



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Iiris Auvinen

## **Esihenkilötaidot hybridityössä**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Iiris Auvinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Esihenkilötaidot hybridityössä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	76

---

**TIIVISTELMÄ:**

Hybridityöstä on tullut merkittävä osa työelämää COVID-19 pandemian myötä. Ihmiset työskentelevät sekä etänä että toimistolla. Haasteena yrityksille on löytää itselleen sopiva toimintamalli. Erityisesti esihenkilötyön vaativuus on lisääntynyt huomattavasti hybridityömalliin siirryttäessä. Lähijohtamisen rinnalle on tullut etäjohtaminen, joka on vielä suhteellisen tuore konsepti. Esihenkilöiltä vaaditaan uusia tapoja toimia ja johtaa, kun tiimiläiset eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Teknologisten viestintävälineiden käyttö johtamisen välineenä on hybridityössä merkittävä osa esihenkilön työtä. Lisäksi vuorovaikutustaitojen ja kommunikoinnin merkitys on kasvanut entisestään. Hybridityömalli on tuonut mukanaan paljon uudenlaisia haasteita, joihin on tärkeää reagoida.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan hybridityömallin yhteyksiä esihenkilötaitoihin ja toisaalta myös niiden kehittämiseen. Hybridityöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan etä- ja lähityön yhdistelmää. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja ymmärtää, miten hybridityömalli on muokannut esihenkilötaitoja ja millaisia kehittämisen mahdollisuuksia ja haasteita se on nostanut esiin esihenkilötaitojen osalta. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa kohdeorganisaation esihenkilöä. Haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Aineisto on analysoitu teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että hybridityömalli on muokannut esihenkilötaitoja monin tavoin. Vuorovaikutustaitojen lisäksi esihenkilöiden on täytynyt oppia uusia tapoja tehdä työtä ja sopeutua vallitsevaan tilanteeseen. Digitaitojen tärkeys on kasvanut ja itsensä johtamisen keinoihin täytyy kiinnittää huomiota. Kehittämistarpeina tutkimuksesta nousee esiin teknologisten viestintävälineiden tehokkaampi hallinta ja käyttö. Luottamuksen merkitys esihenkilön ja tiimiläisten välillä korostuu, kun kommunikointi on hajanaisempaa ja työn tekemistä ei voida fyysisesti valvoa. Merkittäviä hybridityömallin esiin nostamia haasteita ovat läsnäolon puute ja etäjohtaminen. Tutkimustuloksista voidaan todeta myös se, että tutkimuksessa toteutuu Mintzbergin esittämästä rooliteoriasta ihmisten johtajan rooli, välittäjän rooli sekä häiriötekijöiden käsittelijän rooli. Tämä tutkimus antaa tuoretta tietoa ja näkökulmaa nykytilanteesta esihenkilöiden näkökulmasta.

---

**AVAINSANAT:** hybridityö, hybridioorganisaatio, esihenkilötaidot, etäjohtaminen, lähijohtaminen

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkimuksen rakenne	6
2	Esihenkilötyö ja –taidot	8
2.1	Esihenkilön rooli	9
2.2	Esihenkilötaidot	11
2.2.1	Tunnetaidot	11
2.2.2	Alaisten motivointi	13
2.2.3	Vuorovaikutustaidot	14
2.2.4	Itsensä johtaminen	16
2.3	Osaamisen kehittäminen	18
3	Hybridityö	21
3.1	Hyödyt ja haasteet	21
3.2	Työhön sitoutuminen	24
3.3	Yhteisöllisyys	25
3.4	Johtaminen hybridityössä	27
4	Tutkimuksen toteutus	32
4.1	Tutkimusaineiston keruu	33
4.2	Haastateltavat	34
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	34
5	Tutkimustulokset	37
5.1	Haasteet hybridityömallissa	46
5.2	Kehityskohteet hybridityömallissa	49
6	Johtopäätökset	56
6.1	Keskeiset havainnot	56
6.2	Tutkimuksen käytännön merkitys	60

6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	61
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	62
	Lähteet	64
	Liitteet	76
	Liite 1. Haastattelukysymykset	76

## 1 Johdanto

Neljä vuotta sitten COVID-19-pandemia pisti työelämän sekaisin. Yritykset olivat uuden tilanteen edessä, kun työntekijät piti saada hyvinkin nopealla aikataululla siirrettyä etätöihin. Tilannetta vaikeuttaa se, että kaikki työt eivät sovellu etätöihin, esimerkiksi varastotyöntekijät tai siivoojat eivät voi tehdä työtään kotoa käsin. Työnantajat joutuvatkin nyt pohtimaan, minkälainen toimintamalli heille sopii parhaiten, ja miten etätöihin pandemian jälkeen suhtaudutaan (Hanni, Kettunen & Tähtinen, 2022). Viimeisen parin vuoden aikana hybridityöstä on tullut yleinen työtapa, joka on tullut jäädäkseen. Hybridityöllä tarkoitetaan lähi- ja etätöiden yhdistelmää. Hybridityö on muutakin, kuin työnteon paikka, se on kokonaisvaltainen tapa ajatella, käyttäytyä ja toimia (Mannermaa, 2024).

Esihenkilötaidot voidaan määritellä taitoina tai piirteinä, joita esihenkilö tarvitsee työssään onnistumiseen. Esihenkilötaitojen on perinteisesti ajateltu liittyvän lähinnä käyttäytymiseen, mutta myöhemmin on todettu, että esihenkilötaidot ovat monimutkaisempi yhdistelmä käyttäytymis-, kognitiivisia ja sosiaalisia taitoja (Hall & Lord, 2005). Tässä tutkimuksessa tarkasteltaviksi esihenkilötaidoiksi on valittu tunnetaidot, alaisten motivointi, vuorovaikutustaidot sekä itsensä johtaminen. Esihenkilötaitoja on tutkittu vuosikymmenten aikana paljon, mutta hybridityötä ei vielä niinkään, eikä ainakaan näiden yhdistelmää. Tämä muodostaa merkittävän tutkimusaukon. Lisäksi aihe on hyvin ajankohtainen, koska elämme vielä muutoksen aikaa sen suhteen, millainen hybridityömalli koetaan parhaaksi. Aihetta on tärkeää tutkia myös sen vuoksi, että esihenkilötaidot ovat aina ajankohtainen ja merkittävä aihe organisaation menestymisen kannalta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää ja ymmärtää, millaisia yhteyksiä hybridityömallilla on esihenkilötaitoihin ja millaisia kehittämisen mahdollisuuksia ja haasteita se on tuonut esiin. Tutkimuksella pyritään luomaan uutta ja hyödyllistä näkökulmaa kohdeorganisaatiolle siitä, miten hybridityömalli koetaan esihenkilöiden toimesta ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut heidän työhönsä. Tutkimuksen pääkäsitteitä ovat esihenkilötaidot ja hybridityö. Tutkimuksen tavoitteen jäsentämisen apuna on kolme tutkimuskysymystä:

- 1) Miten hybridityömalli on muokannut esihenkilötaitoja?
- 2) Millaisia haasteita hybridityömalli on tuonut esiin esihenkilötaitojen osalta?
- 3) Millaisia kehittämistarpeita hybridityömalli on tuonut esiin esihenkilötaitojen osalta?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta: johdanto, kaksi teorialukua, tutkimuksen toteutus, tutkimustulokset sekä johtopäätökset. Johdannossa herätellään lukijan mielenkiinto aihetta kohtaan, esitellään peruskäsitteet ja perustellaan tutkimusaiheen ajankohtaisuus. Lisäksi johdannossa avataan tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoreettisen osuuden. Toisessa luvussa tarkastellaan esihenkilötaitoja ja niiden ilmenemistä esihenkilötyössä. Luvussa kolme keskitytään hybridityöhön ja käydään läpi sen tuomia hyötyjä ja haasteita samalla pohtien, miten hybridityötä voidaan johtaa. Kirjallisuuskatsaus pohjautuu olemassa olevaan kirjallisuuteen ja teoriaan.

Neljännessä luvussa avataan, miten tutkimus on toteutettu. Luvussa käsitellään valittua tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruuta. Lisäksi luvussa mainitaan haastateltavien joukosta ja haastatteluiden toteutuksesta. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen

tulokset, jotka saatiin haastatteluista. Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset, joissa uusia tutkimuslöydöksiä peilataan jo olemassa olevaan tietoon ja tutkimukseen, sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen käytännön merkitystä ja luotettavuutta. Lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

## 2 Esihenkilötyö ja –taidot

Johtajuus on ryhmäilmiö, johon liittyy aina toisiin vaikuttaminen. Johtaminen puolestaan tarkoittaa niitä tapoja, joilla johtajuus tulee esille. Voidaan sanoa, että johtaminen on asennetta ja konkreettisia tekoja, joilla ohjataan toisia ja vaikutetaan heihin (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Johtajuus ei ole hierarkiaa tai muiden käskyttämistä, vaan yhteyksien rakentamista ja toisen tarpeiden tunnistamista (Sancino & Tasselli, 2023). Johtamisen tarkoitus on saada asioita yhdessä aikaan ihmisten kanssa. Johtamista tehdään aina ylimmän johdon tasolta tiimin johtamisen tasolle. Johtajat saavat aikaan sitoutumista muissa sitouttamalla ensin itseään. Johtajan tulee ottaa vastuu teoistaan ja seisoa sanojensa takana. Näin he ansaitsevat alaistensa kunnioituksen ja sitä kautta vahvistaa sitoutumista (Mintzberg, 2004).

Perinteisesti esihenkilötyö jaetaan kirjallisuudessa kahteen osa-alueeseen, joita ovat *leadership* ja *management*. Näistä ensimmäinen voidaan käsittää suunnan näyttämisenä ja enemmänkin ihmisten johtamisena. *Management* puolestaan viittaa enemmän asioiden johtamiseen ja hallinnollisiin asioihin, esimerkiksi tehtävien jakamiseen. Myös henkilöstöjohtamisen rutiinit liittyvät tähän, kuten työsopimukset, sairauspoissaolot ja lomat (Vilkman, 2023). Johtajuutta koskeva tutkimus on selkeä: johtajien on siirryttävä tehtäväkohtaisesta asiantuntemuksesta henkilökohtaiseen, ihmissuhdeosaamiseen ja strategiseen osaamiseen menestyäkseen. Varhaiset johtajuusteoriat lähtivät liikkeelle yksittäisen johtajan ja hänen ominaisuuksiinsa keskittymisestä. Myöhemmin teorioiden painopiste on siirtynyt keskittymään enemmän vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin (Bodhanya & Sobratee, 2018).

Esihenkilötyö on laajaa ja sisältää nykypäivänä useampia osa-alueita. Esihenkilön on huolehdittava muun muassa alaistensa suoriutumisesta töissä ja motivaation ylläpitämisestä, tavoitteenaan samalla edistää koko organisaation tuottavuutta. Voidaan sanoa, että johtamisen tehtävänä on saada sekä yksittäiset työntekijät, että tiimit ja ryhmät työskentelemään määriteltyn, organisaation haluamaan suuntaan (Järvinen, 2014). Lukuisten tutkimusten mukaan johtajuus vaikuttaa positiivisesti tulokseen,

tiimityöhön ja luottamukseen (Goluchowski, Koohang & Paliszkievicz, 2017). Nykyään ihmisten johtaminen on enemmänkin mentoroivaa ja työntekijää tukevaa, kuin pelkästään tehtävien sanelemista. Esihenkilön täytyy pystyä antamaan työntekijöilleen myös vapautta toimia uudella, raikkaalla ja innovatiivisella tavalla. Innovatiivisuus lisää usein joustavuutta ja siten tuottavuutta (Kauhanen, 2015).

Kauhanen (2018) toteaa, että yksi parhaista luokitteluista esihenkilön tehtäviin liittyen on Luther Gulickin luoma jaottelu. Gulickin mukaan esihenkilön tehtäviä ovat suunnittelu, organisointi, henkilöstön hankinta ja kehittäminen, ohjaus ja johtaminen, tavoitteiden asettaminen, koordinointi, raportointi, sekä budjetointi. Esihenkilön tulee suunnitella oman yksikkönsä toimintaa ottaen huomioon koko organisaation strategia ja sen pohjalta määritellyt tavoitteet ja arvot. Lisäksi esihenkilö organisoii oman yksikkönsä työnjaon ja huolehtii tehtäväkuvien ja organisaatorakenteen määrittelystä, kuten esimerkiksi tehtävänmuotoilusta. Mielekäs ja merkityksellinen työtehtävä lisää työntekijän motivaatiota (Den Hartog, Folger, Greenbaum & Piccolo, 2010). Oman yksikkönsä osalta esihenkilö myös palkkaa ja valitsee sopivia henkilöitä. Ohjaus on keskeinen osa esihenkilön työtä, johon sisältyy myös esimerkiksi kehityskeskustelut. Koordinoitua tapahtuu esihenkilön toimesta niin oman yksikkönsä sisäisten toimintojen kannalta, kuin myös ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Esihenkilön tulee lisäksi raportoida eli kerätä, jalostaa ja tuottaa erilaista tietoa oman yksikkönsä toiminnasta. Budjetointi puolestaan tarkoittaa talousarvion laatimista. Se tehdään mielellään yhteistyössä oman henkilöstön kanssa (Kauhanen, 2018).

## **2.1 Esihenkilön rooli**

Eräs tapa lähestyä esihenkilötyötä on rooliajattelun kautta. Henry Mintzberg (1973) esittää rooliteoriassaan johtajan 10 tyypillisen roolin jakamista kolmeen pääkategoriaan: ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit (Jylhä & Viitala, 2019). Ihmissuhderoolien kategoriaan kuuluu esihenkilön toimiminen keulakuvana ja edustajana organisaatiolle. Esihenkilöllä on tässä kategoriassa myös yhdyshenkilön rooli suhteessa ulkopuolisiin sidosryhmiin eli hän luo ja auttaa muitakin organisaation jäseniä

luomaan ja ylläpitämään hyviä suhteita sidosryhmien kanssa. Keskeisin ihmisuuhderoolien kategorian rooleista on ihmisten johtajan rooli. Esihenkilö on tärkeä esikuva ja vaikuttaja, joka voi innostaa ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon (Jylhä & Viitala, 2019). Henkilöstö ei olekaan kovin usein kiinnostunut organisaation menestyksestä, tavoitteiden saavuttamisesta tai tuottavasta ja kustannustehokkaasta toiminnasta. Tästä syystä tarvitaan esihenkilöitä edustamaan organisaatiota (Järvinen, 2018).

Toinen Mintzbergin (1973) pääkategoria rooleihin liittyen on tiedonkäsittelijän roolit, johon kuuluvat tarkkailijan rooli, välittäjän rooli ja puhemiehen rooli. Tarkkailijan roolissa esihenkilö hankkii tietoa organisaatiosta ja sen ympäristöstä, esimerkiksi kilpailijoista, prosessoiden tätä tietoa ymmärtääkseen organisaation tilannetta. Välittäjän roolilla tarkoitetaan sitä, että esihenkilö jakaa ja käsittelee tätä tietoa organisaatiossa. Puhemiehen roolissa puolestaan esihenkilö välittää organisaatiota koskevaa tietoa organisaation ulkopuolelle tärkeille sidosryhmille. Kolmas pääkategoria on päätöksentekoroolit. Siihen kuuluvassa yrittäjän roolissa esihenkilö tekee organisaatiota koskevia päätöksiä ja käynnistää muutosprosesseja. Resurssien allokoijan roolissa puolestaan esihenkilö tekee resurssien hankintapäätöksiä ja kohdentaa organisaatioon resursseja, kuten aikaa ja työpanosta. Esihenkilöllä on myös rooli häiriötekijöiden käsittelijänä, jossa hän pyrkii ennaltaehkäisemään ja ratkaisemaan konflikteja. Neuvottelijan roolissa esihenkilö edustaa organisaatiota erilaisissa neuvottelutilanteissa. (Jylhä & Viitala, 2019).

Esihenkilöt inspiroivat ja motivoivat työntekijöitä suhtautumaan työhönsä positiivisesti (Koziol-Nadolna, 2020). Huolestuttavaa kuitenkin on, että monet esihenkilöt eivät ymmärrä tai eivät edes halua ymmärtää, mitä työnantajan edustajan roolissa toimiminen tarkoittaa. Jotkut esihenkilöt eivät ole edes koskaan ajatelleet, mikä heidän varsinainen tehtävänsä organisaatiossa on ja mitä se edellyttää. Voidaan sanoa, että esihenkilö ei pääse roolistaan. Tekipä hän mitä tahansa, hän esiintyy aina esihenkilönä ja hänen tulee kaikessa tekemisessään edustaa työnantajaansa ja käyttäytyä mallikkaasti. Ammatillisen

roolin ottaminen ja siinä pysyminen ei ole esihenkilölle helppoa. Toisaalta esihenkilö on vastuussa omasta tiimistään ja sen suoriutumisesta, mutta toisaalta esihenkilö vastaa myös koko organisaation menestyksestä ja tuloksenteosta (Järvinen, 2018).

Esihenkilö joutuu usein tasapainottelemaan sekä alaisroolissa suhteessa omiin esihenkilöihinsä, että esihenkilöroolissa suhteessa omiin alaisiinsa. Järvisen (2018) mukaan esihenkilön ammatillisuus tarkoittaa, että rooliristiriidassa esihenkilön tulisi kallistua organisaation edun kannalle sekä toteuttaa johdon päätökset ja linjaukset silläkin uhalla, että alaisten keskuudessa ilmaantuisi muutosvastarintaa. Ammatillisuudella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation suoriutuskykyyn (Dezi, Fait, Malodia, Mishra & Papa, 2023). Lisäksi esihenkilöltä odotetaan oikeudenmukaisen toiminnan lisäksi myös puuttumista kaikenlaiseen epäoikeudenmukaiseen, itsekäaseen tai vilpilliseen käytökseen työyhteisössä. Tällaisissa tilanteissa esihenkilön ammatillisuus joutuu todelliseen testiin. Huomauttaako esihenkilö samalla tavalla sopimattomasta käytöksestä työntekijöille, joiden suoriutuminen on huipputasoa vai katsotaanko sitä läpi sormien vain tuloksellisuuden varjossa (Järvinen, 2018).

## **2.2 Esihenkilötaidot**

Esihenkilönä toimiminen vaatii monenlaisia taitoja. Tässä alaluvussa käsitellään niistä muutamia. Esihenkilötyössä onnistuminen vaikuttaa tutkimusten mukaan organisaation menestymisen kannalta kriittisiin tekijöihin, kuten työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Lisäksi se vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen ja työyhteisön ilmapiiriin (Jylhä & Viitala, 2019).

### **2.2.1 Tunnetaidot**

Johtotehtävissä tunnetaitojen merkitys korostuu (Kankaanpää, Leppänen & Rantanen, 2020). On tärkeää muistaa, että esihenkilötkin ovat vain ihmisiä, jotka tekevät työtään. Esihenkilö altistuu työssään merkittäväälle tunnekuormalle. Esihenkilöön kohdistuvat

odotukset ja tunteet saavat aikaan sen, että esihenkilöt joutuvat työssään kontrolloimaan ja säätelemään omia tunteitaan, etenkin niiden ilmaisemista. Tunteiden säätelystä täytyy löytää sopiva tasapaino, koska tunteiden ääripäät tuottavat helposti vaikeuksia työyhteisössä. Esimerkiksi hyvin impulsiivinen ja äkkipikainen reagointi tekee esihenkilön käyttäytymisestä arvaamatonta, mikä voi herättää jopa pelkoa alaisten keskuudessa (Järvinen, 2012). Tämä vaikuttaa väistämättä esihenkilön ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen myös jatkossa. Vaatii alaiselta paljon rohkeutta lähestyä tällaista esihenkilöä, jonka tunteiden säätely on puutteellista. Tunteista ei voi koskaan päästä eroon ja työelämässä tunteita ei pidä sulkea pois, vaan opetella hyödyntämään niitä (Järvinen, 2018). Tutkimusten mukaan esihenkilön mieliala vaikuttaa suoraan alaisten mielialaan ja sitä kautta myös ryhmän toimintaan (Eberly & Fong, 2013).

