



Vuorovaikutuksen merkitys hybridi-työssä

Mari Timonen

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Marraskuu 2023

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

Timonen, Mari

Vuorovaikutuksen merkitys hybridityössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 72 sivua

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

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Hybridityö haastaa perinteisen vuorovaikutuksen ja tuo siihen uusia ulottuvuuksia. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että hybridityö on muuttanut vuorovaikutustapoja ja samalla saattanut vähentää työpaikan sosiaalisia suhteita. Etäjohtajuus korostaa digitaalista vuorovaikutusosaamista, jonka ytimessä on kuitenkin ihmisen kohtaaminen. Työyhteisöissä on tärkeää edistää vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuutta ja yhteistä oppia hybridityössä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä merkitystä vuorovaikutuksella on hybridityön johtamisessa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli pirkanmaalainen rakennusalan organisaatio. Toisena tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiset vuorovaikutuksen piirteet ja taidot koetaan toimiviksi ja hyviksi toimeksiantajayrityksen työyhteisössä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä hybridityön johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä kartoittamalla hybridityön kokemuksia ja näkemyksiä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kesä-heinäkuussa 2023. Tutkimukseen osallistui seitsemän henkilöä. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia, jonka avulla saatiin luotua yhtenäinen kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin kolmen aihepiirin avulla: vuorovaikutus hybridityössä, vuorovaikutuksen piirteet ja taidot sekä hybridityöskentelyn nykytila. Vuorovaikutuksella todettiin olevan valtavasti merkitystä hybridityön johtamisessa. Fyysinen kohtaaminen työpaikoilla koettiin edelleen hyvin merkittäväksi seikaksi. Toimiviksi ja hyviksi vuorovaikutuksen piirteiksi ja taidoiksi nousi esille yhteistyön, empatian ja viestinnän taidot. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen luoma hybridityöntekemisen malli on toimiva.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paitsi tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa myös laajemmin eri organisaatiossa, riippumatta niiden toimialasta. Jatkotutkimukset aiheen parissa olisivat äärimmäisen hyödyllisiä. Niiden avulla voitaisiin kehittää mm. toimintamalleja hybridityön vuorovaikutuksen parantamiseksi.

Avainsanat (asiasanat)

Hybridityö, etätyö, hybridityön johtaminen, vuorovaikutus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Timonen, Mari

The meaning of interaction in hybrid work

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 72 pages

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

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Hybrid work challenges traditional interaction and brings new dimensions to it. Previous studies show that hybrid work has changed ways of interacting, and at the same time may have reduced social relationships in the workplace. Distance leadership emphasizes digital interaction competence, at the core of which, however, is encountering a person. In work communities, it is important to promote interaction, cohesion and collaborative learning in hybrid work.

The aim of the study was to find out the significance of interaction in the management of hybrid work. The client company of the study was the Pirkanmaa construction sector organization. Another goal of the study was to find out what kind of interactional features and skills are perceived to be functional and good in the work community of the client company. In addition, the aim of the study was to increase understanding of the special characteristics of hybrid work management by mapping the experiences and views of hybrid work.

The research was carried out as qualitative research. The empirical material of the study was collected through thematic interviews. The thematic interviews were conducted as individual interviews in June-July 2023. Seven people participated in the study. The analysis of the research data used content analysis to create a coherent overall picture of the phenomenon being studied.

The results of the research were addressed through three themes: interaction in hybrid work, features and skills of interaction, and the current state of hybrid work. Interaction was found to play a huge role in managing hybrid work. Face-to face interaction in the workplace was still seen as a very significant issue. The skills of collaboration, empathy and communication emerged as functional and good features of interaction. Based on the research results, it can be concluded that the hybrid work model created by the target organization is functional.

The results of the study can be utilized not only in the organization being studied, but also more widely in a different organization, regardless of their field of activity. Further research on the subject would be extremely useful. They could be used to develop e.g. operating models to improve hybrid work interaction.

Keywords/tags (subjects)

Hybrid work, remote work, managing hybrid work, interaction

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Vuorovaikutus hybridityössä.....	5
2.1	Hybridityö.....	5
2.2	Hybridityön edut ja haasteet	7
2.3	Hybridityön johtaminen	10
2.4	Vuorovaikutus	14
2.5	Vuorovaikutustaidot.....	21
2.6	Vuorovaikutus ja tunteet	25
3	Tutkimuksen toteutus.....	26
3.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	26
3.2	Tutkimusmenetelmä	27
3.3	Aineiston kerääminen	28
3.4	Aineiston analyysi.....	34
3.5	Luotettavuus ja eettisyys	39
4	Tulokset.....	41
4.1	Vuorovaikutus hybridityössä.....	41
4.2	Vuorovaikutuksen piirteet ja taidot.....	45
4.3	Hybridityöskentelyn nykytila.....	48
5	Pohdinta.....	55
5.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	55
5.2	Kehitysehdotukset.....	59
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	60
5.4	Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	66
	Lähteet	67
	Liitteet	73
	Liite 1. Haastattelukutsu	73
	Liite 2. Suostumuslomake	74
	Liite 3. Teemahaastattelurunko	75
	Kuviot	
	Kuvio 1. Vuorovaikutuksen muodot	20
	Kuvio 2. Haastatteluissa käytetyt teemat	30
	Kuvio 3. Esimerkki tarkentavasta kysymyksestä.....	31

Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	36
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Sisällön analyysin esimerkki	38
--	----

1 Johdanto

Eri tutkimusten tulokset työntekijöiden ja esihenkilöiden käsityksistä uusien työskentelytapojen suhteen COVID-19-pandemian jälkeen osoittavat, että yhdenlaisen toimistopohjaisen työraakenteen aikakausi on nyt ohi, mikä synnyttää tulevaisuudessa enemmän räätälöityjä ja hybridisiä työmallia (Chafi, Hultberg & Yams 2022). COVID-19-pandemian jälkimainingeissa yleisin tietotyöntekijöiden työjärjestely onkin nyt jonkinlainen hybridimalli. Hybridimalli tarkoittaa joustavaa työntekeksen mallia, jossa työntekijä jakaa aikansa fyysisen työpaikan ja etätyöskentelyn välillä (Hopkins & Bardoel 2023). Työntekijät, jotka ovat jo ennestään tehneet etätöitä, ovat lisänneet odotuksiaan työajan ja -paikan joustavuudesta. Sekä työntekijöiden että esihenkilöiden on kehitettävä uusia taitoja ja osaamista sopeutuakseen uusiin työskentelytapoihin ja löytääkseen parhaan tavan hyödyntää hybridityön mahdollisuuksia. Organisaatioiden on otettava huomioon myös kestävyysvaikutukset laatiessaan ohjeita hybridityölle sekä sosiaalisten että ekologisten näkökohtien osalta. Heidän on myös suunniteltava uudelleen sekä fyysiset että digitaaliset työpaikat vastaamaan hybridityömallien työntekijöiden uusia ja esiin nousevia tarpeita. (Chafi ym. 2022.) Etätö on tullut jäädäkseen osaksi organisaatioiden ”uutta normaalia” (Silva, Castelló-Sirvent & Canós-Darós 2022).

Työelämä on muuttunut merkittävästi teknologisten edistysaskelten myötä. Hybridityö on osaltaan vastaus tähän muutokseen ja sen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan, miten työntekijät ja esihenkilöt sopeutuvat uusiin tapoihin tehdä työtä. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että hybridityöllä on monia myönteisiä tuloksia sekä työnantajille että työntekijöille (mm. Silva 2022; Vartiainen & Vanharanta 2023; Ranki 2023a.) Hybridityö haastaa perinteisesti käsitetyn vuorovaikutuksen, - ihmisten välisen toiminnan, sanallisen ja sanattoman viestinnän erilaisissa ympäristöissä-, ja tuo mukanaan siihen uusia ulottuvuuksia (Isotalus 2022). Hybridityö muuttaa sosiaaliset suhteet usein tietokoneen kautta hoidettaviksi, mikä voi vaikuttaa myös negatiivisesti luovuuteen ja yhteisöllisyyteen (Vartiainen & Vanharanta 2023). Unohtamatta kuitenkin sitä, että digiaikanakin, vuorovaikutuksen ytimessä on ihmisen kohtaaminen (Mönkkönen & Roos 2023). Hybridityössä on erityisen tärkeää edistää työyhteisön vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuutta ja yhteistä oppimista (Ranki 2023b).

Tutkimusten mukaan, hybridityö on osin köyhdyttänyt vuorovaikutusta (mm. Laitinen 2020; Kankaanpää 2021; Wei, Thurasamy & Popa 2018.) Digitaalisiin työympäristöihin siirryttäessä vanhoja

taitoja ja tapoja on käytetty nopeasti ilman, että on kunnolla pohdittu, mitä onnistuneeseen vuorovaikutukseen tarvitaan. Moni asiantuntijatyön esihenkilö toimii nykyisin etäjohtajana, mikä korostaa digitaalisen vuorovaikutusosaamisen merkitystä osana ammattitaitoa (Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen 2022). Työn muutoksessa entiset ja uudet toimintatavat elävät rinnakkain.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä merkitystä vuorovaikutuksella on hybridityön johtamisessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaiset vuorovaikutuksen piirteet ja taidot koetaan toimiviksi ja hyviksi työyhteisössä. Vuorovaikutuksen näkökulmaa lähestytään positiivisuuden ja olemassa olevien hyvien käytänteiden kautta. Kolmantena tavoitteena tutkimukselle on lisätä ymmärrystä hybridityön johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä kartoittaen hybridityön kokemuksia ja näkemyksiä toimeksiantajayrityksessä, ja näin tarjota uusi näkökulma hybridityöstä ja sen johtamisesta organisaatiolle.

Hybridityön vaikutus vuorovaikutukseen on tärkeä tutkimuskohde. Miten työntekeksen paikka vaikuttaa vuorovaikutukseen? Mikä merkitys sanallisella tai sanattomalla viestinnällä on hybridityössä? Mitä on digitaalinen vuorovaikutus? Millaiset vuorovaikutustaidot pitäisi olla hybridityössä? Tutkimalla edellä mainittuja seikkoja voidaan selvittää, mitkä tekijät edistävät tai estävät organisaation kykyä vastata hybridityön aiheuttamaan työelämän muutokseen. Aihetta on vielä suhteellisen vähän tutkittu, ja sen osalta on havaittavissa tiedonpuutetta. Tämän tutkimuksen avulla pyritään täyttämään näitä aukkoja ja tuomaan lisää tietoa tähän aiheeseen liittyen. Aiemmat aiheeseen liittyvät kansainväliset tutkimukset on pääosin toteutettu teollisissa ympäristöissä ja myös suomalaiset työyhteisötaitojen aiemmat tutkimukset nojaavat pitkälti julkisissa organisaatioissa tehtyihin tutkimuksiin. Vasta viime vuosina (2021–2023) on tehty tutkimuksia, joiden kohdeorganisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita ja joissa on tutkittu hybridityötä tai hybridityön johtamista (mm. Rajamäki 2021; Sutela 2021; Gratton 2021a). Tutkittava ilmiö on lisäksi ajankohdainen ja merkityksellinen muillekin asiantuntijatyötä tekeville yrityksille, jotka painivat samojen haasteiden kanssa.

Tutkimus toteutettiin kesällä 2023 pirkanmaalaisessa rakennusalan yrityksessä, jossa työskentelee asiantuntijatehtävissä toimivia työntekijöitä sekä heidän esihenkilöitään. COVID-19 pandemiasta oli kulunut jo useampi vuosi ja hybridityön tekemisestä oli tullut toimeksiantajayrityksessäkin osa ”uutta normaalia”. Tämän tutkimuksen avulla pyritään lisäämään kohdeorganisaation tietoisuutta

hybridityön mukanaan tuomista muutoksista. Tutkimusaihe on tärkeä, sillä aiheesta ei ole toteutettu aiempaa tutkimusta kohdeorganisaatiossa. Työn aloitusvaiheessa sovittiin, että toimeksiantajayrityksen nimeä ei sisällytetä lopulliseen opinnäytetyön raporttiin. Tämän seurauksena, tässä raportissa viitataan tutkimuksen kohdeorganisaatioon nimellä ”toimeksiantajayritys”. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja sen toteuttamisessa hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä haastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymysten asetanta on väljää ja joustavaa. Tutkimusongelmaa ei välttämättä määritellä pikkutarkasti, vaan tutkimukselle asetetaan yleisluontoisempi tarkoitus. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 82; Kiviniemi 2018, 79–81.) Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkittavassa ilmiössä ei ole kysymys oikeasta eikä väärästä vastauksesta, vaan pikemminkin, tässä pyritään keräämään kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuskysymyksistä ennalta laaditun teemoittelun mukaisesti. Tutkittavaa ilmiötä ei vielä tunneta ja siitä halutaan saada ymmärrys. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee hybridityötä, hybridityön johtamista ja vuorovaikutusta, sekä näiden suhteita toisiinsa.

2 Vuorovaikutus hybridityössä

2.1 Hybridityö

Hybridityö on suhteellisen uusi termi, joka on lisännyt suosiota pandemian aikana ja sen jälkeen sellaisen työjärjestelyn määrittelyssä, jossa työntekijä jakaa aikansa perinteisellä työpaikalla työskentelyn ja etätyön välillä (Hopkins & Bardoel 2023). Hybridityön käsite on kuitenkin toistaiseksi vakiintumaton, väittää Ranki (2023a). Hybridityöllä tarkoitetaan yleensä lähinnä sellaista työnte- kemisen tapaa, jossa voidaan yhdistää etätyötä ja työpaikoilla tehtävää läsnäolotyötä (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021). Hybridityössä työntekijöillä on siis joustavuus valita, missä ja milloin he työskentelevät, kunhan heidän työtehtävänsä ja aikataulunsa sen mahdollistavat (Ranki 2023). Hybridityössä pyritään yhdistämään sekä etätyön että toimistotyön parhaat osat (Hopkins & Bardoel 2023). Hybridityö tarkoittaa, että osa työstä tehdään toimiston ulkopuolella ja se toteutetaan ottamalla käyttöön uutta tieto- ja viestintätekniikkaa etätyön kautta, jolla on joitakin etuja ja haittoja (Silva ym. 2022). Vartiainen ja Vanharanta (2023) suosittelevat enemmän puhumaan

joustavasta hybridityöstä. He viittaavat tällä siihen, että hybridityö on vaikuttanut työelämään huomattavasti laajemmin kuin yleisesti ajatellaan (Vartiainen & Vanharanta 2023).

Etätyö on työtä, joka tehdään varsinaisen työtekemispaikan ulkopuolella (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021). Hopkins ja Bardoel (2023) täydentävät etätyön ja hybridityön termistöä vielä yhdellä uudenaikaisella työtekemisen muodolla, ”työ missä tahansa”, ”work from anywhere, WFA”. Tämä termi tarkoittaa työtekemisen muotoa, jossa työ on täysin sijainnista riippumatonta etätyötä. Näitä henkilöitä kutsutaan digitaalisiksi paimentolaisiksi. He pystyvät yhdistämään työskentelyn ja maailmalla matkustamisen samaan pakettiin. (Hopkins & Bardoel 2023.) Etätyöllä on myös sekä paikkaan että sosioekonomiseen asemaan liittyviä monimutkaisia vaikutuksia. Toisaalta se mahdollistaa työskentelyn maaseudulla tai haja-asutusalueilla, mikä voi olla hyödyllistä yhä useammalle työntekijälle. Kaikilla ei kuitenkaan ole intoa tai taloudellisia mahdollisuuksia hankkia esimerkiksi mökkiä tai toista asuntoa etätyöskentelyä varten. (Karjalainen 2023.)

Hybridityö voi tarkoittaa monenlaista työskentelyä, kuten osa-aikaista etätyötä ja osa-aikaista läsnäoloa toimistolla, joustavaa työaika, projektityöskentelyä tai tiimityöskentelyä. Tämä työskentelymalli voi tarjota monia etuja sekä työnantajille että työntekijöille, kuten lisääntynyttä joustavuutta, parempaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa, mahdollisuutta säästää aikaa ja rahaa matkustamiseen, sekä vähemmän stressiä. (Ranki 2023a.) Hybridityön määrittelyn yhteydessä olennaisempaa kuin etä- ja lähityön määrä on työn uudelleenmuotoilu, joka mahdollistaa sekä tuottavuuden että merkityksellisyyden sekä työnantajille että työntekijöille. Kun luodaan sopivia malleja, on otettava huomioon organisaation lisäksi yksilöiden intressit ja ne verkostot, joissa työskennellään. (Vilkman 2023, 32.)

Tuottavan hybridityön elementit ovat osaaminen, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Resilienssin ja uudistumisen merkitystä korostaa Ranki (2023a). Kriisitilanteissa, joita toimintaympäristössä voi ilmetä, punnitaan työyhteisöjen, yksilöiden ja yhteiskuntien kykyä selviytyä muutoksista ja häiriöistä, mikä tunnetaan nimellä resilienssi. (Ranki 2023a.) Organisaation resilienssillä tarkoitetaan organisaation kykyä tunnistaa, valmistautua, ja ratkaista häiriöt ja riskit, jotka voivat vaarantaa organisaation elämän turvallisuuden, maineen tai toiminnot. Yksinkertaisesti sanottuna, se on kykyä palautua takaisin raiteille häiriöiden tai häiritsevien tapahtumien jälkeen ja näin lisätä organisaation omaa kykyä sopeutua ja käsitellä tällaisia tapahtumia myös tulevaisuudessa. (Gichuhi 2021,

69; Seville 2017, 20–21.) Hyvinvoiva työyhteisö, jossa vallitsee ilmapiiri, joka tukee oppimista ja yhteistyötä, pystyy säilyttämään toimintakykynsä myös kriisiolosuhteissa, toipumaan häiriöistä ja mukautumaan uusiin tilanteisiin. Tällainen organisaatio kykenee sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja tunnistamaan mahdollisuuksia kriisistä nousevien haasteiden keskellä. Työyhteisön oppimista ja kehittämistä on korostettava työelämässä, jotta resilienssi vahvistuu. (Ranki 2023a.)

Hyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä vallitsee kiinteä yhteys työelämässä. On olennaista ymmärtää, miten nämä tekijät liittyvät toisiinsa eri tasoilla, jotta voidaan valita toimenpiteitä, jotka vaikuttavat positiivisesti molempiin. Yksilön työura rakentuu hänen persoonallisuutensa, kykyjensä ja elämäntilanteensa ympärille. Vaikka työhyvinvoinnin kokemus on henkilökohtainen, se juontaa juurensa syvälle työyhteisön dynamiikkaan. Hyvinvoiva työyhteisö on samalla tuottelias työyhteisö. (Ranki 2023a.)

2.2 Hybridityön edut ja haasteet

Niin kuin missä tahansa muussakin työtekemisen muodossa, on hybridityössäkin omat etunsa, haasteensa ja haittansa. Näitä voidaan tarkastella työntekijän, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmasta. Hybridityön etuihin työntekijän näkökulmasta kuuluvat joustavuus, tuottavuus, ympäristöystävällisyys sekä työntekijöiden tyytyväisyys. Hybridityö mahdollistaa joustavuuden työpaikan sijainnin suhteen. Jos työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä osittain etänä, se voi auttaa heitä tasapainottamaan työn ja henkilökohtaisen elämän vaatimuksia. Hybridityö voi myös parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, koska silloin heillä on enemmän vapautta työskennellä omien aikataulujensa mukaisesti. Hybridityö voi myös tarjota mahdollisuuden taitojen monipuolistumiseen sekä uusien työskentelytapojen oppimiseen. (Silva ym. 2022.)

Hybridityö vahvistaa organisaation yrityskulttuuria, vähentää kustannuksia, mahdollistaa palvelujen hajauttamisen ja osoittaa organisaation olevan joustava. Hybridityö voi mahdollistaa organisaatioille kustannussäästöjä, esimerkiksi toimitila- ja matkakustannusten osalta. Hybridityö myös vähentää ympäristövaikutuksia, koska vähemmän työntekijöitä matkustaa työpaikalle ja näin organisaatiot voivat vähentää energiankulutustaan. Hybridityö mahdollistaa myös organisaatioiden rekrytoinnin laajemmalta toimialueelta, koska työntekijöiden ei ole välttämätöntä olla fyysisesti läsnä toimistolla. (Silva ym. 2022.)

Hybridityö voi tarjota yksilölle lisääntynyttä autonomian tunnetta ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaansa ja työskentelytapoihin. Kuitenkin tämä lisääntynyt autonomia voi myös johtaa tilanteeseen, jossa työtä tehdään liikaa vapaa-ajalla. On tärkeää tasapainottaa autonomiaa ja työn määrää niin, että työ ja vapaa-aika säilyvät terveessä suhteessa. Työnantajien ja työntekijöiden välinen yhteistyö sekä selkeät rajat työ- ja vapaa-ajan välillä ovat avainasemassa tämän tasapainon ylläpitämisessä. Jatkuva saatavilla olo on hybridityön negatiivinen puoli, ja tämä saattaa altistaa työntekijät uupumukselle. (Vartiainen & Vanharanta 2023.) Nämä kaikki hybridityön edut voivat johtaa parempaan työn tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon sekä samalla auttavat organisaatioita saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteita (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021). Työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen, mutta se rakentuu ja muovautuu yhteisössä, joka on samalla tuottavuuden syntypaikka (Ranki 2023a).

Hybridityöhön liittyy myös monia haasteita. Kun työntekijät työskentelevät osittain etänä, on tärkeää varmistaa, että vuorovaikutus on riittävää, ja että kaikki tuntevat olevansa osa tiimiä. Hybridiympäristössä viestintä voi olla haastavaa, joten esihenkilöiden on löydettävä tapoja varmistaa, että vuorovaikutus on selkeää ja että kaikki työntekijät ovat ajan tasalla. Hybridityö voi vaikuttaa työpaikan kulttuuriin ja saattaa vaatia uudenlaista johtamistapaa. (Silva ym. 2022). Työkulttuuri luo pohjan työpaikan ilmapiirille. Se kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia, ja siinä heijastuu yhteiset arvot ja normit. Työkulttuuri syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Toimivan työ-
kulttuurin rakentaminen on haastavaa hybridioorganisaatiossa, väittää Eklund, Jääskeläinen, Salmi-
nen ja Lindholm. (2021, 101). Mitä onnistuneemman vuorovaikutuksen organisaatio kykenee ra-
kentamaan asiakkaiden, työntekijöiden tai muiden sidosryhmien kanssa, sitä suorituskykyisemmän
työkulttuurin se voi rakentaa (Humala 2019). Onkin tärkeää varmistaa, että kaikki työntekijät tun-
tevat olevansa osa organisaatiota ja, että heillä on mahdollisuus osallistua tiimin toimintaan (Hop-
kins & Bardoel 2023). Hybridioorganisaation riskinä on, että syntyy kaksi toisistaan erillään olevaa
työkulttuuria. Toinen niille, jotka tekevät töitä toimistolla ja toinen niille, jotka tekevät etätöitä.
(Eklund ym. 2021, 101.)

Työskentely etänä voi olla haastavaa, ja jotkut työntekijät voivat kokea, että he eivät ole yhtä si-
toutuneita organisaatioon kuin heidän toimistolla työskentelevät kollegansa. Esihenkilöiden on
löydettävä tapoja motivoida kaikkia työntekijöitä ja samalla varmistaa, että he ovat sitoutuneita
organisaation tavoitteisiin. Hybridityö vaatii tehokkaita ja luotettavia teknisiä ratkaisuja, jotta

kaikki voivat työskennellä yhdessä ja kommunikoida tehokkaasti. Toisaalta työntekijöiden on saatava käyttöönsä kaikki tarvittavat laitteet ja ohjelmistot etätyöskentelyn onnistumiseksi, ja lisäksi organisaation on varmistettava, että tietoturva-asiat ovat kunnossa. (Silva ym. 2022). Etätyö voi aiheuttaa stressiä ja yksinäisyyttä, joten on tärkeää, että organisaatio huolehtii työntekijöidensä terveydestä ja hyvinvoinnista. Esihenkilöiden on löydettävä tapoja varmistaa, että kaikki työntekijät saavat tarvittavan tuen ja että he voivat pitää huolta itsestään sekä henkisesti että fyysisesti. (Ranki 2023a.) Etätyö voi johtaa sosiaalisten suhteiden merkittävään heikkenemiseen. Syrjäytymisen riski oikeasti olemassa, toteaa Eklund ja muut. (2021, 87.)

Teknologia on keskeinen osa jokapäiväistä työtä, ja kohtaamiset voivat tapahtua sekä fyysisesti että virtuaalisesti. On tärkeää ymmärtää, että hybridityössä tarvitaan joustavuutta ja erilaisia työtapoja sekä paikkoja, jotka soveltuvat eri tehtäviin ja vaiheisiin. (Miten organisaatiot ratkovat hybridityöskentelyn konseptia? 2021.) Tärkeää on varata riittävästi resursseja ja aikaa digitaalisten työkalujen valintaan, käyttöönottoon ja opetteluun (Humala 2019, 53). Hybridityön nähdään yhdistävän edut sekä etä- että toimistotyön maailmoista, kun otetaan huomioon, että työntekijät ja esihenkilöt edelleen joutuvat kehittämään itseään sopeutuakseen uusiin työskentelytapoihin. Hybridityön odotetaan tuovan yksilöille sekä organisaation hyötyjä. Työnantajilta odotetaan tukea ja joustavuutta sekä muutoksia fyysisiin ja digitaalisiin työympäristöihin vastaamaan työntekijöiden uusia ja monimuotoisia tarpeita. (Chafi ym. 2022; Pullan 2022.) Hybridityön käytäntöjä tulisi harkita yhdessä työntekijän kanssa, eikä niitä tulisi määrätä valmiina ratkaisuina, kehottaa Vartiainen ja Vanharanta (2023).

Toimiva hybridityö edellyttää huomion kiinnittämistä myös työyhteisötaitoihin osana työntekijöiden ja esihenkilöiden uusien taitojen vaatimuksia (Eklund ym. 2021, 93). Esihenkilöiden on oltava aidosti kiinnostuneita ihmisistä, helposti tavoitettavissa ja saatavilla (Humala 2019, 30). Työyhteisötaitojen syvällisintä sisältöä ovat nimenomaan kohtaamisen taidot, väittää Mönkkönen ja Roos (2023) ja toteavat samalla, että työyhteisötaidot eivät ole aikaan tai paikkaan sidottuja eivätkä työntekemisen ympäristönkään. Työyhteisötaidot on vain osattava ottaa käyttöön digitaalisessa työympäristössä. (Mönkkönen & Roos 2023, 278–279.)

