



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

HEIDI YLINEN

# **Vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys hybridityössä**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Ylinen, Heidi: Vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys hybridityössä  
Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta  
Toukokuu 2024  
Sivumäärä: 85

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vuorovaikutuksen, luottamuksen ja johtajuuden merkitystä hybridityössä kohdeyrityksen osalta sekä löytää kehittämissuhteita hybridityön käytänteiden parantamiseksi.

Hybridityöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työn tekemisen vuorottelua toimistolla olon ja etätyöskentelyn välillä.

Kohdeorganisaatiossa laaja-alainen hybridimalli on ollut käytössä neljän vuoden ajan. Tiimien käytänteet hybridimallin toteutuksen osalta ovat vaihdelleet, jonka vuoksi tutkimuksen tarkoituksena oli koota parhaat käytänteet kehitysehdotuksiksi kohdeorganisaation käyttöön.

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkittavasta aiheesta haluttiin laaja-alaista sekä syvällistä tietoa. Lähestymistapa oli case-tutkimus, tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin haastattelu sekä kysely. Tiedonkeruu toteutettiin haastatteluiden ja kyselyn osalta huhtikuussa 2024.

Haastatteluiden ja kyselyn perusteella kohdeorganisaatiossa luottamuksen taso on hyvä ja laaja hybridityö koetaan jo vakiintuneeksi käytänteeksi. Vuorovaikutuksen osalta on löydetty työhön soveltuvat tavat. Kehittämiskohtia on etenkin palaverikäytännöissä. Lisäksi toivottiin kahvipöytäkeskusteluita toimistoajoilta, joissa voi vapaammin jakaa tietoa ja kertoa kuulumiset.

Avainsanat: Hybridityö, etätyö, johtaminen, etäjohtaminen, luottamus, vuorovaikutus, viestintä

## ABSTRACT

Ylinen, Heidi: The Significance of Interaction and Trust in Hybrid Work

Master's thesis

Degree program In Management and Service Business

May 2024

Number of pages: 85

The objective of the thesis was to research the importance of interaction, trust, and leadership in hybrid work in the target company, identify suggestions for improving hybrid work practices, and find development suggestions.

The purpose of hybrid work is to work partly in the office and partly remotely. The hybrid work model has been used in the organization for over four years. Regarding implementing the hybrid model, the team's practices have varied. For this reason, in this thesis, all practices of hybrid work have been compiled for use by the target organization.

This thesis used qualitative research to gather in-depth information about hybrid work. A case study was conducted, and surveys were used for data collection. The data was collected in April 2024.

Based on the interviews and the survey, the level of trust in the target organization is good, and extensive hybrid work is already seen as an established practice. Employees have found a way to communicate effectively when working remotely, but there are areas for development, especially in the meeting practices. In addition, there was hope for more informal discussions, where information and stories could be shared more freely. (Grammarly, 2024).

Keywords: Hybrid work, remote work, leadership, management, e-leadership, trust, communication, interaction

## ALKUSANAT

Haluan kiittää työnantajaani mahdollisuudesta toteuttaa tutkimukseni työpaikallani sekä tuesta ja ymmärryksestä vaativan projektin loppuun saattamiseksi.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	8
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	9
2.2 Käsitteiden määrittelyä .....	11
2.3 Kohdeorganisaation esittely .....	12
2.4 Työyhteisö .....	13
2.5 Teoreettinen viitekehys ja tietoperusta .....	13
2.6 Aikaisempi kirjallisuus ja tutkimukset aiheesta .....	14
2.7 Tulosten hyödynnettävyys .....	15
3 LÄHETYSMISTAPA JA TIEDONKERUUMENETELMÄT .....	15
3.1 Laadullinen tutkimus.....	17
3.2 Tiedonkeruu .....	19
3.3 Aineiston analysointi.....	20
3.4 Luotettavuuden arviointi .....	21
4 LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN .....	22
4.1 Luottamuksen muodostuminen .....	24
4.2 Luottamusta tuovat tekijät.....	26
4.3 Epäluottamus ja luottamuksen menettäminen.....	27
4.4 Psykologinen turvallisuus .....	28
4.5 Luottamuksen tasot .....	31
4.6 Menetelmät luottamuksen lisäämiseksi .....	31
4.7 Luottamus esihenkilötyössä .....	32
5 ETÄTYÖN KÄYTÄNTEET .....	33
5.1 Työaikajoustot .....	33
5.2 Virtuaalitiimit.....	34
5.3 Yhteiset pelisäännöt .....	35
5.4 Digitaalinen työympäristö .....	36
6 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS HYBRIDITYÖSSÄ .....	38
7 JOHTAMINEN JA ETÄTYÖN KÄYTÄNTEET .....	40
7.1 Asiantuntijatiimin ja tietotyöläisen johtaminen hybridityössä.....	41
7.2 Itsensä johtaminen .....	42
7.3 Itsereflektointi .....	42
7.4 Resilienssin merkitys hybridityössä .....	43
7.5 Ajanhallinta ja työajanseuranta.....	43
8 TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI.....	44

8.1 Esihenkilöiden haastattelut.....	46
8.1.1 Luottamuksen teema .....	47
8.1.2 Vuorovaikutuksen teema .....	50
8.2 Työntekijöiden haastattelut.....	51
8.2.1 Luottamuksen teema .....	51
8.2.2 Vuorovaikutuksen teema .....	56
9 KYSELYTUTKIMUS.....	61
10 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	75
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	83
LIITE 2: KYSELYLOMAKE .....	85

## 1 JOHDANTO

Koronapandemian vuoksi työt siirtyivät vuonna 2020 kertaheitolla toimistoilta kotiin. Muutokset työelämässä tapahtuivat äkillisesti eikä kaikkiin muutoksiin osattu varautua työpaikoilla tai luoda valmista toimintamallia. (Eklund ym., 2021, s. 13.) Työn tekemisen käytännöt luotiin työpaikoilla uudelleen, esimerkiksi palaverit siirtyivät Teamsiin ja työtehtävät erilaisille jaettaville alustoille. Muutokseen oli reagoitava nopeasti, jolloin avainasemaan nousivat hyvät vuorovaikutustaidot sekä luottamus työn tekemiseen myös etänä.

Etätyö on helpottanut etenkin arjen ja työn yhdistämistä naisvaltaisilla aloilla. Etätyö on lisännyt työtyytyväisyyttä sekä tasa-arvoa etenkin Suomessa. Ennen pandemiaa miesten osuus etätyötä tekevästä oli suurempi kuin naisten, mutta pandemian jälkeen tasa-arvo sukupuolten välillä tasaantui. (Kukkonen, 2023.) Etätyön myötä on koettu, että työelämä ja vapaa-aika ovat paremmin tasapainossa. Vapaa-aikaa on enemmän, jonka vuoksi on mahdollista viettää enemmän aikaa perheen kanssa, liikkua tai opiskella. (Gratton, 2021, kohta How to Do Hybrid Right).

Pandemiasta on kulunut jo neljä vuotta, joten työpaikoille on kehittynyt jo vakiintuneet käytännöt etätyön tekemiseen sekä miten hybridimallia tulee parhaiten toteuttaa. Hybridimalli on ollut kohdeorganisaatioissa käytössä jo neljän vuoden ajan. Osassa tiimeistä etätyö on ollut mahdollista vain muutamana päivänä viikossa, jotka tuli sopia esihenkilön kanssa etukäteen. Kaikilla työntekijöillä ei ollut myöskään omaa kannettavaa tietokonetta, joka rajasi etätyön tekemistä, kun tiimissä vuoroteltiin kolmen kannettavan tietokoneen kanssa. Koronan myötä koko organisaatio siirtyi etätöihin, jolloin yhteiset pelisäännöt hybridimallin osalta sovittiin uudelleen. Nämä ovat ne lähtökohdat, joiden vuoksi valitsin tämän opinnäytetyön kehittämisen kohteeksi hybridityön ja näkökulmaksi rajautui luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys hybridityössä.

Luottamuksella on suuri merkitys hybridityön sujuvuuden osalta. Ilman luottamusta asiantuntijatyön tekeminen vaikeutuu, koska työn luonne on hyvin itsenäistä omaan harkintakykyyn perustuvaa. Ilman luottamusta on vaikeaa saada henkilöstöä sitoutumaan työtehtäviin, jolloin osa henkilön resursseista jää mahdollisesti käyttämättä. Lähtökohtaisesti jokainen haluaa näyttää olevansa luottamuksen arvoinen. Tässä opinnäytetyössä luottamusta tutkitaan esihenkilöiden sekä työntekijöiden näkökulmasta, jotta tutkittavista teemoista saadaan laaja-alainen ja monipuolinen näkemys. Luottamuksen teeman osalta tutkitaan, koetaanko kohdeorganisaatiossa vallitsevan luottamuksen ilmapiiri oman tiimin sisällä sekä suhteessa omaan esihenkilöön.

Vuorovaikutustavat ovat kokeneet suuren muutoksen, kun viikoittaiset toimistopalaverit ovat vaihtuneet Teams-palavereiksi, jolloin kollega istuukin ruudun toisella puolella. Fyysisen etäisyyden takia ei ole samanlaista mahdollisuutta huomata kollegan mikroilmeitä tai aistia mielialoja kuin samassa tilassa istuessa. Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli työelämässä etenkin työn sujuvuuden, viihtyvyyden sekä tehokkuuden kannalta. Tämän vuoksi olen rajannut toisen tutkittavan teeman vuorovaikutuksen merkitykseen hybridityössä. Vuorovaikutuksen teemaa tutkitaan etenkin yhteisöllisyyden, tiedon jakamisen ja kommunikoinnin sujuvuuden näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty Grammarly tekoälysovelusta kieliasuntarkistamiseen englanninkielisessä tiivistelmäosuudessa.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kehittämistyön kohteeksi valitussa organisaatiossa etänä työskenneltiin ennen koronapandemian tuomia muutoksia keskimäärin kaksi kertaa viikossa tiimeissä, joissa se oli mahdollista. Asiakaspalvelussa esimerkiksi etätyön tekeminen ei ollut aikaisemmin sallittua tai tiimeissä, joissa käsiteltiin paperisia asiakirjoja. Korona muutti tilanteen täysin ja työtehtävät oli organisoitava



uudelleen, kun työt siirtyivät kertaheitolla konttorilta kotitoimistoon. Etätöiden käytänteitä ei ollut muodostunut, joten ne tuli luoda yhtenäisiksi koko organisaation kattaviksi. Organisaation toimesta annettiin raamit etätöiden tekemiselle, mutta jokaiselle tiimille jäi vapaus luoda omat toimivat käytänteet.

Koronapandemian myötä hybridimallista tuli pysyvä käytänne kohdeorganisaatioissa. Toimistolla käydään silloin, kun tavataan yhteisten palaverien, koulutusten tai teemapäivien yhteydessä. Vanhaan toimistolla täysin työskentelyyn klo 8–16 ei ole paluuta.

## 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tieteellisen tutkimuksen perustana pidetään tutkimusongelmaa, joka ohjaa tutkimuksen tekemistä. Tutkimusongelma on perusteltava selkeästi, jotta tutkimus on tutkimisen arvoinen. (Seppola, 2023, kohta tutkimusongelma.) Lisäksi tutkimusongelma ohjaa tutkijan päätöksentekoa koko tutkimuksen ajan. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, kohta empiirisen tutkimuksen kokonaisuus). Tutkimusongelma voi olla myös jonkin asian kehittämistä tai muutoksen tutkimista. Tässä tutkimuksessa tutkitaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä hybridityössä ja hybridityön käytänteiden kehittymisessä? Kohdeorganisaatioissa ei ole yhteneviä toimintatapoja, miten hybridimallissa työskennellään. Hybridityön käytänteet vaihtelevat paljon eri osastojen ja tiimien välillä. Toimintatavat ovat muotoutuneet sen mukaan, mikä tiimeissä on koettu parhaaksi eikä hyväksi koettuja toimintatapoja ole lähdetty muuttamaan. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena koota yhteen toimivimmat käytänteet hybridityön tekemisen osalta sekä tutkia, mikä on luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys hybridityön käytänteiden kehittymisessä.

Hybridityö on vielä tälläkin hetkellä kohtalaisen uusi tapa työskennellä, jonka vuoksi on hyvä tarkastella tämänhetkisiä työskentelytapoja ja miten niitä on mahdollista organisaatioissa uudistaa. (Eklund, 2021, s. 19.) Kohdeorganisaatioissa ei ole aikaisemmin tutkittu, miten hybridityön tekeminen koetaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Työn organisoinnin kannalta yhteisten sääntöjen rakentaminen hybridityössä on kuitenkin erityisen tärkeää.

(Työterveyslaitos, kohta työn organisointi, 2024). Tämän vuoksi tutkimuksessa halutaan tuoda kohdeorganisaatioon kehittämissuhteita, miten hybridimallia on mahdollista parantaa ja mikä sen osalta jo toimii hyvin. Toimintatavat ja säännöt ovat kehittyneet erilaisiksi eri tiimien osalta, koska esihenkilöillä on ollut vapaus toimintatapojen luomisessa. Tämän vuoksi toimintatapojen kehittymisen osalta korostuu esihenkilön luottamus työntekijöihin sekä esimies- ja vuorovaikutustaidot. Tiimeissä, joissa luottamussuhde on hyvä, voi olla vapaampia käytänteitä käytössä, kun taas tiimeissä, joissa koetaan epäluottamusta. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten eri tiimeissä esihenkilöt ovat saaneet luottamusta rakennettua tiimin sisällä sekä miten tiimin sisällä koetaan luottamuksen ilmapiiri. Tutkimuksessa käsitellään erikseen johtajuuteen liittyviä käsitteitä luvussa seitsemän esimerkiksi luottamuksen merkitystä esihenkilötyössä. Vuorovaikutuksen osalta tiimeissä on erilaisia palaverikäytänteitä sekä kuinka usein toimistolla työskennellään yhdessä tiiminä. Etäpalavereissa on vaihtelevia toimintatapoja, miten kameraa pidetään päällä tai miten puheenvuoroja jaetaan. Tutkimustulosten pohjalta kootaan yhteen parhaimmat kehitysehdotukset, miten luottamusta ja vuorovaikutusta voidaan parantaa kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa tutkitaan myös, mitkä yhteydenottotavat koetaan parhaiksi työn sujuvuuden kannalta sekä, mitkä tekijät luovat yhteisöllisyyden tunnetta hybridityössä. Tutkimuskysymykset on rajattu luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemoihin.

Tutkimuskysymykset tämän opinnäytetyön osalta ovat:

1. Miten luottamusta rakennetaan hybridityössä?
2. Miten vuorovaikutuksesta saadaan toimivaa hybridityössä?

Varsinaisen tutkimuksen osalta haastattelukysymykset sekä kyselytutkimuksen kysymykset jaetaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemojen mukaisesti, jolloin kokonaisuuksien analysointi on helpompaa tutkimuksen kannalta.

## 2.2 Käsitteiden määrittelyä

Tässä tutkimuksessa etätyö määritellään ansiotyöksi, jota tehdään oman työpaikan ulkopuolella. (Vilkman, 2016, s. 13.) Etätyö voi olla kokoaikaista, säännöllistä tietyn rytmin mukaan sovittua esimerkiksi kaksi kertaa viikossa. Epäsäännöllistä ja tarpeen mukaan sovittavaa. Se voi olla myös liikkuvaa työtä, jota tehdään yrityksen eri toimipisteissä, hotelleissa tai kahviloissa. (Eklund, 2021, s. 17.) Työturvallisuuskeskus määrittelee etätyön olevan joustavaa, vapaaehtoista, sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työtä, jota tehdään muualla kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa. (Työturvallisuuskeskus, 2023, kohta Etätyössä turvallisesti.)

Hybridityössä työtä tehdään etänä sekä lähityönä organisaation määrittelemien ohjeiden mukaisesti. Hybridityössä vuorotellaan perinteisen sekä modernin aikaan ja paikkaan sitomattoman työskentelytavan välillä. (Lauring & Jonasson, 2024, kohta introduction). Tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on käytössä hybridityön malli.

Etäjohtaminen on etänä työskentelevän tiimin johtamista, jossa esihenkilö ei näe työntekijää kasvotusten toimistolla päivittäin ei edes välttämättä viikoittain. (Vilkman, 2016, s. 15.) Etäjohtajuus (eng. E-leadership) määritellään informaatioteknologian avulla tapahtuvaksi sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi, jonka tarkoituksena on muuttaa ihmisten, ryhmien tai organisaation käytöstä, ajattelutapaa tai asenteita. (Avolio ym., 2001, s.3). Määritelmä hybridijohtaminen on myös käytössä, mutta se ei ole yhtä vakiintunut kuin etäjohtamisen määritelmä, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään termiä etäjohtaminen.

Luottamus on tunnetta siitä, että toinen ei käytä haavoittuvuutta hyväkseen (Ikonen ym., 2023, s.65). Luottamus syntyy, kun menneisyyden positiiviset tapahtumat ohjaavat positiivisiin odotuksiin myös tulevasta. (Wasko & Faraj, 2005, s.10). Epäluottamus taas määritellään jos, jokin itselleni tärkeä asia ei ole turvassa tällä toisella ihmisellä tässä tilanteessa tai missään toisessakaan tilanteessa. (Fäldt, 2023, s.108–110).

Psykologinen turvallisuus on tunnetila, jossa ihminen uskaltaa olla oma itsensä ja kokee työympäristön turvalliseksi, jossa uskaltaa avoimesti kertoa omat mielipiteensä ilman pelkoa seurauksista tai rangaistuksista (Pyyhtiä, 2019, s. 120–121).

Tutkimuksessa tiedonkeruutapana on haastattelu. Se määritellään tutkimuksessa käytettäväksi tiedonkeruutavaksi, jossa henkilöltä kysytään hänen mielipidettään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa eng. Interview (Hirsjärvi & Hurme, 2022, kohta haastattelu-sanan etymologinen analyysi.)

Vuorovaikutusta kuvataan ihmisten väliseksi sosiaalisesti käyttäytymiseksi, jossa viestejä lähetetään, vastaanotetaan ja vaihdetaan. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 16–17).

Tiimi määritellään ryhmäksi ihmisiä, jossa jokaisen osaaminen täydentää toistaan ja tiimi on sitoutunut tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Tiimiin voi kuulua 5–20 henkilöä, mutta kaikkein toimivimmissa tiimeissä on 4–8 jäsentä. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 160–161.)

Digitaalisella työympäristöllä tarkoitetaan työntekijöille käytössä olevia sovelluksia, teknologiaa ja laitteita sekä niiden erilaisia käyttötapoja. (Gassen, 2022, s. 47.)

Asiantuntija on henkilö, jolla on perusteellinen osaaminen ja laajat tiedot tietyltä alalta. Asiantuntijalla on kyky hallita kokonaisuuksia, yhdistellä asioita, analysoida tietoa ja ratkaista ongelmia. (Kukkola, 2018, s. 134–136.)

### 2.3 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyö toteutetaan kohdeorganisaatiossa X.

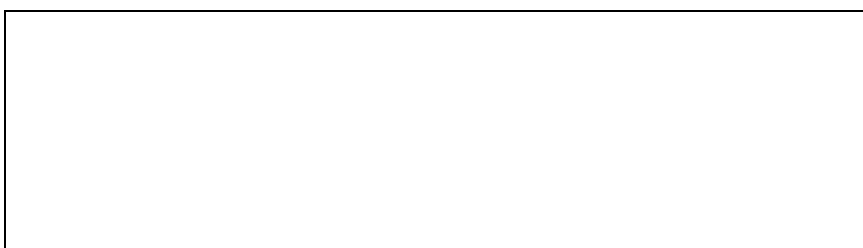
## 2.4 Työyhteisö

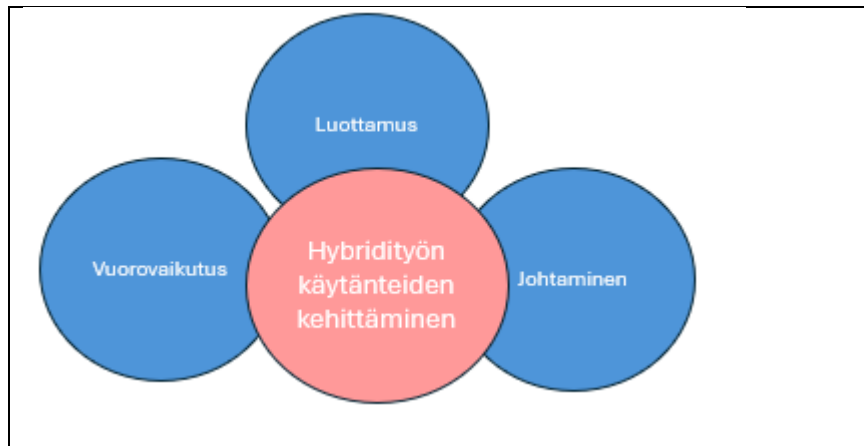
Opinnäytetyössä haastatteluiden kohdejoukoksi valittiin 5 esihenkilöä, jotka edustivat neljää eri osastoa. Haastateltavien joukosta pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava valitsemalla henkilöt eri osastoilta. Suurin osa esihenkilöistä työskentelee pääosin etänä ja vain satunnaisesti toimistolla. Poikkeuksena Front Office, jossa yksi esihenkilöistä on päivittäin läsnä toimistolla. Tiimien koko vaihtelee, jolloin yhdellä esihenkilöllä voi olla alaisia kahdesta työntekijästä yli neljääntoista. Näkemyksiin saatiin vaihtelua myös valitsemalla eri kokoisten tiimien esihenkilöitä. Lisäksi haastateltaviksi valittiin 6 työntekijää, jotka olivat viideltä eri osastolta. Näin saadaan myös työntekijän näkökulma esille, mitkä käytänteet toimivat heidän mielestään parhaiten hybridityössä.

Organisaatiossa toimii eri osastoja esimerkiksi lakiosasto, asiakaspalveluosasto, it-osasto ja palvelutuotanto. Eri osastoilla työn luonne on erilaista, lakiosastolla käsitellään paljon määräpäivällisiä asioita ja asiakaspalveluun vaikuttaa tulevien kontaktien määrä. Kaikkia osastoja yhdistää kuitenkin pääosin etänä tehtävä työ ja satunnaiset toimistopäivät.

## 2.5 Teoreettinen viitekehys ja tietoperusta

Tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa tutkimukseen liittyvät käsitteet, teorit ja niiden välinen keskinäinen yhteys tulevat määritellyksi. Tietoperustassa kerrotaan hybridityöhön, luottamukseen, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvät tärkeimmät teorit, mallit sekä tutkimustulokset. Tutkimuksen luotettavan onnistumisen vuoksi on tärkeää etsiä oikeanlainen näkökulma tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym., 2021, s. 34.)





Kuvio 1. Viitekehys hybridityön käytänteiden kehittämisestä

Tässä tutkimuksessa tietoperustan rakentaminen aloitetaan johtamiseen, luottamukseen, vuorovaikutuksen ja viestintään liittyvään kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja artikkeleihin tutustumalla. Johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta valitaan erityisesti etäjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Kuviossa 1. on havainnollistettu kehittämistyön viitekehys. Hybridityön käytänteiden kehittämisen osalta tutkitaan johtamisen, luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä. Tutkimuksessa on valittu nämä kolme näkökulmaa, jotta tutkimuksesta tulee laaja-alaisempi.

Etäjohtamisessa mikroilmeet ja muut tunnetilat eivät välity samalla tavalla kuin toimistolla työskenneltäessä, jonka vuoksi vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvä kirjallisuus tukee myös tutkimuksen tekemistä. Hybridityössä viestintä tapahtuu useimmiten sähköpostin tai Teamsin välityksellä, mikä tuo omat haasteensa ja erityispiirteensä päivittäiseen kommunikaatioon.

## 2.6 Aikaisempi kirjallisuus ja tutkimukset aiheesta

Etätyöstä löytyy paljon kirjallisuutta aiheeseen liittyen sekä uutta tutkimustietoa esimerkiksi Työterveyslaitokselta ja Eurofoundilta. Johtamisen teoriaosuu- den osalta on käytetty lähdeaineistona Pentti Sydänmaanlakan kirjoittamaa johtamiskirjallisuutta. Luottamuksen teeman osalta lähdeaineistona on erityisesti Timothy R. Clarkin teoria psykologisen turvallisuuden neljästä eri tasosta.

Vuorovaikutuksen ja viestinnän osalta lähdekirjallisuus painottuu organisaatioviestintään sekä viestintään hybridityössä. Hybridityö on käsitteenä paljon uudempi, mutta lähdemateriaali on saatavilla myös sen osalta.

## 2.7 Tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tavoitteena löytää kehitysideoita hybridityön käytänteiden parantamiseen kohdeorganisaatiossa luottamuksen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kohdeorganisaatio saa arvokasta tietoa, miten hybridityön käytäntöjä voitaisiin kehittää. Mitkä asiat tällä hetkellä toimivat ja mitä asioita on mahdollista vielä kehittää. Tulosten hyödynnettävyyttä voitaisiin havaita, kun tutkimukseen osallistuvia esihenkilöitä ja työntekijöitä haastateltaisiin uudelleen puolen vuoden kulutta tutkimustulosten julkaisusta.

Parhaita käytäntöjä voidaan käydä yhdessä läpi ja tutkia, mitkä kehitysideoista ovat kaikkein toimivimmat ja voidaan ottaa käyttöön myös kohdeorganisaation osalta. Tuloksia voi mahdollisesti hyödyntää toisissa hybridimallia toteuttavissa organisaatioissa, joilla on tarve kehittää etätyön käytänteitä. Tutkimuksessa hyödynnetään tutkimusmenetelminä haastattelua sekä kyselytutkimusta, jolloin tutkittavasta näkökulmasta saadaan syvällisempää tutkimustietoa.

## 3 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, jota kutsutaan myös case-tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa on piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Tutkittava yksikkö voi olla yritys, yhteisö tai esimerkiksi ihmisryhmä, jota tutkitaan sen todellisessa ympäristössä. (Kananen, 2012, s. 34–35.) Tapaustutkimuksen tyypillinen piirre on valita yksittäinen kohde, jota tutkitaan yhteydessä ympäristöön. (Hirsjärvi ym., 2000b,

s. 123). Tutkimuksen kohteena on yksittäinen organisaatio, jolloin tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi tämän tutkimuksen osalta.

Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista lisäksi saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kohteena on yksittäinen organisaatio, jonka osalta halutaan tutkia luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä hybridityössä ja saada teemojen osalta syvällistä tietoa. Tämän vuoksi tapaustutkimus soveltuu tutkimuksen lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää löytää suppeasta kohteesta paljon tietoa kuin laajasta joukosta vähän. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää ihmisten välisiä suhteita kuten esihenkilön ja tiimin välisiä suhteita. (Ojasalo ym., 2021, s. 52–53.) Tapaustutkimukselle on lisäksi ominaista monipuolisuus, joustavuus sekä teorian ja käytännön vuoropuhelu keskenään. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa tietoa voidaan kerätä pienemmistäkin kohteista ja verrata osaksi varsinaista tutkimuskohdetta. Tapaustutkimuksessa tapauksen syvälinen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Pyritään ennen kaikkea analyttiseen yleistämiseen eli teorioiden laajentamiseen ja yleistämiseen. Muita ominaisia piirteitä tapaustutkimukselle ovat teorian vahva osuus sekä tutkijan osallisuus enemmän kuin ulkopuolisuus. (Valli & Aaltola, 2015, s. 185–189.) Tutkija työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja hänellä on omakohtaista kokemusta hybridityöstä.

Tapaustutkimuksessa lähtökohtana on tutkittava tapaus ja tutkimuksen tekijällä on usein aikaisempaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämä mahdollistaa kehitystehtävän määrittelyn.

Ominaista on, että kehittämiskohde täsmentyy prosessin aikana, jolloin se voi muuttua alkuperäisestä kehittämisajatuksesta. Tutkittavasta kohteesta halutaan saada mahdollisimman monipuolinen kuva. Tämän vuoksi tapaustutkimuksessa on mahdollista hyödyntää laadullisia menetelmiä kuten haastattelua ja täydentää tutkimusta kyselyllä, joka on yleisemmin käytetty tiedonkeruumenetelmä kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Ojasalo ym., 2021, s. 53–55.) Tutkimuksessa on valittu aineistonkeruutavoiksi haastattelu sekä kysely laaja-alaisemman tiedon saamiseksi.



### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähestymistavat voidaan jakaa laadulliseen (kvalitatiiviseen) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Määrällisiä menetelmiä ovat kyselyt tai lomakehaastattelut, joissa on mahdollista tavoittaa suuri vastaajajoukko kysymällä samoja kysymyksiä. Joukkoa kutsutaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa otokseksi, joka on valittu tietyn kohteen perusjoukosta. Lisäksi määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollisuus testata teorian paikkaansa pitävyyttä. (Ojasalo ym., 2021, s.104.)

Tämän opinnäytetyö lähestymistavaksi on valittu laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin kehittämistyöhön, jossa tutkimuskohteen ilmiöstä halutaan saada syvällistä ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Lisäksi sen avulla on mahdollista saada tutkittavasta ilmiöstä laajempi kuvaus. (Kananen, 2012, s. 26–29.) Kvantitatiivinen tutkimus etenee yleisestä yksityiskohtaisempaan, kun taas kvalitatiivinen tutkimus etenee yksityisestä yleiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2000b, s. 25). Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimustavan katsotaan olevan toisiaan täydentäviä, ei erottavia (Hirsjärvi ym., 2000b, s.125). Tutkimuksessa halutaan saada yksityiskohtaista tietoa luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkityksestä hybridityössä. Luottamuksella on merkitystä työelämässä vuorovaikutustilanteissa kuten etäpalavereissa. Miten helpoksi yksilö kokee tiedonjakamisen palaverissa tai miten ristiriitatilanteet saadaan selvitettyä. Luottamuksen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön. Tämän vuoksi luottamuksen teema on tärkeä hybridityön tutkimisen kannalta.

Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida, että ihmiset ymmärtävät asioita ja niiden keskinäisiä suhteita eri tavalla ja tekevät omia tulkin-tojaan aikaisemman elämäkokemuksensa pohjalta. (Puusa & Juuti, 2020, kohta Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.) Tavallisia laadullisia menetelmiä, joiden avulla tutkitaan subjektiivisia kokemuksia ovat teemahaastattelu, avoin haastattelu, ryhmähaastattelu sekä havainnointi. Tämän vuoksi tutkimuksen osalta tulee huomioida, että haastateltavat ymmärtävät luottamuksen

ja vuorovaikutuksen merkityksen oman elämäkokemuksensa pohjalta ja vastaavat kysymyksiin tämän mukaisesti. Jokainen haastateltava tulkitsee kysymykset oman näkemyksensä mukaisesti, mutta haastattelutilanne antaa heille myös mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä, jos jokin käsite jää epäselväksi.

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää, joka on aina kompleksinen kokonaisuus. Sen tavoitteena on syvemmän tiedon saaminen ilmiöstä sekä uuden tiedon hankkiminen. (Puusa & Juuti, 2020, kohta laadullisen tutkimuksen olemus.) Tutkimuksessa hankitaan syvällisempää tietoa luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkityksestä hybridityössä sekä hankitaan uutta tietoa hybridityön käytänteiden kehittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde on huolella valittu ja sitä kutsutaan näytteeksi (Ojasalo ym., 2021, s. 105–106). Tutkimuksessa haastateltaviksi on valittu 5 esihenkilöä sekä 6 työntekijää eri osastoilta, jotta saadaan mahdollisimman kattava näyte.

Laadullisen tutkimusmenetelmän kautta on mahdollisuus tarkastella tutkimuksessa esihenkilön ja tiimin vuorovaikutukseen liittyviä asioita sekä saada syvällisempää tietoa organisaation eri käytänteistä. Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista, että tutkimuskohteet voivat olla näkymättömiä kuten tämän tutkimuksen osalta ovat luottamus ja vuorovaikutussuhteet. Laadullisessa tutkimustavassa tulee huomioida, että ilmiöt ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. Hybridijohtaminen on tämän hetken ilmiö, joten se on kymmenen vuoden päästä varmasti terminä jo vanhentunut. (Puusa & Juuti, 2020, kohta Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.) Hybridityö on vakiintunut terminä vasta koronapandemian 2019 jälkeen ja on terminä vielä uusi.

Tutkija on myös yleensä lähellä tutkittavia ja tekee esimerkiksi haastattelun pohjalta omia tulkintojaan ilmiöstä. Tämän lisäksi laadullinen tutkimus on joustava ja antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkentaa tutkimusongelmaansa aineiston keruun jälkeen, jos siitä ilmenee uutta (Puusa & Juuti, 2020, kohta Laadullisen tutkimuksen olemus). Tutkimuksen osalta tutkimusongelmaa tarkennetaan haastatteluiden ja kyselytutkimuksen jälkeen, jos se katsotaan tarpeelliseksi. Tutkija työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa,

joka mahdollistaa tutkimuksen kohteena olevien teemojen syvällisemmän ymmärtämisen ja mahdollisuuden syvällisempään tulkintaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemojen osalta.

### 3.2 Tiedonkeruu

Haastattelun etu toisiin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on aineistonkeruun säätely joustavasti tilanteen mukaisesti ja vastaajia mukailten (Hirsjärvi ym., 2000a, s. 192). Tämän vuoksi se valikoitui yhdeksi opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelun aikana on myös mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä, joita kyselylomakkeella ei ole mahdollista toteuttaa. (Ojasalo ym., 2021, s. 106–107.) Haastattelu ei ole vain keskustelua vaan sillä tulisi olla tavoite, joka on tutkijalla kirkaana mielessä. Hän johdattelee keskustelua haluttuun suuntaan ja pitää sen tutkittavassa aihealueessa. Haastattelija saa kuvan tutkittavien ajatuksista, odotuksista ja kokemuksista. Jotta päätelmien teko olisi mahdollista tehdä haastattelusta jälkikäteen, tulee se äänittää. Se helpottaa myös tutkijan palaamista haastattelutilanteeseen uudelleen ja jälkikäteen voi syntyä uudenlainen tulkinta aiheesta. (Puusa & Juuti, 2020, kohta Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet.) Haastattelu on tarkoitus toteuttaa tässä tutkimuksessa Teamsin välityksellä, jolloin myös haastattelun äänittäminen ja litterointi onnistuu hyvin. Litterointi tarkoittaa aineiston kirjoittamista auki (Ojasalo ym., 2021, s. 107).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan näytteestä, koska tilastollisen yleistyksen sijasta halutaan saada syvällisempää tietoa tapahtumista ja ilmiöstä (Hirsjärvi ym., 2000b, s. 58). Haastattelu antaa mahdollisuuden tutkijalle valita haastateltaviksi henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelutilanteessa tutkijan olisi hyvä luoda luottamusta herättävä ilmapiiri, että haastateltavat uskaltavat kertoa tutkittavasta aiheesta oman näkemyksensä. Haastattelutilanteen voi aloittaa kuulumisten vaihdolla tai keskustella hetken säästä, jotta tunnelmasta saadaan otollinen tutkimuksen kannalta. Haastattelutilanteeseen tulee olla hyvin valmistautunut, koska

kysymysten asettelulla on merkitystä, minkälaista sisältöä haastattelulla saadaan aikaan. (Puusa & Juuti, 2020, kohta Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.) Helpot kysymykset on hyvä asettaa haastattelun alkuun, jotta haastateltavan suurin jännitys menee ohi kuten haastateltavan työtehtävä tai työskentelyvuodet organisaatiossa. Helppojen kysymysten jälkeen voi edetä vaikeampiin kysymyksiin. Kaikki haastattelut aloitettiin kuulumisten vaihdolla ja vapaamuotoisella keskustelulla, jotta haastateltavat tuntuivat olonsa rentoutuneeksi ennen varsinaista haastattelun aloitusta. Haastattelu tehdään puolistrukturoidusti eli kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta haastattelun aikana on mahdollista kysyä vielä tarkempia kysymyksiä tutkittavaan aiheeseen liittyen (Ojasalo ym., 2021, s. 108). Se sopii haastattelutavaksi, jos ilmiöstä tiedetään jo etukäteen. Puolistrukturoidut kysymykset toimivat hyvin haastattelutilanteessa ja mahdollistivat lisäkysymysten esittämisen haastattelun aikana.

### 3.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä ymmärtää tutkijan oma ennakkokäsitys ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta, koska se vaikuttaa aineiston analysointiin. Tavallisesti analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto ja ryhmittelemään se eri teemoihin tai kategorioihin. Tutkijan tulee myös hankkia riittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta, jotta hän voi liittää teorian tutkimuksessa esille tuleviin teemoihin. Aineiston analysoinnista saatu lopputulos riippuu tutkijan kyvystä tulkita aineistoa ja liittää se teorian tietoon ja asiayhteyteen. (Puusa & Juuti, 2020, kohta Laadullisen aineiston analysointi.) Tutkimuksessa haastattelukysymykset ja kyselytutkimuksen kysymykset on jaoteltu luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemoihin.

Laadullisen aineiston analysoinnissa on huomioitava erityisesti, että se tehdään systemaattisesti, avoimesti ja hyvin perusteltuna. Aineistoa voidaan käsitellä laadullisessa tutkimuksessa niin monella eri tavalla, että luotettavuus voi kärsiä. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkija löytää systemaattisen tavan

analysoida aineistoa ja perustelee valintansa hyvin. (Puusa & Juuti, 2020, kohta Laadullisen aineiston analysointi.)

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset voidaan laatia etukäteen niiden teemojen mukaan, joihin tutkimuksessa halutaan keskittyä. Tutkimuksessa keskitytään luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemoihin, joten kysymykset on etukäteen jaettu näiden teemojen mukaisesti. Lisäksi esihenkilöille ja työntekijöille on muotoiltu kysymykset edustamansa roolin mukaisesti.

### 3.4 Luotettavuuden arviointi

Tieteessä on muodostunut omat menetelmät, joilla voidaan varmistaa, että tuotettu tieto on oikeaa ja luotettavaa. Luotettavuutta arvioidaan käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Luotettavuuden avulla arvioidaan tutkimuksen laatua. Luotettavuutta arvioidaan myös sen mukaisesti, ovatko tutkimustulokset ja johtopäätökset oikeita ja uskottavia. (Kananen, 2012, s. 161.) Luotettavuutta voidaan arvioida ja mitata usealla eri tavalla. Puhuttaessa reliabiliteetista tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se on mahdollista todeta esimerkiksi siten, että kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen.

Tutkimuksen arviointiin liittyy myös validius eli oikeiden asioiden tutkiminen. Validius on tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri niitä asioita, joita on tarkoitus tutkimuksessa mitata. Tutkimuksen osalta validiutta voidaan mitata, kuinka hyvin haastatteluiden ja kyselytutkimuksen osalta on onnistuttu tutkimaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä hybridityössä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla kuvauksella tutkimuksen eri vaiheista. (Hirsjärvi ym., 2002, s. 213–214.)

Tieteellisessä tutkimuksessa on tärkeää käyttää tieteellisiä menetelmiä oikealla tavalla ja osata arvioida käytettävän tiedon luotettavuutta. Tiedon on täytettävä luotettavuuskriteerit, jotta tutkimus on korkealaatuinen ja pätevä.

Tutkimuksessa on tärkeää kirjata ylös kaikki valinnat ja perustella, miksi on päätytty tiettyyn ratkaisuun. Tulokset ja johtopäätökset on pystyttävä uskottavasti todistamaan. (Kananen, 2012 s. 162–166.) Tutkimuksen vaiheet dokumentoidaan tarkasti luotettavuuden varmistamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan eri mittareilla kuin määrällisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa reliabiliteetti ja validius määrittelevät tutkimuksen luotettavuuden. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde on usein ihminen, jolloin sattumalla on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida luotettavuuteen vaikuttavat asiat jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio. Tulkinnan ristiriidattomuutta voi parantaa antamalla aineiston tutkittavaksi toiselle tutkijalle. Mikäli tutkija päätyy samoihin johtopäätöksiin kuin tutkimuksen kirjoittaja, lisää kahden tutkijan lopputulos tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pohtii, kuinka monta havaintoyksikköä tulee haastatella. Yksi havaintoyksikkö ei kuitenkaan riitä. Käsitteenä tarkoitetaan aineiston saturaatiota, jolloin havaintoyksiköitä otetaan tutkimukseen niin paljon kuin ne tuovat uutta tietoa tutkimuksen kannalta. Kun vastaukset alkavat olemaan samankaltaisia on saavutettu kylläntymispiste. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Puhutaan ennemminkin siirrettävyydestä, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. (Kananen, 2012, s. 167, 172–175.)

## 4 LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN

Vain muutos on vakio, yhä kiihtyvämällä tahdilla muuttuvassa työelämässä luottamuksen merkitys kasvaa. Miten luottamusta on mahdollista ylläpitää yhä epävarmemmaksi muuttuvassa maailmassa? Mitä on luottamus ja kuinka sitä rakennetaan? Miksi luottamus on niin tärkeää hybridityössä? Näiden kysymysten pohjalta lähdän tutkimaan, mikä on luottamuksen merkitys

hybridityössä. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tiimit työskentelevät suurimmaksi osaksi etänä, jolloin kontrolloivasta johtamistavasta on pakko luopua ainakin osittain, kun ei työskennellä enää toimistolla samassa tilassa. Hybridityön lisääntymisen myötä ovat kasvaneet myös erilaiset tavat seurata työntekijän tekemistä. Hybridityötä ja sen vaikutuksia on tutkittu useasta eri näkökulmasta. Tämän tutkimuksen osalta rajaan tutkimuksellisen näkökulman luottamuksen, vuorovaikutuksen ja johtamisen merkitykseen hybridityössä.

Ensin lähden tutkimaan asiaa luottamuksen näkökulmasta. Luottamus on tunnetta siitä, että toinen ei käytä haavoittuvuutta hyväkseen (Ikonen ym., 2023, s. 65). Luottamus ilmenee myös tunteena, että yksilö kokee olevansa turvassa. Luottamuksen tunteen syntymiseen vaikuttaa psykologinen turvallisuus. Onko minulla hyvä ja luottavainen olo tässä tilanteessa? Psykologisen turvallisuuden tunne voi syntyä vasta, kun yksilö kokee olonsa turvalliseksi ja luottavaiseksi. Hybridityössä luottamuksella on merkitystä, koska tiimiä tai esihenkilöä ei nähdä päivittäin. Työn tekeminen perustuu vielä enemmän luottamukseen, kuin tavallisessa toimistotyössä.

Luottamus voidaan määritellä myös niin, että uskaltaa luottaa toisen hyviin aikomuksiin ja toimintaan. Luottamus sitoo ihmisiä yhteen, se auttaa parantamaan vuorovaikutusta, tiedon jakamista, työtyytyväisyyttä sekä tyytyväisyyttä esihenkilöön. Jokainen kokee luottamuksen yksilöllisesti. (Pentikäinen, 2014, s. 17–19.) Tärkeintä hyvän luottamussuhteen luomisessa on keskittyä siihen, mitkä tekijät yhdistävät osapuolia enemmän kuin erottavat. Luottamuksen rakentamisen myötä tiimin on helpompi hyväksyä esihenkilön heille asetamat tavoitteet sekä yhteinen päämäärä (Humala, 2019, s. 34). Luottamusta kasvatetaan vähitellen ja tärkeässä osassa on aina vuorovaikutus (Pyyhtiä, 2019, s. 122). Työyhteisössä on hyvä huomioida, että luottamuksen rakentaminen voi olla hidasta, mutta siihen kannattaa käyttää aikaa työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseksi.

Luottavaisuus kohdistuu enemmänkin organisaatioihin ja instituutioihin. Luottamus taas kohdistuu ihmisiin (Huttunen, 2020, s. 32–33). Liike-elämässä

luottamus voidaan määritellä sen mukaan, kuinka suuri riskinsietokyky organisaatiolla on kestää tappiota tai riskiä (Haapala & Lehtipuu, 2021, s. 22). Luottamusta on mahdollista myös määritellä suhteeksi, jossa luottamuksen antaja asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan suhteessa vastapuoleen. Siihen sisältyy riski, että luottamusta käytetään väärin. Ilman luottamusta yritysmaailma eikä yhteiskunta kuitenkaan toimi. Valtiot, joissa on korkea luottamus toimivat tehokkaammin kuin maat, joissa on paljon korruptiota. (Haapala & Lehtipuu, 2021, s. 60–61.) Itseohjautuvuus on kasvanut hybridityön myötä ja samalla vaatimus organisaation johdolta luottaa työntekijöihin. Asiantuntijatyö on muuttunut yhä itsenäisemmäksi ja vaativammaksi. Työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat kasvaneet. Työnantajalta odotetaan luottamusta ja vastuunantamista. (Fäldt, 2023, s. 104.) Ylhäältä alaspäin oleva hierarkkinen johtamistyyli ei ole enää nykyaikainen tapa johtaa. Sen tilalle on tullut ihmislähtöisempi ja inhimillisempi johtamistapa, joka perustuu luottamukseen ja yksilön arvostamiseen.

#### 4.1 Luottamuksen muodostuminen

Luottamuksen rakentaminen vie aikaa, mutta sen voi menettää hetkessä. Sen vuoksi työyhteisössä on hyvä panostaa siihen, miten luottamuksellinen ilmapiiri saadaan luotua. Luottamuksen voi aistia toisen henkilön eleistä ja ilmeistä. Onko toinen vastaanottavainen puhumalleni asialle? Mikäli toinen puheellaan vakuuttaa olevansa vastaanottavainen, mutta eleet ja ilmeet kertovat muuta, ihminen luottaa vahvemmin näkemäänsä kuin kuulemaansa.

Luottamusta voidaan rakentaa keskustelun kautta. Tärkeää on olla tilanteessa läsnä ja viestiä omalla olemuksellaan luottamusta. Keskustelemalla ja kysymällä toisen kuulumisia luodaan syvempää yhteyttä toiseen ja opitaan tuntemaan toinen ihminen paremmin. Vapaan keskustelun myötä on mahdollista saada luottamusta kasvamaan. (Forssén & Kuusela, 2021, s. 16–17.) Hybridityössä on tämän vuoksi tärkeää järjestää aikaa vapaalle keskustelulle esimerkiksi yhteisten virtuaalikalvien merkeissä tai palaverin alkuun varata hetki aikaa vaihtaa viikon kuulumiset. Kaikessa ei aina tarvitse pyrkiä tehokkuuteen



sen kustannuksella, että luottamusta ei pääse kehittymään ihmisten välille. Tämä vaatii kuitenkin asian tiedostamista ja pysähtymistä kiireen keskellä.

Hyvin etukäteen pohditun palautteen saaminen on merkityksellistä työntekijöille. Se saa kasvattamaan luottamusta esihenkilöä kohtaan. Palautteen antaminen työntekijöille sitouttaa heitä yritykseen entistä enemmän. Palautteen antamisen ensisijainen tarkoitus on auttaa työntekijää kehittymään paremmaksi versioksi itsestään. Tiimiläisten osallistamisella on mahdollista lisätä luottamusta. Heitä voi ottaa mukaan päätöksentekoprosesseihin mukaan sekä kysyä näkemyksiä projektin etenemisen osalta. Luottamuksen rakentamisen osalta tulee huomioida, että luottamus toimii kahdensuuntaisesti. Molempien osapuolten tulee luottaa, olla luottamuksen arvoisia ja valmiina ylläpitämään luottamusta. Tiimiläisiltä voidaan kysyä, miten he haluavat rakentaa luottamusta. Mikä on kenenkin mielestä paras toimintatapa? Palautteen antaminen auttaa lisäämään luottamusta, mutta sen antamiselle tulee luoda turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa kertoa avoimesti mielipiteensä. (Hirata, 2022, s. 38–40.)

Ystävällisyys on omaehtoista halua auttaa toista ihmistä onnistumaan sekä voimaan hyvin. Joku ymmärtää minua ja saa tuntemaan itseni tärkeäksi. Se kasvattaa luottamusta (Paakkanen, 2022, S. 214–216). Ystävällisyys ei maksa mitään ja vie yhtä paljon aikaa kuin olla epäkohtelias. Ystävällisyys on ennen kaikkea asenne, huomaavaisia tekoja, positiivista suhtautumista toiseen, myötäelämistä sekä toisen kunnioittamista. (Forssén & Kuusela, 2021, s. 20–21.) Ystävällisillä teoilla voi omassa työyhteisössään edistää luottamuksen syntymistä, vaikka kysymällä tarvitseeko toinen apua työprojektissa tai kysellä kuumisia Teamsin kautta ennen kuin siirtyy varsinaiseen työasian hoitamiseen. Pienillä arkisilla sanoilla ja teoilla voi olla suuri vaikutus siihen, minkälaisella mielellä työkaveri jatkaa töitään loppupäivän. Kannustavilla, kohottavilla ja positiivisilla sanoilla saadaan yksilö loistamaan työssään sekä ylittämään oman potentiaalinsa. Lähtökohtaisesti jokainen haluaa olla luottamuksen arvoinen sekä pitää sovituista toimintavoista kiinni.

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan aina kaksi osapuolta. Esihenkilöillä ja työntekijöillä on molemmilla vastuu sen luomisessa ja ylläpitämisessä. Olla vuorollaan sekä luottaja että luotettu. Luottamuksen lähtökohtana on aina vapaaehtoisuus, siihen ei voi pakottaa. Työn tekemistä voidaan ohjalla kiristämällä, uhkailemalla tai pakottamalla, mutta silloin totteleminen ei perustu luottamukseen. Mikäli esihenkilö vain kertoo, miten työt tulee tehdä jää työntekijälle ainoastaan mekaaninen suorittaminen. Tämän myötä voi työhön tyytymättömyys kasvaa, joka voi johtaa irtisanoutumiseen. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 166–167.)

#### 4.2 Luottamusta tuovat tekijät

Arvot ohjaavat toimintaamme ja auttavat tekemään valintoja. Yhteiset arvot ovat yksi vahvimmista osoituksista, että yhteisö luottaa organisaatioon (Pentikäinen, 2014, s. 172). Arvostuksen ja kunnioituksen avulla kasvatetaan luottamusta toiseen. Työyhteisössä kunnioitetaan toisten erilaisuutta, mielipiteitä, maailmankatsomusta ja annetaan jokaisen olla oma itsensä. Ihmisillä on erilaiset temperamentit, toiset ovat nopeampoisempia tarttumaan asioihin kuin toiset. Osa hahmottaa paremmin asiat kokonaisuuksien kautta, ja toiset taas tarkastelevat ensin yksityiskohtia. Etäpalaverissa kunnioitusta voi osoittaa saapumalla ajoissa, antaa jokaisen vapaasti ilmaista näkemyksensä asiasta ja kuuntelemalla, mitä jokaisella on sanottavana. Jokainen haluaa kokea olevansa arvostettu työyhteisössä ja kokea, että omaa tekemistä arvostetaan. Walk the talk eli näytä teoin arvostuksesi toista kohtaan. Muuten on mahdollonta kokea olevansa arvotettu, jos käytännön teoilla ei ole osoitettu tätä todeksi. Jos huomaat palaverissa, että joku ei ole ilmaissut omaa mielipidettään, voit jakaa puheenvuoroja sen mukaisesti. Näytä myös aidosti, että olet kiinnostunut jokaisen mielipiteestä, kysy rohkeasti näkemyksiä tuleviin projekteihin tai suunniteltuihin uudistuksiin. Jokainen voi omalla toiminnallaan herättää luottamusta osoittamalla kiinnostuksensa ja arvostuksensa toisia kohtaan. (Huttunen, 2020, s. 58–64.)

### 4.3 Epäluottamus ja luottamuksen menettäminen

Jokin itselleni tärkeä asia ei ole turvassa tällä toisella ihmisellä tässä tilanteessa tai missään toisessakaan tilanteessa. Tämä on yksi tapa, jolla epäluottamus voidaan määritellä. Ihmisten välinen luottamus voi mennä rikki helposti, mutta se voi kestää koviakin koettelemuksia, jos luottamuksellista maaperää on ehditty rakentaa kestävästi. Luottamuksen rikkoontuminen on arka asia, koska silloin toinen on käyttänyt toisen haavoittuvaisuutta hyväkseen. Epäluottamus voi ilmetä siten, että halutaan pitää epäonnistumiset piilossa, tehdään nopeita päätelmiä toisen aikeista ilman todellista perustetta, ei haluta hyödyntää toisen osaamista. (Fäldt, 2023, s. 108–110.) Epäluottamus voi ilmetä myös kontrollointina, valvontana, toisten tekemisten tarkistamisena. Yhteistä epäluottamuksen ilmaantumisen tavoilla on, että ne vievät paljon voimavaroja, jolloin aikaa jää vähemmän järkevämmälle tekemiselle. (Ristikangas & Ristikangas, 2017 s. 167.) Työyhteisössä tämä voi tulla esille epäilevänä käyttäytymisenä toista kohtaan sekä toisen työn tekemistä seuraamalla. Epäluottamuksesta on kuitenkin mahdollisuus päästä irti ja lähteä rakentamaan luottamusta uudelleen. Se vaatii avointa vuorovaikutusta, jossa jokainen osapuoli kokee tulevansa kuulluksi, mutta myös ottaa vastuun tilanteen ratkaisemiseksi. (Forssén & Kuusela, 2021, s. 54.) Ilman vapaata tahtoa konfliktin ratkaisemiseksi, on mahdotonta saada hyvää lopputulosta aikaan.

