiin kertomaan hieman siitä, minkälaista työtä he tekevät ja kuinka paljon alaisia heillä on. Lisäksi kysyttiin, minkälaista

hybridityötä he tekevät eli kuinka paljon he työskentelevät työnantajan toimitiloissa ja kuinka paljon jossain muualla. Taustakysymyksillä haluttiin luoda alkukäsitystä siitä, millaista työtä haastateltavat tekevät ja miten hybridityö näkyy heidän arjessaan.

Hybridityöhön ja sen johtamiseen liittyvässä kategoriassa kysyttiin, työskentelevätkö alaiset haastateltavien kanssa samalla toimistolla ja kuinka usein he tapaavat alaisiaan fyysisesti toimistolla ja kuinka usein etänä. Kysymystä pidettiin tärkeänä kysyä, koska hybridityön toteuttamistapoja on monia ja siinä, miten usein alaisiaan näkee saattaa olla suurtakin vaihtelua. Haastateltavilta kysyttiin myös, eroaako lähi- ja etäjohtaminen heidän mielestään toisistaan ja jos eroaa, niin miten. Lisäksi kysyttiin, mitä haasteita haastateltavat ovat kokeneet hybridityön johtamisessa, ja missä he ovat onnistuneet hybridityön johtamisessa. Kategorian kysymykset liittyvät alaongelmaan ”mitä onnistumisia ja haasteita esihenkilöt ovat kokeneet hybridityön johtamisessa?”. Kysymykset liittyvät hybridityöhön ja sen johtamiseen, joita käsiteltiin luvussa 2.

Seuraavaan haastattelukategoriaan oli yhdistetty työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtaminen hybridityössä. Haastateltavilta kysyttiin, millä keinoin he pyrkivät ylläpitämään tiimin yhteisöllisyyttä hybridityössä. Sen jälkeen kysyttiin, millä konkreettisilla keinoilla he ovat pyrkineet edistämään alaisten henkistä työhyvinvointia hybridityössä. Nämä kysymykset liittyvät alaongelmaan ”miten yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää ja ylläpitää hybridityössä?”. Kategoriaan liittyi myös tukemiseen ja auttamiseen liittyviä kysymyksiä. Haastateltavilta kysyttiin, mistä olisi heille apua työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiseen hybridityössä sekä millaista tukea, ja keneltä he toivoisivat saavansa tähän liittyen. Haastattelurungossa työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden käsittely päätettiin niputtaa samaan categoriaan, vaikka tutkimuksen tietoperustassa niitä käsitelläänkin erikseen. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska työhyvinvoinnilla ja yhteisöllisyydellä on selvä yhteys toisiinsa, jonka vuoksi tätä jaottelua pidettiin sopivana. Kategorian kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin kuitenkin myös erikseen yhteisöllisyydestä ja työhyvinvoinnista.

Esihenkilön omaa työhyvinvointia käsittelevässä kategoriassa kysyttiin, miten haastateltavat kokevat hybridityön oman työhyvinvointinsa kannalta. Lisäksi kysyttiin, ovatko haastateltavat mielestään saaneet tarpeeksi tukea oman työhyvinvointinsa ylläpitoon hybridityössä. Tuen saamisesta esihenkilön roolissa haluttiin kysyä, koska sitä pidettiin tärkeänä esihenkilön työhyvinvoinnin kokemuksen näkökulmasta. Nämä kysymykset liittyvät tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan eli ”miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa hybridityössä?”. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin vielä, onko heillä jotain, mitä haluaisivat lisätä haastatteluiden aiheisiin liittyen. Tällä kysymyksellä haluttiin varmistaa, ettei haastatteluista jää pois jotain, mitä niissä ei suoraan tajuttu kysyä, mutta mikä haastateltavien mielestä on oleellista käsiteltävien aiheiden näkökulmasta. Haastateltavia pyydettiin myös tiivistämään yhteen virkkeeseen, mikä on heidän mielestään tärkeintä muistaa hybridityön

johtamisessa. Viimeisellä kysymyksellä haluttiin vetää yhteen haastatteluissa läpikäytyjä asioita ja laittaa haastateltavat pohtimaan, mikä heidän mielestään hybridityön johtamisessa on kaikista tärkein asia. Kysymyksessä pyydettiin tiivistämään asia yhteen virkkeeseen, mutta jos joku haastateltava vastasi kysymykseen pidemmin, ei asiaan puututtu liian tiukasti.

Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, koska keskustelun vapaa-muotoisemmalle etenemiselle haluttiin antaa tilaa. Haastateltavat saivat ennen haastattelua tietää teemoista, joita haastattelukysymykset koskivat. Näin heillä oli mahdollisuus halutessaan miettiä teemoja ja niihin liittyviä ajatuksia etukäteen. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelun teemat liittyvät hybridityöhön ja sen johtamiseen sekä etenkin työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiseen hybridityössä. Heille kerrottiin myös, että haastattelussa käsitellään myös heidän omaan työhyvinvointiinsa liittyviä asioita.

Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 45 minuuttia. Haastateltavasta riippuen haastattelut kestivät kuitenkin 20-45 minuuttia. Haastattelut sujuivat suunnitelman mukaisesti, eikä niiden aikana kohdattu haasteita. Haastateltavien välillä oli eroja siinä, olivatko he valmistautuneet haastatteluun etukäteen. Osa oli kirjoittanut muistiinpanoja lähettämiini teemoihin liittyen ja osa tuli taas haastatteluun täysin ilman ennakkovalmistautumista. Eroja haastateltavien välillä oli esimerkiksi siinä, kuinka spontaanisti kysymyksiin vastattiin ja kuinka pitkiä ja kattavia vastaukset olivat.

4.3 Haastatteluaineiston käsittely ja sisällönanalyysi

Haastattelut toteutettiin yksi kerrallaan ja jokaisessa haastattelussa oli paikalla ainoastaan haastateltava sekä yksi haastattelija. Haastattelut nauhoitettiin Teamsin kautta ja haastatteluiden jälkeen haastattelutallenteet litteroitiin auki käyttäen Teamsin omaa litterointitoimintoa, jonka kautta litteroidun tekstin sai myös tallennettua Word-dokumentiksi. Toiminnon auki litteroima teksti ei ole virheetöntä, joten haastatteluiden jälkeen ne käytiin vielä manuaalisesti läpi samalla tallennetta kuunnellen ja virheelliset kohdat korjattiin.

Haastattelujen tallenteet sekä litteroinnit tallennettiin kohdeyrityksen One Driveen opinnäytetyön kirjoittamisen ajaksi. Työn valmistumisen jälkeen ne ja muut haastatteluihin liittyvät muistiinpanot poistetaan. Haastateltaville toimitettiin haastattelukutsun yhteydessä tutkimustiedote (liite 1) ja suostumuslomake (liite 2). Lisäksi heille annettiin mahdollisuus ennen haastattelua kysyä kysymyksiä. Haastatteluiden alussa ennen nauhoituksen päälle laittamista haastateltavien kanssa käytiin myös läpi se, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja tutkimuksessa ei paljasteta heistä mitään yksilöiviä tietoja. Haastateltaville kerrottiin myös vielä kertaalleen, ettei haastattelutallenteita jaeta ulkopuolisille ja että haastatteluiden tallenteet poistetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Litterointien jälkeen aloitettiin haastatteluaineistojen analysointi. Aineiston hankintaan ja analyysiin vaikuttavat aina tutkijan esitiedot tutkittavasta aiheesta. Analyysin tarkoituksena on saada aineistoon selkeyttä kuitenkin kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Aineiston analyysissä on kyse siitä, että tutkija pyrkii jäsentelemään keräämäänsä aineistoa teemoihin, kategorioihin tai luokkiin. Jäsentelyn alkuun saamiseksi tutkijan tulee käydä läpi aineistoaan usean kerran, jolloin hän alkaa hahmottamaan aineistosta esimerkiksi tietyntylaisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Analyysin tukena tutkija todennäköisesti myös lukee ja opiskelee lisää tutkimuksen aihepiireihin liittyvää teoriaa. Tutkijan esiyymmärryksellä aineiston aiheista sekä valitulla teoriapohjalla on aina jonkinlainen vaikutus tutkijan tekemään analyysiin. (Puusa & Juuti 2020, luku IV.)

Aineistoa voidaan analysoida kolmella eri tavalla, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava analyysi. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa sitä, että pääpaino on aineistossa ja tutkimuksen teoriaa muodostetaan aineiston pohjalta. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja. Aineistolähtöisessä analyysissä myös tutkimuskysymykset muotoutuvat analyysin edetessä. Puhdas aineistolähtöinen analyysi on kuitenkin käytännössä mahdotonta, koska havaintoja on hyvin vaikeaa kuvata, jos tutkijalla ei ole mitään ennakkokäsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Teorialähtöisessä analyysissä tutkimuksen teoriapohja on ensisijainen ohjaaja aineiston analyysissä. Teorialähtöisessä analyysissä teoria ohjaa myös tutkimuskysymysten muodostusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Puusa & Juuti 2020, luku 9; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-110.)

Teoriaohjaavassa tai teoriasidonnaisessa analyysissä aineiston analyysi kytkeytyy teoriaan, vaikka analyysi ei pohjautukaan suoraan pelkästään siihen. Teoriaohjaavassa analyysissä teoriasta etsitään selityksiä ja tukea aineistosta tehtäville tulkinnoille. Toisaalta tutkija voi myös tehdä huomioita siitä, että empiria ja aiemmat tutkimukset eivät kaikilta osin tuekaan toisiaan vaan niistä löytyy vastaamattomuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teoriaohjaavassa analyysissä varsinaista analyysia voidaan aluksi tehdä aineistolähtöisesti, mutta ne sidotaan lopuksi teoriaan (Leinonen 12.12.2018). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tekemisessä lähdettiin liikkeelle aineistolähtöisen analyysin keinoin. Haastatteluiden kuunteleminen ja litterointi oli tehty jo aiemmin. Seuraavaksi haastatteluaineistosta esimerkiksi anonymisoitiin kohdeyrityksen nimi sekä mahdolliset henkilöiden nimet. Lisäksi joitakin turhia täytesanoja, jotka eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia, poistettiin. Haastatteluaineisto luettiin vielä pari kertaa huolellisesti läpi ja perehdyttiin siihen.

