



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Päivi Jokinen

Hybridityön johtaminen

Esihenkilöiden kokemuksia case-yrityksessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisteri

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Päivi Jokinen		
Tutkielman nimi:	Hybridityön johtaminen: Esihenkilöiden kokemuksia case-yrityksessä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Johtaminen		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	76

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkimuksessa tutkitaan hybridityön johtamista case-yrityksessä esihenkilön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hybridityön johtamisen erityispiirteitä tiimin jäsenten motivoinnin ja itseohjautuvuuden tukemisessa, kommunikoinnissa alais-esihenkilösuhteessa sekä tiimin jäsenten välillä ja tiimin yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa ja ylläpitämisessä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää yrityksen hybridityökäytäntöihin liittyviä seikkoja ja niiden vaikutusta esihenkilötyöhön.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan hybridityön luonteeseen motivaation, itseohjautuvuuden, kommunikoinnin, luottamuksen ja yhteisöllisyyden aihepiireissä. Hybridityön johtamisen osalta perehdytään hybridityön johtamisen erityispiirteisiin, tarvittaviin esihenkilötaitoihin sekä hybridityötapoihin ja -käytäntöihin. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla seitsemää case-yrityksen esihenkilöä. Haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

Tutkimustuloksista selvisi, että hybridityömalli koetaan positiivisena työelämän muutoksena. Esihenkilötyö hybridiorganisaatiossa keskittyy ihmisten johtamiseen, jossa esihenkilön tehtävänä on luoda työntekijöille työn onnistumisen edellyttämät olosuhteet. Esihenkilötyössä korostuvat ihmissuhteiden hallinta, yksilöllisyyden huomioiminen, empaattisuus, välittäminen ja tuen antaminen tiimiläisille. Kaikissa teemoissa nousi tärkeäksi kasvokkain järjestettävät kohtaamiset.

Tutkimukseen osallistuneille hybridityön johtaminen oli tuttua ja heillä oli työnantajan tuki esihenkilötyön onnistumisen takaamiseksi. Hybridityön johtamisessa koettiin tärkeäksi yhteiset pelisäännöt, joiden laatiminen oli tehty yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Esihenkilötyössä näytetyti aito välittäminen tiimiläisten hyvinvoinnista ja työssä onnistumisesta. Yhteisöllisyyden tunteen luomiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan esihenkilöiden aktiivista otetta yhteydenpidon osalta. Haastavimmaksi esihenkilötyöksi koettiin kommunikointiin liittyvät järjestelyt.

AVAINSANAT: hybridiorganisaatio, hybridityö, johtamistaidot, etätyön johtaminen, lähityön johtaminen, hybridityön johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Hybridityön luonne	11
2.1	Motivaatio ja itseohjautuvuus	12
2.2	Kommunikointi	15
2.3	Luottamus ja yhteisöllisyys	18
3	Hybridityön johtaminen	23
3.1	Hybridityön johtamisen erityispiirteitä	23
3.2	Esihenkilötaidot hybridioorganisaatiossa	26
3.3	Hybridityötavat ja työyhteisön pelisäännöt	29
4	Tutkimuksen toteuttaminen	34
4.1	Laadullinen tutkimus	34
4.2	Tutkimusmenetelmä	35
4.3	Tutkimusaineisto	37
4.4	Aineiston analysointi	39
5	Tutkimustulokset	42
5.1	Hybridityökäytännöt	43
5.2	Tiimin jäsenten motivointi ja itseohjautuvuus	46
5.3	Kommunikointi	51
5.4	Yhteisöllisyyden tunteen rakentuminen ja ylläpitäminen	56
6	Johtopäätökset	61
6.1	Keskeiset havainnot	61
6.2	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset	65
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	66
	Lähteet	69

Liitteet	76
Liite 1. Haastattelukysymykset	76

Kuvat

Kuva 1.	Tutkielman vaiheet.	9
Kuva 2.	Itseohjautuvuusteoria.	14
Kuva 3.	Kommunikoinnin muodollinen–epämuodollinen ulottuvuus.	16
Kuva 4.	Luottamuksen rakentuminen syvenvästi.	19
Kuva 5.	Hyvän esihenkilön ominaisuudet virtuaaliorganisaatiossa.	27
Kuva 6.	Viisi tavanomaista hybridityömallia.	31

Taulukot

Taulukko 1.	Haastattelujen ajankohdat ja kestot.	38
Taulukko 2.	Haastateltavien perustiedot.	41

1 Johdanto

Tutkielman aihe valikoitui case-yritykseen, jossa ennen pandemiaa ei ollut etätyömahdollisuutta lainkaan. Korona-pandemian alussa vuonna 2020 lähes yhdessä yössä työyhteisön reilut 300 työntekijää siirtyivät tekemään etätyötä. Wang ja muut (2021, s. 17) tuovat myös esille, että etätyöstä tuli vuonna 2020 ”uusi normaali” yhdessä yössä koronapandemian takia. Yhdysvalloissa lähes 70 prosenttia kokoaikaisista työntekijöistä siirtyi työskentelemään kokonaan tai osittain etänä pandemian aikana, joskin määrä oli tutkimuksen mukaan laskenut 45 prosenttiin syyskuuhun 2021 mennessä. Sutelan ja Pärnänen (2021, s. 5) mukaan maaliskuussa 2020 noin puolet suomalaisista palkansaajista siirtyi etätöihin. Kyseinen joukko edustaa niitä palkansaajia, joiden oli mahdollista tehdä etätyötä. Sutela ja Pärnänen (2021, s. 28) tuovat esille, että Suomessa etätyöhön siirtyminen ja työssä onnistuminen on ollut mahdollista hyvien digitaalisten välineiden ja sovellusten vuoksi.

Corvinon (2022, s. 277–278) kertoo useiden tutkimusten osoittavan, että työn tuottavuus etätyössä on joissain tapauksissa jopa suurempaa kuin lähityössä ja pidemmällä aikavälillä etätyö saattaa vapauttaa yksilöissä uusia inspiraation ja innovaation lähteitä. Hän tuo myös esille, että etätyössä on tärkeää löytää toimivia sosiaalisen kohtaamisen vaihtoehtoja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Toisaalta Corvino (2022, s. 265) tuo myös esille, että etätyö saattaa aiheuttaa haasteita innovaatioiden syntymiseen, vaikka etätyö sinällään voi edistää työn tuottavuutta. Toisena asiana hän tuo esille, että etätyö tuo haasteita työntekijöiden keskinäisiin sosiaalisiin suhteisiin ja saattaa estää työpaikan identiteetin muodostumista.

Lang ja muut (2022, s. 1085) kertovat, että erilaiset etätyöjärjestelyt ovat tulleet jäädäkseen, jolloin organisaatiot ovat jääneet hajautuneiksi ja työn tekeminen virtuaaliseksi. Odottamaton siirtyminen lähityöstä etätyöhön muutti normeja ja työtapoja Langin ja muiden (2022, s. 1088) mukaan ja etätyöjärjestelyjen käyttöönotto on aiheuttanut muutoksia työntekijöiden kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa. Sutela ja Pärnänen (2021, s. 182) tuovat esille etätyössä koetun yhteisöllisyyden tunteen vähenemisen ja haasteet

tiedonvälityksessä. Blooma ja muut (2022, s. 1) tuovat esille, että pandemiasta johtuneen pakotetun etätyön jälkeen halutaan säilyttää hybridityömalliin liittyvä joustavuus. Heidän mukaansa hybridityö on koko työyhteisön muutos, jossa ominaista on eri variaatioin esiintyvät erilaiset hybridityömallit. Sokolicin (2022, s. 203) mukaan erilaiset etätyömallit ovat tyypillisiä asiantuntijatehtävissä ja korkeaa ammattitaitoa vaativissa toimistotehtävissä. Selander ja muut (2022, s. 8) tuovat esille, että ennen pandemiaa Suomessa etätyötä tekivät tyypillisesti ylemmät toimihenkilöt ja korkea-asteen koulutuksen suorittaneet työntekijät ja pandemian aikana etätyöhön siirtyivät myös alemmat toimihenkilöt. Heidän mukaansa koronapandemian takia työelämä on tasa-arvoistunut etätyön osalta.

Case-yrityksessä tehtiin pääsääntöisesti etätyötä kahden vuoden ajan niissä työtehtävissä, missä se oli mahdollista eli etätyö kosketti toimistotyötä tekevää henkilöstöä. Vuoden 2022 keväällä työntekijät palasivat takaisin toimistoon, mutta henkilöstöltä saatujen palautteiden ja positiivisten kokemusten vuoksi päädyttiin case-yrityksen "uuteen normaalin" eli hybridityömalliin. Hybridityömalliin siirtymistä puolsi myös se, että etätyö ei näyttänyt vaikuttaneen työn sujuvuuteen eikä tuottavuuteen. Alasoini ja Selander (2023, s. 39) tuovat esille, että tutkimustulosten mukaan etätyöhön siirtymisellä on ollut selvästi enemmän positiivista vaikutusta tuottavuuteen ja tehokkuuteen, kuin negatiivista vaikutusta.

Ruohomäki (16.3.2021) johtaa Suomen Akatemian ActiveWorkSpace -tutkimushanketta työn uudesta muodosta, työkyvystä huolehtimisesta ja terveystyötyötyöstä etätyössä. Hän tuo esille, että Työterveyslaitoksen (2022) tekemien tutkimustuloksien mukaan työhyvinvoinnin tulokset paranivat etätyötä tekevillä keväällä 2020. Tutkimustulosten mukaan positiivisina tekijöinä etätyötä tekevät vastaajat kokivat itsenäisen työn ja opitut uudet, entistä paremmat työtavat. Työhyvinvoinnin riskitekijöiksi mainittiin mm. vähäisempi tuki työyhteisöltä. Jopa kolmannes etätyötä tekevistä vastaajista koki työka-vereilta saadun tuen vähentyneen ja joka neljännes koki esihenkilöiltä saadun tuen vähentyneen.

Aihe on mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen. Pandemian jälkeen hybridityömalli on yleistynyt Suomessa ja case-yrityksessä se on aivan uusi toimintamalli. Lehdon (2023, s. 3) mukaan koronapandemiasta johtuvan etätyösuosituksen jälkeen osittainen etätyö on nostanut suosiotaan. Hän tuo esille, että hybridityön etuna pidetään lähi- ja etätyön parhaiden puolien yhdistämismahdollisuutta. Aiheen ajankohtaisuutta case-yrityksessä lisää tulossa oleva organisaatiomuutos ja siihen liittyvät mittavat muutokset työtehtävissä ja tiimikokoonpanoissa. Alasoinin ja Selanderin (2023, s. 44) mukaan lähi- ja etätyön joustava yhteensovittaminen voi osoittautua parhaaksi resilienssitekijäksi pitkällä aikavälillä. Lehto (2023, s. 3) tuo esille, että resilienssi auttaa yksilöä sopeutumaan jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa ja kestäämään niistä johtuvaa kuormitusta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tutkitaan hybridioorganisaation johtamista case-yrityksessä. Tutkimus tehdään esihenkilön näkökulmasta. Hybridityön johtamisen kenttä on laaja ja moninainen, mutta tämä tutkimus rajataan hybridityön johtamiseen liittyviin erityispiirteisiin esihenkilötyössä. Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Minkälaista hybridityön johtaminen on case-yrityksessä?
2. Mikä esihenkilöiden mielestä on vaikeaa tai helppoa hybridityöjohtamisessa?
3. Mikä esihenkilötyössä on muuttunut siirryttäessä lähityöstä hybridityöhön?

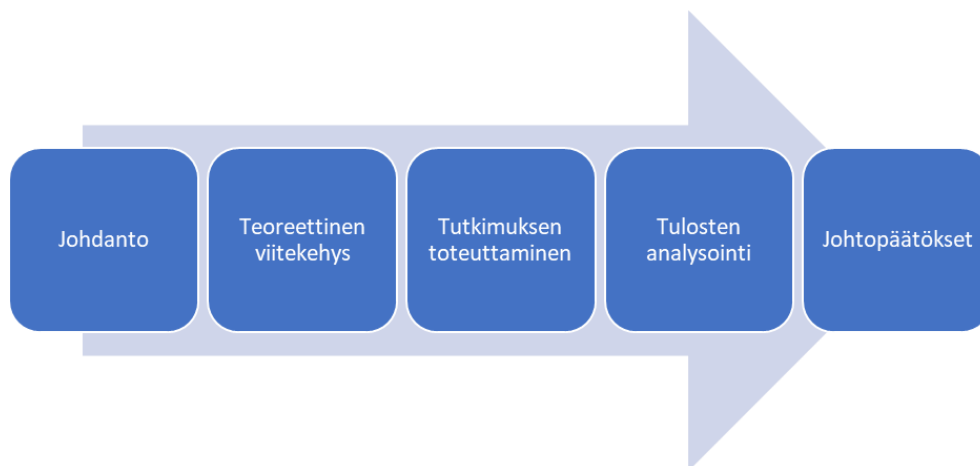
1.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimus on rajattu koskemaan hybridityötä ja sen johtamisen erityispiirteitä. Yleisen suomalaisen ontologian (YSO) ei tunnista käsitettä hybridityö, vaikka käsitteenä se on yleistynyt ja siihen liittyvää lähdeaineistoa on saatavilla. YSO:n mukaan *työ työympäristön mukaan* hybridityön lisäksi sopivia käsitteitä tähän tutkimukseen ovat: etätyö (remote work, distance work) ja liikkuva työ (mobile work). Joustotyö (flexible work), jossa

myös työajan voi valita yksilöllisesti työskentelypaikan lisäksi, jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle (Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu, 2023a), joskin lähteisiin viitataan soveltuvin osin. YSO:n mukaan etätö on yleiskäsite, jonka aiheeseen liittyvä, myös tähän tutkimukseen sopiva lähikäsite on hajautettu työ (distributed work) (Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu, 2023b). Käsite virtuaalityö ja -tiimit esiintyvät useissa lähdeaineistoissa. Suomenkielisissä artikkeleissa esiintyy myös käsite paikkariippumaton työ (Kallio & Jansson, 2023, s. 5).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma on tehty tyypillisen tieteellisen työn rakenteen mukaisesti. Tutkimuksen alkuosan jälkeen on johdanto. Alkuosaan kuuluvat kansilehti, tiivistelmä ja sisällysluettelo. Johdannon jälkeen tulevat teoriaosa, tutkimuksen toteuttaminen, tulosten analysointi ja johtopäätökset (Kniivilä ja muut, 2017, s. 69–70). Seuraavassa kuvassa (Kuva 1.) on esitetty visuaalisesti tutkielman vaiheet.



Kuva 1. Tutkielman vaiheet

Ensimmäinen luku on johdanto, jossa tuodaan esille tutkielman aihe ja sen tarkoitus. Tutkimuskysymysten ja valittujen teemojen kautta selviää tutkimuksen tavoite. Johdannossa käydään läpi myös tutkielman rajaus ja tuodaan esille keskeiset käsitteet.

Johdannon jälkeen luvuissa kaksi ja kolme esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuen olemassa olevaan tutkimustietoon. Luvussa kaksi esitetään hybridityön luonnetta ja tuodaan esille useissa tieteellisissä artikkeleissa esiin tulevia teemoja, jotka toistuvat usein ja, joiden ajatellaan tarvitsevan erityishuomioita hajautetussa organisaatiossa. Kolmannessa luvussa tuodaan esille hybridiorganisaation johtamisen ja lähiesihenkilötyön erityispiirteitä.

Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen metodologia eli tutkimuksen konkreettinen toteutus. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Luvussa esitellään myös aineiston keruu, sekä tutkimusmenetelmä että tutkimusaineiston analyysimenetelmä. Tutkimuksen viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset ja kuudennessa luvussa johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset sekä käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

2 Hybridityön luonne

Työterveyslaitoksen (2022) mukaan hybridityöllä tarkoitetaan työtä, jossa yhdistyy etätyö ja perinteinen työpaikalla tehtävä läsnätyö. Läsnätyö, joka on varsinaisella työntekopaikalla, kuten toimistolla tapahtuvaa työtä, on selkeämpi määritelmä kuin etätyön määritelmä. Etätyön käsitteeseen liittyy useita termejä, joita käytetään kirjallisuudessa ja tieteellisissä artikkeleissa. Tässä luvussa tuodaan esille tutkimuksessa käytettyjen lähdeaineistojen etätyön eri käsitteiden määritelmiä ja niiden ominaispiirteitä. Alaluvuissa perehdytään hybridityön organisaatioiden ja hybriditiimien erityispiirteisiin, joihin voidaan osaltaan vaikuttaa johtamisen ja esihenkilötyön keinoin.

Hybridityötä voidaan tehdä monilla tavoilla. Tavanomaisesti työntekijät työskentelevät sekä kotona että työpaikalla. Hybridityössä voi myös osa työntekijöistä tehdä ainoastaan etätyötä ja osa läsnätyötä ja niin, että etä- ja läsnätyötä tekevät voivat vuorotella työntekopaikkaa. Työterveyslaitos (2022) tuokin esille, että hybridityön käsite on vakiintumaton, koska hybridityössä on useita työn tekemisen organisointitapoja.

Tilastokeskus (2022) määrittelee etätyön ansiotyöksi, joka tapahtuu työnantajan kanssa sovittuna varsinaisen työntekopaikan ulkopuolella. Etätyön määritelmää on tarkennettu kuitenkin niin, että Tilastokeskuksen mukaan etätyöksi luetaan sellainen työ, jota on mahdollista tehdä myös varsinaisella työpaikalla, jolloin esim. puhelinasentajan työ ei ole etätyötä. YSA:n mukaan liikkuva työ, jonka käsitteen ohjaava termi Suomalainen asiansanasto- ja ontologiapalvelun (2023c) mukaan mobiilityö on, tarkoittaa työtä, joka tehdään merkittävältä osin muualla, kuin työpisteellä. Etätyöhön liittyy Tilastokeskuksen (2022) mukaan usein tietotekniikan käyttö ja sille on usein tyyppillistä työjärjestelyt, jotka eivät ole sidoksissa aikaan tai paikkaan.

Allen ja muut (2015, s. 40) tuovat esille, että etätyö terminä on otettu käyttöön jo vuonna 1970 öljykriisin myötä Yhdysvalloissa. Heidän mukaansa etätyöstä on tullut yhä suosittu työn tekemisen muoto, ja kehittynyt teknologia on mahdollistanut etätyön teke-

misen enenevissä määrin maailmanlaajuisesti. Di Martino ja Wirth (1990, s. 530) määrittelevät etätöyön joustavaksi työjärjestelyksi, jossa työntekijät työskentelevät muualla kuin varsinaisella työpaikalla, jolloin heillä ei ole henkilökohtaista yhteyttä työyhteisöön, mutta he kuitenkin pystyvät kommunikoimaan tekniikan avulla.

Hybridityöstä alettiin puhua yleisemmin vasta pandemian myötä, kun huomattavan iso määrä ihmisiä siirtyi tekemään töitä kotonaan. Kuitenkin jo sitä ennen on tutkittu esim. virtuaalitiimejä, joissa tiimien jäsenet tekevät työtä eri kohteissa, paikkakunnilla tai maissa. Hertelin ja muiden (2004, s. 2) määritelmän mukaan virtuaaliset tiimit koostuvat kahdesta tai useammasta yksilöstä, jotka tekevät yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kun ainakin osa tiimin jäsenistä työskentelee eri paikoissa ainakin osittain niin, että viestintä ja työn koordinointi tapahtuu pääasiassa sähköisten viestintävälineiden kautta.

Työturvallisuuskeskuksen julkaisun (2022) mukaan työyhteisöt toimivat enenevissä määrin virtuaalisesti, joko osin tai kokonaan, käyttäen sähköisiä kommunikaatiovälineitä. Virtuaalinen työyhteisö koostuu työntekijöistä, jotka eivät fyysisesti ole samassa paikassa samaan aikaan, mutta tekevät työtä yhteisen päämäärän eteen. Virtuaalisen yhteistyön onnistumiseen tarvitaan monipuolisia ja suorituskykyisiä teknologisia ratkaisuja. YSA:n (Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu, 2023d) mukaan hajautetulla työllä tarkoitetaan etätöyön laajempaa käsitettä, jolloin työ tehdään osittain tai kokonaan tietotekniikkaa käyttäen.