Tunnetaitoja voidaan kutsua tunneälyksi. Se tarkoittaa kykyä tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä tunteita. Tunteiden tunnistamiseen liittyy kyky tulkita tarkasti toisten ilmaisemia tunteita, jotka välittyvät nonverbaalisesti esimerkiksi kasvojen ilmeiden, äänensävyn tai kehonkielen kautta (Bommer, Munz & Rubin, 2005). Tunneälyllä on todettu olevan lukuisia hyötyjä. Se vaikuttaa esimerkiksi työtehtävässä menestymiseen, työhön sitoutumiseen ja työn tuottavuuteen. Lisäksi se voi vaikuttaa jopa asiakastyytyvyyteen. Voidaan todeta, että tunnetaidot ovat vähintään kaksi kertaa puhtaasti älyllisiä kykyjä tärkeämpiä – tehtävistä ja alasta riippumatta (Wihuri, 2014).

Tunteiden hallinta voi joskus olla haastavaa, mutta täysin mahdollista. Keskeistä on tunnistaa ja ymmärtää niin omia kuin muidenkin tunteita. Wihurin (2014) mukaan tunteiden käsittelyllä on myös ratkaiseva vaikutus suorituksen tasoon. Tunteita hillitsemällä ja ohjaamalla ne johonkin tuottavaan, voidaan ennaltaehkäistä ja lieventää yllättävien kriisien aiheuttamia vahinkoja (Fraser & Hordern, 2023). Ihminen ei voi olla parhaimmillaan negatiivisten tunteiden vallitessa. Myönteiset tunteet puolestaan usein edistävät motivaatiota. Lähtökohtaisesti tunteet eivät kuitenkaan ole negatiivisia tai positiivisia, ja sama tunne voi osoittautua tilanteen mukaan joko siihen sopivaksi tai

sopimattomaksi. Esimerkiksi sekä viha että innostus lisäävät energiaa. Energiatasoa laskevat puolestaan esimerkiksi suru ja tyytyväisyys (Kankaanpää ym., 2020). Näin ollen tunteiden tiedostaminen ja hyväksyntä on tärkeää.

Kuten jo on todettu, tunnetaidot ovat merkittävä osa esihenkilötaitoja. Tunneälykäs ammatillinen käyttäytyminen edellyttää, että esihenkilö pystyy tiedostamaan ja tunnistamaan sekä häneen kohdistuvat, että hänessä itsessään heräävät tunteet. Ihmiset voivat tunnistaa tunteita hyvin eri tavoin. Jotkut eivät osaa lainkaan lukea tunteita. Tällaista tunnelukutaidottomuutta kutsutaan aleksitymiaksi. Aleksitymia on persoonallisuuskäsite, jolla on sekä affektiivinen, että kognitiivinen ulottuvuus. Affektiiviset ulottuvuudet liittyvät siihen, miten ihmiset tunnistavat ja käyttävät tunteitaan, kun taas kognitiivisuus liittyy siihen, miten ihmiset pystyvät ulkoistamaan tai pukemaan sanoiksi tunteitaan (Chew, Kellner & Turner, 2018). Esihenkilönä tällainen henkilö vaikuttaisi hyvin tunnekylmältä ja ymmärryksen osoittaminen alaisia kohtaan olisi vaikeaa. Aleksityminen henkilö ei myöskään ymmärrä, miksi henkilöstö reagoi hänen mielestään järkeviin asioihin aivan eri tavalla. Ammatillista käyttäytymistä on mahdollista kehittää. Yksilötasolla keskeistä on kehittää omia stressin- ja elämänhallinnan taitoja. Puolestaan työyhteisön näkökulmasta merkittävää on myönteisen ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen, tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantaminen, tiedon ja avun jakaminen, toisilta oppiminen ja tiimin sisäisten taitojen, kehittämisideoiden ja luovuuden monipuolinen hyödyntäminen. Keskeistä on lisäksi jatkuvasti kyseenalaistaa ja uudistaa vallitsevia toimintatapoja. (Järvinen, 2018.)

### **2.2.2 Alaisten motivointi**

Järvisen (2020) mukaan keskeisimpiä esihenkilötyön kysymyksiä on, miten motivoida ihmisiä. Vastausta voidaan pitää hyvin yksinkertaisena: kun työt sujuvat ja työssä onnistuu. Käytännössä tämän saavuttaminen on monimutkaisempaa. Motivaatio on usein tuottavuuden lähde. Motivaatio ajaa ihmistä eteenpäin tekemään asioita ja saavuttamaan tavoitteitaan. Se on psyykinen ja emotionaalinen tila, joka määrittää,

millaisella vireystasolla yksilö toimii saavuttaakseen tavoitteensa (Ruutu & Salmimies, 2021). Motivaation käsite voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation lähde on ihmisen sisäinen innostus asiaa kohtaan. Tekemistä ei tarvitse pakottaa, koska se on jotakin, mitä todella haluaa tehdä. Sisäinen motivaatio on siis proaktiivista ja lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvojen kohteista. Ulkoisessa motivaatiossa puolestaan tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Tekeminen vaatii jonkun ulkoisen palkinnon tai rangaistuksen, jonka haluaa välttää. Ulkoinen motivaatio kuluttaa huomattavasti enemmän henkisiä resursseja, koska tekeminen on pakotettua ja väline jonkun ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi (Jarenko & Martela, 2015). Ulkoista motivaatiota voidaan toteuttaa myös itsenäisesti (Deci & Ryan, 2020).

Mayorin ja Riskun (2015) mukaan ihmisiä voi motivoida erilaiset asiat, mutta aina on jokin motivoiva tekijä. Kun työyhteisössä ymmärretään, mikä kutakin yksilöä motivoi, kaikilla on mahdollisuus tulla johdetuksi sillä tavoin kuten he itse haluavat. Lähtökohtaisesti ihmisellä on luontainen tarve hakea ja saada hyväksyntää, onnistumisen kokemuksia ja saada positiivista palautetta. Tästä syystä esihenkilöiden on tärkeää pyrkiä antamaan tarpeeksi myönteistä palautetta alaisilleen. Positiivinen palaute vaikuttaa muun muassa itseluottamukseen, tiimin yhtenäisyyteen ja kykyyn sietää vastoinkäymisiä (Boen, Franssen, Mertens, Vande Broek & Vansteenkiste, 2018). Usein työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi positiivista palautetta, vaikka esihenkilöt kuvittelevat tehneensä niin. Tähän syynä voivat olla yksilölliset erot hyväksynnän tarpeessa. Motivoinnin ensimmäinen askel onkin tunnistaa, kuinka yksilöllisiä ihmiset todella ovat (Mayor & Risku, 2015).

### **2.2.3 Vuorovaikutustaidot**

Ihmisten johtamisessa korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot. Esihenkilöllä on oltava hyvät sosiaaliset taidot itse ammattiosaamisen lisäksi. Sosiaalisia taitoja ovat muun muassa kyky ilmaista itseään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kyky lukea ja ymmärtää erilaisia sosiaalisia tilanteita, sosiaalisten roolien ja normien ymmärrys ja tuntemus sekä

ihmissuhteiden väliset ongelmanratkaisutaidot (Reichard & Riggio, 2008). Sosiaaliset taidot liittyvät keskeisesti myös Mintzbergin rooliteorian ihmisten johtajan rooliin (Jylhä & Viitala, 2019). Oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoivat ihmisiä tekemään tulosta (Kuusela, 2013). Lisäksi organisaation ilmapiirillä on suuri vaikutus työssä onnistumiseen ja motivaatioon. Johtamisella luodaan hyvät edellytykset ja puitteet työnteolle, jotta ihmiset saavat kannustusta tekemään parhaansa ja samalla ylläpidetään myönteistä ilmapiiriä työpaikalla (Järvinen, 2020).

Kuuselan (2013) mukaan vuorovaikutustaitojen käsite on melko epämääräinen, vaikka niistä puhutaan laajasti. Usein puhutaan muun muassa työyhteisötaidoista ja sosiaalisista taidoista. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan yleensä käsitteestä riippumatta hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää, yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, toisten huomiointia ja hienotunteisuutta. Lyhyesti sanottuna vuorovaikutustaidot ovat siis taitoa tulla toimeen ihmisten kanssa. Tehokkaat johtajat ovat taitavia itsensä ilmaisussa ja vaikutuksen tekemisessä (Cole, Riggio, Riggio & Salinas, 2003). Vuorovaikutus sujuu, kun jokaiselle annetaan tilaisuus puhua ja tulla kuulluksi asiallisen ilmapiirin vallitessa. Työpaikalla esihenkilö kantaa vastuun vuorovaikutustilanteiden sujuvuudesta. Vuorovaikutuksen sujussa hyvin, tiimin saavutukset ja oma rooli niissä saa aikaan ylpeyden tunnetta. Työyhteisö tuntuu hyvältä ja työnteko mieltä, mikä johtaa työn sujumiseen ja edelleen motivaation kasvuun. (Kuusela, 2013). Pirisen (2023) mukaan esihenkilön tulee edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja ratkaista mahdolliset ongelmatilanteet, sekä edesauttaa yhteistyötä. Lisäksi hyvä ja myönteinen suhde työntekijöiden ja esihenkilön välillä tekee työskentelystä kaikille osapuolille sujuvaa, tehokasta, motivoivaa ja palkitsevaa.

Ahon (2019) mukaan keskeisiä elementtejä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ovat asia ja tunne. Asia, jota viestitään, on vuorovaikutuksen ydin. Etenkin työelämän vuorovaikutuksessa tavoitteena on yleensä lähettää ja vastaanottaa viestejä tai luoda yhdessä jotain uutta. Asian ilmaisu voi olla joko selkeää tai epäselvää, uskottavaa tai

vähemmän uskottavaa, riippuen osapuolten taidoista viestiä ja ymmärtää viestejä. Jotta viestin voi todella ymmärtää, täytyy osata kuunnella. Kuunteleminen on eri asia, kuin kuuleminen. Isotalus ja Rajalahti (2017) toteavatkin, että kuunteleminen on aktiivista toimintaa, eikä passiivista kuulolla olemista. Tärkeä taito johtajalle on osata puhua alaisilleen kuin ystävilleen ja osoittaa heille myötätuntoa (Reave, 2005). Ihmisillä, esimerkiksi asiakkailta on suuri tarve tulla kuulluksi ja toinen osapuoli vaistoa, jos häntä ei aidosti kuunnella ja voi kokea sen epäkunnioittavana. Yleisiä kuuntelun esteitä ovat esimerkiksi faktakeskeisyys ja omat ajatukset. Faktakeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että todellinen kohtaaminen ihmisten välillä tapahtuu tunnetasolla. Tosiseikat ovat myös tärkeä osa vuorovaikutusta, mutta todellisen ymmärtämisen ja kuuntelemisen kannalta on tärkeää luoda yhteys toiseen. Omilla ajatuksilla puolestaan viitataan siihen, että usein ihminen saattaa olla niin innoissaan ja varma omista ajatuksistaan, että ei malta kuunnella ja ymmärtää toisen näkökulmia. On tärkeää myös osata unohtaa hetkeksi omat ajatukset (Aho, 2019).

#### **2.2.4 Itsensä johtaminen**

Itsensä johtaminen on tärkeä taito niin työelämässä, kuin vapaa-ajallakin. Itsensä johtaminen on käsitystä siitä mitä pitäisi tehdä, miten ja miksi (Manz, 1992). Sillä on myönteisiä vaikutuksia tehtävistä suoriutumiseen, itsetehokkuuteen ja pitkällä aikavälillä myös uralla menestymiseen (Nientied & Toska, 2021). Se perustuu omien työ- ja ajattelutapojen tunnistamiseen ja on tietämystä siitä, mikä saa juuri sinut tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ymmärrystä ja tietämystä siitä, mikä kiinnostaa ja mikä puolestaan ei tunnu motivoivalta, sekä siitä, millä keinoin voi saada lisää energiaa tai mikä masentaa. Lisäksi itsensä johtaminen on tietoisuutta siitä, miten työpaikan ihmissuhteet koetaan ja mitä tehdään lisätäkseen myönteistä vuorovaikutusta. Käytännössä itsensä johtaminen on siis omasta toiminnasta oppimista ja uusien toimintatapojen jalostamista käytäntöön. Se edellyttää myös sitä, että tunnistaa omat selviytymiskeinonsa, osaa luoda hyvät päivittäiset rutiinit ja hallita omaa ajankäyttöä. (Kuusela, 2013).

Esihenkilötyössä itsensä johtamisen kannalta on tärkeää rajojen asettaminen ja energian hallinta. Mikäli rajoja ei aseteta, vaarana on ylikuormitus (Alvarez-Hernández, Collado, Pascual & Pérez-Zapata, 2016). Esimerkki rajojen asettamisesta voi olla se, että esihenkilö ei anna kenenkään työyhteisössä käyttää hyväntahtoisuuttaan hyväksi tuoden esihenkilölle hänelle kuulumattomia tehtäviä ja näin ylikuormittaa häntä. Esihenkilön on tiedettävä, mitkä tehtävät ovat hänen vastuullaan ja pitää niistä kiinni. Esihenkilön antaessa helposti periksi ja yrittäessä liikaa miellyttää muita, hyväksikäytön riski kasvaa. Hyvä ohjenuora näissä tilanteissa on sanoa aina ”ei”, kun se on mahdollista, ja ”kyllä”, vain silloin kun se on välttämätöntä. Energian hallinta puolestaan tarkoittaa sitä, että esihenkilön tulee miettiä tekemistään enemmän energian, kuin ajankäytön kannalta. Työajan hallinta on nimittäin ennemminkin energian, kuin ajan hallintaa. Keskeistä on se, mitä saa aikaan eli kannattaa keskittyä miettimään tuloksia, joita on jo saanut aikaan, eikä sitä, kuinka paljon on vielä tekemättä. (Pirinen, 2023).

Nikulan (2022) mukaan esihenkilön täytyy osata johtaa itseään, jotta voi osata johtaa tiimiään hyvin ja pitkäjänteisesti. Pidemmän päälle huonosti itseään johtava esihenkilö ei voi olla hyvä johtaja muille. Mitä paremmin ihminen tuntee itsensä, sitä paremmin hän osaa johtaa toisia. Omat vahvuudet ja heikkoudet täytyy osata hyödyntää tehokkaasti (Beehr, Frese & Raabe, 2007). Näin ollen esihenkilön on tultava tietoiseksi omista ajatuksistaan, tunteistaan, toiminnastaan ja energiastaan. Itsensä johtamisen ulottuvuuksina voidaan siis pitää tunteita, toimintaa, ajattelemista ja energiaa. Tietyn tunteen jälkeinen toiminta on osa itsejohtajuutta. Esihenkilö voi pohtia sitä esimerkiksi merkittävän onnistumisen yhteydessä tai saadessaan osakseen kritiikkiä. Esihenkilötyössä hetkittäinen pysähtyminen omien ajatusten äärelle on tärkeää, koska ymmärtäessään omaa mieltään paremmin, osaa paremmin johtaa ajatteluaan oikeaan suuntaan. (Nikula, 2022).

Oman toiminnan ohjaaminen ja johtaminen on osa itsensä johtamista. Oman johtajuutensa kanssa sinut oleva johtaja uskaltaa pysähtyä tutkimaan ja tarkastelemaan omaa toimintaansa ja sen vaikutusta muihin (Tiililä, 2016). Työtehtävien ja projektien

äärellä on hyvä pysähtyä keskustelemaan ja arvioimaan työssä onnistumista. Keskeistä on pohtia sitä, mikä toiminnassa oli hyvää ja mikä olisi voinut mennä paremmin. Ensimmäinen on tunnistettava, missä mielessä toiminta edellyttää muutosta, ja sen jälkeen löydettävä jokin tavoite, jota kohti muutosprosessissa edetään. Toiminnalla tarkoitetaan tyypillisesti sitä, että saadaan aikaan erilaisia asioita. Onnistuminen johtamistyössä, niin itsensä kuin muidenkin suhteen, edellyttää vastuun ottamista asiasta, fokuksen löytämistä ja siitä kiinni pitämistä sekä suunnitelmien toteuttamista kurinalaisesti. Nämä kaikki osa-alueet edellyttävät oman toiminnan johtamista. (Nikula, 2022).

Riippumatta energian määrästä, sillä tulee olla suunta. Ilman suuntaa energiaa menee hukkaan ja turhiin asioihin (Hogenes & Schippers, 2011). Jokaisen ihmisen omat energiatasot vaihtelevat päivittäin. Toisinaan energiaa tuntuu riittävän loputtomasti palaverista toiseen ja harrastuksien parissa, kun taas joskus koko päivä tuntuu pelkältä suorittamiselta, eikä mikään jaksaisi kiinnostaa. Hyvästä ja tasapainoisesta energiatasosta huolehtiminen on tärkeää, koska se auttaa ihmistä olemaan paras versio itsestään niin itselleen, työkavereilleen kuin läheisilleenkin. Energian hallinta edellyttää sopivaa tasapainoa ja vaihtelua rasituksen ja palautumisen välillä, sekä monipuolista ruokavaliota. Ihmisen energia latautuu pääasiassa nukkuessa, mutta myös esimerkiksi palauttavissa hetkissä päivän mittaan. Energiaa kuluu työtehtävien parissa, vuorovaikutustilanteissa kuin arjen askareissakin. Pienien taukojen pitäminen pitkän päivän on tärkeää, jotta energiatasapaino säilyy (Nikula, 2022). Jokainen voi löytää itselleen sopivia palautumiskeinoja, esimerkiksi kävelytauko tai meditointi päivän aikana. Itsensä johtamisessa on siis tärkeää myös huolehtia itsestään ja antaa itselleen myös lupa palautua ja levätä välillä. Jaksaminen ja energia on loppujen lopuksi vankka perusta kaikelle muulle toiminnalle.

### **2.3 Osaamisen kehittäminen**

Esihenkilön halu ja kyky kehittyä omassa työssään on organisaation kilpailukykyyn kannalta oleellista (Joki, 2018). Esihenkilö, joka kehittyy, osaa kehittää myös alaisiaan

(Kupias ym., 2014). Esihenkilöille on laadittava omat kehityssuunnitelmat, joiden etenemistä seuraa ylin johto. Suunniteltaessa on tärkeää tunnistaa esihenkilön tärkeimmät tehtävät nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi on selvitettävä, mitä työssä onnistuminen edellyttää ja mitkä asiat ovat nykytilanteessa hallinnassa ja mitkä asiat vaativat vielä kehitystä. Lähtötilanteen arvioimiseksi kerätään tietoa eri sidosryhmiltä, esimerkiksi esihenkilön alaisilta, kollegoilta ja esihenkilöltä itseltään. Näiden saatujen tietojen pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma (Joki, 2018). Lisäksi esihenkilöitä tulisi valmentaa johtamaan oppimista arjesta (Kilpinen, 2022).

Oman toiminnan ja osaamisen kehittäminen ei esihenkilön näkökulmasta ole aina samanlaista. Tämä korostuu erityisesti uudessa organisaatiossa tai työtehtävässä aloittaessa, kun tutut toimintamallit eivät välttämättä toimi sellaisenaan. Kehittyminen edellyttääkin palautteen pyytämistä ja saamista ja sen ottamista vastaan hyvällä asenteella (Bergman & Korhonen, 2019). Yksilö tarvitsee oppiakseen ja kehittyäkseen palautetta ja tietoa omasta suorituksestaan, mikä lisää myös työn merkityksellisyyttä. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys puolestaan vahvistavat sisäistä motivaatiota, joka tuottaa hyvinvointia ja saa innostumaan (Kallonen & Kuhmonen, 2019).