Seuraavaksi aineistoa alettiin pelkistämään eli reduceoimaan etsimällä aineistosta tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja. Tämä tehtiin Wordissa värikoodaamalla samoihin asioihin viittaavia ilmaisuja samoilla väreillä. Tätä tehtiin ensin alkuperäiselle haastatteluaineistolle ja sen jälkeen nämä

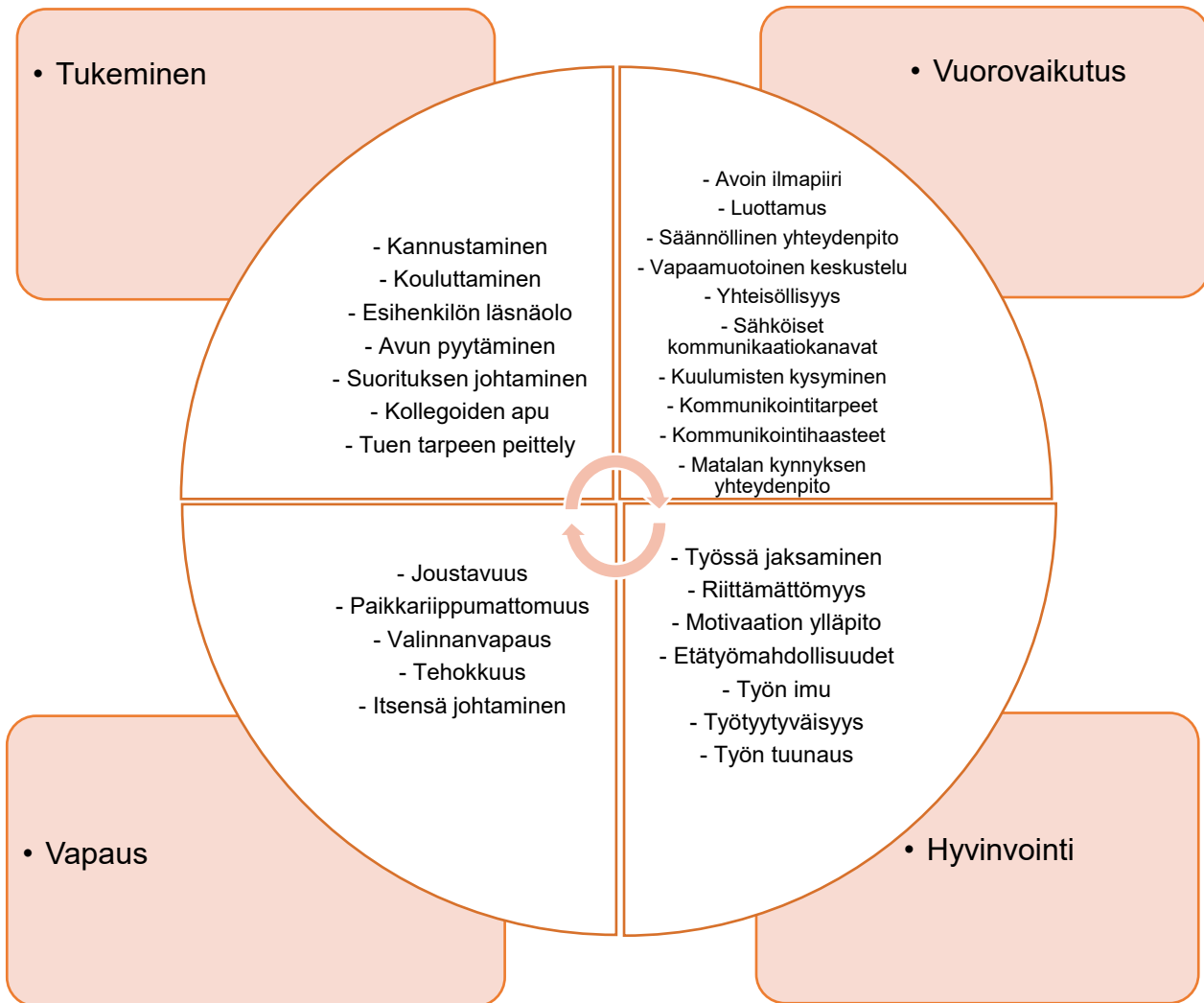
alleviivatut ilmaisut pelkistettiin niin, että niistä karsittiin kaikki tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Pelkistetyt ilmaisut tulee sen jälkeen listata erilliselle dokumentille niin, että alkuperäisestä datasta ei katoa mitään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Tässä tutkimuksessa pelkistetyt ilmaisut listattiin allekkain Exceliin. Pelkistämisen jälkeen aineisto tulee klusteroida eli ryhmitellä. Ryhmittelyssä samaa ilmiötä kuvaavat ilmaisut ryhmitellään alateemoiksi ja alateemat nimetään ilmaisuja kuvaavilla käsitteillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Tässä tutkimuksessa myös ryhmittelyä tehtiin Excelissä. Alateemojen muodostamisen jälkeen muodostuneet alateemat yhdistettiin sopiviin pääteemoihin. Teoriaohjaavassa analyysissä ei ole määritelty sitä, missä vaiheessa teoria tuodaan ohjaamaan lopputulosta. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria liitetään analyysiin kuitenkin viimeistään tulosten raportointivaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112-113.) Tässä tutkimuksessa sekä alateemojen muodostaminen tehtiin aineistolähtöisesti, mutta tulosten raportoinnissa (luku 5) esiin nousseet teemat liitetään teoriaan. Taulukossa 3. on kuvattu esimerkkinä alkuperäisilmausten pelkistämistä ja niistä alateemojen muodostusta sekä alateemojen yhdistämistä pääteemoihin.

Taulukko 3. Alkuperäisten ilmaisujen pelkistäminen ja teemojen muodostaminen

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Pääteema
"No ehkä, jos nyt miettii, että minkälaista tukea niin ehkä mä kaipaisin enemmän niinku jostain HR:ltä, enemmän tällaisista niinku valmennusta voisi olla." (H1)	Valmennusta ja tukea HR:ltä työhön	Kannustaminen Kouluttaminen	Tukeminen
"Oon ehdottomasti sitä mieltä, että hybridityö on hirveän hyvä juttu ja mä kannustaisin enemmän siihen, että jokainen yksilö muokkaa sen työpisteen ja tavan tehdä töitä sen mukaan mitä tekee." (H4)	Työpisteen ja työtavan muokkaus Fyysiset rajoitteet eivät rajoita työntekoa	Joustavuus Paikkariippumattomuus	Vapaus
"Eli että sä käyt vähän niitä turhiakin, ei missään tapauksessa ehkä voisi sanoa, että turhia, vaan niinku tärkeitäkin tällaisia kahvipöytäkeskusteluitakin, mitkä ei välttämättä ihan suoraan nyt siihen päivänpolttaviin työaiheeseen liity vaan voidaan vähän muutakin asioita jaaritella, niin se nostaa semmoista yhteishenkeä sitten eteenpäin tai ylöspäin." (H2)	Tärkeät kahvipöytäkeskustelut Keskustelua muustakin, kun päivän polttavimmista työaiheista. Yhteishengen nostaminen	Yhteydenpito Vapaamuotoinen keskustelu Yhteisöllisyys	Vuorovaikutus

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Pääteema
"No varmaan se riittämättömyyden tunne, että välillä niin kun tulee se tunne, että pitäisi varmaan tietyllä tavalla ja tietyt tiimiläiset toivoo, että olisi useammin vaikka konttorilla ja sitten kuitenkin ei voida niin usein matkustella." (H6)	Riittämättömyyden tunne Ei pysty nähdä alaisia niin usein läsnä, kun jotkut toivovat.	Työssä jaksaminen Riittämättömyys	Hyvinvointi

Analysointivaiheessa syntyi useita eri alateemoja, jotka yhdistyivät neljään muodostuneeseen pääteemaan. Kuvassa 7. on kuvattu sitä, mitkä kaikki alateemat yhdistyvät mihin pääteemaan. Näitä avataan lisää luvussa viisi tulosten käsittelyn yhteydessä.



Kuva 7. Aineistosta analyysin perusteella nousseet ala- ja pääteemat

Aineistosta esiin nousseita pääteemoja ovat vuorovaikutus, tukeminen, vapaus ja työhyvinvointi. Ensimmäisen pääteemaan eli vuorovaikutuksen alle muodostuneita alateemoja ovat avoin ilmapiiri, luottamus, säännöllinen yhteydenpito, vapaamuotoinen keskustelu, yhteisöllisyys, sähköiset kommunikaatiokanavat, kuulumisten kysyminen, kommunikointitarpeet ja -haasteet sekä matalan kynnyksen yhteydenpito. Toisen pääteeman (tukeminen) alle muodostuneita alateemoja ovat kannustaminen, kouluttaminen, esihenkilön läsnäolo, avun pyytäminen, suorituksen johtaminen, kollegoiden apu ja tuen tarpeen peittäminen. Kolmas pääteema on hyvinvointi ja sen alle muodostuivat alateemoiksi työssä jaksaminen, riittämättömyys, motivaation ylläpito, etätömahdollisuudet, työn imu, työtyytyväisyys ja työn tuunaus. Viimeinen pääteema on vapaus ja sen alateemoja ovat joustavuus, paikkariippumattomuus, tehokkuus ja valinnanvapaus.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Tutkimustulokset esitellään sisällönanalyysissa esiin nousseiden pääteemojen mukaan. Ensin käsitellään vapautta, joka liittyy keskeisesti tutkimuksessa hybridityön tuomaan vapauteen. Sen jälkeen käsitellään vuorovaikutuksen ja tukemisen merkitystä hybridityön johtamisessa. Viimeiseksi käsitellään hyvinvointia hybridityössä. Tutkimustuloksia käsitellään siis haastatteluissa esiin nousseiden teemojen kautta. Tulosten esittelyssä käytetään haastatteluista poimittuja suoria lainauksia havainnollistamaan tulosten esittelyä. Haastateltavista käytetään lyhenteitä H1, H2, H3, H4, H5 ja H6.