2.1 Motivaatio ja itseohjautuvuus

Vilkman (2016, s. 72) kertoo, että esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on innostaa työntekijöitä niin, että yhteiset tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Hän tuo esille, että motivoituneet yksilöt ovat työstään innostuneita, sitoutuneita ja oma-aloitteisia. Hänen mukaansa positiivinen motivaatio vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen, työn tuloksiin ja innovatiivisuuteen.

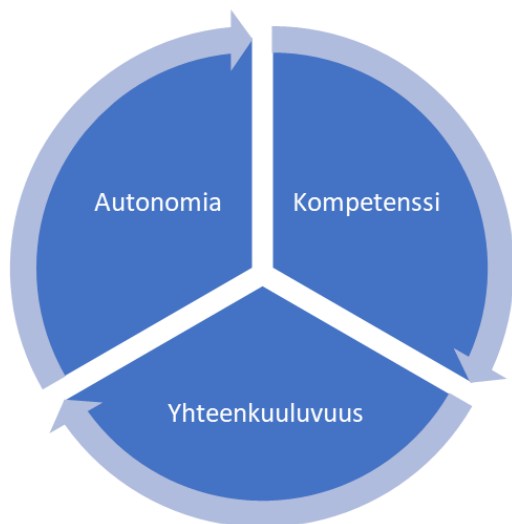
Neil (2004, s. 58) määrittelee motivaation tekijäksi, joka kannustaa yksilöä pyrkimään eteenpäin, tavoittelemaan asetettuja päämääriä ja tekemään tulosta. Hän kuvaa motivaatiota tarpeeksi, haluksi tai tunteeksi, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla. Neilin mukaan motivoitunut työntekijä on omistautunut, sitoutunut ja energinen, jolla on halu tehdä työtään ja onnistua siinä. Latham ja Pinder (2005, s. 486) tuovat esille, että motivaatio on psykologinen prosessi, joka syntyy yksilön ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta.

Adairin (2009, s. 38–39) esittämän 50–50-säännön mukaan puolet työntekijän motivaatiosta syntyy yksilöstä itsestään. Toiseen puoleen vaikuttavat työympäristön ulkoiset seikat ja niistä merkittävimpinä ovat johtaminen ja esihenkilötyö. Esihenkilö on keskeisessä roolissa vaikuttamassa yksilöiden ja ryhmän motivaation rakentumiseen. Lisäksi motivoitumiseen vaikuttavat muun muassa ryhmän ja koko organisaation jäsenet.

Yksilöllä on tarve ymmärtää tekemisensä merkitys ja saada sille selitys. Motivoitumista ei tapahdu, ellei tekemistä koeta mielekkääksi. Kykyjä vastaava ja haastava työ koetaan yleensä mielekkääksi ja se motivoi pyrkimystä pääsemään hyvään suoritukseen. Motivaation voi eritellä sisäiseksi ja ulkoiseksi motivaatioksi. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys tulee itse työstä ja sen aikaansaannoksista. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Eri yksilöt motivoituvat eri asioista, joka on henkilöstöjohtamisen kannalta haasteellista (Viitala, 2021, s. 41–42).

Viitala (2021, s. 240) tuo esille, että työympäristössä motivaatiota ei voi suoranaisesti johtaa, mutta johtamisella voidaan vaikuttaa niihin olosuhteisiin organisaatiossa, jotka edesauttavat motivaation syntymistä. Tutkimusten mukaan esihenkilön asenteet työntekijöitä kohtaan vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sen rakentumiseen. Yksi tärkeimmistä on luottamus. Kun esihenkilö luottaa työntekijän vastuunkantoon ja kehitysmishalukkuuteen, saa se työntekijät yrittämään parastaan.

Deci ja Ryan (2000, s. 227) kehittivät 2000-luvun alussa ns. itseohjautuvuusteorian. Teorian mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttavat kolme eri tekijää alla olevan kuvan (Kuva 2.) mukaisesti, jotka ovat: autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden kokemukset.



Kuva 2. Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Deci ja Ryan, 2000, s. 227).

Autonomialla tarkoitetaan yksilön kokemusta itsemääräämisestä ja itsensä ilmaisemista tekemisiensä kautta. Autonomian tunteessa yksilöllä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä asetettujen päämäärien tavoittamiseksi ilman tiukkaa kontrollia ja mikro-managerointia. Kompetenssilla tarkoitetaan kyvykkyyttä. Kyvykkyydessä on kyse osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Kyvykäs yksilö suoriutuu hänelle annetuista tehtävistä ja nauttii työn tekemisestä. Edellä mainitut autonomia ja kyvykkyys ovat yksilön perustarpeita. Kun perustarpeet ovat kunnossa, kokee yksilö pystyvänsä toteuttamaan itseään. Kolmas itseohjautuvuusteorian ulottuvuus on mukaan yhteenkuuluvuuden tunne (Decin & Ryanin, 2000, s. 227). Martela ja Jarenko (2015, s. 57–58) selittävät yhteenkuuluvuudentunteen tarkoittavan sitä, että yksilö kokee välittämisen tunnetta muilta ryhmään kuuluvilta yksilöiltä ja vastavuoroisesti välittää heistä.

Katajamäki ja Kantola (2023, s. 76) tuovat esille, että etätöön yksi erityispiirteistä on yksilön autonomian lisääntyminen. Hieman myöhemmin Martela ja Ryan (2015, s. 750) toivat esille itseohjausteoriaan neljännen vaikuttavan ulottuvuuden, joka on hyväntahtoisuus eli yksilön halu vaikuttaa positiivisesti ympäristöönsä.

Itseohjautuvuuden vaatimus korostuu etätöissä, kun yksilöt joutuvat toimimaan itsensä johtajina. Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia pelisääntöjä noudattaen tavoitteiden saavuttamiseksi ilman ulkopuolista kontrollia tai johtamista. Vaikka organisaation tai tiimin jäsenet johtavat itseään, tarvitsevat he kokonaisuuden johtamista onnistuakseen tavoitteidensa toteuttamisessa. Itseohjautuva organisaatio vaatii enemmän johtamista kuin hierarkkinen organisaatio. Vaikka etätöissä tiimin jäsenet ovat ison osan ajasta itsensä johtajia, tulee esihenkilön tukea tiimin jäseniä, kun samaan aikaan tiimin jäsenten tulee kyetä priorisoimaan ja organisoimaan työtään (Haapakoski ja muut, 2020, s. 102–104).

2.2 Kommunikointi

Tiedon jakaminen on virtuaalisessa työyhteisössä alttiina kommunikointikatkoksi. Onnistuneeseen tiedon jakamiseen tarvitaan tarpeisiin soveltuvat kommunikointivälineet, tiedon helppo saatavuus sekä työyhteisön jäsenten kyky ja halu olla aktiivisena osapuolena tiedon jakamisessa. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee olla sitoutunut ja osallistua tiedon tuottamiseen ja ylläpitämiseen. Onnistunut tiedon jakaminen vaikuttaa mm. positiivisesti resurssien tehokkaaseen käyttöön ja vähentää virheitä työssä. Lisäksi se edistää yhteisöllisyyttä, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Hyvin toimivan virtuaalisen työyhteisön vahvuuksia pääosin ovat tiedon vaihtaminen ja ideointi, mutta tiedon soveltamisessa koetaan haasteita. Haasteena pidetään erityisesti hiljaisen tiedon jakamista, jota on mahdollista välittää vain läheisessä yhteistyössä. (Työturvallisuuskeskus.fi, 2022).

Nonakan (1995, s. 14) teorian mukaan organisaatioon syntyy uutta tietoa jatkuvalla vuoropuhelulla hiljaisen tiedon ja käsitteellisen tiedon yhteisvaikutuksesta. Vartiainen,

Kokko ja Hakonen (2004, s. 154) kertovat, että iso osa yrityksen tiedosta on työntekijöiden omana hiljaisena tietona. Heidän mukaansa hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu parhaiten läheisessä yhteistyössä. Toimistossa tapahtuvat käytäväkeskustelut ovat tärkeitä kommunikaatiotilanteita, joista etätyössä olevat työntekijät jäävät paitsi.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 3.) Vartiainen ja muut (2004, s. 47–49) tuovat esille kommunikoinnin muodollisen ja epämuodollisen ulottuvuuden. Epämuodollinen kommunikointi tapahtuu spontaanisti ja suunnittelematta ja sen sisältö on usein rikkaampaa. Kommunikoinnin tapaan vaikuttaa sosiaalinen asema. Esimerkiksi kommunikointi vieraiden kanssa muodollisempaa, kuin oman tiimin kesken. Muodollinen kommunikointi soveltuu rutiiniasioiden hoitamiseen paremmin, kun taas epämuodollinen soveltuu paremmin uusien ja suunnittelemattomien asioiden hoitamiseen. Epämuodollinen kommunikointi tukee ryhmää epävarmoissa tilanteissa. Työhön kuulumaton epämuodollinen kommunikointi tukee yhteenkuuluvuuden tunteen syventymistä ja parantaa me-henkeä.



Kuva 3. Kommunikoinnin muodollinen–epämuodollinen ulottuvuus (mukaillen Vartiainen ja muut 2004, s. 47).

Viestinnän onnistumiseen tarvitaan vuorovaikutusta. Kasvokkain ja välittyneesti tapahtuvan viestinnän tarpeen tiheyttä pidetään yhtenä haastavimmista tekijöistä hajauteissa organisaatiossa. Rutiinitehtävien hoitamiseksi riittää usein yksisuuntainen viesti,

mutta monimutkaisten ja uusien tehtävien osalta vaaditaan aikaa ja monipuolista viestintää. Kasvotusten tapahtuva viestintä on usein nopeaa, spontaanista se mahdollistaa viestiä suuren määrän tietoa kerralla (Vartiainen ja muut, 2004, s. 47–48).

Vartiainen ja muut (2004, s. 4949) tuovat esille, että teknologian kehittyessä saadaan aikaiseksi hajautetun organisaation uskottava läsnäolo virtuaalisesti. Teknologian kehittyminen on tuonut uusia ohjelmistoja kommunikointiin. Teams- ja Zoom-alustoilla yhteydenpito onnistuu virtuaalisesti videon ja äänen kanssa. Uusissa tutkimustuloksissa on kuitenkin havaittu ns. ”Zoom-väsymys”. Virtuaalokokousten on todettu olevan kognitiivisesti raskaimpia, mikä johtuu videon ja äänen viiveestä sekä implisiittisen viestinnän puutteesta, jolloin kanssakäymisessä puuttuvat mm. ilmeet, eleet ja kehonkieli (Raake ja muut, 2022, s. 1). ”Zoom-väsymystä” voidaan Langin ja muiden (2022, s. 1088) mukaan torjua pitämällä lyhyempiä kokouksia, kokoustamalla puhelimitse videoneuvottelujen sijaan tai korvaamalla kokoukset sähköpostikeskusteluina tai muilla vastaavilla sähköisillä ryhmäkeskustelukanavilla.

Pullan (2022, s. 57) tuo esille, että hybridikokoukset tulee suunnitella niin, että etänä ja läsnä olevia osallistujia kannustetaan osallistumaan ja olemaan aktiivisia kokouksissa ja olemaan yhteistyöhalukkaita. Hän kehottaa myös välttämään sivukeskusteluja kokoushuoneessa olevien ihmisten välillä. Kokouksen yhtäjaksoisen enimmäiskeston tulisi olla enintään noin tunnin pituinen, jonka jälkeen tulisi pitää tauko. Hänen mukaansa vuoro-vaikutusta voi tehostaa pienryhmäkeskustelujen avulla, jolloin kokoushuoneessa olijat voidaan jakaa omiin ryhmiinsä ja etäosallistujat kokouksessa käytettävän sovelluksen omiin pienryhmähuoneisiinsa. Hän pitää tärkeänä, että virtuaaliosallistujia ei unohdeta, joten heidät tulee erikseen huomioida kysymällä kokouksen kulun aikana kysymyksiä tai pyytämällä palautteita ja tasa-arvon saavuttamiseksi yksi ratkaisu voisi olla se, että kokouksissa kaikki olisivat joko läsnä tai virtuaalisesti.

Butchibabu ja muut (2016, s. 595) tuovat esille, että hyvä ja vahva tiimihenki vähentää hajautetussa organisaatiossa viestintään ja kommunikointiin liittyviä haasteita. Heidän

mukaansa hyvin toimivassa tiimissä tietoa jaetaan ennakoimalla tiedon tarpeita sen sijaan, että tietoa tarvitsee erikseen pyytää tai etsiä. Alsharo ja muut (2017, s. 479) tuovat esille, että tiedon jakaminen vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä virtuaalisten tiimin jäsenten välillä. Raaken ja muiden (2022, s. 1086) mukaan etätyö voi kuitenkin johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen työyhteisössä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen puuttuessa tiimin jäsenten välillä.

2.3 Luottamus ja yhteisöllisyys

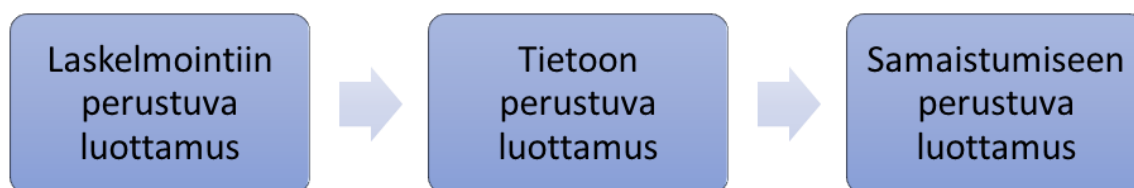
Alasoini ja Selander (2023, s. 38–39) tuovat esille, että organisaatiot, jotka hyödyntävät enemmän etätyömahdollisuutta perustavat toimintansa vahvimmin luottamukselle. Grzegorzczuk ja muut (2021, s. 8–14) kertovat, että johtamisen näkökulmasta työnantajat voivat kokea etätyön riskialttiiksi työntekijöiden hallinnan menettämisen ja työn koordinaation heikkenemisen vuoksi. Heidän mukaansa luottamuksellinen suhde johdon ja työntekijöiden välillä ja työntekijöiden kesken mahdollistaa etätyön tekemisen. He tuovat myös esille, että puutteellinen luottamus työnantajien osalta kohdistuu työntekijöiden työmoraaalia kohtaan ja työntekijöiden osalta pelkoihin sosiaalisen mm. kanssakäymisen ja verkostojen ulkopuolelle jäämisestä. Tutkimustulosten kautta he päättelivät, että esihenkilöt luottavat enemmän työntekijöihin, joilla on pidempi työkokemus, kuin niihin työntekijöihin, joiden työkokemus on vähäisempi. Heidän mukaansa luottamus ja autonomia ovat olennainen osa hybridityökulttuuria.

Ristikangas ja Ristikangas 2010 (s. 173–189) tuovat esille Reinan ja Reinan 1999 esittämän ns. luottamuskapasiteetin, joka tarkoittaa yksilöllistä kyvykkyyttä herättää luottamusta. Luottamuskapasiteetti rakentuu sopimusluottamuksen, kommunikaatioluottamuksen ja pätevyysluottamuksen yhteisvaikutuksesta. Sopimusluottamisen tärkeimpänä asian on se, että toimitaan johdonmukaisesti ja sovitusti. Selkeät toimintaohjeet ja vastuualueiden määrittelyt edesauttavat sopimusluottamuksen syntymistä, kuten myös hallitusti ja oikein tehty delegointi. Sopimusluottamus syntyy myös ymmärryksellä nähdä

asioita toisten yksilöiden näkökulmasta ja olemalla kiinnostunut toisten hyvinvoinnista ilman itsekeskeistä oman edun tavoittelua.

Kommunikaatioluottamuksen rakentumisen keskiössä on kyky kommunikoida hyvällä asenteella jakamalla tietoa avoimesti ja olemalla rehellinen. Hyvään keskustelukulttuuriin kuuluvat virheiden myöntäminen, korjaavan palautteen antaminen ja hyvässä tarkoituksessa kommunikointi. Luottamuskapasiteetin kolmas osatekijä pätevyysluottamus rakentuu kokemuksesta yksilön osaamisesta ja pätevyydestä. Siihen liittyy mm. tunnustuksen antaminen toisille, valtuuksien laajentaminen ja yhdessä oppiminen (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 173–189).

Vartiainen ja muut (2004, s. 135) esittävät perinteisen luottamuksen kehittymisen prosessin seuraavan kuvan (Kuva 4.) mukaisesti. Syvän luottamuksen syntyminen vaatii aikaa ja se rakentuu osapuolten kokemusten kautta. Ensimmäisessä vaiheessa luottamus perustuu luottamussuhteen hyötyjen ja haittojen kautta rakentuvaan luottamukseen, jota kutsutaan laskelmointiin perustuvaksi luottamukseksi. Tietoon perustuva luottamus syntyy osapuolten välillä saatujen kokemusten kautta. Syvin luottamus saavutetaan, kun ymmärretään toisten arvot ja suhde on jo osa identiteettiä, jota kutsutaan samaistumiseksi.



Kuva 4. Luottamuksen rakentuminen syvenevästi (mukaillen Vartiainen ja muut 2004, s. 137).

Kuon ja Yun (2009, s. 823) mukaan tutkimustulokset viittaavat siihen, että tilapäisesti muodostetut projektiryhmät, jotka toimivat virtuaalitiimeinä, pystyvät nopeasti kehittämään laskelmointiin perustuvan luottamussuhteen. Heidän mukaansa kuitenkin hyvän

luottamussuhteen tärkeämmät elementit ovat tietoon ja samaistumiseen perustuvat luottamukset. Vartiainen ja muut (2004, s. 136) tuovat esille ns. pikaluottamuksen, joka tyypillisesti syntyy hajautetuissa ryhmissä. Järvenpää ja Leinder (1999, s. 791) kertovat pikaluottamuksen oleva hauraan ja ajallisen, jota esiintyy erityisesti ryhmissä, jotka on muodostettu tilapäisiksi yhteistyöryhmiksi.

Choi ja Cho (2019, s. 305) tuovat esille virtuaalitiimin hyvän yhteistyön osa-alueet. Heidän mukaansa hyvä yhteistyö rakentuu yhteistyön, töiden koordinoinnin ja tiedon jakamisen yhteisvaikutuksesta. Kriittiseksi ja kaikkiin edellä mainittuihin kolmeen näkökohtaan vaikuttavaksi he mainitsevat luottamuksen. Kun tiimin jäsenet arvioivat toistensa kykyjä suoriutua töistään hyvin, edistää se merkittävästi luottamuksen syntymistä. Tosin luottamuksen syntymiseen vaikuttavat myös tiimin jäsenten persoonallisuudet.

Choi ja Chon (2019, s. 305) tekemän tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että haastavampia tehtäviä tekevien tiimien luottamus tiimensä jäseniin on parempi kuin yksinkertaisia töitä tekevien tiimin jäsenten keskinäinen luottamus. Toinen havainto heidän tutkimuksessaan oli se, että luottamus oli vahvempaa tiimeillä, joiden työ oli autonomisempaa. Breuer ja muut (2016, s. 1157) tuovat myös esille, että luottamuksella on positiivinen vaikutus tiimin sitoutumiseen ja ryhmässä oppimiseen.

Kuo ja Yo (2009, s. 313) kertovat, että luottamuksen muodostumista voi huomattavasti heikentää etätyötä tekevillä se, ettei heillä ole fyysisesti läsnä olevaa, kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken. Gratton (2020) tuo myös esille, että toimistossa työskentely parantaa yhteistyötä ja, että luottamuksellisen suhteen luominen on helpompaa kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Järvenpää ja Leinder (1999, s. 791–792) tuovat artikkelissaan esille, että kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on korvaamatonta luottamuksen rakentamisessa ja virtuaalisesti toimivien tiimin jäsenille tulee luoda mahdollisuudet tavata toisiaan yhteisessä paikassa fyysisesti. Breuer ja muut (2016, s. 1151) kertovat, että tiimiluottamusta pidetään vaatimuksena hyvän yhteistyön

onnistumiseen sekä tiimin toiminnan tehokkuudelle, mikä erityisesti korostuu virtuaali-tiimeissä.

