



Hybridityön johtaminen muuttuneessa maailmassa

Mikko Reijonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Lokakuu 2022

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

Reijonen, Mikko

Hybridityön johtaminen muuttuneessa maailmassa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Syyskuu 2022, 83 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Vuoden 2020 alussa alkanut koronapandemia muutti hyvin nopeasti monen yrityksen työskentelytapoja. Erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivat ihmiset siirtyivät tekemään pitkäsi aikaa pelkkää etätyötä. Nyt pandemian helpottaessa, moni yritys pohtii parhaillaan, miten työtä tulisi johtaa tässä muuttuneessa maailmassa. Maailmassa, jossa yhdistyy uudella tavalla etätyön ja lähityön, eli hybridityön tekeminen.

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvailla suuren kansainvälisen ICT-alan organisaation asiantuntijoiden ja heidän esihenkilöidensä kokemuksia, odotuksia ja tarpeita hybridityön johtamiseen liittyen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tarjota uusia näkökulmia sellaisesta aiheesta, josta oli sen tekohetkellä tarjolla vain vähän julkaistua tutkimustietoa tai tietokirjallisuutta. Aihe oli lisäksi hyvin ajankohtainen myös muille asiantuntijatyötä tekeville yritykselle, joten tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tarjota lisää tietoa ja keinoja kehittää hybridityön johtamista myös muissa organisaatioissa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin tutkimusmenetelminä havainnointia ja haastattelua. Sekä havainnoinnit että haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun 2022 aikana. Havainnoinneissa keskityttiin asiantuntijatiimien yhteisten tilaisuuksien havainnointiin. Tutkimuksen haastatteluihin osallistui kahdeksan esihenkilöä ja yhdeksän asiantuntijaa. Tutkimusaineisto analysointiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimustuloksista muodostettiin kattava viitekehys, johon kyettiin tunnistamaan tutkimuksen kannalta tärkeimpiä asioita hybridityön johtamiseen liittyen. Tulokset esimerkiksi osoittivat, että niin asiantuntijat kuin esihenkilöt odottavat toisiltaan nykyistä enemmän aktiivisuutta ottaa puheeksi työhön liittyviä asioita ja mahdollisia epäkohtia. Lisäksi tutkimustuloksista ja tietoperustasta muodostettiin synteesisä uusi hybridityön johtamisen malli, jonka avulla kohdeorganisaatio sekä muut suuret asiantuntijatyötä tekevät organisaatiot voivat kehittää heidän hybridityön johtamistaan nykytilasta eteenpäin.

Avainsanat (asiasanat)

Johtaminen, johtajuus, hybridityö, etätyö, lähityö, etätyön johtaminen, hybridityön johtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Reijonen, Mikko

Leading hybrid work in a changed world

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, September 2022, 83 pages.

Business Administration. Degree Program in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The coronavirus pandemic that started at the beginning of year 2020 very quickly changed the working methods of many companies. In particular, people working in expert positions switched to working a long time period only remotely. Now that the pandemic has eased, many companies are currently considering how to lead their work in this changed world that combines remote work and on-site work i.e. hybrid work, in a new way.

The assignment of the study was to find out how hybrid work should be lead in a changed world. The aim of the study was to understand and describe the hybrid work management experiences, expectations and needs of both experts and their supervisors of a large international ICT organization. In addition, the aim of the study was to offer new perspectives on a topic on which there was a little published research or non-fiction available at the time of its creation. In addition, the topic was also very relevant for other companies that do expert work, so one of the objectives of the study was to provide more information and ways to develop hybrid work management in other organizations as well.

The study was carried out as a qualitative study using observation and interviewing as research methods. Both observations and interviews were conducted during February and March 2022. The observations focused on observing joint events of the expert teams. Eight supervisors and nine experts participated in the interviews for the study. Research data was analyzed using data-driven content analysis.

A comprehensive framework was formed from the research results, in which it was possible to identify the most important issues for leading hybrid work. For example, the results showed that both experts and supervisors expected from each other to be more active in raising work-related issues and possible challenges. In addition, a new model for leading hybrid work was formed as a synthesis of the research results and the knowledge base. This model allows the target organization and other large organizations to develop their hybrid work management from the current state onwards.

Keywords/tags (subjects)

Management, leadership, hybrid work, remote work, onsite work, remote leadership, hybrid leadership

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tietoperusta	5
2.1	Johtamisen määrittelyä	6
2.2	Etätyö ja sen johtaminen	9
2.2.1	Perehdyttäminen yleisesti ja etätyössä	11
2.2.2	Vuorovaikutustilanteet ja niihin liittyvät haasteet etätyössä	13
2.2.3	Luottamus ja sen merkitys etätyössä	14
2.3	Lähityön johtaminen	16
2.3.1	Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja sen merkitys johtamisessa.....	17
2.3.2	Yhteenkuuluvuus ja sen merkitys lähityössä	18
2.4	Hybridityö ja sen johtaminen	19
2.4.1	Hybridityön johtaminen vaatii uudenlaista johtamisosaamista.....	20
2.4.2	Erilaisuus ja sen merkitys hybridityön johtamisessa	22
2.5	Viitekehys tietoperustasta	23
3	Tutkimuksen toteuttaminen	24
3.1	Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset	24
3.2	Tutkimussuuntaus ja menetelmävalinnat.....	26
3.3	Tutkimuksen otanta ja tutkimusaineiston kuvaus	28
3.4	Aineiston analyysi.....	31
4	Tulokset.....	34
4.1	Hybridityön johtaminen esihenkilöiden näkökulmasta	34
4.1.1	Taustatietoa esihenkilöiden haastatteluista ja havainnoinneista	35
4.1.2	Esihenkilöiden kokemuksia etätyön johtamisesta	37
4.1.3	Esihenkilöiden mielestä toimivat ja toimimattomat asiat etätyön johtamisessa .	38
4.1.4	Esihenkilöiden ajatukset oman etätyön johtamisen kehittämiseksi	39
4.1.5	Esihenkilöiden odotukset tiimiläisille etätyön liittyen	40
4.1.6	Esihenkilöiden kokemukset lähityön johtamisesta	41
4.1.7	Esihenkilöiden toivomukset tiimiläisille lähityön johtamistilanteisiin	42
4.1.8	Esihenkilöiden kokemukset hybridityön johtamisesta	42
4.1.9	Esihenkilöille tärkeät asiat hybridityön johtamisessa	43
4.1.10	Esihenkilöiden seuraavat kehitystoimenpiteet hybridityön johtamisen kehittämiseksi	44
4.2	Hybridityön johtaminen asiantuntijoiden näkökulmasta	44
4.2.1	Taustatietoa asiantuntijoiden haastatteluista ja havainnoinneista	45

4.2.2	Asiantuntijoiden kokemukset etätyön johtamisesta.....	45
4.2.3	Asiantuntijoiden mielestä toimivat ja toimimattomat asiat etätyön johtamisessa.....	47
4.2.4	Asiantuntijoiden odotukset esihenkilöille etätyön johtamiseen liittyen	48
4.2.5	Asiantuntijoiden kokemukset lähityön johtamisesta	49
4.2.6	Asiantuntijoiden toivomukset esihenkilöille lähityön johtamiseen liittyen	51
4.2.7	Asiantuntijoiden kokemukset hybridityön johtamisesta.....	51
4.2.8	Asiantuntijoiden odotukset hybridityön johtamiseen liittyen	52
5	Pohdinta.....	53
5.1	Tutkimustulosten ja teorian suhde toisiinsa	53
5.1.1	Tutkittavien kokemukset hybridityöstä ja sen johtamisesta.....	56
5.1.2	Tutkittavien mielestä toimivat asiat hybridityön johtamisessa	58
5.1.3	Tutkittavien mielestä toimimattomat asiat hybridityön johtamisessa	59
5.1.4	Tutkittavien odotukset toisilleen hybridityön johtamiseen liittyen.....	61
5.1.5	Esihenkilöiden tärkeimmät omat kehityskohteet hybridityön johtamisessa.....	64
5.2	Malli hybridityön johtamiseen	65
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	68
5.3.1	Tutkimuksen luotettavuus	68
5.3.2	Tutkimuksen eettisyys	71
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	72
	Lähteet	74
	Liitteet	78
	Liite 1. Havainnoinnin runko	78
	Liite 2. Asiantuntijoiden alustava haastattelurunko	79
	Liite 3. Esihenkilöiden alustava haastattelurunko	81
	Liite 4. Koko sivun viitekehys hybridityön johtamisen tutkimustuloksista	83
	Kuviot	
	Kuvio 1. Viitekehys opinnäytetyössä käytetystä tietoperustasta.	24
	Kuvio 2. Esimerkki alkuperäisistä ja pelkistetyistä ilmaisuista.....	33
	Kuvio 3. Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen ala-, ylä- ja pääkategorioista.	33
	Kuvio 4. Analyysin avulla tunnistetut kategoriat esihenkilöiden tuloksista (jatkuu).....	35
	Kuvio 5. Analyysin avulla tunnistetut kategoriat asiantuntijoiden tuloksista.	45
	Kuvio 6. Viitekehys opinnäytetyössä käytetystä tietoperustasta.	55
	Kuvio 7. Tutkittavien kokemukset hybridityöstä ja sen johtamisesta.	56
	Kuvio 8. Tutkittavien mielestä toimivat asiat hybridityön johtamisessa.....	58

Kuvio 9. Tutkittavien mielestä toimimattomat asiat hybridityön johtamisessa.....	59
Kuvio 10. Tutkittavien odotukset toisilleen hybridityön johtamiseen liittyen.	61
Kuvio 11. Esihenkilöiden mielestä tärkeimmät kehityskohteet hybridityön johtamisessa.....	64
Kuvio 12. Hybridityön johtamisen malli.....	66

1 Johdanto

Vuoden 2020 keväällä alkanut koronapandemia pakotti monet yritykset muuttamaan työskentelytapojaan ennennäkemättömällä tavalla. Moni aiemmin toimistolla työskennellyt työntekijä siirtyi nopealla aikataululla etätöihin ja jatkoi kotitoimistolla työskentelyä aina kevääseen 2022 saakka. (Lappi 2022, 59.) Tämän vuoksi monen yrityksen johto pohtii parhaillaan, kuinka voimme siirtyä työskentelytavoissa yli kaksi vuotta kestäneen koronapandemian jälkeen ”uuteen normaaliin”. Yksi uuden normaalin keskeistä termeistä on hybridityö, jossa korostuu erityisesti työntekemisen joustavuus. (Miten varmistat uuden normaalin eli hybridityömallin onnistumisen 2021.) Hybridityö voidaan ymmärtää sellaisena työnä, jossa yhdistyy esimerkiksi kotoa käsin tapahtuva etätö ja työnantajan fyysiseltä toimistolta tapahtuva lähityö (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021). Vaikka hybridityö mahdollistaa työn tekemistä uusilla tavoilla, tuo se mukanaan myös uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita yksilöiden ja tiimien johtamiseen (Eklund, Jääskeläinen, Salminen, Lindholm 2021, 14).

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää, miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa. Muuttunut maailma käsitettiin tässä työssä sellaisena ajanhetkenä, jossa kaksi vuotta kestänyt koronakriisi oli muuttanut työskentelytapoja hybridityön, eli lähi- ja etätöiden työskentely-ympäristöissä. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvailla suuren kansainvälisen ICT-alan organisaation asiantuntijoiden sekä heidän esihenkilöidensä kokemuksia, odotuksia ja tarpeita hybridityön johtamiseen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tarjota uusia näkökulmia sellaiseen aiheeseen, josta ei oltu tutkimushetkellä tehty kovinkaan paljon tieteellistä tutkimusta tai kirjoitettu siihen perustuvaa kirjallisuutta. Hybridityön johtaminen tunnistettiin toimeksiantajaorganisaatiolle tärkeäksi ja erittäin ajankohtaiseksi aiheeksi, jonka parempi ymmärtäminen voisi tukea kyseisen organisaation kulttuurin ja johtamisen kehittämistä. Aihe oli lisäksi hyvin ajankohtainen myös muille asiantuntijatyötä tekeville yritykselle, joten tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tarjota lisää tietoa ja keinoja kehittää hybridityön johtamista myös muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Työn aloitusvaiheessa sovittiin, että toimeksiantajan nimi tullaan häivyttämään lopullisesta opinnäytetyön raportista. Tästä syystä tässä raportissa käytettiin tutkimuksen kohteena olleesta yrityksestä termiä ”toimeksiantajayritys”. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen kahdessa suuressa yksikössä,

jossa molemmissa työskenteli tutkimuksen aikana paljon asiantuntijatehtävissä toimivia työntekijöitä ja heidän esihenkilöitään.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin hyödyntäen laadullisia tutkimusmenetelmiä, sillä Vilkan (2021) mukaan kyseiset menetelmät tarjoavat parhaiten vastauksia sellaisiin tutkimusaiheisiin, jotka pohjautuvat ihmisten kokemuksiin ja niihin liittyviin ilmiöihin (Vilka 2021, 17). Varsinainen tutkimusaineisto kerättiin havainnoinnin ja haastatteluiden avulla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009–2012) mukaan kahden aineistohankintamenetelmän, eli aineistotriangulaation voidaan lisätä myös tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 16). Lisäksi opinnäytetyö toteutettiin aineistolähtöisesti, sillä jo tutkimuksen alkuvaiheessa tunnistettiin, että hybridityöstä ja sen johtamisesta oli tutkimushetkellä saatavilla vain vähän tuoretta tutkimustietoa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä tutkimuksessa on kyse siitä, että varsinainen tutkimus ja siihen liittyvä analyysi toteutetaan tutkimusaineisto edellä. Tällöin aikaisempi teorian tieto tai siihen liittyvät ennakkokäsitykset eivät merkittävästi ohjaa tutkimuksen suunnittelua tai sen toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Tässä työssä esitelty tietoperusta ja siellä esitellyt aiheet valittiin tutkimustulosten keräämisen ja analysoinnin jälkeen. Näin tietoperusta pystyi tarjoamaan mahdollisimman monipuolisen katsauksen juuri tutkimuksessa esille nousseisiin aiheisiin.

Tässä opinnäytetyössä kerättyjen tutkimustulosten pohjalta muodostettiin kattava kokonaiskuva hybridityön johtamisesta. Lisäksi näiden tulosten ja työssä esitellyn tietoperustan synteessinä muodostettiin opinnäytetyön lopussa esitelty hybridityön johtamisen malli. Tämä opinnäytetyö on osa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja siinä syvennyttään erityisesti organisaatioiden johtamiseen.

2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön teoria- ja tietoperusta koostuu useasta erilaisesta pääkäsitteestä. Näiksi pääkäsitteiksi tunnistettiin seuraavat aiheet: johtaminen yleisesti, etätyö, lähityö, hybridityö sekä niiden johtaminen. Hybridityön johtamista käsiteltiin tässä opinnäytetyössä erityisesti lähijohtami-

sen ja etätöiden johtamisen käsitteiden kautta. Koska tämä opinnäytetyö toteutettiin aineistolähtöisesti, valittiin tietoperustan pää- ja alilukujen teemat kerätyn tutkimusaineiston ja sieltä tunnistettujen aiheiden pohjalta. Tällä tavoin voitiin myös varmistaa, että opinnäytetyöhön koostettu tietoperusta voisi parhaalla mahdollisella tavalla tarjota olennaista ja ajantasaista tietoa tutkimuksessa kerättyä aineistoa vasten. Tietoperustassa hyödynnettiin lisäksi mahdollisimman paljon tuoretta tutkimustietoa sekä johtamiseen painottuvaa tietokirjallisuutta.

Tietoperustan tiedonhakuun hyödynnettiin erityisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjaston (janet.finna.fi), Itä-Suomen yliopiston (primo.uef.fi) ja Vaara-kirjastojen sähköisiä (vaara.finna.fi) hakupalveluita. Erilaisten tutkimusten hakuun käytettiin eniten Jyväskylän ammattikorkeakoulun sähköistä kansainvälisten artikkelien hakupalvelua. Lisäksi hyödynnettiin edellä mainittujen hakupalveluiden kautta toimivia sähköisiä kirjahyllyjä, esimerkiksi Alma Talent Prota.

2.1 Johtamisen määrittelyä

Johtaminen voidaan määritellä Silvan (2016) mukaan sellaiseksi vuorovaikutukseen pohjautuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jonka tavoitteena on saavuttaa annetut tavoitteet. Jotta johtaminen olisi käytännössä mahdollista, tulee johdettavien ensiksi hyväksyä johtotehtävään nimetty henkilö heidän johtajakseen. Lisäksi johtaminen ja siihen liittyvä vaikuttamisprosessi tapahtuu tietyssä määrittelyssä kontekstissa, esimerkiksi työnantajayrityksessä. (Silva 2016, 4.) Viitala ja Jylhä (2019) täydentävät, että johtaminen pyrkii johtamistoiminnan avulla antamaan vastauksen kysymykseen: mitä pitää tehdä, jotta haluttu päämäärä voidaan saavuttaa (Viitala & Jylhä 2019, 11).

Toisaalta johtaminen voidaan määritellä Buchananin ja Huczynskin (2017) mukaan kolmen näkökulman kautta. Ensimmäinen näkökulma määrittelee johtamisen ihmisten väliseksi prosessiksi, jossa yksittäinen henkilö pyrkii vaikuttamaan muiden käyttäytymiseen. Toinen näkökulma puolestaan määrittelee, että johtaminen ja siihen liittyvä vaikuttaminen tapahtuu sellaisessa sosiaalisessa kontekstissa, jossa ryhmän muut jäsenet ovat johdettavia tai seuraajia. Kolmas näkökulma määrittelee johtajuuden lisäksi tähtäävän erityisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Erilaisia johtamisteorioita ja -määritelmiä on luotu vuosien varrella useita, mutta suurin osa niistä perustuu edellä mainittuihin kolmeen näkökulmaan. (Buchanan & Huczynski 2017, 598.) Johtamista itsessään on

kuitenkin mahdotonta määritellä pelkästään yhden mallin avulla. Erilaisten johtamisteorioiden tärkeimpänä antina voidaan pitää sitä, että ne tarjoavat esihenkilöille ja johtajille keinon tarkastella omaa johtamistapaansa jotain määriteltyä viitekehystä vasten. Tämä tarkastelu tarjoaa puolestaan esihenkilölle keinon kehittää johtamiskyvykkyyttä eteenpäin. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 155.)

Soon, Leen, Bayerlein ja Kolbin (2018) tekemän tutkimuksen mukaan johtamisvastuu voi jakautua myös yksilön sijasta yhdelle tai usealle ryhmän jäsenelle. Tällaisen johtamistoiminnan määrittelyssä käytetään termiä jaettu johtajuus (eng. shared leadership). Jaetussa johtajuudessa ryhmän muut jäsenet ottavat vastuuta ja pyrkivät erilaisin vuorovaikutuksen keinoin vaikuttamaan ryhmän muihin jäseniin. Näillä vaikuttamis- ja johtamistoimilla on puolestaan vaikutusta koko ryhmän toimintaan ja sen saavutuksiin. Samassa tutkimuksessa selvisi, että jaettu johtajuus mahdollistaa erityisesti ryhmän sisäisen koordinaation, sitoutumisen tavoitteisiin ja tehokkaan tiedon jakamisen. Lisäksi tutkimus toi esille, että jaettu johtajuus ei yksinään ennustanut ryhmän tehokkuutta, vaan ryhmän tuli panostaa sellaisen ilmapiirin luomiseen, jossa yksilöt kykenivät oppimaan toisiltaan ja samalla luomaan yhtenäistä toimintatapaa. (Soo, Lee, Bayerlein & Kolb 2018, 152 & 162.)

Virolaisen (2017) mukaan muiden ihmisten johtamisen lisäksi esihenkilön on tärkeä osata johtaa myös itseään. Käytännössä se tarkoittaa johtajan oman tietoisuuden kasvamista omasta toiminnasta ja erityisesti siitä, miten esihenkilön toiminta vaikuttaa johdettaviin. Tietoisuuteen liittyy vahvasti myös esihenkilön tunteet ja ajatusmallit sekä se, miten ne osaltaan vaikuttavat johtamistoimintaan. Erilaiset palautemekanismit, kuten johtamisen arviointikyselyt, voivat osaltaan auttaa esihenkilöä ymmärtämään paremmin hänen omaa toimintaansa johdettavien kokemusmaailman kautta. Jotta esihenkilö voi aidosti kehittyä itsensä johtamisessa, ei siihen kuitenkaan riitä pelkästään se, että hän keskittyy kasvattamaan omaan toimintaansa liittyvää tietoisuutta. Esihenkilön tulee kyetä tarkastelemaan ajattelumallien lisäksi myös hänen omia arvojaan ja uskomuksiaan, jotka ovat usein tunnistettavissa näkyvän johtamistoiminnan ja käyttäytymisen taustalta. Tähän työhön esihenkilö voi hakea myös apua esimerkiksi erilliseltä johdon valmentajalta. (Virolainen 2017, 17–18.) Myös Sydänmaanlakka (2012) korostaa itsensä johtamisen tärkeyttä johtamistyön perustana. Hänen mukaansa muiden johtaminen mahdollistuu aidosti vasta sen jälkeen, kun esihenkilö on oppinut ensin johtamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2012, 110.)

Organisaatiossa tapahtuvaa johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi autoritaarisen tai demokraattisen johtamismallin avulla. Autoritaarisessa mallissa oletetaan, että jollain henkilöllä olisi luontaisesti tai persoonallisuuden kautta muita parempi kyvykkyys ratkaista organisaation ja henkilöstön ongelmia. Tällainen johtamismalli voi näyttäytyä esimerkiksi sellaisessa ympäristössä, jossa johtajaksi valittu henkilö on oman ryhmänsä osaavin asiantuntija. Demokraattisessa mallissa pyritään puolestaan ottamaan henkilöstöä mukaan päätöksentekoon ja organisaation kehittämiseen. Mallia voidaan kutsua myös osallistavaksi johtamiseksi. Yksi viimeisimmistä johtamisen malleista on nimeltään kompleksisuusjohtajuuden teoria. Kyseisessä mallissa pyritään välttelemään kaikkea sellaista johtamisajattelua, joka pohjautuu johtajakeskeiseen toimintaan. Sen sijaan johtajuus nähdään koko organisaatiota koskevana systeemisena ilmiönä, jossa johtajan rooli on ennemminkin mahdollistaa yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta eri tahojen välillä. Tämän toiminnan avulla henkilöstö pyrkii yhdessä löytämään ratkaisuja erilaisiin organisaatiossa esiintyviin kompleksisiin ongelmiin. Missään organisaatiossa ei kuitenkaan sovelleta yleensä vain yhtä mallia, vaan niiden käyttötarvetta määrittää erityisesti tilannekohtaisuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Vartiainen 2022, 13–17.)

Johtamismallien lisäksi johtamista voidaan tarkastella myös erilaisten johtamistyylien kautta. Yksi tällainen johtamistyyli on voimaannuttava johtajuus (eng. empowering leadership). Kyseisessä johtamistyyliä on kyse tarkoituksellisesta vuorovaikutusprosessista, joka vaatii tapahtuakseen kunnioitusta, kriittistä reflektiota, välittämistä ja koko ryhmän yhteistä osallistumista. Voimaannuttavan johtamisen tavoitteena on vahvistaa yksilöiden ja tiimin uskomuksia heidän kyvykkyyteensä liittyen, jotta he voisivat kasvaa kohti täyttä potentiaaliaan. Käytännössä tällainen johtaminen vaatii tapahtuakseen sellaisten ympäristöjen luomista ja fasilitointia, jossa ihmiset voivat kehittää heidän omia itsensä johtamisen taitojaan. Nämä taidot avaavat puolestaan heille pääsyn heidän kokonaisvaltaisempiin resursseihinsa ja kyvykkyksiinsä. (Praszkier 2018, 89, 92–93.)

Toinen, ehkä myös tunnetumpi johtamistyyli on ”käske ja kontrolloi” (tekijän suomennus, eng. command-and-control leadership), jossa johtaminen keskittyy erityisesti työntekijöiden työn valvontaan ja sen jopa pikkutarkkaan kontrollointiin. Tätä johtamistyyliä toteuttavat esihenkilöt haluavat usein nähdä myös omin silmin, mitä työntekijät konkreettisesti tekevät. Vaikka kyseiselle johtamistyyliä on tunnustettu oma paikkansa esimerkiksi akuuttien kriisitilanteiden johtamisessa, ei se sovellu käytettäväksi sellaisissa johtamisympäristöissä, joissa korostuu erityisesti ihmisten

omatoimisuuden ja henkilökohtaisen työmotivaation merkitys. Tällainen johtamisympäristö voidaan yhdistää etenkin etätyöhön ja sen johtamiseen. (Pullan 2022, 30–31.)

2.2 Etätyö ja sen johtaminen

Etätyö voidaan nähdä sellaisena työnä, jossa työntekijä työskentelee tietotekniikkaa hyödyntäen jossain muualla, kuin työnantajan tarjoamassa työskentelytilassa. Tällainen jokin muu työskentelytila voi olla esimerkiksi työntekijän oma koti. Etätyötä voidaan tehdä satunnaisesti (esim. kerran viikossa), säännöllisesti (esim. viikoittain tietyt viikonpäivät) tai jatkuvasti. (Vilkman 2016, 13.) Etätyöllä ei kuitenkaan tarkoiteta kotona tapahtuvaa itsensä työllistämistä tai ns. freelance-työskentelyä, joka lähtökohtaisesti tehtäisiin muutenkin työntekijän kotoa käsin (Kuisma & Sauri 2021, 26).

Vilkmanin (2016) mukaan tilanteessa, jossa esihenkilö johtaa etätyötä, tapahtuu hänen ja työntekijänsä välinen vuorovaikutus lähtökohtaisesti tietotekniikan ja erilaisten etäyhteyksien välityksellä. Tällöin kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset esihenkilön ja työntekijän välillä voivat toteutua harvemmin, mahdollisesti vain muutamia kertoja vuodessa. Etäjohtaminen edellyttää esihenkilöltä erityisesti ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja sekä halukkuutta käyttää ja hyödyntää erilaisia etätyötä tukevia teknologioita. Perinteiset lähijohtamisen keinot eivät välttämättä toimi suoraan sellaisenaan etäjohtamisessa, vaan esihenkilön tulee aktiivisesti kokeilla ja oppia uusia etätyötä tukevia toimintamalleja ja käytäntöjä. (Vilkman 2016, 15.) Chamakiotisin, Pantelin ja Davisonin (2021) tekemä tutkimus vahvistaa, ettei esihenkilöiden kannata pyrkiä siirtämään vanhoja johtamiskäytäntöjä sellaisenaan etäympäristöön. Esimerkiksi aiemmin kasvotusten järjestetty kahden tunnin palaveri koettiin tutkimukseen osallistuneiden toimesta uuvuttavana etäympäristössä. (Chamakiotis, Panteli & Davison 2021, 8.)

Etätyön hyötynä voidaan nähdä Laaksosen (2022) mukaan erityisesti työhön liittyvän matkustamisajan väheneminen tai poistuminen, tiedon entistä nopeampi jakaminen sekä helppous kokoontua tarvittaessa yhteen. Parhaimmillaan etätyö voi tehostaa työskentelyä, parantaa tuottavuutta ja poistaa jopa päällekkäistä työtä. Hyvin toimiva etätyö vaatii kuitenkin onnistuakseen toimivaa yhteistyötä, hyvää luottamuksen tasoa sekä valmiutta toimia itseohjautuvasti. (Laaksonen 2022, 75.) Lisäksi Kuisma ja Sauri (2021) tuovat esiin etätyön hyötyjä myös työntekijän kannalta. Näitä ovat

esimerkiksi työrauhan lisääntyminen ja mahdollisuus keskittyä työhön paremmin, joustavampi asuinpaikan valintamahdollisuus sekä työn ja vapaa-ajan parempi yhteensovittaminen. Heidän mukaansa myös työnantaja voi hyötyä etätyön tekemisestä mm. toimitilojen kustannussäästöjen, työpaikan houkuttelevuuden, työnantajan ympäristövastuusta huolehtimisen ja jopa työurien pitene-
misen muodossa. (Kuisma & Sauri 2021, 34.)

Etätyön haasteena Kuisma ja Sauri (2021) tuovat esille mahdollisen työajan venymisen, hankaluu-
det työstä irtautumiseen ja siitä johtuvaan kuormittumiseen, kokemukset yksinäisyyteen ja eris-
täytyneisyyteen liittyen sekä mahdolliset etäjohtamista koskevat haasteet (Kuisma & Sauri 2021,
34). Pullanin (2022) mukaan yhtenä etäjohtamisen haasteena voidaan pitää sitä, että esihenkilö ei
konkreettisesti näe, mitä hänen työntekijänsä tekevät oikeasti työaikana. Toisena etäjohtamisen
haasteena voidaan nähdä etäympäristössä olevat häiriötekijät ja keskeytykset (esim. sosiaalinen
media, sähköpostit, muut työt, etäympäristössä tapahtuvat asiat), jotka voivat viedä työntekijöi-
den huomion toisaalle. Erityisesti esihenkilöistä, jotka ovat tottuneet johtamaan käskyttämisen ja
kontrolloinnin kautta, voi etäjohtamisen toimintaympäristössä toimiminen tuntua heistä vaikealta.
Etäjohtamisessa onnistumiseksi esihenkilön tulisi tukea enemmän työntekijöiden omaa motivaat-
iota ja mahdollisuutta vaikuttaa myös itse työhön liittyviin asioihin. Toisaalta esihenkilön olisi tär-
keä auttaa työntekijöitään onnistumaan työssään, eli käytännössä joko poistaa tai auttaa poista-
maan onnistumisen edessä olevia esteitä. (Pullan 2022, 38.) Lisäksi etätyö voi Viitalan ja Jylhän
(2019) mukaan aiheuttaa työntekijöille kokemuksen työyhteisöön liittyvän sosiaalisen yhteyden
heikkenemisestä. Henkilökohtaisesti tapahtuvalla vuorovaikutuksella on heidän mukaansa merkit-
tävän tärkeä rooli erityisesti oppimisen ja työviihtyvyyden näkökulmasta. (Viitala & Jylhä 2019,
159.)