Epäluottamuksen ilmapiirissä voi kokea itsensä torjutuksi, olla puolustuskanalla tai alistua. Luontaiselle keskustelulle tai kysymyksille ei anneta tilaa. Puhutaan pahaan toisen selän takana ja tehdään oletuksia toisen olemuksen perusteella. Läsnä on myös pelko tulla nolatuksi, jolloin omaa mielipidettä ei uskalleta esittää. Tämän tyyppisessä tilanteessa painostavan ilmapiirin voi jokainen tuntea. (Forssén & Kuusela, 2021, s. 58–59.) Epäaitous, pidättäytyneisyys työpaikalla, poliittisten pelien pelaaminen luovat epäluottamuksen ilmapiiriä työyhteisössä (Fäldt, 2023, s. 110). Epäluottamus tuo mukanaan huonon työilmapiirin, joka heikentää työhön sitoutumista ja työn tekemisen mielekkyyttä. Aitona omana itsenään oleminen taas luo turvallisuutta ja luottamusta. Hyvän työilmapiirin luomiseen on tärkeää nähdä vaivaa, koska se kasvattaa luottamusta ja vähentää epäluottamusta.

Microsoftin tekemän tutkimuksen mukaan ihmiset työskentelevät enemmän kuin ennen pandemiaa. Kuitenkin johtajat kyseenalaistavat ovatko työntekijät yhtä tuottavia kuin ennen. Tutkimus tehtiin 2022 heinä-elokuussa 20 000 henkilölle 11 eri maassa, jonka lisäksi analysoitiin Microsoft 365 ohjelmistojen kautta saatavaa dataa. Teams-tapaamisten määrä on tutkimuksen mukaan kasvanut 153 % maailmanlaajuisesti eikä trendi ole laskemassa. Työntekijöistä 42 % ”multitaskaa” kokousten aikana eli kirjoittaa sähköposteja, tekee muita työtehtäviä tai tehtävälistoja. Samaan aikaan 85 % johtajista kokee, että hybridityöhön siirtymisen jälkeen on vaikea luottaa työntekijöiden tuottavuuteen. (Microsoft, 2022.) Eurofoundin tutkimuksen mukaan hybridityöhön sitoutuminen kasvoi vuoden 2020 kesän 14 % vuoden 2022 kesään 18 %, joka tukee Microsoftin tutkimusdataa (Eurofound, 2023, The future of telework and hybrid work).

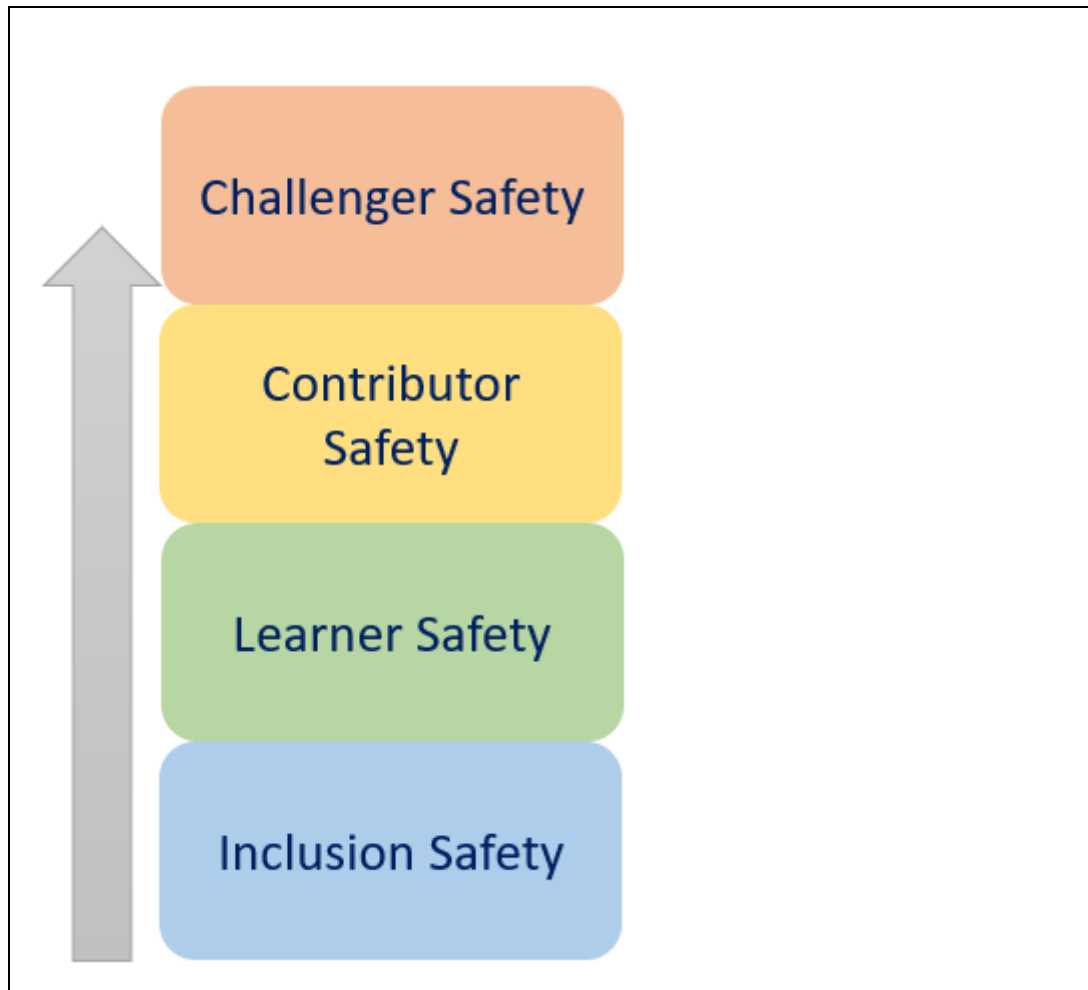
#### 4.4 Psykologinen turvallisuus

Perustarpeemme on tuntee kuuluvamme yhteisöön, jossa tulemme hyväksytyksi sellaisen kuin olemme. Haluamme noudattaa ryhmän sääntöjä, koska muuten on vaarana jäädä suljetuksi ryhmän ulkopuolelle sääntörikkomuksen vuoksi. Ryhmän sisällä psykologisesta turvallisuudesta kertoo se, onko mahdollista haastaa ryhmän yhteisiä sääntöjä sekä esittää eriäviä mielipiteitä kadottamatta omaa turvallisuuden tunnettaan. Tämä on tavoittelemisen arvoinen määränpää, johon työpaikalla jokaisen tiimin olisi hyvä pyrkiä. (Rauhala ym., 2024, s. 61–62.) Psykologinen turvallisuus on tunnetila, jossa ihminen uskalttaa olla oma itsensä ja kokee työympäristön turvalliseksi, jossa uskaltaa avoimesti kertoa omat mielipiteensä ilman pelkoa seurauksista tai rangaistuksista. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan jakaa vaikeitakin asioita, tehdä virheitä ja oppia niistä. Uuden oppiminen ja luova ajattelu pääsevät myös valloilleen. Psykologinen turvallisuus on tärkeä tekijä luottamuksen synnyn kannalta. Menestyneimpiä tiimejä yhdistää psykologinen turvallisuus, jonka rakentamisessa esihenkilöillä ja organisaation johdolla on keskeinen asema. (Pyyhtiä, 2019, s. 120–121.)

Timothy R. Clark (2020, s. 19–24) jakaa psykologisen turvallisuuden tunteen neljään eri tasoon, jossa seuraavalle tasolle nouseminen vaatii, että on saavuttanut sitä edeltävän tason. Ensimmäinen taso on Inclusion Safety eli turvallisuuden tunne ryhmään kuulumisesta. Kunnioitetaan jokaista ihmistä omana itsenään, otetaan hänet mukaan ryhmään kiinnittämättä huomiota ulkoisiin tekijöihin kuten statukseen. Kuviossa 2. voi nähdä kaikki psykologisen turvallisuuden tasot ja kuinka alimmalta tasolta on mahdollista nousta aina seuraavalle tasolle.

Toinen turvallisuuden taso on Learner Safety, joka tarkoittaa turvallista ympäristöä oppia, kehittyä ja epäonnistua tuntematta oloaan turvattomaksi. Yksilön kehittymishalua kunnioitetaan ja hänelle annetaan luontaista tilaa kehitymiselle ja kukoistamiselle. Kolmas taso on Contributor Safety tarkoittaa turvallisuuden tunnetta osana ryhmää. Tiimi luottaa sinuun ja kykyysi suoriutua vastuullasi olevasta kokonaisuudesta. Jokainen tiimin jäsen haluaa näyttää parasta osaamistaan sekä tuoda omat taitonsa esille yhteisen hyvän vuoksi. Neljäs ja korkein psykologisen turvallisuuden taso on Challenger Safety, jossa turvallisuuden tunne ylittää niin korkealle, että tiimi uskaltaa haastaa nykytilanteen ja tuoda rohkeasti uusia ideoita. Challenger Safety mahdollistaa sen, että koko tiimi altistaa itsensä mahdolliselle kritiikille, epäonnistumiselle, haavoittuvaisuudelle tietämättä saavuttaako tiimi yhteisen tavoitteen ottamastaan riskeistä huolimatta. (Clark, 2020, s. 42–45, 66–68 ja 100–102.)

Työntekijät ovat motivoituneempia kehittämään toimintatapoja tiimissä, jos kokevat olonsa turvalliseksi. Se on etu organisaatiolle, kun työntekijät haluavat olla luovia ja tuovat rohkeasti esille omia ideoitaan.



Kuvio 2. Psykologisen turvallisuuden neljä tasoa (Clark, 2020, s.95).

Vastakohta ilmiölle on häpeän tunne, joka saa ihmisen sulkeutumaan kuorensa, tuntemaan pelkoa ja jättää kehitysideat kertomatta. Toimivien ja yhteen hiileen puhaltavien tiimien luominen on ennen kaikkea yrityksen edun mukaista. Hybridityössä on tärkeää käyttää aikaa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomiseen työyhteisössä erityisesti tiimin toimivuuden kannalta. (Kvist ym., 2020, s. 71–73.) Hybridityössä on haastavaa luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, koska tiimi ei työskentele päivittäin samassa tilassa. Teamsin kautta työskentely luo jo itsessään fyysisen etäisyyden, jolloin tulee kiinnittää erityistä huomiota yhteenkuuluvuuden kasvattamiseksi. Esihenkilöllä on tärkeä rooli turvallisen ja kannustavan ilmapiirin luomisessa myös etäyhteyksien välityksellä. Jo pelkällä hymyllä voi saada ihmeitä aikaan luodakseen keveän tunnelman palaverin alkuun. Pienillä asioilla on suuri merkitys kokonaisuuden

kannalta, kun tavoitteena on saada tiimi toimimaan erinomaisesti yhteen myösetänä työskenneltäessä.

#### 4.5 Luottamuksen tasot

Systeemiluottamus rakentuu vastavuoroiseen toimintaan ja kokemuksiin. Molempien osapuolten toiminta vastaa odotuksia, jolloin emme kiinnitä siihen huomiota. Jos systeemiluottamus kokee särön, sen korjaamiseen vaaditaan toimenpiteitä, jotta luottamus voi taas palautua. Suhdeluottamuksen perustana on yhteenkuuluvaisuudentunne. Tunnetunne jakavamme samat arvot sekä tavoitteet. Tunnetunne toisen henkilökohtaisella tasolla. (Rieki, 2017) Luottamus voidaan jakaa vielä osaamiseen perustuvaan luottamukseen kognitiiviseen luottamukseen sekä tunteisiin perustuvaan affektiiviseen luottamukseen. (Ikonen ym., 2023, s. 66–67.)

#### 4.6 Menetelmät luottamuksen lisäämiseksi

Takako Hiratan kokemuksen mukaan luottamusta työyhteisössä voidaan lisätä erilaisilla menetelmillä ja harjoitteilla. Menetelmät soveltuvat hyvin hybridityöhön sekä etätööhön, mihin Takako Hirata on näitä soveltanut. Ensimmäinen harjoitteen mukaan pyydetään tiimiläisiä kirjoittamaan ylös, mitä luottamus heille merkitsee ja jakamaan näkemys tämän jälkeen koko tiimille. Tämän voi toteuttaa, vaikka Teams- palaverissa jakamalla tiimi pienempiin 2–3 hengen ryhmiin, jossa aiheesta voidaan yleisesti ensin keskustella ja tämän jälkeen jakaa työtilan seinälle. Toinen menetelmä on poistaa jokin mekanismi, jota käytetään työntekijän työtehtävien valvontaan. Kolmanneksi voi antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä esimerkiksi tiimipalaverissa. (Hirata, 2022, s. 42–43.)

Luottamusta vahvistavat myös seuraavat asiat; Pidä kiinni sovituista asioista, rakenna kysymyksistä yhteistyölle voimavara älä pidä niitä rasitteena, rakenna omalla esimerkilläsi ystävällisyyden kulttuuria ja osoita arvostavasi ihmistä itessään ei vaan sen kautta, mitä hän saa aikaan. (Forssén & Kuusela, 2021,

s. 64.) Luottamusta on mahdollista lisätä myös avoimuudella, luomalla yhteisen suunnan, toisen ymmärtämisellä sekä empatialla (Kankaanpää ym., 2021, s. 191). Luottamuksen rakentaminen vaatii paljon aikaa sekä pohtimista, mikä on sopiva luottamuksen tason saavuttaminen juuri tässä tilanteessa. (Rauhala ym., 2024, s. 54–55).

#### 4.7 Luottamus esihenkilötyössä

Etäjohtamisessa tärkeintä on luottamus, arvostus, avoimuus, yhteiset pelisäännöt, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Esihenkilöllä on mahdollisuus omalla toiminnallaan lisätä luottamusta. Luottamuksen vastakohta ei ole epäluottamus vaan pelko. Pelko siitä tekevätkö työntekijät työnsä sovitusti ja voinko luottaa heihin. (Vilkman, 2016, s. 25–26.) Luottamusta on mahdollisuus vahvistaa järjestelmällisellä ja ennakoivalla viestinnällä sekä yhdenmukaisilla toimintatavoilla (Mayor & Risku, 2022, s. 166). Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja tiimin välillä on tärkeää. Se vaatii hyvää viestinnän suunnittelua sekä ajanvaraamista myös välittömille kohtaamisille arjessa. Toimivia käytänteitä voivat olla esimerkiksi kahdenkeskiset työtunnit tai viikon aloituspalaverit, jolloin käydään läpi tulevan viikon tavoitteita ja tehtäviä. Tärkeää on sopia tapauksia myös kasvotusten hyvän vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseksi. Luottamuksen rakentaminen kestää pidempään virtuaalisesti kuin kasvotusten. Lyhyiden Teams keskusteluiden tai puheluiden kautta ei kehity kattavaa kuvaa työntekijän arjesta. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 78.)

Johtajan läsnäolo ja näkyvyys ovat tärkeitä. Hänen tulee luoda etäläsnäoloa ja olla tiiminsä tavoitettavissa. Empaattisuus ja kyky kuunnella myös hiljaisia viestejä ovat myös virtuaalitiimin johtajalle hyviä ominaisuuksia. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 168–169.) Luottamusta herättävän johtajan ominaispiirteitä ovat johdonmukainen toiminta, läpinäkyvä päätöksentekoprosessi, hyvän palautekulttuurin ylläpito ja yhteneväiset säännöt kaikille tiimin jäsenille. (Laaksonen & Ollila, s. 79.) Johtajan tulee omalla toiminnallaan näyttää, että hän luottaa tiimiinsä ja arvostaa heitä. Pääsääntöisesti jokainen haluaa osoittaa



olevansa luottamuksen arvoinen ja pitää kiinni yhteisesti sovituista pelisäännöistä työpaikalla.

Työtehtävien vastuuttamisella ja osallistamisella esihenkilö voi luoda luottamuksen ilmapiiriä. Tärkeää on kuitenkin luoda myös seurantamalli, miten projektin etenemistä seurataan ja antaa tarvittaessa tukea tavoitteeseen pääsemisessä. Luottamuksen myönteisiä vaikutuksia ovat työhön sitoutumisen kasvaminen, tyytyväisyyden lisääntyminen, tiedonjakamisen kasvaminen sekä ryhmän oppimisen kasvaminen. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 79.)

Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja se tapahtuu hiljalleen. Hyväksyvän ilmapiirin luominen vaatii hyviä tunnetaitoja sekä taitoa pysähtyä kuuntelemaan toista. Tärkeää on löytää tarpeeksi aikaa kohtaamisille ja vuorovaikutukselle etätyössä, jotta luottamuksen ilmapiiri voi rakentua. (Soback, 2021, s. 130.)

## 5 ETÄTYÖN KÄYTÄNTEET

Toimivan etätyön edellytyksiä ovat tarvittava teknologia, tietoturvan varmistaminen, rauhallinen työympäristö sekä työntekijän ja työnantajan välinen luottamus. (Työturvallisuuskeskus, 2023, kohta Etätyön edellytyksiä.) Etätyön käytänteet muokkautuvat organisaation mukaisesti ja vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation kulttuuri, arvot sekä koko työyhteisö.

### 5.1 Työaikajoustot

Erilaisten työaikajoustojen määrä on laaja. Työaikajoustot tarkoittavat suppeimmillaan muodollisesti sovittua liukuvaa työaikaa tai työaikapankkia. Tavalinen työaikajärjestely antaa työntekijälle mahdollisuuden liukua päivittäisiä tulo- ja lähtöaikojaan siten, että työajan pituus pysyy vakiona.

Kehittyneimmissä työaikajärjestelyissä päivittäinen liukuma on yhdistettynä työaikapankkiin, joka antaa enemmän joustoa viikkotasolla. (Pyöriä, 2012, s. 156.)

Etätyössä on tavallisesti käytössä joustava työaikamalli, joka tarkoittaa ajallista joustoa työpäivän aloituksen ja päättymisen osalta. Työaikojen seurantaan on monia eri järjestelmiä, joihin normaalin työajan ylittävät ja alittavat tunnit kirjataan. Tavallisesti työviikon tunnit on mahdollista tasata joko viikko tai kuukausitasolla. Ylimääräiset tunnit voi pitää vapaana ja alittavat tunnit tehdä myöhemmin sovitun työaikamallin mukaisesti. (Työterveyslaitos, 2023, kohta joustava työaika.)

Etätyössä on vaikeampaa erottaa työaikaa ja vapaa-aikaa toisistaan, koska työtä tehdään yleisesti kotona. Työpäivät voivat helposti venyä, jolloin ylityötunteja kertyy. Työajan ja vapaa-ajan välille voi jäädä niin kutsuttu harmaa työaika, joka tarkoittaa esimerkiksi sohvalla työsähköpostien lukemista tai ympärivuorokautista tavoitettavissa olemista. Tietotyössä oleva jouston mahdollisuus on juuri harmaata työaikaa, jossa vastavuoroisuus ei välttämättä toimi. Organisaatiossa tulee rakentaa tarpeeksi selkeät säännöt, jotta työntekijät tietävät, minkälaisissa rajoissa joustoa on mahdollista tehdä. (Kehusmaa, 2011, s. 197–198.) Työntekijän omalle vastuulle jää etätyöaikana huolehtiminen siitä, että työ tulee tehdyksi normaalin työajan puitteissa.

## 5.2 Virtuaalitiimit

Etätiimi, virtuaalitiimi tai hajautettu tiimi ovat termejä, joita käytetään tiimeistä, joiden jäsenet työskentelevät eri toimipisteissä, paikkakunnilla tai eri maissa. Etätiimissä on mahdollisuus koota tiimin jäsenet eri puolilta Suomea tai maailmaa ja saada parhaat asiantuntijat yhteen. (Eklund ym., 2019, s. 178.) Tiimi määritellään ryhmäksi ihmisiä, jossa jokaisen osaaminen täydentää toistaan ja tiimi on sitoutunut tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Tiimiin voi kuulua 5–20 henkilöä, mutta kaikkein toimivimmissa tiimeissä on 4–8 jäsentä. Tiimin suurin voimavara on yhdessä työskentelemisestä syntyvä osaamisen yhdistäminen.

(Sydänmaanlakka, 2009, s. 160–161.) Ongelmien ratkaisemista yhdessä kutsutaan parviälyksi, jossa tiimi ratkaisee yhdessä ongelman tai tuottaa yhdessä tietoa. Parviäly muodostuu siitä, kun oma osaaminen tuodaan muiden tiimin jäsenten tietoon, jolloin siitä jalostuu yhdessä pohtien uutta tietoa ja osaamista. Tarkoituksena on saada aikaan erilaisia mielipiteitä ja ideoita, joita voidaan tiimin kesken jalostaa paremmiksi lopputulemiksi. Parviäly voi tuoda esille myös hiljaista tietoa, joka muutoin voi jäädä helposti jakamatta työpaikalla. (Kukkola, 2018, s. 151.) Jotta parviäly voi toteutua työpaikalla, tulee työntekijöiden olla halukkaita jakamaan tietoa eikä piilotella sitä. Kaiken avain on avoimuuden kulttuuri sekä turvallinen työilmapiiri, jossa jokainen kokee tärkeäksi jakaa tietonsa muiden hyväksi. (Gassen, 2022, s. 20.)

Tiimiä ei määrittele ainoastaan yhteinen esihenkilö tai toimipiste etätiimien kohdalla. Vuorovaikutus, sitoutuminen ja yhteisen päämäärän tavoittelemisen luo vasta tiimin (Vilkman, 2016, s. 75). Tiimityössä korostuvat tiimin jäsenten persoonallisuus, vuorovaikutustaidot sekä työskentelytavat. Erilaiset persoonat täydentävät toisiaan tiimissä, koska tuovat useampia eri näkökantoja keskusteluihin. Tiimityötaidot sekä ryhmässä toimiminen ovat yhä tärkeämpiä työelämätaitoja. Avoin ja turvallinen työilmapiiri on mahdollista saavuttaa tiimissä, kun jokaisen mielipidettä kuunnellaan ja arvostetaan. (Kukkola, 2018, s. 157.)

### 5.3 Yhteiset pelisäännöt

Etätyössä luottamus on kaiken ydin. Sen kautta rakennetaan pohjaa hyvälle tekemiselle ja menestyvälle samaan suuntaan katsovalle tiimille. Yhteisten pelisääntöjen kautta tiimi voi tuoda näkyville yhteiset suositukset, rajat, käyttäytymistavat ja luoda luottamuksen ilmapiiriä. Yhteisesti sovittujen toimintamallien kautta on mahdollista luoda läpinäkyvyyttä sekä rakentaa psykologista turvallisuutta tiimiin. (Huttunen, 2020, s. 138–139.) Tiimin jäsenten on hyvä luoda säännöt yhdessä, jotta jokainen voi sitoutua niiden noudattamiseen. Muuten tiimin sisällä voi nousta ristiriitoja sekä mahdollisia ongelmia. Ilman selkeitä sääntöjä työajasta osa voi mennä turhaan epätietoisuuteen, miten missäkin tilanteessa tulee toimia. Hyvin toimivilla tiimeillä on yleensä kaikkien

hyväksymät pelisäännöt, jotka ohjaavat käyttäytymään yhteisen tavoitteen eteen. Yhteiset pelisäännöt voivat sisältää esimerkiksi työn tavoista sopimisen, asiakaspalvelun, työtehtävien kehittämisen, ongelmien ratkaisun ja päätöksen teon. (Eklund ym., 2019, s. 87–88.)

Tiimisääntöjen laatiminen voi olla vielä yksinkertaista, mutta niiden noudattaminen ja käytäntöön vieminen vaatii jo enemmän suunnitelmallisuutta. Tiimisäännöt tai pelisäännöt voivat kuulostaa kovin ankarilta, joten voidaan puhua myös tiimin yhteisistä toimintatavoista. (Eklund, 2019, s. 88.) Tärkeintä on ymmärtää, että sovitut toimintatavat ovat kaikkien hyväksi ja auttavat antamaan yhteiselle tekemiselle raamit, joiden puitteissa voidaan toimia. Säännöllinen vuoropuhelu tiimin jäsenten välillä on ehdotonta, ettei synny väärinkäsityksiä sovittujen sääntöjen osalta. Sovittuja sääntöjä on hyvä tarkastaa väliajoin, ja tehdä tarvittavat muutokset sekä päivitykset niiden osalta.

#### 5.4 Digitaalinen työympäristö

Teknologian käyttö on arkipäivää melkein jokaisessa ammatissa, vuoden 2022 syksyllä palkansaajista ainoastaan 7 % ei käyttänyt työssään ollenkaan digitaalisia sovelluksia tai laitteita. (Lyly-Yrjänäinen, 2023, s. 22.) Digitalisaatio on yksi suurista megatrendeistä, joka vaikuttaa yritysten toimintaympäristöön. Digitalisaatio tarkoittaa vanhojen toimintatapojen tekemistä uudella tavalla teknologiaa hyödyntäen. (Palta ry, 2016, s. 9.) Etätyössä tulee miettiä aivan uudella tavalla, miten järjestää työtehtävät, jotka aikaisemmin vaativat läsnäoloa toimistolla? Avainasemassa ovat tietenkin tarvittavat työvälineet, jotka mahdollistavat työn teon paikasta riippumatta. Heikko ja toimimaton internetyhteys saa etäpalaverit tuntumaan hankalilta. Samoin vain kannettavalla tietokoneella työskentely voi olla vaivalloista, jos Teams-kokouksessa on tarkoitus esitellä tuhannen rivin Excel-tiedostoa. (Haapakoski ym., 2020, s. 136–137.) Teknologian tarkoitus on kuitenkin tehdä työntekoa helpommaksi ei vaikeuttaa sitä. Tämän vuoksi etätyöpisteen teknologiaan ja työvälineisiin kannattaa panostaa. Teknologia on tärkeä osa tietotyötä ja sen kehityksen myötä etätyö on tullut mahdolliseksi aikaisempaa useammalle. (Vilkman, 2016, s. 155.)

