



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Marina Ruuskanen

# **Itseohjautuvuus yhteisöohjautuvassa hybridityöympäristössä**

Etäjohtaminen hybridityöskentelyssä

Kauppatieteellinen tiedekunta  
Johtamisen yksikkö  
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Marina Ruuskanen	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Itseohjautuvuus yhteisöohjautuvassa hybridityöympäristössä : Etäjohtaminen hybridityöskentelyssä	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jenni Kantola	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä: 111</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämä tutkimustyö perustuu tutkittavan kohdeyrityksen tarpeeseen ymmärtää työyhteisönsä muuttunutta yksilö- ja yhteisötoimintaa, toiminnan siirryttyä kokopäiväisestä lähityöskentelystä hybridityöskentelyyn. Tässä työssä tarkastellaan millä tavoin koronapandemian tuomat muutokset ovat vaikuttaneet tutkittavan yrityksen työyhteisön toimintatapoihin sekä millä tasolla siihen ovat vaikuttaneet yksilön itseohjautuvuus ja työyhteisön yhteisöohjautuvuus. Tutkimuksella pyritään myös löytämään työkaluja, millä kohdeyrityksen hybridityöskentelyä ja mentoroivaa lähijohtamista voidaan kehittää.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Henkilökohtaisen haastattelukierroksen jälkeen kertynyt haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, missä aineistoa lähestytään ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. Kerätyn aineiston sisällön perusteella pyritään tekemään johtopäätöksiä ja kytkemään tulokset tutkimuksessa sovellettavaan itseohjautuvuusteorian teoriakehykseen. Tutkimus pyrkii havainnoimaan lukijalle, miten itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus ilmenee tutkittavan työyhteisön toiminnassa, tutkimuksessa sovellettavan teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta.

Tutkimustulokset osoittivat, että autonomisesti ja itseohjautuvasti toimiva työntekijä muokkaa yhteisöohjautuvaa työyhteisöä luomalla uusia ja omalle työyhteisölle sopivia työtapoja. Teoreettinen viitekehys tukee pääsääntöisesti tutkimustuloksia osoittamalla yhteyden dynaamisen työyhteisön, autonomisen itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden välillä. Kohdeyrityksen haastateltavat kokivat, että vahva autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyyden tunteen vahvistaminen parantavat yksilön ja työyhteisön toimintatapoja ja luovat vahvemman työyhteisön.

Vastuun antaminen ja joustavan hybridityöskentelyn mahdollistaminen ovat tutkimustulosten perusteella osaksi mahdollistaneet työympäristön missä työntekijä on kokenut korkeampaa motivaation ja volition tunnetta. Vahva yhteisöohjautuvuus ohjaa yksilötasolla tehtäviä päätöksiä ja luo monimuotoisia toimintamalleja. Työntekijän motivaatio ja siitä jalostettava volitio saavutetaan myös kehittämällä johtamistapoja ja viestintää. Tulosten perusteella yhteisöohjautuvuutta ohjaa suureksi osaksi tiimin jäsenten asettamat yksilö- ja tiimitavoitteet sekä mahdollisuus työskennellä itselle sopivalla tavalla (etä- tai lähityöskentely). Ottamalla työyhteisössä huomioon tässä tutkimustyössä sovellettu itseohjautuvuusteorian kolme kulmakiveä (autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys), voidaan vaikuttaa hybridityön ja siihen liittyvän johtamistyön muutosprosessiin.

---

**AVAINSANAT:** Yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, itseohjautuvuusteoria, hybridityöskentely, kyvykkyys, autonomia, yhteisöllisyys, motivaatio, volitio.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja -tavoite	9
1.2	Tutkimuksen ja kohdeyrityksen taustaa	10
1.3	Keskeiset käsitteet	14
1.4	Tutkimustyön rakenne	17
2	Yhteisöohjautuvuus ja monimuotoinen hybridityöskentely	19
2.1	Hybridityön ominaispiirteet	21
2.2	Lähijohtamisen rooli ja merkitys	24
2.3	Työntekijän kehitysprosessi hybridityössä	27
2.4	Aiemmat tutkimukset	29
3	Hybridityöyhteisön autonominen ja yhteisöllinen toiminta	38
3.1	Yhteisöohjautuvan yhteisön vuorovaikutus ja lähijohtaminen	42
3.2	Itseohjautuvuus, motivaatio ja volitio	49
4	Tutkimuksen metodologia	55
4.1	Laadullinen tutkimus	56
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä	58
4.3	Aineistokeruumenetelmä ja laadullinen sisällönanalyysi	59
4.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	61
5	Tutkimustulokset	64
5.1	Tutkimuksen teemat ja alateemat	64
5.2	Yhteisöohjautuvan työyhteisön yhteistoiminta	65
5.3	Yhteisöohjautuva työyhteisö hybridityöskentelyn mahdollistajana	71
5.4	Itseohjautuvuus ja mentoroiva lähijohtaminen	82
6	Johtopäätökset	92
6.1	Tutkimustulosten soveltaminen	93
6.2	Tutkimusongelman jatkotutkimuskenttä	96
	Lähteet	99
	Liitteet	109

Liite 1. Haastattelukysymykset	109
Liite 2. Haastattelukutsu	111

## **Kuvat**

Kuva 1. Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan, 2000a)	38
Kuva 2. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman, 2016).	44

## **Taulukot**

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin yleisarvosana (Soldem 17.1.2022)	12
Taulukko 2. Työn imu (Soldem 17.1.2022)	12
Taulukko 3. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (Gamsrani, 2021).	14
Taulukko 4. Työtyytyväisyystekijät ja työtyytymättömyystekijät (Herzberg 1987, teoksessa Buchanan & Huczynski, 2013).	41
Taulukko 5. Haastateltavien ikä ja työkokemus yrityksessä (Soldem, 2022).	59

# 1 Johdanto

Tämä tutkimustyö perustuu kohdeyrityksen tarpeeseen ymmärtää työyhteisön muuttunutta yksilö- ja yhteisötoimintaa, toiminnan siirryttyä kokopäiväisestä lähityöskentelystä hybridityöskentelyyn. Tässä työssä tarkastellaan millä tavoin koronapandemian tuomat muutokset ovat vaikuttaneet tutkittavan yrityksen työyhteisön toimintatapoihin ja sitä kautta yksilön itseohjautuvuuteen ja työyhteisön yhteisöohjautuvuuteen. Tutkimuksella pyritään myös löytämään työkaluja, millä kohdeyrityksen hybridityöskentelyä ja mentoroivaa lähijohtamista voidaan kehittää.

Koronapandemia synnytti vuonna 2020 tarpeen eristäytyä, yritysten ja yhteiskunnan pyrkien samanaikaisesti ylläpitämään välttämättömät jokapäiväiset toiminnot. Monet yritykset ovat kipuilleet muutosprosessin aikana, pandemian pakottaessa tekemään toimintatapoihin nopeita ja odottamattomia muutoksia. Etä- tai hybridityön työskentelykulttuurin puuttuessa, ongelmatilanteita joudutaan ratkomaan ilman yhteisesti sovittuja ohjenuoria tai aiempaa kokemusta. Pandemian synnyttämät laaja-alaiset yhteiskunnalliset toimintamuutokset voidaan rinnastaa kriisiin. ”Kriisi” tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä, missä tärkeät arvot tai päämäärät ovat uhattuina. Kriisiin liittyy myös olennaisesti aikapaine ja epävarmuus tulevaisuudesta (Seeck & Lavento 2009, s. 35). Pandemian luodessa epävarmuutta, yhteisöohjautuva yhteisö voi tukea yksilöä ja luoda vahvemman yhteisöön kuuluvan tunteen, yhteisöohjautuvan työyhteisön ollessa rakenteensa ja toimintaprosessien puolesta yhteisesti määritelty, demokraattinen ja vuorovaikutteinen. Yhteisöohjautuvuus nähdäänkin pääsääntöisesti autoritaarisen työyhteisön vastakohtana. (Salovaara 2020a, s. 52–57; 2020b, s. 15). Eteenkin kriisitilanteen aikana yksilö tukeutuu tuntemaansa yhteisön tukirakenteisiin. Normaalista poikkeava tilanne vaatii yhteisöohjautuvassa työyhteisössä mentoroivaa lähijohtamista, ehkäisten tai vähentäen kriisin negatiivisia vaikutuksia (Seeck & Lavento 2009, s. 35). Yksilön itseohjautuvuus ei näin ollen poista tarvetta avoimelle ja yksilöä tukevalle yhteisön vuorovaikutukselle.

Jokaisella yritystoiminnan osa-alueella, kuten myös etä- ja hybridityön organisoinnin ja johtamisen prosessissa, tarvitaan pitkäjänteisyyttä, läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja halua kehittää työyhteisöä (Martela & Jarenko, 2017, s. 37). Tiimin ollessa yksilö- ja yhteisöohjautuva, voi esihenkilö kokea etäjohtamisen monimutkaisempana lähijohtamiseen verrattuna. Perinteinen lähityön johtamismalli on perustunut esihenkilön fyysiseen läsnäoloon, valvontaan ja seurantaan. Hybridityöyhteisön toiminta vaatii kaikilta osapuolilta kyvyn tehdä kompromisseja, silloin kun käyttäytymis- ja vuorovaikutustavat yhteisön jäsenillä eriävät (Vilkman, 2016, s. 53). Yhteisöohjautuvan työyhteisön menestyksellä etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä kykyä luottaa työntekijään. Esihenkilön tulisi pyrkiä luomaan toimintatapoja mitkä luovat edellytyksiä työyhteisön avoimelle vuorovaikutukselle. Työyhteisöissä, missä on pystytty toimivalla tavalla määrittelemään mitattavia työn tuloksia, ovat myös parhaiten onnistuneet johtamaan ja seuraamaan etä- ja hybridityötä. (Vilkman, 2016, s. 48–49). Kyseisissä organisaatioissa on myös onnistuttu saavuttamaan menestystä yksilö- ja tiimitasolla. Parempia työsuorituksia saavutetaan luottamalla työntekijöihin ja siihen, että yhteisesti sovitut työn seurannan työkalut onnistuvat tehtävässään. (Vilkman, 2016, s. 48–49). Niissä tapauksissa, missä työntekijä ei saavuta asetettuja tavoitteita, voidaan keskustella yksilö- ja yhteisökohtaisesti siitä, mitkä työkalut ja seurantamenetelmät edesauttavat työntekijän onnistumista.

Digitalisoituneen työyhteisön toiminnot ovat monesti sekä päällekkäisiä että integroituja. Yhteisöohjautuvuus luo globaalissa toiminnassa tarpeen muuttaa tottuneita mekaanisia ajattelutapoja, mitkä eivät joustu uusien haasteiden myötä. Organisaatio ja yksilö tulisi nähdä elävänä organismina, joka muuttuu, muuntautuu ja kehittyy. Työntekijälle tulisi syntyä tunne auttavasta lähijohtamisesta ja häntä tukevasta työyhteisöstä. (Ristikangas ja muut, 2020, s. 18). Organisaatorakenteita ja byrokratiaa tulisi keventää, jotta organisaatio kykenee reagoimaan nopeasti muutoksiin ja liiketoimintaan kohdistuviin uhkakuviin. (Martela & Jarenko, 2017, s. 37). Ennen tämän tutkimuksen aloittamista, kohdeyrityksen kanssa pidettiin yhteisiä tutkimusta alustavia keskusteluita. Kyseisten keskusteluiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, että äkillisten muutosten muokkaamassa työyhteisössä tarvitaan työkaluja millä ylläpidetään ja edistetään yhteisöohjautuvan

työyhteisön monitasoista toimintaa ja kommunikointia. Poikkeustilanteissa tehokkain ja nopein tiedottamisen väylä ei välttämättä kulje vertikaalisesti ylemmästä johtoportaasta alaspäin työyhteisöön. Tällöin tulee kiinnittää huomiota eteenkin siihen, miten yhteisö kommunikoi ja missä kanavissa. Työyhteisön jokapäiväisessä ja poikkeustilanteiden tiedottamisen prosessissa voi niin sanottu ”Fayolin silta” edesauttaa ylläpitämään organisaation viestintää myös vertikaalisesti. Henri Fayol kehitti mallin, joka pyrkii 14 säännön avulla takaamaan tehokkaan hallinnollisen toiminnan mallin. Fayolin silta edellyttää tehokkuusvaatimuksen myötä yhteisöohjautuvan yhteisön, eli ympäristön missä työntekijät tuntevat organisaationsa toimintatavat ja toimivat niiden mukaisesti. (Fayol 1990, 141–142; Seeck 2012, s. 365–366).

Pandemian myötä etä- ja hybridityö on muuttunut uudeksi normaaliksi ja tulee jatkossa olemaan yleisempää kuin ennen koronapandemiaa (Carillo ja muut, 2020, s. 70). Tietotekniikan ja -yhteyksien kehittyminen on johtanut siihen, että yhä useammassa yrityksessä, työntekijöillä on mahdollista työskennellä kotoa tai muusta etätyöpaikasta. Carillo ja muut (2020, s. 78) toteavat tutkimuksessaan, että pandemian luomat äkilliset toimintamuutokset vaikuttivat alussa negatiivisesti siihen, miten ei-itseohjautuva työntekijä koki etätyöskentelyn. Kyseisen tutkimuksen mukaan yksi syy oli pakotettu eristys ilman mahdollisuutta päättää henkilökohtaisesti itselleen sopivista työtavoista. Fyysinen eristystila loi työntekijälle tunteen, että hän on suljettu pois työyhteisön tuen ja toiminnan piiristä. Toisin sanoen tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen yhteisöllisyyden tila jäi kyseisessä tilanteessa puuttumaan, joka johti osaltaan työntekijän työtyytyväisyyteen.

Pandemian synnyttämä muutostarve liittyy läheisesti myös yritysten määräaikaisiin organisaatiouudistuksiin, mitkä Mattisen (2020, s. 34) mukaan ovat muutosprosesseja, jotka ilmenevät organisaatiossa muun muassa henkilöstön aseman muutoksena. Mattinen (2020, s. 34) toteaa, että jopa 20–30 prosenttia yhtiöistä on palkannut niin sanotun muutosjohtajan, jonka tehtävä on varmistaa muutosprosessin onnistuminen. Mäkinieni (28.4.2020) nostaa webinsaarissaan esille työ- ja kuluttajamarkkinoiden nopeasti



kehittyneen muutosprosessin. Aikaisemmin muutostyön tulokset pystyttiin näkemään vuosien tai vuosikymmenien kuluttua, kun nykyään tuloksia odotetaan päivissä tai kuukausissa. Yritysten pyrkiessä löytämään itselleen mahdollisimman tehokkaita ja taloudellisia toimintatapoja, tulee etä- ja hybridityö todennäköisesti jatkumaan laajasti asiantuntija-, konsultti- ja tietohallinnon tehtävissä senkin jälkeen, kun pandemian aikana asetetut rajoitukset on poistettu.

## **1.1 Tutkimusongelma ja -tavoite**

Tutkimuksessa kartoitetaan tutkittavan työyhteisön yhteisöohjautuvuutta sekä tarkastellaan työntekijän itsenäistä toimintaa itseohjautuvuusteorian osa-alueiden kautta; autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Deci & Ryan, 2000a; 2000b). Nopeiden yksilökeskeisten yritys- ja yhteiskunnallisten muutosten vuoksi itseohjautuva ja autonominen työskentelytapa on yleistynyt. Itseohjautuvuusteoria sovelletaan tässä tutkimuksessa havainnoimaan työntekijän autonomisen ja kyvykkään toiminnan merkitystä, määrittäessä yhteisöohjautuvan hybridityöyhteisön reunaehtoja ja toimintaedellytyksiä. Tutkimuksen pyrkiessä antamaan työkaluja myös hybridityöskentelyn lähijohtamiseen, itseohjautuvuusteoriaa voidaan pitää ohjenuorana johtaessa kyvykästä ja autonomisesti toimivaa työntekijä ja työyhteisöä. Kehittäessä yhteisöohjautuvan hybridityöyhteisön toimintaa ja vuorovaikutusta, on tärkeää panostaa ominaisuuksiin ja piirteisiin, mitkä luovat vahvan pohjan keskinäiselle vuorovaikutukselle (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 159–160).

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii selvittämään:

1. Mitkä haasteet liittyvät yhteisöohjautuvan hybridityöyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen?
2. Miten yrityksen toimintatavat tukevat itseohjautuvuuden lähijohtamista hybridityöskentelyssä?

## 1.2 Tutkimuksen ja kohdeyrityksen taustaa

Tutkimuksen kohteena ovat kohdeyrityksen myyntitiimien eri-ikäiset työntekijät, jotka ovat viimeisen 2 vuoden aikana työskennelleet hybridimallin avulla, eli vaihtelevasti etänä ja toimistolla. Kohderyhmä (8 henkeä) haastatellaan puolistrukturoiduilla kysymysrungolla. Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten kohdeorganisaatio on kyennyt vastaamaan itseohjautuvien työntekijöiden tarpeisiin, nopeasti muuttuneessa toimintaympäristössä sekä kartoittaa yhteisöohjautuvan hybridityöyhteisön johtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Kohdeyrityksen toiminta alkoi kuluttaja- ja yritysten puhelinmyynnillä vuonna 2003. Toiminnan kehittyessä päätettiin perustaa vuonna 2006 Suomen Telecenter Oy (Soldem). Nykyään asiakaspohja on laajentunut ja monipuolistunut, joten tuote- ja palvelutarjonta on laajennettu toiminnan alkuajoista. Nykyään Suomen Telecenter Oy (Soldem) työllistää yli 200 henkilöä myynnissä ja tukitoiminnoissa. (Alvarez, 14.9.2021). Pehdytysjakson aikana työpäivät ovat klo 9–17 välillä minkä jälkeen työntekijällä on mahdollisuus joustavaan työaikaan arkisin klo 9–20 ja lauantaisin klo 10–18 välisenä aikana. Palkkaus tehtävässä muodostuu kiinteästä ICT-alan työehtosopimuksen mukaisesta kuukausipalkasta sekä erillisestä provisiosta. (Alvarez, 14.9.2021). Uusille myyjille on lisäksi tarjolla työsuhteen alussa oma kannustinmalli, jonka tarkoituksena on auttaa osaamisen kehitymisessä. (Soldem, 2022).

Kohdeyrityksessä työskenneltiin ennen koronapandemiaa 2020 pelkästään lähityössä konttorilla, joitain yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta (Alvarez, 14.9.2021). Pandemian myötä eteenkin lähijohtamisen luonne koettiin muuttuneeksi, organisaation siirtyessä nopealla aikataululla kokonaan etätöihin. Nopea toiminnanmuutos ja siihen liittyvä etätöskentely loivat tilanteita missä työntekijöiden lähikontaktit jäivät kokonaan puuttumaan. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden muuttaessa toimintaympäristöä, on syntynyt tarve tarkastella, miten ja millä työkaluilla työyhteisöä tulisi jatkossa johtaa. (Soldem 24.9.2021).

Kohdeyrityksen ala on vahvasti kilpailtu, sekä työvoiman että myytävien tuotteiden osalta. Vallitsevassa kilpailutilanteessa työnantajan brändillä ja imagolla on suuri merkitys. Työntekijän sitouttamisen näkökulmasta on koettu tärkeäksi luoda kannustava ja positiivinen työilmapiiri. Työyhteisössä on koettu, että kauemmin työelämässä mukana olleet työntekijät ovat sopeutuneet paremmin uuteen itseohjautuvaan työympäristöön. Eteenkin nuoremmat työntekijät ovat etätyöskentelyn aikana ilmaisseet huolensa lähikontaktien ja lähijohtamisen puuttumisesta. (Alvarez 14.9.2021).

Työyhteisön yhdessä toimiminen ja työntekijän hyvinvointi koetaan elintärkeiksi myös valitun kasvustrategian menestymisen näkökulmasta. Hyvinvoiva työyhteisö koetaan kohdeyrityksessä luovan edellytykset liiketoiminnan menestyksekkäälle jatkuvuudelle. Tulevaisuudessa tulee pohdittavaksi entistä laajemmin, missä kanavissa tullaan työskentelemään ja vaikuttamaan. Valmennukset, vertaisoppiminen sekä eri toimeksiannot asettavat omat haasteensa. Tulevaisuuden toiminta- ja työskentelytavat ovat vasta hioutumassa eikä uudenmallisista toimintatavoista löydy vielä tarpeeksi tutkittua tietoa. (Alvarez, 14.9.2021). Tiimidynamiikka on myös osaltaan tuonut omat haasteensa työyhteisön vuorovaikutuksen tasoon. Tietyissä tiimeissä työntekijät ovat tarvinneet työyhteisön tukea lähityön muodossa eli vuorovaikutusta konttorilla. Lähityöskentely on kyseisissä tapauksissa helpottanut uusien työntekijöiden pääsyä työyhteisöön ja vahvistanut tiimin yhteistoimintaa. Etätyössä kanssakäyminen ja yhteisöllisyyden luominen asettaa suurempia haasteita lähikontaktien puuttuessa, eli vuorovaikutuksen luominen on etätyössä koettu vaikeammaksi kuin lähityössä. Passiivisempi työntekijä ei kokemusten perusteella aktivoitu tai osallistu palavereissa yhtä herkästi vuorovaikutuksen tapahtuessa pelkääntään verkkoyhteyden kautta. (Alvarez, 14.9.2021).

Työhyvinvointikysely tehdään kohdeyrityksen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella kaksi kertaa vuodessa, kuten myös ”Työn imu” -kysely. Kyselyt tehdään kyselylomakkeilla, jotka käydään läpi ensin esihenkilöiden ja johtoportaan kesken, minkä jälkeen tulokset tuodaan henkilöstön tietoon yhteisten kokousten kautta. Johtoportaan käytyä tuloksia läpi, jatkokeskustelu jalkautetaan henkilöstön pariin. (Soldem 24.9.2021). Tässä

tutkimuksessa pohjatietona sovellettiin työnhyvinvointikyselyä aikavälillä 04/2020–10/2021. Työnhyvinvointikyselyssä sovelletaan asteikkoa 1–4. Kyselyssä 10/2021 vastajia on ollut 87 kpl (taulukko 1). Kyseisen tutkimuksen tulosten perusteella, oma työssä kehittyminen on koettu haastavammaksi asiaksi (Soldem, 17.1.2022)

**Taulukko 1.** Työhyvinvoinnin yleisarvosana (Soldem 17.1.2022)

	10/2021	4/2021	10/2020	4/2020
Työhyvinvointi	3	2,8	2,98	3,27
Oma työ	3,31	3,13	3,3	3,34
Hyvinvointi	3,17	2,91	3	2,8
Tiimipäällikkötyö	3,47	3,22	3,28	3,49
Kehittyminen	2,45	2,43	2,44	3,16 / 2,46
Palkkaus ja työvuorot	2,88	2,71	2,98	3,09
IT-osasto	3,44	3,19	3,34	3,47

Työn imu -kyselyssä sovelletaan asteikkoa 1–6. Pohjatietona on sovellettu aikavälillä 19/2019–06/2021 tehtyjä tutkimuksia. Vastajia 12/2020 on ollut 111 kpl. Tutkimuksen tulokset ovat olleet tasaiset, omistautumisen tuloksissa esiintyessä eniten muutosta (Alvarez, 17.1.2022) kuten näemme alla olevassa kuvioissa (taulukko 2):

**Taulukko 2.** Työn imu (Soldem 17.1.2022)

	6/2021	12/2020	6/2020	12/2019
Työn imu SOLDEM	4,31	4,7	4,53	4,28
Tarmokkuus	4,54	4,81	4,75	4,47
Omistautuminen	4,17	4,58	4,55	4,16
Uppoutuminen	4,23	4,66	4,4	4,23

Lähijohtaminen koetaan kohdeyrityksen työyhteisön vahvuudeksi ja organisoidummaksi silloin kun esimies johtaa etänä. Onnistumiseen vaikuttavat luonnollisesti monet asiat kuten työntekijän työsuhteen pituus, tiimin koko, tiimiläisten roolit ja tiimin dynamiikka. (Alvarez, 14.9.2021). On tilanne- ja toimeksiantokohtaista mikä malli kulloinkin toimii.

Käydyn keskustelun perusteella hybridijohtaminen vaatii lähijohtamiseen verrattuna useampaa ja säännöllisempää yhteydenottoa työntekijän suuntaan. Esihenkilön odotetaan huomioivan sekä etä- että lähityöntekijät tasavertaisesti; yhteyttä tulisi pitää sekä työtehtävien suorittamiseen että työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. (Soldem, 24.9.2021). Etäjohtamisessa on esiintynyt haasteita muun muassa toimintamallien ja työvälineiden soveltamisessa. Hybridityöyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen luonteen vuoksi, jotkut esihenkilöt ovat kokeneet tiimien etäjohtamisen vaikeammaksi verrattuna kasvokkain johtamiseen. On myös esihenkilöitä, jotka eivät ole kokeneet eroa etä- ja lähijohtamisen välillä. Lähityössä koetaan vuorovaikutuksen olevan vahvempaa, jolloin työyhteisössä otetaan yhteyttä toisiin myös muissa kuin ”pakollisissa” työhön liittyvissä asioissa. Etätyöskentelyssä niin sanottu epävirallinen ja spontaani ”hissi” ja ”kahvihuone” keskustelu koetaan puuttuvan. (Alvarez, 14.9.2021).

Perehdytyksen näkökulmasta kohdeyrityksessä koetaan, että uuden työntekijän tulisi olla vähintään ensimmäisen kuukauden aikana lähityössä. Tällöin yhteisöllisyyden tunne vahvistuu ja työtapojen sisäistäminen helpottuu. Kohdeyrityksessä ei haluta jumiutua johonkin tiettyyn kaavaan, jotta työn tekemisen joustavuus säilytetään ja kohdeyrityksen ja työntekijän odotukset kohtaisivat mahdollisimman tehokkaasti. Ajatustapaan tarvitaan tulevaisuudessa pandemian jälkeenkin asennemuutosta; lähityö ei ole ainoa vaihtoehto. Yksilöohjautuvuuden näkökulmasta ei toisaalta haluta rajata lähityötä turhaan, toimistolle saa edelleen tulla. Yrityksen työntekijät asuvat ympäri Suomea, joten monelle lähityö on vaikeaa tai hankalaa esimerkiksi välimatkojen tai vallitsevan elämäntilanteen vuoksi. (Soldem, 24.9.2021).

Tiimien (5–13 henkilöä) kokoonpano riippuu pitkälle itsenäisten toimeksiantojen lukumäärästä. Pandemian väistyessä, kohdeyrityksessä on pohdittu miten työyhteisöä tulisi johtaa ja miten tiimejä tulisi jatkossa muodostaa – erikseen etä- ja lähitiimeinä vai hybridiyhdistelminä. Integroitujen hybriditiimien koettiin käydyn keskustelun perusteella toimivan organisaatiossa tehokkaammin kuin pelkästään lähi- tai etätiimit muun muassa sen vuoksi, että työntekijä pystyy etätyössä keskittymään paremmin työtehtävien

suorittamiseen. (Soldem, 24.9.2021). Lähityössä kerrotaan olevan useampi keskittymistä herpaannuttavaa osatekijää, kun kanssakäymistä ja sitä kautta työnteon keskeytymisiä on enemmän. Organisaatiossa koetaan tärkeänä, että eteenkin lähityössä työntekijälle annetaan työrauha. (Soldem 24.9.2021).

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Yritysmaailmassa erilaisia teorioita implementoidaan organisaatiossa valitun yritysstrategian ja toimintasuunnitelman kautta. Perusta yhteisöohjautuvuudelle luodaan siinä vaiheessa, kun organisaation perustoiminnot ja strategiat määritetään. Yhteisöohjautuvuus voidaan nähdä työntekijän näkökulmasta oikeudenmukaisena toimintatapana, missä organisaation rakenne, käytännöt ja prosessit ovat tarkasti määriteltyjä ja niiden toiminnasta on yhteisesti sovittu. (Salovaara 2020a, s. 52–57; 2020b, s. 15). Yhteisöohjautuvuuden rakenteiden puuttuessa, voi myös itseohjautuvuuden ohjaaminen ja johtaminen olla haastavampaa. Yhteisöohjautuvassa yhteisössä toiminta edellyttääkin jokaiselta yksilöltä yhteistyön ja vuorovaikutuksen taitoja. Gamsrani (2021, s. 14) toteaa, että käytännössä itseohjautuvuus toteutuu yrityksissä lähes aina yhteisöohjautuvuutena (taulukko 3):

**Taulukko 3.** Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (Gamsrani, 2021).

	<b>Itse-ohjautuvuus</b>	<b>Yhteisö-ohjautuvuus</b>	<b>Itse-organisoituminen</b>
<b>Kohde</b>	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
<b>Määritelmä</b>	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
<b>Vastakohta</b>	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Yhteisöohjautuvuutta tukevia käytäntöjä on kuvattu asioiden edistämisenä, konfliktien hallintana, palautteen antamisena, tiimitavoitteiden edistämisenä sekä yhteishenkenä. (Martela 2021, s. 11). Yhteisöohjautuvan työyhteisön vahvuus ja menestys nojaa itsenäisesti toimivan yksilön omatoimiseen ja epäitsekkääseen vuorovaikutukseen työyhteisönsä kanssa, edistäen yhteisesti asetettuja tavoitteita. (Koistinen & Kostamo, 2021, s. 62; Mäkkeli ja muut, 2021, s. 79; Viitala, 2021). Itseorganisoitumisen käsitteeseen (Gamsrani, 2021, s. 14) palaamme vielä tämän tutkimuksen kuudennessa luvussa.

Yksilö toimii tässä tutkimuksessa sovellettavan teoreettisen viitekehyksen pohjalta itsenäisesti yhteisöohjautuvassa yhteisössä. Yhteisöohjautuvan organisaation periaatteina voidaan pitää hajautettua päätöksentekoa, informaation läpinäkyvyyttä, työntekijöiden hyvinvointia, yhteisöllisyyttä, oppimista ja viestintää (Gamsrani, 2021, s. 14; Mäkkeli & muut, 2021, s. 79). Martela (2021, s. 11) kuvaa tekstissään yhteisöohjautuvuutta yhteisöllisinä käytänteinä, mitkä toimivat yhteisön sisällä esimerkiksi yhteisesti sovittuina pelisääntöinä ja yhteisen päämäärän ohjaamina

Itseohjautuvuusteorian kolme kulmakiveä (autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys) määrittelevät miten yksilö toimii itsenäisesti osana työyhteisöä. (Deci & Ryan, 2000a, 2000b; Haapakoski ja muut, 2020, s. 103–105). Tehtyjen tutkimusten perusteella, ihmisen hyvinvointi kärsii, mikäli edellä mainitut perustarpeet jäävät täyttymättä. Itseohjautuvuudella on monta ulottuvuutta, ottaen huomioon yksilön, yhteiskunnan ja yritysmaailman vaatimuksia. Yksilö asettaa subjektiivisia vaatimuksia motivaation, osaamisen ja itseohjautuvuuden tasolle. Työympäristön tulisi olla samanaikaisesti sekä salliva, että vastuuta antava. Työn tekeminen tulisi kytkeytyä kiinteästi itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan, 2000a) autonomiaan ja kyvykkyuteen, jolloin työn tekemisen ajankohdan, sijainnin ja sisällön tulisi olla laajasti yksilön päätettävissä. Yritys vaatii luonnollisesti työntekijältä kykyä pysyä yhteisesti sovittujen raamien sisällä (toimintatavat, rahoitus, asetetut tavoitteet). Yhteisöohjautuvassa hybridityöyhteisössä yksilöltä vaaditaan näin ollen kykyä johtaa itsensä, priorisointia ja laajaa ammattiosaamista. Yksilöön kohdistuu tunnepohjaisesti negatiivisia vaikutuksia muun muassa silloin kun yhteisöllisyys, autonomisuus tai

itseohjautuvuus jää toteutumatta. Viimeisenä myös yhteiskunta asettaa omat raaminsa työn tekemisen muodolle, muun muassa säädettyjen työlakien ja infrastruktuurin kautta. (Haapakoski ja muut, 2020, s. 103–105).

Yhteisö- ja itseohjautuvuuden toimintaan ja johtamiseen liittyvät tutkimukset tuovat esille tarpeen erottaa motivaatio ja tahto (volition) toisistaan. Volitiolla tarkoitetaan työntekijän sitoutumista ja kykyä saada asioita aikaiseksi, kun taas motivaatiota voidaan jalostaa sitoumukseksi hyödyntämällä organisaation toimintatapoja. (Ghoshal & Bruch, 2003). Työntekijän motivaatioon ja volitioon liittyvät osatekijät kytkeytyvät monesti yrityksen uuden toimintavaiheen alkutaipaleeseen, jolloin tulevaisuuden suunnitelmat ja visiot muotoillaan. Volitiota sovelletaan eteenkin silloin, kun organisaatiossa halutaan, että valitut toimintatavat toteutetaan. Työntekijän motivaatio ja tahto (volitio) vaikuttavat täten sekä suorasti että epäsuorasti lähijohtamisen toimintatapojen kehittämiseen (Ghoshal & Bruch, 2003). Motivoitunut työntekijä on valmis toimimaan, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Tällöin lähijohtajan ja työntekijän vuorovaikutuksen tärkeys korostuu. Epäsuorasti motivaatio ja sitoutuneisuus parantavat yrityksen toimintamahdollisuuksia pitkällä tähtäimellä, esimerkiksi työvoiman pienemmän vaihtuvuuden muodossa.