Johdon näkökulmasta haastava kysymys on se, hyödyttääkö joustavuuden ja yksilön suorituskyvyn lisääminen organisaation suoritusta. Voiko kokonaisuus olla suurempi kuin osiensa summa?

Tulokset ja useimmat aiemmat etätöön tutkimukset keskittyvät yksilökohtaisiin tuottavuustuloksiin, kun taas etä- ja hybridityön vaikutus tiimien ja koko organisaation suoritukseen on vielä epäselvä. Lisätutkimuksia tarvitaan sen selvittämiseksi, miten lisääntynyt joustavuus ja erilaiset hybridimallit vaikuttavat tiimien ja organisaation suorituskykyyn. (Chafi ym. 2022.) Vartiainen ja Vanharannan (2023) mukaan hybridityö on jo osa laajempaa trendiä, jossa nimenomaan työnantajat tavoittelevat työn joustavuuden lisäämistä. Työn joustavuuden kasvu, vaikka se avaa uusia mahdollisuuksia työntekijöille liittyen fyysiseen työympäristöön ja työskentelytapoihin, saattaa samalla toimia taloudellisen tehostamisen välineenä yrityksille ja aiheuttaa enemmän epätyypillisiä ja vähemmän säänneltyjä työmuotoja, kuten osa-aikaisuutta, määräaikaaisuutta tai freelenceriä. Tämä voi lisätä työntekijöiden epävarmuutta ja tehdä hybridityöstä enemmän pakollista kuin valinnanvaraista. (Vartiainen & Vanharanta 2023.)

2.3 Hybridityön johtaminen

Hybridityö haastaa perinteisiä työskentely- ja johtamistapoja, ja edellyttää uudenlaisia johtamisen ja viestinnän taitoja työpaikoilla (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021). Perinteisessä työssä toimivat parhaat käytännöt eivät suoraan sovellu digiajan virtuaalisiin työympäristöihin, väittää Humala (2019, 34). Sutela (2021) puolestaan siirtää hybridityön johtamisen vastuun organisaatioille itselleen. Nyt viimeistään kunkin organisaation on luotava hybridityön toimintatavat ja varmistettava johtamisella, että kukin työntekijä saa tarvitsemansa tuen tehdäkseen työnsä parhaalla mahdollisella tavalla tässä ”uudessa normaalissa”. (Sutela 2021.) Esihenkilöiden on muun muassa varmistettava, että kaikki työntekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja että kommunikaatio toimii, vaikka työntekijät eivät olisi fyysisesti läsnä samassa tilassa. Lisäksi hybridityössä on tärkeää varmistaa, että työntekijät saavat riittävän tuen ja resurssit, jotta he voivat menestyä työssään, vaikka he työskentelisivätkin etänä. (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021.) Esihenkilön tulisi kannustaa työntekijöitä johtamaan itseään, eli hänellä tulisi olla kyky viestiä niin selkeästi, että työntekijät ottavat tehtävänsä ja niihin liittyvän vastuun omakseen (Vartiainen & Vanharanta 2023). Hybridijärjestelyjen ei pitäisi koskaan toistaa olemassa olevia huonoja käytäntöjä (Gratton 2021a). Eikä kysymys ole niinkään hybridityön omaksumisesta, vaan enemmänkin on kyse siitä, miten se tehdään (Trevor & Holweg 2023).

Hybridityön toimiminen edellyttää johtajilta huomion kiinnittämistä neljään seikkaan, toteaa Gratton (2021b) Nämä tekijät ovat työnkuva ja tehtävät, työntekijöiden henkilökohtaiset mieltymykset,

projektit ja työnkulku sekä osallistuminen ja oikeudenmukaisuus. Hybridityön tuloksellisessa johtamisessa on selvitettävä millaiset tekijät ovat ratkaisevia kunkin työntekijän tuottavuudelle heidän roolinsa mukaan. Roolista riippuen, tärkeitä tekijöitä voivat olla syvä keskittyminen, yhteistyömahdollisuudet ja tehokas koordinointi. Myös työntekijöiden tuottavuus voi vaihdella henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Henkilökohtaiset tekijät, kuten elämäntilanne, perhe ja uravaihe, vaikuttavat siihen, onko työntekijä halukas työskentelemään toimistolla vai etänä. Johtajien tehtävänä on ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset mieltymykset ja sovittaa tiimin erilaiset työtavat yhteen. Samalla heidän on huolehdittava siitä, että nämä tavat ovat yhteensopivia asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kanssa. Hybridityötä suunniteltaessa ja johdettaessa on keskiyttävä jatkuvasti työntekijöiden osallisuuden tunteisiin ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Epäoikeudenmukainen kohtelu voi vähentää tuottavuutta, lisätä uupumuksen riskiä ja haitata yhteistyötä. Johtajien on tärkeää arvioida, onko hybridityö organisaation arvojen mukainen ja tukeeko se kulttuuria. (Gratton 2021b.)

Hybridityön johtaminen on haastavaa, väittää Silva ja muut (2022). Luottamus on onnistumisen yksi kriittinen osatekijä (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2022). Tätä korostaa myös Vartiainen ja Vanharanta (2023). Luottamus on keskeinen tekijä organisaation toiminnassa. On tärkeää, että työpaikalla vallitsee psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, joka perustuu luottamukseen niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden välillä. (Vartiainen & Vanharanta 2023). Luottamuksen ja suhteiden rakentaminen tapahtuu hybridityössä virtuaalisten työkalujen kautta (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 4). Etätyön tekemistä ei käytännössä juurikaan valvota Suomessa, väittää Kovalainen ja muut (2022). Valvonnalle ei ole tarvetta koska työt sujuvat ja siihen luotetaan. Suomessa on vahva institutionaalinen ja kulttuuriin sisäänrakennettu luottamus. (Kovalainen ym. 2022). Euroopassakaan ei ole yhtenäistä sopimus pohjaa hybridityön suhteen. Vartiainen ja Vanharanta (2023) mukaan Euroopassa ei ole yhtenäistä lainsäädäntöä hybridityöhön liittyen, mutta sen sijaan työntekijä- ja työnantajaliitot ovat monissa maissa, kuten Suomessa ja Ruotsissa, laatineet työehtosopimusten tasolla ohjeita hybridityön reunaehtoihin. (Vartiainen & Vanharanta 2023.)

Oikean etenemistavan löytämiseksi esihenkilöiden on ymmärrettävä hybridityön monimuotoisuus, sen hyvät ja huonot puolet, - missä ja milloin ihmiset työskentelevät - ja sovitettava ne yhteen niin, että ne ruokkivat organisaation energiaa, keskittymistä, koordinointia ja yhteistyötä (Gratton 2021b). Johtamisen näkökulmasta on olennaisen tärkeää, että organisaatiot omaksuvat etätyön ja

hybridityön käytännöt hallitusti. Tämä edellyttää erityistä tarkkaavaisuutta työn rajapintojen hallinnassa. (Karjalainen 2023.) Virtuaalityön huono johtaminen aiheuttaa työntekijöissä turhautumista (Humala 2019, 37). On ensiarvoisen tärkeää, että etätöitä tuetaan tehokkaalla etätöiden johtamisella, parantamalla kotitoimiston toimivuutta etätöiden mahdollistamiseksi ja kannustamalla työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti etätöiden kehittämiseen (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020). Onnistuneen hybridijohtamisen pohjalla on esihenkilön vahva motivaatio johtamiseen, väittää Eklund ja muut (2021).

Etäjohtamisen ydintaitoja ovat etäviestinnän taidot, etäsosiaaliset taidot, viestintäteknologiset taidot, etätiimin muodostamisen kyvykyys, etämuutosjohtamisen taidot sekä etäluotettavuus. Johtajan viestinnän on oltava selkeää, ymmärrettävää ja organisoitua. Vastaanottajien tulee voida reagoida ja antaa palautetta väärinymmärrysten välttämiseksi. Digitaalinen viestintä voi johtaa tulvaan, joka vaikeuttaa tiimin keskittymistä. Johtajan tulee hallita viestinnän määrää ja korostaa tärkeitä viestejä. Johtajan tulee ylläpitää yhteyksiä alaisiinsa ja tarjota tukea tarvittaessa. Hän voi järjestää säännöllisiä henkilökohtaisia keskusteluja jokaisen alaisensa kanssa. Valitsemalla sopivan viestintäkanavan tilanteen mukaan, kuten kasvokkaisen tapaamisen, etäpalaverin tai chat-keskustelun, johtaja voi varmistaa tehokkaan vuorovaikutuksen. Johtajan on tärkeää pysyä ajan tasalla viimeisimmistä viestintäteknologisista ratkaisuista ja löytää tasapaino digitaalisen ja kasvokkaisen viestinnän välillä. Etätiimin rakentamisessa painotetaan jäsenten motivointia ja yhdistymistä yhdeksi tiimiksi. Syvällinen ymmärrys tiimin tarkoituksesta ja jäsenten henkilökohtainen tunteminen ovat avainasemassa. Vastuuttaminen on tärkeää, ja johtajan tehtävänä on varmistaa, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää oman roolinsa merkityksen. Johtajien on tärkeää suunnitella muutokset huolellisesti, tarjota muutosjohtamisen työkaluja ja seurata muutoksen edistymistä aktiivisesti, koska monet organisaatiot ja tiimit kokevat jatkuvaa muutosta. Johtajan tulisi myös edistää luottamuksellista ilmapiiriä ja osoittaa aitoa huolenpitoa työntekijöistään. (Van Wart, Roman, Wang, & Liu 2019.)

Hybridijohtamisessa keskeisessä roolissa ovat sovitut toimintatavat, tavoitteet ja vastuut. Nykyään ihmisten kohtaaminen monin eri tavoin on entistä merkittävämpää, erityisesti kun organisaatiot toimivat hajautetusti eri paikoissa ja tarjoavat etätöiden mahdollisuuksia. Tämä edellyttää esihenkilöltä kykyä johtaa tehokkaasti myös etäyhteyksien välityksellä. (Eklund ym.2021). Kun esimiehen rooli edellyttää sekä muiden hybridityön johtamista että omaa osallistumista hybridityöhön, se

muodostaa haastavan kaksijakoisen tehtävän. Tällaisen kaksoisroolin hoitaminen vaatii uudenlaista osaamista ja se tulisi ottaa huomioon esihenkilökoulutuksessa. Koska etätö saattaa vähentää sosiaalista vuorovaikutusta ja lisätä haasteita työyhteisön sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä, esimiehen on erityisen tärkeää huomioida alaisten tarve yhteisöllisyyteen ja tukea kollegoiden välisten suhteiden rakentamista. Lisäksi teknologisten välineiden asianmukainen toimivuus on keskeistä hybridityön sujuvuuden varmistamiseksi. (Vartiainen & Vanharanta 2023).

Hybridityön onnistuminen vaatii sitoutumista yhteisöllisyyden tukemiseen eri työskentelytavoissa. Virtuaalinen tila voi toimia tehokkaana sosiaalisena ympäristönä, kunhan se suunnitellaan huolellisesti ja henkilöstön taitoja virtuaalivuorovaikutuksessa kehitetään aktiivisesti. (Miten organisaatiot ratkovat hybridityöskentelyn konseptia? 2021.) Virtuaalisessa työssä johtamisen perusta on hierarkkisen ajattelun sijaan heterarkkisessa johtamisessa, joka korostaa ihmisten keskinäistä tukea ja vuorovaikutusta. Digitaalisessa työssä johtajien on kyettävä sopeutumaan monimutkaisiin ja muuttuviin tilanteisiin perinteistä työtä enemmän. (Humala 2019,30.) Johtajan on tärkeää panostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen hybridityön kontekstissa, sillä hybridityöskentely ei ole väliaikainen ilmiö vaan pysyvä muutos työkuultuurissa. Etäjohtajan vuorovaikutustaidoissa empatia ja kyky luoda vahvoja vuorovaikutussuhteita ovat keskeisiä. (Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen 2022.) Empatia on merkittävä tekijä, joka ylläpitää myös tiimin yhtenäisyyttä. Se luo perustan sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja tukee yhteishengen sekä yhteistyön kehittymistä. Työpaikalla positiivisten tunteiden ilmapiiri johtaa yleensä tyytyväisempiin, avuliaampiin ja sitoutuneempiin työntekijöihin, mikä puolestaan parantaa työn tuloksellisuutta. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 4.) Johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota ihmisten välisiin suhteisiin, ei pelkästään asioiden edistämiseen (Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen 2022).

Vaikka henkilökohtainen vuorovaikutus onkin harvinaisempaa hybridityössä, esihenkilöiden taitojen ja kyvykkyyden merkitys kasvaa, väittävät Heikkinen, Kerr, Malin ja Routila (2021). Parhaat johtajat ovat niitä, jotka kuuntelevat ja osoittavat empatiaa, varaavat aikaa tiimin johtamiseen ja valmentamiseen, kannustavat kontrollin sijaan, ja pyrkivät rakentamaan yrityskulttuuria, joka ulottuu perinteisen toimiston ulkopuolelle, aina ihmisten koteihin saakka. Tämä ei ole helppoa, ja monet johtajat ovatkin huomanneet, että on haastavaa ylläpitää tiimihenkeä ja yhtenäisyyttä etäkokouksissa, joissa jokainen osallistuja on vain pieni kuva ruudulla. Tässä asiassa on kyse muustakin kuin säännöllisistä kokouksista. Johtajien on nykyään entistä tärkeämpää erottaa ja ymmärtää, mikä

motivoi ja vaikuttaa työntekijöihin, erityisesti niihin, joita he eivät välttämättä kohtaa fyysisesti toimiston lounashuoneessa tai yrityksen tapahtumissa. Esimerkiksi monissa virtuaalisissa tilanteissa, kuten videokokouksissa, hymyilemme usein kameran edessä. Tämä asettaa johtajille suuremman vastuun ja tarpeen olla sitoutuneita sekä kehittää kykyjään ymmärtää työntekijöitä syvemmin kuin pelkästään niiden vaikutelmien perusteella, jotka tulevat tarkoituksellisesti näkyviin. Hybridi-työympäristössä kyky tarkkailla ja ymmärtää syvemmin työntekijöiden tarpeita ja mielialoja nousee keskeiseksi johtamistaidoksi. (Heikkinen, Kerr, Malin & Routila 2021.)

2.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutukselle on tarjolla lukuisia määritelmiä. Yleensä se kuvataan sosiaalisena vuorovaikutuksena kahden tai useamman ihmisen välillä. Tämä sosiaalinen tapahtuma pyrkii mahdollistamaan ajatusten, tunteiden, elämysten ja kokemusten vaihdon. Keskeisessä roolissa vuorovaikutuksessa on kommunikaatio, joka toimii välineenä vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. (Pennanen & Mikkola 2013; Aira 2012.) Vuorovaikutus on vastavuoroista vaikuttamista ja yhteisten merkitysten luomista. Jokainen osallistuja voi vaikuttaa ja samalla tulla itse vaikutetuksi. Työyhteisössä keskeinen tavoite on yhteisten merkitysten luominen ja jakaminen, mikä edistää tehokkuutta ja sujuvuutta työssä. (Kankaanpää 2021, 183.) Vuorovaikutus voi ilmetä monin tavoin, kuten puheen, tunteiden, ilmeiden, eleiden tai muiden toimintojen kautta. Vuorovaikutustilanteessa ihmiset välittävät, tulkitsevat ja vastaanottavat monenlaisia viestejä samalla kun reagoivat toisten lähettämiin viesteihin. Viestien tulkinta on aina sidoksissa yksilön omaan kokemukseen ja taustaan. Lisäksi vuorovaikutustilanne ja sen konteksti vaikuttavat voimakkaasti viestin tulkintaan. Tämän seurauksena viesti voidaan toisinaan tulkita oikein, ja asia tulee ymmärretyksi, mutta on myös tilanteita, joissa syntyy väärinkäsityksiä. (Aira 2012.) Vastaaminen on yksi sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeä elementti, tätä korostaa Mönkkönen ja Roos (2023). Vastaamattomuutta voidaan käyttää myös vuorovaikutuksen vallan välineenä, jolloin ignoroimalla ohitetaan toinen huomaamattomasti. (Mönkkönen & Roos 2023, 139.)

Vuorovaikutusta tarkastellaan usein myös viestinnän näkökulmasta. Tässä lähestymistavassa vuorovaikutus nähdään ennen kaikkea viestinnän muotona, joka tulee näkyväksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus ilmenee siis ihmisten toimintana, joka sisältää niin sanallista kuin sanatontakin viestintää erilaisissa ympäristöissä. Vuorovaikutuksen ytimessä on kyky reagoida, luoda ja tulkita viestejä. Se voi olla puhetta, sanoja, hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä, kehon kieltä,

ja äänen käyttöä. Vuorovaikutus on läsnä, se on havaittavissa ja se näkyy toiminnassa. Vuorovaikutus on moniulotteinen ilmiö, joka käsittää sekä sanallisen että sanattoman viestinnän. Aivotutkimus on paljastanut, että vuorovaikutuksessa tapahtuu kemiallisia reaktioita, jotka vaikuttavat meihin monin eri tavoin, osittain tiedostamattomasti ja osittain tiedostaen. On huomattava, että työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, ei vain johto. Yksilöillä on vastuu omasta käytöksestään ja viestinnästään, joilla ne vaikuttavat työympäristöön, tiedonkulkuun ja yhteistyöhön. (Kankaanpää 2021, 182; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.) Oman osaamisen kehittäminen voi tukea muiden taitoja ja parantaa ryhmätilanteiden vuorovaikutusta. Viestijänä kehittyminen on jatkuva prosessi, emmekä koskaan ole täysin valmiita. (Klemola & Talvio 2017.) Vuorovaikutus ei rajoitu kuitenkaan pelkkään viestintään, tarkentaa Vilkmän (2016). Se on ihmisten välillä tapahtuva vuoropuhelu, joka perustuu tiedon, tunteiden ja kokemusten jakamiseen. Se on suhteen rakentamista ja yhteisten merkitysten luomista yhdessä toimimalla. (Vilkmän 2016, 40.)

Viestintä voidaan jakaa eri ulottuvuuksiin. Sanallinen viestintä koskee kirjallista ilmaisua, kielioppia ja sanavalintoja. Sanattomaan viestintään kuuluvat ei-kielelliset ilmaisut, kuten ilmeet, eleet, kehonkieli sekä äänenvivahteet, kuten äänensävy, puheen tempo ja voimakkuus. Nonverbaalinen viestintä, kuten eleet, ilmeet ja kehonkieli, on olennainen osa kaikkea viestintää ja niiden merkitys korostuu monissa tilanteissa. Nonverbaalin viestinnän keskeinen tehtävä on tunteiden ilmaiseminen, ja sen kautta välittyvät vuorovaikutuksen ilmapiiri ja osallistujien erilaiset tunnetilat. On tärkeää huomioida, että tunnetilat voivat siirtyä henkilöltä toiselle vuorovaikutuksen aikana, ja tämä tunneilmaisu voi olla tarttuvaa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.) Sanallinen viestintä käyttää puhuttua tai kirjoitettua kieltä viestien välittämiseen. Se voi olla muodollista tai epämuodollista ja tapahtua monissa tilanteissa. Sanallinen viestintä koostuu sanoista, äänenpainoista ja muista äänellisistä piirteistä. Sen tarkoitus voi vaihdella, mutta sen tavoitteena on yleisesti tiedon jakaminen, mielipiteiden ilmaisu ja tunteiden välittäminen. Selkeys ja ymmärrettävyys ovat tärkeitä sen onnistumisessa. Sanaton viestintä on kaikkea viestintää ilman sanoja, kuten eleitä, ilmeitä, äänensävyjä ja kehon kieltä. Se voi välittää monenlaisia tunteita ja merkityksiä. Sanaton viestintä voi tukea sanallista viestintää ja vahvistaa viestejä, mutta se voi myös johtaa väärinkäsityksiin, koska kulttuurit voivat tulkita eleitä ja kehon kieltä eri tavoin. Tämä on tärkeää huomioida vuorovaikutustilanteissa. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 177–179.)

Vuorovaikutus ei rajoitu vain puhumiseen, vaan siihen sisältyy myös taito kuunnella, toteaa Isotalus ja Rajalahti (2017). Kuunteleminen on monivaiheinen prosessi, joka käsittää viestien vastaanottamisen, tulkinnan, arvioinnin ja niihin reagoimisen, niin sanallisesti kuin sanattomasti. Kuunteleminen merkitsee aktiivista havainnointia ja sitä, kuinka kuulemamme viestit herättävät ajatuksia. Kuuntelutaitoihin sisältyy esimerkiksi kyky arvioida kuultua, tunnistaa toisen näkökulma, ymmärtää viestin ydinviesti, havainnoida sanaton viestintä sekä arvioida omaa kuuntelutaitoa ja poistaa mahdolliset kuuntelemisen esteet. On tärkeää ymmärtää, että kuuntelemisen ja kysymysten esittämisen avulla voidaan edistää vuorovaikutusta jopa enemmän kuin pelkästään puhumalla. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.)

Vuorovaikutuksessa on tärkeää olla läsnä sekä itselleen että keskustelukumppaneille. On annettava tilaa toisille, otettava huomioon omat tarpeet ja ilmaistava itseään. (Klemola & Talvio 2017.) Myös vuorovaikutuksen laatuun kannattaa panostaa, kehottaa Humala (2019). Innostusta ja luovuutta edistävään vuorovaikutukseen ja viestintään digitaalisessa ympäristössä kuuluu aktiivinen, läpinäkyvä, johdonmukainen ja jokaisen osaamista arvostava ote. Tällä tavoin saadaan edistettyä ja ylläpidettyä työyhteisön sosiaalisia suhteita sekä autetaan rakentamaan parempaa keskusteluyhteyttä työyhteisössä. (Humala 2019, 39.) Parhaiten vuorovaikutuksessa menestyvät johtajat ovat niitä, jotka osaavat edistää yhteisen ymmärryksen syntymistä monenlaisissa vuorovaikutustilanteissa ja viestinnässä (Isotalus & Rajalahti 2017). Menestyvät työyhteisöt erottaa toisistaan avoin ja rakentava keskustelukulttuuri. Kun kaikkien työntekijöiden tieto- ja ajattelukapasiteetti hyödynnetään, se mahdollistaa yhdessä sellaisen luomisen, johon edes pätevin johtaja ei yksin kykenisi. Keskustelutaito, jota pidetään usein pehmeänä taitona, on tehokkaan päätöksenteon ja toiminnan keskeinen mittari. (Kankaanpää 2021.)

Vuorovaikutus voi tapahtua monella eri tavalla, kuten kasvotusten, puhelimitse, sähköpostitse, tekstiviesteinä tai sosiaalisen median kautta. Isotalus (2022) kuvaa medioitua vuorovaikutusta seuraavasti: ”Medioitu eli dialoginen vuorovaikutus tarkoittaa ihmisten välistä viestintää, joka tapahtuu jonkin teknologian kautta, välityksellä tai yhteydessä.” Teknologia voi liittyä vuorovaikutukseen monilla eri tavoilla ja nopeasti muuttuva virtuaalinen mediamaailma haastaa aiempia teorioita. Media ymmärretään vuorovaikutuksen mahdollistajana, ei niinkään vuorovaikutuksen välittäjänä. (Isotalus 2022.) Teknologinen alusta ei kuitenkaan yksin riitä hybridityön vaatimuksien täyttämiseksi, toteaa Eklund ja muut (2021, 60). Hybridityö vaatii onnistuakseen erinomaista

vuorovaikutusta. Tämä edellyttää oman toiminnan itsearviointia, oman vuorovaikutustyylin tiedostamista, sekä omien vuorovaikutustaitojen hiomista. Työyhteisössä on määriteltävä erilaisille viestintävälineille ja niiden kautta tapahtuvalle vuorovaikutukselle pelisäännöt. (Mts. 88.) Kun suunnitellaan vuorovaikutusteknologian käyttöönottoa, on tärkeää ottaa huomioon työyhteisön todelliset tarpeet. Idealismiin lisäksi realismi on avainasemassa valmistautumisessa teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen. Viestintäteknologian käytön tarkoituksesta on keskeistä viestiä käyttöönoton yhteydessä, jotta työyhteisö ymmärtää, miten teknologiaa käytetään työssään. Teknologia ei ole itsestäänselvyys, mutta sen ominaisuudet ovat tärkeitä huomioida. Teknologian kehittämisen rinnalla on yhtä tärkeää panostaa työyhteisön vuorovaikutuksen ja tiimien kehittämiseen. (Laitinen 2020.)

Suurempi haaste kuin teknologia tai heikot yhteydet on tottumusten muuttaminen, väittää Kankaanpää (2021). Etäpalavereissa on haasteellista ylläpitää spontaania ja aitoa keskustelua, sillä suunnitellut puheenvuorot voivat tukahduttaa dialogin. Myös videokuvan puuttuminen ja mikrofonien mykistyminen voivat vaikeuttaa reagoimista ja vuorovaikutusta. Tehokkaan keskustelun edellytys on avoin ilmapiiri, jossa osallistujat näkevät toisensa ja jossa kannustetaan aktiiviseen keskusteluun. Jotta etäpalaveri voi olla aidosti vuorovaikutteinen ja tehokas, on tärkeää asettaa selkeät pelisäännöt ja kannustaa avoimeen vuoropuheluun. (Kankaanpää 2021, 124.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta digitaalinen viestintä koetaan usein vaativaksi. Tietyt vaativilta tuntuvat tekijät saattavat kuitenkin tarjota joustavuutta, minkä koetaan lisäävän autonomiaa ja kontrollia. Sosiaaliset tekijät, kuten työpaikan työtavat ja -käytännöt, vaikuttavat digitaalisen viestinnän aiheuttamaan kuormitukseen ja sen hallintaan työssä. (Bordi, Okkonen, Mäkinen ja Heikkilä-Tammi 2018.) Yhteiset pelisäännöt edistävät virtuaalisen työn työnjakoa, yhteistyötä ja kaikkien osaamista arvostavaa vuorovaikutusta. Pelisäännöt myös vähentävät väärinymmärryksiä. (Alasoini 2018.)

Onnistunut vuorovaikutus vaatii itsetuntemusta, toisten ymmärtämistä ja tilannetajua. Työyhteisössä voimakasta ja tuottavaa vuorovaikutusta syntyy erityisesti silloin, kun työtoverit tuntevat toisensa hyvin. Voimaannuttava vuorovaikutus vaatii kykyä ottaa huomioon toisen osapuolen tarpeet. Tuloksellinen vuorovaikutus edellyttää myös aitoa kiinnostusta työkavereita kohtaan. On tärkeää tiedostaa, että vuorovaikutustilanteissa olemme vuorovaikutuksessa muiden ihmisten

kanssa. Tilannetajun merkitys korostuu erityisesti silloin, kun tilanteet muuttuvat ja työkaverit vaihtuvat. (Kamensky 2015, luku 5.) Tutkimukset lisäksi osoittavat, että vuorovaikutuksen laadulla on yhteys työn tuottavuuteen. Tehokas ja laadukas vuorovaikutus tiimissä parantaa työn tuloksellisuutta. (Wei, Thurasamy & Popa 2018.) Omalla vuorovaikutustyyllillä on merkitystä, lisää Kuusela (2023, 59–61).