Chamakiotis ja kumppanien (2021) tekemän tutkimuksen mukaan etätyön johtamisessa voi
esiintyä haasteita myös työntekijöiden sitoutumiseen ja luottamuksen liittyen. Tästä syystä etäjoht-
tamista harjoittavan esihenkilön tulisi panostaa luottamuksen kulttuurin rakentamiseen ja työntek-
ijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen. Lisäksi tutkimustulokset korostavat työntek-
ijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä etäjohtamisen kontekstissa. Mikäli esihenkilö ei
kiinnitä riittävästi huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja resurssien riittävyyteen, voi se pahim-
millaan aiheuttaa stressiä, johtaa uupumiseen ja pahimmillaan työntekijän loppuun palamiseen.
(Chamakiotis ym. 2021, 8.)

Jos iso osa yrityksen työntekijöistä siirtyy toimistolta etätöihin, on tällä vaikutusta myös toimistotilojen käyttötarpeeseen. Yksi ratkaisu työnantajalle voi olla siirtyminen ns. monitilatoimistoihin, joissa työntekijöillä ei ole enää toimistolla työskennellessään käytettävissä omaa työpistettä. Työntekijä saa valita itselleen sopivan pöydän tai työskentelypisteen ja käyttää sitä kyseisen työpäivän ajan. Jos työntekijöillä on ollut aiemmin käytössään omat nimetyt työpisteet, voi tällainen muutos herättää heissä erilaisia tunteita, jopa suoranaista vastustusta. Yrityksen kannattaa kuitenkin aktiivisesti arvioida työskentelytilojen käyttötarvetta, sillä kustannussyistä toimistotiloja ei ole järkevää pitää tyhjiään. Yritys voi lisäksi harkita siirtymistä lyhempikestoisten ja pienempien vuokratilojen tai ns. toimistohotellien käyttäjäksi. Toimistohotellissa työnantaja voi vuokrata esimerkiksi yksittäisen pöytäpaikan kyseisen paikkakunnan työntekijälle. (Vilkman 2016, 188–189.)

Koska moni yritys on siirtynyt tai on viimeistään koronapandemia takia joutunut siirtymään etätööhön ensisijaisena työtapana, on osana tätä muutosta jouduttu viemään myös erinäisiä työntekijään liittyviä prosesseja virtuaaliseen muotoon. Yhtenä tällaisena prosessina voidaan pitää uuden työntekijän perehdyttämistä etävälineiden avulla. (Carlos & Muralles 2022, 33.)

2.2.1 Perehdyttäminen yleisesti ja etätyössä

Perehdyttäminen työhön voidaan ymmärtää yrityksessä määriteltyinä käytänteinä, joiden avulla työntekijä oppii tekemään työtään ja pääsee samalla sopeutumaan uuteen työyhteisöönsä. Perehdytys ei ole parhaimmillaan pelkästään työntekijän henkilökohtaisten taitojen ja yrityksen toimintatapojen omaksumista, vaan myös perehdyttävä yritys voi oppia kehittämään toimintatapojaan uuden työntekijän mukanaan tuodun osaamisen avulla. Perehdyttäminen voidaan nähdä myös johtamisen välineenä, jonka avulla organisaatiota ja sen työntekijöitä voidaan johtaa kohti yrityksen määrittelemää strategiaa ja siihen liittyviä tavoitteita. (Eklund 2018, 25–27.)

Perehdyttämisen päävastuu on yleensä joko työntekijän esihenkilöllä tai yrityksen henkilöstöasiantuntijalla (Joki 2018, 114). Vaikka päävastuu onkin usein edellä mainituilla henkilöillä, voidaan perehdytysprosessiin ottaa mukaan myös muita työntekijöitä esimerkiksi omasta tiimistä. Useampi perehdyttäjä onkin usein jopa suositeltavaa, jotta perehdytettävä työntekijä pääsee tutustumaan samalla myös muihin uusiin työkavereihin. (Eklund 2018, 140–141.) Perehdyttämiseen kannattaa valita sellaisia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä vähintään muutaman vuoden

ajan ja ovat itse innostuneita kyseiseen tehtävään (Joki 2018, 115). Jotta useammalle henkilölle jaettu perehdytys sujuisi mahdollisimman hyvin, on vastuujaosta ja aikataulusta sovittava yhdessä etukäteen (Eklund 2018, 141).

Eklundin (2018) mukaan onnistuneella perehdytyksellä on havaittu olevan merkittäviä vaikutuksia siihen, miten uusi työntekijä sitoutuu yritykseen. Erityisesti työsuhteen alussa systemaattisesti toteutettu perehdytys voi parantaa sitoutumista sekä ennustaa työsuhteen jatkuvuutta vielä usean vuoden jälkeen. (Eklund 2018, 33–34.) Cesáron ja Chambelin (2019) tekemä tutkimus vahvistaa, että sellaiset työntekijät, jotka kokevat perehdytyksen jälkeen olleensa tervetulleita ja saaneet mahdollisuuden integroitua osaksi työyhteisöä, sitoutuvat todennäköisemmin työnantajayritykseen. Tutkimuksen mukaan onnistunut perehdytys ennakoi myös parempaa työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutussuhdetta, tiiviimpää sidettä ja luottamusta kollegoiden kanssa sekä nopeampaa yrityksen kulttuurin omaksumista. (Cesário & Chambel 2019, 1473.)

Työntekijä on usein myös työsuhteen alkuvaiheessa täynnä innostusta, positiivista energiaa ja kehittämispotentiaalia. Nämä asiat voidaan kuitenkin menettää epäonnistuneesta perehdytyksestä johtuen. (Rossi 2020, 266). Heikko perehdytys voi lisäksi johtaa työntekijän alati heikkenevän sitoutumiseen, tuottavuuden laskuun ja pahimmillaan siihen, että työntekijä joko itse irtisanoutuu tai että hänet joudutaan irtisanomaan yrityksestä. Työntekijän oman irtisanoutumisen taustalla on usein kokemus siitä, ettei hän pärjää tai viihdy työssään heikosta perehdytyksestä johtuen. (Eklund 2018, 33–34.). Epäonnistunut perehdytys ja siitä johtuva irtisanominen tai irtisanoutuminen maksaa yritykselle menetetyn ajan ja työntekijän lisäksi myös rahaa (Rossi 2020, 266).

Goodermoten (2020) tekemän tutkimuksen mukaan etätyössä tapahtuva perehdytys on tärkeä suunnitella hyvin etukäteen. Erityisesti uuden asioiden oppiminen tulisi pilkkoa sopivan kokoisiksi palasiksi, aikatauluttaa ja tuoda esiin opittavien asioiden suurempaa merkitystä ja tarkoitusta. Tällä voidaan ennaltaehkäistä tilanteita, joissa uusi työntekijä kokisi informaatiomäärän kerralla liian suureksi. Suurempi kuva auttaa puolestaan työntekijää käsittämään paremmin, mihin uusi tieto liittyy yrityksen kokonaiskuvassa. Lisäksi tutkimustulokset suosittavat olemassa olevien työntekijöiden hyödyntämistä etänä järjestettyihin lyhyisiin perehdytystilaisuuksiin. Niiden avulla voidaan parantaa tietotaidon kasvamisen lisäksi myös tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Goodermote 2020, 400.)

Lisäksi Carlosin ja Murallesin (2022) tekemän tutkimuksen mukaan etäperehdyttämisessä kannattaa kannustaa uusia työntekijöitä refleктоimaan uutta osaamista säännöllisesti, rohkaista heitä hakeamaan palautetta kollegoilta ja sidosryhmiltä sekä aikatauluttaa heille riittävästi sellaisia tilaisuuksia, joiden aikatauluissa on väljyyttä myös yhteiselle pohdiskelulle ja vapaalle keskustelulle. Lisäksi on tärkeä tiedostaa, että sellaisina ajankohtina, joihin liittyy paljon epävarmuutta esimerkiksi koronakriisin muodossa, voi hyvien ja toimivien vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteiden rakentaminen olla normaalia haastavampaa. (Carlos & Muralles 2022, 39.)

2.2.2 Vuorovaikutustilanteet ja niihin liittyvät haasteet etätyössä

Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020) mukaan moni esihenkilö voi kokea vaikealta tuntuvien asioiden esille nostamisen hankalaksi etätyössä. Ikävien asioiden lisäksi myös syvällisemmät tai henkilökohtaisemmat keskustelut voivat tuntua vaikeammalta virtuaalivälineiden kautta kuin että keskustelua käytäisiin kasvotusten. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 54.) Toisaalta Eklundin, Jääskeläisen, Salmisen ja Lindholmin (2021) mukaan etätyö ja siihen liittyvät vuorovaikutustavat voivat osaltaan lisätä työntekijöiden ja myös esihenkilön välisiä väärinymmärryksiä päivittäisessä yhteistyössä. Väärinymmärrykset johtuvat usein ihmisten tekemistä tulkinnoista, joiden vuoksi kommunikation alkuperäinen tarkoitus ja merkitys voivat muuttua etävälineiden välityksellä helpommin toisenlaiseksi. Tulkinnat ja niihin liittyvät väärinymmärrykset heikentävät yleensä koko tiimin sitoutumista ja yleistä ilmapiiriä. Pitkittyessään vuorovaikutukseen liittyvät haasteet voivat heikentää myös tiimin tuloksellisuutta. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 61.) Laaksonen tuo lisäksi esille, että suurin väärinymmärryksen riski liittyy erityisesti sellaisiin etätyössä käytössä oleviin työkaluihin, jossa viestintä tapahtuu yksinomaan kirjoittamisen avulla (esim. chat-pohjaiset sovellukset). Kun mahdollisuus nähdä vastapuolen kehonkieltä puuttuu kokonaan, voi viestin lukija tulkita saamaansa viestiä alkuperäistä tarkoitusta negatiivisemmalla tavalla. Tätä voidaan ennaltaehkäistä lisäämällä kirjoitettuun viestintään tunnetiloja kuvaavia ilmaisuja esimerkiksi hyödyntämällä sovelluksesta löytyviä hymiöitä tai kuvia. (Laaksonen 2022, 82.)

Kuten edeltä käy ilmi, erilaiset tunteet ovat läsnä myös etätyössä. Vaikka etänä järjestetyssä tilaisuudessa hyödynnettäisiin videoneuvottelua, jää vuorovaikutus Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän mukaan (2020) silti rajoittuneeksi kokonaisvaltaisen kehonkielen havainnoinnin osalta. Ylävartalon kohdistettu videokuva jättää yleensä ulkopuolelle käsien, jalkojen tai muiden videokuvasta

ulosjäävien kehonosien elekielen. Myös aito katsekontakti puuttuu ja sen vuoksi kollegan tunnetilasta saa huomattavasti vähemmän informaatiota verrattuna siihen, että kohtaaminen tapahtuisi kasvotusten. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 83.) Paakkanen (2022) tuo esille, että muiden ihmisten tunnetilojen tulkinta on vaikeaa myös sellaisissa videoneuvottelutilanteissa, joissa osa tiimistä ei käytä webkameraa tai he pitävät mikrofonin mykistettynä koko tilaisuuden ajan. Tällainen toiminta saattaa saada muut osallistujat pohtimaan ja epäilemään kyseisen toiminnan taustasyitä. Samasta syystä muut aiemmin aktiiviset osallistujat voivat alkaa vähentää omaa vuorovaikutustaan tai tuomaan varovaisemmin esille omia tunteitaan muulle ryhmälle. (Paakkanen 2022, 203.) Olipa kyse yksilöstä tai tiimistä, on erilaisten tunteiden kohtaaminen ja niiden salliminen edellytys työntekijöiden kasvulle. Sen lisäksi, että esihenkilö osaa ottaa työntekijöidensä tunteet huomioon, on hänen Ristikankaan, Lönnrothin, Ristikankaan ja Ristikankaan (2021) mukaan tärkeä opetella hyväksymään myös itsessä heräävät tunteet erilaisissa johtamistilanteissa. Jos työyhteisössä herääviä tunteita ei kohdata tai käsitellä, alkavat ne usein näkyä yksilöiden ja tiimien välisinä vuorovaikutushaasteina. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 258.)

Etätyössä toimiva vuorovaikutus vaatiikin tiimiltä ja esihenkilöltä aktiivista otetta väärinkäsitysten käsittelyyn ja niiden ennaltaehkäisyyn sekä tahtoa ymmärtää ja kehittää koko tiimin etävuorovaikutuksen toimintatapoja (Eklund ym. 2021, 61). Etätyössä tunnistettua tunnetiedon vajetta voidaan puolestaan korvata lisäämällä puheen määrää ja esittämällä ymmärrystä lisääviä kysymyksiä. Hyvänä perussääntönä voidaan pitää, että etätyössä vuorovaikutusta kannattaa pyrkiä pitämään yllä enemmän, kuin mihin on lähityössä totuttu. (Paakkanen 2022, 205.) Etäjohtamista harjoittavan esihenkilön tulisikin olla yhteydessä johdettaviinsa ja koko tiimiin mahdollisimman usein, tarvittaessa jopa päivittäin. Tämän jatkuvan viestinnän tavoitteena on parantaa tiimin sisäisiä suhteita sekä vahvistaa yhteishenkeä ja luottamusta. (Laaksonen 2022, 81.)

2.2.3 Luottamus ja sen merkitys etätyössä

Luottamus voidaan määritellä ihmisten välisenä tai ihmisten ja jonkin tahon (esimerkiksi työnantajayrityksen) välisenä kokemuksena siitä, että muut osapuolet haluavat heille hyvää ja olla heille avuksi. Lisäksi luottamuksen määritelmään liittyy kokemus siitä, että muut osapuolet eivät halua käyttää hyväkseen esimerkiksi tiedossa olevaa yksilöön liittyvää heikkoutta. Luottamukseen ja sen

rakentamiseen vaikuttaa ihmisten ja mukana olevien tahojen arvomaailma sekä heidän asenteensa. Jos näissä asioissa on selkeää eroavaisuutta, on luottamuksen rakentaminen mahdollista, mutta vaikeaa. Tällöin erityisesti halu ymmärtää muita tahoja korostuu luottamuksen rakentamisen perusedellytyksenä. (Pentikäinen 2014, 16–17.)

Vilkmanin (2016, 26) mukaan luottamus voi olla yksi iso haaste etätyössä ja sen johtamisessa. Sekä Pullan (2021, 38) että Vilkman (2016, 27) tuovat molemmat ilmi, että osa esihenkilöistä saattavat edelleen miettiä, tekevätkö työntekijät oikeasti kotona töitä vai meneekö työaika johonkin muuhun. Ajatus on Vilkmanin (2016, 27) mielestä paradoksaalinen, sillä esihenkilöllä ei välttämättä olisi aikaa tai mahdollisuutta seurata työntekijän työskentelyä yhtään enempää tilanteessa, jossa molemmat työskentelisivät toimistolta käsin. Esihenkilöiden olisikin tärkeä oivaltaa, että kun työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä etätyönsä hyvin ja heihin päätetään luottaa, harva työntekijä käyttää lopulta luottamusta väärin. Pullanin (2022, 71) mukaan luottamus on myös jotain, mikä voidaan menettää nopeasti. Kyseisen asian huomaaminen ja havainnointi voi olla huomattavasti vaikeampaa etätyössä, jossa luottamusta vahvasti viestivä kehonkieli on puutteellista tai se puuttuu kokonaan. Myös pelkästä äänestä tai virtuaalilaisuuden hiljaisuudesta voi olla hankala päätellä missä luottamuksen osalta oikeasti mennään. (Pullan 2022, 71.)

Luottamuksen kokemus on Laaksosen (2022) mukaan tärkeää, sillä sen avulla voidaan lisätä yhteistyön ja sitoutuneisuuden määrää, yhteenkuuluvuuden tunnetta, ryhmässä tapahtuvaa oppimista, tiedon jakamista ja yleistä tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Esihenkilö voi omalta osaltaan parantaa työntekijöiden ja tiimin luottamuksen kokemusta erityisesti oikeudenmukaisuuden, samojen sääntöjen noudattamisen, läpinäkyvyyden ja palautekulttuurin avulla. (Laaksonen 2022, 78–79.) Pullan (2022) korostaakin, että johdettavien tulee voida yhtä lailla luottaa esihenkilöönsä. Hänen mukaansa esihenkilö voi kehittää johdettavien kokemaa luottamusta itseensä toimimalla sanojensa ja lupauksensa mukaisesti, olemalla ystävällinen ja osoittamalla mielenkiintoa itsensä sijasta työntekijöitään kohtaan. (Pullan 2022, 70.) Vilkman (2016) tuo lisäksi esille, että luottamuksen rakentaminen kestää jopa neljä kertaa kauemmin sellaisissa tiimeissä, joissa työ tehdään pelkästään etävälineiden avulla (verrattuna lähityötä tekeviin tiimeihin). Näin ollen runsas ja avoin vuorovaikutus koko tiimin kesken on tärkeässä roolissa, kun pyritään rakentamaan luottamusta etänä. (Vilkman 2016, 27.) Laaksosen (2022) mukaan tärkein yksittäinen asia etänä tapahtuvassa luottamuksen ra-

kentamisessä on kuitenkin riittävän ajan varaaminen erilaisille virallisille ja epävirallisille vuorovai-
kutustilanteille. Riittävä aika auttaa myös työntekijöitä jakamaan avoimemmin työhön ja työtilan-
teisiin liittyviä asioita. (Laaksonen 2022, 78–79.)

Myös Pullan (2022) tuo esille, että etätyötä leimaa usein yhteisten epämuodollisten tai epävirallis-
ten keskusteluhetkien puute. Tällaisia hetkiä syntyy toimistolla luontevasti esimerkiksi kahviauto-
maatin tai vesipisteen luona. Nämä hetket rakentavat itsessään ihmisten välisiä yhteistyösuhteita
ja kasvattavat luottamuksen kokemusta. (Pullan 2022, 66.) Laaksonen (2022) kertoo, että etä-
työssä kaivataan virallisten palavereiden lisäksi epävirallisia keskusteluhetkiä, joissa työntekijöillä
on mahdollisuus kertoa heidän omista kuulumisistaan ja vapaa-aikaan liittyvistä asioista. Hel-
pommillaan tällaisia keskusteluhetkiä voidaan mahdollistaa esimerkiksi varaamalla sitä varten eril-
listä aikaa etäpalavereiden loppuun. Esihenkilö voi myös suunnitella ja aikatauluttaa erillisiä epä-
muodollisia tilaisuuksia (esim. virtuaalinen kahvihetki), joiden tärkeimpänä tarkoituksena on
työntekijöiden kuulumisten vaihtaminen ja siten yhteenkuuluvuuden sekä luottamuksen kokemuk-
sen kasvattaminen. (Laaksonen 2022, 78.)

Huttusen (2018) mukaan luottamuksen rakentaminen ei saisi olla pelkästään esihenkilön vastuulla.
Myös jokaisella yksilöllä on tärkeä rooli tiimin sisäisen luottamuksen kehittämisessä. Jotta esihen-
kilö ja muut tiimiläiset tietävät, missä kukin menee omakohtaisen työtilanteensa kanssa, on mah-
dollisten epäkohtien, vaikeuksien ja ongelmien esilletuonti erittäin tärkeää. Lisäksi omien virhei-
den myöntäminen ja niiden kohtaaminen yhdessä tiimin kanssa sekä aktiivinen palautteenanto
kasvattavat tiimissä koetun luottamuksen kokemusta. (Huttunen 2018, 89.)

2.3 Lähityön johtaminen

Lähityön johtamista ei yleensä eritellä kirjallisuudessa tai muissa teorialähteissä erikseen muusta
organisaatiossa tapahtuvasta tavanomaisesta johtamistyöstä. Tässä työssä lähityön johtaminen
käsitellään erityisesti kyseisessä kontekstissa tapahtuvien vuorovaikutus- ja johtamistilanteiden
kautta. Tämän käsittelyn avulla muodostetaan tarvittava käsitys etä- ja lähityön johtamisen eroa-
vaisuuksista.

2.3.1 Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja sen merkitys johtamisessa

Eklundin ja muiden (2021) mukaan lähityön vahvuutena voidaan pitää erityisesti spontaanin vuorovaikutuksen välittömyyttä ja helppoutta. Erityisesti epämuodolliset keskustelutilanteet syntyvät kuin itsestään, kun työntekijät kohtaavat toisiaan esimerkiksi toimiston käytävillä tai taukokuoneen kahviautomaatilla. Toimistolla on myös helppoa poiketa kollegan työpisteelle vaihtamaan kuulumisia tai kysymään apua mielessä pyörivään asiaan. (Eklund ym. 2021, 61.) Myös Kuisma ja Sauri (2021) kertovat spontaanin vuorovaikutuksen hyödyistä lähityössä. Heidän mukaansa erityisesti välitöntä kommentointia ja ideointia vaativat yhteiset tilaisuudet onnistuvat helpommin kasvotusten. Toisaalta myös paikan päällä järjestetyt luentotyyppiset tilaisuudet mahdollistavat helpommin osallistujien välisen vuorovaikutuksen. Jos keskustelu rajautuu fyysisen tilan puuttumisen, eli etätoteutuksen vuoksi pelkästään luennoitsijan ja osallistujien väliseksi, jää usein osallistujien kannalta hyödyllinen yhteinen tiedon rakentaminen puuttumaan. (Kuisma & Sauri 2021, 43–44.) Vilkmän (2016) tuo lisäksi esille, että kaikki eivät koe virtuaalisesti tapahtuvaa vuorovaikutusta itselleen luontevana tapana olla yhteydessä toisiin (Vilkmän 2016, 19).

Eklundin ja kumppanien (2021) mukaan on nähtävissä, että jatkossa kasvotusten järjestettävien tilaisuuksien lukumäärä harvenee entisestään. Näin ollen on tärkeää, että esihenkilö ja tiimi huolehtivat fyysisesti järjestettävien tilaisuuksien agendasta ja erityisesti siitä, että niiden sisältö koskee ja kiinnostaa jokaista osallistujaa. Esimerkiksi vuoron perään tapahtuvalle yksilöraportoinnille kannattaa miettiä toisenlaisia toiminta- ja johtamistapoja. Tilaisuuksien tehokkuutta ja osallistujien valmistautumista voidaan lisäksi parantaa ilmoittamalla osallistujille tilaisuuden ajankohdasta ja sen sisällöstä hyvissä ajoin etukäteen. (Eklund ym. 2021, 64.) Laaksonen (2022) puolestaan suosittelee, että esihenkilön tulisi pyrkiä toteuttamaan lähitapaamisia koko tiimin kesken aina, kun se on suinkin mahdollista. Näissä tilaisuuksissa esihenkilön tulisi erityisesti panostaa tiimin jäsenten kokemusten jakamiseen sekä koko tiimin yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Lisäksi Laaksonen tuo esille, että lähijohtamisen vuorovaikutustilanteisiin kannattaa valita sellaisia haastavampia johtamistilanteita, joissa käydään läpi esimerkiksi arkaluontoisia asioita, käsitellään tiimin tai yksilöiden välisiä konflikteja tai sovitaan tarkemmin tiimin yhteisistä pelisäännöistä. (Laaksonen 2022, 78 & 86.) Pullan (2022) täydentää, että erityisesti sellaiset tilaisuudet, jotka vaativat intensiivistä yhteistyötä ja monipuolista kommunikaatiota osallistujien kesken, kannattaa suunnitella pidettäväksi toimistolla (Pullan 2022, 220).

Huttusen (2018) mukaan esihenkilön ja tiimin on myös tärkeä huolehtia, että yhteisissä lähitapaamisissa ei tehdä samanaikaisesti muita työtehtäviä. Esimerkiksi tiimipalaverin aikana tapahtuvaa omakohtaista työskentelyä tietokoneella tai kännykällä ei koeta reiluna muita kohtaan. Tällainen toiminta aiheuttaa usein ärsytyksen tunnetta ja lisää tehottomuutta yhteiseen työstöön. (Huttunen 2018, 133.) Myös Heinonen, Klingberg ja Pentti (2011) tuovat esille, että yhteisissä kasvotusten tapahtuvissa tilaisuuksissa kannattaa laittaa huomiota vievät laitteet pois ja panostaa sen sijaan tiimin yhteiseen läsnäoloon. Sen syntymistä voidaan tehostaa esimerkiksi erillisellä rentoutumisharjoituksella. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 40.)

Menin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat olevansa sitä tyytyväisempiä, mitä enemmän heidän esihenkilönsä hyödynsivät johtamisessaan kasvotusten tapahtuvia vuorovaikutustilanteita. Näiden vuorovaikutustilanteiden etuna nähtiin tehokkaampi kehollinen viestintä, välittömämpi palautteenanto ja johtajien parempi kyvykyys kuunnella työntekijöitään. Tästä syystä työntekijät kokivat kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa tullessa paremmin ymmärretyksi ja kuulluksi. Lisäksi he kokivat, että heistä välitettiin yleisesti ottaen enemmän. Nämä asiat saivat puolestaan työntekijöissä aikaan tyytyväisyyden tunnetta työnantajaa ja esihenkilöään kohtaan. (Men 2014, 278–279.) Myös Aaltonen ja kumppanit (2020) korostavat, että esihenkilön olisi tärkeä tavata työntekijöitään riittävän usein ja panostaa erityisesti heidän kuunteluunsa. He näkevät, että siten esihenkilö voi omalta osaltaan olla rakentamassa koko tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Aaltonen ym. 2020, 196–197.)

2.3.2 Yhteenkuuluvuus ja sen merkitys lähityössä

Ristikankaan ja kumppanien (2021, 244) mukaan yhteenkuuluvuus voidaan määritellä työntekijän kokemuksesi siitä, että hän kokee kuuluvansa joukkoon. Se voidaan nähdä myös yhtenä sisäisen motivaation lähteistä. Leiviskä (2011, 97) puolestaan kertoo, että työntekijät odottavat kokevansa työpaikoilla yhteenkuuluvuuden tunnetta. Virtanen (2021, 137) täydentää, että yhteenkuuluvuuden tunteen on tunnistettu olevan yksi tärkeimmistä ihmisen perustarpeista. Sen lisäksi sen on tunnistettu vahvistavan työntekijän motivaatiota ja itseohjautuvuutta sekä edistävän yleistä hyvinvointia ja onnellisuutta. Leiviskä (2011, 97) jatkaa, että yhteenkuuluvuuden tunnetta edistää erityisesti toimivat ja hyvät sosiaaliset suhteet omiin työtovereihin sekä esihenkilöön. Hyvin toimivat

sosiaaliset suhteet lisäävät työssä viihtymistä ja voivat parhaimmillaan vaikuttaa positiivisesti myös yksilöiden ja tiimien tuloksellisuuteen. Lisäksi ne tukevat tiedon jakamista, avun pyytämistä ja saamista. Jos sosiaaliset suhteet ja siihen liittyvä yhteenkuuluvuuden kokemus on puolestaan heikolla tasolla, heikentää se vastaavasti työssä koettua viihtyvyyttä ja työn tuottavuutta. Käytännössä tämä voi näkyä myös erilaisina ristiriitatilanteina työntekijöiden välillä. (Leiviskä 2011, 97.)

Virolaisen (2010) tekemässä väitöskirjatutkimuksessa selvisi, että erityisesti uusien ihmisten välisessä tutustumisessa olisi tärkeää vaalia kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Jos tiimin jäsenet eivät pääse ollenkaan tapaamaan toisiaan kasvotusten, voi se osaltaan aiheuttaa eristäytyneisyyden tunnetta. Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ja erityisesti epämuodollista keskustelua sisältävät keskustelut havaittiin Virolaisen mukaan kasvattavan ns. me-henkeä, eli yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä. Tutkimus osoitti myös, että eripaikkaisesti tehty tiimityö heikensi koettua yhteenkuuluvuuden tunnetta verrattuna niihin tiimeihin, jotka työskentelivät samapaikkaisesti esimerkiksi toimistolta käsin. (Virolainen 2010, 207–208.)

Ristikangas ja kumppanit (2021) tuovat esille, että esihenkilö voi kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta erityisesti luomalla kannustavaa ilmapiiriä tiimin vuorovaikutustilanteisiin. Toisaalta esihenkilö voi tukea myös yksilöiden sisäistä motivaatiota olemalla kiinnostunut niistä asioista, joista työntekijä itse on innostunut ja motivoitunut. Tällä tavalla esihenkilö voi myös vahvistaa työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä. (Ristikangas ym. 2021, 245–246.)

2.4 Hybridityö ja sen johtaminen

Eklund ja kumppanit (2021) määrittelevät hybridityön tarkoittavan sellaisten työntekemisen tapojen yhdistelmää, jossa sekoittuvat esimerkiksi työntekijän kotoa tehty etätyö ja työnantajan työtiloissa tehty lähityö. Määritelmä ei kuitenkaan rajaa tarkasti tehtävän etä- tai lähityön määrää. (Eklund ym. 2021, 16.) Pullanin (2022) mukaan tiimissä, jossa tehdään hybridityötä, voi osa tiimistä työskennellä samanaikaisesti etänä ja osa tiimistä työnantajan työskentelytiloissa (Pullan 2022, 217).