5.1 Vapautta tuova hybridityö

Vapaus nousi vastauksissa esiin useamman kerran. Se näkyi esimerkiksi siinä, että haastateltavien tavassa toteuttaa hybridityötä oli pieniä eroja haastateltavien mieltymisten ja elämäntilanteiden mukaan. Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia kertomaan minkälaista hybridityötä he itse tekevät ja kuinka usein he tapaavat tiimiläisiään läsnä ja kuinka usein etänä kahden kesken tai koko tiimin kanssa samanaikaisesti. Kohdeyrittäjä ei tällä hetkellä määrittele sitä, kuinka usein toimistolla täytyy käydä (ks. luku 4.1) eli kohdeyrittäjän hybridityömalli on lähinnä joustavaa hybridityömallia ja etätyöyhteyttä hybridityömallia (ks. luku 2.2 ja taulukko 2). Vastauksissa nousi esiin, että niitä tiimiläisiä, jotka työskentelivät esihenkilön kanssa samalla paikkakunnalla, nähtiin luonnollisesti useammin kasvokkain, kuin eri paikkakunnilla työskenteleviä. Samalla paikkakunnalla työskenteleviä osa näki kasvokkain jopa kerran viikossa, osa taas noin 1-2 kertaa kuukaudessa.

Muualla työskenteleviä tiimiläisiä lähes kaikki vastaajista kertoivat näkevänsä kasvokkain muutama kerran vuodessa esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskusteluiden ja palkkakeskusteluiden yhteydessä. Yksi haastateltava matkusti kerran kuussa jollekin kolmesta paikkakunnasta, jossa hänen tiimiläisiään työskenteli. Kaikille oli yhteistä se, että he pyrkivät näkemään koko tiimiä läsnä samanaikaisesti 1-2 kertaa vuodessa. Osalla haastateltavista johdettavat olivat kuitenkin jakautuneet niin eri puolille Suomea, että yhteisistäkin tapaamisista osa jäi aina pois matkustamisen takia. Etänä kaikki olivat yhteydessä johdettaviinsa huomattavasti useammin.

Jokainen haastateltava piti kerran kuukaudessa kunkin tiimiläisen kanssa kahdenkeskisen one-to-one-keskustelun ja lisäksi kerran kuukaudessa pidettiin tiimipalaveri, joka toteutettiin usein täysin etänä tai joskus hybridinä. Lisäksi etänä oltiin yhteydessä tiimiläisiin tarvittaessa useamminkin, jos joko esihenkilö- tai työntekijälähtöisesti tuli aiheita ottaa yhteyttä. Kaikki pitivät tärkeänä sitä, että esihenkilön tulee olla helposti tavoitettavissa etenkin etänä työskennellessä. Suurin osa pyrki muiden töiden lomassa antamaan aikaa spontaaneille yhteydenotoille ja keskusteluille ja pitivät sitä

tärkeänä, mutta yksi pyrki siihen, että myös lyhyemmille kysymyksille varataan aina aika kalenterista.

”Mä toimin, kun lääkäri. Varataan aika mun kalenteriin. Elikkä me mennään mun kalenterin mukaan tai sitten heidän kalenterin mukaan. Spontaanit soitot on aina jostain muusta pois. Se keskeyttää aina jotain, siihen ei kukaan valmistaudu ja se on hirveätä häiriköintiä, niin mä en lähde siitä. Pitää olla aikaa tietenkkin, että mä oon tavoitettavissa, mutta mielellään mä varaan hetken siihen, että mä oon 100 prossaa sen tekijän kanssa siinä.” (H4)

”Tietenkin varmastikin helpottaisin omaa tekemistä sillä, että antaisin jotkut slotit milloin olla yhteydessä ja sitten käydään näitä asioita pelkästään työtunneilla tai jotain vastaavaa. Mutta meidän hommat on kuitenkin sellaisia, että tuska voi olla siinä hetkessä semmoinen, että se tarvitaan siihen se apu.” (H5)

Hybridityön koettiin tuovan joustavuutta ja valinnanvapautta sekä esihenkilöiden että heidän alaisensa elämään. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että etenkin pienten lasten kanssa hybridityön mahdollisuus tuo paljon helpotusta arkeen. Kiitosta tuli siitä, että kohdeyrityksessä hybridityön toteutustavan on saanut valita melko vapaasti. Tutkimuksessa nousi esiin, että liian tarkkaan rajattu hybridityömalli ei olisi hyvä asia. Useampi haastateltava mainitsi, että heidän mielestään työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihmisillä on itsellään valinnanvapaus siitä, kuinka paljon he haluavat työskennellä toimistolla ja kuinka paljon muualla.

”Mä en oikein tykkää semmosesta niinku pakottamisesta, että nyt on pakko tulla toimistolle. Että mun mielestä se on ihan hyvä, että pystyy valitsemaan. Jokainen sitten saa sitten ehkä omatkin kuviot muuten sujumaan paremmin kuin pystyy katsomaan ne päivät.” (H3)

”Se tuo sellaista niinku tietynlaista työhyvinvointia, että sä saat itse päättää milloin sä meet ja että miten sä sen arjen ja miten sä oman kalenterin järjestät.” (H1)

Tutkimuksessa nousi esiin myös, että koska hybridityö tarjoaa vapautta työn tuunaamisen mahdollisuuksien kautta (ks. luku 3.3), on monien tehokkuus jopa parantunut hybridityöhön siirtymisen myötä. Hybridityön tuoma paikkariippumattomuus antaa mahdollisuuden tehdä työtä itselleen sopivassa paikassa, jolloin monien on helpompi saavuttaa työrauha. Hyvä työrauha tehostaa työtä. Myös ajankäytön hallinnan tehostuminen hybridityön myötä nousi esiin. Yksi haastateltava nosti esiin, että hänen mielestään johtaminen on tehokkaampaa etänä, koska konttorilla läsnä ollessa joku koko ajan keskeyttää eikä ole mahdollisuutta syventyä rauhassa yhteen asiaan kerrallaan.

”Sitten tietysti tämmöinen työn joustavuus ja tehokkuus on tietyissä tilanteissa parantunut, että kun ei ole työn tekeminen ei ole enää paikkaan suoraan sidottu, että sä voit tehdä sen oikeastaan melkein mistä vaan paikasta, että kun sulla on semmoinen rauhallinen tila niin se hän luo sitä hyvinvointia sitten hyvin monelle, nostaa sitä ylöspäin.” (H2)

”Mitä itse ajattelen tätä hybridityötä ja etätyömahdollisuuksia ja monille se on niin kun ovat sanoneet, että se on tärkeä juttu, että pystyy tekemään tehokkaammin ja paremmin.” (H3)

”On sellaisia ihmisiä, jotka oikeasti ovat todella tehokkaita, kun ne tekee kotona töitä.” (H1)

Jotta hybridityön tuomasta vapaudesta saa kaiken edun irti, koettiin sen vaativan hyvää itsensä johtamisen taitoa (ks. luku 2.2). Tutkimuksessa nousi esiin huoli siitä, että etänä voi olla joskus

vaikeaa tietää, onko etänä työskentelevä henkilö aidosti läsnä. Esimerkiksi etäpalavereissa, jos kameraa ei ole päällä, voi olla vaikeaa tietää, kuunteleeko henkilö vai tekeekö hän jotain muuta. Tiimissä on hyvä sopia yhteiset pelisäännöt etäkommunikointiin, jonka mukaan kaikki sitoutuvat toimimaan. Lisäksi jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä häneltä vaaditaan ja mitkä hänen työtehtävänsä ovat (ks. luku 2.3 ja 3.4).

”Onko tekijä oikeasti läsnä, vaikka hän on paikalla? Eli klassinen dilemma siitä eli esimerkiksi vaikka opiskelija voi istua luokkahuoneessa, mutta hän voi nukkua silmät kiinni tai olla jossain muissa maailmoissa. Meillä on sama asia digitaalisessa ympäristössä. Mä voin avaa kaikki härpäkkeet ja olla niin sanotusti siinä paikalla, mutta mä en ole läsnä. Eli tää vaatii paljon enemmän luottamusta tää tällainen digitaalisessa ympäristössä tekeminen.” (H4)

Vaikka hybridityön koettiin tuovan paljon vapautta, koki osa myös, että siihen siirtymisen myötä toimistotiloista on tullut sellaisia, etteivät ne tue konttorilla työskentelyä. Kolme haastateltavista nosti esiin haasteita konttoreiden toimivuudessa ja työtilojen varusteluissa. Hybridityö antaa yrityksille mahdollisuuden muokata toimitiloja enemmän tarkoituksen mukaisiksi, mutta samalla hybridityön onnistuminen vaatii toimivan työympäristön ja -välineet (ks. luku 2.3). Tutkimuksessa tuli ilmi, että haastateltavat kaipasivat enemmän sitä, että kohdeyrityksen toimitiloista päättävät tahot kuuntelisivat toimipisteissä työskenteleviä henkilöitä ennen isojen päätösten tekemistä esimerkiksi toimitilojen muutosten suhteen.