Teknologian roolin kasvaessa vaaditaan työntekijöiltä yhä enemmän taitoja hyödyntää uutta teknologiaa työssään. Digitaitojen eroavaisuudet tuovat työntekijöiden välille tuottavuuseroja. Organisaation työskentelykulttuuri ja työn tekemisen muotojen tulee vastata digiaikaa. Liiketoiminnan menestys on tulevaisuudessa yhä riippuvaisempi jokaisen työntekijän osaamisesta. (Palta ry, 2016, s. 41.) Etätyötä ei rajoita toimiston seinät, vaan työnteko onnistuu paikasta riippumatta. Työtila voi olla keittiön pöydän ääressä tai erillisessä työhuoneessa. Tärkeintä on, että se soveltuu itselle ja työergonomia on kunnossa. Etätyössä teknologian merkitys korostuu ja etenkin sen toimivuus tai toimimattomuus. Etäpalavereissa haasteeksi voivat nousta esitysmateriaalin jakaminen tai huono nettiyhteys, jolloin liittyminen kokoukseen ei onnistukaan.

Digitaalisella työympäristöllä tarkoitetaan työntekijöille käytössä olevia sovelluksia, teknologiaa ja laitteita sekä niiden erilaisia käyttötapoja. (Gassen, 2022, s. 47.) Teknologia kehittyy jatkuvasti, joten työnantajan on tärkeää tarjota ajan tasaiset digitaaliset työvälineet sekä koulutus henkilöstölle, jotta etätyön tekeminen on yhtä sujuvaa ja vaivatonta kuin toimistolla tehtäessä. Teknisen osaamisen merkitys korostuu etätyössä. Mikäli työpäivästä menee paljon aikaa teknisten haasteiden ratkaisemiseen tai avun pyytämiseen työkaverilta, se voi vaikuttaa heikentävästi työn mielekkyyteen. Esihenkilöiden tulee tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja järjestää tarvittaessa lisäkoulutusta uusien ohjelmien käyttöön. Tärkeintä on mahdollistaa työn tekeminen etänä yhtä helposti kuin aikaisemmin toimistolla. Etätyössä on paljon samanlaisia haasteita kuin toimistotyössäkin. Kuitenkin tietyt asiat korostuvat etäisyyden takia, kuten viestintä, eristäytyminen sekä työn seuraaminen ja raportointi. (Eklund, 2019, s. 180–182, 192–193.)

## 6 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS HYBRIDITYÖSSÄ

Maya Angeloun sanoin vuorovaikutuksessa on tärkeintä tunne, joka jää ihmisille mieleen keskustelusta.” People will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel”. (Gallo, 2014.) Jokaisen johtajan on hyvä panostaa avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin etenkin hybridityössä, jossa toimistolla kohtaamiset eivät ole enää jokapäiväisiä. Ilman hyvää kommunikaatiota etätyössä väärinymmärrykset voivat kasvaa (Humala, 2019, s. 10–11). Hybridityössä on tärkeää järjestää aikaa myös vapaammille keskusteluille, jotta yhteisöllisyyden tunnetta saadaan ylläpidettyä.

Vuorovaikutuksen merkitys kasvaa työyhteisössä, kun ei työskennellä enää vierekkäin samassa toimistossa. Etätyössä on paljon haasteellisempaa saada ylläpidettyä tiimin yhteenkuuluvuutta. Etätyössä vuorovaikutus voi jäädä helposti vähäiseksi, jos siihen ei kiinnitetä erityistä huomiota. Vuorovaikutus on viestintää, joka tapahtuu ihmisten välillä. Vuorovaikutus on sanallista tai sanatonta viestintää, jossa välitetään viesti tai sanoma toiselle ihmiselle. Vuorovaikutukseen kuuluu myös viestien luominen sekä tulkitseminen. Vuorovaikutusta on se, miten toinen reagoi viesteihin ja ottaa viestit vastaan. Vuorovaikutus muuttuu sen mukaan, miten ihmiset reagoivat toistensa viesteihin ja eläytyvät tilanteeseen. Vuorovaikutustilanteessa luodaan viestintäsuhde toiseen henkilöön. Tunnustetaan toisen ihmisen läsnäolo ja ollaan tietoisia hänestä. Vuorovaikutustilanteessa välitetään viestiä, mutta rakennetaan samaan aikaan suhdetta toiseen henkilöön. Miten minä asemoin itseni suhteessa keskustelukumppaniini? Vuorovaikutus ilmenee monella eri tavalla kuin vain puheena. Teams-viestit, chatit, sähköpostit, Zoom-puhelut ovat kaikki eri vuorovaikutuksen tapoja. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 16–17.) Hybridityössä on hyvä sopia yhteiset toimintatavat, mitä viestintäkanavaa käytetään missäkin tilanteessa. Pelisäännöt sujuvoittavat viestintää sekä vähentävät väärinymmärryksiä. Yksinkertaiset nopeat asiat voi tiedustella Teams-viestillä, mutta kompleksisimmat asiat on hyvä käydä yhdessä läpi Zoom-puhelulla. (Vilkman, 2016, s. 41–42.) Viestinnän kehittämiseen sekä työntekijöiden koulutukseen eri viestintävälineiden hallitsemiseksi on hyvä käyttää aikaa. Vuorovaikutus on erilaista eri

viestintävälineillä. Etätyössä tulee erityisesti miettiä, miten oman viestin saa parhaiten välitettyä ruudun toisella puolella työskentelevälle kollegalle. Miten oppia paremmaksi vuorovaikuttajaksi? Mitä kaikkea liittyy hyvään tapaan olla vuorovaikutuksessa toiseen ihmiseen?

Tunteita on mahdollista ilmaista etätyössäkin, mutta se vaatii enemmän kuin toimistolla aikaisemmin tapahtunut välitön viestintä kahviautomaatilla. Etätyössä viestitään kirjoittamalla, puhelimella tai Teamsin välityksellä. Suhteet ja luottamus rakentuvat vain tietokoneen ruudun kautta. Sosiaaliset signaalit eivät välity verkon kautta yhtä helposti kuin kasvotusten kuten eleet, ilmeet ja äänenpaino. (Haapakoski, 2020, s. 86–89.) Ne ovat kuitenkin erittäin tärkeitä kommunikaation kannalta, ettei tule väärinymmärryksiä. Sähköpostiviesti voi kuulostaa tyllyltä, jos todetaan vain asioita esimerkiksi; Voitko lähettää raportin pikaisesti! kuin jos käytävällä työkaveri pyytää ystävällisesti hymyillen, voisitko lähettää minulle raportin tänään, koska huomenna se esitetään kokouksessa koko tiimille. Kirjoitetuissa viesteissä mahdollisuus väärinymmärrykselle kasvaa. Viestit on hyvä lukea useamman kerran ja vaikka soittamalla vielä varmistaa ymmärsinkö asian oikein. (Hirata, 2022, s. 47.)

Sähköpostit soveltuvat muodolliseen viestintään, jossa halutaan kertoa täsmällisesti asioista. Etuna on myös viestien dokumentointi, jolloin ne on helppo löytää uudelleen. (Eklund, 2021, s. 66.) Sähköpostin lähettäjän on hyvä tehdä viestissä selväksi, odottaako hän vastausta viestiin vai ei. Kirjoitetun viestin sisältö ymmärretään helpommin väärin. Pikaviestintään tarkoitettujen kanavien kuten Slack tai Teams käyvät hyvin viestimiseen, jossa kysytään pikaisesti vastausta tarkoin määriteltyyn kysymykseen. Pikaviestimet soveltuvat yksinkertaisten asioiden ratkaisemiseen, joissa ei jää tulkinnan mahdollisuutta. Monimutkaisemmat asiat on hyvä käydä läpi Zoomin tai Teams videopuhelun kautta, jossa voi helposti tehdä tarkentavia kysymyksiä. (Hirata, 2022, s. 53.)

Tiimipalaverit ja kokoukset on helpointa käydä videopuheluna Teamissa. Kamerat on hyvä pitää päällä, koska se tekee kanssakäymisestä helpompaa. Silloin ilmeet ja eleet välittyvät ja toisen puheeseen on nopeampaa reagoida, kun ei tarvitse miettiä, ymmärsinkö nyt oikein? Tiimipalaverissa tulee olla selkeä

agenda, jotta kaikki osallistuvat tietävät, mistä keskustellaan. Muuten on ongelmallisena hallita, mikä osuus kokouksesta on vapaata sosiaalista keskustelua ja mikä työhön liittyvää asiaa. (Bergmann ym., 2022, kohta 7. Conclusion.)

Virtuaalityövälineet mahdollistavat työn tekemisen myös etänä. Useilla yrityksillä on käytössä jo edistyneitä digitaalisia välineitä, joilla on mahdollisuus luoda yhteisöllisiä virtuaalitoimistoja. (Murray, 2022, s. 148.) Kaikkein suosittuimpia kokousalustoja ovat tällä hetkellä Zoom, GoogleMeet, Skype ja Microsoft Teams. Virtuaalokokouksissa töiden koordinointi, konfliktien selvittäminen ja luottamuksen rakentaminen on vaikeampaa. (Jokinen & Mäkikangas, 2023, s.387, 393.) Tämä on hyvä tiedostaa, kun suunnitellaan virtuaalokokouksen agenda ja miten asiat tuodaan esille kokouksen aikana. Virtuaalokokouksissa voi helpommin tulla väärinymmärryksiä, kun kollegan viesti tai ele tulkitaankin virheellisesti.

Puhelinkeskusteluissa on mahdollista välittää enemmän emotionaalista sisältöä kuten äänensävy (Eklund, 2021, s. 66). Puhelut ovat henkilökohtaisempi tapa viestiä kuin sähköpostit tai muut kirjalliset tavat. Vastaanottajan reaktion huomaa heti ja tämän mukaan voi muokata omaa tapaansa viestiä asiasta. Vuorovaikutustaitoja on mahdollista oppia ja kehittää. Ne eivät ole synnynnäisiä taitoja. (Talvio & Klemola, 2017, s. 18.)

## 7 JOHTAMINEN JA ETÄTYÖN KÄYTÄNTEET

Etäjohtaminen tarkoittaa sitä, kun esihenkilö ei työskentele samassa fyysisessä toimipisteessä työntekijöiden kanssa ja fyysiset tapaamiset ovat vähäisiä. Teknologian merkitys korostuu viestintä- ja vuorovaikutusvälineenä. virtuaalisuus asettaa omat haasteensa esimiestyölle, jolloin sosiaaliset taidot, teknologian hallinta sekä viestintätaidot korostuvat. (Laaksonen, 2022, s. 75–77.)



Etäjohtamiseen käyvät samat periaatteet kuin lähijohtamiseenkin. Suurimpana erona on fyysinen etäisyys (Mayor & Risku, 2022, s. 165). Johtaminen on ohjaamista, kannustusta ja tuen antamista. Toiset työntekijät tarvitsevat enemmän ohjausta työssään kuin toiset ja esihenkilön on hyvä oppia tuntemaan tiimiläisensä. Johtamistyyliä tulee mukauttaa työntekijän yksilöllisyys huomioiden. (Työturvallisuuskeskus, 2023, kohta Etätyön johtaminen.)

### 7.1 Asiantuntijatiimin ja tietotyöläisen johtaminen hybridityössä

Kohdeorganisaatiossa tiimit koostuvat asiantuntijoista, joka tuo omat erityispiirteensä johtamiseen. Asiantuntija on henkilö, jolla on perusteellinen osaaminen ja laajat tiedot tietyltä alalta. Asiantuntijalla on kyky hallita kokonaisuuksia, yhdistellä asioita, analysoida tietoa ja ratkaista ongelmia. (Kukkola, 2018, s. 134–136.) Tiimin jäsenillä asiantuntijuus voi olla hajautunutta, joka tarkoittaa, että jokaisella tiimiläisellä on oma osaamisalueensa. Yhdessä tiimi muodostaa vahvan, sitoutuneen ja toimintakykyisen osaamisyksikön, jolla on yhteinen päämäärä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimi on tärkein organisaation osaamisyksikkö, jonka vuoksi on tärkeää, että tiimiä johdetaan asiantuntevasti. Hybridityö tuo oman erikoispiirteensä asiantuntijoiden johtamiseen ja vaatii enemmän suunnitelmallisuutta etenkin ideapalavereiden osalta. Toimistolla työskenneltäessä oli aikaisemmin mahdollista pitää spontaaneita kehityspalavereita lyhyelläkin aikataululla. Hybridimallissa taas työskentelyrytmit voivat olla asiantuntijoilla hyvinkin erilaiset, jolloin yhteisiin spontaaneihin kokoontumisiin ei ole samanlaista mahdollisuutta.

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa vuorovaikutus on monipuolista ja rikkasta. Esihenkilö on yhteydessä jokaiseen tiimin jäseneseen ja lisäksi asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. He osallistuvat myös johtamiseen, jolloin johtaminen tapahtuu alhaalta ylös, horisontaalisesti, mutta myös ylhäältä alaspäin. Huipputiimin johtaminen vaatii valmentavaa johtamistyyliä ja tiimin kehittyminen on prosessi. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 160–161.)

Asiantuntijoita johdettaessa käskyttävä johtamistyyli on vanhanaikainen eikä sen avulla saa yksilöä antamaan parasta mahdollista työsuoritusta. Asiantuntijatiimiä johdettaessa tulee huomioida erityisesti myös, että asiantuntijat haluavat tulla kohdelluksi kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Asiantuntijat näkevät organisaation paikkana, jossa kaikilla tulee olla lähtökohtaisesti tasa-arvoiset lähtökohdat menestyä. (Laaksomies, 2023, kohta Mistä luottamus työpaikalla rakentuu?)

## 7.2 Itsensä johtaminen

Johtamisessa tärkeintä on ensin osata johtaa itseään, muuten on mahdotonta oppia johtamaan muita. Itsensä johtaminen on kehon ja mielen kokonaisvaltaista hallintaa. (Sydänmaanlakka, 2006, s. 5.) Jotta on mahdollista johtaa itseään, on ensin tunnettava itsensä sekä kyettävä hallitsemaan omaa mieltään (Kukkola, 2018, s. 173). Itsensä johtamisessa tarvitaan itseohjautuvuutta, joka tarkoittaa kykyä toimia ilman ulkopuolista kontrollia tai johtamista. Esihenkilön on osattava priorisoida, suunnitella työviikkoa etukäteen sekä delegoida työtehtäviä eteenpäin. Johtamalla hyvin itseään ja näyttämällä esimerkkiä koko työyhteisölle, hän voi uskottavasti valmentaa työyhteisöä kohti yhteisiä tavoitteita. (Haapakoski, ym., 2020, s. 101–102.) Hybridityössä korostuvat hyvät itsensä johtamisen taidot, koska työn luonne on paljon itsenäisempää kuin vain toimistolla työskentely. Itsensä johtamisen taitoja on mahdollista kehittää sekä saada erilaisia työvälineitä helpottamaan työn organisointia. Esimerkiksi yhteiset jaetut työtilat Teamsissa auttavat arjen johtamisessa.

## 7.3 Itsereflektointi

Syvällistä itsearviointia eli reflektointia tarvitaan, jotta voi oppia johtamaan itseään hyvin. Se on oman toiminnan arviointia sekä analysointia. Mitä tapahtui ja mitä siitä opin? Mitä voisin tehdä seuraavalla kerralla paremmin? Itsetutkiskelun kautta on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa ja oppia tuntemaan itseään paremmin. Kiireisessä työarjessa itsetutkistelu voi jäädä helposti taka-alalle. Sen vuoksi siitä on hyvä tehdä rutiini esimerkiksi aina pidetyn

kokouksen päätteeksi varata hetki aikaa reflektoinnille. Työyhteisöstä olisi hyvä löytää työkaverit, joilta voi pyytää palautetta ja käyttää sparrausapuna. (Sydänmaanlakka, 2006, s. 81–83.) Itse-reflektointitaito on tärkeää esihenkilölle, jotta hän kykenee kasvamaan johtajana. Se edellyttää kykyä asettaa oma toiminta arvostelun kohteeksi ja osata kehittyä palautteen perusteella. Itsearviointikyky on kuin peiliin katsomista ja tosiasioiden tunnistamista tämän kautta. (Kukkola, 2018, s. 176.)

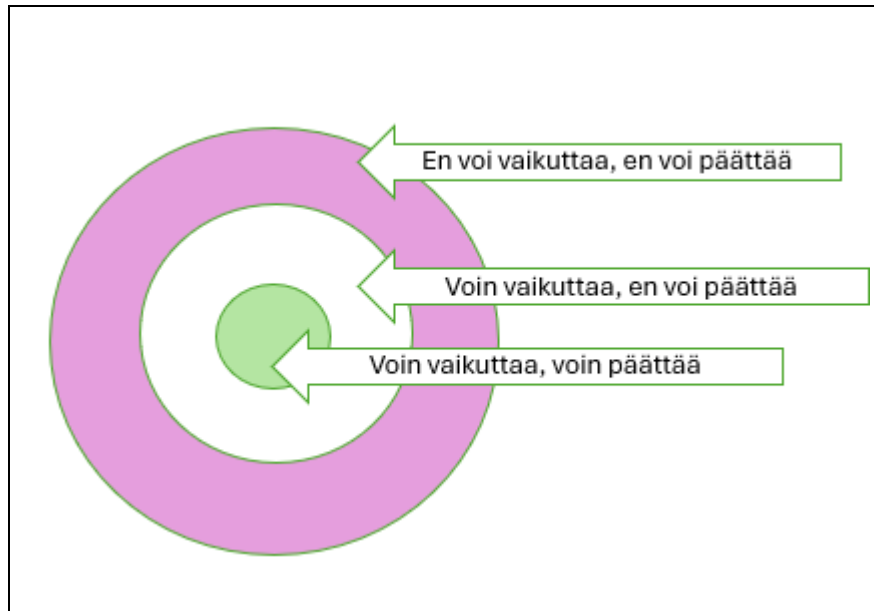
#### 7.4 Resilienssin merkitys hybridityössä

Resilienssillä tarkoitetaan kykyä selviytyä muutoksista ja elämän haastavista tilanteista. Löytäen tasapainon elämään haastavien tilanteiden jälkeen. Se on mielen kyky, jota on mahdollista vahvistaa. (Piispanen & Meriläinen, 2022, kohta resilienssi.) Suomenkielinen vastine resilienssille on sitkeys tai joustavuus. Sitkeällä on voimavaroja aloittaa uudelleen, vaikka vastaan tulisi vastoinkäymisiä. Englanninkielinen sana on resiliency (kimmoisuus, resilienssi tai sitkeys). (Manka & Manka, 2023, s. 2013.) Resilienssiä on mahdollisuus kehittää keskittymällä omiin voimavaroihin, itse-reflektoinnilla, läsnäolotaidon parantamisella ja tähän hetkeen pysähtymällä. Omat voimavarat on hyvä tunnistaa, milloin kuormitusta on liikaa ja mitä voin tehdä sen vähentämiseksi. Se vaatii itsemyötätuntoa, jotta osaa itselleen lempeällä tavalla säädellä voimavarojaan. Resilienssin määrä vaihtelee yksilöllisesti, joten toiselle kuormittava määrä asioita ei välttämättä kuormita toista henkilöä ollenkaan. Tärkeintä on löytää tasapaino elämän eri osa-alueiden kesken. Hybridityössä resilienssiä tarvitaan työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa. Tärkeää on muistaa taukojen merkitys työpäivän aikana sekä vähentää työn kuormittavuutta tekemällä vapaa-ajalla itselleen merkityksellisiä asioita.

#### 7.5 Ajanhallinta ja työajanseuranta

Etätyössä on osattava hallita omaa ajankäyttöään. Miten suunnittelen päivän työt, että saan kaiken tarvittavan tehdyksi aikataulujen puitteissa? Esihenkilön on oltava oman kalenterinsa herra, jotta työt on mahdollista tehdä tehokkaasti

tauvoja unohtamatta. Vaikuttamisen kolme kehää auttaa ajanhallinnassa ja työtehtävien organisoinnissa. Se jakaa asiat kolmeen eri kategoriaan: Asioihin, joista voimme päättää ja joihin voimme vaikuttaa, asioihin, joista emme voi päättää, mutta joihin voimme vaikuttaa ja asioihin, joista emme voi päättää ja joihin emme voi vaikuttaa.



Kuvio 3. Vaikuttamisen kolme kehää (Piispanen & Meriläinen, 2022).

Tärkeintä on pystyä keskittymään olennaiseen ja jättää vähemmälle huomiolle ne asiat, joihin ei pysty vaikuttamaan eikä itse päättämään. (Piispanen & Meriläinen, 2022, kohta vaikuttamisen kolme kehää.) Tämä malli auttaa keskittymään olennaiseen sekä jakamaan työtehtävät eri kategorioihin. Vaikuttamisen kolme kehää on havainnollistettu kuviossa 4.

## 8 TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

Aineiston keruun perusmenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttäminen (Hirsjärvi, ym., 2002, s. 179). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat haastattelu sekä kyselytutkimus. Haastateltaviksi valittiin 5 esihenkilöä sekä 6 työntekijää. Haastatteluun valitut henkilöt valittiin viideltä eri osastolta, jolloin työn luonne ja toimenkuva eroavat

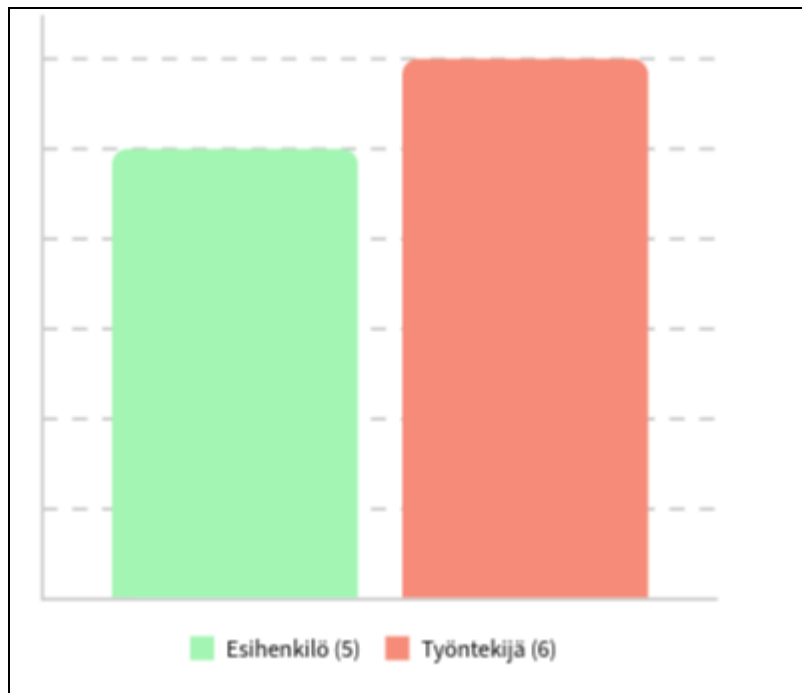
toisistaan. Tutkimukseen saadaan tällä tavalla monipuolisempi näkemys luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemoista. Valitut osastot olivat Front Office, Back Office, Sales & Servicing, Laskutustuotanto sekä Operations & Client Excellence. Haastattelut suoritettiin aikavälillä 18 - 29.4.2024. Kaksi haastattelusta suoritettiin kasvotusten toimistolla ja muut etänä Teamsin välityksellä. Haastattelumuoto valikoitui sen mukaisesti, mikä oli haastateltavalle sopivin vaihtoehto. Hybridimallin takia suurin osa haastateltavista koki etähaastattelun sopivammaksi ja helpoimmaksi tavaksi toteuttaa. Kaikki haastattelut tallennettiin Teamsin litterointia apuna käyttäen, jolloin haastatteluihin on helppo palata jälkikäteen.

Kaikille haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun aloittamista, että haastateltavien henkilöllisyys pysyy salassa ja haastattelut litteroidaan. Jokainen haastattelu aloitettiin kevyellä keskustelulla rennomman ilmapiirin luomiseksi, jolloin haastateltavan on helpompi vastata varsinaisen tutkimuksen kysymyksiin. Esihenkilöille ja työntekijöille oli omat kysymyksensä muotoiltuna työtehtävän mukaisesti. Kysymykset olivat molemmille joukoille puolistrukturoidut, jolloin kysymykset olivat ennalta laadittuja, mutta niiden kysymysjärjestystä oli mahdollista muuttaa kesken haastattelutilanteen.

Tämä osoittautui hyväksi menetelmäksi, koska se antoi tutkijalle vapauden kysyä myös tarkentavia kysymyksiä tai jättää kokonaan jokin kysymys kysymättä, jos haastateltava oli siihen jo aikaisemmassa vastauksessaan kertonut oman kantansa. Tutkijalla oli myös mahdollisuus kysyä tarkennuksia haastateltavalta ja saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta 3.1 Kysely ja haastattelu.)

Haastattelukysymykset jaoteltiin kahteen eri teemaan 'luottamus ja vuorovaikutus' tutkimuksen näkökulman mukaisesti. Kysymyksiä oli laadittu etukäteen 15 kpl, seitsemän kysymystä liittyi luottamuksen aihepiiriin ja kahdeksan vuorovaikutukseen. Luottamukseen liittyvät kysymykset valikoituivat ensin vastattavaksi, koska tutkijan näkemyksen mukaan aihepiiri oli arkaluontoisempi ja enemmän keskustelua herättävä. Haastatteluihin oli varattu aikaa 30 minuuttia

ja se riitti hyvin kaikkien haastatteluiden osalta. Keskimääräinen haastattelu-aika oli 20 minuuttia.



Kuvio 4. Haastateltavien esihenkilöiden ja työntekijöiden lukumäärä.

### 8.1 Esihenkilöiden haastattelut

Haastateltaviksi valittiin 5 esihenkilöä, jotka edustivat neljää eri osastoa kuten kuviossa 4 on havainnollistettu. Kaikilla esihenkilöillä oli kokemusta johtamisesta myös ennen hybridimalliin siirtymistä, joka antaa näkemystä aikaisempaan tapaan toimia. Valintakriteerinä oli myös, että he edustivat neljää eri osastoa, joiden sisällä on eri käytäntöjä hybridimallin osalta. Tutkimukseen oli mahdollista saada mahdollisimman monta eri näkemystä hybridimallin mukaisista johtamiskäytännöistä. Neljä haastattelua suoritettiin etänä Teamsin välityksellä ja yksi haastatteluista toimistolla.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin Teamsilla sekä litteroitiin Teamsin litterointia hyödyntäen. Haastateltavilla oli mahdollisuus valita haluavatko, että haastattelu tehdään toimistolla kasvotusten vai Teamsin välityksellä. Haastatteluissa oli sovittuna, että kamera on päällä haastattelun aikana, jolloin on

mahdollisuus tulkita haastateltavan tunnetiloja paremmin. Ensin käsitellään esihenkilöiden haastattelut luottamuksen ja vuorovaikutuksen teeman mukaisesti.