Limin (2008, s. 115) mukaan yhteenkuuluvuuden tunne on yksi tärkeä osatekijän työtyytyväisyyden aikaansaamiseksi. Kinjerski ja Skrypnek (2006, s. 280) kuvaavat yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisön jäsenten välisinä henkilökohtaisina suhteina, työskentelemisenä yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenten kanssa ja hauskojen hetkien jakamisena. Heidän mukaansa yhteisöllisyyden tunteeseen voidaan vaikuttaa inspiroivalla johtamisella.

Burroughs ja Eby (1998, s. 512) kuvaavat työyhteisön henkistä yhteisöllisyyttä (psychological sense of community in the workplace) kuuden ulottuvuuden kautta, jotka ovat: työ-kaverin tukeminen, emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuuden tunne, henkinen yhdysside, totuuden kertominen ja tiimiorientaatio. Työkaverin tukeminen on mahdollista, kun työyhteisön jäsenet ovat halukkaita auttamaan toisiaan. Emotionaalisen turvallisuuden tunteen saavuttamiseksi tarvitaan työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta siitä, että työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan. Yhteenkuuluvuuden tunteessa työyhteisön jäsenet samaistuvat toisiinsa ja tuntevat vahvasti olevansa osa yhteisöä. Henkinen yhteysside saavutetaan, kun työyhteisön jäsenet jakavat samat toimintaperiaatteet päivittäisessä työssään, jotka pohjautuvat etikkaan ja arvoihin. Tiimiorientoituneen tiimin jäsenet ovat sitoutuneita työskentelemään yhdessä yhteisen vision mukaisesti. Totuuden kertominen sisältää sekä rehellistä että avointa vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä.

Lambertin ja Hopkinsin (1995, s. 151) tutkimustulosten mukaan hyvin suunnitellut ja toimivat työjärjestelyt ja organisaation kannustava ilmapiiri ovat tärkeinä selittävinä tekijöinä yhteisöllisyyden rakentumisessa. Lisäksi heidän mukaansa epävirallisilla tukien lähteillä on suurempi rooli miesten yhteisöllisyyden selittämisessä, kun taas naisten yhteisöllisyyden selittäjänä tekijänä on muodollisen tuen keinot.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, s. 20) mukaan yhteisöllisyys työelämässä on korostunut entisestään viime vuosina. Yksilöllä on luontainen tarve kuulua ryhmään ja olla sen hyväksytty ja arvostettu jäsen. Vilkmän (2016, s. 41) tuo esille, että yhteisöllisyyden ansiosta syntyy tuottava ja aito yhteistyö sekä vahva me-henki. Hän kertoo, että virtuaali-työssä yhteisöllisyyden saavuttaminen on haastavaa. Yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksen seurauksena, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Selanderin ja Alasoinin (2022, s. 4) tuovat esille digitalisaation myötä havaitun me-hengen heikkenemisen työyhteisössä.

Yhteisöllisyyden rakentumisessa on tärkeää laadukas ja usein toistuva kommunikaatio organisaatiossa. Erityisesti kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on tärkeässä asemassa yhteisöllisyyden tunteen luomisessa (White ja muut, 2010, s. 65–66; Stein, 2010, s. 261–262). Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, s. 20) mukaan kasvotusten tapahtuvien tapaamisten tarve on kasvanut virtuaaliaikakaudella merkittävästi. Haapakoski ja muut (2020, s. 52) kuvaavat virtuaaliyhteisön yhteishengen syntyvän tekemällä yhdessä asiat mahdollisimman hyvin.

Gratton (2020) tuo artikkelissaan esille, että virtuaalisesti toimivien työyhteisöjen tulee olla virtuaalisesti yhteydessä myös epävirallisesti. Esimerkkinä virtuaalihakvitilaisuudet, joissa on mahdollisuus keskustella vapaamuotoisesti tiimin jäsenten kanssa muistakin, kuin työhön liittyvistä asioista. Vapaamuotoisissa virtuaalitalaisuuksissa opitaan tuntemaan paremmin työyhteisöjen jäseniä, joka osaltaan edesauttaa luottamussuhteen syntymistä.

3 Hybridityön johtaminen

Tässä kappaleessa perehdytään hybridityön johtamiseen ja esihenkilötyöhön erityisesti ihmisten johtamisen kontekstissa. Esille tuodaan myös tavanomaisempia hybridityömallin käytäntöjen variaatioita.

Viitala ja Jylhä (2021, s. 19) tuovat esille, että johtaminen perinteisesti jaotellaan Kotterin (1996, s. 22) teorian mukaan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Kotterin mukaan suunnittelusta, organisoinnista ja valvonnasta koostuvalla asioiden johtamisella on pyrkimys luoda olosuhteet, tekemisen tavat ja menetelmät, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. Ihmisten johtamisessa (leadership) Kotterin teorian mukaan tärkeimpiä johtamisen elementtejä ovat ryhmä, kommunikaatio, tavoitteet ja vaikuttaminen, jotka voivat toteutua sekä yksilö- että ryhmätasolla. Ihmisten johtamisen tavoitteena on vaikuttaa sekä ohjaamalla työskentelyä että luomalla onnistumisen sellaiset olosuhteet, että yksilöt ja ryhmät onnistuvat työssään (Viitala & Jylhä, 2021, s. 19).

3.1 Hybridityön johtamisen erityispiirteitä

Cousins ja muut (2007, s. 476) kertovat, että hybridityön johtamisessa on paradoksaalisia kehyksiä, jotka tulisi huomioida hybriditiimien luontaisten jännitteiden hallitsemiseksi. Heidän mukaansa paradoksit liittyvät johtamisen rationaalisuuteen ja emotionaalisuuteen, kulttuurilliseen monimuotoisuuteen ja yhtenäisyyteen, kontrollointiin ja valtuuttamiseen sekä syrjäytyneisyyteen ja läheisyyteen. Cousins ja muut (2007, s. 467) selittävät rationaalisuuden liittyvän muun muassa ennustettavuuteen, sääntöihin, prosesseihin sekä objektiiviseen lähestymistapaan, kun taas emotionaalisuuteen liittyy ennalta-arvaamattomuus, tunne ja subjektiivinen lähestymistapa. Heidän mukaansa kulttuurinen monimuotoisuus liittyy heterogeenisyyteen ja kulttuurinen yhtenäisyys homogeenisyyteen. Kontrollointiin liittyy valvontaa, rajoituksia ja muodollisia sopimuksia, kun taas valtuuttamiseen vapautta, luottamusta ja sosiaalisia sopimuksia. Etäisyyteen liittyy fyysinen

etäisyys, irtautuminen ja ei-reaaliaikainen kommunikointi ja läheisyyteen liittyvät yhteinen sijainti, osallistuminen ja reaaliaikainen kommunikointi.

Hybriditiimin johtaminen on paljon aikaa ja energiaa vaativaa esihenkilötyötä. Esihenkilön vastuulla on huolehtia, että tiimin jäsenet ymmärtävät yhteiset päämäärät ja ovat niihin sitoutuneita ja, että tiimin jäsenillä on hybridityön vaatimat yhteistyötaidot. Erityisesti uusissa tiimeissä tulee päämääriä ja tavoitteita käsitellä säännöllisesti (Eklund ja muut, 2021, s. 71–72).

Vilkman (2016, s. 23) tuo esille useiden organisaatioiden haasteen, jossa esihenkilöillä laajan tehtäväkuvan vuoksi ei ole välttämättä riittävästi aikaa ihmisten johtamiseen. Hänen mukaansa esihenkilötyön hallinnollisten asioiden hoitamisen keskittymisen vuoksi yhteydenpito työntekijöihin saattaa jäädä vähemmälle. Yhteydenpito etäjohtamismallissa myös vaatii enemmän aikaa, koska kohtaamisia ei tapahdu luonnollisesti, kuten yhteisessä työntekopaikassa. Yhteydenpitoa varten tapaamiset on järjestettävä usein etukäteen sopimalla. Hajautetussa tiimissä tulevat usein huomioiduiksi enemmän ne työntekijät, jotka säännöllisesti työskentelevät samassa toimipaikassa, joten etäällä työskentelevien yhteydenpidosta huolehtiminen on erittäin tärkeää.

Soga ja muut (2022, s. 1–4) tuovat esille, että menestyäkseen uudessa virtuaalityöympäristössä johtajat eivät voi olla riippuvaisia hierarkkisesta asemastaan, vaan johtamistyö vaatii ”suhdetoimintavoimaa” (relational power). He kertovan ”suhdetoimintavoiman” tarkoittavan yksilön kykyä vaikuttaa ihmisiin ilman muodollista hierarkkista roolia.

Pullan (2022, s. 56) esittää, että hybriditiimillä ei ole lähtökohtaisesti tasa-arvoisia toimintaedellytyksiä. Hän tuo esille, että hybriditiimin johtaminen on monimutkaisempaa kuin, jos kaikki olisivat fyysisesti läsnä tai, jos kaikki työskentelisivät virtuaalisesti. Hän kertoo, että kokouksiin etänä osallistuvat menettävät kokoustilassa käytävien keskuste-

lujen vivahteet, ja fyysisesti läsnä olevien kokousdynamiikan sekä epäviralliset keskustelut kokouksen taukojen aikana. Hänen mukaansa hybridityössä etänä työskentelevät jäävät todennäköisemmin paitsi ylennyksistä ja tärkeimmistä projekteista.

Pullan (2022, s. 57) tuo esille, että hybridiorganisaation esihenkilön on myös hyvä työskennellä osan ajasta etänä. Esihenkilöillä on tärkeä tehtävä olla esimerkkinä, miten työskennellä tehokkaasti hybriditiimin jäsenenä. Etänä työskennellessään esihenkilö myös kokee, millaista työskenteleminen etänä on. Hän kertoo myös ns. ”läheisyysarhasta” (proximity bias), joka tarkoittaa ihmisten sisäänrakennettua kognitiivista harhaa siitä, että ajatellaan toimistossa työskentelevien olevan tuottavampia ja parempia työntekijöiden kuin niiden, jotka työskentelevät etänä. Hänen mukaansa harhasta tulee olla tietoinen ja tehdä parhaansa sen estämiseksi. Työyhteisön jäseniä tulee arvioida objektiivisesti ja todellisin tiedoin sekä puolueettomasti. Hän tuo esille, että virtuaali- ja hybriditiimeissä tasa-arvo on luottamuksen kulmakivi. Oikeudenmukaisuus rakentaa luottamusta, joka hyödyttää tiimin jäseniä, missä tahansa he työskentelevätkin.

Dealin ja Levensonin (2021) mukaan hybridiorganisaatiossa erityisesti nuoret työntekijät tarvitsevat tukea. He kertovat, että nuorten ja uusien työntekijöiden osalta on tärkeää saada luotua suhteet muihin työntekijöiden, jonka onnistumiseksi tarvitaan lähiläsnäoloa. Mentorointi, yrityksen kulttuurin ja toimintatapojen omaksuminen onnistuu parhaiten lähityössä. Wiattrin ja Skowron-Mielnikin (2023, s. 3–5) mukaan on havaittu, että hybridiorganisaatiossa työskentelevät uudet työntekijät eivät samaistuneet yritykseen yhtä hyvin, kuin ne työntekijät, jotka olivat alun perin tehneet pelkästään lähityötä. He kertovat myös, että hybridiorganisaatiossa ihmissuhteet tulevat entistä tärkeimmiksi ja esihenkilön rooli on siirtynyt enemmän ihmissuhteiden hallintaan.

Benedic (2023) tuo esille tekemänsä tutkimuksen perusteella parhaita käytäntöjä hybridityön johtamisen tueksi. Ensiksi tulee luoda selkeä ja työyhteisölle yhteinen kehys hybridityötä varten. Toiseksi esihenkilöt tarvitsevat tukea hybridityön johtamiseen, että he pystyvät tukemaan työntekijöitä. Kolmanneksi työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta

tulee tukea, että voidaan sitouttaa työntekijät työyhteisöön ja ylläpitää vakaata yrityskulttuuria. Neljänneksi hybridityömalli tulee laatia yhdessä työntekijöitä osallistamalla.

Eklundin ja muiden (2021, s. 75–78) mukaan hybridityö tuo uudenlaisia haasteita myös itsensä johtamiselle. Etätyö soveltuu yksilöille, jotka ovat motivoituneita työstään ja omaavat hyvät itsensä johtamisen taidot. He tuovat esille, että etätyö ei sovellu kaikille ja etätyöstä päätettäessä tulisikin huomioida yksilöiden soveltuvuus. Myös Cascio (2000, s. 81) tuo esille, ettei etätyö eikä työskentely virtuaalitiimissä sovellu kaikille työntekijöille tai esihenkilöille. Carvinon (2022, s. 265) artikkelin vastaväitteen mukaan voidaan ajatella, että on toisaalta moraalisesti väärin olla myöntämättä joillekin työntekijöille etätyömahdollisuutta.

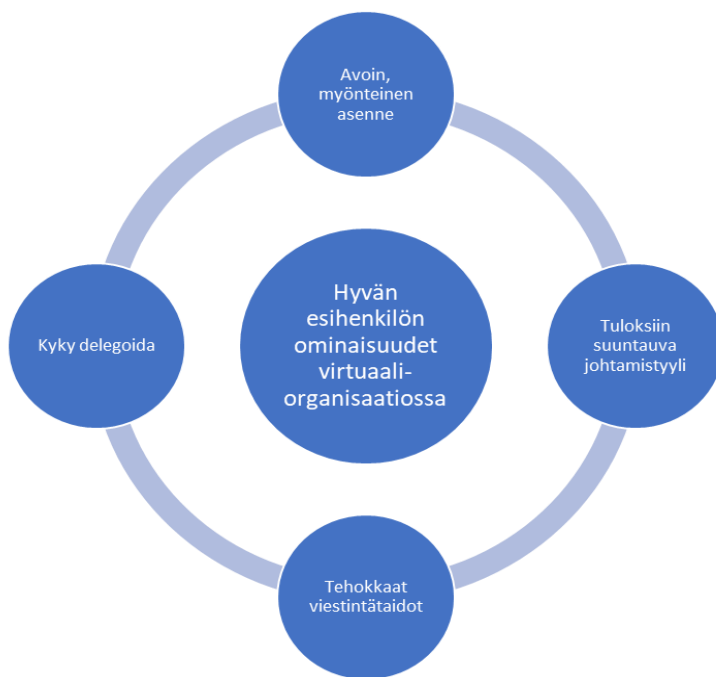
3.2 Esihenkilötaidot hybridiorganisaatiossa

Parker ja muut (2020, s. 2) esittävät, että etäjohtaminen vaatii erilaisia esihenkilötaitoja verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen. Pandemian aiheuttama nopea siirtyminen etätyöhön johti siihen, että esihenkilöt eivät ehtineet saada koulutusta uuteen johtamistapaan. Esihenkilöt ovat kokeneet roolinsa aikaisempaa haastavammaksi, joka on saattanut joissain tapauksissa heijastua koko organisaation toimintakykyyn. Myös työntekijöiden mukautuminen etätyömalliin on saattanut olla haastavaa. Yleisesti ottaen on kuitenkin havaittu, että työyhteisöt ovat sopeutuneet tilanteeseen hyvin.

Grattonin (2020) mukaan hybridityön johtamisessa tarvitaan päteviä ja motivoituneita esihenkilöitä, jotka ovat sitoutuneita työhönsä. Se vaatii erilaista johtamista kuin perinteisessä toimistotyössä totuttuna pidetty esihenkilötyö. Esihenkilöiltä vaaditaan enemmän empaattisuutta, yksilöllisten tarpeiden huomioimista sekä luovuttaa kehittää erilaisia ratkaisumalleja.

Cascio (2000, s. 84) tuo esille hajautetun organisaation esihenkilön tarvittavat ominaisuudet, jotka ovat esitettyinä kuvassa 5. Hänen mukaansa ominaisuudet ovat tärkeitä

johtamisen taitoja perinteisessäkin organisaatiossa, mutta ne korostuvat virtuaalisessa työympäristössä. Avoimella ja myönteisellä asenteella tarkoitetaan esihenkilön kykyä ratkaisujen hakemiseen sen sijaan, että haetaan syitä luopua virtuaalityöjärjestelystä. Tuloksiin suuntautuvan johtamistyylin omaksuneet esihenkilöt eivät tarvitse muodollista rakennetta ja toimintatapaa, eivätkä kontrolliin painottuvaa esihenkilötyötä. Tehokkailla viestintätavoilla tarkoitetaan virallisen ja epävirallisen viestinnän toteuttaminen organisaatiossa huomioiden etä- ja lähityössä olevat työntekijät. Tehokas kyky delegoida ei pelkästään riitä, vaan on seurattava työn toteutumista ja, että se tulee tehdyksi.



Kuva 5. Hyvän esihenkilön ominaisuudet virtuaaliorganisaatiossa (mukaillen Cascio 2000, s. 84).

Gratton (2020) tuo artikkelissaan esille, että on löydettävät hybridityömallin hyvät ja huonot puolet ja niiden mukaan tulee järjestellä työn tekeminen niin, että ne tukevat työn tekemisen energisyyttä, keskittymistä ja yhteistyötä, joita kaikkia tarvitaan tuottavaan toimintaan. Hänen mukaansa yhteistyön tehostamiseen ja kollegoiden tapaamisiin tarvitaan lähityötä ja keskittymistä vaativat työt ja projektinomaiset työt soveltuvat usein paremmin tehtäväksi etätyönä.

Lang ja muut (2016, s. 1088) tuovat tutkimustulosten perusteella esille käytäntöjä, joita tulisi erityisesti ottaa huomioon esihenkilötyössä hajautettujen tiimien ja etätyön johtamisessa. Ensimmäisenä on yhteisten toimintamallien ja tavoitteiden selkeys, tiimien jäsenten roolien ja vastuiden ymmärtäminen sekä yhteinen ymmärrys kunkin yksilön taidoista, tiedoista ja asenteista. Heidän mukaansa on tärkeää käydä läpi edellä mainitut asiat yhteistapaamisissa virtuaalikokousten sijaan, erityisesti uusien asioiden ja hankkeiden osalta. Toisena he tuovat esille eri tiimien töihin tutustumisen ja ristiinkouluttamisen tärkeyden. On myös huolehdittava riittävästä resurssitarpeista, joissa huomioidaan tiimin jäsenten tehtävät ja työmäärät. Tarvittaessa tehtävienjako kannattaa harkita uudelleen, erityisesti jos tiimien jäsenet ali- tai ylisuoriutuvat tehtävistään. Psykologista turvallisuutta tulee edistää rakentavin ja yhteistyöhön perustuvin ongelmanratkaisukeinoin ja ratkaista mahdolliset konfliktit rakentavasti.

Parkerin ja muiden (2020, s. 3 ja 8) raportin mukaan osa esihenkilöistä kokee, että etätyössä olevia työntekijöitä on haastavaa johtaa ja työn tuottavuutta vaikeaa hahmottaa. Tilanne saattaa johtaa siihen, että esihenkilöt eivät luota työntekijöiden toimintaan. Luottamuspula työn tuottavuudesta saattaa johtaa negatiiviseen kierteeseen, jossa esihenkilöt ryhtyvät mikrojohtamaan. Mikrojohtamisen on havaittu aiheuttava työntekijöiden motivaation vähenemistä, joka osaltaan myös heikentää työn tuottavuutta. Etätyössä työhön soveltumaton tila ja muut työhön sopimattomat olosuhteet kotona saattavat itsessään alentaa työn tuottavuutta.