Volition ollessa vahvasti sidottuna eteenkin yhteisöohjatuvaan työyhteisön ja yksilön toimintatapoihin, työntekijän motivaatioon voidaan vaikuttaa esimerkiksi niin sanotun kyky potentiaalin (AMO-malli) kautta (Boxall & Purcell, 2016; Deci & Ryan, 2000a; Viitala, 2021). AMO-mallia voidaan käyttää esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa, missä kartoitetaan työntekijän kyvykkyyttä (Ability), motivaatiota (Motivation) ja työympäristöön mahdollisuuksiin liittyviä tekijöitä (Opportunity). Kyseisen teorian mukaan yksilö tekee tuloksellista työtä, kun hänellä on tietotaitoa, motivaatiota ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Prosessi vaatii organisaatiolta halu nähdä yksilö muutoksen katalysaattorina. (Jabe, 2017, s.159; Seeck 2012, s. 208–210, 226).



## 1.4 Tutkimustyön rakenne

Tutkimustyön johdannon jälkeen esitetään tutkimusta tukeva teoreettinen viitekehys. Autonomista ja itseohjautuvaa työskentelyä osana yhteisöohjautuvaa työyhteisöä peilataan aikaisemmin mainitun itseohjautuvuusteoriaan, tuomalla esiin teorian osa-alueiden merkitystä kartoittaessa ja kehittäessä hybridityön toiminta- ja johtamistapoja. Luvussa kaksi tuodaan esille itse- ja yhteisöohjautuvan työyhteisön monimuotoisen ja läpinäkyvän yhteistoiminnan edellytykset. Yhteisöohjautuvan työyhteisön toiminta perustuu siihen, että työntekijä kykenee itsenäisesti ja epäitsekkäästi toimimaan yhteisössä sovittujen toimintatapojen mukaisesti, edistäen yhteisesti asetettuja tavoitteita. (Koistinen & Kostamo, 2021, s. 62; Mäkkeli ja muut, 2021, s. 79; Viitala, 2021).

Luvussa kolme käsitellään tarkemmin itseohjautuvuusteorian kolme kuvakiveä; autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. (Deci ja muut, 1989, 2000a, 2000b). Kyseisessä luvussa nostetaan myös esille, miten työntekijän motivaatio ja tahto (volitio) (Ghoshal & Bruch, 2003) vaikuttavat yhteisöohjautuvuuteen ja lähijohtamisen toimintatapojen kehittämiseen (Deci & Ryan, 2000a; Viitala, 2021). Tutkimusongelmaa läpikäydään ja havainnollistetaan etä- ja hybridityöskentelyssä esiintyneiden ilmiöiden kautta. Luvussa tuodaan myös esille aikaisempia tutkimuksia henkilöstöjohtamisen, yhteisöohjautuvuuden, itseohjautuvuuden ja lähijohtamisen saralla.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa, laadullista tutkimusta ja tutkimuksessa sovellettua teemahaastattelua missä edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten perusteella. Kyseisessä luvussa läpikäydään myös tutkimuksen etiikkaan liittyviä kysymyksiä ja tutkimustulosten luotettavuutta. Tämän jälkeen kuvataan haastattelun soveltamista tutkimusmateriaalin keräämisen metodina ja kuvataan tapaa millä tutkimusaineisto kerättiin.

Luvussa viisi käsitellään teorialähtöistä sisältöanalyysiä, kerrotaan tämän tutkimuksen aineiston käsittelystä sekä kuvataan aineiston analyysin luokittelurunko. Luvussa

tuodaan myös esille haastateltavien vastauksia sitaattien muodossa ja verrataan tutkimuksen tuloksia teorian viitekehykseen.

Lopuksi kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä, tutkimuksen merkitystä sekä siihen liittyviä rajoituksia. Kyseisessä luvussa esitetään myös mahdollisia aihealueita jatkotutkimuksille ja kehitysehdotuksia hybridityöskentelyn ja yhteisöohjautuvan työyhteisön johtamisen saralla.

## 2 Yhteisöohjautuvuus ja monimuotoinen hybridityöskentely

Etä- ja hybridityöskentely on lisääntynyt asteittain, tietotekniikan ja toimintaympäristöjen kehittyessä. Koronapandemia kiihdytti hybridityöhön siirtymistä, ollessa pandemian myötä monella alalla ainoa vaihtoehto. Hybridityö käsitteenä yleistyy, etätöiden yleistyessä. Hybridityötä tekevä yksilö työskentelee työnantajan kanssa sovitun suunnitelman mukaisesti osan työajasta kotona (tai vastaavassa tilassa), osan työnantajan tiloissa. Toimintatapojen kehittymisen myötä puhutaan myös käsitteestä monipaikkaisuus, jolloin työskennellään useammassa paikassa, entistä joustavammalla aikataululla. (Työterveyslaitos, 2022c).

Etätö ilmestyi työyhteisöihin 1970-luvulla (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 86). Tehdessä työtä muualla kuin työpaikalla, sovelletaan termiä etätö (Carillo ja muut, 2020, s. 70). Koronapandemia on tuonut monille työpaikoille kokonaisvaltaisen muutoksen yritysstrategian implementointiin, työteon siirtyessä lähityöstä virtuaaliseen monimuotoiseen etä- ja hybridityöhön. (Carillo ja muut, 2020, s. 72). Lähityöstä etätöön siirryttiin monella työpaikalla vailla aikaisempaa kokemusta tai sovittua toimintasääntöjä. Palattaessa työpaikalle hybridityöskentelyn pariin, työyhteisön tulisi sopia yhdessä uusista toimintasäännöistä ja pyrkiä löytämään juuri sille organisaatiolle toimivia työtapoja (Viitala ja muut, 2015). Hybridi- ja etätöissä tieto- ja viestintäteknologian käyttö nähdään keinoona tehdä yhteistyötä, kommunikoida ja tehdä työtä muualla kuin työnantajan tiloissa. Tehokas etätöskentely vaatii Ropen (2021, s. 82–83) mukaan:

1. organisaation luomia olosuhteita (strategia, menettelytavat)
2. tehtävän ja/tai työn luomia edellytyksiä (luonne)
3. työntekijän henkisiä ominaisuuksia (itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus)
4. työntekijän mahdollistava elämäntilanne (perhe, asuminen, liikkuminen)
5. teknisiä edellytyksiä (tietotekniikka, välineet, etäyhteydet)

Etätö on tuonut myönteisiä vaikutuksia tiimien ja työyhteisöjen yhteistyöhön, koska tarjolla oleva teknologia on mahdollistanut monimuotoisemman toimintaympäristön. Organisaatiot hyödyntävät yhteistyöalustojensa sosiaalisia työkaluja ja mediaa

tehokkaammin kuin ennen pandemiaa. Yhteistyöalustat ovat myös antaneet työntekijöille epävirallisemman tavan tutustua toisiinsa parantaen yhteishenkeä. (Carillo ja muut, 2020, s. 73). Jotta työntekijät voisivat työskennellä tehokkaasti kotoa käsin, heidän tulee pystyä sopeutumaan konttori työskentelystä poikkeaviin olosuhteisiin, eli olla henkisesti valmistautuneita työskentelemään ilman työyhteisön välitöntä ja fyysistä läsnäoloa. Fyysiset olosuhteet, kuten tarvittavat IT-työkalut tulisi olla ajan tasalla ja työtila sellainen, missä pystyy keskittymään ilman häiriöitä (Carillo ja muut, 2020, s. 78).

Etä- ja hybridityöviestinnässä on tärkeää, että annetaan aikaa myös epäviralliselle, niin sanotulle ei-tuottavalle yhteisviestinnälle. Sähköinen viestintä voi olla persoonatonta ja etäistä, mikäli viestintätaitoihin ei panosteta. Viestintää kehittäessä, tiedottamisesta vastaava tiimi tulisi ottaa mukaan jo yritysstrategian suunnitteluvaiheessa. Viestintäyksikkö pystyy analysoimaan ja kartoittamaan mitä viestintämuotoja vaaditaan yrityksen toiminoissa. (Laajalahti & Pennanen, 2019). Ajantasainen ja paikkaansa pitävä viestintä on työyhteisön toiminnan perusedellytyksiä. Sisäinen viestintä voi olla niinkin yksinkertaista kuin kyselylomakkeeseen vastaaminen tai esimerkiksi työpajaan osallistuminen. Mikäli työntekijää ei aktivoida toiminnan alkuvaiheessa, viestintä voi jäädä etäiseksi tai vääriseksi, toimintatilanteiden ja vaatimusten muuttuessa. Organisaation rakenne ja toimintatavat asettavat luonnollisesti omat haasteensa. Kansainvälisessä tai isossa organisaatiossa ei voida loputtomiin yksilöidä mitä ja milloin viestitään kenellekin. Tässä kohtaa on hyvä pitää mielessä, että jokainen organisaation jäsen on viestijä, vastaten yhteisestä tiedottamisesta ja vuorovaikutuksesta. Jokaiselle kuuluva vastuu sisäisestä viestinnästä asettaa näin ollen myös haasteita ylläpitämään ja kehittämään henkilökohtaisia viestintätaitoja. (Laajalahti & Pennanen, 2019).

Työyhteisön arjessa tulisi yhdessä kartoittaa, mikä koetaan yhteisesti riittäväksi osallistumiseksi ja osallistamiseksi, riippuen yksiköiden ja yksilöiden tarpeista. Viestintään liittyen hybridityöyhteisössä tulisi panostaa eteenkin kanavavalintoihin, jotta viesti menisi perille mahdollisimman tehokkaasti ja juuri heille ketkä tiedon tarvitsevat. (Laajalahti & Pennanen, 2019). Mikäli tiedonkulku on vajavaista, tulisi tarkastella onko juurisyy jossain

muualla kuin viestinnässä, kuten esimerkiksi johtamistyyllissä tai koulutuksessa. Valmentavassa esimiestyössä muun muassa palkkiot ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä vahvemmin kuin yhteisön toiminta, silloin kun työntekijä kokee johtajan tai esihenkilön etäiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, s. 174–175). Kyseisissä tapauksissa tulisi panostaa avoimeen, jatkuvaan ja ihmisläheiseen viestintään, joka on yhteisöohjautuvuuden peruspilareita. (Mäkkeli & muut, 2021, s. 79).

## **2.1 Hybridityön ominaispiirteet**

Raja vapaa- ja työajan välillä voi hämärtyä, sitä mukaa kun etä- ja hybridityö yleistyy. (Basile & Beauregard, 2016). Tehtyjen tutkimusten mukaan virtuaalisessa työympäristössä positiiviseksi asiaksi koettiin lisääntynyt autonomia eli työntekijän itseohjautuvuus. Työtä tehdään etä- ja hybridityöskentelyssä itsenäisesti ja itseohjautuvasti, kantaen itsenäisesti vastuuta työn tekemisestä ja sen tuloksista. (Haapala ja muut, 2020, s. 151). Vastuunkantamiseen ja työntekoon liittyy monesti rutiineja mitkä ovat muodostuneet vuosien saatossa lähityössä. Työmatkojen ja esivalmisteluiden puuttuessa; työpöydän ääreen saapuminen, kahvin hakeminen kahvihuoneesta ja dokumenttien tulostaminen, työntekijän kokemus tehdystä työstä ja työpaikasta saattaa muuttua. Kotona etätöissä esivalmistelut voivat olla samantyyppisiä kuin lähityössä toimistolla, mutta rajojen hämärtyessä voi olla vaikeaa siirtyä työvireestä vapaa-ajalle. (Haapala ja muut, 2020, s. 108). Stressi, kiire ja kireät aikataulut voivat huomaamatta pidentää työpäivää, työkuorman lisääntyessä. Työympäristön kuormitustekijät ja voimavarat voidaan kartoittaa niin sanotulla työstressi- ja motivaatioteorian avulla (Demerouti ja muut, 2001). Silloin kun vaatimukset ylittävät työntekijän osaamis- ja tavoitekyvyn, työntekijä voi oireilla psyykkisesti tai fyysisesti, jolloin vastareaktiona voi olla suorituksen tai tehokkuuden tasoa väheneminen (Demerouti ja muut, 2001).

Etätyössä työmatkat ja työyhteisön henkilökohtaista vuorovaikutusta vaativat rutiinit jäävät pois, jolloin on entistäkin tärkeämpää huolehtia omasta jaksamisesta ja palautumisesta. (Basile & Beauregard, 2016). Carillon ja muiden (2020) tutkimusprojektissa,

päätavoite oli saada käsitys työyhteisön tavoista sopeutua epidemian aiheuttaman tilanteeseen missä lisä- ja hybridityö on lisääntynyt. Carillon tutkimuksessa on sovellettu niin sanottua Minnesota Theory of Work Adjustment (TWA) käsitteellistä mallia (Dawis & Lofquist, 1984) sekä yksilöllisen sopeutumisen vuorovaikutteisen mallia (Nelson, 1990). Koronapandemian työntäessä pakon edessä työntekijät etätöihin, muuttujien joukossa tietyt ovat kriisikohtaisia, mitkä vaikuttavat etätöihin sopeutumiseen. Muuttujia ovat muun muassa stressi, etätöympäristö, ammatillinen eristäytyminen, työn lisääntyminen (työntekijät) sekä organisatorinen tuki (organisaatio). (Carillo ja muut, 2020, s. 73). Organisaatiossa missä on pitkään tehty etä- ja hybridityötä, työnkuvan äkillinenkin muuttuminen ei välttämättä aiheuta lisätoimenpiteitä, mikäli organisaatio on yhteisöohjautuva ja yhteiset säännöt ovat kaikille selvät.

Työntekijällä tulee olla organisaatio- ja työyhteisötason täysi tuki, jotta etätöskentely onnistuu kaikilla osa-alueilla (mm. työtilat, työvälineet, tietoliikenneyhteydet, säännöt, toimintatavat) (Beauregard ja muut, 2013; Basile & Beauregard, 2016). Johtoporras ei välttämättä määrittele riittävän tarkasti tai tarpeeksi usein yksilön roolia työyhteisössä, vaikka sen vaikutus organisaatiokulttuuriin on merkittävä. Siinä tapauksessa, että ihminen epäilee toisen tekoja tai tarkoitusperiä, kahdenvälinen luottamus jää uupumaan. (Haapala ja muut, 2020, s. 155). Toimintatapojen muuttuessa nopealla aikataululla, luottamukselle ja pitkällä tähtäimellä rakennettu yrityskulttuuri auttaa organisaatiota toimimaan joustavasti myös haastavissa tilanteissa. Hyvän yrityskulttuurin vaaliminen tulisi olla johdon yhdestä tärkeimmistä tehtävistä. Johtajan tulisi ymmärtää yrityskulttuurin vaikutus työyhteisöön ja sen toimintaan, suhtautuen siihen tilanteen vaatimalla vakavuudella ja vaikuttaen siihen tietoisesti. (Schein ja muut, 2016, s. 131).

Koronapandemia johti kohdeyrityksessä kokonaisvaltaiseen etätöihin, vaatien muutoksia siihen asti käytössä olleisiin lähityön toimintatapoihin. (Alvarez, 14.9.2021) Etätöissä on tärkeää huomioida, että työyhteisön sanattomat ja visuaaliset signaalit puuttuvat. Työntekijä voi kehittää ja vahvistaa omaa itseohjautuvuuttaan esimerkiksi kehittämällä oma henkilökohtainen päivärutiini. Etätöskentelyssä sovelletaan pääsääntöisesti

liukuvaa työaikaa. Toisin sanoen alkamis- ja päättymisajan voi tiettyjen perusraamien sisällä olla työntekijän itsenäisesti päätettävissä. Itseohjautuvuuden kautta varmistetaan, että vaaditut päivätuntimäärät täyttyvät. Etätöön päivärutiinit voivat olla samoja kuin fyysisellä työpaikalla (työpöydän järjestäminen, aamukahvin hakeminen, taukojumppa, porraskävely) mutta oma rutiini voi liittyä yksinomaan kotikonttoriin, kuten rento pukeutuminen, pidemmät aamurutiinit ennen työn aloittamista tai erillisen työpisteen allokointi pelkästään työntekoa varten. Erillinen työtila voi myös auttaa työntekijää siirtymään työpäivän jälkeen vapaa-ajan mielentilaan, työhuoneen oven sulkeutuessa. (Haapala ja muut, 2020, s. 108).

Etä- ja hybridityö voi aiheuttaa itseohjautuvalle henkilölle stressin tunnetta, lisääntyneen tehokkuuden ja itsenäisen työskentelyn myötä, johtaen pahimmassa tapauksessa loppuun palamiseen. Jokaisen tulisi pystyä asettamaan työhyvinvoinnin näkökulmasta omat henkilökohtaiset rajansa. Kyseiset rajat kannattaa käydä lähiesihenkilön kanssa läpi. (Haapala ja muut, 2020, s. 107). Töiden priorisointien havainnoinnissa voidaan käyttää apuvälineenä esimerkiksi Eisenhowerin matriisia, missä tehtävät jaetaan ei-kiireellisiin ja kiireellisiin sekä ei-tärkeisiin ja tärkeisiin. Tutkimuksen kohteena olevassa kohdeyrityksessä tilanne koettiin haastavana, koko henkilökunnan siirtyessä lyhyessä ajassa pandemian vuoksi täysipäiväisestä lähityöskentelystä kokoaikaiseen etätöskentelyyn. (Alvarez, 14.9.2021). Lisääntynyt yksilökeskeisyys vaatii eteenkin edellä mainitussa tilanteessa organisaatiolta kykyä luoda toimintamalleja missä työntekijöiden perustarpeita, kuten autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys kyetään tyydyttämään. Organisaation onnistuessa, lopputuloksena on parempi työntekijäkokemus, pienempi vaihtuvuus ja syvempi työntekijän sitoutuminen. (Haapala ja muut, 2020, s. 151).

Edellä läpikäytyjen näkökulmien perusteella voidaan päätellä menestyksekkään etä- tai hybridityöskentelyn edellyttävän työyhteisön suvaitsevaa asennetta kohti monimuotoisia ja innovatiivisia työ- ja toimintatapoja. (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 86). Etätöön soveltamiselle on tutkimuksissa Buchananin ja Huczynskin (2013, s. 86) mukaan löytynyt viisi ensi- ja viisi toissijaista syytä. Ensisijaiset syyt ovat olleet:

1. työntekijöiden halu siirtyä etätyöhön
2. kustannussäästöt
3. arki- ja perhe-elämän yhteensovittaminen
4. toimistojen ylikuormitusten vähentäminen
5. henkilöstön työsuhteen jatkuminen alkuperäisellä paikkakunnalla, pääkonttorin tai toimiston muuttaessa toiselle paikkakunnalle.

Toissijaiset syyt olivat:

1. mahdollisuus jatkaa työskentelyä sairaudesta tai vammasta huolimatta
2. oman ammattitaidon soveltuminen tarjottuun työhön
3. mahdollisuus asua kauempana työpaikalta
4. työskennellä työympäristössä ilman ylimääräistä häiriötä
5. nopeammat tietoyhteydet ilta- ja yöaikana, vähäisemmän tietoliikenteen vuoksi.

Koronapandemian aiheuttamien toimintatapojen muutosten myötä, aikaisemmin yhteiskäytössä olleet konttoritilat ovat monella paikkakunnalla edelleen tyhjillään (Carillo ja muut, 2020, s. 72). Työntekijöiden työskennellessä osaksi tai kokonaan etä- tai hybridityössä, tarve toimistotiloille pienenee. Työpäivä on kotona helpommin rytmittävissä eivätkä työmatkat rasita taloutta tai kuluta vapaa-aikaa. Organisaatiot raportoivat etätöiden osalta mm. tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntymisestä sekä korkeammasta työmoraalista (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 86). Organisaatioissa, missä muutoksia uskalletaan viedä läpi ja työntekijään luotetaan, kasvaa myös työntekijän ymmärrys tarjolla olevista haasteista ja mahdollisuuksista. Työntekijä muuttuu prosessin myötä sekä itse-että yhteisöohjautuvampaan suuntaan.

## **2.2 Lähijohtamisen rooli ja merkitys**

Johdon ja eteenkin esihenkilön haasteena voi olla kyky löytää, luoda ja ylläpitää positiivista ja yksilöä kehittävästä ilmapiiristä, tulostavoitteiden ohjattaessa pääsääntöisesti yrityksen toimintaa. Prosessia voidaan yrittää helpottaa soveltamalla yhteisöohjautuvaa



yrittäjästrategiaa tai esimerkiksi oikein kohdistettua rekrytointia. Yhteisöohjautuvuutta ja hybridityötä kehittävä prosessi vaatii resursseja, aikaa sekä organisaation päämäärää tukevaa toimintaa. (Viitala ja muut, 2015). Hybridityössä tiimien työntekijät voivat olla etätyössä ympäri Suomea (Alvarez, 14.9.2021), mutta lähiesimiehen tulee kuitenkin pystyä pitämään jokaiseen työntekijään päivittäin läheisesti yhteyttä. Koronapandemian siirrettäessä työntekijät etätyöhön, työyhteisön dynamiikka ja aktiviteetit siirtyivät sähköisiin työkaluihin samalla kun kohdeyritys pyrki säilyttämään toimintaa ennallaan (Alvarez, 14.9.2021). Tutkimuksissa on todettu, että henkilökohtainen sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt, tiimien siirtyessä lähityön vuorovaikutuksesta, pääsääntöisesti etätyöhön ja sitä kautta virtuaalisiin kokouksiin ja tilaisuuksiin. (Majchrzak & Markus, 2012; Weizenegger ja muut, 2020). Liiallisen digitalisoinnin vaarana voi olla työntekijän etäännyminen työyhteisöstä (Donnelly & Johns 2020; Alvarez, 14.9.2021) johtamisen ja toiminnan toteutuessa pääsääntöisesti etänä. Digitalisointi luo tosin uusia mahdollisuuksia kehittää henkilöstön vuorovaikutus- ja johtamistapoja eteenkin silloin kun organisaation toiminta on riippuvainen yhteistyökumppaneista. (Donnelly & Johns, 2020).

Monimuotoisessa ja itseohjautuvassa työyhteisössä on erityisen tärkeää kehittää työn ohjaamisen ja johtamisen prosessia, jotta henkilöstöhallinto pysyy ihmisläheisenä ja työntekijää tukevana. Etä- ja hybridityötä johtamista tulisi lähestyä eri työkaluilla ja tavalla kuin lähityötä. Työpaikalla lähityössä työnantajan on halutessaan helppoa seurata työntekoa. Etätyössä työnantajan direktio-oikeus eli oikeus valvoa ja johtaa työtä hankaloituu. (Helle 2004, s. 128). Voidaan myös kyseenalaista, miten paljon työn tekemistä tulisi valvoa. Eteenkin etätyössä ja -johtamisessa korostuu luottamus. Esihenkilö luottaa työntekijän itseohjautuvuuteen, kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä ja haluun toimia yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti. Hybridityön johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota eteenkin niin sanottuun mikrojohtamiseen (micromanagement), joka voi sekä rajoittaa että lamaannuttaa yhteisö- ja itseohjautuvuutta. Liiallinen byrokratia ja valvonta, heikentää työyhteisön keskinäistä luottamusta ja itseohjautuvuuden tasoa. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä johtajilta tarvitaan enemmänkin niin sanottua mikroymmärrystä (microunderstanding), mitä edellyttää johtajilta empatiaa, ymmärrystä,

ongelmanratkaisukykyä ja eteenkin taitoa pysyä askeleen edellä johdettavaa yhteisöä. (Krishnamoorthy, 26.10.2022).

Kollektiivisten oikeuksien puitteissa, esihenkilön tulisi varmistaa, että kaikkien ääni etä- ja lähityössä saadaan tasapuolisesti kuuluviin, varmistaen vuorovaikutteinen yhteydenpito ja tiedonkulku. Yhteydenpito voi tapahtua sähköisesti, postitse tai puhelimella. Esihenkilöllä tulisi myös olla suunnitelma, miten hyvästä työyhteisön ilmapiiristä huolehditaan silloin kun yhteisiä fyysisiä hetkiä ja kohtaamisia ei ole. Aktiivisella johtamisella ja säännöllisillä yhteydenotoilla voidaan välittää työntekijöille sekä ajankohtainen työtilanne että tarvittavat korjaamistoimenpiteet. Vuorovaikutuksen ja viestinnän puuttuessa, työyhteisön luova ja kannustava ilmapiiri voi kärsiä ja vähentää omalta osaltaan työhyvinvointia. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 47–48). Yhteiskunnalliset muutokset ja lisääntyvä digitalisointi luovat hybridityön osalta uusia tulevaisuuden paradigmoja, eteenkin miten työyhteisö ja työtehtävät nähdään osana ympäröivää yhteiskuntaa. Yhteisöohjautuva työyhteisö, joka soveltaa uusia paradigmoja johtavat työyhteisöön, missä työaika on joustava, tiedottaminen on avointa, hybridityöhön kannustetaan, ja luottamus työntekijään on vahva. Aikaisempi kokemus koetaan vahvuutena ja urakehitys seuraa työntekijän omaa, subjektiivisesti asetettua tavoitteita. (Jalonen ja muut, 2019). Lisääntynyt etä- ja hybridityöskentely vaatii eteenkin esihenkilöiltä hyvää ihmistuntemusta ja vuorovaikutustaitoja.

Aikaisemmin mainittu direktio-oikeus (työntekijän valvontaoikeus) on työnantajan oikeus, ei velvollisuus. Työnantajalta ei toisin sanoen edellytetä työntekijäntyönteon valvomista. On huomioitava, että työntekijän koti on kotirauhan ja yksityisyyden suojan piirissä. Työnantajan fyysinen läsnäolo tai tietoliikenteen seuraaminen etätyössä on näin ollen laitonta. (Helle 2004, s. 129.) Työntekijän etätyön valvontaa suoritetaan käytännössä työn tulosten mittaamisen ja erilaisten raporttien kautta. Työn seuraamisen toimintatavoista tulisi sopia ennen etätyöhön siirtymistä. (Helle 2004, s. 129–130.) Tällöin molemmilla osapuolilla on mahdollisuus tuoda esille valvontaa askarruttavia kysymyksiä. Etätyötä koskeva puitesopimus (Akava, 2002) toteaa, että etä- ja lähityöskentelyssä tulee

olla yhteneväiset kollektiiviset oikeudet, mahdollisuudet ja velvollisuudet. Etä- ja hybridityössä ajankohtaisen kuvan saaminen vaatii raportoinnin lisäksi tiivistä vuorovaikutusta työntekijän ja esihenkilön välillä. Esihenkilön on varattava yhteydenpitoon aikaa ja pystyttävä luomaan henkilökohtaisia suhteita huolimatta siitä, että työntekijä on monesti pelkästään langan päässä ilman näköyhteyttä. (Vilkman, 2016).

Tietotekniikan lisääntynyt käyttö vaatii riittävää resurssointia teknisten välineiden, infrastruktuurin ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. Osaamisen ja opettamisen puuttuessa, laitteiden ja ohjelmistojen käyttö voi jäädä vajavaiseksi tai jopa haitata työntekoa. (Haapala ja muut, 2020, s. 139). Seurauksena voi olla työntekijän eristäytyminen ja työyhteisöstä irtautuminen, mikäli esihenkilö ei kiinnittä huomiota siihen, miten työyhteisö kommunikoi sovellettavissa kanavissa. (Vilkman, 2016).

Lähijohtaminen on olennainen osa yrityksen organisaatio- ja johtamiskulttuuria, joka voi olla merkittävä yrityksen voimavara. Edellytyksenä on, että lähijohtaminen on ihmisiä arvostava, vuorovaikutteista, tavoitteellista, rakentavaa, työntekijää tukeva ja jatkuvasti kehittyvää. (Viitala, 2021). Vetovoimainen työnantaja onnistuu rakentamaan vaikuttavia työntekijäkokemuksia ja huomioimaan työntekijöiden tarpeet, kasvattaessa liikevaihtoa ja toimien menestyksekkäästi yrityksen strategian mukaisesti. Johtajuutta voidaan kutsua johtajuudeksi silloin, kun valitut muutostoimenpiteet implementoidaan yrityksen toimintaan yritysparadigmoja käyttäen, kehittäen menestyksekkäästi yrityskulttuuria ja -toimintoja. Niissä tapauksissa, kun muutokset eivät herätä henkilöstössä vastakaikua tai työyhteisö lähtee mukaan epäonnistuneeseen muutostyöhön, voidaan todeta, että myös johtamisprosessi on epäonnistunut (Schein ja muut, 2016, s. 131).

### **2.3 Työntekijän kehitysprosessi hybridityössä**

Kohdeyrityksen kehityspalaverin aikana käydystä keskustelusta kävi ilmi tarve muokata ja kehittää toimintatapoja hybridityöskentelyn osalta (Soldem, 24.9.2021). Työntekijöiden rekrytointi prosessissa pyritään varmistamaan sopivimpien henkilöiden valinta.

Koulutusjakson yhteydessä pyritään soveltamaan työtapoja, joilla saadaan myös työntekijän ammattitaitoa kehitettyä yksilöllisen kehityssuunnitelman avulla. Decin ja Ryanin (2000a) itseohjautuvuusteorian näkökulmasta voi autonomian tarve tulla helpostikin tyydytetyksi etä- tai hybridityöskentelyssä. Kääntöpuolena itsenäinen työskentely voi kääntyä itseään vastaan ja johtaa riittämättömyyden tunteeseen, mikäli työntekijällä on heikot itseohjautuvuustaidot tai jos hän ei tunne työyhteisöä omakseen. Työtyytyväisyys ja työssä onnistumisen tunne vaativat työntekijältä riittävän laaja-alaisen ammattitaidon, annettujen työtehtävien suorittamiseen. Tilanne vaatii myös työntekijältä kyvyn soveltaa menestyksekkäästi itselleen sopivia työkaluja. Oma kyvykkyyks voi olla heikko tai vaikea ylläpitää ympäristössä missä yhteisöohjautuvuus, työn seuranta, taustatuki, koulutusmahdollisuudet tai johtajuus puuttuu. Tällöin työntekijän ja työnantajan välinen vuorovaikutus kärsii. Etä- ja hybridityön suurimpia haasteita on kyetä luomaan työntekijälle tunteen yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. (Haapala ja muut, 2020, s. 104).

Kehittäessä työntekijän työnkuvaa, yrityksen oman henkilökunnan ammattitaitoa kannattaa hyödyntää, sillä he ovat monesti oman toimenkuvansa asiantuntijoita. Autonominen ja itseohjautuva yhteisötoiminta edistää tiimin vastuullista toimintatapaa. Yhteisön hybridityöskentelyä tulisi tukea esimerkiksi vahvistamalla toiminnan infrastruktuuria ja rakenteita vähintään siihen asti, että uudesta toimintatavasta tulee uusi normaali. (Martela & Jarenko 2017, s. 11, 37). Yhteisöohjautuvuuden toimintatapojen implementoinnin aikana työntekijälle annettava tuki on tärkeää, jotta lopputulos on sekä toiminnan tehokkuuden että työntekijän motivaation näkökulmasta positiivinen. Kun työyhteisössä on päätetty sovellettavat työtavat ja työkalut, on aiheellista laatia sisäinen tiedotus- ja viestintäsuunnitelma. Vastuukysymykset, tehtävänjako ja suunnitelman implementoinnin aikataulu tulee olla kaikille selvä. (Savaspuro, 2019, s.34–36, 102.) Niissä tapauksissa, missä pelisäännöistä ei ole sovittu tai vastuu ei ole selkeästi määritelty, seuraa mahdollisesti epätietoisuutta, toiminnan sekavuutta, päällekkäisyyksiä sekä asioiden tekemättä jättämistä. (Salovaara, 2020b, s. 154–155, 158; Viitala & Jylhä, 2019, s. 130). Etä- ja hybridityössä keskeiseksi asiaksi nousee keskinäisen luottamuksen ohella työntekijän volitio. Niissä tapauksissa missä työntekijä on passiivinen, volitio puuttuu tai sitä ei osata johtaa,

työyhteisön yhteisöohjautuvuuden taso heikkenee tai se jää kokonaan uupumaan. Tällöin työyhteisön ensisijaisena tavoitteena ei ole yhteisesti sovittu päämäärä, työtavat tai tavoitteet, yksilöiden toimiessa oman edun näkökulmasta.

Hybridityö on mahdollistanut joustavan tavan rekrytoida osaavaa henkilökuntaa ympäri Suomea ja maailmaa, silloin kun työn suorittamisen sijainnilla ei ole merkitystä. Työn monimuotoisuus voi osaltaan parantaa työntekijän sitoutumista yritykseen ja henkilökohtaista kehittymistä. Sitoutumista voidaan määritellä usealla eri tavalla. Määritelmät vaihtelevat myös sen mukaan, mistä näkökulmasta sitoutumista tutkitaan; yksittäisen työntekijän vai yrityksen. Työntekijän sitoutumista voidaan nähdä työntekijän tahtona toimia aktiivisena toimijana osana yritysorganisaatiota. Hän pyrkii suorittamaan työtehtäviään yritysstrategian sekä yksilöllisten että yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Kuten termi osoittaa, tulisi sitoutuneen ja työhön tyytyväisen työntekijän halu vaihtaa työpaikkaa olla vähäinen. (Huhta & Myllyntaus, 2021; Meyer & Herscovitch, 2001, s. 299–303). Sitoutuminen voidaan nähdä laaja-alaisena käsitteenä, johon sisältyy työntekijän subjektiivinen tunne ja suhde omaan organisaatioon. Mikäli psykologinen suhde on huono, kynnys lähteä toisen organisaation palvelukseen on matalampi. (Viitala, 2021). Työnantajat ovat pyrkineet lisäämään työntekijöiden motivaatiota voimaannuttamalla (empowerment) ja sitouttamalla (engagement) työntekijöitä, toivoen korkeampaa suoriutumista ja vähemmän vaihtuvuutta. Toimintamallit voidaan nähdä jakaantuvan kahteen luokkaan; yksilötyön tai yhteisöohjautuvan tiimityön kehittämiseen. (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 309).