Hyvä vuorovaikutus edellyttää molemminpuolista aktiivisuutta ja kuuntelua. Se on keskeinen osa ihmisten välisiä suhteita, ja sen avulla voidaan luoda ymmärrystä ja luottamusta toisiin ihmisiin. (Kamensky 2015.) Hyvän vuorovaikutuksen tärkeimpiä elementtejä ovat kuunteleminen ja näkeminen, väittää Mönkkönen ja Roos (2023, 157). Vuorovaikutus edellyttää luottamusta, ja osallistuminen rakentavaan vuorovaikutukseen tapahtuu vasta sitten, kun ihmiset kokevat tulleen kuuluisiksi ja ymmärretyiksi, painottaa Kankaanpää (2021, 89–90.) On tärkeää huomata, että vuorovaikutus ei aina ole ongelmaton ja sen onnistuminen voi riippua monista tekijöistä, kuten kulttuurisista eroista, henkilökohtaisista mieltymyksistä tai sosiaalisista taidoista, tarkentaa Kamensky (2015).

Vuorovaikutus ilmenee yksilöiden kautta ja kertoo samalla yhteisön kulttuurista. Se on tapa, jolla ryhmän jäsenet ilmaisevat kokemaansa todellisuutta. Ihmiset mukauttavat vuorovaikutustapansa tilanteen, toisten ihmisten ja yhteisön vaatimusten mukaisesti. (Kankaanpää 2021, 187.) Horila (2018) määrittelee vuorovaikutusosaamisen seuraavasti: ”Vuorovaikutusosaaminen on tietoa, taitoa ja asenteita, joita ihmiset tarvitsevat viestiessään toisilleen erilaisissa työ- ja yksityiselämän vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa.” Vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi on kullakin työpaikalla yhdessä pohdittava mitä vuorovaikutus kullekin työyhteisöön kuuluvalla yksilöllä tarkoittaa ja merkitsee ja miten sitä kehitettäisiin, jotta ymmärrettäisiin paremmin toisten viestintäkäyttäytymistä. (Horila 2018.)

Kuusela (2013) puolestaan tuo esiin, että esimiehen vastuu työpaikan vuorovaikutustilanteissa on merkittävä. Hän korostaa, että vaikka yksilöiden panosta ei pidä aliarvioida, esihenkilöllä on viime kädessä keskeinen vastuu vuorovaikutuksesta. Esimiehen tehtävänä on luoda myönteinen työilmapiiri ja varmistaa, että sosiaaliset tilanteet sujuvat jouhevasti. On tärkeää ymmärtää, että hyvän vuorovaikutuksen perustana on tietoisuus omien toimien vaikutuksesta muihin (Kuusela 2013, 41–42). Vuorovaikutusta ei tule ajatella erillisenä johtamisen osa-alueena, vaan se liittyy kiinteästi

kaikkiin johtamisen eri osa-alueisiin ja vaikuttaa näin ollen merkittävästi koko organisaation toimintaan (Isotalus & Rajalahti 2017). Digitaalisessa ympäristössä johtamisen, viestinnän, vuorovaikutuksen, oppimisen ja kasvun välinen yhteys on merkittävä. Näiden osa-alueiden kehittäminen on välttämätöntä, jotta voidaan edistää luovaa vuorovaikutusta ja parantaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Humala 2019, 59.)

Vuorovaikutuksen muodot

Kuviossa 1 kuvataan vuorovaikutuksen eri muotoja Mönkkösen ja Roosin (2023) porrasmallin mukaan. On tärkeää ymmärtää vuorovaikutustilanteiden mahdollisuudet ja monimuotoisuudet. Samassa vuorovaikutustilanteessa voi esiintyä elementtejä eri ”portailta”. Portailta voidaan edetä eri suuntiin tavoitellen ylintä porrasta.

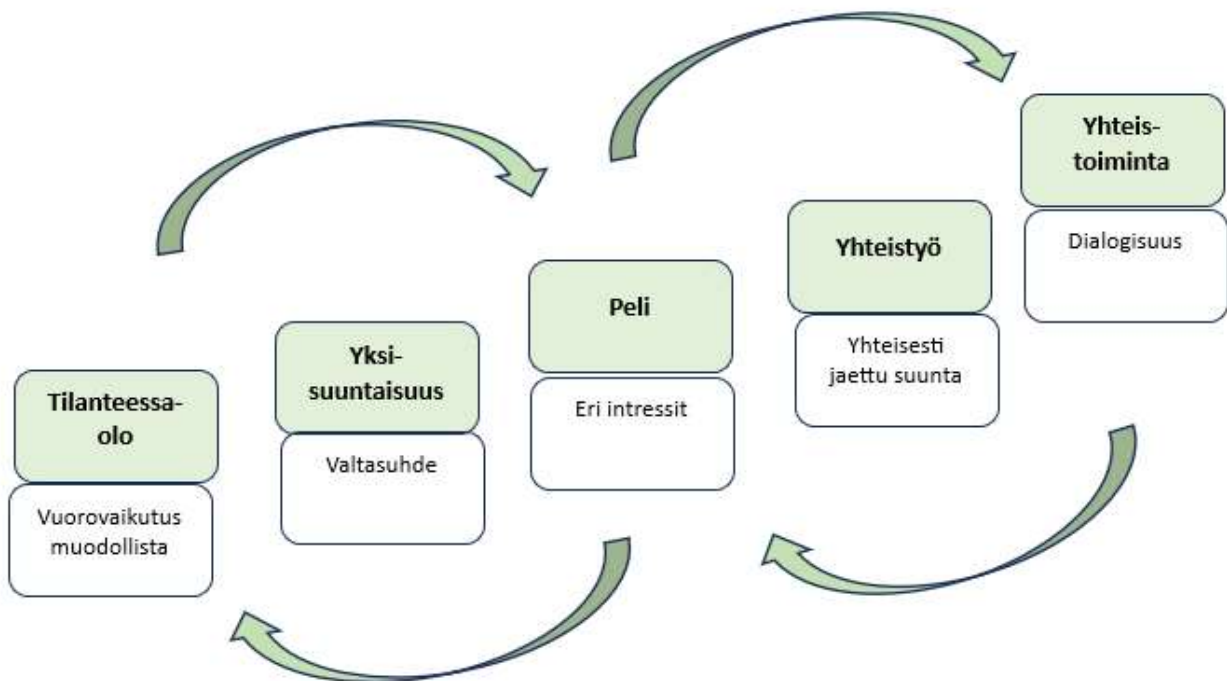
Vuorovaikutuksen ensimmäistä muotoa, tilanteessa oloa, kuvataan tilanteella, jossa molemmat osapuolet ovat mukana tilanteessa, mutta kumpikaan ei suhtaudu tuohon vuorovaikutussuhteeseen vakavasti. Tilanteessa ei ole yhteistä työtehtävää, eikä kenenkään työ ole riippuvainen toisen läsnäolosta tai työstä. Ajatukset voivat pyöriä ihan muulla kuin käsillä olevassa asiassa.

Toinen vuorovaikutuksen porrastus lisää vuorovaikutustilanteeseen sosiaalisuutta Vuorovaikutusta on enemmän ja se on eloisampaa, mutta vuorovaikutus on pääasiassa yhdensuuntaista. Yksisuuntaiseen vuorovaikutukseen liittyy vahva valtaelementti. Vuorovaikutus on epäsymmetristä. Molemmat osapuolet toimivat tilanteessa, mutta vain toisen toiminta huomioidaan. Tilanteessa voi olla ignorointia tai jopa dominointia.

Kolmatta vuorovaikutuksen porrasta kuvataan ”peli” käsitteellä. Tämä tarkoittaa vuorovaikutustilannetta, jossa osapuolilla on sama intressi, mutta päämäärään ei pyritäkään yhdessä, pelataan ikään kuin eri joukkueissa ja eri intresseillä, voi syntyä konflikteja. Pelillisessä vuorovaikutuksessa syntyy jännitteitä osapuolten väleille. Hyvin tyypillinen ”peliä” huokuva keskustelu on tilanne, jossa provosoidutaan ja torpataan toisen idea jo ennen kuin sitä on edes kerrottu loppuun asti. Vuorovaikutuksessa keskitytään siihen, kuka on oikeassa, eikä siihen mitä pitäisi saada aikaan.

Neljäs vuorovaikutuksen muoto on yhteistyön porras. Siinä sitoudutaan yhteiseen päämäärään, nähdään yhteisiä tavoitteita ja edetään niitä kohti. Vuorovaikutustilanteessa keskustelu on rakentavaa, tasapuolista ja toisia kunnioittavaa eikä kukaan tule loukatuksi.

Korkein sosiaalisen vuorovaikutuksen taso näyttäytyy organisaatiossa vain hetkittäin. Yhteistoiminnallisuus rakentuu luottamussuhteisiin ja edellyttää sitoutumista. Kokemus yhteenkuuluvuudesta on käsin kosketeltava osoitus me-hengestä. Yhteistyössä kaikki tietävät suunnan ja ovat valmiita näkemään vaivaa sen eteen. Tällä saavutetaan aito dialogisuus ja yhteistoiminnallisuus.



Kuvio 1. Vuorovaikutuksen muodot (mukaellen Mönkkönen & Roos 2023, 132)

On kuitenkin muistettava että, edellä kuvatut vuorovaikutuksen muodot eivät kuvaa pysyviä vuorovaikutussuhteita vaan sitä millaisissa positioissa liikumme, kun vuorovaikutamme toistemme kanssa. (Mönkkönen & Roos 2023, 132–157.)

Dialoginen vuorovaikutus

Dialoginen vuorovaikutus viittaa yleiskielessä usein vuoropuheluun, kahdenkeskiseen keskusteluun ja dialogiin. Nymanin (2021) mukaan dialogi on myönteistä vuorovaikutusta, jonka päämääränä on uuden oppiminen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Keskeinen osa dialogista vuorovaikutusta on taito kuunnella ja havainnoida. (Nyman 2021, 29.) Dialogissa korostuu oma halu oppia toisen esittämistä näkökulmista, tätä painottaa Mönkkönen ja Roos (2023). Kahdesta monologista ei synny dialogia, tarkoittaa Roth ja Saarenpää. Lähtökohtana on, että osapuolet kunnioittavat toisiaan ja kokevat tasa-arvoa. Dialogi on parhaimmillaan yhdessä ajattelua, yhteistä ongelmanratkaisua ja yhteistä oppimista. (Roth & Saarenpää 2020, 103.) Laadukkaassa dialogissa korostuvat vuorovaikutustaitojen, kuten kuuntelun, kysymysten esittämisen ja argumentoinnin, merkitys. Dialogin tarkoituksena ei välttämättä ole saavuttaa yksimielisyyttä, vaan pikemminkin pyritään toisen osapuolen ymmärtämiseen ja yhdessä vaihtoehtoisten toimintatapojen etsimiseen. Hyvin hoidettu dialogi voi lujittaa osallistujien välistä yhteyttä, kun keskinäinen ymmärrys ja luottamus vahvistuvat. (Kankaanpää 2021, 88–89.) Dialoginen johtaminen ilmenee luottamuksena, avoimena viestintänä ja yhteistoimintana, luoden samalla kumppanuussuhteen, jolloin voidaan käsitellä arkojakin asioita avoimesti (Roth & Saarenpää 2020, 103). Dialoginen vuorovaikutus edellyttää kykyä tunkea empatiaa, oppimista, itsensä arviointia ja huolellista tarkkailua vuorovaikutustilanteissa. Aito ja avoin vuorovaikutus edellyttää molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta. (Nyman 2021.) Arvopohjaisen luottamuksen syntymiseen tarvitaan ennen kaikkea kasvokkain tapahtuvaa yhteydenpitoa (Humala 2007).

2.5 Vuorovaikutustaidot

Kuuselan (2013) mukaan, kaikille yhteinen määritelmä vuorovaikutustaidoista puuttuu. Vuorovaikutustaidot ovat taitoja, jotka liittyvät kykyyn kommunikoida tehokkaasti muiden ihmisten kanssa. Ne sisältävät monia taitoja ja ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten kuuntelemisen, ilmaisemisen ja havainnoinnin taidon sekä empatian kyvykkyyden. (Kuusela 2013.) Vuorovaikutustaitojen avainpiirteisiin kuuluvat myös oman itsensä ja työtovereiden tunteminen, tilannetaju, kyky sitoutua ihmisiin ja asioihin, taidot ilmaista itseään. Vuorovaikutustaitoja ovat myös kyky kuunnella ja esittää kysymyksiä, sinnikkyys ja keskittyminen, sekä terve itsetunto ja nöyryys. (Kamensky 2015.) Vuorovaikutustaidot ovat enemmänkin sosiaalisia taitoja: työyhteisötaitoja ja alaitaitoja, tarkoittaa Kuusela (2013). Puusa ja Ala-Korttesmaa (2019) kuvaavat työyhteisötaitoja seuraavasti: ”Työyhteisötaidot ovat vuorovaikutuksessa näkyväksi tulevaa toimintaa, joka kertoo organisaation jäsenten välisten suhteiden toteutumisesta, heidän

työkäyttäytymisestään sekä yhteistyökyvystä ”. Kunkin henkilökohtaiset ominaisuudet kuuluvat myös työyhteisötaitoihin, toteavat Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019.)

Hybridityö asettaa entistä suurempia vaatimuksia työntekijöiden työyhteistaidoille, väittää Eklund ja muut (2021). Myös Vilkmán (2023) korostaa yhteistyö- ja tiimitaitojen merkitystä monipaikkaisessa työssä. Menestyksellä yhteistyö vaatii kykyä muodostaa ja ylläpitää suhteita etänä. Tarvitaan taitoa ylläpitää työpaikan suhteita digitaalisten välineiden välityksellä sekä halua tavata ihmisiä ja luoda merkityksellisiä kohtaamisia kasvotusten. Vuorovaikutus- ja keskustelutaidot sekä kyky avoimesti kuunnella muita korostuvat. (Vilkmán 2023, 327.) Digiajan työyhteisötaidot Kuusela (2023) määrittää näin: ” Työyhteisötaidot ovat yhteisöllisiä taitoja, ja niiden tulos mitataan ihmisten välisessä toiminnassa. Ne eivät ole yksilötaitoja vaan kokonaisuus, joka sisältää esihenkilön, työntekijän ja tiimien yhteiskyvyyden. ” (Kuusela 2023, 278.)

Hyvät vuorovaikutustaidot, kuten aktiivinen kuuntelu, selkeä ilmaisu, empatia, konfliktien hallinta ja kulttuuritietoisuus, edistävät ihmissuhteita, vähentävät ristiriitoja ja tukevat yhteistyötä. Empatia mahdollistaa toisen tunteiden ymmärtämisen, kun taas konfliktien hallinta auttaa rakentavien ratkaisujen löytämisessä. Selkeä ilmaisu ja kehonkielen hallinta tukevat viestinnän tehokkuutta ja ymmärrettävyyttä. Kulttuuritietoisuus puolestaan auttaa huomioimaan kulttuuriset erot ja sopeutumaan niihin. Hyvät vuorovaikutustaidot liittyvät haluun työskennellä tiimissä ja kunnioittaa muita ryhmän jäseniä. Näihin taitoihin kuuluu myös taito kuunnella ja ymmärtää muita. Laadukkaassa vuorovaikutuksessa jokaisella on mahdollisuus ilmaista omat ajatuksensa ja tunteensa, osallistua keskusteluun ja tulla kuulluksi. Taitava vuorovaikuttaja hyväksyy erilaiset näkemykset ja on valmis mukautumaan. Tämä edellyttää halua käydä avointa keskustelua ja neuvotella eri asioista. (Kankaanpää 2021; Kuusela 2013; Roth & Saarenpää 2020.)

Vuorovaikutustaitoja voi kehittää harjoittelemalla ja saamalla palautetta muilta. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen vaatii tietoisuutta omasta käyttäytymisestä ja halua kehittyä vuorovaikutustaidoissa. Hyvät vuorovaikutustaidot voivat olla hyödyllisiä monilla elämänaloilla, kuten työpaikalla, perheessä, ystävyysuhteissa ja harrastuksissa. (Klemola & Talvio 2017.) Kankaanpään, Laakson ja Vikkulán (2021) mukaan jokaisen vastuulla on vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen, eikä se ole yksinomaan johdon tehtävä. Työyhteisön vuorovaikutuksen parantuminen alkaa aina yksilöstä käsin. Yksilön vuorovaikutustaitojen parantuminen heijastuu siten koko työyhteisön viestintään.

(Kankaanpää, Laakso & Vikkula 2021, 183.) Tunne- ja vuorovaikutustaitoja ei tulisi ajatella synnynäisinä lahjoina, vaan ne ovat opittavissa. Lisäksi on hyvä muistaa, että opitutkin taidot vaativat jatkuvaa ylläpitämistä, tätä korostaa Klemola ja Talvio. (2017.)

Vuorovaikutuksella on erittäin tärkeä merkitys johtamisessa. Johtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista, ja tehokas vuorovaikutus on tärkeä osa ihmisten välisiä suhteita (Kuusela 2013). Tehokas vuorovaikutus auttaa esihenkilöä luomaan positiivisen ilmapiirin, joka on avoin ja kannustava, ja jossa tiimiläiset voivat tuntea olevansa arvostettuja ja kuunneltuja. Se auttaa myös esihenkilöä ymmärtämään paremmin tiiminsä vahvuudet ja heikkoudet ja johtamaan heitä tehokkaasti kohti yhteisiä tavoitteita. Vuorovaikutus auttaa myös esihenkilöä ymmärtämään paremmin tiimiläisten tarpeita ja tavoitteita sekä rakentamaan luottamusta ja yhteistyötä heidän kanssaan. (Nyman 2021; Kuusela 2013; Isotalus & Rajalahti 2017.) Vaikka vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, ne eivät yksinään riitä tekemään kenestäkään hyvää johtajaa, muistuttaa Isotalus & Rajalahti (2017). Esihenkilö, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot, voi myös inspiroida ja motivoida tiimiläisiä paremmin, mikä voi johtaa parempaan suoritukseen ja tuloksiin. Kommunikoimalla selkeästi, varmistetaan myös, että viesti tulee ymmärretyksi oikein. (Kuusela 2013). Työntekijät ja sidosryhmät odottavat johtajilta entistä laajempaa vuorovaikutusta. Menestyksekkään johtajan odotetaan toimivan aktiivisesti erilaisissa tapahtumissa, foorumeissa, sosiaalisissa yhteisöissä ja sosiaalisen median kanavissa. (Hurmerinta 2015, 39.)

Etäjohtajien vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat erilaiset taidot. Esimerkiksi etäviestintätaidot liittyvät viestinnän selkeyteen ja harkintaan siitä, milloin ja miten käyttää kirjallisia viestejä, kuten sähköpostia. Lisäksi viestintäteknologiset taidot, kuten oikean teknologian valinta ja hallinta, ovat merkittäviä. Etäsosiaaliset taidot, kuten tuen tarjoaminen ja vuorovaikutustaitojen hallinta, ovat keskeisiä osaamisalueita. Johtajan tuki ja kannustava palaute vaikuttavat positiivisesti motivaatioon, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen työelämässä. (Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen 2022.) Kiittäminen ja kannustaminen vahvistavat yksilön arvostavaa kohtaamista ja luovat perustan hyvinvoivalle työyhteisölle, painottaa Ristikangas. (Ristikangas 2017, 241).

Työyhteisöön kuuluminen

Rajamäki ja Mikkola (2019) väittävät, että työntekijöiden halu kuulua yhteisöön pysyy vahvana, ja kun hybridityö yleistyy entisestään, toimivan vuorovaikutuksen tärkeys kasvaa. Työnantajien tulisi

tukea ja vastata työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin liittyen työyhteisöön kuulumiseen. Vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen pitää panostaa, oli työskentelytapa mikä tahansa, lähi-, etä- tai hybridityö. (Rajamäki & Mikkola 2019.) Työyhteisössä vallitseva vuorovaikutus rakentaa työntekijän tunnetta työyhteisöön kuulumisesta ja hyväksynnästä. Tämä tarkoittaa vastavuoroisuuden ja tasavertaisuuden tärkeyttä työyhteisön jäsenyydessä, joka liittyy sekä asiantuntijarooliin että yhteisölliseen jäsenyyteen. Yksilön kokemus työyhteisöön kuulumisesta syntyy vuorovaikutuksessa muiden jäsenten kanssa. Olennaista on tunnistaa, että olemassa olevat vuorovaikutustavat ovat perusta merkitysneuvottelulle, joka auttaa rakentamaan ymmärrystä yksilön kuulumisesta työyhteisöön. (Rajamäki 2021.)

COVID-19 – pandemian aikana luotiin virtuaalisia viestintäkanavia varmistamaan ihmisten välisen yhteyden säilyminen etäisyyksistä huolimatta. Päivittäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen siirtäminen virtuaalisille alustoille vaikuttaa kuitenkin ihmisten välisten suhteiden välittömyyteen. (Kuuluvainen, Virtanen & Isotalus 2021.) Etä- ja hybridityössä on ensiarvoisen tärkeää varmistaa riittävä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, tätä korostaa Ranki (2023a). Yhteisöllisyyden tukeminen ja ylläpitäminen etätyössä digitaalisten välineiden avulla koetaan haastavaksi ja käytettävissä olevat keinot jäävät osin rajallisiksi. Pitkällä aikavälillä hybridityömalli nähdään kuitenkin ihanteellisena ratkaisuna, sillä uskotaan, että yhteisöllisyys rakentuu ja säilyy parhaiten fyysisten, kasvokkaisten kohtaamisten yhteydessä työpaikoilla. (Etäjohtajat yhteisöllisyyden ylläpitäjinä 2023.) Teknologian välityksellä tapahtuva viestintä voi myös yksipuolistaa vuorovaikutusta, toteaa Ranki (2023b). Virtuaaliset kokoukset ja palaverit ovat yleensä ennalta suunniteltuja ja tiukasti ohjattuja tilaisuuksia, joissa spontaani ajatusten vaihto ja ideointi ovat rajoittuneempia. (Ranki 2023b.) Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kasvokkaisten kohtaamisten merkitys korostuu asiantuntijatyössä, ja ne edistävät yhteisöllisyyttä sekä mahdollistavat strategisten tavoitteiden uudistumisen ja yhteisen oppimisen. (Ranki 2023a.)

Hybridityöhön saattaa liittyä myös tunne eristyneisyydestä (Vartiainen & Vanharanta 2023). Vaikka etätyön yksilöllinen suorittaminen voi olla tehokasta, yhteisöllisyys ja organisaation strategisten tavoitteiden uudistaminen edellyttävät fyysisiä kasvokkaisia kohtaamisia työyhteisössä (Ranki 2023b). Pitkäaikainen etätyö voi johtaa yksinäisyyden ja sosiaalisten suhteiden kaipuuseen, joten organisaatioiden tulisi tarjota tukea työntekijöiden sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi ja siten edistää työhyvinvointia (Karjalainen 2023). On hyvinkin mahdollista, että kaikkia hybridityön

lisääntymisen vaikutuksia työyhteisöihin ei vielä osata tai ehkä edes voida täysin vielä arvioidakaan (Vartiainen & Vanharanta 2023). Myös Vilkmán (2023) toteaa, että seuraavan työn aikakauden suuntaviivat määrittelee nimenomaan se miten työntekijät tulevat toimimaan hybridityössä ja miten esihenkilöt sopeutuvat tähän uudenaikaiseen johtamiseen.

2.6 Vuorovaikutus ja tunteet

Tunteet kuuluvat väistämättä vuorovaikutukseen, mutta niiden esille tuominen on hankalampaa digitaalisessa ympäristössä. Omia tunteita voi ilmaista sanallisesti joko suoraan tai epäsuorasti, tai sanattomasti ilmeiden, eleiden ja äännähdysten avulla. Digitaalisessa ympäristössä on helppo kuvata omaa tunneilmaisua myös emojién, eli hymiö- tai kuvasymbolien avulla. Hymiöiden avulla, kirjoitettu viesti on enemmän kuin pelkät sanat ja niiden avulla kynnyks ilmaista omaa tunnetilaa viestiä kirjoittaessa, on matalammalla. (Humala 2019, 38–39.) Ilman aktiivista vuorovaikutusta tunteet voivat jäädä piiloon, väittää Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020). Jatkuva ja sovittu vuorovaikutus on välttämätöntä. Etätyössä tunteet eivät välttämättä tule esiin yhtä selkeästi kuin fyysisessä läsnäolossa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 4.)

Digitaalinen ympäristö ei rajoita työyhteisön tunneilmaisua, väittää Laitinen ja Valo (2016). Tunteita ilmaistaan yhtä lailla niin työtehtäviin ja -prosesseihin liittyen kuin varsinaisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten välillä. Digitaalisessa ympäristössä korostuvat myönteiset tunteet ja niiden ilmaisu, kuten ilo, huumori ja tyytyväisyys. Myös negatiivisia tunteita kuten epävarmuus, harmitus ja huoli tuodaan esiin virtuaalisesti. Nämä usein kuitenkin sekoittuvat teknologian toimimattomuuteen liittyvään tunteeseen, jonka varmasti kaikki tunnistavat itsessään. (Laitinen & Valo 2016, 59–75.) Tunteet ovat läsnä myös etätyössä, kun ihmiset kohtaavat ja työskentelevät digitaalisten työkalujen avulla. Kehonkielen ja äänensävyjen puute voi tehdä tunteiden ilmaisun haastavammaksi, ja vaikka videoneuvottelut auttavat jonkin verran, ne eivät täysin korvaa fyysistä läsnäoloa. Etäyhteyksien kautta on vaikeampi havaita kollegoiden tunteita, ja niiden tulkinta vaatii aktiivisuutta. Toimiva työyhteisö pyrkii silti huomioimaan tunteet etätyössäkin, sillä ne vaikuttavat merkittävästi hyvinvointiin ja työkykyyn. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, luku 4.) Ihmisillä on luontainen kyky vaikuttaa toisiinsa sekä sanallisesti että sanattomasti. Tunteet ja vuorovaikutus ovat vahvoja tekijöitä, jotka ohjaavat meitä kohti ihmisiä, joihin tunnemme luottamusta ja joiden seurassa tunnemme olomme mukavaksi. Erilaiset näkemykset voivat myös vahvistaa luottamusta, kun keskustelemme niistä avoimesti. (Kankaanpää 2021, 89.)