Otalan (2018) mukaan oman osaamisen kehittämisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat ajattelun taidot, vuorovaikutustaidot, tiedonhankintataidot, oman osaamisen ja oppimisen tunnistamisen taidot sekä tilannetaju. Ajattelun taitoja ovat kyky käyttää erilaisia ajattelumalleja kuten reflektointia, luovaa ajattelua, systeemiajattelua ja ongelmanratkaisua. Vuorovaikutustaidot puolestaan ovat tärkeitä, jotta uutta tietoa osataan luoda ja oppia toisten kanssa ja jotta voidaan nopeuttaa uuden tiedon ymmärtämistä. Esihenkilön tulee luoda suotuisa ympäristö vuorovaikutukselle ja tiedon jakamiselle (Liu, Roman, Van Wart & Wang, 2019). Oppiminen ja osaamisen kehittäminen edellyttää myös jatkuvasti uutta tietoa, mikä tekee tiedonhankintataidoista tärkeitä. Tilannetajua tarvitaan siihen, että osataan erottaa tilanteen kannalta merkityksellinen ja ei-merkityksellinen tieto toisistaan. (Ojala, 2018).

Esihenkilön taidot oppia kehittämään osaamistaan ovat sekä hänelle itselleen, että tiimilleen kallisarvoisempia, kuin mikään muu asiantuntemus. Kyetäkseen jatkuvaan kehittämiseen, esihenkilön tulee olla tietoinen omista tiedonkäsittelyyn ja tunteisiin liittyvistä prosesseistaan, kuten ajattelusta ja muistista, jotka säätelevät oppimista ja kehittymistä. Reflektointi on tähän paras keino. Sitä voidaan tehdä yksin tai yhdessä tiimin kanssa. Mitä aidompi vuorovaikutus tiimin kesken vallitsee, sitä paremmin voidaan oppia toinen toisiltaan.

Järvisen (2018) reflektiivisyydellä tarkoitetaan psykologista kykyä asettua oman itsensä ja tiiminsä ulkopuolelle ja arvioida henkilökohtaista tai koko tiimin käyttäytymistä. Itsereflektoinnin avulla voidaan tarkastella muun muassa ajatusten ja käytösmallien motiiveja, seurauksia, totuudenmukaisuutta sekä mahdollisia muutostarpeita. Itsereflektio kuvailevan kirjoittamisen avulla on tehokasta, koska kokemusten sanallistaminen edistää itseymmärrystä, vähentää pidättyneisyyttä ja lisää tietoisuutta omista prioriteeteista ja tavoitteista (Erez, Foulk & Lanaj, 2019).

Esihenkilön käytöksessä reflektiivinen toiminta voi näkyä esimerkiksi niin, että hän tekee vuorovaikutustilanteessa paljon kysymyksiä ja näin pyrkii pureutumaan toisen ajatusmaailmaan. Saamansa reflektiivisen tiedon avulla esihenkilö kykenee paremmin hallitsemaan omaa käytöstään ja reagoimaan asianmukaisesti alaisensa käyttäytymiseen. Parhaassa tapauksessa esihenkilö voi oppia jotain. Esimerkiksi oivaltaa, että alaisissaan näkemänsä puutteet, osoittautuivatkin hänen omiksi laiminlyönneikseen tai epäammattillisen käytöksensä seurauksiksi. (Järvinen, 2018). Usein ongelmana on kuitenkin se, että esihenkilöt harvoin tarkastelevat oman reflektionsa laatua (Nesbit, 2012). Tiivistetysti voidaan todeta, että Hyviä keinoja esihenkilölle edistää omaa kehittymistään ovat omien toimintatapojen reflektointi, ajatusten jakaminen jonkun toisen kanssa, esimerkiksi oma esihenkilö tai mentori, omien oppimistyylien selvittäminen ja niiden sopivuus eri tilanteisiin, hankkiutuminen tilanteisiin, joissa voi ohjata muita oppimaan ja kehittymään, sekä toimia valmentavana esihenkilönä. (Kupias ym., 2014).

### 3 Hybridityö

Etätyön tekeminen on ollut mahdollista joissain organisaatioissa jo pitkään. Kuisman ja Saurin (2021) mukaan Suomessa sitä on tehty nyky muodossaan netin välityksellä jo yli 30 vuotta. Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään muualla kuin normaalilla työsuorittamispaikalla (Salli, 2012). Vasta kuitenkin viimeisen parin vuoden aikana ajankohtaiseksi on tullut etätyön ja lähityön yhdistelmä eli hybridityö. Eri organisaatioissa hybridityöhön siirryttiin eri tavoilla ja eri tahtiin. Osa valitsi joustavan linjan, jossa työntekijöillä on suuri vapaus itse päättää, missä ja miten tekevät työtään. Tässä mallissa esihenkilöltä odotetaan kykyä sopia yhteisesti kaikkien kesken, miten huolehditaan työn sujuvuudesta ja yhteisöllisyyden säilymisestä, sekä siitä, milloin tavataan toimistolla. Osa puolestaan valitsi yhteisen linjan, jossa edellytetään koko henkilöstöä toimistolle saman verran viikko- tai kuukausitasolla. Organisaatiolla on oikeus määrätä henkilöstö toimistolle, joten kummassakaan mallissa ei sinänsä ole mitään vikaa. Joustavuuden vähentyessä tyytymättömyys kuitenkin helposti lisääntyy (Vilkman, 2023).

#### 3.1 Hyödyt ja haasteet

Hybridityöllä on paljon hyviä puolia niin työntekijän kuin työnantajankin kannalta, mutta se tuottaa myös omat haasteensa. Etätyön merkittävimpiä positiivisia tekijöitä on sen tuoma joustavuus (Chafi, Hultberg & Yams, 2022). Työntekijän mahdollisuus työskennellä etänä lisää muun muassa joustavuutta työajan suhteen ja työelämän ja yksityiselämän yhteensovittamiseen. Lisäksi työrauha ja keskittyminen helpottuvat ja näiden myötä usein myös työtyytyväisyys ja motivaatio kasvavat. Toimistolla työskenneltäessä kuitenkin on helpompaa ylläpitää yhteisöllisyyttä ja ylimääräisiä häiriötekijöitä työn tekemiseen ei ole, kuten esimerkiksi kotona televisio, kotityöt tai perheenjäsenet. Työnantajan kannalta etätyön etuja ovat muun muassa työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen, työuran piteneminen paremman jaksamisen myötä ja toimitilojen kustannussäästöt. Etätyö kuitenkin puolestaan hämärtää rajoja työelämän ja yksityiselämän välillä ja taukojen pitäminen ja työstä irrottautuminen voi olla hankalaa,

mikä lisää kuormitusta. Lisäksi lähijohtaminen on haastavampaa etänä. (Kuisma & Sauri, 2021). Hybridityöstä keskusteltaessa kyseessä on syvälinen ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Työhön liittyy nyt useampia ulottuvuuksia kuin koskaan aiemmin: henkinen ja fyysinen hyvinvointi, inhimillinen johtaminen, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, sitoutuminen työhön ja työyhteisöön, lähi- ja etätöiden yhdistäminen, digitaalisten työkalujen sujuva käyttö, kotien soveltuvuus työntekoon ja toimistotilojen funktio (Lindström & Savaspuro, 2023).

Hybridityön haasteina keskeisimpiä ovat yhteisöllisyyden ja tuottavuuden säilyttäminen. Etätöiden lisääntyessä täytyy pohtia esimerkiksi seuraavia asioita: milloin tullaan toimistolle, kuka voi päättää siitä, pidetäänkö kokous etänä vai toimistolla, miten yhteisöllisyys säilytetään, pitääkö sopia yhteisiä toimistopäiviä, miten varmistetaan riittävä tiedonjako ja -kulku, sekä pitääkö etä- ja lähipäivistä linjata organisaatiotasolla vai riittääkö asioiden sopiminen tiimikohtaisesti. Etätöitä tehdessä itsenäisyys lisääntyy, jolloin tarvitaan myös selkeät ja yhteisesti ymmärretyt tavoitteet. (Vilkman, 2023). Tutkimusten mukaan pelkän etätöiden tekeminen vaikuttaa negatiivisesti työpaikkasuhteisiin ja työ- ja yksityiselämän tasapainoon (Juchnowicz & Kinowska, 2021). Työnantajalla on vastuu työntekijän hyvinvoinnista; jos työntekijä jää vain kotiin, eikä tapaa ollenkaan työkavereitaan, on selvää, että hän jää yhteisön ulkopuolelle ja hänen työhyvinvointinsa johtamisesta tulee entistä haastavampaa (Lindström & Savaspuro, 2023).

Kuisman ja Saurin (2021) mukaan etätöihin keskittyttäessä on vaarana, että huomioidaan ainoastaan sellaiset työntekijät ja työtehtävät, joiden osalta etätö on ylipäänsä mahdollista. Etätöiden laajuudella on myös merkitystä eli sillä, tekeekö joku etätöitä pari kertaa kuukaudessa vai neljä päivää viikossa (Allen, Golden & Shockley, 2015). Tämä saattaa vääristää kokonaiskuvaa ja jättää varjoon suuren osan työntekijöistä ja työtehtävistä myös päätöksenteossa. Etätöitä käsitellään enimmäkseen siis toimihenkilöiden ja tietotyössä ja asiantuntijatehtävissä toimivien työntekijöiden näkökulmasta. Esimerkiksi hoitotyöntekijöitä, tarjoilijoita, joukkoliikenteen työntekijöitä

tai siivoojia ei huomioida julkisessa keskustelussa lainkaan. Vaarana on työelämän digitaalinen polarisaatio eli kahtiajakautuminen. Korkeasti koulutettujen saadessa paremmat työolot, vähemmän koulutetuille on luvassa epävarmoja ja kuormittavia töitä. Ajasta ja paikasta riippumatonta asiantuntijatyötä tekevillä tulee todennäköisesti olemaan enemmän yksilöllistä vapautta ja mahdollisuuksia kehittyä työelämässään. Suurin osa työntekijöistä ei kuitenkaan yksinkertaisesti voi tehdä töitään etänä, ainakaan pääasiallisesti vaikka haluaisikin. (Kuisma & Sauri, 2021).

Yksi suurin hybridityön haaste on kotona työskenneltäessä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ja rajan hämärtyminen. Koko päivä tulee helposti vietettyä kotona ja ympärillä on jatkuvasti jotain ärsykeitä. Yleensä ihminen tarvitsee rutiineja, esimerkiksi aamulla töihin lähteminen, joka jää etätyössä uupumaan. Työajan seuranta on vaikeaa, tai jopa mahdotonta, jolloin oman itsensä johtamisen taidot korostuvat (Kuisma & Sauri, 2021). Itsekuria voidaan yleisesti pitää tärkeänä ja välttämättömänä taitona etätyöstä suoriutumiseksi tehokkaasti (Liu, Parker, Qian & Wang, 2021).

Lisäksi omasta jaksamisesta täytyy pitää huolta ja keskittyä siihen enemmän. Hyviä keinoja omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen on pitää tarpeeksi taukoja työpäivän aikana ja käydä ulkona esimerkiksi pienellä kävelyllä, jotta aivot saavat hapetta. Lounastauon pitäminen on myös tärkeää ja joskus töiden keskellä se saattaa jäädä pitämättä jopa kokonaan. Toimistolla siitä huolehditaan enemmän ja usein samalla tulee pidettyä sosiaalisista kontakteista huolta, kun lounastetaan yhdessä kollegoiden kanssa. Etätöissäkin voi joskus sopia lounastreffit ystävän tai työkaverin kanssa, jolloin pääsee hetkeksi pois töiden äärestä, mikä lopulta parantaa keskittymistä ja sitä kautta tehokkuutta. Lisäksi voidaan todeta, että työntekijät, jotka poistuvat kotoa tai tapaavat kollegoitaan etäyhteyksien avulla, eivät tee etänä koneella muuta turhaa kuin töitä (Chatellier, Hambley & O'Neill, 2014).

### 3.2 Työhön sitoutuminen

Hybridityön lisääntyessä organisaatioiden on täytynyt pohtia, miten säilytetään työntekijöiden innokkuus ja sitoutuminen työhön. Autonomialla ja itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen (Galanti, Guidetti, Mazzei, Toscano & Zappalà, 2021). Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijöiden tunnesidettä organisaatioon, organisaation arvojen ja kulttuurin tunnistamista, sekä halua sijoittaa organisaatioon eli toisin sanoen antaa oma osaamisensa ja panoksensa organisaatiolle. Useiden lähteiden mukaan työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tulokseen, organisaation menestykseen ja taloudelliseen suorituskykyyn (Saks, 2006). Yksilön tuntiessa organisaation ilmapiirin oikeudenmukaiseksi, sitoutuminen organisaatiota ja työtä kohtaan vahvistuu. Sitoutunut työntekijä pyrkii suorittamaan parhaansa mukaan hänelle annetut työtehtävät. Lisäksi todennäköisyys työntekijän irtisanoutumiselle tai tehtävistä luistamiselle on pienempi. Tämä edistää myös tiimityön tehokkuutta ja laatua (An, Chen, Luo & Wang, 2024).

Työhön sitoutumista voidaan pitää loppuun palamisen vastakohtana. Toisin kuin työuupumuksesta kärsivät, työhönsä sitoutuneet työntekijät tuntevat energistä ja tehokasta yhteyttä työhönsä ja kokevat selviytyvänsä hyvin työn vaatimuksista. Työhön sitoutuminen voidaankin määritellä positiiviseksi ja tyydyttäväksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle ominaista on tarmokkuus, omistautuneisuus ja paneutuminen. (Bakker, Salanova & Schaufeli, 2006). Työntekijän lojaalius organisaatiota kohtaan kasvaa, kun heidän työskentelynsä etänä luotetaan (Charalampous, Grant, Michailidis & Tramontano, 2019). Sitoutuminen viittaa pidempään ja pysyvämpään tilaan, joka ei keskity mihinkään tiettyyn kohteeseen, tapahtumaan, käyttäytymiseen tai yksilöön. Työhön sitoutunut henkilö kokee virkeyttä, jolle on ominaista korkea energisyys ja henkinen kestävyys työnteon aikana, sekä halu panostaa työhönsä ja sitkeys myös vaikeampina hetkinä. Lisäksi työhön uppoutuminen on tyypillinen sitoutumisen muoto. Sillä tarkoitetaan sitä, että henkilö on täysin keskittynyt ja positiivisesti uppoutunut työhönsä, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen on vaikeaa. (Bakker ym., 2006).

Saksin (2006) mukaan Kahn (1990) havaitsi, että on olemassa kolme tekijää, jotka liittyvät sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen työssä. Nämä tekijät ovat merkityksellisyys, turvallisuus ja saatavuus. Sitoutuneilla työntekijöillä on korkeat energiatasot ja innostusta työtään kohtaan (Bakker & Demerouti, 2008). Voidaan sanoa, että työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä tilanteissa, jotka tarjoavat heille enemmän mielekkyyden tunnetta, psykologista turvallisuutta ja kun he ovat psykologisesti paremmin saatavilla. Työn mielekkyyteen vaikuttavat hyvät suhteet niin työkavereiden, kuin esihenkilöidenkin kanssa. Psykologiseen turvallisuuteen puolestaan vaikuttavat normien noudattaminen ja käytettävissä olevat resurssit. Voidaan myös todeta, että työhön sitoutuminen on yhteydessä työmäärään, valinnanvapauteen, kontrollin tunteeseen, asianmukaiseen tunnustukseen ja palkitsemiseen, kannustavaan työyhteisöön, reiluuteen ja oikeudenmukaisuuteen sekä mielekkääseen ja arvostettuun työhön. Nämä tekijät lisäävät työhön sitoutumista (Saks, 2006).

Konkreettisemmalla tasolla monet teoreettiset tutkimukset ovat yhdistäneet sitoutumisen kolme energiaa työsuoritukseen. Ensinnäkin panostus fyysiseen energiaan työn suorittamiseksi edistää organisaation tavoitteita, koska se helpottaa organisaation haluttujen käyttäytymistapojen toteuttamista. Toiseksi kognitiivisen eli älyllisen energian säilyttäminen on tärkeää, koska se edistää valppautta, tarkkaavaisuutta ja keskittyneisyyttä, mikä myös osaltaan edistää organisaation tavoitteita. Kolmas energian osa-alue on tunne-energia. Tunne-energiaansa panostavat työntekijät parantavat suorituskykyä edistämällä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Lisäksi tunne-energiaan panostaminen auttaa yksilöitä vastaamaan oman roolinsa emotionaalisiin vaatimuksiin tavalla, joka johtaa aidompaan ja parempaan suoritukseen. (Crawford, Lepine & Rich, 2010).

### **3.3 Yhteisöllisyys**

Ihmisellä on luontainen tarve kokea kuuluvansa osaksi joukkoa ja olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Ihminen ei olisi selvinnyt maapallolla ilman

kykyä rakentaa yhteisöjä, sillä lauma on henkiinjäämisen perusta. Selviytymisen lisäksi ihmiset tarvitsevat toisiaan myös elämänilon ja mielekkyyden säilyttämiseksi. Useat motivaatioteoriatkin korostavat joukkoon kuulumista perustarpeena, jonka tulee tyydyttyä, jotta voidaan kokea sisäistä motivaatiota (Aro ym., 2023). Yhteisöllisyyden kokemuksella on runsaasti positiivisia vaikutuksia muun muassa tiimin suorituskykyyn, pysyvyyteen, kuin myös jäsenten positiivisuuteen (D’Innocenzo, Kuckenberger, Mathieu & Reilly, 2015). Voidaan sanoa, että yhteisöllisyys on inhimillinen ilmiö, joka määrittää lähes kaikkea toimintaamme. Yhteisöllisyyden kokemus voidaan määrittellä ryhmän jäsenten keskinäiseksi yhteenkuuluvuuden tunteeksi. Ryhmän tavoitteiden kannalta ryhmän jäsenet kokevat sekä oman, että toisten merkityksen tärkeiksi (Aro ym., 2023).

Aro ym. (2023) kertovat, että Burroughsin ja Ebyn (1998) mukaan työelämän yhteisöllisyyden voidaan ajatella rakentuvan kuudesta elementistä. Ensinnäkin yhteisön jäsenet hyväksyvät toistensa erilaisuutta ja haluavat auttaa toisiaan. Toiseksi emotionaalinen turvallisuus on ominaista korkean yhteisöllisyyden omaaville organisaatioille. Hyvin yhtenäinen tiimi parantaa tiimin jäsenien tyytyväisyyttä (Tekleab, Tesluk & Quigley, 2009). Inhimillistä toimintaa tarkasteltaessa turvallisuuden tunnetta ei voi korostaa liikaa. Psykologisen turvallisuuden kokemus auttaa työntekijöitä oppimaan ja sopeutumaan paremmin (Dardour, Goujon Belghit & Husser, 2019). Turvallinen ihmisten välinen suhde rakentuu luottamukselle ja yhteisö voi joko vahvistaa yksilön turvallisuuden tunnetta tai heikentää sitä. Kolmatta yhteisöllisyyden ulottuvuutta kutsutaan yhteenkuuluvuuden tunteeksi. Korkean yhteisöllisyyden organisaation jäsenet kokevat yhteisöstään ylpeyttä, iloa ja kertovat mielellään organisaation ulkopuolisille omista kollegoistaan. Yhteenkuuluvuuden tunteen synnyttämisessä tärkeää on tuntee toinen myös ihmisenä (Aro ym., 2023).

