



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Bergendahl-Hannuksela Katri

Hybridijohtaminen

Johtamisen digiloikkia

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteiden maisteri
Pro gradu-tutkielma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Bergendahl-Hannuksela Katri		
Tutkielman nimi:	Hybridijohtaminen : Johtamisen digiloikkia		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallinto		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	66

TIIVISTELMÄ:

Yhteiskunta on johtamisen tyylin ja työntekomallien osalta murroksessa. Koko maailmaa kohdannut Covid-19 pandemia vei tätä murrosta valtavasti eteenpäin teknologiajohtamisen ja sähköisten työkalujen käytön osalta. Johtamisessa ei enää arvosteta vanhanaikaista autoritääristä ylhäältä alaspäin ohjautuvaa johtamista, vaan halutaan enemmän valmentavaa ja tukevaa johtamista. Yhdessä kulkemista. Johtaminen on muuttumassa myös työkalujen ja toimintapojen osalta, mutta muutos tapahtuu vähitellen. Johtaminen ja työskentely yleisesti on ottanut Covid- 19 pandemian myötä kuitenkin valtavan digiloikan. Tämä poikkeustilanteen vaatima muutos vaati etätyöskentelyn mallien käyttöön ottamista organisaatioilta hyvin nopealla tahdilla, eikä aikaa sopeutumiseen tai toimivien mallien tutkimiseen ollut aikaa.

Johtamiselta yleisesti odotetaan kehittymistä yhteiskunnan muutosten kuten kansainvälistyminen ja digitalisoituminen sekä niistä seuraavien kasvaneiden odotusten myötä. Kehityksen seurauksena on tarpeen luoda uusia malleja, joilla voidaan johtaa tehokkaasti ja laadukkaasti työntekijöiden erilaiset tarpeet huomioiden. Näissä uusissa malleissa etäjohtaminen, etätyöskentely ja niiden yhdistäminen lähijohtamiseen ovat isossa roolissa tulevaisuudessa. Muutoksen suunnannäyttäjinä ovat uudet sukupolvet, jotka ovat astuneet työmarkkinoille ja ovat valmiita kyseenalaistamaan vanhat käytännöt.

Tämä tutkimus tarkastelee hybridijohtamista ja siihen liittyen odotuksia johtamiselle sekä sitä voidaanko hybridimallilla johtaa hyvin. Hybridijohtamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan johtamismallia, jota toteutetaan yhdistelemällä etäjohtamisen ja lähijohtamisen keinoja. Tutkin hybridijohtamisen mahdollisuuksia, ja haasteita ja sitä mitä se vaatii johtajalta onnistukseen. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

Menetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui teemahaastattelu. Haastatteluiden avulla tutkitaan eri- ikäisen käsityksiä hybridijohtamisesta. Haasteltava joukko koostui eri-ikäisistä johtajista sekä työntekijöiden edustajista, joista osalle hybridityöskentely oli tuttua jo pidemmältä ajalta ja osalle se tuli tutuksi vasta Covid- 19 pandemian myötä.

Tutkimusten tulosten perusteella hybridimalliin ollaan enemmän valmiita nyt kuin oltiin aiemmin. Se vaatii kuitenkin erilaista johtamistapaa kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen ja erilaiset riskit työyhteisöstä syrjäytymiseen sekä yhteisöllisyyden tunteen puuttumiseen ovat suuremmat kuin kasvokkain johdettaessa. Hybridimalli mahdollistaa joustavammat työntekomallit ja helpottaa työ- ja vapaa-ajan yhdistämistä. Hybridijohtaminen ja hybridityöskentely mahdollistavat organisaatioille siirtymisen siiloituneista systeemeistä verkostoituneempaan ja integroituneempaan toimintamalliin.

AVAINSANAT: Hybridijohtaminen, etäjohtaminen, lähijohtaminen

Sisällys

1. Johdanto	5
2. Tutkimusasetelma	8
3. Johtamisen historiaa	10
3.1 Johtamisen kehittyminen	11
3.2 Etäjohtaminen	15
3.3 Lähijohtaminen	21
4. Hybridijohtaminen	24
4.1 Hybridityöskentelyn mahdollisuudet	27
4.2 Hybridityöskentelyn haasteet	29
5. Sukupolvet työelämässä	31
6. Tutkimuksen menetelmät ja aineistot	35
6.1 Tutkimusmenetelmät	35
6.2 Aineiston kerääminen	37
6.3 Aineiston analysointi	38
7. Tutkimustulokset	41
7.1 Hybridijohtamisen edut	43
7.2 Hybridijohtamisen haasteet	44
8. Johtopäätökset	50
8.1 Tutkimuksen luotettavuus	52
8.2 Johtamisen onnistuminen hybridimallilla	54
Lähteet	57
Liitteet	63

Kuvat

Kuva 1. Etäjohtamisen perusteet. 20

Kuva 2. Hyvän lähijohtajan ominaisuudet. 22

Kuviot

Kuvio 1. Transaktionaalinen vs transformaalinen johtaminen 15

Kuvio 2. Hybridijohtamisen mahdollisuudet ja haasteet

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu 63

Liite 2. Tiedote tutkittavalle 64

Liite 3. Haastattelukysymykset 66

1. Johdanto

Maailma muuttuu ja samoin johtaminen. Johtaminen 2000-luvulla on erilaista kuin johtaminen 1900-luvulla. Tässä tutkimuksessa käsitellään hybridijohtamista vastauksena muuttuneen yhteiskunnan johtamistarpeisiin. Sana hybridi tarkoittaa yhdistelmää. Hybridijohtaminen voi olla johtamista, jossa yhdistellään eri tapoja johtaa, kuten etäjohtaminen ja lähijohtaminen tai siinä voidaan yhdistää myös eri johtamistyyliä kuten transaktionaalinen ja tranformaalinen johtaminen. Seeckin (2012) mukaan on tärkeää tarkastella organisaatio- ja johtamisoppeja monitahoisesti mikäli haluaa ymmärtää johtamista syvemmin ja kehittää sitä. Ilman tätä tarkastelua ja menneisyyden ymmärtämistä käsitys nykypäivän johtamisesta jää helposti hyvin ohueksi. Historiassa on olemassa johtamisoppeja, joita on sovellettu jopa jo vuosikymmeniä eri maissa ja tätä kautta meillä on kokemusta eri oppien toimivuudesta ja toimimattomuudesta. Tätä oppia voidaan hyödyntää uusien johtamistyylien parhaiden toimintamallien löytämisessä ja hyödyntämisessä. Historiaa tuntemalla voidaan välttää samojen virheiden toistaminen toimintamallien muuttuessa.

Lappalaisen (2018) mukaan tarpeita uudistuvalla johtamisen kulttuurille on tunnistettavissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Jatkuva muutos on luonut yhteiskuntaan tilan, jossa muutos on pysyvä olotila. Muutoksen tarvetta ja sen tarvitsemaa suuntaa ovat alkaneet säätelemään kansainväliset vaikuttimet lisääntyvässä määrin. Niiräsen ja muiden (2014) mukaan viime vuosien muutokset maailmalla, kuten organisaatioiden toiminnan kansainvälistyminen ja nopeasti kehittyvä digitalisaatio aiheuttavat muutostarpeita sekä uusia osaamistarpeita organisaatiotasolla myös Suomessa johtamiselle. Tämän muutoksen myötä uusien johtajien on tunnistettava uudet johtamismallit ja johtamistavat sekä opittavat miten niillä johdetaan.

Tietoa johtamisen kehittämisestä ja tarvittavista muutoksista tarvitaan uusien sukupolvien astuessa työmarkkinoille suurien ikäpolvien siirtyessä eläkkeelle. Uusien

sukupolvien sitouttaminen vaatii Tulganin (2016) näkemyksen mukaan aiempaa enemmän ja erilaisia toimintatapoja organisaatioilta. Uusien sukupolvien odotukset johtamiselle ja työelämälle ovat korkealla, joten sitouttaminen organisaatioihin ei ole enää yhtä helppoa kuin ennen. He vaativat enemmän ja eri tavalla. Hobart ja Sendek, (2014) toteavat, että nuoremmat, uusien sukupolvien edustamat työntekijät, ymmärtävät oman arvonsa, eivätkä he ole valmiita tinkimään omasta hyvinvoinnistaan pelkästään työn tuoman itseisarvon tai statuksen vuoksi. He mieluummin vaihtavat työpaikkaa mikäli työ ei vastaa odotuksia.

Lappalaisen (2018) näkemyksen mukaan nuoremmat sukupolvet odottavat muutosta, mutta vanhemmat usein vastustavat. Organisaatiokulttuurin muuttaminen lähtökohtaisesti aiheuttaa aina Lappalaisen (2018) ja Korhosen ja muiden (2002) mukaan muutosvastarintaa. Korhonen ja muut (2002) jatkavat, että muutos aiheuttaa aina vahvoja tunteita ihmisissä kuten epätietoisuutta ja epävarmuutta tulevaisuudesta ja siitä mitä tulee tapahtumaan. Mitä laajemmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän muutosvastarintaa se aiheuttaa. Muutosvastarintaa syntyy, vaikka muutos olisi positiivinenkin. Ilman muutosvastarintaa ei kuitenkaan asiat etene eivätkä kehity. Tarvitaan epävarmuutta ja sen läpikäymistä. Nämä tuntemukset auttavat sitouttamisessa uusiin toimintamalleihin. Erityisesti suurissa organisaatioissa on vaikeaa viedä muutos läpi onnistuneesti ja saada henkilöstö sitoutumaan siihen. Voidakseen johtaa muutosta menestyksekkäästi tulee tuntee johtamisen historiaa, ihmisten käyttäytymistä sekä tiedostaa käytettävien johtamismallien hyvät puolet ja haasteet. Muutosvastarinnan määrään vaikuttaa se millä tavalla sitä osataan ennakoita ja millä tavalla muutoksen läpivientiä johdetaan. Olennaista onnistuneen muutoksen johtamisessa on henkilöstön sitouttaminen, henkilöstön osallistaminen, aktiivinen tiedottaminen, henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen ja heidän palkitsemisensa. Lisäksi tulee seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Muutosta on nopeuttanut erityisesti kuluneet kaksi vuotta, jotka ovat tuoneet mukanaan historiallisen Covid-19 pandemian myötä merkittäviä muutoksia totuttuihin työs-

kentelymalleihin liittyen johtamiseen etätyöskentelyn ja lähityöskentely näkökulmasta. Tutkimuksen aiheesta löytyy jonkin verran kirjallisuutta ja käsitteenä hybridi on tuttu. Hybridijohtaminen terminä on vielä suhteellisen uusi käsite ja vaatii mielestäni lisää tutkimusta johtamisen tukemiseksi. Tämä aihe on hyvin mielenkiintoinen, herättää monenlaisia ajatuksia. Aihe on myös hyvin ajankohtainen, koska erityisesti Covid-19 pandemiasta seurannut nopea siirtyminen pakotettuna etätyöskentely- ja hybridityöskentelymalleihin monilla aloilla on herättänyt ihmisissä monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Etäjohtamisesta on olemassa paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta, mutta hybridijohtamisesta tutkimuksia on vielä suhteellisen vähän. Tästäkin näkökulmasta katsottuna haluan tutkia ja avata tätä johtamisen mallia tarkemmin.

Johtaminen kokonaisuudessaan on Tulganin (2016) näkemyksen mukaan vuosien saatossa muuttunut autoritäärisestä johtamisesta demokraattiseen johtamiseen ja siitä edelleen valmentavaan johtamiseen. Perinteiset ja jopa hierarkiset ylhäältä alaspäin suuntautuvat johtamismallit eivät enää riitä, vaan tarvitaan uudenlaista osaamista pitämään nuoremmat/uusien sukupolvien edustajat sitoutuneina ja motivoituneina ja johtaminen on tutkimusten mukaan yksi tärkeimpiä työkaluja, kun halutaan sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Avainasemassa organisaation kilpailukykyisenä säilymisen kannalta, on oppia keinoja, joilla nuoremmat sukupolvet voidaan sitouttaa organisaatioon. On myös tärkeää oppia mikä uusia työelämään astuvia nuoria motivoi. Uudet sukupolvet vaativat johtajuudelta Tulganin (2016) ja Lappalaisen (2018) tutkimuksen mukaan eri asioita työelämässä kuin edelliset sukupolvet. Hobart ja Sendek (2014) kirjoittavat, että nuoremmat työntekijät odottavat esimerkillä johtamista. He myös odottavat edeltäviä sukupolvia enemmän, että johtaminen tukee työssä viihtymistä ja mahdollistaa työ- ja vapaa-ajan mielekkään yhdistämisen.

2. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on vastata aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa ja teema-haastatteluiden avulla seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Mitä hybridijohtamisella tarkoitetaan ja voidaanko sillä johtaa hyvin ?
2. Mitkä ovat hybridijohtamisen edut ja haasteet ?
3. Millaisia odotuksia eri sukupolviin kuuluvilla esihenkilöillä ja työntekijöillä on hybridijohtamista kohtaan ?

Odotukset johtamista kohtaan ovat muuttuneet ja kasvaneet työntekijöiden osalta muun muassa Hobartin ja Sendekin (2014) ja Tulganin (2016) mukaan sekä johtamismallit ja -opit ovat muuttuneet ja esimerkiksi Ollilan (2006) mukaan ja muuttuvat edelleen suhteessa aiempaa selkeästä autoritäärisestä johtamistyylistä valmentavaan johtamiseen. Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat hybridijohtaminen, etäjohtaminen sekä lähijohtaminen. Lisäksi tarkastellaan sukupolvien eroavaisuuksia odotuksien suhteen johtajuudelle hybridijohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen alussa käsitellään kokonaisuuden hahmottamiseksi johtamisen kehittymistä vuosisatojen aikana, että voidaan nähdä mitä on muuttunut ja missä olemme nyt.

Toiminta erityisesti sosiaali- ja terveysalalla on myös murroksessa liittyen etäjohtamiseen, kuten muutkin toimialat. Organisaatioiden johtamistyyliensä ollaan esimerkiksi menossa myös julkisella sektorilla enemmän yksityisen sektorin yrittäjämäisen toiminnan suuntaan. Tällä yrittäjämäiseen toimintaa siirtymisellä tavoitella kustannustehokkaampaan toimintaan, joka tarkoittaa tiivistetysti työ tekemistä tehokkaammin ja laadukkaammin pienimmillä resursseilla. Toiminta kansainvälistyy ja digitalisaatio tulee yhä vahvemmin työmarkkinoille mukaan. Tähän muutokseen erityisesti digitalisaation kehittymisen osalta on vaikuttanut Covid-19 pandemia sekä parhaillaan menossa oleva sote (sosiaali- ja terveydenhuollon sekä

pelastustoimen) uudistus. Uudistuksen myötä meillä on jatkossa isoja hyvinvointialueita paikallisten aluejakojen sijaan ja fyysinen lähijohtaminen päivittäin ei enää ole mahdollista kaikilla paikkakunnilla ja toimintayksiköissä. (Soteuudistus.fi, 2021).

3. Johtamisen historiaa

Johtamisen nähdään olevan sellaista toimintaa, jonka avulla voidaan hankkia, kohdentaa ja hyödyntää ihmisten osaamista tehokkaasti, että päästään tiettyyn tavoitteeseen. Johtamisessa olennaista on saada ryhmä erilaisia ihmisiä erilaisilla voimavaroilla toimimaan yhteistyössä yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Johtajuutta voidaan myös kuvata sosiaalisesti prosessiksi. Sosiaalisessa prosessissa johtaja vaikuttaa organisaation tuloksiin ja myös toisaalta työntekijöiden tunne-elämää ja kognitioon. Johtaminen on näin kuvattuna prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijän asenteisiin, uskumukseen ja tietorakenteisiin ja sitä kautta pystytään mahdollisesti muuttamaan niitä. Ihmisten johtamisen nähdään olevan palvelutehtävä. Tämän palvelutehtävän tavoitteena on luoda organisaation työntekijöille hyvät olosuhteen työskentelylle sekä saada heistä esiin heidän parhaat puolensa ja vahvuutensa, jolloin he ovat sitoutuneempia, motivoituneempia ja tuottavat laadukasta palvelua eteenpäin asiakkaille. (Seeck, 2012). Palvelutehtävässä onnistumiseen tarvitaan tietoa mitä johtaminen on ollut ja mitä se on nyt.

Johtaminen itsessään voidaan jakaa kahteen pääkäsitteeseen; asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leadership*). Management eli asioiden johtaminen on ensisijaisesti asioiden johtamista rationaalisella päätöksentekotyylillä. Päällikkö (*manager*) vastaa siitä, että tehdään asiat oikein, hoidetaan velvollisuudet, tehtävät tulee suoritettua ja asioista kannetaan vastuu. Päällikkö (*manager*) vastaa tulosten mittaamisesta, tulosten analysoinnista, asioiden suunnittelusta ja organisoinnista (Ollila, 2016).

Ihmisten johtaminen (*leadership*) puolestaan nähdään Ollilan (2016) mukaan tarkoittavan johtajaa (*leader*), joka saa asioita tapahtumaan ihmisten välityksellä eli johtamalla ihmisiä haluttuun suuntaan mielipiteissä tai toiminnoissa. Ihmisten johtamiseen kuuluu työntekijöiden motivointi, valmentaminen ja sitouttaminen. Ihmisten johtaminen liittyy

vahvasti johtajan omaan persoonaan, tapaan tehdä työtä eli tapaan johtaa. Asioiden johtaminen (*management*) ei ole niin vahvasti persoonajohtoista työntekijän näkökulmasta kuin ihmisten johtaminen (*leadership*), eikä siten vaikuta yhtä voimakkaasti esimerkiksi muutostilanteissa henkilöstön reagointiin suoraan. Käsitteet asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leadership*) voidaan Ollilan mukaan jaotella siten, että päällikkö (*manager*) on henkilö, joka tekee asioita oikein ja johtaja (*leader*) on henkilö joka tekee oikeita asioita. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen lisäksi johtaminen voidaan jakaa johtamisen eri tyyleihin kuten etäjohtamiseen, lähijohtamiseen ja hybridijohtamiseen. Käsitteitä on muitakin, mutta keskitymme tässä tutkimuksessa näihin johtamisen käsitteisiin ja määrittelemme ne tarkemmin.

3.1 Johtamisen kehittyminen

Käytännön johtamisteorioita ja niistä johdettuja johtamismalleja voidaan kuvailla paradigmoiksi. Paradigma on oppirakennelma joka ohjaa ajatuskultuuria tai muita tietoteoreettisia näkökulmia tieteellisessä toiminnassa. Paradigmaksi teoria nimitetään silloin, kun se on yleisesti hyväksytty, auktoriteetin asemassa oleva sekä oikeana pidetty viitekehys tai teoria olemassa olevasta systeemistä ja joka on vallitsevassa asemassa. Paikkansa vakiinnuttanut, vallitseva paradigma on totta ja paikkansa pitävä, kunnes tarjolla on uusi ehdotus sen tilalle. Paradigmoilla keskenään on erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä miten ongelmia voidaan ratkaista ja miten ongelma nähdään. Tässä kappaleessa tarkastellaan johtamisen paradigmoja. Johtamisparadigma on käytännön työkalu, jolla henkilöstöä ja organisaatiota hallinnoidaan erilaisten ideoiden ja tekniikoiden avulla. Maailman ja käytäntöjen muuttuessa, myös paradigmat voidaan kyseenalaistaa ja niitä myös kehitetään jatkuvasti. Mikäli vallitsevan paradigman puolestapuhujat eivät enää pysty enää kehittämiseen huolimatta kyseenalaistamaan omaa teoriaansa, tulee mukaan sitä vahvasti kyseenalaistavia ulkopuolisia tahoja. Tämän seurauksena kehityksessä ottaa taas ison edistysaskeleen ja sitä kautta siirrytään mahdollisesti uuteen paradigmaan. Tästä uudesta tulee sen jälkeen vallitseva paradigma, kunnes jälleen mahdol-

lisesti sen ajatukset sekä mallit kyseenalaistetaan ja jälleen syntyy uusi teoria. (Seeck, 2012).

Muutoksia ja historiaa tarkastellessa johtamisen kehittymisen ja paradigmojen muodostumisen näkökulmasta on hyvä ymmärtää liike-elämän tyypillinen ominaispiirre, jossa johtamisen saralla erilaisia johtamisen muoti-ilmioitä nousee esiin nopealla tahdilla. Nämä nopeat muutokset johtuvat liikejohdon toimijoiden kuten konsultit, media ja akateemiset instituutit, kilpailusta keskenään erilaisten johtamisen näkökulmien tuomisesta markkinoille. Muoti-ilmioissä kuitenkin harvoin on oikeasti mitään uutta ajatusta tai näkökulmaa. Ne ovat usein vanhoja ideoita, jotka on vain nimetty uudelleen. Johtamismuodista voi kuitenkin joskus kehittyä johtamistrendi, joka tarkoittaa, että kehitetty käytäntö on muokannut organisaation käytäntöjä pysyvästi ja pitkällä aikavälillä. Trendistä edelleen voi muotoutua paradigma. Paradigmaksi käytäntö tulkitaan, kun sen teoriasta tai viitekehyksestä tulee yleisesti hyväksytty ja hallitseva toimintamalli vuosikymmeniksi. Paradigmat ovat niitä teorioita, joihin perehtymällä voidaan kehittää johtamista uusien mallien näkökulmasta. Välillä mallit koetaan toimivan hyvin, mutta välillä niissä nähdään myös puutteita. Ne ovat silti olleet hyväksytyjä ja käytännössä toimivia malleja jo vuosikymmeniä. Kurt Lewin onkin todennut, että mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria ja hyvästä teoriasta on hyvä jatkaa kehittämistä. (Seeck, 2012).

Yhdysvalloissa on tunnistettu Seeckin (2012) mukaan viisi erilaista paradigmaa johtamisteorioiden historiassa:

1. teollisten olojen parantaminen (1870–1900)
2. tieteellinen liikejohto (1900–1923)
3. ihmissuhdekoulukunta (1923–1955)
4. systeemirationalismi (1955–1980)
5. kulttuurikoulukunta (1980-)

Johtaminen on vanha ilmiö jokainen uusi ajanjakso tuo muutostarpeita johtamiselle. Tämä nykyinen kehittämistarve nousee merkittävään rooliin uusien sukupolvien ja heidän muuttuneiden odotusten myötä. Ollilan (2006) väitöskirjassa kerrotaan, että teellisen liikejohdon mallia seurannut ihmissuhteita tarkasteleva ja niitä korostava johtamisen malli, ihmissuhdekoulukunta, syntyi vastapainoksi mekaaniselle johtajuudelle ja että ihmissuhdekoulukunnan opit ovat parhaita oppeja hybridityöskentelyssä ja hybridijohtamisessa. Tämän koulukunnan perustajana pidetään Mayo (1880–1949). Mekaaninen johtajuus ei ottanut huomioon henkilön asemaa organisaatiossa tai inhimillisiä seikkoja työskentelyssä. Tästä ajattelutavasta haluttiin päästä Ollilan (2016) mukaan eroon, koska sen ei nähdä enää palvelevan tarpeita, joita nuoremmilla sukupolvilla on. Seeck (2012) tuo kuitenkin esiin kirjassaan, että ihmissuhdekoulukunnan tarjoamat työkalut nähtiin liian tehottomina, eikä sitä otettu kovin laajasti Suomessa käyttöön ennen kuin 1960-luvun alkupuolella. Valtio ei ole koskaan tätä teoriaa ryhtynyt edistämään erityisen vahvasti esimerkiksi rahallisella tutkimustuella, toisin kuin muita paradigmoja joten sillä ei ole ollut kovin suurta vaikutusta johtamismallien kehittämisessä tähän saakka.

Ihmissuhdekoulukunnan hyödyttömyyden vuoksi tilanne vaati uutta näkökulmaa johtamiseen ja tästä seurasi uusi rationaalisuuden aalto, rakenneteoriat. Nähtiin, että tietoisuuden suunnittelun, päätöksenteon sekä organisaation rakenteiden uudelleen järjestelyn avulla voidaan saada aikaan tehokkaammin toimivia organisaatioita. Tämä paradigma on edelleen vahvasti käytössä muun muassa johtamisen korkeakoulutuksessa. Kansainvälistymisen ja kilpailukykyyn parantamisen aiheuttamien tarpeiden seurauksena kehittyivät kulttuuriteoreettiset mallit. Kulttuuriteorian mukaan johtajat voivat kasvattaa organisaation kilpailukykyä huomioimalla työntekijöiden arvot ja symbolisen johtajuuden. Kulttuuriteorioiden jälkeen tuli innovaatioteoriat 1960-luvulla. Tämä paradigma on saanut toiseksi eniten rahoitusta organisaatio- ja johtamisalan tutkimuksessa 1990-luvulla ja 2000-luvulla se sai eniten rahoitusta. Kansallisen kilpailukykyyn nähden

olevan suoraa sidoksissa yritykseen kykyyn tuottaa innovaatioita ja innovaatioiden tuottaminen vaatii hyvinvoivan ja motivoituneet henkilöstön. Innovaatioteoriat vaikuttavat olevan tällä hetkellä vallitseva paradigma. Niissä yhdistellään kaikkien aiemmin mainittujen oppien tunnetuksi tekemiä seikkoja ja mietitään millainen organisaatiokerkeus tukee työntekijöiden hyvinvointia ja millainen ilmapiiri tukee innovatiivisuutta. (Seeck, 2012).

Johtamisen nähdään olevan Judgen & Piccolon (2004) mukaan organisaatiossa hyvin tärkeässä osassa työntekijöiden viihtyvyyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Heidän mukaansa se saattaa olla jopa tärkein osa uusien ihmisten sitouttamisessa organisaatioon ja siksi on tärkeää, että johtamista pyritään kehittämään palvelemaan muuttuneita tarpeita. Seeck (2012) näkee oman työn ymmärtämisen olevan olennaista sen kannalta, minkälaista johtamista kaivataan. Lisäksi se missä ja mitä johdetaan vaikuttaa siihen miten johdetaan. Ison maailmanlaajuisen pörssiyhtiön johtaminen kapitalistisessa yhteiskunnassa ei onnistu samalla johtamistyyllillä kuin vaikka pienen peltoviljelyn organisointi maatalousyhteiskunnassa.

Yleisimmin johtamisessa on tunnistettavissa lisäksi Aron ja muiden (2018) tutkimuksen mukaan kaksi pääasiallista johtamistyyliä, joita organisaatioissa käytetään (kuviot 1). Ensimmäisenä hallitsevana tyylinä voidaan mainita transformaalinen johtaminen, jossa työntekijää motivoidaan ja sitoutetaan ”ei rahallisilla” arvostuksen osoituksilla. Näitä voivat olla esimerkiksi ammatilliset arvot ja henkilökohtainen kasvu. Toinen tyyli on transaktionaalinen johtaminen. Tässä tyyliä työntekijää palkitaan rahalla ja rahanarvoisilla eduilla. Tyylit ovat keskenään motivoinnin ja sitouttamisen keinoilta erilaiset, mutta tutkimusten mukaan ne eivät ole erilaisuudestaan huolimatta toisiaan poissulkevia, vaan oikein kohdennettuna usein täydentävät toisiaan. Aro ja muut (2018) jatkaa vielä, että johtajat, jotka pystyvät hyödyntämään molempia tyyliä tilanteesta riippuen, ovat vaikuttavampia, kuin vain yhtä tyyliä käyttävät. Onnistunut hybridijohtaminen vaatii taitoa yhdistellä johtamisen eri tyyliä voidakseen johtaa siten, että saadaan kaikkien vahvuudet ja osaaminen hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Transaktionaalinen johtaminen	Trasformaalinen johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Työntekijä palkitaan ja motivoidaan rahalla tai materiaalilla ○ Motivoi työntekijää ajattelemaan itseään ja omaa arvoaan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Työntekijälle osoitetaan arvostusta muulla tavoin kuin rahalla tai materiaalilla. Motivaattorina arvot ja moraalit ○ Motivoi työntekijän ajattelemaan enemmän yhteistä etua kuin omaa etuaan.

Kuvio 1. Transaktionaalinen vs. transformaalinen johtaminen.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen pääteemoja lähijohtaminen ja etäjohtaminen sekä niiden yhdistämistä hybridijohtamisen malliksi.

3.2 Etäjohtaminen

Tässä tutkimuksessa on todettu useassa eri vaiheessa, että muutos johtamiskulttuurissa on väistämätön johtuen muutoksesta uusissa työelämään astuvista tai jo astuneista sukupolvissa, jotka muuttavat työmarkkinoita odotuksillaan enemmän tai ainakin eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Maailma ja yhteiskunta itsessään ovat myös muuttaneet teknologian kehittymisen myötä. Viestintä- ja tiedonhaku on monipuolisempaa ja mahdollistaa yhteydenpidon ympäri maailmaa ajasta ja paikasta riippumatta. Toiminta on globalisoituneempaa ja nyt työelämässä on ihmisiä, jotka ovat tottuneet tähän globaaliin toimintaan ja tottuneet käyttämään teknologiaa apunaan työssään, joten muutos on mahdollinen ja väistämätön (Kultalahti, 2015; Sezin, 2014; Hakkarainen, 2006).

Etäjohtaminen on olennainen osa teknologiajohtamista ja hybridijohtamista. Etäjohtamisen käsite määrittyy parhaiten etätöiden käsitteen kautta ja siksi on tärkeää avata

myös etätyön määritelmää tarkemmin. Perinteisesti johtaminen on katsottu olevan vahvasti paikkasidonnaista ja fyysistä paikalla oloa. Bergumin (2009) tutkimuksen mukaan esitetty arvioita, että 60–80 % johtamisesta tapahtuisi kasvokkain ja se olisi tehokkain tapa johtaa. Etätyö-käsitteen yleistymisen myötä perinteisen paikallisjohtamisen rinnalla alettiin puhua johtamisesta myös maantieteellisestä näkökulmasta laajemmalla alueella. Etäjohtaminen määriteltiin tarkoittavan johtamista, joka tapahtuu sähköisiä työkaluja hyödyntäen, jolloin ei johtajan sijainnilla ollut enää niin suurta merkitystä. Etäjohtaminen on erilaista johtamista kuin lähijohtaminen ja vaatii johtajalta enemmän erityisesti kommunikaation osalta. Kommunikaatio ja tiedon kulku on erittäin tärkeää etäjohtamisen onnistumisen kannalta.

Teknologia kiistatta luo enemmän mahdollisuuksia kustannustehokkaaseen ja vaikuuttavaan työskentelyyn oikein hyödynnettynä ja käytettynä kaikilla toimialoilla. Ei tarvitse esimerkiksi välttämättä siirtyä fyysisesti kokoukseen erikseen, vaan kokouksen voi aloittaa siinä missä olet. Tämä säästää aikaa sekä tuo säästöä matkakustannuksissa ja on ympäristöystävällisempää. Toisaalta väärin toteutettuna kokouksia saattaa olla helppouden vuoksi enemmän kuin aiemmin ja taukojen pitäminen unohtuu. Tietojen jakaminen teknologiaa hyödyntäen on helpompaa ja nopeampaa, tieto tavoittaa suuremman joukon kerrallaan. Teknologia myös nopeuttaa päätösten tekemistä. Etäkokoukseen on huomattavasti helpompi saada henkilöstö paikalle kokonaisuudessaan esimerkiksi kriisitilanteissa tai tilanteissa, joissa on nopeasti tiedotettava isoa joukkoa ihmisiä kuin paikan päälle kutsumalla. Tämä mahdollistaa toimimisen entistä tehokkaammin ja yhtenäisemmin organisaatioissa laajalla alueella (Chluski & Ziora, 2015).

Teknologian hyödyntäminen työskentelyssä ja johtamisessa mahdollistaa organisaatioille entistä paremmat mahdollisuudet verkostoitumiseen. Verkostoituminen on tärkeässä asemassa lähes alasta riippumatta voidakseen kasvattaa ja tehostaa toimintaa. Tehokas verkostoituminen mahdollistaa organisaatioiden

osaamisen ja tietotaidon jakamisen jopa maailmanlaajuisesti. Tämä mahdollista asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen entistä nopeammin, laadukkaammin ja tehokkaammin. Verkostoituminen kehittää myös henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Etäyhteyksillä työskentelyn mahdollistamisen yhtenä tärkeänä tavoitteena johtamisessa nähdään olevan kilpailuedun tuottaminen organisaatiolle (Sjöholm, 2006).

Bergumin (2009) tutkimuksen mukaan etätyölle ja etäjohtamiselle ei välttämättä ole olemassa selkeää yksiselitteistä määritelmää. On kuitenkin olemassa tiettyjä seikkoja, jotka tulee täyttää, että voidaan puhua etäjohtamisesta. Etäjohtaminen on perustuttava jonkinlaiseen viralliseen sopimukseen, siinä on oltava tietty maantieteellinen etäisyys johtajan ja työntekijän välillä, sekä siinä tulee käyttää sähköisiä yhteyksiä. Etätyö tuli käyttöön vuonna 2020 monille sellaisillekin aloille, joilla sitä ei aiemmin ollut joko ollenkaan tai sitä oli hyvin pienissä määrissä. Etätyöskentelyyn ja -johtamiseen jouduttiin organisaatioissa siirtymään pandemia vuoksi nopealla aikataululla ja jopa kokonaan ilman aiempaa kokemusta tällaisesta työskentelyn muodosta. Bergumin (2009) ja Työterveyslaitoksen (2021) mukaan siirtyminen uudelleenlaiseen työskentelyn muotoon synnyttää uudenlaisia haasteita, mutta luo myös uudenlaisia mahdollisuuksia työelämän kehittymiselle. Uudenlaisia työskentelymuotoja ovat esimerkiksi etätyö, hybridityö, monipaikkainen työ, hajautettu työ, mobiili eli liikkuva työ, e-työ ja esimerkiksi kotona tehtävä työ.

Organisaatiot ovat olleet Wojcakin ja muut (2016) mukaan muutoksien edessä jo pitkään. Tarpeita muutokseen aiheuttaa heidän mukaansa uusien sukupolvien mukaan tuleminen työmarkkinoille erilaisten odotuksien kanssa. Tämä sukupolvi on tottunut digitalisaation käyttäjä ja osaa sitä hyödyntää työssään. Työmarkkinoilla myös globalisoituminen on lisääntynyt, kun tieto- ja viestintätekniikka on kehittynyt ja väestörakenne on muuttunut. Pysyäkseen kilpailukykyisinä, organisaation on pysyttävä mukana tässä maailmalaajuisessa muutoksessa ja siten kehitettävä uudenlaisia toimintamalleja, joita tässä tutkimuksessa edustaa etätyö ja hybridityö.

Karjalaisen (2017) mukaan etätyötä tekee useampi kuin kaksi kolmesta työntekijästä tällä hetkellä ainakin satunnaisesti. Työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan Ruohomäen mukaan joissakin asiantuntijatehtävissä on kokeiltu siirtyä kokonaan etätyöskentelyyn. Karjalainen (2017) toteaa tutkimuksessaan, että sähköisiä työskentelyalustoja käytti 2016 tehdyn työolobarometrin mukaan 54 % kaikista työntekijöistä. Kiistattomista hyödyistä huolimatta myös haasteita on tässä työskentelyn mallissa. Etätyöskentely mahdollistaa työn tekemisen joustavasti. Etäyhteyksiä hyödynnettäessä ei olla riippuvaisia milloin työtä tekee ja missä, mutta työterveyslaitoksen erityistutkija Tuomivaaaraan mukaan koettiin vaikutusmahdollisuuksien työyhteisössä ja työyhteisöön heikenevät etätyön myötä ja pelättiin jopa, että uralla etenemisen mahdollisuuden voivat heiketä, jos tekee työtä etäyhteyksien välityksellä. Tällä hetkellä Tuomivirran näkemyksen mukaan käsitys tästä kuitenkin on muuttunut, eikä syrjäytymisen tunnetta koeta enää samassa määrin etätyöskentelyn vuoksi. Siitä on tullut uusi normaali, kun etätyö ja sen myötä myös etäjohtaminen arkipäiväistyy kiihtyvällä tahdilla. Sähköiset työvälineet mahdollistavat läsnäolon työyhteisössä, vaikka fyysisesti ollaankin kaukana toisistaan. Haasteena kuitenkin nähtiin sähköisten työvälineiden etätyön lisääntymisessä muun muassa työajan ajan rajaaminen. Työaikalaki ei tunnista vielä etätyötä, joten työajan seuraaminen ja ilmaisen lisä- ja ylityön määrän rajaaminen on vaikeaa. Karjalainen (2017) jatkaa, että työaikalakia ollaankin uudistamassa tämä asian muuttamiseksi. Nähdään, että myös muualla kuin työpaikalla fyysisesti työskentelevillä työntekijöillä on oltava mahdollisuus selkeään työajan rajaamiseen.

Hyyryläisen & Lehdon (2014) mukaan nuoremmat sukupolvet näkevät työelämän eritavalla ja odottavat siltä eri asioita. Heidän näkemyksensä on, että nuoremmat ovat kiinnostuneita esimerkiksi ilmastonmuutoksesta aiempia sukupolvia enemmän sekä päästöistä ja haitoista siihen liittyen. Tämän vuoksi he etsivät uusia tapoja toimia ja tehdä työtä ympäristöystävällisemmin ja työmatkaliikenteen vähentäminen etätyömahdollisuutta hyödyntäen tarkoittaa myös päästöjen vähenemistä. Päästöjen vähenemisen myötä tuetaan kestävä kehityksen mallin mukaista työskentelymallia. Uudet sukupolvet myös odottavat heidän mukaansa työltä enemmän joustavuutta ja vaihto-

ehtoisia tapoja yhdistää työn ja vapaa-ajan ja tähän yhdistämiseen tarvitaan uusia toimintamalleja.

Onnistunut etäjohtaminen vaatii johtajalta tiettyjä ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat Lamondin (2000) sekä Bakken ja muiden (2001) mukaan kyky johtaa itseään ja työskennellä itsenäisesti ilman, että tarvitsee jatkuvaa palautetta ja tai ohjeistusta työn tekemiseen. Tarvitaan myös kykyä olla yksin, ei koe tarvitsevansa sosiaalista kontaktia fyysisesti ihmisiin työpaikalla. Etätyö vaatii luottamusta johtajan ja työntekijän välillä, työn sisällön ymmärtämistä sekä tietoa siitä mitä odotetaan. Etätyössä tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kirjallisesti, että suullisesti ja hyviä atk taitoja. Lisäksi onnistumiseen tarvitaan työntekoa tukeva ympäristö (perhe ja koti), jos työtä tehdään nimenomaan kotoa käsin.

Hyvä kyky johtaa itseään ja työskennellä itsenäisesti eli itseohjautuvuus on tärkeää onnistuneen etätyöskentelyn näkökulmasta, mutta se ei tarkoita sitä, että esihenkilöä ei tarvittaisi lainakaan enää. Se tarkoittaa, että esihenkilöä tarvitaan eri tavalla ja erityisesti tukemaan itsenäisempää työskentelyä. Esihenkilön tuki etänä on ehkä jopa tärkeämmässä roolissa itseohjautuvuutta tuettaessa kuin paikan päällä fyysisesti johdettaessa (McCallum, 2018) Etänä/hybridinä johtamiselta vaaditaan enemmän ja eri asioita, kuin pelkäältä lähijohtamiselta. Kuvassa alla (kuva 1) on kuvattu yhteenvetona hyvän etäjohtamisen perusteita. Kuvassa alin rivi on se kivijalka, jonka päälle on hyvä lähteä johtajuutta rakentamaan. Luottamus työntekijän ja esihenkilön välillä on tärkein elementti rakennettaessa pohjaa etäjohtamiselle. Ilman sitä ei voida päästä toivottuun lopputulokseen. Työntekijän täytyy myös tuntea itsensä tärkeäksi sekä alaisena että työkaverina työpaikallaan. Arvostuksen tunteesta kumpuaa tiimihenki ja yhteisöllisyyden kokemus. Arvostuksen ja luottamuksen rakentamiseen tarvitaan avointa keskusteluyhteyttä ja läpinäkyvää toimintaa henkilöstön ja johdon välillä. Selkeät pelisäännöt ja riittävän tiedottaminen luovat tunnetta turvallisesta ja luotettavasta organisaatiosta.

Selkeät pelisäännöt	Selkeä vuoropuhelu työyhteisön jäsenten välillä	Yhteisöllisyyden tunne
Arvostuksen tunne	Luottamus	Läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa

Kuva 1. Etäjohtamisen perusta (mukaillen Vilkmán, 2018).

Etäyhteyksillä johdettaessa ei riitä, että alaisille annetaan tavoitteet ja jaetaan tehtävät. Tavoitteiden toteutumista ja etenemistä tulee säännöllisesti seurata samoin kuin lähijohtamisessakin. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijän paras mahdollinen suoritus. Tulee varmistua, että annetut ohjeet on ymmärretty, tarvittavat työvälineet ovat kunnossa ja työntekijä on saanut riittävän koulutuksen työn hoitamiseen. Itsensä johtaminen on tärkeää osata etätyöskentelyssä, mutta voidakseen johtaa itseään, tarvitaan siihen tukea. Johtajan on opetettava työntekijöitä ongelmanratkaisussa ja itsenäisessä päätöksenteossa. Johtajan tulee varmistaa, että työntekijällä on kykyä kantaa hänelle annettu vastuu itsenäisesti. Johtajan roolissa korostuu kyky ymmärtää, kuunnella ja hänellä tulee olla hyvät ihmissuhdetaidot onnistuakseen. Johtamiselle tulee olla aikaa, että on mahdollista luoda luottamuksellinen vuorovaikutussuhde esihenkilön ja alaisten välille (Ollila, 2006; Vilkmán, 2018).

Toisaalta kuitenkin on myös esitetty tutkimustietoa muun muassa Koivusen ja Iksen (2020) kirjoittamassa artikkelissa, ettei johtajaa välttämättä tarvita lainkaan. Vuonna 2006 on alankomaissa perustettu yritys Stichting Buurtzork, joka tarjoaa asiakkaille

hoitoa kotiin ja tässä yrityksessä ei ole artikkelin mukaan johtoa lainkaan. Tämän yrityksen toimintamalli on levinnyt jo kymmeneen maihin ja on edelleen toimiva. Tiimeissä on ohjaajia, jotka auttavat organisoimaan arjen toimintaa, mutta tiimit itse saavat päättää millä tavoin toimintaa toteuttavat ja tavoitteisiin pääsevät. Yrityksen asiakkaat sekä yrityksen henkilöstö ovat erittäin tyytyväisiä tähän toimintamalliin ja yritys on palkittukin jo moneen kertaan tämän vuoksi. Toimintamallit voivat kehittyä ja muuttua, jolloin perinteistä poikkeava malli osoittautuu toimivaksi. Tämän kaltainen toimintamalli edellyttää että työntekijä ovat luotettavia, itseohjautuvia ja valmiita kantamaan vastuuta. Tämä osoittaa myös sen, että työntekijät ovat oman asiansa parhaita asiantuntijoita eikä tuloksellinen toiminta välttämättä vaadi paikalle johtajaa, joka seuraa tavoitteisiin pääsemistä.

3.3 Lähijohtaminen

Lähijohtaminen ja lähijohtaja ovat suhteellisen uusia käsitteitä. Yleisemmin on puhuttu lähiesimiehestä ja lähiesihenkilöstä. Lähijohtaminen tarkoittaa paikan päällä tapahtuvaa johtamista. Organisaatiossa on yleensä ylempi johto, keskijohto ja lähijohto. Lähijohdon odotetaan olevan paikalla ja vastaavan organisaation päivittäisestä toiminnasta, tukemassa työntekijöitä ja ratkomassa tarvittaessa ongelmatilanteita. Lähijohtaja varmistaa, että työtä suoritetaan siten, että asetetut tavoitteet täyttyvät. Hän vastaa myös töiden organisoinnista ja johtamisesta paikan päällä (Mäki & muut, 2014).

Lähijohtaja on työnantajan edustaja, mutta kuitenkin myös työntekijöiden lähin esihenkilö. Tämä voi synnyttää ristiriitaisia tunteita niin johtajassa itsessään ja työntekijöissä. Saatetaan odottaa esimerkiksi lähijohtajan olevan kaveri työpaikalla samalla tavoin, kuin muutkin kollegat. Erityisesti tämä ristiriitaisuuden tunne vaikuttaa korostuvan yksityisellä terveydenhuoltoalalla, jossa johdetaan usein yrittäjämäisesti toimivia asiantuntijoita. Lähijohtaja kokee usein olevansa melko yksin, koska on monesti ainoa, joka on paikalla organisaatiossa kantamassa vastuuta ja varmistamassa työntekijöiden kanssa, että asiat sujuvat. Samalla hänen tulisi kuitenkin pitää riittävä etäisyys omiin työnteki-

jöihin pystyäkseen toimimaan sekä työntekijöiden, että organisaation edun mukaisesti ja voidakseen arvioida tilanteita objektiivisesti. Lähijohtajalla itselläänkin on usein epäselvyyttä siitä, tuleeko hänen edustaa organisaatiota vai edustaako hän työntekijöitä (Romppanen & Kallasvuo, 2011; 11, Bonner & McLaughling, 2014). Lähijohtajan tulee johtaa esimerkillä, olla oikeudenmukainen ja puolueeton sekä sietää hyvin paineita ja ristiriitatilanteita (Kuva 2). Näiden lisäksi häneltä odotetaan johdonmukaisuutta sekä innovatiivisuutta (Mäki ym., 2014).



Kuva 2. Hyvän lähijohtajan ominaisuudet

Lähijohtamisella nähdään tällä hetkellä olevan iso rooli henkilöstö työssä jaksamisen osalta. Se vaikuttaa paljon myös muun muassa Rochen ja muiden (2015) mukaan merkittävästi henkilöstön sitoutumiseen organisaation sisällä. Huono lähijohtaja ei saa työntekijöitä sitoutumaan. Tämä saattaa johtua osittain jo aiemmin tässä tutkimuksessa todetusta sukupolvien eroista. Tulganin (2016) ja Lappalaisen (2018) mukaan vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet siihen, että johtaja on koko ajan paikalla fyysisesti, kun taas nuoremmat sukupolvet eivät välttämättä sitä enää odota. He ovat tottuneet

etäyhteyksien kautta tapahtuvaan yhteydenpitoon ja pitävät sitä normaalina tapana toimia.

4. Hybridijohtaminen

Hybridi on erilaisten toimintojen tai toimintatapojen yhdistämistä toimivaksi kokonaisuudeksi. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen pääkäsitettä hybridijohtaminen. Sana hybridi voidaan yhdistää moneen eri yhteyteen tänä päivänä. Yleisesti hybristä puhutaan nyky-yhteiskunnassa esimerkiksi hybridiautoista, joka lienee tutuin tavalliselle kansalaiselle. Lisäksi puhutaan hybridioorganisaatioista ja hybridisodasta. Hybridisota esimerkiksi tarkoittaa sitä, että suora ja epäsuora eli tavallinen ja epätavallinen sotilaallinen toiminta sulautetaan yhteen. Hybridiautoista puhuttaessa tarkoitetaan auton voimanlähdettä eli sitä millä auto liikkuu, jolloin hybridi tarkoittaa, että auton liikkuminen voidaan mahdollistaa kahden eri voimanlähteen yhdistelmällä. Auto voi liikkua sähköllä ja poltto-aineella tai poltto-aineella ja kaasulla. Hybridioorganisaatiosta puhuttaessa voidaan tarkoittaa myös montaa eri asiaa. Pääasiallisesti se tarkoittaa eri osapuolten kuten yksityisen, julkisen ja esimerkiksi kolmannen osapuolen yhdistävää toimintoa, jossa yhdistyy kaikkien osapuolten organisaatiologiikat sekä piirteet. (Haigh & Hoffman, 2012).

Hybridi käsitteenä ei ole johtamisesta puhuttaessakaan aivan uusi. Hyyryläisen (2004) mukaan sitä on kuitenkin alettu käyttämään enemmän vasta viime vuosina, koska tarpeet ovat muuttuneet. Joissakin organisaatioissa tätä mallia on käytetty jo vuosia, mutta siitä huolimatta mallin yleistyminen muun muassa Covid-19 pandemian myötä, luo uudenlaisia haasteita johtamiselle. Hybridijohtamisella tarkoitetaan yleisesti johtamista, jossa yhdistellään eri johtamisen keinoja. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että välillä johtaja on paikalla fyysisesti ja välillä etäyhteyksien päässä muualla. Hybridijohtaminen voi tarkoittaa myös sitä, että ollaan osittain fyysisesti paikalla ja osittain etäyhteyksien päässä siten, että osa työntekijöistä on siellä missä johtaja on ja osa muualla esimerkiksi kokouksia pidettäessä.

Hybridijohtaminen uutena johtamisen mallina sopii hyvin innovaatioteorioiden ideologiaan, mutta myös ihmissuhdekoulukunnan näkemykset tukevat tätä mallia hyvin. Ih-

missuhdekoulukunnan käsitteen mukainen ideologia nähdään olevan joidenkin tutkimusten mukaan (esimerkiksi Ollila, 2006) paras malli työntekijöiden motivoimiseen, arvostuksen tunteeseen sekä yhteisöllisyyden tunteen luomiseen. Siinä otetaan ihminen huomioon kokonaisuutena, ei vain tahona, joka tuottaa rahaa organisaatiolle. Suunnitelmia ihmissuhdekoulukunnan mallin mukaan tehdään inhimillisistä lähtökohdista käsin pelkän tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden sijaan ja se antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Tämä on myös Ollilan (2006) mukaan paras tapa johtaa ihmisten osaamista. Ollilan jatkaa vielä, että käskyttävä autoritäärijohtaminen aiheuttaa ihmisen arvostuksen tunteen vähenemistä, heikentää vuorovaikutussuhdetta esihenkilön ja alaisen välillä sekä johtaa vastuuntunnon vähenemiseen. Osallistava johtaminen taas Ollilan mukaan toimii juuri päinvastaisesti ja johtaa useammin toivottuun lopputulokseen.

Paluuta entiseen muu muassa Hirschin (2021) mukaan sellaisena kuin se on ollut, ei tule todennäköisesti tapahtumaan. Kohta kaksi vuotta jatkuneen Covid-19 pandemian seurauksena aletaan maailmassa vähitellen palaamaan uuteen normaaliin. Maailmalla on tehty mielipidekyselyitä liittyen etätyöskentelyn jälkeiseen lähityöhön palaamiseen ja ainakin 2021 alussa tehtyjen kyselyiden perusteella työntekijät eivät ole erityisen innostuneita palaamaan takaisin pelkästään toimistolla tehtävään työhön. Nähdään, että jonkinlainen yhdistelmä olisi paras vaihtoehto. He jotka ovat joutuneet työskentelemään nyt pandemian aikana etäyhteyksien välityksellä, kokevat tuottavuuden parantuneen, työrauhan parantuneen, mutta ollaan yhtä mieltä siitä, että sosiaaliset suhteet kärsivät kokonaan etänä tehtävässä työssä. Kollegoita halutaan kuitenkin välillä tavata myös kasvokkain. On vielä liian aikaista sanoa millä mallilla työskentely tulee yritysmaailmassa jatkumaan, mutta vaikuttaa siltä, että ensimmäistä kertaa organisaatiokulttuuri on muuttumassa siihen suuntaan, että valta on työntekijöillä johdon sijaan. Uuden sukupolven edustajat haluavat joustavammin yhdistää työn ja vapaa-ajan, joten organisaatiokulttuurin on myös muututtava

Uusi normaali tulee olemaan Hirschin (2021) mukaan todennäköisesti hybridityö ja hybridijohtaminen ja/tai etäjohtaminen. Tämä vaatii kaikilta tottumista ja uuden oppimista. Hirschin artikkelin mukaan Stanfordin yliopistossa 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan pandemian aikana 42 % työskenteli kotoa käsin, työttömäksi joutui 33 % ja lähi-työssä toimivia, tehtävissä joita ei voinut tehdä etänä, toimi 26 % ihmisistä. Samankaltaisia tuloksia on mitattu myös Euroopassa. Heinäkuussa 2020 Euroactiv totesi, että 48 % väestöstä teki töitä hybridimallilla ja 34 % ainoastaan etänä. Hirsch (2021) toteaa tutkimuksessaan, että muun muassa Yhdysvalloissa 2021 tehdyn tutkimuksen mukaan vain 10 % työntekijöistä haluaa palata takaisin toimistolla tehtävään työhön takaisin, mutta vain 20 % johtajista oli samaa mieltä. 80 % toimitusjohtajista piti hyvänä ajatukseksi sitä, että työntekijät palaavat 100 % takaisin toimistoille töihin. Näkemykset normaaliin palaamisesta eroavat johdolla ja asiantuntijoilla tutkimuksen mukaan paljon tällä hetkellä toisistaan.

Palattiin yhteiskunnassa ja yrityksissä minkälaiseen työntekomalliin tahansa, Hirschin (2021) mukaan vaatii uuden normaalin rakentaminen paljon työtä yrityksen johdolta sekä työntekijöiltä onnistuakseen. Työterveyslaitoksen mukaan uuden toimintamallin käyttöön ottaminen vaatii tiedottamista ja kouluttamista, että se saadaan sulautumaan organisaation toimintaan. Tiedetään, että puutteellinen osaaminen tietotyötaidoissa lisää työn kuormittavuutta ja aiheuttaa epävarmuutta ihmisessä. Myös laitteet ja tilat tulee olla hybridityöskentelyä tukevat kuten äänentoisto, videoyhteys ja tukiprosessit kunnossa mikäli etätyö tai hybridityö on työntekomalli jatkossa. Työntekijän on esimerkiksi tärkeää tietää minne voi olla yhteydessä ongelmatilanteissa.

Tutkimusten mukaan (esim. Hobart ja Sendek, 2014; Vesterinen & Suutarinen, 2011) nykypäivän johtamisen haasteena on työmarkkinoilla yhtä aikaa olevat useat eri sukupolvet. Heillä on kaikilla keskenään hiukan erilaiset tarpeet ja odotukset johtajuuden näkökulmasta. Ihmiset kaipaavat ja tarvitsevat edelleen johtajaa ja johtamista, mutta hiukan eri tavalla kuin aiemmin. Hyvä johtaminen luo turvallisuuden tunteen työntekijöille. Johtamisen tapojen ja mallien on kuitenkin muututtava. Näiden tutkimusten mu-

kaan eri sukupolvilla on erilaiset oletukset, odotukset ja asenteet. Johtajan on osattava johtaa kaikkia sukupolvia heidän kaipaamallaan tavalla. Sen lisäksi, että eri-ikäiset työntekijät kaipaavat erilaista johtamista keskenään, tulee johtajan myös pystyä saamaan sukupolvet ymmärtämään toisiaan työelämässä. Heistä tulee löytää ne omat vahvuudet ja saada heidät täydentämään toisiaan näillä vahvuuksilla. Näiden vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen tarvitaan uusia, joustavia johtamistapoja käyttöön. Sukupolvien myötä on aina tullut muutoksia, mutta johtamistapoja on alettu kritisoida vasta y-sukupolven myötä. He ovat ensimmäinen sukupolvi, joka kyseenalaistaa nykyiset johtamismallit ja jonka uskotaan vaihtavan työpaikkaa helposti, elleivät tavat johtaa vastaa sitä mitä he johtamiselta odottavat.

4.1 Hybridityöskentelyn mahdollisuudet

Etätyötä voidaan kuvata monella eri määritelmällä, kuten tässäkin tutkimuksesta todetaan. Hybridityöskentely on yksi etätyöskentelyn malli. Siinä mallissa työtä tehdään sekä etäyhteyksien välityksellä, että paikan päällä pääasiallisessa työskentely pisteessä. Samoin kuin pelkkä etätyö, vaatii hybridityöskentely eri asioita kuin pelkästään työpaikalla fyysisesti läsnä tehtävä työ. Etä- ja hybridityöskentelyn onnistuminen vaatii johtamisen ja työpaikkakulttuurin perustumista ensisijaisesti luottamukseen kontrolloinnin sijaan. Luottamuksen puute aiheuttaa liiallisen kontrolloinnin tarvetta ja liika kontrollointi aiheuttaa tunteen, ettei työntekijään luoteta. Tällöin noidankehä huonolle toimintamallille on valmis. Hyvä johtaja luottaa alaisiinsa. (Karjalainen, 2017).

Käsitteenä hybridityö on vielä vakiintumaton, mutta käytännössä hybridimallissa, siten kuin se on tässä tutkimuksessa ajateltu, johtaja on sovitulla tavalla joko läsnä tai etänä. Tutkimuksen teoreettisen aineiston perusteella uudet sukupolvet odottavat työltä enemmän joustoa kuin vanhemmat sukupolvet. Täydellinen joustaminen ei ole kuitenkaan todennäköisesti mahdollista suurimmassa osassa organisaatioita, joten välimalli, jota hybridijohtaminen edustaa parhaimmillaan, on kompromissi, joka palvelee niin työntekijän kuin organisaation etuja. Se tarjoaa työntekijän toivomaa joustoa, mutta

mahdollistaa myös paikalla olemisen sovitun mallin mukaisesti. Teknologian ja digitalisaation kehittymisen myötä työt seuraavat ihmistä usein myös vapaa-ajalle, joten on tärkeää, että voidaan tarjota joustoa työntekijöille organisaation näkökulmasta. Se motivoi myös työntekijää joustamaan työnantajan suuntaan ja he ovat valmiita tekemään työtä myös perinteisen 8-16 työajan ulkopuolella (Alasoini, 2010; Kultalahti & Viitala, 2015).

Hyötyjä tässä mallissa nähdään useita tämän tutkimuksenkin mukaan. Mahdollisuus olla välillä etänä ja paikalla helpottaa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Työmatkoihin kuluu aiempaa vähemmän aikaa ja sen ajan voi hyödyntää omaan vapaa-aikaan kuten esimerkiksi harrastuksiin työ ohella. Työmatkailun vähentäminen vähentää myös liikeneruuhiä ja sitä kautta saastuttaa ilmastoja vähemmän ja ilmastoasiat olivat uusien sukupolvien näkökulmasta usein jopa kynnyskysymyksiä heidän omassa elämässä. Vähempi aika paikan päällä esimerkiksi toimistolla, vähentää se myös toimistorakennusten energiankulutusta ja on näin myös siitä näkökulmasta ympäristöystävällisempää toimintaa. Tulonäkökulmasta katsoen hybridityöskentely ja etätyöskentely vähentävät mahdollisesti kiinteistökustannuksia sekä lisää työntekijöiden tuottavuutta, mutta mahdollistaa kuitenkin myös kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen, joka myös nähdään tarpeelliseksi osan mielestä (Bailey & Kurland, 2002; Pérez & muut, 2004; Greer & Payne, 2014).

Edut ja haasteet riippuvat kuitenkin paljon siitä, minkälaisesta organisaatiosta ja työstä on kyse. Työpaikalla on tärkeää pohtia miten etätyö tai hybridimalli muuttaa johtamista ja muita organisaation käytäntöjä jatkossa ja miten työntekijän työhyvinvointia tuetaan muuttuneessa työskentelymallissa. Suurimmaksi osaksi työntekijän hyvinvointia edistävät asiat on samat lähijohtamisessa, etäjohtamisessa ja hybridijohtamisessa. Nämä avainasiat ovat työn hallinnan tukeminen, työntekijän arvostaminen ja ponnisteluista palkitseminen. Lisäksi kaivataan oikeudenmukaisuutta sekä saatavilla olemista. (Karjalainen, 2017).

Hybridimallin joustavuus voi olla muuttuvassa maailman tilanteessa merkittäväkin kilpailuvaltti organisaatiolle. Se mahdollistaa työskentelyn myös poikkeusolosuhteissa, kuten esimerkiksi maailmaan piinannut globaali koronapandemia, luonnonkatastrofit, terveydelliset syyt tai muut vastaavat tilanteen. (Greer & Payne, 2014). Etätyöskentelyn mahdollistaminen saattaa lisätä joidenkin tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvinvointia, koska se mahdollistaa työn tekemisen omaan rytmiin, mahdollistaa paremman työrauhan sekä antaa paremmat mahdollisuudet omien aikataulujen suunnittelemiseen, jonka myötä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on paljon helpompaa kuin ollessa fyysisesti sidottu johonkin tiettyyn työntekopaikkaan. Hybridimallilla pystytään myös laajentamaan rekrytointialuetta. Mikäli työtä on mahdollista tehdä missä vain, ei ole väliä missä asut. Tätä kautta malli tuo lisää mahdollisia osajia organisaatioon niissä toimenkuvissa, joissa etätyöskentely on mahdollista. (Karjalainen, 2017; Tuomivaara & muut, 2016, s. 64–65).

4.2 Hybridityöskentelyn haasteet

Etuja on paljon, mutta myös haasteiden näkökulmasta on hyvä tarkastella vaikuttavuutta hybridityöstelyssä. Hybridimallissa johdetaan osittain etänä. Johdettaessa etänä tulee olla tarkkana, että työntekijät kokevat edelleen olevansa tärkeitä ja arvostettuja. Mikäli etäjohtamisen ei onnistu toivotulla tavalla, työntekijä voi kokea tulleen unohdetuksi ja työyhteisöstä jopa eristetyksi. Etäjohtamisen epäonnistuminen nähdään johdettavan usein puutteellisesta tiedottamisesta. Hybridijohtamisessa tämä riski ei välttämättä ole yhtä suuri syrjäytymiselle ja unohdetuksi tulemisen tunteelle, koska ollaan osittain myös paikalla. Riski tähän on kuitenkin olemassa ja vaikutuksiltaan suuri tapahutuessaan. Sosiaalinen eristäytyminen nähdäänkin vakavimpana etätyön ongelmana. (Tuomivaara & muut, 2016; Wojcak & muut, 2016; Dahlström, 2013).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta negatiivisia seikkoja saattaa yllä mainittujen lisäksi olla vaikeus erottaa työ- ja vapaa-aikaa toisistaan, rauhaton työympäristö kotona (pieni asunto, paljon ihmisiä, pieniä lapsia) sekä myös heikko työergonomia. Toimistolla on

yleensä kiinnitetty huomiota hyvään ergonomiaan, mutta kotona tätä usein ei ole huomioitu. (Karjalainen, 2017; Tuomivirta & muut, 2016). Keskeisimmät haasteet kuitenkin liittyvät yhteisöllisyyden tunteen puuttumiseen, vuorovaikutuksen sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksen puutteeseen, koettuun yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen sekä luottamuksen puuttumiseen. Erityisesti haastetta tuottaa yhteenkuuluvuuden tunteen tuottaminen. Vaikea toteuttaa toimintaa siten, että saadaan pidettyä yllä hyvää ja aitoa vuorovaikutusta tiimissä myös etänä. Ihminen haluaa kuulua joukkoon ja on tärkeää tuntee olevansa osa työyhteisöä ja omaa tiimiään. Luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen tuottaa etäjohtamiselle haasteita. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti työntekijöiden motivoimiseen, osallistamiseen ja huomioimiseen, mikäli haluaa onnistua uudella toimintamallilla tulevaisuudessa. Kuvassa alla (kuvio 2) on vedetty yhteen tämän kappaleen avainkohdat hybridijohtamisen mahdollisuuksista sekä haasteista.

Mahdollisuudet	Haasteet
<ul style="list-style-type: none"> ○ Helpottaa työ ja vapaa-ajan yhdistämistä ○ Ei ole paikkasidonnaista ○ Säästää aikaa ○ Parantaa tuottavuutta ○ Ympäristöystävällisempää ○ Parempi työrauha ○ Mahdollistaa laajemman rekrytointialueen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Syrjäytyminen mahdollista, tunte ettei kuulu porukkaan ○ Vapaa-ajan ja työajan rajan hämärtyminen ○ Työn tauotus unohtuu ○ Huono työergonomia ○ Yhteisöllisyyden tunne saattaa jäädä puuttumaan

Kuvio 2. Hybridijohtamisen mahdollisuudet ja haasteet

5. Sukupolvet työelämässä

Sukupolvien rajat eivät ole esimerkiksi Grubbin (2016) mukaan aivan niin yksiselitteiset ja stereotyyppiset kuin miten ne kirjallisuudessa on usein rajattu. Tietynlaisia yhteneväisyyksiä on kuitenkin havaittavissa henkilöillä, jotka ovat syntyneet samalla ajanjaksolla liittyen esimerkiksi olemassa olevaan arvopohjaan. Eri sukupolvien määritelmien ymmärtäminen yleisellä tasolla saattaa auttaa osallistamisessa ja sitouttamisessa. Ymmärtämiseen tarvitaan Grubbin (2016) mielestä tietoa eri sukupolvien motiiveista, arvomaailmasta sekä näkökulmaa siihen mitä he työllään tavoittelevat ja mitä työltään odottavat. Ilman tätä ymmärrystä ei voida täysin hyödyntää kaikkien sukupolvien täyttä potentiaalia ja vahvuuksia.

Sukupolvia ei voida kuitenkaan suoraviivaisesti vertailla keskenään pelkästään sen perusteella miten ne on kirjallisuudessa ja osassa tutkimuksia esitetty, mutta selkeyden vuoksi ne on rajattu vuosiluvuilla osoittamaan samaan aikaan syntyneitä ja eläneitä ihmisiä. Samassa aikakaudessa eläneille on kuitenkin yhteistä sen ajan historialliset tapahtumat, kokemukset ja vaikka esimerkiksi tietynlainen musiikki ja muu kulttuuri, joka määrittelee ihmisen arvomaailmaa ja suhtautumista yhteiskuntaan. Sukupolvet on yleisesti määritelty kulkevan suunnilleen 15–20 vuoden sykleissä, mutta nykyään voidaan kuitenkin jo puhua lyhyemmistä sykleistä, jopa vain 10 vuoden syklistä, johtuen teknologian kehittymisestä ja sen myötä globalisoitumisen lisääntymisestä, jonka vuoksi on entistä vaikeampaa selkeästi erotella eri sukupolvia toisistaan iän perusteella. (Grubb, 2016). Alla on kuitenkin kuvailtu sukupolvia yleisimpien käsitysten mukaan voidaksemme muodostaa raamit eri-ikäisten ihmisten näkemysroille isossa kuvassa.

Suuret ikäluokat tarkoittavat henkilöitä, jotka ovat syntyneet 1946–1964. Tätä sukupolvea nimitetään myös babyboomereiksi. Tämän ikäluokan nimitys tulee siitä, että näinä vuosina syntyi suuri määrä lapsia. Tällöin elettiin toisen maailmansodan aikaista maailmaa (Kaifi ja muut, 2012; Knouse, 2011). Tämä ikäluokka ei ole tottunut käyttämään

työssään teknologiaa ja heidän on usein vaikea sitä opetella sujuvasti käyttämään. Heidän aikanaan ei teknologia ollut millään tavalla merkittävässä roolissa työ- tai vapaa-ajan elämässä. He arvostavat enemmän kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä ihmisten välillä. Tämän sukupolven edustajat ovat työntajille arvokasta työvoimaa niin rahallisessa mielessä kuin myös tiedon ja taidon näkökulmasta. He ovat olleet työelämässä pitkään ja toimivat usein organisaatioissa korkeissa johtotehtävissä. Babyboomerit arvostavat korkealle auktoriteetteja ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan (Knouse, 2011; Mellanen & Mellanen, 2020).

X-sukupolvi tarkoittaa Matinmikon (2016) sekä Smola ja Suttonin (2002) määritelmän mukaan henkilöitä, jotka ovat eläneet suunnilleen 1980-luvulla. Tälle ajanjaksolle osuu 1964–1979 syntyneet ihmiset. Tutkimusten mukaan tämän sukupolven loppumisajassa on jonkin verran kiistanalaisuutta riippuen siitä kuka sitä on tutkinut ja ristiriitaisuus vaikuttaa myös heitä seuraavan Y-sukupolven määritettyyn ajanjaksoon. Osan mielestä tämän sukupolven aikakausi päättyy 1970-luvulla ja osan mielestä x-sukupolvi jatkuu vielä 1980-luvulle. Nämä ihmiset ovat ikäluokka, joihin iski lama siihen aikaan, kun heidän olisi pitänyt aloittaa opiskelut ja työelämä eli vuonna 1990. Lisäksi heidän aikanaan murtui Berliinin muuri, Neuvostoliitto romahti, ja maata koetteli massatyöttömyys sekä alkoi globalisaatio.

Tällä aikakaudella eläneille monelle on yhteistä myös edellä mainittujen seikkojen lisäksi muun muassa vanhempien avioero. X-sukupolvea sanotaan ensimmäiseksi postmoderniksi sukupolveksi. Postmoderni sukupolvi tarkoittaa sukupolvea, joiden käsitystä elämästä leimaa muun muassa pessimismi ja epäluottamus tulevaisuuteen. Tälle sukupolvelle sanotaan olevan pessimistisyyden lisäksi ominaista muun muassa kilpailuhenkisyys, riskinotto ja muutosvalmius. Tutkimusten perusteella x-sukupolven ihmiset ovat myöhempiä sukupolvia skeptisempiä uskossaan työelämään. (Knouse, 2011; Matinmikko, 2016).

X-sukupolven sanotaan olevan Kaifin ja muiden (2012) sekä Mellanen ja Mellanen, (2020) mukaan edeltävää sukupolvea tulostavoitteellisempaa ikäluokkaa. Heille on tärkeää pitää yllä saavutettua elintason, kun taas esimerkiksi babyboomerit tekevät työtä saavuttaakseen tietyn elintason. Vahvan tulostavoitteellisuuden vuoksi heillä on kuitenkin muita sukupolvia heikommat vuorovaikutustaidot, mutta heillä on kuitenkin edeltäviä sukupolvia paremmat taidot mukautua muuttuvaan maailmaan. Knousen (2011) mukaan tämän sukupolven edustajat istuvat organisaatioissa yleensä keskijohdossa. He eivät välttele teknologian käyttämistä työvälineenä. He ovat tottuneet sen käyttämiseen ja ovat valmiita oppimaan uutta. Martti Saarikangas (1993) kuvaa ym. sukupolvea niin sanotuksi ”pullamössö sukupolveksi”. Nimitys tarkoittaa hänen mukaansa ihmisiä, jotka ovat saaneet kaiken helpolla, ponnistelematta minkään eteen. Sama näkemys yhdistyy myös Glazerin (2019) käyttämään termiin ”uusavuttomuus”, joka hänen mielestään osoittaa sen ajan nuorison kykenemättömyyttä selviytyä arjen normaaleista toiminnoista, kuten ruuanlaitto tai siivoaminen, yhtä hyvin kuin edeltävät sukupolvet.

Y-sukupolvella tarkoitetaan Kultalahden (2015) mukaan henkilöitä, jotka ovat syntyneet aikavälillä 1978–1995. Tätä sukupolvea kuvaillaan Kultalahden tutkimuksen mukaan termeillä nettisukupolven tulokkaat (digital immigrants), milleniaalit ja milleniaalisukupolvi. Tämä sukupolvi on isoin sukupolvi tällä hetkellä ja tulee valtaamaan työmarkkinat Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Y-sukupolven edustajien kuvaillaan (esimerkiksi Tulgan, 2016; Kultalahti, 2015) olevan hankalimmin rekrytoitavia sekä vaikeimpia saada sitoutumaan organisaatioon. Heitä on myös vaikeinta motivoida. He ovat kasvaneet tietoteknisen kehityksen kanssa ja heille internet on jokapäiväinen käytössä oleva tärkeä väline niin töissä kuin kotonakin. Tämän sukupolven ihmiset hoitavat ison osan viestinnästä ja muusta toiminnasta luontevasti internetissä. Edellisille sukupolville tämä ei ole yhtä luontevaa ja tuttua. Y-sukupolvella on Kultalahden (2015) mukaan yleensä edeltäjiensä huomattavasti paremmat tekniset taidot. Hyvät tietotekniset taidot mahdollistavat tämän sukupolven globaalimman työskentelyn, sekä sen, ettei työ ole välttämättä sidottu tiettyyn paikkaan.

”Y-sukupolvi haluaa tulla arvostetuksi ja kuulluksi. Lisäksi se odottaa, että yksilöllisyys paitsi odotusten myös elämäntilanteen suhteen otetaan työpaikalla huomioon.”

– Susanna Kultalahti, Gofore-

Z-sukupolven edustajat ovat syntyneen 1995–2000 välisellä ajalla ja ovat juuri nyt aloittelemassa omaa työelämäänsä. Tämä sukupolvi on y-sukupolvea huomattavasti edistyneempi tietotekniikassa sekä internetin käytössä päivittäisessä elämässä. Tätä sukupolvea ei ole työelämässä vielä kovin paljon tutkittu, koska he ovat vielä niin nuoria ja vasta aloittaneet työelämän. Tämän sukupolven edustajat ovat syntyneet teknologian pariin. He eivät tunne maailmaa ilman teknologiaa. (Grubb, 2016). Heitä kuvaillaan tämän ajan diginatiiveiksi, internetin lapsiksi, media sukupolveksi,.com sukupolveksi. Z-sukupolven edustajat ovat luottavaisia, vapaita ja riippuvaisia teknologiasta sekä nopeudesta. Heitä kuvaillaan jopa kärsimättömiksi. He eivät tiedä elämästä ilman teknologiaa tai ilman sosiaalista mediaa, joka on tärkeä viestintäkanava heille. He ovat syntyneet maailmaan, jossa yhteiskunta muuttuu nopeasti ja joissa tietoa saadaan nopeasti mistä päin maailmaa tahansa. He ovat usein korkeasti koulutettuja jo nuorena ja asettavat haasteita johtamiselle odotuksillaan edellisiä sukupolvia enemmän. (Hut, 2020).

Z-sukupolven ennustetaan hyppäävän y-sukupolven yli organisaatioiden hierarkiassa. He haluavat edeltävää sukupolvea kovemmin päästä taloudellisen riippumattomuuden asemaan. Z- ja y- sukupolvi siis hyvin todennäköisesti tulevaisuudessa kamppailevat keskenään organisaatioiden johtoasemista. (Hut, 2020). Z-sukupolvea seuraa tulevaisuudessa alfa-sukupolvi. He ovat 2010 jälkeen syntyneitä lapsia, jotka ovat siirtymässä työelämän pariin tulevien vuosien aikana.

6. Tutkimuksen menetelmät ja aineistot

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytän tutkimuksen empiirisenä pohjana aihepiiriä käsittelevää kirjallista aineistoa. Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun. Menetelmä valikoitui erilaisten haastattelumenetelmien joukosta, koska sen avulla voin parhaiten päästä tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Teemahaastattelun avulla saadaan aitoja, rehellisiä näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuksen aiheeseen liittyen. Teemahaastattelu on menetelmä, jossa tutkija käyttää ennalta mietittyjä teemoja, joihin haastattelun kysymykset pohjautuvat. Teemahaastattelun pohjana käytetään puoli-strukturoitua haastattelupohjaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ja teemat ovat tiedossa etukäteen, mutta kysymyksiä voidaan tarkentaa ja muokata haastattelutilanteessa vastauksien mukaan. Etukäteen suunnitellulla rungolla voidaan varmistaa, että saadaan kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tieto, mutta se mahdollistaa myös uuden tiedon saamisen mahdollisilla lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 47-48) Haastattelu on hyvä menetelmä kerätä aineistoa tutkimukseen silloin, kun on tarkoitus saada tutkittavasta asiasta esiin ihmisten omia näkemyksiä ja tulkintojaan. Näin saadaan työntekijöiden ääni kuuluviin ja voidaan saada esiin asioita, joita ei osattu edes odottaa tutkimusta aloittaessa (Hirsjärvi ja muut, 2009).

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena (kvalitatiivisena) tutkimuksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tämän tutkimuksen aiheeseen. Se mahdollistaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan aiheeseen sekä sen, että saadaan aitoja kokemuksia ja mielipiteitä tutkimuksen aihepiiristä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa haastateltaville kokemuksensa esiin tuomisen käyttäen omia sanojaan ja tuoden esiin omia mielipiteitään tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää hybridijohtamista teorian avulla käsitteenä ja mallina sekä sen rinnalla eri-ikäisten ihmisten odotuksia johtamiselle yleensä ja erityisesti hybridijohtamiselle. Tutkimuksessa haluttiin myös

selvittää ennalta suunniteltujen kysymysten avulla voiko haastateltavien mielestä johdattaa hyvin hybridimallilla. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään todellisissa tilanteissa ja tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Ilmiön ymmärtämisen lisäksi pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavien näkemyksiä ja muodostetaan niiden kautta tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen aineisto ei ole suoraa yleistettävissä, koska siinä esiin tulleet asiat ja havaitut merkitykset ovat aina ainutlaatuisia, mutta kuitenkin esiin tulleet seikat toistuvat myös yleisellä tasolla tarkasteltuna. (Hirsjärvi & Hurme, 2015) Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa aihetta sekä tutkittavien näkemyksiä kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on myös löytää uusia oivalluksia, muodostaa tulkintoja ja ymmärtää tutkittavien näkemyksiä.

Laadullisen tutkimuksen nähdään olevan aito vuorovaikutustilanne haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastateltavien joukko on yleensä pieni, eikä tarkoituksena ole pyrkiä määrällisesti isoon aineistoon, joka kattaa kaiken tutkittavasta ilmiöstä. Kriteerinä laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on määrän sijaan laatu. Tutkimuksen nähdään olevan riittävän laaja, kun samat asiat alkaa toistua, eikä uutta tietoa enää nouse esiin. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole tutkimuksen tilastollinen yleistettävyyttä, vaan tarkoituksena on havainnoida tiettyä ilmiötä ja pyrkiä sen kautta luomaan teoreettinen tulkinta tästä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa voidaan kerätä laadullisessa tutkimuksessa haastatteluilla, havainnoimalla, henkilökohtaisilla päiväkirjoilla, omaelämänkerroilla, kirjeillä tai muulla alunperin toiseen tarkoitukseen kerätyillä kirjallisilla ja kuvallisilla aineistoilla. Tutkimuksessa ei käytetä satunnaisotantaa, vaan harkinnanvaraista otantaa, joka on yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirre, että saadaan koottua mahdollisimman kattava aineisto (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 181).

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole Hirsjärven ja muut (2013) mukaan todennäköistä päästä täysin objektiiviseen tuloksen tulkintaan. Tutkija tekee tutkimusta omasta näkökulmastaan ja jo tiedonkeruuvaiheessa on tutkijalla yleensä aiempaa osaamista ja

pohjatietoa tutkittavasta asiasta sekä omia oletuksia ja käsityksiä, jolloin täysin objektiivinen tulkinta ei toteudu tulosten tulkinnassa. Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on nostaa esiin tai vahvistaa jo olemassa olevia faktoja tai oletuksia tutkittavasta aiheesta.

6.2 Aineiston kerääminen

Haastateltaviksi valittiin yksityisen sektorin ison valtakunnallisen konsernin työntekijöitä. Haastateltavat koostuivat ylemmän johdon, keskijohdon ja alemman johdon esihenkilöistä, jotka ovat työssään johtaneet hybridinä sekä työntekijöistä, joita on johdettu hybridinä. Joukossa on henkilöitä, joille etäjohtaminen ja hybridijohtaminen olivat jonkin verran tuttuja malleja jo ennestään, sekä työntekijöitä, joille etäjohtaminen ja/tai hybridijohtaminen tuli tutuksi vasta koronapandemian myötä. Osa työntekijöistä on työskennellyt organisaatiossa jo useita vuosia, osa vähemmän aikaa, mutta kaikki haastatellut olivat haastatteluhetkellä työskennelleet siinä organisaatiossa vähintään 2 vuotta. Haastattelut on toteutettu helmi-maaliskuun 2022 aikana. Etukäteen oli tiedossa haastateltavien ikä, sukupuoli ja työskentelyaika organisaatiossa. Näitä taustakysymyksiä ei tarvinnut haastattelukysymyksiin sisällyttää. Haastateltavien vastaukset käytiin läpi maaliskuun 2022 lopussa ja loppupäätelmät tehtiin huhtikuussa 2022. Tutkimuksen tuloksia tulkittiin yhdessä teorian kanssa rinnakkain.

Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 36 kappaletta ja kutsuun vastasi 10 henkilöä. Kaikki vastanneet toimivat samassa yksityisessä terveydenhuoltoalan organisaatiossa, mutta eri yksiköissä ja maantieteellisesti laajalla alueella. Hybridijohtamisesta oli kokemusta haastattelun aikaan kaikilla vähintään kahden vuoden ajalta. Osa haasteltiin aiheeseen sopien Teams-kanavaa käyttäen etänä, osa paikan päällä ja osa vastasi sähköpostilla etukäteen annettuihin kysymyksiin.

Haastattelun tueksi oli tehty lyhyt selkeä kysymysrunko, jolla voitiin keskustelua ohjata oikeaan suuntaan ja varmistaa, että saadaan tarvittavat vastaukset liittyen tutkimuksen

aiheeseen. Haastateltavat jakautuivat esihenkilöihin ja työntekijöihin. Vain esihenkilöt tekivät töitä hybridimallilla ja työntekijät fyysisesti paikan päällä. Sukupolvien suhteen haastateltavat jakautuivat siten, että osallistuneissa suuri ikäluokka (babyboomerit) ei ollut edustettuna lainkaan, X-sukupolven edustajia oli viisi kappaletta, Y-sukupolvea edusti kolme henkilöä ja Z-sukupolvea kaksi henkilöä. Tulokset keskittyvät kokemuksiin hybridijohtamisesta. Osallistujissa oli nimikkeinä esimerkiksi liiketoiminnanjohtaja, aluejohtaja, operatiivinen päällikkö, palveluvastaava, asiakaspalveluhenkilö ja hoitaja.

Työntekijöiltä kysyttiin haastattelussa mitä odotetaan hyvältä johtamiselta yleensä, mitä hyvää ja huonoa nähdään hybridijohtamisessa. Lisäksi haluttiin tietää voidaanko johtaa hyvin hybridimallilla. Esihenkilöille esitettiin vielä lisäkysymyksiä miten kauan ovat esihenkilöinä toimineet sekä näkevätkö he eroja sukupolvien välillä suhtautumisessa hybridijohtamiseen ja kysyttiin myös, että miten he tukevat työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta tässä mallissa. Haastattelulla selvitettiin esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia johtamisesta mallilla, jossa toimitaan sekä etänä, että paikan päällä. Johtajista suurin osa oli toiminut esihenkilönä jo useita vuosia. Vaihtelua oli kuitenkin siinä miten kauan johtajan roolissa oli toimittu. Kaikki olivat esihenkilötehtävissä toimineet 2-15 vuoden ajan. Se että moni oli toiminut johtajana jo vuosia, auttoi vertailussa etäjohtamisen ja paikanpäällä tapahtuvan johtamisen kesken.

6.3 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoidessa pyritään käymään materiaalia läpi mahdollisimman objektiivisesti. Analysointi on vaihe, jossa olemassa olevaa teoriaa ja haastatteluilla kerättyä materiaalia tarkastellaan yhdessä ja pohditaan näiden yhteyttä toisiinsa. Analysointivaiheessa aineisto voidaan jakaa vaiheisiin. Jakaminen helpottaa sekä hahmottamista että aineiston jäsentelyä. Yleensä analysoinnissa voidaan käyttää kolmea eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pilkotaan osiin, toisessa vaiheessa tarkastellaan aineistosta nousseita havaintoja suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Kolmannessa vai-

heessa näitä muodostuneita havaintoja tarkastellaan tutkijan muodostaman käsityksen näkökulmasta käsin ja etsitään tulkintoja (Ronkainen ja muut, 2020).

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi voidaan jakaa kahteen osaan. Vaiheet ovat analyysivaihe ja synteisivaihe. Vaiheet eivät ole kaksi erillistä vaihetta varsinaisesti, vaan kulkevat rinnakkain tai ristikkäin toisiinsa nähden, mutta tarkoituksena on rajata teoriassa isoa havaintojen joukkoa pienemmäksi, jolloin sitä on helpompi hallita. Analyysivaiheessa tavoitteena on saada aineisto helpommin hahmotettavaan muotoon. Aineistoa on helpompi hahmottaa, kun aineisto pilkotaan, jaetaan, kootaan ja rajataan. Analyysivaiheen pilkkomisen jälkeen siirrytään takaisin käsittelemään kokonaisuuksia, siirrytään synteisivaiheeseen. Tässä vaiheessa on tavoitteena muodostaa tulkintoja sekä havainnoida tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Synteisivaiheessa hahmotellaan kokonaisuuksia ja etsitään yhtäläisyyksiä sekä eroja aineiston ja teorian välillä (Hirsjärvi ja Hurme, 2018). Tarkoituksena analysoinnissa on yhdistellä säännönmukaisuuksia ja havaintoja ja löytää havaintojoukkoja yhdistävä säännönmukaisuus. Havaitut erot nostavat esiin sen mikä on tutkittavan asian kannalta tärkeää (Alasuutari, 2011, s.40).