Nykypäivän työelämässä ja johtamisessa on välttämätöntä hallita myös tunneälykkyyden osa-alueita. Tunneäly voidaan näinä päivinä luokitella yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi työelämässä, aivan kuten minkä tahansa muun älykkyyden muodon. Golemanin (2016) määritelmän mukaan "tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa omia tunteitaan ja muiden tunteita, kykyä motivoitua sekä hallita tehokkaasti omia tunnetilojaan ja ihmisten välisiä suhteita". Golemanin tunneälyteoria erittelee tunneälyn viiteen keskeiseen osa-alueeseen: itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoitaminen. Näitä osa-alueita voidaan vielä luokitella kahteen pääkategoriaan: henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaiset taidot, kuten oman itsentuntemus, itsehallinta ja motivoituminen, vaikuttavat siihen, kuinka hyvin pystymme hallitsemaan omaa toimintaamme ja ymmärtämään itseämme paremmin. Toisaalta sosiaaliset taidot määrittävät miten menestyksekkäästi kykenemme vuorovaikuttamaan muiden ihmisten kanssa. Sosiaalisiin taitoihin lukeutuvat ihmissuhteiden hallinta ja käsittely sekä empatia, eli kyky tulkita toisten tunteita. (Goleman 2016.) Tunneälyn eri osa-alueet ovat itsenäisiä ja vaikuttavat kaikki työelämässä suoriutumiseen omalla merkityksellisellä tavallaan, toteaa Goleman. (Goleman 2016.)

Kognitiivinen älykkyys, joka sallii abstraktien ja moniulotteisten ongelmien ratkaisemisen, on välttämätön tunneälykkyydelle. Kuitenkaan pelkkä kognitiivinen älykkyys ei takaa tunneälykkyyttä, koska tunteiden havaitsemisen ja säätelykyvyn taustalla on muitakin tekijöitä, tarkentaa Roth ja Saarenpää. (2020, 12.) Tunnetaidot ja empatiakyky, jotka ilmaisevat tunneälykkyyttä, ovat keskeisiä tuloksellisessa johtamisessa ja esimiestyössä. Ne korostuvat vuorovaikutuksessa ja sosiaalisten tunteiden huomioimisessa yhdessä kognitiivisen osaamisen kanssa. (Goleman 2016.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä merkitystä vuorovaikutuksella on hybridityön johtamisessa. Tämä näkökulma hybridityöhön valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta reilu vuosi sitten, jolloin COVID-19 pandemiasta oli kulunut jo useampi vuosi ja hybridityön tekemisestä oli tullut toimeksiantajayrityksessäkin osa "uutta normaalia".

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiset vuorovaikutuksen piirteet ja taidot koetaan toimiviksi ja hyviksi työyhteisössä. Vuorovaikutuksen näkökulmaa lähestyttiin positiivisuuden ja olemassa olevien hyvien käytänteiden kautta. Kolmantena tavoitteena tutkimukselle oli lisätä ymmärrystä hybridityön johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä kartoittaen hybridityön kokemuksia ja näkemyksiä toimeksiantajayrityksessä, ja näin tarjota tuore näkökulma hybridityön johtamisesta organisaatiolle

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

Pääkysymys: Mitä merkitystä vuorovaikutuksella on hybridityön johtamisessa?

Alatutkimuskysymykset:

Millaiset vuorovaikutuksen piirteet ja taidot koetaan toimiviksi ja hyviksi työyhteisössä?

Millainen kokemus työntekijöillä on yrityksen hybridityöskentelyn johtamisen nykytilasta?

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkijan tekemiä valintoja, väittää Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 133). Tämä tutkimus on luonteeltaan kartoittava, sillä aihetta ei ole organisaatiossa tutkittu aiemmin sekä samalla myös kuvaileva, sillä siinä kuvataan asiantuntijoiden hybridityötä koskevia kokemuksia. Tähän tutkimukseen sisältyy näin useampia tarkoituksia. Hirsjärvi ja muut (2007) kuvaavat kartoittavaa tutkimusta näin: ”tutkimus etsii uusia näkökulmia, sen avulla voidaan löytää uusia ilmiöitä ja sen avulla selvitetään vähän tunnettuja ilmiöitä”. Kartoittavassa tutkimuksessa käytetään usein laadullista tutkimusotetta. Kuvaileva tutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaisia kuvauksia henkilöistä ja tapahtumista sekä tunnistamaan keskeiset ja kiinnostavat piirteet tarkastellusta ilmiöstä. Muita tutkimusta kuvaavia piirteitä ovat ennustava ja selittävä tutkimus. Tutkimuksen tarkoitus saattaa muuttua sen edetessä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 134–135.)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska pyrittiin saamaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kuten Vilka (2015) kuvaa, laadullisen

tutkimuksen tarkoituksena on tehdä tulkintoja ihmisten esittämien kokemusten ja näkemysten perusteella, ei niinkään totuuden löytäminen tutkittavasta aiheesta (Vilka 2015, 120). Hirsjärvi ja muut (2007) puolestaan korostavat kokonaisvaltaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa, tutkittavaa ilmiötä pyritään lähestymään monesta eri suunnasta. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160.) Laadullinen tutkimus on siis kokonaisvaltaista tiedon hankintaa tutkittavasta ilmiöstä, kooten aineistoa luonnollisissa olosuhteissa. Laadullinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi nimenomaan tilanteissa, joissa tutkimuksen kohdejoukko valitaan tai valikoituu tarkoituksenmukaisesti, kuten tässä tutkimuksessa tapahtui. Lisäksi laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä puoltaa tämän tutkimuksen ihmiskeskeisyys. ”Laadulliselle tutkimukselle on ominaista korostaa ihmistä havainnoija, kokijana ja toimijana”, toteaa Ronkainen ja muut (2014).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulma pääsee esille, koska tämä tutkimusmenetelmä keskittyy ymmärtämään ja kuvailemaan ilmiöitä heidän omista kokemuksistaan, mielipiteistään ja tarinoistaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160). Laadullinen tutkimus soveltuu myös tilanteisiin, joissa etsitään uusia näkökulmia ja on mahdollista löytää uusia ilmiöitä kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. (Juhila n.d.) Laadullinen tutkimus on ennen kaikkea tosielämän kuvaamista, ihan sellaisena kuin olosuhteet sen meille esittävät. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on enemmänkin tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen sen sijaan että koitettaisiin todentaa jotakin olemassa olevaa väittämää. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160.)

Ronkaisen ja muiden (2014) mukaan, laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärryksen vieminen alkuperäistä käsitteellisemälle tasolle. Tutkimusaineistoa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään, ei kuitenkaan niin tarkasti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Ronkainen ym. 2014, 82–83.)

3.3 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa monella eri tavalla. Alasuutarin (2011, 83) mukaan, tutkimuksen teorettinen viitekehys ohjaa päätöksiä siitä, millaista aineistoa on tarkoituksenmukaista kerätä ja millaisia menetelmiä voi hyödyntää sen analysoinnissa. Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä toimi haastattelu, mikä onkin laadullisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sisältää laajan joukon erityyppisiä menetelmiä, kuten syvähaastattelu, teemahaastattelu ja lomakehaastattelu

(Hyvärinen ym. n.d.). Teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun, esimerkiksi lomakehaastattelun, ja avoimen, ns. syvähaastattelun välimaastoon. Teemahaastattelusta käytetäänkin usein nimitystä puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat, joista tutkittavalta kysytään. Haastattelu etenee ja elää tilanteen ja vastausten mukaan, yleisestä yksityiseen, teema kerrallaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–90.) Yksityiskohtaisella kysymyksenasetannalla tai haastattelukertojen määrällä ei ole niinkään merkitystä, toteaa Hirsjärvi ja Hurme (2011). Kaikilta haastatelluilta ei välttämättä tarvitse kysyä ihan sanatarkasti samoja kysymyksiä tai edes samassa kysymysjärjestyksessä, tarkentaa Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88). Oleellisinta teemahaastattelussa on juoksuttaa haastattelua valittujen teemojen varassa ja näin tuoda tutkittavien ääni kuuluville (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Teemahaastattelua käytetään usein laadullisessa tutkimuksessa, mutta mikään ei estä sen käyttämistä myös kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2007, 203).

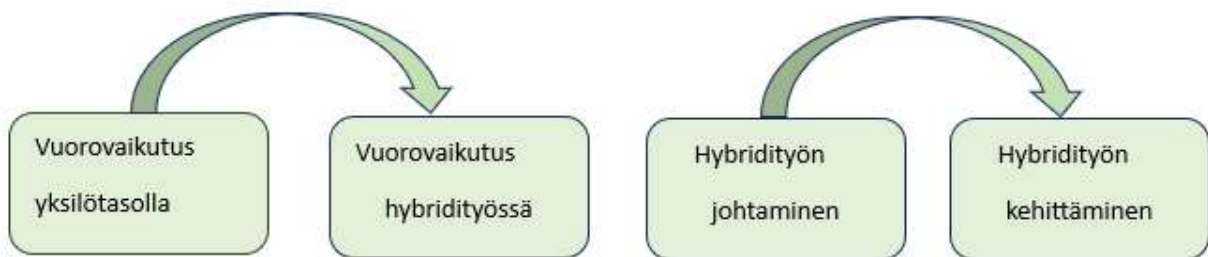
Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkittavassa ilmiössä ei ole kysymys oikeasta eikä väärästä vastauksesta, vaan pikemminkin, tässä pyritään keräämään kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuskysymyksistä ennalta laaditun teemoittelun mukaisesti. Tutkittavaa ilmiötä ei tunneta ja siitä halutaan saada ymmärrys (Hyvärinen ym. n.d.). Teemahaastattelun keskeisin näkökulma on tutkittavien omat tulkinnat, heidän antamansa merkitykset asioille ja erityisesti se, miten nämä merkitykset muovautuvat vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Teemahaastattelu on myös joustava menetelmä. Tätä korostavat Tuomi ja Sarajärvi (2018) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2011). Heidän mukaansa, tutkija voi määritellä haastattelun kysymysjärjestyksen vapaasti, ja näin toimimalla, tutkijan on mahdollista saavuttaa mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelussa on myös mahdollista tehdä lisäkysymyksiä, selventää asiaa ja oikaista mahdollisia virheellisiä tulkintoja kysymyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35.) Hirsjärven ja muiden (2007) mukaan, teemahaastattelulla voidaan saada syvempää tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun onnistuminen vaatii tutkijan ja haastateltavien etukäteisvalmistautumista, painottaa Anttila (n.d.).

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että teemat pohjautuvat pääasiallisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eli siihen mitä entuudestaan tiedetään tutkimuksen kohteena olevasta

ilmiöstä. Käytännössä kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyyksessä esitettyyn voi vaihdella, riippuen tutkijan tekemästä valinnasta; sallitaanko tilanteen luomat spontaanit kysymykset vai pidetäänkö tiukasti kiinni etukäteen mietityistä kysymyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–90.)

Haastattelussa käytettiin kuvion 2. mukaisia teemoja. Kysymykset etenivät haastattelussa teemoit- taen, alkaen vuorovaikutuksesta yksilötasolla ja päättyen hybridityön kehittämisen teemaan. Haas- tattelun teemoina olivat *vuorovaikutus yksilötasolla*, *vuorovaikutus hybridityön johtamisessa*, *hyb- ridityön johtaminen* sekä *hybridityön kehittäminen*. Haastattelun teemat muodostettiin teoreettiseen viitekehyykseen perustuen.



Kuvio 2. Haastatteluissa käytetyt teemat

Tähän tutkimukseen valittua haastattelutapaa puolsi myös ajankäytöllinen näkökulma. Syvähaas- tattelut olisivat edellyttäneet useampia tapaamisia ja suurempaa ajankäyttöä eikä siihen ollut nyt mahdollisuutta eikä oikeastaan tavoitettakaan. Syvähaastattelun tunnetuin nimitys on avoin haas- tattelu. Nimensä mukaisesti se tarkoittaa haastattelutapaa, jossa käytetään avoimia kysymyksiä ja joissa on etukäteen määritelty vain ilmiö, josta keskustellaan, ei muuta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–89). Ronkainen ja muut (2014, 116) lisäksi toteavat syvähaastattelun sopivan huonosti aloitte- leville tutkijoille, jollaiseksi itseni luokittelen.

Teemahaastattelu etenee käytännössä etukäteen valittujen teemojen varassa, esittäen kustakin tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys voi kuitenkin vaihdella, tarkentaa Hirsjärvi ja muut (2007, 203). Erityisesti aloittelevan tutkijan kannat- taa miettiä jo etukäteen haastattelutilanteen rakentaminen luottamuksellisen ilmapiirin aikaan- saamiseksi sekä tarkentavien kysymysten muoto (Anttila n.d.).

Kuviossa 3 havainnollistetaan teemahaastattelussa esitettyjä tarkentavia kysymyksiä:

Pääkysymys:

Miten toivot itseäsi johdettavan hybridityössä
vuorovaikutuksen osalta?

Tarkentava kysymys:

Mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?

Kuvio 3. Esimerkki tarkentavasta kysymyksestä

Haastattelukutsu (Liite 1) lähetettiin kesäkuun alussa koko toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle, pois lukien esihenkilötehtävissä toimivat henkilöt ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tällä tavalla onnistuttiin saamaan yhteensä seitsemän vapaaehtoista vastaajaa tutkimukseen. Tällä haastattelumäärällä pyrittiin saavuttamaan tutkimusaineiston osalta saturaatio eli aineiston kylläytymisen piste, joka Vilkan (2015) mukaan tarkoittaa sitä, että lisäaineisto ei tuotaisi enää merkittävästi uutta tietoa tutkimuskysymyksiin (Vilka 2015). Tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tutkimukselle suunnitteluvaiheessa alun perin asetettu tavoitemäärä, kuudesta kahdeksaan osallistujaa, täyttyi ilman minkäänlaista suostuttelua. Omassa työyhteisössä toimiva tutkija joutuukin pohtimaan tarkasti tutkimuksen eettisiä valintoja.

Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuun 2023 välisenä aikana yksilöhaastatteluina sekä kohdeorganisaation toimitiloissa kasvotusten että Microsoft Teamsissa etähaastatteluina. Johtuen kesäloma-ajankohdista, haastattelut sijoittuivat kokonaisuudessaan neljän viikon tiiviiseen aikaikkunaan, edeten muutama haastattelu per viikko tahtia. Jälkikäteen ajateltuna, tämä rytmitys oli loppujen lopuksi erittäin hyvä. Tutkimus eteni aktiivisesti ja teemahaastattelurunko jalostui.

Tutkimuskysymysten kannalta oli olennaista valita tutkimuksen kohteeksi henkilöt, jotka työskentelevät hybridimallissa ja jotka ovat työskennelleet aiemmin myös ns. ”läsnäolo”-mallissa, jossa työt tehtiin aina ja vain fyysisesti läsnä ollen toimistolla. Vilka (2015) painottaakin omakohtaisen

kokemuksen merkitystä haastateltavien valinnassa. On tärkeää pitää mielessä tutkimuskysymys ja valita haastateltavat kokemukseen tai asiantuntijuuteen perustuen. (Vilkkä 2015, 135–136.)

Ennen haastattelujen aloitusta, kesäkuussa 2023, laadittiin tietosuojaseloste, koska tutkimuksessa kerättiin henkilötietoja sisältävää tutkimusaineistoa. Käsite on määritelty tietosuojavaltuutetun toimiston www-sivustolla seuraavasti: ”Henkilötietoja ovat kaikki sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti esimerkiksi yhdistämällä yksittäinen tieto johonkin toiseen tietoon, joka mahdollistaa tunnistamisen.” (Mikä on henkilötieto, n.d.) Tässä tutkimuksessa tunnistettiin yksilöiviksi henkilötiedoiksi suostumuslomakkeelle kirjattu haastateltavan nimi sekä haastatteluissa ilmi tuleva henkilökohtainen mielipide. Tietosuojaselosteessa on esitetty, mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää ja mistä lähteistä nämä henkilötiedot on hankittu, miten henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto arkistoidaan, miten kauan aineistoa säilytetään, missä sitä säilytetään, miten tietojärjestelmiin tallennettu aineisto on suojattu ja mikä on henkilötietoja käsittelyn tarkoitus. Tietosuojaselosteessa on lisäksi kuvattu aineiston anonymisointia ja pseudonymisointia sekä tietojen siirtämistä ja luovuttamista EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Haastatteluihin osallistuvilta edellytettiin kirjallisen suostumuksen antamista (liite 2). Suostumuslomake käytiin läpi ennen haastattelujen aloittamista. Haastatteluihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastateltavilla oli mahdollisuus keskeyttää haastattelu milloin tahansa ilman syytä ja ilman seuraamuksia. Kaikki haastattelut tallennettiin kännykkään ladattuun ääninauhuriin sekä tietokoneelle ladattuun ääninauhuriohjelmaan. Tuplatallennuksella kahteen eri laitteeseen, haluttiin varmistaa äänen talteen saanti. Mikäli nauhoitus olisi epäonnistunut toisella laitteella, varmisti toinen laite tilannetta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhalle vielä kerrattiin haastatteluun osallistujan suostumus henkilötietojen keräämiseen, henkilötietojen käyttämiseen tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla sekä lupa haastattelun tallentamiseen. Teamsissa tehdyt haastattelut tallennettiin vain äänen osalta, ei videokuvan. Tutkimuksen läpinäkyvyyttä korostettiin kertomalla haastateltaville tallennuksen aloittamisesta ja lopettamisesta. Haastattelun tallennus kahdelle eri välineelle auttoi luomaan minulle turvallisen tunteen haastattelun tallentumisesta ja siitä että haastatteluun pystyttiin palamaan jälkikäteen nauhoitteen avulla. Näin itse haastattelutilanteessa pystyttiin keskittymään täysin teemojen juoksuttamiseen saadakseen vastauksia tutkimuskysymyksiin ilman häiriötekijöitä.

Jo haastattelukutsussa tuotiin ilmi se, että haastattelut toteutetaan anonymieinä. Tämä kerrattiin haastateltaville vielä haastattelun alkaessa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt anonymisoitiin nimeämällä heidät tunnistekoodin, H1 = Haastateltava numero 1, H2 = haastateltava numero 2 ja niin edelleen. Haastattelussa kysyttiin taustatietoja, joiden perustella pyrittiin varmistamaan oikeanlaiset vastaajat mm. kysyen miten työaika jakautuu lähi- ja etätöön tekemiseen tällä hetkellä. Näitä taustatietoja ei tuoda tutkimustuloksissa esiin yksityiskohtaisesti vaan ainoastaan yleisellä tasolla, jotta henkilöiden yksityisyys ei vaarannu.

Haastattelujen kokonaiskesto vaihteli 25 minuutista 53 minuuttiin. Haastatteluun oli varattu aikaa kunkin kanssa 90 minuuttia, jotta haastattelua edeltävät toimet, kuten tietosuojaselosteen ja suostumuslomakkeen läpikäynnille jäi riittävästi aikaa. Tämä alkukeskustelu vapautti tunnelmaa ja auttoi virittymään aiheeseen. Osa haastateltavista olivat hyvinkin kiinnostuneita itse prosessiin liittyvistä asioista, haastattelun kulusta, haastattelun tallentamisesta, litteroinnista ja ylipäänsä tämänhetkisistä opinnoistani.

Itse haastatteluissa painotettiin osallistujille seikkaa, että kyse ei ole oikeasta eikä väärästä vastauksesta, vaan pikemminkin, tutkimuksessa oli kyse haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä liittyen vuorovaikutukseen ja hybridityön johtamiseen. Muutama haastateltavista on suorista alaisiani, joiden osalta painotettiin erityisen voimakkaasti oman mielipiteen kertomista esimiesalaisuudesta välittämättä, sanoen ” vastatkaa kysymyksiin mitä itse ajattelette, älkääkä vastatko olettaen mitä minä haluaisin teidän vastaavan”.

Haastatteluiden edetessä kävi ilmi tutkimuksessa olevan termistön osittainen vaikeakielisuus. Hybridityöhön liittyvän termistön oletettiin olevan vaikeammin ymmärrettävissä oleva sanasto, ja tätä käsitteistöä kuvattiinkin kullekin haastateltavalle haastattelujen aluksi, mutta vaikeammin ymmärrettävissä oleva sanasto ja termistö liittyikin vuorovaikutukseen. Tämä yllätti joiltain osin. Eräs haastatteluun osallistunut henkilö kommentoi haastattelussa näin ” näihin olis paljon helpompi vastata kun olis tiennyt kysymykset ennakkoon”. Näin jälkikäteen ajateltuna, haastattelun käsitteet olisivat varmasti tulleet tutummaksi haastatteluihin osallistuneille, jos teemahaastattelu-runko olisi lähetetty heille kaikille jo etukäteen. Kaikki haastattelut päätettiin kuitenkin toteuttaa samalla metodilla, eli siten että kysymyksiä ei jaeta ennalta, jotta kaikki vastaajat ovat

tasaveroisessa asemassa tulosten suhteen. Alustavaa teemahaastattelurunkoa muutettiin lisäämällä siihen muutamia tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteen tueksi.

Haastatteluissa tuotiin myös ilmi, että tehtävänäni on tässä toimia ainoastaan kuuntelijana ja osoittaa muilla eleillä kuten, nyökkäyksin ja hymähdyksin, tukeaan tilanteessa, ohjaamatta ja kommentoimatta millään muulla tavoin haastattelun kulkua. Tästä syystä haastattelu ei ollut kovinkaan vuorovaikutteinen, vaan enemmänkin yksipuolinen kerronta.

Sekä tietokoneelle että kännykkään tallentuneet ääninauhat tallentuivat kumpikin täydellisesti ja äänite purettiin käyttäen apuna Microsoft Wordin litteroi-toimintoa. Sanelutoiminto litteroi haastattelun valmiiksi tekstiksi, mikä nopeutti merkittävästi aineistonkäsittelyä. Automaattinen litterointi ei kuitenkaan ollut sanasta sanaan valmista, virheetöntä tekstiä, vaan teksti piti käydä läpi uudelleen ja korjata kaikki automaattitoiminnon luomat virheelliset sanat ja lauseet. Microsoft Wordin sanelutoiminto ei myöskään tunnistanut oikein kaikkia sanoja, eikä muodostanut täysin oikeita virkkeitä nauhoitteesta, joten tutkimusaineiston oikeellisuuden vuoksi, piti aikaa käyttää puhtaaksi kirjottamiseen. Tämä toteutettiin kuuntelemalla nauhoitteita ja korjaamalla teksti uudelleen aina siihen asti, kunnes litterointi vastasi sanasta sanaan sitä mitä haastatteluissa oli puhuttu. Litteroituja Word sivuja syntyi keskimäärin sivua 12 per haastattelu. Lopullinen tutkimusaineisto muodostui haastatteluiden perusteella muodostuneista litteroiduista tekstitiedostoista. Litterointi tarkoittaa käytännössä puheen tai jonkin toiminnan siirtämistä kirjalliseen muotoon (Hirsjärvi ym. 2007, 217; Ruusu vuori & Nikander 2017, 427). Tutkimuskysymys ja valittu aineistonanalyysin tapa määrittelevät myös litteroinnin laajuuden, litteroidaanko koko aineisto vai riittäisikö aineiston litterointi soveltuvin osin (Ruusu vuori & Nikander 2017, 435).

3.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä. Se sopii menetelmänä monenlaisten dokumenttien analysointiin. Dokumentilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi kirjoja, artikkeleita, haastatteluja, raportteja, puhetta, tai muuta kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Sisällönanalyysin tavoitteena on tiivistää ja yleistää aineisto sanalliseen muotoon. Sen päämääränä on tuottaa selkeä ja ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija pyrkii ymmärtämään aineistoa ja löytämään siitä merkityksiä. (Eskola 2018, 209–230.) Sisällönanalyysin avulla voidaan tutkia aineistoa eri näkökulmista (Puusa & Juuti 2020, 184).

Sisällönanalyysi ei kuitenkaan ole yksittäinen menetelmä, vaan enemmänkin se on väljä metodinen viitekehys, tarkentaa Vilkka (2015). Sisällönanalyysissa on sekä aineisto-, että teorialähteisiä piirteitä. (Vilkka 2015, 163.)

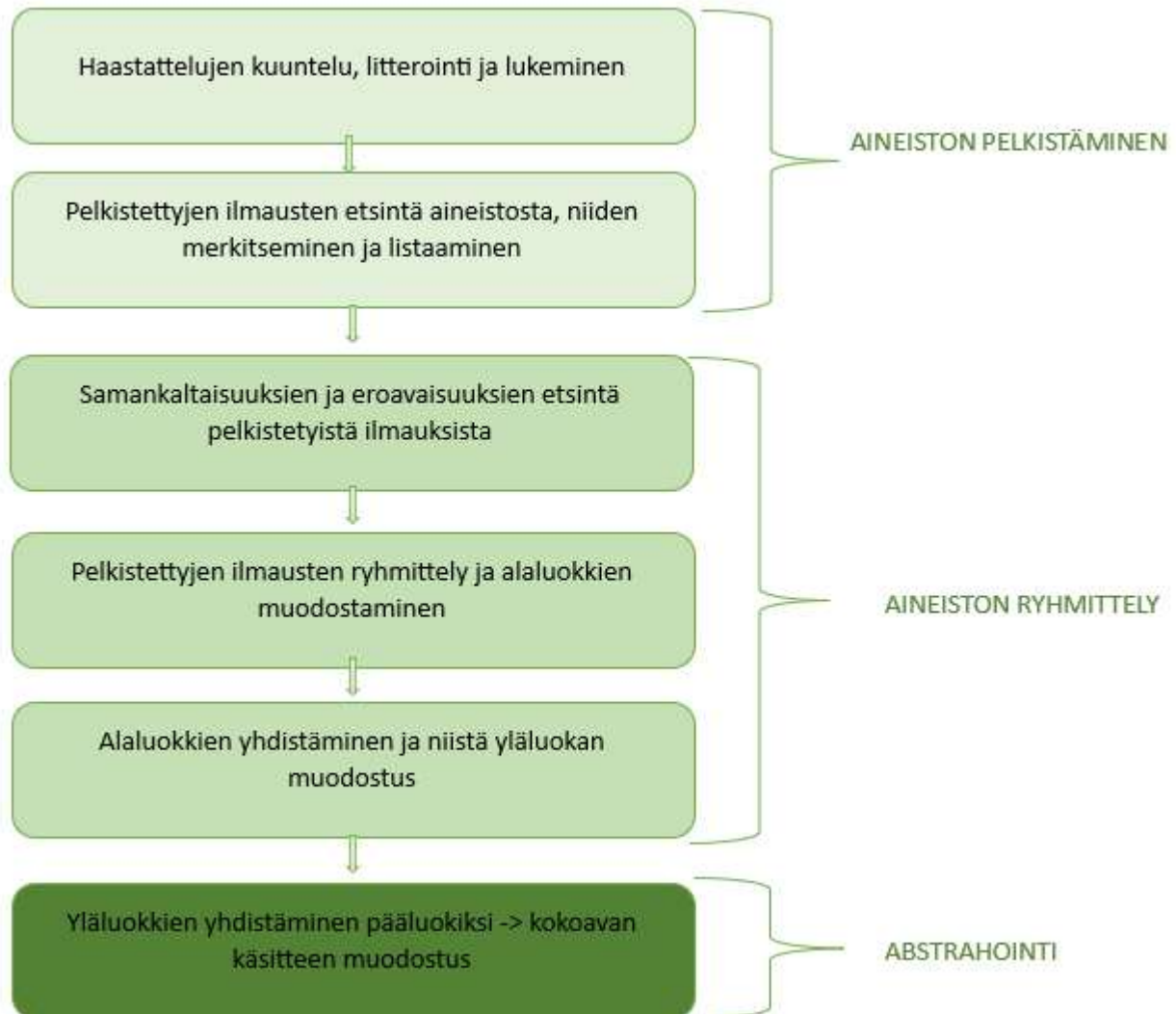
Laadullinen sisällönanalyysi rinnastetaan usein myös teemoitteluun ja näitä termejä käytetäänkin ristiin. Sisällönanalyysilla kuvataan mitä asioita, aiheita ja teemoja tutkimusaineisto sisältää. Teemoittelu onkin yksi teemahaastatteluaineiston tyypillinen analyysitapa. Kunkin teeman alle kootaan haastatteluista teemaan liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät. (Vuori n.d.) Sisällönanalyysi tarjoaa välineen empiirisen aineiston tulkintaan ja jäsentämiseen (Eskola 2018, 209–216).

Laadullinen sisällönanalyysi pohjautuu perusteiltaan koodaukseen, jossa tutkija pyrkii löytämään ja nimeämään aineistostaan tunnistamia sisällöllisiä elementtejä. Koodaus voi olla sekä aineistolähtöistä että teorialähtöistä. On kuitenkin huomattava, että tämä aineiston käsittelyn alkuvaiheessa tehty koodaus, eli luokittelu, ei ole varsinaista aineiston analyysia vaan ainoastaan tekninen välivaihe, jolla päästään eteenpäin aineiston analyysin laadinnassa. Alkuvaiheen koodauksen tasolla on kuitenkin erittäin suuri merkitys aineiston analyysissa. Liian yleisluontoisesti laadittu koodaus saattaa kadottaa osan tiedosta ja toisaalta, liian yksityiskohtainen koodaus vaikeuttaa aineiston tulkintaa. (Vuori n.d.)

Hirsjärvi ja muut (2007) väittävät, että laadullisen tutkimuksen aineiston monipuolisuus ja todellisuus pohja tekevät sen analysoinnista kiinnostavaa mutta samalla haasteellista. Esimerkiksi haastatteluaineistojen analysointi saattaa vaatia useita viikkoja, jolloin tutkija pyrkii luomaan järjestyttä ilmiöihin, etsimään merkityksiä ja tulkitsemaan oikein haastateltavien vastauksia. Usein kaikkea kerättyä aineistoa ei voida hyödyntää tutkimuksessa, eikä välttämättä ole tarpeellista analysoida kaikkea saatua materiaalia. (Hirsjärvi ym. 2007, 220.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, sillä sen avulla on mahdollista saada koostettua laajakin aineisto tiiviimpään ja selkeämpään muotoon, kadotta-matta kuitenkaan sen sisältöä. Analysoinnin pyrkimyksenä on rakentaa ymmärrettävä, johdonmu-kainen ja yhtenäinen kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–127) kuvion 4 mukainen sisällönanalyysi, jota tämän tutkimuksen analyysissa käytettiin, koostuu seuraavista kolmesta vaiheesta: aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, aineiston klusteroinnista

eli ryhmittelystä ja lopuksi tehtävästä aineiston abstrahoinnista, eli teoreettisten käsitteiden luomisesta.



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127, mukaelle)

Aineiston analyysi alkaa aina aineistoon tutustumisella (Ronkainen ym. 2014, 123–127). Tämä tarkoitti käytännössä haastattelujen kuuntelua sekä niiden sanatarkkaa litterointia. Koska tässä ei ollut kyse havainnoinnista vaan pelkästään puheesta ja siitä johdetuista sanoista, jätettiin litteroinnissa huomiotta tauot, huokaukset, äänenpaino sekä naurahdukset. Litteroinnista poistettiin myös täytesanat, esimerkiksi sanat *niinku* ja *tota noin*, sekä samojen sanojen toistot, jotta sanoista muodostui ymmärrettäviä ja selkeitä virkkeitä. Litteroinnin tarkkuustason määrittelee

tutkimuskysymykset ja valittu aineiston analyysitapa, opastaa Ruusu vuori ja Nikander (2017, 427). Tämän jälkeen litteroiduista teksteistä tummennettiin teemoittain kysymykset ja vastaukset. Nämä vietiin exceliin siten, että kunkin teeman alle koottiin kaikki samaan teemaan liittyvät kysymykset ja vastaukset. Eskola (2018, 209–230) kehottaakin järjestämään aineiston uudelleen teemoittain varsinaista aineiston analysointia varten.

Aineiston uudelleen järjestelyn jälkeen, alkoi aineiston pelkistäminen eli redusointi. Tämä aineiston analyysin ensimmäinen vaihe toteutettiin siten, että excelissä vasemmassa sarakkeessa olevien alkuperäisilmaisujen viereen, oikeaan sarakkeeseen, kirjoitettiin tiiviisti ja lyhyin lausein alkuperäisilmaisussa kuvattu sisältö. Tätä aineiston pelkistystä seuraa analyysin toinen vaihe, klusterointi eli ryhmittely. Klusteroinnissa aineistosta pyritään tunnistamaan yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, samankaltaiset käsitteet yhdistetään ja niistä muodostetaan alaluokat. Alaluokille annetaan luokan sisältöä kuvaava nimi. Yhdistämällä alaluokkia voidaan muodostaa yläluokkia, jotka puolestaan johtavat aineiston kuvaavien yleiskäsitteiden muodostamiseen, eli pääluokkiin. Analyysin kolmas ja viimeinen vaihe, abstrahointi, tarkoittaa aineiston käsitteellistämistä. Abstrahoinnin tarkoituksena on pystyä erottamaan aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto epäolennaisesta, muodostaen käsitteitä ja johtopäätöksiä ja lopulta kokonaiskuva tutkimuksesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–126.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin yhteydessä tulivat esille seuraavat pääluokat: *vuorovaikutus hybridityössä, vuorovaikutuksen piirteet ja taidot sekä hybridityön johtamisen nykytila*.

Taulukossa 1 esitetään tämän tutkimuksen sisällönanalyysin prosessia käyttäen esimerkkejä.

Taulukko 1. Sisällön analyysin esimerkki

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>"Mun mielestä ainakaan mulla se ei ole vaikuttanut oikeastaan mitään, että se vuorovaikutus on ihan ollut yhtä hyvää, koska käytetään paljon just tiimssiä niin siellä voi olla semmoista vapaamielistä ja muotoista keskustelua, että että niinku ei se ole mulle niinkun ainakaan mitään hankaluuksia tuottanut niinkun ei oo semmoisia asioita että niitä voisi hoitaa vaan esimerkiksi niinku lähipäivänä." (H2)</p>	<p>Vuorovaikutus ihan yhtä hyvää teki töitä mistä tahansa</p>	<p>Vuorovaikutustilanteet</p>	<p>Vuorovaikutus työyhteisössä</p>	
<p>"Kun sä et ole kasvokkain toisen kanssa, sä et pysty lukemaan niitä ilmeitä ja eleitä ja sä et näe että ymmärtääkö se koska sähän näet helposti myös toisen kehon kielestä tai ilmeistä, että ymmärtääkö se sun sanoista mistä te niinku puhutte, ymmärtääkö se, onko se mennyt perille mitä sä yrität sille sanoa vai ei. Niin semmoinenhan jää just pois ja helposti tulee sitten jotain virhe tulkintoja ja käsityksiä kun se onkin tämmöistä ei kasvokkain tapahtumaa, esimerkiksi just etätöissä." (H1)</p>	<p>Kun ei olla kasvokkain, ilmeet, eleet vaikuttaa. Ei voi tietää ymmärtääkö toinen, jos ei näe. Virhetulkinnan mahdollisuus</p>	<p>Vuorovaikutustavat</p>	<p>Vuorovaikutus työyhteisössä</p>	<p>Vuorovaikutus hybridityössä</p>
<p>"Mikä on varmaan jossain tilanteessa voisi tulla ongelmaksi, että on semmoisia asioita, että on pakko olla paikalla, että mä pystyn nyt tän ton kanssa selvittää niin mun mielestä tää organisaatio toimii sen verran hyvin ja liukkaasti, että me ollaan pystytty hoitamaan ne asiat sekä etänä että etä ja lähipäivinä ihan yhtä niinku sujuvasti " (H7)</p>	<p>Asiat hoituu yhtä hyvin etänä kuin lähipäivinä</p>	<p>Työntekijän kokemus hybridityöstä</p>	<p>Hybridityön pelisäännöt</p>	<p>Hybridityön johtamisen nykytila</p>

3.5 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Puusan ja Juutin (2020) mukaan kolmen näkökulman kautta. Näitä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksessa kerätyn aineiston todenmukaisuutta ja sitä, miten tutkimusta lukevat ihmiset saadaan vakuuttuneiksi tutkimusraportissa kuvatuista asioista. (Puusa & Juuti 2020, 175–201.) Tutkimusraporttia pidetään keskeisenä luotettavuuden mittarina, lisää Kiviniemi (2018, 85). Luotettavuuden vaatimus koskee jokaista tutkimuksen vaihetta, ja tutkijan tulee perustella ja kuvata tarkasti tutkimuksen eteneminen vaiheittain (Puusa & Juuti 2020, 175–201). Myös Hirsjärvi ja muut (2007) korostavat tutkijan tekemään tarkkaa kuvausta tutkimuksen toteuttamisesta yhtenä luotettavuuden olennaisena mittarina. Tutkimuksen tekemisen olosuhteet olisi kuvattava selkeästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Vilkka (2015) puolestaan väittää, että tutkimuksen suorittamista ja sen luotettavuutta ei voida pitää täysin erillisinä toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus riippuu pääasiassa itse tutkijasta ja hänen toiminnastaan koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavuutta arvioidaan erityisesti tutkijan päätösten, valintojen ja ratkaisujen perusteella, ja jokaisen näistä tekijöistä on oltava huolellisen arvioinnin kohteena. (Vilka 2015, 196–198.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tärkeä ominaispiirre on korostunut tutkijakeskeisyys. Tutkijan katsotaan olevan keskeinen toimija tutkimuksessa. Tutkija vaikuttaa tuottamaansa tietoon omilla valinnoillaan. (Ronkainen ym. 2014, 81–83.) Tutkija on eräänlainen aineistonkeruun väline. Tämä vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen puolueettomuuteen: pyrkikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan kohdetta, vaikuttiko tutkija itse siihen mitä hän kuulee, havainnoi ja tulkitsee. (Kiviniemi 2018, 84.). Käytännössä täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on mahdotonta minkään sosiaalitieteellisen tutkimuksen yhteydessä, vaikka objektiivisuutta pidetäänkin tieteellisen tutkimuksen keskeisenä ihanteena. Tieteessä täydellinen objektiivisuus viittaa yleensä pyrkimykseen erottaa tutkija tutkimuskohteestaan niin, että tutkijan henkilökohtaiset ennako-oletukset ja toiminta tutkimuksen aikana eivät vaikuta tutkimuskohteen piirteisiin tai tuloksiin, tarkentaa Puusa ja Juuti. (Puusa & Juuti 2020, 178.)

Patton (2002) puolestaan korostaa tutkimuksen pätevyyttä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Pätevyys eli validiteetti koostuu kolmesta kriteeristä: sisäisestä validiteetista, ulkoisesta validiteetista ja objektiivisuudesta. Sisäinen validiteetti kuvastaa tutkijan taitoa ja

osaamista. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen yhteyteen. Tutkimuksen otanta herättää myös kysymyksen objektiivisuudesta, missä määrin tutkijasta riippumattomat tai ulkopuoliset asiat vaikuttavat tutkimukseen ja siitä tehtyihin johtopäätöksiin. (Patton 2002, 542–550.)

Tieteelliseen tutkimukseen liittyy useita eettisiä kysymyksiä, joita tutkijan on huomioitava ja käsiteltävä asianmukaisesti, toteaa Hirsjärvi ja muut (2007, 25–27). Tutkimusaiheen valinta on jo ensimmäinen eettinen kysymys ja pohdinnan paikka tutkijalle. On olennaista kartoittaa, millaisista tarpeista ja odotuksista tutkimusaihe valitaan sekä pohtia, miksi ylipäätään päätetään tehdä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153–154.) Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa, tulee tarkastelun alle tutkijan tutkimuksessa käyttämät menetelmät ja analyysitavat sekä niiden pohjilta tehdyt eettiset valinnat (Puusa & Juuti 2020, 175–201). Tutkimuksen eettisyyteen vaikuttaa olennaisesti myös tutkijan ja tutkittavien välinen suhde. Heidän keskinäinen suhteensa ei saa olla riippuvuus-suhde, jolla voisi olla vaikutusta tietojen vapaaehtoiseen antamiseen. (Eskola & Suoranta 1998.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan tekemät eettiset valinnat ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa.

Ihmistieteiden yleiset eettiset periaatteet jaetaan kolmeen kokonaisuuteen, joita ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittaminen, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön kunnioittaminen sekä vahingoittamisen välttäminen. Periaatteista ensimmäinen, itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittaminen käsittelee haastateltavien rekrytointia ja heidän osallistumisensa vapaaehtoisuutta. Vapaaehtoisuuden periaate kattaa osallistumisen lisäksi myös vastaamisen vapaaehtoisuuden. Haastateltava saa halutessaan kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyihin kysymyksiin. Haastateltavaa ei tule pakottaa osallistumaan tutkimukseen millään tavoin ja hänen tulee voida kieltäytyä osallistumisesta ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019.; Vuori n.d.)

Lisäksi on huomioitava, että kaikessa Suomessa toteutettavassa tieteellisessä tutkimuksessa on noudatettava Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Rehellisyys, luotettavuus, vastuunkanto ja arvostus muodostavat hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu noudattaa menettelytapaohjeita,

jotka takaavat hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen tieteellisen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.)

4 Tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli hankkia ymmärrystä ja tarjota kuvaus toimeksiantajana toimivan organisaation asiantuntijoiden kokemuksista ja näkemyksistä vuorovaikutuksen merkityksestä hybridityössä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiset vuorovaikutuksen piirteet ja taidot koetaan toimiviksi ja hyviksi työyhteisössä. Kolmantena tavoitteena tutkimukselle oli lisätä ymmärrystä hybridityön johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä kartoittaen hybridityön kokemuksia ja näkemyksiä toimeksiantajayrityksessä.

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset haastattelujen analyysin pohjalta valikoituneiden kolmen pääteeman avulla: ”Vuorovaikutus hybridityössä”, ”Vuorovaikutuksen piirteet ja taidot” sekä ”Hybridityöskentelyn nykytila”. Ensimmäinen teema käsittelee työn tekemisen paikan vaikutusta vuorovaikutukseen sekä vuorovaikutuksen merkitystä hybridityössä. Toinen teema, vuorovaikutuksen piirteet ja taidot, kuvaa digitaalista vuorovaikutusta, toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja sekä tunteiden yhteyttä vuorovaikutukseen. Kolmannessa teemassa kuvataan toimeksiantajayrityksen hybridityöskentelyn kokemuksia, vaikutuksia esihenkilötyöhön ja yhteisöllisyyteen sekä viestintään. Lisäksi luvussa käsitellään hybridityön vaikutuksia, hyötyjä ja riskejä sekä etuja ja haasteita. Lopuksi vielä nostetaan esille hybridityöskentelyyn liittyvät odotukset ja kehitysehdotukset.

4.1 Vuorovaikutus hybridityössä

Tässä kappaleessa kuvataan työn tekemisen paikan vaikutusta vuorovaikutukseen sekä vuorovaikutuksen merkitystä hybridityössä. Jokaisen haastattelun aluksi kerrattiin käsite hybridityö, jotta kukaan haastateltava ymmärsi tutkimuksen pääkäsitteen samalla tavalla.

Työn tekemisen paikan vaikutus vuorovaikutukseen

Haastatteluissa keskusteltiin paljon työn tekemisen paikan vaikutuksesta vuorovaikutukseen. Osa haastatelluista koki vuorovaikutuksen olevan paikka- ja tilannesidonnaista, kun taas toiset eivät

nähneet asiassa mitään eroja. Tätä selittänee henkilön oma kokemus ylipäänsä vuorovaikutuksen merkityksestä yksilön tasolla. Osa haastatelluista koki, että vuorovaikutusta on vähemmän silloin, kun työskentelee etänä. Tämä koettiin kuitenkin enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana. Haastatellut kuvasivat vähäisen vuorovaikutuksen enemmänkin rauhoittavan ja auttavan keskittymään puhtaasti työntekoon erityisesti etätöissä ollessa. Vuorovaikutuksen merkitys ja eri vuorovaikutustapojen, sanallisen ja sanattoman, painoarvo vaihteli haastateltavien keskuudessa.

- Kyllä se vaikuttaa. Se vaikuttaa sillä tavalla, että sitä vuorovaikutusta toisten kanssa on tietysti vähemmän, kun on etänä kotona, koska siinä jää pois se sanallinen viestintä, se tyypistyy siihen kirjalliseen viestintään, mutta se myös rauhoittaa sitä tilannetta, koska sitten sieltä jää se kaikki niin sanotusti ylimääräinen sanaton, sanallinen viestintä ja pois. - - (H3)

- Ihan selkeästi vaikuttaa olenko etänä vai toimistolla. Kotona eli etänä etätöissä on hiljaista ja rauhallista, mutta sitten taas toimistolla, vaikka onkin oma työhuone niin joskus se volyymin taso tai meteli on aika kova, joka ehkä vähän häiritsee, mutta siinä on käännteinen puoli. Se, että se tuottaa myös iloa. - - (H4)

- Kyllä se sinänsä aika paljon vaikuttaa, että jos sä oot fyysisesti läsnä, niin onhan se vuorovaikutus erilaista. - - (H5)

- No se vaikuttaa tietysti riippuen mitä asiaa käsitellään, että on tietysti asioita, joista voi viestiä teamsillä tai sähköpostilla. Mutta sitten on sellaisia asioita, missä jotenkin, jos haluaa etätöissäkin, että toinen jollain lailla on paremmin perillä, niin silloin jo on parempi ottaa teams puhelu tai soittaa. Koska sitten joku sä kuulet sen ihmisen äänen ja puhut sen kanssa, vaikka sä et näkisikään sitä, niin silloin jo pääsee paremmin kärryille siitä taas, että miten se ymmärtää sen sun sanoman ja muun. - - (H1)

Suurin osa haastatelluista kuitenkin kokee vuorovaikutuksen olevan toimeksiantajayrityksessä ihan yhtä toimivaa ja hyvää, teki töitä sitten toimistolla tai kotona etämallissa. Hybridityön tekemisen tavan ei siten koeta vaikuttaneen vuorovaikutuksen ”laatuun”. Koetaan, että ei ole sellaisia asioita mitä ei voisi hoitaa etänä. Vuorovaikutus on hyvää niin omassa tiimissä kuin koko konserninkin tasolla.

- Mun mielestä ainakaan mulla se ei ole vaikuttanut oikeastaan mitään, että se vuorovaikutus on ihan ollut yhtä hyvää, koska käytetään paljon just tiimssiä, niin siellä voi olla semmoista vapaamielistä ja muotoista keskustelua, että ei se ole mulle ainakaan mitään hankaluuksia tuottanut, ku ei oo semmoisia asioita, että niitä voisi hoitaa vaan esimerkiksi lähipäivänä. - - (H2)

- Mun mielestä meillä on koko aika hyvä vuorovaikutus omassa tiimissä ainakin. No ehkä koko konsernissakin. - - (H7)

Erään haastateltavan mukaan, hybridityö ei kuitenkaan muuta huonoa vuorovaikutusta hyväksi tai päinvastoin. Vuorovaikutus saadaan toimimaan kyllä toimimaan, jos vain niin halutaan toimeksiantajajärityksen käytössä olevin vuorovaikutusta tukevin digitaalisin kanavin.

- En mä tiedä muuttaako se mitään, mä ajattelen varmaan niin yksioikoisesti, ettei se hybridi mitään pelasta tai tuhoa, että kyllä se vuorovaikutus saadaan aikaiseksi, jos vaan halutaan. Oli se kanava mikä tahansa. - - (H2).

Eräs haastateltava kertoi, että oma esihenkilö ei ota juuri lainkaan kontaktia työntekijän ollessa etätöissä. Vuorovaikutustilanteita syntyy vain toimistolla työskentelyn yhteydessä, erityisesti silloin kun ollaan fyysisesti samassa paikassa. Esihenkilö ottaa yhteyttä työntekijään etätöissä vain jonkin erityisen asian ollessa kyseessä.

- Silloin jos ollaan toimistolla, niin ollaan kasvotusten ja se tulee siinä se, ne vuorovaikutustilanteet. Ne on niitä fyysisesti läsnäolo tilanteita, mutta sitten kun tekee etätöitä, niin itse asiassa ääri vähän. Nyt kun oikein mietin sitä, niin ääri vähän tulee mitään vuorovaikutusta oman esimiehen kanssa silloin kun on etätöissä, että se on tosi vähäistä. Sitten täytyy olla joku täsmäasia mistä ollaan yhteydessä, mutta muuten voi sanoa, että se on hyvin eri asia, ainakin omalla kohdalla. - - (H1)

Vuorovaikutuksen merkitys hybridityössä

Sanallisen ja sanattoman viestinnän erilaisuus ja merkitys korostuu hybridityössä. Kaikki haastateltavat kuvasivat tilanteita, jossa ei näe oman viestin vastaanottajaa, eikä pysty tulkitsemaan ilmeistä tai eleistä, mitä toinen ajattelee ja tuntee saadessaan viestin. Tämä tekee etänä tapahtuvista vuorovaikutustilanteista haastavampia. Sanatonta viestintää ja omaa tunnetilaa voi koittaa välittää toiselle esimerkiksi hymiöiden avulla. Toisaalta on myös muistettava, että vuorovaikutus on aina nopeampaa kasvotusten, toisten tulkintaa voi oikaista tarvittaessa ja näin saavutetaan sama ymmärrys asiasta.

- jos ei ollakaan samassa paikassa sen kanssa, sehän on se tavallaan riski siinä, jos lähetetään teamsillä viestiä tai sähköpostia tai kirje, tai puhutaan puhelimesta niin, että sä et näe sitä toista ihmistä, niin sä et pysty tulkitsemaan sen ilmeistä, eleistä kehon kielestä, että

miten se vastaanottaa sitä sun kertomaa eli kyllähän se haasteellisempaa on aina silloin se vuorovaikuttaminen. - - (H6)

- Kun sä et ole kasvokkain toisen kanssa. Sä et pysty lukemaan niitä ilmeitä ja eleitä ja sä et näe, että ymmärtääkö se. Koska sähän näet helposti myös toisen kehon kielestä tai ilmeistä, että ymmärtääkö se sun sanomista, onko se mennyt perille mitä sä yrität sille sanoa. Semmoinenhan jää just pois ja helposti tulee sitten jotain virhetulkintoja ja käsityksiä, kun se onkin tämmöistä ei kasvokkain tapahtumaa esimerkiksi just etätöissä. - - (H1)

- Sitten taas, kun sä oot etänä, että sulla ei ole siinä niitä eleitä ja ilmeitä, mihin sä voit turvautua. Teamsissa sen takia on ihan hyvä, että siellä on hymiöt, niin sä pystyt ehkä sen kanssa saamaan sen, että sä tarkoitat ihan hyvää tällä asialla, kuin se, että laittaisit ihan törkeästi vaan pisteen perään ja toinen joutuu miettimään mitä sillä tarkoitetaan. - - (H5)

- Kyl se sinänsä aika paljon vaikuttaa, että jos sä oot fyysisesti läsnä, niin on se vuorovaikutus erilaista. Sitten taas kun sä oot etänä, että sulla ei ole siinä niitä eleitä ja ilmeitä mihin sä voit turvautua. - - (H3)

Haastatteluissa tuli ilmi hybridityön nurja puoli, ihmisten kohtaamisen vähentyminen. Fyysinen kohtaaminen koetaan edelleen hyvin merkittäväksi monellakin tapaa. Monen mielestä työelämässä tarvitaan sitä eikä työelämä voi olla pelkkää kotona yksin etätöiden tekemistä. Olemalla fyysisesti läsnä, on osa työyhteisöä, ja osa vuorovaikutustilanteita. Kun kommunikoi kasvokkain, voi olla varma viestin oikeanlaisesta perille menosta.

- silloin jää se ihmisten sellainen fyysisesti kohtaaminen välistä, ja mun mielestä työelämässäkin täytyisi olla sitä. Ei se saisi olla pelkkää etää. - - (H7)

- mun mielestä pitää olla sitä semmoista kasvotusten oloa ja muuta koska silloin saa sata-varmasti aina tietää, että meneekö toiselle perille se mistä keskustellaan tai mikä on agenda. - - (H1)

Kuten monessa muussakin asiassa työpaikoilla, niin hybridityössäkin, vuorovaikutusta, viestintää, kohtaamisia voisi olla enemmän myös toimeksiantajayrityksessä. Eräs haastateltava toivoi esihenkilön ottavan enemmän kontaktia, vaikka vain soittamalla ja kysymällä ”mitä kuuluu?”

- Musta tuntuu, että se on aina kaikilla, että aina voisi olla enemmän. - - (H5)

- kyllä mä sanon, että mä tykkään myös siitä, kun esihenkilö soittaa meille ja välillä kyselee vähän mimmainen tilanne. - - (H7)

4.2 Vuorovaikutuksen piirteet ja taidot

Tässä kappaleessa kuvataan digitaalista vuorovaikutusta, toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja sekä tunteiden yhteyttä vuorovaikutukseen. Haastatteluissa pyydettiin omin sanoin kuvaamaan käsite digitaalinen vuorovaikutus. Kaikki haastatellut osasivat yhdistää sen jonkin teknologian välityksellä tapahtuvaksi toiminnaksi ilman sen enempää käsitteen tarkempaa kuvaamista.

Digitaalinen vuorovaikutus

Digitaalisessa vuorovaikutuksessa korostuu kirjallinen viestintä ja sen tulkinta. Digitaalisen vuorovaikutuksen suurin haaste on viestin perillemeno sellaisena kuin se on tarkoitettu. Sanattoman viestinnän osuus vuorovaikutuksesta korostuu, erityisesti silloin ei käytetä videoyhteyttä. Videoyhteydessäkin on oma heikkoutensa, aito läsnäolon tunne syntyy vain samassa tilassa olevissa kohtaamisissa. Organisaation olisi myös hyvä sopia digitaalisen viestinnän pelisäännöt, esimerkiksi milloin ja miten kameraa pidetään päällä sekä pohdittava kuinka sopivaa on käyttää esimerkiksi hymiöitä työasioihin liittyvissä viesteissä. Eräs haastateltava kertoi kuinka viestin vastaanottajan persoonan tunteminen vaikuttaa viestin ”laatuun.” Viesti voi olla vähemmän muodollinen, jos vastaanottajan tuntee jo entuudestaan.

- Kameran asento ihan kaikella rakkaudella. Mä en halua katsoa kenenkään sieraimiin ja semmoinen että katsoo sitä kameraa samanlaisesti, kun sä katsoisit sitä ihmistä. Katsot sitä kameraa silmään, niinku sä katsoisit ihmisen silmiin, että tulisi se läsnäolon tunne. - - (H2)

- Sitten jos ollaan sellaisella teams yhteydellä, että on kamerat päällä, niin silloinhan sä pääset näkemään sitä toista, vaikkakin rajoitetusti. Ja ehkä siinä jopa pystyy toinen feikkaa jollain lailla helpommin kuin sillä lailla, että näkee toisen kokonaan samassa tilassa läsnä. - - (H4)

- Haasteellista siinä mun mielestä on nimenomaan se, että jos sä esimerkiksi kirjoitat tekstiä, että miten toinen tulkitsee sen. - - (H3)

- Jollain lailla, että sä tunnet sitä ihmistä sen verran persoonana, että sä tiedät, että voiko sille laittaa jotain ja mitä voi laittaa. - - (H1)

- Siitähän käydään tietysti aina keskustelua, että minkä verran jotain hymiöitä ja muita on soveliasta työjutuissa käyttää. - - (H6)

Esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ja -osaaminen

Esihenkilöiden vuorovaikutustaidoilla- ja osaamisella on merkitystä muun muassa työarkeen ja työn sujuvuuteen. Työ koetaan yhdeksi merkittäväksi osa-alueeksi elämässä ylipäänsä. Esimiesalaisuuden toimivuus on olennainen osa toimivaa työarkea. Työssä vietetään noin kolmannes päivästä, joten sillä miten asiat arjessa sujuvat, on iso merkitys. Esihenkilöiden vuorovaikutustaidot koettiin olevan yleisesti ottaen hyvällä tasolla toimeksiantajayrityksessä. Vuorovaikutustaitojen arvellaan olevan osin persoonasta lähtöisiä, niin sanottuja maalaisjärjen taitoja ja osin työelämässä opittuja taitoja. Kaikkien esihenkilöiden kanssa tullaan toimeen hyvin ja sujuvasti. Haastatteluissa tuli lisäksi ilmi esihenkilön persoonan merkitys. On tärkeää uskaltaa lähestyä esihenkilöä.

- No mulla ei oo kenestäkään siis minkään näköistä valittamisen sanaa, että mä oon ainakin ihan kaikkien kanssa pystynyt keskustelemaan. - - (H2)

- Kyllä sillä iso merkitys on, että miten esimies ottaa asiaan kiinni ja miten hoidetaan näitä asioita ja miten just kaikki palaverit järjestetään ja jos tarvitsee semmoisena etäpäivänä kysyä jotain niin miten ne hoituu. - - (H3)

- Osa tulee maalaisjärjestäjä, osa tulee opitun kautta, mutta sillä on tosi iso merkitys. Miten esimies alainen suhde toimii ja miten sen molemmat kokee. Työssä ollaan yksi kolmasosa päivästä, niin sillä on iso merkitys. - (H1)

- Joo onhan sillä merkitys, että sä uskallat esimerkiksi lähestyä esimiestä, että jos se olisi joku ihan kaukainen, joku semmoinen saavuttamaton, mutta sitten se on todennäköisesti saavuttamaton livenäkin, että ei se siitä hybridistä sitten miksikään muutu. - - (H2)

Erään haastateltavan mielestä, esihenkilöillä pitäisi olla jo pelkästään ”aseman” vuoksi hyvät vuorovaikutustaidot, ja jollei niitä ole, pitäisi esihenkilön hakeutua koulutukseen laajentaakseen osaamistaan vuorovaikutustaitojen osalta.

- Jos hän esihenkilö asemaan on yleensä hakeutunut, niin hänellä pitäisi olla kyllä vuorovaikutustaitoja tai sitten niitä pitäisi opiskella, jos ei niitä ole, koska se on tärkeitä. - - (H1)

Moni haastateltavista korosti tilannetietoisuuden merkitystä yhtenä vuorovaikutuksen osa-alueen taitona. Esihenkilön sosiaaliset taidot ja niin sanottu ”pelisilmä” korostuvat entisestään hybridityössä ja sen johtamisessa. Empatia, eli kyky asettua toisen asemaan ja ymmärtää hänen

tuntemuksiaan ja näkökulmaa nousi esille haastatteluissa. Selkeä ja ymmärrettävä viestintä on yksi toimivan ja hyvän vuorovaikutuksen taito. Kun käytetään ymmärrettäviä sanoja ja pidetään kieli yksinkertaisena, niin tällä varmistetaan, että haluttu sanoma menee perille.

- No kyl mun mielestä pitää osata olla se tai pitää olla pelisilmää ja justiin sitä sosiaalista taitoa ja sellaista, no tässä on tietysti ihan vastaajasta kiinni, että kuka mitäkin arvostaa, mut mä tykkään just siitä, että suoraan lähestytään ja vaikka se tulee sitten mitä kanavaa kautta että vaikka sen sanoo tai kirjoittaa tai mitä, niin siellä on aina se asia ja se on aina nätisti laitettu, siis sillä tavalla nätisti laitettu että koska siinä jos istuu koneen ääressä ja tekee jotain ja on aivan täysin toisessa maailmassa, ja sitten tulee joku kysymys, niin se kysymyksen asettelu jo vaikuttaa siihen, että pomppaako sitä kuuhun vai hengittääkö vaan hetken ja kattoo että okei mä rupean tutkimaan tätä. - - (H3)

- Niin kyllä siinä on se semmoinen niin mitenkä se nyt vois pukea sanoiksi, sävy ja ehkä se tulee nimenomaan sieltä taustalta se sanaton, että kirjoitusasukin voi olla monenlainen, miten se on laitettu siihen tai miten se sanotaan tai kerrotaan niin, kyllä semmoiset kaikki merkkää mulle paljon. - - (H3)

Tunteiden yhteys vuorovaikutukseen

Haastatteluissa keskusteltiin paljon tunteista työelämässä, tunteista vuorovaikutuksessa, niiden näyttämisestä tai piilottamisesta sekä siitä, mitä on tunneälykyys. Kaikki haastatellut totesivat, että tunnetaidoilla on iso merkitys työelämässä. Omien ja muiden tunteiden käsittelyä helpottaa, jos pystyy rajaamaan työasiat ja henkilökohtaiset asiat erilleen toisistaan. Eräs haastatelluista kertoi pyrkivänsä ajattelemaan asiat asioina ja ihmiset ihmisinä, vaikka tuo kuvattu rajanveto onkin joskus vaikeaa. On myös tiedostettava, että ihminen on kokonaisuus, ja oma tunnetila välittyy muille vuorovaikutuksessa väistämättä. Omaan viestintätapaan, oli se sitten suullinen tai kirjallinen, läsnä- tai etätyössä, on hyvä kiinnittää huomiota.

- On niillä iso merkitys, koska ei meistä kukaan ole semmoinen robotti, ettei olisi tunteita ollenkaan. Niin kyllä ne tunteet on tärkeitä. Mä oon yrittänyt itse henkilökohtaisesti pitää työasiat työasioina, että niihin ei liittyisi kauheasti tunnetta. - - (H3)

- Ei kai kukaan voi tehdä töitä ilman tunteita, koska ihminen on kokonaisuus niin vaikuttaa han se ja millä fiiliksellä sä oot itse, niin kyllähän sä välität sitä fiilistä, omaa tunnetilaa ha luamatta sun työkavereille. - - (H1)

- Itse aina yritän jotenkin, tai oon perusluonteeltaan semmoinen vähän, että enemmän yrittää ottaa asiat asioina ja ihmiset ihmisinä, eikä aina yhdistä sitä ihmistä ja asiaa. - - (H7)

- Mä oon kova stressaamaan, niin mulla on aina hyvä tietää heti, että millä tyylillä se viesti mulle tulee ja myös se, kun kauheasti mietin itse, että miten mä tuon asiat esille, ettei kehtään vaan millään tuolla pahastu tai ota väärin sitä viestiä. - - (H5)

4.3 Hybridityöskentelyn nykytila

Tässä kappaleessa kuvataan toimeksiantajayrityksen hybridityöskentelyn kokemuksia ja pelisääntöjä, hybridityön vaikutuksia esihenkilötyöhön ja yhteisöllisyyteen sekä viestintään. Lisäksi luvussa käsitellään hybridityön vaikutuksia, hyötyjä ja riskejä sekä etuja ja haasteita. Lopuksi vielä nostetaan esille hybridityöskentelyyn liittyvät odotukset ja kehitysehdotukset. Haastatteluista saatu aineisto oli erittäin laaja ja runsas tämän teeman osalta.

Kokemukset hybridityöstä ja hybridityön pelisäännöt

Toimeksiantajayrityksen hybridityön tekemisen malli koetaan yleisesti ottaen sujuvaksi ja toimivaksi tavaksi tehdä töitä organisaatiossa. Hybridityön käytännön tavoissa ja pelisäännöissä on kuitenkin tiimikohtaisia eroja, eikä toisten tiimien tapaa tehdä hybridityötä juurikaan tunneta. Toimeksiantajaorganisaatiossa ymmärretään kuitenkin työtehtävien erilaisuus, mikä omalta osaltaan määrittelee hyvinkin pitkälti kutakin tiimiä koskevat hybridityön rajoitteet. Kaikki eivät voi olla samanaikaisesti etätöissä, varsinkaan asiakaspalvelutehtävissä. Organisaation haasteena onkin hybridityöntekemisen mallin tasapuolisuuden kokemuksen luominen kaikille. Kaikki haastatellut ovat kuitenkin tyytyväisiä oman tiimin tapaan tehdä hybridityötä.

- Mun näkökulmasta toimii ihan hyvin näin. En näe, että siinä olisi tosiaan sinällään tarvetta muuttaa. Kaikki asiat on tullut hoidetuksi. - - (H1)

- Meilläkin on sitten organisaatiotasolla, ehkä vähän niin sanottuja tiimikohtaisia eroja ja tietysti, koska työtehtävät on niin erilaisia. Kaikki ei voi olla koko ajan etätöissä tai ei voi itse päättää minkä verran ovat tai milloin ovat, että ne pitää sitten sopia. - - (H7)

- Mä en ole kuullut kyllä keltään, ainakaan mitään negatiivista siitä asiasta. En ole kyllä hirveästi siitä siis mitenkään erityisesti keskustelutkaan kenenkään kanssa, mutta niinku lähtökohtaisesti olen ymmärtänyt, että ne ketkä tekee hybridinä, niin on siihen tyytyväisiä. - - (H2)

- Varmaan yksi semmoinen mikä aiheuttaa aiheutti eniten napinaa ja mutinaa oli se, että onko ne säännöt oikeasti tasapuolisia. Se on tietysti organisaatiosta kiinni ja toimenkuvat on erilaiset ja siinä on kaikenlaista muuttuvaa palikkaa monta. Mutta kyllä mun mielestä

jos miettii koko organisaation näkövinkkelistä niin kyllä silloin se että se on tasapuolista kaikille, tietysti ne työn rajoitteet huomioiden, niin mun mielestä se on semmoinen asia mikä pitää huomioida. - - (H3)

Kukaan haastatelluista ei haluaisi enää palata siihen työn tekemisen malliin, jossa kaikki työt tehtiin vain ja ainoastaan toimistolla läsnä ollen. Eikä kukaan haastatelluista myöskään haluaisi tehdä pelkkää etätyötä. Sellaisen työntekemisen tavan ei kuvattu sopivan haastateltujen omaan ajatusmaailmaan tai ideaaliseen työpaikkaan. Eräs haastatelluista arveli työtahdin kiristyneen viimevuosien aikana ja jos sama määrä töitä tehtäisiin toimistolla, olisi se erittäin raskasta. Haastatteluissa todettiin lisäksi, että etätöiden tekemiseen ei voisi ketään pakottaakaan, halun ja motivaation etätöihin täytyy lähteä omasta itsestä. Toimeksiantajayrityksen nykyinen hybridityön tekemisen malli, jossa sallitaan tietty valinnan vapaus etäpäivien sijoittamisesta omaan kalenteriin työtehtävien mukaan, koetaan toimivaksi.

-Ja nyt sitten kun tätä on mennyt jo hetken aikaa, niin en mä voisi kuvitella, että mä palaisin takaisin siihen, että mä olisin viis päivää koko ajan toimistolla koska mä kokisin sen kauden raskaaksi. Se työ työtahti on tiivistynyt ja en tiedä, onko sitä työtä enemmän kuin ennen, vaan eikö sitä vaan ennemmin ymmärtänyt, että sitä on niin paljon. - - (H3)

- En haluaisi tehdä kokonaan etätöitä, että ehdottomasti on tärkeitä myös se ihmisten toimistolla naamatusten kohtaaminen. - - (H5)

- Mä en vois kuvitella työtä missä mä olisin esim etänä koko ajan, se ei sopis, pää hajois. Mutta se on fakta, että tosiaankin, nähdään nyt harvemmin. - - (H4)

- ainakaan pakottaa ei voi, ihmisiä ei voi. Ihmiset me ollaan kaikki, ihan jokainen meistä on oma persoona, osa haluaa tehdä sitä etätyötä, osalle se on pakkopullaa ja joku haluaisi saattaisi olla koko ajan etänä. - - (H7)

Vaikutukset esihenkilötyöhön

Vain muutama haastateltava osasi kuvata hybridityön vaikutuksia esihenkilötyöhön. Haastateltavien mielestä sen ei koettu vaikuttaneen työn tekemiseen millään tavalla työntekijän näkökulmasta katsottuna. Hybridityön lähinnä arveltiin vaikuttaneen esihenkilön käytännön työtapoihin ja siihen että esihenkilöä ei näe joka päivä kahvitauolla.

- niin kyllä tää varmaan vaatii esimieheltä sellaista, että pitää pystyä ennakoimaan paljon enemmän. - - (H3)

- ehkä vaan se, että ei nähdä kahvihuoneessa niin usein. - - (H4)

Tiiminä työskentely, yhteistyö ja yhteisöllisyys

Hybridityön ei koeta vaikuttaneen työyhteisöön kuulumisen kokemukseen juuri lainkaan, ei positiivisesti eikä negatiivisesti. Kaikki haastateltavat kertoivat että ”on kiva tulla toimistolle etäpäivien jälkeen”. Toimeksiantajayrityksen työyhteisöä pidetään yhtenä merkittävänä voimavaratekijänä ja uutenakin työntekijänä on helppo tulla mukaan tiimiin ja työyhteisöön. Tutustuminen työkavereihin ja perehtyminen sujuu myös hybridinä. Myös yhteistyö sujuu muiden tiimien kanssa ja koko organisaation tasolla, etätyöstä huolimatta ja sen vuoksi. Eräs haastatelluista arveli että kaikki tulevat toimeen paremmin kun kukin saa ”oman ajan” rauhoittua etänä.

- Ei ole vaikuttanut. Ei ole kyllä vaikuttanut mitenkään, ei yhtään mitenkään, ei positiivisesti eikä negatiivisesti. Niinku sanottu, ku täällä on niin silleen sama, että kummassa sä oot kun täällä toimii hyvin tää ihmisten välinen, niinku kontaktit toimii hyvin. Kaikki toimii hyvin. Olit sä sitten etänä tai et. --(H2)

- Siis mähän en sinällään ole kauheasti huomannut siin eroo, että ehkä se on nyt eri tavalla, kun sä oot etänä, niin sulla on enemmän semmoinen, että aha ihanaa tulla toimistolle nähdä taas kaikkia. Kun sitten kun sä oot täällä toimistolla koko aikaa, niin saattaa olla vähän ehkä itsestäänselvyytenäkin se ja sä ehkä arvostat sitä sitten taas enemmän, kun sä oot etänä. Että en mä oo itse huomannut siinä mitään, että susta olisi tullut jonkun kanssa etäisempi tai olisi vaikeampi tulla porukkaan mukaan. En ole siinä huomannut mitään, mutta tietenkin persoonastaan se on paljon kiinni. -- (H5)

- sitten kuitenkin tulin uutena siihen hetkeen, niin ei mulla ole ollut sen kanssa niin sanotusti mitään haasteita, mutta mä oon muutenkin luonteeltani hyvin sosiaalinen, niin mä en ole kokenut sitä, että se olisi millään lailla rajoittanut tai ollut mikään hidaste mun kuulumiselle työyhteisöön. -- (H3)

- kun sä oot siellä etänä, niin siellä tavallaan sen ajan rauhoittuu ja sitten kun sä tuut taas toimistolle, niin onkin kiva nähdä kaikkia. Et se on ehkä tehnyt siitä semmoisen, että kaikki tulee paremmin toimeen keskenään. -- (H1)

Hybridityön vaikutukset: hyödyt ja riskit, edut ja haasteet

Kaikki haastateltavat nostivat hybridityön isoimmaksi hyödyksi ja eduksi yksityiselämään liittyvien tilanteiden joustavamman ja helpomman hoitamisen sekä työmatkojen vähentymisen kautta saadun ajansäästön arkeen. Etätyöpäivien koetaan myös rauhoittavan ja sitä kautta oma työssä jaksaminen paranee.

- henkilökohtaisesti sillä on iso merkitys eli se, että sä pystyt paremmin sumplimaan ikään kuin sen arjen. - - (H2)

- se sosiaalinen vuorovaikutus, kanssakäyminen on pienempää silloin kun sä istut kotona niin se tasaa hermoa, auttaa jaksamaan, sillä on iso merkitys. - - (H3)

Vain alle puolet haastatelluista mainitsi hybridityön yhdeksi riskitekijäksi etänä tehtävän työpäivän tehottomuuden ”mahdollisuuden”. Oman työn johtamisen ja organisoimisen taito korostuu, kun tehdään etätöitä, tästä olivat kaikki kuitenkin yhtä mieltä. Haastatteluissa mainittiin hybridityön riskitekijänä myös väärinkäytön mahdollisuudet, jotka ilmentyessään voisivat pilata sen luottamuksen ilmapiirin, joka on saatu rakennettua ja jota ilman hybridityö ei voisi toimia. Kaikilla oli kokemusta tai esimerkkejä aiemmista työpaikoista väärinkäytöksiin liittyen, toimeksiantajan organisaatiossa sellaista ei tunnustettu olevan. Yksi hybridityön riski on myös työyhteisöstä irtaantuminen, sosiaalisen erakoitumisen kokemus, mutta sen arveltiin olevan melko vähäistä toimeksiantajan työyhteisössä.

- jotkut ihmiset sanoo, että ne ei osaa tehdä etätöitä, että ne ei osaa olla töissä, jos ne ei mene fyysisesti sinne työpaikalleen. - - (H1)

- Osa ei motivoitu kotona tehtävistä työstä, kun on niin paljon kuulemma ympärillä kaikkea muutakin mielenkiintoista. Niin se on sääli ja harmi, sillä pilaa vaan etätöiden, mutta se on varmasti mahdollista ja se on mun mielestä uhka. - - (H1)

- en tunnista kyllä täältä yhteisöstä yhtään, että olisi semmoista, mutta jostain edellisestä työpaikasta niin tunnistan tyyppin, jolle ei voinut antaa etäpäiviä, koska siitä työntekoa ei tapahtunut toimistolla niin miksi sitä olisi tapahtunut kotonakaan. - - (H2)

- Riskinä mä ehkä kokisin sen tietyille ihmisille just sen sosiaalisuuden tilanteen, ettei käy niin, että erakoituu kaikista. - - (H5)

Hybridityön suurimmiksi haasteiksi mainittiin sekä katkokset tietoliikenneyhteyksissä että vajavaiset tai käsillä olevaan tilanteeseen ”väärin” valitut vuorovaikutustavat. Joissakin tilanteissa, fyysisellä läsnäololla samassa paikassa saattaa olla ratkaiseva merkitys asian etenemisessä. Useimmissa tapauksissa, ei kuitenkaan aina, asian käsittely voidaan kuitenkin siirtää esimerkiksi huomiseksi, tai seuraavaan ajankohtaan, jolloin tavataan fyysisesti toimistolla.

- Haaste on, kun tulee yllättävä tilanne, työtilanne onkin semmoinen, että mä tarvitsisin ihmisen tähän viereen mun pulpetille tai toisinpäin, eikä niin että me käydään sitä teamsissa

tai siinä puhelimessa läpi. Mutta sitten mä tiedän, että huomenna me nähdään toimistolla, niin voidaan siirtää huomiseksi. - - (H4)

- jos ei netti toimi, niin haaste, mutta siis jos ei ohjelma toimi, niin sekin, mutta kun se ohjelma ei toimi välttämättä toimistollakaan. - - (H7)

Työntekijäkokemus hybridityössä

Lähes kaikki haastateltavat totesivat etätöiden tehokkuuden tai tehottomuuden mittaamisen vaikeaksi tai jopa lähes mahdottomaksi. Etänä tehtävää työtä on vaikea valvoa ja miten ylipäänsä mitataan asiantuntijan tekemää ”aivotyötä”. Sellainen henkilö, jolla on alhainen työmoraali ja lusmuilee, voi ihan hyvin tehdä sitä samaa myös toimistolla. Etätöiden tekemisen pitää perustua puhtaasti luottamukseen. Toki järjestelmän väärinkäytön mahdollisuudet tiedostetaan ja se onkin yksi etätöiden riski- tai uhkatekijä.

- se on aika vaikea lähteä varmistaa, koska et sä näe tavallaan, että miten ihmiset sitä työtä tekee. - -(H5)

- En mä tiedä voiko ketään irtisanoa sillä perusteella, että se lusmuilee etätöissä tai millä sitä, mutta mä en näe, että sitä pystyisi. Ethän sä pysty toisen etätöissä tekemisiä monessakaan työssä mittaamaan millään, koska jos sä tekisit jotain semmoista kappaletta työtä, että sä teet tietyn määrän kappaleita tunnissa, niin sellaisella voitaisiin mitata, että tuleeko sulla se sama tulos etätöissä kun toimistolla ollessa, mutta meillä ei taida olla kenenkään työ sellaista, että sitä voitaisiin sillä lailla mitata. Voihan se lukea vaikka iltalehteäkin ja olla työkoneen äärellä aktiivisena. - - (H1)

- toi on vaikea kysymys, oon joskus sitä miettinyt, että kuinka mitataan sitä työtä. En osaa vastata koska mun on pakko sanoa se, että jos mä oisin esimies, niin siinä ei ole kun se luottaminen ja toki tunnen tuntisin alaiseni ja sitten sitten vaan pitää luottaa että ne hommat hoituu. Koska et sä voi aina eikä sekään takaa, että oot vihreänä siellä teamsissa, että seuraampa sitä, ei se sano välttämättä yhtään mitään, joku voi olla vaikka imuroimassa. - - (H7)

- Mutta mä puhun yleisesti, jotkut käyttää etätöitä hyväkseen tekemällä jotain omia asioita, käymällä kaupassa, hoitamassa asioita. En tiedä voiko luottaa, että kaikki tekee sen työnsä. Mulla on oma työmotivaatio niin kova, mä en osaisi kuvitella, että mä lusmuillen kotona, mut siinä on väärinkäytöksen se paikka. - - (H4)

Viestintä hybridityössä

Erään haastateltavan mielestä tiedonkulku on haastavampaa hybridityön tekemisen mallissa. Tieto ei välttämättä aina kulje kunnolla yrityksen eri paikkakunnilla sijaitsevien toimipisteiden välillä. Jokaisen täytyisi myös itse muistaa olla aktiivinen tiedonvälittäjä. Kaikki haastateltavat kuvasivat toimeksiantajayrityksessä käytössä olevia viestintäkanavia; intra, teams, sähköposti, toimiviksi ja tehokkaiksi. Tietoa koetaan olevan riittävästi saatavilla, joskin kunkin omalla vastuulla näiden tiedotuskanavien seuranta. Teamsia pidetään yleisesti ottaen pikaviestikanavana, johon laitettuihin viesteihin oletetaan vastattavan nopeasti. Yli puolet haastatelluista esittivät kuitenkin toiveen, että Teamsinkin käytössä pidettäisiin mielessä ”työrauha”, samoin kuin toimistolla tapahtuvassa viestinnässä. Osa haastatelluista kokee, että Teamsissa höpötellään osin jonninjoutavia ja turhanpäiväisiä asioita.

- nythän siinä ehkä ongelma on se, että kun osa on toimistolla ja osa etänä, ne ketkä on siellä toimistolla, tuleeko niiden muistettua sitten kertoa niille ketkä niitä asioita oikeesti tarvii. --(H5)

- mutta että se, että sä viestit oikeasti kaikki tarvittavat asiat eteenpäin. -- (H7)

- se teams, se koetaan sellaiseksi pikaviestintä kanavaksi, että jos sä tarvitset apua ihan välittömästi johonkin Heti, niin sitten käytä teamsia. -- (H3)

Oma suoriutuminen hybridityössä

Kaikki haastateltavat korostivat hybridityön tekemisen mallin auttavan työssä jaksamisessa. Hybridityö mahdollistaa myös paremman oman työn hallinnan sekä auttaa keskittymään työhön ilman häiriötekijöitä. Lähes kaikki haastatelluista myös kokevat olevansa tehokkaampia tehdessään etätöitä kuin tehdessään vastaavaa työtä toimistolla. Etänä työskennellessä, vuorovaikutusta muiden kanssa on vähemmän, ja se koetaan enemmän positiivisena, rauhoittavana tekijänä, kuin negatiivisena yksinäisyyteen liittyvänä seikkana. Henkinen jaksaminen nostettiin esille monessa haastattelussa.