Luottamus työntekijöihin Parkerin ja muiden (2020, s. 8–9) mukaan lähtee yrityksen ylimmästä johdosta. Etätyöhön tule tarjota moraalista ja käytännön tukea. Organisaatioiden on tuettava joustavan työn tekemistä varmistamalla, että työntekijöillä on tarvittavat laitteet etätyön tekemistä varten. Tutkimustulosten mukaan etätyö voi olla lähityötä tuottavampaa, mutta se johtuu suurimmalta osin etätyöntekijöiden kokemasta autonomian tunteesta, jolla on positiivinen vaikutus motivaatioon ja suorituskykyyn. Esihenkilöiden on opittava luottamaan työntekijöihin ja omaksuttava uuden delegoimisen taidot, jotka

parantavat työntekijöiden itsemääräämisoikeutta. Esihenkilöiden tulee kuitenkin säännöllisesti kommunikoida työntekijöiden kanssa antamalla tietoa ja opastusta itsenäisen työskentelyn tueksi.

Knight (2020, s. 3–5) tuo esille, että esihenkilöiden yksi tärkeimmistä tehtävistä hybridityön johtamisessa tuen antaminen työntekijöille. Lisäksi hän tuo artikkelissaan esille, että tärkeässä osassa ovat selkeästi asetetut tavoitteet ja osallistava ja oikeudenmukainen esihenkilötyö. Hybriditiimeissä tulisi löytää erilaisia yhteydenpitokeinoja ja iloa ja leikkisyyttä työpäivään. Hybridityö vaatii usein joustavuutta sekä työntekijöiden että esihenkilöiden osalta. Rodeghero ja muut (2021, s. 1085) tuovat esille, että vaikka työn tekeminen muuttui pandemian aikana, ei uuteen tilanteeseen juurikaan ollut kehitettyä tarvittavia perehdytysmenetelmiä. Perehdytys on tärkeää uusien tehtävien, toimintamallien ja työntekijöiden ohjaamisessa.

3.3 Hybridityötavat ja työyhteisön pelisäännöt

Eklund ja muut (2021, s. 184–185) tuovat esille, että hybridityömallin toteutuksessa etä- ja lähityötä kannattaa yhdistää niin, että kummankin työn parhaat puolet tulevat hyödynnettyä kussakin organisaatiossa ja tiimissä. Käytettäviin hybridityömalleihin vaikuttavat myös toimiala, osaaminen, yrityskulttuuri ja asiakasodotukset. Eklund ja muut kertovat, että hybridityömalli voi olla huomattavan erilainen eri organisaatioiden välillä.

Grattonin (2021, s. 70) mukaan hybridityöjärjestelyjen toteuttaminen edellyttää asian pohtimista neljästä näkökulmasta ajan ja paikan suhteen, jotka ovat työt ja tehtävät, työntekijöiden mieltymykset, projektit ja työnkulku sekä osallisuus ja oikeudenmukaisuus. Esimerkkinä hän tuo esille suunnittelijan työtehtävät, jotka vaativat pidemmän yhtämittaisen ja häiriöttömän työajan. Jos työtehtävä ei vaadi muiden tiimiläisten kanssa käytävää kommunikointia, tulee paikasta vähemmän kriittinen, jolloin työ voidaan tehdä joko etä- tai lähityönä. Toisena esimerkkinä hän tuo esille tuotekehittäjän, jossa paikka on ratkaisevassa roolissa. Innovaatiot syntyvät kasvokkain ideoimalla pienryhmissä ja

käytäväkeskusteluissa. Edellä mainittua yhteistyötä edistetään tehokkaimmin lähityössä, jossa työntekijät voivat tutustua toisiinsa ja keskustella. Kyseinen työ vaatii ajallista synkroniaa muiden tiimiläisten kanssa ja kyseistä työtä on tehtävä samassa tilassa.

Hybridityötä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden mieltymykset, koska yksilön kyky toimia tuottavasti vaihtelee henkilökohtaisten mieltymysten ja mahdollisuuksien mukaan. Hyvin varustellussa etätyöpisteessä etätyömahdollisuudet ovat hyvät, kun taas huonot etätyömahdollisuudet vaativat lähityön tekemistä. Aina ei ole mahdollista ottaa huomioon työntekijöiden mieltymyksiä, vaan on myös koordinoitava muiden tiimiläisten ja asiakkaiden mukaan (Gratton, 2021, s. 72).

Hybridityöjärjestelyjä suunniteltaessa on työnkulut, prosessit ja projektit suunniteltava huolellisesti uutta teknologiaa hyödyntäen. Hybridityömallissa tulee aktiivisesti tarkastella mahdollisten toimintojen automatisointeja, ja toimistotilojen uudelleenjärjestelyjen osalta luovuuteen ja yhteistyöhön kannustavia tilasuunnitteluja. Hybridityökäytäntöjä ja prosesseja suunniteltaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota osallisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviin seikkoihin. Tiimi- tai osastokohtaisesti sovitut erilaiset hybridityöjärjestelyt saattavat aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Epäoikeudenmukaisuuden tunnetta voidaan huomattavasti vähentää, jos hybridityöjärjestelyt suunnitellaan yhdessä eri toimintojen työntekijöiden kanssa yhdessä, jolloin ymmärrys toisen tiimin tarpeista ja tilanteesta paranee (Gratton, 2021, s. 73–74).

Myös Sambat ja muut (2022, s. 2007) tuovat esille, että organisaatioiden tulee suunnitella huolellisesti hybridityömalli yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Heidän mukaansa hybridimallissa työskentelyn tulisi perustua myös työntekijöiden vapaaehtoisuuteen. Gratton (2021, s. 68) tuo esille, että hybridityöjärjestelyt tulee suunnitella yksilöllisistä ja inhimillisistä lähtökohdista institutionaalisen lähtökohdan sijaan. Eklund ja muut (2021, s. 185–188) esittelevät viisi tavanomaisinta hybridityömallia, jotka ovat: toimistokeskei-

nen hybridi, täysin joustava hybridityö, etätyöystävällinen hybridi, ennustettava valinnanvapaus ja enimmäkseen etänä -malli. Kuvassa 6. on esitetty viiden eri hybridimallin ominaispiirteitä.

Toimistokeskeinen hybridi	<ul style="list-style-type: none"> • Työ tehdään pääsääntöisesti toimistolla • Etätyömahdollisuus tietyinä päivinä viikossa
Täysin joustava hybridityö	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijä päättää työntekopaikan • Ei määritettyjä lähityöpäiviä
Etätyöystävällinen hybridi	<ul style="list-style-type: none"> • Työ tehdään pääsääntöisesti etänä • Lähityö tietyinä päivinä viikossa
Ennustettava valinnanvapaus	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiossa erilaisia etä- ja lähityömalleja • Työntekijä valitsee mallin
Enimmäkseen etänä -malli	<ul style="list-style-type: none"> • Työ tehdään pääsääntöisesti etänä

Kuva 6. Viisi tavanomaista hybridityömallia (Eklund ja muut 2021, s. 185–187).

Toimistokeskeisessä hybridityössä työskennellään pääsääntöisesti toimistossa ja etätyötä on mahdollista tehdä 1–2 päivää viikossa etukäteen sovittuina päivinä. Toimistokeskeinen hybridityö voi kuitenkin olla joustavaa liukuvan työajan vuoksi. Täysin joustavassa hybridityössä työntekijöillä on täysi vapaus päättää, työskentelevätkö he etä- tai lähityössä. Malli on erittäin joustava, mutta töiden koordinointi saattaa olla haastavaa. Etätyöystävällisessä hybridimallissa voidaan määrittää, että viikossa on tietty määrä lähityöpäiviä tai, että osa työntekijöistä työskentelee pääsääntöisesti etänä tai lähityössä. Sekä täysin joustavassa että etätyöystävällisessä mallissa haasteeksi saattaa muodostua se, että esihenkilö ei etukäteen tiedä, missä kukin työntekijä milloinkin työskentelee. Ennustettavassa valinnanvapaus -mallissa työntekijöille tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja, joista he valitsevat mieleisensä vaihtoehdon. Malli on joustava, mutta ennustettava,

koska etä- ja lähityöpäivät on sovittu etukäteen. Enimmäkseen etänä -mallissa työ tehdään lähtökohtaisesti pelkästään etänä, mikä vaatii esihenkilöiltä paljon. Haasteeksi saatavaa muodostua yhteenkuuluvuudentunteen aikaansaaminen työyhteisössä. (Eklund ja muut, 2021, s. 185–187).

Selander ja muut (2022) ovat tutkineet vähintään 10 työntekijän organisaatioiden työnantajien näkemyksiä etätöistä Suomessa. Selander ja muut (2022, s. 3–4) kertovat, että tutkimustulokset osoittavat työntekijöiden päätäntämahdollisuuden etätöiden käytänteistä lisääntyneen. Heidän mukaansa aikaisemmin etätöistä päätettiin usein organisaatiotasolla asetetulla etätömahdollisuuden enimmäismäärällä, kun taas nykyisin useat työnantajat harkitsevat päätäntävällän siirtämistä osittain tiimitasolle. He tuovat esille, että oman yksikön on luontevaa seurata etätökokemuksia ja niiden perusteella kehittää kyseiselle tiimille sopivia käytänteitä. Selanderin ja muiden (2022, s. 15–16) tutkimustulokset osoittivat, että jopa yli puolet tutkimuksiin osallistuneista työnantajista harkitsee etätöiden päätäntävällän siirtämistä joko tiimeille tai yksittäisille työntekijöille.

Yhteistyön toimivuuden takaamiseksi organisaatiossa tarvitaan yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä, joiden tärkeys korostuu hajautetussa työyhteisössä (Vilkman, 2016, s. 37; Työturvallisuuskeskus 2022; Eklund ja muut 2021, s. 70). Työturvallisuuskeskuksen (2022) mukaan virtuaalisen työyhteisön työskentelyä tukevat muun muassa yhteiset toimintaprosessit. Vilkman (2016, s. 37) tuo esille, että pelisäännöt tulee sopia yhdessä tiimin kesken, jolloin tiimin jäsenet sitoutuvat yhteisesti sovittuihin sääntöihin paremmin, kuin jos ne olisi päätetty toisaalla. Yhdessä luoduista pelisäännöistä keskusteleminen auttaa myös saavuttamaan yhteisen näkemyksen ja tulkinnan sääntöjen sisällöstä. Eklundin ja muiden (2021, s. 70) mukaan tiimikohtaiset pelisäännöt voivat koskea työtapoja, sisäistä yhteistyötä, ongelmien ratkaisua ja päätöksentekoa.

Eklund ja muut (2021, s. 72) kertovat, että hybriditiimin tulee luoda sellaiset kommunikointimenetelmät, jotka tukevat yhteistyötä tiimin jäsenten kesken. Virtuaalisen kommunikoinnin lisäksi tulee sopia myös tilanteet, jotka vaativat fyysistä läsnäoloa. Sambat ja

muut (2022, s. 1990) tuovat esille, että kannatta nimetä tehtävät, jotka tehdään toimistossa ja tehtävät, jotka voidaan tehdä etätyönä.

Luvuissa kaksi ja kolme tutustuttiin tutkimuksen teoriaosuuteen tieteellisen kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimustulosten kautta. Kappaleessa kaksi perehdyttiin henkilöstön motivoinnin, tiimissä tapahtuvan kommunikoinnin ja yhteisöllisyyden tunteen rakentamisen aihepiireihin hybridityössä, joihin kirjallisuuden perusteella voidaan vaikuttaa johtamisen ja esihenkilötyön keinoin. Motivaatio, itseohjautuvuus, kommunikointi ja yhteisöllisyyden tunne näyttävät lähdeaineistojen mukaan olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa ja olevan toistensa syy–seuraussuhteita. Kappaleessa kolme perehdyttiin hybridityön johtamisen erityispiirteisiin ja esihenkilötyössä vaadittaviin taitoihin. Hybridityön aihealueeseen liittyvät vahvasti myös hybridityötavat ja työyhteisön pelisäännöt, jotka osaltaan myös linkittyvät motivoinnin, kommunikoinnin ja yhteisöllisyyden kolminaisuuteen.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ja perustellaan sen soveltuvuus juuri tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen perehdytään tutkimusmenetelmään, tutkimusaineiston keruun menetelmään ja toteutukseen. Viimeisessä alaluvussa tuodaan esille aineiston analyysin toteutus.

Tutkimus toteutettiin pääkaupunkiseudulla sijaitsevalle case-yritykselle. Yritys hallinnoi omistamiaan kiinteistöjä ja sen päätoimialana on asuntojen vuokraus. Henkilöstön määrä vuoden 2022 lopussa oli reilut 700. Työntekijöistä noin puolet työskentelee toimistehtävissä ja loput kiinteistönhoidossa ja -siivouksessa. Kaikki toimistotyöntekijät kuuluvat hybridityömallin piiriin.

4.1 Laadullinen tutkimus

Puusa ja Juuti (2020, s. 61) kertovat, että laadullinen tutkimus on yleistynyt 1970-luvun lopulta alkaen organisaatio- ja johtamistutkimuksissa. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen myötä johtamistutkimus on kehittynyt merkittävästi. Johtamistutkimuksessa huomio kiinnittyy merkityksiin ja tulkintoihin huomioiden toimintaympäristön erilaiset tilannetekijät. Koskinen ja muut (2005, s. 15) tuovat esille, että useat johtamisen aihepiirin ja organisaatioihin liittyvien ilmiöiden tutkiminen vaatii laadullisten tutkimusmenetelmien mukaista lähestymistapaa ihmisten sosiaalisten prosessien ja toiminnan kautta.

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat mm., että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ihmisiltä. Lähtökohtana on aineiston tarkastelu. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tapauksia käsitellään ainutlaatuisesti ja tulkinta tapahtuu sen mukaisesti. Laadullinen tutkimus toteutetaan tyypillisesti joustavasti ja tutkimuksen

aikana tutkimussuunnitelman on mahdollista muotoutua olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164).

Kananen (2017, s. 32–33) tuo esille, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Hän kertoo, että vaikka tutkimus kohdistuu ainoastaan muutamaankin havaintoyksikköön, voidaan ne laadullisin menetelmin tutkia hyvinkin perusteellisesti. Hänen mukaansa laadullisen tutkimuksen tulokset pätevät ainoastaan kohdetapauksessa, eikä niiden perusteella voida tehdä yleistyksiä. Tässä tutkimuksessa on tutkittu nimenomaan case-yrityksen hybridiorganisaation johtamisen erityispiirteitä esihenkilön näkökulmasta ja tutkimustuloksien perusteella tavoitteena on tuoda ne ymmärrettävästi esille.

Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena, koska se soveltui parhaiten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja saada syvälinen ymmärrys hybridityön johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä esihenkilönäkökulmasta case-yrityksessä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin teemoittain, jotka olivat: tiimin jäsenten motivointi ja itseohjautuvuus, kommunikointi alais-esihenkilösuhteessa sekä tiimin jäsenten välillä ja tiimin yhteisöllisyyden tunteen rakentumisen ja ylläpitämisen tukeminen. Lisäksi ensimmäisenä teemana tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, millaiset hybridityökäytännöt yrityksessä on ja niiden vaikutus esihenkilötyöhön.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Puusa ja Juuti (2020, s. 101–103) kertovat, että tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä tulee valita kuhunkin tutkimukseen parhaiten sopivaksi huomioiden eri menetelmien ominaispiirteet, vahvuudet ja rajoitteet. Heidän mukaansa haastattelut ja havainnointi ovat laadullisen tutkimuksen yleisempiä aineistonkeruumenetelmiä. He kertovat, että haastattelut ovat luonteeltaan tavoitteellisia ja vuorovaikutteisia keskusteluja. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 212–214) selittävät, että tieteellisessä havainnoinnissa tutkija tarkkailee ympäristöä selvittääkseen, mitä todellisuudessa tapahtuu. Tieteellinen havainnointi

on menetelmänä työläs, joten usein aineisto hankitaan haastattelumenetelmin. Haastattelun avulla saadaan selville, miten tutkittavat havaitsevat ympärillä tapahtuvat asiat.

Puusa ja Juuti (2020, s. 103) tuovat esille, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keruun menetelminä käytetään usein erityyppisiä haastatteluja. Heidän mukaansa haastattelujen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, josta voidaan tehdä tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä. He kertovat, että haastattelu on tutkijan aloitteesta tapahtuvaa keskustelua ja juuri sen vuoksi se on osin myös hänen johdattelemaansa. He tuovat myös esille, että vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa, mutta tutkijan tehtävänä on kuitenkin tulkita haastateltavan omia, kokemukseen perustuvia tuntemuksia.

Koskinen ja muut (2005, s. 104–105) esittävät kolme haastattelutyyppiä: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. Heidän mukaansa strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat vastausvaihtoehtoinen tietyssä järjestyksessä, kun puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiina, mutta haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Syvähaastattelu tapahtuu heidän mukaansa keskustelemalla haastateltavan kanssa vapaasti ilman, että tutkija vaikuttaa haastattelutilanteeseen. He kertovat myös, että Suomessa puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan teemahaastatteluksi ja sen on yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä käytetyin aineiston keruun menetelmä.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 47) kertovat teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Heidän mukaansa puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on saanut nimensä teemahaastattelu siitä, kun haastattelu tehdään etenevästi kohdennettuna tiettyihin teemoihin. He tuovat myös esille, että teemahaastattelussa haastateltaville on samat kysymysten aihepiirit teemoittain. Teemahaastattelussa merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa ja keskiössä ovat juuri ihmisten asioille antamat merkitykset omien tulkintojensa kautta.

Tähän tutkimukseen parhaimmin soveltuvaksi aineiston keruun menetelmäksi valikoitui haastattelumenetelmä, joka toteutettiin ennalta valittujen teemojen kautta, jolloin tarkemmin määriteltynä kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemat valikoituivat tutkijan tutustuttua tieteelliseen kirjallisuuteen ja perustuivat osin tutkijan työkokemukseen ja aikaisempaan epäviralliseen havainnointiin case-yrityksessä. Tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset ovat tutkimuksen liitteenä (Liite 1).

4.3 Tutkimusaineisto

Hirsjärven ja muiden (2009, s. 181–182) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi haasteista on aineiston suuruudesta päättäminen. Heidän mukaansa aineisto voi koostua yhden henkilön haastattelusta tai joukosta yksilöhaastatteluja. He tuovat esille, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä säännönmukaisuuksia eikä keskimääräisiä yhteyksiä, jolloin ei myöskään aineiston koko perustu näihin. He kertovat, että laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuskohteen ymmärtäminen tavoitteena ja aineistoa on riittävästi, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Eskola ja Suonranta (1998, s. 62) tuovat esille, että aineiston koko on riittävä, kun uudet tapaukset eivät tuo uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, mitä he kutsuvat kylläntymiseksi eli saturaatioksi.

Tutkimuksessa käytetty kohdejoukko muodostui case-yrityksessä työskentelevistä esihenkilöistä. Kuten aikaisemmin tuotiin esille, hankittiin aineisto puolistrukturoiduin menetelmin etukäteen laadittujen teemojen mukaisesti. Haastatteluihin valittiin esihenkilöitä, joiden tiedettiin työskennelleen esihenkilötehtävissä jo ennen hybridityömallia sekä myös ennen pandemian aiheuttamaa lähes pakollista etätyötä.

Haastattelut toteutettiin 19.5.2023–13.6.2023 välisenä aikana digitaalisesti Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelut tallennettiin. Hirsjärvi ja muut (2020, s. 222) tuovat esille, että laadullisen tutkimuksen aineisto yleensä kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti, jota kutsutaan litteroinniksi. Heidän mukaansa ei ole yksiselitteistä ohjetta siitä, miten

tarkkaan aineisto tulisi litteroida. Heidän mukaansa litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai osin valikoiden. Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Haastattelut tallennettiin Teams-ohjelmiston tallennusominaisuudella. Kustakin haastattelusta syntyi oma MP4-tiedostonsa. Kunkin tiedoston sisältö vietiin Word-ohjelmaan, jonka jälkeen tallenteet kuunneltiin ja samalla tarkastettiin Word-tiedoston tekstin täsmävyys tallenteeseen ja tehtiin tarvittavat korjaukset. Litterointi tehtiin sanasanaisesti. Taulukosta 1. selviää tarkemmin kunkin haastattelun ajankohta ja haastattelun kesto.