## **2.4 Aiemmat tutkimukset**

Johtajien roolit ovat muuttuneet ajan saatossa verrattaessa nykyaikaa teollistumisen alkuaikoihin. Tutkijat ovat väitelleet muun muassa siitä, missä laajuudessa johtajia tarvitaan nyky-yhteiskunnassa. Itse- ja yhteisöohjautuvassa työyhteisössä voidaan soveltaa esimerkiksi hajautettua johtajuutta (Bryman, 1996; Caldwell, 2005) missä kaksi tai useampi työntekijä toimivat yhdessä johtajina. Roolit voivat olla joko muodolliset tai

epämuodolliset, eikä johtajan rooli tarvitse myöskään olla pysyvä. Johtamistehtävät voidaan myös jakaa tai rooli voi tarvittaessa siirtyä henkilöltä tai ryhmältä toiselle. Hajautettuun johtamiseen voi siten sisältyä roolien jakaminen ja vuorovaikutus sen sijaan, että yksi henkilö valtuutetaan toimimaan esimiehenä. (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 675). Niin sanotun sosiaalisen oppimisen teoria (joka perustuu oletuksiin ihmisen psykologiasta) tuo esille, että yksilö oppii uusia käyttäytymismalleja tarkkailemalla ja matkimalla yhteisön muita jäseniä. (Ibarra 1999; Ibarra & Barbulescu, 2010; Buchanan & Huczynski 2013, s. 168). Erilaiset yksilölliset ja yhteisölliset toimintatavat muokkaavat työyhteisöä ja eteenkin itseohjautuvuuden tasoa (Huttunen, 2018, s. 68, 72). Johtajien ja työntekijöiden välistä laadullista suhdetta voidaan kuvata muun muassa Elkinsin ja Kellerin (2003) Leader– member exchange -teorian (LMX) avulla. Teoria kuvaa johtajan ja työntekijän suhteen kehittymistä kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisenä kuvataan tunnistava eli testausvaihe. Tällöin esimies ja työntekijä käyvät läpi motiivit, asenteet, tarjolla olevat resurssit sekä molemminpuoliset odotukset. Toisessa vaiheessa kehitetään suhteen keskinäistä luottamusta, uskollisuutta ja kunnioitusta. Kolmannessa vaiheessa syvennetään työntekijän ja tiimin vuorovaikutteista sitoutuneisuutta, sekä tarkennetaan organisaation tavoitteita. (Elkins & Keller, 2003; Seeck, 2012, s. 360–361). LMX-teoriaa voidaan soveltaa esimerkiksi yhteisöohjautuvan yhteisön lähijohtamista kehittäessä.

Henkilöstöjohtamisen ja yhteisöohjautuvan yhteisön kiinteänä osana voidaan nähdä aineettoman palkitsemisen tahtotila, mihin kuuluu nimensä mukaisesti muun muassa kiitoksen antaminen, kannustaminen ja palaute. Itseohjautuvan työntekijän kyvykkyys ja motivaation taso riippuvat siitä, löytääkö hän sekä sisäisen (intrinsic motivation) että ulkoisen motivaation (extrinsic motivation). Sisäinen motivaatio liittyy kyvykkyteen ja tilaan missä tyydytys tulee työstä ja aikaansaannoksista. Ulkoinen motivaatio liittyy enemmänkin autonomisuuteen kuten ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. (Luoma ja muut, 2004, s. 43, 56; Viitala, 2021). Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, joten on luonnollista, että aineeton palkitseminen tukee sisäistä motivaatiota. (Viitala, 2021). Niin sanotun sisäisen motivaation teorian soveltava esihenkilö pyrkii välttämään ohjaamista palkkioilla, kun taas agenttiteoriaa soveltava esihenkilö

katsoo, että ihmisen motivaatiota ja toimintamallia ohjaa enemmänkin rationaalisesti oman edun tavoittelu kuin yhteisön toimintatavat. (Hakonen & Nylander 2015, s. 12–13, 174–175). Kuvatun agenttiteorian periaatteita seuraten ei tyydytetä Decin ja Ryanin (2000a, 2000b) kuvailemia ihmisen perustarpeita. Yhteisö- ja itseohjautuvuuden näkökulmasta sisäisen motivaation teoria tukee työyhteisön toimintaa ja edesauttaa työyhteisön pitkän aikavälin toimintatapojen ja vuorovaikutuksen kehittymistä. Sekä yritysstrategia että yhdessä sovitut toimintatavat vaikuttavat muun muassa palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Työntekijää motivoiva ja palkitseva tekijä voi olla itse palkka tai erikseen asetettu palkkio (autonomia), työn sisältö tai mielekkyys (motivaatio), työn merkittävyys (volitio) tai yhteisön tuoma tuki (yhteisöllisyys). (Boxall & Purcell, 2016; Deci & Ryan, 2000a; Hakonen & Nylander 2015, s. 135, 174–175).

Itseohjautuvuuden tuomia hyötyjä ja haasteita on Suomessa raportoitu eri kokoisissa yrityksissä kuten finanssiryhmä OP:ssa (Kauppalehti 7.4.2019). Deci ja muut (1989) ovat tutkimuksessaan todenneet itseohjautuvuutta tukevan johtamistavan vaikuttavan työntekijöihin toimintaan ja työilmapiiriin. Tilanteissa missä johto tukee henkilöstön itseohjautuvuutta, henkilökunnan luottamus johtoon lisääntyy ja yleinen tyytyväisyys lisääntyy (Deci ja muut, 1989, s. 585). Seeck (2012, s. 152) toteaa, että johtamisoppien ihmissuhdekoulukunnan teorian mukaan yksilön itseohjautuvuus liittyy entistä kiinteämmin työhön, joten työntekijän mielentila on tärkeässä osassa kartoittaessa työntekijöiden suoriutumista ja hyvinvointia. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa henkilöstöjohtamisen menestystä ja tuloksellisuutta voidaan mitata sillä, miten onnistutaan yhdistämään ja soveltamaan luvussa 1.3 kuvatun AMO-mallin eri osa-alueita. Onnistuessaan, volitiotila saavutetaan ja työntekijä tekee enemmän kuin mitä häneltä odotetaan. Niissä tapauksissa, kun työtehtävien vaativuustaso korreloi työntekijän koulutustason ja yhdessä sovitujen reunaehtojen kanssa, organisaatio voi ylittää asettamansa tavoitteet monikermaisesti (Boxall & Purcell, 2016; (Ghoshal & Bruch, 2003). Volition ja motivaation kasvataminen voi myös vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja luoda kohdeyrityksessä uusia uramahdollisuuksia. AMO-mallia (Boxall & Purcell, 2016) voidaan näin ollen hyödyntää keskeisenä työkaluna arvioitaessa työntekijän suorituskykyä.

Johtamistavat ja -muodot voidaan myös nähdä osana yhteisöohjautuvan yrityksen organisaatorakenteita. Woodward (1965) väittää, että tämä tulisi ottaa huomioon eteenkin organisaation toimintatapoja suunnitellessa, koska yrityksen taloudellinen suorituskyky on suoraan riippuvainen sovellettavasta yritysstrategiasta ja sen yhteydessä käytettävistä teknologian muodoista. Tuotetun palvelun tai tuotteen asettamat toimintavaatimukset heijastuvat näin ollen työnkuvan hallintaan, henkilöstön motivaation tasoon ja sitä kautta organisaatorakenteeseen. (Woodward, 1965. s. 72; Buchanan & Huczynski, 2013, s. 554–556).

Työssä saavutettu ammattitaito voidaan parantaa erilaisten teknologioiden avulla, parantamalla työntekijän itsetuntemusta tai pätevyksiä, henkilökohtaisten ominaisuuksien näyttäen yhä tärkeämpää osaa yritysten rekrytoinnissa ja työntekijän urakehityksessä (Foucault, 1988). Professori Meredith Belbinin (2020) 1980-luvun tutkimuksissa, parhaat osaajat omilta aloiltaan koottiin yhteen tiimiin, sisältäen usean eri osa-alueen asiantuntijoita. Belbinin (2020) tutkimus todisti, että huippuyksilöiden tiimi suoriutui keskinertaisesti. Tiimit menestyvät parhaiten silloin kun sen jäsenet omaavat erilaisia taustoja, joustavat omista periaatteistaan, organisoituvat yhdessä ja tekevät yhteistyötä. (Martela & Jarenko, 2017, s. 53; Seeck, 2012, s. 153, 276). Nykyajan individualisti haluaa ja odottaa kehittyvänsä mutta itseohjautuva yksilö ei välttämättä osaa ilman ohjausta vuoro vaikuttaa työyhteisön kanssa tai kehittää organisaatiota tavoitteiden mukaisesti, joka on yhteisöohjautuvan organisaation elinehto. (Seeck, 2012, s. 153, 276). Jokainen työntekijä on henkilökohtaisesti (autonomisesti) vastuussa työyhteisön ilmapiirin luomisesta, ja tavasta miten hän kohtelee kanssatyöntekijää. (Kuusela, 2013, s. 72).

On tutkittu, että muun muassa luovan työn ammattilaiset kärsivät stressistä ja epätäydellisyyden tunteesta. Kiireen takia työntekijä voi kokea myös turvattomuutta ja epävarmuutta. (Seeck, 2012, s. 153, 276). Waizengger ja muut (2020) toteavat tutkimuksensa perusteella, että pandemian aiheuttama pakotettu etätyöskentelyt poikkesivat kaikin tavoin pandemiaa edeltäneistä etätyöskenaarioista. Aloilla missä etätyötä pystyttiin tekemään, työntekijät velvoitettiin maiden poliittisen johdon määräysten perusteella



työskentelemään kotoa käsin niissäkin tapauksissa missä se ei ollut optimaalista olosuhteiden tai käytettävissä olevien välineiden näkökulmasta. Sen lisäksi, että pandemia aiheutti stressiä työssä suoriutumiseen liittyen, stressiä lisäsi myös huoli läheisten ja perheen terveydentilasta. Eristäytyminen, yleisten liikuntatilojen sulkeminen, kotona olevat häiriötekijät ja nopeat muutokset ovat tutkimusten mukaan johtaneet kohonneeseen stressitasoon ja yleisen terveydentilan laskuun, joka osaltaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja volitioon. (Carillo ja muut, 2020, s. 73; Waizenegger ja muut, 2020). Waizenegger ja muut (2020) havaitsivat, että yleiset toiminnalliset olosuhteet pysyivät lähes ennallaan ennen pandemiaa ja sen aikana. Lisääntynyt digitaalinen vuorovaikutus on kohentanut sosiaalista kanssakäymistä ja työn tehokkuutta työtilasta ja etäisyydestä riippumatta. Etätyö on myös mahdollistanut monimuotoisen tiimiyhteistyön, mutta toisaalta johtanut lisääntyneisiin ongelmiin tiimidynamiikan ja vuorovaikutuksen puuttumiseen liittyen. Työelämän ja vapaa-ajan rajat ovat hämärtyneet ja virtuaalinen kanssakäyminen johtaa uupumuksen ja väsymyksen tunteeseen silloin kun se on jatkuvaa ja pääsääntöistä. (Waizenegger ja muut, 2020).

Työpaikan ilmapiiri (organizational climate) on Viitalan (2021) mukaan tunteiden pelikenttä, joka on samanaikaisesti sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä että sen seuraus. Henkilöstöressurssien johtaminen onkin nykyään osa monen yrityksen strategista henkilöstöjohtamista, mihin kuuluu olennaisena osana henkilöstökäytäntöjen linkittäminen yritysstrategian tulostavoitteisiin. (Viitala, 2021). Belbinin (2020) testien sekä Decin ja Ryanin (2000a) teorian perusteella, voidaan väittää tehokkaasti ja yhtenäisesti toimivan työyhteisön koostuvan työntekijöistä, jotka kehittävät ja muokkaavat työyhteisönsä yhteistoiminnan kautta, itseohjautuvuuden avulla.

Etätyöntekijät soveltavat Basile ja Beaugardin (2016) tutkimuksen mukaan etätyössä fyysisiä, ajallisia, kommunikatiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä strategioita samantyyppisesti kuin toimistoympäristöissä. Tämä tutkimus osoittaa tehtyjen haastattelujen pohjalta, että autonomisesti ja itseohjautuvasti toimivat etätyöntekijät kehittävät toimivimmat yhteiset toimintatavat. Kyseinen tahtotila tukee myös organisaation strategiaa.

Antamalla yksilölle subjektiivisia mahdollisuuksia yhteensovittaa työ- ja vapaa-aikaa, paranee samalla myös työntekijöiden halu pysyä samassa työpaikassa. (Basile & Beauregard, 2016). Työnantajan näkökulmasta kehitys johtaa pienempään vaihtuvuuteen ja muun muassa kustannussäästöihin rekrytoinnin ja koulutuksen osalta. Abraham Maslow'n kehittämä Maslow'n tarvehierarkiateoria toteaa, että ihminen tyydyttää fysiologiset tarpeensa (nälkä, jano, väsymys) ennen muita tarpeita. Tarvehierarkiateoria määrittelee tarpeet yksilöllisinä ja subjektiivisina motivaatiotekijöinä, alkaen fysiologisista tarpeista aina itsenä toteuttamiseen asti. (Lämsä ja muut, 2013; Maslow, 1943). Toisin sanoen voidaan nähdä hybridityössä toimivan yksilön ja yhteisön tarpeet laaja- ja moniulotteisina. Tarvehierarkiateorian näkökulmasta voidaan väittää itseohjautuvuuden olevan tarpeiden luonteen puolesta teorian huipulla, mikä teoriaa nähdään kolmion muotoisena. Itseohjautuvuuden täytyessä, perustarpeet (ruoka, neste, uni) on jo täytetty.

Yksilön ja organisaation etujen ajamista voidaan yhdenmukaistaa organisaatiokäyttäytymisen kautta. Ihmisen perusluonnetta ei voida muuttaa, mutta organisaatio voi määrittellä lähtökohdat, minkä perusteella ihmiset tekevät päätöksiä, vaikuttamalla tapaan miten toimeksiantojen tuotteista ja myynnistä tiedotetaan. (March & Simon, 1958; Buchanan & Huczynski, 2013, s. 245–246). Tiimin autonomiaa ja itsehallintaa määritellään Buchanan ja Huczynskin (2013, s. 430) mukaan joukkona eritasoisia ja -kykyisiä yksilöitä, jotka suorittavat tehtäviä itsenäisesti ryhmässä, yhteisen tavoitteen saavuttamisesta. Organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuudessa ryhmiä kutsutaan joko itsenäisiksi, puoliautonomisiksi tai itseohjautuviksi. Buchananin ja Huczynskin (2013, s. 150, 300, 438) mukaan yhä useampi organisaatio pyrkii pääsemään eroon byrokraattisesta johtamisesta ja suosimaan erilaisten tiimien itsenäisiä toimintamalleja. Tavoitteena on poistaa valvova johtaminen ja kehittää mallia missä tiimit hallitsevat itse omia päivittäisiä toimintojaan. Uuden toimintamallin myötä on luotu uusi käsite nimeltä itsehallintaryhmä (Self Managing Teams) (Buchanan & Huczynski 2013, s. 98). Toimintamalli pyrkii poistamaan tarpeen perinteiselle johtamiselle, mutta siirtyminen itsenäiseen toimintamalliin ei ole Buchanan ja Huczynskin (2013, s. 312) mukaan yksinkertaista tai lineaarista. Prosessi on monivaiheinen, eli aloituksesta jatkuen hyväksymiseen ja sitä kautta soveltamiseen, käyttöönottoon

ja muun toiminnan yhdistämiseen. Ihmisen hyvinvointi on riippuvainen myös muiden ympärillä olevien ihmisten hyvinvoinnin tasosta. Maslow (1943) keskittyessä yksilön tarpeisiin, tulisi tarpeiden täyttyminen huomioida myös yhteiskuntatasolla. Yksilön käyttäytyminen riippuu hänen tarpeistaan, haluistaan ja toiminnan motiiveista, joka edelleen vaikuttaa tapoihin, miten yrityksissä johdetaan, palkitaan ja organisoidaan työtä. Niin sanotut itseohjautuvat tiimit muuttavat monimuotoisen rakenteen kautta vallalla olevia paradigmoja ja luovat uusia toimintakulttuureja. (Buchanan & Huczynski 2013, s. 98, 295, 312; Handy, 1993; Maslow, 1943).

Yhteisöohjautuvasti toimivaa itseohjautuvaa työyhteisöä voisi edellä kuvattujen tilanteiden perusteella käsittää organisaatioksi, missä työntekijät sopivat ilman esimiehen ohjausta työtehtävien toteutumisjärjestyksen, aikataulun ja siihen sopivat työkalut. Laloux (2.6.2015) toteaa, että itseohjautuvassa organisaatiossa muutosehdotukset voivat tulla keneltä tahansa, joka näkee tai kokee, että muutosta tarvitaan. Innovaatiot tapahtuvat silloin kun organisaatio kokee työympäristön muuttuvaan ja hakee itselleen sopivaa ratkaisua. Innovaatiot tarvitsevat oikean toimintaympäristön, eli suuret keksinnöt eivät tapahdu pakotetusti. (Laloux, 2.6.2015). Yhteisöohjautuvuudessa nousee näin ollen aineeton palkitseminen suureen arvoon. Kauhanen toteaa (2015, s. 119–126), että aineetonta palkitsemista voidaan jakaa kahdeksi eri segmentiksi; urakehitys ja sosiaalinen kehitys. Aineeton palkitseminen osana yhteisöohjautuvuutta voi sisältää palautteen antamisen lisäksi muun muassa etätöön, julkisen tunnustuksen, työntekijän itsensä kehittämisen tai työyhteisön edustamisen. Esimiehen näkökulmasta on tärkeää tiedostaa, mitä kukin työntekijä arvostaa. Työntekijän arviointi ja palkitseminen tulisi olla oikeudenmukaista, läpinäkyvää ja perusteltua. (Kauhanen, 2015, s. 141).

Tutkimuksen kohteena oleva kohdeyrityksen työyhteisö on Lalouxin (2.6.2015) kuvauksen mukaan vahvasti itseohjautuva, vaikka toiminta on luonnollisesti sidottu tiettyihin perusraameihin. Toisin sanoen yhteisöä voidaan kuvata yhteisöohjautuvaksi. Itsenäiset työtehtävät ovat yhteisöohjautuvassa yhteisössä useasti sidottuja organisaation rakenteisiin, tiimin jäsenten aikatauluihin, sosiaalisiin verkostoihin sekä organisaation

käytettäviin viestintävälineisiin ja -kanaviin. (Savaspuro, 2019, s. 47). Tieto- ja asiantuntijatyöläisen autonomia on illuusio Savaspuron (2019, s. 47) mielestä, koska työaika ei pysty hallitsemaan itsenäisesti eikä työnkuvaa voida vapaasti muokata, yhteisesti asetettujen rajojen ja sääntöjen vuoksi. Tutkijoiden mielestä asiantuntijat eivät tällöin ole autonomisen päätöksenteon ja työn suunnittelusta huolimatta oman työnsä hallitsijoita. Itseohjautuvan, autonomisen päätöksentekoon liittyen tutkimuksissa on väitetty, että ihmismieli toimii kahden eri mallin pohjalta. Ensimmäinen on niin sanottu autopilotti. Tapa on nopea, alitajuinen ja kaavamainen. Ihmisen ollessa autopilotti tilassa, omaa ajatus- tai toimintatapaa ei kyseenalaisteta. Vaihtoehto autopilotille on tila missä omia ajatus- tai toimintatapoja kyseenalaistaan. Tehdyt tutkimukset osoittivat, että yksilö valitsee autopilotin, vaikka hän tunnistaa, että toinen vaihtoehto olisi järkevämpi. (Kahneman, 2011; Ristikangas ja muut, 2020, s. 19). Itseohjautuvan ja autonomisen työskentelyn edistäminen, niin sanotun työn tuunaaminen (job crafting) hybridityöskentelyn aikakautena, vaatii henkilöstön aktiivisen ja osallistuvan roolin mahdollistamisen. Autopilottimaisen toiminnan ja haitallisten käytäntöjen juurtumisen välttämiseksi tarvitaan muun muassa kehitysohjelmiin toimivia yhteyskanavia ja yhteistyötahoja. (Viitala, 2021).

Yhteisöohjautuvuuden ja itseohjautuvuuden näkökulmasta on myös aiheellista nostaa esille tutkimus, missä todetaan ihmisten välisten ongelmatilanteiden pohjautuvan monesti yksilön kyvyttömyyteen ymmärtää subjektiivisesti sekä omia että toisten tunteita. Kyse ei siis ole tiedonpuutteesta vaan vuorovaikuttamisen kyvyttömyydestä. (Kauppila, 2005; Ristikangas ja muut, 2020, s. 190). Yksilön tunteet voivat toimia ikään kuin ”vahtikoirina”, estäen syvempää reflektointia omasta toiminnasta, mikäli henkilö kokee olevansa hänelle epäsuotuisessa tilanteessa. Itse-reflektointia voi myös estää tunne siitä, että yksilö kokee olevansa tilanteessa oikeassa, jolloin hän ei koe tarvetta tarkistaa oman toiminnan vaikutusta ympäristöön. (Mälkki, 2011). Itse-reflektion ja vuorovaikutukseen liittyy keskeisesti organisaation ja yksilön välinen viestintä. Yhteisöohjautuvassa organisaatioissa olisi tärkeää sisäistää, että toimiva viestintä parantaa sekä yksilön että organisaation suorituskykyä. Vajavainen tai puuttuva tiedottaminen voi johtaa

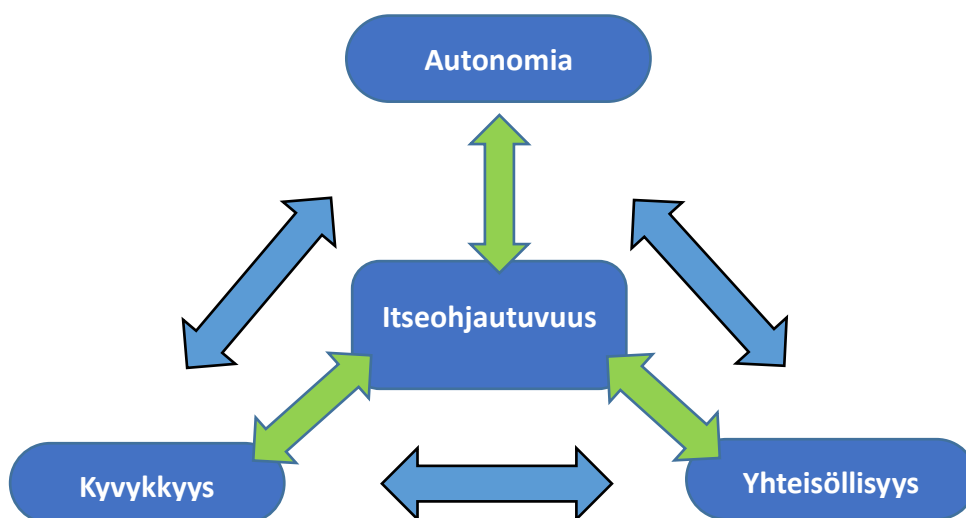
työyhteisössä väärin ajoitettuun informaatioon tai disinformaatioon. (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 246).

Viestinnän merkitys on korostunut muun muassa räjähdysmäisesti lisääntyneen sähköisen viestinnän ja tiedonkulun vuoksi. Tietotulva lisää työntekijöiden odotuksia pysyä ajan tasalla ja odotuksia osallistua yksilönä yrityksen kehitysprosessiin. Alati muuttuvassa ja kehittyvässä digitaalisessa, itseohjautuvassa työympäristössä korostuu eteenkin työyhteisössä sovellettava verbaalinen ja non-verbaalinen kommunikointi tiimin ja esihenkilön kesken. (Buchanan & Huczynski 2013, s. 245–246). Jack Gibb (1961) kehitti niin sanotun viestintäilmaston (communication climate) käsitteen, missä avoin kommunikaatio ja toimintatapa edistävät yhteisöohjautuvaa yhteisöä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin, kehittämällä samanaikaisesti työntekijän itsetuntoa, yhteisön vuorovaikutusta ja oppimismahdollisuuksia. Onnistunut käsitteen implementointi vaatii, että jokainen työyhteisössä analysoi omia vuorovaikutustapoja ja -taitojaan. Työntekijällä tulisi kyseisessä ilmapiirissä tuntea turvallisuutta ja luottaa siihen, että virheet ja palautteen antaminen ovat sallittuja. (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 248; Gibb, 1961).

Yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta avoimuus ja viestintä edesauttavat työyhteisön yhteistyön syventymistä. (Mäkkeli & muut, 2021, s. 79). Poikkeustilanteiden, kuten koronapandemian aiheuttaman poikkeustilan johtamista, voidaan täten pitää johtamistapana missä joudutaan luomaan uusia yritysstrategioita, jotka auttavat organisaatiota palaamaan niin sanottuun normaaliin toimintaan. (Ulrick ja muut, 2021, s. 2). Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä tämä tarkoittaa sopeutumista koronapandemian jälkeiseen aikaan, missä yhdistetään vanhoja ja uusia toimintatapoja uudeksi normaaliksi.

### 3 Hybridityöyhteisön autonominen ja yhteisöllinen toiminta

Tämä tutkimustyö soveltaa teoreettista viitekehystä yhteisöohjautuvan organisaation näkökulmasta, käsitellen hybridityöskentelyyn liittyviä haasteita kuten etä- ja lähityön yhdistämistä. Alla oleva kuvio pyrkii kuvaamaan itseohjautuvuusteorian monitasoisia riippuvuuksia peilaten niitä yhteisöohjautuvuuden ja lähijohtamisen haasteisiin (kuva 1). Tutkielma keskittyy myös siihen, miten työntekijän motivaatio ja tahto (volitio) (Ghoshal & Bruch, 2003) vaikuttavat lähijohtamisen toimintatapojen kehittämiseen sekä miten työntekijän volitio tukee yhteisöohjautuvuuden roolia. Yhteisöohjautuvuuden toimintamallin avulla, työntekijää voidaan auttaa ymmärtämään ja sisäistämään miten oma toiminta vaikuttaa työyhteisön suorituksiin, jolloin myös sopeutuminen työyhteisöön helpottuu. Toimenkuvan kokonaisuuden ja riippuvuuksien kirkastuessa, henkilön saadessa palautetta tehdystä työstä, myös subjektiivinen oppiminen ja suoriutumiskyky paranevat. (Deci ja muut, 2017, s, 20).



**Kuva 1.** Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan, 2000a)

Henkilön reflektointi oman toiminnan vaikutuksesta organisaation toimintaan on keskeinen osa itseohjautuvan työntekijän sekä yhteisöohjautuvan organisaation kehittämisen prosessia. Organisaatio vaatii toimiakseen perustavan rakenteen minkä päälle luodaan yhteisiä pelisääntöjä (Kegan & Lahey, 2009, s. 78; Puranam ja muut, 2014). Positiivisen

muutoksen aikaansaamiseksi tiimillä ja työntekijöillä tulisi olla läpinäkyvät ja selkeät tiedot heidän oman toimialansa tunnusmerkeistä. Myös tuotteen, palvelun ja infrastruktuuriin toiminnasta tulee olla selkeä kuva. (Salovaara, 2020a, s. 154–155, 158). Tiimille ja yksittäiselle työntekijälle tulisi olla selkeästi määritelty mitkä asiat päätetään työntekijätasolla, mitkä esimies- tai organisaatiotasolla.

Vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja läpinäkyvyys on yksi yhteisöohjautuvuuden periaatteista. (Salovaara 2020a, s. 52–57; 2020b, s. 15). Martela ja muut (2021, s. 14) toteavat, että yhteisöohjautuvuutta hyödyksi käyttäen voidaan selvittää muun muassa ryhmä- tai tiimidynamiikan toimivuutta sekä vastuiden todellista jakautumista. Itseohjautuvien työntekijöiden tiimissä korostuu annettu ja otettu valta-asema, joka voi vaihdella organisaatiosta ja tiimin dynamiikasta riippuen. Johtajuutta voidaan näissä tiimeissä pitää toimintana missä luodaan ohjenuoria yhdessä toimiselle, ilman tiettyjä virallisia kaaviota tai kaavamallia (Salovaara, 2020a, s. 62) Itseohjautuvien yksilöiden muodostaessa tiimiä, tiimi saa useimmiten enemmän vastuuta. Yhteisöohjautuva tiimi toimii itsenäisesti, pysyen annettujen raamien sisällä ja aikataulussa, yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti. Yhteisöohjaava toimintatapa vaatii Martelan ja muiden (2021, s 14) mukaan organisaatiolta yrityskulttuuria, missä jokainen työntekijä kokee vastuuntuntoa yhteisistä asioista, edistäen niitä aktiivisesti. Vastuun tunteminen vaatii työntekijältä myös itseohjautuvuutta. Itseohjautuva työntekijä pyrkii omalla innovatiivisella toiminnallaan soveltamaan niitä työtapoja, jotka edesauttavat asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä.

Yhteisöohjautuvan työyhteisön toiminta autonomian näkökulmasta voidaan pitää kiinnostavana, sillä autopilotin eli intuitiivisen ajattelun soveltaminen on tutkimusten mukaan ylivoimaisesti yleisin. Vain alle kolme prosenttia kertoi löytävänsä töissä aikaa uudelle ja innovatiiviselle ajatustyölle. (Kahneman, 2011; Ristikangas ja muut, 2020, s. 19). Mikäli verrataan kyseisiä tutkimustuloksia yhteisöohjautuvuuden vaatimuksiin, voidaan ajatella innovatiivisen toiminnan vaativan erityistä huomiota. Tutkimustulokset viittaavat myös siihen, että organisaatioissa on käyttämätöntä potentiaalia, jonka käyttöaste riippuu organisaation strategiasta, toimintatavoista ja henkilön volitiosta.

Menestyksenkäs yhteisöohjautuva yhteisö edellyttää, että organisaation johto ymmärtää innovatiivisen toimintatavan vaativan sekä henkilö- että materiaaliressursseja.

Monimuotoisessa työyhteisössä itseohjautuvuus ja itsenäisyys voidaan tulkita myös dynaamisen työyhteisön ominaispiirteeksi. Tiimi- tai yhteistyö on yksi yhteisöohjautuvan yhteisön edellytyksistä. Työntekijän volition kannalta on tärkeää, että henkilöllä on mahdollisuuksia muokata ja kehittää autonomisesti omaa työkuvaansa. Kuten Jabe (2017, s. 24). toteaa, vaatii kyseinen tapa uskallusta luottaa ihmiseen sekä myös kyvyn hyväksyä virheitä. Organisaatiossa missä työntekijän ei sallita tehdä virheitä, ilmapiiri muuttuu lannistavaksi ja työntekijä muuttuu itseohjautuvasta ohjattavaksi. Tukemalla työntekijöitä omaksumaan itsenäisen ajattelutavan sekä rohkaisemaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun, voidaan hyödyntää tiimin diversiteettiä voimavarana. Tiimissä ja esihenkilöiden parissa on ihmisiä, joilla on erilaisia vahvuuksia ja taitoja. Hyvin johdetussa organisaatiossa näkökulmat eivät kilpaile keskenään, vaan yhteisö pystyy luomaan innovatiivisia ja sille toimivia toimintatapoja. (Jabe, 2017, s. 24, 27). Kapeakatseisuus voi jopa laimauttaa organisaation toiminnan, mikäli työntekijöitä rekrytoidaan liian homogeenisestä koulutus- tai työskentelytaustasta, ottamatta huomioon yrityksen strategian ja toimintatapojen vaatimuksia. Tällöin rekrytointivaiheen riskinä on, että työntekijät valitaan tietyn tutun ja turvallisen henkilötyypin perusteella, ottamatta huomioon erilaisuuden tuomia mahdollisuuksia. (Jabe, 2017, s. 24–27).

Kehittyvä yhteisöohjautuva yhteisö soveltaa sekä itseohjautuvuuteen että psykologiaan nojautuvia teorioita missä ympäristö, työkuulttuuri ja sosiaaliset tekijät muokkaavat ja kehittävät työyhteisöä. Tutkimuksen kohdeyrityksessä rekrytoinnissa on sovellettu niin sanottua Big Five -mallia, missä persoonallisuutta arvioidaan erilaisilla testeillä. Kyseisessä mallissa henkilön persoonallisuus on jaettu viiteen pääpiirteeseen. Näiden viiden pääpiirteen malli tarkastelee yksilön persoonallisuutta myös parinkymmenen alapiirteen kautta (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 159–160; Soldem 12.7.2022):

1. reagoitiherkkyys; suhtautuminen stressitekijöihin
2. ekstroversio; reagoiminen aistiärsytyksiin



3. uutuushakuisuus; suhtautuminen uusiin asioihin
4. mukautuvuus; reagoiminen toisten tarpeisiin
5. päämääräkeskeisyys; henkilön tapa työskennellä.

Yhteisöohjautuvassa hybridityöyhteisössä Big Five -mallia voi hyödyntää muun muassa suunnitellessa tiimin kokoonpanoa ja ryhmädynamiikka, pyrkien samalla mahdollisimman saumattomaan yhteistyöhön itseohjautuvan yksilön ja yhteisön välillä. Reagointiherkkyys ja uutuushakuisuus edesauttavat itseohjautuvan työntekijän autonomista toimintaa ja yksilön kyvykkyyttä. Yksilön ekstroversio, mukautuvuus ja päämääräkeskeisyys ovat ominaisuuksia, mitkä auttavat luomaan toimivan yhteisöohjautuvan yhteisön.

Yhteisöohjautuvan yhteisön toiminnassa korostuu tarve kartoittaa ne tekijät, mitkä luovat ja ylläpitävät menestyksekkään toimintamallin. Työtyytyväisyystekijät (motivator (job content) factors) ja työtyytymättömyystekijät (hygiene (organizational context) factors), liittyvät amerikkalaisen psykologin Frederick Herzbergin (1987) mukaan työn rikastamisen teoriaan (job enrichment) (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 305–306). Tehdyissä tutkimuksissa tekijät, jotka johtivat työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, erosivat niistä, jotka johtivat tyytymättömyyteen. Herzberg kutsuu tätä motivaation kahden tekijän teoriaksi ”Two factor theory of motivation” (taulukko 4).