Pullan (2022) tuo esille, että hybridityön johtaminen vaatii esihenkilöltä tavanomaisten johtamistaitojen lisäksi vahvaa etätyön johtamisosaamista. Tämän lisäksi esihenkilön on tärkeä ymmärtää

hybridityön ominaispiirteitä ja niihin liittyviä haasteita, jotta hän kykenee tukemaan johdettaviaan hybridityön toimintaympäristössä. Hybridityötä tekevissä tiimeissä korostuu erityisesti eriarvoisuus tilanteessa, jossa osa tiimistä työskentelee toimistolla ja osa etänä. Näissä tilanteissa etänä työskentelevät työntekijät jäävät helposti ulkopuolelle niistä keskusteluista, joita käydään toimistolla olevien tiimiläisten kesken. Lisäksi toimistolla työskentelevät työntekijät törmäävät helpommin sidosryhmien kollegoihin esimerkiksi työpaikkaruokalassa tai yrityksen yhteisissä taukotiloissa. Palavereiden loppumisen jälkeen paikalla olevat ihmiset jatkavat usein myös epävirallisella keskustelulla, johon etänä mukana olleet eivät lähtökohtaisesti pääse osallistumaan. Voidaan siis sanoa, että hybridityön yksi suurimmista haasteista on eripaikkaisuudesta johtuvat rajoitukset ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Pullan 2022, 217–218.) Eklund ja kumppanit (2021) näkevät lisäksi potentiaalisena hybridityön haasteena kahden erillisen työskentelykulttuurin syntymisen hybridityötä toteuttavissa organisaatioissa. Käytännössä tämä tarkoittaa erillisiä työskentelytapoja toimisto- ja etäympäristöissä. Jotta tämä haaste voitaisiin välttää, tulisi kyseisten organisaatioiden panostaa yhtenäisen hybridityöskentelymallin kehittämiseen. (Eklund ym. 2021, 72–73.)

2.4.1 Hybridityön johtaminen vaatii uudenlaista johtamisosaamista

Laaksosen (2022) mukaan lähityön ja etätyön yhdistelmän, eli hybridityön johtaminen vaatii esihenkilöltä uudenlaista osaamista erityisesti etätyön mahdollistavien teknologioiden suhteen. Pelkät kirjalliset järjestelmäohjeet eivät välttämättä riitä kasvattamaan esihenkilöiden osaamista, vaan uuden osaamisen haltuunotto voi vaatia myös konkreettisia käytännönharjoituksia. Lisäksi hybridityön johtaminen vaatii esihenkilöltä oman vuorovaikutusosaamisen ja viestinnän uudelleenpohdintaa, sillä iso osa kohtaamisista tapahtuu perinteisen toimistolla tapahtuvien kohtaamisten sijaan virtuaalisesti. (Laaksonen 2022, 75–76.) Myös Eklund ja kumppanit (2021) tuovat esille, että hybridityössä onnistuminen vaatii esihenkilöltä halua oppia uutta ja myös valmiutta haastaa aiemmin käytössä olleita johtamiskäytänteitä. Hybridityö vaatii entistä selkeämpien yhteisten pelisääntöjen sopimista esimerkiksi tavoitettavuusasioiden osalta. Tämän lisäksi he korostavat, että hybridityön johtamisessa ei ole pelkästään kyse etätyön johtamistapojen kehittämisestä, vaan ennemminkin siitä, miten esihenkilöt ja johtajat onnistuvat löytämään parhaita tapoja yhdistää lähi- ja etätyötä. (Eklund ym. 2021, 24 & 100.)

Pullan (2022) suosittelee, että tilanteessa, jossa esihenkilö on itse mieltynyt työskentelemään ensisijaisesti toimistolla, tulisi hänen kokeilla myös etätöön tekemistä. Tällä tavoin hän voi saada paremman käsityksen työntekijöidensä kokemuksista erilaisissa arkisissa kohtaamistilanteissa. Tämä puolestaan voi auttaa esihenkilöä luomaan sellaisia hybridikäytäntöjä, jotka ottavat kaikki osallistujat huomioon osallistumistavasta huolimatta. Pullan jatkaa, että jos yhteisiin hybriditilaisuuksiin osallistuu ihmisiä sekä paikan päältä että etäyhteyksien kautta, kannattaa tilaisuuksissa jakaa puheenvuoroja aina etäosallistujat edellä. Tällä toiminnalla pyritään siihen, ettei samasta paikasta osallistuvat veisi liikaa tilaa yhteiseltä vuorovaikutukselta ja että jokainen osallistuja kokisi varmasti saavansa äänensä kuuluviin. (Pullan 2022, 229–230.)

Mäkikankaan, Juutisen, Mäkinien, Sjöblomin ja Oksasen (2022) tekemän tutkimuksen mukaan ihmisten kokemukset pelkästä etätöystä vaihtelivat suuresti. Tämän vuoksi yritysten tulisi jatkossakin arvioimaan ja tarjoamaan hybridityön tekemisen tapoja jopa yksilöllisellä tasolla. Tutkimustulokset osoittivat myös, että organisaatioiden tulisi lisäksi tarjota työntekijöilleen tarvittavat taidot ja vapauden muotoilla työtehtäviään ja työn tekemisen tapoja sellaisiksi, jotka soveltuisivat parhaiten heille itselleen ja heidän elämäntilanteeseensa. (Mäkikangas, Juutinen, Mäkinen, Sjöblom & Oksanen 2022, 20.)

Eklund ja kumppanit (2021) tuovat puolestaan esille, että etätö on ensisijaisena työskentelytapana sopii todennäköisesti parhaiten sellaisille työntekijöille, jotka ovat työssään motivoituneita ja omaavat hyvät itsensä johtamisen taidot (Eklund ym. 75). Pirisen (2014) mukaan näillä taidoilla tarkoitetaan yleensä työntekijän omaa kyvykkyyttä johtaa itseään ja omaa työtään esimerkiksi asettamalla rajoja työtehtävien osalta, hakemalla aktiivisesti uusia taitoja työssä suoriutumiseksi tai panostamalla omaan ajanhallintaan töiden priorisoinnin keinoin (Pirinen 2014, 162–163). Eklund ja kumppanit (2021) jatkavat, että itsensä johtamisen taitoja tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa etänä tehdyt työpäivät venyvät tavanomaista pidemmäksi, työstä irtautuminen hankaloituu ja työperäinen kuormitus lisääntyy. Toimistolla tapahtuva työ tarjoaa usein itsessään rutiineja ja käytäntöjä esimerkiksi tauotuksen sekä työn alkamiseen ja päättymiseen liittyen. Lisäksi työntekijä voi kokea saavansa enemmän tukea toimistolla työskennellessään. (Eklund ym. 2021, 75–76.) Jos esihenkilö haluaa johtamistyössään tukea erityisesti yksilöiden itsensä johtamista, on Stewartin, Courtrightin ja Manzin (2011) tekemän tutkimuksen jaettu johtajuus siihen paras johtamistapa. Näin ollen esihenkilötyön ja johtamisen tarve ei kokonaan poistu edes tilanteessa, jossa yksilöt

johtavat enemmän itseään, vaan siihen kohdistuu uudenlaisia odotuksia ja tarpeita. (Stewart, Courtright & Manz 2011, 213.)

Esihenkilöiden on myös tärkeä ymmärtää, että erityisesti tilanteessa, jossa työntekijä on tottunut esimerkiksi pelkkään vahvasti johdettuun lähityöhön, voi siitä siirtyminen itseohjautuvampaan etätyöhön aiheuttaa työntekijälle merkittävää stressiä. Työtapojen muutosta suuntaan tai toiseen ei siis tulisi suunnitella tai päättää pelkästään heidän perusteella, joille esimerkiksi etätyö on mieluisin työskentelytapa, vaan pyrkiä ensin tunnistamaan millaisia tarpeita erilaisilla ihmisillä on. (Eklund ym. 2021, 77.)

2.4.2 Erilaisuus ja sen merkitys hybridityön johtamisessa

Eklundin ja kumppanien mukaan (2021) ihmisten erilaisuus kannattaa ottaa huomioon osana hybridityön käytänteiden sopimista. Jos tiimissä ollaan esimerkiksi valmiita käsittelemään kullekin ominaisia persoonallisuuspiirteitä ja niihin liittyviä luontaisia tapoja reagoida erilaisiin työtilanteisiin, voidaan sen avulla parantaa erilaisuuteen liittyvää ymmärrystä sekä kehittää yksilöiden ja koko tiimin yhteistä työskentelyä. (Eklund ym. 2021, 132.) Ajanko (2016) lisää, että tällaisen erilaisuuskeskustelun avulla on mahdollisuus lisätä myös tiimiläisten itsetuntemusta ja koko tiimin keskinäistä arvostusta (Ajanko 2016, 223).

Keltikangas-Järvisen (2019) mukaan ihmisten erilaisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi jakamalla ihmiset joko introvertteihin tai ekstrovertteihin. Kyseinen kahden persoonallisuuspääpiirteen jaottelu pohjautuu alkujaan Hans Eysenckin luomaan persoonallisuusteoriaan. Introverttien toimintaa leimaa usein yksin viihtyminen sekä tyyni ja rauhallinen toiminta. Introvertit välttelevät lisäksi mielellään riskejä ja heidät voidaan nähdä jopa turvallisuushakuisina. Tämä voi puolestaan antaa introverttien vakuuttavuudessa epävarman vaikutelman. Ekstroverteille on puolestaan tunnistettu leimalliseksi sosiaalinen, aktiivinen ja eloinen toiminta, joka usein on myös vakuuttavaa ja jämää. (Keltikangas-Järvinen 2019, 194–195.)

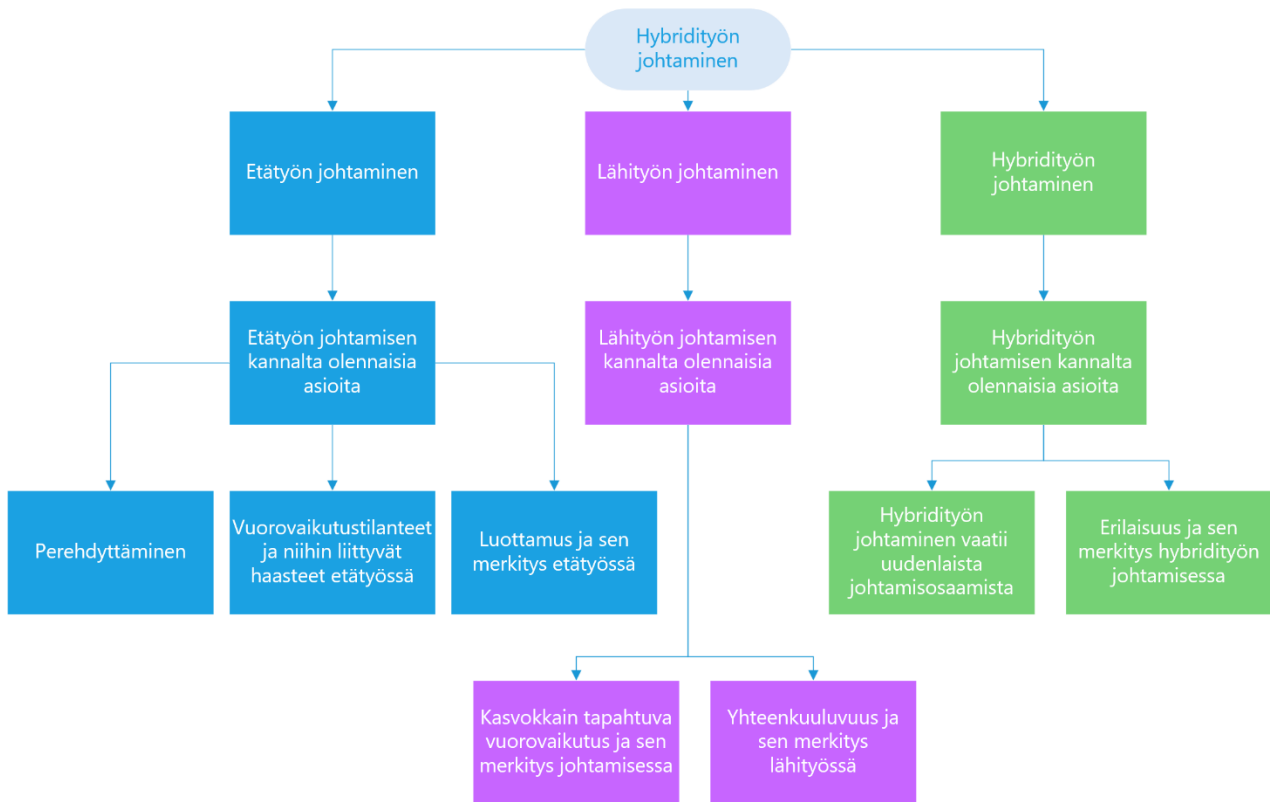
Huttusen (2018) mukaan esihenkilön on tärkeä tunnistaa, että yleensä hiljaisemmat introvertit ja usein enemmän äänessä viihtyvät ekstrovertit toimivat todennäköisesti palavereissa eri tavalla.

Tämän vuoksi esihenkilön tulee pyrkiä hyödyntämään sellaisia johtamistapoja, jotka mahdollistavat molempien persoonallisuuspiirteiden kuulemisen. Yksi keino tähän on kierrättää puheenvuoroa koko tiimin kesken, jolloin jokaisen pitää vuorollaan kertoa ajatuksensa muille. Toinen, erityisesti introvertteja aktivoiva keino on pyytää kaikkia valmistautumaan kirjallisesti etukäteen yhteistä palaveria varten. (Huttunen 2018, 133.)

Heikinheimo ja Ilmivalta (2022) tuovat puolestaan esille, että ekstrovertit voivat kokea kasvotusten tapahtuvien tapaamisten ja epävirallisen keskustelun puuttumisen jopa sosiaalisena kuormitustekijänä. Introvertit voivat puolestaan kokea vastaavan tilanteen mahdollisuutena keskittyä työhönsä entistä paremmin. Heikinheimo ja Ilmivalta suosittelevat tiimiä keskustelemaan avoimesti siitä, miten erilaiset ihmiset kokevat samankaltaiset työolosuhteet, esimerkiksi työskentelyn pelkästään etänä. Tämän avulla tiimiläiset voivat paremmin ymmärtää, että itselle parhaat työskentelyratkaisut eivät ole välttämättä parhaita muulle tiimille tai vaikkapa tärkeimmille sidosryhmille. (Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 36 & 38.)

2.5 Viitekehys tietoperustasta

Tässä opinnäytetyössä esitellyn tietoperustan tarkoituksena oli muodostaa kattava kokonaiskuva hybridityön johtamisen erilaisista johtamisympäristöistä ja niissä tapahtuvan johtamistyön kannalta olennaisista asioista. Tässä opinnäytetyössä tutkittava johtamisilmiö jaettiin kolmeen alikategoriaan, etätyön johtamiseen, lähityön johtamiseen ja hybridityön johtamiseen. Tutkimustulosten aineistoanalyysin jälkeen tunnistettiin jokaiseen alikategoriaan 2-3 aliteemaa, joiden avulla kyseistä johtamisympäristöä ja siihen liittyviä ilmiöitä voitiin käsitellä tarkemmalla tasolla. Seuraavalla sivulla on nähtävissä tietoperustaan pohjautuva viitekehys, jonka tarkoituksena on havainnollistaa eri teemojen linkitys pääteemoihin.



Kuvio 1. Viitekehys opinnäytetyössä käytetystä tietoperustasta.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää, miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa. Tähän tutkimustehtävään päädyttiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Noiden keskusteluiden tavoitteena oli tunnistaa sellainen aihe, joka olisi juuri nyt ajankohtainen ja jonka tutkiminen voisi aidosti tukea toimeksiantajayrityksen kulttuurin ja johtamisen kehittämistä. Toisaalta tavoitteena oli löytää sellainen tutkimusaihe, joka oli mielenkiintoinen ja innostava myös tekijälle itselleen.

Tutkimustehtävän tunnistettiin soveltuvan myös tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi. Käytännössä tutkimustehtävää lähestyttiin laadullisen tutkimuksen havainnoinnin ja haastattelui-

den muodossa, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan rakentaa mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva. Güntherin ja Hasasen (n.d.) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä määritellä tutkittavaa aihetta tutkimusongelman muotoon, vaan sitä voidaan lähestyä myös yleisemmin tutkimustehtävän kautta. Olipa kyse tutkimusongelmasta tai tutkimustehtävästä, tulee sen olla selkeästi kuvattu ja sisältää yhden tai useamman tutkimuskysymyksen, joiden avulla ilmiötä voidaan tutkia ja ymmärtää mahdollisimman hyvin. (Günther & Hasanen n.d.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

Pääkysymys: Miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa?

Ensimmäinen alakysymys: Millaisia odotuksia, kokemuksia ja tarpeita asiantuntijoilla on hybridityön johtamiseen liittyen muuttuneessa maailmassa?

Toinen alakysymys: Millaisia odotuksia, kokemuksia ja tarpeita asiantuntijoiden esihenkilöillä on hybridityön johtamiseen liittyen muuttuneessa maailmassa?

Kuten tutkimuskysymyksistä käy ilmi, tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää ja kuvailla toimeksiantajayrityksen asiantuntijoiden ja heidän esihenkilöiden kokemuksia, odotuksia ja tarpeita hybridityön johtamiseen liittyen muuttuneessa maailmassa. Tutkimuksen aloitusvaiheessa oletettiin, että ensimmäisen ja toisen alakysymyksen vastaukset tuottaisivat vastauksia myös pää-tutkimuskysymykseen. Tämän lisäksi oletettiin, että koska tässä opinnäytetyössä tulitisiin tutkimaan sekä asiantuntijoiden että esihenkilöiden näkökulmaa, voitaisiin tulosten avulla muodostaa entistä kattavampi kokonaiskuva hybridityön johtamistarpeista. Tulosten oletettiin nostavan esille sellaisia johtamisilmiöitä, jotka olivat tutkimushetkellä jo organisaation tiedossa. Tämän lisäksi tulosten odotettiin nostavan esille myös sellaisia uusia asioita, joita ei oltu osattu ottaa huomioon esimerkiksi organisaation johtamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarjota uusia näkökulmia sellaiseen aiheeseen, josta ei tutkimushetkellä oltu tehty kovinkaan paljon tieteellistä tutkimusta tai kirjoitettu siihen perustuvaa tietokirjallisuutta. Tavoitteena oli myös tarjota lisää tietoa ja keinoja kehittää hybridityön johtamista myös muissa suuremmissa organisaatioissa.

3.2 Tutkimussuuntaus ja menetelmävalinnat

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tutkimuksellisenä työnä, jossa hyödynnettiin kvalitatiivisia, eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Näihin menetelmiin päädyttiin, sillä Vilkan (2021) ja Klenken (2016) mukaan niiden nähdään tarjoavan parhaiten vastauksia juuri ilmiöpohjaisiin tutkimuskysymyksiin (Vilka 2021, 17; Klenke 2016, 6). Toisaalta Puusan ja Juutin (2020) sekä Klenken (2016) mukaan laadullinen tutkimus nähdään menetelmänä, jonka keskiössä ovat erityisesti tutkittavien omakohtaiset kokemukset (Puusa & Juuti 2020, 76; Klenke 2016, 10). Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat puolestaan esille, että laadullisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös termiä ”ymmärtävä tutkimus”, jolloin tutkittavaa ilmiötä yritetään sen selittämisen sijaan tehdä ymmärrettäväksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009–2012) mukaan laadullinen tutkimus rinnastetaan usein myös aineistolähtöisyyteen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 5). Tässä opinnäytetyössä lisäksi tunnistettiin, että tutkittavaan ilmiöön liittyi sen tuoreuden takia vain vähän ennako-oletuksia tai valmiita hypoteeseja, joka puolsi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009–2012) mukaan osaltaan laadullisten tutkimusmenetelmien valintaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 7). Tämän lisäksi Vilka (2021) kertoo, että laadullinen tutkimus on usein valittu tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan tutkia juuri työyhteisöihin ja johtamiseen liittyviä ilmiötä (Vilka 2021, 18).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia ja haastattelua. Paalumäen ja Vähämäen mukaan (2020) havainnoinnilla tarkoitetaan sellaista aineistonkeruun perusmenetelmää, jonka avulla tutkija pääsee seuraamaan arjen todellisia tilanteita tutkittavaan ilmiöön liittyen. Kyseisen menetelmän hyötynä voidaan nähdä tutkimustilanteiden reaaliaikaisuus ja kokonaisvaltaisuus. Tällä tavoin kerätty tutkimustieto on myös kytkettävissä suoraan tutkittavan ilmiön asiayhteyteen. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 131.) Havainnoinnin valintaa puolsi se, että Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2009-2012) mukaan sen avulla pystyy hankkimaan tietoa, miten ihmiset todella toimivat ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 59). Havainnoinnin on tunnistettu soveltuvan erinomaisesti etenkin ryhmätilanteiden tutkimiseen (Paalumäki & Vähämäki 2020, 131). Lisäksi havainnoinnin on huomattu olevan erittäin toimiva tutkimusaineiston keräysmenetelmä tilanteissa, joissa tutkittavasta kohderyhmästä ei juurikaan ole saatavilla tietoa etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94). Havainnoinnin osalta on kuitenkin tärkeä ottaa huomioon, että havainnoinnin kohteena

olevat henkilöt voivat muuttaa toimintaansa havainnoinnista johtuen (Vilka 2015, 144). Tässä opinnäytetyössä haluttiin ymmärtää havainnoinnin avulla aitoja ihmisten välisiä vuorovaikutustilanteita niin esihenkilön ja yksittäisen johdettavan kuin myös koko tiimin välillä.

Toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä Puusan (2020a) mukaan sen avulla on mahdollista päästä parhaiten käsiksi tutkittavien henkilöiden kokemuksiin, ajatteluun ja odotuksiin. Käytännössä haastattelu voidaan nähdä sellaisena vuorovaikutteisena ja tavoitteellisena keskusteluna, joka saa alkunsa aina tutkijan aloitteesta. (Puusa 2020a, 103.) Vilkan (2015) mukaan tavoitteellisuus tekee haastattelusta myös järjestelmällisen tiedonkeruumenetelmän (Vilka 2015, 123). Hyvärisen, Suonisen ja Vuoren (n.d.) lisäävät, että haastattelun yhtenä tärkeimpänä tavoitteena voidaan nähdä tiedon ja sellaisen aineiston tuottaminen, joka vastaa mahdollisimman hyvin määriteltyyn tutkimusongelmaan. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.).

Erilaisista haastattelumenetelmistä valikoitui käytettäväksi teemahaastattelu, sillä se soveltuu Puusan (2020) mukaan parhaiten käytettäväksi juuri erilaisten ilmiöiden ymmärtämiseen ja tutkimiseen (Puusa 2020a, 104). Vilka (2015) korostaa, että teemahaastattelussa olennaista on pyrkiä tunnistamaan sellaiset kysymykset ja teemat, joiden avulla voidaan saada parhaat mahdolliset vastaukset määriteltyihin tutkimuskysymyksiin (Vilka 2015, 124). Puusa (2020a) jatkaa, että teemahaastattelussa yleensä osa tutkimuskysymyksistä on määritelty etukäteen, mutta se antaa myös tutkittavalle vapauden puhua tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä omin sanoin (Puusa 2020a, 112). Jotta haastatteluissa voidaan onnistua mahdollisimman hyvin, tulee Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018) haastateltavat informoida etukäteen haastattelun aiheesta ja mahdollisesti sen tarkemmista teemoista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Toisaalta Hyvärinen ja kumppanit (n.d.) tuovat esille, että teemahaastattelu antaa vastaajille mahdollisuuden vastata vapaasti ja siten tulla kuulluksi omasta kokemusmaailmastaan käsin. Lisäksi teemahaastattelun aineistoa voi olla helppompaa analysoida olemassa olevien haastatteluteemojen avulla. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.) Tässä opinnäytetyössä haluttiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa sekä asiantuntijoilta että esihenkilöiltä samoihin tutkittaviin teemoihin liittyen. Tällä tavoin voitiin muodostaa kattava kokonaiskuva tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemuksista ja odotuksista.

Useamman tutkimusmenetelmän käyttämisellä voitiin myös lisätä tutkimuksen luotettavuutta aineistotriangulaation avulla. Se tarkoittaa useamman aineiston hyödyntämistä yhdessä tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009–2012, 16). Haastattelun ja havainnoinnin

yhdistäminen on tunnistettu myös olevan ylipäättään hyödyllistä tutkimuksen kannalta, sillä esimerkiksi havainnoinnin avulla saatu tieto voi tukea haastatteluiden kysymysrungon rakentamista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94).

3.3 Tutkimuksen otanta ja tutkimusaineiston kuvaus

Tärkeimpänä otantakriteerinä haastateltavien valinnassa pidettiin sitä, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tekevät tällä hetkellä tai tulevat tekemään sekä lähi- että etätyötä. Näin voitiin varmistaa, että hybridityön johtaminen toteutuisi tutkittavien henkilöiden työssä. Lisäksi tutkimukseen valittiin mukaan sekä esihenkilö- että asiantuntijaroolissa toimivia, jotta hybridityön johtamisesta voitaisiin muodostaa kattava kokonaiskuva. Tutkimukseen haluttiin saada myös mahdollisimman erilaisia asiantuntijatiimejä, jonka vuoksi tutkimus päädyttiin toteuttamaan toimeksiantajayrityksen kahdessa eri yksikössä. Jotta toimeksiantajayrityksen anonymiteetti säilyy, ei organisaation eri yksiköitä voida avata tässä työssä tarkemmalla tasolla. Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkimuksen kohderyhmäksi tulisi valita erityisesti sellaisia henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta (Puusa & Juuti 2020, 84). Puusa (2020a) lisää, että edellä mainitussa tilanteessa on kyse harkinnanvaraisesta otannasta (Puusa 2020a, 106). Puusa ja Juuti (2020) jatkavat, että harkinnanvaraisuuteen liittyy myös selkeät perustelut siitä, miksi kyseinen joukko on valittu mukaan tutkimukseen (Puusa & Juuti 2020, 84).

Tutkimukseen soveltuvien tiimien, työntekijöiden ja esihenkilöiden kartoittaminen aloitettiin käymällä keskusteluja kahden valitun yksilön vastaavien henkilöstöpäälliköiden kanssa. He auttoivat tunnistamaan erityisesti sellaisia tiimejä, joiden tiedettiin tehneen hybridityötä viimeisen kahden-kolmen vuoden aikana. Näiden keskusteluiden jälkeen otettiin yhteyttä nimettyjen tiimien esihenkilöihin ja tiedusteltiin halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Tällä tavalla onnistuttiin tunnistamaan yhteensä kahdeksan tiimiä ja heidän esihenkilöään. Kolmen esihenkilön kanssa sovittiin mahdollisuudesta tulla havainnoimaan heidän tiimensä Teamsin välityksellä pidettyä viikkopalaveria. Näiden kolmen esihenkilön kanssa sovittiin lisäksi heidän omasta haastattelusta ja siitä, että vapaaehtoisia asiantuntijahaastateltavia tulitaisiin tiedustelemaan jokaisen havainnointitilaisuuden alussa. Yksi havainnointitilaisuuksista päädyttiin toteuttamaan niin, että esihenkilö tallensi viikkopalaverin Teamsin välityksellä ja lähetti tallenteen tekijälle tilaisuuden jälkeen. Tämän yksittäisen tiimin osalta esihenkilö huolehti vapaaehtoisten asiantuntijoiden

kartoittamisesta ja ilmoittamisesta jälkikäteen. Jäljelle jääneiden esihenkilöiden kanssa sovittiin heidän omista haastattelustaan. Lisäksi heitä pyydettiin auttamaan vapaaehtoisten asiantuntijoiden kartoittamisessa ja heidän nimeämisessään tutkimusta varten.

Varsinaiset havainnointitilaisuudet järjestettiin 3.3.2022. Kolmannen viikkopalaverin tallenne saatiin 15.3.2022 ja se katsottiin 12.4.2022. Havainnointien yhteydessä tilaisuuksista luotiin havainnointirungon (liite 1) mukaiset muistiinpanot. Havainnoinneissa kiinnitettiin huomiota erityisesti esihenkilön tapaan johtaa tiimin yhteisiä etänä (tai mahdollisesti hybridinä) järjestettyjä viikkopalaveritilaisuuksia. Havainnointien tarkoituksena oli lisätä tutkimuksen kannalta olennaista perustietoa esihenkilöiden tavasta johtaa tiimitilanteita. Toisaalta havainnoinneissa seurattiin johdettavien tapaa toimia ja olla vuorovaikutuksessa yhteisessä viikkopalaverissa. Koska kaikki tutkimuksessa mukana olevat tiimit toteuttivat tutkimushetkellä heidän viikkopalaverinsa etänä, ei tutkimuksessa päästy havainnoimaan lähitapaamisen järjestettyjä tiimitilaisuuksia.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää toimeksiantajayrityksen asiantuntijaa ja kahdeksaa heidän esihenkilöään. Tällä haastattelumäärällä pyrittiin saavuttamaan tutkimusaineiston osalta kylläntymispiste, joka Vilkan (2015) mukaan tarkoittaa, että tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään, eikä lisääineiston hankinta tarjoaisi merkittävästi uutta tietoa tutkimuskysymyksiin (Vilka 2015, 152).