Taulukko 1. Haastattelujen ajankohdat ja kestot.

Haastattelu	Ajankohta	Haastattelun kesto
Haastattelu 1	19.05.2023	27 min 41 s
Haastattelu 2	22.05.2023	36 min 37 s
Haastattelu 3	29.05.2023	50 min 16 s
Haastattelu 4	31.05.2023	26 min 33 s
Haastattelu 5	02.06.2023	34 min 08 s
Haastattelu 6	12.06.2023	36 min 17 s
Haastattelu 7	07.06.2023	29 min 40 s

Kuten Hirsjärvi ja muut (2020, s. 221–222) tuovat esille, vasta esitöiden jälkeen voidaan empiirisestä aineistosta ryhtyä tekemään päätelmiä. Ensimmäisenä vaiheena on tietojen tarkistus, jolloin tarkistetaan, sisältääkö aineisto virheellisyksiä tai puutteita. Toisessa vaiheessa on tietojen täydentäminen, jossa haastateltavilta voidaan tiedustella saatuihin tietoihin täsmennyksiä ja kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen tallennusta ja analyysijä varten.

Aineistoa tutkittiin litteroinnin yhteydessä ja tarkistettiin, että kaikkiin kysymyksiin oli saatu vastaukset. Esihenkilökoulutukseen liittyviä tarkentavia kysymyksiä esitettiin haastattelu 2:n haastateltavalle sähköpostitse 29.5.2023, joihin saatiin vastaukset. Kysymykset ja vastaukset lisättiin päivämäärämerkinnöin haastattelu 2:n litterointiasiakirjaan.

4.4 Aineiston analysointi

Hirsjärven ja muiden (2020, s. 221) mukaan tutkijan tekemät valinnat tutkimusprosessin alkuvaiheessa vaikuttavat siihen, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. He tuovat esille, että menetelmien ja analyysin valintaan vaikuttavat vahvasti itse tutkimusongelma. Heidän mukaansa aineiston analyysivaihe on yksi tutkimuksen ydinasioista. Aineistoa voidaan Hirsjärven ja muiden (2020, s. 224) mukaan pyrkiä selittämään tai ymmärtämään. Tässä tutkimuksessa on käytetty ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 91) tuovat esille, että sisällönanalyysimenetelmää voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Heidän mukaansa sisällönanalyysiä voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä. He kertovat myös, että suurin osa eri nimillä kutsuttavista laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä perustuvat sisällönanalyysimenetelmään, kun sisällönanalyysimenetelmästä puhuttaessa tarkoitetaan esim. kuultujen tai kirjoitettujen aineistojen sisältöjen analyysiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 92–93) esittävät laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin toteutuksen vaiheittain, joita on neljä. He tuovat esille, että tutkimusaineisto on usein erittäin laaja, joka sisältää paljon kiinnostavia asioita. Ensimmäisessä vaiheessa tulee tehdä vahva päätös rajatusta ilmiöstä tutkimusongelmaan liittyen. Seuraavassa vaiheessa aineisto käydään läpi ja litteroidaan. Samassa yhteydessä aineistossa merkitään ensimmäisen vaiheen päätöksen mukaiset kiinnostavat aiheet. Kolmannessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eri aihepiirien mukaan. Ryhmittely voidaan tehdä esim. luokittelemalla, teemoittamalla tai tyyppittelemällä. Viimeisenä vaiheena on yhteenvedon kirjoittaminen.

Laadullisen tutkimusaineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä ja teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistosta. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksik-

köjen valintoja ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja tehtävän asettelu, kun taas teoriaohjaavassa analyysissä ohjaavana tekijänä on olemassa oleva, aikaisempi tieto. Aineistolähtöisen analyysin päättelyn logiikkaa kutsutaan induktiiviseksi tieteellisen päättelyn logiikaksi ja teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikkaa abduktiiviseksi. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysia ohjaa kehys, joka on luotu aikaisemman tiedon perusteella, jolloin tutkimuksessa määritellään kiinnostavat käsitteet jo valmiiksi. Teorialähtöisessä analyysissä usein testataan aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa tai tutkimustulos vähintäänkin uudistaa tiedettyä tietoa. Teorialähtöisessä analyysissä käytetään usein deduktiivista päättelyn logiikkaa, jolloin tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on tuotu esille jo valmiiksi kategoriat tai teemat, johon tutkimusaineisto suhteutetaan. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 95–98).

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Kuten jo aikaisemmin tuotiin esille, teemoina olivat yrityksen hybridityökäytännöt, tiimin jäsenen motivointi ja itseohjautuvuus, kommunikointi alais-esihenkilösuhteessa sekä tiimin jäsenten välillä ja tiimin yhteisöllisyyden tunteen rakentumisen ja ylläpitämisen tukeminen. Teemat muodostettiin kirjallisuuden perusteella.

Aineisto analysoitiin Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 114) esittämän teorialähtöisen sisällönanalyysimenetelmän mukaisesti, jossa käytettiin deduktiivista päättelyn logiikkaa. He tuovat esille, että teorialähtöinen sisällönanalyysi etenee niin, että ensin muodostetaan ns. analyysirunko. Tässä tutkimuksessa analyysirunko muodostui kirjallisuuden perusteella edellisessä kappaleessa mainituista teemoista. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta valittiin tutkimuksen kannalta oleellisemmat haastateltavien alkuperäisilmaukset, jotka kopioitiin ja ryhmiteltiin em. teemoihin. Aineiston kyseistä analyysivaihetta kutsutaan klusteroinniksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 108). Litteroituun aineistoon merkittiin kopioidut alkuperäisilmaukset teemoittain eri väreillä. Kopioidut alkuperäisilmaukset vietiin Excell-sovellukseen teemoittain omille värikooditetuille välilehdilleen. Tämän jälkeen Excell-sovelluksessa olevat alkuperäisilmaukset pelkistettiin. Tutkimusaineistot käy-

tiin läpi useaan kertaan. Klusterointi ja redusointi toteutettiin käytännössä samaan aikaan. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alateemoja. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 111) kertovat, että kyseistä vaihetta kutsutaan abstrahoinniksi, jossa olennainen tieto tutkimuksen kannalta erotetaan, jonka jälkeen niistä muodostetaan teoreettisia käsitteitä.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset, jotka perustuvat empiirisen tutkimuksen aikana kerättyyn tutkimusaineistoon. Tutkimustulokset on ryhmitelty teemojen mukaan neljään alalukuun, jotka sisältävät myös haastateltavien suoria lainauksia. Lainaukset on koodattu haastattelujen järjestysluvun mukaisesti niin, että haastattelu 1:stä käytetään koodia H1, haastattelu 2:sta koodia H2 ja jne. Samaa kooditusta on käytetty myös alla olevassa taulukossa (taulukko 2.), johon on kerättyä tutkimusaineiston keruun yhteydessä haastateltavien perustietoja.

Taulukko 2. Haastateltavien perustiedot.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Esihenkilökokemus nykyisessä työssä	5 v.	8 v.	5 v.	5 v.	9 v.	5 v.	7 v.
Esihenkilökokemus yhteensä	5 v.	13 v.	15 v.	5 v.	9 v.	10 v.	7 v.
Koulutustausta	toinen aste	korkea-aste	toinen aste	toinen aste	korkea-aste	toinen aste	toinen aste
Suoritettuna esihenkilötutkinto	kyllä	kyllä	kyllä	ei	kyllä	kyllä	ei
Case-yrityksen omat esihenkilökoulutukset	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä

Haastateltavia koskevissa perustiedoissa selvitettiin haastateltavien kokemus esihenkilötyöstä. Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli varmistaa, että haastateltava oli ollut esihenkilöasemassa jo ennen pandemian alkua vuonna 2019. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille esihenkilötyön erityispiirteitä hybridiorganisaatiossa ja hyvänä vertailukohtana oli verrata esihenkilötyötä aikaan, kun case-yrityksessä työn tekeminen tapahtui

ainoastaan toimistolla lähityönä. Kaikki vastaajat olivat työskennelleet esihenkilötehtävissä vähintään tarvittavat neljä vuotta. Kokonaisuudessaan haastateltavien esihenkilökokemus oli viidestä vuodesta viiteentoista vuotta.

Koulutustausta selvitettiin kolmiportaisella asteikolla, jossa ensimmäinen aste käsitti peruskoulun, toinen aste lukion ja ammattikoulun ja korkea-aste ammattikorkeakoulun ja yliopiston. Haasteltavista kuusi kertoi koulutustakseen toisen asteen koulutuksen ja kaksi korkea-asteen koulutuksen. Yleisin toisen asteen koulutus oli merkonomin tutkinto. Kahdella haasteltavalla ei ollut koulutustaustan lisäksi esihenkilötutkintoon johtanutta koulutusta. Tosin toinen heistä opiskeli parhaillaan johtamisen ammattitutkintoa. Neljä haastateltavaa ilmoitti suorittaneensa johtamisen ammattitutkinnon ja kolme lähiesimiestyön ammattitutkinnon. Kaikki haastateltavat olivat osallistuneet case-yrityksen sisäisiin esihenkilökoulutuksiin. Viimeisimpänä koulutuksena oli muutosjohtamiseen liittyvä useamman moduulin sisältävä esihenkilökoulutuskokonaisuus.

5.1 Hybridityökäytännöt

Haastatteluissa haluttiin selvittää, millainen hybridityömalli case-yrityksessä on ja millaisia piirteitä esihenkilötyön liittyy. Ensimmäisessä teemassa haluttiin myös selvittää, miten hybridityö on vaikuttanut esihenkilötyöhön tiimien töiden organisointien ja kokousjärjestelyjen osalta ja, ovatko haastateltavat kokeneet esihenkilötyön muuttuneen siirtyäessä hybridityömalliin.

Pelisäännöt

Haastateltavien mielestä sovitut hybridityökäytännöt, jotka löytyvät myös kirjallisessa muodossa, ovat edellytyksenä esihenkilötyön onnistumisessa. Haastateltavat kertoivat, että case-yrityksessä on etätyön pelisäännöt olemassa ja niiden lisäksi muutakin ohjeistusta etätyöskentelyyn. Etätyöstä on tehty työnantajan ja työntekijän välinen etätyösopimus. Esihenkilöt kertoivat käyneensä pelisäännöt ja ohjeistuksen läpi työntekijän

kanssa etätyösopimuksen teon yhteydessä. Ohjeistus on myös helposti saatavissa yrityksen intranet-sivuilta. Haastatteluissa tuli esille, että toimistotyöntekijöillä on mahdollisuus tehdä etätyötä kolmena päivänä viikossa. Etätyö ei ole pakollista, joten toimistolla voi työskennellä halutessaan joka päivä, kuitenkin vähintään kahtena päivänä viikossa.

Osa haastateltavista toi esille, että tiimit voivat periaatteessa sopia itsenäisesti etäpäivistään. Haastatteluissa selvisi myös, että erään tiimin jäsenet voivat yksilöinä suunnitella viikon etäpäivät itsenäisesti toisistaan riippumatta, koska työ pääsääntöisesti ei vaadi paikallaoloa toimistolla. Ainoana rajoitteena mainittiin osastopalaverit ja järjestelmäpäivitykset, jotka vaativat toimistolla läsnäolon. Esille tuli myös, että tietyt työtehtävät on parempi tehdä toimistolla, koska toimistolla on paremmat työvälineet. Tietyt työtehtävät vaativat kahden näyttöpäätteen käyttöä ja etätyössä on käytössä periaatteessa ainoastaan kannettavan tietokoneen näyttö. Suurin osa haastateltavista kertoi tiimensä työskentelevän tehtävissä, joita ei voinut tehdä etätyössä. Osa tiimeistä teki pääsääntöisesti lähityötä toimistolla, jolloin etätyötä tehtiin ainoastaan satunnaisesti. Osa haastateltavista toi esille, että vahvan suosituksen mukaisesti ko. yksikön kaikkien tiimien jäsenet ovat lähityössä toimistolla tiettyinä päivinä viikossa, mutta muutoin etäpäivät voi sopia aika joustavasti.

Suurin osa haastateltavista kertoi, että työn luonteen vuoksi toimistolla oli oltava kunkin tiimin itsensä määrittelemä vähimmäismäärä työntekijöitä paikalla. Eräs haastateltavista kertoi laativansa tiimilleen ns. työvuorolistan, jossa on määritettyä kunkin työntekijän toiveet huomioiden etä- ja läsnätyöpäivät.

Siis mä laadin sen työvuorolistan. Toki aina sitten on sovittu, että hyvissä ajoin esittää toiveita, jos on etäpäivätoiveita tai lähipäivätoiveita tai muuten menoja. Vaikka, jos asuu pidemmällä ja helpottaa, että lähtee suoraan etäkonttorilta hoitamaan jotain asiaa. Pyrin laittamaan semmoinen pari viikkoa työvuorolistaa kerralla. (H3)

Haastattelussa tuli ilmi, että kyseisen tiimin jäsenet suunnittelevat työnsä työvuorolistan mukaan. Ne työntekijät, jotka ovat toimistossa, tekevät sellaisia töitä, jotka vaativat läsnäoloa ja etätöissä tehdään usein joko puhelimitse hoidettavaa asiakaspalvelutyötä tai

erilaisia keskittymistä vaativia projektiluonteisia töitä. Muiden haastattelujen osalta tuli esille, että työntekijät suunnittelevat etä- ja lähipäivänsä sen mukaan, millaisia työtehtäviä heillä on kunakin päivänä tehtävänä. Ohjeistuksen mukaan työntekijät merkitsevät Outlook-kalenteriin etäpäivänsä, jolloin esihenkilöillä on tiedossa kunakin päivänä tiimiläisten työntekopaikka.

Meidän tiimissä käytännössä ihmiset saa aika vapaasti suunnitella omat etätyönsä. Totta kai, jos on palaveri tai palavereja tai koulutuksia, missä on läsnäolopakko, niin sitten pitää sen mukaan järjestellä omat etätyöt. Me ollaan pyritty aina keskiviikkoina pitää nää meidän omat tiimipalaverit, jolloin kaikki olisi paikalla. (H1)

Kokouskäytännöt

Etätyön pelisäännöissä oli sovittu myös kokouskäytännöistä. Haastateltavat kertoivat, että kokouksen koollekutsuja määrittää, onko kokous läsnä-, etä- vai hybridikokous. Haastattelujen perusteella selvisi, että erilaisten kokousten osalta on yritykseen tullut vakiintuneita käytäntöjä. Esimerkkeinä mainittiin osasto- ja tiimipalaverit, jotka pidetään pääsääntöisesti läsnäolokokouksina, kun taas koko henkilöstöä koskevat kokoukset ja infotilaisuudet pidetään Teams-kokouksina. Useimmat kokoukset ovat hybridikokouksia, jolloin osallistujat itse päättävät, osallistuvatko kokoukseen tulemalla fyysisesti paikan päälle vai osallistuvatko kokoukseen Teams-sovelluksen kautta. Haastattelujen perusteella selvisi myös, että hybridikokoukset voivat olla sellaisia, että fyysisesti kokoushuoneessa olevat voivat olla kukin koneellaan liittyneinä Teams-sovelluksen kautta kokoukseen tai niin, että yksi läsnäolijoista on liittynyt koneellaan kokoukseen ja tekniikkaa hyödyntäen läsnäolijat osallistuvat kokoukseen yhdessä, josta etäosallistujille välittyy ääni ja videokuva kokoushuoneesta.

Jos on tällaisia isompia kokouksia, missä on useampia henkilöitä, useampia kymmeniä, satoja henkilöitä, niin etäkokoukset on tullut jäädäkseen ja se on mun mielestä kätevää. Mutta sitten on tällaisia pienempiä eri tiimien välisiä palavereja, niin ne on yleensä pyritty kanssa sopimaan ihan toimistolla, jotta välillä sitten näkee näitä työkavereitakin siinä. Mutta hybridimalli on yleensä aina mahdollista. Eliikkä jos tilanne vaatii, niin on pystynyt myös etänä osallistumaan näihin. (H1)

Esihenkilötuki

Haastateltavien mukaan pidettiin tärkeänä sitä, että tiettyä työtä tekevillä tiimeillä on toimistossa aina esihenkilötuki saatavilla niin, että esihenkilöt ovat fyysisesti läsnä. Osa haastateltavista kertoi, että heillä on käytäntönä se, että toimistossa on lähes poikkeuksetta esihenkilö paikalla toimistossa työskentelevien tiimien jäsenten tukena. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun kaksi esihenkilöä toimii toistensa sijaisina poissaolojen aikana, on samaa käytäntöä sovellettu myös hybridityökäytäntöön. Kun toinen sijaispareista tekee etätöitä, on toinen kyseiset päivät toimistolla ja lomasijaisuuden aikana esihenkilö ei tee lainkaan etätöitä.

Yhteenveto

Haastatteluissa selvisi, että Case-yrityksessä tehtiin täysin joustavaa hybridityötä, jossa työntekijät päättivät työntekopaikan ilman määritettyjä lähipäiviä. Tosin esille nousi myös, että työntekopaikka joissain tilanteissa oli määritetty, mikä liittyi etätöiden käytäntöihin eli yhteisiin pelisääntöihin. Yhteisiä pelisääntöjä ja kokouskäytäntöjä pidettiin tärkeinä, koska loivat työntekemisen ja työntekopaikan raamit hybridityössä. Haastatteluissa korostui, että esihenkilön tulisi olla aina työntekijöiden saavutettavissa. Esihenkilön yhtenä uutena tehtävänä hybridityömallissa oli suunnitella yhteistyössä tiimiläisten kanssa etä- ja lähipäivät niin, että kunakin päivänä tehtävät työt soveltuvat tehtäväksi ko. työntekopaikassa.

5.2 Tiimin jäsenten motivointi ja itseohjautuvuus

Haastattelujen kautta selvitettiin esihenkilötyön erityispiirteitä liittyen tiimien jäsenten motivointiin ja itseohjautuvuuden tukemiseen. Itseohjautuvuus on tärkeässä osassa erityisesti silloin, kun tiimien jäsenet työskentelevät itsenäisesti hajautuneessa organisaatiossa ilman esihenkilöiden ja työkavereiden tukea. Usein hyvä motivaatio itsessään myös lisää vastuunottoa ja itseohjautuvuutta.

Tukeminen

Haastateltavat toivat esille, että alussa etätömahdollisuus koettiin outona ja jopa pelottavana. Ajateltiin, että etätössä työ ja vapaa-aika sotkeutuu keskenään ja selkeää vapaa-aikaa ei enää olisi. Osa haastateltavista toi esille, että he ovat ohjeistaneet tiimien jäseniä päättämään etukäteen etätöpäivinä, mihin aikaan työpäivä päättyy. Eräs haastateltava kertoi, että etäpäivän voi aloittaa aamukävelyn jälkeen ja työpäivän jälkeen on hyvä ulkoilla hetki, jolloin ulkoilut kuvaavat työpaikalle menoa ja sieltä siirtymistä vapaa-ajalle kotiin.

Tiimien jäsenet olivat myös kokeneet huolta siitä, että osaavatko he tehdä työtä kotona itsenäisesti. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että hybridityömallin vakiintumisen myötä tiimien jäsenten työmotivaatio on parantunut. Yksi tärkeimmistä motivaation parantumiseen johtaneista syistä on se, että työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella omat työnsä ja työntekopaikkansa itsenäisemmin kuin aikaisemmin, jolloin työskenneltiin pelkästään toimistolla. Haastateltavien mukaan jopa niiden työntekijöiden, jotka eivät käytä etätömahdollisuutta, on hybridityömahdollisuus vaikuttanut positiivisesti työmotivaatioon. Kyse on valinnanvapaudesta, jota tutkimustulosten mukaan sekä haastateltavat että tiimien jäsenet arvostavat.