### 8.1.1 Luottamuksen teema

Luottamuksen rakentamisen osalta nousi haastatteluissa esille, että luottamuksen rakentaminen on todella pitkäjänteistä työtä. Tämä tukee tutkimuksessa käytettyä teoriaa luottamuksesta, jossa todetaan luottamuksen kasvavan vähitellen (Pyyhtiä, 2019, s.122).

Luottamus ei synny hetkessä vaan sitä rakennetaan vähitellen jokaisen tiimiläisen persoona huomioiden. Tärkeäksi asiaksi nostettiin etenkin läsnäolo tiimiläisten arjessa joko etäyhteyksillä kuten Teamsilla tai toimistolla. Läsnäolon kautta on helpompi rakentaa luottamusta vähitellen sekä huomioida jokaisen tiimiläisen persoonallisuus. (Forssen & Kuusela, 2021, s.16–17). Luottamusta rakennetaan keskustelun kautta, jossa tärkeintä on olla läsnä ja viestiä läsnäoloaan omalla olemuksellaan.

Front Officen esihenkilöiden haastatteluissa painottui erityisesti toimistolla läsnäolon tärkeys luottamuksen rakentumisessa. Tällä osastolla on suuri vaihtuvuus johtuen uransa alkuvaiheessa olevista työntekijöistä. Haastateltavat esihenkilöt kokivat, että etenkin uusien työntekijöiden osalta on tärkeää tulla kohdatuksi kasvotusten, jolloin on luontevampaa lähteä rakentamaan luottamuksen ilmapiiriä. Lisäksi osastolla on paljon koulutuksia, jotka on helpompi toteuttaa toimistolla. Avoimuus nousi myös esille luottamusta herättävänä tekijänä.

Avoimuudella puolin ja toisin on se luottamus rakentunut, että ei ainoastaan minä kerro jotain vaan kuunnellaan myös, että mitä he kertoo. Heillä on mahdollisuus tuoda niitä omia näkemyksiä ja kokemuksia tosi paljon esiin, niin kyllä siitä on aika hyvä luottamus saatu kasvatettua.

Neljän esihenkilön haastattelussa nousi esille, että luottamus on lupaamiensa asioiden lunastamista. Yksi haastateltavista totesi luottamuksen tulevan esille seuraavasti:

No se ilmenee silleen, että on se tiimipalaveri tai kahdenkeskinen keskustelu niin ihmiset uskaltaa tuoda esille asioita. On se sitten positiivisia, negatiivisia, kehitysideoita tai ihan suoranaista kritiikkiäkin, että he uskaltaa kertoa, mikä asia täällä toimii ja mikä asia täällä ei toimi.

Toinen esihenkilö taas kertoi luottamuksen rakentamisesta tiimissään:

Yritän olla mahdollisimman avoin viestinnän osalta. Periaatteessa kaikki mikä ei ole erikseen kiellettyä on sallittua. Yritän saada heidät tuntemaan, että olen heidän silmät ja korvat organisaatiossa. Mun tärkein työ on auttaa heitä menestymään. Luottamuksen rakentaminen on pitkä polku, joka alkaa aina alusta uuden tiimiläisen kanssa. Toiset ovat valmiimpia nopeammin kuin toiset luottamuksen näyttämisen osalta. He voivat oppia luottamaan siihen, mitä multa odottaa ja heidän asiat on mulle tärkeitä.

Esihenkilöiden haastatteluista tulee ilmi, heidän arvostuksensa ja kunnioitukseensa tiimiään kohtaan. Jokainen huomioidaan yksilönä, jolloin heidän tapansa johtaa on ihmislähtöinen ja luottamukseen perustuva. Vastaukset tukevat tutkimuksen teoriaa, jonka mukaan luottamusta kasvatetaan avoimella keskustelulla ja vähitellen. Luottamusta herättää eniten tiimiä kohtaan etenkin Front Officen ja Back Officen esihenkilöiden osalta hyvä näkyvyys tiimin työskentelytapoihin. Heillä on käytössä paljon dataa työn mittaamisen osalta. Luottamus kasvaa kuitenkin vähitellen esihenkilöiden oppiessa tuntemaan alaisensa, jolloin työn yksityiskohtainen seuraaminen voi jäädä vähemmälle huomiolle.

Yksi esihenkilöistä kertoi vielä luottamuksen osalta:

Kyllä mä olen itse lähtenyt siitä, että lähtökohtaisesti luotan, kun oppii tuntemaan heitä ja heidän työskentelytapojansa niin tavallaan mulla ei ole tarvetta seurata heitä

Toinen esihenkilö taas kertoi vielä luottamuksesta:

Tekee niitä asioita, mitä lupaa ja on sopinut tiimin kanssa. Ja kun on yhteiset pelisäännöt niin kuin sovittu, että pitää niistä kiinni.

Haastateltavilla esihenkilöillä on vahva luottamus tiimiinsä ja heidän työpanokseensa, mikä kertoo psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä heidän johtamisensa tiimeissä. Psykologinen turvallisuudentunne on tärkeää tiimin toimivuuden kannalta. Psykologisesti turvallisessa tiimissä jaetaan helpommin uutta tietoa, ideoidaan ja luotetaan toisen tekemiseen. Luottamus tulee paljon esille haastateltavien mukaan erityisesti uskalluksena ilmaista omia tunteitaan ja tuoda kehitysehdotuksia esille. Ennen kaikkea avoimena vuoropuheluna koko tiimin kesken.



Kuvioon 5 on koottuna esihenkilöiden näkemyksiä, miten luottamus näkyy arjen johtamisessa. Esille nostettiin myös uskallus puhua vaikeistakin asioista, joka tarkoittaa korkeinta psykologisen turvallisuuden tasoa, Challenger Safety (Clark, 2020, s.95). Osassa haastateltavia tiimejä on päästy kaikkein korkeimmalle psykologisen turvallisuuden tasolle. Mikä kertoo onnistuneesta luottamuksen rakentamisesta hybridityössä.

Luottamus näkyy siinä, että uskaltaa tuoda esille, että no hei tää asia harmittaa mua, kun tuli tällöinen muutos. Että on hyvä meininki ja tiimistä tuntuu, että asiat menee eteenpäin.

Yksi haastateltava esihenkilö halusi tuoda erityisesti esille vielä hybridityöhön liittyvän ilmiön, joka tulee esille etenkin, kun osa tiimistä on toimistolla usein ja osa etänä.

Etänä työskentelevät voivat kokea jäävänsä jostain paitsi tai kokevat vähemmän.

Yleisesti tästä ilmiöstä puhutaan termillä FoMo, The Fear of Missing Out. Kokee jäävänsä ilman jotain, mitä muut tekevät. (Barry & Wong, 2020, kohta Abstract)



Kuvio 5. Esihenkilöiden näkemyksiä luottamuksen teemasta.

Vaikeiden asioiden esiin ottaminen tiimiläisten osalta herätti useampia eri näkökantoja. Osa esihenkilöistä koki vaikeista asioista puhumisen helpoksi ja osa vaikeammaksi, mutta rooliin kuuluvaksi asiaksi. Yksi haastateltavista esihenkilöistä kertoi, että vaikeista asioista puhumista tulee valmistella eri tavalla, että pystyy olemaan sinut asian kanssa ja pidättäytyä näkökannassa.

### 8.1.2 Vuorovaikutuksen teema

Yhdessä tiimissä tiimipalaverit pidetään kerran viikossa ja joka toinen kerta pidetään toimistolla läsnä palaverina. Pääasiallinen viestintään päivittäin käytetty työväline on Teams, johon oli tiimille rakennettu oma työtila. Siellä jaetaan aktiivisesti työhön liittyviä asioita ja saadaan pikaisesti apua työtehtäviin liittyviin selvitettäviin asioihin.

Viestintäkanavan valitsemiseen vaikuttaa eniten viestittävä asia, sen kiireellisyys.

Jos on kiireellinen asia voin kutsua vaan kaikki nopeasti koolle Teamsilla ja keskustellaan asia läpi.

Haastavimmiksi asioiksi hybridityöskentelyssä koetaan se, että jokainen on kiinni omissa työtehtävissään, jolloin on vaikeampi nostaa nopeasti esille koko tiimille, miten jokin asia pitäisi ratkaista. Toinen haasteeksi koettu asia on, että tiimiläisten suoritusta on mahdollista arvioida vain lukujen perusteella, kun henkilön kokonaisvaltaista työstä suoriutumista ei ole mahdollista seurata viestistä.

Vuorovaikutus on paljon sähköisten kanavien käyttöä, koska asiantuntijoiden työkalenterit ovat pääsääntöisesti niin täynnä, että nopeaa viestittävää asiaa on vaikea mahduttaa kenenkään kalenteriin. Riskinä nähdään se, että hiljaisemmat ja vetäytyneimmät tiimin jäsenet jäävät taka-alalle, jolloin eniten ääntä pitävien mielipiteet huomioidaan paremmin.

Ne, jotka ovat aktiivisempia saavat enemmän huomiota. Ne, jotka on semmoisia vetäytyväisempiä tai hiljaisempia niin ne jää vähemmälle huomiolle. Se vaatii itseltä semmoista, että muistaa kysellä.

Kasvokkain olevat palaverit on suunniteltu yhdessä tiimissä aina puoli vuotta eteenpäin. Päivämääriä vaihdettiin juuri sen mukaan, miten henkilöstöhallinto on kertonut olevan seuraavat koko organisaation yhteiset toimistopäivät. Henkilöstöhallinnon ehdottamiin toimistopäiviin liittyy aina jokin aihe kuten koko talon yhteinen liiketoiminta info tai muu teemapäivä.

Statusilat on kehitetty työajanseuranta varten ja statusila päivitetään työkooneelle työtehtävän mukaisesti. Hybridityöhön osa esihenkilöistä oli sopinut tiiminsä kanssa selkeät pelisäännöt kuten, mitä statusiloja työskenneltäessä tulee käyttää eri työtehtävien osalta.

On sovittuna ohjeistusta, miten Purestatuksia käytetään, koska siinä oli variaatioita tiimin sisällä, lisäksi sovittuna työ priorisointia ja työkokonaisuuksia, mitä ollaan lähdetty viilaamaan.

## 8.2 Työntekijöiden haastattelut

Haastateltaviksi valittiin 6 työntekijää, jotka edustivat viittä eri osastoa. Valintaperusteena oli työntekijän kokemus sekä toimistolla työskentelystä että hybridityöstä. Valintaperusteena oli myös saada haastateltavat useammalta eri osastolta. Valittujen työntekijöiden toimenkuva ja työtehtävät olivat myös vaihtelevia, joka tuo erilaisia näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen. Viiden haastateltavan osalta haastattelu suoritettiin etänä Teamsilla ja yksi haastattelu toimistolla. Haastateltavilla oli mahdollisuus itse valita mieluisin haastattelupaikka. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Teamsilla. Haastateltavien täysi anonymiteetti haluttiin säilyttää, jonka vuoksi ei kysytty asioita, joista haastateltava olisi tunnistettavissa kuten sukupuolta, ikää tai työskentelyvuosia.

### 8.2.1 Luottamuksen teema

Luottamuksen rakentumista työyhteisössä lisää haastateltavien mielestä etenkin lupauksen pitäminen. Tärkeäksi koettiin myös, että jättää vähemmälle työkaverien arvostelemisen ja turhan valittamisen työyhteisön sisällä.

Tavallaan osoitetaan sitä, että on joku yhteinen asia, missä olet osallisenä niin jokainen osallinen hoitaa luvatus osionsa. Luottamus muokkautuu tekemisen yhteydessä.

Esihenkilöä kohtaan luottamuksen syntymisen osalta koettiin merkittäväksi tekijäksi tasa-arvoinen kohtelu koko tiimiä kohtaan sekä kuuntelutaito. Haastateltava kertoi:

Esimies kuuntelee, antaa mahdollisuuden ja tilaa tehdä asioita omaan persoonalliseen tyyliinsä. Ei ole oikeaa eikä väärää tyyliä, mutta hyväksyy sen, että jokainen suoriutuu omalla tavalla niin semmoinen salliva. Tässä asiantuntijan roolissa mä en kaipaa sitä niskaan huohotusta ja sitä semmoista. Vapaus tehdä asioita

Toinen haastateltava taas kertoi:

Semmoinen läpinäkyvyys ja tahtotila kertoa yrityksen käynnissä olevista asioista ja tiimin tekemiseen vaikuttavista asioista. Avoin ja helposti lähestyttävä asenne niin ehkä se on se perusta.

Luottamus tiimissä ilmenee haastateltavan mukaan:

Se, mitä tiimissä puhutaan, niin voidaan kaikki puhua avoimesti asioista ja, että kaikki on samanarvoisia tiimissä. Ja, että olipa ollut kauan tai vähän aikaa niin kaikki on tervetulleita ja heitä kuunnellaan. Se lisää luottamusta toinen toisiimme.

Tärkeäksi koettiin myös luottamus toisten tekemiseen. Sovittuja asioita noudatetaan ja niistä pidetään kiinni. Tästä syntyy hyvä tiimihenki. Tärkeää on myös, että tiimin kesken jaetut yksityiset asiat pysyvät myös vain tiimin tiedossa.

Yhdellä haastateltavista oli pidemmältä ajalta kokemusta etätyön tekemisestä. Hänelle muutos hybridityön tekemiseen ei ollut suuri. Hän koki, että luottamuksen merkitys on ollut suuri hybridityötä tehtäessä.

Tässä on työnantajakin ymmärtänyt, että se ootko sä just siinä työpöydän äärellä, kun kellon mukaan pitäisi olla ei ole se tärkein tekijä vaan se, että työt tulee hoidetuksi ja saat ne valmiiksi. Sillä ei ole väliä, milloin ne teet.

Useampi haastateltava kertoi myös haasteista, joita hybridimalliin siirtyminen on tuonut mukanaan.

Luottamus tarvitsee kuitenkin, sitä ihmiskontaktia, joka on ihan reaaliaikaista. Välillä on hyvä nähdä kollegoita ja rakentaa sitä luottamusta. Hybridimalli on hyvä, jos olisi vaan etätyötä niin kyllä se vaikuttaisi heikentävästi luottamukseen.

Yhteisiä toimintatapoja oli useassa eri tiimissä esimerkiksi yhteiset tiimipalaverit sekä yhteiset toimistopäivät. Välimatkojen vuoksi osa tiimistä osallistuu yhteisiin toimistopäiviin mahdollisuuksiensa mukaan.

Vaikeiden asioiden esiin nostaminen tiimin sisällä ja nykykäytännön haastaminen koettiin haastateltavien osalta monella eri tavalla.

Koen, että on suht helppoa ottaa esille vaikeita asioita. Toki, itsellä on tapana muokata ulosantia ja pehmentää sanomaa ryhmälle sopivaksi. Pyrkii tuomaan keskustelun muodossa esille asioita.

Luottamuksen rakentumisen osalta työntekijä vastasi:

Mä koitan olla mahdollisimman kiva kaikille ja huomioida muut yksilönä ja porukkana, että tuntuisi siltä kuin oltaisiin kaikki vierekkäin toimistolla. Pyrin itse pitämään yllä sellaista tunnelmaa.

Esihenkilön osalta luottamusta herättäviksi tekijöiksi koetaan inhimillisyys.

Mä voin olla vähän eri mieltä, mutta ehkä semmoinen inhimillisyys. Mä haen sitä, että hän ajattelee meidän parasta.

Toinen henkilö kertoo:

Mä teen työni hyvin, ilmoitan annetuista epäkohdista. Paitsi tiimi niin myös esihenkilö luottaa siihen, että ei tarvitse koko ajan katsoa, mitä toinen tekee.

Luottamusta herättäväksi tekijäksi koetaan myös yhden haastateltavan mukaan saatavilla olon esille tuominen. Videopalavereissa pidetään videot päällä, vaikka ei olla fyysisesti läsnä niin nähdään toisemme. Kiinnitetään huomiota saatavilla oloon, työskennellään sitten toimistolla tai kotona. Ollaan Teamsissa vihreällä, että saa lähestyä ja ollaan myös puhelimitse yhteydessä, koska pelkästään chattaamalla voi jäädä etäiseksi. Puhelussa kuulee myös toisen äänen, mikä herättää enemmän luottamusta kuin pelkästään kirjoitettu viesti.

Luottamusta herättäviksi tekijöiksi esihenkilössä koettiin yleinen olemus, tietämys käytännön työstä, rehellisyys ja hyvät vuorovaikutustaidot.

Se, että kuuntelee ja on reilu, tasapuolinen kaikkia kohtaan. Ottaa asiat hoitaakseen ja tekee mielellään. Eikä niin ettei sitten kuulukaan mitään jälkikäteen.

Luottamus tulee esille myös siinä, että esihenkilöä uskalletaan haastaa eikä sanomisia tarvitse varoa. Luottamusta herättäväksi asiaksi koettiin myös, että esihenkilö koettiin olevan työntekijän puolella. Tärkeää on myös kokemus, että esihenkilö aidosti välittää ja on kiinnostunut kyselemään, miten menee? Haastateltava kertoi:

No taas tullaan siihen läsnäoloon, että on läsnä sopivassa suhteessa ja antaa vapaudet tehdä. Tarvittaessa on kuitenkin saatavilla, jos tarvitsee apua.

Miten luottamus esiintyy tiimissä kysymykseen haastateltava kertoi:

Mä koen, että mulla on hyvät välit kaikkiin, mutta kyllä ikävä kyllä meillä on sellaisia kuppikuntia. Kuitenkin yleisilmapiiri on sellainen hyvä, salliva ja kiva.

Luottamuksen rakentuminen hybridityössä verrattuna toimistolla työskentelyyn ei noussut suureksi haasteeksi, jos tiimi oli toiminut samana jo ennen hybridityöhön siirtymistä. Tiimiin oli ehtinyt rakentua jo luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin yhteistyö sujuu paremmin. Työntekijät ovat oppineet tuntemaan toistensa henkilökohtaisella tasolla ja suhdeluottamus on ehtinyt muodostua ennen hybridityöhön siirtymistä (Riekkö, 2017). Tiimit, jotka ovat edes kerran nähneet toisensa kasvotusten ennen etätyöskentelyyn siirtymistä, toimivat paremmin kuin kokonaan etänä työskentelevät tiimit.

Mä en koe ongelmalliseksi muutosta, kun meillähän ei ole naamat vaihtunut viime vuosina tiimissä. Mä pystyn toteuttamaan saman Teamsin välityksellä, mitä olen aikaisemmin supissut toimistolla vieruskaverille.

Toinen haastateltava kertoo:

Kaikki on valmiit yhteisesti tekemään ja auttamaan toisiaan. Meillä sujuu jo senkin puolesta kivemmin, että kaikki tekee samoja jaettuina töitä samanaikaisesti.

Työtehtävät on hyvin organisoitu tässä tiimissä ja työntekijä kokee tulevansa tasavertaisesti kohdelluksi suhteessa muuhun tiimiin. Tämä kasvattaa luottamuksen tunnetta esihenkilöön, organisaatioon sekä omaan tiimiin. Luottamuksen tunnetta herättää erityisesti tunne, että kokee tulevansa tasavertaisesti kohdelluksi. Luottamuksen rakentuminen koettiin olevan paljon myös esihenkilöstä riippuvainen.

Koen, että jos haluaa saada kunnan luottamuksen niin se vaatii myös läsnäoloa. Jos olisi uusi esimies ja hybridityö niin veikkaan, että on haastavaa saada kunnan luottamus aikaiseksi, koska kaikki vapaamuotoiset keskustelut jää pois. Mutta se, jos on jo tutustunut ja luottamus saatu niin luottamuksen ylläpito on ihan ok hybridimallissa.

Koko tiimi tietää, että kaikki tekee parhaansa, vaikka joskus tekisi virheitä. Toimistolla tulee helpommin puheeksi ne asiat, joita huomaat ja kynnyks sanomiseen on pienempi kuin, että sä kerran vuodessa laitat jonkun Teamsissa, voinko soittaa?

Hybridityössä yhteys kollegoihin voi jäädä vähäiseksi, jos arkipäiväistä keskustelua ei ole. Arkipäiväisen keskustelun puuttuessa asiat myös helposti kasaantuvat ihmisten mielissä suuremmiksi kuin ne ovat todellisuudessa. Toimistolla on paljon helpompi jutella arkipäivästä asioista ja vaihtaa kuulumiset kahviautomaatilla kohdatessa. Etänä työskenneltäessä kaikki yhteydenotot liittyvät helposti vain työasiaan, jolloin yhteyden luominen kolleegaan jää hyvin kapeaksi.



Kuvio 6. Haastateltavien työntekijöiden näkemyksiä luottamuksen teemasta.

Hybridityössä luottamuksen rakentaminen koettiin vaikeammaksi etenkin tilanteissa, jossa on aloittanut aivan uutena työntekijänä tiimissä.

Onhan se vaikeampaa, kun just uudessa tiimissä aloittanut ja nähdään kerran kuukaudessa. Ihmisiä ei opi tuntemaan samalla tavalla. Kun sitten jos nähdään niin tulee väistämättä puhuttua muutakin kuin työasiaa.

Kolme haastateltavaa kuudesta nosti esille saman teeman, että luottamuksen rakentaminen on aivan erilaista, jos tiimi on toiminut jo kauan yhdessä ennen hybridimalliin siirtymistä. Uudet työntekijät tunsivat jäävänsä aluksi ulkopuoliksi ja ihmisiin tutustuminen vie enemmän aikaa, kun työskennellään suurimaksi osaksi etänä. Vapaamuotoinen kanssakäyminen on paljon vähäisempää hybridimallissa.

### 8.2.2 Vuorovaikutuksen teema

Hybridimallin osalta jokaisella tiimillä on mahdollisuus vaikuttaa, kuinka usein toimistolla käydään. Käytänteet vaihtelevat paljon kerran viikossa toimistolla käymisestä kerran kuukaudessa toimistolla oloon tai jopa harvemmin kasvokkain kohtaamiseen.

Meillä on yksi toimistopäivä kuukaudessa ja toinen kerta tullaan toimistolle, kun itselle sopii. Lisäksi meillä on koko tiimin oma ryhmä Teamsissa, jossa voi keskustella aiheesta, kun aiheesta. Nämä on kuitenkin semmoisia, että kaikki ei sitä teet.

Esille nousi myös sovitut palaverit, joita oli ennen kolme viikossa, mutta määrä on nyt vähentynyt yhteen. Tämä koettiin hyväksi asiaksi, koska kaikkiin kolmeen viikoittaiseen palaveriin ei aina ollut riittävästi agendaa. Yhdessä tiimissä oli sovittuna kaksi yhteistä tiimipalaveria viikkoon. Toinen vähän rennompi, jossa vaihdetaan enemmän kuulumisia ja toinen vain ajankohtaisiin työasioihin keskittyvä.

Yhteydenottotapa valittiin sen mukaan, millainen on viestittävä asia. Nopeat ja yksinkertaisemmat työasiat hoidetaan Teamsin kautta mieluiten, mutta vaativimmista työasioista soimitaan työkaverille. Monimutkaiset ja enemmän selvitystä vaativat asiat käytiin mieluiten puhelimitse. Kuviossa 7 on havainnollistettu haastatteluissa esille nousseita teemoja vuorovaikutuksen osalta.

Jos on nopea asia niin sä voit laittaa sen teamsilla, mutta, jos haluat jutella enemmän niin puhelimitse.



Lisäksi kellonaika vaikutti yhteydenottotavan valintaan, etenkin aikaisin aamulla tai neljän jälkeen iltapäivällä oltiin mieluiten yhteydessä Teamsin kautta, jolloin kollega voi vastata itselleen sopivana ajankohtana. Yhteydenottotapaan vaikutti myös toisen kollegan työtilanne, jos tiedettiin olevan päivä täynnä palavereita, valittiin mieluummin chatti kuin puhelu. Sähköposti valittiin vain yleiseen tiedotusluonteiseen viestintään. Sähköpostiviestit koettiin helposti hukunan ja jäävän vastaamatta.



Kuvio 7. Työntekijöiden näkemykset vuorovaikutuksen teemasta hybridityössä.

Kaikkein haastavimmaksi asiaksi hybridityössä koetaan se, jos joku jää kovin hiljaiseksi Teams palaverieissa.

Se, että kun moni on tosi hiljaa niin, sitten en tiedä, jos jollain on vaikka ylimääräisiä ongelmia tai draamaa meneillään elämässä, mikä vaikuttaa työntekoon. Pitääkö mun olla jotenkin huomaavaisempi jotakuta kohtaan kuin normaalisti? Haastavaa on myös se, kun et näe sitä naamaa niin pitää koittaa opetella jokaisen oma kirjoitustyyli. Se vaatii enemmän ihmistuntemusta ja paneutumista versus, että näkisi ilmeen, että nauraako se mun kanssa vai onko se oikeesti, että mitä ihmettä!

Lisäksi tiimihengen rakentaminen koettiin helpommaksi toimistolla kuin etänä. Myös toinen haastateltava kertoi kokevansa haastavaksi sen, että kameroita ei pidetä päällä.

Jos kameroita ei ole päällä, niin hirveän vaikeeta tulkita, ovatko he he-reillä ja kuuntelevatko, kun pidin yhden koulutuksen.

Tiedon jakaminen kaikille koettiin myös ongelmaksi, vaikka käytössä on kaikki mahdolliset etätöihin käytettävät työvälineet. Etäpalavereissa on erityisen tärkeää huomioida yhtenevät kokouskäytänteet. Etukäteen kaikilla palaveriin osallistuvilla tulee olla käsitys, milloin kameraa ja mikrofonia pidetään päällä ja miten pyydetään puheenvuoroa. Muuten virtuaalokokouksista voi tulla sekavia, kun ei tiedetä, miten tulisi toimia. Haasteeksi koettiin myös tilanteet, joissa uutena työntekijänä aloittaa hybridityössä.