**Taulukko 4.** Työtyytyväisyystekijät ja työtyytymättömyystekijät (Herzberg 1987, teoksessa Buchanan & Huczynski, 2013).

<b>Työtyytyväisyystekijät</b>	<b>Työtyytymättömyystekijät</b>
Saavutukset	Palkka
Etenemiset / ylennykset	Yhtiön käytännöt / strategia
Kehitys	Johtamistyyli
Tunnustus	Asema
Vastuu	Turvallisuus
Työn kuva	Työolot

Työtyytyväisyystekijät voidaan nähdä liittyvän vahvasti itseohjautuvuusteorian autonomisuuteen (vastuu, työn kuva), kyvykkyyteen (kehitys, eteneminen/ylennys, saavutukset) ja yhteisöllisyyteen (tunnustus). Työtytymättömyystekijät toisaalta heijastavat niin sanottuja instrumentaalisia tekijöitä, määrittäen minkälaisen mielikuvan yritys luo itseltään (Lievens & Slaughter, 2016; Viitala, 2021). Instrumentaaliset tekijät vaikuttavat yhteisön yhteisöohjautuvuuteen muun muassa yritysstrategian, johtamistapojen ja työturvallisuuden kautta. Eteenkin yhteisöohjautuvassa yhteisössä tulisi huomioida, että ihminen on yksilö, johon vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ympäristö, yhteiskunta, genetiikka ja kasvatus (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 159–160). Persoonallisuuksien toimintatyyppit peilautuvat organisaation toimintaan laaja-alaisesti, välittyen työntekijöiden tapoihin ja taipumuksiin käyttäytyä erilaisissa tilanteissa, kyseiselle henkilölle ominaisella tavalla. (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 159–160).

### **3.1 Yhteisöohjautuvan yhteisön vuorovaikutus ja lähijohtaminen**

Pandemia loi vuonna 2020 tilanteen, missä yksilön eristäytyminen oli enemmän tai vähemmän maailmanlaajuista. Tilanne on johtanut muun muassa suuriin muutoksiin yritysten toimintakulttuureissa ja tavassa, miten kohtaamme toisiamme. Eristäytyminen ja nopeat muutokset ovat tutkimuksen mukaan johtaneet muun muassa lisääntyneeseen stressiin työntekijöiden parissa, joka osaltaan vaikuttaa siihen, miten työntekijä sopeutuu itsenäiseen ja itseohjautuvuutta vaativaan etätööhön. (Carrillo ja muut, 2020, s. 73). Työntekijä katsotaan olevan itseohjautuva, kun hän pystyy itsenäisesti ja omaa harkintaa käyttäen edistämään organisaation asettamia päämääriä. (Martela, 2021, s. 14.) Useammasta itseohjautuvasta työntekijästä voidaan muodostaa yhteisöohjautuvasti toimiva tiimi (Koistinen & Kostamo, 2021, s. 63).

Työyhteisön työtapoja ohjaa paitsi yritysstrategia ja asetetut toimintatavat myös työlle asetetut tavoitteet. Etä- ja hybridityöskentely mahdollistaa jossain tapauksissa kustannussäästöjä ja tapoja kehittää joustavampaa organisaatorakennetta. Tässä prosessissa yrityksen soveltamalla henkilöstöstrategialla on tärkeä rooli varmistamassa positiivisen

hybridityökokemuksen. Organisaatorakenteiden ja yritysmuotojen kehitykseen liittyen, ovat erilaiset johtamisparadigmat aikanaan syntyneet kulloinkin vallalla olevien aikakausien tarpeita ja kehityskulkua huomioon ottaen. Niin sanotut rakenneteoriat syntyivät aikanaan vastaamaan yritysten kasvaviin byrokraattisiin ongelmiin. Yhdysvalloissa rakenneanalyysin tekniikat oli otettu käyttöön 1960–1975, jolloin yritykset olivat suuria ja globaalin kaupankäynnin kynnyksellä. Rakenneanalyysi näkee organisaation yksikkönä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Seeck, 2012, s. 193). Kilpailutilanteen muuttuessa resurssit keskittyivät tuotantoprosessien synkronoituun toimivuuteen missä työntekijöitä sekä myös työprosesseja pyrittiin kontrolloimaan. (Seeck, 2012, s. 163, 191).

Yhteisöohjautuvuuden ja itseohjautuvuuden yleistyessä, rakenneanalyysin toimintatavat voidaan todeta olevan vanhentuneita. Nykyaikaisessa työyhteisössä voidaan katsoa ihmissuhdekoulukunnan teorioiden olevan toimivampia; pakottamisen sijaan korostetaan muun muassa itseohjautuvuutta, henkilökohtaista kyvykkyyttä, yhteisön vuorovaikutusta ja yksilön persoona. (Seeck, 2012, s. 153). Ihmissuhdekoulukunnan teorioita tulisi näin ollen ottaa huomioon eteenkin johtaessa yhteisöohjautuvaa organisaatiota, organisaatioiden toimiessa pääsääntöisesti jonkun tietyn mallin tai strategian pohjalta. Toimintatapa voi olla joko yhteisesti valittu tai ylemmän johtoportaalle päättämä.

Ihmissuhdekoulukunnan teoriat ovat tuoneet eteenkin esimiestyöhön uusia työkaluja. (Rose, 1989, s. 104). Teorian pohjalta henkilöstöstrategia keskittyy edistämään työntekijän kokemaa subjektiivista työkokemusta sekä myös työn sisältöä ja merkitystä. (Seeck, 2012, s. 154–155) Yrityksen pyrkiessä pitämään toimintaa tuloksellisena, voidaan pyrkiä muuttamaan sisäisiä ja ulkoisia käytäntöjä kytkien työntekijän omia päämääriä yrityksen päämääriin. Ihmissuhdekoulukuntateoria pyrkii ylläpitämään itseohjautuvuusteorian periaatteita (Deci & Ryan, 2000a) muun muassa autonomisuuden ja kyvykkyyden kautta. (Seeck, 2012, s. 104–105, 154–155). Työntekijän tyytyväisyyttä halutaan teorian periaatteiden mukaisesti parantaa subjektiivisilla ja tuntemuksiin vetoavilla houkuttumilla sen sijaan, että olisi keskitytty instrumentaalisiin tekijöihin (Lievens & Slaughter, 2016; Viitala, 2021). Ratkaiseviksi tekijöiksi nostetaan työn kiinnostavuus, kyvykkyys, ammattitaito,

autonomisuus, vastuu ja palaute. Tehtyjen tutkimusten mukaan symboliset tekijät nostavat työmotivaatiota ja työntekijöiden volitiota. (Rose 1989, 110–111).

Symboliset tekijät voivat sujuvoittaa työyhteisön johtamista, mikäli lähiesihenkilö koetaan organisaatiossa tärkeänä linkki työntekijän ja organisaation eri segmenttien välillä. Lähijohtamiseen liittyy fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset osatekijät, mitkä tulee ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon. (Schaufeli & Bakker, 2004). Esihenkilö voi Huttusen (2018, s. 64–65) mukaan olla työntekijän tukena erilaisten roolien avulla, kuten ”Innostaja”, ”Organisoija”, ”Ongelmanratkoja”, ”Puolustaja”, ”Päätöksentekijä” tai ”Tukija”. Huttusen (2018, s. 64–65) mainitsemista roolista voidaan nykyaikaista hybridityöskentelyä kehittäessä pitää roolit pätevinä sekä esihenkilölle että työntekijälle. Lähijohtajaa voidaan organisaatiossa pitää henkilöä, joka valitsee, palkitsee, ohjaa, motivoi, innostaa, kannustaa ja arvioi työntekijää. Riippuen organisaation toimintamallista, esihenkilö voi myös olla auktoriteetti. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tulee huomioida, että liiallinen auktoriteetti voi vaikuttaa negatiivisesti yhteisön toimintaan. Etä- ja hybridityön johtamisessa vaatimukset vuorovaikutuksen osalta korostuvat, koska kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia esiintyy harvemmin (kuva 2) (Vilkman, 2016).



**Kuva 2.** Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman, 2016).

Esihenkilön toiminnassa voidaan hyödyntää itseohjautuvan yhteisön autonomisuutta, jolloin luodaan edellytyksiä myös esihenkilön aseman kehittymiselle. Jokainen tiimi on osa isompaa kokonaisuutta missä tarvitaan yhteistyötä yli organisaatorajojen. Kannustava esihenkilö voi luoda turvallisen ilmapiirin missä työhyvinvointi lisääntyy, pelko muutoksista vähenee ja työvoiman pysyvyyden aste paranee. (Jabe, 2017, s. 70–71, 74).

Henkilöstöjohtamista voidaan käsittää moniulotteisena ja laajana työsuhteeseen ja organisaation toimintaan liittyvänä osatekijänä. Johtamistyön jaotteluun voidaan soveltaa esimerkiksi Gulickin vuonna 1937 kehittämä POSDCORB-määrittelyä minkä mukaan johtajan tehtäviin kuuluu suunnittelu (Planning), organisointi (Organizing), henkilöstön hankinta ja kehittäminen (Staffing), ohjaus ja johtaminen (Developing), koordinointi (Co-ordinating), raportointi (Reporting) ja budjetointi (Budgeting). (Boxall & Purcell, 2016; Kauhanen, 2015, s. 29). Teorioiden soveltaminen vaatii organisaatiolta sekä suunnitelmallisuutta että läpinäkyvyyttä. PODSCORB määrittelyn osa-alueet ovat laajoja kokonaisuuksia, mitkä voivat huonosti hoidettuna jopa jäädyttää organisaation toimintaa, mikäli vuorovaikutuksen taso on heikkoa tai puuttuu kokonaan. (Kauhanen, 2015, s. 29). Hybridityöskentelyssä yhteisöohjautuvuuden periaatteiden mukaisesti vaaditaan epäitsekkyttä, kykyä huomioida toista ihmistä ja auttaa yhteisöä saavuttamaan yhteisiä päämääriä. (Koistinen & Kostamo, 2021, s. 62; Mäkkeli ja muut, 2021, s. 79; Viitala, 2021).

Esihenkilön työssä valmentavaa johtamista on tuotu 2010-luvulta lähtien esille keskeisenä tekijänä, yhteisön ja yksilön johtamisessa. (Viitala, 2021). Eteenkin organisaation lähiesihenkilöillä on tärkeä rooli implementoitaessa yhteisöohjautuvan yhteisön yritysstrategiaa ja toimintamalleja. Yksi hyväksi todettu toimintatapa parantaa työntekijän kehitysprosessia ja motivaatiota on mentorointi, missä eteenkin mentorin ja mentoroitavan vuorovaikutuksen laatu korostuu. Sovellettavat teoriat ja toimintamallit tulee tuoda työntekijälle läheisiksi, jotta käytännön toiminta muodostuisi luonnolliseksi osaksi työnkuvaa. Mikäli tarjolla olevien työkalujen käyttö jää vähäiseksi tai puuttumaan, työntekijän kehitys pysähtyy ja johtaa pahimmassa tapauksessa lisääntyvään henkilökunnan vaihtuvuuteen. Mentoroinnin tunnuspiirteisiin kuuluu muun muassa mentoroitavan

haastaminen, missä tavoitteena on auttaa työntekijää kehittymää, unohtamatta kuitenkaan työyhteisöä. (Ristikangas ja muut, 2020, s. 58). Mentorin käyttämät haastamisen sovellettavat tavat voidaan jakaa neljään pääluokkaan (Ristikangas ja muut, 2020, s. 58):

1. Kohtaava kuunteleminen
2. Merkityksen vahvistaminen
3. Uskomusten herättäminen
4. Vaikutusten kohtaaminen

Niissä tapauksissa, kun mentoroitava kokee olonsa turvalliseksi, on hänen myös helpompi ottaa käsittelyyn hänelle vaikeita asioita, kuten ammatillista epävarmuutta tai työhön liittyviä pelkotiloja. Toimintatapa vaatii sekä esihenkilöltä että työntekijältä aktiivista ja itsenäistä lähestymistapaa, minkä vuoksi mentorointi voidaan pitää yhteisöohjautuvassa yhteisössä luontevana osana yksilön ammattitaidon kehitystä. Ammattitaidon kehittyessä myös kyvykkyyden taso nousee, tukien itseohjautuvaa toimintaa. Joustavat toimintamallit on myös todettu edesauttavan autonomista toimintatapaa, kasvattaen yhteisöllisyyttä ja työntekijän taitoja ja motivaatiota. (Ristikangas ja muut, 2020, s. 58). Yhdyn Viitalan (2021) väitteeseen, että työyhteisön tulee olla suorituskeskeisyyden lisäksi ihmiskeskeinen, jotta päästään korkeaan tuottavuuteen menettämättä työmotivaatiota. Työntekijän menestyksellistä suoriutumista ja kehittymistä voidaan varmistaa muun muassa kuuntelemalla ja tukemalla työntekijää hänen asettamissaan tavoitteissa. Työyhteisön näkökulmasta voidaan määritellä, että hyvinvoiva työntekijä on kiinteää osa suoriutuvaa työyhteisöä, missä annettua työtä voi suorittaa menestyksekkäästi annetuilla työkaluilla saman aikaisesti kehittäen henkilökohtaista ammattitaitoa. Ihmiskeskeys vaatii työvoimatarpeiden suunnittelua sekä kehittämistarpeiden tunnustamista että riittävää resurssointia (Viitala, 2021). Ristikankaan ja muiden (2020, s. 58) mainitsemat neljä mentorointitapaa vaatii yhteisöltä myös joustavuutta ja ennakkoluulottomuutta ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Yhteisöohjautuva yhteisö ei kehity ilman autonomisesti toimivaa, kyvykästä yksilöä.

Etä- ja hybridityössä työntekijän tulisi saavuttaa yhtä vahva tunne lähituesta kuin fyysisesti työnantajan työtiloissa ollessaan. Onkin hyödyllistä, että esihenkilö pystyy asettamaan työntekijän tilanteeseen, vaikka organisaatiossa esihenkilö onkin työnantajan edustaja. Esihenkilö toimii pääsääntöisesti yhteyshenkilönä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä, jolloin esihenkilö rooli toimivan prosessin moottorina korostuu. Jääskeläinen osaltaan (18.11.2020) toteaa, että monet esimiehistä ovat pääsääntöisesti liiaksi kiinni henkilökohtaisessa suorittamisessa, jolloin aikaa ei jää esihenkilön varsinaisiin tehtäviin, eli henkilöstön johtamiseen ja valmentamiseen. Lähijohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, joten pelkkä asiantuntijaosaaminen ei riitä. Työyhteisössä on erityyppisiä ja -luontoisia ihmisiä, jotka muodostavat erilaisia ja monimuotoisia tiimejä. Haasteena on saada kaikki yksilöt näkemään oman roolinsa osana yhteisten tavoitteiden toteuttamisessa ja toimimaan yhdessä, jotta yhdessä sovittu yritysstrategian osa-alueet toteutuvat. Jabe (2017, s. 70–71) toteaa, että ammatti ja työtehtävät lyövät jokaiseen yksilöön omakohtaiset leimansa, jotka toimivat samalla omakuvan luomisen työkaluna. Eri taustoista tulevien sekä eri toimintatapoja omaavien ihmisten tulisi saada suurtenkin muutosten keskellä puhaltamaan yhteen hiileen, yhteisen tavoitteen ja sovitun yritysstrategian mukaisesti. Henkilöstön tulee kokea muutoksen järkeväksi, jotta kaikki saadaan sitouduttua muutosten läpivientiin (Jabe, 2017, s. 70–71, 73). Viitalan (2021) esille tuoma People and performance -teoria (henkilöstön suoriutumisen teoria) (Purcell & muut, 2003) väittää henkilöstön lähijohtamisen onnistumisen vaikuttavan suoraan henkilöstön sitoutumisen tasoon, suoriutumiseen sekä myös työtyytyväisyyteen. People and performance -teoria vahvistaa näin ollen onnistuneen lähijohtamisen olevan vahvasti sidoksissa itseohjautuvuusteoriaan. People and performance -teoria osoittaa samankaltaisuudet verrattaessa itseohjautuvuusteoriaan (Deci & Ryan, 2000a). Periaatteista voidaan mainita sitoutuminen (yhteisöllisyys), suoriutuminen (kyvykkyyden) ja autonomia (työtyytyväisyyden).

Työyhteisön haasteista puhuttaessa on myös aiheellista mainita työpaikkakiusaaminen. Esihenkilöllä on ratkaiseva rooli hallinnoidessa työyhteisön kokonaistyöhyvinvointia. Mikäli työyhteisössä ilmenee epäasiallista kohtelua tai esimerkiksi häirintää, on

esihenkilöllä lakisääteinen velvollisuus viedä asiaa eteenpäin. (Työterveyslaitos, 2022a). Kiusaaja on tutkimuksissa todettu useimmiten olevan yksi tai useampi kollega. Huomioitavaa on, että toiseksi yleisimmin kiusaaja on lähiesihenkilö (Seeck, 2012, s. 316). Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan: ”Työpaikkakiusaaminen on toistuvaa, pitkään jatkuvaa kielteistä kohtelua, loukkaamista, mitätöintiä tai sosiaalista eristämistä. Kiusaaminen etenee prosessina, jonka seurauksena kohteeksi joutunut ajautuu puolustuskyvyttömään tilanteeseen” (Työterveyslaitos 2022b). Seeck (2012, s. 308) tuo tässä yhteydessä esille niin sanotun hyvinvointijohtamisen mihin liittyy ihmiskeskeiset organisaatio- ja johtamisopit. Termillä on juurensa ihmissuhdekoulukunnan perinteessä, liittyen työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigmaan. Tunnetuimpia viitekehyksiä ovat Lancasterin yliopiston organisaatiopsykologian ja -terveyden professorin Cary Cooperin luoma terveellä pohjalla toimivan työyhteisön viitekehys nimeltään Healthy Work Organization. Kyseinen viitekehys toteaa, että epäterveellä pohjalla toimiva organisaatio, joka ei ota huomioon työntekijän vaatimuksia työn sisällöstä tai työympäristöstä, voi aiheuttaa sekä sosiaalisia että taloudellisia menetyksiä. (Cooper & Williams, 1994; Seeck, 2012, s. 308). Monimuotoisessa työyhteisössä on luonnollista, että yhteisön dynamiikka johtaa erityyppisiin työsuhteisiin. Eritasoisuus johtaa osaltaan erilaisiin saavutettuihin etuihin, riippuen esihenkilön ja työntekijän välisestä suhteesta. (Seeck, 2012, s. 360–361). Yhteisöohjautuva yhteisö, joka kehittää yhteisiä toimintatapoja yhteisen päämäärän hyväksi, tulisi näin ollen vähentää työpaikkakiusaamisen esiintymisen riskiä.

Hyvän esimiehen tulisi johtaa yhtä aikaa sekä asioita, että ihmisiä (Jääskeläinen, 18.11.2020). Esimiestoiminnassa pureudutaan sekä tulevaisuuden haasteisiin, että hallinnoidaan samalla myös päivittäisessä toiminnassa syntyneitä haasteita ja ongelmatilanteita. Yhteisöohjautuvuuden periaatteiden mukaisesti on tärkeää tuntea työkaverin ja esihenkilön toimintatavat, yhteisön ratkoessa yhdessä työtehtäviin ja työyhteisön yhteistoimintaan liittyviä haastavia tilanteita.



### 3.2 Itseohjautuvuus, motivaatio ja volitio

Yhteiskunnassa lisääntyvä etä- ja hybridityöskentely on lisännyt keskustelua yksilön vastuusta sekä miten paljon itseohjautuvuutta voidaan vaatia. Itseohjautuvuus on pääsääntöisesti itsensä johtamista ja alkaa siitä hetkestä, kun työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa, sopeuttaen itsensä organisaation toimintatapoihin ja yhteisesti sovittuihin normeihin ja sääntöihin. Mikäli organisaatio on onnistunut rekrytoimaan työn suorittamista varten sopivimmat ihmiset voidaan todennäköisesti myös luottaa siihen, että heidän toimintatapansa korreloivat yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa. Tällöin työntekijä toimii yhteisöohjautuvasti ja ottaa itsenäisesti vastuuta tekemisistään. Vastuun ottamista oletetaan perinteisesti olevan velvollisuus vastata jostain asiasta. (Haapala ja muut, 2020, s. 155). Vastavuoroisesti vapaus tarkoittaa esteetöntä oloa. Luottamus koetaan osaltaan subjektiivisena tunteena luottamuksesta toiseen henkilöön. Mikäli yrityksessä suhtaudutaan ennakkoluuloisesti etä- ja hybridityöhön tai työntekijöihin suhtaudutaan epäilevästi, työn seuranta muuttuu tarkkailuksi. (Haapala & Lehtipuu, 2021, s. 165). Tarkkailu ja valvonta voidaan nähdä itseohjautuvuusteorian määritteiden perusteella heikentävän yksilön kokemaa autonomian tunnetta ja itsemääräämisvaltaa, joka osaltaan johtaa yksilön volition heikkenemiseen.

Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä, missä edellytetään toimivaa vuorovaikutusta, sopeutuu yksilö uuteen rooliin luomalla tietyn subjektiivisen toimintamallin pohjautuen ympärillä näkyviin roolimalleihin. Prosessissa on kolme vaihetta (Ibarra 1999; Ibarra & Barbulescu, 2010; Buchanan & Huczynski 2013, s. 168):

1. tarkkailemalla yhteisön muita ihmisiä nähdäkseen kuinka he käyttäytyvät ja reagoivat
2. kokeilemalla miten käyttäytymismallit sopivat omaan käytökseen
3. arvioimalla omaa ja muiden palautetta päättäessä mikä käyttäytymismalli pitää säilyttää ja mikä hylätä.

Hybridi- ja etätyöskentelyn voidaan Ibarran ja Barbulescun (1999, 2010) teorian perusteella hidastavan sopeutumisen prosessia, tarkkailu- ja kokeiluvaiheen jäädessä osittain

tai kokonaan pois. Koronapandemian aikana, lähikontaktien vähentyessä esihenkilöiden ja muun organisaation välillä, itseohjautuvuus ja työn organisointi koettiin osin hankalana. Toisin sanoen on olennaista osata yhdistää yrityksen valitsema toimintastrategia ja yhteisöohjautuvuus ihmisläheiseen johtamiseen, jolloin on mahdollistaa saavuttaa asetettuja tavoitteita samalla kun henkilöstötyytyväisyys ylläpidetään tai parannetaan. Ristikangas ja muut (2020, s. 18) tarkentavat, että työhön valmentaminen mentoroinnin avulla on tällä hetkellä erityisen ajankohtaista, ottaen huomioon nopeat muutokset moniulotteisessa ja monimutkaisessa työympäristössä. Tiimityö joko organisaation osastojen tai tiimien kesken on edelleen tärkeää tuloksekkaan lopputuloksen näkökulmasta. Yritys ei voi tukeutua pelkästään yksilösuorituksiin menestystä tavoittaessa, koska työyhteisö tarvitsee menestyäkseen yhteistyötä, keskinäistä keskustelua, toiminnan kehittämistä ja ajatusten vaihtoa yli toimialarajojen. (Ristikangas ja muut, 2020, s. 18).

Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan, 2000a), nivoutuu vahvasti myös muun muassa työhyvinvointiin kokonaisvaltaisena ilmiönä. Työhyvinvoinnin kartoittamisessa voidaan soveltaa teoreettisia työn työhyvinvoinnin malleja kuten esimerkiksi Työn piirremalli (Hackman & Oldham, 1976) tai Työn vaatimukset ja voimavarat – mallia (Demerouti ja muut, 2001). Työn piirre -malli perustuu ajatukseen, että työtehtävä itsessään luo työntekijälle motivaatiota tehdä työtä. Tylsä ja yksitoikkoinen työ heikentää menestystä, haastava työ lisää motivaatiota. (Hackman & Oldham, 1976). Tältä osin Työn piirre -malli tukee itseohjautuvuusteorian autonomisuuden ja kyvykkyyden osa-alueita. Työtehtävien ollessa itsenäisiä ja haastavia, itseohjautuvan työntekijän työtyytyväisyys lisääntyy ja yhteisöohjautuvuuden toimintaedellytykset paranevat.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä on voidaan nostaa esille niin sanottu organisaatiokulttuuriparadigma, joka kehittyi 1980-luvulla, globaalin kilpailun kiristytessä. Haasteiden voittamiseksi työyhteisöjen rakenne ja toiminta oli muututtava yhteisöiksi, missä ihminen nähdään yksilönä ottaen huomioon yksilön subjektiiviset tarpeet. Uuden paradigman avulla pyrittiin tuomaan yrityksen sekä itseohjautuvien ja autonomisten asiantuntijoiden odotukset ja tarpeet yhteen, samalla vähentäen

byrokratiaa. Organisaatiokulttuuriparadigma on ilmennyt Suomessa näkökulmana missä organisaation menestys riippuu siitä, miten tyytyväisiä työntekijät ovat sekä miten halukkaita he ovat sitoutumaan yritykseen. Paradigmassa esihenkilön tai johtajan tehtävänä on jalkauttaa yritysstrategia selkeästi, avoimesti ja ihmisläheisesti. (Barley & Kunda 1992, s. 380; Seeck 2012, s. 208–210, 226; Seeck & Kuokkanen, 2010). Työn vaatimukset ja voimavarat -mallissa tarkastellaan työntekijän suoriutumista koko työuran aikana; miten kauan työntekijä pysyy ja viihtyy työelämässä ja missä vaiheessa hän siirtyy eläkkeelle. (Demerouti ja muut, 2001). Itseohjautuva, koulutettu ja valveutunut työntekijä, jolla on median lukutaitoa, on tietoinen yksilön oikeuksista sekä sosiaalisen yhteisön toiminnasta. Hän on vähemmän halukas sietämään valvontaa ja on myös valmiimpi haastamaan johdon päätökset ja toimet. (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 309). Esitettyjen teorioiden ja tehtyjen tutkimusten perusteella on todennäköisempää, että itseohjautuvan työntekijän sitoutumisen taso on korkeampi, mikäli työyhteisö on yhteisöllinen, työtehtävät ovat monipuolisia ja haastavia. Yhteisöohjautuvassa yhteisössä voidaan odottaa, että urakehitys on työntekijälle todennäköisempi, kyvykkyyden ja ammattitaidon lisääntyessä asteittain.

Työntekijän motivaatiota on pyritty tutkimaan muun muassa motivaatioteorioiden kautta missä ihminen nähdään erilaisissa rooleissa kuten ”yksilöllinen vaikuttaja”, ”tarpeidensa armoilla”, ”tiedon käsittelijä” tai ”omaehtoinen toimija”. Motivaatioteoria osataan osoittaa, että esihenkilön toiminta sekä organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen. (Buchanan & Huczynski 2013, s. 188; Hakonen & Nylander, 2015, s. 139, 204; Maslow, 1943). On väitetty, että nykytilanteessa on erityisen hyödyllistä pystyä aistimaan ja tunnistamaan ne piirteet, mitkä ovat yhteisön toiminnalle haitallisia. Yhteisöohjautuvan yhteisön periaatteiden mukaisesti, tulisi itseohjautuvan yksilön pystyä edistämään yhteisön toimintaa edistäviä toimenpiteitä. Häntä tulisi yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti myös tukea prosessin edetessä. Työyhteisön toiminnan ollessa hierarkkista tai ohjailevaa, perustarpeet voivat jäädä täyttymättä esimerkiksi väsymyksen ja stressin vuoksi. Tällöin korostuu itseohjautuvan henkilön persoonallisuus ja

ominaispiirteiden merkitys, mitkä voivat auttaa nostamaan esille yhteisön ongelmakoh-  
tia ja parantamaan yhteisöohjautuvan yhteisön tiimityöskentelyä.

Koronapandemian alkuaikoina vuonna 2020 väiteltiin uutismedioissa työntekijöiden val-  
vonnasta, valvonnan tasosta sekä valvonnan tason tarpeellisuudesta. Keskustelun yti-  
messä oli huoli siitä, onko etättyö yhtä tehokasta kuin toimitiloissa tehtävä lähityöskentely.  
Euroopan komission teettämän tutkimuksen mukaan etättyötä tekevien työntekijöiden  
valvontaa on tehostettu pandemian aikana. Valvontaa on sovellettu Euroopassa ja Yh-  
dysvalloissa muun muassa näppäinpainallusten, verkkokameran, tietokoneen työpöydän  
ja sähköpostin avulla. (Ball, 2021). Valvonnan taso ja muoto vaihtelee maittain, sovellet-  
tavan lainsäädännön puitteissa.

Etättyö vaatii lähityöhön verrattuna yksilöltä vahvempaa kykyä johtaa itse itsensä ja aset-  
tamaan subjektiivisia rajoja, työyhteisön välittömän tukiverkoston puuttuessa (Salovaara,  
2020a, s. 65). Etä- ja hybridityössä itseohjautuva henkilö kokee ei-itseohjautuvaa henki-  
löö useammin sekä autonomisuutta että omia kyvykkyksiä lisäävänä, työn ollessa itse-  
näistä ja omaehtoista. Lisääntyvä valvonta voidaan nähdä yhteisöohjautuvuutta ja voli-  
tiota vähentävänä vaikuttajana, toimiessa itseohjautuvuuden periaatteiden vastaisesti.  
Itseohjautuvuuden myötä ihmisläheiset valmennustekniikat kuten mentorointi on py-  
rittä tuomaan mukaan työyhteisön toimintaan. Mentorointi pyrkii aikaansaamaan muu-  
toksia yksilön oman toiminnan kautta, pakottamisen sijaan. (Seeck, 2012, s. 204). Täten  
mentorointi vahvistaa myös itse- ja yhteisöohjautuvuutta, soveltamalla ihmissuhdekou-  
lukunnan teorioita ja menetelmiä. Ihmissuhdekoulukunta pyrkii näkemään ihmisen yksi-  
lönä, missä yksilön ja tiimien välinen viestintä, yhteisöohjautuvuus sekä työyhteisön kes-  
kinäinen toiminta nostetaan etusijalle. (Farace ja muut, 1977, s.82; Seeck, 2012, s. 153,  
369). Mentoroinnin tukiessa suorituksen johtamisesta, on olemassa konkreettisia tavoit-  
teita, mitä tulisi kyetä mittaamaan ja analysoimaan osana tavoitteellista työskentelyä.  
Käytännössä toimivan tavoitteen tulisi kytkeytyä saumattomasti toimintaan ja tuntua  
työntekijän näkökulmasta realistisilta. Tavoitteiden ollessa kaikille selkeät ja selkeällä kie-  
lellä ilmaistut, sovellettava analytiikka edesauttaa arviointien tekemisessä. Työntekijään

kohdistuva arvio voi olla muun muassa vapaamuotoinen, numeraalinen, aktiivisuutta kuvaava tai vertaileva. (Viitala, 2021). Itseohjautuva työntekijä odottaa palautetta muun muassa oman kyvykkyytensä tason arvioimisessa kuten Ibarra ja Barbulescu (1999; 2010) teoriasta ilmenee. Palaute auttaa myös ohjaamaan yksilön toimintaa yhteisöohjautuvassa yhteisössä tavalla, joka edesauttaa yhteisön vuorovaikutusta ja toimintaa. Työyhteisön sosiaaliin tilanteisiin, yhteisöohjautuvuuteen ja työhyvinvointiin liittyy tiiviisti yhteistoiminta ja aineeton kiittäminen. Toiminnan taso kertoo siitä, miten organisaation yhteisöohjautuvuus toteutuu käytännössä. Toimivaan työyhteisökulttuuriin kuuluu eteenkin vuoropuhelu missä pyritään ymmärtämään erilaisia näkökulmia. Mikäli asetettuja tavoitteita ei kyetä mittaamaan tai ne eivät edesauta työntekijän kehittymistä, oman kyvykkyyden mittaaminen epäonnistuu ja työtyytyväisyys kärsii. Toisin sanoen yhteisö muuttuu vähemmän yhteisöohjautuvaksi.

Työn tehokkuuden vaatimusten lisääntyessä on ristiriitaista, että organisaatioissa on koettu työhyvinvointi tehokkuutta heikentävänä asiana. Tutkimuksissa on todettu, että mikäli organisaation yritysstrategia ei ole jalkautettu toiminnan portaisiin eikä toteudu konkreettisenä toimintamallina työntekijän tasolla, etä- ja hybridityön tehokkuus voi kärsiä. (Parppei, 2018, s. 19–20). Kireässä kilpailutilanteessa yritysten haasteena on paitsi kilpailevat yritykset myös pätevän ja motivoituneen työvoiman pysyvyys. Jatkuva ja nopea muutostahti asettaa vaatimuksia paitsi työntekijöille, myös esihenkilöille. Jatkuvassa toimintaympäristön muutosprosessissa, siirryttäessä yhteisöohjautuvassa työyhteisössä teorioista tekoihin, hyödynnetään työntekijän volitiota. Työajan, työtehtävien tai työtekoajan vaihdeltaessa, työntekijältä edellytetään kykyä itseohjautuvuuteen ja autonomiseen työskentelyyn. Julius Kuhl (1985) teorian mukaan motivaatio ja volitio voidaan nähdä toiminnan jatkumona. Ilman volitiota työn tekeminen keskeytyy ja fokus siirtyy epäolennaiseen. Itseohjautuvan ja itsenäisen työntekijän näkökulmasta volitiota voidaan näin ollen kutsua toimeenpanokyvyksi ja sinnikkyudeksi. Yhteenvedon voidaan todeta, että sinä hetkenä, kun henkilö siirtyy tietoisesti motivaation tilasta volition tilaan (tavoitteellinen toimeenpanotila), yksilö on tehnyt subjektiivisen päätöksen

sitoutumisesta. Tällöin erityisen tärkeäksi organisaation toiminnan osalta muodostuu johtamistavat ja -työkalut. (Parppei, 2008; 2018).