Haastattelut toteutettiin 15.3.2022 – 31.3.2022 välisenä aikana ja niissä kaikissa käytettiin Microsoft Teams-ohjelmiston videopalaveriominaisuutta. Haastateltavia pyydettiin pitämään kameraa päällä koko tilaisuuden ajan. Vain yksi haastateltava ei ympäristöteknisistä syistä johtuen pystynyt pitämään kameraa päällä haastattelutilanteessa. Kaikki haastattelut tallennettiin hyödyntäen Teamsin tallennusominaisuutta. Lupa tallentamiseen kysyttiin jokaisen haastattelun alussa ja tallennus sekä varsinainen haastattelu aloitettiin vasta luvan saamisen jälkeen. Kaikille haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa, että heistä ei tulla keräämään henkilötietoa ja että heidät tullaan anonymisoimaan kerättävässä tutkimusaineistoissa. Tietoarkiston sähköisen artikkelin (Tunnisteellisuus ja anonymisointi n.d.) mukaan anonymisoidusta tutkimusaineistosta on poistettu kaikki yksilöivät tunnisteet tutkimuksen mukana olleisiin henkilöihin liittyen. Tällä pyritään varmistamaan, että yksittäisiä tai kolmansia osapuolia ei voida tunnistaa tutkimusaineistosta jälkikäteen. (Tunnisteellisuus ja anonymisointi n.d.) Näihin asioihin perustuen haastateltavia myös rohkaistiin kertomaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan avoimesti haastattelun aikana. Sekä

asiantuntijoiden (liite 2) että esihenkilöiden (liite 3) haastatteluissa hyödynnettiin etukäteen tehtyjä haastattelurunkoja, joiden lopulliset versiot luotiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa.

Lopullinen tutkimusaineisto koostui kolmen tiimipalaverin havainnointien muistiinpanoista, 17 haastattelun videotallenteesta ja videotallenteiden pohjalta litteroiduista tekstitiedostoista. Havainnoinneista syntyi yhteensä kahdeksan sivua muistiinpanoja. Kaikkien videotallenteiden yhteenlaskettu minuuttimäärä oli lähes 311 minuuttia ja niistä syntyi litteroitua tekstiä yhteensä 75 sivua (fonttikoko 11 ja riviväli 1). Litteroiduista sivuista muodostui yhteensä 32373 sanaa. Litteroinnissa jätettiin kirjoittamatta tekstimuotoon puheessa toistuneet täytesanat, kesken jääneet sanat ja haastateltavien äännähdykset. Tällä tavalla litteroitu teksti tuli samalla helpolukuisemmaksi lopullista analysointia varten. Litterointiin kului aikaa noin 50 tuntia. Litterointeihin ja muistiinpanojen tekemiseen käytettiin Microsoft Word-tekstinkäsittelyohjelmistoa.

Kallion (n.d.) mukaan litterointi tarkoittaa käytännössä puheen tai jonkin toiminnan aukikirjoittamista tekstimuotoon. Se myös on keino kuvata, mitä tutkimustilanteessa on tapahtunut. Litteroinnissa tulisi käyttää sellaista kirjaamistarkkuutta, jonka avulla tutkittava ilmiö tulee ymmäretyksi. Koska haastattelu tapahtuu aina jossain tietyssä sosiaalisessa kontekstissa, on haastattelijan kysymysten aukikirjoittaminen litteroinnissa tärkeää. Tämä parantaa osaltaan myös analyysivaiheen tarkkuutta ja tutkimuksen laatua. (Kallio n.d.) Lisäksi Vilka (2015) kertoo, että litterointi on tutkimuksen kannalta välttämätöntä, jotta kerättyä aineistoa voidaan analysoida ja tutkia tarkemmin (Vilka 2015, 137).

Jotta litteroitu tutkimusaineisto voitiin käsitellä tietoturvallisesti ja nimettömästi, tehtiin aineistolle pseudonimisointi. Se tarkoittaa joko tunnisteita sisältävän tiedon poistamista tai kyseisen tiedon koodaamista erillisten tunnisteiden avulla (Tunnisteellisuus ja anonymisointi n.d.). Tutkimukseen osallistuvat esihenkilöt koodattiin käyttäen tunnistekoodia E ja haastatteluryhmän järjestysnumeroa (esimerkiksi E1). Asiantuntijat koodattiin puolestaan tunnistekoodilla A ja haastatteluryhmän järjestysnumerolla (esimerkiksi A1). Näitä tunnistekoodeja hyödynnettiin erityisesti video- ja tekstitiedostojen nimeämisessä sekä erityisesti aineiston analyysivaiheessa. Juhilan (n.d.) mukaan koodaamisen avulla on mahdollista yksinkertaistaa tutkimukseen kerättyä

raakadataa. Toisaalta koodaaminen auttaa muuttamaan tutkimusaineistoa hallittavampaan muotoon, jotta sen kanssa voidaan edetä varsinaiseen analyysivaiheeseen. (Juhila n.d.)

3.4 Aineiston analyysi

Sekä havainnoinnin että haastatteluiden tutkimusaineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tähän analysointitapaan päädyttiin, sillä sen avulla oli mahdollista saada kerätty laaja haastattelu- ja havainnointiaineisto tiiviimpään muotoon. Lisäksi sisällönanalyysin avulla pystyttiin muodostamaan tarkempia kategorioita ja lopuksi tulkitsemaan aineistoa tarkemmalla tasolla. Puusan (2020) mukaan sisällönanalyysin tavoitteena on tiivistää ja selkeyttää tutkimusaineistoa kuitenkin menettämättä aineiston sisältämää keskeisintä tietoa. Onnistunut tutkimusaineiston analysointi vaatii tapahtuakseen aineistoon tutustumisen lisäksi aineiston pelkistämistä, luokittelua ja lopuksi tulkintaa. Sisällönanalyysi voidaan nähdä myös keinona luoda uusi selkeämpi jäsenitys tutkimusaineistosta, jotta tulkinnan tekeminen on ylipäättään mahdollista. (Puusa 2020, 148-149.)

Tutkimustyö tunnistettiin jo alkuvaiheessa olevan aineistolähtöinen, joten oli perusteltua toteuttaa myös tutkimusaineiston analysointi aineistolähtöisen analyysin keinoin. Toisaalta tutkittavasta ilmiöstä oli tarjolla vain vähän teoriaa tai ennakkokäsityksiä aiheen tuoreuden vuoksi. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on luoda kerätystä tutkimusaineistosta sellainen teoreettinen lopputulos, jonka analyysikäsitteitä ei ole sovittu tai päätetty etukäteen. Toisaalta aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmilla havainnoilla tai teorioilla ei tulisi olla vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai siihen, millaisia lopputuloksia analyysistä saataisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Puusa (2020b) täydentää, että aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan olisi tärkeä olla kerätyn aineiston osalta mahdollisimman avoin ja pyrkiä myös lukemaan sitä ilman, että erilaiset teoreettiset ennakkokäsitykset ohjaisivat analyysivaiheen tekemistä (Puusa 2020b, 151–152). Tuomi ja Sarajärvi (2018) jatkavat, että aineistolähtöisen analyysin haasteena voidaan pitää muita tutkimustapoja suurempaa tutkijan vaikutusta lopullisten tulkintojen ja päätelmien osalta. Tätä haastetta voidaan kuitenkin hallita kirjaamalla tutkijan omat ennakkokäsitykset ja tulkinnat ylös tutkimusilmiöön liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-109.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan yleensä pelkistämällä tutkimusaineistoa. Käytännössä se tarkoittaa kerätyn aineiston läpikäyntiä määriteltyjä tutkimuskysymyksiä vasten. Sen avulla pyritään tunnistamaan aineistosta sellaisia asioita, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia ja lopuksi pelkistämään nämä tunnistetut asiat tiiviiksi ilmaisuiksi. Sen jälkeen samaa asiaa kuvaavat ilmaisut pyritään luokittelemaan samaan kategoriaan ja nimeämään kukin tunnistettu kategoria mahdollisimman kuvaavalla tavalla. Näistä kategorioista syntyy ensin ala- ja sitten yläkategorioita, jotka tulee myöskin nimetä mahdollisimman niitä kuvaavalla tavalla. Lopuksi kaikki kategoriat yhdistyvät pääkategorioiksi, jotka pyrkivät puolestaan kuvaamaan tutkimuksen käsitteellistä kokonaisuutta. Kaikkien näiden kategorioiden avulla pyritään lopulta vastaamaan tutkimuksen alussa määriteltyyn tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 114-115.)

Ennen varsinaisen analyysin aloittamista havainnoinnin muistiinpanot ja haastatteluiden litteoidut tekstit tulostettiin paperille. Sen jälkeen kaikki tulostetut tekstit luettiin kertaalleen läpi, jotta aineistosta voitiin muodostaa kattava kokonaiskuva. Tämän jälkeen havainnoinnin ja haastatteluiden aineistot ryhmiteltiin, pelkistettiin, luokiteltiin ja lopuksi käsitteellistettiin lopullisten tulosten muotoon. Analysoinnin apukeinona käytettiin tulostettujen tekstien yliviivausta, jotta tekstistä voitiin seuraavilla lukukerralla tunnistaa tutkimuksen kannalta tärkeimmät tulokset. Samalla myös ryhmittelyn toteuttaminen helpottui käytännössä. Analyysin raporttiosan päätteemoina käytettiin pää- ja alatutkimuskysymyksiä.

Tutkimustuloksia havainnollistettiin käyttäen suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Lisäksi havainnollistamisessa hyödynnettiin teemataulukoita, joita esitellään tässä opinnäytetyössä myös jokaisen päätulosluvun alussa. Teemataulukko rakennettiin niin, että alkuperäisen ilmaisun jälkeen siitä luotiin pelkistetty ilmaisumuoto. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan pelkistämisen tarkoituksena on karsia raakadatasta pois kaikki sellainen tieto, jolla ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta (Tuomi & Sarajävi 2018, 123). Tämän jälkeen kullekin pelkistetylle ilmaisulle suoritettiin ryhmittely, eli niille tunnistettiin oma ala-, ylä- ja pääkategoria. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esille, että ryhmittelyn yhteydessä aineistosta pyritään tunnistamaan ja ryhmittelemään sellaiset käsitteet, jotka kuvaavat samaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Seuraavaksi esitellään esimerkki alkuperäisistä ilmaisuista tutkimusaineistosta ja niiden pelkistämisestä. Tämän jälkeen esitellään myös esimerkki näiden alkuperäisten ja pelkistettyjen ilmaisujen ala-, ylä- ja pääkategorioista.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<i>Kaikki ihmiset ei oo ihan yhtä aktiivisia oma-aloitteisesti niin siinä sitten saa niinkun oikeasti nähdä vaivaa, sitten että saa kaikilta jonkunlaisen mielipiteen tai lauseen ja aktivoiduttua niin.</i>	Kaikki ihmiset eivät ole yhtä aktiivisia virtuaalisissa kokouksissa. Vaatii esihenkilöltä aktivointia.
<i>Toimistolla pääsääntöisesti valtaosa mun omasta ajankäytöstä on siis jonnäköisessä Teams-palaverissa, niin se että etsiä sitten koko ajan joku koppi tai tila, missä olla sitten yksin luurit päässä.</i>	Toimistolla joutuu jatkuvasti etsimään erillisen tilan päivän täyttäviin virtuaalipalaverihin.
<i>Varmaan niin kuin yksilötilanteissa, niin mulla noin teoriassa on sellanen runko, mitä mä hyödynnän ja se että toki aina niinkun tilanteen mukaan sen rungon hyödyntäminen voi olla hankalaakin ja sit tämmönen ehkä kun mulla on rungossa sillä viisiin käsittelen tätä jaksamista, on niin kuin usein haastavaa saada toki ihmisiltä sitten, niin et mikä on jaksamisen kannalta selkeä.</i>	Esihenkilön olisi tärkeä kehittää omaa kyvykkyttään saada yksilöt kertomaan omasta jaksamisen tilasta etäkontaktissa.

Kuvio 2. Esimerkki alkuperäisistä ja pelkistetyistä ilmaisuista.

Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
Kaikki ihmiset eivät ole yhtä aktiivisia virtuaalisissa kokouksissa. Vaatii esihenkilöltä aktivointia.	Omien johtamistaitojen kehittäminen etäympäristössä	Esihenkilön omien johtamistaitojen kehittäminen hybridityössä	Hybridityön johtaminen esimiehen näkökulmasta
Toimistolla joutuu jatkuvasti etsimään erillisen tilan päivän täyttäviin virtuaalipalaverihin.	Omien johtamistaitojen kehittäminen lähiympäristössä	Esihenkilön omien johtamistaitojen kehittäminen hybridityössä	Hybridityön johtaminen esimiehen näkökulmasta
Esihenkilön olisi tärkeä kehittää omaa kyvykkyttään saada yksilöt kertomaan omasta jaksamisen tilasta etäkontaktissa.	Omien johtamistaitojen kehittäminen etäympäristössä	Esihenkilön omien johtamistaitojen kehittäminen hybridityössä	Hybridityön johtaminen esimiehen näkökulmasta

Kuvio 3. Esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen ala-, ylä- ja pääkategorioista.

4 Tulokset

Tämän opinnäytetyön havainnoinnin ja haastatteluiden tutkimustulokset kirjoitettiin tulososiossa yhteen. Tällä tavoin eri tutkimusmenetelmillä hankittu tutkimusaineisto joko vahvisti tai osoitti eroavaisuutta saatujen tulosten osalta. Tutkimuksessa kerätty havainnointiaineisto oli määrältään huomattavasti pienempi, kuin kerätty haastatteluaineisto. Tämän vuoksi suurin osa tuloksista perustuu haastatteluiden yhteydessä kerättyyn tutkimusaineistoon.

4.1 Hybridityön johtaminen esihenkilöiden näkökulmasta

Esihenkilöiden tutkimustuloksista tunnistettiin analyysin avulla ala-, ylä- ja pääkategoriat. Näiden kategorioiden tarkemmat tiedot ovat nähtävissä seuraavaksi esitellyssä kuviossa.

Alakategoriat	Yläkategoriat	Pääkategoriat
Esihenkilön kokemukset etätyössä	Esihenkilön kokemukset hybridityöstä	Hybridityön johtaminen esihenkilön näkökulmasta
Esihenkilön kokemukset lähityössä		
Esihenkilön kokemukset hybridityössä		
Lähityöskentelyn koetut hyödyt esihenkilön näkökulmasta	Hybridityössä toimivat asiat	
Tilanteet, joissa etätyöskentely toimii		
Tilanteet, jossa etätyö toimii esihenkilön näkökulmasta		
Tilanteet, joissa lähityö tuottaa lisäarvoa		
Tilanteet, joissa etätyöskentely ei toimi	Hybridityössä toimimattomat asiat	
Esihenkilön kokemat haasteet etätyön johtamiseen liittyen		
Hybridityön haasteet esihenkilön kokemusten mukaan		
Mikä ei tuota lisäarvoa livenä		
Esihenkilön kokemat haasteet livetyössä	Esihenkilön odotukset hybridityössä	
Esihenkilön odotukset tiimille etätyössä		
Esihenkilön odotukset tiimille lähityössä		
Esihenkilön odotukset tiimille hybridityössä		

(Kuvio 4 jatkuu seuraavalla sivulla)

(Kuvio 4 jatkuu edelliseltä sivulta)

Alakategoriat	Yläkategoriat	Pääkategoriat
Omien johtamistaitojen kehittäminen etäympäristössä	Esihenkilön omien johtamistaitojen kehittäminen hybridityössä	Hybridityön johtaminen esihenkilön näkökulmasta
Omien johtamistaitojen kehittäminen lähiympäristössä		
Omien johtamistaitojen kehittäminen hybridiympäristössä		
Huomioitavia asioita hybridityön johtamisessa		

Kuvio 4. Analyysin avulla tunnistetut kategoriat esihenkilöiden tuloksista (jatkuu).

4.1.1 Taustatietoa esihenkilöiden haastatteluista ja havainnoinneista

Haastateltavilta esihenkilöiltä kysyttiin haastattelun alussa heidän johtamiensa tiimien koosta ja siitä, miten tiimien työntekijät jakautuivat työskentelemään eri paikkakunnilla tai mahdollisesti eri maissa. Esihenkilöt ilmoittivat tiimiensä kooksi 6-23 johdettavaa. Tiimien keskiarvoinen suuruus oli noin 15 henkilöä. Vain yksi haastateltava esihenkilö ilmoitti tiimiensä työskentelevän samalla paikkakunnalla. Muut esihenkilöt kertoivat tiimiensä jakautuvan vähintään kahdelle, korkeintaan kuudelle paikkakunnalle Suomessa. Yksi esihenkilö ilmoitti lisäksi, että hänen tiimissään työskentelee yksi työntekijä etänä ulkomailta käsin.

Esihenkilöiltä kysyttiin seuraavaksi, olivatko he sopineet jotain tiimiensä kanssa hybridityökäytännöistä. Tällä kysymyksellä haluttiin erityisesti ymmärtää, olivatko tiimit päättäneet työskennellä ensisijaisesti toimistolta käsin vai etäyhteyksiä hyödyntäen. Toisaalta kysymyksellä haluttiin ymmärtää myös, oliko etupäässä etänä työskentelevät tiimit sopineet esimerkiksi tietystä toimistopäivästä viikko- tai kuukausitasolla.

Tulosten perusteella kaikissa tiimeissä oli sovittu hybridityökäytännöistä joko viime vuoden (2021) lopulla tai tämän vuoden (2022) aikana. Lähes kaikki haastateltavat esihenkilöt kertoivat tiimiensä työskentelevän ensisijaisesti etänä. Vain yksi haastateltava esihenkilö kertoi, että heidän tiimiensä työskenteli tällä hetkellä täysin toimistolta käsin lähityönä. He olivat kuitenkin siirtymässä hybridityömalliin elokuussa 2022. Kolme haastateltua esihenkilöä kertoi sopineensa tiimiensä kanssa viikoittaisesta toimistopäivästä, joka usein oli kiinnitetty johonkin tiettyyn viikonpäivään. Tulokset

eivät tässä kohtaa tuoneet esille, millä tavalla toimistopäivien rakenne erosi muista työpäivistä. Lisäksi kaksi esihenkilöä kertoivat, että he olivat sopineet tapaavansa säännöllisesti toimistolla tiiminsä kanssa, mutta kuitenkin niin, että se tapahtui harvemmin kuin kerran viikossa. Yksittäinen esihenkilö toi tämän lisäksi ilmi, että koska heidän tiiminsä jakautuivat kahdelle eri paikkakunnalle, oli tiimin kanssa sovittu, että tiimin lähitapaamiset vuorottelisivat näillä kyseisellä kahdella paikkakunnalla. Käytännössä tämä tarkoitti, että toisen paikkakunnan tiimiläiset matkustaisivat vuorotellen toiselle paikkakunnalle tapaamaan muita tiimiläisiä.

Yhden esihenkilön vastauksissa oli nähtävissä eroavaisuutta muiden esihenkilöiden antamiin vastauksiin siinä, mitä he olivat sopineet tiiminsä kanssa hybridityökäytännöistä. Vaikka myös he olivat sopineet yhteisestä toimistopäivästä, tapasi tämän esihenkilön tiimi kasvotusten vain sellaisissa tilanteissa, joissa siitä syntyi osallistujille lisäarvoa. Käytännössä tämä ilmeni esimerkiksi niin, että jos yksittäisen tiimiläisen päivä oli pääosin osallistumista virtuaalisiin palavereihin, ei hänen ollut pakko tulla toimistolle sovitusta toimistopäivästä huolimatta. Tällöin esihenkilö oli myös itse suositellut, että kyseinen päivä kannatti hoitaa etänä esimerkiksi kotoa käsin. Hän oli myös itse toiminut omassa johtamistyössään samalla tavalla. Lähtökohta tässä tiimissä oli, että tiimin työntekijät matkustivat ja osallistuivat lähitilaisuuksiin silloin, kun se oli kyseisen asian tai asiakokonaisuuden kannalta järkevää ja hyödyllistä. Tällöin myös saman asian vastuulliset ihmiset näkivät toisiaan esimerkiksi yhteisen workshop-tilaisuuden merkeissä.

Kaikki havainnoidut tilaisuudet olivat käytännössä tiimien viikkopalavereita. Esihenkilöt toimivat tilaisuuden puheenjohtajina ja vastasivat samalla viikkopalaveriagendan läpikäynnistä. Kaikki esihenkilöt osallistuivat havainnoituihin viikkopalaverihin etäyhteyksien välityksellä. Tilaisuuksiin ei osallistunut useampaa ihmistä samasta paikasta, esimerkiksi toimiston neuvotteluhuoneesta käsin. Yksi esihenkilö hyödynsi viikkopalaverissaan virtuaalista Miro-valkotaulua, johon myös kaikilla osallistujilla oli pääsy.

4.1.2 Esihenkilöiden kokemuksia etätyön johtamisesta

Kun esihenkilöiltä kysyttiin, että kuinka monta päivää he itse työskentelivät tällä hetkellä etänä, vastasi puolet esihenkilöistä tekevänsä pelkästään etätöitä. Kolme vastaajaa ilmoitti työskentelevänsä viikosta 2-3 päivää etänä ja 2-3 päivää toimistolla. Vain yksi vastaaja ilmoitti työskentelevänsä pelkästään toimistolta käsin.

Kun esihenkilöiltä seuraavaksi kysyttiin, miten he tapaavat tiimiläisiään etätyön merkeissä, nousi kaikilta haastateltavilta esille vähintään yhteiset säännölliset tiimipalaverit ja ns. 1-to-1-tapaamiset, eli tilaisuudet, jossa esihenkilö tapaa kahdestaan johdettavansa kanssa. Kolme esihenkilöä kertoi lisäksi pitävänsä lyhyitä päivittäispalavereita (ns. daily) tiiminsä kanssa, jonka tarkoituksena oli käydä läpi kyseisen päivän kokonaistilannetta. Osa esihenkilöistä kertoi myös hyödyntävänsä Microsoft Teamsin chat-ominaisuutta päivittäiseen viestintään. Useampi esihenkilö kertoi myös yhteydenpidon tapahtuvan yksittäisten akuuttien (ns. ad-hoc) asioiden hoitamisen kautta. Vain yksi esihenkilö kertoi olevansa itse proaktiivisesti yhteydessä johdettaviinsa (soittamalla), koska hän halusi kuulla heidän ääntään ja senhetkistä fiilistä.

Kun esihenkilöiltä kysyttiin kokemuksia etätyön johtamisesta, lähes kaikki vastaajat kokivat sen haastavana. Esimerkiksi toimistolla tapahtuva epävirallinen keskustelu kahviautomaatilla jäi yhden vastaajan mielestä puuttumaan etätyössä kokonaan. Toinen esihenkilö toi puolestaan esille, että etänä iso osa vuorovaikutuksesta, esimerkiksi sanaton kehollinen viestintä jää vähintään puutteelliseksi etätyöstä johtuen. Kolmas haastateltava esihenkilö koki juuri sanattoman viestinnän puutteen takia työntekijöiden hyvinvoinnin tilan havainnoinnin ja määrittämisen vaikeaksi. Neljäs esihenkilö nosti puolestaan vastauksessaan esille, että jos virtuaalisia kokouksia verrataan toimistolla kasvotusten järjestettyihin tilaisuuksiin, ei ihmiset osallistu etänä yhtä aktiivisesti yhteiseen keskusteluun. Esihenkilö koki, että hänen tuli itse aktivoida tiimiläisiään enemmän etänä tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi kaksi haastatelluista esihenkilöistä kertoi, että uusien ihmisten perehdyttäminen on etänä vaikeampaa, kuin jos se tehtäisiin toimistolla kasvotusten. Eräs esihenkilö (E4) kertoi perehdyttämiseen liittyvistä kokemuksista seuraavasti:

- Eniten satsausta tarvitaan sellaisiin kavereihin, jotka tulevat uutena ryhmään mukaan. Sisäänajaminen etätöissä on hankalaa. Pääseminen siihen työyhteisöön sisään, se on monta kertaa työläämpää ja hankalampaa. Kaverit ei tunne, eivät ole koskaan nähneet. Kaveri pitää saada a) oppimaan se duuni ja b) pääsemään sisään siihen työyhteisöön, että hänellä on matala kynnyks kysyä apua. (E4.)

Yksi haastateltava esihenkilö kertoi järjestävän viikoittain etänä tapahtuvan ”kahvihetkipalaverin”, jonka tarkoituksena oli aloittaa työviikko tiimin vapaamuotoisella keskusteluhetkellä. Tilaisuuden tarkoituksena oli korvata etätöissä poisjääneet epävirallisemmat keskusteluhetket. Tiimin kanssa oli sovittu, että edellä mainituissa palaverissa ei saanut puhua työasioista. Haastateltava esihenkilö kertoi, että kyseistä konseptia oli järjestetty jo useamman vuoden ajan ja se oli saanut paljon hyvää palautetta tiimiläisiltä.

4.1.3 Esihenkilöiden mielestä toimivat ja toimimattomat asiat etätöiden johtamisessa

Tulosten mukaan osa esihenkilöistä koki yhteiset etänä järjestetyt palaverit toimivana ja jopa tehokkaampana työskentelytapana verrattuna kasvotusten järjestettyyn tilaisuuteen. Havainnoitujen virtuaalitalaisuuksien perusteella voidaan myös todeta, että työasiaa sisältävä viikkopalaveriagenda ehdittiin käydä tehokkaasti läpi sille varatussa ajassa. Useampi esihenkilö nosti haastatteluissa esille lisäksi tasapuolisuuden erityisesti niissä tilanteissa, jossa kaikki osallistujat olivat mukana etäyhteyksien välityksellä. Eräs esihenkilö kertoi, että etätöissä ihmisten osaamista voidaan hyödyntää paikkakunnasta riippumatta yhtäläisillä vaikutusmahdollisuuksilla. Toinen esihenkilö nosti esille paremman oman työrauhan kokemuksen etänä työskennellessään, erityisesti jos työpäivä oli täynnä erilaisia etänä järjestettyjä kokouksia. Hän koki olevansa etänä jopa paremmin läsnä ja tavoitettavissa, kuin jos hän olisi ollut kokoustamassa koko päivän toimiston neuvotteluhuoneissa.

Vaikka etäyhteyksien kautta järjestetyt palaverit nähtiin haastateltujen esihenkilöiden mielestä toimivana ja tehokkaana, nähtiin niiden samalla olevan melko asiakeskeisiä ja pelkästään työasiaa sisältäviä. Eräs haastateltu esihenkilö (E4) kuvasi asiaa seuraavasti:

- No onhan tää paljon kustannustehokkaampi tää etäjohtaminen. Teams-palaverissa ei tuu puhuttua niin paljon semmosta "ei työasiaa". Se ei oo niin luontevaa. Se tahtoo Teamsin kanssa pitäytyä niissä työlistoissa, mitä haluat käydä läpi, mitä haluat nostaa esille tai mitä kaverilla on akuutteja juttuja. Se on vaan puolet siitä johtamisesta. (E4.)

Palavereiden asiakeskeisyys nousi esille myös kaikissa havainnoituissa viikkopalaverissa, sillä niissä keskityttiin lähes pelkästään käsittelemään etukäteen laadittua agenda ja sinne kirjattuja asioita. Havainnoituissa palaverissa ei myöskään käyty epävirallisempaa keskustelua esimerkiksi palavereiden alussa tai niiden lopetusvaiheessa. Vain yhdessä havainnoituissa palaverissa agendalla oli erillinen kohta "kuulumiset", mutta muiden työperäisten asioiden käsittelyn venymisen vuoksi, kyseinen kohta jäi sillä kertaa käsittelemättä.

Tulosten mukaan useampi haastateltava esihenkilö koki lisäksi, että yhteiset työpajat tai yhteiseen kehittelyyn tähtäävät tilaisuudet toimivat heidän mielestään huonommin etänä, kuin jos ne olisi järjestetty kasvokkain toimistolla. Esihenkilöt sanoivat, että näitä tilaisuuksia oli kyllä mahdollista järjestää myös etänä, mutta olemassa olevat virtuaaliset työkalut (esim. Miro tai Teams) eivät pystyneet saamaan aikaan samanlaista yhteisen työskentelyn tunnetta, mitä oli mahdollista saavuttaa lähitilaisuuden avulla. Yksi haastateltava esihenkilö toi esille myös sen, että jos osa osallistujista osallistui palaveriin samasta neuvotteluhuoneesta käsin ja loput virtuaalisesti, aiheutti tämä palaveriin epätasapainon osallistujien välillä. Toimistolla olevat henkilöt pystyivät tulosten mukaan tekemään sellaisia asioita (esim. piirtämään valkotaululle tai käymään erillistä keskustelua taukojen aikana), johon etänä mukana olevat henkilöt eivät pystyneet osallistumaan täysmääräisesti tai edes osittain. Lisäksi muutama esihenkilö nosti esille, että työn seuranta oli etänä tapahtuvassa johtamisessa vaikeampaa kuin että työtä olisi tehty yhdessä toimistolta käsin. Yksi esihenkilö tunnisti asian vaativan häneltä enemmän omaa aktiivisuutta ja keskustelua tiimiläisen kanssa.