Mä en tiennyt yhtään ketään, mitä muut tekee ja millaisia ne on ihmisinä. Kauhea yleistys, mutta etenkin vanhemmilla ihmisillä hymiöiden käyttö, et niitä ei käytetä. Mulle tuli semmoinen olo, että onko nämä ihmiset vi-haisia? Mä käytän hymynaamoja koko ajan. Aluksi on vaikeeta nähdä toisen persoona, nyt on tietty eri, kun tuntee jo nää ihmiset.

Hybridityön haasteena nähtiin myös oman työn kehittäminen. Toimistolla on paljon helpompi miettiä yhdessä, miten joku asia tulee ratkaista kuin Teamsin välityksellä. Työn kehittäminen jää helposti paljon vähemmälle kuin aikaisem-min, koska jokainen tekee omaa työtään vain kotona eikä tuo yhtä helposti esille kehitysideoita kuin vain toimistolla työskenneltäessä. Haasteeksi koettiin myös, että ne työkaverit jäävät paljon etäisemmäksi, joita ei näe kasvotusten.

Kyllä mä koen, että ne jotka näkee kasvotusten niin heistä tulee paljon läheisempiä ja on helpompi lähestyä. Silloin, kun olin paljon itse kotona enkä käynyt toimistolla niin ei välttämättä itse huomannut, mistä jää paitsi.

Yksi haastateltavista toi esille myös haasteeksi lähikontaktin puuttumisen.

Se luo haastetta, jos on uusi tiimikaveri, jota ei ole aiemmin nähnyt livenä. Sitten, kun pääsee lähikontaktiin edes kerran, niin se luo jo heti parem-man pohjan.

Hybridityössä koetaan, että myös vaikeita asioita voidaan ottaa esille.

Kyllä mä koen, että se on mun luonteen perusteella helpompaa. Koen sen kivaksi meidän tiimissä, että ei siellä ole tullut kertaakaan puhetta ihmisten iästä tai osaamattomuudesta. Aina kuunnellaan ja arvostetaan toisenlaista osaamista.

Etänä työskentely voi olla myös haaste saada äänensä kuuluville. Yksi haas-tateltavista kertoikin.

Etänä työskentely ei kuitenkaan saa vaikuttaa siihen ettei asioista sanota. Pitää saada yhteys toiseen ettei saa piiloutua niin ettei vastaa kenellekään. Pitää kuitenkin auttaa muita.

Nykyistä käytäntöä ja toimintatapoja koettiin mahdolliseksi haastaa.

Kohtalaisen helposti, en ole kokenut pelkoa vähättelystä tässä nykyisessä porukassa, joten mielipiteensä uskaltaa tuoda esille. Toki toisten mielipide on painavampi kuin toisten, mutta kumminkin on sellainen fiilis, että uskaltaa ehdottaa, että tehtäisiinkö toisella tapaa?

Päivittäinen vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä. Yhteydenpito ei välttämättä ole päivittäistä esihenkilön kanssa, mutta hän on tavoitettavissa päivittäin.

Esihenkilö on kyllä yhteydessä koko tiimiin päivittäin tiimiryhmässä, mutta yksityisiä tapaamisia ei ole päivittäin.

Toinen haastateltava totesi myös, että päivittäinen vuorovaikutus on avointa ja ytimekästä. Yhteistyö sujuu hyvin, vaikka ei olla päivittäin tekemisissä. Hän luottaa tekemiseeni. Kolmas haastateltava kertoi.

Se on ehkä vähäistä, mutta toisaalta esihenkilön saa aina kiinni. Mä olen tykännyt siitä, koska teen itsenäisesti työni. Jos mulla on tarve kysyä, tiedän, että hän vastaa aina mun teamsiin, vaikka hän olisi punaisella varattuna.

Toinen haastateltava kertoi myös, että vuorovaikutus ei ole päivittäistä esihenkilön kanssa.

Itse on enemmänkin itsenäinen tekijä ja esimieheen yhteydessä vaan tilanteen vaatiessa. Helposti, kyllä jää sellainen päivittäinen rupattelu puuttumaan, mitä ennen oli toimistolla esihenkilön kanssa.

Koko tiimin kesken kasvotusten tavataan kerran kuukaudessa ja tapaamiset pyritään sopimaan sellaisiin päiviin, jolloin toimistolla on muutakin yleistä tapahtumaa. Silloin toimistolla tapaa helpommin myös kollegoita toisista tiimeistä. Lisäksi osassa tiimejä on lisäksi työnjakopalavereja viikoittain, joissa käydään samalla tiimin kuulumiset läpi. Tiimeissä on myös sovittu pidettävän kamera päällä Teams palavereissa. Kaksi haastateltavista kertoi, että aikaisemmin useampi piti kameran pois päältä, mutta yhteisen linjauksen myötä kaikilla on palavereissa kamera päällä.

Hybridimallissa nähtiin etuna se, että osa ihmisistä on introverteja, joille on luontaisempaa kommunikoida kirjoittamalla ja työskennellä kotona hiljaisuudessa. Laaja hybridimalli tarjoaa hyvän mahdollisuuden valita itselle mieluinen työskentelypaikka. Esille nousi myös, että hybridimalli on ollut jo niin monta vuotta käytäntönä, että aikaisempaan toimistolla työskentelyyn on jopa vaikea verrata enää. Hybridimallin kehitysehdotuksista tuli esille, että toimistolla läsnäoloa toivottiin enemmän ja Teamsin kautta pidettäviä palavereja vähemmän. Kasvotusten koettiin, että työasiat saadaan nopeammin hoidettua ja päästään yhteiseen päätökseen.



Kuvio 8. Vuorovaikutuksen merkitys hybridityössä työntekijöiden näkökulmasta.

Kuvioon 8 on koottuna vuorovaikutuksen teemasta nousseet teemat. Hybridityön osalta positiivisena asiana tuotiin esille, että vaikeita asioita uskalletaan ottaa puheeksi esihenkilön ja tiimin kesken. Vuorovaikutuksen osalta kehittämistä on etenkin vielä toimistopäivien hyödyntämisen osalta. Useampi haastateltava kertoi, että toimistolla on helpompi ideoida uusia työhön liittyviä kehitysehdotuksia, rakentaa tiimihenkeä sekä jakaa tietoa. Haastatteluiden pohjalta toimistopäiviä voisi paremmin hyödyntää edellä mainittujen teemojen osalta. Haastateltavat olivat myös tyytyväisiä, että esihenkilön saa aina kiinni Teamsilla ja totesivat myös, että arkipäiväinen kuulumistenvaihto jää vähemmälle esihenkilöiden, että kollegoiden kanssa.

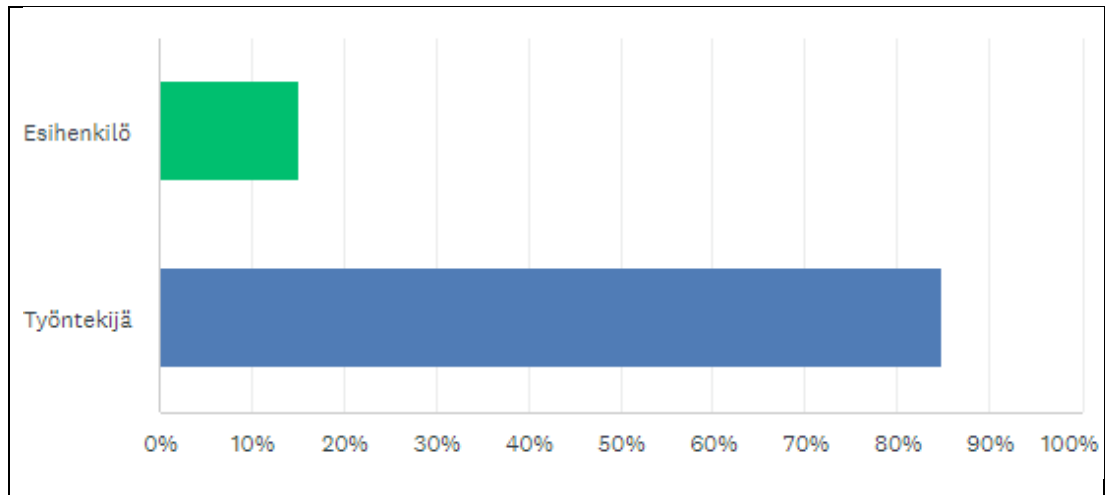
## 9 KYSELYTUTKIMUS

Kyselytutkimus suoritettiin SurveyMonkey ohjelmaa hyödyntäen. Kysymykset laadittiin Likertin mielipideasteikon mukaisesti. Asteikko valittiin 5 portaiseksi, josta keskikohdasta alkaen toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen samanmielisyys vähenee. Tutkija halusi kysymysten osalta myös neutraalin vastausvaihtoehdon, ei samaa eikä eri mieltä. Tämä osoittautui tutkimustulosten perusteella perustelluksi valinnaksi. (Vilkkä, 2007, s. 46–47.) Esimerkiksi vastaajien osalta, jotka olivat työskennelleet vain hybridityössä eikä heillä ollut kokemusta vain toimistolla työskentelystä.

Kyselytutkimuksesta lähetettiin 19.4.2024 linkki kaikille 389 kohdeorganisaatiossa työskentelevälle henkilöstöhallinnon jakelulistaa hyödyntäen. Valitun kohdejoukon ulkopuolelle jätettiin ainoastaan Ext-työntekijät, jotka eivät ole suorassa työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Vastausaikaa oli 12 päivää 30.4.2024 asti, jonka jälkeen linkki kyselytutkimukseen suljettiin. Suurin osa vastauksista 85 kpl saatiin ensimmäisten neljän päivän aikana. Lopullinen vastausten lukumäärä oli 113 kappaletta. Avoimia kommentteja oli mahdollista kirjoittaa kuuden kysymyksen osalta, kysymykset 5–7 sekä 9,10 ja 12. Lopullinen avointen vastausten määrä oli 104 kpl. Kyselytutkimuksen osalta haluttiin myös säilyttää vastaajien anonymiteetti. Tämän vuoksi lomakkeella ei kysytty vastaajan sukupuolta, ikää tai edes osastoa, jolla henkilö työskentelee. Tutkimuksen kannalta merkitykselliseksi tiedoksi koettiin vain henkilön työskentelyvuodet kohdeorganisaatiossa.

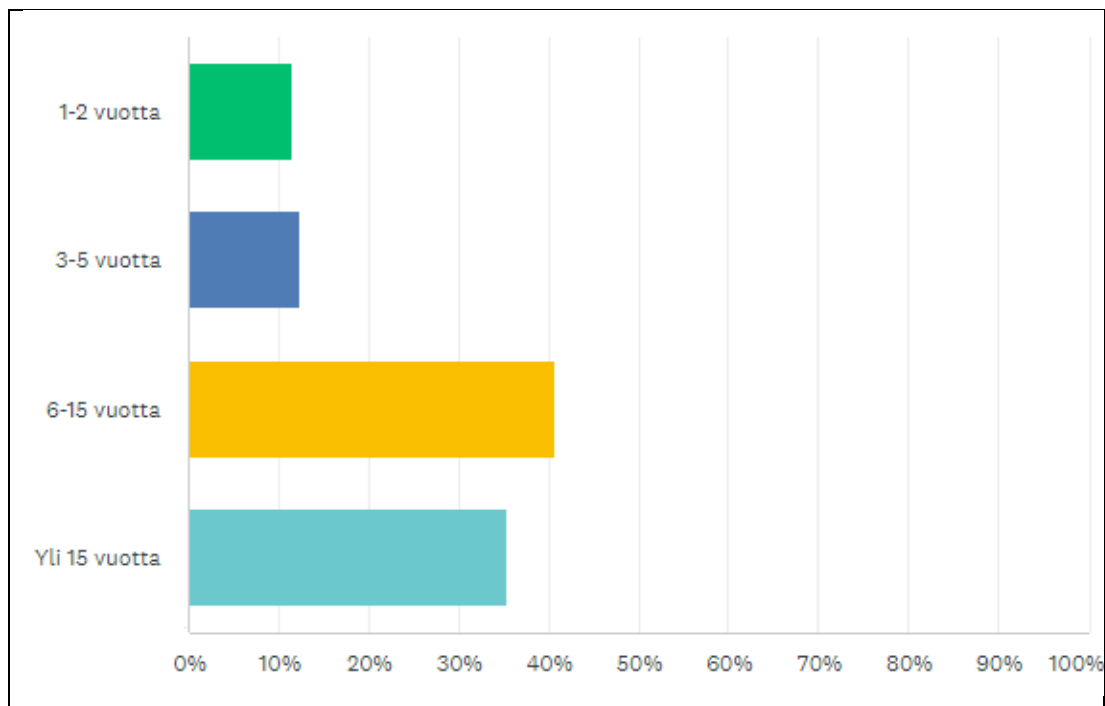
Kysymysten määrän tutkija halusi myös pitää kohtuullisena. Lopulliseksi kysymysten määräksi valikoitui 12 kysymystä, joiden vastausajaksi SurveyMonkeyn arvioi 2 minuuttia. Kyselylomakkeen saatetekstiin arvioitiin vastausajaksi 5 minuuttia, huomioiden myös avoimiin kysymyksiin käytettävän vastausajan.

Ensimmäisessä kysymyksessä, kysyttiin vastaajan asemaa organisaatiossa. Vastaajista 84,9 % oli työntekijöitä ja 15 % esihenkilöitä.



Kuvio 9. Kysymys 1: Työntekijän asema organisaatiossa.

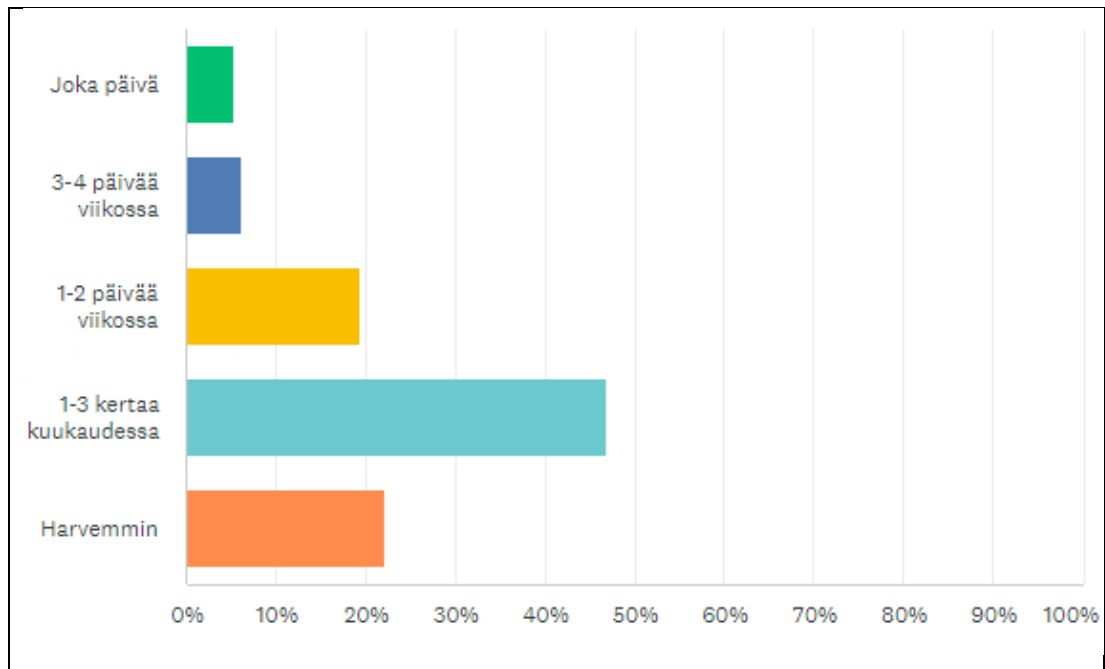
Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien työskentelyvuosia kohdeorganisaatiossa. Vastaajista 40,7 % oli työskennellyt 6–15 vuotta ja yli 15 vuotta 35,4 %, mikä kertoo organisaatiossa olevan paljon pitkän työuran saavuttaneita työntekijöitä.



Kuvio 10. Kysymys 2: Työskentelyaika organisaatiossa.

Laaja hybridimalli tarjoaa työntekijöille valinnan vapauden, kuinka usein toimistolla on mahdollista käydä. Tiimien sisällä on omat toimintaohjeet, milloin toimistolla on yhteisiä tiimipalavereita tai kuinka usein toimistolla tulee työskennellä. Suurin osa vastaajista 53 henkilöä käy toimistolla 1–3 kertaa

kuukaudessa. Joka päivä toimistolla käy 6 henkilöä kyselytutkimukseen vastanneista ja 22 vastaajista käy 1–2 päivänä viikossa toimistolla. Kuviossa 11. kuvattuna vastausten jakautuminen. Kyselytutkimuksen tulos vahvistaa haastatteluiden tulosta, jossa yleisemmin toimistolla käydään 1-3 kertaa kuukaudessa.



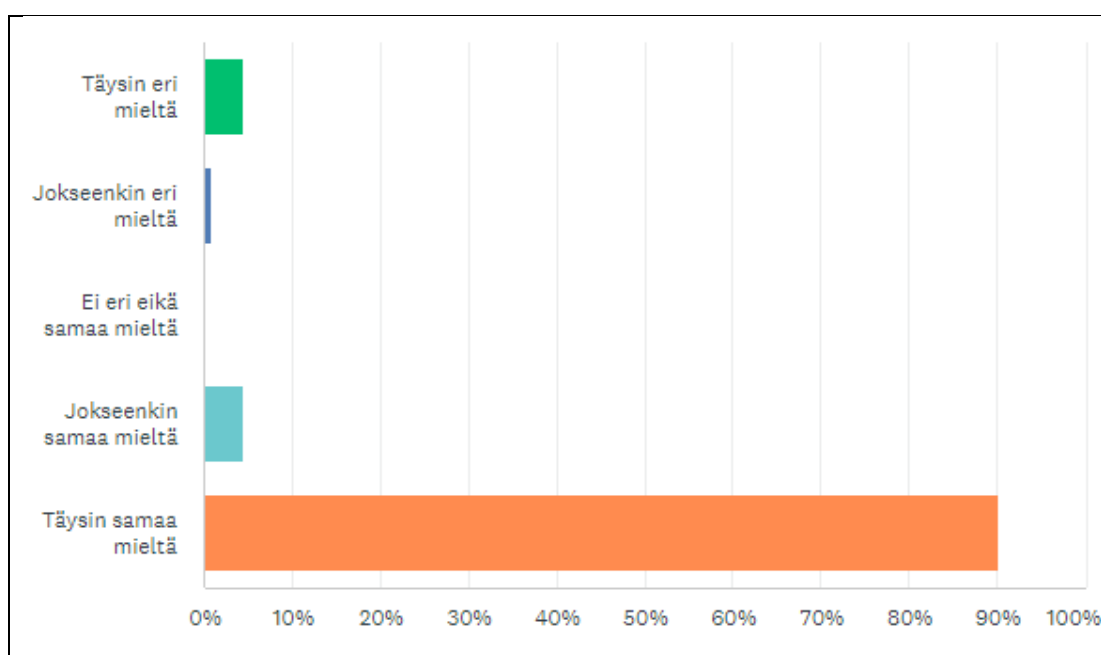
Kuvio 21. Kysymys 3: Kuinka usein teet töitä toimistolla.

Haastatteluiden osalta tuli myös esille, että suurin osa tiimeistä on sopinut tapaavansa 1–2 kertaa kuukaudessa toimistolla, jonka lisäksi osa työntekijöistä käy vielä itsenäisesti toimistolla. Kyselytutkimus tukee haastattelussa esille nousutta teemaa tiimien yhtenevistä toimintatavoista toimistolla työskentelyn osalta. Kuviossa 12. on vielä erikseen vastausten osalta prosentuaalinen osuus sekä vastaajien lukumäärä.

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET
▼ Joka päivä	5,31 % 6
▼ 3-4 päivää viikossa	6,19 % 7
▼ 1-2 päivää viikossa	19,47 % 22
▼ 1-3 kertaa kuukaudessa	46,90 % 53
▼ Harvemmin	22,12 % 25
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>113</b>

Kuvio 32. Kysymys 3: Vastaajien prosentuaalinen sekä määrällinen osuus, kuinka usein toimistolla työskennellään.

Luottamuksen teeman osalta kysymyksessä 4, kuvio 13 tiedusteltiin luottaako esihenkilöni, että työt sujuvat. Vastaajista 90,2 % oli sitä mieltä, että esihenkilö luottaa työn sujumiseen hybridimallin osalta kohdeorganisaatiossa. Kyselytutkimuksen tulos tukee haastattelussa käytyjä keskusteluita, joiden mukaan esihenkilöön ja tiimin jäseniin on luottavaiset välit. Täysin eri mieltä luottamuksen osalta oli vain 5 vastaajaa. Ohessa kuviossa 5 vastausten jakautuminen. Kohdeorganisaatiossa luottamuksen tunne on erittäin vahva ja työntekijät kokevat, että heidän tekemiseensä luotetaan.



Kuvio 43. Kysymys 4: Koen esihenkilöni luottavan siihen, että työt sujuvat.

Kysymyksessä viisi kysyttiin, onko luottamus parantunut hybridimalliin siirtymässä. Suurin osa vastaajista 68 oli vastannut, että ei ole samaa eikä eri mieltä. Luottamuksen osalta ei ole koettu suurta muutosta hybridimalliin siirtymisen osalta. Kuviossa 14 näkee tarkemmin, että myönteisen vastausvaihtoehdon luottamuksen parantumisen osalta on antanut 37 vastaajaa. Tuloksesta voidaan päätellä, että organisaatiossa on ollut korkea luottamuksen taso jo ennen hybridimalliin siirtymistä.

Yhteensä avoimiin vastauksiin vastasi 36 henkilöä. Yksi avoimen kommentin vastannut kertoi:



Luottamus on pysynyt samana. Osastollamme työskennellään itsenäisesti, joten toisiin on pakkokin luottaa. Kukin tekee sen mitä porukalla sovitaan sovituissa ajassa. Ja, kun tilanteet muuttuvat, ollaan yhteyksissä toisiin ja mietitään jatko. Hommat ovat toimineet näin ihan mainiosti.

Myönteisiä kommentteja kysymyksen osalta oli vastattu 22 kpl. Kaksi kommentin kirjoittaneista kertoi luottamuksen parantuneen esihenkilön vaihduttua.

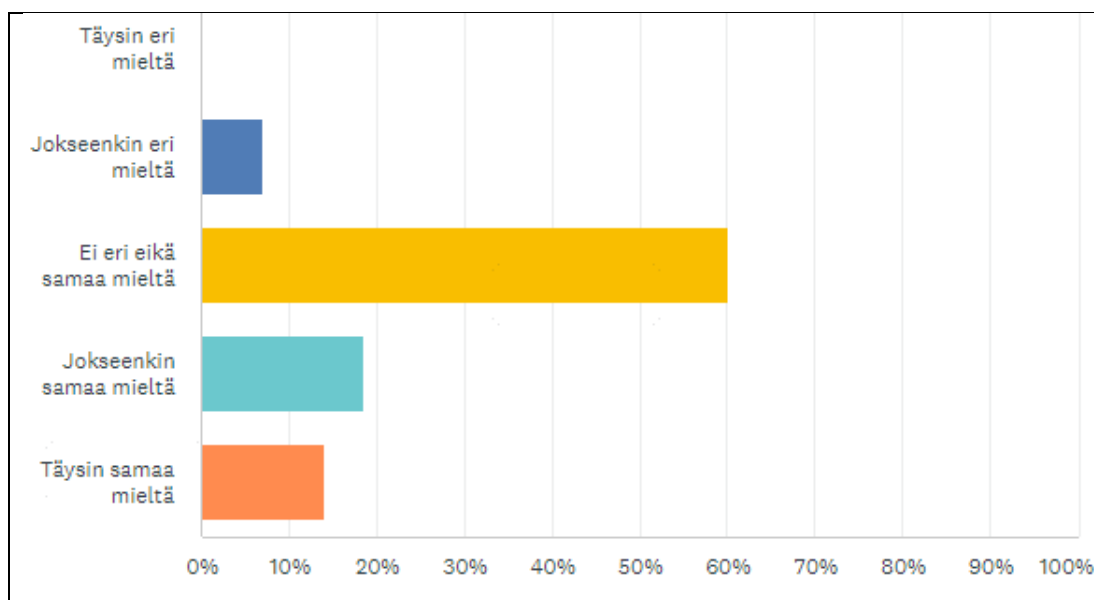
Myönteisen vastauksen kirjoittanut kertoi:

Henkilökohtaisesti en koe, että luottamuksen suhteen olisi tullut muutoksia hybridimallin myötä. Luottamus on ollut korkealla tasolla myös ennen muutosta.

Viisi vastaajaa totesi, että on aloittanut yrityksessä suoraan hybridimallissa eikä osaa ottaa kantaa aikaisempaan työskentelytapaan. Yksi vastaajista, joka koki olevansa eri mieltä vastasi:

Pakolliset lähipäivät tuottavat sen tunteen, että minuun ei luoteta, että voisin esim. johonkin koulutukseen tai palaveriin osallistua myös etänä.

Hybridimalli on ollut käytössä organisaatiossa kaikkien osastojen osalta jo vuodesta 2020 eli neljän vuoden ajan. Kyselytutkimuksen perusteella on jo muodostunut vahva luottamuksen kulttuuri organisaatioon ainakin suurimman osan tutkimukseen vastanneiden osalta.