Koska volitiota voidaan kehittää ja näin ollen johtaa, tulisi johtajien asettaa eteenkin yhteisöohjautuvassa työyhteisössä selkeät työtavoitteet, kannustaa työntekijöitä kohtaamaan epävarmuutta ja valmistella heitä tehtävissä syntyneisiin haasteisiin. Johtamiseen kuuluu näin ollen myös uskallusta tehdä muutoksia toimintatapoihin silloin kun ne eivät edistä sitoutumista ja motivaatiota. (Ghoshal & Bruch, 2003; Parppei, 2008; 2018). Sitoutunut työntekijä on päättäväinen ja edistää yhteisölle suotuisia toimintatapoja. Viitala (2021) tuo esille niin sanotun tavoitesetannan teorian eli asetetun tavoitteen tulisi olla haastava ja työntekijän itsensä asettama (autonominen). Työ voi olla instrumentaalinen, jolloin yksilö toteuttaa itsensä jonkun muun kanavan kautta. Instrumentaaliset tekijät kuvaillaan konkreettisiksi asioiksi, joita työntekijä kokee saavansa vastineena työsuhteesta, kuten palkka, etuudet, työtunnit, työn kesto, työn sijainti, työn sisältö, työn jatkuvuus sekä kehitys- ja etenemismahdollisuudet. Instrumentaaliset ja symboliset tekijät ovat saaneet eniten huomiota rekrytoinnissa. Instrumentaaliset tekijät luovat työnantajan mielikuvan, symboliset tuovat esille työntekijän arvomaailmaa. (Lievens & Slaughter, 2016; Viitala, 2021). Mikäli yritys nojautuu instrumentaalisisissa tekijöissä liikaa työntekijän seurantaan ja valvontaan, on todennäköistä, että itseohjautuvan työntekijän autonomisuuden ja volition tunnetaso kärsivät. Symbolisten tekijöiden ollessa epämääräisiä tai instrumentaalisten tekijöiden vastaisia, yrityksen luoma arvomaailma ei vastaa todellisuutta. Tällöin yhteisöohjautuvan työyhteisön yhteisöllisyyden taso laskee.

## 4 Tutkimuksen metodologia

Tieteellinen tutkimus on rationaalisuuteen pyrkivää havainnointia ja siihen perustuvaa argumentaatiota. Tutkija selvittää analysoimalla ja valitulla tutkimuksella jotakin ongelmaa. (Puusa ja muut, 2020). Laadullisella tutkimuksella pyritään kohteena olevien henkilöiden näkökulmien kautta ymmärtämään ja analysoimaan tarkastettavana olevaa ilmiötä (Puusa ja muut, 2020). Kieli on väline mitä käytetään sekä tiedon välittämiseen että kommunikointiin. Toisin sanoen tutkija on tieteellisen tutkimuksen yhteydessä kiinnostunut tutkittavan kohteen kokemuksista, ajatuksista sekä niihin liittyvistä subjektiivista tunteista. Laadullisessa tutkimuksessa sovelletaan tutkimusmenetelmiä, millä lähestytään ja tutkimuskohdetta ja millä pyritään vastamaan tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. (Puusa ja muut, 2020).

Tämän laadullisen tutkimuksen haastatteluissa esitetyt kysymykset haluttiin pitää mahdollisimman neutraaleina, samalla huomioiden itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyviä näkökulmia. Kohdeyrityksessä koettiin tärkeäksi selvittää miten työyhteisössä on onnistuttu säilyttämään yhteisöllisyyden tason sekä organisaation yhteisöohjautuvuutta, toiminta- ja yritysstrategian muuttuessa lyhyessä ajassa. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää miten laaja toiminnan muutos on vaikuttanut itseohjautuvan työntekijän itseohjautuvuuteen, kyvykkyyteen ja motivaatioon. Valituilla kysymyksillä pyrittiin myös kartoittamaan miten lähityön mentoroiva lähijohtaminen on onnistuttu siirtämään hybridityöskentelyn piiriin.

Halutun lopputuloksen saavuttamiseksi, haastateltavilta kysyttiin yhteisöllisyyteen liittyen kysymyksiä tiimin merkityksestä, yhteisöllisyydestä, organisaation erityispiirteistä, yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta, palkitsemisesta sekä hybridityöskentelystä. Kyvykkyyden tasoa ja kehittymistä pyrittiin selvittämään kysymyksillä, jotka toivat esille näkökulmia haastateltavan motivaatiosta, vaikutusmahdollisuuksista, työskentelytavoista, käytettävistä olevista työvälineistä, sisäisestä tiedottamisesta, esihenkilön toiminnasta sekä työhyvinvoinnista. Mentoroivaa lähijohtamiseen liittyvät näkökulmat selvitettiin

kysymyksillä mitkä koskivat itseohjautuvuutta, osaamistasoa ja -tapoja, palautekulttuuria, urakehitystä, haasteita, henkilökohtaisia onnistumisia sekä työntekijän kehityskohteita.

#### **4.1 Laadullinen tutkimus**

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 33–34) tuovat esille, että laadullinen tutkimus voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään psykologian keinoin eläytymään tutkittavan kohteen toimintaan sekä ymmärtämään tutkimuskohteen ajatuksia, tunteita ja motiiveja. Laadullisessa tutkimuksessa nojataan havaintojen teoriapitoisuuteen, toisin sanoen minkälainen yksilön käsitys on tutkittavasta ilmiöstä, minkälaisia merkityksiä ilmiölle annetaan tai mitä välineitä tutkimuksessa käytetään. Laadullisen tutkimuksen viitekehys muodostuu sekä tutkimusta ohjaavasta metodologiasta että siitä mitä tutkittavasta kohteesta jo tiedetään. Laadullisessa tutkimuksessa teoria ja viitekehys voidaan yhdistää. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 24–25).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä, jota tutkitaan. Aineiston teoriasidonnaista lähestymistapaa kutsutaan toisella nimellä abduktiiviseksi päättelyksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 47–48; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 99; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125, 133). Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä ja teoriaohjaavassa analyysissä sovelletaan kerättyä aineistoa, kun taas teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus pohjautuu aikaisempiin viitekehyksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 15.).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista muodostaa johtopäätöksiä ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten perusteella. Kyseisen ominaispiirteen vuoksi on loogista, että laadullisen tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuteen liittyen tulisi esiintyä kriittistä palautetta. Laadulliset tutkimusmenetelmät luovat omalta osaltaan teoreettista ymmärrystä, koska laadullisen tutkimuksen tutkimukset tulokset ovat yksilöllisiä. Soveltamalla haastatteluita tiedon keruussa, saadaan mukaan myös muun muassa



ihmisten subjektiiviset kokemukset rajoitusvapaasti (esim. näkövammaisuus, fyysiset rajoitteet) (Puusa ja muut, 2020). Tämän tutkimuksen aikana haastattelujen muodossa kerätty aineisto antaa aineistolähtöiselle induktiiviselle tutkimukselle tutkimuspohjassa tutkijan soveltama teoriakehys tukee aineistoanalyysia. Tutkijat käyttävät kyseisissä tapauksissa käsitettä induktiivisuus, eli toisin sanoen edetään tutkittavien lausunnoista yleisluontoisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 83). Induktiivinen lähestymistapa pyrkii välttämään teorioiden tai hypoteesien testaamista. Tutkija ei myöskään päätä siitä, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää. Sen tekee aineisto. (Hirsjärvi ja muut, 2007.) Valittu analyysitapa vaatii tutkijalta taitoa välittää tutkimuksessa kerätty aineisto jäseneltävään ja luotettavaan muotoon, seuraten sekä teoriakehystä että tutkimuksen taustoja. Lukijalle tulisi piirtyä selkeä kuva tutkijan tutkimusprosessin aikana tekemistä valinnoista. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002, s. 98.) Tämä tutkimus on pyrkinyt toistamaan tutkittavien mielipiteitä ja näkökulmia mahdollisimman tarkasti, samalla seuraten sovellettua teoreettista viitekehystä.

Tutkimusmenetelmänä haastattelu voidaan nähdä yhtenä tiedonhankinnan perusmuodoista, minkä vuoksi se on yleinen käytössä oleva menetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 11). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa lomake-, teema tai syvähaastattelua, millä voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Näiden kolmen ero perustuu haastattelun pohjana olevaan kyselyyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 74). Tässä tutkimuksessa on sovellettu puolistrukturoitua teemahaastattelu lomakehaastattelun sijaan, koska otanta on tarkoituksella pieni. Kohderyhmä on valittu tarkoin, jotta saataisiin ennalta valitun teoriaan pohjautuvia havaintoja. Syvähaastattelu, missä aiheena on pelkästään ilmiö mistä keskustellaan, antaisi tässä tapauksessa liian kapeakatseisen kuvan tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Teemahaastattelulla on mahdollista tuoda esille vastausten taustalla olevia motiiveja. Valittu menetelmä olettaa, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin, tässä kyseisessä tapauksessa hybridi- ja etätyöskentelyn. Menetelmä auttaa tekemään

havaintoja tutkittavasta asiasta, sekä antaa haastattelijalle ja haastateltavalle vapautta tiettyyn pisteeseen asti.

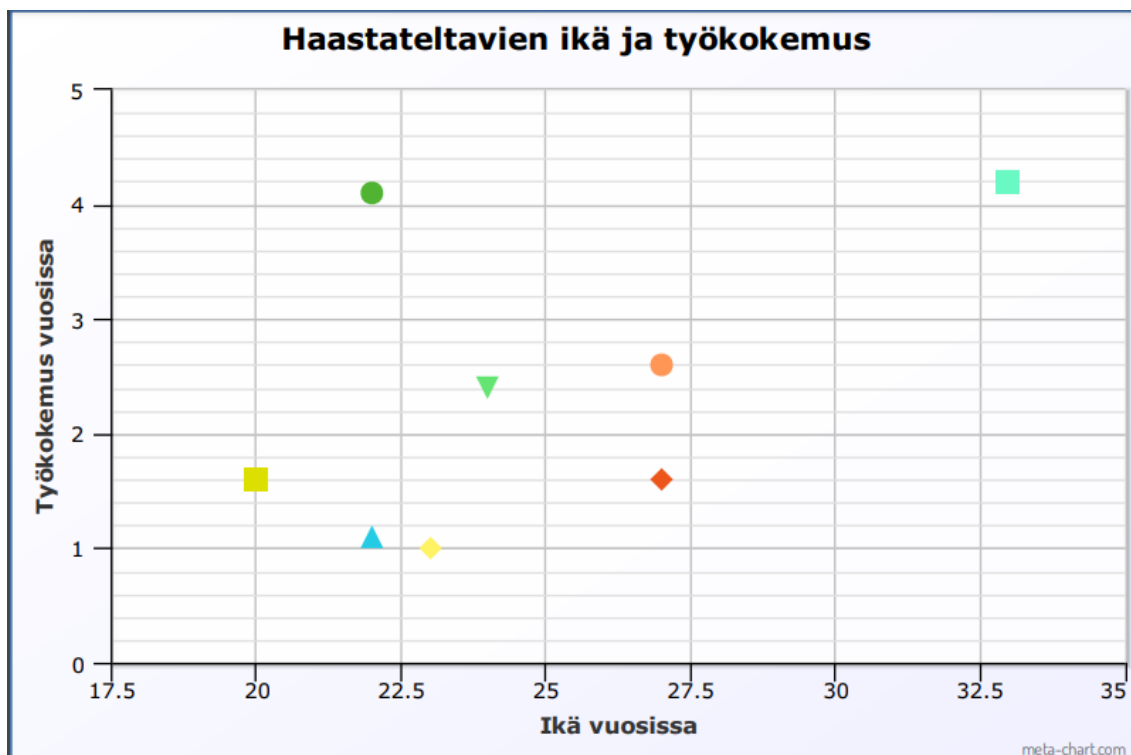
Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, jolloin annetaan haastattelevalle mahdollisuus muodostaa omanlaisensa vastaus. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 34; Koskinen ja muut, 2005, s. 104; Puusa ja muut, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Käytännössä haastateltavien vastauksista koostaan ilmauksia, niistä edelleen alaja yläluokkia sekä lopulta yhdistäviä luokkia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 108–113). Teemoittelu voidaan pitää laadullisen sisällönanalyysin peruselementtinä, jolloin aineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä teemoja. Teemat toistuvat haastattelu aineistossa muodossa tai toisessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009). Aineiston käsittelyssä ja teemoittelun yhteydessä aineistoa käsitellään kokonaisvaltaisesti pilkkomalla ensin pieniin osiin, käsitteellistetään, jonka jälkeen luodaan uudenlainen kokonaisuus. Analyysin kautta pyritään luomaan syväluotaileva kokonaiskuva missä tutkittavat ilmiöt esitetään uudesta näkökulmasta. Läpi analyysin pidetään myös mielessä jatkuvasti alkuperäinen tutkimuskysymys (Eskola & Suoranta 2014, s. 175–181).

## **4.2 Tutkimuksen kohderyhmä**

Tutkimuskohteena ovat 8 kohdeyrityksen myyntitiimien eri-ikäiset ja -taustaiset työntekijät, jotka ovat olleet vähintään 6 kuukautta kohdeyrityksen palveluksessa. Tutkimusryhmä on työskennelleet hybridimallin avulla etä- ja lähityössä. Työkokemusta kohdehenkilöillä on kertynyt yrityksessä enimmillään noin 4 vuoden ajalta, koulutustason ollessa lukio- ja/tai ammattikoulu. Haastateltavat ovat toimineet eri tehtävissä; myyjänä, perehdyttäjänä, kapteenina ja tiimipäällikkönä, eli esihenkilönä. Otanta (8 henkilöä) on pieni mutta tutkittavan ilmiön kannalta hyvin edustava. Otannan ei tarvitse olla suuri, silloin kun valitut kohdehenkilöt tai -ryhmä pystyvät antamaan kattavasti tietoa tutkittavan ilmiön osalta. Aineiston analyysiin ryhdyttiin heti sen jälkeen, kun haastattelut oli saatu päätökseen, jolloin aineisto on vielä tuoreena tutkijan mielessä. Mahdolliset

aineiston täydennykset selviävät tällöin nopeammin, ja auttaa myös tutkijaa analyysin tekemisessä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 135). Haastateltavien ikähaarukka on 20–40 vuoden välillä. Työkokemusta on kertynyt 1–4 vuotta (taulukko 5).

**Taulukko 5.** Haastateltavien ikä ja työkokemus yrityksessä (Soldem, 2022).



### 4.3 Aineistokeruumenetelmä ja laadullinen sisällönanalyysi

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä tulisi käsitellä kokonaisuutena missä aineiston kerääminen ja analyysia ei eroteta toisistaan. Tutkija tulkitsee analysoitavaa aineistoa ja rakentaa tutkimuksen tuloksista teorian. Yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on induktiivinen päättely, missä tehdyt havainnot yksittäisistä tapahtumista muutetaan loppuraporttiin kattavaksi kokonaisuudeksi (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 22).

Tässä tutkimuksessa kohderyhmä haastateltiin Teams sovelluksen kautta. Työntekijöiltä kysyttiin kysymyksiä mitkä liittyvät hybridityöskentelyyn sekä siihen liittyvään henkilöstöjohtamiseen. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla.

Vertailtavuuden ja yhdenmukaisuuden vuoksi kaikilta haastateltavilta haastattelukysymykset käytiin läpi samassa järjestyksessä, soveltaen tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Hirsijärvi & Hurme, 2001, s. 47). Haastattelun kysymysrunko löytyy tämän tutkielman liitteistä (liite 1). Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten subjektiivisesti annettua merkitystä asioille, heidän tulkinsa tutkittavasta asiasta sekä vuorovaikutuksen synnyttämät merkitykset. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan kysymysten sanamuotoja muuttaa tarpeen tullen, mikäli tutkija toteaa tarpeelliseksi. (Hirsijärvi & Hurme, 2011, s. 47; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75).

Haastattelun toteuttamisen prosessissa on tärkeää suunnitella kysymykset huolellisesti, jotta ne olisivat mahdollisimman neutraaleja, haastateltavan ohjaamisen välttämiseksi. Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavista saatiin mahdollisimman omakohtaisia vastauksia haastateltavien omien kokemusten ja näkemysten pohjalta. Analyysivaiheessa voidaan tällöin tehdä havaintoja haastateltavien henkilöiden esille tuomien asioiden välisistä eroista. Haastattelut äänitettiin, jonka aikana tehtiin myös muistiinpanoja pääkohdista. Analyysia varten vastaukset litteroitiin.

Haastattelukierroksen jälkeen kertynyt haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, ottaen huomioon viitekehyksen itseohjautuvuusteorian osa-alueet (autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys), jolloin aineistoa lähestytään ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. Toisin sanoen kerätyn aineiston sisällön perusteella pyritään tekemään johtopäätöksiä ja kytkemään tulokset tutkimuksen teoriakehykseen. Tutkimuksissa on tosin todettu, että puhtaasti induktiivinen analysointi ja päättely ei ole mahdollista koska tutkijalla on pääsääntöisesti jotain ennakkokäsityksiä siitä ilmiöstä mitä hän tutkii. Puhtaasti aineistolähtöisten tutkimuksen pitäisi sulkea täysin pois yleisesti hyväksytyjä teorioita ja käsitteitä mitkä liittyvät tutkijan asettamiin tutkimuksen raameihin ja mitkä vaikuttavat eittämättä lopputuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98). Haastateltaville esitettiin kysymyksiä, jotka liittyvät tutkimuksen teoreettiseen

viitekehukseen. Tämän lisäksi kysymykset oli myös jaettu teoriaohjautuvasti eri osioihin (autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys).

Tämän tutkimuksen aineistolähtöinen sisältöanalyysi koostuu aineiston redusoinnista (pelkistäminen) ja aineiston klusteroinnista (ryhmittely) (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108–109). Ensimmäinen analyysivaihe koostui saadun aineiston litteroinnista. Tallennettu laadullinen aineisto on aiheellista kirjoittaa puhtaaksi, jotta kaikkien haastateltavien vastaukset saadaan selkeästi esille (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 217). Ruusuvuori ja muut (2010) toteavat, että tutkimuksen haastattelu- ja tutkimuskysymysten lisäksi tutkija tarvitsee myös analyttisiä kysymyksiä, jotka esitetään aineistoa läpikäydessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan eri tulkinnat vaikuttavat eittämättä tutkimuksen prosessiin. Tutkijan on näin ollen hyväksyttävä laadullista tutkimusta tehdessään tutkijan persoonan, valintojen ja tunteiden vaikutukset tutkimuksen sen eri vaiheissa. Tutkijan keräämä aineisto sisältää haastatteluiden myötä myös ei-tieteellistä, tutkittavien subjektiivisia tulokintoja tutkittavasta aiheesta. (Puusa & Kuittinen 2011, s. 169).

Tämän tutkimuksen aikana tehtyjen haastatteluiden aikana huomattiin, että keskustelu ei aina etene loogisessa järjestyksessä. Haastateltava saattoi sivuuttaa useampaa eri tutkimuksen osa-aluetta vastattaessa kysymyksiin, jolloin syntyi tarve kysyä tarkentavia kysymyksiä ja jäsentää vastaukset osa-alueittain, tutkijan välttäessä tuomaan esiin omia mielipiteitään. Tarkentavat lisäkysymykset auttoivat haastateltavaa kertomaan tarkemmin omista havainnoistaan. Useammat haastateltavat myös pitivät haastattelun aikana syntynyttä keskustelua hyödyllisenä oman näkökulman tarkentamisen osalta.

#### **4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimusta suunnitellessa tulee ottaa huomioon mitä tuloksia tutkimuksella halutaan saavuttaa sekä tutkimuksen päämäärää. Yksi tärkeimmistä kriteereistä on se, että tutkimuksella hankittuun tietoon voidaan luottaa. Tutkimusmenetelmät, -prosessi ja -tulokset vaikuttavat saatujen tulosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, s. 121).

Tutkimuksen uskottavuutta arvioidaan termeillä validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus). Laadullisessa tutkimuksessa kyseisiä termejä voidaan pitää ohjenuorina silloin kun esitetään ja tulkitaan tutkimuksessa esiin tulleita tuloksia. Tutkijan tulee välttää omaa subjektiivista näkökulmaa ja tuoda esille nimenomaan tutkittavien käsityksiä ja ajatuksia, mahdollisimman totuudenmukaisesti. (Aaltio & Puusa, 2011, s. 154–155.)

Kehittämistyö on edennyt pääsääntöisesti alkuperäisen suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Haastateltavien valintaprosessi viivästyi jonkin verran keväällä 2022, mistä syystä haastattelut toteutettiin huhtikuun ja toukokuun 2022 aikana, alkukevään sijaan. Tässä tutkimuksessa on sovellettu henkilökohtaista haastattelu menetelmää, jotta haastateltavien subjektiiviset ja henkilökohtaiset mielipiteet saataisiin tallennettua, kohdeyrityksen hybridityöskentelyn toimintatapojen kehittämistä varten. Haastatteluun valittiin kyseisestä syystä henkilöitä, joilla on kokemuksia molemmista työskentelytavoista; sekä lähi- että hybridityöstä.

Haastattelukysymysten runkoa pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraalina, tutkijan välttäessä tutkittavien ohjaamista ja omien mielipiteensä esille ottamista. Haastatteluiden aikana keskustelu eteni vapaassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Haastateltavat kertoivat avoimesti omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Mikäli kyseinen tutkimus tehtäisiin uudelleen, olisi asianmukaista haastatella myös keski-ikäni ylittäneitä tai ohittaneita henkilöitä, laajemman näkökulman saamiseksi. Tutkimuksen ollessa laadullinen, voi haastateltavien vastausten lisääminen raporttiin vahvistaa raportin validiteettia, silloin kun tutkija kirjaa haastateltavien vastaukset työkaluna millä havainnoidaan tutkimuksessa käytettyä analyysia. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 28). Tähän tutkimusraporttiin on kirjattu haastateltavien sitaatteja henkilökohtaisen näkökulman esille tuomista varten, peilaten vastauksia samanaikaisesti teoriakehykseen. Sitaattien avulla on myös pyritty varmistamaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella arvioidaan miten hyvin tutkimuksessa käytetyt mittarit ja tutkimusasetelma toimii käytännössä. Reliabiliteetin yksi keskeisimmistä

tunnusmerkeistä on toistettavuus, eli mikäli tämä tutkimus toistettaisiin uudelleen samalla tutkimusasetelmalla, toisen tutkijan tulisi saada samanlainen tutkimustulos. (Toikko & Rantanen 2009, s. 122.) Luotettavan tutkimustulosten saavuttamiseksi tulisikin soveltaa tutkimuksen tulkinnessa ja käsittelyssä käsitteet uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), luotettavuus (dependability) sekä vakiintuneisuus (confirmability). (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160–162). Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkimustulosten tarkka kuvaus, muun muassa tutkittavien lausunnoista, jotta lukija voi tehdä omat johtopäätökset tutkijan tutkimusmateriaalista ja tutkimuksen luotettavuudesta. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota käytettävään kieleen, joka on useasti kontekstisidonnainen. Tutkimus tulisi tulkita tutkittavaa ilmiötä ja luoda sille ymmärrettävä selitysmalli. (Anttila, 2006, s. 388; Ojasalo ja muut, 2009, s. 105).

Tämän tutkimuksen uskottavuus on pyritty takaamaan peilaamalla tutkimustuloksia vakiintuneisiin teorioihin ja tuomalla esille, miten tämän tutkimuksen tulokset sijoittuvat suhteessa sovellettuihin teorioihin. Tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä ottaessa huomioon esimerkiksi kohdeyrityksen toimialaa ja kilpailijoita. Luotettavuus on saavutettu toistamalla haastateltavien näkökulmia lopulliseen raporttiin. Vakiintuneisuus tässä tutkimuksessa ilmenee tutkimuksen tulosten esiintuomisessa. Haastateltavien vastaukset on tuotu esille läpinäkyvästi ja heidän omia sanojansa käyttäen. Tutkimusraportissa tulisi Toikon ja Rantasen (2009, s. 128) mukaan raportoida myös ristiriidoista, raportin reabiliteetin varmistamiseksi. Kehittämistoiminnassa toimeksiantaja ja sidosryhmät kehittävät toimintaa yhdessä, yhdessä sovittujen työkalujen kautta, jotta lopputulos olisi mahdollisimman kontekstisidonnainen. (Toikko & Rantanen 2009, s. 124–126).

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat myönteisesti tai kielteisesti etä- ja hybridityöskentelyyn, peilaten niitä kohdeyrityksen nykyiseen toimintaympäristöön. Henkilökohtaisten haastatteluiden avulla kartoitettiin kohderyhmän jäsenten jokapäiväisiä haasteita ja hyväksi todettuja toimintatapoja. Haastateltaville esitettiin kysymyksiä, jotka pohjautuvat tutkimuksessa sovellettavaan teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa kerätty haastatteluaineisto on esitetty tässä työssä teemoittelun kautta, minkä vuoksi keskeiset tulokset on nostettu tutkimuksessa esille aihealueittain. Haastateltavien näkökulmia on tuotu lukijalle esille lisäämällä tutkimustyöhön haastateltavien katkelmia eli sitaatteja, jotta tutkimustulokset kytkeytyisivät luonnollisella tavalla teoreettiseen viitekehykseen. Aineisto tuotiin esille tavalla, missä tutkijan havainnot pyrittiin toistamaan puolueettomasti ja läpinäkyvästi. (Eskola & Suoranta, 2014, s. 19; Mäkelä, 1990, s. 53).

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii selvittämään:

1. Mitkä haasteet liittyvät yhteisöohjautuvan hybridityöyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen?
2. Miten yrityksen toimintatavat tukevat itseohjautuvuuden lähijohtamista hybridityöskentelyssä?

### 5.1 Tutkimuksen teemat ja alateemat

Haastattelukysymykset oli jaettu kolmeen osa-alueeseen itseohjautuvuusteorian mukaisesti (yhteisöllisyys, kyvykkyys, autonomia). Jakoa ei tuotu esille kohderyhmälle haastatteluiden aikana. Tutkimuksen tuloksista nousi esille kolme pääteemaa, mitkä on tuotu esille seuraavien kolmen kappaleen alaotsikoissa.

Ensimmäisenä teemana yhteisöllisyyden näkökulmasta muotoutui yhteisöohjautuvan työyhteisön yhteistoiminta. Toiseksi teemaksi nousi yhteisöohjautuva työyhteisö



hybridityöskentelyn mahdollistajana sekä siihen liittyvä yksilön kyvykkyys. Kolmas teema käsittää autonomian näkökulmasta yksilön itseohjautuvuuden sekä mentoroivan lähijohdamisen. Haastatteluaineistosta nousseet kolme teemaa on esitetty seuraavassa kolmessa alaluvussa. Teemoihin liittyen on esitetty myös niitä tukevia alateemoja.

## 5.2 Yhteisöohjautuvan työyhteisön yhteistoiminta

Yhteisöllisyyden näkökulmasta aineistosta nousi esille seuraavat alateemat:

*Työyhteisön vuorovaikutus*

*Hybridityöskentelyn viestintä*

*Toiminnan läpinäkyvyys*

*Työyhteisön tuki*

Oman tiimin yhteisöllisyys ja vuorovaikutus koetaan tutkimustulosten perusteella tärkeäksi osaksi yhteisöohjautuvaa työyhteisöä. Useat haastateltavista kertoivat tiimin olevan suurin yksilöllinen motivoiva syy siihen, että henkilö on kohdeyrityksessä töissä. Omalta tiimiltä työntekijä kokee saavansa tarvittaessa työpäivän aikana taustatukea missä jae-taan myös ilon- ja huolenaiheet. Haastateltavat kertoivat, että he saavat olla yhteisössä oma itsensä, käyttäen omasta tiimistään termejä kuten toimistoperhe, kakkosperhe ja toinen kaveriporukka. Tässä kohtaa täyttyy selkeästi itseohjautuvuusteorian yhteisöllisyys -kohta (Deci & Ryan, 2000a).

*Tiimini on mulle oikeastaan mun se työpäivien ydin. Tai, että mä koen, että ne on oikeastaan se isoin syy, minkä takia tykkään täällä töissä olla. [...] Et ne on niin kuin sanotusti tuki ja turva työpäivän aika, myös se niin sanottu viihdepuoli. Tulee kyllä höpötettyä paljon kaikkien kanssa. [...] Meillä on vähän sellainen toimisto-perhe niin sanotusti. (Vastaaaja 8).*

Osa työntekijöistä ovat valinneet paluun kokoaikaiseen lähityöskentelyyn nimenomaan lähituen ja tiimityöskentelyn vuoksi. Haastateltavat kertoivat lähityön myös helpottavan tutustumisen uusiin ihmisiin. Osa haastateltavista kertoivat, että hybridityöskentelyssä

kanssakäyminen tietokoneella Teams alustan kautta on erilaista. Kasvokkain toimiminen koetaan ihmisläheisempänä tapana pitää yhteyttä. Haastateltavat vertasivat nykyisen työyhteisön yhteisöllisyyden tasoa myös aikaisempiin työpaikkoihin. Tutkimustulosten perusteella organisaatiossa koettu yhteisöllisyys ylitti laadullisesti työntekijöiden kokemukset aikaisempien työyhteisöjen toiminnasta. Löydöksiä voidaan hyödyntää jatkossa muun muassa toimintamalleja muuttaessa tai lähijohtamisen saralla, AMO-mallia (kyvykkyys, motivaatio, mahdollisuudet) kautta. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa esimerkiksi henkilöstöjohtamisen tasoa voidaan mitata organisaation kyvykkyydellä yhdistää työntekijöiden kyvykkyys ja motivaatio organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Boxall & Purcell, 2016). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta työntekijän sopeutuvan luontevammin työyhteisönsä toimintaan, silloin kun työntekijä saa palautetta tehdystä työstä, kokien samalla itseohjautuvuutta. Tällöin myös työssä oppiminen ja suoriutuminen paranevat. (Deci ja muut, 2017, s, 20).

Etä- ja hybridityöskentely on haastateltavien mielestä osaltaan johtanut siihen, että tiimissä koetaan olevan etäisiä kollegoita kenen kanssa luonteva vuorovaikutus puuttuu. Tulosten perusteella näissä tapauksissa etä- ja hybridityössä voi tulla tilanteita missä työntekijä välttää Teams sovelluksen kautta yhteyden ottamista kollegaansa työasioissa. Etä- ja hybriditöissä kerrottiin viestittelyn tapahtuvan lähinnä henkilöiden kanssa, kenen kanssa haastateltava on muodostanut tuttavallisemman suhteen lähityössä toimistolla. Lähityössä haastateltavat kertoivat puhuvansa herkemmin myös henkilöiden kanssa, joihin normaalisti ei ottaisi yhteyttä.

*Ehdottomasti lähityön se isoin positiivisin puoli on se, että siellä on ne työkaverit ovat ihan livenä läsnä. Sä pystyt heti niin kuin puhelun jälkeen purkaa sen asian sille työkaverille, joka istuu siinä vieressä tai takana. [...] Etänä täytyy käydä viestein tai sitten soittamalla mutta se ei ole niin nopeeta. Se on varmaan semmoinen isoin plussa lähityöskentelyssä ja isoin miinus sitten etätyöskentelyssä. (Vastaaja 1).*

*Ehkä ehdotukset menee helpommin läpi jos olet toimistolla, koska niistä asioista pääsee puhumaan vähän niin kuin epävirallisessa muodossa esimerkiksi tauoilla ja tälleen [...] Ehkä se on vahvistettu se niiden näkemys, joka on toimistolla*

*juttelemassa [...] Yleinen jutustelu etäläisten kanssa jää pienemmälle, niin sen takia se saattaa vähän painottua toimistolaisten mielipiteen suuntaan. (Vastaja 8).*

Hybridityön jatkuessa, toivottiin yhteistoiminnan jatkuvan esimerkiksi yhteisissä illanistujaisissa mihin kaikki halukkaat pääsisivät mukaan matalalla kynnyksellä. Tahtotilana on tutustua muihin tiimiläisiin ja lisätä sekä työyhteisön vuorovaikutusta että oman tiimin kanssakäymistä.

Hybridityö on haastateltavien mukaan ajoittain lähentänyt enemmän toimistolla työskenteleviä huolimatta siitä, että henkilöt työskentelevät eri tiimeissä. Haastateltavat toivoivat, että tiimien dynamiikkaa parannettaisiin lisäämällä diversiteettiä. Ehdotuksena nostettiin esille tiimijakoa missä otettaisiin huomioon eri ikäiset ja taustaiset ihmiset. Eräs haastateltava kertoi, että hänen omassa tiimissään 18 % tiimiläisistä ovat toimistolla, loput etä- tai hybridityössä. Eteenkin tapauksissa missä tiimeihin rekrytoidaan monta uutta työntekijää kerralla, yhteisten toimintatapojen koettiin puuttuvan ja työn sujuvuus kärsivän. Tutkimuksen kohteena olevat haastateltavat kertoivat, että silloin kun koko tiimi toimii pääsääntöisesti lähityössä, toimistolla työskentely koetaan kollektiivisesti ensisijaisena vaihtoehtona.

Tiimien yhteisöohjautuvuus ilmenee lähi- ja hybridityössä yhteisten rutiinien kautta, kuten tiimeissä päivän alkuun sovellettua yhteistä aamuviestiä sekä esihenkilön kanssa käyty viikkokeskustelut missä käydään läpi viikon kuulumisia. Yhteiset aamustartit, illanvietot ja tempaukset luovat yhteishenkeä ja vaihtelevuutta. Yhteisöllisyyden kasvattamiseen auttaa yhteinen tekeminen ja keskinäinen avoimuus, minkä kautta saadaan haastateltavien mukaan eri tiimit puhaltamaan yhteen hiileen. Kertomuksista ilmeni työntekijöiden tulevana pääsääntöisesti keskenään hyvin toimeen, vaikka toista työkaveria ei tuntisi erityksen hyvin. Tiimeissä on paljon erilaisia ja erityyppisiä persoonia, mikä korostuu osan tiimistä ollessa hybridityössä ja osan toimistolla. Yhteisöllisyyden tunne syntyy vastausten perusteella siitä, että kaikki kokevat olevansa samassa veneessä, samantyyppisten haasteiden edessä. Tässä kohdeyrityksen tapauksessa useammasta

itseohjautuvasta työntekijästä on muodostunut yhteisöohjautuvasti toimiva tiimi (Koistinen & Kostamo, 2021, s. 63).

*Meillä on aika avoin keskustelu koko tiimissä. Ollaan tiiviisti niin kuin Teamsin kautta tekemisissä keskenämme [...] Aika lailla heti, jos jolle tulee jotakin ideaa mieleen niin laittaa sinne viestillä (Teamsiin) tai yhteisiä taukoja kun pidetään. [...] Sitten se on aika lailla semmoinen demokraattinen päätäntävalta. (Vastaaja 8).*

*Jos puhutaan vähän semmotteista pienemmistä arkipäiväisistä asioista, niin ihan yhdessä silleen työporukan kanssa niistä sovitaan. Tosi hyvin ottaa kaikki kyllä ehdotukset ja tämmötteet vastaan. Saatetaan yhdessä kehittääkin niitä. Jos jollekin tulee joku ehdotus niin sitten mietitään, että voisiko sitä ehdotusta laittaa paremmaksi jotenkin. (Vastaaja 2).*

*Ylipäätänsä ne miellyttävät keskustelut, milloin kenenkin kanssa. [...] Tietynlainen mun tulee sellainen onnistunut fiilis siitä, jos mä keksin nyt yhtäkkiä jonkun sellaisen, että spiikissä joku menee tällöin mutta toisaalla tieto on tolleen ja pystyn sanoo siitä eteenpäin. (Vastaaja 3).*

*Kyllä mä koen, että tässä on paras ja kannustavampi ilmapiiri kuin missä muualla. [...] Siitä minä kyllä vähän yllätyinkin. [...] Meillä on niin paljon erilaisia ihmisiä. [...] Kiitetään ja oikeasti osoitetaan, että susta välitetään ja että olet niin kuin tärkeä ja arvokas ja näin, mitä mä en ole aikaisemmin kokenut ihan näin isosti. [...] Siks' vähän tuntuu, että itekin haluaa yrittää välittää sitä eteenpäin entistä enemmän. (Vastaaja 6).*

Haastateltavat kertoivat, että tiimien yksilöt ovat myös aktiivisia esimerkiksi taukojuman vetäjinä tai tiimihengen vahvistajana, koska epäonnistumiset ja onnistumiset koetaan yhteisinä. Yhteisöohjautuvasti toimiva organisaatio on yhdistelmä toimenpiteitä, kuten organisaatiolle ominaisia pelisääntöjä, monipuolista yhteistyötä, toimivaa viestintää ja yhteistä oppimista. (Kegan & Lahey, 2009, s. 78; Koistinen & Kostamo, 2021, s. 62; Mäkkeli ja muut, 2021, s. 79; Puranam ja muut, 2014). Kohdeyrityksessä sovelletaan niin sanottua ”Puhu mulle” – mallia mistä kaikki haastateltavat mainitsivat. Malli mahdollistaa ajan varaamisen tietyille erikseen koulutetuille henkilöille, jotka koulutetaan niin sanotuiksi lähitukihenkilöiksi. Kyseisille henkilöille voi ottaa yhteyttä, mikäli kokee tarvetta puhua henkilökohtaisista tai työyhteisön toimintaan liittyvistä ongelmista. Hybridityökentelyssä koettiin haastateltavien mielestä suurena riskinä jäädä yksin ongelmiseen, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttuessa. Teams kanavan kautta koetaan

hankalana selvittää mitä työkaverille kuuluu, kehonkielen puuttuessa. Haastateltavat kertoivat lähityöskentelyn mahdollistavan ongelmatilanteiden helpomman esiintulon ja käsittelemisen, toimiessa kasvokkain.

Tiimihengen koettiin vastausten perusteella jonkun verran heikentyneen, työyhteisön siirryttyä pandemian myötä kokonaan etätyöskentelyyn. Tällä hetkellä sovellettu hybridityöskentely koettiin tiimin yhteisöllisyyden näkökulmasta toisinaan hankalaksi, mutta arkielämää helpottavaksi. Kohdeyrityksen ala koettiin olevan erittäin kilpailtu, mikä synnyttää käytännön työssä haasteita. Työntekijälle asetetut haasteet koettiin vaativan tiimeiltä yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Haastavien ja vaikeiden tilanteiden purkamisessa, tiimin tuki koettiin tärkeänä.

*Varsinkin tää ala on semmoinen, että siinä tarvitaan semmoista yhteisöllisyyttä ja sitä että sua oikeesti tsemppaa joku koska aina ei mee niin hyvin siellä on vaikeitakin tilanteita välillä niin tässä se on erityksen tärkeä se tiimin tuki siinä takana. (Vastaaja 1).*

*Semmoinenkin jos on onnistunut työkaverille oleen sellainen tsempparina ja pystyn jotenkin vaikuttamaan työkaverin tulokseen. [...] Huomaa, että omalla ilmapiirillä ja tämmöisellä pystyy vaikuttaa siihen, että muillakin on hyvä olla ja hyvä tehdä töitä. (Vastaaja 4).*

*Porukka tulee kyllä kehuaan, jos on vaikka ollut hyvä myyntipäivä ja tullaan antamaan hyvää palautetta ja tsemppataan toisiamme. (Vastaaja 4).*

Tiimityöskentelyyn liittyen, yhdeksi tärkeämmäksi asiaksi haastatteluiden aikana nousi työyhteisössä annettu aineeton palkitseminen, eli kiitos ja palaute. Kaikki haastateltavat antoivat suuren merkityksen aineettomalle palkitsemiselle (esim. kiittäminen, tunnustus, arvostus, kannustaminen, palaute), joka koettiin olevan yleinen käytäntö työyhteisössä. Vastausten perusteella haastateltavat kokivat, että työntekijöitä nähdään yksilöinä, huomioiden ja kuunnelleen heidän mielipiteitään.

*Kaikki osaa ja tajuu kiittää siitä mitä on tullut ja tosi paljon tsemppataan toisiamme. [...] Teams kautta pääasiallisesti. [...] Suurimmaksi osaksi riittää. Yleensä se on just se, sitten jos on pitkään on ollut pelkästään etänä ja sitten on toimistolla niin kyllä sitä arvostaa huomattavasti enemmän sitten kun face-to-face tulee kiittämään. (Vastaaja 3).*

*Monesti työkavereitten kanssakin välillä vitsailtu siitä, ei oikein tiedä kuka on missäkin roolissa ja se kertoo paljon siitä, että kuka vaan voi tulla kehumaan ja antaa palautetta, ihan missä asemassa sitten onkaan. (Vastaaja 3).*

*Pari kolme kertaakin viikossa niin kuin kiitetään siitä ja kokee niin kuin itsekin, että arvostetaan sitä työtä. Totta kai se on paljon on semmoista niin kuin, vaikka tuloksien kautta katsotaan, että hei hienoa, tässä ollaan menty eteenpäin. ja tuohon vielä tsempataan niin paljon sitä niin kuin sanoitetaan niitä onnistumisia. [...] Tai sitten jos on ollut joku vaikea tilanne niin sitten ollaan käyty niitä läpi. (Vastaaja 7).*

Työvoiman vaihtuvuuden takia, ryhmätyöskentely koettiin toisinaan haastavaksi, ryhmädynamiikan muuttuessa jatkuvasti. Yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta korostuu tällöin eteenkin keskeneräisen vuorovaikutuksen, työssä oppimisen ja keskinäisen viestinnän merkitys (Mäkkeli & muut, 2021, s. 79). Organisaation joustavat toimintatavat koettiin helpottavan uusien työntekijöiden integrointiprosessia, missä uusi työntekijän saadaan alusta lähtien mukaan toimintaan. Lähityöskentely eroaa haastateltavien mielestä etätyöskentelystä siinä mielessä, miten työtehtävät ja työyhteisö otetaan huomioon jokapäiväisessä työssä. Suurin ero koettiin työilmapiirin osalta. Haastateltavat kertoivat, että kommunikointi kasvokkain toimistolla auttaa tiimihengen luomisessa ja vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Teams sovelluksen kautta työyhteisö ja työkaverit jäävät toisinaan etäisemmiksi, jolloin myös yksinäisyyden tunne vahvistuu. Työmotivaatio koettiin osittain lähityössä paremmaksi, työkavereiden antaessa energiaa työpäivään.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että niin sanottu aineettoman sosiaalisen kehityksen puitteet täyttyvät (Kauhanen, 2015; s. 119–126). Asetettujen tavoitteisiin ja jokapäiväiseen työhön liittyen, tiimiläiset ja esimiehet antavat palautetta, mitä koetaan yhteishenkeä nostavana. Asetetut tulostavoitteet aiheuttavat toisinaan suorituspaineita, mutta vastausten perusteella ne koetaan pääsääntöisesti asiallisiksi ja oikeudenmukaisiksi. Avoimuus ja läpinäkyvyys koettiin tärkeäksi eteenkin työtehtävien suorittamisen kannalta, jolloin yhteisöohjautuvuuden tunnuspiirteet tulevat esille. (Mäkkeli & muut, 2021, s. 79).

### 5.3 Yhteisöohjautuva työyhteisö hybridityöskentelyn mahdollistajana

Kyvykkyyteen liittyen tutkimustuloksista nousivat seuraavat alateemat:

*Sovellettavat työskentelytavat ja -välineet*

*Työhyvinvointi*

*Työntekijän tukiverkosto*

*Työntekijän urakehitys ja koulutus*

Monet organisaatiot ovat kipuilleet koronapandemian aikana äkillisesti muuttuneiden toimintatapojen vuoksi. Työvälineiden puuttuminen, vajavaiset viestintätaidot tai kotitoimiston puuttuva ergonomia ovat asettaneet haasteita työntekijälle ja työyhteisön toiminnalle. Tutkimuksen kohteena olevalla kohdeyrityksellä ei ennen koronapandemiaa ollut yhteisesti sovittuja tai käytännössä kokeiltuja etä- tai hybridityöskentelykäytäntöjä. Työyhteisössä sovelletaan tällä hetkellä erityyppisiä toimintamalleja; myös sellaisia mitkä työntekijät ovat itse kehittäneet. Vastausten perusteella toimintatapa vaikuttaa ratkaisevasti muun muassa työmotivaatioon. Yksi henkilökunnan kehittämä toimintatapa on niin sanottu kummimyyjä- ohjelma. Perehdytys annetaan uusille myyjille ensisijaisesti perehdyttäjän toimesta. Erikseen määrätyt henkilöt eli ”kummit” ottavat perehdytysjakson jälkeen uudet myyjät huomaansa ensimmäiseksi kuukaudeksi, jolloin uuden myyjän kanssa sovitaan yhteistyökuviot. Yksi haastateltavista koki mallin edesauttavan uuden työntekijän sulautumista työyhteisöön ja helpottavan omaksumaan uusia toimintatapoja.

Muutamalla haastateltavalla suunnitelmissa on pidempiaikainen ura kohdeyrityksessä. Pääsääntöisesti aika kohdeyrityksen palveluksessa koetaan vastausten perusteella väli-vaiheeksi, joka loppuu henkilön siirtyessä opiskelemaan samaa tai eri alaa. Kohdeyritys nähdään vastausten perusteella oman alansa vahvana toimijana, minkä vuoksi työkokemuksen näkyminen ansioluettelossa koettiin hyödyllisenä uran jatkoa ajatellen. Haastateltavat toivat esille kehittymismahdollisuuksia olevan useita, mikäli itse on kiinnostunut etenemään työyhteisössä esimerkiksi asiakkuuspäälliköksi tai tiimipäälliköksi. Haastateltavat mainitsivat kohdeyrityksen sisäiset koulutukset, myyjän kehittämisohjelman sekä

myyntivalmentajan kehitysohjelman kapteenin roolia varten. Haastateltavat kokivat positiivisena asiana sen, että kohdeyritys tukee työntekijän koulutusta silloin kun annettu koulutus tukee ja hyödyttää työnkuvaa. Työntekijällä on myös mahdollista päästä työnantajan järjestämään oppisopimuskoulutukseen mistä voi valmistua merkonomiksi.

Jotkut haastateltavista ovat itsenäisesti kehittäneet omaa ammattitaitoaan ja myyntiosaamistaan kuuntelemalla esimerkiksi alaan liittyviä podcasteja tai äänikirjoja. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että myyntitaidot kehittyvät myymällä, joten työntekijä koetaan myös osaltaan velvollisena asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita ja osallistumaan myyntivalmennuksiin. Henkilökohtaista oppimista kartutetaan myös osallistumalla yrityksen järjestettäviin yleisiin koulutuksiin tai kysymällä neuvoja kollegoilta. Hyväksi oppimismuodoksi koettiin kollegan kanssa sovellettua vierihoitoa ja puheluiden kuuntelua, joko yksin tai ryhmässä. Mikäli esimies on kiireinen, käytäntönä on ollut antaa kokeneelle myyjälle lisävastuuta esimerkiksi tiimipalavereiden vetovastuun osalta.

Haastateltavat kokivat työtehtävien itsessään luovan arvoa, työntekijöiden halutessa löytää asiakkaille mahdollisimman sopivia ja oikeita ratkaisuja. Osa työntekijöistä kertoivat, että yksi tärkeimmistä päämääristä on tyytyväinen asiakas. Haastateltavat toivat esille, että asiakaspalvelutyössä ja puhelintyössä tulisi olla positiivinen ja luoda myönteinen asenne myyjän ja asiakkaan välillä. Myyntitilanteessa positiivisuus tulisi olla kuultavissa ja koettavissa sekä myyjän äänen että asenteen kautta. Työyhteisössä esiintyy tämän tutkimuksen tulosten mukaan täten myös vähimmäissuoritusta ylittävää volitiota (Boxall & Purcell, 2016). Haastatteluissa kävi ilmi, että sitoutumisen ja motivaatioon vaikuttavat heikentävästi muun muassa kohdeorganisaatiosta riippumattomat syyt kuten yrityksen toimeksiantajien nopeasti muuttuvat toimintatavat ja säännöt, mihin työntekijät eivät pysty vaikuttamaan. Tältä osin työskentelyyn liittyvä autonomisuuden tunnusmerkit eivät täyty.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta positiivisena asiana vastaajat kokivat lähityössä käytössä olevat sähköpöydät mihin liittyen työterveydestä on käyty paikan päällä kartoittamassa



työergonomian osa-alueita. Tarjolla olevat työterveyspalvelut koettiin kattavaksi ja työntekijää tukevana toimintona. Yksi haastateltavista kertoi, että työterveyspalvelut ovat henkilökunnan käytettävissä vasta koeajan jälkeen. Työyhteisön työhyvinvointikysely järjestetään noin neljää kertaa vuodessa minkä haastateltavat kokivat sopivaksi aikaväliksi. Työhyvinvointikyselyiden tulokset käydään vastausten perusteella työyhteisössä kuukausipalaverissa yhtenäisesti läpi, ensin esimiehet keskenään ja tämän jälkeen kuukausipalaverissa kaikkien kesken.

Omaan hyvinvointiin liittyen haastateltavat kokivat motivaatiota kohentavana asiana kesäkuussa 2022 käyttöön tulleet liikunta- ja kulttuurisetelit. Aikaisemmin työsuhde-etu on haastateltavien mukaan muodostunut jonkun tietyn kuntosalin tai kuntosaliketjun alennuksesta. Työsuhde etu oli tällöin ollut monesti paikkakuntakohtaista, mikä on koettu epätasa-arvoiseksi.

*Meillä on toimiston vierellä [asema] niin sinne on lounaalle räätälöity oma pieni alennus. (Vastaaja 1).*

*Sellainen mitä me ollaan itte kehitelty meidän toimeksiannossa on se että meillä on keskiviikkoisin aina, ensimmäisellä tauolla yksi myyjä vetää meille taukojupan. (Vastaaja 1).*

*Meillä on erillinen työhyvinvointivastaava. [...] Meillä on työterveys, se on toiminut erittäin hyvin. [...] Meillä on liukuva työaika, sen mä ite koen ja monet muutkin tykkää hyvänä asiana, että sitä voi hyödyntää, että sitä joustavuutta löytyy. (Vastaaja 4).*

*Kulttuuriseteleitä voi käyttää enemmän silleen mihin haluaa. Ne voi käyttää siihen urheiluun tai sitten niillä voi mennä vaikka elokuviin, tai harrastaa jotain muuta. Se on mun mielestä tosi kiva. Se on niin kuin laaja-alaisempi, että tavoittaa varmasti kaikki työntekijät jollain tavalla. (Vastaaja 8).*

*Nyt saadaan nuo liikuntasetelit tässä kesäkuussa saadaan käyttöön. [...] Meillä on tosi paljon erilaisia kaikkia kisoja mistä voi voittaa ihan niin kuin rahallisia korvauksia [...] On tiimi-iltoja, yhteistä tekemistä niin kuin paljon. [...] Mikä tulee tietysti vasta koeajan jälkeen niin toi työterveys, niin sielläkin on paljon niin kuin [...] asioita markkinoidaan myöskin sitten meille. [...] Se on keskittynyt nimenomaan tämmöiseen psyykkiseen jaksamiseen työhön, ei niinkään fyysiseen, niin se on niin kuin tosi hyvä meille se työterveys. (Vastaaja 7).*

Osa haastateltavista kokivat työyhteisön viestinnän puutteellisena ja tiedottamisen toimivan paremmin toimistolla lähityössä. Hajautettu tai huonosti suunniteltu viestintä johti vastausten perusteella ajoittain siihen, että tiedon välittäminen koko henkilökunnalle tai tiimille unohtui. Esihenkilön suunnalta tapahtuva viestintä koettiin toisinaan epäselvänä tai epämääräisenä. Esimerkkinä annettiin tilanne missä työyhteisöä tiedotetaan tiimeihin rekrytoiduista uusista työntekijöistä. Tieto uusien työntekijöiden toimenkuvasta, sijoituspaikasta tai työtehtävien sisällöstä jäi toisinaan pelkästään tiimissä jo työskentelevien työntekijöiden oman aktiivisuuden varaan. Haastateltavat kaipaavat täsmällisempää ja monimuotoisempaa tiedottamista, hybridityöskentelyn johtaessa kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin vähenemiseen ja osaltaan lisääntyneeseen sähköiseen kommunikointiin. Haastateltavat kertoivat, että toimeksiannoilla on yhteisessä Teams sovelluksessa ryhmä, jota käyttävät kaikki myyjät ja toimeksiannon esihenkilöt. Haastateltavat kokivat, että kyseinen kanava pitäisi olla aktiivisemmin ja laajemmin käytössä tiedottamisen näkökulmasta, eikä pelkästään yksittäisiä kysymyksiä varten. Osa haastateltavista tosin kokivat, että olosuhteet huomioon ottaen, viestintä on sujunut kohtuullisesti.

*Kyllä niin kuin tälleen korona-aikana mun mielestä kyllä kokonaisuudessaan on tosi hyvin toiminut nämä kaikki asiat ja kommunikoinnit. [...] Palaverit hoidetaan aina Teamsin kautta ja monia asioita hoidellaan. (Vastaaja 4).*

Verkkosovellus Teams kanavan vajavainen käyttö sekä kommunikoinnin puuttuminen koettiin vaikuttavan myyntilukuihin ja tehokkuuteen, konkreettisten ja ajantasaisten tietojen puuttuessa.

Yksi haastateltava koki, että työtehtävä kentän supistaminen johti motivaation heikentymiseen. Aikaisemmin myyjän asiakaskuntaan on kuulunut sekä yksityis- että yritysasiakkaita, jolloin yritysmyynti vaikutti myönteisesti provisiopalkkaan. Haastateltava kertoi, että muutosten jälkeen yritysasiakkaat hallinnoidaan erillisellä osastolla. Uusien toimintatapojen vuoksi, yksityisasiakastilejä hallinnoivien myyrien provisiot ovat pienemmät, yksityisasiakkaiden provisioiden ollessa pienemmät. Tilanne johtaa raskaampaan

työkuormaan, mikäli myyjä haluaa päästä yhdenvertaiseen myynnilliseen lopputulokseen. Työyhteisössä kilpailuhenkisyys luo vastausten perusteella positiivista energiaa muun muassa työkavereiden kesken pidettyjen spontaanien myyntikilpailuiden kautta. Vastauksista ilmeni, että aikaisempi sovellettu tiimikeskeinen myyntitavoitteiden reaaliaikainen seuranta, auttoi ylittämään asetetut tavoitteet. Nykyään käytäntö ja kyseinen seuranta on hiipunut, mikä on yhden haasteltavan mielestä vaikuttanut myös myyntitulokseen. Työyhteisön ollessa kilpailuhenkinen, haastateltavat kertoivat työkaverin menestyksen synnyttävien yksittäisiä, ohimeneviä kateuden ja harmituksen tunteita. Tunne menee nopeasti ohi, yksittäisen myyjän pyrkiessä parempaan tulokseen seuraavana päivänä tai ensi viikolla. Haastavissa tilanteissa oma tiimi on yksittäisen myyjän tukena, myös silloin kun päivän myyntitulo ylittää asetetut tavoitteet. Haastateltavat kertoivat, että työkaveria tuetaan eteenkin huonoimpina päivinä, tiimin tehdessä yhteistyötä, jotta tiimin kokonaismyyntitulo olisi vähintään yhteisten tavoitteiden mukainen.

*Jos jollakin menee vähän huonommin tai joku vaikka ei niin paljon tee työtä, että toista voi silleen pikkasen niin kuin hyvällä tavalla voi ehkä vähän potkia ja silleen, että kyllä sen semmoisen yhteisöllisyyden toisen tsemppaamisen kautta saa niinku, silleen, että ryhmä alkaa puhaltamaan yhteen hiileen. (Vastaaja 4).*

*Meillä on tosiaan ne yhteiset tiimitavoitteet. [...] Meillä oli tapana aina joka kuun alussa aina joka viikko katsoa mikä meidän viikkotavoite on jaettuna viikottain. Ja sitten aina loppuviikosta käytiin melkein joka ikisen kaupan jälkeen silleen, että enää tämän verran puuttuu. [...] Se sai ehkä kaikki meidät myyjät olemaan enemmän perillä siinä mikä se meidän toimeksiannon tilanne on sillä hetkellä tai mikä se meidän tiimin tilanne on ja se myös motivoi pysymään siinä yhteisessä tavoitteessa paremmin. (Vastaaja 8).*

*Kyllä mutt' siihen normivauhtiin, jos on huonompi fiilis, niin saa ikään niin kuin se vähän niin kuin tieto siitä, että nyt tarvii tehdä töitä ja tarvii saada myyntiä, että semmoinen niin kuin asennemuutos ja sitten se että vähän juttelee vaikka jollekin työkavereille niin on niitä mitkä sitten saa nousemaan lopulta. (Vastaaja 4).*

Eri toimeksiantojen toimintatapojen eriyttäminen koettiin näin ollen toimintaa haittaavaksi ja motivaatiota alentavaksi. Useampi haastateltava kertoi toivovansa lisää yhteistyötä eri toimeksiantojen kesken. Työntekijöiden esittämien havaintojen perusteella toimeksiantojen välinen yhteistyö ei tällä hetkellä ole myyjien tasolla optimaalinen. Toisten

toimeksiantojen kollegat jäädessä etäisiksi, tiedonkulku ja yhteistyö jää vähäisemmäksi tai olemattomaksi. Epätietoisuus toisen tiimin toimeksiannon sisällöstä voi luoda eristyneisyyden tunteen. Haastateltavat kokivat yhteistyön toimeksiantojen välillä tuovan lisäarvoa myös ajatustenvaihdon osalta, jolloin myyjät pystyvät käsittelemään kollektiivisesti erityyppisten asiakkaiden lähestymistapoja ja myyjän toimintatapoja. Yksi haastateltavista kertoi ottaneensa omaan työkalupalettiin muiden toimeksiannoissa olevien myyjien kommentteja silloin kun ovat osuneet kohdalle. Yhteistyön lisääminen eri asiakkuuksien välillä saa useammalta haastateltavalta kannatusta, koska samantyyppiset haasteet löytyvät useammasta toimeksiannosta.

*On paljonkin semmoisiakin millä perusrutiinilla aloittaa. [...] Voi vaikuttaa koska sitä työtä tekee, ja mihin aikaan alan tekemään. [...] Asetettuihin tavoitteisiin, niin niihin tavoitteisiin ei nyt sinänsä voida; ne katsotaan tietyn kaavojen, laskentakavojen mukaan mitkä ne tavoitteet on, niihin ei sillai voi myyjänä vaikuttaa mutta niihin pääsemiseen sitten taas totta kai pyrkii sillä omalla myynnillä. Olisi tosi kiva jos voisi vähän muista (toimeksiannoista) tehdä, erilaisissa. [...] Mä kyllä tykkäsin tosi paljon että on saanut vaihdella. [...] Haastavaa kun nuo palkkamallit on aika eri erilaisilla toimeksiannoilla. [...] Jos mä olisin ollut siinä viikon (toisessa toimeksiannossa) niin en olisi välttämättä siitä yhtään niin kuin sitten rahallisesti saanut mitään. [...] (Vastaaja 7).*

Hybridityöskentelyssä ensisijainen työväline on vastausten perusteella kannettava tietokone, joka ei tällä hetkellä ole vielä kaikilla käytössä. Aikaisemmin käytäntönä on ollut, antaa kannettavan tietokoneen ainoastaan kokoaikaisesti etätyötä tekeville. Pöytäkonetta, työtuolia tai näyttöjä on lupa siirtää kotitoimistolle, mutta käytäntö koetaan hankalaksi ja epäkäytännölliseksi, eteenkin mikäli henkilö ei omista autoa.

*Ehdottomasti kaikilla pitäisi olla kannettava tietokone. Se mahdollistaisi kaikille hybridimallin tekemistä. [...] Voisi olla nykyaikaisempaa. [...] Jos on langalliset kuulokkeet sä olet sen piuhan varassa ja ne eivät ole mitenkään älyttömän pitkiä. Koen itte, että langattomat kuulokkeet ainakin ittellä edistää sitten sitä, että tulee herkemmin seistyä töissä ja se taas vaikuttaa ergonomiaan. [...] Jos asiakkaan kanssa puhuu, ainakin ittellä spiikit ja asiat silleen selkärangassa. [...] Auttaa keskittymiseen, niin paljon selitän käsillä, eleillä ja vartalolla. (Vastaaja 1).*

Järjestelmäongelmat luovat toisinaan turhautumista, joka osaltaan vaikuttaa motivaatioon, myyntituloksen ja palkan jäädessä alhaisemmaksi. Myyjät eivät voi tehdä myyntityötä järjestelmähäiriöiden aikana, jolloin myös provisiopalkka jää saamatta ja tulot jäävät alhaisemmiksi. Haastatteluissa kerrottiin, että ongelmatilanteiden aikana voi käydä läpi perehdytysmateriaalia tai kuunnella kollegan puheluita oppimismielessä. Häiriöitä tai kyseisiä tapauksia ei ole usein, mutta niitä esiintyy silloin tällöin.

Työskentelymukavuutta parantaisivat tutkimustulosten perusteella langattomat kuulokkeet, jolloin liikkuvuus paranee sekä toimistolla että kotona. Osa haastateltavissa koki, että liikkuminen ja käveleminen asiakaspuhelun aikana helpottaa työrytmiä ja edesauttavat hyödyntämään henkilökohtaisia arkirutiineja. Osa haastateltavista oli omakustanteisesti hankkinut langattomat kuulokkeet mutta kaikki eivät halunneet tai pystyneet itse kustantamaan niitä.

*Ehdottomasti haluaisin langattomat kuulokkeet. [...] Saisi vähän sitä semmoista liikkuvuutta, ja auttaisi ehkä myös niitten aktiivisuuteen saamiseen. [...] Meidän ei tarvitse istua siinä koneen edessä ennen kuin vasta siinä vaiheessa, kun pitää jotain kirjata ylös. [...] Se ehkä helpottaisi ja saisi vähän itsensä liikkeelle, ja olisi ergonomisestikin parempi, jos olisi langattomat kuulokkeet. (Vastaaja 8).*

Yksi haastateltava kertoi kaipaavansa järjestelmällisempää yhteydenpitoa henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Asiakkaat kertovat myyjille puhelun aikana huolistaan ja murheistaan. Haastateltavien vastausten perusteella käytäntö korostui koronapandemian aikana, valtaosan asiakkaista ollessa eristäytyneenä. Työpäivän aikana työntekijä joutuu olemaan asiakkaille henkisenä tukena, mikä koetaan haastavaksi. Haastateltavat kertoivat kokevansa vahvoja empatian tunteita asiakkaan tilanteen takia, mutta myös stressiä pitkien puheluiden vuoksi, tiedostaen myyntikontaktien puuttumisen vähentävän myös myyntiprovisiota. Yksi haastateltava kertoi hänen mielialansa aiheuttavan hänelle suurimmat haasteet, silloin kun työn vaatimustaso on asetettu korkealle. Subjektiivinen tunne voi tulla siitä, että asiakaslista on haasteellinen tai läpikäydessä haastavaa myyntitilannetta. Haastateltavista tosin kukaan ei maininnut asetettujen tavoitteiden olevan ylivoimaisia, mutta varjopuolena esiintyy ajoittain stressiä asetetuista

tulospaineista. On tutkittu, että pandemian luoma pakkotilanne sekä nopeat ratkaisut on johtanut osittain lisääntyneeseen stressiin työntekijöiden parissa. Lisääntynyt stressi voi osaltaan vaikuttaa negatiivisesti siihen, miten työntekijä kokee etä- ja hybridityöskentelyn. (Carillo ja muut, 2020, s. 73).

Organisaation toimintatavat koetaan haastateltavien mielestä pääsääntöisesti joustaviksi, vaikka koronapandemia pakotti omaksumaan nopeasti uusia sääntöjä ja toimintatapoja. Hybridi- ja etätöön koetaan mahdollistaneen joustavan työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. Haastatteluiden perusteella koetaan hybridityön ja liukuvan työajan olevan tulevaisuutta, joka myös mahdollistaa sujuvan arjen pyörittämisen ja soveltamaan uusia toimintatapoja. Silloin kun ilmenee äkillinen tarve irtautua työstä (esim. lääkäri, harrastukset) tai pitää vapaapäivä, etukäteen sisään tehdyt tunnit voi käyttää tarpeen mukaan.

Yksi haastateltavista koki, että kesäaikaan etätöitä voisi olla useammin, muutoin kerran viikossa riittää. Toiselle useampi etätöypäivä viikossa koettiin sopivaksi. Yksi haastateltava kertoi, että hänen kohdallaan kokonainen etätöy viikko on liikaa, jolloin keskittymisen ja suoriutumisen alkaa herpaantua. Etätöön koettiin vastausten perusteella vaativan sekä oma-aloitteisuutta että itsekuria, kotona esiintyvien häiriötekijöiden vuoksi. Eräät haastateltavat kokivat rajojen asettamisen vapaa-ajan ja työn välillä vaikeaksi, yksinäiseksi tai raskaaksi minkä vuoksi osalla etätöön haasteet johtivat kokoaikaiseen lähityöskentelyyn siirtymiseen. Lähityöskentely koettiin kyseisillä henkilöillä helpommaksi silloin kun on tietty paikka, minne mennä tekemään työtä. Viihtyvyyden kotitoimistolla on haastateltavien vastausten perusteella riippuvainen lähityöskentelypaikan sijainnista (ergonomia, työhuone), siinä olevasta varustetasosta (sähköpöytä, langattomat oheislaitteet) sekä työympäristön toimivuus (rauhattomuus, äänekkyys).

*Tulee just vaikka tommoisia isompia elämänmuutoksia mitkä edellyttää vaikka kotona oloa niin sitten siinä etätö on myöskin ollut näppärä tuki. (Vastaaja 4).*

*Etätöskentelyssä [...] plussa on ehdottomasti se, että ei ole noita työmatkoja. [...] Tavallaan kun pääset töistä ja aloitat työt niin sä oot jo kotona. [...] Keskittymiskyky*

*on ehkä vähän parempi kotona. Toimistolla on aina se puheensorina taustalla mikä välillä saattaa vähän häiritä. (Vastaja 8).*

*Etänä kun on niin monella ja itelläkin niihin tavoitteisiin pääsi helpommin. Just siksi, että etänä ollessa on helpompi rytmittää se päivä. (Vastaja 8).*

*Omaa työhyvinvointia edistää se, että meillä on aika vapaasti noi työajat, silleen että sä saat tavallaan räätälöidä sen, että milloin sä teet niitä töitä kunhan sitten toki työaika vaan täyttyy. [...] Semmoinen niin kuin itellä tosi paljon vaikuttaa siihen työhyvinvointiin, koska aikataulut välillä menee miten menee, niin siinä tarvii sitä joustoa. (Vastaja 1).*

*Ylipäätään mä koen, että sekin auttaa sitä työhyvinvointia, että meillä saa tosi vapaasti käyttää tota työaikaan ninku liukumaa niin se mahdollistaa sen, että kun on vaikka alkuviikosta teen pidempää päivää niin pääsee sitten viikonlopun viettoon perjantaina aikaisemmin ja niihin ei tarvitse mitään erillisiä lupia oikeastaan edes kysellä. (Vastaja 8).*

*Lähityöskentelyssä (toimistolla) näkee just ne työkaverit, meidän työtilamme ja välineet on paljon paremmat. [...] Siinä ehkä pääsee erkaantumaan siitä työstä silleen eri lailla. [...] Etänä on tietysti kiva, jos heti töiden jälkeen pitää sopia tai sumplia joku tekeminen, näkeminen niin ei ole ns. työmatkaa. [...] Etänä on taas se, että pääsee ehkä nopeammin jatkamaan sitten töiden jälkeen, jos on joku juttu. (Vastaja 7).*

*(Etätyössä) pystytään ehkä just pitää varmaan jonkun tommoisen niin kuin yhteyttä tai näin mutta ei se tiimihenkeä ainakaan ite koe että se semmoista olisi kuin että olisi toimistolla kun et sä nää niitä eleitä tai ilmeitä tai sitä toista niin että on mun mielestä vaikeampaa, semmoinen sitouttaminen tietyllä tapaa siihen toimintaan. [...] Isohan se ero siis sinänsä kyllä on. Muistan kun silloin kun me melkein viikossa pamahdettiin sitten suurin osa etänä, niin olihan se aikamoinen shokki. Nyt siihen on kyllä tottunut. (Vastaja 7).*

Kohdehenkilöt kertoivat myös, että lähityöskentelyssä keskittyminen katkeilee useammin, johtuen ympärillä tapahtuvasta liikenteestä tai puheensorinasta. Puheensorina toimistolla koettiin jonkin verran häiritsevästä tekijänä, vaikka kaikkien työpisteiden pöytien ympärillä on sermit. Toimistolla keskittymisen herpaantuminen johtaa siihen, että jokin asiakkaan kertoma asia on mennyt ohi häiriötekijöiden vuoksi. Viihtyisät työtilat mainittiin useamman haastateltavan vastauksissa. Tilat ja työergonomia koettiin asianmukaisina muun muassa tarjolla olevien sähköpöytien ja työtuolien vuoksi. Haastateltava

kertoi kokeneensa toimistoympäristön rauhattomana eteenkin syksyllä 2021, työyhteisön siirtyessä laajemmin takaisin lähityöhön, työtiloissa tapahtuvan henkilöliikenteen ja melun vuoksi.

Asiakastyö nousi esille tärkeänä yksittäisenä tekijänä haastateltavien vastauksissa. Onnistumisia koettiin silloin kun saatiin kaupat aikaiseksi, mutta myös silloin, kun langan päässä oli tyytyväinen asiakas, vaikka kauppoja ei syntyneykään. Asiakkaalle jäädessä positiivinen kuva myyntitilanteesta, myyjälle jää mahdollisuus yhteistyöhön tulevaisuudessa, vaikka sillä kertaa kaupanteko ei onnistunutkaan. Asiakkaan palaute koettiin haastateltavien parissa tärkeäksi voimavaraksi eteenkin kehittäessä yhteisiä tai henkilökohtaisia toimintamalleja.

*Ehkä se halu löytää ne oikeat ratkaisut asiakkaalle. [...]. Eniten siinä motivoi se, että asiakas on innostunut ja tyytyväinen ja kiitollinenkin siitä, että sai semmoisten tuotteen itselleen. Myyntityössä kaupat on se mitä vaikuttaa tosi paljon. Niistä tulee aina iloiseksi. [...] Ja jos kautta kun saa ne tavoitteet sieltä, vaikka korkealle ne meille asetetaankin, niin sitten kun niihin pääsee, niin kyllä siitä tyytyväisyyttä kokee. (Vastaja 8).*

*Onnistumisia viikoittain, kun kauppoja saa tehtyä. [...] Haastavammat asiakkaat ketkä sitten niin kuin ei tietenkään odota sitä puhelua tai on jotain negatiivista [...] Saa ne käännettyä sitten kuitenkin hyvälle mielelle, puhelu päättyy hyvin. [...] Asiakkaan saa niin kuin sen ajatuksen käännettyä ehkä hänen kelkan sitten siitä jatkamaan, niin hyvälle fiilikselle. Tai sitten kun asiakas kiittää hyvästä palvelusta. (Vastaja 7).*

Asiakastyöhön liittyen myyntityössä sovellettavat asiakkaiden kontaktilistat herättivät haastateltavissa paljon keskustelua. Lyhyt, vajavainen tai suppea kontaktilista johtaa myynnillisesti huonompaan kuukauteen, joka vaikuttaa sekä motivaatioon että provisio-palkkaan. Kautta linjan haastateltavat kuitenkin kokivat, että tukea ja apua saa tarvittaessa esihenkilöltä, mikäli kontaktilistan sisältöön liittyen on huomautettavaa. Haastateltavat kertoivat, että puutteellista kontaktilistaa kompensoidaan soittamalla useampia puheluita.



Toimeksiantojen tuotteiden muutos- ja vaihtotilanteissa koettiin olevan haasteita. Esi-merkkinä annettiin tilanne missä toimeksiantajan tuotteeseen tehtiin isoja muutoksia. Osittaisen perehdytyksen vuoksi, myyjät kokivat tuotteen myyntiä hankalana. Myyjien kokemusten perusteella tuotetta ei haluttu myydä, koska tuotteeseen tehtyjen muutosten vaikutukset loppuasiakkaalle ei ollut myyjällä tiedossa. Tuotteen laaduntarkkailijalta myyjä saa tarvittaessa apua, mutta lisätietojen saaminen toimeksiantajalta voi kestää. Lopputuloksena on tilanne, että työpäivän aikana ei ole mahdollista saada nopeita vastauksia eikä lisätietoja myyjille. Tilanne johtaa osaltaan huonompaan myyntitulokseen ja myyjän alhaisempaan motivaatiotasoon. Epätietoisuus koettiin negatiivisena ja stressaavana tekijänä, koska asiakkaalle ei pystytty antamaan tarpeeksi kattavaa tietoa eikä asiakkaiden kysymyksiin voitu vastata puutteellisten perustietojen vuoksi. Myyjät kokivat, puutteellisen tiedon johtavan siihen, että asiakkaalle syntyy väärinkäsityksiä tai väärä mielikuva myydyin tuotteen ominaisuuksista. Kyse voi olla loppuasiakkaalle suurista summista, eli haastateltavat kokivat tässä kohtaa eturistiriitaa asiakkaan edun ja kohdeyrityksen asettamien tavoitteiden välillä. Edellä mainittu tilanne johtaa työntekijöissä yhteisöohjautuvuuden ja autonomisuuden tunteen heikkenemiseen, epäselvän ohjeistuksen ja myyntitilanteen vuoksi, missä myyjä on asetettu niin sanotusti puun ja kuoren väliin.

Yhtenä asiakaspalvelutyön haasteena koettiin kyky ylläpitää jatkuvaa positiivista virettä. Työn tauottaminen päivän mittaan koettiin tärkeänä. Pidempiaikaisen negatiivisen tunteen loivat haastateltavien mukaan tilanteet missä pitkän puhelun jälkeen kaupanteko ei onnistunut tai tapaukset missä asiakas antaa palautetta, joka ei ole rakentavaa. Toimistolla taustatuki koetaan olevan nopeammin ja helpommin saatavilla. Työkokemus koettiin auttavan selviämään hankalista ja haastavista asiakastilanteista. Ammattitaito eli työntekijän kyvykkyys auttaa annettujen vastausten perusteella myös reagoimaan ja kommunikoimaan rutiininomaisesti ja oikeaoppisesti. Edellä kuvattu tilanne kuvaa itseohjautuvuusteorian kyvykkyuden kulmakiveä sekä myös AMO-teoriaa (Boxall & Purcell, 2016; Deci & Ryan, 2000a). Haastateltavat soveltavat itsenäisesti oppimaansa taitoja jatkapäiväisessä työssään, kehittämällä luovia ratkaisuja omien ja organisaation asettamille haasteille.

Olemme aikaisemmin tässä työssä todenneet, että yhteisöohjautuvan organisaation kulmakivet ovat muun muassa vuorovaikutus, oppiminen, avoimuus ja viestintä. Kohdeorganisaatioissa yksilö- ja yhteisöohjautuvuutta voidaan kehittää parantamalla viestintää sekä myös koulutusta toimeksiantajan tuotteesta ja myyntiprosessista, jolloin työntekijän motivaatio ja volitio paranee. (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 246; Mäkkeli & muut, 2021, s. 79). Tulosten perusteella vajavainen tiedottaminen, puutteellinen koulutus tai työyhteisön toimintatapojen puuttuminen tai heikko organisointi johtaa työyhteisön työntekijöiden hyvinvoinnin, volition ja itseohjautuvuuden vähänemiseen ja yhteisöohjautavuuden heikkenemiseen.

#### **5.4 Itseohjautuvuus ja mentoroiva lähijohtaminen**

Autonomian näkökulmasta haastatteluaineistosta voidaan nostaa esille alateemat:

*Luottamus ja vastuu*

*Työntekijän itseohjautuvuus ja volitio*

*Tasa-arvoisuus ja tasavertaisuus*

*Hybridityön lähijohtaminen*

Työnkuvaan liittyvät työtavoitteet ovat haastateltavien mukaan ennalta asetetut, eikä niihin voi haastateltavien antamien tietojen mukaan juurikaan vaikuttaa. Positiivisena asiana haastateltavat pitivät mahdollisuuksia päättää millä tavalla ja missä järjestyksessä työt tehdään (mm. omat rutiinit, liukuva työaika). Hyvänä asiana koettiin myös käytössä oleva työtehtävien seurantaohjelma, missä aktiivisuus, myyntitilanne ja kertynyt provisio näkyy ajantasaisesti kaikille. Läpinäkyvä ja selkeä toiminta helpottaa työn tekemistä, koska seurantaohjelman luomat tilastot edesauttavat tiimien ja työkaverin myyntitilanteen seuraamista. Ohjelman ansiosta haastateltavat kokivat pystyvänsä muokkaamaan tarvittaessa toimintatapojaan, mikäli he ovat myyntitavoitteestaan jäljellä. Edellä mainittujen tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen työntekijä kokee pystyvänsä toimimaan autonomisesti ja itseohjautuvasti osana yhteisöohjautuvaa yhteisöä. Jatkossa toivottiin eri toimeksiantojen lisääntyvää yhteensovittamista, sekä paremman

provisiopalkan että työn vaihtelevuuden näkökulmasta. Työntekijän volition (tavoitteellinen toimeenpanotila) vaatii etä- ja hybridityössä, että organisaatio pystyy kehittämään sille sopivat joustavat johtamistavat ja -työkalut. Volition saavuttaminen edellyttää myös yhteisöohjautuvan yhteisön (Haapala ja muut, 2020, s. 104; Mäkkeli, 2021, s. 79; Parpei, 2008; 2018). Tältä osin voidaan todeta, että monimuotoisempi työn organisointi voi lisätä myös autonomisen työskentelyn edellytyksiä.

Työtehtävät ja työnkuva koetaan tulosten perusteella pääsääntöisesti haastavaksi ja mielekkääksi. Työntekijät kokevat, että työtehtävien suorittamiseen voivat vaikuttaa myös omat subjektiiviset työskentelytavat ja -menetelmät. Vastausten perusteella työtapojen jatkuva kehittäminen koettiin tärkeänä. Tässä kohtaa tutkimustulokset korreloivat teoreettisen viitekehyksen kanssa; työntekijä kokee autonomiaa ja kyvykkyyttä osana yhteisöohjautuvaa työyhteisöä, suorittaen työtehtäviään menestyksellisesti samalla toteuttaen itsensä työtehtävien kautta. (Deci & Ryan, 2000a; Kauhanen, 2015, s. 141; Martela 2021, s. 11; Viitala, 2021). Työpäivää ei myöskään vastausten perusteella tarvitse pidentää, tai työntunteja lisätä. Kohdeyrityksessä työaika on mahdollista jaksottaa liukuvan työnajan puitteissa. Osa haastateltavista olivat aikaisemmin olleet töissä aloilla missä työtä tehtiin ilta- ja yövuorossa sekä myös viikonloppuisin. Vastausten perusteella päivätyö (lähtökohtaisesti arkisin klo 9–17 välillä) ja vapaa-aikaa työn ulkopuolella koettiin tärkeänä motivaattorina.

Haastateltavat mainitsivat, että ennen pandemiaa järjestettiin palavereja toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyen. Esimerkkinä annettiin työntekijän provisiomalli. Aikaisemmin hyödyllisiksi koetut yhteis- ja yksilömyyntiin liittyvät sparraustuokiot ovat haastateltavien mukaan sittemmin poistuneet työrutiineista. Työtapojen kehittämiseen liittyen työntekijät kaipaavat enemmän tilaisuuksia missä heillä olisi mahdollisuuksia nostaa heille tärkeitä näkökulmia ja kehitysehdotuksia keskustelun aiheeksi, jolloin päästäisiin läpinäkyvään, yhteisöohjautuvaan toimintaan.

Rahapalkka koettiin vastausten perusteella sekä työn perustana että elämisen mahdollistajana. Kaikki haastateltavat kokivat positiivisena asiana, että provisiopalkkaan voi vaikuttaa itse työn tekemisen kautta. Kahdeksan henkilöä kahdeksasta mainitsi myös, että palkan ansaitseminen, oman ja tiimin tuloksen tekemiseen liittyen motivoivat eniten. Heikompi tulos johtaa huonompaan palkkatasoon, joka edelleen vaikuttaa motivaatioon.

*Sitä toivoo, että palkkaus tulisi paremmaksi ja provikan saanti helpommaksi. (Vastaja 4).*

*Tietenkin rahanteko se nyt on yksi asia mikä motivoi, ja sitten... hmm. No kyllähän se tulos aika paljon motivoi tommotteisessa työssä missä niinku raha määräytyy oman tekemisen kautta. [...] Kyllähän sekin motivoi, kun on noi budjetit mihin pitää niin kuin tiimin sisällä päästä. [...] Jos itellä menee huonommin, niin tekee kuitenkin sitten sille tiimille. [...] Kyllähän niitä kauppoja sieltä tulee, kun soittaa tarpeeksi. (Vastaja 5).*

*Kyllä, kyllähän tietysti palkka on se mikä motivoi. Kun tekee tätä työtä niin saa provikkaa ja sillä pystyy sitten elättämään. [...] Totta kai myyntitulo on kaikkein isoin onnistuminen. (Vastaja 4).*

*Meillä on ihanan lepsuja siitä, vähän miten sen oman spiikin rakentaa. Sitten pystyy sitä kautta lähtee missä vaiheessa vaan muokkaa sitä, että miten ne puhelut rakentaa. [...] Monesti laitan oman tavoitteeni tuplat siitä, niin tiien että ainakin siihen mitä vaaditaan. [...] Sekään ei ole mikään ehdoton. [...] Seuraavana kuukautena voi jo olla parempi kuukausi ja pääsee jo yli tavoitteen. (Vastaja 3).*

Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys koettiin työntekijöiden mielestä hetkinä, jolloin esihenkilö on kiireinen eikä ehdi olla tarpeeksi läsnä. Näissä tilanteissa esihenkilö voi kiireiden vuoksi jäädä toisinaan etäiseksi. Haastateltavat toivoivat näissä tapauksissa, että esimies omatoimisesti jalkautuisi säännöllisesti työyhteisöön. Ajoittain koettiin myös, että palaute tai ohjeistus toiminta- ja työtehtävien suorittamiseen liittyen on puutteellista. Palautteen antaminen Teams sovelluksen kautta katsottiin hybridi- ja etätyössä pääsääntöisesti riittävänä, mutta muu aineeton palkitseminen (esim. kiittäminen, tunnustus, arvostus, kannustaminen) koettiin kasvotusten annettuna parempana vaihtoehtona eteenkin silloin, kun henkilö on ollut kauemmin hybridi- tai etätöissä. Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen toimintatapoja olisi haastateltavien mielestä aiheellista käydä aika ajoin läpi ja tehdä tilanteen niin vaatiessa muutoksia. Esimerkitapauksena

haastateltava kertoi määräaikaiskeskustelun jääneen suunnitteluvaiheeseen johtaen lopulta jopa asian käsittelyn keskeytykseen.

*Välillä asiat menee vähän hitaasti tai että kaikki eivät ole niin tietoisia asioista. Välillä aina kestää että infoa liikkuu.[...] Välillä tuntuu, että info vaan liikkuu silleen hitaasti. On ollut semmoisia tilanteita, että ollaan vaikka sanottu, että 3 ja 6 kuukauden kohdalla ruvetaan toteuttamaan meillä kun on käytössä esimerkiksi semmoinen "Puhu mulle" -malli mutta sitten niitä ei ole kaikille toteutettu tai sitten niissä on kestänyt tosi kauan että ne saadaan käyntiin. (Vastaja 1).*

Mikäli työntekijä kohtaa työyhteisössään ongelmia, hän voi ottaa yhteyttä keneen tahansa esihenkilöön, eli kyseessä ei tarvitse olla oma esihenkilö. Ongelmanratkaisuisissa pyritään yhteisesti työntekijän kanssa löytämään molemmille osapuolille sopivia ratkaisuja keskusteluiden muodossa tai lähityöskentelyn toimintatapoja kehittäen. Esihenkilön toiminta näkyy jokapäiväisessä työssä toiminnan organisoinnin, kannustavan toiminnan sekä tiedottamisen muodossa. Hierarkian ollessa matala, työyhteisössä yhteishenki koetaan tasavertaisena ja tasa-arvoisena mikä osaltaan tukee yhteisöohjautuvuutta ja parantaa motivaatiota.

Haastateltavat kokivat, että myyjien mielipiteet, huomiot ja parannusehdotukset otetaan pääsääntöisesti hyvin huomioon esihenkilön puolesta. Henkilöstöhallinnon lähettämä hyvinvointilomakekyselyllä työntekijä pystyy antamaan palautetta omasta tiimistään, työyhteisöstä sekä tuomaan esille toimintaan liittyviä kehitysehdotuksista. Esihenkilöt ja tiimipäälliköt suhtautuvat vastausten mukaan avoimesti ja laajakatseisesti työntekijöiden ehdotuksiin, mitkä liittyvät joko työhön tai yhteisiin vapaa-ajan tapahtumiin.

Haastateltavat toivat esille, että työntekijä voi tuoda esille mielipiteitään ja parannusehdotuksia monella eri tavalla; henkilökohtaisesti, verkossa, Teams sovelluksella tai sähköpostilla. Kehitysideoita voi myös esittää yleisesti kenelle tahansa esihenkilölle tai muulle johtoasemassa olevalle henkilölle. Haastatteluissa kerrottiin, että työyhteisön toimintaan liittyvät johtoportaan päätökset perustellaan aina työntekijälle; sekä negatiiviset että positiiviset. Yhteydenpito koettiin pääsääntöisesti kaikissa kanavissa toimivana

(konttori, Teams, sähköposti, puhelin) ja itsenäistä työskentelyä tukevana. Palavereita ja yhteisiä keskusteluhetkiä järjestetään työntekijän pyytäessä lyhyelläkin aikavälillä. Esihenkilölle koetaan voivan purkaa myös henkilökohtaisia huolia, mitkä liittyvät joko työnteekoon tai yksityiselämään.

*Raporttijärjestelmä, jossa siis näkyy omat tehokkuudet ja kauppaerot. [...] Itellä vähän kaksipiippuinen juttu. [...] Hyvänä puolena siinä on, että se voi toimia motivaattorina [...] kun pääsee niihin aktiivisuustavoitteisiin mitkä meille on asetettu [...] Varjopuolena on siinä se, että ne voi aiheuttaa tulospainetta ja stressiä. Yleensä mä puhun siitä (stressistä) joko työkavereiden kanssa tai jos se häiritsee silleen kunnolla työn tekemistä, niin sitten juttelen oman esimiehen kanssa asiasta. [...] Jos se on sitten vähän pienimuotoisempi se mikä siinä tulee niin yksinkertaisesti vaan tarttuu kuulokkeisiin ja tekee sen työn niin silleen yleensä tota, vähän silleen robottimaiseen asetukseen kun itsensä heittää, niin saa sitten tehtyä työnsä kunnolla. (Vastaaja 8).*

Aktiivisuusvaatimus eli niin sanottu puhelinlinjalla päivystäminen riippuu toimeksiannosta ja päämiehestä. Yksi haastateltava kertoi, että aktiivisuusvaatimus voi tietyissä toimeksiannoissa vaatia työntekijää olemaan valmiudessa myös silloin kun hän hoitaa puhelintehtävien lisäksi muita työtehtäviä. Työntekijän toiminta vaikuttaa tällöin negatiivisesti aktiivisuusprosenttiin, mikäli hän ei kirjaudu linjalle. Työntekijöille on kerrottu, että erot liittyvät toimeksiannon ominaisuuksiin, mutta tarkempia perusteluita ei ole annettu, mitä koettiin epämääräisenä ja luottamusta alentavana asiana. Toimintaa voidaan nähdä itseohjautuvuusteorian ja yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta negatiivisena. Avoimen tiedottamisen puuttuessa, luottamuksen taso yhteisössä heikkenee. Työntekijälle asetetaan tässä tapauksessa hänen toimintaansa liittyviä rajoituksia mihin hän ei voi itse vaikuttaa, eikä myöskään vaihtoehtoista toimintatapaa ole tarjolla. Tältä osin työntekijän autonominen päätäntävalta työtehtävien suorittamisen liittyen ei täyty. (Deci & Ryan, 2000a). Haasteltavat kokevat myös, että yleinen viestintä toimeksiantojen toiminnan perusteista ovat toisinaan puutteellisia, johtaen huonompaan motivaatioon ja yhteisöllisyyden tunteeseen. (Elkins & Keller, 2003; Seeck, 2012, s. 360–361). Monimuotoisessa työyhteisössä on luonnollista, että johtajat ja esihenkilöt muodostavat toimintatavoista ja -ympäristöstä riippuen erilaisia suhteita alaisiinsa, joka osaltaan johtaa eritasoisiin työsuhteisiin (Seeck, 2012, s. 360–361). Läpinäkyvyyden ja informaation puuttuminen voi

johtaa suurempaan vaihtuvuuteen, mikäli työntekijä kokee, että hänen tarpeitaan ei oteta huomioon. (Deci & Ryan, 2000b; Mäkkeli & muut, 2021, s. 79).

Osa vastaajista koki koronapandemian aikana tapahtunutta nopeaa siirtymistä etätöihin henkisesti raskaana. Tilanteet näyttäytyivät toisinaan välinpitämättömyydellä työtä kohtaa, silloin kun omien rajojen asettaminen vapaa-ajan ja työn välillä epäonnistui tai etätö ei koettu itselleen sopivana. Pandemian aiheuttama eristäytyminen on vastausten perusteella luonut myös konflikteja ihmissuhteissa. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilön tuella on jopa välttytty sairaslomalta, koska henkilökohtaista tilannetta on päässyt purkamaan itselleen sopivalla tavalla, joko puhumalla tai ottamalla sähköisesti yhteyttä. Kohderyhmässä koettiin, että ongelmatilanteet hoidetaan työntekijöiden tarpeet huomioiden, ottaen huomioon työnkuvan subjektiiviset vaatimukset ja erikoispiirteet kuten esimerkiksi toimeksiantajan vaatimukset. Pandemian myötä uusi ja vieras toimintatapa on vaatinut lisääntyvää kommunikointia esihenkilön ja työntekijän välillä. Pääsääntöisesti haastavat tilanteet ovat laenneet keskustelemalla ja yhteisiä pelisääntöjä noudattamalla. Toisinaan haastavat tilanteet ovat johtaneet siihen, että työntekijä määrätään esihenkilön toimesta lähityöhön vertaistuen piiriin, mikäli itseohjautuvuudessa on esiintynyt haasteita.

Motivoivana asiana koettiin omien tavoitteiden ja tehtyjen myyntitapahtumien näkymisen avoimesti työyhteisön jäsenille raporttijärjestelmän avulla. Haastateltavat kertoivat kokevansa toisaalta seurantajärjestelmän toimivan motivaattorina itselleen, eteenkin silloin kun aktiivisuus- ja myyntitavoitteet täyttyvät. Varjopuolena tulosten vertaaminen työntekijöiden ja kollegoiden kesken luo stressiä tulospaineisiin liittyen. Osalle haastateltavista syntyi tunne, että työtehtäviä kerääntyi etätöissä liikaa, mikä johti osaltaan lisääntyvään työperäiseen stressiin. Tilanne voi johtaa työntekijän autonomian vähentymiseen, itse- ja yhteisöohjautuvuuden tason laskiessa, samalla kun työ- ja aikapaineet lisääntyvät.

*Varsinkin tähän tekemiseen, puhelinmyyntityö, niin kyllä se on heti sitten että, jos tulee epäonnistumisia ja vähänkin päästä sen tonne päähän niin kyllä se sitten*

*vaikenee se työ todella paljon. Sen täytyy kuitenkin – on niin täytyy olla positiivinen toi työn tekeminen, että sitten jos siinä vähänkin päästää masennuksen puolelle niin kyllä se sitten näkyy tuolla tuloksessa ja sitten kun tulos on huono niin kyllä se heikentää työmotivaatiota. [...] Molemmat asiat, niin kuin mitkä motivoi ja sitten mitkä heikentää niin ne on kaikki ihan itsestään kiinni tässä työssä. [...] Oman tekemisen kautta, mihin tahansa tässä työssä pystyy mihin tekemään jos on vaan motivaatio kunnossa. (Vastaja 2).*

*Loppupeleissä myynti on niin kuin omasta päästä kiinni, kyllä vaikeampinakin jaksoina pystyy tekemään enemmän tai vähemmän myyntiä, jos vaan haluaa. Kyllä mä sanoisin, että itelläni ainakin suuri haaste työssä [...] on se oma fiilis ja pää on ensimmäisenä se kaikista isoin haaste. [...] Jos on se hyvä fiilis ja kova myyntidraivi ja tälleen niin sitten vähän huonompinakin päivinä pystyy suht hyvin, tekee hommia ja paremmalla mielellä. (Vastaja 4).*

Osa työntekijöistä kokivat itseohjautuvuuden näkökulmasta esihenkilön ohjaavan toiminnan vapauttavana asiana. Esihenkilön järjestäessä pääsääntöisesti yhteydenpidon ja työn organisoinnin muiden tiimien ja esihenkilöiden kanssa, haastateltavat kokivat autonomian tason nousevan oman työnkuvansa osalta.

Hierarkia koetaan vastausten perusteella kohdeyrityksessä matalana ja täten ihmisläheiseksi. Haastateltavat kokivat, että työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia, riippumatta työntekijän työnkuvasta tai positiosta (myyjä, lähiesihenkilö, toimitusjohtaja). Kohdeyrityksessä on vahva yhteisöohjautuva työyhteisö, missä koetaan jokaisella olevan oma tehtävä täytettävänä. Lähijohtamisen prosessia koettiin pääsääntöisesti toimivana ja työntekijöiden toiveita huomioon ottavana. Haastateltavat kertoivat kokevansa esihenkilön keskeisenä henkilönä työyhteisössä, joka antaa palautetta, ohjaa ja tukee työntekijää.

*Esimiehissäkin on se, että kyllä ne on samaan aikaan, nekään ei ole pelkästään niin kuin ikään kuin esimiehiä. Ne ovat semmoisia vähän niin kuin kavereita myöskin tietyllä tapaa samaan aikaan, että se auktoriteetti, niin kuin en koe, että se auktoriteetti olisi ikään kuin semmoinen, että ne vähän niin kuin ylhäältä käsin sanoo vaan ne onkin niin kuin samalla tasolla, ja mielihän kanssa niin kuin rennosti jutellaan, vaihdellaan kuulumisia ja sitten samaan aikaan ne on kuitenkin siinä esimiesasemassa. Että silleen että ne on vähän niin kuin silleen kaverillisesti myöskin, että mikä on mun mielestä hieno juttu. (Vastaja 4).*



Työntekijät kokevat, että kohdeyrityksessä tiedostetaan työntekijän rooli osana liiketoimintaa, joka on osaltaan kehittänyt toimintaa yhteisöohjautuvaan suuntaan. Työyhteisössä autonomista toimintatapaa pyritään ylläpitämään antamalla rakentavaa palautetta. Esihenkilöt pitävät kerran kuussa työntekijän kanssa kahdenkeskeisen kuukausipalaverin, joissakin toimeksiannoissa myös viikoittain. Toisinaan esihenkilö antaa työntekijälle palautetta kuunneltujen puheluiden perusteella, toisinaan loppuasiakkaan tai toimeksiantajan edustajan antamaa palautetta välitetään esihenkilön toimesta. Positiivisena asiana koettiin puheluiden tallentaminen, jolloin esihenkilölle voi antaa itsenäisesti vihjeen, asiakkaan antaessa esimerkiksi hyvää palautetta.

*Meillä kuitenkin niin kuin esimiehet kuin myyjätkin tulee tosi hyvin toimeen keskenään ja siellä ole mitään semmoisia niin kuin tavallaan voisko sanoa luokkaeroja tai semmoisia, jos on joku korkeammassa asemassa, että hän olisi jotenkin parempi vaan hän on ihan samalla tasolla kuin kaikki muutkin ett' ei ole semmoisia kuiluja siinä välissä. [...] En usko, että pystyy ihan samanlaista olemaan muualla. (Vastaja 1).*

*Esimieshän meillä pitää aina näitä kuukausipalavereita missä käydään läpi sitten aina omaa henkilökohtaista niin kuin edellistä kuukautta, että miten siellä on mennyt ja sitt' siinä esimies just paljon kyselee mitä on vaikka fiilis, ja että onko tarvetta pidemmälle keskusteluajalle. Meillä kyllä esimies on silleen hyvä, että sille kun vaan laittaa viestiä, että jos joku painaa, niin hän järjestää sitä aikaa sitten pystytään ottaa hänenkin kanssa sitä keskustelua. Hänellä on kyllä tosi tärkeä, tärkeä rooli tässä. (Vastaja 1).*

Niissä tapauksissa missä työntekijä on pyytänyt vastuullisempia tehtäviä, niitä on vastausten perusteella myös annettu. Vastuun lisäämisen myötä osa haastateltavista kokivat käyttämässään myyntityön rutiineissa parannuksia. Käytössä oleva soittojärjestelmä ja työtuntien kirjaaminen koettiin edistävän menestyksestä myyntityötä ja itsenäistä toimintamallia. Palautelomakkeet koettiin hyödyllisinä, koska työntekijöiden antamat kommentit huomioidaan kehittäessä työyhteisön toimintaa. Tutkimustulosten perusteella, työntekijän volitiota pyritään parantamaan luomalla toimintaedellytyksiä, mitkä kehittävät itsenäistä päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua.

*Siinä on ehkä myös just se tavallaan, kun mun muut työkaverit ja omakin esimies tukee niin paljon. [...] Jos tulee palautetta se tulee silleen oikeasti asiallisesti ja se perustellaan, että miksi juuri näin eikä semmoisella niin kuin negatiivisella tavalla. [...] Ei tarvitse olla koko ajan jännittynyt ja stressaantunut, että onko tämä nyt tarpeeksi hyvin tehty. [...] Kannustetaan jatkuvasti ja kehuaan, sitä kautta tulee sitä itsevarmuutta. (Vastaaja 6).*

Osa haastateltavista toivoi tiiviimpää vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Tällä hetkellä keskustelut esihenkilön kanssa käydään vähintään kuukausittain tai viikoittain, etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti. Esihenkilö on vastausten perusteella tavoitettavissa vähintään sähköpostin tai Teams sovelluksen välityksellä ja esimerkiksi kuukausikeskustelun jälkeen täytetään sähköinen palautelomake. Haastateltavien kertomuksista voidaan päätellä, että lähiesihenkilö voi auttaa esimerkiksi työtehokkuuden lisäämisessä tai toimintatapojen hiomisessa. Puhelintyötoiminnassa saattaa ilmetä asioita tai yksityiskohtia mihin työntekijä ei osaa itsenäisesti kiinnittää huomiota. Esihenkilö koettiin pystyvän auttamaan esimerkiksi niissä tapauksissa, jolloin työntekijä on kangistunut johonkin tiettyyn toimintakaavaan tai -tapaan. Mikäli jokin asia on mennyt työn osalta huonommin, viestitellään työpäivän aikana työntekijän ja esihenkilön välillä puolin ja toisin. Esihenkilö kysyy työntekijän tuntemuksia, avuntarvetta tai yleisesti kuulumisia. Yhteydenotot ovat spontaaneja, eikä niistä tule vastausten perusteella painostavaa tai kontrolloivaa tunnetta. Niissä tapauksissa, jolloin asetettuihin tavoitteisiin ei päästä, esimies pyrkii selvittämään tilanteen ja tarvittaessa ottamaan selvää mistä syystä kyseisen tilanne on syntynyt.

*Rennompi ja vapaampi meininki, niin kuin siinä mielessä, että siellä ei ole hirveästi semmoisia niin kuin tiukkapiipoja. [...] Isot pamput ovat kovin rentoja tyyppejä, omat esimiehet on niin kuin rentoja tyyppejä. [...] Siellä on yleisesti semmoinen hyvä ja rento meininki. [...] Oma tiimipäällikkö tuo sellaista rentoutta, ei tarvitse stressata siitä paineesta. (Vastaaja 4).*

Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät kokevat toimivansa osana autonomista ja yhteisöohjautuvaa työyhteisöä, työntekijän suorittaessa jokapäiväisiä työtehtäviään. Tältä osin tutkimustulokset osoittavat, että työyhteisössä itseohjautuvuusteorian autonominen toimintatapa koetaan subjektiivisesti toteutuvan (Deci & Ryan, 2000a),

mahdollistamalla työntekijän näkökulmasta joustavia työ- ja toimintatapoja. Työntekijä pystyy toimimaan pitkälle itsenäisesti kulloinkin käsillä olevan tilanteen vaatimalla tavalla. Itse- ja yhteisöohjautuvuutta heikentävät tapauskohtaisesti epäselvät toimintaohjeet, epätasaisesti jaettu työkuorma, viestinnän taso ja käytössä oleva aktiivisuusvaatimukset. Työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa työlle asetetut tavoitteet ja työntekijän subjektiiviset tuntemukset työhön liittyvistä vaikutusmahdollisuuksista.

## 6 Johtopäätökset

Viimeisen kahden vuoden aikana koronapandemia on johtanut monitasoiseen toiminnallisiin muutoksiin työyhteisössä ja yhteiskunnassa. Muutokset ovat herättäneet keskustella etä- ja lähityöskentelyn mahdollistajista ja esteistä. Tutkimuksen kohdeyritykseltä vaadittiin nopeaa reagoimista, jotta toiminta saatiin mukautettua uuden toimintaympäristön vaatimuksiin, samalla turvaten keskeytymätön toiminta. Yhteisö- ja projektiohjautuvalla työyhteisöllä on mahdollisuuksia luoda itselleen mahdollisuuksia oppia jatkuvasti uusia asioita. Martela ja Jarenko (2017, s. 12) toteavat, että itseorganisoituminen ilmenee työyhteisön kykyä keskittyä ryhmän vahvuuksiin ja haluun organisoida toimintaa uudella tavalla ilman halvaannuttavaa byrokratiaa. Itseorganisoituminen on organisatiomuoto missä työyhteisön osa-alueita on pyritty pitämään erittäin matalahierarkkisenä. Malli pyrkii jopa eliminoimaan esihenkilöiden tarpeen (Gamsrani 2021, s. 15). Näin ollen itseorganisoituminen kytkeytyy läheisesti yhteisöohjautuvuuteen.

Onnistunutta sopeutumista uusiin haasteisiin on edesauttanut kohdeyrityksen vahva itseorganisoituvuuden taso Gamsrani (2021, s. 14). Matala hierarkia on kohdeyrityksessä edesauttanut uusien näkökulmien esiin ottamista ja uusien toimintamallien soveltamista tukien yksilön itseohjautuvuutta ja työyhteisön yhteisöohjautuvuutta.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa henkilökohtaisen haastattelun avulla sekä yksilön että työyhteisön kokemuksia, kohdeyrityksen yhteisö- ja itseohjautuvuuden tasosta. Tutkimusongelmaa lähestyttiin täten sekä organisaatiorakenteisiin että henkilöstöstrategiaan pureutuvilla kysymyksillä. Haastateltavien vastaukset toivat esille, että vahva autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyyden tunteen vahvistaminen parantavat ja kehittävät yksilön ja työyhteisön toimintatapoja ja luovat vahvemman työyhteisön. Vastuun antaminen, luottamus ja joustavan hybridityöskentelyn mahdollistaminen on tutkimus tulosten perusteella parantanut työntekijän motivaatiota ja volitiota. Kohdeyrityksen matala hierarkia on mahdollistanut ihmisläheisen ja yksilöä tukevan johtamiskulttuurin. Lähiesihenkilö koetaan olevan työyhteisön toiminnan tukena ja edellytys toimivalle

hybridityöskentelymallille, vaikka kommunikointi ja sovellettavien viestintämuotojen hyödyntämistä koettiin toisinaan puutteellisina.

Hybridityöskentelyyn ja siihen liittyvää johtamisen prosessia tulisi kehittää, jotta saadaan ylläpidettyä tähän mennessä saavutettu vuorovaikutteinen ja toimiva hybridityöskentelyn taso. Kasvustrategian näkökulmasta voi turvallinen toimintaympäristö mahdollistaa ja varmistaa toiminnan edellytykset nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Aura ja muut, 2020, s. 30; Mattinen, 2020, s. 66, Mäkinen, 28.4.2020). Prosessissa tulee ottaa huomioon, että itsenäinen työntekijä odottaa kehittyvänsä osana vuorovaikutteista ja tehokkaasti kommunikoivaa työyhteisöä. (Buchanan & Huczynski, 2013, s. 247; Martela & Järnroos 2017, s. 37; Seeck 2012, s. 153).

## **6.1 Tutkimustulosten soveltaminen**

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa kehittäessä yrityksen strategiaa ja työyhteisön rakenteiden muutoksia, tulostavoitteiden mukaisesti. Ne voidaan huomioida organisaatiossa myös organisaatiokulttuuriparadigman näkökulmasta, luoden kaiken pohjaa valitulle strategialle. Tuloksia voidaan hyödyntää muokattaessa tiimien kokoonpanoa, esihenkilöiden toimintatapoja, koulutusmateriaalin sisältöä ja palkitsemismalleja.

Työntekijöiden motivaatiota tulisi pyrkiä kasvattamaan ja ylläpitämään vieläkin laajemmin tarjoamalla esimerkiksi mahdollisuuksia osallistua kursseihin kohdeyrityksen ulkopuolella tai hyödyntämällä mentoroivaa johtamistapaa. Sitouttamisen osalta, autonomisia toimintatapoja tukevaa toimintaa tulisi kehittää edelleen, vaihtuvuuden ollessa alalla ja kohdeyrityksessä suurta. Organisaatiossa voidaan huomioida työntekijää osana työyhteisöä saattamalla esimerkiksi työterveys kaikkien ulottuville jo harjoitteluajankautena. Työntekijöiden yhteisöohjautuvuutta voidaan parantaa vahvistamalla työntekijöiden yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, kehittämällä vertaistukea, vierihoitoa ja palkitsemistapoja.

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että he ovat pääsääntöisesti kilpailuhenkisiä, minkä takia he ovat valinneet myyntialan. Erilaisten kilpailuiden lisäksi, voidaan ammattitaitoa vahvistaa esimerkiksi kehittämällä erilaisia ja eritasoisia harjoitustapauksia tai työpajapäiviä missä eri toimeksiantojen työntekijät tuodaan yhteen pienempiin tiimeihin. Yhteisissä harjoituksissa voidaan hioa tiimien ja yksilön toimintatapoja samalla kasvattaen yhteisöohjautuvuutta. Yhteisen tekemisen kautta vertaistuen merkitys kasvaa ja yhteisöllisyys vahvistuu. Harjoitusten purku voidaan tehdä esimerkiksi yhteisissä tiimipalavereissa tai siihen erikseen määrättyssä tilaisuudessa.

Aineellisen palkitsemisen taso riippuu muun muassa yhtiön tuloksesta, sovellettavasta verotuksesta ja toimeksiantojen määrästä. Henkilöstöä voidaan hyödyntää kehittäessä esimerkiksi uudenlaista bonus-, palkitsemis- tai stipendijärjestelmiä, ottamalla heidät mukaan projektin kehitysvaiheen aikana. Ensivaiheen jälkeen tuloksia voidaan purkaa ensin projektiryhmän kesken, jonka jälkeen ehdotuksia voidaan jalkauttaa esimerkiksi yhteisten aamustarttien aikana. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla mahdollisuus antaa työntekijöille mahdollisuus valita anonyymisti tietty määrä henkilöitä heidän keskuudestaan, esimerkiksi vuotuisen stipendin tai apurahan vastaanottajaksi. Tavoitteena olisi, että toiminta kehittäisi myös työyhteisön toimintaa, työntekijän kyvykkyyden lisäksi. Työntekijän autonomian näkökulmasta olisi tärkeää toteuttaa kehitystyö ei pelkästään yritysstrategian vaan myös valitun kohdehenkilön tavoitteen tai toiveen mukaisesti.

Aineeton palkitseminen koetaan vastausten perusteella olevan korkealla tasolla. Esihenkilöiden toimintaa on mahdollista organisoida ja synkronoida toimeksiantojen kesken vieläkin laajemmin ja tehokkaammin. Tällä hetkellä osassa toimeksiannoista palaute toimii hyvin esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, toisissa koetaan esihenkilö poissaolevana ja etäisenä. Kyseisissä tilanteissa työntekijä koki, että yhteiset kohtaamiset olivat liian lyhyitä ja nopeatempoisia. Kehittämällä järjestelmää missä lisätään systemaattisesti säännöllistä viestintää, voidaan saada myös työyhteisön niin sanotut hiljaiset työntekijät aktivoitumaan. Olemassa olevia kontaktikanavia voidaan hyödyntää tehokkaammin ja organisoidummin luomalla esimerkiksi kiertäviä vastuutehtäviä. Kehittämällä sisäisiä ja

ulkoisia kommunikointikanavia, kuten esimerkiksi toimeksiannon tai tiimin sisällä toimivia sosiaalisen media kanavia, mahdollistetaan vieläkin laajempi yhteistyöalusta. Haastateltavien antamien vastausten perusteella, kaivattaisiin hybridityöskentelyssä myös laajempaa kameran käyttöä palavereissa, työntekijöiden työskennellessä ympäri Suomea. Kameran päällä pitäminen koettiin tuovan työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan lisää vuorovaikutusta mikä taas osaltaan vahvistaa työyhteisön yhteisöohjautuvuutta ja motivaatiota. Ongelmaksi koettiin se, että kaikilla työntekijöillä ei ole käytössään tietokonetta missä olisi kamera tai vaihtoehtoisesti tietokoneisiin sopivia kameroita ole työntekijöille tarjolla.

Tutkimuksen tulosten perusteella haastateltavat kokivat organisaation toiminnan olevan pääsääntöisesti työntekijän toimintaa kehittävänä ja oikeudenmukaisena. Jatkossa työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota muun muassa tiimidynamiikkaan ja organisaatorakenteeseen eritoten eri toimeksiantojen yhteistyön näkökulmasta. Vastausten perusteella kohdeyrityksessä sovellettiin aikaisemmin jokaisen kuun viimeisellä viikolla niin sanottua lähityökäytäntöä. Tuolloin työntekijät kokoontuvat sovitusti ja yhteisöohjautuvasti toimistolle. Haastatteluiden perusteella kyseisestä käytännöstä on luovuttu. Nykyisin sovelletaan yksilöllistä etä-, hybridi- tai lähityösopimusta. Lähityön muotoja voidaan kehittää esimerkiksi pitämällä toimeksianto-, tiimi- tai paikkakuntakohtaisia lähipäiviä tai teemapäiviä koulututtavan teeman mukaisesti. Kohdeyrityksen paikkakunnan ulkopuolisille työntekijöille voidaan kehittää esimerkiksi yhteistä toimistopäiviä toimistohotellissa missä työntekijät edistävät pienryhmissä yhdessä oppimista yli toimeksiantorajojen.

Yhteisö- ja yksilöohjattavuuden näkökulmasta voisi myös pohtia vaihtoehtoa, että esihenkilö ja tiimiläiset vaihtavat yhteisesti sovitun mallin mukaisesti tiimiä ja toimeksiantoa esimerkiksi vuoden välein. Tällöin mahdollinen ryhmä- tai henkilödynamiikka ei pääse juurtumaan tiettyyn kaavaan, työn sisällön pysyessä tuoreena ja mielenkiintoisena. E erityisen tärkeää on tapa millä esihenkilö jalkauttaa yrityksen valitsemaa strategiaa ja tapaa millä hän kommunikoi alaistensa kanssa. Ulkopuolinen pedagoginen koulutus

hyödyntäisi tiimin esihenkilöä, perehdyttäjää ja kapteenia ottamaan tiimit kokonaisvaltaisesti huomioon muun muassa ihmistyyppien kategorioiden näkökulmasta. (Huttunen, 2018, s. 64–65). Esihenkilöllä on suurin vastuu tiimin työntekijöiden hyvinvoinnista ja sen kanavoimisesta.

Kohdeyritys ilmoittaa verkkosivuillaan hyödyntäneen vuoden 2021 rekrytoinnissa aikaisemmin kappaleessa 2.2 esiin tuotua Big Five persoonallisuusprofiilimallia. Kyseisillä verkkosivulla annettujen tietojen perusteella, myyjän suoriutumista voidaan ennustaa tilastollisesti etukäteen rakennetun profiilin perusteella. Ennustettavuuden vuoksi rekrytointityökalu olisi lähitulevaisuudessa käytettävissä muun muassa valintapäätöksien tueksi. (Soldem, 12.7.2022). Riskinä voidaan nähdä liiallinen tukeutuminen profiiliin antamiin tietoihin, jolloin työntekijöiden monimuotoisuutta ja yhteistoimintaa hyödyntävät piirteet jäävät huomiomatta. Kyseinen profiili voi helpottaa suorituksen ja suorituskyvyn mittaamista, mutta samalla ryhmä- ja tiimidynamiikan vahvuudet voivat unohtua. Kuten olemme aikaisemmin tässä tutkimuksessa todenneet, voi ryhmän homogeenisuus olla haitallinen tekijä (Jabe, 2017, s. 24–27). Rekrytoinnin kohdentamisen apuna voidaan soveltaa työkäytäntöihin liittyviä tarinoita havainnoimaan rekrytoitaville niitä tilanteita missä työyhteisö voisi olla työntekijän apuna, parantaen työntekijän työelämätaitoja ja kertoen samalla työyhteisön pelisäännöistä. Rekrytoitaville voisi myös kehittää erityyppisiä tehtäväpaketteja motivointiteorioihin liittyen, mitkä tuovat esille henkilön subjektiivisia toimintatapoja ja häntä motivoivia asioita. Myös psykologiset testit voivat edesauttaa työyhteisön ryhmädynamiikan luomisessa.

## **6.2 Tutkimusongelman jatkotutkimuskenttä**

Tutkimustulokset osoittavat, että itseohjautuva työympäristö tai itseohjautuvuuden johtaminen ei tapahdu itsestään. Yrityksen sisäisten rakenteiden ja toimintatapojen tulee tukea jokapäiväistä työyhteisön arkea ja ottaa huomioon sekä työtiimien dynamiikka että valittu yritysstrategia. Työntekijän motivaatio ja siitä jalostettava volitio saavutetaan vaikuttamalla johtamis- ja toimintatapoihin. Tutkimustulosten perusteella



yhteisöohjautuvuutta ohjaa eniten tiimin jäsenten asettamat yksilö- ja tiimitavoitteet sekä mahdollisuus työskennellä itselle sopivalla tavalla (hybridi-, etä- tai lähityöskentely). Toimintakyvyn ylläpitoa edesauttaa vahva yhteisöohjautuvuus, asiakkaan tarpeiden ollessa keskiössä.

Koronapandemian myötä vuonna 2020, suuri osa yhteiskunnasta siirtyi kokonaan etätöihin niillä aloilla missä se oli mahdollista. Tilastokeskuksen mukaan noin miljoona suomalaista palkansaajaa teki etätyötä keväällä 2020 (Keyriläinen, 2020). Pandemian muuttamassa muotoaan, hybridityö on tullut jäädäkseen. Tilanne on tietyillä aloilla tai organisaatioissa johtanut lähikontaktien vähenemiseen tai jopa puuttumiseen kokonaan. Tilanne on asettanut haasteita organisaatioille ja työntekijöille, vanhojen toimintatapojen muuttuessa ja uusien muotoutuessa. Laajemman hybridityöskentelyn soveltamisen ilmiön ollessa uusi, nopean hybridityöhön siirtymisen vuoksi, tarvitsemme lisätutkimusta muutuneiden toimintatapojen vaikutuksista työyhteisöihin.

Tässä tutkimustyössä sovelletut teoriat eli itseohjautuvuusteorian kolme kulmakiveä (autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys) (Deci & Ryan, 2000a) toteutumista hybridityössä tulisi tutkia laajemmin. Organisaatiokulttuuriparadigman näkökulmasta tutkimuskohteiksi voidaan nostaa muun muassa yksilön tarpeet hybridityössä, hybridi- tai etätöiden psyykkiset vaikutukset työyhteisössä, työn organisointi sekä hybridityöyhteisön johtaminen. Lisätutkimusta tarvitaan etenkin aloilla missä organisaatio on siirtynyt kokonaan tai osin itse- ja yhteisöohjautuvaan toimintaympäristöön, jotta saataisiin esille sekä onnistuneita että epäonnistuneita toimintamalleja. Tutkimusta tulisi suorittaa myös hybridityön vaikutuksista työyhteisön henkilösuhteisiin sekä yksilön ja yhteisön vuorovaikutukseen; parantaako vai huonontaako hybridityö työyhteisön vuorovaikutusta? Tulevaisuudessa olisi myös kiinnostavaa nähdä tutkimuksia, mitkä keskittyvät kohdeyrityksessä työskenteleviin 40–60 vuoden ikähaarukassa oleviin työntekijöihin. Pidempi työkokemus ja laajempi elämäkokemus voi tuoda jossain tapauksissa syvällisempää näkökulmaa yhdessä ja erikseen työskentelemisen haasteista ja mahdollisuuksista.

Kohdeyrityksen organisaatorakenteen ollessa tiivis, olisi jatkossa myös kiinnostavaa tutkia esihenkilöiden työssä jaksamista ja hybridityöskentelyn lähijohtamisen tuomia haasteita. Tiivis ja vahva yhteisö luo paineita esihenkilöille sekä tulostavoitteiden että henkilökunnan vaihtuvuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa olisi tarpeellista kartoittaa esihenkilöiden työskentelytapoja, käytettyjä työkaluja sekä tiimijohtamisen näkökulmia. Esihenkilöön kohdistuvan tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehittäessä mentoivaa lähijohtamista ja antaisi myös kaikupohjaa tämän tutkimuksen tuloksille verrattaessa niitä työntekijän kokemuksiin lähi- ja mentoroivasta lähijohtamisesta.

Korkeaa teknologiaa soveltavassa yhteiskunnassa hybridityön lisääminen olisi hyödyllistä, jotta voidaan jatkossakin taata riittävä määrä osaavia työntekijöitä. Joustavilla toimilla voidaan aikaan saada kaikkia osapuolia hyödyntäviä käytäntöjä. Muutosprosessissa tulisi ottaa huomioon mahdolliset yhteiskunnalliset vaatimukset kuten lainsäädännön muutokset työlupien tai oleskelulupien osalta. Soveltamalla globaalista hybridityöskentelyä voidaan rekrytoida osaajia ympäri maailmaa, asuinpaikkakunnasta riippumatta, jolloin byrokratia on mahdollista jossain tapauksissa vähentää. Globaalit työyhteisöt luovat tosin uusia haasteita muun muassa yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja autonomisen toimintatapojen tukemisessa. Monen teknologia-alan yrityksen ja organisaation kärsiessä työvoimapulasta, tarvitaan lisätutkimusta hybridityöskentelyn globaaleista olosuhteista ja niihin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 153–167). JTO Kustannus. ISBN 978-951-9411-52-1
- Alvarez. T. (14.9.2021). Etätöihin siirtymisen vaikutus lähijohtamiseen. [Soldemin HR-päällikön Taru Alvarezin haastattelu].
- Alvarez. T. (17.1.2022). Työn imu- kysely. Työhyvinvointikysely. [Soldemin HR-päällikkö Taru Alvarez].
- Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos ja tekeminen*. Akatiimi Oy.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen J. (2020.) *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020*. Noudettu 25.8.2021 osoitteesta <https://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Ball, K. (2021) *Electronic Monitoring and Surveillance in the Workplace*, Publications Office of the European Union, ISBN 978-92-76-43340-8, doi:10.2760/5137, JRC125716.
- Barley, S. R. & Gideon K. (1992). Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37:3, (s. 363–339) <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Basile, K. & Beauregard, T. (2016). Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15:3, 106–111. [https://doi: 10.1108/SHR-03-2016-0024](https://doi:10.1108/SHR-03-2016-0024)
- Beauregard, T.A., Basile, K.A. & Canonico, E. (2013), *Home is Where the Work is: A New Study of Homeworking in Acas – and Beyond*, Acas research paper (Ref. 10/13), Acas, London, UK
- Belbin, M. (2010) *Management teams: why they succeed or fail. 3rd Edition*. London: Routledge.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave.
- Bryman, A. (1996) *Leadership in organizations*. Teoksessa Clegg S.R., Hardy, C. & Nord, W.R., (toim.), *Handbook of Organization Studies*. (s. 276-292) Sage Publications.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2013) *Organizational behaviour*. Pearson Education Limited.

- Caldwell, R. (2005) *Agency and Change: Rethinking Change Agency in Organizations*, Routledge.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2021) Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France, *European Journal of Information Systems*, 30:1, 69-88, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Coaching työelämässä webinaari: Mäkinieniemi, J-P.: Työhyvinvoinnin johtaminen työn digitalisoituessa (28.4.2020). Noudettu 24.3.2022 osoitteesta <https://www.bci.fi/coaching-tyoelamassa-webinaari-tyohyvinvoinnin-johtaminen-tyon-digitalisoituessa/>
- Cooper, C.L. & Williams, S. (1994) (toim.) *Creating Healthy Work Organizations*. John Wiley & Sons
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota press
- Deci, E. L, Connell J. P, Ryan R. M (1989) Self-Determination in a Work Organizations. *Journal of Applied Psychology Vol. 74, (4), 580–590*.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, (s. 19–43). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).
- Demerouti E., Bakker A., Nachreiner, F. & Schaufel, W. B. (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499>

- Donnelly, R. & Johns, J. (2020). Recontextualizing remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*.  
<https://doi:10.1080/09585192.2020.1737834>.
- Elkins, T & Keller, R.T. (2003) Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The leadership Quarterly*. 14 (4-5), 587-606. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5)
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (kymmenes painos). Vastapaino
- Etätyötä koskeva puitesopimus 2002. Akava. Noudettu 11.4.2022 osoitteesta [https://akava.fi/wp-content/uploads/2020/02/Etatyon\\_puitesopimus.pdf](https://akava.fi/wp-content/uploads/2020/02/Etatyon_puitesopimus.pdf)
- Farace, R.V., Monge P.R. & H.M. Russell (1977). *Communicating and organizing*. Addison-Wesley
- Fayol, H. (1990). *Johtamisen perusteet*. Rastor (ransk. alkuteos 1918). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:bib:me:l00262111400>
- Foucault, M. (1988). *Technologies of the Self. A Seminar with Michel Foucault*. Tavistock
- Gamsrani, M. (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Newprint Oy. ISBN 978-952-7225-06-6 (pdf-julkaisu).
- Ghoshal, S. & Bruch, H. (2003, 15. huhtikuuta). *Going Beyond Motivation to the Power of Volition*. MIT Sloan Management Review. Noudettu 11.4.2022 osoitteesta <https://sloanreview.mit.edu/article/going-beyond-motivation-to-the-power-of-volition/>
- Gibb, J.R. (1961) Defensive communication. *Journal of Communication*, 11(3), (s. 141–148). <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1961.tb00344.x>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Media Oy.
- Haapala, J. & Lehtipuu, U. (2021). *Luottamuskyseminen*. Alma Media Oy.

- Hackman, J. R. & Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250–279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakonen, A. & Nylander M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-Kustannus
- Handy, C. (1993) *Understanding Organization* (neljäs painos). Penguin Books
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Edita Publishing Oy
- Herzberg, F. (21.9.1987) Workers' needs: the same around the world, *Industry Week*, (Vol 29–32) (s. 32).
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021) *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent Oy
- Huttunen, T. (2018) *Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta*. Meedia Zone OÜ
- Ibarra, H. (1999) Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation, *Administrative Science Quarterly*, 44(4), (s. 764-791).
- Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010) Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions, *Academy of Management Review*, 35(1), (s. 135–154).
- Jabe, M. (2017) *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Meedia Zone OÜ
- Jalonen, H., Uusikylä, P. & Hyttinen, R. (2019) *Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen*. Pietiläinen, V & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. PS-Kustannus ISBN 978-952-451-979-3 (sähkökirja)
- Jääskeläinen, H. (18.11.2020). *Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija – kumpi sinä olet?* Noudettu 1.7.2022 osoitteesta [https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/?gclid=CjwKCAjwqeWKBhBFEiwABo\\_XBpl4EZiA\\_7Oy-dKE8D-f0SyPewpzri\\_3eqhR73yESR3fHFnkY4S1tRoCNFIQAvD\\_BwE](https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/?gclid=CjwKCAjwqeWKBhBFEiwABo_XBpl4EZiA_7Oy-dKE8D-f0SyPewpzri_3eqhR73yESR3fHFnkY4S1tRoCNFIQAvD_BwE)
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar Straus Giroux.

- Kankaanpää, H., Laakso, H., Vikkula, S. (2021). *Kasvata vaikutusvaltaasi – vahvan vaikutamisen opas*. Hansa Print Oy.
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Waasa Graphics ISBN 978-952-246-352-4 (sähkökirja)
- Kauppalehti (7.4.2019). Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. Kauppalehti. Noudettu 24.3.2022 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/timo-ritakallio-muutti-opn-itseohjautuvaksi-finanssitaloksi-ja-toi-sinne-heimot-ja-heimujohtajat-suurimman-muutoksen-kokee-keskijohto/42f088a0-8232-4958-9e6f-35d1825e22a4>
- Kauppila, R. (2005). *Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kegan, R. & Lahey, L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
- Keyriläinen, M (toim.). (2020). *Koronapandemia ja etätyö, mikä muuttui vai muuttuiko mikään?* Työpoliittinen aikakauskirja. Työ- ja elinkeinoministeriö. 3/2020. s. 36–40. Noudettu 24.7.2022 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753\\_TEM\\_tyopoliittinen\\_3\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753_TEM_tyopoliittinen_3_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Koistinen, T. & Kostamo, T. (2021). Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Gamrasni, M.(toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. New Print
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Krishnamoorthy, R. (26.10.2022) *What Great Remote Managers Do Differently*. Noudettu 2.11.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2022/10/what-great-remote-managers-do-differently>
- Kuhl, J. (1985). Volitional mediators of cognition-behavior consistency; self-regulatory processes and action versus state orientation. Teoksessa J. Kuhl & J. Beckmann (toim.) *Action control. From cognition to behavior*. (s. 101–128) Springer-Verlag.

- Kurttila, M & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut*. Meedia Zone ISBN 978-952-246-753-9
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-63-1746-5
- Kylmä J. & Juvakka T. (2007) *Laadullinen terveystutkimus*. Edita Prima Oy.
- Laajalahti, A & Pennanen, E. (2019) Työpaikasta osallistuvaksi yhteisöksi. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.), ProComma Academic, *Osallistava viestintä* (s. 29–40). Libris
- Laloux, F. (6.7.2015). *The future of management is teal*. Strategy + Business. Noudettu 15.8.2022 osoitteesta <https://www.strategy-business.com/article/00344>
- Lievens, F. & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3:407–40, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lämsä, A-M., Päivike, T. & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet*. Edita Publishing Oy
- Majchrzak, A., & Markus, M. L. (2012). *Technology affordances and constraints in management information systems (MIS)*. Thousand Oaks: Sage.
- Martela, F. (2021). *Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta - ja sen lupaus on suuri*. Gamrasni, M.(toim.) New Print
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021) *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työnhyvinnin vai -pahoinvinnin lähde*. Aalto University Publication Series. Business + Economy. Unigrafia Oy. ISBN 978-952-64-0359-5
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy.
- Maslow, A. H. A (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50: 4, (s.370-396). <https://doi.org/10.1037/h0054346>



- March, J. & Simon, H.A. (1958) *Organizations*. Wiley.
- Mattinen, M. (2020) *Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle?* Alma Talent Oy
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus.
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi- toimivat yhteisölliset käytänteet. Gamrasni, M.(toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. New Print
- Mälkki, K. (2011). *Theorizing the Nature of Reflection*. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden tiedekunnan väitöskirja. Noudettu 11.4.2022 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26421/theorizi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nelson, D. L. (1990). Individual adjustment to information-driven technologies: A critical review. *MIS Quarterly*, 14(1), 79. <https://doi.org/10.2307/249311>
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro Oy.
- Parppei, R. (2008). *Business Coaching Itsesäätelyn kehitysinventiona* [väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-22-9307-0>
- Parppei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa*. Alma Talent Oy.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. Chartered Institute of Personnel and Development
- Puusa, A, Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus
- Puusa, A. & Kuittinen, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 167–180). JTO Kustannus. ISBN 978-951-9411-52-1

- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. (2020). *Valmentava mentorointi – opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen*. Meedia Zone OÜ
- Rope, T. (2021). *Kalsariduunit. Etätyön ilot ja kirot*. AMK-Kustannus Oy.
- Rose, Nikolas (1989). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. Routledge.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 9-38). Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 1.7.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvali-motv.pdf>. URN: NBN:fi-fe2012112210007
- Salovaara, P. (2020a). *Johtopäätös - yhteisöt organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Salovaara, P. (2020b). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Teoksessa *Työn tuuli 2/2020* (s. 14-20). Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. ISSN 2343-2055.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.
- Schaufeli, W.B. & Backer, A. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schein, E. H. & Schein, P. E. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. (viides painos). John Wiley & Sons Inc.
- Seeck, H. (2012) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Seeck, H. & Kuokkanen, A. (2010). Manifestation of Management Paradigms in Finnish Journals and Literature between 1921–2006. (s. 306-336). <https://doi.org/10.1080/00076791003610709>

- Seeck, H. & Lavento, H. (2009). Nokian vesikriisin johtoryhmätyöskentely: jälkibyrokrattisen toimintamallin anti. Teoksessa H. Seeck (toim.), *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. Tampere: Työterveyslaitos, 3456.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi ISBN 951-26-4856-3 nidottu
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5. uudistettu painos). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi ISBN 978-951-31-5369-4 nidottu
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi ISBN 978-951-3199-53-1
- Soldem. (24.9.2021). Hautomo. [Soldemin tiimipäälliköiden ja toimitusjohtajan kehityspalaveri].
- Soldem. (2022) *Urakehitys*. Noudettu 2.7.2022 osoitteesta <https://soldem.fi/tietoa-tyonhakijoille/urakehitys/>
- Soldem. (12.7.2022). *Data mukaan rekrytointipäätöksiin?* Noudettu 31.7.2022 osoitteesta <https://soldem.fi/data-kertoo/data-mukaan-rekrytointipaatoiksiin/>
- Työterveyslaitos (2022a). *Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla?* Noudettu 7.8.2022 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla>
- Työterveyslaitos (2022b). *Työpaikkakiusaaminen*. Noudettu 7.8.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen>
- Työterveyslaitos (2022c). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 26.10.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Ulrick, A., Carpenter, B.W. & Eckert, J. (2021). Confronting COVID: Crisis Leadership, Turbulence, and Self-Care. *Frontiers in education* 6: 642861. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.642861>
- Viitala, R. (2021) *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

- Viitala, R., Tanskanen, J. & Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (4), 606-620 <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent Oy.
- Waizenegger, L, McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020) An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19, *European Journal of Information Systems*, 29:4, 429-442, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

- **Ikä**
  - **Sukupuoli** (nainen, mies, muu)
  - **Koulutustaso** (Peruskoulu tai kansakoulu, ammattikoulu tai lukio, opistotaso, korkeakoulu, yliopisto, muu)
  - **Työkokemus yrityksessä** (aika ja asema)
1. Mitä tiimisi merkitsee sinulle?
  2. Millä tavalla mielipiteitäsi ja kehitysehdotuksia otetaan huomioon?
  3. Miten lähityöskentely eroaa etätyöskentelystä?
  4. Esiintyykö aineetonta palkitsemista (esim. kiittäminen, tunnustus, arvostus, kannustaminen, palaute)?
  5. Miten kuvailisit työyhteisön yhteistyötä (tiimit, esimiehet, sidosryhmät)?
  6. Millä tavalla yhteisöllisyys ilmenee työyhteisössä?
  7. Onko olemassa jotain erityislaatuista mitä ei voida monistaa nykyisen työyhteisön ulkopuolelle?
  8. Mitkä asiat motivoivat työssäsi eniten?
  9. Mitkä asiat heikentävät työmotivaatiota?
  10. Miten esihenkilön toiminta näkyy työyhteisössä?
  11. Millä tavalla voit vaikuttaa työtehtävien suorittamiseen ja asetettuihin tavoitteisiin?
  12. Mitkä työvälineet tai -tavat edistävät työtehtävien suorittamista?
  13. Miten pidätte toisianne ja työyhteisöä ajan tasalla?
  14. Millä tavalla itseohjautuvuus ilmenee työyhteisössä?
  15. Miten työhyvinvointia edistetään (liikunta-, kulttuurisetelit, työkyvyn ylläpitäminen)?
  16. Miten kehität osaamistasi?
  17. Miten saat työstäsi palautetta?

18. Miten voit kehittyä urallasi?
19. Mitkä asiat koet haasteellisina?
20. Milloin koet onnistumisia työssäsi?
21. Mitä kehittäisit työyhteisössäsi?

## Liite 2. Haastattelukutsu

Hei X.X,

lähestyn sinua pro gradun merkeissä. X.X on myös ollut sinuun yhteydessä asian tiimoilta. Opiskelen parhaillaan Vaasan Yliopistolla kauppatieteitä. Teen maisteriopintojeni pro gradu -tutkielmaa Xxxx, monimuotoisen ja itseohjautuvan työyhteisön johtamiseen liittyen. Tutkimuksen avulla pyritään parantamaan toiminta- ja johtamistapoja korona pandemian jälkeisessä, muuttuneessa työ- ja toimintaympäristössä. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa.

Tutkimustietojen kerääminen toteutetaan henkilökohtaisena haastatteluna touko- ja kesäkuun aikana. Koska kysymykset toimitetaan etukäteen, voitaneen odottaa haastattelun vievän enintään 1 tunnin ajastasi.

Haastattelu tapahtuu Teamsin kautta ja tallennetaan (äänitys) pro gradu -tutkielman työstämisen ajaksi, jonka jälkeen tiedostot tuhotaan. Annetut vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa.

Haastattelukysymykset löytyvät tämän viestin liitteenä. Luottamuksellisuuden takaamiseksi, ikää, koulutustasoa, sukupuolta ja työkokemusta ei tulla yhdistämään tutkielmassa vastauksiin. Kyseiset tiedot hyödynnetään tutkielman taustatietona.

Ohjaajanani toimii tutkielman alkuvaiheessa Jenni Kantola Vaasan Yliopistolta, s-posti osoite [jenni.kantola@uwasa.fi](mailto:jenni.kantola@uwasa.fi). Pro gradu -tutkielma tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa <https://osuva.uwasa.fi/>

Ystävällisin terveisin

Marina Ruuskanen  
Opiskelija  
Vaasan yliopisto, Kauppatieteet  
[gun.ruuskanen@student.uwasa.fi](mailto:gun.ruuskanen@student.uwasa.fi)  
+358 50 4011291



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

[www.uwasa.fi](http://www.uwasa.fi)