”Vähän liittyy tuohon nyt sitten, että konttorilla on vähän sillä lailla, että kuinka siellä sitten on niitä paikkoja ja kaikki työvälineet myös, että sekin pitäisi siinä sitten tietysti huomioida, että kaikille olisi sopiva työpisteet sitten sinä päivänä, kun siellä ei kaikille työpisteitä tällä hetkellä ole.” (H3)

”Joo ja se on ehkä varmaan sitten myöskin se, että just tästä meidän konttoristakin, kun on paljon puhuttu ja tän toimimattomuudesta, mihin se vietiin. Niin nimenomaan se, kun päättäjät, ketkä yleensä tekee paljon etänä niin he ei ymmärrä näitten konttoreiden tarpeellisuutta.” (H5)

”Työnantaja ei myöskään kustanna sellaisia tiloja, jossa työ olisi hyvä tehdä eli työtiloja ei ole huomioitu sen työn tehokkuuden kannalta ja muotoiltu siten. Elikä sitten yksilötasolle nämä vastuut on sysätty ja sivuttu ja hänen täytyy sitten ratkaista ne, mikäli se miten työnantaja tarjoaa tilat ja laitteet ja toiminnan niin ei miellytä.” (H4)

5.2 Vuorovaikutus ja tukeminen hybridityön johtamisessa

Tutkimuksen perusteella vuorovaikutuksella ja tukemisella on molemmilla tärkeä rooli hybridityön johtamisessa ja etenkin yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpidossa. Kaikista haastatteluista nousi esiin, että avoimella ilmapiirillä ja hyvällä luottamussuhteella on tärkeä merkitys hybridityön johtamisessa (ks. luku 2.3, 3.3 ja 3.4). Kun psykologinen turvallisuus on kunnossa, pystyy oman esihenkilön kanssa keskustella avoimesti hankalistakin asioista (ks. luku 3.3). Haastateltavat pitivät myös tärkeänä sitä, että esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut johdettaviensa voinnista ja kuunnella heitä.

"Se on mun mielestä just tosi tärkeitä, että omankin lähiesihenkilön kanssa on avoin suhde, että asioista voi puhua asioina eikä niitä tarvitse kaarella eikä eikä kierrellä." (H1)

"No ylipäätään mun mielestä on tärkeää sillä lailla, että luota ihmisiin, luota sun alaisiin, kollegoihin ja muista kuunnella heitä. Eli se on niinku tärkeitä, että kuuntele ja ole aidosti kiinnostunut sun tiimiläisistä. Varsinkin nyt näin etäaikana, niin ole heistä kiinnostunut ja pyri olemaan yhteydessä heihin ja saada luotua semmoinen yhteys heihin ja rakennettua nimenomaan se luottamus sitä kautta, niin sillä mennään ja pitkälle." (H2)

"Kuuntele, luota ja tue. Onhan se tärkein, että just että kuuntelee, koska ainoastaan sitä kautta sä saat tietää oikeasti, miten he pärjää siellä ja miten he voi." (H6)

Haastatteluissa nousi myös esiin se, että vapaamuotoisemmalle keskustelulle tulee antaa tilaa (ks. luku 3.4). Sen koettiin lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta työhyvinvointia. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että heillä on tiimin kanssa viikoittaiset virtuaaliset kahvihetket, joissa saa luvan kanssa jutella vapaamuotoisemmin. Haastatteluissa nousi esiin, että usein esihenkilön täytyy olla mahdollistajana ja kulttuurin luojana näissä vapaamuotoisemmissa keskusteluhetkissä (ks. luku 3.4). Yksi haastateltava kertoi, ettei ole ollut mukana tiimin vapaamuotoisemmissa virtuaalihuhteluhetkissä. Yksi haastateltava oli taas sitä mieltä, että hänen tiimissään virtuaalihuhtelut eivät kiinnosta, koska tiimin jäsenet haluavat tehdä tulosta ja kokevat virtuaalihuhtelun haittaavan työntekoa.

"Eli että sä käyt vähän niitä turhiakin, ei missään tapauksessa ehkä voisi sanoa, että turhia, vaan niinku tärkeitäkin tällaisia kahvipöytäkeskusteluitakin, mitkä ei välttämättä ihan suoraan nyt siihen päivänpolttaviin työaiheeseen liity vaan voidaan vähän muutakin asioita jaartella, niin se nostaa semmoista yhteishenkeä sitten eteenpäin tai ylöspäin." (H2)

"Mun tiimillä on esimerkiksi oma tiistaipäivän kahvi ja pulla -tapaaminen. Mä en ole itse ollut siinä mukana, mutta porukka on kuulemma siellä jutellut kaikista muista asioista, kun työasioista." (H1)

"20 hanakkaa myyjää, jotka haluaa tehdä tulosta niin siinä ei pahemmin virtuaalihuhtelulla." (H4)

Kommunikoinnissa hybridityössä koettiin myös haasteita. Osan mielestä sähköinen vuorovaikutus on aina huonompi vaihtoehto, kuin kasvokkainen vuorovaikutus, sillä etänä kommunikoidessa esimerkiksi väärinymmärryksen riski kasvaa (ks. luku 3.4). Hybridityössä esihenkilön on myös otettava huomioon ihmisten erilaiset kommunikointitarpeet (ks. luku 3.4). Jotkut ihmiset tarvitsevat säännöllisempää yhteydenpitoa ja jotkut pärjäävät lähes pelkillä kuukausittaisilla one-to-one-keskusteluilla.

"Mä en tiedä oonko mä niin old school kaveri tavallaan, että kyllä mä mieluusti pidän sitten läsnä palaverit, että jos ollaan yhdessä fyysisesti läsnä samassa kaupungissa, toimipaikassa, niin mä koen siinä etuja ja sitten että se vuorovaikutus on niin paljon parempaa." (H2)

"Ei ole sellaista yhtä tiettyä tapaa, miten sä varmistat, että se tiimiläinen voi hyvin." (H1)

"Ja face-to-face huomaa, että silloinhan voi tulla erilaisia asioita esille ja mitä henkilö sitten kertoo, kun mitä vaikka olisi Teamsin kautta kertonut tai näkee henkilöstä, että on väsynyt tai jotakin muuta. Aina, kun on joku hankala hankala asia tai on jotain kerrottavaa tai näin niin ehdottomasti se face-to-face on kyllä se paras tapa silloin." (H6)

Säännöllisellä yhteydenpidolla koettiin olevan tärkeä merkitys yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen kannalta. Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilön on huolehdittava siitä, että kaikki tiimin jäsenet tulevat huomioiduksi, vaikka he eivät itse olisi kovin usein äänessä tai ottaisi juuri yhteyttä (ks. luku 3.4). Kuitenkin myös koettiin, että yksilölläkin on itsellään vastuu ottaa puheeksi, jos tarvitsee jossakin tukea tai kaikki ei ole hyvin (ks. luku 3.3).

"Yhteydenpito. Eli että älä jää yksin sinne kotiin vaan pidä yhteyttä, se on mun mielestä tärkeä." (H1)

"Että ei unohda sitten niitä, jotka esimerkiksi etätöissä hiljaa pakertavia henkilöitä tai muistaa koko koko tiimin ottaa huomioon. Ja sitten tietysti tuo mitä puhuttiinkin, että siitä työhyvinvoinnista huolehtiminen, että pysyy se yhteydenpito myös sinne tiimiläisiin, jotka on esimerkiksi sitten siellä kotona kotona päättänyt tehdä töitä niin se olisi ehkä se." (H3)

"Jos sitten vasta, kun ollaan ihan siinä katkeamispisteessä, niin saadaan suu auki ja sitten sieltä paljon hankalampi nousta sitten ylöspäin. Hyvin varhaisessa vaiheessa noissakin sitten olla vaan aktiivisesti yhteydessä omaan esihenkilöön ja kollegoihin." (H2)

Vuorovaikutus ja tukeminen nousivat esiin tutkimuksessa monessa kohtaa samassa yhteydessä. Tärkeänä asiana työntekijöiden tukemisessa hybridityössä pidettiin kokemusta esihenkilön läsnäolosta. Läsnäolon ei tarvitse välttämättä olla läsnäoloa fyysisesti toimistolla vaan läsnä voi osoittaa olevansa myös sähköisten kommunikointivälineiden välityksellä esimerkiksi ottamalla osaa tiimin yhteisissä keskustelukanavissa (ks. luku 3.4). Kaksi haastateltavaa nosti esiin, että etäjohtamisella pystyy olemaan jopa paremmin läsnä johdettavien arjessa. Läsnäolon tunnetta antaa myös se, että pitää itse matalalla kynnyksellä yhteyttä alaisiin ja antaa myös alaisille olon, että esihenkilöön voi olla yhteydessä matalalla kynnyksellä.

"No aika sillain tiiviisti pidän yhteyttä Teamsin välityksellä. Meillä on tosiaan toi yhteinen keskustelukanava, mitä mä aika aktiivisesti myös seuraan ja yritän tunkea itseäni siihen keskusteluun ja auttaa parhaalla mahdollisella tavalla." (H1)

"No en mä tiedä, mut mun mielestä etäjohtamisella sä pystyt kuitenkin sillä omalla tavalla olemaan enemmän läsnä siinä arjessa." (H1)

Tukeminen on tärkeä osa myös suorituksen johtamista. Hybridityöhön siirtyminen on muuttanut myös suorituksen johtamisen tapoja. Haastateltavat kokivat, että erilaiset datalla mitattavat asiat olivat helppoja johtaa etänä, koska niitä pystyi helposti seuraamaan erilaisilta raporteilta. Pelkät luvut eivät kuitenkaan kerro sitä, mitkä syyt ovat johtaneet mahdollisiin alisuoriutumisiin. Haastatte- luissa nousi kuitenkin esiin, että etenkin mahdollisten normaalista poikkeavien lukujen perusteella on helppo avata keskustelua alaisten kanssa esimerkiksi työssä jaksamisesta.

"No siis palataan nyt taas siihen, että justinsa toi tulosten seuraaminen ja arjessa läsnä oleminen, niin jotenkin koen, että se on tällainen asia, missä mä oon itse onnistunut. Meilläkin näitä tuloksia, kun voi seurata monesta eri paikasta, niin se on ehkä sellainen juttu, missä on hyvin onnistuttu, että että tuloksia voi seurata hybridijohtamisella aika hyvin." (H1)

Tutkimuksessa nousi esiin, että osa esihenkilöistä kaipaisi kohdeyrityksen puolelta enemmän tukea ja koulutusta työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämiseen ja ylläpitoon hybridityössä. Tukea toivottiin pääasiassa HR:lta erilaisten koulutusten tai työkalujen muodossa. Omilta esihenkilöiltään he kokivat tarvittaessa saavansa tarpeeksi tukea. Yksi haastateltava nosti esiin, että hänen on vaikeaa pyytää apua itse, koska ei halua vaivata ketään. Toinen haastateltava puolestaan kertoi, että toisinaan avun pyytäminen nostaa esiin pelon siitä, että ajatteleeko esihenkilö hänen jotenkin epäonnistuneen. Tutkimuksessa nousi siis esiin, että esihenkilöt saattoivat joskus peitellä omaa tuen tarvettaan, vaikka tiesivät, ettei siihen oikeasti olisikaan mitään tarvetta. Haastateltavat kokivat myös, että kollegoiden tuella on tärkeä merkitys heille ja joissain tilanteissa se on jopa tärkeämpää, kuin esihenkilöltä saatu tuki.