Kuvio 54. Kysymys 5: Koen, että luottamus on parantunut hybridimalliin siirryttäessä

Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin, onko helppoa ottaa vaikeita asioita esille omalle esihenkilölle. Kuvion 15 mukaisesti yli puolet vastaajista 53 % oli

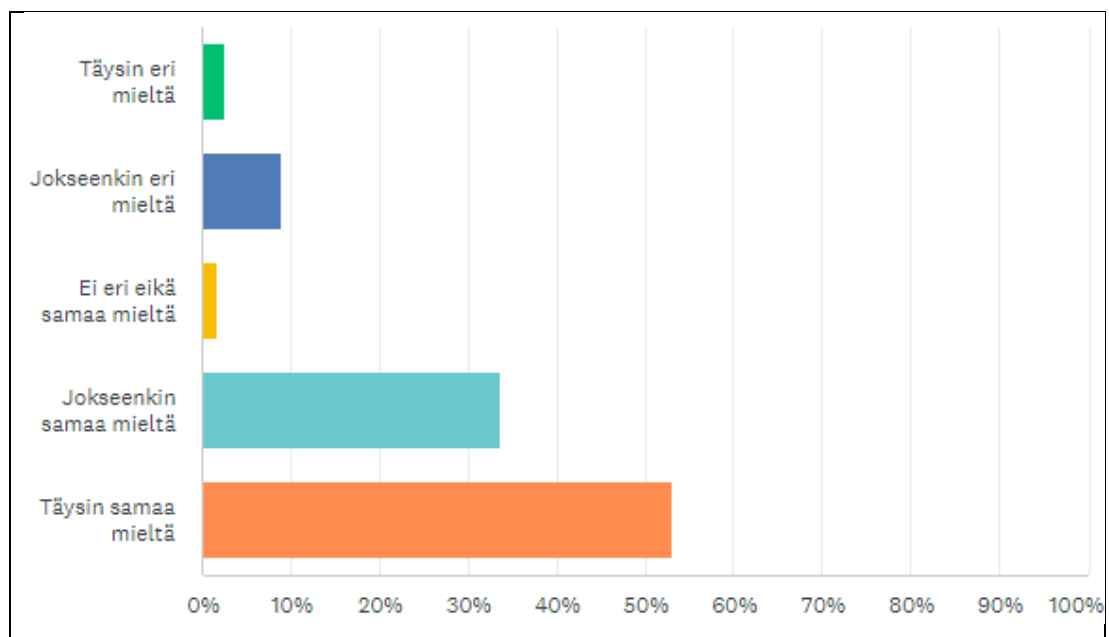
sitä mieltä, että on helppo ottaa vaikeita asioita esille. Vastajista 11,5 % koki, että vaikeista asioista ei ole helppo puhua esihenkilölle. Avoimia vastauksia oli kirjoittanut 12 henkilöä, joista positiivisen palautteen oli jättänyt 8 vastaajaa. Myönteisistä palautteista kävi hyvin esille vahva luottamus esihenkilöön sekä vaivattomuus ottaa asioita puheeksi esihenkilön kanssa. Kaksi haastateltavaa kertoi seuraavasti:

Tässä suhteessa minulla on varmasti paras esimies kuin koskaan aiemmin urani aikana. On ollut myös esimiehiä, joiden kanssa tämä ei olisi ollut todellakaan helppoa.

Esihenkilöni on loistava ihminen, joka johtaa esimerkillään. Voin kääntyä hänen puoleensa asiassa kuin asiassa.

Kolme vastaajista kertoi, että asia on täysin esihenkilöstä riippuvainen. Yhden vastaajan mukaan etänä on helpompi puhua hankalista asioista:

Koen, että juuri nimenomaan vaikeista asioista on helpompi keskustella etänä.



Kuvio 65. Kysymys 6: Minun on helppo ottaa myös vaikeita asioita esille esihenkilölleni

Kysymyksessä seitsemän haluttiin selvittää, miten turvallinen ilmapiiri vallitsee tiimin sisällä, ottaa esille vaikeita asioita ja haastaa nykykäytäntöä.

Vastaajista 41,5 % koki ilmapiirin hyväksi ja turvalliseksi. Kuvion 16 mukaisesti vastaajista 15 % ajatteli, että tiimissä ei ole turvallinen ilmapiiri ottaa esille vaikeita asioita.

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
▼ Täysin eri mieltä	1,77 %	2
▼ Jokseenkin eri mieltä	13,27 %	15
▼ Ei eri eikä samaa mieltä	7,96 %	9
▼ Jokseenkin samaa mieltä	35,40 %	40
▼ Täysin samaa mieltä	41,59 %	47
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>113</b>

Kuvio 76. Kysymys 7: Tiimissäni on turvallinen ilmapiiri ottaa esille vaikeita asioita ja haastaa vallitsevaa käytäntöä.

Vastaajat prosentuaalisesti ja määrällisesti eriteltyinä. Avoimia vastauksia kysymyksen osalta annettiin 10 kpl. Puolet eli 5 vastaajaa oli antanut positiivisen mielipiteen, että tiimissä on helppo ottaa puheeksi myös vaikeita asioita.

Kyllä. Me taidetaan kaikki olla sellaisia, että innostutaan tutkimaan ja pohtimaan sopivassa määrin, joten yleensä uusista ehdotuksista innostutaan. Ja kyllä niitä sitten tyrmätäänkin, mutta positiivisesti ja huumorilla tai kehitellään tyrmäystä toimivampi tapa porukalla.

Toinen positiivisen kommentin jättänyt kertoi:

Tiimini on aivan loistava ja täynnä raudanlujia ammattilaisia ja voin olla täysin oma itseni tilanteessa kuin tilanteessa.

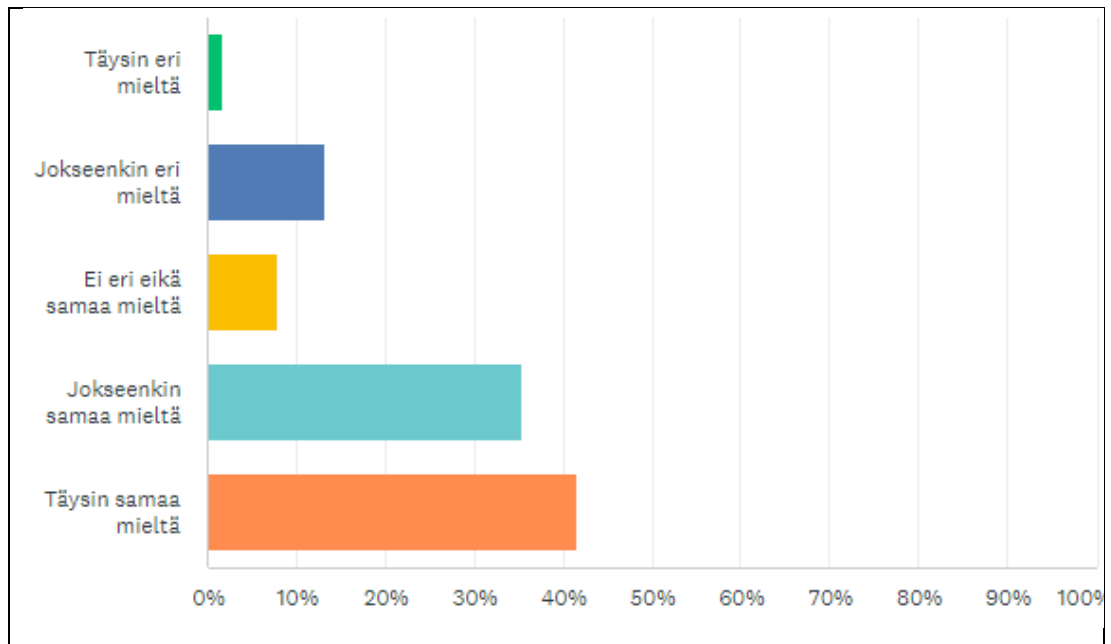
Myönteiset kommentit vahvistivat sitä, että Kuvion 16 mukaisesti 35,40 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 41,59 % täysin samaa mieltä tiimin turvallisesta ilmapiiristä, jossa voi ottaa esille vaikeita asioita ja haastaa nykykäytäntöä. Viisi kommentin kirjoittanutta vastaajaa oli sitä mieltä, että ilmapiirissä on parantamisen varaa tai nykykäytännön haastaminen ei ole helppoa.

Tällä hetkellä tilanne on kireä, epäselvyyttä monesta asiasta. Esimerkiksi siitä kenen vastuulla mikäkin asia kuuluu.

Toinen vastaaja totesi:

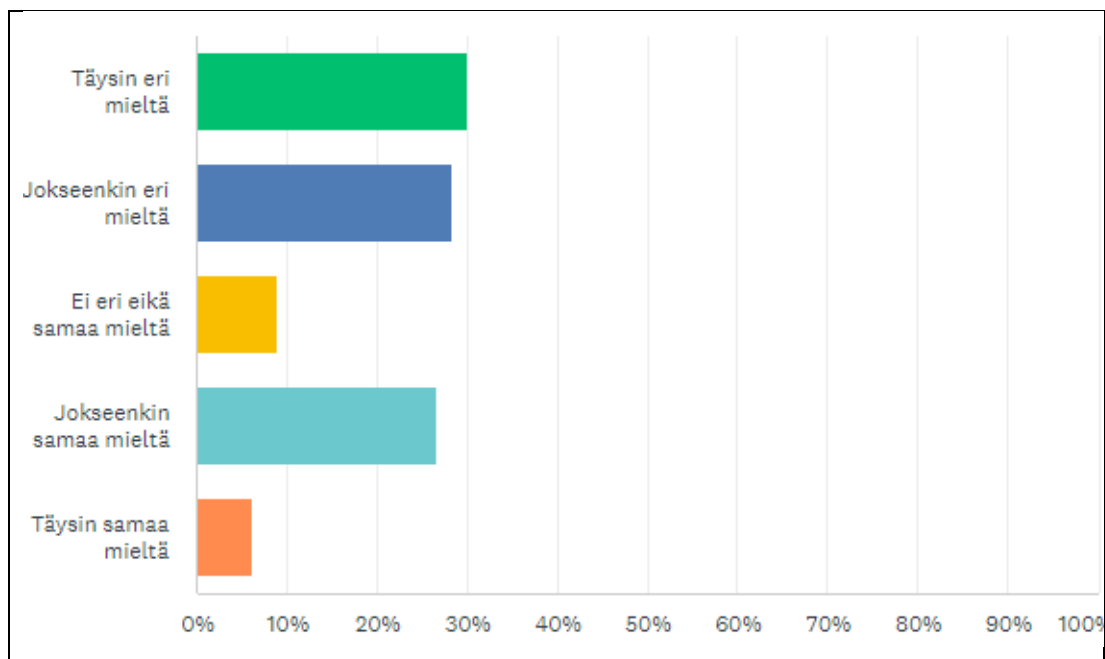
Joskus on vaikea sanoa aivan juuri sitä, mitä ajattelee. Toisaalta se laittaa miettimään ja harkitsemaan, onko asia niin tärkeä, että se on pakko nostaa esille.

Epäluottamuksellisessa ilmapiirissä on vaikeampi nostaa asioista puheeksi, jolloin konfliktit voivat jäädä käsittelemättä. Tästä voi seurata tiimin toimimattomuutta, joka voi ilmetä alentuneena työtehona.



Kuvio 12. Kysymys 7: Tiimissäni on turvallinen ilmapiiri ottaa esille vaikeita asioita ja haastaa vallitsevaa käytäntöä.

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin, kuinka helppoa on tavoittaa työkavereita etänä? Kuvion 13. mukaisesti 66 vastaajaa oli eri mieltä väittämän kanssa. Samaa mieltä oli 37 vastaajaa, että on vaikeampaa tavoittaa kollegaa etänä työskenneltäessä. Organisaation hybridimallissa on liukuva työaika melkein kaikissa tiimeissä, jolloin työskentelyn voi aloittaa 7.00–10.00 välillä ja työn lopettaa 15.00–18.00 aikaan. Liukuvan työajan vuoksi työntekijöillä voi olla aivan eri työrytmi, mikä vaikeuttaa tavoitettavuutta.



Kuvio 13. Kysymys 8: Koen, että etänä kollegoita on vaikeampi tavoittaa.

Kysymyksessä yhdeksän haluttiin tietää vuorovaikutuksen teeman osalta, koettaanko, että väärinymmärryksiä tulee helpommin etänä työskenneltäessä.

Kuvion 14 mukaisesti 46 % vastaajista koki, että väärinymmärryksiä tulee helpommin etänä työskenneltäessä. Eri mieltä väittämän osalta oli 35,4 % vastaajista. Neutraalin vastauksen eli ei eri eikä samaa mieltä vastasi 18,5 % vastaajista. Kommentteja oli jätetty 17 kpl vastauksen osalta. Avoimen vastauksen kirjoittaneista 14 oli sitä mieltä, että väärinymmärryksiä tulee helpommin etänä työskenneltäessä. Etenkin, jos viestitään vain kirjoittamalla Teamsin chatissa tai sähköpostilla. Videopuhelun kautta toista on helpompi tulkita, mutta mikroilmeitä ei ole mahdollista nähdä Teams puhelulla. Vastaaja kertoi:

Useimmin tyydytään kommunikoimaan vain kirjoitettuun tekstiin, eikä videoyhteys ole ihan sama kuin kasvokkain kommunikointi. Mikroileet jäävät helpommin huomaamatta.

Toinen vastaaja kertoi:

Kirjoitettu viesti on aina mahdollista tulkita eri tavalla kuin sama asia puhuttuna, varsinkin, kun kirjoitetusta viestistä puuttuu usein eleet, sävyt ja äänenpainot.

Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että henkilön hyvin tunteminen auttaa ymmärtämään häntä paremmin.

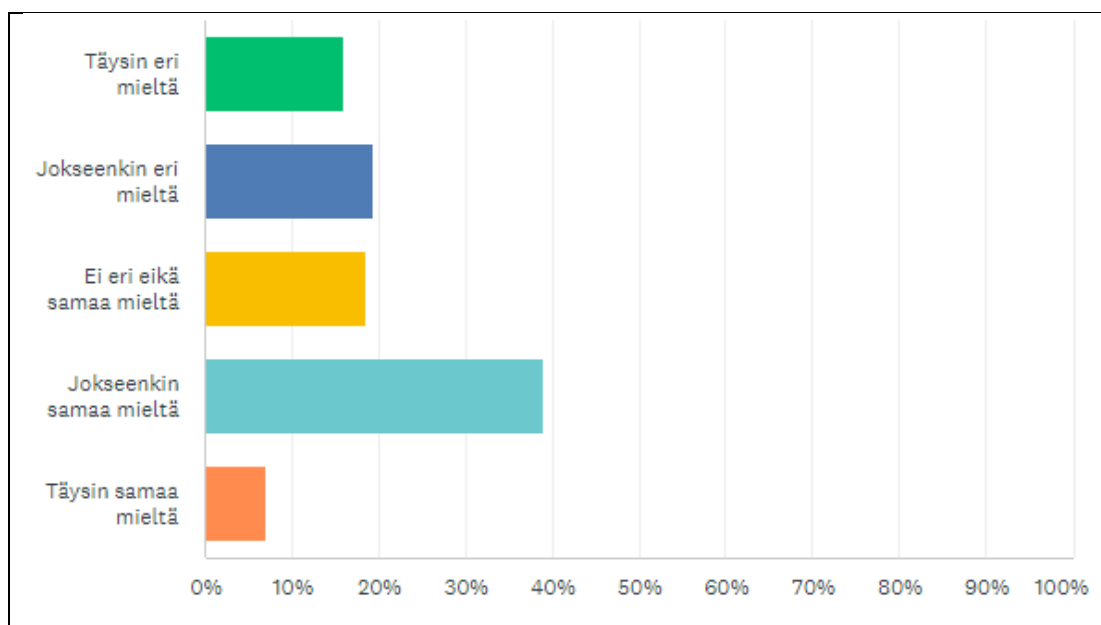
Tuttujen henkilöiden kanssa on helppo ymmärtää toisia jopa chatissa. Puhelut ja jaettu näyttö auttavat hankalammissa tapauksissa.

Yhden vastaajan kollegat työskentelivät eri maissa, jolloin ei ole mahdollista verrata muuhun tapaan työskennellä.

Omassa työssäni ihmiset, joiden kanssa teen töitä ovat ympäri pohjoismaita, joten en kohtaa heitä toimistollakaan.

Toimistolla työskennellään kohdeorganisaatiossa keskimäärin vain 1–2 päivää kuukaudessa, jolloin toimistopäivät sujuvat paljon ajatustenvaihdon merkeissä. Yksi vastaajista kertoikin:

Jos kollega on toimistolla, hän voi olla poissa koneen ääreltä pitkiäkin aikoja. Jos hän on etänä, hänet tavoittaa aina Teamsilla.



Kuvio 14. Kysymys 9: Koen, että vuorovaikutuksessa tulee helpommin väärinymmärryksiä etänä.

Kysymyksessä kymmenen haluttiin tietää, onko tiedonkulku sujuvaa esihenkilön ja työntekijän välillä hybridityössä. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 45 % ja jokseenkin samaa mieltä 35 %. Täysin eri mieltä oli 2,7 % ja jokseenkin eri mieltä 10,6 % vastaajista kuvion 12 mukaisesti. Avoimia kommentteja jätettiin 11 kpl. Usean vastaajan mielestä vapaat keskustelut jäävät kokonaan puuttumaan hybridimallin myötä.

Arjen kuulumiset ja arjen nopeat juttelut ovat loppuneet käytännössä kokonaan.

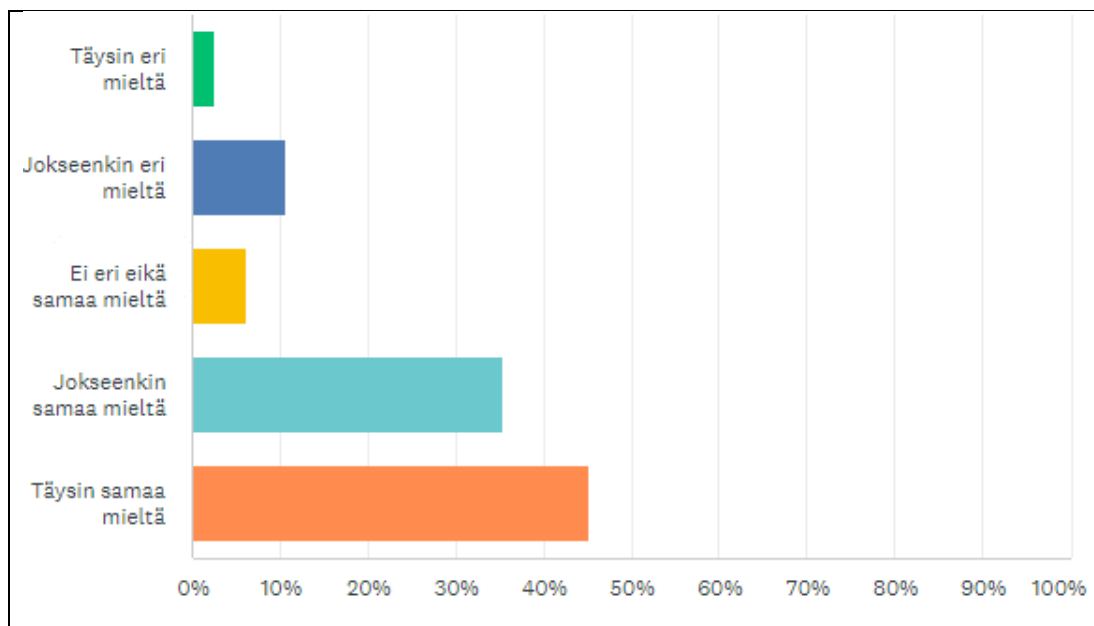
Toinen vastaaja kertoi vielä:

Samaa mieltä työasioiden osalta. Mutta etätöissä ollessa jää puuttumaan kahvi- ja lounastauot, joiden aikana monesti jaetaan tietoja yleisesti firman asioista, joten yleisen tiedon kulku jää etätöissä puuttumaan. Välttämättä esimies tai työtoverit eivät hoksaa kertoa kuulemistaan asioista muille, koska pitää ottaa erikseen yhteyttä. Tauoilla tietojen jakaminen on luonnollisempaa ja tulee vähän kuin huomaamatta.

Esihenkilöasemassa oleva kertoi, että hybridimalli vaatii paljon vaativampi tiedonkulun osalta.

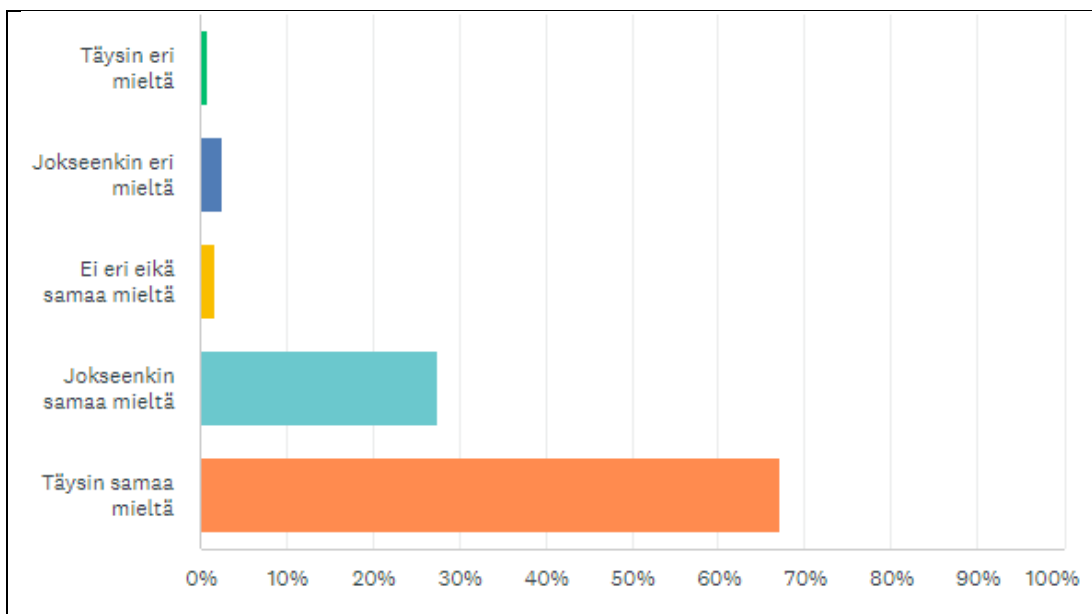
Tiedonkulku vaatii esihenkilöltä paljon, olisi tärkeää olla systemaattinen ja johdonmukainen.

Avoimista vastauksista tuli esille, että vapaita kahvitaukokeskusteluja kaivataan, joissa tiedon jakaminen käy luonnostaan. Sama teema tuli esille myös esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluissa.



Kuvio 15. Kysymys 10: Tiedonkulku esihenkilön ja työntekijän välillä on sujuvaa hybridityössä.

Kysymyksessä 11 haluttiin tietää, onko hybridityössä selkeä käsitys, millä yhteydenottotavalla kollegan tavoittaa parhaiten. Täysin samaa mieltä vastaa- jista oli 67,3 %. Erimieltä asiasta oli vain 3,5 % vastaajista kuvion 13 mukaisesti.



Kuvio 16. Kysymys 11: Tiedän, millä yhteydenottotavalla tavoitan kollegani parhaiten.

Kysymyksen osalta vastaajilla oli selkeä mielipide, koska neutraalin vastauksen antoi vain 1,7 % vastaajista. Vastaukset kuvastavat hyvin sitä, että hybridimalli on ollut käytössä kohdeorganisaatiossa jo 4 vuoden ajan, jolloin käytäntö on jo vakiintunut yhteydenottotapojen osalta. Haastatteluissa tuli esille, että useimmin kollegan tavoittaa Teamsilla ja kiireellisissä asioissa puhelimitse.

Viimeisessä 12. kysymyksessä kysyttiin, onko tiedolla jakaminen kollegoiden kesken vähentynyt hybridimalliin siirryttäessä. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 17,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 26,5 %. Täysin eri mieltä 14 % ja jokseenkin eri mieltä 22 %. Kommentteja jätettiin yhteensä 18 kpl kysymyksen osalta. Tämän kysymyksen osalta vastaajien mielipiteet jakautuivat kaikkein tasaisimmin kuten kuviosta 14 voi nähdä. Vastaajista yksi kertoi:

Se on valitettava, mutta luonnollinen ilmiö, ettei tieto valu ihan yhtä jouhevasti etätyössä. Toimistolla vierekkäin istuessa tulee huikkailtua pikkuasioistakin kollegalle, mutta etätyössä ei viitsi tehdä karpäsestä härkästä ja joka pienestä asiasta chatata, eikä niitä toimistolla nähtäessä välttämättä enää muista.

Yhdessä tiimissä tiedon jakamisesta vastaaja kertoo:

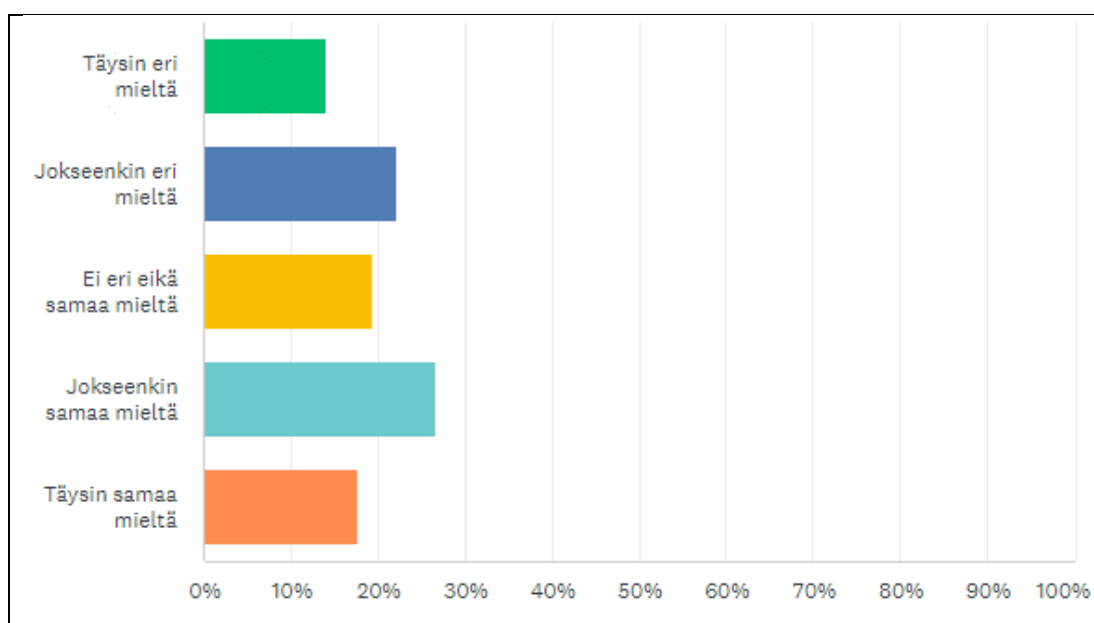
Nykyisessä tehtävässä pidetään etänä kahvi ja sparrailuhetkiä pari kertaa viikossa sekä statuspalavereita, jotka toimivat hyvin tiedonjaossa. Jos näitä ei olisi tiedonjako varmasti olisi hankalampaa.



Esille nousi myös, että uusien kollegoiden osaaminen on epäselvää, jolloin asioiden läpikäyminen ei suju samalla tavalla kuin toimistolla. Yksi tunnisti, että aikaisemmin tuli jaettua tietoa kahvipöydässä ja ratkottua parhaita käytänteitä suurella porukalla. Nyt ongelmien ratkaisut jäävät vain niiden tietoon, jotka osallistuvat etänä asian ratkaisemiseen. Toinen vastaaja koki tarpeelliseksi myös välittömien kohtaamisten merkityksen.