Neljäs ulottuvuus on kollegoiden kesken koettu psyykinen yhteys. Sen syntyminen on mahdollista, kun toimintaa ohjaavat yhdessä jaetut toimintaperiaatteet, jotka pohjautuvat arvoihin ja etiikkaan. Tunne siitä, että asioita tehdään yhdessä oikealla ja riittävän yhdenmukaisella tavalla tuottaa yhteisöllisyyttä. Viides yhteisöllisyyttä tukeva

elementti on avoin ja rehellinen vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä (Aro ym., 2023). Myös epävirallinen, spontaanisti jaettu tieto on tärkeää (Gemuenden & Hoegl, 2001). Burroughs ja Eby (1998) puhuvat totuuden kertomisesta. Se ei ole lainkaan helppoa tosielämässä, mutta vahvan yhteisöllisyyden omaavissa työyhteisöissä se helpottuu. Tällöin yhteisön jäsenet voivat luottaa siihen, että toiset sanovat mitä ajattelevat ja tekevät mitä sanovat. Kuudes ja viimeinen ulottuvuus on tiimiorientaatio, jolla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten sitoutumista ja työskentelyä kohti yhteisiä tavoitteita. (Aro ym., 2023).

Yhteisöllisyyden kokemuksella tiimissä on merkitystä tiimin tuloksellisuuteen. Tiimin yhteenkuuluvuus määritellään tiimin taipumukseksi yhdistyä ja pysyä yhtenäisenä sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä puolestaan motivoi tiimin jäseniä olemaan halukkaampia tekemään yhteistyötä tiimin muiden jäsenten kanssa (Liu, Luan, Qu, Yan, Zhang & Wei, 2024). Yhteisöllisten tiimien jäsenet osoittavat enemmän luottamusta ja kiintymystä toisiinsa. Yhteenkuuluvuuden yhteydestä suorituskykyyn on tehty lukuisia tutkimuksia, esimerkiksi Pelz ja Andrews (1976) havaitsivat, että projektin tiimit, jotka olivat erittäin yhtenäisiä ja yhteisöllisiä, tuottivat älyllistä kilpailukykyä, jota tarvittiin projektin suorittamiseen ja korkean suorituskyvyn ylläpitämiseen. Hyvin yhteen työskentelevät tiimit reagoivat nopeammin, ovat joustavampia, tuottavampia ja tehokkaampia. Lisäksi korkean yhteisöllisyyden omaavilla tiimeillä on todennäköisesti vakaa ja vankka ihmissuhteiden perusta, joka mahdollistaa joustavan ja tehokkaan vuorovaikutuksen tiimin jäsenten välillä (Amason, Ensley & Pearson, 2002).

### **3.4 Johtaminen hybridityössä**

Johtaminen hybridityössä mielletään usein hankalaksi, koska ihmisiin ei ole samanlaista kontaktia ja otetta, johon on lähityössä totuttu. Hybridityössä itseohjautuvuus korostuu, minkä vuoksi johtamisen näkökulmasta on tärkeää antaa mahdollisimman paljon vapautta. Omaehtoisuus eli autonomia on yksi psykologisista perustarpeista, joiden toteutuminen kasvattaa sisäistä motivaatiota (Vilkman, 2023). Voidaan puhua päätöksenteon autonomiasta, joka tarkoittaa, että työntekijä voi itsenäisesti tehdä

päätöksiä, kun taas työmenetelmien autonomia antaa työntekijöille vallan päättää, miten he haluavat ratkaista ongelman (Kayser & Lange, 2022). Kokemusta siitä, että voi itse vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja että mielipiteillä ja osaamisella on oikeasti merkitystä, voidaan vahvistaa myös niin, että ei anneta valmiita vastauksia joka tilanteeseen. Vastausten antamisen sijaan olisi hyvä keskittyä ajattelun sparraamiseen ja haastamiseen. Tällöin kyse on valmentavasta johtamistyylistä. Sen tavoitteena on rohkaista ihmisiä etsimään ratkaisuja itse ja täten lisätä itsenäistä ajattelua (Vilkman, 2023).

Valmentavaa johtajuutta voidaan pitää työntekijän voimaantumisenä (McCarthy, Milner & Milner, 2018). Luovuutta tukeva kulttuuri mahdollistaa yksilöiden ja ryhmien potentiaalın tehokkaamman hyödyntämisen. Kukin on parhaimmillaan silloin, kun voi luottaa, ettei häntä tyrmätä vaan kunnioitetaan yksilönä (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Valmentava johtajuus muodostuu myös esihenkilön kyvystä luoda ja ylläpitää myönteisiä ihmissuhteita (Crowe, Oades & Vella, 2010). Parhaat kehittymistulokset saavutetaan, kun työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja osaamista jaetaan kollegoiden kesken. Valmentava kulttuuri saavutetaan yhteistyötä korostamalla ja siihen päästään, kun keskitytään ainakin seuraavaan kolmeen osa-alueeseen: toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Valmentavan kulttuurin rakentamisessa ylimmän johdon toiminta on avainasemassa. Kun ylin johto, erityisesti toimitusjohtaja, ovat sitoutuneet valmentavaan johtajuuteen, johtamistakin aletaan johtaa (Ristikangas & Ristikangas, 2013).

Etäjohtamisessa pätevät samanlaiset periaatteet kuin lähijohtamisessa. Hyvä etäjohtaminen edellyttää erityisen vahvoja ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä käyttää ja hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti ja tehokkaasti. Etäjohtajan tulisi luoda ja ylläpitää tiimin identiteettiä toteuttamalla ja jakamalla organisaation visiota, arvoja ja tavoitteita (Abid, Baykal & Contreras, 2020). Etäjohtamisessa korostuu erityisesti luottamus ja sen rakentuminen. Luottamuksen ja

yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja vahvistamisessa auttaa, jos viestintä ja toimintatavat ovat järjestelmällisiä ja ennakoitavissa. Yhteisöllisyys ja luottamus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa (Aguayo-Camacho, Garro-Abarca & Palos-Sanchez, 2021). Etäjohtamisen merkittävä haaste on, että mahdolliset ongelmat ja konfliktit tiimissä ja sen jäsenten välillä jäävät helpommin huomaamatta verrattuna siihen, jos tiimi toimisi jatkuvasti fyysisesti samassa tilassa (Mayor & Risku, 2022). Lisäksi esimerkiksi työntekijöiden uupumisen havaitseminen on vaikeampaa (Vilkman, 2023).

Etäjohtamisessa selkeyden merkitys korostuu. Etäkokouksissa ei voi tulkita ihmisen ilmeistä ja elekielestä ymmärtävätkö he mistä on kyse. Ihmisjoukon ollessa fyysisesti yhdessä nämä ominaisuudet huomaa heti. Etänä työskenneltäessä väärinkäsityksen riski on siis suurempi ja siksi esimerkiksi kaikkien ohjeiden on oltava tavallistakin selkeämpiä. Työ kannattaa ohjeistaa vaiheittain ja lisäksi kerrata ja varmistaa, miten kuulijat ovat ymmärtäneet sanotun. Etäjohtamisen onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että tavoitteet ovat selvillä ja jokainen tietää, mikä kuuluu kenenkin vastuulle (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020). Etäjohtajan täytyy näyttää selkeä suunta mihin mennään ja luoda yksilölliset tavoitteet (Bell & Kozlowski, 2002). Tavoitteiden asettamisen jälkeen niitä täytyy myös seurata. Seurannan pohjalta on puolestaan luontevaa antaa palautetta sekä onnistumisista, että epäonnistumisista ja samalla pohtia yhdessä, miten varmistetaan onnistumiset tulevaisuudessa (Haapakoski ym., 2020). Työsuorituksen lisäksi myös sosioemotionaalisen palautteen saaminen voi parantaa työntekijän motivaatiota, tyytyväisyyttä ja suoritusta (Geister, Hertel & Konradt, 2005).

Etäjohtamiseen liittyy useita haasteita. Eräs haaste on työsuoritusten mittaaminen ja valvonta. Työsuoritusta tulee arvioida tehdyn työn mukaan, ei tuntien mukaan (Cascio & Shurygailo, 2003). Tulosten mittaaminen onnistuu parhaiten, kun työlle on selkeät tavoitteet ja aikataulut. Joskus yksilötasolla mitattavia tavoitteita voi olla hankala määritellä tai yksilötavoitteet voivat aiheuttaa negatiivisia ilmiöitä työyhteisössä. Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilöt kokivat yksilöiden työsuoritusten mittaamisen ongelmallisena suhteessa hyvinvointiin ja työn

tuloksellisuuteen. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemusten mukaan yksilöllinen suoritusten mittaaminen johtaa helposti kilpailuun ja kateuteen, minkä koetaan huonontavan ilmapiiriä työyhteisössä (Vilkman, 2016).

Työntekijät, jotka työskentelevät etänä, voivat kokea olonsa helposti ulkopuoliseksi muusta tiimistä. Tämä korostuu erityisesti tiimeissä, joissa osa työskentelee fyysisesti samassa paikassa ja osa hajallaan. Etäjohtamisen eräs haaste on siis myös työntekijöiden sitouttaminen yritykseen ja yrityksen kulttuuriin (Vilkman, 2016). Psykologinen eristäytyminen on tunne siitä, että ihminen on irrallaan muista, häneltä puuttuu toivottu sosiaalinen verkosto, ja että tuen ja ymmärryksen saamisen tarpeet eivät täyty. Lukuisat tutkimukset viittaavat siihen, että psykologinen eristäytyminen voi olla merkittävän haitallista työntekijöille ja se voi johtaa ei-toivottuihin tuloksiin, kuten työtyytymättömyyteen, työntekijöiden korkeaan vaihtuvuuteen ja jopa fyysiseen terveyteen (Albert ym., 2020).

Lisäksi etäjohtajan on vaikeaa arvioida työntekijöiden stressin määrää. Työntekijälle olisi hyvä antaa ylimääräistä aikaa huolehtia omasta jaksamisestaan (Ford & Newman, 2021). Tämä voi helposti johtaa vääriin päätöksiin työtehtävien jaon osalta, mikä voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa tuottavuuteen laskevasti. Etäjohtamisessa esihenkilön tavoitettavuus korostuu. Mikäli työntekijä ei saa riittävän nopeasti vastauksia tai tarvitsemaansa tukea työhönsä, alkaa työ äkkiä tuntua turhauttavalta ja motivaatio laskee. Pahimmillaan kokemus myös työn kuormittavuudesta kasvaa. Tavoitettavuus korostuu etäjohtamisessa, koska etänä työntekijä ei voi vain kävellä esihenkilön luokse ja kysyä, vaan se vaatii jotain muuta yhteydenottoa, esimerkiksi puhelinsoittoa tai sähköpostia. Esihenkilön tulee siis kiinnittää huomiota siihen, että hän on helposti lähestyttävä eri kanavissa ja alustoilla. Tähän tarvitaan myös epämuodollista viestintää työasioihin keskittymisen lisäksi (Vilkman, 2016). Ei-verbaalinen viestintä, kuten huumori ja nauraminen lisäävät lähestyttävyyttä (Darics, 2020).

Vilkmanin (2016) mukaan väistämätön etäjohtamisen haaste on se, että piilevien ongelmien havaitseminen on hankalampaa, koska esihenkilö ei ole jatkuvasti kosketuksissa työntekijöiden kanssa. Työyhteisössä ongelmia voivat aiheuttaa esimerkiksi kateus, henkilöiden väliset ristiriidat, kiusaaminen, huhut ja epäilykset sekä motivaation lasku ja kyllästyminen nykyisiin tehtäviin. Myös päihdeongelmia on vaikeampi havaita. Esihenkilö voi välttää mahdollisia konfliktitilanteita kuuntelemalla työntekijöitä ja varmistamalla, että jokainen tiedostaa oman roolinsa tiimissä (Garrison, Leidner & Wakefield, 2008). Lisäksi haasteena etäjohtamisessa on viestintä ja tiedon kulkeminen. Etäjohtamisessa tiedonkulkuun on hyvä kiinnittää huomiota, koska osittainen tai kokoaikainen eripaikkaisuus aiheuttaa sen, että yhteisiä keskusteluja käytävillä on vähemmän tai ne jäävät kokonaan pois. Tällöin myöskään hiljaista tietoa ei siirry (Vilkman, 2016).

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen empiiriseen osaan. Ensin käydään läpi tutkimuksen toteutustapaa, minkä jälkeen esitellään itse tutkimustulokset ja analysoidaan niitä. Lopuksi esitetään vielä johtopäätökset.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020). Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, koska ilmiötä voi joko ymmärtää tai selittää (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Laadulliselle tutkimukselle ominaista on se, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun ja näin ollen korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta (Juuti & Puusa, 2020). Todellisuus ainakin osaltaan määrittyy ja vakinaistuu kielen kautta tai kielen kanssa: perusongelma on subjektin ja todellisuuden suhde (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on antaa teoreettisesti mielekäs kokonaiskuva ja tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa, 2020).

Laadullinen tutkimus soveltuu sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on tajunnassa ja ihmisten vuorovaikutuksessa, kuten tässä tutkimuksessa onkin. Keskeistä on pyrkiä pääsemään johtopäätöksissä käsiksi syvällisemmin käsiksi todellisuuteen, jota on myös pinnan alla, eikä riipaista vain heti havaittavissa olevaa pintatasoa (Juuti & Puusa, 2020). Aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, vaikka kerätty aineisto koostuu erillisistä yksilöistä, ei argumentaatiota voi rakentaa yksilöiden eroihin eri "muuttujien" suhteen, ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin (Alasuutari, 2011). Laadullisessa tutkimuksessa kysymys ymmärtää toista osapuolta on kaksisuuntainen. Toisaalta kysymys on siitä, miten tutkijan on mahdollista ymmärtää esimerkiksi haastateltavaa eli toista ihmistä. Toisaalta kysymys on myös siitä, miten on mahdollista, että joku toinen ihminen ymmärtää tutkijan laatimaa tutkimusta (Sarajärvi & Tuomi, 2018).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska se soveltui parhaiten tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi ja ilmiön ymmärtämiseksi tutkimusmenetelmälle ominaisten piirteiden perusteella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja ymmärtää hybridityömallin ja esihenkilötaitojen yhteyttä. Tätä tavoitetta

tutkitaan tarkastelemalla, miten hybridityömalli on muokannut esihenkilötaitoja ja millaisia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia hybridityömallin myötä on noussut esiin.

#### **4.1 Tutkimusaineiston keruu**

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu on vuorovaikutusta toisten, tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa (Juuti & Puusa, 2020). Laadullisen tutkimuksen yleisempiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tähän tutkimukseen valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut, koska tarkoitus on nimenomaan kuulla ja selvittää yksilöiden rehellisiä ja syvällisempiä mielipiteitä. Juuti ja Puusa (2020) toteavatkin, haastatteluiden etu on se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on jo tiedettävästi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Tähän tutkimukseen osallistuneilla haastateltavilla oli kaikilla edes jonkinlaista henkilökohtaista kokemusta hybridityömallista, osalla enemmän ja toisilla vähemmän. Tietoa ja taitoa esihenkilönä olemisesta oli luonnollisesti jokaisella, koska kaikki työskentelevät esihenkilötehtävissä.

Haastattelulajeja on monia, mutta tämän tutkimuksen toteuttamiseen valittiin yksilö- ja teemahaastattelu. Teemahaastattelulle ominaista on se, että se etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. Tämä tuo tutkittavien äänen kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista sekä heidän antamiaan merkityksiä asioille (Juuti & Puusa, 2020). Tutkimusaihe on sellainen, että tietyt suuret teemat oli helppo etukäteen määritellä ja jäsenellä niihin liittyviä kysymyksiä. Kuten myös Sarajärvi ja Tuomi (2018) toteavat, teemahaastattelun etu on se, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastattelussa haastateltavien vastauksiin perustuen.

## 4.2 Haastateltavat

Voidaan todeta, että laadullisissa tutkimuksissa aineiston koot eivät vaihtelee merkittävästi, vaan pääsääntöisesti aineiston koko on pieni tai vähäinen verrattuna kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tähän tutkielmaan haastateltavia saatiin kahdeksan. Aarnoksen ja Vallin (2018) mukaan haastateltavien valinnassa tärkeimmät kriteerit määrittävät tutkimusongelman mukaan. Ideana on tavoittaa sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa ja kokemusta. Tämän jälkeen on löydettävä oikeat yhteydenottokanavat. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä ja ne nauhoitettiin puhelimen nauhurilla. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että haastattelut on tarkoitus nauhoittaa litterointia varten, ja että haastattelut suoritetaan täysin anonymisti. Haastattelut kestivät keskimäärin 27 minuuttia ja 43 sekuntia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hybridityön yhteyksiä esihenkilötaitoihin nimenomaan esihenkilöiden näkökulmasta, joten haastateltavaksi valittiin kohdeorganisaatiosta vain esihenkilöitä. Olen itse työskennellyt tässä kohdeorganisaatiossa jo useamman vuoden ajan, joten tuntui luonnolliselta tehdä tutkimus heille. Haastattelujen osalta olin ensin yhteydessä henkilöstöjohtajaan, joka välitti kirjoittamani haastattelukutsun keskijohdon Teams-kanavalle. Sitä kautta muutama haastateltava otti minuun yhteyttä ja sovimme haastatteluiden ajankohdista. Loppuihin haastateltavista olin itse oma-aloitteisesti yhteydessä. Kaikki henkilöt, keihin olin yhteydessä, suostuivat haastatteluun. Kahdeksasta haastateltavasta kaksi työskentelee Manager-positiossa ja loput kuusi Supervisor-positiossa. Kokemusta esihenkilötehtävistä oli vaihtelevasti aina parista vuodesta lähemmäs 15 vuoteen.

## 4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy kiinteästi aineiston hankintaan. Aineiston analyysin tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi.

Kerätty aineisto siis pilkotaan osiin valitun menetelmän mukaisesti, minkä jälkeen tutkija tekee aineistosta synteesejä ja kokoaa sen uudelleen. Tämän jälkeen analysoidusta aineistosta tehdään johtopäätökset, jotka esitetään tutkimuksen lopputulemina, joilla on tieteellinen pohja. Sisällönanalyysi soveltuu käytettäväksi monenlaiseen tutkimukseen ja se valittiin analysointimenetelmäksi tähän tutkimukseen. Sisällönanalyysin käytännön toteutukseen kuuluvat seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta (Juuti & Puusa, 2020).

Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin auki ymmärrettävään tekstimuotoon. Litteroinnin apuna hyödynnettiin tekoälyohjelmaa nimeltään Turboscribe. Sinne ladataan äänitiedostot, jotka tekoäly litteroi melko tarkkaan sanasta sanaan. Suomen kieli tuottaa tekoälylle usein hieman vaikeuksia, joten haastattelut käytiin tämän jälkeen vielä kuunnellen läpi ja korjattiin mahdolliset virheet. Litterointi suoritettiin sanatarkasti lukuun ottamatta toistuvia ja merkityksettömiä täytesanoja ja mahdollisia äännähdyksiä, kuten naurahdukset. Epäloogiset lauseet muutettiin järkevämpään muotoon. Litteroinnin jälkeen kaikki haastattelut tulostettiin, jotta aineiston tutkiminen on helpompaa ja jouhevampaa.

Tämän jälkeen aineisto luettiin ja tarkasteltiin useaan otteeseen läpi. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tämä toteutettiin niin, että haastattelut käytiin yksi kerrallaan läpi ja jokaisen kohdalla ympyröitiin tai alleviivattiin sanoja, jotka toistuvat myös muissa haastatteluissa. Näin saatiin käsitystä toistuvista teemoista. Lisäksi alleviivattiin kohtia tekstistä eri väreillä sen mukaan, onko kyseessä haaste, kehittämismahdollisuus vai sopiva suora lainaus, joka halutaan esittää tutkimustuloksissa. Värikoodaus helpottaa aineiston jäsentelyä ja auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia paremmin.

Aineiston analyysin tueksi on käytetty runsaasti suoria lainauksia haastatteluista kiteyttämään haastateltavien ajatuksia. Haastateltavia henkilöitä voidaan nimittää anonyymisti koodeilla H1-H8. Koodit kuvaavat haastateltavia sattumanvaraisessa järjestyksessä ja luvut 1–8 tulevat siitä, että haastateltavia oli kahdeksan eri henkilöä. Kaikki haastateltavat työskentelevät samassa kohdeorganisaatiossa ja toimivat tutkimuksessa yhdenvertaisina asiantuntijoina, joten tarkempaa erittelyä anonyymikoodaukselle ei tarvita.