4.1.4 Esihenkilöiden ajatukset oman etätöön johtamisen kehittämiseksi

Kun esihenkilöiltä kysyttiin, millaisia asioita heidän tulisi kehittää omassa etätöön johtamisessaan, puolet haastatelluista tunnistivat tärkeimmäksi kehityskohteekseen riittävän ajan varaamisen tiimiläisten kuulumisten kysymiseen. Näissä tilaisuuksissa haastatellut esihenkilöt haluaisivat puhua erityisesti epävirallisemmista asioista tai päästä yleisesti ottaen paremmin selville siitä, missä kukin

tiimiläinen menee oman senhetkisen tilanteensa kanssa. Eräs esihenkilö (E6) kuvasi kysyttäessä asiaa seuraavasti:

- Ilman muuta enemmän kontaktia. Ihan yksilötasolla, niin kuin haluaisi, että kerran viikossa tulis otettua ihan semmonen "ei varattu palaveri" tai 1-to-1-tilanne, vaan ihan semmonen ad-hoc-soitto, et "moi, mitä kuuluu, miten menee ja onks jotain, missä voin auttaa"? Osin se on tietysti aikakysymys ja osin sit priorisointikysymys, et siihen ilman muuta haluaisin enemmän aikaa. (E6.)

Lisäksi eräs esihenkilö koki vaikeana ottaa etänä puheeksi muita kuin työhön liittyviä asioita. Toinen esihenkilö halusi puolestaan kehittää omaa kyvykkyyttään saada työntekijät kertomaan heidän omasta jaksamisen tilastaan. Loput kaksi esihenkilöä halusi puolestaan kehittää omaa kykyä saada tiimiläisiä osallistumaan erilaisiin yhteisiin virtuaalitalaisuuksiin.

4.1.5 Esihenkilöiden odotukset tiimiläisille etätyön liittyen

Kun esihenkilöiltä kysyttiin seuraavaksi, että millaisia asioita he odottavat tai toivovat johdettaviltaan etätyöhön liittyen, vastasi yli puolet haastateltavista toivoivat tiimiläisiltä enemmän omaaloitteisuutta esihenkilön suuntaan. Erityisesti tilanteet, joissa tiimiläisillä oli jotain epäselvyyttä työhön tai heillä oli tarvetta antaa palautetta, koettiin esihenkilöiden toimesta sellaisena, jossa olisi tärkeä ottaa heihin yhteyttä matalalla kynnyksellä. Eräs esihenkilö (E6) kuvasi asiaa seuraavasti:

- No tietysti avoimuutta, kontaktoimista heti, jos heillä on jotain, mitä vähänkin miettivät, että miksi toimitaan näin tai jotain kysymyksiä, niin reippaasti vaan kontaktoimaan (E6).

Loput esihenkilöt toivoivat lisäksi tiimiläisen aktiivisempaa osallistumista yhteisissä etänä järjestetyissä palavereissa. Esihenkilöt toivoivat johdettaviltaan rohkeaa ja avointa osallistumista, jotta mielessä pohdituttavia asioita ei jäisi nostamatta yhteiseen keskusteluun. Havainnoitujen tilaisuuksien osalta näytti myös siltä, että johdettavien halukkuus osallistua yhteiseen keskusteluun vaihteli suuresti. Usein tilaisuuksissa oli esihenkilön lisäksi vain muutama puheliaampi henkilö äänessä, joka tarkoitti sitä, että suurin osa muusta tiimistä oli usein hiljaa. Muilta osin henkilöt vastasivat lähinnä kysyttäessä ja spontaania yhteistä keskustelua syntyi harvakseltaan. Toisaalta havain-

noiduissa viikkopalaverissa pidettiin todella harvoin webkameraa päällä. Usein tilaisuudessa kameraa käytti koko tilaisuuden ajan vain esihenkilö ja lisäksi yksi tai kaksi tiimiläistä. Muut osallistujat joko pitivät kameran koko tilaisuuden ajan kiinni tai laittoivat se päälle vain silloin, kun oli heidän vuoro ottaa kantaa johonkin esille nostettuun asiaan.

4.1.6 Esihenkilöiden kokemukset lähityön johtamisesta

Kun esihenkilöiltä kysyttiin kokemuksia lähityön johtamistilanteista ja siitä, mitkä tuntuivat tuovan eniten lisäarvoa, kertoi kolme vastaajaa ihmisten kehonkielen tulkinnan olevan huomattavasti helpompaa kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Toisena lisäarvoa tuottavana asiana koettiin se, että lähijohtamisen tilanteissa tuntui olevan helpompaa puhua myös muista, kuin työhön liittyvistä asioista. Eräs haastateltava (E4) kertoi asiasta seuraavasti:

- Toimistolla tapahtuva johtaminen, se on semmosta luontevampaa. Etänä tai Teamsilla, niin ne keskittyy. Se on tietysti ajankäytöllisesti tehokasta, se keskittyy johonkin kyseiseen caseen. Sit toimistolla niin tietenkin se sama asia käsitellään, mutta todennäköisesti siinä istutaan se kahvikuppi loppuun asti ja vaihdetaan paljon muutakin, lomatoiveita esimerkiksi. Niistäkin keskustelu on paljon helpompaa konttorilla kuin etänä. (E4.)

Näiden asioiden lisäksi lisäarvoa näytti tulosten mukaan tuottavan toimistolla tapahtuva pienryhmätyöskentely, tiimin yhteisten haasteiden ja vaikeiden asioiden käsittely. Nämä kaikki edellä mainitut asiat koettiin helpompana toteuttaa kasvotusten tapahtuvassa johtamistilanteessa. Yksi esihenkilö korosti vapaan keskustelun merkitystä ja sitä, että yhteinen aika toimistolla ei tulisi olla pelkästään tiimikeskeistä. Hänen mielestään lähityöskentelyssä lisäarvo syntyisi erityisesti siitä, että sellaiset ihmiset tapaisivat toisiaan vapaan keskustelun merkeissä, jotka eivät muuten olisi (virtuaalisesti) vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Kun esihenkilöiltä kysyttiin puolestaan tilanteista, jotka eivät heidän mielestään tuottaneet lisäarvoa lähityön johtamisessa, ei tuloksista noussut esille mitään yhteistä yksittäistä ilmiötä. Eräs esihenkilö toi esille, että isoja tiedotusluontoisia infotilaisuuksia ei kannattaisi hänen mielestään järjestää enää kasvotusten, vaan ne kannattaisi jatkossa toteuttaa virtuaalisesti. Toinen esihenkilö toi puolestaan esille, että osa työntekijöistä on saattanut tottua kotiympäristön rauhallisuuteen ja

siksi toimiston mahdollinen puhe ja häly saattaisivat häiritä heidän keskittymistään. Kolmas haastateltava esihenkilö kertoi puolestaan, että esihenkilön ei olisi järkevää mennä toimistolle istumaan pelkästään Teams-palavereita varten, vaan hoitaa sellaiset työpäivät etänä kotoa käsin.

4.1.7 Esihenkilöiden toivomukset tiimiläisille lähityön johtamistilanteisiin

Tuloksissa useampi esihenkilö nosti esille, että he toivoivat tiimiläisiltään riittävän vapaan ajan varamista niille päiville, kun he tulevat työskentelemään toimistolle. Heidän mielestään toimistolle ei kannattanut tulla osallistumaan pelkkiin Teams-palavereihin, vaan ennemminkin tekemään yhteistyötä niin oman tiimin kuin sidosryhmien kanssa. Lisäksi muutama esihenkilö toivoi, että toimistolla osattaisiin puhua myös muista, kuin pelkästään työasioista. Eräs esihenkilö (E3) mainitsi lisäksi toivovansa rennompaa yhteisen tekemisen ilmapiiriä. Hän kuvasi asiaa seuraavasti:

- Voi ottaa rennosti. Kaikki ei tarvi olla niin vakavaa ja päästään siitä, että voi heittää sitä vitsiä ja keventää sitä tunnelmaa. Et se ei oo, puhutaan asiaa, tehdään töitä, mutta töissäkin saa olla ihan kivaa välillä. (E3.)

4.1.8 Esihenkilöiden kokemukset hybridityön johtamisesta

Kun esihenkilöiltä kysyttiin hybridityön johtamiseen liittyviä kokemuksia, nousi tutkimustuloksista esille erityisesti uusien työntekijöiden perehdytykseen liittyvät asiat sekä yhteisten toimistopäivien tärkeys. Esihenkilöiden mielestä perehdytys toimii hybridityössä parhaiten, kun se toteutetaan toimistolla kasvotusten. Tällä nähtiin olevan myös yhteenkuuluvuuden tunnetta parantava vaikutus. Eräs haastateltava esihenkilö (E3) kuvasi asiaa seuraavasti:

- Jos on pelkästään etänä, minkä olen huomannut tässä haasteena, on se, että sitten sinä et ehkä enää koe kuuluvasi niin siihen tiimiin tai vaikka yritykseen, eli siinä tulee ehkä helpompi siinä, et jos sieltä tulee headhuntauusta jostain, niin työnantaja on helpompi vaihtaa, kun taas sitten jos on paljon toimistolla ja on hyviä kaverisuhteita luotua. (E3.)

Lähinnä tapahtuvalla perehdytyksellä nähtiin tulosten mukaan olevan jopa suora vaikutus siihen, miten herkästi uudet työntekijät olivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa työtarjouksen sattuessa

omalle kohdalle. Yhteenkuuluvuus nousi esille myös toimistopäivien tärkeyden muodossa. Muutama esihenkilö koki, että ihmisten oli tärkeä päästä näkemään toisiaan tasaisin väliajoin ja siten mahdollistaa keskustelut myös muista, kuin pelkästään työperäisistä aiheista. Eräs esihenkilö nosti lisäksi esiin kokemuksen, jonka mukaan esihenkilöiden omakohtaiset mieltymykset etä- tai lähityöhön ohjasivat myös paljon sitä, miten tiimi sai tehdä töitä etänä tai toimistolta käsin.

4.1.9 Esihenkilöille tärkeät asiat hybridityön johtamisessa

Tutkimustulosten mukaan puolet haastateltavista esihenkilöistä nimesivät tärkeimmäksi asiaksi hybridityön johtamisessa sen, että ihmisten tulisi tavata toisiaan kasvojen tasaisin väliajoin. Perusteluina tälle nousi esiin sellaisia asioita kuin palautteen saaminen kollegalta, tiimiytyminen, työyhteisön hyvinvointi ja siitä huolehtiminen sekä yhteisten työelämätaitojen kehittyminen.

Toisaalta useampi esihenkilö nosti esiin sen, että pitkittyneen etätyöjakson jälkeen tulisi siirtyä rauhasa toimistolla tapahtuvaan työskentelyyn. He korostivat asiassa myös tiimin toiveiden kuulemisen tärkeyttä. Eräs esihenkilö (E3) kuvasi asiaa seuraavasti:

- Ei liian nopeita siirtoja. Eli se että ei suoraan mennä 100% lähityöhön tai muuta, vaan että käydään ne keskustelut tiimin kanssa ja myös tuodaan se näkemys muuta kuin siitä omasta tekemisestä, vaan tiimin näkökulmasta myös ja nostaa asiat suoraan pöydälle, jolloin ne tulee käsiteltyksi. (E3.)

Yksittäisinä tärkeinä asioina nousi esille myös hybriditoteutuksena järjestettävät tilaisuudet ja erityisesti se, että etänä osallistuvat henkilöt tulisi ottaa mahdollisimman hyvin huomioon. Tätä asiaa ei päästy todentamaan havainnoitujen viikkopalavereiden yhteydessä. Eräs esihenkilö korosti, että tässä vaiheessa, kun lähityötä on jälleen voinut tehdä pitkän etätyöjakson jälkeen, ei tulisi missään nimessä palata takaisin koronapandemiaa edeltäviin työskentelytapoihin. Hänen mukaansa myös ihmisten oman ajan määrä on kasvanut runsaan etätyön vuoksi ja työntekijät eivät ole välttämättä halukkaita luopumaan siitä etenkin työnantajan vaatimuksista käsin. Kolmas esihenkilö nosti vastauksessaan esille, että kunhan sovitut työt sujuisivat tavoitteiden mukaisesti, olisi jatkossa tärkeä kyetä tarjoamaan ihmisille mahdollisuus vaikuttaa oman työskentelypaikan valintaan mahdollisimman paljon.

4.1.10 Esihenkilöiden seuraavat kehitystoimenpiteet hybridityön johtamisen kehittämiseksi

Kun esihenkilöiltä lopuksi kysyttiin, mitä he tulevat tekemään seuraavaksi oman hybridityön johtamisen kehittämisen eteen, tunnistettiin tuloksista kaksi aihetta, jotka saivat osakseen useamman kuin yhden esihenkilön vastauksen. Ensimmäinen aihe liittyi kahdenkeskisiin keskusteluhetkiin, eli niin kutsuttuihin one-to-oneihin. Yksi esihenkilö halusi saada aikataulutettua yhteisen keskusteluhetken jokaisen johdettavan kanssa vähintään kerran kuukaudessa. Toinen esihenkilö halusi puolestaan jatkaa olemassa olevien keskusteluhetkien pitämistä ja pyrkiä kehittämään niitä kohti entistä vapaampaa keskustelua henkilön tilanteesta. Toinen aihe liittyi puolestaan tiimin yhteisten hybridityötapojen selkeyttämiseen. Kaksi esihenkilöä aikoi käydä lisäkeskusteluja tiiminsä kanssa siitä, milloin, missä ja kuinka paljon he tulisivat työskentelemään yhdessä.

Kahdesta muusta esihenkilöstä toinen aikoi panostaa hybridityön johtamisessa oman esihenkilöosaamisen kehittämiseen ja toinen tiimin paremman työnseurannan luomiseen. Lisäksi yksi esihenkilö pohdiskeli, että toimistotiloilta toivottaisiin jatkossa entistä enemmän sellaisia tiloja, jotka soveltuisivat paremmin yhteiseen työskentelyyn. Hän (E2) pohdiskeli asiaa seuraavasti:

- Olen miettinyt sitä just paljon -- mihin me varataan se lähityö ja jopa että jatkossa jos meiltä kysytään, millaisia tiloja me tarvitaan, niin se niinkun et tämmösiä suunniteltu tai demopäiviä tai rakentaa sinne toimistolle, ei niinkään niitä työpisteitä, jossa jokaisella on oma, vaan ehkä jotain demotiloja, testitiloja --. (E2.)

4.2 Hybridityön johtaminen asiantuntijoiden näkökulmasta

Myös asiantuntijoiden tutkimustuloksista tunnistettiin analyysin avulla ala-, ylä- ja pääkategoriat. Näiden kategorioiden tarkemmat tiedot ovat nähtävissä seuraavalla sivulla esitellyssä kuviossa.

Asiantuntijoiden kokemukset etäjohtamisesta	Asiantuntijoiden kokemukset hybridityöstä	Hybridityön johtaminen asiantuntijan näkökulmasta
Asiantuntijoiden kokemukset lähijohtamisesta		
Asiantuntijoiden kokemukset hybridityöstä ja sen johtamisesta		
Tilanteet, joissa etätö toimii	Hybridityössä toimivat asiat	
Tilanteet, joissa lähityö tuottaa lisäarvoa	Hybridityössä toimimattomat asiat	
Parannettavia asioita etäjohtamisessa		
Mikä ei tuota lisäarvoa lähityössä	Odotukset esihenkilölle hybridityöhön liittyen	
Odotukset esihenkilölle etäjohtamiseen liittyen		
Odotukset esihenkilölle lähijohtamiseen liittyen		
Odotukset esihenkilölle hybridityön johtamiseen liittyen		

Kuvio 5. Analyysin avulla tunnistetut kategoriat asiantuntijoiden tuloksista.

4.2.1 Taustatietoa asiantuntijoiden haastatteluista ja havainnoinneista

Haastateltavia asiantuntijoita pyydettiin aluksi kuvaamaan heidän nykyistä työtään yleisellä tasolla. Heidän työtehtävät liittyivät asiakaspalveluun, asiakasprojekteihin, asiakkaiden laitekantojen ylläpitoon ja hallintaan, järjestelmätestausten koordinointiin sekä teknologioiden kehittämiseen. Haastateltavat asiantuntijat olivat työskennelleet toimeksiantajayrityksessä keskimäärin viisi vuotta. Lyhin työura oli kestänyt haastatteluhetkellä 5 kuukautta ja pisin 25 vuotta.

Havainnoituissa viikkopalavereissa kaikki asiantuntijat osallistuivat tilaisuuksiin etänä Teams-sovelluksen kautta. Havainnoidut tilaisuudet kestivät keskimääräisesti yhden tunnin. Yhdessä palaverissa käytiin työntekijöiden kesken vapaamuotoista keskustelua, mutta se loppui siinä vaiheessa, kun esihenkilö saapui paikalle virtuaaliseen palaveriin.

4.2.2 Asiantuntijoiden kokemukset etätöön johtamisesta

Kun haastateltavilta asiantuntijoilta kysyttiin, kuinka paljon he tekivät etätöitä viikossa, saatiin vastausten keskiarvoksi 4,3 päivää. Suurin osa vastaajista kertoi tekevänsä täydet viisi päivää viikossa etänä ja käyvänsä toimistolla vain satunnaisesti. Asiantuntijat kertoivat tapaavansa esihenkilönsä

etänä yleensä 1-to-1:nien, Teamsin chatin ja yhteisten päivä- ja viikkotasolla toteutuvien tiimipalaverien muodossa. Lisäksi muutama asiantuntija kertoi, että he olivat tarvittaessa yhteydessä esihenkilönsä esimerkiksi spontaanin videopuhelun välityksellä.

Haastateltavilta asiantuntijoilta kysyttiin seuraavaksi heidän kokemuksiaan siitä, miten heidän esihenkilönsä oli toteuttanut etäjohtamista heidän kanssaan. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että etätyöskentely oli selkeää ja sovitut asiat olivat hoituneet. Osa näistä vastaajista toi lisäksi esille, että he eivät kokeneet merkittävää eroa, tehtiinkö töitä etänä vai toimistolta käsin. Kaksi haastateltavaa nosti esille, että videokuvan käyttö oli etänä tärkeää. Sen avulla koettiin tutustumisen tapahtuvan paremmin niin esihenkilön kuin tiimin suuntaan. Eräs asiantuntija (A9) nosti esille, että etätyö oli jotain, mikä sopi osalle porukasta paremmin kuin muille. Hän kuvasi asiaa seuraavasti:

- No mulla on ihan positiiviset kuvat, että ei siinä. Sanotaan näin, että ei siinä mitään ongelmaa, että voin kuvitella, että se on varmasti henkilöstä kiinni, että jollekin se sopii, jollekin ei, mutta itse oon semmonen henkilö, jolle se sopii. (A9.)

Lisäksi asiantuntijoilta kysyttiin, millaisia kokemuksia heillä oli tiimin etäjohtamiseen liittyen. Eräs haastateltava kertoi, että etätyössä saattoi jossain tilanteissa olla epäselvää, pätkö yhteiset pelisäännöt kaikkiin tiimiläisiin vai ei. Toinen haastateltava toi esille, että jos tiimin yhteiset tilaisuudet painottuivat lähinnä raporttien ja statistiikan tarkasteluun, vaikutti se negatiivisesti työntekijöiden fiilikseen. Kolmas nosti puolestaan esille, että etänä yhteisöllisyys ei pääsisi rakentumaan läheskään niin hyvin, kuin se rakentuisi kasvotusten toimistolta käsin. Muista vastauksista kaksi osoitti, että myös tiimityöskentely sujui yhtä hyvin etänä, kuin että sitä tehtäisiin paikan päällä. Eräs vastaaja nosti esille, että tiimin olisi tärkeä nähdä toisiaan edes pari kertaa vuodessa. Tällä nähtiin olevan positiivista vaikutusta yhteistyön kehittymiseen. Toinen vastaaja nosti esille, että etänä tapahtuva tiimityö oli yksinkertaisesti paljon kätevämpää, sillä kaikilta säästy sen avulla paljon aikaa. Kolmas vastaaja kertoi lisäksi, että tiimityö toimii mainiosti myös etänä, kunhan esihenkilö oli tehnyt tiimin toiminnan rajat ja yhteisen suunnan kaikille selväksi.

4.2.3 Asiantuntijoiden mielestä toimivat ja toimimattomat asiat etätyön johtamisessa

Kun asiantuntijoilta kysyttiin mitkä asiat toimivat heidän mielestään hyvin yksilö- ja tiimitilanteiden etätyön johtamisessa, erosi lähes kaikki vastaukset toisistaan. Vain kaksi vastaajaa toivat esiin saman näkökulman. He kokivat etätyön joustavampana työskentelytapana, sillä heidän mielestään se vähensi työperäistä matkustustarvetta merkittävästi. Lisäksi yksi vastaaja koki esihenkilön olevan etänä paremmin saatavilla ja hänen mielestään eriaikainen työskentely oli etätyössä helpompaa. Hän (A2) kuvasi asiaa seuraavasti:

- Aika helppo saavutettavuus siinä mielessä, et jos miettii, niin siinä on oletuksena se, että keskustelu joko Teamsilla, viestinä tai sitten puheena, niin siinä mielessä esimerkiksi viesti on helppo heittää tyyliin, et: "hei sitten kun ehdit, niin viitkö kattoo tämänösen"? (A2.)

Tuloksista nousi etätyössä toimivina asioina esille myös kahden ihmisen välisen keskustelun toimivuus. Kyseinen vastaaja koki etätyössä helpommaksi keskittyä kyseisiin vuorovaikutustilanteisiin, kunhan molemmat osapuolet käyttivät tilaisuudessa webkameraa. Vaikka havainnoidut viikkopalaverit koskivat koko tiimin välistä vuorovaikutusta, oli siellä kuitenkin havaittavissa, että vain pieni osa osallistujista käytti webkameraa koko tilaisuuden ajan. Osa ihmisistä kytki palavereissa webkameran päälle vain siksi aikaa, kun oli hänen vuoronsa puhua. Lisäksi yksi haastatteluun vastannut henkilö koki, että etätyön ja lähityön välillä ei ollut hänen mielestään eroa koetussa johtamisessa.

Asiantuntijoilta kysyttiin lisäksi, mitä asioita he kehittäisivät kokemassaan yksilö- ja tiimitilanteiden etäjohtamisessa. Kaksi vastaajaa toivoi enemmän mahdollisuuksia keskustella vapaamuotoisesti esihenkilönsä kanssa. Jos 1-to-1-tilaisuuksia pidettiin vain kerran kuukaudessa, koettiin vapaamuotoiset keskustelumahdollisuudet toteutuvan liian harvoin. Yksi asiantuntijoista (A1) kertoi asiasta seuraavasti:

- Ehkä vähän useammin toivoisi niitä semmosia, koska se toimistolla jauhaminen tosiaan jää, niin sitten se kontaktoiminen on niin harvaa, jos sitten on niitä 1-to-1-keskusteluja. Ne on sitten aina kalenteriin merkattu, mutta ne on kerran kuukaudessa ehkä, niin se on aika harvakseltaan kuitenkin. Ehkä useampi tommonen keskustelu, missä voi sitten, ehkä tulee sitä aikaa myös sille yleiselle juttelulle. (A1.)

Kahdelle vastaajalle ei tullut mieleen mitään parannettavia asioita, vaan he kokivat nykyisen etäjohtamisen hyvänä ja toimivana omassa työssään. Muilta osin haastatteluiden vastaukset jakautuivat tuloksissa yksittäisiin asioihin. Eräs vastaaja toivoi, että esihenkilön tulisi osallistaa koko ryhmää yhteisissä virtuaalilaisuuksissa ja siten saada jokainen jäsen mukaan keskusteluun.

Havainnoiduissa viikkopalavereissa ei havaittu esihenkilöiden käyttävän sellaisia osallistamiskeinoja, joiden avulla koko ryhmä olisi otettu mukaan yhteiseen keskusteluun. Toinen haastateltu asiantuntija näki puolestaan tiimin töiden läpinäkyvyyden tärkeänä asiana, jotta kaikilla olisi riittävä ymmärrys siitä, mitä töissä oli parhaillaan meneillään ja mitä oli tulossa seuraavaksi työn alle. Kolmas asiantuntija toivoi yhteisiä sääntöjä Teams-palavereiden sopimiseen, jotta kalenterit eivät tulisi niin täyteen. Erityisesti hänen mielestään ihmisten tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten helposti lähdetäisiin varaamaan palaveria sekä siihen, että ne osattaisiin varata riittävässä määrin etukäteen.

4.2.4 Asiantuntijoiden odotukset esihenkilöille etätyön johtamiseen liittyen

Tutkimustulosten mukaan puolet haastatelluista asiantuntijoista odottivat tai toivoivat esihenkilöiltään etäjohtamiseen liittyen erityisesti sitä, että he olisivat riittävän hyvin perillä tiimin ja yksilöiden työtilanteeseen liittyvistä asioista. Lisäksi he odottivat, että esihenkilön tuli tarjota proaktiivisesti tukea priorisointiin ja yleisten työhaasteiden käsittelyyn. Yksi asiantuntija (A1) kuvasi asiaa seuraavasti:

- No varmaan se, että hän tietää mitä teen ja myös sitten, että osaa tai tietää mitä muut tekee. Sekin on myös, että sitä kautta tulee järjestystä. (A1.)

Osassa havainnoiduista viikkopalavereista esihenkilöt käyttivät aikaa tiimin yhteisen työtilanteen läpikäyntiin. Käytännössä tämä toteutettiin kysymällä yksilökohtaisesti, mikä kunkin asiantuntijan työtilanne oli sillä hetkellä. Vaihtoehtoisesti esihenkilöt kysyivät yleisenä kysymyksenä kaikilta osallistujilta, oliko jollain heistä nostoja tämänhetkiseen työtilanteeseen liittyen.

Kolmanneksella haastattelun vastaajista ei ollut mitään erityisiä odotuksia tai toiveita etätyön johtamiseen liittyen. Yksittäinen vastaaja toivoi lisäksi, että tiimin yhteisissä tilanteissa oli tärkeää käyttää aika agendan mukaisiin asioihin ja niiden käsittelyyn. Jos palavereissa tuli vastaan aiheita,

jotka koskettivat vain yksittäistä asiantuntijaa ja esihenkilöä, olisi ne tärkeä käydä erikseen läpi esimerkiksi heidän välisessään 1-to-1-keskustelussa.

Kun asiantuntijoilta kysyttiin lisäksi sitä, olivatko he kaivanneet esihenkilöiltään erilaista johtamista etänä siihen verrattuna, että he työskentelisivät toimistolla heidän kanssaan, yli puolet vastaajista eivät kokeneet kaipaavansa erilaisia asioita. Muutama vastaaja nosti esille, että he kaipasivat enemmän mahdollisuuksia keskustella myös kasvotusten. Heidän mielestään lähityön yhteydessä tapahtuva vuorovaikutus tuntui olevan avoimempaa, suurempaa ja välittömämpää. Yksi vastaaja nosti esille myös sen, että etänä työskennellessä epävirallisten kuulumisten kysely jäi pois ja että ainakin hän kaipasi sitä nykyistä enemmän. Yksi vastaaja nosti lisäksi esille, että koska hän oli työskennellyt jo vuosia etänä, ei hän osannut edes odottaa tai sanoa, mitä asioita hän osaisi toivoa lähijohtamisesta eri tavalla.

4.2.5 Asiantuntijoiden kokemukset lähityön johtamisesta

Tutkimustulosten mukaan tilanteet, joissa asiantuntijat tapasivat esihenkilönsä kanssa toimistolla, vaihtelivat paljon eri vastaajien välillä. Muutama vastaaja ei ollut juurikaan tavannut esihenkilöään pitkään aikaan ja yhtenä syynä esille nousi pari vuotta kestänyt koronatilanne. Noin kolmannes vastaajista kertoi, että he tapasivat esihenkilöään yhteisten tiimipalavereiden yhteydessä. Käytännöt siitä, kuinka usein he tapasivat toisiaan, vaihteli kuitenkin yhdestä viikosta yhteen kuukauteen. Vain yksi vastaaja kertoi, että hän tapasi esihenkilöään päivittäin. Loput vastaajat kertoivat, että he tapasivat esihenkilöään harvoin kasvotusten, mahdollisesti vain muutaman kerran vuodessa. Tuolloin kyseessä oli yleensä jokin tiimin yhteinen tilaisuus, esimerkiksi kehityspäivä.

Asiantuntijoilta kysyttiin lisäksi, missä tilanteissa he tapasivat tiimejään toimistolla kasvotusten. Noin puolet vastaajista kertoivat, että heidän tiimissään oli sovittu toimistolla järjestettävästä yhteisestä viikkopalaverista, jolloin tiimi kerääntyisi yhteen. Muutaman asiantuntijan tiimi jakautui kahdelle paikkakunnalle, jolloin tiimin kanssa oli sovittu, että toisen paikkakunnan työntekijät matkustaisivat vuorotellen toiselle paikkakunnalle tapaamaan muuta tiimiä. Tätä toimintamallia oltiin juuri haastatteluhetkellä ottamassa käyttöön, eikä siitä ollut vielä tutkimushetkellä saatavilla tar-

kempia kokemuksia. Loput vastaajat kertoivat, että he tapasivat toisiaan tarvelähtöisesti esimerkiksi jonkin yhteisen työpainotteisen tehtävän, kehityspäivän tai tiimiä koskevan juhlatilaisuuden yhteydessä.