Joo, jyrkästi tuli näitä mielipiteitä, että ei haluaisi etätöitä tehdä. Pelättiin ehkä sitä, että se työ siirtyessä sinne kotiin, niin ei olisi niin selkeätä eroa siinä vapaa-ajalla ja työllä. Ja se osaaminen, että osaako sitten, selviääkö siitä, kun tekee etänä niitä töitä. Mutta hyvin se on mennyt ja sitä kautta tosiaan tullut se, että on pitänyt sitten ne valmiudet nostaa sille tasolle, että jokainen saa itsevarmuutta siihen, että selviää niistä töistä ja tietää, mitä tehdä, jos ei selviä. (H1)

Tavallaan kun sulla on vapaus valita, missä sä teet työtä, niin se voisi nostattaa sitä motivaatiota. Tavallaan, että on kiva kun on tämmöinen työpaikka, että voi itse päättää. Periaatteessa ainakin osittain, että on tavallaan se mahdollisuus tehdä etätöitä, koska se nyt on näyttää olevan semmoinen myyntivalttikin. (H6)

Erilaiset tietotekniset haasteet näyttivät myös vaikuttavan työmotivaatioon. Tiimien jäsenet turhautuvat nopeasti, jos etätö ei suju. Tietoteknisiksi haasteiksi nimettiin mm.

yhteysongelmat, sovelluksiin liittyvät käyttökatkot, ohjelmistopäivityksien myötä tulleet mahdolliset ohjelmistomuutokset ja käytettävien sovellusten heikko osaamistaso. Haastattelujen perusteella tuli esille, että esihenkilöt ovat joutuneet vahvistamaan omia tietoteknisiä taitojaan, että ovat pystyneet tukemaan tiimiensä jäseniä erilaisissa tietoteknisissä haasteissa.

Hybridityömallin koettiin tuovan työrauhaa sekä haastateltaville, että heidän tiimien jäsenille. Koetun työrauhan kerrottiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Työntekijät voivat aika itsenäisesti suunnitella päivittäisiä töitään. Haasteltavat toivat esille, että tiimiläiset tekevät usein etänä keskittymistä vaativaa työtä. Työrauhan koettiin parantuneen myös toimistolla, koska toimistossa on vähemmän työntekijöitä, kun työntekijöitä on paljon etänä.

Haastateltavien mukaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän ja työprosessien kuvaaminen on nostanut työmotivaatiota. Toiminnanohjausjärjestelmän ja prosessien kuvaaminen on osaltaan mahdollistanut hybridityömallin käyttöönoton. Työntekijät kokevat tärkeänä sen, että heillä on selkeät ohjeet työn tekemiseen.

No tiimin semmoinen rauha, niinku työrauha ihmisillä. Mun mielestä se on motivoinut ihmisiä enemmän, kun ne pystyy tekemään myös etänä työtä. Ja moni on kokenut tiimissä, että esimerkiksi kun on sitä puhelintyötä meillä tai tikettipurkamistyötä, niin on semmoinen tietty rauha, koska toimistolla kun on kaikki läsnä, niin saattaa helpommin ihmiset tulla kyselemään ja keskeyttämään sitä työtä niin sanotusti. Niin työrauhaa, se motivoi. Kun meillä on niitä, niin semmoiset projektietyöt, kun ne on kiertäviä, että jokainen saa välillä tehdä jotain ihan muuta, niin se on koettu semmoiseksi kivaksi, että kaikilla on mahdollisuus tehdä niitä projekteja ja välillä hypätä ihan johonkin muuhun maailmaan hetkeksi. Varsinkin meillä toi puhelinmaailma, niin siellä kuitenkin tulee paljon puheluita ja voi tulla niinku maan ja taivaan väliltä ihan mitä vaan, että sä et voi ikinä niin kun arvata, mitä sieltä tulee (H2)

Kannustaminen

Esille tuli myös, että esihenkilöt tiedostivat, että heidän kiinnostuksensa tiimiläisten työn sujumiseen, tunnustuksen antaminen hyvin suoritetusta työstä ja korjaavan palautteen

antaminen lisää työntekijöiden työmotivaatiota. He kokivat, että työntekijät arvostavat sitä, kun esihenkilö on kiinnostunut heidän työn sujumisestaan ja työntekijöiden työhyvinvoinnista ja tunteesta, että heistä välitetään. Haasteltavat toivat myös esille, että he joutuvat hybridityömallissa kiinnittämään enemmän huomiota pitääkseen säännöllisesti yhteyttä tiimiensä jäseniin.

Tavallaan etäjohtaminen on tai esihenkilötyö sellaista, että siinä pitää olla ehkä aktiivisemmin yhteydessä työntekijöihin. Eli toimistolla ainakin päivittäin, mutta sitten kun ollaan etätöissä, niin tavallaan sitten yhteydenpitoa puhelimitse tai jollain muulla välineellä pitää harrastaa ehkä aktiivisemmin, niin justiin. Vaikkei työasiat, niin vähän lähinnä sitten kuulostellaan, että miten menee ja ehkä tämmöistä vähän henkistä tukea. Tässä selkänöja tulee samalla, kun keskustellaan ja kysellään, että miten menee työt ja muuta, niin semmoista on syytä tehdä. Jos ei muuten näe toimistolla, niin sitten melkein päivittäin tai vähintään kerran viikossa on ainakin hyvä soitella ja kysellä, että missä mennään. (H5)

Kun esihenkilö tai muut tiimiläiset eivät ole fyysisesti samassa paikassa, koettiin, että tuen pyytämisen kynnyks on noussut. Asiaa pidettiin pääosin positiivisena. Haastateltavien mukaan hybridityön on koettu tuovan tiimiläisiin lisää itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa, vaikka työntekijät olivat kantaneet vastuuta työstään jo ennen hybridityömahdollisuuttakin. Itseohjautuvuuteen on vaikuttanut myös selkeät toimintaohjeet. Koettiin, että uusi toiminnanohjausjärjestelmä selkeine prosesseineen on mahdollistanut hybridityön onnistumisen. Toisaalta hyvä työmotivaatio on johtanut siihen, että työ on laadukasta ja annetussa aikataulussa tehtyä. Haasteluissa tuli esille, että tiimiläisten turha varmistelu on vähentynyt. Onnistumisen tunteet työssä ovat johtaneet siihen, että työntekijät ottavat entisestään vastuuta omasta työstään ja työskentelevät varmemmin ja itsenäisemmin kuin aikaisemmin. Haastatteluissa tuli myös esille, että ns. tiimiohjautuvuus on lisääntynyt. Tiimin jäsenet enenevässä määrin pyrkivät ratkaisemaan haasteita yhdessä esihenkilöohjauksen sijaan.

Kuitenkin aina saa kysytyä, että ei vaikka etänä ole, niin ei ole sellaista tilannetta, etteikö saisi vastausta, jos sellaisen tarvitsee. Mutta se, että sekin tulee enemmän se itsenäisten päätösten teko siitä, että ainakin oman tiimin kohdalla on huomannut, että uskaltaako. Eli se on auttanut siihen, kun ollaan käyty ihan läpi, että mitkä on ne raamit, missä ja minkä sisällä voi tehdä niitä päätöksiä ilman, että siitä

tulee mitään. Se, että tämä on mahdollista itse sopia ja päättää, niin se helpottaa tosi paljon, että ei ehkä se etätyö siihen niinkään. (H1)

Niin onhan se muuttunut ihan valtavasti. Mä en, jaa osaanko mä nyt sanoa käytäntöjen kannalta, mutta tavallaan ennen tätä hybridimallia niin mullahan oli toimistolla semmoinen jono käytännössä koko ajan siihen mun huoneeseen. Koko ajan oli jollain jotain asiaa tai jotain kysyttävää. Nyt sitten, vaikka mä nyt olen tavallaan ihan tavoitettavissa ja saavutettavissa, niin yt se vaatii ihmisiltä enemmän tulla kysymään. (H2)

Perehdyttäminen

Haasteltavat toivat esille, että tiimin jäsenten itseohjautuvuus edellyttää riittävää oman työn osaamista. Koettiin, että uusien toimintamallien käyttöönottojen ja uuden työntekijän perehdyttämisen osalta on pitänyt kiinnittää enemmän huomiota ja perehdyttäminen on pitänyt suunnitella uudella tavalla. Koettiin, että perehdyttäminen on luontevampaa niin, että sekä perehdyttäjä ja että perehtyjä ovat fyysisesti samassa tilassa. Koettiin, että uuteen työntekijään pystyy tutustumaan paremmin olemalla fyysisesti läsnä, jolloin myös saadaan selville paremmin työntekijän osaamistaso ja voidaan varmistua perehdytyksen onnistumisesta paremmin verrattuna siihen, että perehdyttäminen tapahtuisi pelkästään tietoteknisten välineiden kautta.

Uusien toimintamallien tai ohjelmistomuutosten perehdyttäminen tiimien jäsenille koettiin myös helpommaksi, jos asiaa käydään läpi yhdessä ja fyysisesti samassa paikassa. Perehdyttämiseen liittyvä kertaus ja prosessien määräaikainen läpikäynti tiimin jäsenten kanssa onnistuu hyvin tietoteknisestikin Teams-sovelluksen kautta. Haastatteluissa tuli esille, että pidettiin tärkeänä, että tiimin jäsenet osallistuvat Teams-sovelluksen kautta järjestettäviin koulutuksiin kamerat päällä. Yksi haastateltavista toi esille, että kameroiden ollessa päällä voidaan varmistua paremmin osallistujien keskittymisestä kyseessä olevaan asiaan, eikä ns. multitaskausta tapahtuisi, jolloin osallistuja samaan aikaan lukee sähköpostejaan tai osallistuu toiseen Teams-kanavan keskusteluun viestitellen.

Aina ensin on paikan päällä ja sitten vähän katsotaan, miten se lähtee sujumaan (perehdyttäminen). Sitten tämä hybridimalliperehdytys tulee myös esille siinä, kun se homma sujuu, niin sitten se on helpompaa. Kun on nyt Teams, kun pystyy jakaa sen näytön, niin pystyy sitäkin kautta opastamaan tosi hyvin. Mutta aina ensin tietysti aloitetaan ja katsotaan, miten se homma lähtee etenemään. (H3)

Yhteenveto

Haastatteluissa nousi esille, että esihenkilön tärkein työ työntekijöiden motivaation ja itseohjautuvuuden tukemisessa on huolehtia, että työntekijöillä on työssä onnistumisen edellyttämät olosuhteet. Työssä onnistumisen olosuhteisiin koettiin voivan vaikuttaa ihmisten johtamisen keinoin yksilöllisesti, työntekijän tarpeet huomioiden mm. kannustamalla, olemalla kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista, välittämällä heistä ja huolehtimalla, että työntekijöillä oli työntekemiseen vaadittava asiaosaaminen.

5.3 Kommunikointi

Haastateltavilta kysyttiin hybridityömallin vaikutuksesta kommunikointiin ja kommunikointitapoihin ja niiden vaikutuksista esihenkilötyöhön.

Kommunikointivälineet

Haastateltavat kertoivat, että kommunikointivälineet ovat muuttuneet aikaisempaa monipuolisemmiksi. Hybridimallissa spontaani ja kasvokkain tapahtuva kommunikointi on vähentynyt huomattavasti. Aikaisemmin toimistolla työskenneltäessä tiimiläiset kävivät keskustelemassa työkavereiden kanssa ja kysymässä neuvoa työasioissa. Nykyisin jopa toimistossa työskentelevät kommunikoivat keskenään usein sähköisten kommunikointivälineiden avulla kirjoittaen. Kirjallinen kommunikointi on lisääntynyt, vaikka osa koki puhumalla kommunikoinnin olevan helpompaa. Puhumalla kommunikoinnissa voidaan asioista keskustella vastavuoroisesti ja yksityiskohtaisemmatkin asiat tulevat luontevammin esille ja selvitetyiksi.

Kyllä toi Teams laulaa koko päivän, vaikka kaikki on toimistolla. Vaikka toinen on edessä ja toinen on takana, niin kysytään sitten jotain, niin kyllä sekin helposti laitetaan Teamsilla ennen, kuin lähdet sitten kävelemään sinne ja kyselemään. (H4)

Tavanomaisin kommunikointiväline on Teams-sovellus. Teams-sovelluksessa on tiimikeskusteluryhmiä. Keskusteluryhmiä on luotu myös työntekijäryhmille, jolloin saman tehtävänimikkeen työntekijät eri tiimeistä voivat keskustella keskenään. Lisäksi keskusteluryhmiä on perustettu eri projektitiimeille. Työntekijäryhmäkeskustelut koettiin erittäin positiivisina. Haastateltavat kertoivat, että ne ovat tutustuttaneet samaa työtä tekevien eri tiimien jäseniä toisiinsa. Positiivisena koettiin myös se, että eri tiimien jäsenet ovat vaihtaneet kokemuksiaan eri työtehtävistä ja jakaneet toimintamallien tukintoja ja käytänteitä keskenään. Koska case-yrityksen tavoitteena on yhtenäistää toimintamalleja, on tiedon jakaminen eri tiimien välillä erittäin tärkeää. Osa haastateltavista koki myös riskinä sen, että keskusteluryhmissä saatetaan tehdä tulkintoja, jotka eivät vastaakaan tarkoitettuja linjauksia. Osa kertoikin, että keskustelut on luettava läpi ja varmistuttava mahdollisten toimintamallimuutosten oikeellisuus ja niiden kirjaaminen olemassa oleviin prosessiohjeisiin.

Haastattelujen mukaan Teams-sovelluksessa on myös chat-ominaisuus, jonka käyttö on lisääntynyt. Chat-kanavaa käytetään erityisesti silloin, kun tarvitaan nopeaa reagoitua. Teams-kanavien kautta käytävät keskustelut saattavat aiheuttaa myös ärsytystä ja turhautumista. Välttämättä ei aina ymmärretä, että keskusteluissa ei voida olla aktiivisina kokousten tai tapaamisten aikana. Haastateltavat kokivat kiireen tunnun ja hektisyyden lisääntyneen työpäivä aikana, koska Teams-keskustelut saattavat olla usein aika hektisiä ja keskustelut kymmenien kannottojen pituisia. Osa haastateltavista koki, että lyhytkin poissaolo koneen äärestä saattaa aiheuttaa sen, että keskustelujen läpikäynti jälkikäteen vie paljon työaika.

Ennen tätä hybridiäikää, semmoinen havainto ehkä, että sellainen tietynlainen malttamattomuus on lisääntynyt. Tavallaan kun sä et ole läsnä ja sä et näe, että nyt se on siellä palaverissa. Ei ehkä ymmärretä sitä, että sitä vastausta ei tule tällä sekunnilla. Siitä saattaa lähteä vähän laukalle jotkut asiat, kun ei kerkiä kommentoida jotain. (H7)

Ehkä aiemmin se oli sellaista, että niitä juttuja pystyy keräämään kasaan. Sitten käytiin vaikka viikkopalaverissa, että no nyt olisi tällaiset jutut, mitä pitäisi saada eteenpäin. Nyt se on sellaista, että koko ajan on jotain, mihin pitäisi tarttua tai mitä tehdä. Se on musta se kanssa nyt semmoinen merkittävä muutos. (H2)

Vastauksien perusteella selvisi, että ns. virallisemmat keskustelut käydään usein sähköpostin välityksellä. Haastateltavat pitivät sähköpostia parempana kommunikointivälineenä silloin, kun kyseessä on toimintamalleihin tai yhteisiin pelisääntöihin liittyviä ohjeistuksia, koska käydyt keskustelut oli helpompi löytää ja todentaa myöhemmin. Heidän mukaansa sähköpostin hakutoiminto toimii Teams-sovelluksen hakutoimintoa paremmin. Sähköposteja voi tallentaa omiin kansioihinsa keskustelun aiheen perusteella. Lisäksi sähköpostit ovat kronologisessa järjestyksessä, joten viimeisin ja voimassa oleva ohjeistus löytyy varmimmin.

Tutkimustulokset toivat myös esille, että case-yrityksessä on vielä kesken sähköisten kommunikointivälineiden käytön pelisääntöjen laatiminen, mutta tapoja kehitetään parhaillaan ja viestimiseen on tekeillä yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Case-yrityksessä oli tutkimuksen teon hetkellä käytössä yli 180 Teams-tiimikeskustelukanavaa, joten tiedon etsiminen jälkikäteen koettiin Teams-sovelluksessa erittäin haasteelliseksi ja Teams-kanavat sekaviksi.

Mun mielestä ihan kaikista tärkeimmät asiat pitäisi laittaa sähköpostilla, koska sieltä ne sitten löytyy ja siellä ne pysyy oikeasti aikajärjestyksessä, että kaikki ihan semmoinen akuutti ja tärkeä pitäisi olla siellä. (H4)

Viestien sisältö

Kirjoitetun viestin sisältö voidaan helposti ymmärtää tai tulkita virheellisesti. Väärinymmärrysten ehkäisemiseksi haastateltavat kertoivat, että he pyrkivät kirjoittamaan viestit mahdollisimman selkokielisinä ja lyhyinä, mutta silloin taas vaarana on, että viestit saatetaan kokea tönkyinä. Kirjallisessa viestissä ei tule esille erilaiset äänensävyt eivätkä il-

meet tai eleet, jolloin viestin vastaanottajat yrittävät tulkita tunnelmaa itse viestin sisäl-
lön perusteella. Yksi haastateltavista toi esille, että hän käyttää usein hymiöitä, ettei vies-
tien sisältöä tulkittaisi negatiivisessa sävyssä. Haastateltavat kokevat joutuvansa esihen-
kilötyössään panostamaan enemmän kommunikointiin, viestien sisältöön sekä harkitse-
maan tarkemmin käytettävän viestintäkanavan.

No mä oon aina sanonut sitä, että no tietysti sähköpostin tai Teamsin viestin kun lähettää, aina kannattaa miettiä, mitä kirjoittaa, ettei tule semmoisia, että no miksi tää nyt töksäytti mulle tän niin. Mä aina suosin, että avaa sen asian, että hei, että tarkoitan tällä sitä tätä tota. (H3)

Joo onhan kirjoitettu teksti aina, sen voin ymmärtää hyvin monella eri tavalla, että se tuo sen haasteen toki siihen. Ehkä just tommoinen tyllyys tai muu, mutta sitten mä huomaan, että jossain Teamsissa ihmiset tosi helposti käyttää esimerkiksi hymiöitä, jolla sitten pehmentää sitä tekstiä mitä taas ei sähköposteissa juurikaan näe, että siinä on ehkä se semmoinen ero. Mutta onhan kirjoitetussa tekstissä aina se, että sä et kuule sitä äänensävyä siihen lauseeseen, niin ne ei oikein tiedä, että oliko tää nyt tarkoitettu vähän napakammin vai ei. Niissä saattaa tulla kyllä vähän sitten semmoisia väärinymmärryksiä, että mä luulin, että sä tarkoittit sen äkäisesti ja toinen sanoo, että no en, että mä vaan kirjoitin sen lyhyesti. (H6)

Kommunikointitavat

Perinteiset puhelinkeskustelut ovat haastateltavien mukaan vähenemässä, koska Teams-sovelluksen videopuheluita ja kokoustoimintoa käytetään kommunikointivälineenä perinteisen puhelimen sijaan. Haastateltavat pitivät kommunikoinnin näköyhteyttä tärkeänä ja osa oli sitä mieltä, että videopuhelut ovat jopa osittain korvanneet aikaisemman kasvokkain tapahtuneen kommunikoinnin. Korona-aikana oli totuttu sähköisiin kommunikointivälineisiin ja niiden kautta tapahtuva kommunikointi koetaan nykyisin varsin luontevaksi. Osa haastateltavista oli jopa pitänyt Teamsilla kehityskeskusteluja tiimin jäsenten kanssa.

Haastatteluissa tuli myös esille, että jotkut tiimien jäsenistä kokevat ns. kamerakamoa, jolloin kamerat päällä käytävä kommunikointi ei suju luontevasti. Haastattelujen perus-

teella esihenkilöt joutuvat miettimään yksilötasolla jokaiselle sopivimman kommunikointivälineen kussakin tilanteessa. Joidenkin kanssa tietyn tyyppiset keskustelut on parempi järjestää kasvokkain tapahtuvaksi. Haastateltavat kertoivat, että erityisesti korjaava palaute ja niihin liittyvät keskustelut on aina hoidettava kasvokkain toimistossa. Positiivista palautetta voi antaa myös digitaalisin välinein, mutta kasvokkain annettavaa palautekulttuuria pidettiin kuitenkin tärkeämpänä. Digitaalisesti annettua positiivisen palautteen antamistilanteesta jää puuttumaan palautteen antajan ja saajan ”syvempi yhteys”.

Digitaalisesti järjestetyissä tiimitapaamisissa koettiin, että ulospäin suuntautuneet tiimin jäsenet saavat tuotua mielipiteensä paremmin esille kuin hiljaiset introvertit tiimin jäsenet. Haastateltavat toivat esille, että heidän tehtävänä on huomioida tilanne ja pyrkiä puheenvuoroja jakamalla ja hiljaisempia tiimien jäseniä aktivoimalla saamaan kaikki tasavertaisina osallistumaan keskusteluihin. Osa haastateltavista oli ratkaisut asian niin, että he yhteisten keskustelutilaisuuksien lisäksi pitävät säännöllisiä keskusteluhetkiä jokaisen tiimin jäsenen kanssa kahden kesken.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kasvokkain samassa tilassa tapahtuvaa kommunikointia ei voida täysin korvata digitaalisin välinein käytävillä keskusteluilla. Live-tapaamiset ja keskustelujen sisällöt koettiin hedelmällisemmiksi ja usein niissä tulee esille asioita, jotka syntyvät keskustelun aikana.

Sitten kun me nähdäänkin siellä toimistolla, niin vitsi siellähän on vaikka ja mitä, mutta ne ei vaan tule siinä tällaisessa, kun ei olla läsnä, niin niitä asioita ei niin helposti nosteta tai tuoda esiin. Jos mä koostan kokouksen asialistaa, niin silleen, että ok, no eihän tässä ole paljon mitään. Sitten me istutaan saman pöydän ääreen, niin yhtäkkiä me ollaan tunnilla jo ylitetty se aika, kun olikin sitten vaikka ja mitä, mutta ne tulee siinä hetkessä sitten esiin. (H2)

Yhteenveto

Haastateltavat kokivat haastavimpana kommunikointiin liittyvät järjestelyt esihenkilötyössään. Kommunikointitapa oli muuttunut hybridityömallin tullessa käyttöön. Aikaisemmin lähityössä kommunikointi tapahtui puhumalla keskustellen vastavuoroisesti. Hybridityössä kommunikointi on siirtynyt tekstimuotoon sähköisten kommunikointijärjestelmien kautta tapahtuvaksi. Sähköisiä kommunikointikanavia koettiin olevan liian paljon ja kommunikoinnin osalta puuttuvien yhteisten pelisääntöjen vuoksi kommunikoinnin osalta koettiin sekavana, hektisenä ja kuormittavana.

Esihenkilöiden tehtävä kommunikoinnin osalta oli valita kuhunkin tilanteeseen sopivin kommunikointitapa. Kommunikoinnin osalta esihenkilötyössä korostui myös oleminen aktiivisena yhteydenpidon ylläpitäjänä.

5.4 Yhteisöllisyyden tunteen rakentuminen ja ylläpitäminen

Haastattelujen neljäs teema liittyi yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen ja ylläpitämiseen. Aluksi haastateltavilta tiedusteltiin, olivatko he havainneet muutoksia työntekijöiden, tai heidän ja työntekijöiden välisissä luottamussuhteissa. Lisäksi selvitettiin luottamussuhteisiin vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja, joilla he esihenkilöinä mahdollisesti pyrkivät vaikuttamaan luottamussuhteiden ylläpitämiseen. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin tiimien yhteisöllisyyteen vaikuttavista tekijöistä ja niistä keinoista, joilla yhteisöllisyyden tunnetta voidaan rakentaa ja ylläpitää hybridityöorganisaatiossa.

Luottamussuhteet

Luottamus työkavereihin koettiin yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa tärkeäksi. Haastateltavat kertoivat, että työn tekemisestä etätöissä keskusteltiin tiimipalaverissa ja tarvittaessa epäluottamusta herättävät asiat käytiin mahdollisimman avoimesti läpi.

Aikaisemmin saatettiin ajatella, että etätyöpäivä on lomapäivä, tai ainakin vähemmän tuottava työpäivä. Nyt hybridityömallissa tilanne on muuttunut. Osa haastateltavista toi esille, että etätöissä tiimiläiset eivät aina muista pitää edes riittävästi taukoja ja joskus jää lounaskin väliin. Tämän arveltiin johtuva etätöissä tehtävien töiden luonteesta. Usein etäpäivinä tehdään keskittymistä vaativia työtehtäviä ja keskeytyksetön työaika mahdollistaa työhön uppoutumisen, jolloin ajan kulku hämärtyy. Haastateltavat toivat esille, että he muistuttavat etänä työskenteleviä pitämään säännöllisiä taukoja työpäivän aikana.

Haastateltavat kertoivat, että nykyisin luottamus tiimin jäsenten välillä on vahva, koska tiimiläiset tuntevat toisensa pitkien työsuhteiden takia. Haastateltavat kertoivat, että sekä tiimin jäsenet että esihenkilöt tuntevat toistensa työskentelytavat, vahvuudet ja heikkoudet. Haastatteluissa korostui se, että tiimiläisten kerrottiin olevan erittäin ammattitaitoisia ja vastuullisia työntekijöitä. Toisaalta luottamusta vahvistaa käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä sekä muut käytössä olevat järjestelmät. Käytettävien järjestelmien kautta voidaan tarvittaessa todentaa tehtyjä töitä, mutta myös seurata omia ja muiden saavutuksia. Haastatteluissa kuitenkin tuli esille, että esihenkilöt seuraavat töiden sujuvuutta ja laatua taustalta hienovaraisesti.

Tavallaan, että miten tuntee työkaverit ja muut, niin se ei ole muuttunut. Ehkä siinä on ammattikin, joka vaatii, että on tietyllä tavalla osaamista ja luottamusta ja tunnetaan henkilöt. Niin tavallaan se luottamus on pysynyt samana tai hyvänä edelleenkin. Työntekotapa on ehkä muuttunut, mutta tavallaan se, että tiedetään, mitä toinen tekee, millä tavalla ja minkälainen persoona ja niin edelleen. Niin tiimi on oppinut toisensa tunteen ja tavallaan toimii sen mukaan sitten ja huomioi nää persoonaan liittyvät seikat sitten myöskin. Niin siinä mielessä ei ole eroa, että onko etänä vai paikalla työnteossa. (H 5)

Yksi haastateltavista toi esille sen, että tiimin jäsenien keskuudessa on uutena ilmiönä tullut positiivisessa hengessä olevaa työntekijöiden välistä kilpailua siitä, kuka on työssään nopeampi tai muuten parempi. Toisaalta esille tuli myös se, että toisten työn suorituksia saatetaan seurata, jos jotain on jäänyt tekemättä. Osa haastateltavista koki luottamuksen omaan tiimiin kasvaneen. Haastateltavat toivat myös esille tuntemuksen, että tiimiläiset arvostavat heitä enemmän esihenkilöinä, kun heihin luotetaan.

Välittäminen

Esihenkilötyössä korostui positiivisen ja ymmärtäväisen esihenkilötyön tärkeys. Haastateltavat kertoivat, että yhteisöllisyyden tunteen rakentumiseen tarvitaan yhdessä tekemistä, toisen huomioimista ja hyväksymistä. Aikaisemmin tiimin yhdessäoloa edesauttoi se, kun kaikki työskentelivät säännöllisesti paikan päällä toimistossa. Haastateltavat toivat esille, että he pyrkivät suunnittelemaan omat työviikkonsa niin, että näkisivät tiiminsä jäseniä toimistolla säännöllisesti. Haastatteluista selvisi myös, että esihenkilöt haluavat nähdä tiimiläisiään säännöllisesti. Kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa voi paremmin aistia tiimin tunnelman ja havaita mahdolliset haasteet ja ristiriidat jo heti alkuvaiheessa ja tilanteisiin päästään reagoimaan nopeasti.

Konfliktitilanteessa se, kun on läsnä niin sähän havainnot ihmisestä ja sen käytöksestä ja olemuksesta ja tiedät, että nyt painaa joku mieltä. Mutta sitten, kun sä oot etänä, ne asiat tulee myöhäisemmässä vaiheessa esille. Eli se, että jos olisi ollut läsnä, niin olisi ehkä tullut puututtua johonkin asiaan. (H7)

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat pitivät myös säännöllisesti tiimipalavereita toimistolla, jolloin koko tiimi on paikalla yhtä aikaa. Tiimipalavereissa keskustelun kerrottiin olevan avointa. Yhteisiä tiimipalavereita oli tyypillisesti kerran viikossa tai joka toinen viikko. Haastateltavat kertoivat myös olevansa enemmän yhteydessä toisiin esihenkilöihin, jonka mahdollistajina on ollut Teams-sovellus ja sen aktiivisempi käyttö.

Yhdessä tekeminen

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat pyrkivät yhdessä tiimiensä kanssa järjestelmään lähi- ja etäpäivät niin, että aina samat henkilöt eivät olisi etänä aina samoina päivinä. Tavoitteena oli, että tiimiläiset tapaisivat toimistossa mahdollisimman kattavasti toisiaan. Vaikka yhteisiä tiimitapaamisia toimistolla oli järjestetty, voi joskus mennä parikin viikkoa, ettei jotain tiimiläistä ollut nähnyt livenä. Haastateltavat kertoivat, että he

pitivät säännöllisesti yhteyttä tiimiläisiinsä. Osa haastateltavista kertoi soittavansa puhelimitse ja osa Teams-sovelluksen puhelinominaisuudella. Puheyhteyttä pidettiin tärkeänä ja vielä parempana, jos puheyhteydessä oltiin kamerat päällä.

Mä pyrin katsomaan, että kaikki näkisi aina välillä toisiaan, että ei olisi vaan aina ne samat naamat on samaan aikaan toimistolla. (H3)

No oikeastaan mun mielestä se läsnäolo on kanssa kaikkein tärkein, että tavallaan se ei unohdu se työntekijä sinne, että on päivittäin yhteydessä ja mieluummin enemmän kuin kerran. (H6)

Tulosten perusteella haastateltavat olivat yrittäneet pitää tiimeissään yhteisiä epävirallisia Teams-kahvitilaisuuksia. Säännölliset Teams-kahvihetket oli kuitenkin koettu teennäisinä. Sen sijaan tiimit olivat sopineet yhteisiä lähipäiviä, jolloin osa tiimeistä käy yhdessä lounaalla ja viettää yhteisiä kahvihetkiä. Haastateltavien mukaan osalle tiimeistä oli tullut jopa kaipuu tiimien jäsenten yhteisistä hetkistä. Tiimien yhteisillä toimistopäivillä tiimiläiset keskustelevat paljon myös epämuodollisesti työhön kuulumattomista asioista. Osa haastateltavista toi esille, että he ylläpitivät yhteisten taukojen pitämisen kulttuuria kutsumalla lähipäivällä olevat tiimiläiset pitämään taukoja. Yksi haastateltava kertoi myös, että tiimi tapasi ajoittain myös työajan ulkopuolella ja hänen mukaansa se parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kun näkee ihmisiä livenä, niin sitten saattaa kahvitauko vähän venyy, mikä on siinänsä ihan kiva, kun pitkästä aikaa just näkee. (H7)

Joko kahvittelua yhdessä tai sitten lounaalla käydään yhdessä oman porukan kesken, niin semmoinen on aika säännöllistäkin eli ketkä sattuu olee paikalla, niin mennään yhdessä sitten lounaalla käymään. (H5)

No kyllä ollaan puhuttu siitä, että joskus, kun on siellä etätyössä niin, että voihan pyytää linjoille ja juoda ne kahvit vaikka Teamsin välityksellä. (H3)

Yhteenveto

Haastattelujen perusteella selvisi, että tiimien jäsenten välillä ja tiimien jäsenten ja esihenkilöiden välillä oli hyvät luottamukselliset suhteet. Luottamus näytti osin olevan jopa samaistumiseen perustuvaa luottamusta. Yhteistöllisyyden tunteen luomisessa esihenkilötyössä korostui positiivinen, kannustava ja empaattinen suhtautuminen tiimiläisiin. Esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa yhteisöllisyyden tunteen luomisessa ja ylläpitämisessä. Esihenkilöiden tehtävänä oli yhteisten virallisten ja epävirallisten tapaamisten järjestäminen.

6 Johtopäätökset

Tämä tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille esihenkilöiden kokemuksia hybridityön johtamisesta hybridityökäytäntöjen, tiimien jäsenten motivoinnin ja itseohjautuvuuden, kommunikointiin liittyvien erityispiirteiden ja yhteisöllisyyden tunteen rakentumisen ja ylläpitämisen viitekehityksessä. Tutkimuksen teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa tutustuttiin hybridityön luonteeseen ja toisessa kappaleessa perehdyttiin hybridityön johtamiseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin haastattelemalla case-yrityksen esihenkilöitä, jonka jälkeen tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

1. Minkälaista hybridityön johtaminen on case-yrityksessä?
2. Mikä esihenkilöiden mielestä on vaikeaa tai helppoa hybridityöjohtamisessa?
3. Mikä esihenkilötyössä on muuttunut siirryttäessä lähityöstä hybridityöhön?

Seuraavassa alaluvussa tuodaan esille tutkimuksen keskeisempiä havaintoja ja tutkimustuloksia peilaten niitä teoreettiseen viitekehitykseen.

6.1 Keskeiset havainnot

Yleisenä keskeisenä havaintona voidaan todeta, että hybridityömalli koetaan erittäin positiivisena työelämän muutoksena. Tutkimuksen havainto tukee Blooman ja muiden (2022, s. 1) aikaisemmin tekemiä havaintoja. He kertovat hybridityömallin eduksi sen joustavuuden, jossa Lehdon (2023, s. 3) mukaan voidaan yhdistää lähi- ja etätöiden parhaat puolet. Esihenkilöt kertoivat ohjaavansa tiimiläisten työskentelyä niin, että mm. keskittymistä vaativia töitä tehdään etänä ja toimistolla tehdään töitä, jotka vaativat läsnäoloa.

Hybridityöhön siirtyminen on muutos, joka vaikuttaa koko työyhteisöön (Bloom ja muut, s. 1). Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöiden työnkuva on muuttunut aikaisemmasta työn suorituksen johtamisesta enemmän fasilitoiviin tehtäviin, jossa korostuu Kotterin (1996, s. 22) teorian mukainen ihmisten johtaminen (leadership). Viitala ja Jylhä (2021, s. 19) kertovat, että ihmisten johtamisessa työskentelyä ohjataan johtamisen keinoin, joilla pyritään luomaan työn onnistumisen edellyttämät olosuhteet. Aikaisempien tutkimustulosten mukaan hybridiohjaajan esihenkilötehtävissä korostuvat mm. ihmissuhteiden hallinta (Soga ja muut, 2022, s. 1–4; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023, s. 3–5) empaattisuus ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (Gratton, 2020). Tässä tutkimuksessa tulokset olivat samansuuntaisia. Esihenkilöt toivat esille, että he ovat mm. rohkaissut tiimiläisiään työskentelemään etätyössä ja luoneet uskoa siihen, että tiimiläiset onnistuvat työssään ja huolehtineet siitä, että tiimiläisillä on aina tarvittaessa esihenkilön tuki saatavilla.

Kaikissa teemoissa nousi esille, että on tärkeää tavata aika ajoin tiimin jäseniä kasvokkain, vaikka sähköisin välinein järjestettävät kokousmenetelmät ja tapaamiset olivatkin jo hyvin omaksuttuja. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten tärkeys on noussut myös esille aikaisemmissa tutkimuksissa, joiden mukaan luottamuksellinen suhde rakentuu parhaiten kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa (Gratton, 2020; Järvenpää & Leidner, 1999, s. 791–792; Kuo & Yo, 2009, s. 313) ja vuorovaikutteinen viestintä onnistuu parhaiten nimenomaan kasvokkain (Vartiainen ja muut, 2004, s. 47–48). Esihenkilöt olivatkin yhdessä tiimiläistensä kanssa sopineet tiimin sisäisiä pelisääntöjä kasvokkain tapahtuvien säännöllisten tapaamisten mahdollistamiseksi. Lähitapaamisten tärkeys korostui myös uusien työntekijöiden perehdytyksen osalta. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että mentorointi, yrityskulttuurin ja toimintatapojen omaksuminen onnistuu parhaiten lähityössä (Deal & Levenson, 2021).

Esihenkilöiden positiivinen suhtautuminen omaan työhön ja tiimiläisiin tuli esille haastattelujen aikana ja tutkimustuloksista. Esihenkilöiden hyvä työkokemus tuo varmuutta esihenkilötyöstä selviytymiseen, mikä heijastuu kaikkeen toimintaan. Case-yrityksessä

on sitouduttu hybridityömalliin ja uuden mallin onnistumisen takaamiseksi esihenkilöitä tuetaan työssä onnistumisen osalta mm. mahdollisuudella kouluttautua sekä ns. sisäisissä koulutuksissa että yhteistyökumppaneiden järjestämissä, tutkintoon johtavissa koulutuksissa. Organisaatiossa oli käytössä yhteiset pelisäännöt, joissa on kirjattuna etätyöskentelyyn liittyviä ohjeistuksia ja kokouskäytäntöjä, mutta lisäksi tiimeissä oli mahdollisuus luoda omia käytäntöjä esihenkilöiden johtamana. Aikaisemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että yhteiset pelisäännöt ovat tärkeässä asemassa takaamassa yhteistyön sujuvuutta organisaatiossa (Eklund ja muut 2021, s. 70; Työturvallisuuskeskus 2022; Vilkmán, 2016, s. 37). On tärkeää ottaa työntekijät mukaan suunnittelemaan yhteisiä pelisääntöjä, jolloin säännöistä tulee sellaiset, että ne koetaan omaksi ja ne tukevat työn tekemistä (Eklund ja muut, 2021, s. 70; Gratton, 2021, s. 72–73; Sambat ja muut, 2022, s. 2007; Vilkmán, 2016, s. 37).

Esihenkilö pystyy asenteellaan ja esihenkilötaidoillaan vaikuttamaan työntekijän motivaation merkittävästi (Adairin, 2009, 38–39; Viitala, 2021, s. 240). Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöt olivat aidosti kiinnostuneita tiimiläistensä työssäjaksamisesta ja huolehtivat tiimiläisistään mm. pitämällä heihin säännöllisesti yhteyttä. Tiimien jäsenten koettiin olevan erittäin motivoituneita, jonka osaltaan nähtiin johtavan itseohjautuvuuden lisääntymiseen organisaatiossa. Aikaisempien tutkimusten mukaan etätyötä tekevät joutuvat suunnittelemaan työtään ja tekemään päätöksiä enemmän verrattuna perinteiseen läsnäolotyöhön nähden (Haapakoski ja muut, 2020, s. 102–104; Katajamäki & Kantola, 2023, s. 76). Uuden toiminnanohjausjärjestelmän ja prosessikuvausten koettiin mahdollistaneen hybridityön tekemisen onnistuneesti ja johtaneen työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntymiseen. Hajautettujen tiimien menestymisen edellytyksenä on yhteiset toimintamallit ja tiimien jäsenten tietoisuus astetuista tavoitteista (Gratton, 2021, s. 73–74; Lang ja muut, 2016, s. 1088).

Esihenkilöt kokivat kommunikoinnin osalta eniten haasteita esihenkilötehtävissään. Viestintään ja kommunikointitapoihin ei ollut Case-yrityksessä laadittuna pelisääntöjä. Kommunikointi on muuttunut hektisemmäksi hybridityömalliin myötä ja se on siirtynyt

enenevissä määrin sähköisiin viestintäkanaviin, joita on useita käytössä. Esihenkilöt joutuivat miettimään kuhunkin tapaukseen sopivimmat viestintäkanavat, että asianosaiset varmuudella saavat viestit vastaanotettua sisällöllisesti oikein. Esihenkilöt joutuvat myös miettimään viestien sisällöt entistä huolellisemmin, ettei viestien sisältöä tulkittaisi virheellisesti, eivätkä ne aiheuttaisi ristiriitoja työntekijöiden kesken. Kirjallisuuden mukaan Tiedon jakaminen on haastavaa virtuaalisessa työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus.fi, 2022) ja esihenkilöiltä vaaditaan mm. tehokkaista viestintätapoja, joissa huomioidaan epävirallisen ja virallisen viestinnän toteutuminen huomioiden sekä lähi- että etätyössä työskentelevät työntekijät (Cascio, 2000, s. 84).

Kaikissa haastatteluissa tuli esille esihenkilön ylpeys oman tiiminsä toimintaan ja saavutuksiin sekä luottamus tiimin jäseniin yksilöinä ja yhdessä. Luottamukselliset suhteet organisaatiossa ovat edellytyksenä etätyön onnistumisessa (Grezegorczyk ja muut, 2021, s. 8–14). Yhteisöllisyys tiimeissä koettiin erittäin hyväksi. Esihenkilöiden mukaan positiiviseen yhteisöllisyyden tunteeseen vaikutti se, että tiimiläiset tunsivat entuudestaan hyvin toisensa ja yhteisöllisyyden tunne oli rakentunut jo ennen etätyömahdollisuutta. Kirjallisuuden mukaan yhteisöllisyys virtuaalitiimissä rakentuu yhteistyön, työn koordinoinnin ja tiedon jakamisen yhteisvaikutuksesta (Choi & Cho, 2019, s. 305) ja luottamus syvenee eri vaiheiden kautta (Vartiainen ja muut, 2004, s. 137).

Yhdeksi tärkeänä pidetystä esihenkilötehtävästä esiin nousi yhteishengen ylläpitämiseen liittyvät toimenpiteet, joiden luonne on muuttunut hybridityömallin myötä. Esihenkilöt kertoivat mm. järjestävänsä erilaisia virallisia ja epävirallisia tapaamisia, joihin koko tiimin jäsenten on mahdollisuus osallistua. Aikaisempien tutkimuksien mukaan epävirallinen kommunikointi työkavereiden kesken vaikuttaa me-henkeen positiivisesti ja tukee yhteenkuuluvuuden tunteen syventymistä (Vartiainen ja muut, 2004, s. 47–49). Esihenkilöt organisoivat tiimien jäsenten yhteisiä tapaamisia virtuaalisesti, hybridisti sekä paikan päällä tapahtuvaksi. Lisäksi esihenkilöt kertoivat yhtenä työtehtävänänsä pitävänsä säännöllisesti yhteyttä tiimiläisiinsä, kun taas aikaisemmin kohtaamiset tapahtuivat automaattisesti paikan päällä toimistolla.

6.2 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulosten voidaan todeta olevan aikaisempien tutkimustulosten kaltaisia. Koska tutkimus toteutettiin haastattelumenetelmin yhdessä yrityksessä, jossa haastateltavat antoivat vastauksensa omien tuntemustensa ja kokemuksiansa mukaan, voidaan haastatteluja pitää subjektiivisina. Subjektiivisten haastattelujen perusteella saatuja tuloksia ei tule yleistää ilman laajempaa otantaa.

Tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä oli hyvä kokemus esihenkilötyöstä ja koke-musta myös esihenkilötehtävistä hybridioorganisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että hybridityöorganisaation esihenkilötehtävät poikkeavat monilta osin verrattuna perinteiseen organisaatioon, jossa työskennellään pelkästään lähityössä toimistolla. Case-yrityksessä oli tehty paljon toimenpiteitä, jotka osaltaan auttavat esi-henkilöitä onnistumaan työssään, esim. etätyösopimus ja yhdessä työntekijöiden kanssa laaditut yhteiset pelisäännöt. Esihenkilöillä oli myös mahdollisuus kouluttautua sekä tut-kintoon johtavissa koulutuksissa että case-yrityksen järjestämässä sisäisissä koulutuksissa. Esihenkilöiden sisäiset moduulikoulutukset keskittyivät nimenomaan ihmisten johtami-seen. Tutkimustuloskissa suurimpana muutoksena näyttäytyi juuri se, että esihenkilötyö on muuttunut asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen.

Esihenkilöt olivat sisäistäneet uuden organisaatiomallin lisäksi myös johtamismallimuu-toksen. Tutkimuksen teemojen mukaiset aiheet, kuten tiimiläisten motivointi ja itseoh-jautuvuuden tukeminen, kommunikointiin liittyvät järjestelyt sekä yhteisöllisyyden tun-teen ylläpitäminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Esihenkilöt toivat esille kommuni-kointiin ja viestintään liittyvät haasteet. Case yrityksen tulisi jatkossakin tukea esihenki-löitä esihenkilötehtävissä mm. tukemalla heidän osaamistaan koulutuksin ja järjestä-mällä esihenkilöiden yhteisiä tapaamisia vertaistuen saamiseksi. Yhteisiä etätyön peli-sääntöjä olisi tarpeen päivittää aika ajoin. Kommunikointiin liittyvät haasteet tulisi pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman pian, mutta siihen olikin jo valmisteilla kommunikoinnin

ja viestinnän pelisäännöt. Kommunikoinnin epäonnistuminen saattaa aiheuttaa haasteita motivaatioon, itseohjautuvuuteen, työn tuloksiin, työhyvinvointiin ja hyvän yhteishengen ylläpitämiseen.

Jatkotutkimuksen osalta olisi mielenkiintoista tutkia saman aihepiirin näkemyksiä tiimien jäseniltä eli työntekijänäkökulmasta. Tutkimus tulisi kuitenkin tehdä määrällisenä tutkimuksena laadullisen tutkimuksen sijaan, jolloin otosten määrä lisääntyisi merkittävästi ja tutkimustulokset olisivat yleistettävissä. Hybridityömalli case-yrityksessä oli suhteellisen uusi malli, jota edelsi koronapandemian aiheuttama parin vuoden pituinen laajamittainen etätyöskentely. Ennen koronapandemiaa case-yrityksessä ei ollut etätyömahdollisuutta, joten työn tekemisen malliin on muutaman viime vuoden aikana tullut nopeita ja merkittäviä muutoksia. Jatkotutkimus tulisi tehdä aikaisintaan muutaman vuoden kuluessa, kun hybridityömalli on vakiintunut.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu oleellisena osana tutkimuksen luotettavuuden arviointi perusteluineen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan kunkin tutkimuksen kontekstissa käytettyjen menetelmien mukaisesti. Tutkimusmenetelmät ovat laadullisessa tutkimuksessa usein tutkijan räätälöimiä ja yksilöllisiä, mikä heijastuu myös luotettavuustarkasteluun (Aaltio & Puusa, 2020, s. 177–178). Puusan ja Juutin (2020, s. 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan lähestyä kolmen käsitteen kautta, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että ns. suuri yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset totena luottaen siihen, että tutkimusaineisto on kerätty asianmukaisesti ja aineiston analysointi on tehty perusteellisesti. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että lukijat voivat vakuuttua tutkimuksen luettuaan tutkijan ammattitaidosta. Luotettavuuteen liittyy myös se, että tutkija on kyennyt perustellusti valitsemaan oikeat lähestymistavat ja menetelmät

tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, eivätkä satunnaiset ja epäolennaiset tekijät ei ole vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Eettisyys merkitsee sitä, että tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita. Eettisyystarkasteluun kuuluvat tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttävät menetelmät ja analyysitavat, joita tutkimuksessa on käytetty. Lisäksi tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteena oleville eikä muille tutkimukseen liittyville tahoille (Puusa & Juuti, 2020, s. 175).

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 134–135) mukaan ei ole olemassa yksiselitteistä ohjeistusta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 232–233) tuovat esille, että tutkijan tarkka selostus siitä, miten tutkimus on toteutettu kussakin vaiheessa, parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Aaltion ja Puusan (2020, s. 178–179) mukaan laadullisen tutkimuksen tutkimusraportista tulee ilmetä perusteet tutkijan tekemiin ratkaisuihin ja totuuden tavoitteluun sekä tutkijan vilpittömyyteen ja objektiivisuuteen tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 140–141) esittävät, että tutkimusraportissa tulee esittää seuraavat asiat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan kiinnostuksen syy tutkittavaan ilmiöön, aineiston keruun vaiheet ja menetelmät, tiedonantajien valintaperusteet sekä arvio tutkijan ja tiedonantajien suhteesta toisiinsa. Lisäksi tutkimusraportissa tulee esittää aineiston analysoinnin vaiheet ja perustelut sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Koska tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, tulee tutkimusraportin sisällön olla johdonmukainen ja edellä mainitut tutkimusraportin asiakohdat suhteessa toisiinsa.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään tutustumalla akateemisiin ja ajankohtaisiin lähdeaineistoihin. Lähteiden luotettavuutta on arvioitu tutkimusprosessin joka vaiheessa. Tutkimusongelmaa on lähestytty teoriaosuuden kautta itse tutkimukseen. Teoriaosuus on tehty noudattaen hyvää tieteellistä tutkimustapaa. Tutkittavasta aiheesta on pyritty löytämään mahdollisimman uusia luotettavia lähteitä. Lähdeluettelo ja lähdeviitteet on tehty huolellisesti.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esihenkilötyön kokemuksia hybridiorganisaatiossa. Hybridiorganisaation esihenkilötyön erityispiirteitä on tutkittu jonkin verran. Aikaisempia tutkimuksia on tehty erityisesti hybridityön etujen ja haasteiden viitekehyksessä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin syvällisempään ymmärrykseen esihenkilötyöstä ennalta valikoituneiden teemojen kautta, jotka liittyivät käytännön järjestelyihin, henkilöstön motivointiin ja itseohjautuvuuden tulemiseen, kommunikointiin ja yhteisöllisyyden tunteen luomiseen ja ylläpitämiseen.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluissa. Haastattelukysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samansisältöisenä, mikä edesauttoi tasapuolisen aineiston analysointia. Haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja korostettiin luottamuksellisuutta ja anonymiteetin turvaamista. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut videoidaan, mutta videot tuhoetaan tutkimuksen analysointivaiheen jälkeen, eikä videoita käytetä muuhun tarkoitukseen. Haastateltaville myös kerrottiin, että tutkimusraportissa tullaan käyttämään sitaatteja, mutta niistä poistetaan sen kaltaiset puhekielen ilmaisut tai muut sellaiset ilmaukset, joista anonymiteetti voisi vaarantua. Haastateltavien sitaatit kirjattiin koodeilla H1–H7.

Lähteet

- Aaltio, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Gaudeamus Oy
- Adair, J. (2009). *Leadership and Motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page
- Alasoini, T. & Selander, K. (2023). Etätyö organisaatio resilienssitekijänä: MEADOW-työnantajakyselyyn perustuva kysely. *Focus Localis*, 51(1), 35–48.
- Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017), Virtual Team Effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information and Management*, 54(4), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Benedic, M. (2022). Hybrid work for small businesses: strategies for reaping benefits. Julkaistu 26.1.2023, *Journal of Business Strategy*. DOI 10.1108/JBS-09-2022-0163
- Blooma, J., Alsamarra'l, Z. & Panteli, N. (2022). Implicit Coordination Strategies for Effective Team Communication. Julkaistu 20.12.2022, *IEEE software*, 1–9. DOI: 10.1109/MS.2022.3229956
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177. DOI: 10.1037/apl0000113oi: 10.1037/apl0000113.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement systems and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509–609.
- Butchibabu, A., Sparano-Huiban, C., Sonenberg, L. & Shah, J. (2016). Implicit Coordination Strategies for Effective Team Communication. *Human Factors and Ergonomics Society*, 58(4), 595–610. DOI: 10.1177/0018720816639712

- Carvino, F. (2022). Kant on Remote Working: a Moral Defence. *Philosophy of Management*, 21(2), 265–279. DOI: 10.1007/s40926-021-00189-7
- Cascio, W., F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90.
- Choi, O-K. & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91 (2019), 305–315.
- Cousins, K. C., Robey, D. & Zigurs, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16, 460–478.
- Deal, J., J & Levenson, A. (2021). Figuring Out Social Capital Is Critical for the Future of Hybrid Work. *MIT Sloan Management Review*, 62(4), 1–4. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E., L. & Ryan, R., M. (2000). 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
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen*. Grano Oy
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, (2. painos). Gummerus Kirjapaino Oy
- Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65–74.
- Gratton, L. (2020). Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. *MIT Sloan management review*, 62(2), 11A–16A.
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L. & Schraepen, T. (20221). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution*, 4, 1–22.
- Haapakoski, K., Niemelä, N. & Yrjölä, E. (2020). *läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent Oy
- Hertel, G., Konradt, U. & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams.

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1–28. DOI: 10.1080/13594320344000228
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press 2008
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*, (15., uudistettu painos). Kariston Kirjapaino Oy
- Järvenpää, S., L. & Leidner, D., E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Kallio, T., J. & Jansson, J. (2023). Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun covi-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella. *Focus Localis*, 51(1), 5–22.
- Katajamäki, H. & Kantola, J. (2023). Videovälitteisten etätapaamisten uudistamat vuorovaikutuksen normit joustavuuden näkökulmasta. *Focus Localis*, 51(1), 70–89.
- Kinjerski, V. & Skrypnek, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(4), 280–295. DOI:10.1108/01437730610666037
- Knight, R. (2020). How to Manage a Hybrid Team. *Harvard Business Review*. Julkaistu 7.10.2020, 1–8. Haettu 22.4.2023 osoitteesta chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://membership.amavic.com.au/files/How%20to%20manage%20a%20hybrid%20team_HBR%202020.pdf
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. (2017). *Tiede ja teksti Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen*. Gaudeamus Oy
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy
- Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtamista*. Oy Rastor Ab
- Kuo, F.Y. and Yu, C.P. (2009). An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 823–854. doi:10.1111/j.1083-6101.2009.01472.x

- Lambert, S. J. & Hopkins K. (1995). Occupational conditions and workers' sense of community: Variations by gender and race. *American Journal of Community Psychology*, 23(2), 151–179.
- Lang, C. J., Dony, J. A. & Roberts, S. (2022). The Future on Teamwork: Facilitating Effective Team Performance in Virtual and Hybrid Work Environments in a Post-Pandemic World. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 66(1), 1085–1089.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516.
- Lim, S. (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library & Information Science Research*, 30(2), 115–121. DOI:10.1016/j.lisr.2007.10.002
- Lehto, K. (2023). Mahdollisuuksien näyttämöllä: Näkökulmia etä- ja hybridityön tulevaisuuteen organisaatioissa ja asiantuntijatyössä. *Focus Localis*, 51(1), 3–4.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent Oy
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2015). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764.
- Neil, T. (2004). *Concise Adair on Teambuilding and Motivation*. Thorogood Publishing
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Parker, S., Knight, C. & Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review Digital Articles* 30.7.2020, 2–10.
- Pullan, P. (2022). *How to Make Hybrid Work, Through Inclusion of All*. ITNOW, 64(1), 56–57. Noudettu 19.2.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1093/itnow/bwac029>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy
- Raake, A., Fledler, M., Schoenenberg, K., De Moor, K. & Döring, N. (2022). *Technological Factors Influencing Videoconferencing and Zoom Fatigue*. Cornell Universityn julkaisu 4.2.2022, 1–15. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2202.01740>

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. WSOYpro Oy
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., Ford, D. (2021). Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic. *Konferenssijulkaisu 25–28.5.2021: 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)*, 41–50. DOI: 10.1109/ICSE-SEIP52600.2021.00013
- Ruohomäki, V. (16.3.2021). *Hyödynnä koronavuoden opit etätyöstä*. HybridiSuomi, yhteistyössä uuteen normaaliin blogiteksti. Noudettu 2.12.2022 osoitteesta <https://hybridisuomi.fi/blogit/hyodynnna-koronavuoden-opit-etatyosta/>
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schöbel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review*, 51(8), 1990–2020. DOI: 10.1108/PR-02-2022-0176
- Selander, K. & Alasoini, T. (2022). Digitalisaation hyödyntäminen ja vaikutukset työnantajien ja työntekijöiden kokemana : MEADOW-kyselyn tuloksia. *TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos*. Noudettu 2.5.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-059-1>
- Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022). Työnantajien näkemyskiä etätyöstä : Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? MEADOW-julkaisu. *TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos*. Noudettu 2.5.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-024-9>
- Soga, L., Bolade-Ogunfodun, Y., Islam, N. & Amankwah-Amoas, J. (2022). Relational Power Is the New Currency of Hybrid Work. *MIT Sloan management review*, 64(4), 1–3.
- Sokolic, D. (2022). Remote Work and Hybrid Work Organizations. *Konferenssijulkaisu 25–25.2.2022: 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Aveiro*, 202–213. DOI: 10.1109/ICSE-SEIP52600.2021.00013
- Stein, A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249–264. DOI: 10.1207/s1532754xjpr1803_3

- Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu (2023a). *Työ työympäristön mukaan*. YSO – Yleinen suomalainen ontologia. Noudettu 20.3.2023 osoitteesta <http://www.yso.fi/onto/yso/p7420>
- Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu (2023b). *Etätyö*. YSO – Yleinen suomalainen ontologia. Noudettu 20.3.2023 osoitteesta <http://www.yso.fi/onto/yso/p10801>
- Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu (2023c). *Liikkuva työ*. YSO – Yleinen suomalainen ontologia. Noudettu 20.3.2023 osoitteesta <http://www.yso.fi/onto/yso/p25786>
- Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu (2023d). *Hajautettu työ*. YSO – Yleinen suomalainen ontologia. Noudettu 20.3.2023 osoitteesta <http://www.yso.fi/onto/yso/p26263>
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. *Tilastokeskus. Työpaperi 1/2021* Noudettu 17.11.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf
- Tilastokeskus.fi (2022). *Etätyö*. Noudettu 17.11.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, (5. uudistettu painos). Gummerus Kirjapaino Oy
- Työterveyslaitos.fi (2022). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 15.11.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>
- Työturvallisuuskeskus.fi (2022). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. Noudettu 1.11.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*, 1. painos. Otavan Kirjapaino Oy

- Viitala, R. & Jylhä, E. (2021). Johtaminen. *Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*, 1.–2. painos. Otavan Kirjapaino Oy
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S.K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84. DOI: 10.1080/10627260903170985
- Wiatr, A. & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Henkilön taustatiedot

Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissäsi?

Onko sinulla aikaisempaa esihenkilökokemusta?

Jos on; kuinka monta vuotta yhteensä?

Mikä on koulutustaustasi (toinen aste, korkea-aste)?

Onko sinulla erikseen hankittua tutkintoon johtanutta tai muuta esihenkilökoulutusta?

Teema 1. Hybridityökäytännöt case-yrityksessä

Millainen hybridityömalli on käytössä? Mitä se teillä tarkoittaa?

Miten etätyöstä sovitaan? Mitä olette sopineet etätyöstä, mitä käytäntöjä teille on muodostunut?

Miten kokoukset järjestetään, minkälaisia käytäntöjä teille on muodostunut?

Teetkö itse etätyötä?

Miten esihenkilötyösi on muuttunut?

Teema 2. Motivaatio

Miten hybridityö on vaikuttanut työntekijöiden motivaatioon?

Miten tuet tiimin jäsenten motivaatiota hybridityössä? Mitä konsteja olet keksinyt tähän?

Miten hybridityö on vaikuttanut työnteon itsenäisyyteen ja päätöksentekoon?

Teema 3. Kommunikointi

Onko tiimin kommunikointi muuttunut?

Minkälaista kommunikointi on sähköisesti?

Miten työ on muuttunut kommunikoinnin osalta?

Teema 4. Yhteisöllisyyden tunne

Oletko huomannut luottamuksen työntekijöiden välillä muuttuneen? Entä itsesi ja tiimiläistesi välillä? Ja miten se on muuttunut?

Tapaatteko tiimisi kanssa säännöllisesti kasvotusten? Entä miten ns. epäviralliset tapaamiset on järjestetty?

Millaisia muutoksi olet huomannut tiimisi yhteenkuuluvuuden tunteessa?