## 5 Tutkimustulokset

**Vuorovaikutustaidot** ja niiden merkitys nousivat vahvasti esiin haastatteluissa. Jokainen haastateltava jollain tavalla nosti esiin sen, että hybridityömalliin siirtyminen on korostanut vuorovaikutustaitojen tärkeyttä esihenkilön työssä. Tämä on osa Mintzbergin (1976) rooliteorian ihmissuhderooleja. Kommunikointi on etänä hyvin erilaista, kuin paikan päällä toimistolla kasvokkain. Moni haastateltava kokee, että tiimiläisiin tietynlaisen kontaktin saaminen on etänä huomattavasti haastavampaa. Eräs haastateltava toteaa seuraavasti:

*” ... kyllä tästä puuttuu ne tietyt ominaisuudet, mitkä sit taas livenä ihmisten kanssa face-to-face tapaamisissa on eli se kehon kieli, se on tosi iso osa kuitenkin kommunikointia. Etänä ihmiset pitää lähes poikkeuksetta kamerat kiinni. Sä et tiedä yhtään, mitä ne tekee loppujen lopuksi, varsinki jos istutaan kamerat kiinni, mikit kiinni eikä hirveesti osallistuta, niin se on vaikeeta. Ihmisten lukeminen siis on suoraan sanottuna hirmu paljon vaikeampaa. ” -H3*

Tiimiläisten kohtaaminen livenä koetaan mielekkäämmäksi ja kommunikointi helpommaksi. Toimistolla on helppoa ja nopeaa kysyä vierustoverilta jostain työhön liittyvästä asiasta. Etänä harvemmin kysytään Teamsin kautta ja kynnyksensä siihen saattaa olla korkeampi. H2 toteaa: *”Ja on myöskin ihmisten työtavoissa paljon nyt huomannut, kun on paikan päällä ja näkee, mitä ihmiset tekee, että niissä on kyllä aika paljon sellaisia asioita, mitä on ehkä opittu väärin, joita on sitten hyvä korjata. Ja niitä oikeestaan näkee vaan silleen, kun on vieressä katsomassa”*. Eräs haastateltavista kommentoi myös seuraavasti:

*” Livenä asiat saa paremmin selvitettyä, pystyy näyttämään ja myös näkemään sen kollegoiden tunteiden koko skaalan niin yhtä lailla pystyy sitten omalla kommunikaatiolla sen asian viemään paremmin eteenpäin, koska siinä chattikeskustelussa kyllä kaikki nyanssit ja muut ropisee pois. ” -H3*

**Ihmisiin tutustuminen** on tuottanut haasteita hybridimallissa. Uudet tiimiläiset, jotka ovat aloittaneet työn hybridityömallin aikaan, voivat kokea haasteita yhteisöllisyyden kanssa. Lisäksi esihenkilön työn kannalta on tärkeää, että esihenkilö oppii tuntemaan

tiimiläisensä. H7 kiteyttää seuraavasti: *”Oli se sit työelämässä tai missä vaan, niin kyllähän se sellanen ihmisten tunteminen ja semmosen luottamuksen syntyminen niin on se aika oleellisessa asemassa, että pystytään toimimaan ja työskentelemään ja tavallaan olemaan aitona siinä läsnä. Erityisesti silloin, kun ei kohdattu lainkaan kasvokkain, niin kyllä se vaikeutti tosi paljon”*. Teams-keskusteluissa harvemmin tulee keskusteltua läpi muuta, kuin työhön liittyvät pakolliset asiat. Kohtaaminen Teamsin kautta on kaikkien haastateltavien mukaan hyvin erilaista, kuin livenä kasvokkain. Esimerkiksi eräs haastateltava kommentoi asiaa näin:

*” Pyrkinyt tässä tänä vuonna pitämään mahdollisuuksien mukaan one-to-one keskusteluja paikan päällä. Se tutustuminen niihin uusiin tiimiläisiin on ollut ehkä vähän vaikeaa. Eikä se pelkästään minulla ole se ongelma, vaan että kaikilla muillakin tiimin jäsenillä on ehkä hankalaa sisäistää, että nää on mun työkavereita, jos aikaisemmin ei olisi vaikka kertaakaan nähnyt vielä livenä. Että tavallaan saa sitä tiimihenkeä sitten parannettua sillä, että ollaan täällä paikan päällä. ” -H2*

Vaikka kommunikoinnissa on eroja etä- ja lähityön välillä, niin eräs haastateltava toteaa tilanteesta kuitenkin näin:

*”... tavallaan sen pitäisi toimia ihan samalla tavalla, oli henkilö nyt siellä toimistolla tai etänä. Et periaatteessa päivittäiset prosessit ja päivittäiset rutiinit ja kommunikaatiot pitäisi ainakin teoriassa, ideaalitulanteessa, toimia samalla tavalla. Oli kyse kummasta tahansa. Käytännössä ei varmasti oo niin yksiselitteistä ja helppoa. Siinä mielessä se esihenkilötyön vaativuus on kyllä lisääntynyt paljon. ” -H4*

**Luottamus** esihenkilön ja tiimiläisten välillä koetaan tärkeäksi hybridityömallissa. Luottamussuhdetta rakennetaan molemmin puoleisesti, mutta esihenkilön rooli luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä on suurempi, koska hänellä on asemansa vuoksi valtaa vaikuttaa enemmän (Kalliomaa & Kettunen, 2010). H5 toteaa seuraavasti: *”Mun on ollu pakko opetella luottamaan enemmän siihen omaan tiimiin, että he pitävät kiinni siitä sovitusta. Jos sanotaan, että tehdään oikeesti töitä, niin tehdään töitä. Samalla sykkeellä, kuin mitä tekisi livenä”*. Hän myös korostaa, että hybridityömallissa luottamusta peräänkuulutetaan puolin ja toisin: *”Pitää tarkastella sitä,*

*millä tavalla viestinnän pitää tapahtua, jotta säilyy molemminpuolinen luottamus työntekijällä ja esihenkilöllä toisiinsa”.*

**Tiimiläisten hyvinvoinnin ja jaksamisen arviointi** koetaan haasteellisemmaksi etänä. Keskustelut ylipäätään jäävät työpäivien aikana melko minimiin ja kokouksissa suurin osa on aina kamera ja mikki kiinni, eikä pahemmin kommentoi. Etäkokouksista on helppo lähteä nopeasti pois sanomatta sanaakaan. Tällöin vuorovaikutus esihenkilön ja tiimiläisen välillä jää hyvin vähäiseksi, ja tiimiläisen oikeaa hyvinvoinnin tasoa on hankalaa tulkita. Eräs haastateltava toteaa:

*” Mä ite koen, et mä oon aika hyvin pulssilla siitä, miten mun alaiset voi ja näin. Mutta tässä etänä, niin jos sä et tunne sitä ihmistä ennalta hyvin, niin se on vaikeampi tietää, että miten hän oikeasti esimerkiksi jaksaa. Mun täytyy huolehtii myös siitä, että he eivät vedä itteään ihan piippuun – Se ohjaaminen on vaikeampaa, kun ei ole sellaista jatkuvaa näkyvyyttä siihen alaisten tekemiseen.” - H6*

Esihenkilötyössä tiimiläisten työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. Etätyö tuntuu kuormittavan ihmisiä sekä henkisesti, että fyysisesti. Sosiaalisia kontakteja ei työpäivän aikana juuri ole ja taukojakaan ei muisteta pitää. Tietokoneen näyttöä tuijotetaan helposti monta tuntia putkeen ja työtä tehdään helposti epäergonomisissa asennoissa. Nämä lisäävät työn fyysistä kuormitusta. Henkiseen hyvinvointiin liittyviä signaaleja on helpompi lukea ja aistia toisesta ihmisestä, kun hänen kanssaan on fyysisesti samassa tilassa. Eräs haastateltava kommentoi asiaa seuraavasti:

*” Kaikkien näiden signaalien lukeminen ja näin niin se on varmasti ollu se kaikkein haasteellisin. Mä luulen, että se on isossa kuvassa varmasti lisänny tämmöistä henkistä pahoinvointia. Niinku yleisesti ottaen monet kokee varmasti olevansa vähän eristäytyneempiä ja sillä tavalla enemmän siellä omissa poteroissaan. ” -H4*

Haastateltavat kokevat tärkeäksi sen, että työntekijöiden kynnys pyytää apua jaksamiseen liittyen ei kasvaisi liian korkeaksi. Esimerkiksi H4 pohtii asiaa seuraavasti: *”... Sit se että kynnys ei nousisi liian suureksi. Jos on tiimiläisillä asioita, mistä haluaa jutella tai joku painaa mieltä, niin että kynnys ei kasvaisi liian suureksi kertoo niistä tai pyytää*

*juttelu-aikaa esihenkilöltään, vaikka se tapahtuis tälle kameran välityksellä. Monesti se on helpompaa vaan olla ja aatella, että 'en mä nyt viitti, mitä se pystyy muka tekemään, kun olen itse täällä kotona'. Kaikki tuollaiset on varmasti tuonut tosi paljon lisää haasteita”.*

Erään haastateltavan mukaan kohdeorganisaatio mahdollistaa hybridityössä parempaa johtamista sillä tavalla, että annetaan aikaa ja resursseja paljon. Edellisissä työpaikoissaan hänelle on esihenkilönä annettu vuositasolla tietty minuuttimäärä per työntekijä. Nykyään henkilöstön resurssit lasketaan eri tavalla ja aikaa on reilusti:

*”Mulla on oikeasti aidosti aikaa näille ihmisille. Sitten se vielä korostuu hybridimallissa siinä, että jos otat Teams-puhelun tiimiläisen kanssa niin se saattaa venyä, mutta kukaan ei rokkota siitä. Jos on vaikka tiimiläisellä joku murhe, minkä se haluaa purkaa, niin se sallitaan. Eikä olla sillee, että hei sori, oot käyttänyt jo 15 minuuttia, älä puhu enää, pidä murheesi. Ei ole enää tällaisia.” -H5*

Ihmisten kanssa toimeen tuleminen ja omien tiimiläisten tunteminen on yksi tärkeä esihenkilötaito. Tämä nousi esiin kaikissa haastatteluissa jollain tavalla. Kyky tulkita ja lukea toisen ihmisen eleitä on sen kannalta tärkeää, mutta etätyössä se koetaan hankalaksi. H3 korostaa: *”... Ihmisiin tutustuminen ennen kaikkea, mikä on kuitenkin esihenkilötyössä hyvinkin tärkeää, että oppii tuntemaan alaisensa ja kollegansa. Olihan se vaikeeta.”*. Lisäksi johtamisen näkökulmasta H6 kommentoi seuraavasti: *” ... Mä en aina osaa modata tätä toimintaa niiden uusien henkilöiden kanssa siihen hybridimalliin ... Se on ihan eri johtaa sellaista henkilöä, jonka sä tunnet ja tiedät, et miten se toimii. Toisin, kuin taas sitten sellaisia henkilöitä, joita et tunne ”*. Erään haastateltavan mukaan hybridityö tuo omat kommervenkkinsä kommunikoinnin suhteen, kun etänä ilmaantuu helposti esimerkiksi teknisiä ongelmia:

*” Vaikka olisi se kamerayhteys, niin tykkään huomattavasti enemmän siitä, että ollaan kasvotusten. Etänä kaikki tekniset ongelmat, kuulokkeet ei toimi tai mitä vaan. Niitä onkin riittänyt. Mä itse asiassa kärsin aika paljonkin siitä, että se on niin repaleista ja rikkonaista, ja niin erilaista se kommunikointi. ” -H7*

Toinen haastateltava puolestaan pohti positiivisia puolia seuraavasti:

*”Hybridityömalli on kehittänyt kuuntelutaitoja, koska sä et pysty lukemaan ihmistä ja hänen maneereita ja käyttäytymistä, niin joudut oikeesti keskittymään siihen, mitä kuulet.” -H5*

Suurimmassa osassa haastatteluista nousi esiin se, miten hybridityömalli on pakottanut sopeutumaan uudenlaisiin tilanteisiin. **Kyky sopeutua ja mukautua muutoksiin** on siis myös tärkeä esihenkilötaito. Eräs haastateltava toteaaakin hybridityömallin vaikuttaneen häneen esihenkilönä seuraavalla tavalla:

*”On tässä joutunut omia työtapoja paljon myöskin muuttamaan ja vähän ehkä sopeuttamaan erilaisiksi, että sitten taas saa tämän hybridimallin toimimaan paremmin.” -H2*

Joustavuuden merkitys on kasvanut, koska hybridityömallissa erilaisia tilanteita tulee enemmän eteen. Esimerkiksi H4 toteaa: *”Jollain ei yhteydet toimi, joku ei pääse Teamsiin sisään, jollain on siitä vanha versio, jollain ei toimi salasana, jollain kotinetti alhaalla. Kaikkia tällaisia juttuja tulee koko ajan. Joustavuus on lisääntynyt ja se on varmasti pakottanut meitä kaikkia suhtautumaan eri tavalla ja olemaan mukautuvampi”*. Erityisesti alkuaikoina, kun etätyöskentely tuli kaikille uutena ilmiönä, oli sopeutuvuus avainasemassa:

*”Se oli aika raskasta aikaa varsinkin silloin alkuun, kun joutui silleen pimeässä tavallaan olemaan. Kaikki prosessit piti luoda tyhjästä uudelleen ja itse koen, että siinä aika paljon jäi esihenkilöiden vastuulle se toiminta.” -H2*

*”Se etätyöskentelymalli oli ihan täysin uutta. Ja sitä piti kaikki ne tavat muuttaa. Ja sitten kun siirrytään taas hybridityömalliin, niin sitten pitää taas vähän miettiä uudelleen, että miten niitä töitä sitten tehdään, että olisi mahdollisimman sujuvaa eikä tehtäisi ylimääräistä hirveästi, mahdollisimman tehokkaasti.” -H2*

Eräs haastateltava nostaa myös esiin sen, että hybridityömalli on vaikuttanut häneen esihenkilönä niin, että on pitänyt mukautua tilanteisiin ja oppia uusia tapoja tehdä työtä. Hänen mukaansa toimistolla kommunikointi on paljon vapautuneempaa ja ihmiset ottavat enemmän osaa ja ovat huomattavasti paremmin mukana silloin, kun ollaan livenä:

*”Se non-verbaalinen viestintä on niin tärkeä. Ja sitten kun istutaan koneen äärellä ja kamerat kiinni, niin kyllähän siinä putoaa iso osa sitä viestintää ja viestin välitystä myös pois. Sitä piti sitten sopeuttaa siihen vallitsevaan tilanteeseen”. -H3*

Viestintä on merkittävässä roolissa hybridityömallissa. Jylhän ja Viitalan (2019) mukaan Mintzbergin (1976) rooliteoriassa esihenkilö välittää tietoa tiedonkäsittelijän roolissa. Viestintä liittyy myös kommunikaatioon eli ihmissuhderooleihin ja ihmisten johtajan roolissa toimimiseen. Viestintää tapahtuu eri kanavien kautta, millä on ollut moninaisia vaikutuksia. **Viestintävälineiden hallitseminen ja hyödyntäminen** on välttämätöntä hybridityömallissa. H4 toteaaakin, että: *”Tietysti tämä tällainen viestintävälineiden tehokas hyödyntäminen on ihan ensiarvoisen tärkeää”*. Lisäksi hän korostaa sitä, miten on vaikeinta pitää kokouksia, joissa osa on etänä ja osa paikan päällä toimistolla:

*”... Teamsin välityksellä olevalle henkilölle on vaikeaa välittää semmoinen olo, että hän on myös läsnä siinä tilanteessa. Että vähän väkisinkin pidetään sille paikalle olevalle yleisölle. Se on viestinnällisesti tosi haastavaa pitää semmonen. Että olisi tasapuolinen kaikille ja kaikki pystyis osallistumaan siihen. Fyysisesti siellä on kuitenkin aina semmoista pientä supinaa ja keskustelua, kun henkilöt on vierekkäin ja semmoista syntyy ihan luonnostaan, mitä taas ei Teamsissa pääse syntymään.” -H4*

Etäkokousten pitäminen koettiin ainakin alkuun hankalaksi. Kuten myös aikaisemmin jo todettiin, että virtuaalisesti ei voi havaita ihmisten tunteita tai elekieltä, eikä keskustelu ole laadullisesti tai sisällöllisesti yhtä antoisaa. H1 toteaa: *”Hybridityömalli on vaatinut enemmän osaamista esimerkiksi Teamsin kanssa, sekä enemmän tulkintaa ihmisten pulssista paljon pienemmistä eleistä ja vihjeistä sekä resilienssiä todella multikanavaiseen kommunikaatioon jatkuvasti”*. Monet haastateltavat kokivat, että heidän piti vaan oppia kaikki itse:

*”Mitä mä tossa observoin silloin, kun me siirryttiin etätöihin aika nopeellakin aikataululla, että varmaan mitään osaamista ja koulutusta ei ollut aikaisemmin kenelläkään esihenkilöllä siinä tollasiin taitoihin. Et ne on vähän joutunut oppimaan siinä pakon edessä ja nopeesti.” -H4*

Eräs haastateltava kokee, että hybridityömallin myötä viestintä on parantunut. Viestiä tulee paljon ja monesta eri suunnasta. Tähän liittyen H5 toteaa seuraavasti: *”Haluan varmistaa, että kaikki tietää ja kaikki on samalla viivalla. Ettei kukaan kokis niin, että mä en tiennyt tota tai mulle ei kerrottu. Oman viestinnän johtamiseen on pitänyt kiinnittää huomiota ja se on kehittynyt selkeesti”*. Lisäksi hän kokee päässeensä näin entistäkin lähemmäs omaa tiimiään:

*”... Se esihenkilön rooli siinä. Koen, että olen vielä lähempänä omaa porukkaa. Koko ajan varmistelen, että olen ehkä liiankin äidillinen välillä ... Koen epävarmuutta siitä, että oonko mä nyt varmasti viestinyt tarpeeksi, olenko tarpeeksi tukenut heitä.” -H5*

Viestintäkanavien monimutkaistuminen ja lisääntyminen aiheuttaa myös tietynlaista kuormitusta. H4 esimerkiksi toteaa: *”Tulee vähän semmoinen sumea olo jotenkin pään sisällä, jos vedät 10-15 Teams-vetoa päivässä. Se on aika henkisesti pöhöttävää”*. H1 kertoo, että pyrkii kehittymään osa-alueeseen liittyen seuraavasti: *”Pyrin asettamaan rajoja kommunikaatiokanavien määrässä ja vastaamisnopeudessa ja myös huomioimaan tiimiläiset etänäkin, mutta koen, että toimistolla se on helpompaa”*. Viestintä monipuolisten kanavien kautta on aikaa vievää ja vaatii esihenkilöltä taitoa **hallita työkuormaa ja priorisoida asioita**. Esimerkkinä viestintäkanavien kuormituksesta H7 kertoo: *”Mä just tos laskeskelin yks päivä, et mul oli työpäivän aikana ollu pelkästään Teams-keskusteluja aktiivisena yli 20. Siihen lisäksi kaikki muu viestintä, joka tulee puhelimeen, sähköpostiin tai Teams-kanavien kautta. Se on aika kohtuuton se viestitulva, joka tulee”*. Tämä vaikuttaa hänen mukaansa myös siihen, että hän ei koe pystyvänsä olemaan yhtä läsnä tiimiläisilleen. Lisäksi hän kertoo sen hankaloittavan tiedonhakua:

*”Mä tiedän, että mä olen jostain saanut jonkun infon aiheeseen x liittyen. Sit mä lähen perkaamaan, että oliko se nyt jonkun chatin kautta vai oliko se sähköpostiviesti vai sanoks joku mulle siitä käytävällä, kun oltiin toimistolla. Se kommunikoinnin repaleisuus on oikeesti tosi kuormittavaa ja uuvuttavaa. Ja sitten pitäisi myös vielä pystyä viemään tiimiläisille kaikki oleellinen, tärkeä viesti ja saada seulottua siitä itselle tulevasta infoähkystä.” -H7*

Kommunikaatio ja viestintä koetaan toimistolla kasvokkain käytynä hedelmällisempänä. Pariikin haastateltavaa korosti kahvitaukojen aikaisia keskusteluja tärkeinä työn kannalta. H3 toteaa, että hybridityömalli vaikuttaa siihen, että näitä kahvihuonekeskusteluja ei synny enää yhtä usein, kun ollaan etänä: *”Täytyy muistaa, että ne (kahvihuonekeskustelut) on yhtä lailla tärkeitä ja osa työn tekemistä. Siellä jaetaan tietoa, siellä jaetaan taitoja ja kokemuksia, osaamista ja kaikkea muuta sellaista ja se on työn viihtyvyyden kannalta äärimmäisen tärkeää myös. Sitä ei voi silleen ajatella, että ne kahvitauot ja muut olisi jotain loppo- tai hukka-aikaa, ne on monesti työn tehokkuuden kannalta äärimmäisen tärkeitä”.*

Toinen haastateltava pohtii sitä, miten hybridityömallista käydään samoja keskusteluja globaalillakin tasolla. Monesti ihmiset kokevat, että heidät pakotetaan tulemaan takaisin toimistolle, eivätkä he ymmärrä sitä, miksi sinne täytyy mennä, kun etänäkin voisi jatkaa tekemistä. H7 kuvailee asiaa seuraavasti: *”Itselle olisi tosi tärkeää, että meillä olisi tiimin kaa päiviä, jolloin sitten kaikki kohdattaisiin täällä mut kun on suht iso tiimi, niin sitten aina jollain tulee jotain et ei pääsekään. Tämä on ehkä vähän hankalaa myös pitää yhteisistä pelisäännöistä kiinni, et jos on sovittu vaikka tietty määrä päiviä toimistolle. Ja sitten luoviminen siinä, että ehkä myös ne firman asettamat paineet esihenkilölle ja niiden jalkauttaminen tiimille. Sekä varmistaminen, että kaikki tosiaan noudattaa niitä pelisääntöjä, et se on aika haastavakin rooli. Mä hyväksyn ja ymmärrän, että on jotkut linjaukset yritykseltä, mutta ehkä kaikki tiimiläiset ei purematta niitä niele”.* Hiljainen tietoa on olennainen osa työtä, eikä se liiku etänä yhtä hyvin, kuin fyysisesti läsnä ollessa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan jotain tietoa, osaamista tai kokemusta, jota henkilöllä on. Tämä välittyy usein suullisesti esimerkiksi keskusteluiden kautta (Kiviranta, 2010). H6 selittää asian hyvin johtamisen näkökulmasta:

*”Itse nään sen johtamisen näkökulmasta niin, että ei se ole vaan sitä, että me halutaan ihmisten olevan täällä, vaan sitä, kun se hiljainen tieto ei liiku. Mä oon yrittäny sanoa mun tiimiläisillekin, että sekin kun käy työkaverin kaa kahvilla, niin sekin on tavallaan sitä työtä. Että ensinnäkin, sä tunnet sen ihmisen paremmin, mutta toisekseen, niin yleensä siinä tulee kuitenkin vaihdettua joitain työasioita myöskin. Ja sit ne on just niitä asioita, mistä sä et soita Teamsilla toiselle. Semmonen tieto siirtyy tosi huonosti siellä kotitoimistolla”. -H6*

Toimistolla ollessa myös yrityskulttuuri välittyy työntekijöille voimakkaammin. Eräs haastateltava harmitteleekin, kun etänä työskentelevät työntekijät eivät saa siitä kaikkea irti. Kohdeorganisaation yrityskulttuuri kannustaa voimakkaasti yhteiseen tekemiseen ja myös vapaa-ajan tekemiseen. Tämmöistä kulttuuria ei saa välitettyä Teamsin kautta kotiin ja se on haastateltavan mielestä yksi isoimpia menetyksiä hybridityömalliin liittyen:

*”Meillä on tosi voimakas yrityskulttuuri ja sellainen yhdessä tekemisen meininki ja semmoinen yhteen hiileen puhaltaminen. Ja mun mielestä osa siitä on kadonnut tässä korona-aikana tietyllä tavalla silleen, kun ne ihmiset, jotka on alottanu pelkästään etätöissä, niin ne ei koskaan nähnyt sitä, mitä meillä täällä toimistolla on ollut, ja minkälainen se meidän kulttuuri on ollut. Eikä sitä kulttuuria välitetä sieltä Teamsin kautta, tai tavallaan joo, mutta se on sitten oma kulttuurinsa. (...) Se vaikeuttaa tavallaan sitä ihmisten johtamista, kun he eivät ole ehkä niin sitoutuneita siihen yritykseen (...) niin tätähän nyt yritetään taas rakentaa tässä hybridityömallissa uudestaan.” -H6*

Hybridityömalli on tuonut mukanaan uudenlaista viestintää, minkä hallitseminen vaatii **tietoteknisiä taitoja**. Kommunikointi ja johtaminen etänä vaatii Teamsin ja muiden viestintävälineiden osaamista. Tämä nähtiin myös yhtenä kehittämisen osa-alueena. H6 esimerkiksi toteaa: *”Mä en mielestäni oo mikään hirveen taitava esitysten tekijä, et siinä varmaan ois parannettavaa et sais sitä teknistä puolta vahvistettua (...) ehkä myös se, miten pystyisi vielä paremmin hyödyntämään näitä eri mahdollisuuksia, mitä Teams ja muut alustat tarjoavat”*. Myös H3 kokee, että hybridityömalliin siirryttäessä on täytynyt kehittää omia taitoja:

*”Jo ihan tietoteknisesti piti oppia tavallaan uusi konsepti. Tällaiset etäkokoukset ja mitä siihen kaikkeen kuuluu, niin totta kai niitä taitoja siinä tuli. Mutta tietysti ihan yhtä lailla se ihmisten johtaminenkin, kun sä et näe sitä ihmistä etkä pysty heidän reaktioitaan samalla tavalla tulkitsemaan tai havaitsemaan. Totta kai siinä piti mukautua siihen tilanteeseen”. -H3*

Eräs haastateltava myös toteaa, että pyrkii panostamaan viestinnälliseen osaamiseen ja tiimipalaverien vetämiseen Teamsin kautta. Hän kokee oppineensa paljon kantapäähän kautta ja kokemuksen karttuessa. Hän korostaa tietoteknisten taitojen merkitystä seuraavasti:

*”Digitaitojen taidot korostuvat. Jos niissä ei pysy kehityksen kelkassa mukana, niin kyllä siinäkin tulee vaikeuksia päivittäisen kommunikation kanssa, jos ei kunnolla osaa käyttää näitä laitteita. Säättää jonkun Teamsin kanssa tai ei saa kameraa päälle tai mikkiä. Kyllähän se tommonen häröily näkyy myös tiimiläisten suuntaan, että ei oikein näytä niin vakuuttavalta.” -H4*

## 5.1 Haasteet hybridityömallissa

Hybridityömallin esiin nostamia suurimpia haasteita esihenkilöiden näkökulmasta on **läsnäolon puute**. Tiimiläisiä ei nähdä joka päivä, eikä kommunikoida etänä juurikaan, niin ei tiedetä asioiden oikeaa laitaa. H6 kiteyttää asian seuraavasti: *”Ne ongelmat liittyy siihen, että kun sä oot läsnä, niin sä näät, kun asioita tapahtuu tai ei tapahdu. Mutta sitten, kun sä et ole läsnä, niin se kynnyks puhua asioista tai kertoa, niin se nousee aika paljon. Niin mun mielestä ne tämän hetkiset johtamisen ongelmat liittyy just siihen läsnäolon puutteeseen ja siihen, että ihmisillä on tosi iso sellainen disconnect tästä työpaikasta ja meidän kulttuurista”. Lisäksi hän toteaa läsnäoloon liittyen seuraavaa:*

*”Mun johtaminen on ollu tosi sellasta läsnäolevaa ja oon hyvä delegoimaan. Tässä ehkä välillä tuntuu vaikeammalta se delegointi, kun et tiedä toisten tilanteita tai et oikein välttämättä tiedä, mihin kaikkeen he pystyvät.” -H6*

Toinen esiin nostettu haaste on **tiimiläisten motivointi**. Etänä ihmisten johtaminen ja motivointi koetaan hankalammaksi. H8 kertoo esimerkiksi näin: *”Johtaminen ja motivoiminen on ollut itselleni toimistolla päivän selvä juttu, mutta hybridityömallissa se on ehkä vähän hankalampaa”*. Hän myös toteaa hybridityömallin kehittäneen esihenkilötaitoja seuraavalla tavalla:

*”On ne kehittyneet sillä tavalla, että olen joutunut keksiä niitä keinoja, miten saa motivoitua niitä tiimiläisiä myös siellä kotona työskentelemään, ja sitten koti versus toimisto. Ehkä se on se isoin, että tiimiläisten motivoiminen siellä kotona et tekee sen saman työpanoksen, mitä ne tekis toimistollakin.” -H8*

Eräs toinen haastateltava taas on sitä mieltä, että hybridityömalli ei ole juurikaan vaikuttanut motivaatioon. Toki haastavia hetkiä on paljon ja väsymystä voi olla ilmassa. Tärkeintä on, että yhdessä kannustetaan ja autetaan toisia selviämään tehtävistä. H2 toteaa asiasta seuraavasti:

*”Jos toisena päivänä menee vähän huonommin, niin se on ihan ymmärrettävää, koska ei kaikki jaksa koko aikaa. Ei se siitä ole kiinni, että ei olisi motivaatiota, vaan se on ehkä sitä, että on vaan vähän väsynyt (...) Totta kai ehkä jos miettii sitä, että vaikuttaako se yleisesti työntekeksen motivaatioon, niin totta kai se varmasti vähän, että jos on aina haastavaa ja aina resurssipula. Kyllä mä sanoisin, että ei tässä olis nää ihmiset pysyny näinkin pitkään, jos heitä ei se työ jollain tasolla motivoisi”. -H2*

Haasteena hybridityömallissa nähdään myös **työn tekemisen valvonta**. Fayolin (1949) mukaan kontrollointi ja valvonta on merkittävä osa johtamista (Esmer & Yildiz, 2023). Haasteellisena koetaan se, että miten valvoa, että asioita oikeasti tehdään. H5 pohtii asiaa seuraavalta kantilta: *”Olen joutunut tarkastelemaan omaa itseäni. Kun olen tottunut oikeasti koko elämän, mitä olen tehnyt työelämässä, niin ne ihmiset ovat olleet siinä omien silmien alla. On pitänyt muuttaa sitä katsontakantaa. Työn tekemisen valvontaa kohtaan olen joutunut tarkastelemaan omaa toimintaa enemmän. Kuinka mä valvon tehokkaasti ja mistä se luottamus koostuu”*.

Eräs haastateltava puolestaan näkee asian hieman toisesta näkökulmasta. Hän kertoo muistavansa, miten etätyöhön siirryttäessä ihmiset puhuivat paljon siitä, että

mahtaakohan kukaan työtä tehdä sitten, kun ei ole kukaan fyysisesti vahtimassa. Hän kommentoi asiaa seuraavasti:

*"Itse näkisin, että tuo ajattelutapa on jokseenkin väärä. Meidän osastolla se ei ainakaan ole tehokkuudessa näkynyt millään tapaa negatiivisessa mielessä. Joskus jopa tuntuu, että täällä toimistolla vauhti on vähän jopa hitaampi, kuin etänä. Mutta tietysti se on se, että ei ole ärsykeitä niin paljon." -H3*

Eräs haastateltava kokee hybridityömallin vaikuttaneen omaan rooliinsa esihenkilönä seuraavalla tavalla: *"Ne odotusarvot esihenkilöä kohtaan on muuttunu ja niistä on tullu monipuolisempia ja erilaisia. Itse kukin ehkä allekirjoittaa sen et sitä omaa esihenkilöä kohtaan olevat odotukset ja sitä roolia kohtaan olevat odotukset on erilaisia silloin, kun olet etänä versus se et, kun esihenkilö on siinä 50 metrin päässä, periaatteessa millä hetkellä tahansa saatavilla. Jos tulee jotain asiaa, niin voi puhua siitä. Versus se et ku pitää Teamsin kautta laittaa joku chattiviesti tai varata aikoja erikseen. Kyllä se rooli on muuttunut"* -H4. Voidaan siis sanoa, että **saavutettavuus** on eräs esihenkilötaito, jota hybridityömalli on muokannut. H5 puolestaan toteaa näin: *"... Ehkä myös se saavutettavuus. Vaikka meillä on Teams, on sähköpostia, mutta joskus voikin olla niin, että tyypit ei vastaa et ne ei vaan tajua, et niille on tullu viestejä"*. Saavutettavuuden muutos on tuonut mukanaan myös hyviä puolia:

*"Kun ei ole sitä kaveria siinä vieressä, jolta kysyy, niin helposti yrittää itse pätkäillä monia asioita ensin, ennen kuin lähtee soittamaan kaverille. Ehkä sellaista tietynlaista omatoimisuutta ja oma-alotteisuutta on joutunut enemmän harrastamaan ja se on ehkä ihan hyväkin ja positiivinen puoli, koska se lisää myös tietoutta. Paitsi siitä asiasta, jota yrittää selvittää, niin myös siitä, mistä niitä voi löytää. Se ei ole pelkästään negatiivinen asia, vaan siinä on tosiaan se hyväkin puoli, että pystyy sillä tavalla sitä omaakin osaamista ja näkemystä kartoittamaan." -H3*

Eräs toinen haastateltava pohtii myös saatavuuden ja tavoitettavuuden uudenlaista näkökulmaa hybridityömallissa. Toimistolla ollessa päivän aikana käy monesti ihmisiä huoneen ovella kysymässä asioista, kun taas kotona etänä nämä asiat eivät välttämättä tule tietoon ollenkaan. Hän kommentoi esihenkilötaitojen kehittymisen kannalta asiaa seuraavasti:

*”No ehkä siinä on just sitte se, että on oppinut sitten tässä Teamsin maailmassa olee tavallaan toisella tavalla tavoitettavissa. Että mitä se tavoitettavuus on tarkottanu tässä uudessa maailmassa ja muuta (...) ja sitä oman työn johtamista on ehkä joutunut miettimään eri tavalla näistä välineistä. Niihin liittyen, että ei vaan voi mennä huikkaamaan toiselle jotain, vaan sitten joutuu syvällisesti miettimään, että missä kohtaa mitäkin juttua ehtii tekemään.” -H6*

## 5.2 Kehityskohteet hybridityömallissa

**Itsensä johtaminen** koettiin useamman haastateltavan toimesta kehityskohteeksi, jonka hybridityömalli on nostanut esiin. Esimerkiksi esiin nostettiin ajankäytön parempi organisointi, kun ei olla toimistolla. H6 kommentoi seuraavasti: *”Ehkä nykyään on sitte vähä parempi hallitsemaan tota kalenteria ja sitten varaamaan sitä aikaa tiettyjä asioita varten, mihin ehkä aikaisemmin ei olisi. Että ehkä siinä on tullut paremmaksi aikatauluttajaksi tässä itselleen”*. H5 pohtii priorisointia ylikuormituksen näkökannalta: *”Sä poimit niin paljon siihen pöydälle, että haasteeksi tulee se priorisointi, että mistä mä lähdän purkamaan ja mitä teen seuraavaksi et sitä työkuormaa ei kertyis liikaa. Ylikuormitus voi olla hybridityön riski, jos sitä ei tee hallitusti”*. H7 puolestaan kertoo aikataulutuksesta seuraavaa:

*”Sitä semmosta aikatauluttamispriorisointipuolta varmaan saa kehittää, ei todellakaan oo mun vahvuus. Välillä se päivä on niin sillisalaattia. Tein tämmösen harjotteen, missä piti viisi päivää ihan pitää kirjaa, että mitä milloinkin teen. Se on tosi vaikeaa. Just ku sanoin, että niitä tiimiläisiä on kuitenkin sen verran monta, että sieltä tulee kyssäriä ja sit on vähän tämmösiä HR-asioita ja sitten puskee sähköpostia ja Teams laulaa ja muuta. Varmaan joku muu handlais sen paremmin ku mä. Se on ehkä semmoinen kehityskohde itselle.” -H7*

Monet haastateltavat kokivat, että hybridityömalli on tuonut esiin erilaisia kehittämismahdollisuuksia. Esimerkiksi H2 kommentoi asiaa näin: *”Nyt totta kai pitää sitten yhtenäistää niitä toimintatapoja esihenkilöiden kesken eri osastoilla ja muuta, että kyllä tässä on paljon jo semmoista asiaa, mitä tulee vastaan sitä mukaan, kun sitä sattuu”*. Eräs haastateltava toteaa, että hybridityömallin myötä esihenkilötaidot ovat monipuolistuneet ja vaatimuksia on tullut lisää:

*”Tavallaan pitää osata toimia esihenkilönä sekä etäjohtamisen tilanteissa, että lähijohtamisen tilanteissa.” -H4*

Erääksi kehityskohteeksi nostettiin esiin operoimisen taidot henkisen jaksamisen kanssa. On haastavaa, kun tiimiläisten hyvinvoinnin todellisesta tilanteesta ei voi olla varma. H4 kommentoi asiaa seuraavasti: *”On tilanteita, että ihmisellä on iso työkuorma ja ihmiset on hirveen stressaantuneita. Tulee kovaa painetta koko ajan ja tavallaan on vaikea tietää sit aina et minkälainen on se ihmisten henkisen jaksamisen tila tälläsissä. Lähityössä on paljon helpompaa saada niitä viestejä ja tarttua niihin tämmösiin epäkohtiin, niin mä sanoisin, että se on kyllä haasteellista.”*. Lisäksi hän korostaa **tunnetaitoja** kehittämismahdollisuutena omaan osaamiseen liittyen:

*”Tollaset liittyvät ehkä enemmänkin pehmeisiin arvoihin esihenkilötyössä. Tämän tyyppisen työn osuus on korostunut sillä tavalla, et jää sit sellanen välittämisen tunne myös etätyössä olosuhteista riippumatta. Ne on sellasia taitoja, joista on vaikea sanoo mitä ne on ja miten niitä opitaan. Varmaan se sitten kokemuksen kautta löytyy ajan myötä.” -H4*

Pari haastateltavaa nosti esiin tiimiläiset hyvänä oman osaamisen kehittämisen lähteenä. **Tiimiläisiä konsultoimalla** esihenkilö saa suoraa palautetta ja näkemystä siitä, missä on vielä parannettavaa ja mitkä asiat toimivat hyvin. H8 kommentoi tätä seuraavasti: *”Tiimiläisten kautta periaatteessa tulee se, millä tavalla hoitaa asioita tiimiläisten kanssa. Tiimiläisten tunteminen on myös se, mikä kehittää itseäänkin koko ajan”*. H5 mukaan esihenkilön pitää pystyä muuntautumaan tiimin kanssa yhteiseen suuntaan. Lisäksi hän kokee hybridityömallin kehittäneen muistiinpanojen tekemistä ja asioiden ylös kirjaamista esimerkiksi tiimiläisten tapaamisista: *” Sen koen positiivisena, että ei tuu semmosia kömmähdyksiä ja unohduksia. Sen taas koen puolestaan, että se on parantanut ehkä sitä esihenkilötyötä”*. Hybridityömallin esiin nostamia kehittämismahdollisuuksia hän kommentoi seuraavasti:

*”Siinä on positiivinen se, kun oot erillään sen tiimin kanssa. Että et aina ole siinä läsnä, niin sinulla on myös aikaa pysähtyä ja mahdollisuus tutkailla omaa*