Asiantuntijoita pyydettiin seuraavaksi pohtimaan, millaiset toimistolla tapahtuvat vuorovaikutustilanteet esihenkilön kanssa tuntuivat tarjoavan heille kaikkein eniten lisäarvoa. Lähes puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että spontaanit ja vapaamuotoiset keskustelut tuottivat heille eniten lisäarvoa. Kaksi näistä vastaajista toi lisäksi esille, että juuri kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus kasvatti myös heidän välistä luottamuksen kokemusta. Yksi näistä vastaajista kertoi, että hänestä oli tärkeää, että esihenkilö oli mahdollistamassa toimistolla yhteisiä vapaamuotoisempia juttutuokiota. Hän (A4) kuvasi asiaa seuraavasti:

- Ehkä se on se tilanne, kun pääsee oikeasti juttelemaan sen esihenkilön kanssa siellä toimistolla, että kyllähän ne moikkailut ja pienet nyökkäyksetkin jossain käytävällä näkee, niin kyllähän nekin ovat hyviä. Pysyy kontakti ylipäätään yllä, mut kyllä ne parhaita on ne, kun esimiehellä on vähän aikaa jutella tavallaan, että ottaa sivuun, että ei ole juteltu tai keskusteltu hetkeen, että: ”pistäs nuo työvehkeet hetkeksi sivuun ja tule juttelee”. (A4.)

Lisäksi tulosten mukaan lisäarvoa näytti tuottavan yhdessä toimistolla tapahtuva toimintatapojen kehittäminen sekä mahdollisuus keskustella henkilökohtaisista työsuhteeseen liittyvistä asioista kasvotusten. Vain yksi vastaaja koki, että lähinnä tapahtuva johtaminen ei tuottanut hänelle lisäarvoa verrattuna siihen, että hän olisi ollut yhteydessä esihenkilöönsä Teamsin välityksellä.

Asiantuntijoilta kysyttiin lisäksi sellaista tilanteista, jotka eivät tuottaneet heidän mielestään lisäarvoa toimistolla tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Lähes puolet vastaajista ei osannut nimetä yhtään sellaista asiaa, mikä ei tuottaisi lisäarvoa lähijohtamisessa. Loput vastaajat nimesivät tällaisiksi asioiksi mikromanageroinnin ja jatkuvan tilanteiden seurannan, pelkästään tiimin työtä mittaavien kuvaajien tarkastelun tiimipalaverissa sekä yleiset kommentoinnit tiimin haastavasta työtilanteesta kaikkien kuullen. Lisäksi yksi vastaaja toi esille, että jopa ns. ”turhanpäiväinen” jutustelu kasvotusten tuntui tuottavan hänelle lisäarvoa. Hän (A1) kertoi asiasta seuraavasti:

- En minä osaa sanoa, et minun mielestä kaikki. Ei olo ehkä ihan niin, siis semmoinen turhanpäiväinenkin juttelu toimistolla, niin se on minun mielestä lisäarvoa tuovaa, koska siinä on, se on aina semmoista kanssakäymistä, niin se on mukavaa. (A1.)

Tuloksista oli myös nähtävissä, että ne asiantuntijat, jotka olivat aiemmin ilmoittaneet olevansa hyvin tyytyväisiä etätyöhön pääasiallisena työskentelytapana, eivät nähneet lisäarvoa lähinnä tapahtuvista kohtaamisista esihenkilöidensä kanssa. Samat asiantuntijat eivät myöskään osanneet kertoa, mitä he toivoivat enemmän tai eri tavalla esihenkilöiltään lähijohtamisessa.

4.2.6 Asiantuntijoiden toivomukset esihenkilöille lähityön johtamiseen liittyen

Kolmannes asiantuntijoista toivoi jatkossa esihenkilöltään toimistolla tapahtuvissa kohtaamisissa erityisesti vapaamuotoista juttelumahdollisuutta arkisemmista asioista. Yksi vastaaja korosti, että hän toivoi ”ei tavallaan työhön liittyviä” asioita näiden keskusteluhetkien aiheeksi. Toinen vastaaja toivoi esihenkilöltään riittävästi aikaa kasvatusten tapahtuvia keskusteluita varten. Lisäksi muutama vastaaja toivoi avointa keskusteluilmapiiriä ja sitä, että molemmat osapuolet tulisi kohdaksi keskusteluiden aikana. Kolmannes vastaajista ei joko toivonut muutosta nykyiseen tai ei osannut vastata esitettyyn kysymykseen.

Kun asiantuntijoilta kysyttiin lisäksi, oliko heidän odotuksensa muuttunut lähityön johtamiseen liittyen pitkittyneen etätyöjakson johdosta, yli puolet vastaajista koki, että heidän odotuksensa eivät olleet muuttuneet. Näistä vastaajista kaksi toi myös esille, että heidän mielestään asiat olivat toimineet hyvin myös etänä. Vastaavasti alle puolet vastaajista koki, että heidän odotuksensa olivat muuttuneet. Eräs vastaaja toi esille, että lähi- ja etäjohtamisen tulisi olla jatkossa samankaltaista välineestä ja tavasta riippumatta. Kaksi vastaajaa kertoi ymmärtäneensä lähijohtamisen ja etäjohtamisen ominaisuuksia paremmin. Toinen näistä vastaajista (A1) kertoi seuraavasti:

- On niinkun selkeästi, on se tehokasta johtamista, sit on vähän semmosta vapaampaa johtamista, missä on semmonen läsnäolo mukana ja ei oo niin semmonen tulostavoitteinen, et on niissä selkee ero (A1).

Vain yksi vastaaja toivoi enemmän lähikontaktia jatkossa niin tiimin kuin esihenkilön kanssa.

4.2.7 Asiantuntijoiden kokemukset hybridityön johtamisesta

Tutkimustulosten mukaan vastaajat kokivat hybridityön ja siihen liittyvän toimivana ja positiivisena asiana. Asiantuntijoiden kokemukset vaihtelivat kuitenkin hybridityön johtamisesta suuresti. Noin

kolmannes vastaajista koki, että etätyö olisi edelleen heille paras työskentelytapa myös jatkossa. Toimistolle palaamisessa tai lähipäivissä koettiin haasteena toimiston hälinä ja häiriötekijät, toimistolla työskentelyn konkreettisen hyödyn näkemisen vaikeus sekä etenkin pitkään työmatkaan kuluva aika. Eräs vastaaja nosti esille, että työntekijällä olisi hyvä olla tietynlainen vapaus päättää itse siitä, koska toimistolle tullaan. Hän (A6) kertoi asiasta seuraavasti:

- Silloin kun se on mahdollista suorittaa vapaasti, ilman hyvin tiukkoja määräyksiä tai muita vastaavia ja toki ymmärtäen, että asiat pitää kuitenkin toimia, oletpa sitten siellä lähityöskentelyssä tai sitten tosiaan etätyöskentelyssä (A6).

Toinen kolmannes odotti puolestaan sitä, että he voisivat jatkossa nähdä enemmän ihmisiä toimistolla kasvotusten. Muutama vastaaja toi lisäksi esille, että erilaiset ihmiset kaipaavat lähityöskentelyä tai etätyöskentelyä eri tavalla.

4.2.8 Asiantuntijoiden odotukset hybridityön johtamiseen liittyen

Kun asiantuntijoilta kysyttiin, millaisia odotuksia heillä oli lähi- ja etätyön yhdistämiseen, eli hybridityöhön liittyen, nousi tuloksista esille erityisesti vapaus vaikuttaa itse työn tekemisen tapaan sekä toive tehdä etätyötä pääsääntöisesti myös jatkossa. Muutama vastaaja nosti esille kasvaneet matkakulut (bensan hinnan) ja sitä kautta toiveen, että toimistolle tarvitsisi tulla vain välttämättömissä tilanteissa. Lisäksi esille nousi tarve määritellä etukäteen yhteisten tapaamisen aiheet, perustelut ja syyt. Näin ihmiset voisivat kokea saavansa paremmin hyötyä kasvotusten tapaamisesta. Yksi vastaaja toi esille myös teknologiaan liittyvän odotuksen ja sen, miten se voisi mahdollistaa jatkossa entistä monipuolisempaa ja laadukkaampaa etätyötä.

Lisäksi asiantuntijoilta kysyttiin, että kun valtakunnallinen etätyösuositus loppui, mitä asioita toivoisit omalta esihenkilöltäsi hybridityön johtamiselta. Kolmannes vastaajista toivoi, että ei muutetaisi mitään. He kokivat, että asiat olivat toimineet mainiosti haastatteluhetken saakka, eikä heidän mielestään kannattanut lähteä muuttamaan mitään sen hetkisiin työskentelykäytäntöihin liittyen. Eräessä vastauksessa nousi esille, että esihenkilöltä toivottiin mukautumiskykyä ja rohkeutta etsiä uudenlaisia toimintatapoja hybridityöskentelyyn. Asiantuntija (A2) kertoi asiasta seuraavasti:

- Ehkä lähinnä sitä mukautumiskykyä, sitä rohkeutta katsoa, että mihin tämä menee ja mitkä ne uudet toimintatavat on, että ei välttämättä kannata niitä vanhoja toimintatapoja käyttää vaan sen takia, koska niin on aina tehty. Vaan nimenomaan se, että koittaa muovata ne työtavat siten, että ne on tarkoituksenmukaisia ja pitää sitä faktana, että tulee olemaan niitä ihmisiä, jotka ei tule toimistolla näkymään. (A2.)

Lisäksi yksi vastaaja näki, että esihenkilöiden olisi tärkeä suhtautua jatkossa yhteisiin lähipäiviin niin, että niillä oli oma sosiaalinen tarkoituksensa, eikä kyseisistä päivistä kannattanut välttämättä odottaa samankaltaista työn tehokkuutta kuin esimerkiksi etätyöpäivistä. Loput vastaukset liittyivät samoihin asioihin, jotka nousivat esille jo aiemmissa hybridityön vastauksissa.

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön pohdinta jakautuu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa esitellään tutkimustuloksia koostettua tietoperustaa vasten. Toisessa osassa esitellään tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta synnytetty malli hybridityön johtamiseen liittyen. Kyseinen malli vastaa osaltaan myös päätutkimuskysymykseen siitä, miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa. Kolmannessa osassa tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Neljännessä ja samalla tämän luvun viimeisessä osassa pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Tutkimustulosten ja teorian suhde toisiinsa

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää, miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa. Tutkimuksen tavoitteena oli puolestaan ymmärtää ja kuvailla suuren kansainvälisen ICT-alan organisaation asiantuntijoiden sekä heidän esihenkilöidensä kokemuksia, odotuksia ja tarpeita hybridityön johtamiseen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tarjota uusia näkökulmia sellaiseen aiheeseen, josta ei tutkimushetkellä oltu tehty kovinkaan paljon tieteellistä tutkimusta tai kirjoitettu siihen perustuvaa tieto- tai ammattikirjallisuutta. Lisäksi tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tarjota lisää tietoa ja keinoja kehittää hybridityön johtamista myös muissa organisaatioissa.

Pohdinnan ja tutkimustulosten käsittelyn tueksi rakennettiin Microsoft Powerpointin avulla viitekehys etätyön, lähityön ja hybridityön johtamisesta. Tällä tavoin mahdollistettiin myös esihenkilöiden ja asiantuntijoiden tutkimustulosten käsittely yhtenä kokonaisuutena. Viitekehukseen valittiin tutkimustuloksissa toistuvat olennaisimmat teemat tai selkeimmät erot eri vastaajaryhmien välillä. Tämä viitekehys tulee tarjoamaan vastauksia erityisesti molempiin alatutkimuskysymyksiin, mutta se tarjoaa myös alustavia vastauksia päätutkimuskysymykseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

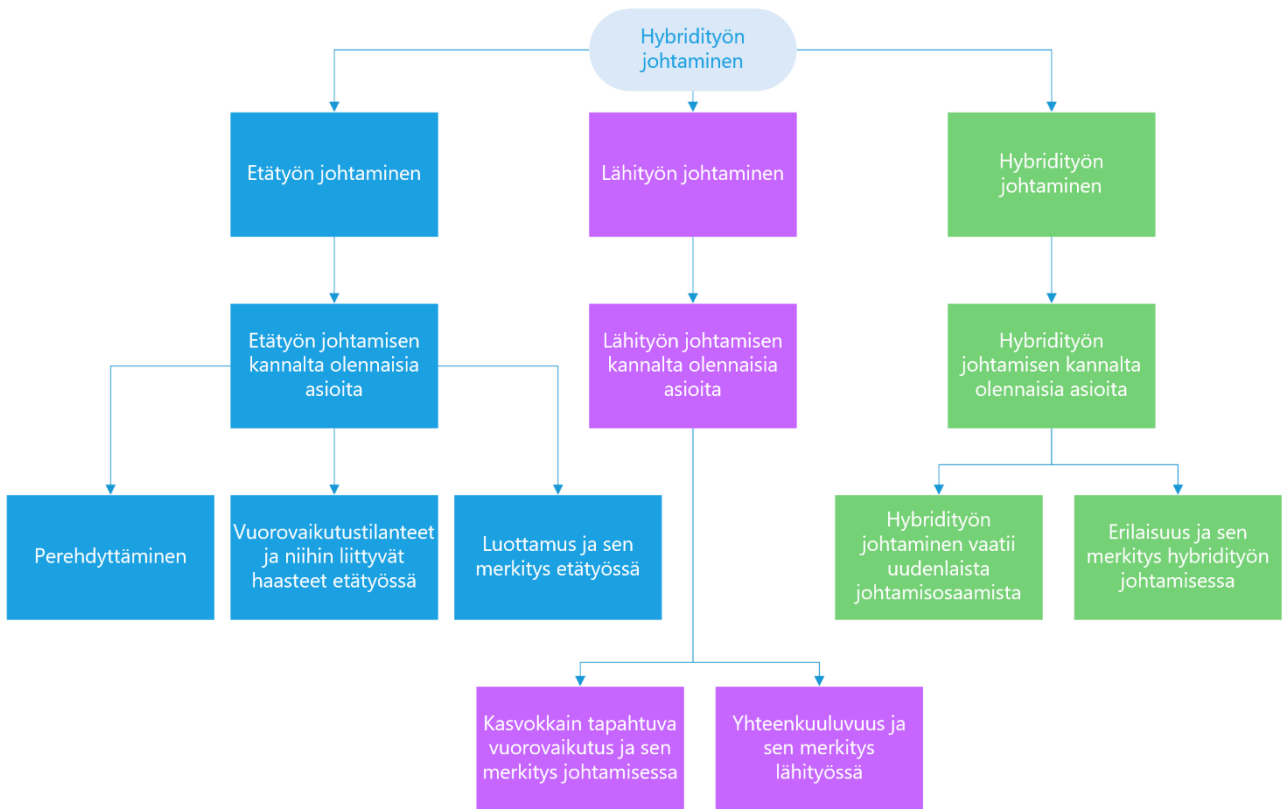
Pääkysymys: Miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa?

Ensimmäinen alakysymys: Millaisia odotuksia, kokemuksia ja tarpeita asiantuntijoilla on hybridityön johtamiseen liittyen muuttuneessa maailmassa?

Toinen alakysymys: Millaisia odotuksia, kokemuksia ja tarpeita asiantuntijoiden esihenkilöillä on hybridityön johtamiseen liittyen muuttuneessa maailmassa?

Viitekehys vastaa osaltaan myös yhteen tämän opinnäytetyön tavoitteesta, sillä se nostaa esille erityisesti asiantuntijoiden ja esihenkilöiden kokemuksia, odotuksia ja tarpeita hybridityön johtamiseen liittyen. Koska kyseinen viitekehys sisältää runsaasti havaintoja ja samalla myös paljon tekstiä, on se nähtävissä koko sivun kokoisena versiona tämän opinnäytetyön liitteistä (liite 4). Lisäksi jokainen viitekehysten viidestä osa-alueesta esitellään tarkemmin kuvioiden muodossa seuraavien alilukujen (5.1.1 – 5.1.5.) yhteydessä.

Tulosten osalta on huomioitavaa, että hybridityön johtamisen pääteeman alle on niputettu havaintoja etätyön, lähityön ja hybridityön johtamisen tutkimustuloksista. Tämä tehtiin, koska tässä opinnäytetyössä hybridityön johtaminen nähdään koostuvan erilaisista etätyön ja lähityön johtamistilanteista. Jotta kappaleessa 2.5 esiteltyä tietoperustan viitekehystä voidaan verrata tutkimustulosten viitekehukseen, esitellään se seuraavaksi uudelleen.



Kuvio 6. Viitekehys opinnäytetyössä käytetystä tietoperustasta.

Kun tarkastellaan molempia viitekehyksiä rinnakkain, on tietoperustan ja tulosten osalta nähtävissä runsaasti samankaltaisuuksia. Vaikka tuloksissa niputettiin etätyö, lähityö ja hybridityö päätermin, hybridityön johtamisen alle, on tuloksissa kuitenkin nähtävissä vastauksia näihin kaikkiin työskentely-ympäristöjen osa-alueisiin. Myös jokaisen osa-alueen alla olevia teemoja on nähtävissä joko suoraan saaduissa tutkimustuloksissa tai viimeistään kappaleessa 5.3 esitellyssä hybridityön johtamisen mallissa. Jos tietoperustan ja tutkimustulosten viitekehyksiä tarkastellaan eroavaisuuksien osalta, ei perehdyttäminen tai erilaisuus teemoina nousut niin suureen rooliin lopullisissa tutkimustuloksissa.

5.1.1 Tutkittavien kokemukset hybridityöstä ja sen johtamisesta

Esihenkilöiden kokemukset hybridityöstä ja sen johtamisesta:	Asiantuntijoiden kokemukset hybridityöstä ja sen johtamisesta:
Lähes kaikki kokivat etätyön johtamisen haastavana.	Etätyö selkeää, sovitut asiat hoituneet.
Etätyön johtamisen tekee haastavaksi erityisesti kehollisen viestinnän ja epävirallisen keskustelun puute.	Osa ei koe merkittävää eroa siinä, tehtiinkö työtä etänä vai läsnä.
Lähityössä helpompi tulkita työntekijöiden kehonkieltä ja puhua myös muista, kuin työhön liittyvistä asioista	Tiimin tärkeä tavata toisiaan kasvotusten edes pari kertaa vuodessa.
Perehdytys toimii esihenkilöiden mielestä parhaiten, kun se järjestetään kasvotusten	Yhteisöllisyys ei pääse rakentumaan niin hyvin, kuin miten se rakentuisi yhdessä toimistolla.

Kuvio 7. Tutkittavien kokemukset hybridityöstä ja sen johtamisesta.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen mukaan esihenkilöiden ja asiantuntijoiden yleiset kokemukset etätyöstä erosivat selvästi toisistaan. Kun lähes kaikki haastatellut esihenkilöt kokivat etätyön ja sen johtamisen haastavana, koki yli puolet asiantuntijoista etätyön puolestaan selkeänä ja toimivana. Osa asiantuntijoista ei edes kokenut eroa sillä, tehtiinkö työtä etänä vai toimistolta käsin. Kuten Pullan (2022, 38) tuo kirjassaan esille, yhtenä etätyön johtamisen haasteena voidaan pitää sitä, ettei esihenkilö pysty konkreettisesti näkemään, mitä hänen johdettavansa tekevät työaikana. Tämän vuoksi etätyön johtaminen voi tuntua hankalalta erityisesti sellaisista esihenkilöistä, jotka noudattavat työssään kontrollointiin ja käskyttämiseen pohjautuvaa johtamistapaa. Vilkmän (2016, 27) näkee tämän etäjohtamiseen liittyvän ajattelutavan paradoksaalisena, sillä esihenkilöllä ei olisi välttämättä toimistolla yhtään enempää aikaa seurata työntekijöidensä työskentelyä. Pullan (2022, 31) jatkaa, että kontrollin sijaan esihenkilöiden tulisi panostaa etäympäristöissä erityisesti ihmisten omatoimisuuden tukemiseen. Myös Chamakiotisin ja kumppanien (2021) tekemän tutkimuksen mukaan etätyön johtaminen tulisi perustua luottamukseen ja sitä tukevan kulttuurin rakentamiseen (Chamakiotis ym. 2021, 8). Tutkimuksista tai teoriakirjallisuudesta ei löydetty viitteitä siitä, miten eri tavalla esihenkilö- tai asiantuntijaroolissa toimivat ihmiset voivat kokea hybridityön ja siihen liittyvän johtamisen.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöiden yleiset kokemukset etä- ja lähityöstä erosivat myös muilta osin asiantuntijoiden antamista vastauksista. Esihenkilöt kokivat esimerkiksi, että kehollinen viestintä ja epävirallinen keskustelu jäivät etätyössä puuttumaan. Vastaavasti he kokivat, että kehonkielen tulkinta onnistui heidän mielestään helpommin toimistolla tapahtuvan lähityön yhteydessä. Samalla he kokivat, että kasvotusten oli helpompaa puhua muista, kuin työhön liittyvistä asioista. Haapakoski ja kumppanit (2020) vahvistavat, että etänä on vaikeampaa tulkita muiden osallistujien kehonkieltä. Lisäksi he kertovat, että vaikka etätilaisuudessa käytettäisiin videoyhteyttä, rajautuu iso osa kehosta videokuvan ulkopuolelle. Tästä johtuen kokonaisvaltainen vuorovaikutus on etänä rajoittuneempaa. (Haapakoski ym. 2020, 83.) Pullan (2016) tuo puolestaan esille, että etätyössä epävirallisia aiheita sisältävät keskustelut jäävät helposti puuttumaan. Toimistolla vastaavanlaiset keskustelutilanteet syntyvät usein kuin itsestään esimerkiksi työpaikan yhteisessä taukotilassa. (Pullan 2022, 66.) Lisäksi Haapakoski ja kumppanit (2021) tuovat esille, että esihenkilöt voivat kokea erityisesti syvälliset tai henkilökohtaiset keskustelut vaikeampana virtuaalivälineiden kautta, kuin että ne käytäisiin kasvotusten (Haapakoski ym. 2021, 54).

Lisäksi osa haastatelluista esihenkilöistä koki perehdyttämisen vaikeampana etäympäristössä. Jos perehdytys epäonnistuu, voi se Rossin (2020) mukaan aiheuttaa työsuhteen alussa koetun innostuksen, positiivisen energian ja kehittämispotentiaalin menettämisen (Rossi 2020, 266). Lisäksi Goodermoten (2020) tekemän tutkimuksen mukaan etänä tapahtuvassa perehdytyksessä etukäteissuunnittelu nousee tärkeään rooliin. Perehdytysasioiden aikatauluttaminen, läpikäytävien asioiden pilkkominen sopiviksi palasiksi sekä olemassa olevien työntekijöiden hyödyntäminen lyhyisiin perehdytystilaisuuksiin mahdollistivat onnistuneen etänä tapahtuvan perehdytyksen. (Goodermote 2020, 400.)

Tulosten mukaan asiantuntijat kokivat, että tiimin yhteisöllisyys ei päässyt rakentumaan etänä niin hyvin, kuin miten se olisi rakentunut lähityössä. Heidän mielestään tiimin olisi tärkeä päästä tapaamaan toisiaan edes muutaman kerran vuodessa. Virolaisen (2010) tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti uusien tiimiläisten olisi tärkeä päästä tapaamaan muita tiimiläisiä kasvotusten. Tällä nähtiin olevan positiivista vaikutusta yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kasvuun. Samainen tutkimus osoitti lisäksi, että ne tiimit, joissa työtä tehtiin yhdessä samassa paikassa, kokivat enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta kuin ne tiimit, joissa työtä tehtiin monipaikkaisesti. (Virolainen 2010, 207–208.)

5.1.2 Tutkittavien mielestä toimivat asiat hybridityön johtamisessa

Esihenkilöiden mielestä toimivat asiat hybridityön johtamisessa:	Asiantuntijoiden mielestä toimivat asiat hybridityön johtamisessa:
Etätyö tehokkaampaa, tasapuolisempaa ja mahdollistaa työskentelyn paikkariippumattomasti.	Etätyössä työperäinen matkustustarve pienempi.
Etänä esihenkilöillä jopa parempi työskentelyrauha etenkin tilanteessa, jossa työpäivä on täynnä palavereita	Kun työskennellään etänä, esihenkilö jopa paremmin saatavilla.
Lähityöskentelyssä pienryhmätyöskentely ja haastavien tilanteiden käsittely helpompaa	Spontaanit ja vapaamuotoiset keskustelut esihenkilön kanssa toimistolla tuottavat lähityössä eniten lisäarvoa. Esim. henkilökohtaisten asioiden keskustelu helpompaa kasvotusten.

Kuvio 8. Tutkittavien mielestä toimivat asiat hybridityön johtamisessa.

Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöiden mielestä etätyö koettiin tehokkaampana ja tasapuolisempana työskentelytapana. Lisäksi se mahdollisti työskentelyn paikkariippumattomasti. Asiantuntijoiden mielestä etätyön etuna voitiin puolestaan nähdä työperäisen matkustustarpeen merkittävä vähentyminen. Laaksonen (2022) tuo esille, että etätyö voi parhaimmillaan tehostaa työskentelyä ja siihen liittyvää tuottavuutta. Lisäksi hän nostaa etätyön yhtenä etuna juuri matkajan vähenemisen tai jopa sen poistumisen kokonaan. (Laaksonen 2022, 75.) Tulosten mukaan esihenkilöt kokivat lisäksi etätyön mahdollistavan paremman omakohtaisen työrauhan erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa heidän työpäivänsä sisälsivät etupäässä virtuaalisesti järjestettyjä palavereita. Myös asiantuntijoiden tulokset osoittivat, että he kokivat esihenkilöiden olevan etänä jopa paremmin saatavilla, kuin että he olisivat työskennelleet toimistolla heidän kanssaan. Kuisma ja Sauri (2021) vahvistavat, että etätyö voi osaltaan mahdollistaa parempaa keskittymismahdollisuutta omaan työhön liittyen (Kuisma & Sauri 2021, 34).

Lähityön osalta tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöiden mielestä pienryhmätyöskentely, yhteiskehittely ja haastavien tilanteiden käsittely tuntui kasvotusten helpommalta. Kuisma ja Sauri (2021) kertovat, että erityisesti ideointiin tähtäävät pienryhmätilaisuudet on helpompi saada onnistumaan kasvokkain. Samassa fyysisessä tilassa oleminen mahdollistaa esimerkiksi helpomman osallistujien välisen vuorovaikutuksen ja tehokkaamman yhteisen tiedon rakentamisen. (Kuisma &

Sauri 2021, 43–44.) Laaksonen (2022) lisää, että esihenkilön kannattaa valita yhteisien lähitapaamisten agendalle juuri haastavampia johtamistilanteita. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi tiimin sisäisen konfliktin käsittely tai yhteisistä pelisäännöistä sopiminen. Hän suosittelee esihenkilöitä varaamaan lähitapaamisia koko tiimin kesken niin usein, kun se on mahdollista. (Laaksonen 2022, 78 & 86.)

Lähes puolet asiantuntijoista kokivat spontaanit ja vapaamuotoiset keskustelut esihenkilönsä kanssa tuottavan heille kaikkein eniten lisäarvoa lähityössä. Tulosten mukaan myös henkilökohtaisista asioista puhuminen oman esihenkilön kanssa tuntui heidän mielestään kasvotusten helpommalta. Eklund ja kumppanit (2021) tuovat esille, että lähityön yhtenä vahvuutena voidaan pitää juuri spontaanin vuorovaikutuksen helppoutta (Eklund ym. 2021, 61). Menin (2014) tekemä tutkimus tuo lisäksi esille, että mitä enemmän esihenkilöt hyödynsivät johtamisessaan kasvokkain tapahtuvia johtamistilanteita, sitä tyytyväisempiä heidän työntekijät kokivat olevansa. Kasvotusten tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden etuna nähtiin esimerkiksi tehokkaampi ja välittömämpi palautteenanto sekä esihenkilöiden parempi kyvykkyys kuunnella työntekijöitään. Lisäksi työntekijät kokivat, että he tulivat kasvotusten paremmin ymmärretyksi ja kuulluksi. (Men 2014, 278–279.)

5.1.3 Tutkittavien mielestä toimimattomat asiat hybridityön johtamisessa

Esihenkilöiden mielestä toimimattomat asiat hybridityön johtamisessa:	Asiantuntijoiden mielestä toimimattomat asiat hybridityön johtamisessa:
Etänä järjestetyt palaverit ovat usein asiakeskeisiä ja vain työasioita sisältäviä.	Etätyössä vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet erityisesti esihenkilön kanssa jäävät määrältään vähäiseksi.
Jos työntekijä tottunut kodin rauhaan, voi toimiston häly häiritä keskittymistä.	Lähityön haasteena nähtiin toimiston hälinä ja muut häiriötekijät.
Hybriditoteutukset aiheuttavat epätasapainon osallistujien välillä.	Ne asiantuntijat, jotka haluavat tehdä ensisijaisesti etätyötä, eivät osaa nähdä lähikohtaamisten tuomaa lisäarvoa.

Kuvio 9. Tutkittavien mielestä toimimattomat asiat hybridityön johtamisessa.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen mukaan osa esihenkilöistä kokivat etänä järjestetyt palaverit tehokkaana, mutta toimimattomuuden näkökulmasta usein asiakeskeisenä ja pelkästään työasioita sisältävinä. Myös tutkimuksen aikana havainnoidut viikkopalaverit vahvistivat esihenki-

löiden kokemuksen. Yhdessäkään havainnoidussa viikkopalaverissa ei käyty vapaampaa epävirallista keskustelua tilaisuuden alussa tai sen lopussa, vaan käsiteltävät asiat keskittyivät työasioita sisältävän agendan läpikäyntiin. Pullan (2022) kertoo kirjassaan, että epäviralliset keskusteluhetket jäävätkin usein etätyössä puuttumaan (Pullan 2022, 66). Laaksonen (2022) tuo puolestaan esille, että näiden epävirallisten aiheiden yhteiseen käsittelyyn tulisi varata riittävästi aikaa, sillä sen avulla on mahdollista kasvattaa tiimin sisäistä luottamusta. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus kertoa työasioiden lisäksi myös henkilökohtaisempia kuulumisia, lisää se heidän halukkuuttaan kertoa avoimemmin myös työhön ja työtilanteisiin liittyvistä asioista (Laaksonen 2022, 78–79.) Vilkmän (2016) täydentää, että luottamuksen rakentaminen kestää pelkästään etätyötä tekevissä tiimeissä jopa neljä kertaa kauemmin verrattuna niihin tiimeihin, joissa työtä tehdään kasvotusten paikan päällä (Vilkmän 2016, 27).

Tulosten mukaan asiantuntijat kokivat, että etätyössä järjestetyt vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet erityisesti esihenkilön kanssa jäivät määrältään vähäiseksi. Jos yhteisiä tapaamisia oli esimerkiksi vain kerran kuussa ns. 1-to-1-tilaisuuden muodossa, oli se muutaman asiantuntijan mielestä liian harvoin. Paakkasen mukaan (2022) mukaan etätyössä tulisikin pyrkiä luomaan enemmän yhteisiä vuorovaikutustilanteita, kuin mihin lähityössä on totuttu (Paakkanen 2022, 205).

Sekä esihenkilöiden että asiantuntijoiden tutkimustuloksissa nousi toimimattomana asiana esille toimistoon liittyvä häly ja häiriötekijät. Esihenkilöt toivat esille, että osa työntekijöistä on saattanut tottua kodin työskentelyrauhaan ja sen vuoksi toimiston häly saattoi häiritä heidän keskittymistään. Noin kolmannes asiantuntijoista vahvistivat tämän ja kertoivat samalla, että heidän mielestään etätyö olisi heille edelleen paras työskentelytapa myös jatkossa. Eklund ja kumppanit (2021) tuovatkin esiin, että ihmisten erilaisuus ja siihen liittyvät luontaiset reagoitavat kannattaa ottaa hybridityössä ja sen käytänteiden sopimisessa huomioon (Eklund ym. 2021, 132). Keltikangas-Järvisen (2019 mukaan ihmisten erilaisuutta voidaan esimerkiksi tarkastella jakamalla ihmiset usein viihtyviin introvertteihin ja sosiaalsiin ja aktiivisempiin ekstrovertteihin (Keltikangas-Järvinen 2019, 194–195). Heikinheimon ja Ilmivallan (2022) mukaan introvertit voivat kokea kasvotusten tapahtuvien tapaamisten puuttumisen mahdollisuutena keskittyä omaan työhön entistä paremmin, kun taas ekstrovertit voivat pahimmillaan kuormittua samasta syystä johtuen (Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 36 & 38).

Esihenkilöiden tuloksissa nousi esille myös se, että heidän mielestään hybriditoteutukset aiheuttavat epätasapainon eri työympäristöistä (osa osallistuu toimistolta ja osa etänä) osallistuvien ihmisten välille. Eklund ja kumppanit (2021) tuovat esille, että hybridityön johtamisessa esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on pyrkiä löytämään parhaita tapoja yhdistää lähi- ja hybridityötä (Eklund ym. 2021, 24 & 26). Pullan (2022) lisää, että jos yhteisiin hybriditilaisuuksiin osallistuu ihmisiä lähi- ja etäyhteyksien kautta, kannattaa puheenvuoroja jakaa aina etäosallistujat edellä. Tällä tavoin voidaan välttää se, ettei samasta paikasta osallistuvat veisi liikaa tilaa yhteiseltä vuorovaikutukselta ja että jokainen osallistuja saisi kuuluksi tulemisen kokemuksen. (Pullan 2002, 229–230.)

Tutkimustuloksista oli lisäksi nähtävissä suora korrelaatio sellaisten asiantuntijoiden osalta, jotka tekivät ja halusivat myös jatkossa tehdä etätöitä ensisijaisena työskentelytapana. He nimittäin eivät osanneet tulosten mukaan nähdä lähityön tuovan heille lisäarvoa. Heikinheimo ja Ilmivalta (2022) suosittelevat koko tiimiä keskustelemaan siitä, miten erilaiset ihmiset kokevat samankaltaiset työolosuhteet, esimerkiksi pelkän etätöiden. Tämän keskustelun avulla on mahdollisuus kasvat-
taa yhteistä ymmärrystä siitä, että vaikka jokin työskentelytapa olisi itselle paras ja mieluisin, se ei välttämättä ole sitä muulle tiimille vai vaikkapa tärkeimmille sidosryhmille. (Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 36 & 38.)

5.1.4 Tutkittavien odotukset toisilleen hybridityön johtamiseen liittyen

Esihenkilöiden odotukset tiimiläisille hybridityön johtamiseen liittyen:	Asiantuntijoiden odotukset esihenkilöille hybridityön johtamiseen liittyen:
Oma-aloitteisuutta olla etänä yhteydessä esihenkilön suuntaan.	Esihenkilöiden tulisi olla etänä paremmin perillä yksilöiden ja tiimin työtilanteesta.
Enemmän aktiivisuutta yhteisissä etätilaisuuksissa.	Esihenkilön tulisi etänä tarjota proaktiivisemmin tukea priorisointiin ja yleisten työhaasteiden käsittelyyn.
Riittävän yhteisen ajan varaaminen niille päi-ville, kun tavataan toimistolla.	Enemmän vapaamuotoisia keskusteluhetkiä kasvatusten esihenkilön kanssa.
Mahdollisuutta myös vapaamuotoisempaan keskusteluun toimistolla ollessa.	Hybridityössä tulisi olla vapaus vaikuttaa itse työn tekemisen tapaan.
Ihmisten tulisi tavata toisiaan kasvatusten ta-saisin väliajoin.	Rohkeutta etsiä ja kokeilla uudenlaisia toimin-tatapoja hybridityöhön.

Kuvio 10. Tutkittavien odotukset toisilleen hybridityön johtamiseen liittyen.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa molemmista osapuolista odottivat toiseltaan lähes samankaltaisia asioita erityisesti etätyöskentelyn ympäristössä. Yli puolet esihenkilöistä odottivat johdettaviltaan enemmän aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta erityisesti sellaisissa etätyön tilanteissa, joissa työhön liittyi jotain epäselvyyttä. Loput esihenkilöt toivoivat lisäksi, että tiimiläiset olisivat aktiivisempia yhteisissä etänä järjestetyissä palavereissa. Vastaavasti puolet asiantuntijoista odottivat esihenkilöiltään, että heidän pitäisi pyrkiä olemaan riittävän hyvin perillä yksilöiden ja tiimin työtilanteista. Lisäksi he odottivat, että esihenkilöt tarjoaisivat ennakoivimmin tukea erityisesti priorisointiin ja työhaasteiden käsittelyyn liittyen. Näin ollen tutkimustuloksista voidaan päätellä, että vaikka molemmat osapuolet odottivat toisiltaan aktiivisuutta erityisesti etätyössä selvittää ja tuoda ilmi työtilanteisiin liittyviä asioita, ei heillä ollut tällä hetkellä käytössään riittävästi sellaisia hybridityön toiminta- tai johtamistapoja, jotka olisivat tukeneet näiden asioiden toteutumista käytännössä. Toisin sanoen tulosten perusteella näytti, että esihenkilöt ja asiantuntijat eivät rakentaneet riittävästi yhteistä ymmärrystä yksilöiden ja tiimien senhetkisistä työtilanteista sekä niihin liittyvistä haasteista.

Chamakiotis ja kumppanien (2021) tekemän tutkimuksen mukaan esihenkilön olisi tärkeä kiinnittää etätyössä riittävästi huomiota työntekijöiden resurssien riittävyyteen, sillä muussa tapauksessa työntekijät voivat uupua tai pahimmillaan palaa jopa loppuun (Chamakiotis ym. 2021, 8). Toisaalta Pullanin (2022) mukaan esihenkilön tulisi etätyössä auttaa työntekijöitään onnistumaan ja tarvittaessa poistamaan onnistumisen edessä olevia esteitä (Pullan 2022, 38). Laaksonen (2022) täydentää, että etätyötä johtavan esihenkilön tulisi olla yhteydessä johdettaviinsa ja tiimiin niin usein kuin mahdollista, jopa päivittäin. Jatkuvan viestinnän avulla esihenkilö voi olla tukemassa tiimin sisäisten suhteiden kehitystä sekä parantaa tiimissä koettua yhteishenkeä ja luottamusta (Laaksonen 2022, 81.) Huttusen (2018) mukaan luottamuksen rakentaminen ja tiimin sisäisten työtilanteiden selvittäminen ei kuitenkaan saisi olla pelkästään esihenkilön vastuulla. Jokaisen yksilön olisi tärkeä tuoda itse aktiivisesti esille mahdolliset työhön liittyvät epäkohdat, vaikeudet tai ongelmat. Lisäksi Huttunen nostaa palautteenannon tärkeänä keinona kasvattaa tiimissä koettua luottamusta. (Huttunen 2018, 89.)

Tutkimustulosten mukaan useampi esihenkilö toivoi, että heidän johdettavansa varaisivat riittävästi aikaa niille päiville, kun tiimiläiset tapasivat toisiaan kasvotusten toimistolla. Heidän mielestään ei ollut järkevää tulla istumaan toimistolle Teams-palaverieihin. Samalla he toivoivat asiantuntijoilta enemmän aikaa myös vapaamuotoisempaan ja epävirallisempaan keskusteluun.

Hybridityön liittyvissä tuloksissa puolet esihenkilöistä nimesivät tärkeimmäksi asiaksi sen, että ihmisten tulisi tavata toisiaan tasaisin väliajoin. Esihenkilöt perustelivat tätä tarvetta erityisesti yhteenkuuluvuuden kasvattamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin huolehtimisella. Asiantuntijoiden osalta tuloksissa oli nähtävissä samankaltaisuutta, joskin kolmannes heistä toivoi erityisesti enemmän vapaamuotoisempia keskustelumahdollisuuksia ennemminkin esihenkilön, kuin oman tiimin kanssa.

Heinonen ja kumppanit (2011) korostavat, että yhteisissä kasvotusten tapahtuvissa tilaisuuksissa kannattaa erityisesti panostaa tiimin yhteiseen läsnäoloon (Heinonen ym. 2011, 40). Myös Huttunen (2018) tuo esille, että tiimin yhteisissä lähitapaamisissa ei tulisi tehdä samanaikaisesti muita työtehtäviä, sillä sellainen toiminta saattaa aiheuttaa osallistujissa ärsytystä ja saada aikaan tehotonta työskentelyä (Huttunen 2018, 133). Ristikangas ja kumppanit (2021) lisäävät, että esihenkilö voi vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työn merkityksellisyyden kokemusta olemalla kiinnostunut työntekijää kiinnostavista ja häntä motivoivista asioista. (Ristikangas ym. 2021, 245–246).

Tutkimustulosten mukaan asiantuntijat toivoivat hybridityössä erityisesti vapauttaa voida itse vaikuttaa työn tekemisen tapaan, eli mahdollisuuteen päättää itse tekevätkö he etätöitä vai lähityötä. Moni pitkään etätöitä tehnyt toivoi edelleen mahdollisuutta jatkaa etätöiden parissa. Lisäksi muutama asiantuntija toivoi, että toimistolle tarvitsisi tulla vain välttämättömissä tilanteissa. Perusteluiksi kerrottiin etenkin kohonnut polttoaineen hinta ja sitä kautta nousseet matkustuskulut. Näiden lisäksi eräs asiantuntija kertoi tulosten mukaan odottavansa esihenkilöltään rohkeutta kokeilla ja etsiä uudenlaisia toimintatapoja hybridityöhön. Useampi asiantuntija täydensi tätä vastausta kertomalla, että jatkossa olisi tärkeä tuoda lähitapaamisten osalta esiin tilaisuuden agenda sekä perustella etukäteen osallistujille tilaisuudesta saatavat hyödyt.

Mäkikankaan ja kumppanien (2022) tekemän tutkimuksen mukaan yritysten olisi tärkeä kyetä jatkossa arvioimaan ja tarjoamaan hybridityön tekemisen tapoja jopa yksilöllisellä tasolla. Toisaalta samainen tutkimus osoitti, että sen lisäksi, että yritys tarjosi mahdollisuuden muotoilla työn tekemisen tapoja työntekijöiden elämäntilanteeseen sopivaksi, tuli heidän auttaa työntekijöitä kehittämään tarvittavia taitoja toimia kyseisissä työskentely-ympäristöissä. (Mäkikangas ym. 2022, 20.) Eklund ja kumppanit (2021) puolestaan peräänkuuluttavat esihenkilöiden vastuuta kasvotusten järjestettyjen tilaisuuksien osalta. Heidän mukaansa tällaisten tilaisuuksien agenda ja sisältö tulisi

suunnitella niin, että se varmasti koskee kaikkia osallistujia. Esimerkiksi päivittäistyötä koskevien lukujen tarkasteluun kannattaisi miettiä jotain muita tilanteita ja toimintatapoja. (Eklund ym. 2021, 64).

5.1.5 Esihenkilöiden tärkeimmät omat kehityskohteet hybridityön johtamisessa

Esihenkilöiden mielestä tärkeimmät oma-kohtaiset kehityskohteet hybridityön johtamisessa:
Etätyössä riittävän ajan varaaminen tiimiläisten kuulumisten kyselyyn.
Kyky saada ihmiset osallistumaan enemmän virtuaalitalaisuuksissa.
Kahdenkeskiset keskusteluhetket ja niiden kehittäminen.
Hybridityötapojen selkeyttäminen yhdessä tiimin kanssa
Pitkän etätyökauden jälkeen pitäisi siirtyä rauhassa lähityöhön ja uuteen työskentelymalliin.

Kuvio 11. Esihenkilöiden mielestä tärkeimmät kehityskohteet hybridityön johtamisessa.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt nostivat itse tärkeimpinä kehityskohteinaan esille varata riittävästi aikaa tiimiläisten kuulumisten kyselyyn erityisesti etätyön ympäristössä. He pohtivat myös tarvetta kehittää yhteisiä kohtaamistilanteita enemmän sellaisiksi, joissa voitaisiin käydä vapaam-paa, ei pelkästään työperäisiin asioihin liittyvää keskustelua. Kuten edellisestä kappaleesta kävi ilmi, myös asiantuntijat odottivat tulosten mukaan esihenkilöiltään näitä samoja asioita. Esihenki-löt miettivät lisäksi, miten voisivat kehittää omaa kyvykkyyttään saada ihmisiä osallistumaan enemmän yhteisissä virtuaalitalaisuuksissa.

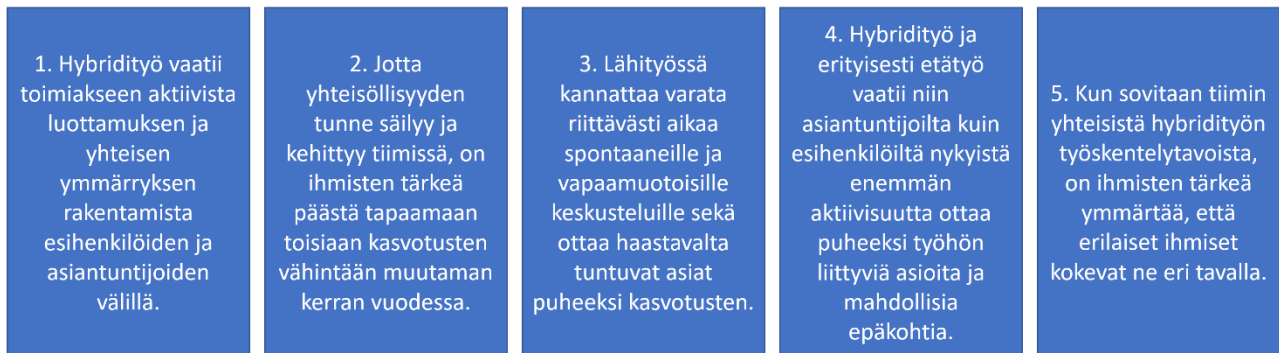
Laaksosen (2022) mukaan hybridityön johtaminen vaatiikin esihenkilöltä uudenlaista osaamista. Esihenkilön on tärkeä miettiä omia vuorovaikutus- ja viestintätapoja kuhunkin työskentely-ympä-ristöön sopivaksi. Uuden osaamisen haltuunotto voi vaatia esihenkilöltä myös konkreettisia käy-tännönharjoituksia. (Laaksonen 2022, 75–76.) Vilkmán (2016) lisää, että perinteiset lähijohtamisen keinot eivät välttämättä toimi sellaisenaan etäjohtamisen ympäristössä, jolloin esihenkilön on tär-keä kokeilla rohkeasti uusia toimintatapoja ja käytäntöjä etätyön johtamisessa (Vilkmán 2016, 15).

Esihenkilöt nostivat lisäksi tärkeinä kehityskohteinaan hybridityötapojen selkeyttämisen yhdessä tiimin kanssa. Useampi esihenkilö kertoi, että pitkittyneen etätyöjakson jälkeen olisi tärkeä siirtyä rauhassa kohti sellaista työskentelytapaa, johon sisältyi myös kasvotusten tapahtuvaa työskentelyä. Eräs esihenkilö jopa korosti, että yrityksen ei tulisi palata takaisin koronapandemiaa edeltäneisiin työskentelytapoihin, sillä ihmisten odotukset työn tekemisen tavoille olivat muuttuneet viimeisen parin vuoden aikana.

Eklund ja kumppanit (2021) tuovat esille, että esihenkilöiden tulisi pyrkiä tunnistamaan millaisia erilaisia tarpeita erilaisilla ihmisillä on tiimin yhteisiin työskentelytapoihin liittyen. Työtapojen muuttamista suuntaan tai toiseen ei tulisi suunnitella tai päättää pelkästään niiden työntekijöiden perusteella, joille kyseinen työskentelytapa (esim. pelkkä etätyö) sopii. Lisäksi jos työntekijä on ehtinyt tottua tiettyyn työskentelytapaan, voi siirtyminen toiseen työskentely-ympäristöön aiheuttaa työntekijälle merkittävää stressiä. Eklund ym. 2021, 77.) Pullan (2022) tuo puolestaan esille, että esihenkilön olisi tärkeä kokeilla hänelle ei tyypillisiä työskentely-ympäristöjä, jotta hän voisi saada paremman käsityksen työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista erilaisissa arkisissa kohtaamistilanteissa. Tämä voi osaltaan auttaa esihenkilöä luomaan sellaisia hybridityön käytäntöjä, jotka auttavat ottamaan kaikki osallistujat huomioon osallistumistavasta huolimatta. (Pullan 2022, 229–230.)

5.2 Malli hybridityön johtamiseen

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta muodostettiin synteesisinä viisiportainen malli, jonka avulla hybridityötä ja sen johtamista voidaan kehittää asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa. Portaatt eivät ole tärkeysjärjestyksessä, vaan jokainen hybridityötä tekevä asiantuntija, tiimi, esihenkilö tai organisaatio voivat itse tarkastella, minkä osa-alueen kehittämisen tukisi juuri tässä hetkessä parhaiten heidän tilannettaan. Alla olevan mallin esittelyn jälkeen jokaista osa-aluetta käydään tarkemmalla tasolla läpi.



Kuvio 12. Hybridityön johtamisen malli

1. Hybridityö vaatii toimiakseen aktiivista luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentamista esihenkilöiden ja asiantuntijoiden välillä. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt ja asiantuntijat kokevat erityisesti etätyön ja siihen liittyvät asiat eri tavalla. Lisäksi etätyössä olisi tärkeä varata riittävästi aikaa myös epäviralliselle keskustelulle. Johtamisen kannalta on tärkeä ymmärtää, että pelkästään etätyötä tekevissä tiimeissä luottamuksen rakentaminen voi kestää huomattavasti lähityötä tekeviä tiimejä pidempään.
2. Jotta yhteisöllisyyden tunne säilyy ja kehittyy tiimissä, on ihmisten tärkeä päästä tapaamaan toisiaan kasvotusten vähintään muutaman kerran vuodessa. Työntekijät kaipaavat yhteisiltä lähitapaamisilta myös selkeää agenda ja riittävät perustelut sille, miten kasvotusten järjestetty tilaisuus tulee tuottamaan kaikille osallistujille lisäarvoa. Lisäksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä kannattaa pyrkiä mahdollistamaan myös kasvokkain tapaamisia uuden työntekijän ja perehdyttävien tiimiläisten välillä.
3. Lähityössä kannattaa varata riittävästi aikaa spontaaneille ja vapaamuotoisille keskusteluille. Toisaalta mahdolliset haastavat asiat ja johtamistilanteet kannattaa pyrkiä hoitamaan kasvotusten, jolloin muiden kehonkielen tulkinta on helpompaa. Koska tämän opinäytetyön tutkimustulosten mukaan asiantuntijat kokivat vaikeista asioista puhumisen kasvotusten helpompana, kannattaa esihenkilön pyrkiä mahdollistamaan tätä tapaamalla johdettaviaan myös lähityön merkeissä.
4. Hybridityö ja erityisesti etätyö vaatii niin asiantuntijoilta kuin esihenkilöiltä nykyistä enemmän aktiivisuutta ottaa puheeksi työhön liittyviä asioita ja mahdollisia epäkohtia. Tutkimustulosten mukaan molemmat osapuolet odottavat toisiltaan nykyistä enemmän aktiivisuutta ottaa asioita puheeksi tai tuoda esiin työhön liittyviä epäkohtia. Tämän vuoksi molempien osapuolien olisi tärkeä pyrkiä luomaan sellaisia yhteisiä hybridityön toimintamalleja, jotka edesauttaisivat ajantasaisen yhteisymmärryksen rakentamisessa.
5. Kun sovitaan tiimin yhteisistä hybridityön työskentelytavoista, on ihmisten tärkeä ymmärtää, että erilaiset ihmiset kokevat ne eri tavalla. Aiheesta olisi tärkeä käydä tiimissä yhteistä keskustelua, sillä sen avulla voidaan lisätä koko tiimin yhteistä ymmärrystä ihmisten erilaisista tarpeista. Samalla voidaan tunnistaa sellaisia työskentelykäytäntöjä, jotka tukevat parhaiten tiimin ja myös tiimin sidosryhmien välistä yhteistyötä. Yksi tietty työskentelytapa (esim. 100% etätyö) ei välttämättä ole paras ratkaisu koko tiimille tai sen sidosryhmille.

Jos hybridityön johtamista pohditaan erityisesti esihenkilön näkökulmasta, tulisi hänen omalta osaltaan ottaa riittävän aktiivinen rooli tiimin hybridityön työskentelytapojen kehittämiseksi. Jos tiimin arjessa tapahtuvia asioita tai ilmiöitä ei tehdä näkyväksi yhteisen keskustelun kautta (esimerkiksi suurin osa tiimistä ei käytä webkameraa yhteisessä virtuaalipalaverissa), ei niitä myöskään päästä kehittämään nykytilasta eteenpäin. Tällöin nykyiset työskentelytavat saavat myös osakseen hiljaisen hyväksynnän, vaikka todellisuudessa osa tiimin ihmisistä kokisikin ne ainakin osittain toimimattomaksi. Esihenkilön ei myöskään tulisi olettaa, että aiemmin käyty yksittäinen hybridityötapakeskustelu riittäisi pysyvästi varmistamaan koko tiimille tai heidän sidosryhmilleen parhaiten toimivat työskentelymallit. Ihmisten odotukset muuttuvat ajan kuluessa ja sen vuoksi niistä keskusteleminen niin esihenkilön ja yksittäisen tiimiläisen, kuin myös koko tiimin välillä on erittäin tärkeää.

Jos esihenkilö haluaa kehittää tiimensä hybridityötä ja siihen liittyviä käytäntöjä, voi hän yksinkertaisimmillaan varata koko tiimille yhteisen tilaisuuden, esitellä edellä mainitun viisiportaisen mallin ja pyrkiä yhdessä ymmärtämään, mitkä osa-alueet toteutuvat (tai eivät toteudu) tällä hetkellä tiimin hybridityön arjessa. Tämän keskustelun pohjalta tiimi ja esihenkilö voivat yhdessä poimia 1-2 osa-aluetta, joiden kehittämiseen heidän tulisi keskittyä seuraavaksi. Toisaalta pelkkä tiimitason keskustelu ei välttämättä yksinään riitä, vaan tietyistä hybridityön yhteisistä johtamiskäytännöistä voi olla hyvä sopia myös yksikkö- tai organisaatiotasolla.

Tähän opinnäytetyöhön kerättiin kattava tutkimusaineisto erityisesti haastatteluiden muodossa. Aineiston avulla voitiin monipuolisesti ymmärtää ja kuvailla, miltä hybridityö näyttää asiantuntijoiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimusaineisto ja siihen liittyvä pohdinta nosti esille molempien osapuolien odotuksia ja tarpeita hybridityön johtamiseen liittyen. Kahden erilaisen roolin (asiantuntijan ja esihenkilön) tutkiminen onnistui puolestaan nostamaan esille sellaisia näkökulmia, jotka eivät olisi tulleet esille vain syventymällä yhteen rooliin. Kuten tutkimuksen alkuvaiheessa odotettiin, työstä nousi esille joitain sellaisia asioita, jotka olivat jo toimeksiantajaorganisaation tiedossa. Lisäksi tutkimuksesta nousi esiin paljon sellaista tietoa, joka oli toimeksiantajalle kokonaan uutta. Näin ollen tämä työ vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin tarjoamalla uutta tutkimus- ja myös täsmennettyä teoretietoa hybridityön johtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi tässä kappaleessa esitelty malli ja siihen liittyvät tarkennukset tarjosivat lisätietoa sekä keinoja kehittää hybridityön johtamista niin toimeksiantajan kuin myös muissa asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kolmena pääkriteerinä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan pitää uskottavuutta, vastaavuutta ja siirrettävyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Aaltion ja Puusan (2020) mukaan uskottavuudella tarkoitetaan kerätyn aineiston totuudenmukaisuutta ja sitä, miten hyvin tutkimuksen raportilla voidaan saada sitä lukevat ihmiset vakuuttuneiksi tutkimuksen asianmukaisuudesta ja tieteellisten käytänteiden noudattamisesta. Vastaavuus puolestaan tarkoittaa, että onko tutkija onnistunut tutkimaan tutkimussuunnitelman mukaista ilmiötä todenmukaisella tavalla. Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, olisiko samankaltaisia tutkimustuloksia mahdollista saada aikaan erilaisessa tutkimusympäristössä. (Aaltio & Puusa 2020, 179.)

Tutkimuksen luotettavuus sekä siihen liittyvä uskottavuus ja siirrettävyys on arvioitavissa etenkin sen perusteella, miten havainnollisesti ja yksityiskohtaisesti tutkija on onnistunut avaamaan tutkimusprosessinsa eri vaiheita. Erityisesti tulosten analysointi ja niiden tulkinta tulisi kirjoittaa niin, että tutkimukseen perehtyvä lukija voi ymmärtää tutkijan tekemät johtopäätökset ja niiden suhteen toisiinsa. (Aaltio & Puusa 2020, 181.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan lisätä myös aineisto- ja/tai metodologisen triangulaation avulla. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tiedon keräämistä useammasta erilaisesta tutkimusryhmästä. Metodologisella triangulaatiolla tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkimuksessa hyödynnetään useampia tutkimusmetodeja, esimerkiksi haastattelua ja havainnointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 166–168.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä aineisto- että metodologista triangulaatiota. Tutkimuksen kohderyhmässä oli mukana sekä esihenkilö- että asiantuntijaroolissa toimivia työntekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kahta erilaista aineistonkeruumenetelmää, havainnointia ja haastattelua. Näiden aineistokeruumenetelmien avulla kyettiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta ja saamaan aikaan monipuolisempi tutkimusaineisto, kuin että työssä olisi käytetty vain yhtä aineistonkeruumenetelmää. Havainnointitilaisuuksia päädyttiin tietoisesti tekemään pieni määrä,

sillä niiden tarkoituksena oli auttaa jäsentämään etenkin lopullista haastattelukysymysten runkoa sekä vahvistamaan haastatteluissa esille nousseita asioita. Tästä syystä havainnointiaineisto jäi tutkimuksen kannalta pieneen rooliin, laajaan ja monipuoliseen haastatteluaineistoon verrattuna. Samasta syystä suurin osa analyysistä ja tuloksista esille nousseista asioista pohjautui lopulta haastatteluista kerättyyn tutkimusaineistoon. Haastattelu aineistonkeruun menetelmänä osoittautui erinomaiseksi keinoksi kerätä monipuolista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Sen avulla kyettiin muodostamaan erittäin kattava tutkimusaineisto, joka puolestaan analyysin jälkeen tarjosi monipuolisesti vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi suuri haastateltavien asiantuntijoiden (9) ja esihenkilöiden (8) määrä varmisti osaltaan laajan tutkimusaineiston. Kattava määrä haastatteluista ja siitä syntyvä monipuolinen aineisto lisää myös Aaltion ja Puusan (2020) mukaan itsessään tutkimuksen luotattavuutta (Aaltio & Puusa 2020, 184).

Vaikka haastatteluista muodostuikin kokonaisuudessaan kattava tutkimusaineisto, olisi mahdollinen lisäaineisto voinut toisaalta auttaa saavuttamaan vieläkin paremman saturaatiopisteen. Vilkan (2015) mukaan saturaatiolla tarkoitetaan tulosten kannalta sellaista kylläntymispistettä, jossa suurempi lisäaineisto ei tarjoaisi enää uutta tietoa määritellyille tutkimuskysymyksille (Vilka 2015, 152). Käytännössä tämä näkyi siinä, että vaikka kerätyt ja analysoidut tulokset kykenivät vastaamaan erinomaisesti työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin, oli joidenkin yksittäisten aiheiden tunnistaminen aineistosta hieman haastavaa. Toisaalta entistä monipuolisempi havainnointiaineisto olisi voinut osaltaan auttaa tunnistamaan entistä paremmin toistuvuuksia tai eroavaisuuksia myös haastatteluaineiston osalta.

Tietoperustan tiedonhakuvaiheessa panostettiin erityisesti vertaisarvioitujen kansainvälisten tutkimuksien sekä tuoreiden, ensisijaisesti tutkimustietoon perustuvien ammatti- ja tietokirjojen valintaan. Hybridityön johtamisesta ei kuitenkaan ollut aiheen tuoreuden vuoksi saatavilla vielä kovin paljon julkaistua tutkimustietoa tai kirjallisuutta. Tämän vuoksi tietoperustassa hyödynnettiin erityisesti viime vuosina julkaistua tutkimustietoa etä- ja lähityön johtamisesta sekä niihin liittyvistä johtamisilmiöistä. Lisäksi tietoperustassa hyödynnettiin tuoreinta mahdollista kotimaista ja myös kansainvälistä tieto- ja ammattikirjallisuutta hybridityön johtamisen ja tutkimustulosten avulla tunnistettujen aiheiden osalta.

Lisäksi tässä tutkimuksessa panostettiin erityisesti analyysivaiheeseen niin, että monipuolisesta aineistosta onnistuttiin sisällönanalyysin avulla tunnistamaan tutkimuksen kannalta olennaisimmat

asiat. Lisäksi kaikki haastatteluiden litteroidut raaka-aineistot luettiin useampaan kertaan läpi, jotta voitiin varmistua olennaisimpien asioiden tunnistamisesta ja siten mahdollisimman hyvien johtopäätösten tekemisestä. Opinnäytetyön raporttiosassa tuotiin myös esille esimerkkejä analyysivaiheen teemataulukoista. Tämän lisäksi opinnäytetyön raporttiosan tuloksia havainnollistettiin tuomalla runsaasti autenttisia lainauksia kerätystä haastatteluaineistosta. Tällä tavoin pyrittiin myös tekemään mahdollisimman läpinäkyväksi, että lopulliset tulokset olivat syntyneet kerätyn tutkimusaineiston pohjalta. Tutkimusprosessia on myös pyritty tekemään näkyväksi kuvaamalla tässä raportissa mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti koko prosessin eri vaiheita.

Jos arvioidaan tutkimustulosten siirrettävyyttä, oletetaan samojen hybridityön johtamiseen liittyvien teemojen nousevan esille myös toisessa vastaavassa tutkimusympäristössä. On kuitenkin huomioitava, että tulosten siirrettävyyteen voivat vaikuttaa esimerkiksi sellaiset tekijät kuin tutkittavien roolien samankaltaisuus, toimiala tai tiimissä työskentelevien erilainen kulttuuritausta. Aaltio ja Puusa (2020) lisäksi muistuttaa, että ihmiset käyttäytyvät aina kontekstisidonnaisesti. Näin ollen olisi epärealistista odottaa, että esimerkiksi kaksi eri tutkijaa voisivat saada aikaan täysin samantyyppiset havainnot ja niihin liittyvät tutkimustulokset. (Aaltio & Puusa 2020, 180.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja vastaavuutta voidaan lisätä myös siten, että tutkija itse tunnistaa omaa subjektiivisuuttaan tutkimukseen liittyen. Lisäksi tutkijan on tärkeä tunnistaa itsessään sellaiset arvot, joilla voi olla jotain vaikutusta tutkimuksen kulkuun tai tutkimuksen lopputuloksiin. Tutkijan kyky reflektoida omaa subjektiivisuuttaan voidaan pitää luotettavan tutkimuksen edellytyksenä. (Aaltio & Puusa 2020, 178-179.)

Suurin osa haastateltavista henkilöistä oli tekijälle entuudestaan tuntemattomia, mutta joukossa oli myös sellaisia työntekijöitä, joiden kanssa tutkija oli kohdannut joskus aiemmin. Jonkinlaisella ennakkoon olemassa olleella tuttavuudella saattoi kuitenkin olla jotain vaikutusta siihen, miten tutkittavat käyttäytyivät ja toimivat tutkimustilanteen aikana. Tutkimuksessa pyrittiin tietoisesti rakentamaan turvallisia havainnointi- ja haastatteluympäristöjä. Havainnointien yhteydessä korostettiin havainnoinnin anonymiteettiä ja sitä, että kenestäkään osallistujasta ei kirjata muistiinpanoihin nimitason tietoa. Lisäksi jokaisen haastattelun alussa pyydettiin haastateltavaa lyhyesti esittäytymään omin sanoin. Tutkija esittäytyi myös itse lyhyesti haastateltavalle ja kertoi samalla tarkemmin opinnäytetyön taustasta ja tutkimuksen tavoitteista. Tällä tavoin pyrittiin lisäämään haastattelutilaisuuksissa koettua turvallisuuden ja siltä osin myös saatujen tulosten luotettavuutta.

5.3.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyyden merkitys korostuu erityisesti laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esille, että laadullisen tutkimuksen yhtenä haasteena voidaan nähdä epäselvyydet siinä, mitä hyvä tieteellinen tutkimus todella tarkoittaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 148–149.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) tuo puolestaan esille, että eettisesti hyväksyttävä ja hyvä tieteellinen tutkimus koostuu tiedeyhteisön tunnistamien toimintatapojen noudattamisesta, eettisistä ja kestävästä tiedonhankintamenetelmistä sekä aineistojen tietoturvallisesta käsittelystä, muiden tutkijoiden työn arvostamisesta, tutkimuksen huolellisesta suunnittelusta ja toteutuksesta sekä tarvittavien tutkimuslupien oikea-aikaisesta arvioinnista ja hankinnasta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Lisäksi Vuoren (n.d.) mukaan tutkijan tulee huomioida tutkimusta tehdessään yleiset eettiset periaatteet ja siten huolehtia tutkittavien yksityisyydestä ja ihmisarvosta sekä lisäksi huolehtia, ettei tutkimuksessa mukana oleville koidu minkäänlaista vahinkoa tai haittaa (Vuori n.d.). Klenke (2016) lisää, että esimerkiksi laadullisessa haastattelututkimuksessa tulee haastateltaville kertoa tutkimuksen tavoitteista sekä mahdollisista riskeistä ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Tällöin haastateltava voi itse päättää, haluaako hän osallistua tutkimukseen vai ei. (Klenke 2016, 148-149.)

Kaikki tässä opinnäytetyössä kerätty materiaali sijaitsi vain tekijän käytössä olevalla salatulla työkoneella ja/tai henkilökohtaisessa käytössä olevalla tietokoneella. Sekä henkilökohtainen kone, että työkone oli suojattu erillisellä salasanalla. Haastattelutallenteita tullaan säilyttämään vain sinne saakka, kunnes opinnäytetyö on kokonaisuudessaan hyväksytty oppilaitoksen toimesta. Tämä tieto kerrottiin myös tutkimuksessa mukana olleille henkilöille. Opinnäytetyön hyväksynnän jälkeen kaikki tallenteet ja muistiinpanot tullaan poistamaan kaikista tallennussijainneista. Tutkimuksessa pidettiin huolta, että haastattelumateriaalia ei tallennettu pilvipalveluihin missään tutkimusvaiheessa. Tutkimuksessa ei myöskään kerätty minkäänlaista henkilötietoa, jotta tutkimuksen osallistujien anonymiteetti voitiin säilyttää. Anonymiteetti turvattiin myös käyttämällä koodeja aineiston analyysivaiheessa. Tekijä sitoutui osaltaan noudattamaan hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteita ja tuomaan tutkimustuloksista tutkimuskysymysten kannalta tärkeimmät ilmiöt esille. Lisäksi tässä työssä seurattiin tarkasti oppilaitoksen ohjeistamia tieteellisiä toimintatapoja. Tämä näkyi käytännössä esimerkiksi lähdeviitteiden tarkkana ja muiden tutkijoiden tutkimustöiden asianmukaisena käyttämisellä.

Jokaisen havainnointi- ja haastattelutilaisuuden alussa käytiin läpi tutkimuksen anonymiteettiin liittyvät asiat sekä tutkimuksen tavoite ja sen tarkoitus. Myös lupa haastatteluiden tallentamiseen kysyttiin ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Haastattelutilaisuuksia ei aloitettu, ennen kun jokainen oli kertonut ymmärtävänsä tutkimukseen osallistumiseen ja tilaisuuden tallentamiseen liittyvät asiat.

Opinnäytetyön tutkimuksesta tehtiin kirjallinen sopimuksen toimeksiantajayrityksen kanssa. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että toimeksiantajayritys häivytetään opinnäytetyön raportista ja siitä käytetään koko opinnäytetyön ajan nimitystä ”toimeksiantajayritys”. Lisäksi opinnäytetyön raporttiosa luetutettiin toimeksiantajan yhteyshenkilöllä, ennen työn lopullista julkaisua. Tällä tavoin voitiin varmistaa lopullisen työn julkaisukelpoisuus myös toimeksiantajan näkökulmasta. Opinnäytetyö tulee olemaan julkinen ja se julkaistaan Theseus-järjestelmässä sen valmistuttua. Erillisen tutkimusluvan tarvetta ei tunnistettu suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Opinnäytetyöstä tehtiin aineistonhallintasuunnitelma Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Hybridityön jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista päästä havainnoimaan päivittäistyön tekemistä esihenkilöiden ja asiantuntijoiden todellisessa työskentely-ympäristössä. Tässä työssä havainnointi rajautui pelkästään virtuaalisiin viikkopalaverihin ja sen vuoksi niistä voitiin muodostaa melko rajattu kuva tutkimuksen kohteena olevien ihmisten hybridityön arjesta. Tätä asiaa voitiin kuitenkin tutkimuksellisesti kompensoida erittäin kattavan ja monipuolisen haastatteluaineiston avulla.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi myös mielenkiintoista päästä tutkimaan, millä tavalla tämä esitelty malli auttoi tutkimusorganisaation tiimejä kehittämään hybridityötä ja sen johtamista. Toisaalta olisi mielenkiintoista ymmärtää ja tutkia, millä tavalla hybridityön johtamista ja sen kehittämistä voitaisiin mitata. Tällöin myös mahdolliset kehitystoimenpiteet ja niiden vaikuttavuus olisi helpompaa ymmärtää hybridityön ympäristössä. Lisäksi olisi mielenkiintoista päästä kokeilemaan tässä opinnäytetyössä luotua hybridityön johtamisen mallia myös jossain toisessa, kuin tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa. Tällä tavoin voitaisiin ymmärtää, millä tavalla kyseinen malli tai

tutkimustuloksissa esille nousseet asiat voisivat auttaa myös muita asiantuntijatyötä tekeviä organisaatioita kehittämään juuri heidän hybridityön johtamista.

Tämä opinnäytetyö ei anna suoraan vastausta siihen, miten hybridityön johtamista tulisi toteuttaa yksityiskohtaisella tasolla. Tämä oli tietoinen valinta tutkimuksen rajauksen kannalta, mutta jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista poimia kerättyjen tutkimustulosten pohjalta tai synteettinä muodostuneesta hybridityön johtamisen mallista jokin yksittäinen osa-alue ja tutkia sitä tarkemmalla tasolla. Tällä tavoin voitaisiin jatkotutkimuksen keinoin löytää entistä konkreettisempia keinoja esimerkiksi siihen, miten erilaisten ihmisten ymmärrystä voitaisiin kasvattaa tai johtaa hybridityön työskentelytapoihin liittyen.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 177-201.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Ajanko, S. Moninaisuuden johtaminen. 2016. Masala: Suomen liikekirjat.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2017. Organizational behaviour. 9 p. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Carlos, A. & Muralles, D. 2022. Onboarding in the age of COVID-19. IFLA journal, 48, 1, 33-40. Viitattu 24.7.2022. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Cesário, F. & Chambel, M. 2019. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. International Journal of Organizational Analysis, 27, 5, 1465-1479. Viitattu 21.7.2012. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Chamakiotis, P., Panteli, N. & Davison, R. 2021. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. International journal of information management, 60, 1-12. Viitattu 21.7.2022. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Brik.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Brik.
- Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. 2021. Artikkelit Työterveyslaitoksen sivustolla. Viitattu 23.4.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Goodermote, C. 2020. Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during covid-19 social distance quarantine: Process and recommendations. Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives, 10, 5, 399–401. Viitattu 23.7.2022. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Günther, K. & Hasanen, K. N.d. Tutkimuksen suunnittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Helsinki: Kauppakamari.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. N.d. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.9.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. N.d. Koodaaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 10.9.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Kallio, A. N.d. Litterointi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.9.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Keltikangas-Järvinen, L. 2019. Ujot ja introvertit. Helsinki: WSOY.

Klenke, K. 2016. Qualitative research in the study of leadership. United Kingdom: Emerald group publishing limited. Viitattu 11.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma Ebook Central Academic Complete International Edition.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Helsinki: Otava.

Laaksonen, H. 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Toim. Laaksonen, H. & Ollila, S. Helsinki: Oppian, 75-86.

Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.7.2022.
<https://janet.finna.fi>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Men, L. 2014. 2014. Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels and employee satisfaction. Management Communication Quarterly, 28, 2, 264-284. Viitattu 7.8.2022.

Miten varmistat uuden normaalin eli hybridityömallin onnistumisen. 2021. Artikkelit Talouselämän sivustolla. Julkaistu 8.10.2021. Viitattu 19.2.2022.
<https://www.talouselama.fi/kumppanisallot/yit/ratkaisun-avaimet-uuteen-tyoarkeen/>

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J-P., Sjöblom, K. & Oksanen A. 2022. Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. Work & Stress, ahead-of-print, 1-25. Viitattu 24.7.2022.

- Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: WSOY.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 131-144.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki: Otava.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Praszkie, R. 2018. Empowering leadership of tomorrow. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Pullan, P. 2022. Virtual Leadership: Practical strategies for success with remote or hybrid work teams. United States of America: Kogan Page.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 103-117.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 145-156.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 75-85.
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas V. & Ristikangas V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Helsinki: Basam Books.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2009-2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 15.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarasto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Silva, A. 2016. What is Leadership. Journal of Business Studies Quarterly, 8, 1, 1-5. Viitattu 21.7.2022. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Soo, H., Lee, Y., Bayerlein, M. & Kolb, J. 2018. Shared leadership in teams. Team performance management, 6-7, 24, 150-168. Viitattu 22.7.2022. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. Self-Leadership: A multilevel review. Journal of Management, 37, 1, 185-222. Viitattu 14.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum.

Tunnisteellisuus ja anonymisointi. N.d. Artikkele Tietoarkiston sivulla. Viitattu 11.9.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 11.9.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vartiainen, P. 2022. Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen. Teoksessa

Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Toim. Laaksonen, H. & Ollila, S. Helsinki: Oppian, 12-21.

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

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Helsinki: Talentum pro.

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin". Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 14.8.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021093047665>

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas elämä.

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma.

Vuori, J. N.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.9.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Liitteet

Liite 1. Havainnoinnin runko

- Millaista keskustelua käydään palaverin alussa ennen varsinaisen tilaisuuden alkamista?
- Miten esihenkilö huomioi osallistujat palaverin alussa?
- Onko palaverissa agenda?
- Vastaako esihenkilö yksin palaverin vetämisestä?
- Millä tavalla esihenkilö osallistaa kaikkia osallistujia mukaan keskusteluun (vai osallistaako?)
- Millaisia fasilitointitapoja esihenkilö käyttää tilaisuudessa (vai käyttääkö?)
- Millä tavalla palaveri mukailee tavanomaista livenä järjestettävää palaveria?
- Onko mukana henkilöitä paikan päällä ja virtuaalisesti (hybridinä)? Miten eripaikkaisuus on otettu johtamisessa huomioon (vai onko)?
- Miten esihenkilö lopettaa tilaisuuden?

Liite 2. Asiantuntijoiden alustava haastattelurunko

Lyhyt esittäytyminen asiantuntijalle ja syy sille, miksi olemme tässä tilaisuudessa.

Muistutetaan haastateltavaa haastattelun anonymiteetistä ja siitä, että mitään henkilötietoja ei kirjata haastattelumateriaaleihin. Sinut kirjataan dokumentteihin nimellä ”asiantuntija x”. Yksittäisiä vastauksia ei näin ollen voida yhdistää kehenkään tiettyyn vastaajaan.

Käydään lyhyesti läpi, mitä tarkoittaa lähijohtaminen, etäjohtaminen ja siten hybridijohtaminen. Tämä tehdään, jotta voidaan varmistaa yhtenäisempi lähtötilanne siitä, miten haastateltavat ajattelevat erilaisista johtamisilmiöistä.

Lähijohtaminen määritelmä: Esihenkilön ja tiimiläisen (tai tiimin) välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa molemmat ovat samassa fyysisessä tilassa.

Etätyön johtaminen määritelmä: Kaikki sellaiset johtamistilanteet, jossa ei olla johdettavan tai tiimin kanssa samassa fyysisessä tilassa.

Hybridityön johtaminen määritelmä: Yhdistelmä edellä mainittuja lähi- ja etätyön johtamistilanteita.

TILAISUUS TALLENNETAAN - Varmistus haastateltavalta, että se sopii.

Peruskysymykset:

- Missä työnantajan organisaatiossa työskentelet tällä hetkellä?
- Toimitko tällä hetkellä asiantuntija- vai esihenkilötehtävässä?
- Kuvaa hieman työtäsi yleisellä tasolla, jota tällä hetkellä teet?
- Kuinka kauan olet työskennellyt työnantajayrityksessä?

Etätyö ja sen johtaminen:

- Minkä verran teet tällä hetkellä etätöitä (kuinka monta päivää viikossa)?
- Millaisissa tilanteissa kohtaat yleensä esihenkilösi kanssa etätyön merkeissä?
- Millaisia kokemuksia sinulla on etänä tapahtuvasta esihenkilöstyöstä, eli etäjohtamisesta?
- Millaisia kokemuksia sinulla on tilanteista, joissa tiimiäsi johdetaan etänä?
- Millaiset asiat toimivat sinusta hyvin etänä tapahtuvassa esihenkilötyössä (yksilö- ja tiimitilanteet)?
- Millaisia asioita kehittäisit kokemassasi etäjohtamisessa (yksilö- ja tiimitilanteet)?
- Millaisia asioita odottaisit tai toivoisit erityisesti esihenkilöltäsi etäjohtamiseen liittyen?
- Oletko tunnistanut kaipaavasi esihenkilöltäsi erilaista johtamista silloin kun olet etänä vs. työskentelisit toimistolla hänen kanssaan?
 - Jos kyllä, niin mitä?

Lähijohtaminen:

- Minkälaisissa tilanteissa kohtaat yleensä esihenkilösi kanssa toimistolla / livenä?
- Minkälaisissa tilanteissa kohtaat yleensä tiimisi kanssa toimistolla / livenä?
- Jos ajattelet toimistolla tapahtuvia vuorovaikutustilanteita esihenkilösi kanssa, niin millaiset tilanteet koet tarjoavan sinulle eniten lisäarvoa?
- Jos edelleen ajattelet toimistolla tapahtuvia vuorovaikutustilanteita esihenkilösi kanssa, niin millaiset tilanteet eivät tuota sinusta lisäarvoa? (lisätty 21.3.)
- Millaisia asioita toivoisit jatkossa enemmän tai eri tavalla esihenkilöltäsi tilanteissa, kun kohtaatte yhdessä toimistolla?
- Onko odotuksesi muuttunut lähijohtamiseen pitkittyneen etätyöjakson johdosta?
 - Jos kyllä: Miten?

Hybridityö ja sen johtaminen:

- Millaisia kokemuksia sinulla on tähän saakka lähityön ja etätyön yhdistämisestä, eli hybridityöstä ja siitä miten sitä johdetaan?
- Mitä odotuksia sinulla on lähityön ja etätyön yhdistämiseen liittyen?
- Nyt kun valtakunnallinen etätyösuositus on poistunut, mitä erityisesti toivoisit esihenkilöltäsi lähi- ja etätyön yhdistelmän vuorovaikutustilanteissa?

Liite 3. Esihenkilöiden alustava haastattelurunko

Muistutetaan haastateltavaa haastattelun anonymiteetistä ja siitä, että mitään henkilötietoja ei kirjata haastattelumateriaaleihin. Sinut kirjataan dokumentteihin nimellä ”esihenkilö x”. Yksittäisiä vastauksia ei näin ollen voida yhdistää kehenkään tiettyyn vastaajaan.

Käydään lyhyesti läpi, mitä tarkoittaa lähijohtaminen, etäjohtaminen ja siten hybridijohtaminen. Tämä tehdään, jotta voidaan varmistaa yhtenäisempi lähtötilanne siitä, miten haastateltavat ajattelevat erilaisista johtamisilmiöistä.

Lähijohtaminen määritelmä: Esihenkilön ja tiimiläisen (tai tiimin) välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa molemmat ovat samassa fyysisessä tilassa.

Etätyön johtaminen määritelmä: Kaikki sellaiset johtamistilanteet, jossa ei olla johdettavan tai tiimin kanssa samassa fyysisessä tilassa.

Hybridityön johtaminen määritelmä: Yhdistelmä edellä mainittuja lähi- ja etätyön johtamistilanteita.

Muuttunut maailma: Aika jossa juuri nyt elämme, kun takana on pari vuotta koronakriisistä aiheutunutta etätyötä.

TILAISUUS TALLENNETAAN - Varmistus haastateltavalta, että se sopii.

Peruskysymykset:

- Missä työnantajan organisaatiossa työskentelet tällä hetkellä?
- Toimitko tällä hetkellä asiantuntija- vai esihenkilötehtävässä?
- Kuvaa yleisellä tasolla työtäsi, jota teet tällä hetkellä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt työnantajayrityksessä?
- Miten suuri tiimi sinulla on johdettavana?
- Millaista työtä tiimi tekee?
- Miten tiiminne on jakautunut työskentelemään eri paikkakunnille tai mahdollisesti maihin?
- Oletteko jo sopineet jotain tiimien hybridityökäytännöistä?
 - Jos kyllä, niin mitä?

Etätyö ja sen johtaminen:

- Minkä verran teet tällä hetkellä etätöitä (kuinka monta päivää viikossa)?
- Millaisissa tilanteissa kohtaat yleensä johdettaviasi etätyön merkeissä?
- Millaisia kokemuksia sinulla on etänä tapahtuvasta esihenkilötyöstä, eli etäjohtamisesta?
- Millaiset asiat toimivat sinusta hyvin etänä tapahtuvassa esihenkilötyössä (yksilö- ja tiimitilanteet)?

- Millaiset asiat sinusta puolestaan ei toimi etänä tapahtuvassa esihenkilötyössä? (lisätty 18.3.)
- Jos pohdiskelet omaa etäjohtamistasi, niin millaisia asioita sinun tulisi mielestäsi kehittää sen osalta? (yksilö- ja tiimitilanteet)? (muutettu 15.3.)
- Millaisia asioita erityisesti odottaisit tai toivoisit johdettaviltasi etäjohtamiseen liittyen?
- Oletko tunnistanut johdettaviesi kaipaavan sinulta erilaista johtamista silloin kun olet etänä vs. työskentelisit toimistolla heidän kanssaan?
 - Jos kyllä, niin millaisia asioita??

Lähijohtaminen:

- Minkälaisissa tilanteissa kohtaat yleensä johdettavasi kanssa toimistolla / livenä?
- Minkälaisissa tilanteissa kohtaat yleensä tiimisi kanssa toimistolla / livenä?
- Jos ajattelet toimistolla tapahtuvia johtamistilanteita johdettaviesi kanssa, niin millaiset tilanteet koet tarjoavan eniten lisäarvoa?
- Jos ajattelet toimistolla tapahtuvia johtamistilanteita, niin millaiset tilanteet sinusta ei tuota lisäarvoa? (lisätty 18.3.)
- Millaisia asioita toivoisit jatkossa enemmän tai eri tavalla johdettaviltasi tilanteissa, kun kohtaat yhdessä toimistolla?
- Onko odotuksesi muuttunut lähijohtamiseen pitkittyneen etätyöjakson johdosta?
 - Jos kyllä: Miten?

Hybridityö ja sen johtaminen:

- Millaisia kokemuksia sinulla on tähän saakka lähityön ja etätyön yhdistämisestä, eli hybridityöstä ja sen johtamisesta?
- Nyt kun valtakunnallinen etätyösuositus on poistunut, mitkä asiat koet erityisesti tärkeänä etä- ja lähityön yhdistelmän johtamisen kannalta?
- Oletko miettinyt, mitä tulet seuraavaksi tekemään kehittääksesi omaa hybridityön johtamistasi?
 - Jos kyllä, niin mitä? (lisätty 15.3.)

Liite 4. Koko sivun viitekehys hybridityön johtamisen tutkimustuloksista

Esihenkilöiden kokemukset hybridityön johtamisesta:

- Lähes kaikki kokivat etätyn johtamisen haastavana.
- Etätyn johtamisen tekee haastavaksi erityisesti kehollisen viestinnän ja epävirallisen keskustelun puute.
- Lähtyössä helpompi tulkita työntekijöiden kehonkieltä ja puhua myös muista, kuin työhön liittyvistä asioista.
- Perehdytys toimii esihenkilöiden mielestä parhaiten, kun se järjestetään kasvotusten.

Esihenkilöiden mielestä toimivat asiat hybridityön johtamisessa:

- Etättyä tehokkaampaa, tasapuolisempaa ja mahdollistaa työskentelyn paikkariippumattomasti.
- Etänä esihenkilöillä jopa parempi työskentelyrauha etenkin tilanteissa, jossa työpäivä on täynnä palaveriteita.
- Lähtyöskentelyssä pienryhmytyöskentely ja haastavien tilanteiden käsittely helpompaa.

Esihenkilöiden mielestä toimimattomat asiat hybridityön johtamisessa:

- Etänä järjestetyt palaverit ovat usein asiakeskeisiä ja vain työsiaa sisältäviä.
- Jos työntekijä tottunut kodin rauhaan, voi toimiston häly häiritä keskittymistä.
- Hybriditoteutukset aiheuttavat epätasapainon osallistujien välillä.

Esihenkilöiden odotukset tiimiäisille hybridityön johtamiseen liittyen:

- Oma-aloitteisuutta olla etänä yhteydessä esihenkilön suuntaan.
- Enemmän aktiivisuutta yhteisissä etättilaisuuksissa.
- Riittävän yhteisen ajan varaaminen niille päiville, kun tavataan toimistolla.
- Mahdollisuutta myös vapaamuotoisempaan keskusteluun toimistolla ollessa.
- Ihmisten tulisi tavata toisiaan kasvotusten tasaisin väliajoin.

Esihenkilöiden mielestä tärkeimmät omakohtaiset kehityskohteet hybridityön johtamisessa:

- Etättyä riittävän ajan varaaminen tiimiäisten kuulumisten kyselyyn.
- Kyky saada ihmiset osallistumaan enemmän virtuaalitalaisuuksissa.
- Kahdenkeskiset keskustelut ja niiden kehittäminen.
- Hybridityötapojen selkeyttäminen yhdessä tiimin kanssa.
- Pitkän etättyökauden jälkeen pitäisi siirtyä rauhassa lähityöhön ja uuteen työskentelymalliin.

Miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa?

Asiantuntijoiden kokemukset hybridityön johtamisesta:

- Etättyä selkeää, sovitut asiat hoituneet.
- Osa ei koe merkittävää eroa, tehtiinkö työtä etänä vai läsnä.
- Tiimin tärkeä tavata toisiaan kasvotusten edes pari kertaa vuodessa.
- Yhteisöllisyys ei pääse rakentumaan etänä niin hyvin, kuin miten se rakentuisi yhdessä toimistolla.

Asiantuntijoiden mielestä toimivat asiat hybridityön johtamisessa:

- Etättyä työpöytämatkustustarve pienempi. Kun työskennellään etänä, esihenkilö jopa paremmin saatavilla.
- Spontaanit ja vapaamuotoiset keskustelut esihenkilön kanssa toimistolla tuottavat lähityössä eniten lisäarvoa. Esim. henkilökohtaisten asioiden keskustelu helpompaa kasvotusten.

Asiantuntijoiden odotukset esihenkilöille hybridityön johtamiseen liittyen:

- Esihenkilöiden tulisi olla etänä paremmin perillä yksilöiden ja tiimin työtilanteesta.
- Esihenkilön tulisi etänä tarjota proaktiivisemmin tukea priorisointiin ja yleisten työhaasteiden käsittelyyn.
- Enemmän vapaamuotoisia keskusteluhetkiä kasvotusten esihenkilön kanssa.
- Hybridityössä tulisi olla vapaus vaikuttaa itse työn tekemisen tapaan.
- Rohkeutta etsiä ja kokeilla uudenlaisia toimintatapoja hybridityöhön.

Asiantuntijoiden mielestä toimimattomat asiat hybridityön johtamisessa:

- Etättyä vapaamuotoiset keskustelut lisääntyvät erityisesti esihenkilön kanssa jäävät määrällään vähäiseksi.
- Lähtyön haasteena nähtiin toimiston hälinä ja muut häiriötekijät.
- Ne asiantuntijat, jotka haluavat tehdä ensisijaisesti etättyä, eivät osaa nähdä lähihoitamisten tuomaa lisäarvoa.