- mä jaksan, mä sanon suoraan, mä henkilökohtaisesti jaksan enemmän töissä. Mä itse asiassa vähän veikkaan, että sairauslomat ois vähentynyt. En tiedä ei, en tarkoita itseäni, niinku yleisesti varmaan koko suomessa. -- (H4)

- Siis sanotaan, että henkisesti se on ainakin paljo parempi. En mä en osaisi enää kuvitella, että olis koko aikaa toimistolla, että sanotaan että siinä vaiheessa pää hajoiski varmaan, jos olis koko aikaa täällä toimistolla. Mäkin oon just semmoinen, että mä tykkään tehdä

asioita kauhealla tahdilla, niin se on omalla tavalla hyvä, että sitten välillä, kun sä oot siellä kotona ja sulla on hetken aikaa siihen rauhoittumiseen. Sulla ei ole sitten sitä, että sä vielä juttelet kaikkien kanssa siinä, niin se vie kauhean paljon energiaa, niin energiaa vähän myös säästyy siinä. - - (H5)

- No kyllähän se mun jaksamiseen vaikuttaa, että mä jaksan paremmin. - - (H2)

- Mulla on kotona tekemisessä tai etätöissä tekemisessä se rauha keskittyä siihen asiaan kuitenkin parempi, kun meidän toimisto-olosuhteissa, niin kyllä mää koen, että mä oon silloin myös tehokkaampi koska mulla on nimenomaisesti sitten mahdollisuus ilman häiriöitä saada tehtyä se työ, mikä vaatii sitä keskittymistä. - - (H1)

- Mä ehkä koen, että se on loppujen lopuksi ehkä tehokkaampaa myös etänä se työnteko, koska sulla ei ole sitä kavereitten kanssa jutustelua niin paljon siinä, vaan sä voit keskittyä vaan niihin työtehtäviin. - - (H3)

Odotukset ja kehitysehdotukset

Kysyttäessä mitä odotuksia haastatelluilla on hybridityöhön liittyen ja miten hybridityötä tulisi edelleen kehittää organisaatiossa, esittivät kaikki haastateltavat toiveen etätyön ja lähityön yhdistelmä käytännön jatkumisesta edelleen. Lisäksi yli puolet haastatelluista esitti toiveen entistä joustavammasta tavasta työskennellä hybridimallissa. Etänä tehtävän työn määrää toivottiin pystyvän sekä itse että tiimin kanssa yhdessä päättämällä säätelämään työtehtävien mukaisesti. Lisäksi eräs haastateltava korosti kalentereiden ajantasaisuutta ja niiden merkitystä. Kunkin pitäisi pitää oma kalenteri ajan tasalla, jotta tiedettäisiin, kuka on paikalla toimistolla ja kuka on etänä.

- Nykyinen malli on hyvä ja mä tykkään jakaa sitä viikkoa et välillä toimistolla, välillä etänä. - - (H4)

- No odotuksia ei välttämättä sillä tavalla, että mä odottaisin mitään, mä oon aika tyytyväinen tähän nykytilanteeseen. Toki sitä odottaa, että se myös jatkuu, että sitä ei olla poistamassa missään vaiheessa. - - (H6)

- Se, että ihmisille annettaisiin sitä vastuuta itse niiden omien työtehtävien puitteissa mahdollisesti työkavereiden kanssa sitten katsoa se, että minkä verran ja missä kohtaa ja koska etätöissä on. - - (H1)

- että ei ainakaan kokonaan unohdettaisi, että vaikka ihmiset olisikin nyt tyytyväisiä tähän nykyiseen malliin, niin aina voisi miettiä, että olisiko siinä joku vielä, että voisiko esimerkiksi etäpäivien määrää lisätä? - - (H3)

- *Mä ehkä haluan sinänsä vähän enemmän vielä vapautta siihen, että sitä ei ole rajattu niin tarkkaan, että milloin sä saat olla etänä, että se vois olla, jos katsotaan sen mukaan mikä siinä on se tarve. - - (H5)*

5 Pohdinta

5.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli hankkia ymmärrystä ja tarjota kuvaus toimeksiantajana toimivan organisaation asiantuntijoiden kokemuksista ja näkemyksistä vuorovaikutuksen merkityksestä hybridityössä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiset vuorovaikutuksen piirteet ja taidot koetaan toimiviksi ja hyviksi työyhteisössä. Vuorovaikutuksen näkökulmaa lähestyttiin positiivisuuden ja olemassa olevien hyvien käytänteiden kautta. Kolmantena tavoitteena tutkimukselle oli lisätä ymmärrystä hybridityön johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä kartoittaen hybridityön kokemuksia ja näkemyksiä toimeksiantajayrityksessä, ja näin tarjota uusi näkökulma hybridityön johtamisesta organisaatiolle.

Tutkimus toteutettiin kesä-heinäkuussa 2023. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka vastausten avulla pyrittiin löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksen pääkysymys oli *mitä merkitystä vuorovaikutuksella on hybridityön johtamisessa?* Tutkimuksen alakysymyksiä olivat *millaiset piirteet ja taidot koetaan toimiviksi ja hyviksi työyhteisössä ja millainen kokemus työntekijöillä on yrityksen hybridityöskentelyn johtamisen nykytilasta.*

Tutkimuksen tuloksissa käsiteltiin ensimmäisenä työntekemisen paikan vaikutusta vuorovaikutukseen sekä vuorovaikutuksen merkitystä hybridityössä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että osa koki vuorovaikutuksen olevan paikka- ja tilannesidonnaista, kun taas toiset eivät nähneet asiassa mitään eroja. Tätä selittänee henkilön oma kokemus ylipäänsä vuorovaikutuksen merkityksestä yksilötasolla. Sanallisen ja sanattoman viestinnän erilaisuus ja merkittävyys korostuu hybridityössä, tämä tuli selkeästi esiin tutkimuksessa. Jos digitaaliseen kehonkieleeseen ei kiinnitä erityistä huomiota, monet eleet, ilmeet ja tavat, jotka viestivät tunteita, empatiaa, kokemusta ja persoonallisuutta, jäävät huomaamatta. Tutkimuksessa tuli ilmi että, fyysinen kohtaaminen koetaan edelleen hyvin merkittäväksi monellakin tapaa. Olemalla läsnä, on osa työyhteisöä, ja osa vuorovaikutustilanteita.

Kommunikoimalla kasvokkain, varmistaa viestin oikeanlaisen perille menon. Tyypillinen digityön tekijöiden kohtaama ongelma on kasvokkain tehtävää työtä suurempi riski väärinymmärryksille (Humala 2019). **Vuorovaikutuksella on siten valtavasti merkitystä hybridityössä ja hybridityön johtamisessa.** Tämä pitää organisaation tiedostaa ja samalla keksiä keinoja miten sanatonta viestintää voisi kehittää vuorovaikutteisempaan suuntaan. Uusimpien tutkimusten mukaan, nimenomaan tähän sanattomaan viestintään pitäisikin kiinnittää eniten huomiota hybridityössä ja sen johtamisessa (Eklund ym. 2021). Hyväkin tarkoittavat viestit voidaan ymmärtää väärin, kun ei nähdä toisen kasvoja eikä pystytä havainnoimaan muutakaan sanatonta viestintää (Mönkkönen & Roos 2023, 144). Todellinen vuorovaikutus vaatii avointa kommunikaatiota, rehellisyyttä ja tekojen ja sanojen yhtenäisyyttä. Ilman luottamusta vaikeatkin asiat jäävät käsittelemättä, sillä ihmiset eivät uskalla ilmaista todellisia ajatuksiaan. (Kankaanpää 2021, 184.) Kun työyhteisön vuorovaikutus perustuu keskinäiseen arvostukseen ja välittämiseen, syntyy luottamukseen pohjaava ilmapiiri (Ranki 2023b). Etätyön tekemisen pitää perustua luottamukseen ja tätä tukee myös aikaisemmat tutkimukset pandemian jälkeisestä työelämästä. Suomalaisissa organisaatioissa on erittäin vahva institutionaalinen ja kulttuuriin sisäänrakennettu luottamus (Kovalainen ym. 2022).

Toinen osuus tutkimuksen tuloksista käsitteli vuorovaikutuksen piirteitä ja taitoja: digitaalista vuorovaikutusta, toimeksiantajaryityksen esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja sekä tunteiden yhteyttä vuorovaikutukseen. Digitalisoitunut työympäristö asettaa vaatimuksia myös vuorovaikutustaidoille. Tutkimustulosten mukaan digitaalisessa vuorovaikutuksessa korostuu kirjallinen viestintä ja sen tulkinta. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että digitaalisen vuorovaikutuksen suurin haaste on viestin perillemeno sellaisena kuin se on tarkoitettu. Sanattoman viestinnän osuus vuorovaikutuksesta korostuu tässäkin osa-alueessa. Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilöiden vuorovaikutustaidoilla ja -osaamisella on merkitystä työarkeen ja työn sujuvuuteen. Isotalus ja Rajalahti (2017) ovat todenneet johtajien vuorovaikutustaidoilla olevan vahva yhteys muun muassa työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa tuli lisäksi ilmi esihenkilön persoonan merkitys ja vaikuttavuus. On tärkeää uskaltaa lähestyä omaa esihenkilöään. Esihenkilön sosiaaliset taidot ja niin sanottu ”pelisilmä” korostuvat entisestään hybridityössä. Moni haastateltavista korosti myös tilannetietoisuuden merkitystä yhtenä vuorovaikutuksen osa-alueen taitona. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ovat yleisesti ottaen hyvällä tasolla toimeksiantajaryityksessä. **Toimiviksi ja hyviksi vuorovaikutuksen piirteiksi ja taidoiksi nousi esille yhteistyön ja joukkuepelaamisen, empatian ja viestinnän taito.** Kyky työskennellä yhdessä muiden kanssa, jakaa vastuuta ja tukea toisiaan on olennainen osa vuorovaikutusta työyhteisössä.

Empatia luo luottamusta ja auttaa rakentamaan vahvoja ihmissuhteita. Selkeä ja ymmärrettävä viestintä on avainasemassa hyvässä vuorovaikutuksessa. (Kankaanpää 2021, 184–185.) Usein luottamus on syntynyt kasvotusten työskennellessä, ja sen siirtäminen teknologiavälitteiseen ympäristöön vaatii aktiivista vuorovaikutusta. Ilman tukitoimia ja sosiaalisia suhteita työntekijät saattavat kokea tyytymättömyyttä ja kokea vähemmän tehokkuutta. (Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen 2022.) Hybridityö asettaakin entistä suurempia vaatimuksia niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin työyhteisötaitoille, joita vuorovaikutustaidot myös ovat, väittää Eklund ja muut (2021). Heikkinen ja muut (2021) toteavat että esihenkilöiden on mukautettava kuuntelu- ja viestintätaitojaan hybridityössä.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että tunnetaidoilla on iso merkitys työelämässä. Tunneälykkäät esihenkilöt kiinnittävät huomiota sanattomaan viestintään, kuten eleisiin ja ilmeisiin, rakentaen aitoa tunneyhteyttä työntekijöihin. Tämä edistää vuorovaikutusta ja lisää läsnäolon tunnetta. (Järvinen 2020.) Tunnetaidot viittaavat kykyyn tunnistaa ja hallita omia tunteita. Hyvät tunnetaidot parantavat vuorovaikutuksen laatua ja helpottavat yhteistyötä, oli kyseessä sitten työpaikka tai henkilökohtainen elämä (Haapakoski ym.2020, luku 4). Tutkimustulosten mukaan, omien ja muiden tunteiden käsittelyä helpottaa, jos pystyy rajaamaan työasiat ja henkilökohtaiset asiat erilleen toisistaan, todettiin tutkimuksessa. Esihenkilöiden tulisi harjoitella tunnetaitojaan, mutta yksinään hekään eivät voi saavuttaa merkittävää muutosta. Jokaisella yksilöllä on vastuu omista tunteistaan. Ymmärtämällä omia tunteitaan ihminen voi myös paremmin tukea muita. (Haapakoski ym. 2020, luku 4.)

Kolmas osuus tuloksista käsitteli hybridityöskentelyn nykytilan kuvausta: kokemuksia ja pelisääntöjä, hybridityön vaikutuksia esihenkilötyöhön ja yhteisöllisyyteen sekä viestintään. Lisäksi osuudessa käsiteltiin hybridityön vaikutuksia, hyötyjä ja riskejä sekä etuja ja haasteita. Lopuksi vielä nostettiin esille hybridityöskentelyyn liittyvät odotukset ja kehitysehdotukset. Tutkimuksessa selvisi, että kukaan haastatelluista ei haluaisi enää palata aiempaan työn tekemisen malliin, jossa kaikki työt tehtiin vain ja ainoastaan toimistolla läsnä ollen. Kukaan haastatelluista ei myöskään haluaisi tehdä pelkkää etätyötä. **Toimeksiantajayrityksen nykyinen hybridityön tekemisen malli, jossa sallitaan tietty valinnan vapaus etäpäivien sijoittamisesta omaan kalenteriin työtehtävien mukaan, koetaan toimivaksi. Hybridityön käytännön tavoissa ja pelisäännöissä on kuitenkin tiimikohtaisia eroja.** Toisten tiimien tapaa tehdä hybridityötä juurikaan tunneta. Organisaation

haasteena onkin hybridityöntekemisen mallin tasapuolisuuden kokemuksen luominen kaikille. Tutkimuksessa tuli ilmi, että kunkin oman tiimin tapa tehdä hybridityötä on toimiva ja siihen ollaan tyytyväisiä. Eri työpaikoilla kokeillaan ja tutkitaan nyt aktiivisesti erilaisia työskentelymalleja. Esihenkilöillä, HR-osastoilla ja johdolla on keskeinen rooli työntekijöiden ohjauksessa ja hyvinvoinnin tukemisessa hybridityössä. Hybridityön pelisäännöt määritellään niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin, mikä edellyttää organisaatioilta kykyä tarkastella kriittisesti johtamiskäytäntöjä ja henkilöstön tukitoimia. (Vartiainen & Vanharanta 2023.)

Vain muutama haastateltava osasi kuvata hybridityön vaikutuksia esihenkilötyöhön, ja tältä osin aineisto jäikin niukahkoksi. Tätä pääosin selittänee se, että kukaan haastatelluista ei toimi esihenkilötehtävissä ja näin ollen, hybridityön näkökulman kääntäminen itsestä esihenkilöön osoittautui ennakoitua vaikeammaksi. Haastattelujen kohteiksi valikoitiin toki jo työn alkuvaiheessa työntekijät, jotta aihe saatiin rajattua. Haastatteleamalla sekä esihenkilöitä että työntekijöitä, olisi tutkimusaineistoa kertynyt luultavammin jopa kahteen opinnäytetyöhön. Eskola ja Suoranta (1998) kehoittavatkin rajaamaan aineiston huolella, jotta analysointi on mielekästä ja järkevää. Ongelmaksi laadullisessa tutkimuksessa saattaa muodostua se että, aineisto ei lopu koskaan.

Tutkimuksessa selvisi, että hybridityö ei vaikuta työyhteisöön kuulumisen kokemukseen juuri lainkaan. Tämä tutkimustulos on ristiriidassa aiempien asiantuntijaorganisaatioissa tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa. Monissa organisaatioissa tuskaillaan nimenomaan yhteisöllisyyden menetystä hybridityössä. Toimeksiantajayrityksen työyhteisöä pidetään yhtenä merkittävänä voimavaratekijänä työssä ylipäänsä. Yhteisöllisyyden vahvistaminen työyhteisössä kannustaa ihmisiä työskentelemään tiiviimmin yhdessä muiden kanssa ja lisää halua osallistua työyhteisön toimintaan (Virtanen, Kaltiainen & Hakanen 2022). Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että uutenakin työntekijänä on helppo tulla mukaan tiimiin ja työyhteisöön hybridityön aikana. Hybridityö muuttaa sosiaaliset suhteet usein tietokoneen kautta hoidettaviksi, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti luovuuteen ja yhteisöllisyyteen (Vartiainen & Vanharanta 2023). Tutkimukset osoittavat, että etenkin etätyöaikana palkatut työntekijät ilmaisivat kiinnostuksensa siirtyä hybridityöhön. Työntekijöillä on yleisesti ottaen myönteinen asenne hybridityötä kohtaan. (Karjalainen 2023.)

Tämä tutkimus toteutettiin kesällä 2023, jolloin COVID-19 pandemiasta on kulunut jo useampi vuosi ja hybridityön tekemisestä on tullut toimeksiantajayrityksessäkin osa ”uutta normaalia”.

Tutkimustulokset osoittivat todeksi hybridityön oletetut hyödyt ja edut liittyen työntekijöiden yksityiselämään. Tutkimustulosten perusteella hybridityön isoin hyöty on nimenomaan yksityiselämään liittyvien tilanteiden joustavampi ja helpompi hoitaminen sekä työmatkojen vähentymisen kautta saatu ajansäästö arkeen. Oman työn johtamisen ja organisoinnin taito korostuu, kun tehdään etätöitä, tämä tuli selkeästi esiin tutkimuksessa. Tutkimustulosten mukaan etätöiden tehokkuutta tai tehostumusta on lähes mahdotonta mitata. Etätöiden tekemisen pitää perustua puhtaasti luottamukseen. Työntekijät ovat tehokkaimmillaan silloin kun ovat tyytyväisiä työnantajaan ja mahdollisuuksiin vaikuttaa miten ja missä tekee töitä. Hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava, toteaa Ranki (2023a). Tutkimustulosten perusteella, voidaan todeta että, hybridityön suurin haaste on katkokset tietoliikenneyhteyksissä sekä vajavaiset tai tilanteeseen ”väärin” valitut vuorovaikeudet. Virtuaalisessa työssä on erityisen tärkeää oppia tekemään havaintoja- ei tulkin- toja, jotka voivat helposti johtaa väriin johtopäätöksiin tai väärinkäsityksiin, erityisesti silloin kuin toista henkilöä ei näe fyysisesti. (Humala 2019.) Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että tiedonkulku on osin haastavampaa hybridityön tekemisen mallissa ja että tieto ei välttämättä aina kulje kunnolla toimeksiantaja yrityksen eri paikkakunnilla sijaitsevien toimipisteiden välillä.

Tutkimustulokset osoittavat, että hybridityön tekemisen malli auttaa työssä jaksamisessa. Tutkimuksessa tuli myös ilmi että, hybridityö mahdollistaa myös paremman oman työn hallinnan sekä auttaa keskittymään työhön ilman häiriötekijöitä. Tutkimustulosten mukaan, lähes kaikki haastateluista kokivat olevansa myös tehokkaampia tehdessään etätöitä kuin tehdessään vastaavaa työtä toimistolla. Hybridityö voi parhaimmillaan merkittävästi edistää arkipäivän hyvinvointia. Toisaalta vapauden lisääntyessä hybridityössä, tulee myös yksilöllinen vastuu omasta hyvinvoinnista korostumaan, ja tämä edellyttää työntekijöiltä itsetuntemusta ja kykyä itsensä ohjaamiseen. Hybridityön suurimpana hyötynä voidaan nähdä yksilön lisääntynyt autonomian tunne ja aitojen vaikutusmahdollisuuksien kokeminen oman työnkuvaan ja työskentelytapoihin (Vartiainen & Vanharanta 2023).

5.2 Kehitysehdotukset

Kaikki haastateltavat esittivät toiveen etätöiden ja lähityön yhdistelmä - käytännön jatkumisesta edelleen. Tutkimustulokset puoltavat tätä toivetta, toimeksiantajayrityksen kannattaa jatkaa hybridityön mahdollistamista yhtenä työntekemisen muotona. Hybridityön käytännön tavat ja pelisäännöt on kuitenkin syytä avata läpinäkyvästi koko organisaatiolle, jotta saavutettaisiin

tutkimuksessa esiin tullut tasapuolisuuden kokemus. Käytännön tapoja ja pelisääntöjä kannattaa pitää myös aktiivisessa seurannassa, jotta edelleen muuttuvaan työmaailmaan osataan reagoida ajoissa ja oikealla tavalla.

Tutkimuksessa tuli ilmi ehdotus etänä tehtävän työn määrän omaehtoisesta sääntelystä työtehtävien mukaan. Yli puolet haastatelluista esitti toiveen entistä joustavammasta tavasta työskennellä hybridimallissa. Tätä kehitysehdotusta pitäisi pohtia tarkemmin, mitä se tarkoittaisi käytännössä ja mitkä olisivat ehdotuksen seuraamukset. Vaikka tutkimuksessa selvisi, että hybridityö ei ole vaikuttanut työyhteisöön kuulumisen kokemukseen juuri lainkaan, muuttuisiko tilanne, jos osa henkilöistä työskentelisikin koko ajan etänä? Riittäisikö kaikilla oman työn johtamisen ja organisoinnin taidot? Mitä tämä tarkoittaisi tiimeille tai esihenkilöille?

Tutkimustuloksissa nousi esille myös konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla toimeksiantajayrityksen hybridityön tekemisen mallia voitaisiin kehittää siihen suuntaan, josta koettaisiin olevan hyötyä myös jatkossa. Esille nousi muun muassa ehdotus kalentereiden ajantasaisuudesta huolehtimisesta sekä huomion kiinnittämisestä vuorovaikutustapoihin. Olisi ensi arvoisen tärkeää, että kaikkien kalenterit olisivat ajan tasalla, jolloin tiedettäisiin, kuka on milloinkin toimistolla ja kuka etänä. Kuten tutkimuksessa tuli ilmi, kirjalliseen viestintään kannattaa jatkossa kiinnittää erityistä huomiota, niin väärinkäsitysten välttämiseksi kuin viestin oikeanlaisen perillemenon varmentamiseksi.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tärkeä osa hyvää tutkimuskäytäntöä on kyky arvioida omia valintoja kriittisesti, perehtyä tutkimusta ohjaaviin sääntöihin ja sisäistää luotettavuuskriteerit. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä luotettavuuden arviointi koskee aineiston keruuta, analyysia ja tutkimuksen tulosten raportointia. (Aaltio & Puusa 2020, 177–184.) Aineiston keruun luotettavuus on yhteydessä koko tutkimuksen luotettavuuteen, tarkentaa Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163–165).

Tämän opinnäytetyön laadinta alkoi keväällä 2022. Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän kiinnostuksen pohjalta. Toimeksiantajana toimiva organisaatio hyväksyi aiheen, jonka jälkeen lähdettiin suunnittelemaan tutkimuksen toteuttamista. Tällöin aloitettiin myös lähdekirjallisuuden kokoaminen, jatkaen sitä koko tutkimuksen teon ajan aina lokakuuhun 2023 asti. Laadullisessa

tutkimuksessa teorialla on keskeinen rooli. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22). Tutkimuksessa käytetty tietoperusta on rakennettu hyödyntäen laajasti sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta. Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus on pääosin 2010- ja 2020- luvuilta. Tietoperustan tiedonhaussa hyödynnettiin pääasiassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjaston sekä Tampereen Yliopiston sähköisiä tiedonhakupalveluita. Kansainvälisen tutkimustiedon ja artikkelien etsimisessä painopiste oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun sähköisessä kansainvälisten artikkelien hakupalvelussa. Artikkelihaussa käytettiin pääasiallisesti vertaisarvioituja artikkeleita.

Jo opinnäytetyön aloitusvaiheessa sovittiin toimeksiantajana toimivan organisaation yhteyshenkilön kanssa, että lopullisessa opinnäytetyön raportissa ei mainita toimeksiantajayrityksen nimeä. Siksi tässä raportissa viitataan tutkimuskohteeseen nimellä "toimeksiantajayritys". Opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantajana toimivalle yritykselle on tehty kirjallinen sopimus. Erillisen tutkimusluvan tarvetta ei tunnistettu tässä kontekstissa. Tähän tutkimukseen ei ole saatu avustusta, määrärahaa tai muutaakaan palkkiota. Tutkimukseen haastatellut henkilöt ovat saaneet osallistua haastatteluihin työaikana.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu perustuu harkinnanvaraisuuteen, usein varsin pienen määrään verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Aineiston laatu on tärkeämpää kuin sen määrä, toteaa Eskola ja Suoranta. (1998.) Tässä tutkimuksessa osallistujat valikoituivat vapaaehtoisuuden perusteella. Tutkimukseen osallistui seitsemän vapaaehtoista vastaajaa. Tällä haastattelumäärällä pyrittiin saavuttamaan tutkimusaineiston osalta saturaatio eli kylläntymispiste. Kylläntymispiste tarkoittaa sitä vaihetta, jolloin tutkimusaineisto on saavuttanut sen pisteen, jossa siinä ilmenevät asiat alkavat toistaa itseään, ja sen myötä lisäaineiston kerääminen ei enää tuottaisi merkittävästi uusia oivalluksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–100; Vilka 2015). Myös tutkijan oma näkökulma ja omat intressit vaikuttavat aineistonkeruuseen sekä kerätyn aineiston luonteeseen väistämättä, toteaa Kiviniemi (2018, 76). Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto ei heijasta suoraan todellisuutta, vaan se tulkitsee ja välittää tutkijan näkemyksen kautta (Kiviniemi 2018, 76). Tutkijan toimiessa itse eräänlaisena aineistonkeruun välineenä, on ihan luonnollista, että näkemys ja tulkinta asioista kehittyvät prosessin edetessä (mts. 84).

Tutkimuksessa valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelu oli erittäin hyvä valinta tämän tutkimusongelman selvittämiseksi, koska se mahdollisti

monipuolisten näkökulmien saamisen tutkimusaiheeseen. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina, sekä kasvokkain että Teams-yhteyden välityksellä. Haastatteluissa vallitsi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tutkimusaiheeseen oli perehdytty huolellisesti ennen haastatteluja, mikä osaltaan edisti luotettavuutta ja antoi mahdollisuuden esittää aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä haastattelujen aikana. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on merkittävä. Tutkija voi päättää täysin mielivaltaisesti keitä tutkitaan, mitä heiltä kysytään tai mitä ei kysytä, miten tutkimusaineisto kerätään ja miten se analysoidaan. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.)

Tietosuojalain mukaan haastateltava voi antaa pätevän suostumuksen tietojensa käsittelyyn tutkimustarkoituksiin ainoastaan siinä tapauksessa, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja yksilöllistä, ja että suostumus perustuu haastateltavalle annettuun riittävään informaatioon tutkimuksesta (Tietosuojalaki 2018/1050). Tämä koskee henkilötietojen laillisen käsittelyn periaatetta, mutta yhtä merkittävä on ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen keskeinen eettinen periaate, joka liittyy osallistujien vapaaehtoiseen suostumukseen tutkimukseen osallistumiseen perustuen (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa 2019). Haastatteluihin osallistuvilta edellytettiin kirjallisen suostumuksen antamista. Suostumuslomake käytiin läpi ennen haastattelujen aloittamista. Haastateltaville kerrattiin tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen aihe ja tavoite, haastattelun toteutustapa, osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun luottamuksellisuus, haastatteluotteiden sisällyttäminen tutkimusraporttiin sekä haastattelun jatkokäyttö ja arkistointi. Osallistuminen haastatteluihin oli vapaaehtoista, ja haastateltavilla oli oikeus keskeyttää haastattelu milloin tahansa halutessaan ilman syytä ja ilman seuraamuksia, tai peruuttaa jo antamansa suostumus milloin tahansa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhalle vielä kerrattiin haastatteluun osallistujan suostumus henkilötietojen keräämiseen, henkilötietojen käyttämiseen tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla sekä lupa haastattelun tallentamiseen.

Tutkimuksessa tunnistettiin yksilöviksi henkilötiedoiksi suostumuslomakkeelle kirjattu haastateltavan nimi sekä haastatteluissa ilmi tuleva henkilökohtainen mielipide. Tämän vuoksi laadittiin tietosuojaseloste turvaamaan kerättyjen henkilötietojen asianmukainen käyttö niin tutkimuksen aikana kuin tutkimuksen päätyminen jälkeenkin. Tietosuojaselosteessa on esitetty, mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää ja mistä lähteistä nämä henkilötiedot on hankittu, miten henkilötietoja

sisältävä tutkimusaineisto arkistoidaan, miten kauan aineistoa säilytetään, missä sitä säilytetään, miten tietojärjestelmiin tallennettu aineisto on suojattu ja mikä on henkilötietoja käsittelyn tarkoitus.

Kun tarkastellaan tämän tutkimuksen luotettavuutta, on erityisen tärkeää arvioida objektiivisuutta, koska tutkimuksen tekijä työskentelee samassa organisaatiossa, mikä oli tutkimuksen kohdeorganisaatio. Tuomi ja Sarajärvi (2018) painottavat objektiivisen tutkimusotteen tärkeyttä luotettavuuden varmistamiseksi. Tutkimusotteen tulee olla objektiivinen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 159–160.) Haastatteluissa tuotiin myös ilmi, että tutkijan tehtävänä oli toimia ainoastaan kuuntelijana, ohjaamatta ja kommentoimatta millään muulla tavoin haastattelun kulkua. Tästä syystä haastattelu ei ollut kovinkaan vuorovaikutteinen, vaan enemmänkin yksipuolinen kerronta.

Tutkija on kollegiaalisessa suhteessa tutkittaviin, ja on tuntenut heidät jo useamman vuoden ajan. Tällä olemassa olevalla tunnettavuudella saattoi olla jonkinlaista vaikutusta siihen, miten tutkittavat käyttäytyivät ja toimivat tutkimustilanteissa, vaikka haastatteluissa korostettiin oman mielihyvän kertomista erityisen painokkaasti niissä tilanteissa, joissa haastateltava oli oma suora alainen. Osallistumisen vapaaehtoisuus onkin varmistettava erityisen huolellisesti tilanteissa, joihin kytkeytyy jonkinlainen valta-asetelma (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019)

Tutkijan asemassa keskeisenä tekijänä on luottamus. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee voida luottaa siihen, että heidän anonymiteettinsa säilyy, ja heille on kerrottava avoimesti tutkimuksen tarkoituksesta ja sen mahdollisista vaikutuksista. Tutkittavien informointia ja tunnistetietojen käsittelyä osana eettisyyttä korostavat Ranta ja Kuula-Luumi (2017, 413). Jo haastattelukutsussa tuotiin ilmi se, että haastattelut toteutetaan anonymieinä yksilöhaastatteluina. Tämä kerrattiin haastateltaville vielä haastattelun alkaessa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt anonymisoitiin nimeämällä heidät tunnistekoodin, H1 = Ensimmäinen haastateltava, H2 = Toinen haastateltava ja niin edelleen. Eettinen näkökulma ja tutkittavien anonymiteetti huomioitiin myös tekemällä haastattelujen kalenterivaraukset merkinnällä ”yksityinen tapahtuma”. Tutkittavien anonymiteetti voitiin näin säilyttää koko prosessin ajan, aina aineiston keruusta läpi tutkimuksen analyysivaiheen, päättyen tutkimuksen tulosten raportointiin.

Tämän tutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, sillä sen avulla on mahdollista saada koostettua laajakin aineisto tiiviimpään ja selkeämpään muotoon, kadotta-matta kuitenkaan sen sisältöä. Analysoinnin pyrkimyksenä on rakentaa ymmärrettävä, johdonmu-kainen ja yhtenäinen kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–126). Tut-kimuksen analyysi on kuvattu taulukossa 1, jotta lukija ymmärtäisi sisällönanalyysin prosessin paremmin. Haastatteluiden litteroidut aineistot käytiin läpi useita kertoja tarkoituksena tunnistaa keskeiset asiat ja tehdä mahdollisimman perustellut johtopäätökset. Tutkimuskysymykset pidettiin jatkuvasti mielessä aineiston analyysin aikana varmistaen, että aineistosta valittiin tutkimuksen nä-kökulmasta oleelliset ilmaisut.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi haastateltiin henkilöitä, joilla oli asiantuntemusta tutkittavasta ilmiöstä. Vilkka (2015) painottaakin omakohtaisen kokemuksen merkitystä haastateltavien valin-nassa. On tärkeää pitää mielessä tutkimuskysymys ja valita haastateltavat kokemukseen tai asian-tuntijuuteen perustuen. (Vilka 2015, 135–136.) Työn neljännessä luvussa esitettiin tutkimustulok-sia. Suorien tekstilainauksen avulla pyrittiin havainnollistamaan, mitä haastatteluissa on sanottu ja kuinka tutkimustuloksiin on päästy. Tällä tavoin pyrittiin esittämään, että lopulliset tulokset perus-tuivat aineiston keruuseen ja analyysiin mahdollisimman selkeällä ja avoimella tavalla. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat pohtimaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa nimenomaan tut-kimuksen kohdetta, ilmiötä, ja tutkimuksen tarkoitusta. Vastausta kysymykseen mitä ollaan tutki-massa ja miksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163.) Tutkimukseen osallistui seitsemän henkilöä ja tämä aineistonkoko oli sopiva ottaen huomioon tutkimuksen tavoitteet. Laadullisessa tutkimuksessa laatu on keskeistä määrän sijaan tulosten raportoinnissa (Mts. 173).

Vaikka tutkimuksen aikana pyrittiin suojelemaan haastateltavien anonymiteettiä, on tärkeää huo-mioida, että suorissa lainauksissa esitetyistä tuloksista joku haastatelluista saattaa tunnistaa it-sensä, etenkin sen perusteella, mitä ja miten hän on kertonut asioista. Tämä tieto ei vaikuta haital-lisesti tutkimustuloksiin, sillä ne ovat varsin yleisluontoisia. Tunnistettavimpia murrekielisiä ilmaisuja on kuitenkin pyritty välttämään raportin tulososiossa olevissa suorissa lainauksissa. Vilka (2015, 49) ehdottaa haastatteluferoientien näyttämistä haastateltaville ennen niiden käyt-töä. Tutkimustuloksia ei annettu etukäteen luettavaksi eikä myöskään valittuja tekstilainauksia. Tämä oli perusteltua, koska suorien lainauksen käyttämismahdollisuudesta oli keskusteltu jo haas-tattelutilanteissa.

Perinteisesti reliabiliteettiä käsitetään tutkimustulosten toistettavuuden mittarina. Päädytäänkö samaan lopputulokseen, jos kaksi eri tutkijaa analysoi samaa aineistoa. Jos näin tapahtuu, voidaan todeta tutkimuksen tulosten olevan reliabeleja. (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin hyväksyttävä tutkimustulosten tulkinnan ehdollisuus. Jokainen tulkinta on haastettavissa, ja jokaiselle tulkinnalle on mahdollista esittää vaihtoehtoisia näkemyksiä. Tutkijan tehtävänä on rakentaa yhtenäinen ja looginen käsitys omista tulkinnastaan ja selittää, miksi hän on päätenyt näihin tulkintoihin. (Kiviniemi 2018, 83–84.) Aaltio ja Puusa (2020) lisäksi korostavat, että ihmisten käyttäytyminen on aina sidoksissa siihen tilanteeseen ja ympäristöön, missä he toimivat. Tästä syystä on epärealistista odottaa, että kaksi eri tutkijaa voisi tuottaa täysin identtisiä havain-toja ja niihin liittyviä tutkimustuloksia. (Aaltio & Puusa 2020, 180).

Kuten Ranta ja Kuula-Luumi (2017, 413) esittävät, hyvä aineistonhallinta tarkoittaa sitä, että haastattelut on kerätty ja aineisto analysoitu siten, että se vastaa ensisijaisesti tutkijan tarpeita, jonka jälkeen aineisto arkistoidaan siten, että se on vielä muidenkin käytettävissä. Aineistonhallinnassa keskeisiä seikkoja ovat tutkittavien tiedottaminen, suostumus, henkilötietojen käsittely ja aineis-ton kuvaaminen.

Tietosuojalain soveltamisen ja aineistonhallinnan näkökulmasta on tärkeää suunnitella myös tutkimusaineiston tietoturvallinen käsittely, tätä korostavat Ranta ja Kuula-Lumi (2017, 417). Myös Vilka (2015, 47) huomauttaa että, tutkijan on taattava, ettei tutkimusaineisto missään vaiheessa päädy väärin käsiin. Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto on talletettu vain tutkijan henkilökohtaisessa käytössä olevan kannettavan tietokoneen muistiin. Tutkimukseen liittyvää aineistoa ei ole miltään osin tallennettu pilvipalveluihin. Tutkijan käytössä oleva henkilökohtainen kannettava tietokone on suojattu kaksivaiheisella salasatunnistautumisella. Haastattelutallenteet tuhottiin heti litterointien valmistuttua. Haastattelujen litteroidut aineistot tullaan hävittämään tietoturval-lisesti kahden vuoden kuluttua opinnäytetyön valmistumisesta lukien.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt noudattamaan kaikkia aiemmin mainitsemiani eettisiä periaat-teita. Lähteet on asianmukaisesti merkitty. Tutkimuksen tulokset on esitetty monipuolisesti, ot-taen huomioon erilaiset näkökulmat. Olen korostanut tasapuolisesti sekä onnistumisia että kehi-tyskohteita. Tutkimuksen luotettavuutta on ylläpidetty huolellisesti koko tutkimusprosessin ajan, ja jokainen vaihe tutkimuksesta on kuvattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimukseen

valittuja menetelmiä on perusteltu useista eri näkökulmista. Tutkimuksessa on sitouduttu noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta sekä eettisiä periaatteita, jotka koskevat ihmisiin kohdistuvaa tutkimusta.

5.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimustulosten hyödyntämistä sekä jatkotutkimusaiheita. Tutkimus sujui kokonaisuutena hyvin. Tutkimus herätti runsaasti kiinnostusta tutkimukseen osallistuvien joukossa sekä toimeksiantajana toimivassa organisaatiossa ylipäänsä. Toivon, että tämä tutkimus lisäisi ymmärrystä vuorovaikutuksen merkityksestä. Toivon lisäksi, että tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paitsi tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa myös laajemmin eri organisaatioissa, riippumatta niiden toimialasta. Hybridityö ja vuorovaikutus ovat aiheita, jotka koskettavat hyvin monia asiantuntijaorganisaatioita, ja niistä saatua tutkimustietoa voidaan soveltaa myös eri toimialoilla. Kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, vuorovaikutuksella on valtavasti merkitystä hybridityössä. Tämän vuoksi jatkotutkimukset aiheen parissa olisivat äärimmäisen hyödyllisiä. Ne voisivat lisätä organisaatioiden tietoisuutta vuorovaikutuksen merkityksestä ja auttaa niitä kehittämään toimintamallejaan hybridityön vuorovaikutuksen parantamiseksi.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että esihenkilön vuorovaikutustaidoilla ja -osaamisella on merkitystä työarkeen ja työn sujuvuuteen. Esihenkilön persoonalla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla koettiin myös olevan merkitystä. Esihenkilön roolia tai vaikuttavuutta koko organisaation vuorovaikutukseen hybridityössä on tutkittu vielä melko vähän. Tämä avaa laajan kentän jatkotutkimuksille. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi: ” millainen merkitys esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on hybridityössä?” ”miten esihenkilöt voisivat kehittää vuorovaikutusosaamistaan hybridityössä?” Jatkotutkimuksilla olisi potentiaalia tuoda lisää hyödyllistä tietoa aiheesta.

Lopuksi haluan vielä todeta, että koin henkilökohtaisesti tämän tutkimuksen tekemisen ammatillisesti merkitykselliseksi, ja olen vakuuttunut siitä, että tutkimuksesta on hyötyä sekä toimeksiantajalle, tutkimukseen osallistuneille, että omalle ammatilliselle kasvulleni. Oli tärkeää tutkia aihetta, joka on minulle henkilökohtaisesti erittäin merkityksellinen.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. s. 177–201. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki: Gaudeamus.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 14.10.2023. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/37743>.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Inprint.
- Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. N.d. Viitattu 7.2.2023. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#8.2.2.5%20Laadullisen%20aineiston%20analyysi>.
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinieniemi, J-P. & Heikkilä-Tammi, K. 2018. Communication is the digital work environment: Implications for well-being at work. Nordic Journal of Working Life Studies, 8(53), 29–48. Viitattu 12.10.2023. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/105275>.
- Chafi, M., Hultber, A. & Yams, N. 2022. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for sustainable work environment. Sustainability Vol 14, issue 1. (2022). Viitattu 6.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/2618266288>.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Brik.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. s. 209–231. Toim. Valli, R. & Aaltola, J. Keuruu: PS-Kustannus.
- Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen- empaattisuus ja arvostuksen osoittaminen. 2022. Etäjohtaminen ja viestintä- blogisarja. Viitattu 29.10.2023. <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/etajohtamisen-tutkimus/>
- Etäjohtajat yhteisöllisyyden ylläpitäjinä 2023. Etäjohtaminen ja viestintä- blogisarja. Viitattu 29.10.2023. <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/etajohtamisen-tutkimus/>
- Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. 2021. Artikkelit Työterveyslaitoksen www-sivuilla. Viitattu 27.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Gichuhi, J. 2021. Shared leadership and organizational resilience: A Systematic Literature Review. *International journal of organizational leadership*, Vol.10, 67–88. Viitattu 28.5.2023. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_2567736813.

Gratton, L. 2021a. Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan management review* 2021, Vol. 62 (2) s. 11A-16A. Viitattu 6.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/2471848716>.

Gratton, L. 2021b. How to do hybrid right: when designing flexible work arrangements, focus on individual human concerns, not just institutional ones. *Harvard Business review* Vol 99 (3). Viitattu 6.5.2023. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d18e8510-51d5-42f5-894a-ec82c8dce8df%40redis>.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent Oy

Heikkinen, K., Kerr., W., Malin, M. & Routila, P. 2021. 4 imperatives for managing in a hybrid world. *Harvard Business Review*. Julkaistu 28.6.2021. Viitattu 7.5.2023. <https://hbr.org/2021/06/4-imperatives-for-managing-in-a-hybrid-world>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. *Työyhteisön viestintä*. Helsinki: Edita.

Hopkins, J. & Bardoel, A. 2023. The Future is Hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic australia. *Sustainability* Vol 15, issue 4. (2023). Viitattu 6.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/2779697494>.

Horila, T. 2018. *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 12.10.2023. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58225>.

Humala, I. 2007. *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell.

Humala, I. 2019. *Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta*. Helsinki: Bod- Books on demand.

Hurmerinta, J. 2015. *On aika muuttua: Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille*. Viro: Helsingin seudun Kauppakamari.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. N.d. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 31.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetel-maopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 11.10.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 12.9.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent.

Isotalus, P. 2022. Minne menet ja mistä tulet medioitu vuorovaikutus? Prologi- Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti Vol 18 Nro 1 (2022) s. 50–56. Julkaistu 28.11.2022. Viitattu 6.5.2023. <https://journal.fi/prologi/article/view/122247>.

Juhila, K. N.d. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Järvinen, P. 2016. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen Timantti. Talentum.

Kankaanpää, H., Laakso H., Vikkula, S. 2021. Kasvata vaikutusvaltaasi- vahvan vaikuttamisen opas. Helsinki: Kauppakamari.

Karjalainen, M. 2023. Työmatka sängystä 40 cm: Paikka, tila ja työn hämärtyvät rajat etätyössä. Focus Localis, 51(3). Viitattu 25.10.2023. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120951>.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökumia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. s.73–86.Toim. Valli, R. & Aaltola, J. Keuruu: PS-Kustannus.

Klemola, U. & Talvio, M. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonon, J. Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. 13.12.2022. Työelämän tutkimus 20 (2022) s. 333–361. Viitattu 27.3.2023. <https://journal-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/tyoelamantutkimus/article/view/112955>.

Kuuluvainen, V., Virtanen, I. & Isotalus, P. 2021. Mediated Immediacy During Virtual Dinners Between Strangers. Human Communication & Technology. Vol 2 No. 1 (2021) Julkaistu 9.3.2021. Viitattu 6.5.2023. <https://journals.ku.edu/hct/article/view/15443/14157>.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro.

Kuusela, S. 2023. Vaikutuksen alaisena. Eli kuinka ihmiset ympärillämme vaikuttavat kaikkeen, mitä teemme. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Laitinen, K. & Valo, M. 2016. Tunneilmaisu virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologi – puheviestinnän vuosikirja, s. 59–75. Viitattu 12.10.2023. <https://journal.fi/prologi/article/view/95913/54311>.

Laitinen, K. 2020. Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Media & Viestintä 43(2020), s. 415–419. Viitattu 6.5.2023. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/100624/58139>.

Mikä on henkilötieto. N.d. Tietosuojavaltuutetun toimiston verkkosivu. Viitattu 12.6.2023. <https://tietosuoja.fi/mika-on-henkilotieto>.

Miten organisaatiot ratkovat hybridityöskentelyn konseptia? 2021. Työ 2030. Työn ja hyvinvoinninkehittämisohjelma. Työryhmän raportti työterveyslaitoksen www-sivuilla. Viitattu 12.9.2023. https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20Exit%201%20Diasetti%20TY%C3%962030%20FastExpert-Teams_.pdf.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A. & Melin, H. 2020. Etätö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. Psykologia 55 (6), s. 408–425. Viitattu 27.3.2023. https://www.researchgate.net/publication/348407623_Etatyo_ja_tyon_imun_muutokset_kevaan_2020_koronakriisin_aikana_korkeakouluhenkilostolla.

Nyman, P. 2021. Viesti, vaikuta, vakuuta. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Pullan, P. 2022. Virtual Leadership: Practical strategies for success with remote or hybrid work teams. United States of America: Kogan Page.

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. 2019. Työelämän tutkimus Vol 17 Nro 3. Viitattu 27.3.2023. <https://journal-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/tyoelamantutkimus/article/view/87125>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Patton, M. 2002. Qualitative research and evaluation methods. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.

Rajamäki, S. 2021. Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 29.10.2023. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/78675>.

Rajamäki S. & Mikkola L. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. 2019. Työelämän tutkimus Vol 15 Nro 3. Julkaistu 20.9.2019. Viitattu 27.3.2023. <https://journal-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/tyoelamantutkimus/article/view/85277>.

Ranki, S. 2023a. HELP-katsaus. Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 20.1.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ranki, S. 2023b. Hybridityöstä lisää tuottavuutta? Artikkelitöytä julkaisussa. s. 29–34. Viitattu 19.10.2023. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja s. 413–426. Toim. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1.–3. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Roth, P. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Tallinna: Basam Books Oy.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja s. 427–429. Toim. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Silva, A., Castelló-Sirvent, F. & Canós-Darós, L. 2022. Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent management. Sustainability Vol 14 iss.24. Viitattu 6.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/2756818263>.

Seville, E. 2017. Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.

Sutela, H. 2021. Uusi normaali kutsuu- vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. Ajankohtaisblogi Tilastokeskuksen sivuilla. Julkaistu 18.10.2021. Viitattu 20.4.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/>.

Tietosuojalaki 2018/1050. Annettu 1.1.2019. Viim. muutos 16.2.2023. Viitattu 15.10.2023.
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>.

Trevor, J. & Holweg, M. 2023. Managing the new tensions of hybrid work. MIT Sloan Management Review. Vol 64 issue 2. Viitattu 7.5.2023. <https://www.proquest.com/docview/2762945302>.

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

Vartiainen, M. & Vanharanta, O. 2023. Hybrid Work: Definition, origins, debates and outlook. Viitattu 19.10.2023. https://www.researchgate.net/publication/371139592_Hybrid_work_Definition_origins_debates_and_outlook.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

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

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

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 29.10.2023. <https://www.julkari.fi/handle/10024/145617>.

Vuori, J. N.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 31.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menestelmäopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonaalyysi/>.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. International review of administrative sciences 2019, Vol 85 (1), s. 80–97. Viitattu 29.10.2023 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852316681446>.

Wei, L. H., Thurasamy, R. & Popa, S. 2017. Managing virtual teams for open innovation in global business services industry. Management Decision Vol. 56 , Iss. 6. Viitattu 8.10.2023. <https://www.proquest.com/docview/2049557131?parentSessionId=Hm7DiyIHjhO9tmTHVsrqvbFqHNfCQDEyNsFnnMtcR%2BE%3D&accountid=11773>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

HAASTATTELUKUTSU

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa organisaation ja talouden johtamisen YAMK-tutkintoa ja olen tekemässä opinnäytetyötä, jonka aiheena on vuorovaikutuksen merkitys hybridityön johtamisessa. Työn tavoitteena on selvittää ja saada ymmärrys mitä merkitystä vuorovaikutuksella on hybridityön johtamisessa.

Etsin nyt tutkimukseeni haastateltavaksi organisaatiomme jäseniä, joilla on kokemusta etä- ja läsnätyön tekemisestä. Haastattelut tullaan toteuttamaan yksilöhaastatteluina kasvotusten/Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitetaan aineiston analysointia varten. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. Haastatteluissa nousevat asiat käsitellään luottamuksellisesti ja ne tulevat vain tähän tutkimustyöhön käytettäviksi. Tutkimustulokset raportoidaan anonyymisti, joten yksittäistä haastateltavaa ei voida tunnistaa.

Haastatteluihin voi osallistua työaikana ja sopiva ajankohta sovitaan yhdessä. Toivon, että haastatteluun löytyy osallistujia! Ilmoitathan mahdollisesta osallistumisestasi minulle sähköpostitse tämän viikon aikana. Jos haluat tietää lisää opinnäytetyöni aiheesta, sisällöstä tai tutkimuksesta, niin voit olla minuun yhteydessä.

Liite 2. Suostumuslomake

SUOSTUMUSLOMAKE OPINNÄYTETYÖHÖN

Olen ymmärtänyt, että tähän tutkimukseen (JAMK, Organisaation ja talouden johtamisen koulutusohjelma, opinnäytetyö) osallistuminen on vapaaehtoista ja että voin milloin tahansa syytä kertomatta keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen tai peruttaa jo antamani suostumuksen. Mahdollisesta keskeyttämisestä ei aiheudu minulle seuraamuksia. Mikäli keskeytän osallistumiseni, keskeyttämisestä asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan kuitenkin hyödyntää tässä tutkimuksessa.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta sekä tietosuojaselosteen, ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä. Olen näin ollen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä. Minulla on ollut tarpeeksi aikaa harkita tutkimukseen osallistumistani.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana hyväksyn,

- että minulta kerätään tietoa edellä kuvattuun tutkimukseen ja
- että minulta kerättyjä henkilötietoja kerätään, käytetään ja käsitellään tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.
- että haastattelu tallennetaan

Haluan osallistua tutkimukseen

Kyllä Ei

Allekirjoittamalla tämän suostumuslomakkeen hyväksyn sen, että tässä haastattelussa muodostunutta aineistoa käytetään edellä kuvattuun tutkimukseen. Alkuperäinen allekirjoitettu suostumus jää tutkimuksen tekijän haltuun. Tätä suostumusta säilytetään koko opinnäytetyön laadinnan ajan, ja tuhotaan kun opinnäytetyö on valmistunut.

Päiväys: _____

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

- missä työnantajan yksikössä työskentelet tällä hetkellä?
- miten kauan olet työskennellyt työnantajayrityksessä?
- miten työaikasi jakautuu lähi- ja etätöiden tekemiseen tällä hetkellä?

Vuorovaikutus yksilötasolla- teema

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta vuorovaikutus? Mitä se merkitsee sinulle?

Miten kuvaat sanallista viestintää? Mikä sen merkitys on hybridityössä?

Miten kuvaat sanatonta viestintää? Mikä sen merkitys on hybridityössä?

Miten työntekemisen paikka vaikuttaa vuorovaikutukseen?

Vuorovaikutus hybridityön johtamisessa- teema:

Mitä vuorovaikutustaidot mielestäsi ovat?

Miten organisaatiossa johdetaan hybridityötä vuorovaikutuksen näkökulmasta?

Miten vuorovaikutussuhteita voisi syventää hybridityössä?

Miten toivot itseäsi johdettavan hybridityössä vuorovaikutuksen osalta?

Miten kuvaat digitaalista vuorovaikutusosaamista? Mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?

Miten hybridityö muuttaa vuorovaikutusta?

Millainen merkitys esihenkilön vuorovaikutustaidoilla/ vuorovaikutusosaamisella on nimenomaan hybridityössä?

Millainen merkitys tunteilla on työelämässä?

Hybridityön johtaminen- teema:

Millaisia kokemuksia sinulla on hybridityöstä ja siitä, miten sitä johdetaan?

Mitä mieltä olet yrityksemme hybridityön johtamisen nykytilasta?

Mitä odotuksia sinulla on hybridityöhön liittyen?

Miten hybridityö on vaikuttanut esihenkilötyöhön?

Miten hybridityö on vaikuttanut työyhteisöön kuulumisen kokemukseesi?

Hybridityön kehittäminen-teema:

Mitkä ovat olleet mielestäsi hybridityön vaikutukset? (hyödyt ja riskit & edut ja haasteet)

Millaiset pelisäännöt hybridityössä on tällä hetkellä?

Mitä mielestäsi pelisäännöissä tulisi ottaa huomioon?

Miten varmistaisit hybridityössä työntekijäkokemuksen sekä toiminnan tehokkuuden?

Mikä hybridityössä toimii ja mikä kaipaa vielä kehitettävää?

Miten hybridityö on vaikuttanut tiiminä työskentelyyn, yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen? Mitä haluaisit muuttaa / parantaa?

Mitä viestinnässä ja kommunikoinnissa tiimin kesken tulisi ottaa huomioon hybridityössä?

Miten hybridityön tekeminen on vaikuttanut omaan suoriutumiseesi?