Kyllä käytäväkeskusteluillakin on tarpeensa.

Toisaalta koettiin myös turhan juoruilun ja selän takana puhumisen vähentyneen hybridimallissa, mutta kivat kahvipöytäkeskustelut jääneet pois. Etätöyön lisääntyttyä myös taitomme käyttää Teams:ia ovat parantuneet valtavasti.



Kuvio 17. Tiedon jakaminen kollegoiden kesken on vähentynyt hybridimalliin siirryttäessä.

Yhden vastaajan mielestä asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää ymmärtää tapa toimia sekä tiedolla jakamisen tärkeys. Tämä oli vastaajan mukaan tärkeämpi näkökulma kuin hybridityö. Kaksi vastaajista kirjoitti, että tieto liikkuu palaverissa pääsääntöisesti hyvin ja asioita otetaan jopa enemmän esille yhteispalaverissa kuin aikaisemmin. Kuviossa 18 vielä vastaajien prosentuaalinen ja määrällinen jakautuminen vastausten kesken. Mielenpiteet jakautuivat erittäin tasaisesti verrattuna muihin tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Yksi vastaajista koki, että harvemmin tai tuskin koskaan käyvät jäävät paitsi

asioista, koska toimistolla kuulee paljon sellaista tietoa, josta ei välttämättä keskustella yhteisissä palavereissa. Keskusteluita käydään paljon myös vain kahdestaan ”One to One” tyyppisissä palavereissa, jolloin satunnainen keskusteluihin törmääminen jää puuttumaan eikä tieto kulje muuten. Viestejä ei myöskään aina muisteta lähettää tai tietoa tulee eri kanavista niin paljon, että sitä on vaikea ottaa haltuun, kertoi yksi avoimeen kommenttiin vastanneista.

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
▼ Täysin eri mieltä	14,16 %	16
▼ Jokseenkin eri mieltä	22,12 %	25
▼ Ei eri eikä samaa mieltä	19,47 %	22
▼ Jokseenkin samaa mieltä	26,55 %	30
▼ Täysin samaa mieltä	17,70 %	20
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>113</b>

Kuvio 18. Vastausten jakautuminen kysymyksen 12. osalta. Tiedon jakaminen kollegoiden kesken on vähentynyt hybridimalliin siirryttäessä.

Kysymyksen 12 osalta oli jätetty kaksi kommenttia, joissa vastaaja oli aloittanut työt korona-aikana suoraan hybridimallissa eikä heillä ollut mahdollisuutta ver-rata aikaisempaan työskentelytapaan.

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 113 kohdeorganisaatiossa työskentelevää. Kyselytutkimuksen linkki lähetettiin yhteensä 389 kohdeorganisaatiossa työskentelevän sähköpostiin. Kohdejoukoksi kyselytutkimuksen osalta valikoitui koko Lowell Suomi Oy:n henkilöstö ainoastaan pois lukien Ext-työntekijät, jotka eivät ole suoraan työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Kyselytutkimus ha-luttiin kohdentaa koko henkilöstölle, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva hybridityöskentelystä luottamuksen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kyselytutkimus lähetettiin vastaajille perjantaina 19.4.2024 iltapäivällä, mikä osoittautui hyväksi ajankohdaksi vastausten määrän perusteella. Heti perjantaina 53 vastasi kyselyyn. Lauantaina ja sunnuntaina vastasi 2 henkilöä ja maanantaina 28 henkilöä, jonka jälkeen vastausten määrä väheni alle 10 päi-vää kohden. Yhtään kyselylomakkeen kysymystä ei ohitettu, mikä kertoo kysymysten ymmärrettävyydestä ja selkeydestä. Kysely oli myös täysin ano-nyymi, mikä varmasti lisäsi halukkuutta vastata. Kyselylomakkeella ei kysytty sukupuolta, ikää tai osastoa, jolla työskennellään.

Keskimääräinen vastausaika oli 2 minuuttia ja 6 sekuntia. Kyselylomakkeen saatteessa kyselyn vastausajaksi oli määritelty 5 minuuttia, mikä mahdollisesti myös kannusti vastaamaan kyselyyn. Tutkija halusi rajata kysymysten määrän 12 eri kysymyksessä ja jakaa kysymykset tutkittavien osa-alueiden mukaisesti luottamuksen teemaa käsitteleviin kysymyksiin sekä vuorovaikutusta käsitteleviin kysymyksiin. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta haluttiin lisätä avoimilla kommentteilla, joita oli mahdollista jättää 6 kysymyksen osalta. Avoimia kommentteja jätettiin 104kpl. Lopulliseksi vastausprosentiksi kyselytutkimuksen osalta saatiin 29 %.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen tutkimuksen kohteena olevan kohdeorganisaation osalta: 1. Miten luottamusta rakennetaan hybridityössä? ja 2. Miten vuorovaikutuksesta saadaan toimivaa hybridityössä?

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen osalta lähdetään tutkimaan tarkemmin luottamusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustulosten mukaan luottamusta rakennetaan vähitellen päivittäisissä keskusteluissa, Teams-palaverissa ja puheluissa, joissa on tärkeää viestiä luottamusta ja läsnäoloa. Luottamusta voi viestiä Teams-palaverissa pitämällä kameran päällä ja eleillä viestiä kuuntelevansa aktiivisesti vastapuolta. Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat merkityksellisiä luottamuksen rakentamisen kannalta. Jokaisen yksilöllisyys ja persoonallisuus tulee huomioida, jotkut ihmiset ovat heti luottavaisempia kuin toiset kuten yksi haastateltavista kertoi. Haastatteluissa nostettiin esille esihenkilön inhimillisyys, avoin ja helposti lähestyttävä asenne luottamusta herättäviksi asioiksi. Luottamus muokkautuu tekemisen yhteydessä, kertoi yksi haastateltavista. Kasvotusten näkemisen todettiin lisäävän luottamuksen tunnetta toista kohtaan. Tämä vahvistaa hybridimallin toimivuutta suhteessa vain etänä työskentelyyn, jossa ei ole mahdollisuutta nähdä

työkavereita kasvotusten. Luottamusta rakennetaan lisäksi pitämällä yhteisesti sovituista työtehtävistä ja toimintatavoista kiinni. Luottamusta voidaan vahvistaa myös rakentamalla ystävällisyyden kulttuuria ympärilleen.

Psykologisen turvallisuuden tasoja on neljä ja ennen kuin päästään kaikkein korkeimmalle psykologisen turvallisuuden tasolle Challenger safety tulee saavuttaa kolme aikaisempaa tasoa Inclusion safety, Learner safety ja Contributor safety. Jokaisen uuden tason saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Challenger safety tasolla yksilö uskaltaa haastaa nykytilan ja ottaa keskusteluissa esille vaikeita asioita. Kyselytutkimukseen vastanneista 41,6 % mielestä tiimissä vallitsee turvallinen ilmapiiri ottaa esille vaikeita asioita ja haastaa nykykäytäntöä. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,4 % vastaajista. Yhteensä 77 % kyselytutkimukseen vastanneista on saavuttanut korkeimman psykologisen turvallisuuden tason, Challenger safety. Kyselytutkimukseen vastanneista 68 antoi neutraalin mielipiteen eli ei samaa eikä eri mieltä, onko luottamus parantunut hybridimalliin siirryttäessä? Luottamus on ollut vahvaa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa jo ennen pandemiaa ja laajaan hybridimalliin siirtymistä. Luottamus sitoo ihmisiä yhteen, parantaa vuorovaikutusta, tiedon jakamista, työtyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä esihenkilöön. Aihepiirit tulivat esille myös kyselytutkimuksen tutkimustulosten osalta, jossa 45 % vastanneista totesi tiedonkulun olevan sujuvaa esihenkilön kanssa. Haastatteluiden sekä kyselytutkimuksen perusteella tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on erittäin korkea luottamuksen taso. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta (Miten luottamusta rakennetaan hybridityössä?) tutkimuksessa lähdeaineistona käytetty teoria tukee tutkimustuloksia. Erityisesti psykologisen turvallisuuden tasoista kertova teoria tukee haastatteluissa esille nostettuja teemoja luottamuksen rakentamisesta vähitellen. Lisäksi tutkimustulokset tukevat teoriaa luottamusta tuovien tekijöiden osalta. Haastatteluissa ja kyselytutkimuksen avoimissa kommentteissa nousi esille tasa-arvoinen kohtelu, kunnioitus ja arvostus luottamusta rakentavina tekijöinä. Kyselytutkimuksesta ja haastatteluista saatiin vastauksia ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.

Toinen tutkimuskysymys Miten vuorovaikutuksesta saadaan toimivaa hybridityössä? Kohdeorganisaatiossa laaja hybridityönmalli on ollut käytössä jo

neljän vuoden ajan, jolloin vakiintuneet viestintäkanavat ovat jo ehtineet muodostua. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tuloksissa tuli esille, että yleisin viestintäkanava on Teams. Teamsin kautta järjestetään viikoittaiset palaverit sekä viestitään esihenkilön tai kollegan kanssa. Kyselytutkimukseen vastanneista 67,3 % oli sitä mieltä, että tietää mistä yhteydenottokanavasta tavoittaa kollegan parhaiten. Kyselytutkimukseen vastanneista 66 oli eri mieltä väittämän kanssa, että etänä kollegaa on vaikeampi tavoittaa. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa koetaan, että kollega on helppo tavoittaa myös etänä. Yksi haastateltava kertoi, että kollegaa on jopa vaikeampi tavoittaa toimistopäivänä kuin etäpäivänä.

Kyselytutkimuksessa tiedusteltiin, onko tiedonkulku sujuvaa esihenkilön ja työntekijän välillä. Vastajista 45 % oli samaa mieltä ja 35 % jokseenkin samaa mieltä. Haastatteluiden osalta tulokset olivat samankaltaisia. Tiedonkulkuun oltiin tyytyväisiä ja esihenkilön saa aina tarvittaessa Teamsin kautta kiinni, vaikka päivittäistä yhteydenpitoa ei ole välttämättä. Kyselytutkimuksen avoimissa kommentteissa todettiin, että vapaat keskustelut ovat jääneet hybridimalliin siirtymisen jälkeen pois. Myös haastatteluiden osalta useampi kertoi kaipaavansa epämuodollisia kahvipöytäkeskusteluita. Tämä on ehdottomasti yksi kehityskohta, jota kohdeorganisaatio osalta voidaan miettiä, miten saataisiin järjestettyä enemmän vapaamuotoisia keskusteluita henkilöstön kesken. Virtuaalikalveja on toteutettu useammassa eri tiimissä ja osa haastateltavista koki ne hyväksi käytännöksi. Osa myös totesi, että virtuaalikalville ei tullut tarpeeksi osallistujia, jolloin ne lopetettiin. Virtuaalikalvit ja muu vastaava teeman ympärille rakennettu keskustelupaikka voisi olla yksi vaihtoehto vastaamaan haastateltavien toiveeseen vapaamuotoisista keskusteluista.

Tiedon jakaminen on myös vähentynyt hybridimalliin siirryttäessä. Kyselytutkimukseen vastanneista 17,7 % oli samaa mieltä, että tiedonjakaminen on vähentynyt. Jokseenkin samaa mieltä oli 26,5 % vastanneista. Kohdeorganisaatiossa 44 % oli myötämielinen väittämän kanssa, kun taas täysin eri mieltä oli vain 14 % vastanneista. Hybridityössä tulee enemmän kiinnittää huomiota tiedonjakamiseen sekä kanaviin, jossa tietoa jaetaan. Kaikki tiiminjäsenet eivät välttämättä ole aina paikalla yhtä aikaa kokouksessa, jolloin kokouksessa

päätettävistä asioista olisi hyvä löytyä tiivistelmä yhteisestä työtilasta Teamsissa esimerkiksi. Tiedonkulun parantaminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen eteenpäin ovat kehityskohtia tutkimustulosten valossa.

Kohdeorganisaatio saa tutkimuksen myötä arvokasta tietoa luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkityksestä hybridityössä. Luottamuksen taso kohdeorganisaatiossa on hyvä, mikä kannustaa ylläpitämään hybridityönmallia. Luottamuksen rakentamisen osalta kohdeorganisaatio saa kehitysideoita, miten luottamusta voidaan lähteä rakentamaan tiimeissä, joissa luottamuksen taso on mahdollisesti alhaisempi. Toisaalta tiimeissä, joissa vallitsee suuri luottamus jo ennestään tutkimuksesta saa kehitysideoita luottamuksen ilmapiiriin ylläpitämiseen. Vuorovaikutuksen osalta esille nousi kehityskohteiksi etenkin tiedonkulun varmistaminen, hiljaisen tiedon jakaminen sekä tarve vapaamuotoisille keskusteluille.

Hybridityöstä on paljon tutkimuksia pandemian jälkeiseltä ajalta. Suurin osa tutkimuksista painottuu kuitenkin työhyvinvoinnin näkökulmaan. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta on vähemmän tutkimuksia hybridityöstä. Tämän tutkimuksen osalta saadaan arvokasta tietoa, luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkityksestä hybridityössä. Tutkimustietoa on mahdollista hyödyntää myös toisiin hybridimallia noudattaviin organisaatioihin.

## LÄHTEET

Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. Binghamton University, Binghamton, NY USA. West Texas A&M University, Canyon, TX USA. Elsevier Science Inc.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

Barry, C. T. & Wong, M.Y. (7.8.2020). Fear of missing out (FoMo): A generational phenomenon or an individual difference?  
<https://doi.org/10.1177/0265407520945394>

Bergmann, R., Rintel, S., Baym, N., Sarkar, A., Borowiec, D., Wong, P. & Sellen, A. (12.11.2022). Meeting (the) Pandemic: Videoconferencing Fatigue and Evolving Tensions of Sociality in Enterprise Video Meetings During COVID-19. Computer Supported Cooperative Work (CSCW).  
<https://doi.org/10.1007/s10606-022-09451-6>

Clark, T. R. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety. Berret-Koehler Publishers, incorporated. E-kirja.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=6029008>

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. (2019). Taitava tiimivalmentaja. J-Impact Oy.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. (2021). Hybridi-johtaminen. Grano Oy. Helsinki.

Eurofound. (2023). The future of telework and hybrid work. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-04/ef22028en.pdf>

Forssén, M.K. & Kuusela, S. (2021). Luottamuskulttuuri: Työyhteisön voimavara. Value Books Oy.

Fäldt, S. (2023). Sydämellä töissä. Avain.

Gassen, R. (2022). Digitaalinen työympäristö. Alma Talent Oy.

Gallo, C. (31.5.2014). The Maya Angelou quote that will radically improve your business. <https://www.forbes.com/sites/carminegallos/2014/05/31/the-maya-angelou-quote-that-will-radically-improve-your-business/?sh=6cd9b57b118b>

Grammarly. (2024). <https://app.grammarly.com/>

Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. Harvard Business Review. <https://www.managingpartnerforum.org/tasks/sites/mpf/assets/image/MPF%20FEATURED%20ARTICLE%20-%20How%20to%20Do%20Hybrid%20Right%20-%20HBR%20-%2005-21-21.pdf>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä. Seitsemän opituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy.

- Haapala, J. & Lehtipuu, U. (2021). Luottamuskysymys. Alma Talent Oy.
- Hirata, T. (2022). The virtual leader. How to manage a remote workplace. Matt Holt Books an Imprint of BenBella Books Inc. Dallas, TX.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123>
- Hirsjärvi, S. Remes, S. & Sajavaara, P. (2002). Tutki ja kirjoita. 6–8. painos. Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000a). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. (2000b). Tutki ja kirjoita. 6.–8. painos. Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto.
- Humala, I. (2019). Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. BoD- Books on Demand.
- Huttunen, T. (2020). Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Books on Demand.
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. (2023). Inhimillinen tehokkuus- Jännitteet hyötykäyttöön. Alma Talent Oy.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Talentum Media Oy.
- Jokinen, E. & Mäkikangas, A. (2023). Miten virtuaalokokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen? State-of-the-art-katsaus. Työelämän tutkimus, 21(3), 387–429.
- Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankaanpää, H., Laakso, H. & Vikkula, S. (2021). Kasvata vaikutusvaltaasi – vahvan vaikuttamisen opas. Helsingin Kamari Oy.
- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kaupakamari.
- Kukkola, E. (2018). En minä vaan me. Books on Demand, Helsinki.
- Kukkonen, L. (8.3.2023). Koronakriisi lisäsi etätöiden tasa-arvoa Suomessa. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009436909.html>



Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. (2020) Tiimisoppa- Iloa ja energiaa kaaliin. Bookcover.

Laaksomies, K. (10.2.2023). Miksi ja miten rakentaa luottamusta työpaikalla? <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/miksi-ja-miten-rakentaa-luottamusta-ty-opaikalla/>

Laaksonen H.& Ollila, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Oppian.

Lange, I. & Järvinen, K. (2019). Pelko pois – Kohti rohkeaa johtamista. Alma Talent Oy.

Lauring, J. & Jonasson, C. (28.8.2024). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>

Lowell Suomi Oy. (9.4.2023). <https://www.lowell.fi/tietoa-meista/>

Lyly-Yrjänäinen, M. (15.3.2023). Työolobarometri 2022. Haettu 20.10.2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>

Manka, M. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Mayor, P.& Risku, M. (2022). Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Alma Talent Oy.

Microsoft.com. (22.9.2022). Work trend index special report. Hybrid work is just work. Are we doing it wrong? Haettu 7.4.2024. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work/>

Murray, E. (2022). Hybrid Workplace. The Next Generation Of Office Communication Tech. Harvard Business School Publishing Corporation.

Ojasalo, K., Moilanen, T.& Ritalahti, J. (2021). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.3–7 painos. Sanoma Pro Oy.

Paakkanen, M. (2022). Empatian voima työssä. WSOY.

Palta ry. (2016). Digitalisaatio palvelualoilla. Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? E-kirja. [https://www.oamk.fi/files/6515/0694/3421/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyko-Suomi-mukana-digikehityksessa\\_FINA...pdf](https://www.oamk.fi/files/6515/0694/3421/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyko-Suomi-mukana-digikehityksessa_FINA...pdf)

Pentikäinen, M. (2014). Luottamus. Otava.

Piispanen, M. & Meriläinen, M. (2022). Kynnyksellä- Käsikirja oman työhyvinvoinnin ohjaamiseen. Books on Demand.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Pyyhtiä, T. (2019). Digiajan johtajan käsikirja. Books on Demand.

Rauhala, I., Lange, I., Kääriä, K. & Virkkunen, I. (2024). Yhteys – avain johtamiseen. Alma Talent Oy.

Rieki, T. (10.1.2017). Mistä luottamus rakentuu? Haettu 10.3.2024. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mista-luottamus-rakentuu/>

Ristikangas, M.R. & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. Talentum Media Oy.

Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Books on Demand. <https://www.ellibrary.com/reader/9789528017172>

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus. Basam Books.

Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy.

Talvio, M. & Klemola, U. (2017). Toimiva vuorovaikutus. PS-Kustannus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. <https://www.ellibrary.com/reader/9789520400118>

Työterveyslaitos. (25.10.2023). Joustava työaika. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>

Työterveyslaitos. (19.9.2024). Etätöön johtaminen. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>

Työturvallisuuskeskus. (23.10.2023). Etätöissä turvallisesti. <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>

Valli, R. & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus.

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Hanna Vilka. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Media Oy.

Wasko, M.M. & Faraj, S. (2005). Why Should I Share Examining Social Capital and Knowledge Contribution Networks of Practise. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota. <https://doi.org/10.2307/25148667>

## LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

### Haastattelukysymykset esihenkilöille

#### 1. Luottamus

- Miten rakennat luottamusta tiimiläisiin?
- Mitkä asiat mielestäsi lisäävät eniten luottamusta tiimiä kohtaan?
- Miten luottamus ilmenee tiimissäsi?
- Millaiseksi koet hybridityössä luottamuksen rakentamisen verrattuna aikaisempaan vain toimistolla työskentelyyn?
- Oletko tehnyt tiimillesi yhteisiä pelisääntöjä/toimintatapoja hybridityöhön liittyen? Millaisia toimintatapoja?
- Onko sinun helppo ottaa esille vaikeita asioita johdettaviesi kanssa?
- Vallitseeko mielestäsi tiimin kesken luottavainen ilmapiiri, jossa jokainen saa tulla kuulluksi?

#### 2. Vuorovaikutus

- Kuinka usein pidät yhteyttä tiimiisi viikkotasolla?
- Millä tavalla otat yhteyttä tiimiisi?
- Mikä vaikuttaa eniten vuorovaikutustavan valintaan?
- Minkä koet kaikkien haastavammaksi asiaksi hybridityöskentelyssä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta?
- Millaisena koet päivittäisen vuorovaikutuksen tiimiläisten ja sinun välilläsi?
- Onko tiimissäsi yhteisesti sovitut toimintatavat, mitä virtuaalista kanavaa käytetään yhteydenpitoon missäkin tilanteessa?
- Onko tunteiden näyttäminen sallittua tiimipalavereissa ja toimistolla?
- Kuinka monta kertaa kuukaudessa tapaatte koko tiimin kesken kasvotusten? Ovatko tapaamiset ennalta sovittuja ja sisältykö tapaamisiin jokin tarkempi agenda

## Haastattelukysymykset työntekijöille

### 1. Luottamus

- Miten rakennat luottamusta työyhteisössäsi?
- Mitkä asiat mielestäsi lisäävät eniten luottamusta esihenkilöä kohtaan?
- Miten luottamus ilmenee tiimissäsi?
- Millaiseksi koet hybridityössä luottamuksen rakentamisen verrattuna aikaisempaan vain toimistolla työskentelyyn?
- Onko tiimillesi tehty yhteisiä pelisääntöjä/toimintatapoja hybridityöhön liittyen? Millaisia toimintatapoja?
- Miten helpoksi koet ottaa esille vaikeita asioita tiimin sisällä ja haastaa nykykäytäntöä?

### 2. Vuorovaikutus

- Kuinka usein pidätte yhteyttä tiimin kesken viikkotasolla?
- Millä tavalla otat yhteyttä tiimikavereihin?
- Mikä vaikuttaa eniten vuorovaikutustavan valintaan?
- Minkä koet kaikkien haastavammaksi asiaksi hybridityöskentelyssä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta?
- Millaisena koet päivittäisen vuorovaikutuksen sinun ja esihenkilösi välillä?
- Onko tiimissäsi yhteisesti sovitut toimintatavat, mitä virtuaalista kanavaa käytetään yhteydenpitoon missäkin tilanteessa?
- Kuinka monta kertaa kuukaudessa tapaatte koko tiimin kesken kasvojen? Ovatko tapaamiset ennalta sovittuja ja sisältykö tapaamisiin jokin tarkempi agenda

## LIITE 2: KYSELYLOMAKE

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden YAMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyöni yhteistyössä Lowell Suomi Oy:n kanssa. Pyydän osallistumaan kyselytutkimukseeni, jossa tutkitaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä hybridityössä. Tutkimus on anonymi ja kyselyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Kyselytutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää kehittämisedotuksia Lowell Suomi Oy:lle hybridityön käytänteisiin. Kyselyn vastausaika päättyy 30.4.2024.

Ohessa linkki kyselytutkimukseen <https://fi.surveymonkey.com/r/LNVDLRT>

Kiitos, jo etukäteen mielenkiinnostasi tutkimustani kohtaan.

Ystävällisin terveisin,

Heidi Ylinen

### Kyselylomake

1. Asema organisaatiossa
  - Esihenkilö
  - Työntekijä
  
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Lowell Suomi Oy:ssä?
  - 1–2 vuotta
  - 3–5 vuotta
  - 6–15 vuotta
  - Yli 15 vuotta
  
3. Kuinka usein teet töitä toimistolla?
  - Joka päivä
  - 3–4 päivää viikossa
  - 1–2 päivää viikossa
  - 1–3 kertaa kuukaudessa
  - Harvemmin

4. Koen, että esihenkilöni luottaa siihen, että työt sujuvat
  - 1= täysin eri mieltä
  - 2= jokseenkin eri mieltä
  - 3= ei eri eikä samaa mieltä
  - 4=jokseenkin samaa mieltä
  - 5=täysin samaa mieltä
  
5. Koen, että luottamus on parantunut hybridimalliin siirryttäessä
  - 1= täysin eri mieltä
  - 2= jokseenkin eri mieltä
  - 3= ei eri eikä samaa mieltä
  - 4=jokseenkin samaa mieltä
  - 5=täysin samaa mieltä
  
6. Minun on helppo ottaa myös vaikeita asioita esille esihenkilölleni
  - 1= täysin eri mieltä
  - 2= jokseenkin eri mieltä
  - 3= ei eri eikä samaa mieltä
  - 4=jokseenkin samaa mieltä
  - 5=täysin samaa mieltä
  
7. Tiimissäni on turvallinen ilmapiiri ottaa esille vaikeita asioita ja haastaa vallitsevaa käytäntöä
  - 1= täysin eri mieltä
  - 2= jokseenkin eri mieltä
  - 3= ei eri eikä samaa mieltä
  - 4=jokseenkin samaa mieltä
  - 5=täysin samaa mieltä
  
8. Koen, että etänä kollegoita on vaikeampi tavoittaa
  - 1= täysin eri mieltä
  - 2= jokseenkin eri mieltä
  - 3= ei eri eikä samaa mieltä
  - 4=jokseenkin samaa mieltä
  - 5=täysin samaa mieltä
  
9. Koen, että vuorovaikutuksessa tulee helpommin väärinymmärryksiä etänä
  - 1= täysin eri mieltä
  - 2= jokseenkin eri mieltä
  - 3= ei eri eikä samaa mieltä

- 4=jokseenkin samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

10. Tiedonkulku esihenkilön ja työntekijän välillä on sujuvaa hybridityössä

- 1= täysin eri mieltä
- 2= jokseenkin eri mieltä
- 3= ei eri eikä samaa mieltä
- 4=jokseenkin samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

11. Tiedän, millä yhteydenottotavalla tavoitan kollegani parhaiten

- 1= täysin eri mieltä
- 2= jokseenkin eri mieltä
- 3= ei eri eikä samaa mieltä
- 4=jokseenkin samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

12. Tiedonjakaminen kollegoiden kesken on vähentynyt hybridimalliin siirtäessä

- 1= täysin eri mieltä
- 2= jokseenkin eri mieltä
- 3= ei eri eikä samaa mieltä
- 4=jokseenkin samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä