



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sanni Lager

Itsensä johtaminen hybridityössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------|-----|
| Tekijä: | Sanni Lager | | |
| Tutkielman nimi: | Itsensä johtaminen hybridityössä | | |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Julkisjohtaminen | | |
| Työn ohjaaja: | Paula Rossi | | |
| Valmistumisvuosi: | 2022 | Sivumäärä: | 101 |

TIIVISTELMÄ:

Suomalaisessa työelämässä on meneillään siirtymävaihe, jossa etsitään toimivia hybridityön malleja. Hybridityö on uudenlainen työn tekemisen tapa, jossa työtä on mahdollista tehdä paikasta riippumatta ja siinä hyödynnetään digitaalisia ratkaisuja. Itsensä johtaminen on merkityksellisessä roolissa hybridityössä, sillä olemme itsemme johtajia niin perinteisessä toimistotyössä kuin etätyössä. Viimeaikaisten muutosten ja kriisien seurauksena perinteisen johtajuuden rooli näyttää menettävän merkitystään, kun taas yksilöllistä itsensä johtamista tarvitaan aiempaa enemmän. Itsensä johtaminen tarkoittaa prosessia, jossa itseohjautuvuuden ja motivaation kautta vaikutetaan omaan ajatteluun ja käyttäytymiseen. Itsensä johtamisen työkaluina käytetään tiettyjä käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita.

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia hybridityökontekstissa tapahtuvaa yksilötason itsensä johtamista. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten työntekijät ovat kokeneet hybridityön tekemisen vaikuttaneen heidän itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön. Pyrin myös selvittämään, millaisia itsensä johtamisen strategioita työntekijät hyödyntävät hybridityössä ja millaista itsensä johtaminen on uudessa hybridityöajassa. Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu hybridityötä, itsensä johtamista ja itsensä johtamisen strategioita taustoittavista luvuista. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Haastatteluiden kohdeorganisaationa toimii Kauhajoen kaupunki. Kauhajoen kaupungilta on valittu kahdeksan asiantuntija- ja toimistotyötä tekevää haastateltavaa, joilla on kokemusta hybridityöstä. Haastatteluiden kautta pyritään syventämään ymmärrystä kohdeilmioista ja selvitetään haastateltavien kokemuksia itsensä johtamisesta hybridityössä. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella hybridityöllä on ollut vaikutuksia työntekijöiden itsensä johtamiseen. Hybridityö on lisännyt työn joustavuutta ja autonomiaa sekä motivaatio ja työhyvinvointi ovat parantuneet. Tulokset osoittavat hybridityön haasteena olevan henkisten ja fyysisten rakenteiden määrittämisen etätyöhön. Jos hybridityön toimintamallit ja struktuurit eivät ole selkeästi määriteltäviä organisaatiossa, korostuu työntekijän itsensä johtamisen merkitys. Tutkielman yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä on se, että itsensä johtaminen tapahtuu käyttämällä itsensä johtamisen strategioita, mutta osittain itsensä ohjaaminen työssä tapahtuu myös automatisoituneiden toimintamallien kautta, joihin työntekijä ei ole välttämättä kiinnittänyt tietoisesti huomiota. Aiemmat tutkimukset aiheesta korostavat itsensä johtamisen strategioiden tietoista käyttämistä itsensä johtamisessa eivätkä tuo esille automatisoituneiden ja tiedostamattomien toimintamallien merkitystä oman toiminnan ohjaamisessa. Tämän perusteella tämä tutkielma täydentää aikaisempia tutkimuksia itsensä johtamiseen liittyen.

AVAINSANAT: Itsensä johtaminen, hybridityö, itsensä johtamisen strategiat, motivaatio, itseohjautuvuus, etätyö

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 2 | Hybridityö ja itsensä johtaminen | 11 |
| 2.1 | Hybridityön erityispiirteet | 11 |
| 2.2 | Hybridityön edut ja haasteet | 13 |
| 2.3 | Itsensä johtamisen erityispiirteet | 17 |
| 2.4 | Motivaatio | 23 |
| 2.5 | Itseohjautuvuus | 27 |
| 3 | Itsensä johtamisen strategiat | 32 |
| 3.1 | Rakentavat ajatusmallistrategiat | 33 |
| 3.2 | Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat | 36 |
| 3.3 | Luonnolliset palkitsemisstrategiat | 39 |
| 4 | Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen | 43 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä | 43 |
| 4.2 | Aineiston keruu | 46 |
| 4.3 | Aineiston analyysi | 48 |
| 4.4 | Tutkimuksen luotettavuus | 53 |
| 5 | Tutkimustulokset | 57 |
| 5.1 | Hybridityön vaikutukset itsensä johtamiseen | 58 |
| 5.2 | Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat | 68 |
| 5.3 | Luonnolliset palkitsemisstrategiat | 72 |
| 5.4 | Rakentavat ajatusmallistrategiat | 74 |
| 6 | Johtopäätökset | 78 |
| | Lähteet | 88 |
| | Liitteet | 94 |
| | Liite 1. Haastattelukutsu | 94 |
| | Liite 2. Haastattelukysymykset | 96 |
| | Liite 3. Tiivistelmä | 98 |

Kuvat

| | |
|--|----|
| Kuva 1. Hybridityön edut ja haasteet (mukaillen Sweco, 2021, s. 8; Työterveyslaitos, 2021, s. 3–4). | 14 |
| Kuva 2. Itsensä johtamisen prosessi (mukaillen Neck & muut, 2020, s. 8). | 18 |
| Kuva 3. Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Van Den Broeck & muut, 2016, s. 1196; Martela & muut, 2015, s. 56). | 28 |
| Kuva 4. Itsensä johtamisen strategiat (mukaillen Houghton & Neck, 2002, s. 677). | 33 |
| Kuva 5. Teoriaohjaava sisällönanalyysi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018). | 50 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä ja kategorisoinnista. | 53 |
|--|----|

1 Johdanto

Koronapandemia on mullistanut tavan tehdä töitä. COVID-19 pandemian seurauksena työn tekeminen siirtyi monilla aloilla täysin etätyöksi. Käsillä on ollut asiantuntija- ja toimistotyön muutos. Nyt pandemian laantuessa työntekijät palailevat vähitellen takaisin perinteisille työpaikoille, mutta etätyö on kuitenkin tullut jäädäkseen. Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitetään hybridityön vaikutuksia työntekijöiden itsensä johtamiseen. Hybridityö ja itsensä johtaminen käsitteinä ovat olleet lisääntyvästi julkisen keskustelun aiheina viime vuosina. Hybridityön tekeminen tarkoittaa sitä, ettei työtä tehdä enää pelkästään perinteiseltä toimistolta käsin vaan työtä voidaan tehdä melkein mistä tahansa perinteisen toimiston lisäksi. Tämä muutos on lisännyt työn itsenäisyyttä ja työntekijöiden vastuuta omasta työstään sekä samalla luonut uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia työssä suoriutumiselle.

Hybridityö määritellään tavaksi tehdä työtä joustavasti paikasta riippumatta ja siinä hyödynnetään digitaalisia ratkaisuja (Sweco, 2021, s. 6). Hybridityössä työskentelypaikka vaihtuu työntekijän ja organisaation tarpeiden mukaan. Näin ollen hybridityö on yhdistelmä perinteistä toimistotyötä ja etätyötä. Hybridityön yleistymiseen vaikuttaa se, että digitalisaation seurauksena työ on muuttunut paikkariippumammaksi etenkin tieto- ja asiantuntijatyössä (Työterveyslaitos, 2022a). Tähän työn tekemisen tapaan kohdistuvaa haastavuutta luo se, että hybridityön vaikutukset työntekijöille ovat moninaiset ja yksilölliset. Lisäksi hybridityöhön liittyy paradoksaalisuutta, sillä sen on todettu lisäävän tuottavuutta, mutta samalla se voi heikentää sitoutumista organisaatioon ja yhteisöllisyyttä.

Etätyö ei ole koronan synnyttämä työn tekemisen muoto, mutta sen tekeminen on yleistynyt merkittäväällä harppauksella koronan seurauksena. Tieto- ja viestintätekniiikan kehittymisen seurauksena etätyön tekeminen on kasvanut uutena työn tekemisen tapana viime vuosikymmeninä (Wang & muut, 2021, s. 17). Etätyö määritellään joustavaksi työjärjestelyksi, jossa työntekijät työskentelevät muualla kuin perinteisellä työpaikalla, eikä työntekijä ole fyysisessä kontaktissa muiden työkavereidensa kanssa,

mutta hän pystyy kommunikoimaan heidän kanssaan teknologian avulla (Wang & muut, 2021, s. 17). Erona etätyön ja hybridityön välillä on siis se, että etätyötä tehdään pääasiallisen työpaikan ulkopuolella, kun taas hybridityö yhdistää perinteistä toimistotyötä ja etätyötä.

Hybridityö ei ole yhdistelmä vanhaa ja uutta vaan se on pikemminkin uuden luomista. Vielä ei olla varmoja siitä, millaisia seurauksia hybridityön tekemisellä on. Aiemmin työn tekemisen säännöt olivat selkeät. Ennen koronaa asiantuntija- ja toimistotyössä työskenneltiin toimistolla, koronan aikana kotona. Nyt uusia tapoja tehdä työtä on valtavasti, joten organisaatioissa täytyy pohtia, miten eri työskentelytavat sopivat jokaiselle ja miten työntekijät hallitsevat vapauden tuoman vastuun. Work Trend Index -tutkimuksessa todetaan, että suomalaisessa työelämässä on meneillään siirtymävaihe, jossa etsitään toimivia hybridityön malleja (Microsoft, 2022, s. 2). Vain vuodessa hybridityö on yleistynyt seitsemän prosenttia ja 53 % tutkimukseen vastanneista harkitsee siirtymistä hybridityöskentelyyn tulevana vuotena.

Työelämässä ollaan siis muutoksen äärellä, kun lähdetään rakentamaan uudenlaista hybridityöskentelemisen tapaa. Organisaatioiden menestyksekkään toiminnan varmistamiseksi niiden tulee pysyä mukana muutoksessa. Työntekijät ovat organisaatioiden tärkein voimavara ja menestystekijä, joten heidän merkityksensä ymmärtäminen tässä siirtymävaiheessa on keskeinen. Vaikka yleisesti asennoituminen hybridityötä kohtaan onkin hyvin myönteinen, liittyy siihen paljon ratkaistavia haasteita. Tutkimuksissa ei olla esimerkiksi oltu täysin yksimielisiä etätyön hyötyjen ja haittojen sisällöstä. Muun muassa Matli (2020, s. 1237) tuo tutkimuksessaan ilmi, että etätyön myönteisistä puolista huolimatta, se saattaa aiheuttaa myös negatiivisia seurauksia, kuten työn ylikuormittavuutta ja aikapaineita. Tutkimuksista ilmenevä toinen huomionarvoinen seikka on se, että tutkimustuloksia hybridityöhön liittyen löytyy huomattavasti niukemmin kuin etätyöhön liittyen. Lisäksi Costantini ja Weintraub (2022, s. 2) mainitsevat tutkimusartikkelissaan, että ymmärrys siitä, miten ihmiset johtavat itseään etätyössä on jäänyt pitkälti pois aiemmista tutkimuksista ja se on erityisen

rajallista, kun tarkastellaan uusia tapoja tehdä työtä COVID-19 pandemian jälkeen. Näin ollen on siis keskeistä tutkia hybridityön vaikutuksia itsensä johtamiseen COVID-19 pandemian jälkeisessä ajassa.

Itsensä johtaminen on merkityksellisessä roolissa jokaisen elämässä. Se on välttämätön taito, jotta omaa toimintaa voitaisiin ohjata. Itsensä johtaminen tarkoittaa prosessia, jossa ajattelun, itseohjautuvuuden ja motivoinnin kautta vaikutetaan omaan toimintaan (Harari & muut, 2021, s. 891). Goldsby ja muut (2021, s. 2) kertovat, että itsensä johtaminen koostuu erityisistä käyttäytymis- ja kognitiivisista strategioista, jotka on suunniteltu vaikuttamaan positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Bakker ja muut (2021, s. 4) lisäävät, että nämä strategiat vaativat jonkin verran oma-aloitteellisuutta ja ne saavat ihmiset tietoisiksi siitä, miksi ja milloin he ilmaisevat tiettyjä ajatuksia ja käyttäytymismalleja. Tutkimuksissa on saatu selville, että yksilöt hyötyvät itsensä johtamisen strategioiden käytöstä, sillä niiden käyttö parantaa itsemotivoitumista, työhön liittyviä asenteita ja suorituskykyä (Bakker & muut, 2021, s. 4; Harari & muut, 2021, s. 890).

Perinteinen johtamistutkimus keskittyy suurelta osin johtajuuden ymmärtämiseen (Stewart & muut, 2011, s. 185). Ensisijaisesti on tutkittu sitä, kuinka esimiehet vaikuttavat johdettaviin. Kuitenkin vuonna 1983 esiintyi ensimmäisen kerran itsensä johtamisen käsite, joka tuo esille vaihtoehtoisen näkökulman. Itsensä johtamisessa keskitytään siihen, kuinka ihmiset hallitsevat ja johtavat itseään (Neck & Houghton, 2006, s. 273; Stewart & muut, 2011, s. 185). Johtajuudessa keskeistä on se, että siihen kuuluu yksilön vastuun ja hallinnan käyttäminen omaa henkilökohtaista toimintaansa kohtaan (Ross, 2014, s. 300).

Itsensä johtaminen on ollut kymmenien empiiristen tutkimusten kohteena useiden vuosikymmenten aikana ja se on noussut keskeiseksi rakenteeksi itseensä vaikuttamiseen keskittyvässä kirjallisuudessa (Harari & muut, 2021, s. 890). Se on saamassa enenevässä määrin jalansijaa myös opetuksessa (Goldsby & muut, 2021, s. 9).

Itsensä johtamiseen liittyvää tutkimusta ilmaantuu jatkuvasti, mikä tarjoaa uusia oivalluksia itsevaikuttamisen roolista organisaatioissa (Harari & muut, 2021, s. 912). Itsensä johtamista on tutkittu aiemmin paljon liittyen esimerkiksi motivaatioon, stressiin, psykologiseen voimaantumiseen, työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn, etiikkaan, tunteiden sääntelyyn ja itsekontrolliin, ajanhallintaan, persoonallisuuteen sekä uramenestykseen (Goldsby & muut, 2021, s. 5–8). Tutkimuksissa on saatu selville, että itsensä johtamisella on positiivisia vaikutuksia luovuuteen, eettiseen päätöksentekoon, stressinhallintaan, sosioemotionaaliseen älykkyyteen, uramenestykseen, työssä suoriutumiseen, ja sen seurauksia ovat esimerkiksi psykologinen voimaantuminen ja työtyytyväisyys (Goldsby & muut, 2021, s. 5–8; Bakker & muut, 2021, s. 4).

Vaikka itsensä johtamiseen liittyvä tutkimus onkin saanut valtavasti suosiota vuosikymmenten aikana, se on kohdannut myös kritiikkiä (Neck & Houghton, 2006, s. 274). Empiiristä tutkimusta on voinut vähentää se, että asianmukaisen itsensä johtamisen mitta-asteikon kehittyminen on tapahtunut hitaasti. Lisäksi on kyseenalaistettu, voidaanko itsensä johtaminen erottaa olemassa olevista psykologisista rakenteista, kuten tunnollisuudesta persoonallisuuden ulottuvuutena. Itsensä johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa on todettu olevan myös empiirisiä ja käsitteellisiä aukkoja (Harari & muut, 2021, s. 890). Lukemattomien erilaisten muuttujien määrä ja kvantitatiivisen tutkimuksen puuttuminen rajoittavat kykyä tulkita johdonmukaisesti ja tehdä merkityksellisiä johtopäätöksiä tästä laajasta kirjallisuudesta. Selkeämpien johtopäätösten ja tutkimustulosten saavuttamiseksi aihetta on kannattavaa tutkia lisää eri näkökulmia ja muuttujia huomioon ottaen.

Itsensä johtaminen on merkityksellisessä roolissa hybridityössä, sillä itsensä johtaminen koskettaa jokaista. Se luo mahdollisuuksia vastata esille tuleviin haasteisiin, joten keskeistä on löytää ne strategiat, joilla hybridityön luomiin haasteisiin on mahdollista vastata. Jokainen on itsensä johtaja suurimman osan ajasta, vaikka olisikin ulkopuolisen johtajan käskyjen alaisuudessa. Itsensä johtaminen perustuu vakiintuneelle psykologian tutkimuksen ja teorian perustalle, ja se on liitetty itsesäätelyn teoriaan, sisäisen

motivaation teoriaan, itsekontrollin teoriaan, sosiaalisen kognitiivisen ajattelun teoriaan ja positiivisen psykologiaan (Neck, Manz & Houghton, 2020, s. 15).

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia hybridityökontekstissa tapahtuvaa yksilötason itsensä johtamista. Tutkielmassa selvitetään, miten työntekijät johtavat itseään hybridityössä ja onko hybridityöhön siirtymisellä ollut vaikutuksia itsensä johtamiseen. Tarkastelun kohteina tutkielmassa ovat erityisesti itsensä johtamisen strategiat. Tämän tutkielman tavoitteena on näin ollen vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Onko hybridityöhön siirtyminen vaikuttanut työntekijöiden itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön?
- Miten työntekijät johtavat itseään hybridityössä ja millaisia itsensä johtamisen strategioita työntekijät käyttävät hybridityössä?

Tutkielman kohderyhmänä ovat eri organisaatiotasolla toimivat asiantuntija- ja toimistotyötä tekevät julkisen organisaation työntekijät. Tarkastelen itsensä johtamista yksilötasolta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Kauhajoen kaupungilla työskenteleviä toimisto- ja asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä. Haastateltavat olivat vaihtelevasti kaupungin eri toimialoilta. Haastattelujen päämääränä oli syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja saada mahdollisimman monipuolisesti vastauksia. Tämän takia haastateltavia valikoitiin erilaisista asiantuntijatehtävistä.

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet hybridityön tekemisen vaikuttaneen heidän itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön. Pyrin selvittämään, millaisia itsensä johtamisen strategioita työntekijät hyödyntävät hybridityössä ja millaista itsensä johtaminen on uudessa hybridityöajassa. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta ovat keskittyneet aiheen tutkimiseen koronaviruksen aikana ja ennen sitä, mutta tämä tutkimus toteutuu ajassa, jossa koronavirus on laantumassa. Maailmantilanne koronaviruksen vallitessa sisälsi

paljon epävarmuutta, mutta nyt tämä työhön liittyvä epävarmuus on vähentymässä ja hybridityö vakiintumassa. Se synnyttää uudenlaisen perustan aiheen tutkimiselle.

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen aineistona toimivat hybridityöhön ja itsensä johtamiseen liittyvät tieteelliset artikkelit ja -tutkimukset. Aineistona olen pyrkinyt hyödyntämään mahdollisimman uusia julkaisuja etenkin 2020-luvulta sekä aiheesta tehtyjä klassikkoteoksia. Teoreettisessa viitekehysessä on hyödynnetty etenkin ulkomaisia tutkimuksia ja artikkeleita, sillä aiheeseen liittyviä merkittäviä suomalaisia tutkimuksia on vähän. Teoreettisessa viitekehysessä pyrin havainnollistamaan tutkielman asetelman kannalta oleellisia teorioita, malleja, käsitteitä ja tieteellisiä julkaisuja. Tiedonhaussa on käytetty esimerkiksi Emerald Journals, ProQuest ja SAGE Publications tietokantoja sekä kirjallisuuden ja tutkimusten lähdeluetteloita.

Tutkielma tarkentuu hybridityön ja itsensä johtamisen käsitteiden ja niiden luoman teoreettisen viitekehyksen ympärille. Tutkielma koostuu yhteensä kuudesta luvusta, joista teoreettista viitekehystä tarkastellaan luvuissa 2 ja 3. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on esittää kattavasti tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä teorioita ja käsitteitä eli se luo pohjan empiiriselle osuudelle. Johdannon jälkeen toisessa luvussa käsittelen ensin hybridityötä ja sen jälkeen tarkennun itsensä johtamiseen sekä sen muodostumiseen motivaation ja itseohjautuvuuden kautta. Kolmas luku käsittelee itsensä johtamisen kolmea strategiaa eli käyttäytymiseen keskittyviä strategioita, rakentavia ajatusmallistrategioita ja luonnollisia palkitsemisstrategioita.

Luvut 4 ja 5 keskittyvät tutkimuksen empiiriseen osuuteen ja tutkimuksen tulosten analyysiin. Tämä tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä empiiristä menetelmää hyödyntäen aineisto, jota analysoidaan tutkielman teoreettisen viitekehykseen nojaten. Luvussa 4 käsittelen tutkimusmenetelmän valintaa, tutkimuksen toteuttamista, aineiston analyysia ja tutkimuksen luotettavuutta. Luku 5 tarkentuu tutkimustuloksiin. Lopuksi luvussa 6 esittelen tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Hybridityö ja itsensä johtaminen

Työn tekeminen värittää merkittävää osaa elämästämme. Hybridityö on uudenlainen työn tekemisen tapa, joka yleistyy hurjaa vauhtia. Viime aikoina on puhuttu erityisesti etätyöstä ja sen tuomasta työelämän murroksesta eikä niin paljoa hybridityöstä. Etenkin työnantajilla on halu saada työntekijöitä takaisin perinteisille toimistoille koronan laantuessa, mutta muutos vanhaan ei näyttäydy potentiaalisena vaihtoehtona suurimalle osalle työntekijöistä. Pitkittynyt kotona työskenteleminen voi muuttaa ihmisten käsityksiä uudesta työn tekemisen tavasta ja työpaikasta (Yang & muut, 2021, s. 2). Tutkimuksissa on saatu selville, etteivät työntekijät halua palata enää kokopäivätyöhön perinteiseen toimistoon ja he haluavat työskennellä kotoa käsin säännöllisesti. Näin ollen hybridityö on neutraalimpi välimaasto eri työn tekemisen tapojen välille.

Tässä luvussa tarkastelen aluksi, mitä hybridityö tarkoittaa ja millaisia etuja ja haasteita siihen liittyy. Tämän jälkeen esittelen, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa. Itsensä johtamisen englannin kielinen käsite ”self-leadership” on muodostunut laajentamalla käsitteestä ”self-management” (Neck & Houghton, 2006, s. 273, 275). Se on ennemminkin normatiivinen malli, joka korostaa, miten jokin asia tulisi tehdä, kuin kuvaileva teoria. Itsensä johtaminen tuottaa tiettyjä käyttäytymis- ja kognitiivisia ohjeita. Itsensä johtamisen käsitteen alkuperä rakentuu muun muassa itseohjautuvuuden, motivaation ja itsetuntemuksen perustalle, mitä käsittelen tässä luvussa.

2.1 Hybridityön erityispiirteet

Työterveyslaitoksen (2022a) mukaan hybridityö voidaan määritellä monipaikkaiseksi työksi, jota tehdään sekä perinteisellä toimistolla että sen ulkopuolella. Hybridityö on siis yhdistelmä etätyötä ja perinteistä toimistotyötä. Hybridityön tavoitteena on hyödyntää perinteisen toimistotyön ja etätyön hyvät puolet (Työterveyslaitos, 2022b). Hybridityössä työntekijä ei ole sidottu ainoastaan yhteen työskentelypaikkaan, sillä

etätyö luo työhön uudenlaista vapautta ja joustavuutta vahvistaen asiantuntijuutta ja itsensä johtamista.

Etätyölle ei ole olemassa tyhjentävää määritelmää, mutta yleisesti etätyö tarkoittaa työtä, jota tehdään pääasiallisen työpaikan ulkopuolella (Työterveyslaitos, 2022a). Rauramo (2017) tarkentaa, että etätyö perustuu joustavuuteen, sopimukseen ja sääntöihin. Keskeistä hybridityössä on se, että onnistunut etätyö edellyttää luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä sekä toimivaa teknologiaa ja riittävää tietoturva. Ilman luottamusta voi esimerkiksi avun pyytäminen olla haastavaa. Etätyötä tehtäessä täytyy ottaa huomioon etätyöpisteen sopiminen työskentelylle ja tarvittavien työlaitteiden saatavuus ja liikutettavuus sekä yleisesti työntekijän sopivuus etätyöhön. Perinteiseen toimistotyöhön verrattuna etätyö ei ole samalla tavalla ajasta ja paikasta riippuvaista (Rauramo, 2017).

Perinteisellä toimistolla työhön tarvittavat välineet ja muut työyhteisön jäsenet ovat helposti saavutettavissa. Etätyöhön verrattuna perinteisessä toimistossa ei tarvitse pohtia samalla tavalla tietoturvariskejä ja yhteyksien toimimista (Rauramo, 2017). Hybridityössä voidaan arvioida tilannekohtaisesti, milloin työtä kannattaa tehdä etänä ja milloin perinteiseltä toimistolta käsin, jotta olosuhteet työlle olisivat mahdollisimman hyvät. Hybridityöhön kuuluva toimistotyö ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa vuorovaikutussuhteita, joiden on todettu heikentyvän pelkässä etätyössä (Georgiadou & Antonacopoulou, 2020, s. 756). Näin ollen hybridityöllä on mahdollista korjata molempiin työn tekemisen muotoihin liittyviä negatiivisia puolia. Etä- ja perinteisen toimistotyön tavoin myös hybridityö edellyttää hyvää johtamista (Rauramo, 2017). Esimiehen velvollisuutena on seurata työn tuloksia, työaika ja työntekijän kuormittumista sekä huolehtia, että työolosuhteet ovat terveelliset ja turvalliset.

Swecon tulevaisuustyöraportin mukaan työntekijöiden keskiarvo etätyöpäivien toivotulle määrälle on 2,8 päivää viikossa (Sweco, 2021, s. 4). Huomionarvoista on se, että etätyöhalukkuus on heikointa kunta- ja yhdistyssektorilla sekä kuljetus-, huolinta- ja

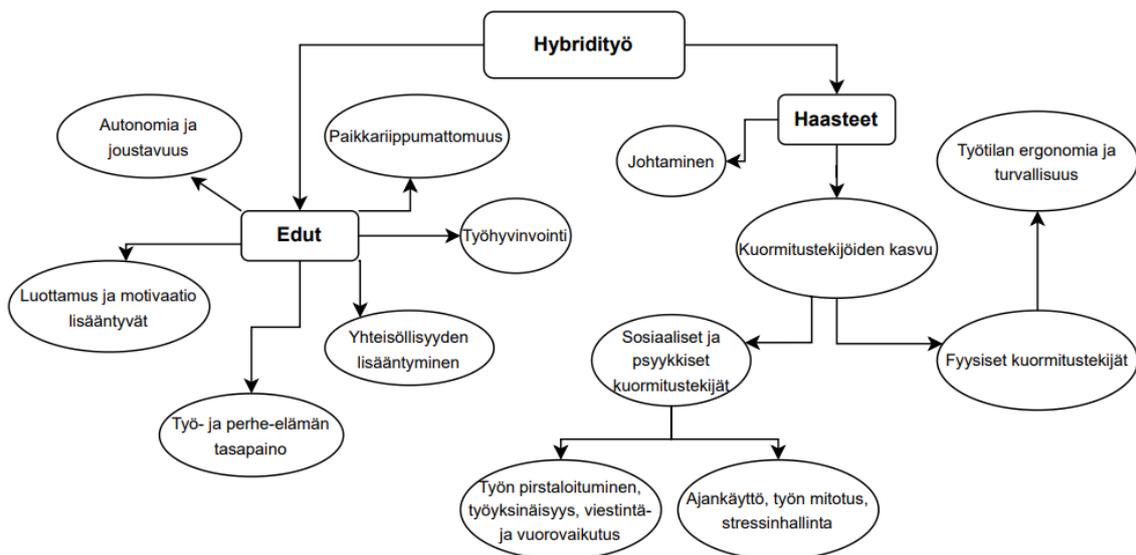
liikennealalla raportin mukaan. Tuloksissa tulee kuitenkin huomioida se, että kiinnostus hybridityötä kohtaan on hyvin subjektiivista, ja osa työntekijöistä ei kaipaa työhönsä lisää autonomiaa ja joustavuutta, sille ne esimerkiksi lisäävät työntekijän vastuuta omasta työstään sekä korostavat itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitoja. Työterveyslaitos (2022a) huomauttaa, että kokemuksiin etätyöhön liittyen vaikuttaa esimerkiksi työntekijän työkokemus, persoona sekä työskentelyolosuhteet ja perhetilanne kotona. Lisäksi se, miten asiat työpaikalla ovat, vaikuttaa siihen, missä työntekijät haluavat työskennellä (Työterveyslaitos, 2022b).

Digitalisaatio muokkaa jatkuvasti sitä, missä, milloin ja miten työtä tehdään edellyttäen jatkuvasti uusien taitojen kehittämistä ja uusia työskentelytapoja (Georgiadou & Antonacopoulou, 2020, s. 754). Digitalisaation kehittyminen on luonut olosuhteet hybridityön syntymiselle. Sweco (2021, s. 13) toteaa, että hybridityö mahdollistaa paikasta riippumattoman työnteen, joka on aikaisempaa tehokkaampaa ja keskeytyksettömämpää. Se vähentää ylimääräistä matkustelua ja liikkumista. Hybridin ansiosta tulevaisuuden työelämässä otetaan huomioon ajankäyttö, ihmisten ja ympäristön kantokyky, matkustaminen ja toimitilojen käytännöllinen suunnittelu (Sweco, 2021, s. 19). Lyhyesti sanoen hybridityö on siis työn tekemisen muoto, joka pyrkii optimoimaan etätyön ja perinteisen toimistotyön ominaisuuksia.

2.2 Hybridityön edut ja haasteet

Sekä perinteisessä toimistossa että kotitoimistossa työskentelevät työntekijät kohtaavat molempiin työpaikkoihin liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä (Muller & Niessen, 2019, s. 883). Hybridityön edut ja haasteet riippuvat siitä, millaisesta organisaatiosta, liiketoiminnasta, työstä ja tehtävistä on kyse (Työterveyslaitos, 2022a). Hybridityössä on keskeistä taata tasa-arvoinen ja yhdenmukainen kohtelu, luoda työtä tukeva työympäristö ja sopia yhteiset pelisäännöt (Työterveyslaitos, 2021, s. 2). Työmotivaation kannalta on tärkeää hyödyntää hybridityötä tarkoituksenmukaisella tavalla työtehtävien näkökulmasta. Muuten työn tekeminen ja itsensä johtaminen voivat kärsiä.

Pandemian aikana monet työhön liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden tuottavuuteen (Yang & muut, 2021, s. 2–3). Työntekijöiden tyytyväisyyden työympäristöönsä on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työn tuottavuuteen niin etätyössä kuin perinteisessä toimistotyössä. Hybridityössä onnistumisen kannalta on siis keskeistä, että työntekijä on tyytyväinen työympäristöönsä. Tämän selvittäminen edellyttää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä. Wang ja muut (2021, s. 18) tarkentavat, että työympäristöön kohdistuvaan tyytyväisyyteen vaikuttaa esimerkiksi se, onko työntekijä pakotettu tekemään osittain etätyötä vai tekeekö sitä omasta tahdostaan. Lisäksi häiriötekijät työskennellessä aiheuttavat tyytymättömyyttä työympäristöön, kun taas työympäristön kontrolli lisää tyytyväisyyttä työympäristöön (Galanti & muut, 2021, s. 426). Työterveyslaitos (2021, s. 3–4) selittää tätä sillä, että motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä, että työntekijä voi vapaasti päättää työnteon mallista. Kuvan 1 perusteella hybridityötä haastaa työympäristöön liittyvän tyytyväisyyden lisäksi työtilan ergonomia ja turvallisuus. Etätyöpiste ei aina ole tarkoituksenmukainen ja voi näin ollen heikentää työmotivaatiota ja työhyvinvointia sekä myös itsensä johtamista.



Kuva 1. Hybridityön edut ja haasteet (mukailien Sweco, 2021, s. 8; Työterveyslaitos, 2021, s. 3–4).

Müller ja Niessen (2019, s. 883) kertovat, että perinteiset työympäristöt tarjoavat tyypillisesti jonkinlaisen ajallisen ja tilallisen kehyksen, joka ennakoii ja organisoii työntekijöiden päivittäisiä rutiineja (esim. kiinteät työajat ja lounastauko, tilallinen erottelu yksityiselämän vaatimuksista ja esimiesten valvonnasta). Työntekijät menettävät tämän ajallisen rakenteen ja fyysisen ympäristön työskennellessään organisaationsa perinteisen toimiston ulkopuolella. Työ ja vapaa-aika saattavat sekoittua, mikä heikentää irtautumista työstä. Kotipäivinä työntekijöiden on hallittava työtehtävien aikataulutusta ilman ajallista ja alueellista organisaatiokehystä, mikä lisää päivittäisten työrutiinien joustavuutta ja itsenäisyyttä yksittäisten työprosessien ja tulosten suhteen. Lyhyesti sanottuna heidän on johdettava itseään. Työterveyslaitos (2021, s. 4) huomauttaa, että tällä voi olla sekä negatiivisia että positiivisia seurauksia. Hybridityön negatiivisina seurauksina tai haasteina ovat kuvan 1 perusteella kuormitustekijöiden kasvaminen, jossa esille tulevat stressinhallinta ja etätyöapatia sekä työn rytmittäminen, tauottaminen ja työstä irrottautuminen (Sweco, 2021, s. 8 ;Työterveyslaitos, 2021, s. 4). Näin ollen hybridityön haasteena on ennaltaehkäistä psyykkisiä, sosiaalisia ja fyysisiä kuormitustekijöitä.

Georgiadoun ja Antonacopouloun (2020, s. 756) mukaan keskeinen haaste etätyöhön liittyen on huomioida sosiaalinen etäisyys ja siihen liittyvä sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Tämä johtuu siitä, että yhteenkuuluvuuden ja vuorovaikutuksen on todettu heikentyvän pelkässä etätyössä. Työntekijöiden voi olla vaikeampaa pyrkiä saamaan apua ja tuntee yhteyttä muihin ihmisiin hajanaisen etäviestinnän vuoksi (Sjöblom & muut, 2022, s. 12). Yhteenkuuluvuuden tunne yksi ihmisten psykologisista perustarpeista, ja tutkimusten perusteella sillä on suuri merkitys työntekijöiden sisäisen motivaation syntymiselle. Tähän liittyen Sweco (2021, s. 11) toteaa, että jos yhteisöllisyyden tunne heikentyy, myös työmotivaatio kärsii. Työmotivaatio puolestaan vaikuttaa kokemukseen aikaansaamisesta. Sitä vastoin Työterveyslaitos (2021, s. 3) kuitenkin toteaa, että yhteisöllisyyden on todettu lisääntyvän hybridityössä, sillä hybridityössä tutustutaan muihin uusista näkökulmista ja työntekijät ovat fyysisesti yhteydessä toisiinsa ollessaan perinteisessä toimistossa. Toisaalta kuvasta 1 nähdään, että hybridityö voi synnyttää

sosiaalisia kuormitustekijöitä, joita ovat esimerkiksi tiedon pirstaloituminen, dialogin puute, työyksinäisyys sekä mustasukkaisuus läsnä- ja hybridityötä tekevien kesken (Työterveyslaitos, 2021, s. 4). Tämä tuo esille hybridityön kompleksisuutta.

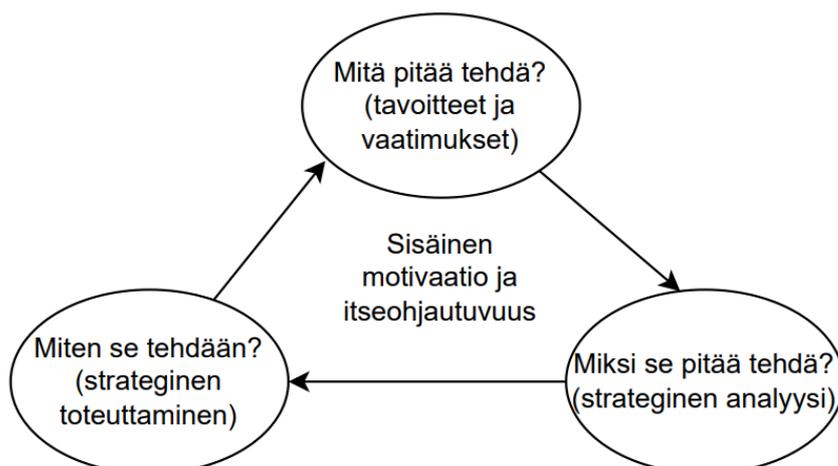
Yhtenä hybridityön hyötynä on etätöiden synnyttämä joustavuus, joka näkyy kuvassa 1. Työpaikan joustavuus määritellään työntekijöiden kyvyksi tehdä valintoja, jotka vaikuttavat siihen, milloin, missä ja kuinka kauan he tekevät työhön liittyviä tehtäviä (Yang & muut, 2021, s. 3). On havaittu, että joustavuus työaikataulussa, työajoissa ja työpaikkojen valinnassa synnyttää myönteisiä tuloksia työntekijöille ja organisaatioille, joissa he työskentelevät. Etätö luo joustavuutta työpaikkaan ja vähentää taloudellisia kustannuksia, sillä etätöissä on mahdollista valita paras aika keskittyä työhön sekä se vähentää työmatka-aikaa ja työmatkan aiheuttamaa väsymystä. Työterveyslaitos (2021, s. 3) lisää, että etätö parantaa työn ja perhe-elämän tasapainon tunnetta työajan joustavuuden ansiosta siitä syystä, että työskentelyn itsenäisyys on positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja yksityiselämän tasapainoon.

Sweco (2021, s. 6) mainitsee, että yksi keskeinen hybridityön tuoma etu on työntekijän uudenlainen vapaus johtaa omaa työtään joustavammin. Työntekijät ovat kokeneet, että keskittyminen ja niin sanottu syvätyöskentely parantuvat hybridityössä. Swecon tutkimuksen perusteella ne työntekijät, jotka ovat tehneet etätöitä vähintään päivän viikossa, ovat kokeneet johtaneensa itseään ja työtään onnistuneesti. Etätöitä tehdessä työ keskeytyy vähemmän, sillä työtä tehdään tiiviisti ja taukojen määrä on harventunut suurella osalla vastaajista. Tässä tulee kuitenkin tiedostaa se, että tiivis työtahti ei välttämättä synnytä kuormittavaa kiirettä, sillä aikaansaavuuden kokemus on vahvistunut. Lisäksi motivaatio, työhyvinvointi ja työpäivän jälkeinen energia ovat parantuneet työn intensiivisyydestä huolimatta. Työterveyslaitos (2021, s. 3) toteaa, että tähän vaikuttaa esimerkiksi vapaa-ajan lisääntyminen työmatkoista ja toimistorutiineista säästetyn ajan ansiosta. Lisäksi hybridityön ja sen mahdollistavan joustavuuden ansiosta työntekijöillä on suurempi mahdollisuus valita itselleen sopiva työskentelyaika ja unirytmii vuorokaudessa.

Hybridityö siis samalla sekä haastaa ja että mahdollistaa itsensä johtamista. Hybridityö haastaa itsensä johtamista etenkin ajankäytön, palautumisen ja työn mitoittamisen suhteen (Työterveyslaitos, 2021, s. 4). Toisaalta mahdollisuudet johtaa itseään vahvistuvat, sillä hybridityö lisää työn autonomiaa ja joustavuutta suunnitella omaa työtään. Hybridityö ei myöskään välttämättä heikennä palautumista, sillä hybridityö säästää aikaa etätyötä tehdessä, minkä voi käyttää palautumiseen. Näin ollen hybridityön edut ja haasteet ovat hyvin kompleksisia. Lisäyksenä Sweco (2021, s. 12) toteaa, että hybridityön luomat haasteet ja mahdollisuudet kytkeytyvät johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Johtaja määrittää raamit hybridityön tekemiselle ja hänen tehtävänä on luoda parhaat mahdolliset puitteet työntekijöiden työssä suoriutumislle ja itsensä johtamiselle.

2.3 Itsensä johtamisen erityispiirteet

Itsensä johtaminen on prosessi, jossa itseä johdetaan ylittämään esteet tavoitteen saavuttamiseksi (Neck & muut, 2020). Jokainen meistä harjoittaa itsensä johtamista, mutta kaikki eivät toteuta sitä tehokkaasti. Bakker ja muut (2021, s. 4) perustelevat tätä sillä, että jokaisella on perustavanlaatuinen halu toteuttaa itsensä johtamista, mikä perustuu vapauden ja autonomian taustalla oleviin tarpeisiin. Neck ja muut (2020, s. 3) toteavat, että jopa vahvasti kontrolloiduissa tilanteissa vaikutamme omaan käyttäytymiseemme monin tavoin. Olemme siis itsemme johtajia niin perinteisessä toimistotyössä kuin etätyössä. Viimeaikaisten muutosten ja kriisien seurauksena perinteisen johtajuuden rooli näyttää menettävän merkitystään, kun taas yksilöllistä itsensä johtamista tarvitaan aiempaa enemmän (Bracht & muut, 2018, s. 119).



Kuva 2. Itsensä johtamisen prosessi (mukaillen Neck & muut, 2020, s. 8).

Itsensä johtaminen voidaan määritellä menettelytavaksi, jonka kautta pyrimme tarkoituksellisesti kontrolloimaan omia ajattelutapojamme, tunteitamme ja toimintaamme (Cristofaro & Giardino, 2020, s. 1). Manz (2015, s. 135) lisää, että se on itseensä vaikuttamisen prosessi, jossa tarkastellaan ja vaikutetaan omaan käyttäytymiseen, kognitiiviseen toimintaan ja motivaatioon. Kuvan 2 perusteella itsensä johtamisen kautta työntekijä määrittelee, mitä tulisi tehdä, miksi ja miten se tehdään (Stewart & muut, 2011, s. 188). Näin ollen Ross (2014, s. 301) kertoo, että itsensä johtamisen ensimmäinen vaihe on tavoitteen asettaminen, eli sen määrittäminen, mitä työntekijä haluaa saavuttaa. Työntekijä asettaa tavoitteisiin palkkioita ja nämä palkkiot ovat itsemotivoivia. Merkittävä tekijä tässä on yksilön tahto tulla itsensä johtajaksi tekemällä henkilökohtaisia valintoja, jotka antavat yksilölle suuremman vastuun hänen omista teoistaan. Itsensä johtamisen prosessiin kuuluu sisäinen motivaatio, joka johtaa itseluottamukseen sekä itseohjautuvuus, mitkä ovat kuvan 2 keskellä (Ross, 2014, s. 301; Neck & muut, 2020, s. 8).

Itsensä johtaminen on ennemminkin opittua toimintaa kuin kiinteä piirre (Neck & Houghton, 2006, s. 282). Carmeli ja muut (2006, s. 79) perustelevat tätä sillä, että itsensä johtaminen pohjautuu siihen, että ihminen oppii johtamaan itseään. Oppimisen seurauksena olemassa oleva toimintatapa muuttuu, jolloin saavutetaan uutta osaamista.

Oppiminen on keskeistä myös sen kannalta, että voitaisiin päästä eroon vanhoista ja haitallisista ajatus- ja toimintamalleista. Työelämän muutosten näkökulmasta työntekijän on keskeistä oppia johtamaan itseään hybridityössä. Ilman oppimista ja mukautumista uuteen tilanteeseen, voi syntyä ennakoimattomia seurauksia työntekijän työskentelylle ja itsensä johtamiselle. Näin ollen Carmeli ja muut (2006, s. 79) toteavat, että itsensä johtaminen vaatii tietoista oman toiminnan kontrollointia, jolloin on oltava motivoitunut oppimaan uutta.

Niin oppimisen kuin kaiken muunkin ihmisen toiminnan taustalla vaikuttaa yksilöllinen persoonallisuus. Se voidaan määritellä melko pysyväksi piirteiden ja ominaisuuksien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka vaikuttaa käyttäytymiseen (Neck & muut, 2020, s. 168). Jokainen työntekijä on erilainen ja ajattelee asioista eri tavalla. Näin ollen jokaisen itsensä johtamiseen vaikuttavat yksilölliset taipumukset ajattelumallien ja fyysisen toiminnan suhteen (Neck & muut, 2020, s. 23). Neck ja Houghton (2006, s. 282) toteavat, että persoonallisuus on yhteydessä itsensä johtamiseen. Tutkimuksissa on havaittu, että tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja emotionaalinen tasapaino ovat positiivisesti yhteydessä itsensä johtamiseen (Neck & muut, 2020, s. 167). Ne työntekijät, joilla nämä persoonallisuuden piirteet ovat heikot, sitoutuvat epätodennäköisemmin tehokkaasti itsensä johtamiseen. Tällaiset työntekijät hyötyvät eniten itsensä johtamisen strategioista. Neck ja muut (2020, s. 170) lisäävät, että itsensä johtamiseen vaikuttavat muutkin henkilökohtaiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli ja kulttuurillinen tausta. Tutkimuksissa on havaittu, että nuoremmilla työntekijöillä on taipumus toteuttaa itsensä johtamista enemmän.

Pelkän persoonallisuuden perusteella ei kuitenkaan voida tehdä suoralinjaisia päätelmiä työntekijän itsensä johtamisesta. Neck ja Houghton (2006, s. 282) mainitsevat, että itsensä johtaminen on jatkuvasti kehittyvää oppimisen seurauksena, vaikka persoonallisuus onkin suhteellisen muuttumaton läpi elämän. Keskeistä on myös se, että käyttäytymisen muutoksia syntyy siitä, että itsesäätelyn taipumukset vaihtelevat tilanteittain. Työntekijä siis säätelee käyttäytymistään eri tavalla eri tilanteissa. Yleisesti

on kuitenkin tultu siihen johtopäätökseen, että itsensä johtamisen osa-alueet eroavat toisistaan, mutta ovat yhteydessä tiettyihin luonteenpiirteisiin. Houghton ja muut (2004, s. 437) lisäävät, että keskeinen huomio on se, että itsensä johtamisen strategioiden oppiminen vaikuttaa itsensä johtamiseen enemmän kuin persoonallisuus. Mitä tietoisempi on itsensä johtamisesta, sitä toissijaisemmin persoonallisuus määrittää sitä. Työntekijöiden itsensä johtamisen taitoihin vaikuttaa siis osittain persoonallisuus, mutta se on enemmänkin riippuvainen tiedostetusta itsensä johtamisesta ja sen strategioiden käytöstä.

Oppimisen ja persoonallisuuden lisäksi itseluottamus ja yleisesti käsitys itsestä ovat merkittäviä tekijöitä, jota liittyvät itsensä johtamiseen. Cristofaron ja Giardinon (2020, s. 3) mukaan itseluottamus vaikuttaa toimintojen suorittamiseen, taitojen hankkimiseen ja yksilön kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Se liittyy työntekijöiden uskomuksiin omista kyvyistään. Positiivinen itseluottamus johtaa kunnianhimoisempien tavoitteiden asettamiseen ja vaikuttaa lisäksi yksilön motivaatioon. Ross (2014, s. 302) lisää, että positiivisilla kokemuksilla työssä on suuri merkitys, sillä ne edistävät yksilön itsetuntoa ja minäkäsitystä, mikä taas vahvistaa sitoutumista ja täten myös itsensä johtamista. Heikko itseluottamus vaikuttaa itsensä johtamisen kehittämisprosessiin negatiivisesti, jolloin työntekijä pysyttelee vain mukavuusalueellaan. Cristofaro ja Giardino (2020, s. 3) täydentävät, että itseluottamuksen ja itsetunnon taso riippuu paljolti saadusta palautteesta ja sen avulla voidaan pyrkiä kehittämään niitä. Heikommasta itsetunnosta ja itseluottamuksesta voi siis seurata se, ettei työntekijä halua tai uskalla johtaa itseään.

Myös ulkopuolisella ympäristöllä on merkitystä työntekijän itsensä johtamiseen (Neck & muut, 2020, s. 24). Tämä johtuu siitä, että onnistunut itsensä johtaminen hybridityössä edellyttää tyypillisesti ulkoisia rakenteita, jotka tukevat itsensä johtamisen menetelmiä ja käyttöä. Parhaat itsensä johtamisen lopputulokset saadaan aikaan täysin yhtenäisellä toimintamallilla, mikä rohkaisee, tukee ja vahvistaa itsensä johtamista koko organisaatiossa (Bracht & muut, 2018, s. 120). Ross (2014, s. 317) toteaa, että koko organisaation menestymisen kannalta johtajan tulisi avustaa ja tukea työntekijöitä

saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa. Tähän liittyen Stewart ja muut (2011, s. 205) huomauttavat, että itsensä johtamista ei tulisi käyttää organisaatiossa perinteisen johtamisen korvaajana, koska ulkoinen johtajuus tukee itsensä johtamisen strategioiden käyttöä, itseohjautuvuutta ja voimaannuttaa työntekijöitä eli se luo itsensä johtamiselle pohjan. Keskeinen huomio on myös se, että itsensä johtaminen on liitetty soveltuvaksi demokraattiseen kulttuuriin, jossa työntekijöiden on luontevaa ottaa vastuuta omasta työstään ja sen suorittamisen tavoista (Neck & muut, 2020, s. 176). Tämä on merkityksellistä tiedostaa hybridityötä organisoitaessa.

Neckin ja Houghtonin (2006, s. 283–285) mukaan itsensä johtamisen mahdollisia seurauksia ovat itsenäisyys, luovuus, työtyytyväisyys, psykologinen voimaantuminen ja luottamus omiin kykyihin. Itseään johtavat työntekijät voivat kokea laajempia hallinnan ja autonomian tunteita, mistä seuraa korostuneempi itsenäinen käytös ja päätöksenteko. Itsensä johtaminen voi lisätä voimaantumista luomalla käsityksiä työn merkityksellisyydestä, itseohjautuvuudesta ja osaamisesta. Lisäksi itsensä johtamisella on vaikutusta työn tuloksiin ja se on positiivisesti yhteydessä myös organisaatioon sitoutumiseen, tehokkaaseen tavoitteiden asettamiseen, työtyytyväisyyteen, tuottavuuden laatuun, uramenestykseen, työpaikan ilmapiiriin, eettiseen käyttäytymiseen ja alentuneeseen stressiin (Carmeli & muut, 2006, s. 78; Cranmer & muut, 2019, s. 686; Mayfield & muut, 2021, s. 32). Näistä syistä, yleisen toiminnan parantamiseksi, työntekijän itsensä lisäksi myös organisaatioiden tulisi keskittyä tukemaan ja kehittämään työntekijöistä itsensä johtajia.

Manz (2015, s. 137–139) mainitsee, että itsensä johtaminen on vahvasti yksilöllistä ja tilanteesta riippuvaista. Sen kehittäminen vie aikaa ja huomiota, minkä takia kehittäminen voi kärsiä esimerkiksi nopeasti hybridityöhön siirryttäessä. Toinen huomioitava asia on se, että kaikilla itsensä johtaminen ei välttämättä lähde suoraan omasta sisäisesti halusta ja ohjautuvuudesta vaan ulkoisen tekijän perusteella. Jotkut työntekijöistä voivat odottaa, että esimies kertoo, miten asiat tulisi tehdä, eivätkä he välttämättä huomaa, että he voivatkin päättää myös itsenäisesti, miten työtehtävänsä

toteuttavat. Martela ja muut (2017, s. 319) lisäävät, että eroavuutta voi aiheuttaa myös se, että joillakin työntekijöillä itsensä johtamisen taidot voivat olla hyvät aiempien kokemusten kautta, kun taas toiset tarvitsevat avustusta itsensä johtamisen rakenteiden luomisessa. Toisille sopii paremmin tarkemmin määritelty työ, ja liiasta autonomiasta ja vaikutusmahdollisuuksista voi seurata jopa toimintahäiriöitä, kuten ahdistusta ja stressiä (Martela & muut, 2017, s. 319; Manz, 2015, s. 139).

Ajanhallinta on merkityksellistä itsensä johtamisessa. Kaikki tekeminen vie aikaa, joten aikaa tulisi budjetoida. Onnistuneen ajanhallinnan näkökulmasta keskeistä on suunnitelmallisuus ajankäytöstä, mihin liittyy tavoitteiden asettaminen ja priorisointi (Aeon & Aguinis, 2017, s. 310). Konkreettisia ajanhallinnan tapoja ovat esimerkiksi ”to-do” listojen tekeminen, aikatauluttaminen sekä tavoitteiden ja alatavoitteiden määrittäminen. Tutkimusten mukaan ajanhallinta on positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, terveyteen ja suorituskykyyn eli se lisää hyvinvointia ja työssä suoriutumista (Goldsby & muut, 2020, s. 2; Aeon & Aguinis, 2017, s. 310–319). Sillä on vaikutusta myös alentuneeseen ahdistukseen ja korkeampaan itsetuntoon ja optimismiin.

Työntekijöiden hyvinvointi ja sopiva tasapaino työn ja palautumisen välillä ovat tämän päivän työelämän keskeinen haaste (Sjöblom & muut, 2022, s. 2–3). Itsensä johtaminen on kuormittavaa, joten työntekijä tarvitsee myös palautumista. Hyvinvointiin liittyvien strategioiden hyödyntäminen on välttämätöntä työssä riittävän palautumisen kannalta ja sellaisenaan ehkäisee liian kuluttavaa työkokemusta ja tukee todennäköisesti myös työstä nauttimisen kokemuksia. Sjöblom ja muut (2022, s. 3) lisäävät, että hyvinvointiin liittyviin itsensä johtamisstrategioihin kuuluvat vireyteen ja palautumiseen liittyvät käytännöt, kuten fyysisestä hyvinvoinnista ja riittävästä palautumisesta työssä huolehtiminen ergonomian, liikunnan, taukojen ja ravinnon näkökulmasta sekä riittävän päivittäisen levon varmistaminen. Palautumisen ansiosta voimavarat, jotka on kohdistettu työhön, palautuvat takaisin käyttöön. Sydänmaanlakan (2006, s. 122)

mukaan palautumisen kannalta keskeisessä roolissa ovat keho ja mieli, joiden tulisi yhdessä pyrkiä palauttamaan tasapaino ja ponnistella stressiä vastaan.

2.4 Motivaatio

Tässä kappaleessa syvennyn siihen, millainen rooli motivaatiolla on itsensä johtamisessa. Ross (2014, s. 311) kertoo, että itsensä johtaminen liittyy haluun saavuttaa jotain. Tällöin itsensä johtajalta edellytetään motivaatiota saavuttaa halutut tavoitteet. Kuten aiemmin mainittu, itsensä johtaminen on oppimista, joten myös se vaatii osakseen motivaatiota. Motivaatio on työntekijällä oleva halu, joka saa hänet toimimaan (Husnatarina & Elia, 2022, s. 2). Ross (2014, s. 310) tiivistää, että motivaatio on siis tila, joka on seurausta siitä, että henkilö haluaa jotain. Motivaatio on merkittävä tekijä monien tekojemme taustalla.

Motivaatio tarkoittaa kognitiivisten prosessien muodostamaa kokonaisuutta, jonka kautta yksilö määrittää käytettävän ajan ja vaivan tiettyjen tavoitteiden ja tarpeiden täyttämiseksi (Curren & Marques-Quinteiro, 2009, s. 169). Motivaatio on motiivien muodostama kokonaisuus, joka virittää meidät toimimaan. Viitala (2014) täydentää, että työntekijä motivoituu kokemiensa palkkioiden perusteella, ja ne voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia tunnustuksia. Näin ollen motivaatio on sekä sisäistä että ulkoista. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat pikemminkin toisiaan täydentäviä kuin poissulkevia. Itseään johtava työntekijä käyttää sisäistä motivaatiota, sosiaalista kognitiota, itsemääräämisoikeutta ja itsesääntelyä motivoitakseen itseään tavoitteen saavuttamiseen (Mayfield & muut, 2021, s. 32).

Motivaatioon vaikuttaa kolme psykologista prosessia, jotka ovat halu, suunta ja voimakkuus (Curren & Marques-Quinteiro, 2009, s. 167). Viitala (2014) toteaa, että jos halua ei ole, pelkät työntekijän taidot eivät riitä synnyttämään haluttua tulosta. Suunta liittyy motivaatioon siten, että motivaatiolla täytyy olla aina jokin suunta, johon se kohdentuu. Esimerkiksi motivaatio voi kohdentua tavoitteiden ja palkkioiden saavuttamiseen. Lisäksi eri asiat motivoivat työntekijöitä eri tavalla, mikä luo vaihtelua sen voimakkuuteen. Curren ja Marques-Quinteiro (2009, s. 167) kertovat, että haluun,

suuntaan ja voimakkuuteen vaikuttavat työntekijän yksilölliset tarpeet, arvot ja uskomukset. Esimerkiksi arvot eli ne tekijät, joita pidämme tärkeinä ja arvokkaina, vaikuttavat tavoitteidemme valintaan.

Ulkoisen motivaatio on lähtöisin ulkopuolisesta lähteestä, kuten johtajasta, ja siinä tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä (Matahela & van Rensburg, 2022, s. 2). Näin ollen Cho ja Perry (2012, s. 384) toteavat, että työntekijät ovat ulkoisesti motivoituneita, kun he osallistuvat työhön saadakseen jonkin palkinnon, joka on erillään itse työstä. Motivaatio pohjautuu tällöin siihen, että pyritään saamaan jokin ulkoinen palkinto, kuten palkankorotus tai kehu (Husnatarina & Elia, 2022, s. 2). Pelkkä ulkoinen motivaatio työssä on huono asia sen takia, että jos tavoittelee vain esimerkiksi statusta ja rahaa, ei muodostu sisäistä paloa ja draivia. Tämä heikentää omasta työstä nauttimista ja lisää väkisin puurtamista. Viitala (2014) mainitsee, että ulkoisten palkkioiden merkitystä motivaatiossa lisää se, että työntekijä kokee työnsä olevan rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa. Hybridityössä pelkkä ulkoinen motivaatio ei luo hyvää lähtökohtaa itsensä johtamiselle, sillä se ei synnytä työskentelylle todellista sisäistä halua. Näin ollen Ross (2014, s. 301) toteaa, että itsensä johtaminen on prosessi, johon liittyy erityisesti sisäistä motivaatiota.

Sisäisen motivaation perusteella itse tehtävä koetaan palkitsevana (Cural & Marques-Quinteiro, 2009, s. 169). Inam ja muut (2021, s. 6) kertovat, että tällöin työntekijä on motivoitunut työstä itsestään eikä ainoastaan ulkoisista palkkioista. Sisäinen motivaatio on lähtöisin yksilöstä itsestään, koska hänellä on lopullinen hallinta omasta toiminnastaan (Matahela & van Rensburg, 2022, s. 2). Cural ja Marques-Quinteiro (2009, s. 169) kertovat, että sisäinen motivaatio on positiivisesti yhteydessä korkeampiin autonomian tasoihin, tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Sisäisen motivaation teorian mukaan työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, kun he hallitsevat itseään ja ympäristöään, mikä johtaa korkeampaan suorituskykyyn (Inam & muut, 2021, s. 7). Cho ja Perry (2012, s. 384) täydentävät, että työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, kun he etsivät työstään nautintoa, kiinnostusta, uteliaisuuden tyydytystä,

itseilmaisua tai henkilökohtaista haastetta. Keskeistä on se, että sisäisesti motivoituneet työntekijät saavat harvemmin burnoutin ja ovat luovempia ja proaktiivisempia (Martela & muut, 2015, s. 21).

Sisäinen motivaatio pohjautuu autonomian ja koetun pätevyyden tarpeisiin (Viitala, 2014). Neck ja Houghton (2006, s. 281) tarkentavat, että autonomian ja koetun pätevyyden tarpeisiin sisältyvät esimerkiksi tarve laajentaa ja käyttää omaa osaamistaan ja vapaus paineista. Työtehtävien suorittaminen parantuu, jos tehtävät on mahdollista valita ja ne koetaan tavalla, joka johtaa lisääntyneeseen osaamiseen ja autonomiaan. Itsensä johtamisen kannalta hybridityössä tulisi siis antaa työntekijöille riittävästi autonomiaa ja varmistaa, että osaamista on mahdollista käyttää niin, että työn paineet pysyvät kurissa. Keskeistä on se, että autonomia edellyttää, että työntekijällä on ainakin jollain tasolla mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Cural ja Marques-Quinteiro (2009, s. 169) mainitsevat, että autonomiasta ja koetusta pätevyydestä on todettu seuraavan aktiivisia ongelmanratkaisustrategioita, joista seuraa enemmän positiivisia tunteita ja korkeampi suorituskky ja luovuus.

Itsensä johtamisessa työntekijä määrittää itselleen tavoitteisiin perustuvia palkkioita, jotka ovat itsemotivoivia (Ross, 2014, s. 301). Neck ja Houghton (2006, s. 281) kertovat, että itsensä johtaminen keskittyy erityisesti luonnollisiin palkkioihin, jotka syntyvät itse tehtävän suorittamisesta. Luonnolliset palkkiot pohjautuvat sisäiseen motivaatioon. Tällöin työntekijä määrittelee itselleen oman mielenkiintonsa perusteella palkkioita, jotka edistävät tavoitteisiin pyrkimistä. Palkkiot määrittyvät sen mukaan, mitä yksilö pitää henkilökohtaisesti haluttavina ja merkityksellisinä eli arvot ovat keskeisessä roolissa. Toisaalta Neck ja Houghton (2006, s. 281) toteavat, että jos työntekijä kokee työskentelynsä epämiellyttäväksi, ulkoiset palkkiot toimivat tehokkaammin motivaation ylläpitämisessä. Eli luonnollisten palkkioiden korostaminen itsensä johtamisessa ei johda välttämättä haluttuihin tuloksiin, jos työntekijä ei nauti työstään. Näin ollen itsensä johtamisen avulla voidaan pyrkiä varmistamaan myös sellaisten tehtävien suorittaminen,

joihin työntekijällä ei välttämättä ole vahvaa sisäistä motivaatiota, vaikkakin sisäinen motivaatio johtaa ulkoista motivaatiota parempiin lopputuloksiin.

Rossin (2014, s. 305) mukaan motivaation kannalta keskeistä on positiivinen minäkuva. Tällöin työntekijä näkee itsensä kykenevänä ja osaavana. Mitä positiivisempi minäkuva on, sitä todennäköisemmin työntekijä suoriutuu tehtävistään. Toinen keskeinen tekijä on positiivinen asenne, joka kuvaa työntekijän omaa suhtautumistapaa. Cho ja Perry (2012, s. 383) toteavat, että sisäisen motivaation on todettu toimivan tehokkaimpana työntekijöiden asenteiden edistäjänä. Kolmas motivaation kannalta keskeinen tekijä on aiemmin mainitsemani itseluottamus, jota positiivinen minäkuva vahvistaa (Ross, 2014, s. 308). Heikko itseluottamus vähentää yrittämistä ja lisää luovuttamista. Sitä vastoin hyvä itseluottamus auttaa pitämään motivaatiota yllä haastavissakin tilanteissa ja samalla johtamaan itseään. Näin ollen positiivinen käsitys itsestä on yhteydessä motivaatioon saavuttaa jotain ja se ohjaa arvojen kautta yksilön toimintaa (Ross, 2014, s. 305, 313).

Vaikka motivaatio onkin yksilöllinen ja sisäinen prosessi, organisaatiolla ja johtajalla on merkitystä suotuisten olosuhteiden luomisessa (Matahela & van Rensburg, 2022, s. 2). Organisaation kannustava ilmapiiri vahvistaa itseluottamusta, positiivista asennetta ja lisää tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittua motivaatiota. Husnatarina ja Elia (2022, s. 10) kertovat, että organisaatiossa työntekijöiden sisäistä motivaatiota voidaan pyrkiä parantamaan antamalla riittävä ymmärrys tehtävien ja suoritettun työn tavoitteista, lisäämällä läpinäkyvyyttä ja palkitsemalla työntekijöitä heidän osaamisensa perusteella. Chon ja Perryn (2012, s. 382) mukaan on havaittu, että johtajan luotettavuus ja tavoitesuuntautuneisuus lisäävät sisäisen motivaation vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen, kun taas ulkoisten palkkioiden odottaminen heikentää tätä vaikutusta.

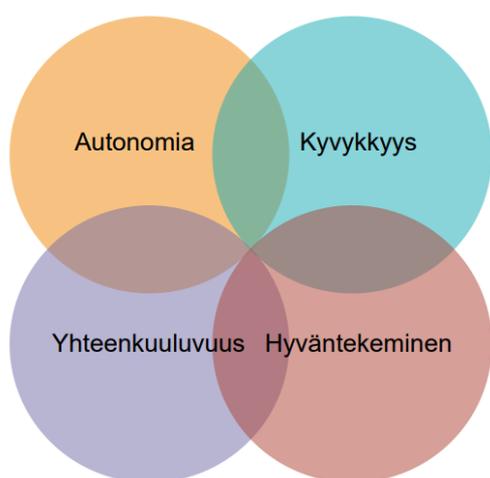
2.5 Itseohjautuvuus

Itsensä johtaminen on prosessi, jonka kautta työntekijä ohjaa ja kontrolloi omaa toimintaansa itseohjautuvuuden rakentamiseksi (Neck & Houghton, 2006, s. 270; Husnatarina & Elia, 2022, s. 2). Mitä tämä itseohjautuvuus sitten tarkoittaa? Müllerin ja Niessenin (2018, s. 74) mukaan itseohjautuvana strategiana itsensä johtaminen perustuu prosesseihin, kuten huomion keskittämiseen ja ajatusten hallintaan. Itseohjautuvuus on määritelty hallinnan käytöksi itseään kohti voidakseen voittaa halut ja spontaanit taipumukset, ja sen kautta pyritään tarkoituksellisesti muuttamaan ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä. Työntekijä siis pyrkii ohjaamaan toimintaansa tavoitteiden suuntaisesti. Mayfield ja muut (2021, s. 36) täsmentävät, että itsensä johtamisen kautta työntekijä saavuttaa tarvittavan itseohjautuvuuden, jonka avulla hän muokkaa käyttäytymistään positiivisella tavalla parantaakseen suorituskykyään. Itseohjautuvuuden merkitys itsensä johtamisessa on keskeinen siitä syystä, että itseohjautuvuus toimii työntekijöiden itsensä johtamisen strategioiden lähtökohtana (Stewart & muut, 2011, s. 191).

Martelan ja muiden (2017, s. 12) mukaan Itseohjautuvuus on kyky toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollia. Tämä edellyttää työntekijältä halua toimia eli olla itsemotivoitunut. Neck ja Houghton (2006, s. 280) lisäävät, että itseohjautuminen vaatii riittävää osaamista ja päämäärän, johon osaamisella pyritään. Itseohjautuvuuden strategioita ovatkin juuri itsetavoitteiden asettaminen, itsetarkkailu ja itserangaistus. Nämä tavoitteet ovat muodostaneet perustan itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyville strategioille, joihin tarkennun seuraavassa luvussa. Itseohjautuvuudessa huomionarvoista on se, että suoriutuminen lisääntyy heti kun työntekijä todella uskoo, että hänellä on mahdollisuuksia käytettävissään sekä kyky ja osaaminen tarttua niihin (Goldsby & muut, 2020, s. 10).

Itseohjautuvuus perustuu Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan ihmiset ovat parhaiten motivoituneita ja kokevat hyvinvointia, kun kolme psykologista perustarvetta eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat

tydytetyjä (Bakker & muut, 2021, s. 3). Neljänneksi perustarpeeksi voidaan lisätä myös hyväntekeminen eli omasta toiminnasta syntyvä positiivinen seuraus (Martela & muut, 2015, s. 56). Nämä tarpeet on kuvattu alla olevassa kuvassa 3 ja niiden täytyminen johtaa sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden syntyyn. Tarpeiden täyttymiseen vaikuttavat yksilön itsensä lisäksi myös ympäristö ja muut yksilöt (Bakker & muut, 2021, s. 3). Vaikka teorian mukaan yksilöillä on synnynnäinen tarve autonomialle ja itseohjautuvuudelle, on väitetty, että yksilön mieltymys autonomiaan voi olla sekä piirteistä että tilanteesta riippuvaista, ja sitä ohjaavat luontaiset mieltymykset ja tilannetekijät (Langfred & Rockmann, 2016, s. 640-641).



Kuva 3. Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Van Den Broeck & muut, 2016, s. 1196; Martela & muut, 2015, s. 56).

Ensimmäinen psykologinen perustarve on kuvan 3 perusteella autonomia, joka edellyttää vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä (Martela & muut, 2015, s. 57). Tällöin tekeminen pohjautuu työntekijän omaan ohjaamiseen ja syy toimintaan on henkilön sisällä. Galantin ja muiden (2021, s. 427) mukaan yksi etätöiden merkittävimmistä työresursseista on työn autonomia, joka tarkoittaa sallittua itsenäisyyden ja harkintakyvyn määrää työssä. Van Den Broeck ja muut (2016, s. 1198) tarkentavat, että autonomia merkitsee siis valinnanvapautta, vaikka taustalla olisikin jonkun toisen toiveiden noudattaminen. Näin ollen Langfred & Rockmann (2016, s. 632) toteavat, että autonomian muotona on kontrollin asteittainen siirtäminen organisaation tasolta

työntekijälle itselleen. Galanti ja muut (2021, s. 427) mainitsevat, että autonomian tuoma työn itsenäisyys liittyy positiivisesti tehtyjen etätyötuntien määrään. Toisaalta he huomauttavat, että lisääntyneen autonomian tuoman itsenäisyyden on todettu vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden stressiin.

Ross (2014, s. 307) toteaa, että autonomia tehdä päätöksiä vaatii taustalleen itseluottamusta. Itseluottamus auttaa voittamaan epäilykset omaa toimintaa kohtaan. Ilman itseluottamusta ei uskalla asettaa itselleen tavoitteita. Tavoitteet taas ovat keskeinen osa itsensä johtamista ja työssä pärjääminen on haastavaa ilman niitä. Toisaalta Cristofaro ja Giardino (2020, s. 15) toteavat, että kääntöpuolena on liiallinen itseluottamus, joka kasvattaa virheiden todennäköisyyttä ja laskee suorituskyykyä. Langfred ja Rockmann (2016, s. 646) lisäävät, että liiallisen itseluottamuksen seurauksena työntekijät saattavat uskoa pystyvänsä hallitsemaan lisääntyneen autonomian, mutta heillä ei ehkä itse asiassa olekaan riittävästi taitoja aikatauluttamiseen ja priorisointiin tai riittävästi itsekuria.

Toinen itseohjautuvuuteen vaikuttava psykologinen perustarve kuvan 3 perusteella on kyvykkyys. Van Den Broeckin ja muiden (2016, s. 1198) mukaan se tarkoittaa tarvetta tuntea ympäristön hallinnan tunnetta ja kehittää uusia taitoja. Työntekijä, joka kokee itsensä kyvykkääksi, uskoo selviytyvänsä menestyksekkäästi tehtävistään (Martela & muut, 2015, s. 59). Kokemus työn tekemisen sujuvuudesta on motivoivaa sekä tunne riittävästä osaamisesta lisää oma-aloitteisuutta ja päämäärätietoisuutta (Martela & muut, 2015, s. 59; Van Den Broeck & muut, 2016, s. 1198). Martela ja muut (2015, s. 59–60) kertovat, että kyvykkyden tunteen tyydyttämisen kannalta työn tulisi olla riittävän haastavaa ja siitä tulisi saada palautetta. Itseohjautuvuus ei voi toteutua ilman riittävä osaamista, sillä silloin tekeminen jumittaa paikallaan. Merkittävä seuraus on se, että autonomian ja kyvykkyden kokemukset mahdollistavat itsensä toteuttamisen.

Kolmas psykologinen perustarve eli yhteenkuuluvuuden tarve kuvastaa tarvetta tuntea olevansa yhteydessä johonkin toiseen (Van Den Broeck & muut, 2016, s. 1199). Se

edustaa kaksisuuntaista tarvetta huolehtia toisista ja saada samaa itselleen. Tarve on tyydytetty silloin, kun työntekijä kokee olevansa osa jotain ryhmää. Martela ja muut (2015, s. 61) toteavat, että keskeistä on siis yhteyden kokeminen muihin ihmisiin. Luvussa 2 tuli jo aiemmin esille yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys, sillä hybridityöllä voi olla vaikutuksia sen tyydyttymiseen. Neljäs psykologinen perustarve eli hyväntekeminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy vaikuttamaan positiivisesti ympärilleen eli työ synnyttää myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi muiden työyhteisön jäsenten elämään. Hyväntekeamisen kautta työntekijä kokee tekevänsä omalla toiminnallaan jotain hyvää muille. Huomionarvoista on kuitenkin se, ettei hyväntekemistä ole vielä lopullisesti yhdistetty itseohjautuvuusteoriaan. Kaiken kaikkiaan ilman näiden perustarpeiden täyttymistä itseohjautuvuutta ei synny.

Stewart ja muut (2011, s. 193) toteavat, että itseohjautuvuuden kehittäminen on yksi tehokkaimmista keinoista parantaa työntekijöiden tuottavuutta. Parempi itseohjautuvuus on yhteydessä muun muassa vähentyneeseen stressiin ja ahdistuneisuuteen. Itseohjautuvuus on myös yhteydessä organisaation uusiutumiskykyyn, sillä se mahdollistaa jatkuvan kehittymisen työssä, mikä tekee organisaatiosta ketterämmän ja luo säästöjä (Martela & muut, 2017, s. 322). Cristofaro ja Giardino (2020, s. 7) täydentävät, että korkea itseohjautuvuuden taso synnyttää positiivisempia tunteita ja ajattelutapoja sekä madaltaa henkistä painetta, minkä seurauksena itseluottamus kasvaa. Lisäksi edellä mainitut psykologiset perustarpeet vaikuttavat positiivisesti korkeampaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Van Den Broeck & muut, 2016, s. 1210).

Hybridityössä itseohjautuvuus korostuu (Sweco, 2021, s. 13). Muutos kohti itseohjautuvuutta ei ole kuitenkaan automaattinen. Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen eivät tarkoita sitä, etteivät työntekijät tarvitsisi enää perinteistä johtamista, sillä Swecon tutkimuksen perusteella suurin osa työntekijöistä kaipaa tukea oman työnsä johtamiseen. Organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota siihen, että tarjotaan riittävästi tukea tarvittavien taitojen oppimiseen sekä riittävästi tukea työntekoon yleensä,

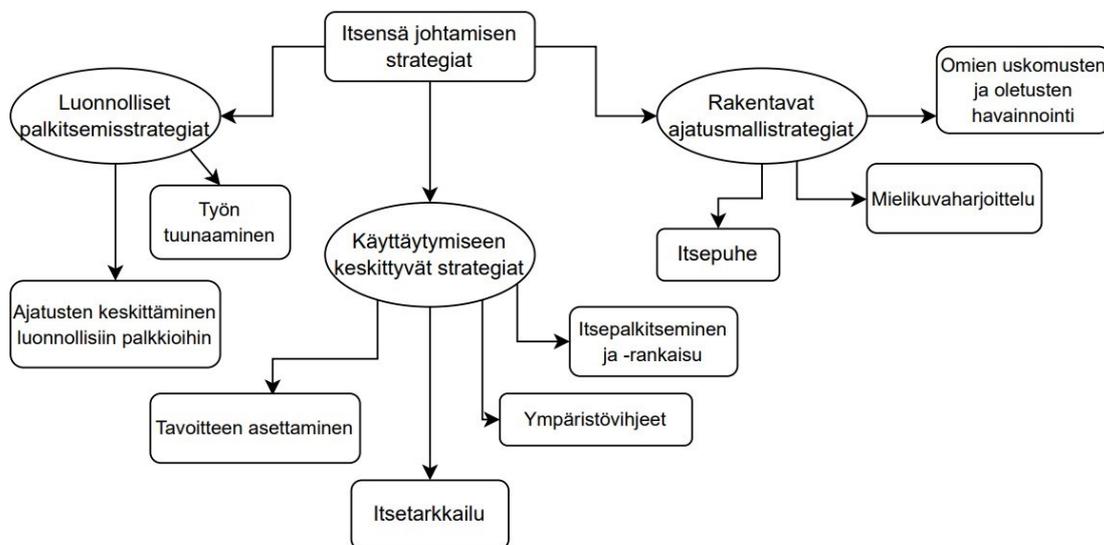
jättämättä työntekijöitä liian autonomiseen rooliin (Sjöblom & muut, 2022, s. 11). Martela ja muut (2017, s. 315) täydentävät, että työntekijät tarvitsevat suunnan ja merkityksen tekemiselleen. Itsensä ohjaaminen, omien päämäärien asettaminen ja itsenäinen päätöksenteko ovat toivottuja uudistuksia, mutta samalla ne tuovat työntekijöille kuormittavaa vastuuta. Työntekijät tarvitsevat tukea etenkin ajanhallintaan, priorisointiin, motivointiin, hyvinvointiin ja viestintään etänä (Sweco, 2021, s. 13). Lisäksi esimiehiltä kaivataan kahdenkeskistä aikaa ja yksilöllistä tukea.

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen saattavat ajatuksen tasolla kuulostaa hienoilta tavoitteilta, mutta ne vaativat kuitenkin elämänhallintaa ja itsetuntemusta sekä itseuria ja pitkäjänteisyyttä (Martela & muut, 2017, s. 315; Sydänmaanlakka, 2006, s. 17). Sydänmaanlakka (2006, s. 17) huomauttaa, ettei itseään voi oppia johtamaan pelkästään tiedon avulla vaan reflektoinnin ja harjoittelun kautta. Näihin käytännön reflektoinnin ja harjoittelun keinoihin keskittyvät seuraavassa luvussa käsittelemäni itsensä johtamisen strategiat.

3 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen työkaluina käytetään tiettyjä käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita (Neck & Houghton, 2006, s. 270). Kuva 4 hahmottaa näitä strategioita eli luonnollisia palkitsemisstrategioita, rakentavia ajattelumallistrategioita ja käyttäytymiseen keskittyviä strategioita, sekä niiden keskeisimpiä osa-alueita, joita tarkastelen tässä luvussa tarkemmin. Käsittelen siis aluksi rakentavia ajatusmallistrategioita, minkä jälkeen siirryn käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin ja lopuksi luonnollisiin palkitsemisstrategioihin. Itsensä johtamisen strategioiden keskeisinä painopisteinä ovat tiedonkäsittely, käyttäytyminen, tunteet ja henkilökohtaiset arvot (Manz, 2015, s. 136). Käytännössä siis työntekijä johtaa itseään käyttämällä kolmea itsensä johtamisen strategiaa tai jotain niistä. Bakkerin ja muiden (2021, s. 3) mukaan kotoa työskennellessä itsensä johtamisen strategiat ovat tärkeitä, koska työntekijöiden työhön liittyvät tavanomaiset ominaisuudet eivät ole samalla tavalla saatavilla kuin perinteisessä toimistotyössä.

On havaittu, että autonomian lisääminen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttö voivat toimia parhaiten tietotyössä, jossa hyödynnetään rutiininomaisesti teknologiaa ja jossa työntekijöillä on hyvät kommunikaatiotaidot (Langfred & Rockmann, 2016, s. 648–649). Itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen on kannattavaa, sillä niiden käyttämisellä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Harari & muut, 2021, s. 905). Inam ja muut (2021, s. 3) lisäävät, että strategiat parantavat itseohjautuvuutta kehittämällä työntekijän keskittymistä, tavoitteiden asettamisen prosessia ja tehtäviin liittyvää itsevarmuutta tai suoriutumisen odotuksia. Organisaation tulisi tukea työntekijän itsensä johtamisen strategioiden kehittämistä, sillä ne ovat tärkeitä sekä työntekijöiden hyvinvoinnille että tuottavuudelle varsinkin etätyöolosuhteissa (Sjöblom & muut, 2022, s. 13).



Kuva 4. Itsensä johtamisen strategiat (mukaillen Houghton & Neck, 2002, s. 677).

3.1 Rakentavat ajatusmallistrategiat

Rakentavien ajatusmallistrategioiden avulla yksilöt voivat muuttaa ajatusmallejaan toivotulla tavalla mielikuvien ja positiivisen itsepuheen kautta sekä haastamalla irrationaalisia uskomuksiaan ja oletuksiaan (Inam & muut, 2021, s. 3). Jos työntekijä pyrkii systemaattisesti muuttamaan ajatteluaan hyödyllisillä tavoilla, on itsensä johtamisen kehittäminen mahdollista (Neck & muut, 2020, s. 97). Kuvasta 4 nähdään, että rakentavia ajatusmallistrategioita ovat omien uskomusten ja oletusten havainnointi, itsepuhe ja mielikuvaharjoittelu. Näitä strategioita on suositeltu keinoina kohdata irrationaalisia uskomuksia ja ajatusmalleja. Goldsby ja muut (2020, s. 8) täydentävät, että strategiat on suunniteltu mahdollistamaan positiivisten ajatusten virran syntymisen. Ideana on siis vahvistaa positiivisten ajatusten ja toiminnan välistä yhteyttä (Lin, 2017, s. 1061). Huomionarvioista on se, että käyttäytymisemme ja ainutlaatuiset ajattelutapamme ovat kaksi ensisijaista tekijää itseensä vaikuttamisen prosessissa (Neck & muut, 2020, s. 97).

Neck ja Houghton (2006, s. 272) toteavat, että rakentavissa ajatusmallistrategioissa työntekijän tulisi ensin havainnoida omia ajattelumallejaan ja tunnistaa niihin liittyvät vääristymät. Toimimattomien uskomusten ja olettamusten kehittyminen, jotka ovat usein seurausta stressaavista tai vaikeista tilanteista, voivat johtaa ajattelun toimintahäiriöihin, jotka puolestaan voivat johtaa masennukseen ja surullisuuteen sekä vaikuttavat työntekijän subjektiiviseen hyvinvointiin (Houghton & Jinkerson, 2007, s. 46–47). Keskeinen huomio on se, että ihmiset pystyvät valita tavan, miten he ajattelevat. Negatiiviset tunteet ovat sallittuja, mutta ne tulisi pyrkiä tunnistamaan. Tunteiden ei kuitenkaan saisi antaa johtaa omaa toimintaa vaan oman toiminnan tulisi kontrolloida tunteita. Keskeistä on siis oppia tunnistamaan omia tuntemuksia ja niiden taustalla olevia tekijöitä havainnoimalla kehon reaktioita. Goldsby ja muut (2020, s. 9) täydentävät, että tämä on keskeistä esimerkiksi stressin tunnistamisen ja ehkäisyn kannalta. Tämä edellyttää pysähtymistä hetkeen ja havainnoimaan hybridityössä sitä, millaisissa tilanteissa esimerkiksi stressiä esiintyy, ja millä tavalla, jottei se muodostuisi haitalliseksi omalle toiminnallemme.

Neck ja Houghton (2006, s. 272) toteavat, että itsepuhe on sitä, mitä ihmiset sanovat salaa itselleen joko ääneen tai mielessään. Se sisältää henkistä itsearviointia ja se on keskeistä itseluottamuksen rakentamisessa. Itsepuhe on väline, jonka kautta voi pyrkiä vaikuttamaan itseensä puhumalla itselleen (Neck & muut, 2020, s. 98). Analysoimalla omia negatiivisia itsepuheen malleja, voi pyrkiä tukahduttamaan ne optimistisemmilla itsekeskusteluilla (Houghton & Jinkerson, 2007, s. 46). Goldsby ja muut (2020, s. 9) mainitsevat, että tyypillisimpiä epätoimivia ajattelumalleja työntekijöillä ovat esimerkiksi kaikki tai ei mitään ajattelu, jolloin ei huomioida mahdollisia muuttujia ja negatiivisten oletusten tekeminen lopputuloksista ennen kuin on oikeasti todisteita niistä. Itsepuheen kautta yksilö voi pyrkiä katkaisemaan tällaisia huonoja ajattelumalleja ennen kuin ne kehittyvät liian pitkälle ja alkavat häiritsemään kokonaisvaltaista työskentelyä. Neck ja muut (2020, s. 109) havainnollistavat, että käytännössä itsepuhe voi olla sitä, että työntekijä kertoo itselleen olevansa kykenevä ja itsevarma tietyn tehtävän suorittamiseen, ja pyrkii vakuuttamaan itsensä siitä, että suoriutuu tehtävästä

hyvin. Itsepuheen kautta voi siis ohjata ja tukea omaa toimintaa sekä rauhoitella itseä. Tehtävässä menestymistä vahvistaa tämän jälkeen se, että työntekijä mielikuvaharjoittelee sitä.

Mielikuvaharjoittelu on tekniikka, jonka kautta työntekijä kuvittelee menestyksekkään suoriutumisensa jossain tehtävässä mielessään ennen tehtävän suorittamista (Neck & muut, 2020, s. 107). Neckin ja Houghtonin (2006, s. 272) mukaan työntekijät, jotka hyödyntävät mielikuvaharjoittelua ennen todellista suoritusta onnistuvat sen suorittamisessa todennäköisemmin. Gouldsby ja muut (2020, s. 9) kertovat, että mielikuvaharjoittelua voi hyödyntää esimerkiksi aikapaineisiin. Tällöin mielessään voi kehittää ratkaisuja, jotka voivat viime kädessä säästää aikaa tulevaisuudessa. Mielikuvaharjoittelun avulla voidaan pyrkiä valmistautumaan siis etenkin esimerkiksi stressaaviin tilanteisiin ja sitä voidaan hyödyntää myös tavoitteiden saavuttamisessa. Kun kuvittelee mielessään etukäteen, miten tulee toimimaan mahdollisessa eteen tulevassa tilanteessa, vahvistuu itseluottamus omaa toimintaa kohtaan ja stressi vähentyy. Toinen havainnollistava esimerkki, johon mielikuvaharjoittelua voi hyödyntää, on golfin pelaaminen. Ennen pallon lyömistä bunkkerin yli, on ajateltava pallon lentäminen sen yli. Jos pallon kuvittelee lentävän suoraan bunkkeriin ja epäonnistuvansa lyönnissä, niin näin myös todennäköisesti tapahtuu.

Rakentavien ajattelumallistrategioiden hyödyllisyyttä on tuettu useissa julkaistuissa tutkimuksissa monilla tieteenaloilla (Houghton & Jinkerson, 2007, s. 46). Neck ja Houghton (2006, s. 278) toteavat, että erityisesti strategiat, kuten positiivinen itsepuhe ja mielikuvaharjoittelu auttavat edistämään optimistisia tai mahdollisuuksiin suuntautuneita ajattelumalleja, mitkä saattavat lisätä sinnikkyyttä haasteiden ja ongelmien edessä. Lisäksi itsepuhe ja mielikuvaharjoittelu ovat yhteydessä moniin positiivisiin seurauksiin, kuten oppimisen helpottumiseen ja suorituskyvyn parantumiseen (Megheirkouni, 2018, s. 396 ; Inam & muut, 2021, s. 4). Na-Nan ja Saribut (2020, s. 566) täydentävät, että itsepuhe ja omien uskomusten havainnointi auttavat työntekijöitä saamaan selkeän suuntaviivan omaan työhön ja ne lisäävät tietoisuutta

omasta työstä ja sen tuloksista. Lisäksi Itsepuhetta voi hyödyntää stressinhallinnassa (Goldsby & muut, 2020, s. 9). Kaiken kaikkiaan Manz (2015, s. 136) toteaa, että omaan ajatteluun vaikuttaminen on keskeinen osa tehokasta itsensä johtamista.

3.2 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden kautta on tarkoitus lisätä työntekijän itsetietoisuutta, jotta omaa käyttäytymistä pystyttäisiin hallitsemaan paremmin (Megheirkouni, 2018, s. 394 ; Costatini & Weintraub, 2022, s. 3). Kuvasta 4 nähdään, että käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluvat itsetarkkailu, tavoitteiden asettaminen, itsepalkitseminen ja -rankaisu sekä ympäristövihjeet (Neck & Houghton, 2006, s. 285). Nämä osa-alueet voivat edistää muun muassa itseohjautuvuutta ja osaamista. Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden kautta työntekijä siis asettaa itselleen tavoitteita, joihin liitetään palkkioita ja rangaistuksia. Neckin ja muiden (2020, s. 32) mukaan käyttäytymiseen keskittyvät strategiat soveltuvat motivoimaan ja johtamaan itseä haastavien ja epämiellyttävien, mutta kuitenkin välttämättömien tehtävien suorittamiseksi. Käyttäytymiseen keskittyvillä strategioilla pyritään edistämään rakentavaa käyttäytymistä ja sen mahdollistavat itsesääteily ja itsereflektio (Lin, 2017, s. 1059 ; Harari & muut, 2021, s. 894).

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden keskiössä on itsetarkkailu, jonka kautta pyritään määrittelemään, miksi ja milloin käyttäytyään tietyllä tavalla (Neck & muut, 2020, s. 40). Itsetietoisuuden lisääntyminen on välttämätöntä sen kannalta, että voitaisiin estää tehotonta ja tuottamatonta käyttäytymistä sekä pystyttäisiin ajattelemaan myös tarpeeksi kriittisesti. Stewart ja muut (2011, s. 187) tarkentavat, että itsetarkkailun avulla työntekijä lisää tietoisuuttaan siitä, millaista käyttäytymistä hänen kannattaisi vahvistaa ja millaista poistaa tai muuttaa, jotta itsensä johtaminen olisi tehokkainta. Käytännössä siis työntekijä pohtii, miten hän toimii eri tilanteissa ja palveleeko tämä toiminta hänen tavoitteitaan. Itsetarkkailun kautta työntekijä kiinnittää huomiota omaan pärjäämiseensä ja seuraa omaa edistymistään työssä. Neckin ja

Houghtonin (2006, s. 277) mukaan itsetarkkailun seurauksena muun muassa itsetietoisuus ja keskittyminen voivat parantua.

Yksi tapa, jolla työntekijä voi antaa itsensä johtamiselle suunnan, on tavoitteenasettaminen (Neck & muut, 2020, s. 42). Tavoitteen asettamisessa työntekijä asettaa itselleen jonkin työhön liittyvän tavoitteen. Neckin ja Houghtonin (2006, s. 277) mukaan työntekijän suorituskyky on parempi, kun tavoitteet ovat haastavia ja tarkasti määriteltäviä, kuin silloin jos ne ovat helppoja ja epämääräisiä. Yhtenä tavoitteenasettamisen apuvälineenä voidaan käyttää SMART-goalsia. Sen perusteella asetetun tavoitteen tulisi olla riittävän spesifi, mitattavissa ja saavutettavissa oleva sekä realistinen ja ajankohtainen (MacLeod, 2012, s. 70 ; Neck & muut, 2020, s. 43). Riittävän tarkasti määritelty tavoite tekee siitä konkreettisemmän, jolloin siihen on helpompi tarttua. Tavoitetta on helpompi hahmottaa, kun se on mitattavissa, jolloin myös saavutukset ovat selkeämmät. MacLeod (2012, s. 70) lisää, että tavoitteen ollessa realistinen, se on helpompi saavuttaa, eikä turhaa pettymystä synny. Tavoitteeseen pyrkiminen on helpompaa, kun tavoite on edellisten lisäksi ajankohtainen, joka tekee siitä kiinnostavamman. Tavoitteiden määrittäminen on kannattavaa, sillä ne kohdentavat keskittymistä oleelliseen ja auttavat oman toiminnan ohjaamisessa.

Sen jälkeen, kun työntekijä on asettanut itselleen työhön liittyvän tavoitteen, hänen tulisi määritellä tavoitteeseen liittyviä palkintoja ja rangaistuksia. Neck ja muut (2020, s. 52) toteavat, että yksi voimakkaimmista keinoista johtaa itseä kohti uusia saavutuksia on itsepalkitseminen. Stewart ja muut (2011, s. 188) tarkentavat, että itsepalkitsemisen kautta työntekijä voi tukea ja tarjota kannustimia halutulle käyttäytymiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Palkkioita voivat olla esimerkiksi lounas suosikki ravintolassa tai itsensä kehuminen. Toisaalta huomionarvoinen tulos on se, että vaikka työntekijät voivat palkita itseään työtehtävien suorittamisesta, itsensä palkitsemisen kokemuksesta tuleva motivaatiovoima voidaan kokea henkilökohtaisena eikä ammatillisena, eikä sitä välttämättä hyödynnetä merkityksellisyyden lisäämisessä tai muihin työtehtäviin sitoutumisena (Costantini & Weintraub, 2022, s. 9–10).

Puolestaan itserankaisemisen kautta työntekijä korjaa omaa ei-toivottua käyttäytymistään. Neck ja muut (2020, s. 55) kuitenkin toteavat, että tutkimukset ovat osoittaneet, ettei itserankaisu ole tehokas strategia käyttäytymisen kontrollointiin. Itsensä rankaisemisessa epäonnistumista tulisi tulkita positiivisesta näkökulmasta toiminnan muuttamiseksi (Neck & Houghton, 2006, s. 272). Omista virheitä tulisi oppia ja niihin johtaneita syitä tulisi pyrkiä tulkitsemaan. Neck ja muut (2020, s. 119) toteavat, että suurin menestys on mahdollista saavuttaa vain epäonnistumisen kautta. Epäonnistuminen tarjoaa merkittävän mahdollisuuden oppia. Itsensä johtaminen ja kehittyminen ovat riippuvaisia oppimisesta. Epäonnistumiset ovat haasteita kehitymisessä ja ne ne ovat lähes aina hedelmällisiä ponnahduskiviä elämän suurimpiin läpimurtoihin ja menestykseen. Tiivistäen itsepalkitsemisen ja -rankaisun avulla siis edistetään tai heikennetään tiettyä käyttäytymistä.

Neckin ja muiden (2020, s. 36-37) mukaan konkreettiset ympäristövihjeet auttavat keskittämään huomion asioihin, jotka meidän tulee tehdä. Strategiana on negatiivisten vihjeiden poistamisen ja positiivisten vihjeiden lisääminen. Positiivisia ympäristövihjeitä ovat esimerkiksi luettelot, muistiinpanot, muistutukset, kalenteriin tavoitteiden merkitseminen, motivoivat julisteet ja tietokoneen ruutuun ilmestyvä taukojumppa. Ne auttavat ylläpitämään keskittymistä tavoitteiden saavuttamiseen. Goldsby ja muut (2020, s. 8) tarkentavat, että työntekijän tulisi sijoittaa työympäristöön muistutuksia positiivisten itsensä johtamisen ajatusten ja käyttäytymisen ylläpitämiseksi. Käytännössä ideana on kirjoittaa itselle muistiin omia tavoitteitaan, ja ne saavutettuaan esimerkiksi yliviivata ne, jolloin syntyy tunne onnistumisesta. Tällöin omia saavutuksia on myös helpompi hahmottaa.

Toisaalta Neck ja muut (2020, s. 36-37) tuovat esille, että ympäristövihjeiden strategian kautta poistetaan myös häiriötekijöitä, jotka johtavat epäedulliseen toimintaan. Negatiivisten vihjeiden poistamisen käytännön esimerkkinä toimii puhelimen ilmoitusten ottaminen pois käytöstä työpäivän ajaksi, jottei keskittyminen herpaantuisi.

Työntekijät, jotka käyttävät ympäristövihjeitä itsensä johtamisessa pystyvät todennäköisesti keskittymään tavoitteeseen pidempään, mikä lisää luovaa käyttäytymistä (Lin, 2017, s. 1061). Tämä perustuu niin sanotusti muistin ulkoistamiseen. Työntekijä ulkoistaa asioiden muistamisen paperille kirjoittamalla ne ylös. Näin tehtävät ovat konkreettisesti näkyvillä ja kokonaisuus on helpompi hahmottaa.

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden tarkoituksena on kannustaa positiivista ja toivottavaa käyttäytymistä, mitkä edistävät tavoitteiden saavuttamista (Neck & Houghton, 2006, s. 272). Costantinin ja Weintraubin (2022, s. 12) mukaan tavoitteiden asettaminen edistää tehokkaasti työhön sitoutumista ja tehtävien merkityksellisyyttä. Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös muun muassa työntekijän luovuuteen (Lin, 2017, s. 1069). Manz (2015, s. 135) lisää, että itsetarkkailusta voi taas seurata esimerkiksi lisääntyneitä itsetuntemusta, joka voi vaikuttaa positiivisesti valintojen tekemiseen. Tavoiteorientoituneiden itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen sekä työntekijän tärkeimpien tehtävien ja parhaiden käytäntöjen säännöllinen tunnistaminen johtaa todennäköisesti onnistuneempiin tuloksiin työssä ja parempaan tietoisuuteen oman työn tärkeydestä (Sjöblom & muut, 2022, s. 3). Kaiken kaikkiaan käyttäytymiseen keskittyviä strategioita voidaan hyödyntää jopa fyysisen terveyden parantamisessa, mikä vahvistaa tunnetta yleisestä hyvinvoinnista. Harari ja muut (2021, s. 912) havaitsivat tutkimuksessaan, että persoonallisuudenpiirteistä tunnollisuus helpottaa sitoutumista käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, koska impulssikontrolli käyttää itsesäätely- ja itsereflektiivisiä kykyjä pyrkiäkseen kohti tavoitteita.

3.3 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Luonnolliset palkitsemisstrategiat ovat suunniteltu luomaan pätevyyden ja itsemääräämisoikeuden tunteita, jotka energisoivat suorituskykyä lisäämällä tehtäviin liittyvää käyttäytymistä (Bracht & muut, 2018, s. 120). Megheirkounin (2018, s. 394) mukaan luonnollisten palkitsemisstrategioiden tarkoituksena on luoda tilanne, jossa työntekijä on motivoitunut luonnostaan tehtävän miellyttävistä ominaisuuksista.

Keskiössä on tällöin pyrkimys itsensä toteuttamiseen työssä. Müller ja Niessen (2018, s. 75) tarkentavat, että luonnolliset palkitsemisstrategiat ovat käyttäytymismalleja, jotka tekevät työtehtävistä miellyttävämpiä ja nautinnollisempia. Kuvasta 4 nähdään, että luonnollisissa palkitsemisstrategioissa keskitetään ajatuksia luonnollisiin palkkioihin, ja näitä tapoja on kaksi eli työn tuunaaminen ja huomion kiinnittäminen työn luonnostaan palkitseviin näkökohtiin (Neck & Houghton, 2006, s. 272, 285). Hararin ja muiden (2021, s. 891) mukaan luonnolliset palkitsemisstrategiat auttavat työntekijää lisäämään pätevyys, itsekontrollin ja tarkoituksen tunteita. Goldsby ja muut (2020, s. 8) huomauttavat, että jos työntekijät kokevat ympäristön kontrolloivan heitä negatiivisesti ja heihin kohdistuu ulkopuolisia paineita, he ovat todennäköisemmin vähemmän motivoituneita itse työstä. Tämä ei ole hyvä asia sisäisen motivaation syntymisen ja itsensä johtamisen kannalta.

Työn tuunaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pyrkii muokkaamaan työn ominaisuuksia itselle mielekkäämmiksi, jotta se muodostuisi luonnollisesti palkitsevaksi (Neck & Houghton, 2006, s. 272). Mainitsin aiemmin, että jos omaa tekemistään ei koe mielekkääksi, ei synny motivaatiota. Oma työtä voidaan muokata mielekkäämmäksi tällä työn uudelleen muotoilulla. Työtä voidaan tuunata esimerkiksi työtehtäviä ja niiden tekemisen tapaa muokkaamalla tai muokkaamalla vuorovaikutusta työyhteisössä. Cranmer ja muut (2019, s. 685) lisäävät, että työpaikkaa voi sisustaa henkilökohtaisella otteella. Työtä voidaan tuunata myös tekemällä työtä sellaisesta paikasta käsin, missä viihtyy. Hybridityö luo mahdollisuuden työskennellä eri paikoista käsin, joten työtä voi olla helpompi tuunata itselle mielekkääksi hybridityön kautta.

Toisen luonnollisen palkitsemisstrategian ideana on huomion siirtäminen pois työn epämieluisista puolista, ja samalla se pyritään keskittämään työn luonnollisesti palkitseviin näkökulmiin (Neck & Houghton, 2006, s. 272). Goldsby ja muut (2020, s. 8) tarkentavat, että työntekijä voi esimerkiksi kysyä itseltään, että miksi alun perin halusi tähän tehtävään. Tämä voi muistuttaa merkityksellisen työn tekemisestä ja saada työntekijän keskittymään luonnollisesti palkitseviin puoliin työssä eikä esimerkiksi

kovaan aikapaineeseen. Manz (2015, s. 135) kertoo, että strategian kautta työhön pyritään luomaan suhde, joka itsessään motivoi työskentelemään eikä strategiassa keskitytä ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Harari ja muut (2021, s. 895) täydentävät, että tämä luo tunteita, jotka muuttuvat positiivisiksi asenteiksi. Kun yksilöt keskittyvät työnsä positiivisiin puoliin (luonnollisiin palkkioihin), heidän uskotaan tuntevan enemmän tyytyväisyyttä. Cranmer ja muut (2019, s. 685) tiivistävät, että itsensä johtamisessa sisäinen motivaatio on keskiössä, mitä yritetään luonnollisten palkitsemisstrategioiden kautta aktivoida. Sisäinen motivaatio voi kuulostaa joillekin työntekijöille epämääräiseltä, jos vertaa esimerkiksi konkreettisiin ulkoisiin palkkioihin, mutta sen merkityksen ymmärtäminen on kuitenkin keskeistä etenkin työssä menestymisen kannalta.

Neckin ja Houghtonin (2006, s. 272) mukaan molemmat strategiat synnyttävät todennäköisesti kyvykkyyden ja itseohjautuvuuden tunteita, jotka ovat keskeisiä sisäisen motivaation syntymiselle. Manz (2015, s. 136) toteaa, että työntekijät, jotka käyttävät luonnollisia palkitsemisstrategioita, uudelleen muotoilevat työtään ja ajatteluaan tavalla, joka vahvistaa heidän tunteitaan merkityksellisyydestä ja itsekontrollista. Cranmerin ja muiden mukaan (2019, s. 688) luonnolliset palkitsemisstrategiat voivat rohkaista työntekijöitä osallistumaan ennakoivasti työpaikan sosiaalisiin tapahtumiin ja juhliin. Toisaalta Müller ja Niessen (2018, s. 76) toteavat, että näistä positiivisista seurauksista huolimatta, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin on kohdistunut epäjohdonmukaisia näkemyksiä sen roolista erillisenä itsensä johtamisen ulottuvuutena ja sen mittaaminen on ollut ongelmallista. Tästä syystä useissa tutkimuksissa itsensä johtamista tarkastellaan vain käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden ja rakentavien ajatusmallistrategioiden yhdistelmänä.

Lin (2017, s. 1059) kertoo, että työntekijät, jotka hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita työssään ovat todennäköisemmin parempia tehtävien suorittamisessa, kuin ne, jotka eivät strategioita hyödynnä. Näin ollen itsensä johtamisen strategiat ovat keskeinen tekijä itsensä johtamisen prosessissa, joka taas on merkityksellisessä roolissa jokapäiväisessä elämässä. Müller ja Niessen (2018, s. 76) tiivistävät, että käyttäytymiseen

keskittyvien strategioiden avulla työntekijän on mahdollista pyrkiä selviytymään väistämättömistä ja samalla epämiellyttävistä työtehtävistä. Rakentavien ajatusmallistrategioiden ansiosta työntekijä voi taas pyrkiä muuttamaan haitallisia ajattelumallejaan ja luonnollisten palkitsemisstrategioiden kautta työtä voi muokata itselleen mielekkäämmäksi sisäisen motivaation vahvistamiseksi.

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen ja käsitellään tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteuttamista, aineiston analyysia ja tutkimuksen luotettavuutta. Luvun tarkoituksena on perustella menetelmävalinnat sekä avata tutkimusprosessin kulkua, haastattelututkimuksen toteutusta ja analyysin kulku. Aluksi havainnollistan tutkimukseen valittua tutkimusmenetelmää eli teemahaastattelua. Tämän jälkeen käsittelen aineiston keräämistä ja sen jälkeen aineiston analyysia. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillisesti tarkoituksena ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020). Näin ollen tutkimuksessa keskitytään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksiin, ajatuksiin, tunteisiin ja niihin merkityksiin, joita haastateltavat antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. Laadullinen tutkimus on merkityksellisessä roolissa tutkittaessa näkymättömiä, abstrakteja, tulkinnallisia ja ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä ilmiöitä. Alasuutarin (2011) mukaan kvalitatiiviselle aineistolle on tyypillistä sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Itsensä johtaminen on subjektiivista ja yksilöllistä toimintaa, jonka täsmällinen todentaminen on haastavaa. Itsensä johtamisen tutkiminen edellyttää tiedon selvittämistä yksilöltä itseltään liittyen hänen kokemuksiinsa, tekoihinsa, ajatuksiinsa ja tunteisiinsa. Koska tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia subjektiivisesta ja kompleksisesta ilmiöstä, on laadullinen tutkimusmenetelmä luonnollinen valinta.

Menetelmä tarkoittaa erilaisia konkreettisia tapoja kerätä aineistoa tutkimusta varten (Puusa & muut, 2020). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään teemahaastattelua. Aineistoa kerätään siis haastattelemalla valittuja henkilöitä.

Tutkielman tarkoituksena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, ja teemahaastattelun kautta on mahdollista saada tällaista syvällistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 11). Tutkittavan ilmiön luonteen takia on todennäköistä, että haastateltavien vastaukset ovat monitahoisia ja useampia suuntia omaavia (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 19, 35). Tutkittavan ilmiön luonne siis edellyttää vapaamuotoisempaa ja joustavaa tutkimusmenetelmää, joten teemahaastattelu sopii menetelmäksi hyvin, koska siinä voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä vastauksien perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta ilmiöstä. Puusa ja muut (2020) täydentävät, että teemahaastattelussa oletetaan, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät käytetyn käsitteistön jokseenkin samalla tavalla. Jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta ilmiöstä ja käytetty käsitteistö ymmärrettäisiin mahdollisimman yhtäläisesti, on perusteltua toimittaa haastattelukysymykset haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen. Haastattelun onnistumista edistää se, että haastateltavat voivat perehtyä kysymyksiin ja haastattelun aiheeseen ennalta. Tämä ei kuitenkaan päde yleispäteväenä ohjeena kaikkiin haastattelututkimuksiin, mutta se on hyödyllistä tämän tutkimuksen tulosten kannalta (Puusa & muut, 2020). Jos haastateltavat eivät voi perehtyä aiheeseen ja kysymyksiin etukäteen ja haastattelukysymyksiä käsitteet koetaan vaikeiksi ymmärtää, riskinä on se, että haastateltavilla voi syntyä tulkintavirheitä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, että teemahaastattelu toteutetaan etukäteen määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten kautta. Teoriapitoisuus on laadullisen tutkimuksen lähtökohta, joten etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 103) tarkentavat, että haastattelutilanteessa nämä ydinteemat toimivat keskustelua ohjaavina kiintopisteinä. Ydinteemat toimivat haastattelun raameina, kun taas tarkentavien alakysymysten tarkoituksena oli johdatella pohtimaan syvemmin aihetta. Teemahaastattelussa osa haastattelun lähtökohdista on siis ennalta määritelty (Tuomi &

Sarajärvi, 2018). Toisaalta Puusa ja muut (2020) kertovat, että teemojen etukäteen määrittäminen ei tarkoita valmiiksi muotoiltujen määrämuotoisten kysymysten esittämistä johdonmukaisesti, vaan haastateltavat saavat puhua aiheesta varsin vapaasti. Näin ollen etukäteen määritellyt teemat pyritään käymään haastateltavien kanssa läpi samalla, kun vapaalle puheelle annetaan tilaa.

Haastattelurunko ja siinä olevat ydinteemat (liite 2.) sekä tiivistelmä (liite 3.) käsitteistä lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu on vapaamuotoinen teemahaastattelu, joka keskittyy ydinteemojen ympärille. Tiivistelmän kautta haastateltavilla on etukäteen mahdollisuus tutustua haastattelussa ilmeneviin käsitteisiin. Lisäksi haastattelukysymyksiin ennalta perehtyminen auttaa haastateltavia vastaamaan kysymyksiin haastattelutilanteessa. Tämän tutkielman haastattelurunko muodostuu viiden haastatteluteeman kautta, jotka ovat itsensä johtaminen hybridityössä, itsensä johtamisen strategiat, käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat ja rakentavat ajatusmallistrategiat. Haastattelurungon ydinteemoihin liittyen on määritelty tarkentavia alakysymyksiä. Tarkentavia alakysymyksiä on määritelty kattavasti, jotta ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä lisääntyisi.

Haastattelun etuna on etenkin joustavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelija pystyy toistamaan kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää käsitteitä ja keskustella haastateltavan kanssa. Tutkittavan ilmiön kompleksisen ja subjektiivisen luonteen vuoksi on tärkeää, että haastattelijalla pystyy ottamaan aktiivisen toimijan roolin. Haastattelija aktiivisen toimijan roolin kautta hän voi varmistaa, että molemmat haastattelun osapuolet ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla. Menetelmä mahdollistaa mukautumiskyvyn aineistonkeruutilanteessa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 34) lisäävät, että haastattelun avulla voidaan pureutua syvällisesti vastausten taustalla oleviin motiiveihin ja haastateltavan asioille antaviin syihin lisäkysymyksiä esittämällä.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettäviä tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat

tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän takia haastateltavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoituksenmukaista. Puusa ja muut (2020) kertovat, että tällöin puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Tämän tutkimuksen haastateltaviksi on valittu tarkoituksenmukaisesti asiantuntija- ja toimistotyöntekijöitä Kauhajoen kaupungilta, joilla on kokemusta hybridityön tekemisestä. Tämä kriteeri huomioiden kohdeorganisaatiosta valittiin 8 haastateltavaa muutamalta eri toimialalta. Haastateltaviksi valittiin siis henkilöitä, joilla oli valmiiksi tietämystä tutkitusta ilmiöstä. Tehdyllä etätyön määrällä ei ollut väliä. Haastateltavien suhteellisen pieni määrä on nähty riittäväksi sen suhteen, että tarkoituksena on syventää ymmärrystä aiheesta ja tutkia ilmiötä yhdessä organisaatiossa.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Kauhajoen kaupunki. Kohdeorganisaatio valikoitui sen perusteella, että se on kuntaorganisaatio eli se toimii julkisella sektorilla ja sopii näin ollen hyvin hallintotieteellisen tutkimuksen kohteeksi. Kauhajoen kaupunki on noin 13 000 asukkaan maalaiskaupunki Etelä-Pohjanmaalla. Kaupunki muodostuu viidestä toimialasta ja sillä on työntekijöitä yhteensä noin 580. Haastatteluun pyrittiin valitsemaan haastateltavia mahdollisimman monelta toimialalta kattavan otoksen saamiseksi. Kauhajoen kaupungilla etätyötä tehtiin erittäin vähän ennen koronavirusta, joten koronavirus näyttäytyy keskeisenä hybridityöhön siirtymisen taustatekijänä. Etätyön määrä Kauhajoen kaupungilla on rajattu 40 %: in viikkotyömäärästä. Haastattelun vuorovaikutuksen kannalta keskeistä on luottamus, joten tutkimus on toteutettu anonyymisti ja annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 43). Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin matalammalla kynnyksellä, kun he tietävät vastauksiensa olevan anonyymeja ja luottamuksellisia. Tutkielman kannalta haastateltavien tunnistettavuus ei myöskään toisi mitään lisäarvoa.

4.2 Aineiston keruu

Aineiston keruuseen siirryttiin kohdeorganisaation ja tutkimusmenetelmän valitsemisen jälkeen. Kesäkuussa 2022 sovittiin haastattelujen toteuttamisesta kohdeorganisaatiossa

seuraavana syksynä. Haastatteluun sopiviin henkilöihin oltiin yhteydessä sähköpostin kautta haastattelukutsulla elokuun lopulla 2022. Tiedot haastatteluun mahdollisesti sopivista henkilöistä saatiin etukäteen Kauhajoen kaupungilta. Haastattelukutsu lähetettiin alun perin 24 henkilölle, mutta listaa täydennettiin tarpeen ilmetessä. Haastattelukutsuja lähetettiin lopulta 31 ja osa haastatteluista sovittiin suoraan kasvotusten. Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja toteutuksesta ja haastattelun kerrottiin vievän noin tunnin verran aikaa. Sähköpostin lähettämisen jälkeen haastateltaviksi lupautuneiden kanssa sovittiin sähköpostitse tai kasvotusten tarkat haastatteluaikeat.

Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2022. Haastateltavia saatiin lopulta 8. Osa haastatteluista pidettiin Teams-sovelluksen kautta ja osa kasvotusten. Jokainen Teams -sovelluksen kautta haastatteluun osallistunut sai haastattelutilanteeseen osallistumiseksi suoran linkin sähköpostiinsa ennen haastattelua. Haastattelujen aluksi kerrattiin haastattelun tarkoitus ja eteneminen sekä varmistettiin nauhoituksen sopiminen haastateltavalle. Alun keskustelun ja yleisen informoinnin jälkeen aloitettiin tapaamisen tallennus haastateltavan luvalla. Suurin osa haastateltavista oli perehtynyt haastattelukysymyksiin ja tiivistelmään etukäteen. Lisäksi osa haastateltavista oli myös hahmotellut etukäteen paperille vastauksiaan. Haastateltavien oli helppo vastata kysymyksiin jopa vähäisellä etukäteisellä perehtymisellä tiivistelmään ja kysymyksiin.

Haastattelut etenivät tavoitteen mukaan. Haastattelutilanteessa haastateltavilta saatettiin kysyä täsmennyksiä joihinkin teemoihin ja niiden alakysymyksiin liittyen, mikä teki haastattelusta keskustelumaisempaa. Haastattelut etenivät pääosin teemojen järjestyksessä, koska se oli haastateltaville selkeää. Haastateltavat saivat kysyä haastattelussa tarkennuksia kysymyksiin. Muutamia tarkentavia kysymyksiä tuli esille, mutta usein haastateltava itse löysikin vastauksen kysymykseensä sitä hetken pohtineena. Haastateltavat olivat odotettua tietoisempia haastattelun aiheista ja suhtautuivat haastatteluun innokkaasti ja positiivisesti. Jotkin itsensä johtamisen strategiat olivat haastateltaville vieraampia ja osa tutumpia. Haastateltavista osa oli

perehtynyt jo aikaisemmin vapaa-ajallaan jonkin itsensä johtamisen strategian käyttöön ja hyödynsi sitä aktiivisesti toiminnassaan. Työn kiireisen luonteen vuoksi haastateltavat kokivat haastattelun mukavaksi hetkeksi pysähtyä pohtimaan omaa työtään ja itsensä johtamista. Osa haastateltavista mainitsi, ettei ollut aiemmin pohtinut itsensä johtamista näin tietoisesti.

Haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen avulla ja Teams-sovellus myös litteroi haastattelut alustavasti automaattisesti. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 30–70 minuutin välillä. Haastateltavista kolme oli miehiä ja naisia oli viisi. Haastateltavien iät vaihtelivat noin 34–61 ikävuoden välillä. Työkokemus valmistumisen jälkeen oli kaikilla haastateltavilla yli 10 vuotta. Haastattelut litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen ja litteroitua aineistoa syntyi (Calibri, fonttikoko 11, riviväli 1 -asetuksilla) yhteensä 46 sivua. Litteroidussa tekstissä ei ollut mukana jokaisen haastateltavan osalta haastattelurunkoa.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin kautta pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Puusa & muut, 2020). Lisäksi pyrkimyksenä on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, joka mahdollistaa rikkaan ja perustellun tulkinnan tuottamisen sekä muodostaa johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 136) mukaan aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Tämä johtuu siitä, että haastattelun aikana tutkija voi tehdä havaintoja haastateltavista sekä tutkittavasta ilmiöistä. Haastatteluiden suorittamisen jälkeen aineisto joko kirjoitetaan tekstiksi eli litteroidaan tai haastattelusta tehdään suoria päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 138). Tässä tutkimuksessa haastattelujen aineisto litteroitiin. Aineiston analyysi alkoi huolellisella tutustumisella haastatteluista syntyneeseen litteroituun aineistoon. Aineiston analyysi aloitettiin jo haastattelujen aikana. Aineiston analyysi toteutettiin syyskuussa ja saatiin päätökseen syyskuun loppuun mennessä.

Tässä tutkielmassa aineiston analyysimenetelmänä hyödynnetään sisällönanalyysia, jossa teemoittelu on keskeisessä roolissa. Puusan ja muiden (2020) mukaan sisällönanalyysin ansiosta aineistoa on mahdollista tulkita monipuolisesti. Sen toteutuksessa on aineistolähtöisiä ja teorialähtöisiä piirteitä. Sisällönanalyysin kautta aineistoa järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon. Sisällönanalyysissa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) täydentävät, että menetelmällä on mahdollista analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Puusa ja muut (2020) toteavat, että sisällönanalyysin käytännön toteutuksen vaiheita ovat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköitä ovat haastateltavien vastaukset.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on muodostaa tutkimusaineistosta teorieettinen kokonaisuus. Keskeistä tässä analyysitavassa on se, että aikaisemmillä havainnoilla, teorioilla tai tiedoilla tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ei ole mitään tekemistä liittyen analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Kaikki mitä aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään tutkittavasta ilmiöstä pyritään sulkemaan analyysin ulkopuolelle. Teoriaohjaava analyysi voi ratkaista aineistolähtöisen analyysin ongelmia, sillä siinä on teoreettisia kytkentöjä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Aikaisempi tieto auttaa ja ohjaa analyysin tekemistä. Puusa ja muut (2020) kutsuvat teoriaohjaavaa analyysitapaa teoriasidonnaiseksi analyysitavaksi, jossa on kyse abduktiivisesta päättelytavasta, jonka mukaan tutkijan ajattelussa ja tutkimusprosessissa vaikuttavat niin aineistolähtöisyys kuin aikaisempi teoria. Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkittava ilmiö määritetään jonkin jo tunnetun perusteella. Näin ollen aineiston analyysia ohjaa aikaisemmin luotu teoria, malli tai kehys.

Aineiston analyysissä on käytetty apuna teoriaohjaavaa analyysitapaa. Tämä johtuu siitä, että hyödynnän analyysin apuna itsensä johtamisen teoriapohjaa. Alla olevassa kuvassa 5 on kuvattu teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sen jälkeen aineisto ryhmitellään eli teemoitellaan ja viimeinen vaihe on aineiston käsitteellistäminen.



Kuva 5. Teoriaohjaava sisällönanalyysi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Alasuutari (2011) kertoo, että laadullinen analyysi muodostuu kahden vaiheen kautta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Näin ollen aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista. Tämän jälkeen pelkistämässä karsitaan havaintomäärää edelleen havaintojen yhdistämällä. Puusa ja muut (2020) toteavat, että laaja aineisto on sellaisenaan hajanaista, joten litteroidun aineiston pelkistäminen ja tiivistäminen on välttämätöntä. Pelkistämisen kautta aineistosta jätetään tutkimuksen kannalta epäoleellinen pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Se voi olla tiivistämisen lisäksi datan pilkkomista osiin.

Haastattelut litteroitiin eli haastatteluista tallennetut nauhoitukset kirjoitettiin tekstimuotoon. Litterointi toteutettiin heti samana päivänä, kun kyseinen litteroitava haastattelu oli toteutettu. Litteroitu aineisto luettiin läpi useita kertoja ja aineistoa

pelkistettiin jo litteroinnin aikana. Esimerkiksi aineistosta poistettiin turhia välisanoja. Samalla aineistosta tehtiin muistiinpanoja ja alleviivauksia. Haastattelut litteroitiin omiin tiedostoihinsa, minkä jälkeen vastauksia alettiin yhdistelemään uuteen tiedostoon. Osa vastauksista oli hyvinkin laajoja ja kohdistuivat useampaan eri teemaan, minkä takia niitä täytyi kategorisoida ja teemoitella uudelleen.

Pelkistämisen jälkeen tulokset tulkitaan ja selitetään (Puusa & muut, 2020). Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa tulosten tulkintaa. Tulkinta tarkoittaa analyysissä esille tulleiden merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa. Tuloksista tulisi laatia synteesejä, jotka yhdistävät pääseikat ja auttavat vastaamaan määritettyihin ongelmiin. Tämä on tärkeää, sillä sisällönanalyysin eri vaiheiden tavoitteena on tutkimuksen onnistumisen kannalta muodostaa synteesejä, jotka tulkinnan seurauksena johtavat lopullisiin johtopäätöksiin. Puusa ja muut (2020) toteavat, että keskeinen huomio aineistoa analysoitaessa on se, että ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat eri tuloksia eri tavoin, minkä seurauksena samaa aineistoa analysoidessa ei ole mahdollista päätyä täysin samaan lopputulokseen.

Pelkistämisen jälkeen aineisto voidaan ryhmitellä. Laadulliselle aineistolle on tyypillistä havaintojen teemoittelu eli analyysiyksiköiden ryhmitteleminen ennalta määriteltyihin kategorioihin tai epämääräisemmän samankaltaisuuden perusteella (Puusa & muut, 2020). Teemoittelussa on aineistoa analysoitaessa tarkoitus tarkastella niitä piirteitä, jotka ovat yhdistävät haastateltavia. Teemat voivat olla etukäteen muodostettuja tai vasta aineiston perusteella määriteltyjä. Niiden ei siis tarvitse olla samat kuin haastattelun ydinteemat. Teemoittelussa samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan, jonka jälkeen tämä luokka nimetään. Keskeistä on se, että jokainen luokka auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Analyysin tarkoituksena on siis poimia olennaiset asiat esiin aineistosta huomioiden samalla tutkimuksen tavoitteet. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 173) mukaan analyysistä poimitut teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. Kaksi haastateltavaa ilmaisee saman asian

täysin samoin sanoin erittäin epätodennäköisesti, mutta haastattelija liittää ne kuitenkin oman tulkintansa perusteella samaan luokkaan.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemoittelun jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Siinä erotetaan tutkimuksen kannalta relevantti tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään aineistoa kuvaavat teemat. Käsitteellistämisen tavoitteena on viedä tutkittu ilmiö syvällisemmän ymmärryksen ja käsityksen tasolle yhdistämällä aineistosta nousseet kielelliset ilmaisut teoriaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018) täydentävät, että analyysin tavoitteena on luoda aineistosta teoreettinen kokonaiskuva, josta voidaan tehdä ilmiötä koskevia johtopäätöksiä ja näin saadaan vastaus tutkimusongelmaan.

Aineistoa analysoitaessa tulee kuitenkin tiedostaa se, että prosessi on monivaiheinen ja analyysin eteneminen on harvoin lineaarista (Puusa & muut, 2020). Aineiston analyysissä voidaan siis liikkua eri vaiheiden välillä ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. Näin ollen aineiston analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Onnistunut tutkimus edellyttää, että tutkija pystyy irrottautumaan aineiston yksittäistapauksista ja lausumaan niistä jotain yleisemmällä tasolla. Tämän tutkielman viidennessä luvussa esitetyt tutkimustulokset on muodostettu tässä kappaleessa esitellyn aineiston sisällönanalyysin kautta. Alla on esitetty esimerkkitaulukko aineiston analyysistä.

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus | Alaluokka | Yläluokka | Pääloukka |
|---|---------------------------|--|---|----------------------------------|
| "Hybridityössä sinulla on vielä enemmän sitä omaa vapautta, vastuuta". (H2) | Autonomia ja joustavuus | Itsensä johtamista edistäviä tekijöitä hybridityössä | Itsensä johtamiseen hybridityössä vaikuttavia tekijöitä | Itsensä johtaminen hybridityössä |
| "Toimistolla on omat semmoiset tietyt | Työn rakenteiden luominen | Itsensä johtamista | | |

| | | | | |
|---|---|-----------------------------------|-----------------------|--|
| psykologiset rakenteet siinä päivässä, mitkä tukevat sen päivän käyntiin lähtemistä ja sujumista toisin kuin etänä". (H6) | | haastavia tekijöitä hybridityössä | | |
| "Voin esimerkiksi palkita itseäni siten, että voin mennä, vaikka kahvitauolle eikä tarvitse pitää sieltä kiirusta ja voin vaikka joskus ostaa pullan." (H1) | Kahvitauon pitäminen ja pullan ostaminen | Fyysinen palkitseminen | Itsensä palkitseminen | Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttö itsensä johtamisessa |
| "Mä saatan luoda muutaman ajatuksen asialle, jos joku asia on onnistunut, niin sitten mietin sitä hetken ja olen tyytyväinen." (H2) | Onnistumisen pohtiminen ja tyytyväisyyden tunteen luominen itseensä | Henkinen palkitseminen | | |

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä ja kategorisoinnista.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta (Puusa & muut, 2020). Uskottavuus määräytyy sen perusteella, miten suuri yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset tosiksi ja että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu perusteellisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan uskottavuus perustuu siihen, että tutkija toimii hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Eettisyys tarkoittaa eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimusprosessissa (Puusa & muut, 2020). Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa sen kohteena oleville.

Luotettavuus määräytyy siten, että tutkija vakuuttaa uskottavin perustelun, että hän on onnistunut valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseen ja tutkimuksen toteuttamiseen. Puusa ja muut (2020) lisäävät, että luotettavuus voidaan määritellä tutkimustulosten riippumattomuudeksi satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, koska tutkija on tutkimuksensa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri (Eskola & Suoranta, 1998).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan tutkimuksen validiutta ja reliabeliutta (Puusa & muut, 2020). Tuomi ja Sarajärvi (2018) huomauttavat, että näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa, sillä ne vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. Validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Validius kytkeytyy laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eheyteen. Se liittyy siihen, käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkimuksi aiottua ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 187, 189). Validiuden kannalta keskeistä on se, että haastattelija ja haastateltavat ovat ymmärtäneet käytetyt käsitteet samalla tavalla. Validoinnin sijaan voidaan käyttää myös triangulaatiota, jossa haastatteleamalla saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Haastateltavan antama tieto saa vahvistusta kun löydetään tietty yksimielisyys.

Tässä tutkimuksessa validiuteen voi kohdistua riski, jos tutkija ja haastateltavat ymmärtävät haastattelussa kysytyt käsitteet eri tavalla. Validiutta on pyritty edistämään tutkimuksessa siten, että haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelukysymykset ja tiivistelmä aiheesta. Haastattelun aiheet eivät olleet aivan yksinkertaisia, joten haastattelussa oli tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärsivät käsitteet mahdollisimman yhdenmukaisesti. Käsitteitä myös selvennettiin tarpeen tullen haastatteluissa. Validiutta on pyritty lisäämään myös siten, että tutkielmaan on valittu oikeat ja tarkoituksenmukaisimmat tutkimusmenetelmät ja tutkielman tekijä on noudattanut hyvää tutkimusetiikkaa.

Reaabelius tarkoittaa sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos kahdella eri tutkimuskerralla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 186). Tuomi ja Sarajärvi (2018) tarkentavat, että se siis tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Reaabeliuutta on mahdollista lisätä siten, että kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen eli sama lopputulos saadaan toistettua (Puusa & muut, 2020). Tämä on kuitenkin haastavaa laadullisessa tutkimuksessa, sillä ihmisten käyttäytyminen on kontekstisidonnaista. Itsensä johtaminen on oppimisen seurauksena muuttuvaa, joten kyseessä on muuttuva ominaisuus, jolloin reaabeliuutta on lähes mahdotonta saavuttaa tässä tutkimuksessa. Hirsjärvien ja Hurmeen (2008, s. 189) mukaan reaabeliuutta voidaan parantaa kuntien siten, että kaikki käytettävissä oleva aineisto otetaan huomioon ja tiedot pyritään litteroimaan oikein. Tulosten tulisi heijastaa mahdollisimman kattavasti haastateltavien ajatusmaailmaa.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on lisätty siten, että aineiston analyysissä on pyritty yksityiskohtaisuuteen ja perusteluihin. Tutkimuksen reaabeliuutta on pyritty parantamaan haastatteluiden tallentamisella digitaalisesti, litteroinnilla ja analyysivaiheiden dokumentoinnilla. Dokumentointi on ollut huolellista ja riittävää. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on siis lisätty siten, että tutkimuksen eri vaiheet on pyritty avaamaan ja havainnollistamaan mahdollisimman kattavasti. Lisäksi tehdyt ratkaisut on perusteltu. Tuloksissa on heijastettu monipuolisesti haastateltavien ajatusmaailmaa esittämällä suoria lainauksia heidän vastauksistaan haastattelukysymyksiin.

Tutkimuksen etiikkaan liittyvät normit kehottavat takaamaan haastateltavien anonymiteetin (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimuksen eettisyyttä edistää se, että haastateltavat ovat anonymisoituja ja tutkimuksen kohteena oleva aihe ei ole erityisen arkaluonteinen. Anonymisointi on toteutettu numeroimalla haastateltavat H1-H8. Tietojen käsittelyssä keskeisessä roolissa on anonymiteetin lisäksi luottamuksellisuus (Eskola & Suoranta, 1998). Haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan, joka kertoo hyvästä luottamuksesta. Luottamusta pyrittiin parantamaan sillä, että

haastattelujen alussa painotettiin niiden luottamuksellisuutta ja vapaaehtoisuutta. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelutalenne on vain tutkimuksen tekijän käytössä.

Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta perehtymällä tutkimuksen kohdeilmioon huolellisesti ottamalla eri näkökulmia kattavasti huomioon ja hyödyntämällä mahdollisimman tuoreita lähteitä. Teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty laajasti erilaisia tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita, mutta tutkielman rajallisen pituuden vuoksi kaikkea ei olla voitu saada sisällytetyiksi. Tämä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Rajausten tekeminen on kuitenkin välttämätöntä. Lisäksi haastattelut on pyritty valmistelemaan huolellisesti. Haastattelut litteroitiin heti niiden suorittamisen jälkeen, mikä parantaa kirjallisen aineiston laatua (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185).

Puusan ja muiden (2020) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusta voidaan lukea ymmärtäen sen pohjalla olevat tutkijan päätökset ja totuuden tavoittelun luonne sekä voidaan olla vakuuttuneita tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa. Tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, joten tutkija tuo prosessiin omat ennako-oletuksensa ja omat subjektiiviset näkemyksensä, vaikka pyrkisikin välttämään niiden esilletuomista haastattelujen ja analyysin aikana. Lisäksi tutkimuskohteen valinta ja tutkimuskysymykset perustuvat tutkijan omaan motivaatioon (Puusa & muut, 2020). Olen siis itse ohjannut koko prosessin kulkua ja tehnyt sen suhteen erilaisia ratkaisuja. Tutkimuksen suorittamisessa ja analyysissa on siten huomioitava oma roolini tutkimuksen suunnittelijana ja haastattelijana. Objektiiisuutta on mahdollista lisätä tunnistamalla oma subjektiivisuus. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään siten, että tutkimuksen eri vaiheet on avattu ja havainnollistettu mahdollisimman kattavasti. Lisäksi tehdyt ratkaisut on perusteltu mahdollisimman hyvin.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka perustuvat Kauhajoen kaupungin työntekijöille toteutettujen teemahaastattelujen sisällönanalyysiin. Tutkimuksen tulokset on jäsennelty haastattelun teemojen mukaisesti viiteen alalukuun, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä alaluvussa (5.1) tuodaan esille tuloksia siitä, onko hybridityöhön siirtymisellä ollut jotain vaikutuksia työntekijöiden itsensä johtamiseen. Alaluvuissa 5.2–5.4 hahmotetaan tuloksia liittyen siihen, miten työntekijät johtavat itseään hybridityössä ja millaisia itsensä johtamisen strategioita haastateltavat hyödyntävät hybridityössä.

Yleisenä tuloksena voidaan todeta, että hybridityöllä on ollut jonkin verran vaikutusta haastateltavien itsensä johtamiseen tai itsensä johtamisen strategioiden käyttöön. Vaikutukset kohdistuvat etenkin motivaatioon, työhyvinvointiin, joustavuuteen ja työympäristöön. Hybridityö on tuonut mukanaan uusia mahdollisuuksia ja valinnanvaraa, mitä työntekijät hyödyntävät eri tavoilla itsensä johtamisessa.

Keskeisenä tuloksena haastatteluista voidaan todeta se, että itsensä johtaminen on erittäin subjektiivista. Haastateltavien vastaukset vaihtelivat paljon ja vastauksiin vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Yleistettäviä tuloksia ei tässä tutkielmassa ole tarkoitus tehdä, mutta niiden tekeminen olisi muutenkin haastavaa, sillä hybridityön vaikutukset työntekijöiden itsensä johtamiseen ovat erilaiset jokaisen kohdalla. Ne tuskin myöskään pysyvät samanlaisina vuodesta toiseen. Toisena keskeisenä tuloksena on se, että jokainen haastateltava koki hybridityön positiivisena mahdollisuutena työelämälle ja itsensä johtamiselle. Etujen lisäksi hybridityön koettiin tuovan jotain haasteita, mutta ne yleensä liittyivät joko pelkästään etätyöhön tai toimistolla olemiseen ja näin ollen ovat yleensä kumottavissa vastakkaisella työn tekemisen muodolla. Käsittelen tarkemmin näitä tuloksia seuraavissa kappaleissa.

5.1 Hybridityön vaikutukset itsensä johtamiseen

Haastatteluissa haluttiin selvittää, miten hybridityöhön siirtyminen on vaikuttanut haastateltavien itsensä johtamiseen. Haastattelujen ensimmäisessä teemassa kartoitettiin muun muassa mahdollisia etuja ja haasteita, mitä hybridityö on tuonut itsensä johtamiselle, työpäivien organisointia sekä hybridityön vaikutuksia motivaatioon ja työhyvinvointiin. Vastauksien perusteella tulokset jakautuivat neljään teemaan, jotka ovat vuorovaikutus, autonomia ja joustavuus, työympäristö sekä motivaatio ja työhyvinvointi. Nämä teemat eivät ole mitenkään erillisiä, vaan ne ovat yhteydessä toisiinsa ja osittain jopa päällekkäisiä. Haastateltavat kokivat, että työ on ollut hyvin samanlaista ennen koronavirusta ja nyt. Toisaalta harva haastateltavista oli tehnyt etätyötä ennen koronavirusta, joten työn tekemisen tavat ovat lisääntyneet. Haastateltavat kertoivat saavansa suurimmaksi osaksi itse valita, paljonko he tekevät etätyötä ja paljonko he ovat toimistolla. Kauhajoen kaupungilla on kuitenkin asetettu yleinen linjaus, että etätyötä saa tehdä maksimissaan 40 % työviikosta. Hybridityö koettiin hyvin positiivisena muutoksena, joka lisää työelämän mahdollisuuksia. Kukaan haastateltavista ei kokenut hybridityön tuoneen suuria haasteita heidän itsensä johtamiseen. Haastateltavat näkevät hybridityön etuna koko organisaatiolle.

Hybridityö on kaikkein paras malli siinä, koska siinä tulee molempien hyvät puolet. Vapaus ja vastuu tuo vaan parempaa työtulosta. (H4)

Ennen tarkempiin tuloksiin menoa haluan tuoda esille, että haastateltavien vastauksiin vaikutti vahvasti heidän persoonallisuutensa. Jos haastateltava koki olevansa enemmän esimerkiksi aamu ihminen niin hän kohdensi aamulle haastavimmat tehtävät ja iltapäivä oli joustavampi. Persoonallisuus vaikutti päivien organisoinnin lisäksi siihen, missä haastateltava tykkäsi työskennellä. Joillekin haastateltaville toimistolla oleminen ja paikalla istuminen oli haastavampaa ja epämieluisampaa. Lisäksi sosiaalisuus vaikutti siihen, miten tärkeänä muiden työkavereiden fyysistä näkemistä pidettiin. Haastateltavat kokivat, että itseään on helpompi johtaa ympäristössä, joka on itselle mieluisa ja tukee omaa työskentelyä, ja jossa kokee olevansa täysin vapaasti. Osa haastateltavista koki

hybridityön tuovan merkittävästi lisäarvoa omaan itsensä johtamiseen ja piti etätyömahdollisuutta tärkeänä, kun taas osa korosti toimistolla työskentelemisen tärkeyttä. Subjektiivisuus tuli siis vahvasti esille haastatteluissa ja se täytyy huomioida myös seuraavaksi esittelemissäni vastauksissa. Teoreettisessa viitekehyksessä mainitsemani hybridityön haasteet ja edut eivät ole niin suoraviivaisia, sillä jokainen haastateltava koki hybridityön vaikuttavan yksilöllisesti itsensä johtamiseen.

Vuorovaikutus

Haastatteluissa nousi esille hybridityön tuomia muutoksia vuorovaikutukseen. Itsensä johtaminen hybridityössä ei ole aina vain yksin suorittamista, vaan työkavereilla ja työyhteisöllä on oma merkityksensä. Vuorovaikutukseen liittyen esille tuli se, että etätyö korostaa itsenäisyyttä omassa työssä. Vaikka kaikkien haastateltavien työ oli muutenkin hyvin itsenäistä niin etätyössä se korostui, koska työntekijä on etätyössä yksin. Haastattelujen perusteella itsekuri korostuu etätyössä. Osa haastateltavista sanoi, että etätyössä tehtävät täytyy ratkaista enemmän itse ja kynnyks pyytää apua muilta on suurempi.

Ehkä semmoinen muilta varmisteleminen vähenee etätyössä, kun tekee enemmän itse ja sitten varmistelee tai keskustelee vasta kun tulee tänne toimistolle. Aina kuitenkin saa yhteyden muihin otettua, mutta ehkä enemmän itse pitää ratkaista asioita etänä. (H2)

Etänä se työ pitää oikeasti tehdä, että onhan se nytkin sama asia, mutta sitten etätöissä se on tavallaan sun omasta itsestä kiinni, että teetkö sä siellä oikeasti töitä vai teetkö sä siellä tavallaan vapaapäivää. Kyllähän se omaa semmoista itsekuria vaatii tietenkin varmaan monelta. (H8)

Yhteydenpito muihin oli vastausten perusteella helppoa etänä ja toimistolla, mutta toimistolla vuorovaikutusta on huomattavasti runsaammin. Moni haastateltavista piti tärkeänä kasvokkaista kommunikaatiota ja korosti sen helppoutta. Toimistolla muita työkavereita nähdessä voi vaihtaa ajatuksia ja myös purkaa niitä. Tämä voi auttaa tehtävien ratkaisua. Etänä työkavereihin ottaa yleensä yhteyden vasta sitten, kun apua oikeasti tarvitsee eikä välttämättä kysy pieniin asioihin mielipiteitä. Haastateltavat

kokivat, että etänä on kovempi vaiva ottaa muihin yhteyttä. Osa suosi toimistolla olemista juuri vuorovaikutuksen helppouden takia. Toimistolla on lyhyt kävellä työkaverin luo eikä tarvitse jäädä odottamaan sähköpostiin vastausta. Se nopeuttaa asioiden eteenpäin saamista. Vuorovaikutus on myös spontaanimpaa kasvokkain. Toimistolla tarvittavat työkaverit ovat helppo ja nopea saada koottua yhteen. Siellä näkee vaivattomasti, että kuka on paikalla ja voi vain kävellä toisen työhuoneen ovelle. Toisaalta vastapuolena on se, että joku käy usein omalla ovella ja keskittyminen ja omien tehtävien hoitaminen kärsivät.

Toimistolla on mukava olla sen oman tiimin kanssa tekemisissä ja sikäli voi olla helpompaa mennä vaikka jonkun huoneeseen keskustelemaan ja sinne tulee kolmaskin ihminen ja sitten keskustellaan siitä. Yhtälailta näitä voi pitää tietenkin teamsissäkin, mutta ehkä se keskustelu on siellä työpaikalla sellaista, että voi vapaammin tehdä sen ja yhtäkkiä. (H2)

Osa haastateltavista korosti työyhteisön tuen tärkeyttä omassa itsensä johtamisessa. Osa taas näki itsensä johtamisen vastuun olevan enemmän itsellään ja tehtävät tulisi suorittaa ensisijaisesti itsenäisesti. Vaikka vuorovaikutuksen koettiin olevan tärkeää muiden kanssa, haastateltavat korostivat myös omaa rauhaa. Kaikki haastateltavat eivät myöskään kaivanneet kasvokkaista vuorovaikutusta yhtä paljoa, vaan esimerkiksi yksi haastateltava toi esille, että hänen itsensä johtaminen on helpointa etänä yksin. Hän näki etätyössä etuna sen, ettei tarvitse olla niin paljoa ihmisten kanssa tekemisissä.

Jos mä vertaan sitä, että kun minä kutsun palaverin koolle ja mennään läpi jotakin kasvotusten, niin siinä toisetkin puhuu. Mutta sitten täällä teamsissä oli monesti sellaista yksinpuhelua. (H1)

Haastatteluissa tuli esille se, että palaverikäytäntö on muuttunut hybridityöhön siirryttäessä ja se voi omalta osaltaan haastaa vuorovaikutusta. Haastateltavat mainitsivat, että Teams-kokoukset ja virtuaalinen vuorovaikutus ovat lisääntyneet. Etäkokoukset tuovat haastateltavien mielestä joustavuutta ja ovat näin ollen hyvä etu työhön. Toisaalta vuorovaikutus niissä saattaa olla suppeampaa. Kasvokkaisissa palavereissa keskittyy usein paremmin itse palaveriin, kun taas etänä saattaa tehdä

palaverin lomassa muitakin asioita. Etäpalavereiden hyvän puolesta tuotiin esille se, että suurempi osa palaveriin kutsutuista pääsee niihin yleensä osallistumaan. Haastatteluissa tuli esille, että etäpalavereiden määrä saattaa kasvaa joskus todella suureksi ja keskeistä olisikin niiden määrän rajaaminen, jotta muuhunkin työhön jää aikaa.

Autonomia ja joustavuus

Jokainen haastateltava toi esille, että hänellä on autonomiaa omaa työtään kohtaan. Heidän työnsä on hyvin itsenäistä ja he saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Yksi haastateltava totesi, että työn luonne on sellainen, että siihen täytyy itseohjautua. Haastattelujen perusteella autonomian voidaan todeta lisääntyneen hybridityön seurauksena kohdeorganisaatioissa, sillä työntekijöiden valinnanvapaus ja harkintavalta ovat lisääntyneet etätyön yleistyessä. Työstä on tullut joustavampaa sekä työtä- ja vapaa-aikaa on mahdollista yhteensovittaa aikaisempaa helpommin. Lisäksi moni haastateltava koki hybridityön tuovan vaihtelua työhön. Nämä tekijät ovat lisänneet tyytyväisyyttä omaan työhön. Hybridityön ansiosta työntekijöillä on mahdollisuus valita vapaammin työympäristönsä ja myös vaihdella sitä. Työtä pystyy tehdä ajasta ja paikasta riippumattomammin. Osa haastateltavista mainitsi työn olevan tietyllä tavalla ketterämpää. Se mukautuu joustavammin eri elämäntilanteisiin ja työntekijälle sopivammaksi. Tämä joustavuus ja ketteruus vaikuttavat positiivisesti itsensä johtamiseen.

Kaikenlainen jousto on hyvä silloin kun on semmoinen itseohjautuva työ, että arvostan tosi paljon sitä joustoa työpäiviin. (H6)

Osa haastateltavista sanoi, että on hyvä, että toimistolle saa mennä, mutta sinne ei ole kuitenkaan aina pakko mennä. Valinnanvapaudesta huolimatta suurin osa haastateltavista valitsi työpisteekseen toimiston etätyöpisteen sijaan. Haastatteluissa nousi esille myös se, että Kauhajoen kaupungilla on vielä hieman perinteinen tyyli tehdä työtä toimistolta käsin ja se voi synnyttää ryhmäpainetta siitä, että itsekkin täytyy mennä toimistolle, koska muutkin ovat siellä. Haastatteluissa tuli esille toisaalta se, että työntekijällä on tilannekohtaisesti vastuu valita työpisteensä järkevästi. Työntekijä ei voi

vain mennä sinne, minne arpa osoittaa kunakin päivänä, vaan hänen täytyy suunnitella ja pohtia, missä työskenteleminen on tarkoituksenmukaista oman työn kannalta eri tilanteissa.

Ehkä voisi vielä tähän nyt silleen lisätä, että onhan se sitten vielä sellainen kokonaisuus, että sulla on se työn johtaminen ja sitten on vielä se perhe ja vapaa-aika. Sen kokonaisjohtaminen on selvillä, mikä sitten vasta tuottaa semmoisen tavallaan tasapainoisen työssä ja elämässä jaksamiseen ja pärjäämiseen ja eteenpäin menemisen. Tavallaan itsensä johtaminen jatkuu sinne vapaa-ajalle ja perhe-elämän hoitamiseen. (H6)

Haastatteluissa nousi vahvasti esille se, että hybridityö mahdollistaa joustavasti työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Työ on merkittävä osa jokaisen elämää, joten haastateltavat kokivat erittäin hyvänä sen, että hybridityö mahdollistaa paremman suunnittelun työ- ja vapaa-ajan välillä. Hybridityössä on siis mahdollista johtaa joustavammin omaa työ- ja vapaa-aikaa. Käytettäväksi on syntynyt monenlaisia mahdollisuuksia ja keskeisenä kysymyksenä on se, miten niitä mahdollisuuksia haluaa hyödyntää. Haastatteluissa nousi esille myös se, että itsensä johtaminen ei rajoitu vain työhön vaan se jatkuu kaikkeen toimintaan läpi päivän. Tärkeää on tasapaino työn- ja vapaa-ajan välillä. Kun itseään johtaa hybridityössä, niin tärkeää ei ole kiinnittää huomiota pelkästään työhön, vaan myös vapaa-aikaan ja palautumiseen. Jos toisella elämänaalueella ei ole kaikki kunnossa niin se voi heijastua toiseen.

Työnantajan antamat joustot on tärkeitä, että luottamus on tietenkin taustalla aina. Niin kauan, kun on hyvä luottamus, niin voidaan joustaa puolin ja toisin. (H3)

Haastatteluissa tuli ilmi, että hybridityön mahdollistaman joustavuuden ja autonomian taustalla vaikuttaa luottamus. Työntekijöiden ja esihenkilöiden välisen luottamuksen sanottiin olevan hyvä. Osa haastateltavista korosti yleisestikin muilta saaman luottamuksen merkitystä omassa itsensä johtamisessa. Yksi haastateltava koki muilta saadun luottamuksen lisäävän itsevarmuuttaan omaa työtään kohtaan. Haastateltavat kokivat hybridityössä olevan tärkeää siis sen, että muut luottavat siihen, että itse pärjää työssään myös etänä. Luottamus nousi tärkeäksi tekijäksi myös siinä, että voi keskustella

esihenkilön kanssa tiettyjen etätyöpäivien tekemisestä. Hybridityö ei ole mahdollista, jos työnantaja ei usko työntekijän suoriutuvan työstään etänä. Hybridityön mahdollistaminen lähtee siis luottamuksen rakentamisesta organisaatiossa.

Työympäristö

Haastatteluissa nousi esille, että hybridityön lisäämän autonomia kautta haastateltavilla on enemmän vapautta päättää oma työpiste ja -ympäristö. Jokainen haastateltava oli hyvin tyytyväinen omaan työympäristöönsä. Haastateltavat kokivat erityisen positiivisena sen, että he saavat suhteellisen laajasti vaikuttaa siihen, missä he työskentelevät. Toisaalta työnkuvalla oli tähän vaikutusta. Joidenkin haastateltavien työ rajoitti mahdollisuutta etätyöhön. Työhön saattoi liittyä tehtäviä, jotka oli mahdollista suorittaa vain toimistolla. Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin, että onko hybridityö lisännyt vastuuta heidän työstään. Haastateltavat kertoivat, että vastuu on hyvin samanlainen. Työn sisältö itsessään ei ole muuttunut, joten vastuu on pysynyt samanlaisena. Kuitenkin yhdessä vastauksessa haastateltava mainitsi, että etätyössä saattaa asettaa itselleen kovemman henkisen vastuun työtehtävistä, että niissä suoriutuu mahdollisimman hyvin.

Jokaisen haastateltavan haastattelussa nousi esiin työrauha. Haastattelujen perusteella itseään on helpompi johtaa rauhallisessa ympäristössä. Osa haastateltavista sanoi, että etänä pystyy keskittyä yhteen asiaan eikä tule niin paljoa keskeytyksiä työhön. Etäpäivät yleensä toteutuvat sellaisina, kun on suunnitellut, kun taas toimistolla tulee useammin muuttujia vastaan, mikä haastaa omien päivien suunnittelua. Suurimmaksi osaksi kotona koettiin olevan parempi työrauha toimistoon verrattuna, sillä kotona työskenteleminen tapahtuu yksin rauhallisemmassa ympäristössä. Ärsykkeiden määrä on pienempi kotona, mutta tämäkin voi olla tilannekohtaista. Haastateltavat mainitsivat perheen häiriötekijänä kotona. Jos tietää häiriintyvänsä helposti ärsykkeistä ja on tulossa tehtäväksi jokin keskittymistä vaativa tehtävä, niin hybridityössä voi tietoisesti valita sen työskentely-ympäristön, joka tukee parhaiten omaa toimintaa.

Etätyön tekemisessä on omia haasteita, niin siinä on sitten toisaalta taas niitä hyviä puolia, mitkä sitten tukee tietynlaista keskittymistä ja on vapaampi sitten taas tästä työyhteisön ja ympäristön tietystä ärsykkeestä. Tottakai häiriöitä voi olla kotonakin, mutta on niin omanlaiset eroavaisuutensa, jotka tuottaa vähän erilaista tunnelmaa siihen työn tekemiseen. (H6)

Toimistolla tulee enemmän katkoksia, että tavallaan kyllä mä yleensä aamulla tai edellisenä päivänä yritän vähän jäsentää, että minkälaisen työpäivän mä haluan. Useimmiten kun on toimistolla, niin siellä tulee aina sitä muuttujaa. Tavallaan täällä paikan päällä se etukäteissuunnittelu romuttuu. (H7)

Haastatteluissa nousi esille se, että hybridityö voi tietyllä tapaa edellyttää enemmän oman työn suunnittelua. Tarvittavat työvälineet ja paperit täytyy muistaa ottaa toimistolta kotiin ja kotoa toimistolle. Työtä voi olla vaikea tehdä kotona, jos työkone onkin jäänyt kotiin. Lisäksi osa haastateltavista sanoi, että etänä kaikkia työtehtäviä ei välttämättä pysty tehdä loppuun asti. Ne täytyy merkitä ylös, että ne muistaa tehdä toimistolla.

Hybridityö on vaikuttanut työpäivien suunnitteluun siten, että etäpäivää varten täytyy muistaa ottaa välineet mukaan. Saattaa olla jotain paperia tai kansio. Periaatteessa aika paljon pärjää sillä, että on ihan vain tietokone vaan mukana, mutta joskus joutuu jotakin papereitakin ottamaan vähän. (H2)

Monien haastateltavien vastauksissa nousi esille haasteet työn rakenteiden luomisessa hybridityössä. Müller ja Niessen (2019, s. 883) kertovat, että perinteiset työympäristöt tarjoavat tyypillisesti jonkinlaisen ajallisen ja tilallisen kehyksen, joka ennakoii ja organisoii työntekijöiden päivittäisiä rutiineja. Työntekijät menettävät tämän ajallisen rakenteen ja fyysisen ympäristön työskennellessään organisaationsa perinteisen toimiston ulkopuolella. Työ ja vapaa-aika saattavat sekoittua, mikä heikentää irtautumista työstä. Työympäristön ajallinen ja tilallinen kehys tuli vahvasti esille haastatteluissa. Moni haastateltavista koki hyvänä rutiinina tulla toimistolle ja työympäristön siellä olevan sellainen, että asiat varmasti toimivat. Työn jaksottamisen koettiin olevan haastavampaa kotona ja taukojen pitäminen ei ole niin tarkkarajaista. Toimistolla taukojen koettiin olevan säännöllisempiä.

Moni muukin varmaan sanoo, että työn jaksottaminen on vähän haasteena siellä kotona. Täällä toimistolla on selkeämmät raamit. Kotona ne saattaa ruveta vähän lipsumaan. Ruokatunnit ja kahvit menee koneella. (H3)

Haastatteluissa nousi esille se, että jos työn rakenteisiin ei kiinnitä huomiota hybridityössä, niin työ leviää ja tulee kokemus siitä, että on tekemättä työtä. Etätyössä työpäivän kesto voi hämärtyä ja samalla kuormittavuus kasvaa. Hybridityön haasteena on siis asettaa selkeät rakenteet työhön, ja tämä on etenkin organisaatioiden vastuulla. Työpäivän kesto ajatellen ajalliset rakenteet ovat tärkeitä. Jos niitä ei ole niin hyvinvointi kärsii. Suurin osa haastateltavista koki myös fyysisten rakenteiden olevan toimistolla paremmat. Toimistolla on oma työpöytä ja isot näytöt. Etänä täytyy enemmän säätää välineiden toimivuuden kanssa. Fyysisten rakenteiden lisäksi haastatteluissa nousi esille psykologisten rakenteiden merkitys. Toimistolla on tietyt psykologiset rakenteet, jotka tukevat päivän käyntiin lähtemistä ja sujumista. Toimistolla työskennellessä pääsee tietyllä tavalla näiden rakenteiden suhteen helpommalla, sillä ne ovat automaattisesti valmiina.

Kun on etätöissä niin sitä niin kuin orientoituu jotenkin siihen, että mä oon töissä, että kyllä mä saan siellä ihan semmoisen työ moodin päälle. Tavallaan olen kotona ja tuntuu et oon kotona, mutta sitten kuitenkin on ihan selkeästi semmoinen työ fiilis. Tavallaan etätöissäkin luo itselleen sellaisen henkisen ja fyysisen työympäristön sinne kans. (H2)

Osalle haastateltavista työn rakenteiden luominen etätyöhön oli helpompaa ja luontevampaa kuin toisille. Osa haastateltavista sanoi, että kotonakin pääsee työnteon vauhtiin. Lisäksi yksi haastateltava kertoi, että hänelle työhön orientoituminen onnistuu paremmin etänä. Keskeistä oli se, että moni haastateltava sanoi olevansa tehokkaampi ja tuotteliaampi kotona. Haastatteluissa tuli ilmi myös, että etänä työpäivien kesto ei välttämättä hämähärry eikä perhe- ja vapaa-aika sekoitu työhön. Perhe- ja vapaa-aika voi jopa rajoittaa etätyötä ja tehdä sille raamit. Toimistolla voi tulla tehtyä pitkiä päiviä, koska itsenäisessä työssä kukaan ei välttämättä tule käskemään kotiin. Kotona päivä voi perhesyistä jäädä sopivan mittaiseksi, koska perheen tullessa kotiin, voi alkaa tietyt iltpäiväritiinit.

Motivaatio ja työhyvinvointi

Haastatteluissa kysyttiin hybridityön vaikutuksista haastateltavien stressiin, jaksamiseen ja motivaatioon. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, mikä heitä motivoi hybridityössä. Haastatteluissa tuli esille, että hybridityö on lisännyt motivaatiota ja työhyvinvointia. Monet edellisissä kappaleissa mainituista tuloksista olivat haastateltavien motivaatiota lisääviä tekijöitä. Keskeisimpänä motivaatiota lisäävänä tekijänä haastateltavat mainitsivat hybridityön tuoman vapauden ja vaihtelun. Haastateltavat sanoivat hybridityön tuovan joustavuutta omaan ajankäyttöön, mikä lisää motivaatiota. Etätyössä saa ensin keskittyä töihin ja sitten kun lopettaa, niin onkin heti vapaalla. Aikaa ei kulu siirtymiin ja sen voi käyttää muuhun haluamaansa asiaan. Digitalisaation ja tekniikan kehittymisen ansiosta työtä tehdään vahvasti tietokoneen kautta ja tämä kone ei ole sidottu mihinkään. Sen voi ottaa melkein mihin tahansa mukaan. Enää työntekijä ei siirry pelkästään työn takia vaan työ myös työntekijän takia. Hybridityö tuo haastateltavien mukaan mielekkyyttä, sillä työtä pystyy tehdä lähtemättä mihinkään. Osassa haastatteluista sanottiin, että hybridityössä omaan työhön on mahdollisuus vaikuttaa enemmän, mikä lisää motivaatiota.

Kyllä se kohottaa motivaatiota et sä pystyt vaikuttamaan sun työhön ja tehdä niitä omia työnteon kannalta järkeviä ratkaisuita. Mun mielestä nykypäivää ei ole enää se, että joku vahtii sitä, että miten sä istut jossain, ja vain silloin sä teet työtä, kun sä olet tavallaan näkyvillä. (H8)

Haastatteluissa tuli myös esille, että paluuta vanhaan ei ole. Hybridityö on tullut jäädäkseen ja sen tuomien mahdollisuuksien rajoittaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon. Yksi haastateltava korosti sitä, että yhtä lailla etänä tekee töitä kuin toimistollakin eli hybridityötä ei saisi nähdä niin, että työntekijä menee välillä vain kotiin lomailemaan. Hybridityön tuomat edut ovat hyvin itsestään selviä osalle haastateltavista, kun taas osa haastateltavista hyödynsi omassa itsensä johtamisessa vain hybridityön tuomia teknisiä välineitä. Eri tekijät motivoivat haastateltavia hybridityössä ja yleisesti haastateltavat kokivat hybridityön kohentavan motivaatiotaan. Vaikka etätyötä ei paljoa hyödyntäisi, niin keskeistä on kuitenkin se, että tietää siihen

olevan mahdollisuus. Näin ollen motivaatiota lisää se, että vastuu ja valinnanvapaus on suurimmaksi osaksi työntekijällä itsellään, vaikka niitä ei kovin laajasti käytäisi.

Kyllä se omalla tavallaan lisää motivaatiota, että on joustava työ. Minulle esimerkiksi se tietynlainen vapauden tunne on tosi tärkeä työssä. Se, että niitä joustoja on, varmasti omalta osaltaan lisää sitä motivaatiota. Elikkä siis nyt ne on aika itsestäänselviä, niin ne ei niin selvästi näy. Mut jos mä ajattelen näin, että kaikki ne vapaudet otettaisiin pois, niin se varmasti vähentäisi mun motivaatiota. (H6)

Kaikki haastateltavat toivat esille hybridityön positiivisia vaikutuksia heidän työhyvinvointiinsa. Moni haastateltavista toi esille hybridityön mahdollistamat aikasäästöt. Etätyössä säästetyn ajan voi käyttää esimerkiksi pidempään nukkumiseen. Lisäksi jos on erittäin väsynyt, niin etänä voi hetkeksi mennä lepäämään ja makoilemaan, mikä ei samalla tavalla ole mahdollista toimistolla. Pienen tauon jälkeen jaksaa taas työskennellä virkeämpänä. Etänä voi helpommin lähteä pienelle kävelyllä raittiiseen ilmaan, mikä voi auttaa omien ajatusten jäsentelyä. Yksi haastateltava mainitsi myös, että hän on ollut energisempi etänä kuin silloin kun hän tulee toimistolle. Haastatteluissa nousi esille myös hybridityön vaikutus ergonomiaan. Haastateltavasta riippuen osalle sopi paremmin toimistolla työskenteleminen, koska välineet ja ympäristö ovat paremmat, kun taas jonkun mielestä jaksamiseen ja omaan fyysiseen terveyteen vaikuttaa positiivisesti etänä oleminen. Hybridityön etuna mainittiin myös se, että puolikuntoisena voi tehdä töitä kotoa käsin eikä tarvitse jäädä kokonaan töistä pois.

Ilman muuta se jaksamiseen vaikuttaa, ettei tarvi turhaa ajella. Ja tosiaan, jos on joku erityinen syy tai on puolikuntoisena, niin voi kotoa käsin tehdä aika näppärästi, eikä siitä ole tehty vaikeata tai hankalaa. Kyllä hybridityö on erittäin hyvä ja kannatettava asia. Varmasti lisää jaksamista. (H6)

Täällä on kuitenkin oma rytmi, että välillä käydään porukalla juomassa kahvit ja niin edespäin. Ne on sellaisia työhyvinvointiasioita. (H3)

Haastateltavat kokivat, että hybridityössä motivaatiota ja hyvinvointia lisää myös se, että toimistolla on mahdollista kohdata työkavereita esimerkiksi kahvilla tai lounaalla.

Haastateltavat toivat myös esille, että toimistolla muiden kohtaaminen voi auttaa luomaan työhön taukoja ja pysähtymään hetkeen. Toimistolla ihmisten kohtaamisella koetaan olevan oma hyvä merkityksensä. Yksi haastateltava sanoi esimerkiksi, että on todella positiivista, jos joku kysyy, mitä kuuluu. Kaikki haastateltavat kokivat positiivisena muiden työkavereiden näkemisen edes välillä. Haastateltavat mainitsivat, että jos tekee kauan etätyötä niin alkaa helposti kaipaamaan ihmiskontaktia. Jos on monta päivää putkeen pelkästään sähköpostin äärellä, niin se voi alkaa ahdistamaan.

5.2 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Haastatteluiden kautta selvitettiin haastateltavien itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämistä hybridityössä. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat olivat suhteellisen tuttuja haastateltaville. Haastateltavilta kysyttiin sitä, miten he organisoivat ja suunnittelevat työpäiviään. Haastatteluissa nousi esille, että kaikki haastateltavat käyttivät keskeisenä itsensä johtamisen välineenä kalenteria. Suunnittelun lisäksi kalenteri on keskeinen väline ajanhallinnassa. Suurin osa haastateltavista sanoi käyttävänsä kalenterin lisäksi työlistoja ja muistilappuja. Sähköinen kalenteri toimii kaikilla haastateltavilla suunnittelun tukirankana. Eri värisiin muistilappuihin voi laittaa akuutimpia asioita. Värien kautta ne erottuvat. Työlistat voivat olla kalenteria vapaamuotoisempia, ja niiden avulla työntekijä organisoii asioita. Moni haastateltava sanoi merkkäänsä työlistaan, kun jokin asia on tehty. Sen kautta näkee, mitä on tehnyt kunakin päivänä ja viikkona, ja mitä on vielä tekemättä.

Sähköpostikalenterin selaaminen jo edellisellä viikolla tai päivänä. Perinteisen kalenterin selaaminen, jossa ovat listattuna myös henkilökohtaiset menot. Sähköpostiviesti itselle, että muistaa, mitä pitää tehdä. Yleinen asioiden pohdinta ja mielikuvaharjoittelu, että mitäs nyt tapahtuukaan ja pitää tehdä vielä. (H2)

Haastateltavat sanoivat, että yleensä tärkeimmät ja isoimmat asiat ovat lisäksi vahvasti omassa mielessä muistuttamassa. Organisointi ei tapahdu vain paperilla vaan myös mielessä. Yksi haastateltava toi myös esille tavan organisoida päiviä matematiikan kautta. Hän pyrki jakamaan työpäivän niin, että palavereihin kuluisi maksimissaan puolet

päivästä. Lopuksi hän jakoi palaverit myös niin, että niiden maksimimita kerrallaan on tunti, koska kukaan ei pysty keskittymään tehokkaasti sen kauempaa.

Tavoitteen asettaminen

Haastateltavilta kysyttiin, että asettavatko he työhön liittyviä tavoitteita. Kaikki haastateltavat sanoivat asettavansa tavoitteita ja korostivat, että tavoitteita on pakko asettaa, jotta työt tulevat tehdyksi. Haastateltavien tavoitteet liittyivät esimerkiksi jonkin tehtävän suorittamiseen määräaikaan mennessä tai ne voivat olla esimerkiksi työhön liittyviä laatutavoitteita. Laatutavoitteita ei välttämättä tule aina sanoitettua, vaan ne voivat olla ajatus siitä, että haluaa tehdä työtehtävät mahdollisimman hyvin. Osa työhön liittyvistä tavoitteista on myös hyvin sisäänrakennettuja. Haastateltavat toivat esille, että lainsäädäntö ja erilaiset määräykset vaikuttavat paljon tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi kunnallishallinnon vuosikierto määrittää tavoitteita. Ne luovat esimerkiksi toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita. Monet itse asetetut tavoitteet määräytyvät niiden perusteella. Haastateltavat toivat esille, että tavoitteet ovat fyysisesti esillä ja psyykkisesti mielessä.

Mun on pakko asettaa omaan työhön liittyviä tavoitteita. Hybridiaika on opettanut tai muistuttanut siitä, että tiettyihin asioihin ei tarvitse käyttää yhtään enempää aikaa tai tarvitse käyttää aikaa laisinkaan. Meillä on paljon sellaisia juttuja, jotka on aikamoisia aikasyöppöjä ja niitä pystyisi pyöritellä loputtomiin, mutta se on tarpeetonta. (H5)

Suurin osa haastateltavista sanoi, että heidän tavoitteen asettamisensa ei ole muuttunut hybridityön seurauksena. Yksi haastateltava kuitenkin mainitsi, että hän saattaa asettaa jopa vähän enemmän tavoitteita etänä. Hän sanoi, että se voi johtua siitä, ettei hän tee etätöitä niin paljoa. Etätöissä saattaa asettaa enemmän kriteerejä ja tavoitteita, joiden kautta varmistaa, että työ tulee sielläkin suoritetuksi. Tähän voi varmasti vaikuttaa se, jos työn raamit eivät ole niin selkeät etätöissä, niin tavoitteiden kautta pyrkii luomaan selkeämpää rakennetta työhön etänä. Haastatteluissa tuli esille myös, että tavoitteen asettamisen tulisi olla hybridityössä oikeasuhtaista. Tavoitteilla voi myös rajata tehtäviin käytettävää aikaa ja priorisointi on keskeistä. Jos on asettanut tavoitteeksi suorittaa

jonkin asian mahdollisimman hyvin ja huolellisesti, niin tulee myös huomioida, ettei yhteen asiaan voi käyttää loputtomasti aikaa tai muuten muut tavoitteet voivat kärsiä.

Itsepalkitseminen ja -rankaisu

Itse palkitseminen ei ollut mitenkään merkittävässä roolissa haastateltavien itsensä johtamisessa. Suurin osa haastateltavista sanoi palkitsevansa itseään jotenkin, mutta palkitseminen ei ole mitenkään erityistä. Itsensä palkitseminen liittyi enemmän isomprien tavoitteisen saavuttamiseen eikä se ole tarkasti suunniteltua.

En mitenkään erityisesti. Ehkä vaan se hyvä mieli siitä. Palkitsemista on se, että tehtävän saa vedettyä yli listalta. Raksi yli tai pyyhkäistä pois. Se tuo sinällään hyvän tunteen, kun jonkun asian on saanut menemään. (H3)

Haastatteluiden perusteella palkitsemiskeinot voidaan jakaa henkisiin ja fyysisiin. Vastauksissa korostui etenkin henkinen itsensä palkitseminen. Henkinen palkitseminen tapahtuu palkitsemalla itsensä positiivisilla ajatuksilla, ja omasta saavutuksesta tulee hyvä mieli. Yksi haastateltava sanoi: "Kun jokin asia putoaa harteilta, niin tulee helpotus ja mahtava tunne. Se on itsessään palkinto". Fyysinen palkitseminen haastateltavilla oli yksinkertaisimmillaan sitä, että hän vetää yli tehtävälialta ne asiat, mitkä on saanut tehtyä. Se luo tunnetta siitä, että asiat etenevät ja se tekee konkreettiseksi omat tulokset. Lisäksi tauon pitäminen ja pullan tai muun herkun ostaminen olivat haastateltavien palkitsemiskeinoja.

Jos epäonnistun, mehän eletään tällaisessa tietyllä tapaa niinku aihio maailmassa, että epäonnistuminen on vain pilalle mennyt aihio. Otetaan sitten uusi, että ei siinä nyt oikeastaan kuinka käy. (H5)

Kukaan haastateltavista ei sanonut rankaisevansa itseään, jos jokin asia ei onnistu tai tavoite ei tule saavutetuksi määräajassa. Moni haastateltava toi vastauksissaan esille oppimisen ja kokemuksen merkityksen. Vuosien saatossa oppii olemaan itselleen enemmän armollinen eikä syytä itseään aivan kaikesta. Haastateltavat sanoivat, ettei tällaisessa tilanteessa auta muu kuin työstää asiaa sitkeästi, vaikka se synnyttäisi stressiä.

Asiaa voi pohtia myös esimiehen ja työkavereiden kanssa. Yksi haastateltava toi esille, että hän käyttää itsereflektointia tällaisessa tilanteessa, ja pohtii, miksei onnistunut ja tekikö itse riittävästi asian eteen.

Ympäristövihjeet

Haastateltavilta kysyttiin ympäristövihjeiden käytöstä omassa työssään. Vastauksissa toistui samojen ympäristövihjeiden käyttö kuin työn suunnittelussa. Haastateltavat käyttävät kalenteria eniten pitääkseen tehtävät muistissaan. Vastauksissa korostui ympäristövihjeiden merkitys aikatauluttamisen keinona. Moni haastateltava merkitsi ylös tehtäviä ja katsoi milloin ne tulisi tehdä. Oma työlista toimi välineenä sen määrittelyssä, mitä joka viikolla tulee tehdä. Haastatteluissa tuli myös esille, että tehtävät ovat helpompi hahmottaa, kun ne ovat itsellä ylhäällä konkreettisesti. Muistilappu ja siihen liittyvä tehtävä on konkreettinen, ja sen voi heittää roskeen, kun asia on hoidettu.

Yksi haastateltava sanoi, että usein ennen kuin hän lähtee viikonlopun viettoon, hän tyhjäää päänsä työasioista ja kirjoittaa keskeneräiset tehtävät ylös. Sen avulla hän ei murehdi työasioita niin paljoa viikonloppuna. Moni haastateltavista sanoi saman suuntaisesti ulkoistavansa muistiaan osittain muistilapuille ja työlialle. Ympäristövihjeiden käyttö vähentää muistin kuormittumista. Yksi haastateltava kuitenkin totesi, että muistia ei tule vain ulkoistaa vaan sitä pitää myös muistaa työllistää.

Muistilappujen käyttämien ei ollut yhtä suosittua kaikkien haastateltavien välillä. Yksi haastateltava sanoi, että hän ei käytä ollenkaan muistilappuja, koska hän hukkaisi ne. Sähköinen kalenteri on aina automaattisesti mukana. Toinenkin haastateltava sanoi samaan suuntaan, että hybridityössä laput pitäisi aina muistaa ottaa mukaan, ja jos niitä on koko työhuone täynnä, niin se on hieman haastavaa.

Se on justiin sen kalenterin kautta. Se on aina siellä netissä, niin se on siellä joka paikassa. Ei mitään fyysisiä muistilappuja. Mä hukkaisin ne. (H4)

Haastateltavat sanoivat, että ympäristövihjeiden käyttö on suhteellisen samanlaista niin kotona kuin toimistolla. Niitä tarvitsee molemmissa. Keskeistä on se, että omat muistutukset ja ympäristövihjeet toimivat joka ympäristössä. Muutamassa haastattelussa nousi kuitenkin esille, että ympäristövihjeet voivat olla hieman tärkeämpiä etänä. Etänä ei ole ketään samalla tavalla muistuttamassa tehtävistä. Toimistolla joku saattaa tulla kysymään ja muistuttamaan asioista.

Itsetarkkailu

Itsetarkkailua selvitettiin haastatteluissa kysymällä haastateltavilta, että seuraavatko he edistymistään työtehtävissään. Kaikki haastateltavat sanoivat yrittävänsä pysyä kärryillä omien tehtäviensä suorittamisesta. Osa haastateltavista teki itsetarkkailua hyvinkin suunnitellusti ja määrätietoisesti, kun taas osalla se oli löyhempää. Haastatteluissa tuli ilmi, että haastateltavat pyrkivät esimerkiksi oman työlistan kautta seuraamaan tehtävissä etenemistä, jotta ne tulisivat valmiiksi.

Kyllähän sitä seuraa. Mä kirjaan joka päivän päätteeksi myöskin tunnit, että mitä mihinkin aikaan meni ja sitten kirjaan ylös mitä on tullut valmiiksi. Kyllä ihan raportoin itselleni myös sitä varten, että voin sitten raportoida myös osavuosisikatsukseen ja tilinpäätökseen sitten niitä asioita. Kyllähän niitä pitää seurata ja pitää silleen takaraivossa mielessään tulokortissa asetetut vuoden tavoitteet ja pitää tavoitteena sitä, että ne tehdään sen vuoden aikana. (H6)

Jos on monivaiheinen tehtävä, niin haastateltava saattoi kirjoittaa ylös, mitä kaikkia vaiheita siihen liittyy. Siitä näkee konkreettisesti, mitä on tehnyt ja mitä on vielä tekemättä. Haastateltavien mukaan omasta listasta on kiva nähdä, että jotain on valmistunutkin. Tehtävissä edistymisen raportointi itselle on kannattavaa, ja myös siitäkkin syystä, jos niistä pitää raportoida esimerkiksi osavuosisikatsuksiin.

5.3 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Työn tuunaaminen ja muotoilu

Luonnollisten palkitsemisstrategioiden teemassa kysyttiin aluksi, että onko haastateltavilla mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja muotoiluun sekä ovatko he

tuunanneet työtään. Haastatteluissa nousi esille se, että työn sisältöön ja muotoiluun voi jonkin verran vaikuttaa, mutta lainsäädäntö ja määräykset luovat raamit. Haastateltavien työnkuvat vaihtelivat jonkin verran, joten jollakin oli enemmän mahdollisuuksia tuunata työtään kuin toisella. Tietyt asiat täytyy tehdä tietyn kaavan mukaan, mikä luo raamit, mutta sen sisällä työtehtäviä voi tuunata. Moni haastateltava sanoi, että työtehtävät tulevat työnkuvasta, mutta itse pitää kuitenkin paljon tunnistaa, mitä omassa tehtävässä täytyy tehdä.

Tavallaan ne tulee aika paljon sieltä lainsäädännön tai hallintosäännön kautta ja tehtäväkuvan kautta, mutta sitten mä pystyn myös itse vähän valitsemaan, että mitenkä mä niihin eri työtehtäviin painotan. Pikkasen niinku oman kiinnostuksen mukaan. Aika vähän mulle kukaan tulee sanomaan et sun pitää panostaa enemmän tuohon tai tuohon eli mä saan itse valita. (H7)

Hybridityö on haastatteluiden perusteella mahdollistanut sen, että jos tulee jokin yksityispuolen meno, mikä pitäisi päivän aikana hoitaa, niin pystyy joustamaan paremmin. Työtä voi siis tavallaan tuunata paremmin sopimaan omaan yksityiselämään. Hybridityö luo joustoa, minkä ansiosta työtä voi tuunata vapaammin. Tämä vaikuttaa esimerkiksi siihen, että voi valita työpisteen itselle sopivaksi ja etätyössä vaihdella työpistettä vapaammin. Osa haastateltavista tuunasi työtä omaan persoonaan sopivaksi. Enemmän introvertti persoona hyödynsi laajemmin etätyömahdollisuutta, kun taas sosiaalinen ja vuorovaikutusta tärkeänä pitävä teki työt mieluummin toimistolla. Lisäksi puolikuntoisena työtä pystyi muotoilemaan hybridityön ansiosta siten, että jäikin etätöihin. Haastateltavat muotoilivat työtään myös sen perusteella, millaisia työtehtäviä he tykkäävät tehdä etänä ja toimistolla. Lisäksi pitkä työmatka tai huono sää saattoivat olla syitä jäädä välillä etätöihin.

Ajatusten keskittäminen luonnollisiin palkkioihin

Haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he työnsä enemmän sisäisesti motivoivana vai motivoiko heitä työssä enemmän esimerkiksi palkka. Kysymyksellä haluttiin selvittää sitä, kuinka sisäisesti motivoituneita haastateltavat ovat itse työstä. Kaikkien haastateltavien kohdalla oli selvää, että he kokevat työnsä enemmän sisäisesti motivoivana. Palkka ei

ollut se ensisijainen syy, miksi he heräävät aamulla töihin, mutta sillä oli myös jonkin verran merkitystä. Työ ja sen sisältö olivat ensisijaiset tekijät.

Työ on itsessään motivoivaa ja sen täytyy olla. Ei sitä jaksa muuten tehdä jos ei ole itsessään palkitsevaa ja motivoivaa. (H6)

Vastauksissa nousi esille julkisten organisaatioiden keskeinen periaate tuottaa arvoa kuntalaisille. Haastateltavat sanoivat työssään motivoivan sen, kun saa hyvää palautetta, onnistuu ratkaisemaan asioita, saa palvelut pelaamaan, pystyy auttamaan muita löytämään ratkaisuja asioihin ja kokee tietynlaisia tähtihetkiä välillä. Oman kotiseudun asioiden parissa työskentely koettiin motivoivana. Näitä vastoin yksi haastateltava sanoi, ettei koe työtään tarpeeksi motivoivana ja haluaisi löytää työhönsä työn imua. Hän kuitenkin kertoi aina etsivänsä työstään hyviä puolia.

5.4 Rakentavat ajatusmallistrategiat

Mielikuvaharjoittelu

Suurin osa haastateltavista sanoi käyttävänsä jonkin verran mielikuvaharjoittelua. Yksi haastateltava ei tunnistanut sitä omassa itsensä johtamisessa. Kaikilla mielikuvaharjoittelu liittyi vuorovaikutustilanteisiin ja etenkin esiintymistilanteisiin valmistautumiseen. Suurin osa haastateltavista ei kokenut mielikuvaharjoittelun olevan jokapäiväistä toimintaa. Mielikuvaharjoittelua haastateltavat käyttivät etenkin ennen vaikeita, haastavia ja stressaavia tilanteita. Haastateltavat sanoivat mielikuvaharjoittelevansa etenkin sitä, miten asiat tulisi esittää tulevissa tilanteissa ja mitä muut voivat mahdollisesti sanoa ja miten siihen voi vastata. Muutama haastateltava sanoi, että esimerkiksi esiintymistilanteissa täytyy olla suhteellisen napakka, joten mielikuvaharjoittelu auttaa valmistautumaan siihen, että oma puhe pysyy tiiviisti asiassa. Mielikuvaharjoittelun avulla voi myös hahmottaa sitä, keitä kaikkia tietyissä tilanteissa tarvitsee sen ratkaisemiseksi ja kuinka aikoo edetä jossain tehtävissä. Haastatteluissa nousi myös esille se, ettei mielikuvaharjoittelua kannata tehdä liian orientoituneesti,

vaan pikemminkin vähän väljällä raamalla, jottei pettyisi, jos tilanne ei menekään niin kuin oli kuvitellut.

Haastatteluissa nousi myös esille se, että mielikuvaharjoittelulla saa luotua eteen tulevaan mahdolliseen tilanteeseen positiivisuutta. Jos jokin tilanne esimerkiksi jännittää ja stressaa, niin mielikuvaharjoittelulla voi harjoitella tilanteen onnistumista, jolloin siihen suhtautuminen voi muuttua itselle neutraalimmaksi ja positiivisemmaksi. Haastatteluiden perusteella mielikuvaharjoittelu voi kohdistua joko tulevaisuuteen tai menneisyyteen. Mielikuvaharjoittelun kautta voi käydä läpi vanhoja tilanteita, mutta myös valmistautua tuleviin. Vanhojen tilanteiden läpikäyminen voi olla kannattavaa, jos ne ovat jääneet vaivaamaan.

Itsepuhe ja itsensä kannustaminen

Suurin osa haastateltavista sanoi käyttävänsä itsepuhetta edes jollain tasolla. Moni haastateltava käytti itsepuhetta oman toimintansa ja ajatustensa ohjaamiseksi. Esimerkiksi yksi haastateltava sanoi, että väsyneenä voi pyrkiä kohdentamaan keskittymistään oleelliseen itsepuheen kautta ja samalla tsempata itseään jaksamaan. Suurimmaksi osaksi itsepuhe oli haastateltavilla mielessä tapahtuvaa, mutta muutama haastateltava sanoi tekevänsä sitä myös ääneen.

Sen lisäksi, että haastateltavat käyttivät itsepuhetta ohjatakseen omaa toimintaansa, se toimi osalla stressinhallinnan välineenä. Itsepuheen kautta itseä on mahdollista rauhoitella ja lisäksi ajattelua voi muuttaa positiivisemmaksi. Suurimmaksi osaksi haastateltavat kuitenkin käyttivät itsepuhetta keskittymisen kohdentamisessa ja turhien ajatusten pois saamisessa.

Olen optimisti luonteeltani, niin jos joku asia näyttää epätoivoiselta, niin kyllä mä yritän silti vähän tsempata ajatuksissani itseäni. (H7)

Kaikki haastateltavat mainitsivat keinoja, joilla he kannustavat itseään työssä. Kaikki kannustamisen keinot olivat mielessä tapahtuvia. Keskeisiä kannustamisen keinoja olivat

itsepuhe ja oma ajattelu. Niiden avulla moni sanoi ”tsemppaavansa” itseään työssä. Lisäksi niiden avulla voi pyrkiä rakentamaan itsellensä luottamusta, että vaikeistakin asioista pääsee eteenpäin. Itsepuheen lisäksi muutama haastateltava käytti mielikuvaharjoittelua kannustamisen keinoja. Kun kuvittelee mielessään sen, mitä saavuttaa, kun tehtävä on tehty, niin se kannustaa itseä. Muina kannustamisen keinoina mainittiin esimerkiksi huumorin käyttö, jatkuva eteenpäin pyrkimisen asenne ja velvollisuudentunto, että asiat tulee hoitaa.

Omien uskomusten ja oletusten havainnointi

Haastateltavilta kysyttiin, että pyrkivätkö he havainnoimaan omia uskomuksia, ajatuksia ja tunteitaan. Kaikki haastateltavat sanoivat tekevänsä sitä ja korostivat sen merkitystä omassa työssä. Useampi haastateltava sanoi, että kokemuksen myötä on alkanut tekemään sitä enemmän ja se on muuttunut helpommaksi. Negatiivisten tunteiden hallinnassa kehon palaute on tärkeää. Stressin tuomat merkit tulee tunnistaa ajoissa ja sen selvittämiseksi täytyy olla keinot, jottei se pääse pahenemaan siihen pisteeseen, että lopulta lamaantuu. Haastateltavat korostivat, että on tärkeä tunnistaa, missä menee oman jaksamisen kanssa ja reagoida siihen tarvittaessa. Moni haastateltavista sanoi menevänsä ulos raittiiseen ilmaan liikkumaan, jos havainnoi kehossaan negatiivisia tuntemuksia. Yhdessä haastattelussa nousi esille myös se, että työ- ja vapaa-aika ovat yhteydessä toisiinsa, eli jos vapaa-ajalla on jokin vaivaava asia, se voi heijastua työhön ja toisinpäin. Näin ollen itsensä havainnointi on keskeistä, jotta huomaa, mistä omat tuntemukset ovat peräisin.

Jos sua oikein ahdistaa niin sitten yks on myös semmoinen, että sä lähdet vaikka puolen tunnin kävelylenkille. Se kävelylenkki raittiissa ilmassa monta kertaa selkeyttää ajatuksia ja sieltä löydät niitä toivon kipinöitä ja alkaa jäsenytä se asia.
(H7)

Yksi haastateltava mainitsi, että jos on paljon työtä ja tulee enemmän väsymystä, menee helposti väsymyksen ja stressin kierteeseen. Se voi olla hyvin huomaamaton lumipalloefekti. Tähän liittyen monissa haastatteluissa nousi esille palautumisen merkitys. Palautumisen keinona moni haastateltava sanoi käyttävänsä liikuntaa. Välillä

täytyy ottaa pieni tauko työstä, ettei unohda itseään työpöydän ääreen liian pitkäksi aikaa. Haastateltavien vastauksissa tuli esille se, että työtä on paljon, joten pysähtyminen hetkeen ja omien tuntemusten havainnointi ei ole aina helppoa. Ne olivat jokaiselle tärkeitä tavoitteita, mutta käytännön toteutus ei ole aivan niin yksinkertaista.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa oli tarkoitus selvittää, miten työntekijät johtavat itseään hybridityössä, millaisia strategioita he käyttävät itsensä johtamisessa ja miten hybridityöhön siirtyminen on vaikuttanut heidän itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta teorian ja empirian kautta. Aluksi teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi hybridityötä uudenaikaisena työn tekemisen tapana. Sen jälkeen käsiteltiin itsensä johtamista ja sen muodostumista motivaation ja itseohjautuvuuden kautta. Lopuksi käytiin läpi kolme itsensä johtamisen strategiaa ja niiden käytännön toteuttamisen tapoja sekä merkitystä itsensä johtamisessa. Tutkielman empiirisessä osuudessa aineisto hankittiin haastattelemalla Kauhajoen kaupungilla työskenteleviä asiantuntija- ja toimistotyöntekijöitä, joilla oli kokemusta hybridityöstä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin kautta. Tässä luvussa on tarkoitus tuoda esille tutkielman keskeisimpiä havaintoja ja tuloksia sekä analysoida niitä teoreettiseen viitekehukseen peilaten. Tarkastelen siis teoreettisen viitekehksen ja tulosten eroja ja yhtäläisyyksiä.

Tutkielmalla on merkitystä käytännön työelämässä. Hybridityöhön liittyvä tutkimus on erittäin ajankohtainen aihe, sillä monet organisaatiot vasta etsivät itselleen sopivia hybridityökäytäntöjä. Tutkielman tuloksia voidaan siis hyödyntää, kun organisaatioissa ollaan muodostamassa ja kehittämässä hybridityökäytäntöjä. Tutkielma osoittaa itsensä johtamisen merkityksen jokaisen omassa elämässä ja työssä suoriutumisessa. Työntekijät ovat organisaatioiden tärkein menestystekijä, joten uudessa hybridiajassa organisaatioiden tulee luoda mahdollisimman hyvät puitteet jokaiselle toteuttaa itsensä johtamista. Tämä edellyttää selkeiden toimintamallien ja rakenteiden määrittämistä. Yleisesti tutkielmani lisää tietämystä hybridityön ja itsensä johtamisen merkityksestä sekä niiden yhteydestä toisiinsa.

Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä ja empiirisessä osuudessa on paljon yhtäläisyyksiä. Hybridityöhön siirtyminen on vaikuttanut itsensä johtamiseen monella tavalla. Teoriaosuudessa

todettiin, että hybridityö samalla sekä haastaa että mahdollistaa itsensä johtamista. Tämä tuli esille myös tutkielman tuloksissa. Tulokset kuitenkin korostivat mahdollistavia vaikutuksia enemmän. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa hybridityö koetaan erittäin positiivisena työelämän muutoksena, joka yhdistää etätöön ja toimistotyön hyvät puolet. Se vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi työhyvinvointiin, motivaatioon ja autonomiaan, mitkä taas vaikuttavat positiivisesti työntekijän itsensä johtamiseen. Hybridityön vaikutukset työntekijöiden itsensä johtamiselle jaettiin tuloksissa neljään teemaan, jotka ovat vuorovaikutus, autonomia ja joustavuus, työympäristö sekä motivaatio ja työhyvinvointi.

Jokainen meistä harjoittaa itsensä johtamista (Neck & muut, 2020). Tämä tuli myös esille tuloksista, sillä jokainen haastateltava toi esille omaa itsensä johtamistaan. Tulosten perusteella itsensä johtamiseen hybridityössä ei ole olemassa mitään tarkkaa kaavaa tai ohjetta, vaan työntekijät johtavat itseään yksilöllisesti. Tämä tuli esille myös teoriassa, sillä Neckin ja muiden (2020, s. 23) mukaan jokaisen itsensä johtamiseen vaikuttavat yksilölliset taipumukset ajattelumallien ja fyysisen toiminnan suhteen. Tämä yksilöllisyys ja subjektiivisuus ei kohdistunut pelkästään itsensä johtamiseen vaan myös suhtautumiseen hybridityöhön. Työterveyslaitoksen (2022a) mukaan kokemuksiin etätööhön liittyen vaikuttaa esimerkiksi työntekijän työkokemus, persoona sekä työskentelyolosuhteet ja perhetilanne kotona. Tuloksista tuli ilmi, että työntekijät hyödyntävät hybridityötä eri tavalla ja tähän vaihteluun vaikuttavat juuri edellä mainitut tekijät. Kokemukset hybridityöstä olivat suhteellisen vähäisiä osalla haastateltavista, joten se vaikutti siihen, että he saattoivat suosia enemmän perinteisellä toimistolla työskentelemistä. Muutama haastateltava ilmaisi, että haluaisi tehdä enemmän etätöitä ja toivoisi organisaation rakenteiden muotoutuvan vielä sitä edistävämmäksi.

Niin teorian kuin empirian keskeinen johtopäätös on se, että yksi hybridityön tuoma etu on työntekijän uudenlainen vapaus johtaa omaa työtään joustavammin. Hybridityö tuo siis mahdollisuuksia itsensä johtamiselle, mutta se ei velvoita käyttämään niitä. Julkisia organisaatioita pidetään perinteisesti hyvin jäykkinä ja joustamattomina, joten jokainen

haastateltava koki lisääntyneen autonomian ja joustavuuden erityisen positiivisena omaa työtään ja itsensä johtamista ajatellen. Haastatteluissa sanottiin, että kun saa enemmän joustavuutta ja harkintavaltaa omaa työtään kohtaan, vahvistuu tunne siitä, että työ on vielä enemmän oman itsensä tekemää. Se taas voi vahvistaa itseluottamusta, mikä on tärkeää itsensä johtamisessa. Etätyö edellyttää työntekijältä itseohjautuvuutta ja itsekuria, eli toisin sanoen itsensä johtamista, jotta työ luonnistuu perinteisten työn rakenteiden ulkopuolella, mutta moni työntekijä koki sen innostavana ja omaa työtä edistävänä. Osa haastateltavista mainitsi, että heillä on halu suoriutua tehtävistään etänä yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin perinteisellä toimistolla.

Haastatteluiden perusteella hybridityön koettiin edistävän omasta työstä suoriutumista, sillä sen ansiosta voi valita tekevänsä työtä sieltä käsin, mikä soveltuu itselle ja työhön parhaiten. Itseään voi siis johtaa sieltä käsin, mistä se onnistuu parhaiten. Haastateltavat sanoivat, että etätyössä työrauha on parempi, joten keskittyminen ja niin sanottu syvätyöskentely myös parantuvat (Sweco, 2021, s. 6). Tämä on yhdensuuntaista teorian kanssa, sillä Sweco (2021, s. 13) toteaa, että hybridityö mahdollistaa paikasta riippumattoman työnteon, joka on aikaisempaa tehokkaampaa ja keskeytyksettömämpää. Moni haastateltava mainitsi, että toimistolla työ keskeytyy enemmän, joten etänä työtä voi tehdä rauhassa ja työn suunnitteleminen on helpompaa.

Edelliseen kappaleeseen liittyen hybridityö on vaikuttanut itsensä johtamiseen siten, että kasvaneen joustavuuden kautta on mahdollista valita oma työpiste. Enää itseään ei tarvitse pakottaa tulemaa toimistolle joka aamu, jos ei halua. Hybridityö lisäsi haastateltavien tyytyväisyyttä omaan työympäristöönsä. Työntekijöiden tyytyväisyyden työympäristöönsä on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työn tuottavuuteen niin etätyössä kuin perinteisessä toimistotyössä (Yang & muut, 2021, s. 2–3). Työterveyslaitos (2021, s. 3–4) selittää tätä sillä, että motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä, että työntekijä voi vapaasti päättää työnteon mallista. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa tuli esille se, että hybridityön antama joustavuus ja valinnanvapaus lisäävät

työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuutta. Työntekijät haluavat itse päättää, missä he työskentelevät.

Kuten aiemmin mainittu, moni haastateltava sanoi, että hybridityön keskeisenä etuna on joustavuuden ja harkintavallan lisääntyminen. Yksi haastateltava mainitsi, että jos kaikki hybridityön tuomat edut vietäisiin pois niin se varmasti heikentäisi motivaatiota. Tähän liittyen teoriassa tuli esille, että jos työntekijät kokevat ympäristön kontrolloivan heitä negatiivisesti ja heihin kohdistuu ulkopuolisia paineita, he ovat todennäköisemmin vähemmän motivoituneita itse työstä (Goldsby & muut, 2020, s. 8). Tämä ei ole hyvä asia sisäisen motivaation syntymisen ja itsensä johtamisen kannalta. Jos hybridityömahdollisuus rajataan kokonaan pois tai sitä rajoitetaan liikaa työntekijöiden näkökulmasta, heikentää se todennäköisesti itse työstä motivoitumista. Organisaatioiden kannattaa huomioida tämä, kun ne ovat määrittelemässä hybridityökäytäntöjä.

Haastatteluissa nousi esille haasteet työn rakenteiden muodostamisessa etätyöhön. Itseään voi olla haastava johtaa kotoa käsin, jos työn fyysiset ja psyykkiset raamit ovat epäselvät. Tämä haaste on yhdenmukainen teorian kanssa, sillä teoriassa esitettiin, että etätyössä työntekijät menettävät ajallisen ja tilallisen kehyksen, joka ennakoi ja organisoii työntekijöiden päivittäisiä rutiineja (Müller & Niessen, 2019, s. 883). Moni haastateltava totesi, että etätyö vaatii itseltä aloitteellisuutta ja kykyä itsenäisesti järjestellä ja rytmittää omaa työtä. Näitä vaaditaan myös toimistotyössä, mutta niiden merkitys lisääntyy etänä. Moni haastateltavista koki hyvänä rutiinina tulla toimistolle ja työympäristön siellä olevan sellainen, että asiat varmasti toimivat. Työn jaksottamisen koettiin olevan haastavampaa kotona ja taukojen pitäminen ei ole niin tarkkarajaista. Tämän perusteella keskeisenä johtopäätöksensä on se, että jos hybridityön toimintamallit ja rakenteet eivät ole selkeästi määriteltyjä organisaatiossa, korostuu työntekijän itsensä johtamisen merkitys.

Haastatteluissa tuli esille, että hybridityö on lisännyt työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä itsensä johtamisessa, sillä itseään on haastavampaa johtaa pahoinvoivana. Motivaatiota ja työhyvinvointia edistävinä tekijöitä mainittiin muun muassa aikasäästöt, joustavuus, työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja vaihtelevuus. Hybridityö luo itsensä johtamiselle otollisempia olosuhteita, jolloin itsensä johtamista voi olla helpompi toteuttaa, mikä taas voi lisätä muun muassa luovuutta, tyytyväisyyttä, psykologista voimaantumista ja luottamusta omaan kykyihin (Neck & Houghton, 2006, s. 283–285). Hybridityö voi siis edistää itsensä johtamista, joka taas voi lisätä työhyvinvointia. Haastatteluissa nousi esille se, että hybridityö voi lisätä tyytyväisyyttä omaan työhön, minkä saa aikaan etenkin joustavuuden lisääntyminen. Tyytyväisyys omaan työhön on tärkeää, koska rutiininomainen ja mielenkiinnoton työ lisää ulkoisten palkkioiden merkitystä motivaatiosta (Viitala, 2014). Hybridityössä pelkkä ulkoinen motivaatio ei luo hyvää lähtökohtaa itsensä johtamiselle, sillä se ei synnytä työskentelylle todellista sisäistä halua. Johtopäätöksenä voisinkin todeta, että sisäinen motivaatio on vahvistunut hybridityön seurauksena haastateltavilla.

Haastatteluissa nousi esille se, että hybridityöhön kuuluva toimistotyö ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa vuorovaikutussuhteita, joiden on todettu heikentyvän pelkässä etätyössä (Georgiadou & Antonacopoulou, 2020, s. 756). Tämä on merkityksellistä, koska yhteenkuuluvuuden tunne yksi ihmisten psykologisista perustarpeista ja tutkimusten perusteella sillä on suuri merkitys työntekijöiden sisäisen motivaation syntymiselle (Sjöblom & muut, 2022, s. 12). Etäviestinnän hajanaisuutta ja haasteita voi ratkoa työskentelemällä välillä toimistolla. Haastateltavat kokivat hybridityössä hyväksi siis sen, että he pystyvät olemaan välillä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mutta toisaalta voivat halutessaan olla myös etänä yksin.

Itsensä johtamisen strategioiden käyttö oli suhteellisen tuttua haastateltaville. Mitä enemmän haastateltava oli käyttänyt aikaisemmin aikaa itsensä johtamisen pohtimiseen, sitä monipuolisempaa se oli. Teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan todeta, että

kaikki johtavat itseään, mutta haastatteluista ilmeni, että se saattaa olla niin automaattista, ettei siihen ole kovinkaan paljon kiinnittänyt huomiota. Aluksi osa haastateltavista ei sanonut käyttävänsä tiettyä strategiaa, mutta kun sitä avasi enemmän ja haastateltavan kanssa keskusteli siitä, niin hän tajusikin tekevänsä sitä aktiivisesti. Tämän perusteella voisin todeta, että haastateltavien osalta itsensä johtaminen on välillä hyvin rutiininomaista ja automaattista toimintaa. Osa harjoittaa sitä aktiivisemmin ja tietoisemmin kuin toiset.

Teoreettinen viitekehys huomioi ainoastaan työntekijöiden tietoisesta itsensä johtamisesta ja itsensä johtamisen strategioiden käytön merkityksen oman toiminnan ohjaamisessa. Tutkimuksen tulokset toivat kuitenkin tätä täydentäen esille tiedostamattoman ja rutiininomaisen toiminnan merkityksen työntekijöiden itsensä johtamisessa. Johtopäätöksenä voitaisiin todeta, että itsensä johtaminen tapahtuu käyttämällä itsensä johtamisen strategioita, mutta osittain itsensä ohjaaminen työssä tapahtuu myös automatisoituneiden toimintamallien kautta, joihin työntekijä ei ole välttämättä kiinnittänyt tietoisesti huomiota. Teoria korosti itsensä johtamisen strategioiden tietoisesta käyttämisestä itsensä johtamisessa eikä tuonut esille automatisoituneiden toimintamallien merkitystä oman toiminnan ohjaamisessa. Tämän perusteella haastattelut täydentävät teoriaa itsensä johtamiseen liittyen.

Teoria toi toisaalta esille tietoisesta itsensä johtamisesta harjoittamisen ja kehittämisen tärkeyden, sillä työntekijät, jotka hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita työssään ovat todennäköisemmin parempia tehtävien suorittamisessa, kuin ne, jotka eivät strategioita hyödynnä (Lin, 2017, s. 1059). Itsensä johtamisen kehittäminen vaatii oman toiminnan ja ajattelun tietoisesta pohtimista, joten jos työntekijä johtaa itseään hyvin rutiininomaisesti ja tiedostamattaan, on sen kehittäminen haastavaa. Teoriassa mainittiin, että jos työntekijä pyrkii systemaattisesti muuttamaan ajatteluaan hyödyllisillä tavoilla, on itsensä johtamisen kehittäminen mahdollista (Neck & muut, 2020, s. 97).

Edellisen kappaleen perusteella haastatteluun osallistuminen saattoi kehittää tietyllä tavalla haastateltavien itsensä johtamisen strategioiden käyttämistä, koska he joutuivat perehtymään niihin ja samoin omaan itsensä johtamiseen. Pysähtyminen oman toiminnan pohtimiseen vie aikaa, joka on usein rajallista, mutta tässä tapauksessa se voi olla sen arvoista. Itsensä johtamisen kehittäminen edellyttää siis työntekijältä itseltään toimia, mutta toisaalta samalla myös organisaatiolla on merkitystä. Organisaation tulisi tukea työntekijän itsensä johtamisen strategioiden kehittämistä, sillä ne ovat tärkeitä sekä työntekijöiden hyvinvoinnille että tuottavuudelle varsinkin etätyöolosuhteissa (Sjöblom & muut, 2022, s. 13).

Kaikki haastateltavat sanoivat käyttävänsä ainakin muutamaa itsensä johtamisen strategiaa, mutta kaikkien niiden käyttäminen ei ollut jokaiselle haastateltavalle tuttua. Osa haastateltavista oli perehtynyt jo aikaisemmin vapaa-ajallaan jonkin itsensä johtamisen strategian käyttöön ja hyödynsi sitä aktiivisesti ja hyvinkin määrätietoisesti toiminnassaan. Tiettyjen itsensä johtamisen strategioiden oppiminen siis vaikutti siihen, että haastateltava hyödynsi niitä. Jos haastateltava ei ollut perehtynyt kovinkaan paljoa itsensä johtamisen strategioihin, niiden käyttäminen perustui enemmän omiin tottumuksiin ja mieltymyksiin. Tämä johtopäätös on hyvin samansuuntainen teorian kanssa, sillä Houghtonin ja muiden (2004, s. 437) mukaan itsensä johtamisen strategioiden oppiminen vaikuttaa itsensä johtamiseen enemmän kuin persoonallisuus. Mitä tietoisempi on itsensä johtamisesta, sitä toissijaisemmin persoonallisuus määrittää sitä.

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttö oli kolmesta itsensä johtamisen strategiasta aktiivisinta haastateltavien parissa. Etenkin tavoitteen asettaminen ja ympäristövihjeet olivat osa haastateltavien päivittäistä itsensä johtamista hybridityössä. Haastateltavien mukaan hybridityö on korostanut sähköisten ympäristövihjeiden merkitystä työssä, sillä se on lisännyt liikkuvuutta eri pyöpisteiden välillä. Haastatteluissa nousi esille, että hybridityössä ympäristövihjeet ovat tärkeitä, jotta muistaa tehdä tietyt asiat toimistolla, jos niitä ei ole mahdollista saattaa loppuun etänä. Osa haastateltavista

mainitsi, että etänä tavoitteenasettaminen voi korostua, koska tavoitteiden kautta määrittää itselleen selkeät tehtävät etäpäivälle. Tavoitteenasettamisen kautta voi kompensoida perinteisten työn rakenteiden hämartymistä etätyössä. Itsepalkitseminen ja -rankaisu eivät olleet merkittävässä roolissa haastateltavien itsensä johtamisessa. Se on hieman eri linjassa teorian kanssa, sillä Neckin ja muiden (2020, s. 52) mukaan yksi voimakkaimmista keinoista johtaa itseä kohti uusia saavutuksia on itsepalkitseminen.

Kaikki haastateltavista sanoivat käyttävänsä ainakin yhtä rakentavaa ajatusmallistrategiaa. Suurin osa haastateltavista käytti itsepuhetta oman toimintansa ja ajatustensa ohjaamiseksi. Moni haastateltava koki itsepuheen oleva selkein itsensä kannustamisen menetelmä. Mielikuvaharjoittelua haastateltavat käyttivät etenkin ennen vaikeita, haastavia tai stressaavia tilanteita. Mielikuvaharjoittelun ei koettu olevan jokapäiväistä toimintaa. Haastatteluista nousi esille, että mielikuvaharjoittelun avulla voidaan pyrkiä valmistautumaan etenkin stressaaviin tilanteisiin (Goldsby & muut, 2020, s. 9). Kaikki haastateltavat sanoivat tekevänsä itsehavainnointia ja korostivat sen merkitystä omassa työssä. Negatiivisten tunteiden hallinnassa kehon palaute on tärkeää, ja niiden selvittämiseksi täytyy olla keinot, jotteivat ne pääse pahenemaan siihen pisteeseen, että lopulta lamaantuu. Na-Nan ja Saributin (2020, s. 566) mukaan itsepuhe ja omien uskomusten havainnointi auttavat työntekijöitä saamaan selkeän suuntaviivan omaan työhön, mikä koettiin tärkeänä myös haastatteluissa.

Luonnollisten palkitsemisstrategioiden osalta haastateltavat sanoivat tekevänsä työn tuunaamista jonkin verran, mutta se ei ollut merkityksellisessä roolissa heidän itsensä johtamisessa. Työn tuunaaminen hybridityössä liittyi siihen, että haastateltava saattoi esimerkiksi välillä vaihdella työpistettä eli tehdä töitä etänä ja toimistolla. Työn tuunaaminen liittyi myös työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Haastatteluissa kartoitettiin myös työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja saatiin selville, että haastateltavat ovat työssään enemmän sisäisesti motivoituneita ja käyttävät henkistä palkitsemista. Kun työ koetaan itsessään palkitsevana ja motivoivana, se on nautinnollisempaa ja voi parantaa terveyttä ja työssä suoriutumista (Neck & muut, 2020,

s. 81). Manz (2015, s. 136) toteaa, että työntekijät, jotka käyttävät luonnollisia palkitsemisstrategioita, uudelleen muotoilevat työtään ja ajatteluaan tavalla, joka vahvistaa heidän tunteitaan merkityksellisyydestä ja itsekontrollista.

Johtopäätöksenä voisin todeta, että jokaisen on kannattavaa pysähtyä pohtimaan omaa itsensä johtamista hybridityössä. Hybridityö on uudenlainen työn tekemisen tapa, jonka tarjoamiin mahdollisuuksiin kannattaa tarttua. Se vaatii itsevarmuutta ja rohkeutta osakseen, ja etenkin organisaatiolla on keskeinen rooli kannustavan ilmapiirin luomisessa. Organisaation kannustava ilmapiiri vahvistaa itseluottamusta, positiivista asennetta ja lisää tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittua motivaatiota (Matahela & van Rensburg, 2022, s. 2). Vaikka kaikki työntekijät eivät haluaisikaan työskennellä etänä, moni kokee tuottavuutensa kasvavan kotoa käsin. Kotoa käsin voi työskennellä täysin yhtä hyvin kuin toimistolta. Hybridityön positiiviset vaikutukset motivaatioon, työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen sekä niiden kautta itsensä johtamiseen ovat niin merkittävät, että organisaatioiden ja työntekijöiden kannattaa sitä hyödyntää.

Onnistunut hybridityö edellyttää sitä, että sitä varten luodaan uudet toimintamallit. Hybridityöhön siirtyminen voi tuntua vaikealta, jos siihen ei organisaatiossa kannusteta tarpeeksi tai luoda selkeitä toimintatapoja. Kohdeorganisaatiossa hybridityö ei ole vielä täysin vakiintunut käytäntö, mikä korostaa selkeiden rakenteiden määrittelyä. Haastatteluissa mainittiin, että etänä vuorovaikutus on haastavampaa ja usein yksipuolisempaa. Ehkä tämä olisi ratkaistavissa sillä, että organisaatiossa luotaisiin lisää ohjeita siihen, kuinka etänä kuuluu toimia ja etenkin etäpalavereissa kommunikoida. Rakenteiden määrittäminen hybridityöhön pätee myös itsensä johtamiseen. Kuten haastatteluista tuli esille, myös ulkopuolisella ympäristöllä on merkitystä työntekijän itsensä johtamiseen (Neck & muut, 2020, s. 24). Tämä johtuu siitä, että onnistunut itsensä johtaminen hybridityössä edellyttää tyypillisesti ulkoisia, itsensä johtamisen menetelmiä ja käyttöä tukevia rakenteita. Parhaat itsensä johtamisen lopputulokset saadaan aikaan täysin yhtenäisellä toimintamallilla, mikä rohkaisee, tukee ja vahvistaa itsensä johtamista koko organisaatiossa (Bracht & muut, 2018, s. 120).

Haastatteluissa tuli ilmi, että koronan aikana muutos etätyöhön oli monelle työntekijälle hyvin radikaali ja nopea. Osa laittoi asian suhteen niin sanotusti ”hanskat tiskiin” ja palasi toimistolle, joten nyt uudessa koronan jälkeisessä hybridiajassa sille tulisi antaa uusi mahdollisuus. Vanhojen toimintatapojen kehittäminen on mahdollista oppimisen kautta. Sama pätee itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen on oppimisprosessi ja sen kehittäminen on mahdollista jokaiselle. Itsensä johtaminen ei rajoitu vain työpaikalle vaan se kulkee mukana kaikessa toiminnassa läpi elämän. Tämän takia on tärkeää tunnistaa oma potentiaali ja kyvykyys oman toiminnan ohjaamisessa. Itsensä johtamisen kautta työntekijä tekee tietoisin valinnan ottaa käteensä oman elämänsä ohjokset. Kaiken kaikkiaan työntekijöillä ja organisaatioilla on laajat mahdollisuudet käytettävissään itsensä johtamiseen hybridityössä, joten keskeistä on tunnistaa nämä mahdollisuudet ja pyrkiä vastaamaan niillä eteen tuleviin haasteisiin.

Jatkotutkimuksen osalta voisi olla mielenkiintoista tutkia itsensä johtamisen tiedostamattomampaa ja automatisoituneempaa ulottuvuutta. Aiemmat tutkimukset itsensä johtamisesta korostavat itsensä johtamista tietoisena oman toiminnan ohjaamisena. Mitä sitten osittain tiedostamatta ja rutiininomaisesti tapahtuva oman toiminnan ohjaaminen on? Tämän tutkielman perusteella siinäkin työntekijät käyttävät itsensä johtamisen strategioita, mutta se ei vain ole yhtä määrätietoista toimintaa. Mielenkiintoista olisi siis tarkemmin tutkia sitä, mikä on tiedostamattoman itsensä johtamisen merkitys itsensä johtamisessa ja esiintyykö sitä enemmän esimerkiksi vanhemmilla työntekijöillä tai tiettyjä persoonallisuuden piirteitä omaavilla.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia tarkemmin työn psykologisten ja fyysisten rakenteiden muodostamista etätyöhön, jotta itsensä johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Näiden rakenteiden muodostaminen koettiin yhtenä hybridityön haasteena haastatteluissa. Organisaation ja yksilön itsensä kannalta olisi keskeistä tutkia sitä, miten organisaatiot voivat luoda itsensä johtamista tukevat rakenteet hybridityöhön ja millaiset rakenteet koetaan parhaimpina.

Lähteet

- Aeon, B. & Aguinis, H. (2017). It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *The Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Bakker, A. B., Breevaart, K., Scharp, Y. S. & de Vries, J. D. (2021). Daily Self-Leadership and Playful Work Design: Proactive Approaches of Work in Times of Crisis. *The Journal of applied behavioral science*, 2188632110604. <https://doi.org/10.1177/00218863211060453>
- Bracht, E. M., Junker, N. M. & van Dick, R. (2018). Exploring the social context of self-leadership—Self-leadership-culture. *Journal of theoretical social psychology*, 2(4), 119–130. <https://doi.org/10.1002/jts5.33>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of public personnel administration*, 32(4), 382–406. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421495>
- Costantini, A. & Weintraub, J. (2022). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Frontiers in psychology*, 13, 833776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>
- Cranmer, G. A., Goldman, Z. W. & Houghton, J. D. (2019). I'll do it myself: Self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership & organization development journal*, 40(6), 684–698. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0389>
- Cristofaro, M. & Giardino, P. (2020). Core Self-Evaluations, Self-Leadership, and the Self-Serving Bias in Managerial Decision Making: A Laboratory Experiment. *Administrative Sciences*, 10(3), 64. <https://doi.org/10.3390/admsci10030064>

- Curral, L. & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 25(2), 165–176.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), E426-E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Georgiadou, A. and Antonacopoulou, E.P. (2020) Leading Through Social Distancing: The Future of Work, Corporations and Leadership from Home. *Gender, work, and organization*. 1–19.
- Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C. & Neck, C. (2020). Under Pressure: Time Management, Self-Leadership, and the Nurse Manager. *Administrative Sciences*, 10(3), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L. & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(4), 890–923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Houghton, J. D., Bonham, T., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The relationship between selfleadership and personality. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427–441. <https://doi.org/10.1108/02683940410537963>

- Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L. (2007). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination. *Journal of business and psychology*, 22(1), 45–53. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9046-9>
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire; Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Husnatarina, F. & Elia, A. (2022). THE INFLUENCE OF SELF-LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH INTRINSIC MOTIVATION. *International journal of entrepreneurship*, 26, 1–11.
- Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M. & Najam, U. (2021). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current psychology* (New Brunswick, N.J.), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>
- Langfred, C. W. and Rockmann, K.W. (2016) The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group & organization management*, 41, 5, 629–657
- Lin, C. (2017). A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. (Author abstract). *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1057–1077. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0125>
- Macleod, L. (2012). Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive*, 38(2), 68–70, 72.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? (Report). <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. (2015). Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? *Talentum*.
- Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (2017). Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? *Alma Talent*.

- Matahela, V. E. & van Rensburg, G. H. (2022). Motivation as a facilitator of self-leadership in nurse academics. *Heliyon*, 8(6), e09580. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09580>
- Matli, W. (2020). The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: Insights from remote workers life situations in South Africa. *International journal of sociology and social policy*, 40(9/10), 1237–1256. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2020-0386>
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Neck, C. P. (2021). Speaking to the Self: How Motivating Language Links With Self-Leadership. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 58(1), 31–54. <https://doi.org/10.1177/2329488417731861>
- Megheirkouni, M. (2018). Self-leadership strategies and career success: Insight on sports organizations. *Sport, business and management*, 8(4), 393–409. <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2018-0006>
- Microsoft. (2022). Great Expectations: Making Hybrid Work Work. 2022 Work Trend Index: Annual Report. Noudettu 7.6.2022 osoitteesta https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/2022/pdf/2022_Work_Trend_Index_Annual_Report.pdf
- Müller, T. & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of managerial psychology*, 33(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2017-0149>
- Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of organizational behavior*, 40(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Na-Nan, K. & Saribut, S. (2020). Validation of employees' self-leadership using exploratory and confirmatory factor analysis. *The International journal of quality & reliability management*, 37(4), 552–574. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2018-0287>
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research; Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal*

- of *Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2020). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence* (Second edition.). SAGE Publications Inc.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rauramo, P. (2017). Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Noudettu 12.6.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/#588a5089>
- Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *The Journal of management development*, 33(4), 299–323.
<https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0147>
- Sjöblom, K., Juutinen, S. & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges (Basel)*, 13(1), 14.
<https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.
<https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Sweco. (2021). Tulevaisuuden hybridityö: Mitä tapahtuu asiantuntijatyölle pandemian jälkeen? Tulevaisuuden työ raportti 2021. Noudettu 7.6.2022 osoitteesta https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf
- Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä. Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Työterveyslaitos. (2021). Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Noudettu 10.6.2022 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20EXIT2%20diasetti%20TYO2030%20FastExpertTeams.pdf>
- Työterveyslaitos. (2022a). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Noudettu 8.6.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työterveyslaitos. (2022b). Erilaisten motiivien yhteensovittamista tarvitaan. Noudettu 12.6.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hybridityo-yhdistaa-eta-ja-lahityon-parhaat-puolet-seka-tyontekijan-etta-organisaation-nakokulmasta>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä ([4. p.]). Edita.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Yang, E., Kim, Y. & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Kutsu haastatteluun – pro gradu -tutkielma

Hei,

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä julkisjohtamisen pääaineessa ja teen pro gradu -tutkielmaa itsensä johtamisesta hybridityössä. Tavoitteenani on löytää 10–15 hybridityötä tekevää haastateltavaa Kauhajoen kaupungilta. Hybridityö on työn tekemisen muoto, jossa työtä tehdään sekä perinteiseltä toimistolta käsin että etänä. Etätyön määrällä ei ole väliä.

Tarkoitukseni on kerätä aineistoa tutkielmaani teemahaastattelun kautta. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, *miten hybridityö on vaikuttanut työntekijöiden itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön sekä millaisia itsensä johtamisen strategioita työntekijät käyttävät hybridityössä*. Tutkimuksessa kartoitan siis sitä, miten työntekijät ovat kokeneet hybridityön tekemisen vaikuttaneen heidän itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön.

Teemahaastattelu toteutetaan etukäteen määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten kautta. Teemahaastattelussa vapaalle keskustelulle annetaan tilaa ja kysymysten järjestystä voidaan muuttaa. Vastauksia on mahdollista syventää ja osa kysymyksistä voidaan myös jättää välistä. Tämän viestin liitteenä on tiivistelmä haastattelun aiheista ja haastattelukysymykset. Jos haluat osallistua haastatteluun niin toivoisin, että perehtyisit etukäteen haastattelukysymyksiin ja tiivistelmään.

Haastattelu on vapaaehtoinen ja luottamuksellinen. Haastattelussa ilmi tulleita asioita käsitellään tutkielmassa täysin anonymisoituna siten, ettei alkuperäistä vastaajaa voida tunnistaa. Haastattelut voidaan toteuttaa joko paikan päällä kasvojen tai Teamsin

välityksellä. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitukset hävitetään, kun tutkimus on saatu valmiiksi. Haastattelut kestävät arviolta noin tunnin verran.

Toivoisin, että vastaisit tähän sähköpostiin, jos olet kiinnostunut haastatteluun osallistumisesta ja kertoisit, haluatko suorittaa haastattelun Teamsin kautta vai paikan päällä. Lisäksi voit ehdottaa sopivaa haastatteluajankohtaa viikosta 35 eteenpäin (29.8.-). Olen hyvin joustava haastatteluajankohtien suhteen. Pysin suorittamaan haastattelut syyskuun aikana. Jos sinulle tulee mieleen jotain kysymyksiä tai jokin haastatteluun liittyvä asia on jäänyt epäselväksi niin minuun voi olla yhteydessä sähköpostitse tai suoraan puhelimitse.

Kiitos paljon jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Sanni Lager

Liite 2. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Arvioitu työkokemus vuosina valmistumisen jälkeen
4. Teitkö etätyötä ennen maaliskuuta 2020?
5. Paljonko etätyötä teet tällä hetkellä? Saatko itse päättää, paljonko teet etätyötä ja paljonko olet toimistolla?

Itsensä johtaminen hybridityössä

6. Miten organisoit/suunnittelet työpäiviäsi yleisesti? Onko hybridityöllä ollut tähän vaikutusta?
7. Oletko huomannut hybridityön vaikuttaneen omaan jaksamiseen tai stressitasoon ja jos olet, niin millä tavoin?
8. Onko hybridityö luonut jotain haasteita? Jos haasteita on ilmennyt niin millaisia ne ovat? Jos haasteita ei ole ilmennyt niin, minkä tekijöiden voisit kuvitella vaikuttaneen siihen?
9. Onko hybridityö tuonut jotain etuja tai mahdollisuuksia?
10. Onko hybridityö vaikuttanut motivaatioosi? Mikä sinua motivoi hybridityössä?
11. Onko hybridityö lisännyt vastuuta omasta työstäsi? Jos on niin miten? Jos vastuu omasta työstäsi on kasvanut, niin koetko sen olevan positiivinen asia vai kaipaisitko enemmän esimiehen tukea työssä pärjäämiselle?

Itsensä johtamisen strategiat

12. Millaiset asiat omassa toiminnassasi auttavat sinua työskentelemään etänä ja vastaavasti toimistolla, entä oletko huomannut näissä selkeitä eroja?
13. Onko sinulle helpompaa/hankalampaa työskennellä etänä/toimistolla ja mistä ajattelet, että se voisi johtua?

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

14. Asetatko itsellesi työhön liittyviä tavoitteita? Onko tavoitteen asettamisesi jotenkin muuttunut hybridityön seurauksena?
15. Jos saavutat tavoitteesi, niin onko sinulla tapana palkita itsesi jotenkin? Miten toimit, jos epäonnistut?
16. Käytätkö erilaisia muistutuksia tai muistilappuja muistaaksesi asiat, jotka pitää tehdä? Jos käytät niin, onko niiden merkitys lisääntynyt tai vähentynyt hybridityössä?
17. Pyritkö pysymään kärryillä, missä vaiheessa olet menossa eri työtehtävissäsi ja paljonko sinulla on tehtäviä edessä? Eli seuraatko edistymistäsi työtehtävissäsi ja sitä, kuinka hyvin suoriudut niistä?
18. Miten aikataulutat omaa työtäsi ja päiviäsi?

Luonnolliset palkitsemisstrategiat

19. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työsi sisältöön ja sen muotoiluun? Jos on, niin oletko muotoillut/tuunnannut työtäsi jotenkin hybridityössä?
20. Koetko työsi olevan itsessään palkitsevaa ja motivoivaa vai keskitytkö enemmän esimerkiksi siitä saamaasi palkkaan?

Rakentavat ajatusmallistrategiat

21. Kuvitteletko joskus mielessäsi etukäteen suoriutumisesi jossain työtehtävässä? Jos kyllä niin kerro jokin esimerkki.
22. Hyödynnätkö koskaan itsepuhetta, jotta pystyisit hallitsemaan haastavia tilanteita? Esimerkiksi stressaantuneena, oletko pyrkinyt rauhoittelemaan itseäsi itsepuheen kautta?
23. Kannustatko itseäsi työssä? Jos kannustat niin miten?
24. Pyritkö havainnoimaan ja arvioimaan omia uskomuksia, ajatuksiasi ja tunteitasi? Esimerkiksi jos sinulla on stressiä, väsymystä tai negatiivisia tunteita, niin pyritkö tunnistamaan ne ja pohtimaan, mistä ne johtuvat ja mitä niille voisi tehdä?

Liite 3. Tiivistelmä

Hybridityö: Hybridityö tarkoittaa monipaikkaista työtä, jota tehdään sekä perinteisellä toimistolla että sen ulkopuolella. Hybridityö on siis yhdistelmä etätyötä ja perinteistä toimistotyötä.

Itsensä johtaminen: Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamisen prosessi, jossa tarkastellaan ja vaikutetaan omaan käyttäytymiseen, ajatteluun ja motivaatioon. Itsensä johtamisen kautta itseä ohjataan toimimaan työssä ja suoriutumaan tehtävistä. Itsensä johtamisen keskiössä on motivaatio, joka tarkoittaa halua saavuttaa jotain ja se virittää työntekijän toimimaan.

Itsensä johtamisen strategiat: Itsensä johtamisen työkaluina käytetään itsensä johtamisen strategioita. Käytännössä siis yksilö johtaa itseään käyttämällä kolmea itsensä johtamisen strategiaa tai jotain niistä.

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat:

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden kautta on tarkoitus lisätä työntekijän itsetietoisuutta, jotta omaa käyttäytymistä pystyttäisiin hallitsemaan paremmin. Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluvat itsetarkkailu, tavoitteiden asettaminen, itsepalkitseminen ja -rankaisu sekä ympäristövihjeet. Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden kautta työntekijä siis asettaa itselleen tavoitteita, joihin liitetään palkkioita ja rangaistuksia.

Itsepalkitseminen ja itserankaisu: Omaan suoritukseen liittyvä positiivinen palkitseminen suorituksen tai suoritusjakson jälkeen. Palkkioita voivat olla esimerkiksi lounas suosikki ravintolassa tai itsensä kehuminen. Itserankaisulla tarkoitetaan sitä, että työntekijä moittii itseään tai on itselleen ankara, kun hän suoriutuu huonosti.

Itsetarkkailu: Tarkoittaa sitä, että työntekijä on tietoinen omasta pärjäämisestään työtehtävässään. Itsetarkkailun kautta työntekijä kiinnittää huomiota omaan pärjäämiseen ja seuraa omaa edistymistään työtehtävissä.

Tavoitteen asettaminen: Tavoitteen asettamisessa työntekijä asettaa itselleen jonkin työhön liittyvän tavoitteen. Tavoitteet voivat olla pieniä päiväkohtaisia tavoitteita tai esimerkiksi suurempia viikkotavoitteita.

Ympäristövihjeet: Positiivisia ympäristövihjeitä ovat esimerkiksi luettelot, muistiinpanot, muistutukset, kalenteriin tavoitteiden merkitseminen, motivoivat julisteet ja tietokoneen ruutuun ilmestyvä taukojumppa. Työntekijä voi hyödyntää esimerkiksi muistiinpanoja tai muistilappuja, jotka auttavat häntä muistamaan, mitä pitää saada aikaiseksi.

Luonnolliset palkitsemisstrategiat:

Luonnollisten palkitsemisstrategioiden tarkoituksena on luoda tilanne, jossa työntekijä on motivoitunut luonnostaan tehtävän miellyttävistä ominaisuuksista. Keskiössä on tällöin pyrkimys itsensä toteuttamiseen työssä. Luonnollisissa palkitsemisstrategioissa keskitetään ajatuksia luonnollisiin palkkioihin, ja näitä tapoja on kaksi eli työn tuunaaminen ja huomion kiinnittäminen työn luonnostaan palkitseviin näkökohtiin.

Työn tuunaaminen: Työn tuunaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pyrkii muokkaamaan työn ominaisuuksia itselle mielekkäämmiksi, jotta se muodostuisi luonnollisesti palkitsevaksi. Työtä voidaan tuunata esimerkiksi työtehtäviä ja niiden tekemisen tapaa muokkaamalla tai muokkaamalla vuorovaikutusta työyhteisössä. Työpaikkaa voi tuunata lisäksi sisustamalla sitä henkilökohtaisella otteella. Työtä voidaan tuunata myös tekemällä työtä sellaisesta paikasta käsin, missä viihtyy.

Huomion kiinnittäminen työn luonnostaan palkitseviin näkökohtiin: Ideana on huomion siirtäminen pois työn epämieluisista puolista, ja samalla se pyritään

keskittämään työn luonnollisesti palkitseviin näkökulmiin. Strategian kautta työhön pyritään luomaan suhde, joka itsessään motivoi työskentelemään eikä strategiassa keskitytä ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuten palkkaan. Työn palkitsevuudella tarkoitetaan niitä työhön liittyviä mielihyvätekiä, joiden avulla tunnustetaan esimerkiksi mieluista työtä, joiden tekemisestä seuraa henkinen palkinto eli tekeminen tuntuu mukavalta.

Rakentavat ajatusmallistrategiat:

Rakentavien ajatusmallistrategioiden avulla yksilöt voivat muuttaa ajatusmallejaan toivotulla tavalla mielikuvien ja positiivisen itsepuheen kautta sekä haastamalla irrationaalisia uskomuksiaan ja oletuksiaan. Rakentavia ajatusmallistrategioita ovat omien uskomusten ja oletusten havainnointi, itsepuhe ja mielikuvaharjoittelu.

Omien uskomusten ja oletusten havainnointi: Tämä tarkoittaa omien ajatusmallien havainnointia ja niihin liittyvien vääristymien tunnistamista. Keskeistä on siis oppia tunnistamaan omia tuntemuksia ja niiden taustalla olevia tekijöitä havainnoimalla kehon reaktioita. Strategia liittyy esimerkiksi stressin ja väsymyksen tunnistamiseen sekä omien negatiivisten ajatusten ja toisaalta myös positiivisten ajatusmallien (esim. uuden oppiminen) tunnistamiseen.

Itsepuhe: Tarkoittaa itselleen puhumista joko ääneen tai mielessä. Itsepuhe voi olla esimerkiksi itseä kannustavaa tai ohjaavaa. Sen kautta voi pyrkiä muun muassa rauhoittamaan itseä haastavassa tilanteessa tai tukea omaa työskentelyä kannustamalla itseä. Käytännössä itsepuhe voi olla sitä, että työntekijä kertoo itselleen olevansa kykenevä ja itsevarma tietyn tehtävän suorittamiseen, ja pyrkii vakuuttamaan itsensä siitä, että suoriutuu tehtävästä hyvin.

Mielikuvaharjoittelu: Mielikuvaharjoittelu on tekniikka, jonka kautta työntekijä kuvittelee menestyksensä suoriutumisen jossain tehtävässä mielessään ennen tehtävän suorittamista. Mielikuvaharjoittelun avulla voidaan pyrkiä valmistautumaan siis

etenkin esimerkiksi stressaaviin tilanteisiin ja sitä voidaan hyödyntää myös tavoitteiden saavuttamisessa. Kun kuvittelee mielessään etukäteen, miten tulee toimimaan mahdollisessa eteen tulevassa tilanteessa, vahvistuu itseluottamus omaa toimintaa kohtaan ja stressi vähentyy. Mielikuvaharjoittelu on siis jonkin asian etukäteen harjoittelemista omassa mielessä.