"Silti on helpompaa puhua oman kollegan kanssa mitä esihenkilön kanssa ja tää on just semmoinen asia, mitä voisi ehkä korjata, että ei sitä esihenkilö aina tarvitse niinku pelätä. Tai siis en mä pelkää, mutta semmoinen fiilis justiinsa, että okei, että jos nyt hän huomaa, että mulla on miljoona rautaa tuleessa, että viekö hän minulta sitten jotain siitä arjesta." (H1)

"Mä ehkä nyt ylipäättään luonteeltani olen ollut aina semmoinen, että mä en itse puhu tämmöisistä asioista ollenkaan. Mä käsittelen kaikki itse. Eli mä toimin hyvin poikkeavasti siihen mitä mä tavallaan annan tiimissä kuvan. Mutta en mä puhu omista jutuistani." (H5)

5.3 Hyvinvointi hybridityössä

Hyvinvointi ja siihen liittyvät asiat nousivat vahvasti esiin tutkimuksessa. Lähes kaikki tutkimuksessa esiin nousseet tulokset linkittyvät jollakin tavalla hyvinvointiin. Tutkimuksen kontekstissa hyvinvointi voidaan linkittää työhyvinvointiin. Työhyvinvointi sitoo yhteen tutkimuksessa esiin nousseet asiat. Ilman tukemista, hyvää vuorovaikutusta ja hybridityön tuomaa vapauden tunnetta ei työhyvinvointikaan hybridityössä voi parhaalla mahdollisella tavalla toteutua.

Tutkimuksessa nousi ilmi, että esihenkilöitä toisinaan huolestuttaa alaisten työhyvinvointi hybridityössä. Huolta aiheutti se, että ajateltiin joidenkin olevan vaikeaa erottaa työtä ja vapaa-aikaa myös se, että hybridityöhön siirtymisen jälkeen osa tiimiläisistä on jämähtänyt etätööhön ja heitä on vaikeaa saada motivoitua tulemaan toimistolle näkemään kollegoita. Osan työntekijöistä kokemus yhteisöllisyydestä on selvästi laskenut, eivätkä he koe enää niin vahvasti olevansa osa tiivistä työyhteisöä, jonka vuoksi on helppo vain jäädä kotiin tekemään töitä. Työhyvinvoinnin kannalta esihenkilöt kokivat, että toimistolla työskentely välillä ja kollegoiden tapaaminen olisi hyvä asia. Toisaalta esiin nousi myös ajatus siitä, että joillekin lähes pelkkä etänä työskentely on kasvattanut niin paljon työtyytyväisyyttä, että sen takia kaikki eivät koe enää tarvetta käydä toimistolla.

"Ja toki sitten tähän etätöyöskentelyyn niin osalla mä uskon, että on haasteena, mä en ole välttämättä itse semmoista kokenut, mutta tavallaan se työajan ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan on melko haastavaa." (H2)

"Toisaalta tuohon pakko nyt lisätä lisätä se oma ajatus myös siitä, että sitten taas tämmöiset, jotka tekee niin kun hybridityötä käytännössä koko ajan etänä niin vähän taas mietin sitten, että olisiko se kuitenkin työhyvinvoinnin kannalta parempi, jos edes silleen hybridisti säännöllisesti silloin tällöin kävisi siellä siellä konttorilla ja näkisi ihan liveinä työkavereita." (H3)

"Joillekin sitä työhyvinvointia tuo se, että saa tehdä etänä oman valinnan mukaan niin sitten tavallaan ja vähän ehkä on semmoinen olokin joillakin, että eivät haluakaan tulla tulla enää konttorille." (H3)

Hybridityössä koettiin välillä hankaluuksia pysyä perillä alaisten työssä jaksamisesta. Tämä liittyi osaltaan siihen, että vaikka etänä pidettävissä keskusteluhetkissä oli mahdollista pitää videoyhteys päällä, koettiin, että videon välityksellä kaikki eleet ja ilmeet eivät välity (ks. luku 3.4). Etänä johtaessa koettiin myös, että mahdollinen normaalia alakuloisempi tai hiljaisempi käytös jää helpommin huomaamatta. Jotkut haastateltavista kokivat myös, että joidenkin alaisten motivaatiota on hankalampi ylläpitää hybridityössä.

"Mutta totta kai se on ehkä se mikä mikä itsellä aina mietityttää, kun ei kuitenkaan henkilöitä sitten niin usein näe, että kuinka siellä sujuu. Totta kai sitten työsuorituksista voi nähdä jotain viitteitä, että onko jotakin ongelmaa sitten esimerkiksi työhyvinvoinnissa tai muuten jaksamisessa." (H3)

"No totta kai on videot olemassa, mutta jos nyt joku nopea soitto versus sitten, jos sä menisit henkilön niin viereen siihen samaan tilaan käymään sitä samaa asiaa läpi tai puhumaan jotain niin kuitenkin aina pystyy toisella lailla niin kun siitä elekielestä ja muusta. Saa vaan enemmän irti, että onko sanat ja olemus samanlaiset, että se on ehkä se ero mun mielestä siinä." (H3)

"Sitten toinen voi olla tämmöinen motivaation ylläpitäminen. Se voi olla kanssa yksi haaste. Ei voi sanoa, että kaikilla on tätä samaa ongelmaa." (H1)

Haastateltavista kolme mainitsi, että heidän omaa työhyvinvointiaan hybridityössä haastaa riittämättömyyden tunne. Riittämättömyyden tunnetta aiheuttaa se, ettei pysty olemaan alaisten arjessa niin paljoa läsnä, kun haluaisi. Tiimin jakautuminen ympäri Suomen johtaa vääjäämättä siihen, ettei kaikkia pysty nähdä aina edes kuukausittain fyysisesti kasvotusten. Esimerkiksi uusien, toisella paikkakunnalla työskentelevien, työntekijöiden tullessa tiimiin on koettu riittämättömyyden tunnetta, kun ei ole mahdollisuutta olla uuden työntekijän tukena fyysisesti toimistolla useammin.

"No varmaan se riittämättömyyden tunne, että välillä niin kun tulee se tunne, että pitäisi varmaan tietyllä tavalla ja tietyt tiimiläiset toivoo, että olisi useammin vaikka konttorilla ja sitten kuitenkin ei voida niin usein matkustella niin sanotusti." (H6)

"Mitä mä nyt tuossa mainitsinkin, että siitä mä koen vähän ehkä jopa huonoa omaatuntoa, että mä en ole itse läsnä aina niin kun fyysisesti niin paljon, kuin mitä mä haluaisin, että mä näkisin tavallaan omia tiimiläisiä. Että kyllä mä koen, että esihenkilönä mun olisi hyvä nähdä tiimiläisiä useammin. Toki meilläkin täällä haasteena, että sitten kun on vielä eri paikkakunnilla henkilöitä niin siihen ei mahdollisuutta ole niin kauhean hyvin." (H2)

"No tietenkin se semmoinen riittämättömyyden tunne on se haaste. -- Mun tekeminen eli se heidän tekemisen seuranta ja oppiminen niin se on hankalampaa." (H5)

Esihenkilöt kokivat kuitenkin hybridityön yleisesti olevan työhyvinvoinnin kannalta hyvä asia. Yksi haastateltava ei kokenut eroa työhyvinvoinnissaan hybridityössä verraten täyteen lähityöhön.

Etätyömahdollisuuden koettiin lisäävän työhyvinvointia. Yleisesti koettiin, että hybridityössä on mahdollisuus yhdistää sekä etä- että lähityön parhaat puolet ja sen takia hybridityö edistää työhyvinvointia. Työssä jaksaminen koettiin paremmaksi, kun esimerkiksi työmatkoihin käytetty aika poistui ja vapaa-ajan koettiin lisääntyneen (ks. luku 2.2). Myös työn imua (ks. luku 3.2) koettiin hybridityössä, osa jopa joka päivä. Osalla työn imua oli helpompi kokea etätyössä, kun työtehtäviin sai syventyä rauhassa. Osa taas mainitsi, että etenkin yhteisiä projekteja on helppoa edistää läsnä, jolloin pääsee hyvään flow-tilaan (ks. luku 3.2). Hybridityön koettiin tuovan muokata omaa arkea ja työtä itselleen sopivammaksi lisäämällä työhön voimavaroja ja poistamalla haasteita, kuten pienentämällä työmatkoihin käytettyä aikaa (ks. luku 3.3). Tutkimuksessa ei esihenkilöiden noussut esiin työssä tylsistymisen kasvua tai työn imun vähentymistä (vrt. luku 3.2 ja 3.3).

"Mä jaksan paljon paremmin, kun mä saan työni tehtyä juuri niinku mä haluan ilman keskeytyksiä ja mä pystyn menee aika kovaakin tahtia. -- Pidän tosi paljon siitä, että mä voin kuunnella vanhaa keskisuomalaista radio-ohjelmaa keskellä päivää ja vaikka syödä jotain hyvää ruokaa, mitä mä oon tehnyt ja vaan niinku rauhoittua hetken aikaa ja sitten mä meen taas takaisin töihin." (H4)

"Jos on joku tämmöinen pienimuotoinen puristus, sanotaan nyt joku pieni projekti, jonka vaikka runttaisi parin päivän aikana kasaan ja mä pääsen siinä läsnä olemaan muutaman henkilön kanssa ihan samassa huoneessa ja siellä suunnitellaan ja viedään asioita eteenpäi, niin siinä ehkä itsellä kuitenkin se tavallaan tulee se imu siihen työhön eniten ja tulee semmoinen hyvä draivi päälle." (H2)

"Mutta se on kyllä todella hyvä juttu, että totta kai se auttaa tähän jaksamiseen, kun vaikuttaa ihan siihen työmatkaan. Ja tietyllä tavallahan on, että siinä mielessä on lyhyempi työpäivä, kun on kotona ja ei kulu aikaa siihen matkustamiseen." (H6)

6 Pohdinta

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä mahdollisia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Luvun lopussa pohdin omaa opinnäytetyöprosessiani kokonaisuutena.