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin menetelmänä aineiston osalta myös sisällön analyysia. Sisällön analyysia on teksitin analysointia. Tätä menetelmää käytetään usein analysointimenetelmänä nauhoitettujen tai kirjoitettujen haastattelujen analysoinnissa. Sillä voidaan analysoida laajoja aineistoja, jotka sisältävät ääntä, puhetta tai tekstiä, monipuolisesti tarkastellen ja tarkastelun tavoitteena on saada mahdollisimman informatiivinen ja selkeä lopputulos, jonka perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tämä analysointi menetelmä voidaan jakaa Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan kolmeen eri tyyppiin. Näitä tyyppisiä ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tuomi ja Sarajärvi (2018 jatkaa), että tavoitteena sisällönanalyysissä on löytää eroja ja yhteneväisyyksiä aineistossa sekä kuvata niitä sanallisesti. Aineistosta on tavoitteena

löytää mahdollisia piilomerkityksiä sekä muodostaa tutkittavasti aiheesta tiivis ja yleistävä kuvaus ilman että informatiivinen arvo kuitenkaan käärsii. Tätä menetelmään voidaan käyttää silloin, kun halutaan tiivistää aineistosta esiin nousevat keskeiset asiat sanalliseen muotoon. Tässä tutkimuksessa edettiin teorialähtöisen sisällön analyysin mukaan. Tutkimuksessa teoria ohjaa toteutusta ja analyysin etenemistä. Aineistosta etsittiin teoriaan pohjautuen merkityksiä ja käsitteitä, joita verrattiin olemassa olevaan aineistoon. Haastattelun kysymykset oli johdettu aineisto teoriasta ja pyrittiin löytämään eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä näiden välillä.

Haastattelut käytiin helmi-maaliskuun 2022 aikana joko Teamsilla, kasvokkain tai vastaamalla sähköpostilla ennalta suunniteltuihin kysymyksiin. Haastattelun jälkeen aineisto kirjoitettiin puhtaaksi muistiinpanoista sekä poimittiin sähköpostilla annetuista vastauksista suoria lainauksia ja tehtiin päätelmiä tutkimuksen loppupäätelmiin. Suorista lainauksista ei voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa, joka on tärkeää tutkimuksen anonymiteetin kannalta. Haastatteluiden purkamisessa tutkimuksen tuloksiin tulee varmistua, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.22).

7. Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella hybridijohtamista käsitteenä ja toimintamallina eri-ikäisen työntekijöiden sekä johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli myös löytää vastaus miten hybridimallilla voidaan johtaa hyvin. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin hybridijohtamisen, etäjohtamisen ja lähijohtamisen määritelmiä sekä määriteltiin lyhyesti eri sukupolvet. Teoriaosuudella pyrittiin löytämään vastaus kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Mitä hybridijohtamisella tarkoitetaan ja voidaanko sillä johtaa hyvin? Mitkä ovat hybridijohtamisen edut ja haasteet? Haastatteluutkimuksella pyrittiin löytämään vastaus viimeiseen kysymykseen: Millaisia odotuksia eri sukupolviin kuuluvilla esihenkilöillä ja työntekijöillä on hybridijohtamista kohtaan?

Tutkimuksessa käy ilmi että hybridi käsitteenä ei ole sinänsä uusi käsite, mutta sitä on alettu käyttämään enemmän eri aloilla vasta viime vuosina tarpeiden muuttuessa (Hyyryläinen, 2004 s. 44.) Hybridijohtaminen on johtamista, jossa yhdistellään johtamisen eri keinoja ja tyylejä. Tässä tutkimuksessa hybridillä tarkoitetaan mallia, jossa johtaja on paikalla välillä fyysisesti ja välillä etäyhteyksien päässä muualla. Hybridijohtaminen voi tutkimuksen mukaan tarkoittaa myös sitä, että ollaan osittain paikalla ja osittain etäyhteyksien päässä siten, että osa työntekijöistä on siellä missä johtaja on ja osa muualla esimerkiksi kokouksia pidettäessä. Hybridimallista voidaan puhua myös silloin kun yhdistellään eri johtamisen malleja.

Tutkimuksen tulosten perusteella nuoremmat sukupolvet odottavat työltä enemmän joustoa kuin vanhemmat sukupolvet. Tämä tarkoittaa, että odotetaan olevan enemmän vaihtoehtoisia ja joustavia tapoja tehdä työtä. Nuoremmat työntekijät myös ovat Tulganin (2016) sekä Lappalaisen (2018) mukaan tottuneempia käyttämään teknologiaa ja heille etäjohtaminen ei ole vieras käsite. Kuitenkaan tutkittavien haastatteluiden perusteella ei ole mitään selkeää sukupolvisidonnaista jakaumaa sille miten koetaan etäjoh-

taminen tai hybridijohtaminen työntekijän tai esihenkilön näkökulmasta. Enemmän vaikutti se mihin on tottunut. Alasoinin (2010), Kultalahden ja Viitalan (2015) mukaan teknologian ja digitalisaation kehittymisen myötä työt seuraavat ihmistä myös vapaa-ajalle, joten on tärkeää, että voidaan tarjota jonkinlaista joustoa työntekijöille organisaation näkökulmasta, mikäli työntekijä sitä kaipaa. Se motivoi myös työntekijää joustamaan organisaation suuntaan.

Tutkimukseen osallistuneista suurin osa esihenkilöistä teki työtään joko siten, että oltiin puolet läsnä ja puolet etänä tai siten, että oltiin hieman alle puolet ajasta etäyhteyksien päässä ja yli puolet ajasta läsnä. Ennen Covid-19 pandemiaa suhde lähijohtamisen eduksi oli vielä suurempi heillä, jotka olivat aiemminkin johtaneet osittain etänä. Osa tutkimukseen osallistuneista ei ollut ennen pandemiaa johtanut etänä lainkaan. Pandemian myötä myös sellaiset esihenkilöt alkoivat työskennellä hybridinä eli osittain etänä ja osittain paikan päällä ja se vaati totuttelua. Hybridimalli on ollut periaatteessa organisaatiossa aina mahdollisuus esihenkilö- ja asiantuntijatyössä, mutta vasta pandemian myötä sitä alettiin aidosti hyödyntää kaikessa toiminnassa, jossa se oli mahdollista, mutta se tuntui vieraalta heille, jotka eivät sitä aiemmin olleet tehneet.

Hybridityöskentelyyn tottumattomat olivat aiemmin ajatelleet ja saaneet kuulla omilta alaisiltaan, että esihenkilön tulee olla fyysisesti aina paikalla ja saatavilla, joten alkuun se nostikin pinnalle voimakasta huolta työntekijöiden keskuudessa pärjäämisestä ilman esihenkilöä paikan päällä. Koettiin jopa, että esihenkilö on vain laiska, eikä halua tulla töihin tai tehdä töitään. Tämä tunne vaikutti lähinnä johtuvan siitä, että hybridimallin myötä esihenkilö ei enää aina ollut paikan päällä, eikä voinut hoitaa asioita fyysisesti auttaen tai jopa puolesta tehden, vaan auttoi työntekijää itseään löytämään ratkaisun paikan päällä tilateeseen. Tähän eivät olleet organisaation työntekijät tottuneet. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla lähijohtaminen on ollut edelleen vahvasti totuttu toimintamalli. Nyt takana on kaksi vuotta uuden toimintamallin mukaista työskentelytapaa ja tutkimukseni perustellaan voidaan nähdä suhtautumisen etäjohtamiseen ja hybridimalliin muuttuneen haastateltavien vastausten perusteella.

Nähtiin että hybridijohtaminen on nykypäivää eikä johtajan välttämättä tarvitse olla fyysisesti paikan päällä.

”Hybridijohtaminen on nykypäivää, johtajan ei tarvitse olla aina paikan päällä samassa tilassa kuin alaiset, hybridijohtajuus mahdollistaa hyvin myös johtamisen muille paikkakunnille. Etäyhteydet ovat tänä päivänä niin suosittuja ja tehokkaita, että paluuta vanhaan ei varmasti enää ole”.

Lähiesihenkilön osalta kuitenkin tuotiin esiin sekä esihenkilön että työntekijän näkökulmasta myös lähijohtamisen tärkeyttä. Molemmat osapuolet ovat sitä mieltä, että välillä täytyy olla myös paikan päällä, ei vain etäyhteyksien päässä.

”Kun hybridijohtamiseen tottuu itse ja johdettavat myös, niin mielestäni Teams yhteyksien kautta pystyy hyvin johtamaan. Koen kuitenkin tärkeänä myös läsnäolon ja näkymisen yksikössä, sillä on psykologista vaikutusta ” läsnäolemisen” kannalta ja pysyy paremmin ajan tasalla yksiköiden asioista ja ” tunnelmasta”. Nyt korona aikana on helpompi toimia etänä, kun siihen on syy. Normaaliaikana siis 50/50 etä-/ lähijohtaminen varmasti ihanteellinen”.

7.1 Hybridijohtamisen edut

Hyviä puolia hybridimallissa nähtiin haastatteluiden perusteella paljon. Lähes kaikissa esihenkilöiden vastauksessa tuli esiin tehokkuus. Koettiin, että mahdollisuus olla välillä etänä teki työn teosta tehokkaampaa. Aiemmin aikaa kului paljon siirtymisiin, automatkoihin ja muihin vastaaviin toimintoihin, etämahdollisuuden myötä aikaa näihin ei enää kulu yhtä paljon ja se vapauttaa aikaa tuottavalle työlle enemmän. Koettiin myös, että etätyöskentely tarjoaa usein paremman työrauhan tehdä asioita. Paikan päällä ollessa aika helposti menee juoksevien asioiden hoitoon ja esimerkiksi jutteluun alaisen ja/tai kollegoiden kanssa. Helposti pyydetään esihenkilön apua sellaisiinkin tilantei-

siin, jotka osataan itse hoitaa. Hyvänä puolena nähtiin myös muutamassa vastauksessa eräänlaisen mikromanageroinnin poisjääminen, kun ei esihenkilö ole fyysisesti siellä työpaikalla ”sekaantumassa” kaikissa tilanteissa, joka johtaa helposti siihen, että työntekijöiden oma-aloitteisuus vähenee.

”Lähijohtamisessa esihenkilö on läsnä ja siten lähes aina saavutettavissa ehkä liiankin helposti, työntekijät saattavat lähestyä kysymyksillä, joihin itsekin jo tietävät vastauksen (passivoittaa työntekijät). Työntekijöiden oma-aloitteellisuus saattaa vähentyä, mikäli tukeudutaan liiaksi esihenkilöön”.

Etäjohtamisella nähtiin esihenkilön pystyvän tehokkaammin keskittävän omaan työhönsä eikä aikaa kulu epäolennaiseen. Se mahdollistaa työrauhan ja koettiin etätyöskentelyn jopa tiivistäneen yhteydenpitoa tiimin kanssa. Koettiin, että on mukavaa ja tärkeää tavata ihmisiä kasvokkain, mutta etäjohtaminen nähtiin ehdottomasti vahvuutena uusien työntekomallien kehittämisen näkökulmasta.

”Etäjohtaminen antaa omaan työhön rauhaa ja mielestäni omassa työssäni on päinvastoin tiivistänyt yhteydenpitoa. Eli on tuonut tehokkuutta ja jatkuvaa yhteydenpitoa. Lähijohtamisessa myös ajautuu helpommin mikromanageroimaan toisten työtä, kun on paikan päällä. Omassa työssäni näen etäjohtamisen vahvuutena, siihen on jo tottunut. Kiva on nähdä ihmisiä livenä ja sitäkin tottakai tarvitaan, mutta tehot katoaa helposti jutusteluun”.

Haastatteluiden perusteella kaikkien mielestä hybridinä voi ehdottomasti johtaa hyvin. Se vaatii kuitenkin hiukan erilaista toimintapaa kuin lähijohtaminen. Johtaminen hyvin hybridinä vaatii haastateltavien mukaan ensijaisesti vahvaa kykyä johtaa itse itseään. Tämä sama tuli esiin myös tutkimukseen käytetyssä teoriaosuudessa.

7.2 Hybridijohtamisen haasteet

Vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja osallistaminen nousi yhdeksi koetuksi haasteeksi esimerkiksi kokouksissa, joissa on paljon osanottajia. *”Osallistaminen on äärimmäisen hankalaa, jos linjoilla paljon väkeä - kaikkien ääneen pitää kuulua, mutta tasapaino on usein hankalaa, ihmisten helppo vetäytyä”*. Helposti käy niin, että ne muutenkin aktiiviset osallistajat ovat eniten äänessä ja ne hiljaiset henkilöt jäävät huomaamatta ja syrjään. Osallistaminen on haasteellisempaa etäyhteyksillä, kun et näe osallistujia kasvokkain.

Toisena mahdollisena haasteena nähtiin yhteisöllisyyden luominen ja sitoutumisen kokemus. Koettiin, että on tärkeää luoda tunne, että ollaan samaa tiimiä ja samaa joukkoa, myös etäyhteyksien välityksellä, samoin kuin lähijohtaessa. Tämä vaatii luottamusta ja avointa vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Nähtiin myös, että luottamuksen syntyminen vaatii sen, että välillä paikan päällä käydään. Joidenkin vastausten perusteella koetaan, että ellei ollenkaan käy paikan päällä, voi haasteiden kertominen esihenkilölle olla vaikeaa, kuten alla olevasta suorasta sitaatista voidaan lukea.

”Huonoja puolia voi olla, että kysyminen joistain asioista matalalla kynnyksellä voi johtajasta riippuen jäädä vähemmälle sekä esihenkilöön voi olla hankalampi saada syvempää yhteyttä, kertominen omista asioista, jotka saattavat vaikuttaa myös työkykyyn, voi olla haastavampaa joillekin, jos esihenkilöä ei tunne kovin hyvin ja nähnyt pääosin etäyhteydellä”.

Haasteita etänä työskentelystä oman itsensä näkökulmasta ei kartoitettu valmiilla kysymyksillä, mutta keskusteluissa nousi esiin esimerkiksi työn tauottaminen palavereiden välillä, työajan rajaaminen, työergonomia kotitoimistoissa sekä taukojen pitäminen. Helposti työ vie mukanaan, eikä huomaa pitää taukoja, kun ei kukaan tai mikään keskeytä työntekoa. Hyvänä puolena taas nähtiin ehdottomasti se, että etätyö ei sido työntekijää tiettyyn paikkaan ja esimerkkinä koronapandemian aikaan käytettiin

myös mahdollisuutta tehdä töitä etänä poissaolon sijaan, joka olisi vaikuttanut henkilön toimeentuloon joissakin tapauksissa merkittävästi.

Haastattelukysymyksissä selvitettiin myös keinoja yhteisöllisyyden luomiseksi hybridimallissa. Useamman vastauksen mukaan yhteisöllisyyttä ja yhteen kuuluvuuden tunnetta edistää omien tiimien whatsapp ryhmät, kamerat päällä teams tapaamisissa, teams alustan työkalujen tehokas käyttö (peukutus, taputus, sydämet) keskusteluissa ja palavereissa. Lisäksi nähtiin, että viestinnän keskittäminen yhteen tai muutamaaan paikkaan auttaa luomaan yhtenäisyyden tunnetta sekä lyhyemmät, mutta useammin tapahtuvat kahdenkeskiset kohtaamiset esimerkiksi teamsilla. Tuotiin myös esiin, että on tärkeää järjestää yhteisiä kokoontumisia etänäkin ilman agenda, eli niin sanottuja virtuaalisia kahvihetkiä. Näissä voidaan kysellä kuulumisia ja jutella vapaamassa muodossa ajankohtaisista asioista.

Haastattelussa kysyttiin esihenkilöiltä lisäksi, että näkykö eri sukupolvien välillä eroja suhtautumisessa hybridijohtamiseen. Varsinaisia eroja ei koettu näkyvän muuten kuin siinä, että Y ja Z sukupolven edustajat ovat selkeästi tottuneet digitaalisiin työkaluihin ja niiden hyödyntämiseen työskentelyssä. He osaavat käyttää ja hyödyntää tekniikkaa paremmin kuin vanhempien sukupolvien edustajat. Nuoremmat osaavat myös kysyä etätyöskentelyn mahdollisuuksia ja arvostavat joustavaa työskentelymallia, jossa työn ja vapaa-ajan yhdistämien on vaivattomampaa kuin perinteisissä työskentelymalleissa. Nähtiin kuitenkin, etteivät erot olleet täysin stereotyyppisten sukupolvien perusteella yleistettäviä, vaan kaikissa sukupolvissa on henkilöitä, jotka omaksuvat uudet toimintamallit käyttöön paremmin kuin joku toinen.

Työntekijöiden näkökulmasta viestintä koettiin olevan avainasemassa hybridityöskentelyn onnistumisessa sekä yhteisöllisyyden tunteen luomisessa. Tässä organisaatiossa, josta haastateltavat oli valittu, on käytössä viestintään Microsoftin teams kanava sekä sähköposti ja lisäksi erinäiset tiimien omat WhatsApp ryhmät epävirallisempaan viestintään. Koettiin, että viestiä pitää laittaa matalalla kynnyksellä pienistäkin asioista so-

vittuihin tiedotuskanaviin, että pysytään perillä asioista ja sitä kautta koetaan olo arvostetuksi ja tärkeäksi. Viestintäkanavana teams on suhteellisen uusi tiedottamisen kanava tässä organisaatiossa ja osittain sen vuoksi koetaan, ettei tiedottaminen vielä toimi toivotulla tavalla. Kaikki eivät osaa tietoa vielä etsiä oikeista paikoista tässä kanavassa. Tietoa ei myöskään osata vielä tallentaa aina oikeisiin paikkoihin, joten tarvittava tieto ei aina saavuta kaikkia tarvittavia tahoja. Tässä uudet työntekijät ovat helpommin mukana. Heillä ei vielä useinkaan ole totuttuja muunlaisia toimintamalleja, vaan omaksuvat tämän toimintatavan heti. Vanhemmat ja jo pidempään olleet työntekijät joutuvat opettelemaan pois vanhasta tutusta toimintatavasta ja se muutos vaikuttaa tapahtuvan hitaasti.

Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että hybridimallilla voidaan johtaa hyvin. Onnistumiseen kuitenkin vaaditaan ensisijaisesti luottamusta sekä sitä, että myös etänä johdettaessa työntekijät kokevat olevansa tärkeitä ja arvostettuja yhteisön jäseniä. Etäjohtamisen epäonnistussa työntekijä voi kokea tulleen unohtetuksi ja työyhteisöstä eristetyksi. Onnistumisen kannalta olennaista on riittävä tiedottaminen. Epäonnistuminen on usein seurausta riittämättömästä tiedottamisesta. Hybridijohtamisessa ollaan osittain myös paikalla, joten riski syrjäytymisen tunteeseen on vähäisempi kuin kokonaan etäyhteyksillä työskennellessä. Riski on kuitenkin mahdollinen ja se tulee huomioida. Sosiaalinen eristäytyminen nähdäänkin vakavimpana etätyön ongelmana. (Tuomi-vaara & muut, 2016; Wojcik & muut, 2016; Dahlström, 2013).

Aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta (esim. Tulgan, 2016; Kultalahti, 2015 ja Lappalainen, 2018) sekä haastatteluista käy ilmi, että eroavaisuuksia vanhempien ja nuorempien sukupolvien välillä on siinä miten he työelämästä ajattelevat ja mitä he odottavat johtamiselta. Erot eivät kuitenkaan selity selkeästi sukupolvien stereotyyppisillä rajoilla. Enemmän vaikuttaa se mihin on henkilö tottunut. Mikäli tämä tutkimus olisi tehty ennen koronapandemian alkua, uskon että vastaukset haastatteluissa olisivat olleet erilaiset suhtautumisessa hybridijohtamiseen. Aineiston mukaan ikää enemmän vaikuttaa persoona siihen miten muutokset koetaan.

Otanta on pieni tässä tutkimuksessa, eivätkä tulokset ole yleistettävissä, mutta haastateltavat odottivat hyvältä johtajuudelta samoja asioita iästä riippumatta. Eroavaisuutta tutkimuksen perusteella (esim. Lappalainen, 2018) ja Tulgan, (2016) oli osaamisessa sähköisten työkalujen ja alustojen käytössä. Nuoremmille ne ovat tuttuja ja luontevia käyttää, vanhemmille se on vierasta ja opetteleminen tuntuu vaikeammalta. Kuitenkin myös vanhemmissa sukupolvissa oli heitä, joiden mielestä sähköisten työkalujen käyttö oli luontevaa, joten yleistyksen tässäkin ei tämän tutkimuksen perusteella yksinomaan voida ryhtyä. Nuoremmat ovat tottuneet teknologian käyttöön ja näkevät sen luonnollisena osana työelämää. He osaavat vaatia joustavuutta ja vastinetta vapaa-ajan uhraamiselle, mutta myös vanhemmat oppivat mielellään ja osa helpostikin uusia toimintamalleja. Joustavuutta arvostivat kaikki ja yhtä mieltä oltiin myös siitä, että hybridimallilla voi johtaa hyvin, mutta se vaatii enemmän työtä yhteisöllisyyden tunteen luomiseksi kuin lähijohtaminen.

Hybridijohtaminen on tutkimukseni mukaan johtamisen malli, josta oikein toteutettuna hyötyy sekä organisaatio, että organisaation työntekijät. Hybridimalli säästää aikaa ja rahaa. Kokouksiin tai muihin kohtaamisiin ei tarvitse erikseen siirtyä. Hybridimalli antaa myös enemmän mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja rekrytointialueen laajentamiseen, kuin pelkkä lähijohtaminen. Samoin sillä voidaan tarjota työntekijöille joustavampaa työ- ja vapaa- ajan yhdistämistä. Etätyökalujen käyttö mahdollistaa valtakunnallisen ja jopa maailmanlaajuisen yhteydenpidon, joka ei ole riippuvainen paikasta tai ajasta ja voidaan saada ison joukon ihmisiä kokoontumaan yhteen nopealla aikataululla. Tällainen toimintamalli on tehokasta ajankäyttöä, sekä kustannustehokasta toimintaa.

Toisaalta oli esitetty myös näkökulmaan siihen viitaten, että johtajaa ei tarvittaisi paikalla lainkaan, kuten käy ilmi Koivusen ja Ikosen (2020) kirjoittamassa artikkelissa, jossa yksityinen kotihoitoa tuottaa yritys, jossa tiimit ovat itse vastuussa toiminnastaan. Tämä malli on lähtenyt alankomaista ja levinnyt nyt kymmeniin eri maihin. Malli koetaan

edelleen toimivaksi ja yritys on palkittu useaan kertaan tämän mallin toteuttamisesta. Tämä yrityksen työntekijät eivät koe tutkimuksen mukaan olevan yksinäisiä tai syrjäytyneitä, vaan ovat tyytyväisiä. Onko tässä selittävänä tekijänä se, että he tekevät työtä ihmisten kodeissa ja toimivat sosiaalisessa ympäristössä päivittäin vai onko selitys se, että kun ei ole sitä esihenkilöä, ei sitä siten osata odottaa. Tätä aihetta olisi ehdottoman mielenkiintoinen tutkia jatkossa vielä enemmän tästä näkökulmasta. Tulevaisuus näyttää millä suhteella ja millaisella toimintamallilla etä- ja lähijohtaminen jatkuu Covid-19 pandemia jälkeisessä maailmassa.

8. Johtopäätökset

Koronapandemia toi mukanaan hyvin erilaisen tilanteen kuin missä olemme koskaan aiemmin olleet ja muutti maailmaa. Etätyö tuli lähes pakolliseksi melkein yhdessä yössä ja sen joutuivat opettelemaan myös sellaiset työntekijät ja esihenkilöt, jotka eivät olleet aiemmin sitä tehneet. Tämä on herättänyt monenlaisia tunteita ja reaktioita. Monella ei ollut esimerkiksi mitään tietoa siitä, miten johdetaan etänä, joten kaikki jouduttiin sisäistämään pikaisella vauhdilla ja opettelemaan matkan varrella. Tämä tulee jäämään jollain tavalla uudeksi normaaliksi toimintamalliksi ja sen vuoksi asian tutkiminen on olennaista ja ajankohtaista jatkossakin.

Yhteiskunnassa eletään myös aikakautta työvoiman näkökulmasta, joka vaatii muutoksia. Suuret ikäluokat alkavat eläköitymään ja nähdään, että työvoimapulan uhka alkaa olla todellisuutta ja ratkaisuja sen ehkäisemiseksi on kehitettävä. Se vaatii uusia toimintamalleja sekä johtamisen, että yleisesti työmarkkinoiden osalta, että saadaan resurssit riittämään myös tulevaisuudessa. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja osallistaminen työvoiman riittävyyden takaamiseksi vaatii uudenlaista ajattelua sekä johtamista. Organisaation johdon onnistuessa hyvin muutoksen ja moninaisuuden johtamisessa, jota myös hybridijohtaminen on, tulee siitä merkittävä kilpailuvaltti yritykselle uuden normaalin johtamisessa (Mäenpää, 2004). Sosiaali- ja terveysalalla erityisesti tarpeet tulevat vielä muuttumaan lisää sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen (sote-uudistuksen) myötä. Johdettavista alueista tulee aiempaan isompia ja toimintoja yhdistellään, jolloin ei fyysinen läsnäolo ole enää aina mahdollista, vaan täytyy kehittää malleja, joilla voidaan johtaa muutoinkin kuin olemalla paikan päällä (sote.fi, 2021).

Tutkimuksen teoriasta käy ilmi (esim. Lappalainen, 2018; Ollilla, 2006; Tulgan, 2016), että on monia eri johtamismalleja ja osa niistä ei enää sovellu käytettäväksi sellaisinaan johdettaessa nuorempien sukupolvien työntekijöitä. Johtamisen malleja ovat muun

muassa autoritäärinen, valmentava, hierarkkinen tai transaktionaalinen ja transformaalinen johtaminen. Tutkimukseni perusteella parhaimpaan lopputulokseen päästään yhdistelemällä eri johtamismalleja tilanteen mukaan, että voidaan johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä tehokkaasti ja kaikkien vahvuuksia hyödyntäen. Tässä näen hybridimallilla johtamisen eriomaisena mahdollisuutena kehittää toimintaa tarvittavaan suuntaan organisaation kilpailukyvyyn ja toiminnan tehostamisen näkökulmasta.

Uudet toimintamallit ovat tulleet jäädäkseen muun muassa Hirschin (2021) kirjoittaman artikkelin mukaan, eikä paluuta entiseen ole siinä mielessä mitä entinen meillä on tarkoittanut. Pandemian aikana nopealla aikataululla alkaneet muutokset johtavat hyvin todennäköisesti uuteen normaaliin. Tämä uusi normaali tulee sisältämään enemmän erilaisia vaihtoehtoja työskentelyyn ja työntekopaikkaan liittyen aiempaan verrattuna. Näitä vaihtoehtoja ovat hybridityö/ -etätyö ja hybridi- /etäjohtaminen vs. lähijohtaminen. Ihmiset ovat nyt tottuneet joustavampaa työskentelymalliin ja se tuomiin etuihin, eivätkä halua siitä enää luopua. Tätä olettamusta tukee Hirschin (2021) artikkelista löytyvä Stanfordin yliopistossa 2020 tehty tutkimus, jossa todetaan, että vain 20 % etätyötä tekevästä haluaa palata takaisin pelkästään toimistolla tehtävään työhön.

Hobartin ja Sendekin (2014) sekä Vesterisen ja Suutarisen (2011) mukaan tällä hetkellä johtamisen haasteena on työmarkkinoilla yhtä aikaa olevat useat eri sukupolvet, joilla on kaikilla hiukan erilaiset tarpeet johtajuuden näkökulmasta. Ihmiset kuitenkin kaipaavat ja tarvitsevat edelleen johtajaa ja johtamista, mutta samaan aikaan kaivataan uudenlaisia ja joustavampia työskentelymahdollisuuksia. Aiemmin johtamista ei oikeastaan ole kyseenalaistettu, on tyydytty siihen miten on aina tehty. Vasta Y-sukupolven myötä on alettu kyseenalaistamaan nykyisiä toimintamalleja ja havaittu niissä kehittämistarpeita. Tähän muutokseen ja muuttuneisiin tarpeisiin tarvitaan uusia toimintamalleja ja näitä muuttuneita odotuksia, tarpeita ja niiden vaikutuksia tulee tutkia jatkossa mielestäni lisää.

Aineiston perusteella mielestäni voidaan todeta, että selkeitä ikään tai sukupolveen liittyviä eroavaisuuksia teorian mukaan on jonkin verran mutta käytännössä tutkittavien mukaan ei muuten kuin siinä, että Y ja Z sukupolven edustajat ovat selkeästi tottuneet digitaalisiin työkaluihin ja niiden hyödyntämiseen työskentelyssä. He osaavat käyttää ja hyödyntää tekniikkaa paremmin kuin vanhempien sukupolvien edustajat. Nuoremmat osaavat myös kysyä etätyöskentelyn mahdollisuuksia ja arvostavat joustavaa työskentelymallia, jossa työn ja vapaa-ajan yhdistämien on vaivattomampaa kuin perinteisissä työskentelymalleissa. Nähtiin kuitenkin, etteivät erot olleet täysin stereotyyppisten sukupolvien perusteella yleistettäviä, vaan kaikissa sukupolvissa on henkilöitä, jotka omaksuvat uudet toimintamallit käyttöön paremmin kuin joku toinen. Jatkossa määrittäminen syntymäajankohdan mukaan ei liene validi mittari, jolla voidaan arvioida mitä työntekijä johtamiselta tai työnteon malleilta odottaa tai miten oppii uusia malleja käyttöön ottamaan. Asia vaatii kuitenkin lisätutkimuksia ja mahdollisesti uusien johtamien paradigmojen kehittämistä. Näkisin myös mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena nyt pakon edessä etätyötä tehneiden mielipiteiden ja tuntemusten kartoituksen sen jälkeen, kun pandemia on tasaantunut ja palataan uuteen normaaliin toimintaa yhteiskunnassa.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Olennainen osa tieteellistä tutkimusprosessia on tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tieteellistä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun siinä noudatetaan tieteellisen tutkimuksen vaatimia kriteereitä. Näitä kriteerejä ovat muun muassa mainittu olevan tutkimuksen luotettavuus, rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun menetelmällä puolistrukturoitua kysymyskaavaketta hyödyntäen. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kaikille haastateltaville esitetetään samoja kysymyksiä eli haastattelulle on olemassa runko, mutta siitä on mahdollista poiketa. Kysymykset puolistrukturoidussa on suunniteltu etukäteen, mutta niiden järjestystä tai sanamuotoja ei tarvitse noudattaa annetussa muodossa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47).

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista päästä täysin objektiiviseen tulosten tulkintaan Hirsjärven ja muiden (2013) mukaan, koska tutkijalla on yleensä ennakkoon kokemusta tutkittavasta aiheesta. Luotettavuuden arvioinnin mittareista on tärkein tutkija itse. Tutkijan on mietittävä valintojaan ja tulkintojaan arvioimalla työnsä luotettavuutta. Hänen on tunnistettava oma arvomaailmansa ja lähtökohtansa, josta lähtee arvioimaan tuloksia, koska ne ohjaavat tapaa, jolla tutkija aihetta lähestyy ja miten näkee sen.

Tutkija on itse työskennellyt hybridimallilla viimeiset kaksi vuotta, joten objektiivisuuden kanssa tuli olla hyvin tarkkana. Tutkija on käsitellyt kerättyä aineistoa mahdollisimman puolueettomasti sekä nostanut esiin tuloksia monipuolisesti eri näkökulmista hybridityöstä ja sen vaikuttavuudesta. Luotettavuuden arviointiin ja tarkasteluun kuuluu järjestelmällisen epäilyksen periaate. Siinä arvioidaan jokaisessa vaiheen luotettavuutta. Laadullinen tutkimus näyttäytyy luotettavana kun kriteerit uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvuus toteutuvat. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan ja tutkittavien tulkinnat kohtaavat, siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten siirrettävyyttä ja tutkimuksesta saatujen tulosten mahdollisuutta yleistettävyyteen. Varmuudella laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että ollaan valmistautuneita yllättäviinkin tilanteisiin ja vahvistuvuus tarkoittaa aiempien tutkimustulosten ja tutkijan tulkintojen korrelointi keskenään (Eskola ja Suoranta, 1998).

Tutkimuksen eteneminen ja analysointi on kuvattu ja toteutettu huolellisesti ja selkeästi. Tutkimustuloksia ja esitetty monipuolisesti ja niissä on käytetty runsaasti tutkittavien haastatteluiden suoria lainauksia, että saadaan välitettyä vastausten sanoma lukijalle oikein. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa voidaan todeta, että teorian yhteydessä esiin nousseet asiat nousivat esiin myös haastatteluissa. Tutkimustuloksissa näkyi tutkimuksen aikaan jo kaksi vuotta kestänyt koronapandemia. Yhteisöllisyyttä kaivattiin ja sosiaalisia kontakteja, mutta silti oltiin jo tottuneita muuttuneisiin toimintamalleihin.

Tutkimukseen osallistui vain 10 henkilöä, mutta se oli riittävä määrä tulosten näkökulmasta ja saatiin laadukkaita vastauksia. Vastauksissa toistuivat samat asiat eivätkä lisävastaukset olisi tuoneet tuloksiin enää lisäarvoa. Aineiston pieni määrä mahdollisti sen perusteellisen analysoinnin. Laajoissa aineistoissa analysointi saattaa helposti jäädä ohuemmaksi. Tutkimusaineisto tuki teoriaa ja vahvisti sen, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja luotettavana.

8.2 Johtamisen onnistuminen hybridimallilla

Organisaatiotasolla tämän tutkimuksen teoria-aineiston perusteella haasteita tai ristiriitoja muutokseen sopeutumisen osalta muodostuu siitä, kun osa johtajista on vielä vanhan autoritäärisen koulukunnan edustajia. He ovat tottuneet ylhäältä alaspäin suuntautuvaan käskyttävään ja hierkarkiseen toimintamalliin. Nuoremmat taas yhä useammin edustavat jo uutta, valmentavaa johtamista kannattavaa koulukuntaa, ihmishdekoulukunnan ideologiaa. Johtajan on oltava valmis uudistumaan ja kehittymään onnistuakeen ja voidakseen johtaa hyvin, oli malli mikä tahansa johtamisen malleista.

Hybridijohtaminen on yksi teknologiajohtamisen ja etätyöskentelyn malli. Tämän tutkimus koski työntekomallia, jossa työtä tehdään sekä etäyhteyksillä että paikan päällä pääasiallisessa työskentely pisteessä. Hybridinä työskentelyn onnistuminen vaatii johtamisen ja työpaikkakulttuurin perustumista ensisijaisesti luottamukseen kontrolloinnin sijaan. Omalle työnteolle ja organisaatiolle sopivin rytmi hybridimallissa löytyy kokeilemalla ja keskustelemalla. Avoimuus vuorovaikutuksessa ja toiminnassa on tärkeää (Karjalainen, 2017). Viestinnän tärkeys korostui erityisesti sekä haastatteluissa, että teoriassa hyvän vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen syntymisessä.

Itse osallistuin koulutukseen tätä tutkimusta tehdessäni, jossa aiheena oli etä- ja hybridityön johtaminen muuttuvassa maailmassa. Koulutusta veti kokenut organisaatiopsykologi ja siihen osallistui sen organisaation 166 esihenkilöä. Tässä koulutuksessa myös

viestinnän tärkeys nostettiin esiin isossa roolissa, samoin kuin yhteisöllisyyden tunteen luominen. Tämä aihe nousi esiin myös omassa tutkimuksessani sekä teoriaosuudessa tärkeänä seikkana. Koulutuksessa jaettiin monia hyviä vinkkejä yhteisöllisyyden tunteen luomiseksi. Tärkeäksi koettiin esimerkiksi, että kamerat pidetään päällä aina, kun mahdollista. Välillä tärkeää olla myös paikan päällä edes käymässä, eikä toimia vain etänä. Virtuaalikalvihakkeet nähtiin myös yhtenä hyvänä yhteisöllisyyden luojana

Hybridimallin joustavuus saattaa olla muuttuvassa maailmantilanteessa merkittävä kilpailuvaltti organisaatiolle tulevaisuudessa. Se mahdollistaa työskentelyn myös poikkeusolosuhteissa, kuten esimerkiksi nyt käsillä oleva koronapandemia tai luonnonkatastrofit, terveydelliset syyt tai muut vastaavat tilanteen, jolloin organisaatio voi jatkaa toimintaansa ilman, että tuloksellisuus kärsii ja työntekijä voi käydä töissä, jolloin ei myöskään yksilön talous kärsi. (Greer & Payne, 2014).

Tutkimuksen teoriasta käy ilmi, että etämahdollisuus työssä lisää työn tuottavuutta ja tehokkuutta sekä työhyvinvointia. Tätä asiaan on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän aidosti tuloksellisuuden näkökulmasta. Monesti raportoidut tulokset ovat pohjautuneet etätöitä tekevien omiin arvioihin ja siten eivät ole täysin luotettavia tietolähteitä arvioitaessa tuloksia ja vaikuttavuutta. (Bailey & Kurland, 2002). Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa nousi esiin, että työntekijöiden näkökulmasta arvostetaan tehokkuutta ja ajan säästämistä, kun ei tarvitse aina siirtyä paikasta toiseen esimerkiksi kokouksiin. Arvostettiin myös sitä, ettei tuottavan työ tekeminen ole paikasta kiinni, eikä välttämättä aina ajastakaan, vaan työtä voi osittein tehdä siten kuin itselle ja omaan elämän tilanteeseen parhaiten sopii. Jatkotutkimusehdotuksena näkisin laajemman haastattelututkimuksen hyödyntävän todellisessa vaikuttavuuden arvioinnissa etätöitä kokonaan tai osittain tekevien osalta tuloksellisuuden näkökulmasta. Nyt on etätöissä ollut työntekijöitä, jotka eivät ole sitä vaihtoehtoa valinneet ja tutkimuksia on tehty vain henkilöiden keskuudessa, jotka ovat vapaaehtoisesti olleet etätöissä.

Hybridimalli on myös yhteiskunnallisesti ajateltuna merkittävä muutos pelkkään lähi-johtamiseen verrattuna. Siirtymiset paikkojen välillä vähentyy, jolloin myös polttoainepäästöt vähenevät pienentäen näin työmatkailusta syntyvää hiilijalanjälkeä. Etäjohtamisen huolenaiheiksi oli nostettu sekä teoriaosuudessa, että haastatteluissa pelko yhteisöllisyyden puuttumisesta ja sosiaalisesta eristäytymisestä ja jopa syrjäytymisestä. Hybridijohtamisen keinoin nämä riskit ovat vähäisemmät. Hybridimallissa ollaan välillä myös läsnä, jolloin kasvokkain kohtaaminen on mahdollista. Tämä malli palvelee mielestäni sekä uuden sukupolven edustajia, että vanhempia henkilöitä. Nuoremmat ovat tottuneita siihen, että esihenkilö ei ole aina paikalla. He ovat myös tottuneet digitaalisiin työkaluihin ja odottavat joustavuutta työ ja vapaa-ajan yhdistämisessä. Vanhemmat sukupolvet edustavat sitä koulukuntaa, joka haluaa kohdata kasvokkain, eivätkä osaa samalla tavalla vaatia välttämättä joustoa työ ja perhe-elämän välillä. Tällä johtamisen mallilla on mahdollista tarjota joustoa sitä tarvitseville sekä läsnäoloa ja kasvokkain kohtamista heille, jotka näkevät sen tärkeänä oman työhyvinvoinnin osalta. On hyvin mielenkiintoista nähdä millaiseksi muodostuvat tulevaisuudessa uuden normaalin yhteiskunnan työskentely- ja johtamistavat.

Lähteet

- Alasoini, T. *Mainettaan parempi työ – kymmenen väitettä työelämästä*. Taloustieto Oy.
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Arthur, B. (2009). *Teknologian luonne*. Hakapaino Oy.,
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. DOI: 10.1002/job.144
- Bergum, S. (2009). *Management of Teleworkers*. Series A. Haettu 24. huhtikuuta 2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>
- Bonner, G. & McLaughlin, S. (2014). Leadership support for ward managers in acute mental health inpatient settings. *Nursing management* Vol. 21, No. 2, May 2014.
- Chluski, A. & Ziora, L. (2015). The Application of mobile technology management concept and big data solutions in healthcare. *Polish Journal of Management studies* Vol. 12, nro 2.
- Dahlström, T. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public personnel management*, 42(3)438–451. DOI: 10.1177/0091026013495731.
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. (2016). *Teknologiamurros 2013–2016. Esiselvitys radikaalien teknologioiden kehityksestä 2013 katsauksen jälkeen*. Haettu 30. joulukuuta 2021 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2016.pdf.
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja* 17(1), 7-20. Haettu 12. Marraskuuta 2021 osoitteesta <https://journal.fi/akakk/article/wiew/90152/49325>.
- Glazer, S. (2019). Employee development's role in organizational commitment: preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. University of Baltimore. DOI: 10.1108/ICT-07-2018-0061.

- Grant, C. A, Wallace, L. & Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. Bradford, 35(5).
DOI:/10.1108/ER-08-2012-0059.
- Greer, T. & Payne, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist Manager Journal*, 17(2), 87–111. DOI: 10.1037/mgr0000014
- Grubb, V. (2016). *Clash of the Generations*. John Wiley & Sons Inc.
- Haigh & Nardia & Andrew Hoffman (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics* 41.
- Hakkarainen, K. (2006). *Strategic Management of Technology- From Creative Destruction to Superior Resilience*. Acta Wasaensia No 162. Industrial Management II. Vaasan yliopisto.
- Hirsch, P. (2021). Sustaining Corporate Culture in a World of Hybrid Work. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 358–356. DOI:10.1108/JBS-06-2021-0100.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Gaudeamus. (1.painos 2008). Haettu 12. maaliskuuta osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978958868>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hobart, B. & Sendek, H. (2014). *Gen Y Now: Millennials and the Evolution of Leadership*. (Second edition). John Wiley & Sons Inc.
- Hut, N. (2020). How to successfully manage multiple generations in the workplace. *Healthcare Financial Management*, 74(2).
- Hyryläinen, E., Viinamäki O-P. (2004). Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen: New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimusten hallinnassa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 256.
- Hyryläinen, E. & Lehto, K. (2014). Y-sukupolvi hallinnon ajattelun tradition uudistajana. Teoksessa Lehto, K. (toim.), *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65. Vaasan yliopisto. Haettu 27. joulukuuta 2021 osoitteesta

- https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7585/isbn_978-952-476-581-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N. & Kaifi, M. (2012). Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24).
- Karjalainen, A. (2017, 28. huhtikuuta). *Työolobarometri: Työ valuu yhä enemmän vapaa-ajalle*. Haettu 27. joulukuuta osoitteesta <https://www.tek.fi/fi/uutisetblogit/tyoolobarometri-tyo-valuu-yha-enemman-vapaa-ajalle>.
- Karjalainen, E. (2017, 13. syyskuuta). *Yhä useampi suomalainen uskaltaa jäädä etätöihin- "Ennen pelättiin, että uramahdollisuudet heikkenevät"*. Yle. Haettu 27. joulukuuta 2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9583408>.
- Knouse, S. (2011). Managing Generational Diversity in the 21st Century. *Competition Forum*, 9 (2), 255–260. *Scholarly Journal*.
- Koivunen, T & Ikonen, H-M. (2020). Miten sujuu johtaminen etänä? Työelämän tutkimus-Arbetslivsforskning 18 (4).DOI: /10.37455/tt.100665
- Korhonen, K., Santala, R., Utriainen P., Teräväinen, R. (2002) Henkilökunnan osallistamisella muutostarinta muutosvoimaksi, esimerkki Lahden sosiaali- ja terveys toimen kehittämisprojektistä. Hallinnon tutkimus 2. pdf.
- Kultalahti, S. (2015). *It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. Vaasan yliopisto.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y-Challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101–114.
- Lappalainen, K. (2018). Terveysthuollon hallinnan muutosajureista. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. DOI: 10.23996/fjhw.65423
- Lamond, D. A. (2000). Personality and Telework. In K. Daniels, D. A. Lamond, & P. Standen (Eds.), *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management & Work Psychology* (s. 61–71). Thompson Learning.
- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organsaatioiden toiminnan kulmakivet*. Väitöskirja, Vaasan yliopisto.

- Matinmikko A. (2016). *Tuoko pelkkä raha onnea? Eri sukupolvien näkemykset palkitsemisesta*. Pro gradu, Vaasan yliopisto. Haettu 24.maaliskuuta osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3051/osuva_7063.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- McCallum, E., Weicht, R., McMullan, L., Price, A., Bacigalupo, M. & O'Keefe, M. (2018). *EntreComp into Action- Get inspired, make it happen: A user guide to the European Entrepreneurship Competence Framework*. Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/574864.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). *Hyvät, pahat ja milleniaalit: Miten meitä tuli jotta?* Atena Kustannus Oy.
- Mäenpää, K. (2004). *Monimuotoinen henkilöstö- Tulevaisuuden mahdollisuus? Monimuotoisuuden kasvu organisaation henkilöstössä ja sen vaikutus henkilöstöjohdantamiseen*. Pro gradu, Vaasan yliopisto.
- Mäki, T. & Liedepohja, A-M. & Parikka, U. (2014). *Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Fioca Oy.
- Niiranen, V. & Joensuu, M. & Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (2014). *Johtajana muutoksissa*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Haettu 28. marraskuuta 2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>
- Ojala, S. (2009). *Työ hajautuu- Missä käsitteiden rajat? Työelämän tutkimus- Arbetslivforskning, 7(2)*. Haettu 27. joulukuuta 2021 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87461/46361>
- Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa*. Acta Wasaensia No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto II. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Noudettu 3. toukokuuta 2022 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Opetushallitus. (2016). *Teknologian määrittely*. Haettu 27. joulukuuta 2021 osoitteesta <http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/teknologia/html/01-1.html>
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., Pilar de Luis Carnicer, M. & José Vela Jiménez.

- (2004). The environmental impacts of teleworking: A model of urban analysis and case study. *Management of Environmental Quality: An Internal Journal*, 15(6), 656–671. DOI 10.1108/14777830410560728
- Roche, M. & Duffield, C. & Dimitrelis, S. & Frew, B. (2015). Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nursing: Research and Reviews* 2015, No. 5.
- Romppanen, B. & Kallasvuori, A. (2011). *Johtajuuden rakentuminen. Eväitä johtamiseen*. Otavan kirjapaino Oy.
- Seck H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus. Helsinki.
- Sezin B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, 5(19), 218–229. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. DOI: 10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Sjöholm, H. (2006). *Pk-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen*. Haettu 30. joulukuuta 2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/308910-Pk-yrityksen-liiketoiminnan-kehittäminen.html>
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002) Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 363.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. (2021). Haettu 30. joulukuuta 2021 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Alkuperäinen teos ilmestynyt 2002. Tammi. Haettu 28. maaliskuuta 2022 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.
- Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). *Jousto opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Työterveyslaitos. Haettu 27. joulukuuta 2021 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Tulgan, B. (2016). *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage the Millennials*. (Revised and updated). Wiley

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. (2011). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. JTO.

Vilkman, U. (15.8.2018). *Hyvän etäjohtamisen kulmakivet*. Haettu 30. joulukuuta 2021 osoitteesta

<https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/>

Wojcak, E., Bajzikova, L., Saigalikova, H. & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia, social and behavioral sciences*, 229, 33–41.

DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.07.111

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei kaikki,

Olen hallintotieteiden maisterin tutkinnossa siinä vaiheessa, että pro gradu-tutkielmani alkaa olla valmiina. Olen tehnyt tutkimukseni hybridijohtamisesta ja siitä mitä se tarkoittaa erityisesti sote alalla, jossa sitä ei niin paljon ole käytetty. Tässä tutkimuksessa hybridijohtamisella tarkoitan johtamista, jossa välillä ollaan paikan päällä ja välillä sitten etäyhteyksien päässä. Tutkimukseni on tehty eri sukupolvien näkökulmasta siten, että mitä eri sukupolvien (suuret ikäluokat, x-sukupolvi, y-sukupolvi ja z-sukupolvi) edustajat odottavat johtamiselta ja työnantajaltaan.

Nyt tarvitsen teidän apua tutkimuksessani. Teoriaosuus on valmis ja haluaisin kuulla mitä käytännön työntekijä ajattelee hybridijohtamisesta. Vastauksia käytetään tutkimuksessa anonymisti, vain sukupolvi saattaa tulla esiin jossain kohtaa vastauksissa. Olisi erittäin kiitollinen, jos mahdollisimman moni ehtisi vastata näihin muutamaan kysymykseen, että saisin tutkimuksesta mahdollisimman totuudenmukaisen ja aitoja mielipiteitä kentältä teoriapohjan lisäksi.

Yt/Mvh,

Katri Bergendahl-Hannuksela

Puhelin

Sähköposti

Liite 2. Tiedote tutkittavalle.**Koulutusohjelma:**

Vaasan Yliopisto, Hallintotieteiden maisteri ohjelma, johtamisen yksikkö.

Tutkimuksen nimi:

Hybridijohtaminen.

Tutkimuksen toteuttajan yhteystiedot:

Katri Bergendahl-Hannuksela

Puhelin, sähköposti

Tutkimuksen ohjaajan yhteystiedot:

Jalonen Harri, Professori, sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasan Yliopisto

Puhelin, sähköposti

Tutkittavasta kerättävät tiedot:

Tutkimushaastattelusta tehdään muistiinpanot etähaastattelulla tai paikan päällä tehtävällä haastattelulla tai kysymyksiin vastataan sähköpostilla. Henkilötietoja ei kerätä.

Tietojen käsittely:

Aineisto käsitellään anonymisti. Yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa vastausten perusteella. Tämä menettely pätee tutkielman jokaiseen osaan ja vaiheeseen.

Kaikki materiaali tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua. Tästä tulee osallistujalle erillinen ilmoitus. Tutkimuksen suunniteltu valmistumisaika on toukokuun 2022 loppuun mennessä. Tutkimustuloksia käydään läpi tutkimuksen valmistuttua organisaatioon yksikköpalaverissa tai muussa vastaavassa foorumissa.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa esimerkiksi jättämällä haastattelun kesken. Tutkimuksen keskeyttäminen ei aiheuta tutkittavalle mitään kielteisiä seuraamuksia.

Liite 3. Haastattelukysymykset.

1. Mitä odotat hyvältä johtajalta?
2. Mitä olet mieltä hybridijohtamisesta johtamisen työkaluna? Hyvät/huonot puolet.
3. Voiko johtaa hyvin hybridinä?
4. Onko eroa lähijohtamisessa vs. etäjohtaminen?

Lisäkysymykset, jos toimit esihenkilötehtävissä:

5. Onko eroja sukupolvien välillä (vanhemmat vs. nuoremmat) suhtautumisessa etäjohtamiseen?
6. Kuinka paljon teet etänä? Kuinka paljon paikan päällä?
7. Miten luot yhteisöllisyyden tunnetta etänä johtaessa?