*tekemistä. Tutkailla prosessia ja tutkailla tiimitekemistä, kuka tekee ja mitä tekee. Sitä kautta kehittää prosessia ja kehittää henkilöstöä. Uskon et tää hybridityö on myös tuonut näitä omia heikkoja lenkkejä esiin herkemmin niin osaa kyseenalaistaa omaa tekemistä. Omalla kohdalla oon vaativa itellenikin, aina pitää kasvaa.” -H5*

Oman osaamisen kehittäminen koetaan haastateltavien kesken jatkuvana prosessina. H3 sanoo seuraavaa: *”Kyl jokainen päivä on hyvin omanlaisensa. Joka päivä tapahtuu uutta ja oppii uutta ja ei oo päivää, etteikö sieltä jotain tarttuisi matkaan. Tämä on semmoinen, kuulostaa kliseiseltä, mutta kyllä se on ihan tosi juttu, että tämä on tämmöinen jatkuva matka siihen oppimiseen”*. H2 kommentoi myös: *”Kyllä sitä joka päivä tulee uusia tilanteita. Tavallaan mulleki on tänä vuonna tullu semmosia asioita vastaan, mitä ei oo koskaan aikasemmin tullutkaan. On sit joutunu ottamaan selvää asioista ja kysymään. Se on aina mukavaa, että oppii jotain uutta”*. Kohdeorganisaation puolesta tulee jo itsessään paljon erilaisia koulutuksia ja kursseja, joita haastateltavat käyvät. Useat haastateltavista syventävät osaamistaan myös muilla tavoilla. Esimerkiksi H6 kertoo osaamisen kehityksestään seuraavaa: *”Firman puolesta tulee näitä eri koulutuksia. Sen lisäksi olen välillä käynyt kursseja työn ulkopuolellakin oman osaamisen kehittämiseksi. Semmoinen pulssilla pysyminen ja kirjojen lukeminen ja eri kursseille osallistuminen on ollut semmoinen, millä sitä omaa ammattitaitoa pystyy lisäämään tai ylläpitämään.”*

Vaikka firman puolesta tulee esihenkilöille suunnattuja koulutuksia, ei välttämättä juuri spesifisti hybridityöhön tai sen johtamiseen ole joidenkin haastateltavien mielestä saatu riittävästi tukea. H6 kommentoi asiaa näin: *”Ehkä mitä minä toivoisin enemmän, niin olisi se, että meillä saattaisi olla jotain hybridityöhön liittyvää koulutusta, joka sitten tukisi tätä toimisto-esihenkilöiden työtä. Sellaista ei ole minusta ollut mitenkään hirveästi. Kaipaisin ihan organisaationa globaalilla tasolla ehkä sellaisia parhaiden käytäntöjen jakamisia. Kyllähän meille paljon tulee tietoa, miten Teamsia voi käyttää, mutta miten sitä voi sitten käyttää paremmin johtamisen välineenä”*. Eräs haastateltava taas sanoo seuraavaa:

*"Kyllähän meillä organisaatio siellä taustalla varmaan parhaansa tekee. Tämä on ollut tietysti haastava tämä hybridimallin hioutuminen ja jalkauttaminen, että ehkä se on jätetty aika paljon esihenkilöiden vastuulle. Myös sitten ehkä semmoista firman strategiaa siellä taustalla olisi voitu varmaan tuoda vielä isommin ja äänekkäämmin esiin." -H7*

H2 puolestaan kertoo myös seuraavaa: *"Välillä on ehkä tuntunut siltä, että on joutunut vähän yksin olemaan tavallaan ongelmien kanssa. Sanotaanko, että ehkä pitäisi myös just ottaa ihmisten mielipiteitä vähän paremmin huomioon sitte varsinkin tässä hybridityömallin yhteydessä. Se viestintä ja sellainen, että keskusteltaisiin yhdessä, että miten nämä asiat jatkossa menisi, niin se olis kivempi, että otettaisiin huomioon niiden työntekijöiden toiveita myös tässä hybridityömallissa".* H1 myös lisää, että organisaatio odottaa esihenkilön pystyvän samaan suoritukseen, kuin ennen koronaa ja etätyöskentelyä.

Kohdeorganisaatio sai kuitenkin myös kehuja siitä, miten hybridityömalliin siirtyminen ja siihen liittyvä esihenkilöiden osaamisen tukeminen on hoidettu. H8 mukaan esihenkilöistä on pidetty huolta ja hänen mukaansa osaamisen kehittäminen on enemmänkin omasta halusta ja kiinnostuksesta kiinni. Toinen haastateltava kommentoi myös seuraavasti:

*"Ovista ja ikkunoista tulee ohjeistuksia ja apua ja kaikki on helposti saatavilla. Joten kyllä mä sanon, että firma tekee ihan mielettömän hyvää työtä esihenkilön ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseksi. Enemmän se on itsestä kiinni tai persoonasta myös." -H3*

Eräs haastateltava pohti myös nykyisiä kursseja ja sitä, että ainakaan vielä ei taida olla mitään hybridityön johtamiseen liittyviä kursseja. Häneltä tuli myös muutamia konkreettisia ehdotuksia kohdeorganisaatiolle tähän liittyen:

*"En tiedä, onko muille tällaisia 'kuinka johdan etätyössä tai hybridimallissa olevia'. Ehkä sellaisia sisäisiä koulutuksia voisi olla. Tai ehkä jopa melkein itse lähtisin suosimaan sellaista, että olisi talon ulkopuolelta joku asiantuntija, joka olisi luennoimassa jossain esihenkilö-keskijohdon palaverissa, mitä nyt on aina. Olisi joku ulkopuolelta, joka tulisi luennoimaan, että mitä huomioida. Että voisimme*

*vähän peilata itteämme ja omaa toimintaa et tehdäänkö me näitä asioita, mitkä koetaan jossain tilastotieteellisesti hyväksi. Joku tällainen herättelisi ajatuksia.” - H5*

Lisäksi H5 mukaan mahdollisia osaamisen kehittämisen keinoja voisi olla myös työnkierto esihenkilöiden kesken, jotta pääsisi vähän kuulemaan ja näkemään, miten muissa tiimeissä hybridityömalli koetaan ja olisiko jotain samoja ajatuksia ja tiimit voisivat sparrailla keskenään. Lisäksi hän ehdottaa seuraavaa:

*”Toinen toki, niin ehkä se viestintä myös HR-puolelta, mitä voisi tarjota lisää esihenkilöille, et jos joku kokee epävarmuutta hybridityön johtamisessa et se kynnys otettaisiin HR puolelta alas, että ihmiset uskaltais sanoa et 'hei, mä koen vähän epävarmuutta tässä, voisiko joku jeesata sieltä'. Otettaisiin sparraustukea sieltä.” -H5*

H4 nostaa esiin myös sen, että HR:n suunnalta ei ole niin paljoa tullut esihenkilöille suunnattuja koulutusta tai sparrausta tai jotain valmentavaa aiheeseen liittyen: ” ... ei missään organisaatiossa tämmösiä oo ollu et niitä on sit ehkä ruettu vaan kehittämään ajan myötä, mut ite en ainakaan koe, et ois niinku saanu hirveesti et täs on kaikki ite joutunu vähä oppimaan ja opettelemaan”. Hän kehui kuitenkin kohdeorganisaation IT-osastoa siitä, miten nopeasti he pystyivät uuteen tilanteeseen reagoimaan ja mukautumaan: ”Siinä mielessä mun mielestä me organisaationa onnistuttiin kyl erittäin hyvin siinä todella nopeassa digiloikassa, kun miettii sitä 2020 kevättä, kun muutamassa päivässä piti siirtää isoja määriä ihmisiä toistaseks etätyöhön, niin IT pystyi hienosti kyllä reagoimaan siihen ja on pystyny sit sen jälkeenkin myös kehittämään ja parantamaan niitä työvälineitä kiitettävästikin. Siinä mielessä ollu hyviä menestystarinoita tässä”.

Kohdeorganisaation nykyinen ja yhteinen linjaus hybridityömallista koettiin haastateltavien kesken yleisesti ottaen hyvänä. Sen mukaan ihmisten tulee olla toimistolla vähintään kolme päivää ja kaksi päivää saa olla etänä. Toimistolle saa kyllä tulla vaikka joka päivä, jos niin haluaa. Haastatteluista kuitenkin nousee esiin se, että toimistolla työskentely on pidetympi vaihtoehto. Hybridityömallin nähdään olevan nykyisyyttä ja myös osa tulevaisuutta. H4 kommentoi seuraavasti: ”Meidän

*yrityksellähän on toimintaa myös muissa kaupungeissa ja maissa ja on paljon erilaisia asiakkaita ja sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita, joiden tapaaminen ja niiden näkeminen fyysisesti kuuluu olennaisesti siihen työn sisältöön. Noissa tollasissa rajapintojen kohtaamisissa varmasti luodaan tulevaisuutta digityöllä. Ja luulen, et se on myös työnantajanäkökulmasta semmonen yrityksen valtti, että yritys pystyy tarjoamaan hybridityövaihtoehtoon”.*

Eräs haastateltava pohtii sitä, onko ihmisten niin sanotusti pakottaminen toimistolle lisännyt negatiivisuutta läsnäoloa kohtaan: *”Jotenki koen, että se on semmoinen mörkö ihmisille. Tuotiiks se liikaa niinku, et sun on nyt pakko tehdä näin ja sun on pakko olla nämä päivät. Mä ite oon tottunut siihen kulttuuriin, että tullaan viisi päivää viikossa töihin, kello seitsemän alotetaan ja puol neljältä tai neljältä lopetetaan ja piste. Välillä ihmetyttää se asia, että ei se nyt niin kauheata ole, kun saat käydä töissä, saat rahaa jopa. Toivoisin ihmisiltä enemmän semmoista positiivisuutta” -H5.* Hän kuitenkin korostaa, että vapaus valita kodin ja toimiston välillä on hieno juttu. Myös H2 on kohdannut jonkin sortin vastarintaa toimistolle siirtymisen suhteen: *”Tokihan aina vastarintaa on, kun niin sanotusti pakotetaan tulemaan. Kovasti tuolla on ollut toiveita, että haluttaisiin itse valita ne kaikki toimistopäivät”.* Eräs haastateltava myös kiteyttää asian seuraavasti:

*”Kun on tottunu siihen, että on viisi päivää viikossa etänä, niin siinä on myös se haittapuolikin. Musta tuntuu, että me vieläkin kamppaillaan sen kanssa, että porukka on sillee et miks me ei voida olla koko ajan etänä.” -H8*

Nykyinen hybridityömalli kohdeorganisaatiossa koetaan sopivaksi, koska se antaa tarpeeksi joustoa. Esimerkiksi H7 sanoo seuraavasti: *”Kyllä mun mielestä hyvä linjaus ja henkilökohtaisesti en vois kuvitella, et mä nyt ikinä työskentelisin enää missään, missä ei olis ainakin osittain etätyöhön mahdollisuus. Se tuo sitä joustoa mukavasti”.* H3 puolestaan kommentoi nykyistä mallia seuraavalla tavalla: *”Tämä 60/40, mikä meillä on tällä hetkellä, soveltuu aika kivasti. Mua ei henkilökohtaisesti haittaisi myöskään jos*

*oltaiskin 100 % toimistolla, mut mua haittaisi se, jos oltais 100 % etänä. Se on mielestäni ihan elinehto, että sä näet myös niitä kollegoita ja alaisia, siitä ei pääse mihinkään”.*

Hybridityömallin tuoma jousto koetaan hyvänä, mutta toimistollakin olemisessa nähdään paljon hyviä puolia. H6 mukaan nykyinen kolme päivää toimistolla tuntuu paremmalta, kuin edelliset kaksi: ” *Koen, että täällä toimistolla tapahtuu enemmän hyviä asioita ja ihmiset saavat sitä kosketuspintaa takaisin tähän meidän kulttuuriin. Sen takia oon ihan tyytyväinen”.* Yleisesti sekä etä-, että lähityössä on hyvät ja huonot puolensa. H6 toteaa, että hän ei haluaisi 100 % olla toimistolla, koska hybridityömallin antamat joustot ovat kuitenkin sen verran arvokkaita. Kuulumisten ja työasioiden pohdinta toimistolla kuitenkin tuottaa enemmän tulosta:

*”Meillä oli yhen workshopin jälkeen semmonen ongelma, jota ei saatu ratkaistua ja se vei paljon työaika ja muuta. Sitten me työkaverin kanssa ehkä viisikymmenen minuuttia siitä keskusteltiin ja sitten me keksittiin sille ratkaisu. Se ratkaisukustannus oli joitain satoja euroja. Ja se aika mitä säästy, oli tiimitasolla seitsemän tuntia päivässä. Et etämaailmassa ei jäädä tollee aivoriieheilemään palaverin jälkeen, ku sul alkaa seuraavalla minuutilla se uusi palaveri. Tommoset mis ajatukset saa vähän virrata, niin ne on niitä hyviä juttuja, mitä sitten siinä etätyömaailmassa ei välttämättä niin ole.” -H6*

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia yhteyksiä hybridityömallilla on ollut esihenkilötaitoihin ja niiden kehittämiseen. Tutkimuksen ensimmäisessä teoriakappaleessa perehdyttiin esihenkilötaitoihin ja osaamisen kehittämiseen. Toisessa kappaleessa puolestaan keskityttiin hybridityöhön, sen piirteisiin ja sen johtamiseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation esihenkilöitä, minkä jälkeen kerätty tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1) Miten hybridityömalli on muokannut esihenkilötaitoja?
- 2) Millaisia haasteita hybridityömalli on tuonut esiin esihenkilötaitojen osalta?
- 3) Millaisia kehittämistarpeita hybridityömalli on tuonut esiin esihenkilötaitojen osalta?

Seuraavassa aluvuossa tuodaan esiin tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja ja tutkimustuloksia peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen ja vastataan lopuksi tutkimuskysymyksiin.

### 6.1 Keskeiset havainnot

Yksi keskeisimmistä tutkimuksen havainnoista on se, että *vuorovaikutustaitojen merkitys on korostunut hybridityömallissa*. Etätyöskentely haastaa kommunikointia esihenkilön ja tiimiläisten välillä, kun käytössä on vaan sähköisiä välineitä, eikä keskustelua juuri tapahdu muuten, kuin pakollisten asioiden osalta. Toimiva yhteistyö nimittäin edellyttää Vilkmanin (2023) mukaan kykyä tutustua ja luoda yhteyksiä työkavereihin myös etänä. Kommunikoinnista etänä jää uupumaan hyvin paljon tärkeitä ja keskustelun kannalta rikkaita piirteitä, kuten kehonkieli, mikroilmeet kasvoilla ja jopa katsekontakti. Koska tunteet eivät näy etänä yhtä hyvin, esihenkilön tulee osata kysyä oikeita kysymyksiä ja tarvittaessa osata asettua kunkin tiimiläisen asemaan (Haapakoski ym., 2020). Voidaan

sanoa, että ihmisten välinen kohtaaminen on syvin dialogisuuden muoto (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilötaitona merkittävä, joten voidaan todeta, että hybridityömalli korostaa niiden tärkeyttä entisestään ja haastaa esihenkilöitä löytämään uusia tapoja olla tiiviissä vuorovaikutuksessa tiimiläistensä kanssa myös etänä.

Molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa korostuu myös luottamuksen merkitys. Voidaan todeta, että *luottamuksen merkitys kasvaa hybridityömallissa*. Etätyössä esihenkilön täytyy luottaa siihen, että tiimiläiset tekevät työnsä sovitusti. Toisaalta myös työntekijän tulee voida luottaa siihen, että esihenkilön puoleen voi aina kääntyä, oltiinpa sitten etänä tai toimistolla. Luottamuksen rakentaminen ja syntyminen esihenkilön ja tiimiläisten välille on äärimmäisen tärkeää. Tämä edellyttää runsasta ja avointa kommunikointia. Luottamuksen ilmapiiriä synnytetään osoittamalla työntekijälle luottamusta (Vilkman, 2016). Luottamus vaikuttaa organisaation menestymiseen, koska luottamus lisää tiedon ja osaamisen jakamista sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (Aro ym., 2020).

Toinen keskeinen tutkimuksen havainto on se, että *hybridityömallin myötä sosiaaliset kontaktit ovat vähentyneet*, kun töitä tehdään etänä. Sosiaalisilla kontakteilla on vaikutusta työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Työkaveruus on oikeastaan sujuvan yhteistyön edellytys (Vilkman, 2024). Haastateltavat esihenkilöt kokevat kärsineensä tästä ja uskovat sen vaikuttavan myös tiimiläisiinsä. Tämä kytkeytyy myös seuraavaan tärkeään havaintoon eli siihen, miten *hybridityömallissa esihenkilöiden on vaikeampaa seurata ja tarkkailla tiimiläistensä hyvinvointia*. Etätyössä erityisesti esihenkilön voi olla vaikeaa arvioida tiimiläisten työmäärää, koska iso osa työstä tapahtuu ihmisten ajatuksissa ja tietokoneella. Lisäksi jokaisella on oma kapasiteetti suoriutua työstään. Hankalaa arvioimisesta tekee myös se, että työn kuormittavuuden kokemus on hyvin yksilöllinen, ja se harvoin pohjautuu pelkästään työmäärään (Vilkman, 2016). Virtuaalikokoukset voivat aiheuttaa myös voimakasta väsymystä ja uupumuksen tunnetta (Jokinen & Mäkikangas, 2023).

Suurimpia muutoksia hybridityömalli on saanut aikaan viestinnässä. *Viestinnästä on tullut vaativampaa ja monipuolisempaa.* Viestintäkanavia on tullut lisää ja erityisesti Teamsin käyttö on jokapäiväistä, oli sitten etänä tai toimistolla. Ajankohtainen haaste esihenkilöille on eri viestintäkanavien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen (Koponen & Salin, 2023). Sen lisäksi, että vuorovaikutukseen on kiinnitettävä huomiota, tarvitaan uudenlaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja tehokkaiden työskentelytapojen luomiseksi. Tietoa täytyy jakaa tehokkaasti eli kaikkien on ymmärrettävä, mikä tieto on merkityksellistä ja kuka sitä kulloinkin tarvitsee. Esihenkilön on keskityttävä nimenomaan ihmisten johtamiseen ja se edellyttää vuorovaikutusta ja viestintää (Vilkman, 2016). Koska kirjallisista viesteistä eivät välity tunteet, viestinnän on oltava hyvin selkeää (Vilkman, 2023),

Hybridityömallin myötä digitaitojen merkitys on kasvanut ja niitä on täytynyt opetella. Digitaidoilla tarkoitetaan kykyä löytää, arvioida sekä tuottaa sanallista ja audiovisuaalista tietoa digitaalisilla alustoilla (Mannermaa, 2024). Digitaidot ovat olleet merkittävä osa työelämää jo vuosikausia, mutta hybridityömallissa ne ovat erityisen tärkeitä, koska johtaminen tapahtuu myös niiden kautta, ei pelkästään viestintä. Taidot opitaan yleensä viimeistään kantapään ja kokemuksen kautta, mutta niiden välttämättömyyttä ei voi kiistää. Mannermaan (2024) mukaan työn irtautuessa ajasta ja paikasta, on kehitettävä taitoja, joita tarvitaan virtuaalisen alustan välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. *Digitaidot ovat siis olennainen esihenkilötaito, jonka tärkeyttä hybridityömalli korostaa.*

Tutkimuksen keskeinen havainto on myös se, että *itsensä johtamisen taidot korostuvat hybridityömallissa.* Etätyössä tulee usein tehtyä töitä paljon kerralla ja taukojen pitäminen helposti unohtuu. Toimistolla puolestaan työkaverit usein keskeyttävät ja pyytävät lounaalle. Näillä keskeytyksillä on tärkeä rooli työn tauottamisessa, jonka tärkeys on tullut esiin vasta nyt. Taukojen puuttuessa aivot eivät palaudu yhtä hyvin ja työn kuormittavuus lisääntyy (Vilkman, 2023). Lisäksi ajankäytön hallinta ja asioiden priorisointi on tärkeää, kun työskennellään kotona ja ympärillä on paljon ärsykeitä.

Itseohjautuvuuden on todettu olevan yhteydessä hyvinvointiin ja työn imuun (Mannermaa, 2024). Aikaansaamisen lisäksi itsensä johtaminen liittyy myös siis työn tauottamiseen, työpäivän aikaisen palautumisen lisäämiseen, oman keskeytyksettömän työajan vaalimiseen ja kykyyn säädellä yhteydenottoja ja pyyntöjä muulta työyhteisöltä. Käytännössä tämä tarkoittaa omien rajojen vetämistä, jotta yksilönä voi tehdä työnsä laadukkaasti (Vilkman, 2023).

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimuksessa toteutuivat Mintzbergin (1976) esittämän rooliteorian rooleista seuraavat: ihmisten johtajan rooli, välittäjän rooli sekä häiriötekijöiden käsittelijän rooli. Tutkimustulosten mukaan ihmisten johtajan rooli tulee esiin esihenkilötaitojen kuten vuorovaikutustaitojen kautta. Välittäjän rooli puolestaan toteutuu viestinnän kautta. Häiriötekijöiden käsittelijän rooli on hybridityömallissa hankalampi toteuttaa, koska esihenkilöt ja alaiset eivät ole keskenään jatkuvasti läsnä fyysisesti samassa tilassa. Tämä tekee mahdollisten ongelmakohtien ja häiriötekijöiden havaitsemisesta haastavaa.

Tutkimuskysymyksiin vastaten yhteenvedona voidaan todeta, että **hybridityömalli on muokannut esihenkilötaitoja monella tapaa**. Vuorovaikutustaitojen ja viestinnän merkitys on kasvanut huomattavasti ja esihenkilöiden on täytynyt oppia uusia tapoja tehokkaampaan kommunikointiin. Itsensä johtamisen taidot korostuvat niin aikatauluttamisen, kuin asioiden priorisoinninkin suhteen. Tiimiläisten motivoinnin suhteen on myös ollut muutoksia hybridityömalliin siirryttäessä. **Kehittämistarpeita esihenkilötaitojen osalta hybridityömalli on tuonut teknologia- ja viestintälaitteiden tehokkaampaan hallintaan**. Esihenkilöiden on täytynyt kehittää digitaitojaan ja mukautua uuteen tilanteeseen. **Kehittämistarpeena nousi myös esiin entistä parempi ja uudenlainen tuki kohdeorganisaation taholta** esihenkilöjen osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Voidaan todeta, että **hybridityömalli on nostanut useampia haasteita esiin esihenkilötaitojen osalta**. Läsnäolon puute vaikeuttaa ihmisten johtamista huomattavasti ja luottamuksen rakennus tiimiläisten kanssa on entistä tärkeämpää, kuin

myös heidän jaksamisensa arviointi. Haasteena on etä- ja lähijohtamisen yhtenäistäminen.

## 6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Hybridityö on hyvinkin uusi ja tuore malli työelämässä ja erityisesti asiantuntijatyössä sitä ja sen vaikutuksia on tärkeää ymmärtää. Hybridityö on tullut varmasti jäädäkseen osaksi työelämää, joten heti alkuvaiheessa on hyvä tutkia aihetta ja siten saada ymmärrystä ja arvokasta tietoa sen merkityksestä. Työyhteisöissä kannattaa käyttää hyväksi opittua siitä, mitä hyötyä ja haittaa etätyöstä on. Opittua voidaan käyttää hyväksi muun muassa luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen. Tilanne on ollut kaikille uusi. Esihenkilöiltä tämä vaatii vaivannäköä ja työn johtamisen lisäksi myös ihmisten ja tunteiden johtamista (Haapakoski ym., 2020).

Tämän tutkimuksen tulosten voidaan sanoa mukailevan aikaisempien tutkimusten tuloksia, vaikka hybridityöstä on toistaiseksi tehty tutkimusta verrattain vähän. Olemassa olevaa kirjallisuutta hybridityöstä ja esihenkilötaidoista erikseen löytyy melko runsaasti, mutta näiden yhdistelmästä ei. Näin ollen tämä tutkimus on osaltaan tuottanut uutta tietoa aiheeseen liittyen. Tämä tutkimus tarjoaa kohdeorganisaation lisäksi myös muille organisaatioille ja erityisesti henkilöstöjohtamisen asiantuntijoille tietoa hybridityöstä esihenkilöiden näkökulmasta. Tämän perusteella organisaatiot voivat peilata tutkimusta omaan tilanteeseensa ja saada ehkä uusia näkökulmia esihenkilötaitoihin ja hybridityöhön.

Lisäksi tämä tutkimus tarjoaa kohdeorganisaatiolle näkemystä ja ideoita siitä, miten tukea entistä paremmin esihenkilöiden kehittymistä ja menestymistä hybridityömallissa. Vaikkakin kohdeorganisaatio tarjoaa jo entuudestaan paljon esihenkilöille suunnattuja koulutuksia, niitä voisi tarjota vieläkin tarkemmin kohdentuen nimenomaan etäjohtamiseen tai työkaluja hybridityömallissa johtamiseen jo olemassa olevien työkalujen ja koulutusten lisäksi. Koostetusti konkreettisia parannusehdotuksia

esihenkilöiden osaamisen kehittämisen kannalta kohdeorganisaatiolle kerätyn tutkimusaineiston perusteella on:

- HR:n puolelta aktiivisempaa viestintää ja rohkaisua avun kysymiseen
- Työnkierto
- Sparrausta sekä muilta tiimeiltä, että HR:ltä
- Kurssit tai koulutukset etä/hybridijohtamiseen liittyen
- Ulkopuolisen asiantuntijan pitämät luennot
- Työntekijöiden toiveiden kuuntelu ja huomioon ottaminen
- Koulutusta Teamsin käyttämiseen johtamisen välineenä

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Jos esimerkiksi vain osaa on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huonoa, litterointi tehty eri tavalla eri haastatteluille, haastatteluaineistoa ei voi sanoa luotettavaksi (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden pohdintaan liittyy kolme käsitettä: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksen lukijat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja voivat luottaa siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että lukija vakuuttuu tutkijan ammattitaidosta uskottavin perustein, siitä, että tutkija on kyennyt valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Eettisyys tarkoittaa sitä, että koko tutkimuksen ajan on noudatettu eettisiä periaatteita (Juuti & Puusa, 2020).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisiä käsitteitä ovat validius ja reliiabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa aihetta, saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on kuitenkin ymmärrettävä laajemmin, kuin vain edellä mainittujen käsitteiden kautta. Laadullista tutkimusta arvioidessa pohditaan, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia edelleen siellä. Ohjenuorana kaikessa tutkimuksessa on tietynlainen pyrkimys totuudellisuuteen (Juuti & Puusa, 2020).

Tämän tutkimuksen aihetta ja tutkimusongelmaa lähdettiin käsittelemään tutustumalla olemassa olevaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Lähteiden luotettavuutta on arvioitu kriittisesti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimukseen on pyritty löytämään mahdollisimman monipuolisia ja luotettavia lähteitä uskottavuuden lisäämiseksi. Tutkimus etenee teoriaosuuden kautta itse tutkimusosuuteen. Teoriaosuus on tehty noudattaen tieteellistä tutkimustapaa ja yliopiston kirjoitusohjeita. Lähdeviittaukset ja lähdeluettelo on laadittu huolellisesti. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja haastatteluiden sisältö pysyi kaikille haastateltaville samana, mikä edesauttoi johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta aineiston analysoimisessa. Uskottavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksen toteutustapa ja tutkimusmenetelmät on kerrottu ja perusteltu.

#### **6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus toteutettiin suhteellisen pienellä kohdejoukolla. Isompi määrä haastatteluja olisi luonnollisesti antanut myös enemmän tietoa ja näkökulmia. Voidaan kuitenkin olettaa, että suuri osa tiedosta olisi ollut samaa, mitä nyt jo saatu. Tämä voidaan perustella sillä, että nyt kahdeksan haastateltavan haastatteluissa toistuivat tietyt teemat. Rajoituksia tulosten yleistettävyyteen isommassa kuvassa asettaa se, että tutkittava aihe on hyvin tuore, eikä siitä ole aikaisemmin paljoa tutkimusta tehty. Kuitenkin niissä tutkimuksissa, joissa on jollain tapaa hybridityötä ja esihenkilötyötä tutkittu, tulokset ovat olleet samansuuntaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Hybridityön tutkimiseen on varmasti lukuisia erilaisia näkökulmia, joita kannattaisi syventää ja tutkia. Aihe siis kaipaa jatkotutkimusta ja tämän tutkimuksen toivotaan myös

jollain tavalla innoittavan siihen. Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetään, että tutkimuksen voisi tehdä laajemmalla haastattelijajoukolla saaden täten laajempaa käsitystä aiheesta. Lisäksi aihetta voitaisiin tutkia myös esihenkilöiden tiimiläisten näkökulmasta, että miten he kokevat hybridityön ja onko heillä samankaltaisia kokemuksia. Mahdollinen jatkotutkimusehdotus voisi myös olla, että tutkimusta laajennetaan työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa jo sivuttiin sitä, miten hybridityö vaikuttaa hyvinvointiin ja jaksamiseen, mutta työhyvinvointi on aiheena niin laaja, että siitä saisi tehtyä kokonaan oman tutkimuksensa. Lisäksi jatkossa voitaisiin tutkia myös sitä, miten hybridityömallin käytänteet ovat muuttuneet, jos ja kun hybridityömalli jatkuu tulevaisuudessakin.

## Lähteet

- Aarnos, E., & Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos). PS-kustannus.
- Abid, G., Baykal, E., & Contreras, F. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, Artikkelin nro. 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Aguayo-Camacho, M., Garro-Abarca, V., & Palos-Sanchez, P. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, 12, Artikkelin nro. 624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Aho, A. (2019). *Kirjanpitäjästä konsultiksi – Pääkirja*. Alma Talent Oy.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Albert, L., Sun, Q., & Wang, W. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations*, 42(3), 609–625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockely, 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>
- Alvarez-Hernández, G., Collado, C. C., Pascual, A. S., & Pérez-Zapata, O. (2016). Knowledge work intensification and self-management: The autonomy paradox. *Work Organization, Labour and Globalisation*, 10(2), 27–49. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.10.2.0027>

- Amason, A. C., Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, *17*(4), 365–386. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00065-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00065-3)
- An, H., Chen, C., Luo, M., & Wang, B. (2024). Organizational justice perception and employees' social loafing in the context of the COVID-19 epidemic: The mediating role of organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1), 176. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02612-6>
- Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Ikonen, O., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S., & Sahimaa, J. (2023). *Inhimillinen tehokkuus—Jännitteet hyötykäyttöön*. Alma Talent Oy ja kirjailijat.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), s. 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Beehr, T. A., Frese, M., & Raabe, B. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(2), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.005>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, *27*(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>

- Bergman, T., & Korhonen, H. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä*. Alma Talent Oy.
- Bodhanya, S., & Sobratee, N. (2018). Leading in a global context: The balancing act between leadership and management. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), 54–68. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is04/art-06>
- Boen, F., Fransen, K., Mertens, N., Vande Broek, G., & Vansteenkiste, M. (2018). An experiment on the impact of coaches' and athlete leaders' competence support on athletes' motivation and performance. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 28(12), 2734–2750. <https://doi.org/10.1111/sms.13273>
- Bommer, W. H., Munz, D. C., & Rubin, R. S. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803926>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), Artikkelin nro. 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Michailidis, E., & Tramontano, C. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

- Chatellier, G. S., Hambley, L. A., & O'Neill, T. A. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior, 40*, 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.08.005>
- Chew, E., Kellner, F., & Turner, J. (2018). Understanding the Relationship of Alexithymia and Leadership Effectiveness through Emotional Intelligence: An Integrative Literature Review. *Performance Improvement Quarterly, 31(1)*, 35–56. <https://doi.org/10.1002/piq.21254>
- Cole, E. J., Riggio, H. R., Riggio, R. E., & Salinas, C. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics, 7(2)*, 83–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53(3)*, s. 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Crowe, T., Oades, L., & Vella, S. (2010). The application of coach leadership models to coaching practice: Current state and future directions. *International Journal of Sports Science and Coaching, 5(3)*, 425–434. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.5.3.425>
- Dardour, A., Goujon Belghit, A., & Husser, J. (2019). Logisticians' ethical decision-making: Does the psychological safety team matter? *Supply Chain Forum, 20(3)*, 215–227. <https://doi.org/10.1080/16258312.2019.1621682>
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication, 57(1)*, 3–29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*, Artikkelin nro. 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Den Hartog, D. N., Folger, R., Greenbaum, R., & Piccolo, R. F. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 259–278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Dezi, L., Fait, M., Malodia, S., Mishra, M., & Papa, A. (2023). To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership. *Journal of Business Research, 157*, Artikkelin nro. 113547. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113547>
- D’Innocenzo, L., Kukenberger, M. R., Mathieu, J. E., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members’ competence. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 713–734. <https://doi.org/10.1037/a0038898>
- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *Leadership Quarterly, 24*(5), 696–711. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.003>
- Erez, A., Foulk, T. A., & Lanaj, K. (2019). Energizing leaders via self-reflection: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology, 104*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1037/apl0000350>

- Esmer, S., & Yildiz, R. O. (2023). Talent management strategies and functions: A systematic review. *Industrial and Commercial Training, 55(1)*, 93–111. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0007>
- Ford, R. C., & Newman, S. A. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics, 50(1)*, Artikkelin nro. 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Fraser, R., & Hordern, J. (2023). How to manage feelings and emotions in a pandemic? The importance of affective containment. *Management in Education, 37(3)*, 154–156. <https://doi.org/10.1177/08920206211044158>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63(7)*, E426–E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Garrison, G., Leidner, D. E., & Wakefield, R. L. (2008). A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research, 19(4)*, 434–455. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0149>
- Geister, S., Hertel, G., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review, 15(1)*, 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Gemuenden, H. G., & Hoegl, M. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science, 12(4)*, 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>

- Goluchowski, J., Koohang, A., & Paliszkievicz, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>
- Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent Oy ja tekijät.
- Hall, R. J., & Lord, R. G. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Hanni, M., Kettunen, S., & Tähtinen, O. (2022). *Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti*. Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tekijät & Gaudeamus.
- Hogenes, R., & Schippers, M. C. (2011). Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 193–203. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9217-6>
- Isotalus, P., & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent Oy ja kirjoittajat.
- Jarenko, K., & Martela, F. (2015). *DRAIVI - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent Oy.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uudistettu painos). Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digitalwork during the COVID-19 pandemic. *Information (Switzerland)*, 12(8), Artikkelin nro. 293.  
<https://doi.org/10.3390/info12080293>

Juuti, P., & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Jylhä, E., & Viitala, R. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Tekijät ja Edita Publishing Oy.

Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus (2.)*. Alma Talent Oy.

Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa (8.)*. Alma Talent.

Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen*. Alma Talent Oy.

Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Alma Talent Oy.

Kalliomaa, S., & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä (1. painos)*. Sami Kalliomaa, Sami Kettunen ja Alma Talent Oy.

Kallonen, T., & Kuhmonen, A. (2019). *Jatkuva oppiminen – Työelämän tärkein taito (1.)*. Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Kankaanpää, H., Leppänen, I., & Rantanen, J. (2020). *Johda tunneilmastoa*. Alma Talent Oy.

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse (1.)*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä (1.)*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Kayser, I., & Lange, M. (2022). The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote

- Work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), Artikkelin nro. 4955. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent Oy.
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), Artikkelin nro. 59. <https://doi.org/10.3390/admsci10030059>
- Kuisma, J., & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. KAKS - Kunnallissalan kehittämissätiö.
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä* (1.). Alma Talent Oy.
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot* (1.). Alma Talent Oy.
- Lindström, S., & Savaspuro, M. (2023). *Kiitti mulle riitti*. Alma Talent Oy ja tekijät.
- Liu, C., Roman, A., Van Wart, M., & Wang, X. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Liu, M., Luan, X., Qu, W., Yan, Z., Zhang, S., & Wei, H. (2024). The association between team cohesion and performance: A network analysis of nurses. *Nursing and Health Sciences*, 26(1). <https://doi.org/10.1111/nhs.13089>
- Liu, Y., Parker, S. K., Qian, J., & Wang, B. (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>
- Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot—Käsikirja*. Alma Talent.

- Manz, C. C. (1992). Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths. *Human Relations*, 45(11), 1119–1140. <https://doi.org/10.1177/001872679204501101>
- Mayor, P., & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin*. Alma Talent Oy.
- Mayor, P., & Risku, M. (2022). *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin*. Alma Talent Oy ja tekijät.
- McCarthy, G., Milner, J., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: How organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188–200. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>
- Mintzberg, H. (2004). Enough leadership. *Harvard Business Review*, 82(11), 22+146.
- Nesbit, P. L. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203–226. <https://doi.org/10.1177/1534484312439196>
- Nientied, P., & Toska, M. (2021). Self-Leadership and Empowering Leadership in a Western Balkan Context. *International Review of Management and Marketing*, 11(1), 36–47. <https://doi.org/10.32479/irmm.10893>
- Nikula, S. (2022). *Johtamislupaukset (1.)*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä.
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsingin Kamari Oy ja tekijä.
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana (5., uudistettu painos)*. Alma Talent Oy.

- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169–185. <https://doi.org/10.1108/02683940810850808>
- Ristikangas, M.-R., & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Talentum Media Oy.
- Ruutu, S., & Salmimies, R. (2021). *Työnohjaajan opas (3.)*. Talentum Media Oy.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), s. 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salli, M. (2012). *Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Minna Salli.
- Sancino, A., & Tasselli, S. (2023). Leaders' Networking Behaviours in a Time of Crisis: A Qualitative Study on the Frontline against COVID-19. *Journal of Management Studies*, 60(1), 120–173. <https://doi.org/10.1111/joms.12884>
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jouni Tuomi, Anneli Sarajärvi ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tekleab, A. G., Tesluk, P. E., & Quigley, N. R. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34(2), 170–205. <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
- Tiililä, M. (2016). *Innosta onnistumaan—Yhdessä! (1.)*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent Oy ja Ulla Vilkman.

Vilkman, U. (2024). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent Oy ja Ulla Vilkman.

Wihuri, A.-J. (2014). *Mindfulness työssä: Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan*. Alma Talent Oy.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

- Millainen hybridityömalli tiimissäsi on käytössä tällä hetkellä? Eli kuinka paljon sinä ja alaisesi työskentelette etänä vs. toimistolla?
- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä?
- Millaisia esihenkilötaitoja koet omaavasi?
- Miten hybridityömalli on vaikuttanut näihin taitoihin?
- Miten koet hybridityön vaikuttaneen työhösi?
- Miten koet hybridityön vaikuttaneen sinuun esihenkilönä?
- Huomaatko hybridityön muuttaneen omaa johtamistyyliäsi?
- Koetko hybridityön vaikuttaneen omaan rooliisi esihenkilönä?
- Miten olet kokenut esihenkilötaitojesi kehittyvän tai muuttuvan hybridityömalliin siirryttäessä?
- Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet esihenkilönä toimimisessa hybridityöympäristössä?
- Miten pyrit kehittämään omaa osaamistasi työssäsi?
- Millaisia kehittämismahdollisuuksia omaan osaamiseesi liittyen olet huomannut hybridimallissa?
- Mitä olet oppinut omista vahvuksistasi ja kehityskohteistasi esihenkilönä hybridityömalliin siirryttäessä?
- Miten mielestäsi organisaatio voisi paremmin tukea esihenkilöiden kehittymistä ja menestymistä hybridityömallissa?
- Mitä mieltä itse olet hybridityöstä?