6.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on esihenkilöiden kokemus hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisesta hybridityössä. Lisäksi tutkittiin, miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa hybridityössä. Tutkimuksessa selvitettiin etenkin kohdeyrityksessä työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia tutkittavista aiheista. Tarkoituksena olikin selvittää mahdollisimman syvästi kohdeyrityksessä työskentelevien esihenkilöiden omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia tutkittavista aiheista.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitä onnistumisia ja haasteita esihenkilöt ovat kokeneet hybridityön johtamisessa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että esihenkilöt kokivat hybridityön joustavuuden ja valinnanvapauden hyvänä asiana niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden näkökulmasta. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa esimerkiksi datalla seurattavissa olevien suoritus-ten johtamisessa. Datasta pystyi myös saada viitteitä työntekijöiden työssä jaksamisesta yleisesti ja esihenkilöt kokivat, että sen perusteella heidän on ollut helppo ottaa mahdollisia haasteita ja onnistumisia esiin alaistensa kanssa. Tutkimuksessa myös nousi usean kerran esiin, että esihenkilöt kokevat onnistuneensa luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luomisessa. Myös Eklund ym. (2021, 29-30) painottivat, että avainasemassa onnistuneessa hybridityön johtamisessa on hyvä luottamussuhde. Yleisesti tutkimuksen perusteella esihenkilöillä luottamus siihen, että työt sujuvat myös etänä, oli korkea. Harvard Business Reviewssa (Parker, Knight & Keller 2020) julkaistun tutkimuksen mukaan jopa 38 prosenttia oli erittäin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että etätöitä tekevät suoriutuivat työstään lähityötä tekeviä huonommin. Tämän tutkimuksen tulokset eivät suoraan puolla tätä väitettä.

Haasteita hybridityön johtamisessa koettiin siinä, että alaisten työssäjaksamisesta oli vaikeampi pysyä perillä, kun fyysisiä kohtaamisia tapahtui niin harvoin. Lisäksi etänä koettiin vaikeaksi tietää, ovatko kaikki aina aidosti läsnä esimerkiksi etäkokouksissa. Haasteena koettiin myös se, että osa työntekijöistä on tuntunut jämähtäneen etätöihin ja heitä on enää vaikea saada motivoitua tulemaan toimistolle. Pakottaminen ei tuntunut kenenkään mielestä hyvältä vaihtoehdolta, vaan pidettiin tärkeänä, että jokainen kokisi itse tarvetta käydä toimistolla tapaamassa kollegoita.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää ja ylläpitää hybridityössä. Tärkeinä asioina tutkimuksessa nousi esiin, että hyvä keskinäinen luottamus, arvostus ja säännöllinen yhteydenpito ovat avainasemassa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta pystyi vahvistamaan esimerkiksi kannustamalla myös vapaamuotoisempaan keskusteluun. Hybridityössä vapaamuotoista keskustelua oli mahdollista edistää esimerkiksi järjestämällä virtuaalisia kahvihetkiä. Näitä väitteitä tukee Rockin (2008) kommunikointitilanteisiin kehittämä SCARF-malli. Työhyvinvoinnin ylläpidossa ja edistämässä esihenkilön tuella ja läsnäololla oli tärkeä merkitys. Esihenkilöt toivoivat saavansa yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin johtamiseen apua enemmän laajemmin yrityksen tasolta ja toivoivat, että esimerkiksi HR:n puolelta järjestettäisiin koulutusta ja annettaisiin uusia työkaluja aiheisiin liittyen.

Viimeisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa hybridityössä. Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilöt kokevat toisinaan riittämättömyyden tunnetta johtaessaan hybridityötä. Riittämättömyyden tunteen taustalla oli se, etteivät esihenkilöt kokeneet pystyvänsä olemaan tarpeeksi fyysisesti läsnä johdettaviensa arjessa. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt pitivät itse omien alaistensa tukemista ehdottoman tärkeänä asiana, mutta silti osalla oli vaikeaa itse pyytää apua omalta esihenkilöltään. Pelon taustalla oli osittain se, että ajateltiin esihenkilön ajattelevan heidän epäonnistuneen, jos eivät pystyneet suoriutumaan heille kaikista annetuista työtehtävistä. Tutkimuksessa nousi myös esiin ajatus siitä, että esihenkilöt eivät välttämättä itse halua vaivata muita omilla murheillaan. Yleisesti esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemus hybridityössä oli kuitenkin positiivinen. Hybridityön koettiin lisäävän työtyytyväisyyttä ja vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön. Esihenkilöiden työhyvinvointia tuki esimerkiksi se, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen etätyömahdollisuuden myötä helpottui. Suuria pidempiaikaisia haasteita esimerkiksi liiallisen kuormituksen takia ei tutkimuksessa nousut ilmi. Tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriidassa Miten Suomi voi -seurantatutkimuksen (Suutala ym. 28.2.2024) kanssa, koska seurantatutkimuksessa raportoitiin, että esihenkilöiden työssä jaksaminen ja kokemus työn imusta ovat heikentyneet. Toisaalta tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilöiden tunne yhteisöllisyydestä on laskenut. Tätä tukee Suutalan ym. (28.2.2024) väite siitä, että esihenkilöiden kokemus yhteisöllisyydestä on heikentynyt. Yleisellä tasolla kohdeyrityksessä esihenkilöiden työhyvinvoinnin voi kuitenkin päätellä olevan melko hyvällä tasolla. Tutkimuksen tulokset voisivat poiketa, jos tutkimus toteutettaisiin jossain toisessa kohdeyrityksessä ja laajemmalle kohdejoukolle.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on tärkeää pohtia tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luottavuuden määrittelystä on useita erilaisia käsityksiä. Usein luotettavuutta käsitellään

uskottavuuden, siirrettävyyden ja eettisyyden käsitteiden kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158; Puusa & Juuti 2020, luku V.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta käsitellään myös näiden käsitteiden avulla. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten todennäköisesti esimerkiksi tutkimuksen kohdejoukko tai suurempi yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja pitävät tutkimusta asiantuntevasti laadittuina. Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, voitaisiinko tutkimuksen aihetta tutkia uudelleen ja toistaa tutkimus jossakin toisessa ympäristössä. Myös tutkimuksen eettisyyden tarkastelua voidaan pitää osana luotettavuuden arviointia. Etenkin arkaluontoisia aiheita tutkittaessa on tärkeää, ettei tutkimuksen kohteena oleville koidu missään vaiheessa tutkimusta mitään haittaa. (Puusa & Juuti 2020, luku V; luku 11.) Tutkimus ei myöskään voi olla luotettava, jos se ei ole eettisesti kestävä. Toisaalta eettinen kestävyys pelkästään ei vielä tee tutkimuksesta luotettavaa, vaan luotettavuus koostuu myös muista tekijöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 182.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat aina tutkijan omat sitoumukset tutkijana kyseisessä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Jos tutkijalla on yhteyksiä tutkimuksen kohteeseen, esimerkiksi johonkin organisaatioon, on tutkijalla jo entuudestaan jonkinlainen kokemukseen tai oma-kohtaiseen tietoon perustuva ennakkokäsitys. Tämä ei välttämättä ole aina huono asia, sillä jos tutkittava kohde on tutkijalle entuudestaan tuttu, saattaa se esimerkiksi helpottaa haastatteluiden pitämistä, sillä tutkijalla ja tutkittavilla on jo valmiiksi ”yhteinen kieli”. Tutkijan tulee kuitenkin ymmärtää omat ennakkokäsityksensä ja ottaa ne huomioon tutkimusta tehdessään. (Puusa & Juuti, luku 11.) Itse työskentelen kohdeyrityksessä, joten minulla oli tutkimusta tehdessäni tiettyjä ennakkokäsityksiä, jotka pohjautuivat omiin kokemuksiini. Pysin tutkimusta tehdessäni lähtemään esimerkiksi haastatteluihin avoimin mielin, enkä halunnut liikaa johdatella haastatteluja mihinkään tiettyyn suuntaan. Näin pyrin siihen, etteivät omat ennakkokäsitykseni vaikuttaisi siihen, mitä haastateltavat vastaavat kysymyksiin. Haastatteluissa annettiin kuitenkin tilaa vapaamuotoisemmalle keskustelulle, joten tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on huomioitava se, että itse työskentelen kohdeyrityksessä. Puusa & Juuti (2020, luku 11) toteavatkin, että tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkija osaa reflektoida tutkimustuloksia suhteessa omiin ennakkokäsityksiinsä. Omilla sitoumuksilani kohdeyritykseen on todennäköisesti ollut vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

Haastateltavien valinta harkinnanvaraisella otannalla perusteltiin luvussa 4. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että haastateltavat johtivat päivittäin hybridityötä. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut tulee aina perustella tutkimustavoitetta tukevaksi (Puusa & Juuti 2020, luku 11). Haastattelutilanne ei ole ikinä verrattavissa tavalliseen arkikeskusteluun. Haastattelutilanteessa haastateltava usein identifioituu edustamaan rooliin esimerkiksi esihenkilönä tai asiantuntijana. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.) Tutkimukseni luotettavuuteen ja uskottavuuteen on voinut vaikuttaa se, että haastateltavat työskentelevät kanssani samassa työpaikassa. Esimerkiksi kokemistaan haasteista kysyttäessä on siis mahdollista, että kaikki eivät kertoneet aivan kaikkia ajatuksiaan avoimesti. Kaikkien

haastateltavien kanssa käytiin läpi, että keskustelut ovat luottamuksellisia, mutta haastateltavat ovat silti saattaneet olla harkitsevaisempia puheidensa kanssa verrattuna siihen, että haastattelija olisi ollut täysin yrityksen ulkopuolinen henkilö.

Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että haastattelun aikana tai sen jälkeen on mahdollista varmistaa, olivatko haastattelija ja haastateltava varmasti ymmärtäneet kaikki seikat samalla tavalla (Puusa & Juuti 2020, luku 11). Itse pyrin haastatteluissa tarpeen mukaan varmistamaan haastateltavien vastauksia esimerkiksi käyttämällä ilmaisua ”ymmärsinkö oikein, että--”, jotta varmasti meillä oli sama käsitys kysymysten vastauksista. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa tulee ottaa myös haastattelijan kokemus huomioon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 182). Tämä oli ensimmäinen tekemäni laadullinen tutkimus, joten luotettavuutta tarkastellessa se on hyvä pitää mielessä.

Tutkimuksessani olen pyrkinyt kuvaamaan riittävän tarkasti tutkimuksen eri vaiheet ja avaamaan haastattelukysymykset, jotta tutkimukseni oli siirrettävissä toiseen tutkimusympäristöön. Tulokset voisivat poiketa toisistaan kohdeorganisaation mukaan, mutta uskon, että tutkimuksen toistamalla-kin tuloksista olisi nähtävissä samoja pääpiirteitä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2023) on laatinut ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä, joka sisältää ohjeet myös siitä, mitä eettisesti toteutetussa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon. Ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista tulee esimerkiksi huolehtia tarvittavista suostumuksista ja luvista sekä arvioida ennakkoon aineistonkeruun eettisyyttä (TENK 2023). Tutkimusta tehdessäni lähetin kaikille haastateltaville tutkimustiedotteen (liite 1.) ja suostumuslomakkeen (liite 2.) hyvissä ajoin ennen haastatteluja. Kävin heidän kanssaan myös suullisesti samat asiat läpi ja annoin mahdollisuuden esittää kysymyksiä. Ennen aineistonkeruun aloittamista tulee myös sopia, missä tutkimusaineistoa säilytetään ja kuka sitä saa käsitellä sekä mitä sille tapahtuu tutkimuksen jälkeen. Käsittelyssä tulee noudattaa voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä. Lisäksi tulee noudattaa esimerkiksi vaitiolon ja luottamuksellisuuden liittyviä velvoitteita. (TENK 2023.) Näitä seikkoja toin myös esiin tutkimustiedotteessa ja suostumuslomakkeessa. Niissä mainittiin esimerkiksi, että haastattelutallenteet tallennetaan kohdeyrityksen henkilökohtaiseen One Driveeni ja että opinäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki haastattelut poistetaan. Opinäytetyössäni ei myöskään paljasteta tutkimukseen osallistuneista mitään yksilöiviä tietoja, kuten nimeä, ikää tai sukupuolta. Olen pyrkinyt tekemään tutkimukseni mahdollisimman anonyymiksi, jotta kenellekään haastateltavalle ei tutkimukseni takia koidu minkäänlaista haittaa. TENK (2023) mainitseekin ohjeessaan, että tutkimus tulee toteuttaa niin, ettei siitä koidu tutkittavan terveydelle tai turvallisuudelle haittaa ja että tutkimusta tehdessä tulee osoittaa arvostusta tutkittavia kohtaan.

6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tietoperustaa kirjoittaessani huomasin, että hankalin oli löytää tutkimuksia, jotka käsittelivät esihenkilöiden työhyvinvointia etä- tai hybridityössä. Tarkoitukseni oli alun perin kirjoittaa esihenkilön työhyvinvoinnista hybridityössä oma alaluku, mutta lopulta päädyin yhdistämään sen alalukuun, jossa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamista, koska pelkästään esihenkilöiden työhyvinvointia hybridityössä käsitteleviä tutkimuksia ei juuri löytynyt. Aihetta olisi mielestäni hyvä tutkia lisää ja aihe on mielenkiintoinen. Aihe on myös ajankohtainen ja hybridityön vakiintuessa työnteon mallina edelleen tulevaisuudessa, olisi mielestäni hyvä saada aiheesta enemmän tutkimustietoa nimenomaan esihenkilön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksen (Suutala ym. 28.2.2024) mukaan 46 prosenttia esihenkilöistä kokee työmääränsä liialliseksi. Lisäksi esihenkilöiden käsitys omasta pystyvyydestään oli heikentynyt. Olisi kiinnostavaa tietää, millainen rooli hybridityön vakiintumisella on esihenkilöiden kuormituksen kokemisen kanssa. Opinnäytetyöni tutkimuksessa useampi haastateltava esihenkilö mainitsi esimerkiksi kokevansa riittämättömyyden tunnetta johtaessaan hybridityötä. Myös esimerkiksi riittämättömyyden tunteen vaikutusta esihenkilön työhyvinvointiin hybridityössä voisi tutkia lisää.

Tutkimuksessani kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät samassa kohdeyrityksessä, joten vaikka heidän kokemuksissaan tutkimuksen aiheista oli nähtävissä eroavaisuuksia, oli niissä myös hyvin paljon samaa. Kohdeyrityksen hybridityömalli tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa hybridityötä melko vapaasti itselleen sopivalla tavalla. Tutkimusta olisi mielenkiintoista toteuttaa jollekin toiselle kohdeyritykselle, jossa hybridityön toteuttamista on säädelty tarkemmin. Vastaavasti voisi toteuttaa tutkimuksen, jossa ei ole yhtä tiettyä kohdeyritystä, vaan tutkimuksen kohdejoukko valitaan laajemmin esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioista, joissa on hybridityö käytössä.

6.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessini aloitin tammikuussa 2024. Työni valmistui toukokuussa 2024 eli kaiken kaikkiaan prosessi eteni alusta loppuun melko nopeasti. Mietin pitkään opinnäytetyöni aihetta, kunnes päädyin lopulliseen aiheeseen omasta työstäni nousseen mielenkiinnon pohjalta. Suuntautumisopintoni Haaga-Heliassa eivät varsinaisesti liittyneet opinnäytetyöni aiheeseen, mutta aloitetuani nykyisen työni noin kaksi vuotta sitten muovasi se tulevaisuuden urahaaveitani ja mielenkiinnonkohteitani eri suuntaan. Sen vuoksi en kokenut itselleni hyödylliseksi tai mielenkiintoiseksi kirjoittaa raha ja talous -suuntautumiseen liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyöprosessini meni siis siinä mielessä eri tavalla, että työtä aloittaessani minulla ei ollut juuri aiheeseen liittyviä opintoja pohjalla vaan aiempi tietämykseni perustui lähes täysin työelämässä oppimiini asioihin.

Pääasiallisten suuntautumispintojeni yhteydessä olin käynyt muutaman esihenkilötyötä käsittelevän suuntautumiskurssin.

Aiheen keksimisen jälkeen aloitin opinnäytetyösuunnitelman työstämisen. Suunnitelman työstön kanssa saman aikaisesti meillä oli viikoittain yhteisohjauskertoja ohjaajan sekä muutamien muiden opiskelijoiden kanssa. Yhteisohjauskerrat olivat mielestäni antoisia ja niistä sai hyviä ajatuksia ja vertaistukea myös omaan työhön. Suunnitelman kirjoittaminen auttoi jäsentelemään omia ajatuksia opinnäytetyöni suhteen ja se helpotti huomattavasti varsinaisen työn aloittamista.

Työtä kirjoittaessani huomasin, että itselleni ominaisin tyyli on kirjoittaa tekstiä aina hieman sieltä täältä. Yritin noudattaa prosessissani periaatetta, että jokainen kirjoitettu lause vie minua kohti valmistusta työtä. En jäänyt liikaa vääntämään jonkun tietyn kohdan kanssa, jos sinä päivänä tuntui, ettei siitä aiheesta synny tekstiä. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi on ollut monivaiheinen ja se on sisältänyt sekä ylä- että alamäkiä. Vaikeinta oli löytää aikaa ja voimia kirjoittamiselle, sillä muun elämän asiat, kuten työ, veivät paljon aikaani ja energiaani. Usein yritin työpäivän jälkeen edistää työtä hieman ja viikonloppuisin enemmän. En ole etenemistähtiini täysin tyytyväinen, sillä olisin toivonut saavani viimeistä välipalautusta varten työtä edistettyä enemmän, jotta olisin saanut vielä enemmän irti saamistani viimeisistä ohjaajan kommentteista. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että opinnäytetyöni valmistui suunnittelemani aikataulun mukaisesti, vaikka matka ei edennytkään niin suoraviivaisesti, kun ensin toivoin.

Koen, että opinnäytetyön tekeminen ja aiheisiin laajemmin perehtyminen auttaa minua kehittymään omassa työssäni esihenkilönä paremmaksi. Mielestäni työhyvinvointi ja yhteisöllisyys ovat todella tärkeitä asioita työntekijöiden jaksamisen ja motivaation kannalta. Esihenkilöillä tulee olla riittävästi tietoa ja taitoa ylläpitää ja edistää näitä. Esihenkilönä pidän tiimin psykologista turvallisuutta ja avointa ilmapiiriä hyvin tärkeinä. Opinnäytetyöprosessi sai minut miettimään myös omaa työhyvinvointiani esihenkilönä ja sitä, miten pystyn kiinnittämään oman työhyvinvointini ylläpitoon entistä parempaa huomiota. Opinnäytetyölläni ja koko opinnäytetyöprosessilla on siis erityinen merkitys etenkin itselleni, sillä opin paljon uutta ja pystyin reflektoida omaa toimintaani. Toivon, että myös muut kohdeyrityksessä työskentelevät esihenkilöt tai muut hybridityötä johtavat esihenkilöt saavat työstäni uusia ajatuksia hybridityön johtamiseen.

Lähteet

- Ahervuo, J. 1.12.2020. Miten ylläpitää omaa ja tiimin työkykyä etätyössä?. Vaasan yliopiston Etätyökompassi -blogi. Luettavissa: <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2020/12/01/miten-yllapitaa-omaa-ja-tiimin-tyokyky-etaryossa/>. Luettu: 22.3.2024.
- Akava 2019. Etätyö. Luettavissa: <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etaryo/>. Luettu 20.3.2024.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 3, s. 1-13.
- Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2022. Kaikki mukaan - yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>. Luettu 17.4.2024.
- Buffer 2023. The state of remote work 2023. Luettavissa: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>. Luettu 18.3.2024.
- Caniëls M. C. J. 2023. How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor. *Frontiers in psychology*. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1089557/full>. Luettu: 2.3.2024.
- Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Brick Impact. Helsinki.
- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi. Books on Demand. E-kirja.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kohdeyritys s.a. Kohdeyrityksen intranet. Siirtyminen tilojen ja työpisteiden yhteiskäyttöön. Luettu: 23.4.2024.
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Otava. Keuruu. E-kirja.
- Lehtonen, H. 2020. Mikä on yhteisö? Kansalaisyhteiskunta – tietopankki. Luettavissa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/mika-on-yhteiso/>. Luettu 20.3.2024.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista?. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s. 103-125. PS-Kustannus. Helsinki.

Ojanen, S. 2016. Esimiesrooli pitää tiedostaa. KT-lehti. Luettavissa: <https://www.ktlehti.fi/2016/1/esimiesrooli-pitaa-tiedostaa>. Luettu 20.3.2024.

Parker, S. K., Knight, C. & Keller, A. 2020. Remote managers are having trust issues. Harvard business review. Luettavissa: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>. Luettu 19.3.2024.

Poutanen, E. M. 27.5.2021. Sosiaaliset aivot ja psykologinen turvallisuus: SCARF®-malli. NeuroLeadership Institute Finland. Luettavissa: <https://neuroleadership.fi/blog/sosiaaliset-avot-ja-psykologinen-turvallisuus-scarf-malli/>. Luettu 11.5.2024.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Helsinki.

Rock, D. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal, 2008, Issue 1, s. 1-9.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 10.3.2024.

Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s. 149-167. PS-Kustannus. Helsinki.

Sjömän, L. 19.1.2022. Etätöön tyypilliset haasteet työyhteisön jäsenen näkökulmasta – ja kuinka ne ratkaistaan?. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Turbinaattori-blogi. Luettavissa: <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2022/01/19/etatyon-tyypilliset-haasteet-tyoyhteison-jasen-nakokulmasta-ja-kuinka-ne-ratkaistaan/>. Luettu: 21.4.2024.

Suomala, J., Maunula, S. & Hytönen, K. 2023. Päätöksenteon ilmiöt etäjohtamisessa. Laurea ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/805748/Laurea%20julkaisut%20213.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Luettu: 31.3.2024.

Suomen Yrittäjät Ry & Kantar. 2023. Kysely suomalaisille työelämässä oleville. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/files/1624/70041314/28553/fi>. Luettu: 25.2.2024.

Suutala, P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 28.2.2024. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/7797>. Luettu: 31.3.2024.

Sweco 2021. Tulevaisuuden hybridityö: Mitä tapahtuu asiantuntijatyölle pandemian jälkeen. Luettavissa: <https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/Sweco-Tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf>. Luettu: 31.3.2024.

Terveystalo s.a. Esihenkilötyön kehittäminen on koko työyhteisön etu. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/johtamisen-ja-tyoyhteison-kehittaminen/esihenkilotyön-kehittaminen>. Luettu 20.3.2024.

Tims, M. & Bakker, A. B. 2010. Job crafting: towards a new model of individual job redesign: original research. SA Journal of Industrial Psychology, 32, s. 1-9.

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

Tutkimuseettinen tiedekunta TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa – 2023. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Luettu 8.5.2024.

Työterveyslaitos s.a. a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu 3.2.2024.

Työterveyslaitos s.a. b. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu 20.3.2024.

Työterveyslaitos s.a. c. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>. Luettu 20.3.2024.

Työterveyslaitos 7.12.2022. Kuusi keinoa rakentaa yhteisöllisyyttä monimuotoisella työpaikalla. Verkkoletti Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-keinoa-rakentaa-yhteisollisyytta-monimuotoisella-tyopaikalla>. Luettu 20.3.2024.

Työterveyslaitos 2023. Työolobarometri mittaa palkansaajien kokemaa työuupumusta. Työelämä-tieto. Luettavissa: <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/analyysit/tyoolobarometri-mittaa-palkansaajien-kokemaa-tyouupu-musta?hstc=108755357.1a691d0a81b2349d9c6bfa3a8256185c.1706459543704.17111111350>

[39.1711905310334.12& hssc=108755357.2.1711905310334& hsfp=2899262969](https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaikeet-kasvussa). Luettu: 31.3.2024.

Työterveyslaitos 2024. Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaikeet kasvussa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaikeet-kasvussa>. Luettu 31.3.2024.

Työterveyslaitos 28.9.2021. Jaksava esihenkilö on työyhteisön paras tuki. Verkkolehti Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/jaksava-esihenkilo-on-tyoyhteison-paras-tuki>. Luettu 16.4.2024.

Työterveyslaitos 16.1.2024. Hyvä hybridityö on yhdistelmä vapautta ja vastuuta yhteisöllisyydestä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-hybridityo-on-yhdistelma-vapautta-ja-vastuuta-yhteisollisyydesta>. Luettu 16.4.2024.

Työterveyslaitos 16.10.2018. Viisi vinkkiä arvostuksen ilmapiiriin luomiseen. Verkkolehti Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-arvostuksen-ilmapiiriin-luomiseen>. Luettu: 11.5.2024.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja.

Vuorela, P., Erkkilä, H-K. & Kultanen, H. 2022. Tutkimus etätöön vaikutuksista 2023. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/EK-Tutkimus-etatyon-vaikutuksista-2023.pdf>. Luettu 31.3.2024.

Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63, s.193-210.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiskokemus hybridityössä

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Viivi Röppänen, viivi.roppanen@myy.haaga-helia.fi, 0401824675

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite: Heta-Liisa Malkavaara, heta-liisa.malkavaara@haaga-helia.fi

Toimeksiantaja: Kohdeyritys

Aineiston keruun tavoite: Haastattelujen tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden kokemusta työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamisesta hybridityössä. Lisäksi on tarkoitus selvittää, miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa hybridityössä.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet: Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan auki.

Osallistuminen kesto: Haastattelun kesto noin 30-45 minuuttia

Etukäteisvalmistautuminen: Lähetän sinulle tämän tutkimustiedotteen mukana haastatteluiden teemat etukäteen. Halutessasi voit pohtia ennakkoon, mitä ajatuksia ne sinussa herättävät.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle: Työni tarkoituksena on etenkin kasvattaa omaa ammattitaitoani esihenkilönä. Toivon, että myös muut kohdeyrityksessä työskentelevät esihenkilöt voisivat työni avulla reflektoida omaa hybridijohtamistaan ja mahdollisesti saada vinkkejä sen kehittämiseen.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot, mahdollinen hävittäminen ja jatkokäyttö: Haastattelulenteet säilötään toimeksiantajayrityksen henkilökohtaiseen One Driveeni. Kun työni on valmis ja en enää tarvitse tallenteita, ne poistetaan. Myös mahdolliset muut haastatteluista keräämäni materiaalit, kuten muistiinpanot, hävitetään työn valmistumisen jälkeen. Työssäni en paljasta haastattelavien nimeä, sukupuolta, tarkkaa ikää tai muita tietoja, joista olisi pääteltävissä suoraan haastattelavan henkilöllisyys. Työni on mahdollista päästä sen valmistumisen jälkeen lukemaan Theseus-verkkokirjastosta, johon se julkaistaan. Työssäni käytetään toimeksiantajayrityksestä nimitystä kohdeyritys.

Lisätiedot: Viivi Röppänen, viivi.roppanen@myy.haaga-helia.fi, 040 1824675

Liite 2. Suostumuslomake

Annan suostumukseni osallistumisesta työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiskokemuksen tutkimukseen hybridityössä liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ottamalla yhteyttä opinnäytetyöntekijään sähköpostitse. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä Viivi Röppänen, viivi.roppanen@myy.haaga-helia.fi, 040 1824675.

Vastaamalla tähän kutsuun myöntävästi vahvistat, että annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumisesta.

Liite 3. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1. Kerro hieman, millaista työtä teet?
2. Kuinka paljon alaisia sinulla on?
3. Minkälaista hybridityötä itse teet? Kuinka paljon työskentelet työnantajan toimitiloissa ja kuinka paljon jossain muualla?

Hybridityö ja sen johtaminen:

4. Työskentelevätkö alaisesi kanssasi samalla toimistolla? Kuinka usein tapaat heitä fyysisesti toimistolla? Entä kuinka paljon etänä?
5. Eroaako lähi- ja etäjohtaminen mielestäsi toisistaan? Jos eroavat, niin miten?
6. Mitä haasteita olet kokenut hybridityön johtamisessa?
7. Missä olet onnistunut hybridityön johtamisessa?

Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtaminen hybridityössä:

8. Millä keinoin pyrit ylläpitämään tiimin yhteisöllisyyttä hybridityössä?
9. Millä konkreettisilla keinoilla olet pyrkinyt edistämään alaistesi henkistä työhyvinvointia hybridityössä?
10. Mistä olisi sinulle apua työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden johtamiseen hybridityössä?
11. Millaista tukea ja keneltä toivoisit saavasi tähän liittyen?

Esihenkilön oma työhyvinvointi:

12. Miten koet hybridityön oman työhyvinvointisi kannalta?
13. Oletko mielestäsi saanut tarpeeksi tukea oman työhyvinvointisi ylläpitoon hybridityössä?

Loppuun:

14. Onko sinulla vielä jotain, mitä haluaisit lisätä haastatteluiden aiheisiin liittyen?
15. Jos sinun pitäisi tiivistää yhteen virkkeeseen, mikä on mielestäsi tärkeintä muistaa hybridityön johtamisessa?