



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Nella Vihavainen

**Työyhteisötaidoista voimavaroja
hybridityöskentelyyn**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Nella Vihavainen		
Tutkielman nimi:	Työyhteisötaidoista voimavaroja hybridityöskentelyyn		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

2020-luvun alkupuolen aikana merkittävät tapahtumat maailmalla, kuten koronapandemia, ovat muuttaneet työelämää pysyvästi. Pandemian myötä huomattiin nopeasti, että monet työt voidaan hoitaa yhtä hyvin myös etänä. Etätöihin on liitetty kuitenkin monia haasteita eikä sata prosenttinen etätö sovi kaikille ja kaikenlaisille organisaatioille. Etä- ja lähityötä yhdistävästä hybridityöstä onkin tullut suosittu työn teon malli Suomessa ja maailmalla. Työyhteisöt ovat joutuneet sopeutumaan tilanteeseen, jossa esimerkiksi osa työyhteisöstä saattaa työskennellä lähityössä useana päivänä viikossa, kun taas osa käy toimistolla pari kertaa kuukaudessa. Onkin tärkeää ymmärtää, mitä työyhteisön jäsenenä oleminen ja pysyminen vaatii työntekijöiltä sekä koko työyhteisöltä hybridityössä.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää millaiset työyhteisötaidot korostuvat hybridityössä ja millainen merkitys työyhteisöllä on hybridityössä. Tutkielman tavoitteena on selvittää millaisena ihmiset kokevat hybridityöskentelyn ja miten se vaikuttaa työyhteisötaitoihin. Lisäksi tutkielmassa tutkitaan työyhteisötaitojen ja työyhteisön vaikutusta työhyvinvointiin hybridityössä. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu luvuista, joissa käsitellään työyhteisötaitoja sekä työyhteisöä hybridityön kontekstissa. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka empiirinen osio eli tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Tutkimusaineiston kohdeorganisaatioksi on valikoitunut pääosin Hyvinkäällä ja Riihimäellä ammatillista koulutusta ja valmennus- sekä kuntoutuspalveluita tarjoava organisaatio Hyria. Haastattelut on toteutettu yhdeksän asiantuntija- ja toimistotehtävissä olevan henkilön kanssa, joilla on kokemusta hybridityöskentelystä. Haastatteluista koottu aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella hybridityössä korostuvia työyhteisötaitoja ovat kommunikointi- ja kuuntelutaidot, oma-aloitteisuus, itsensä johtaminen, toisten huomioiminen, erilaisten roolien ymmärtäminen sekä tunnetaidot. Tulokset osoittavat, että hyvän työyhteisön kulmakivet etenkin hybridityössä ovat avoin ja salliva ilmapiiri, toimiva kommunikointi, erilaisuuden hyväksyminen sekä luottamus. Työyhteisön merkitys koettiin suurena hybridityössä, vaikka etätöissä välillä koetaan, että työyhteisön merkitys ei ole niin suurta kuin lähityössä. Tämän koetaan johtuvan siitä, että työyhteisö ei ole etätöitä tehdessä fyysisesti läsnä ja vuorovaikutus on erilaista etäyhteyksien välityksellä kuin mitä se olisi lähityössä. Hybridityömalli on koettu toimivaksi eikä hybridityöstä olla valmiita luopumaan. Tutkimustulosten perusteella työyhteisön tukea ja läsnäoloa kaivataan yhtä lailla hybridityössä. Työntekijöille on erityisen tärkeää päästä ideoimaan ja vaihtamaan ajatuksia muiden kanssa, vaikka se tapahtuisikin enemmän etäyhteyksien välityksellä. Hybridityön myötä lähitapaamisissa yhdessä oleminen ja vuorovaikutus korostuvat enemmän kuin tehokas työnteko. Tämä tutkielma täydentää aiempia hybridityöhön liittyviä tutkimuksia tuomalla esiin työyhteisön näkökulmaa työyhteisötaitojen kautta.

AVAINSANAT: työyhteisötaidot, alustaidot, etätö, työyhteisöt, sosiaalinen vuorovaikutus, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuskysymykset	10
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	Työyhteisötaidot	13
2.1	Organisaatiokansalaisuus	13
2.2	Alaistaidoista työyhteisötaitoihin	15
2.3	Vuorovaikutus ja luottamus työyhteisön ytimessä	18
3	Hybridityö haastaa työyhteisötaitoja	21
3.1	Hybridityö	21
3.2	Itsensä johtaminen hybridityön keskiössä	22
3.3	Yhteistyö ja vuorovaikuttaminen hybridityössä	24
3.4	Hyvinvointia vaihtelevassa työssä	26
4	Tutkimuksen kuvaus	29
4.1	Tutkimusmenetelmä	29
4.2	Aineiston keruu	31
4.3	Aineiston analyysi	33
5	Tutkimuksen tulokset	38
5.1	Keskeiset työyhteisötaidot hybridityössä	38
5.1.1	Kommunikointi ja kuunteleminen	39
5.1.2	Erilaiset roolit, toisten huomioiminen ja tunnetaidot	44
5.1.3	Itsensä johtaminen ja oma-aloitteisuus	47
5.2	Työyhteisö hybridityössä	50
5.2.1	Hyvän työyhteisön piirteet	51
5.2.2	Työyhteisön merkitys hybridityössä	54
6	Johtopäätökset	62
6.1	Tulosten yhteenveto	63
6.2	Tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	70
6.3	Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	72

Lähteet	74
Liitteet	80
Liite 1. Haastattelukutsu	80
Liite 2. Haastattelukysymykset Hyrian henkilöstölle	82

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokittelusta sisällönanalyysissa.	34
Taulukko 2. Hybridityössä korostuvat työyhteisötaidot.	50

Kuviot

Kuvio 1. Työyhteisötaitojen määritelmiä (mukaillen Roos & Mönkkönen, 2015; 2023; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019; Salminen, 2015).	18
Kuvio 2. Hyvän työyhteisön kulmakivet hybridityön kontekstissa.	54

1 Johdanto

Viimeistään koronapandemian jälkeen etätyö tuli työelämään jäädäkseen, mutta nyt pandemian jälkeisinä vuosina on myös palattu takaisin fyysisille työpaikoille. Monille työskentely kotona on voinut olla lottovoitto ja etätyöskentely on voinut helpottaa arkea, mutta toisille työn siirtäminen kotioloihin on voinut olla hyvinkin haastavaa ja voinut vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi työssä jaksamiseen. Monille sopiikin hyvin työviikon jakaminen sekä etä- että lähityöskentelypäiviin (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 95). Tällä hetkellä monessa organisaatiossa onkin käytössä hybridityömalli. Hybridimallissa työtä tehdään osittain etänä ja osittain työnantajan fyysisissä toimitiloissa (Kuisma & Sauri, 2021, s. 50). Vilkmán (2023, s. 40–41) kuitenkin toteaa, ettei hybridityölle ole vakiintunut selkeää määritelmää, mutta se voidaan kuitenkin nähdä kompromissina yhdistää etä- ja lähityö. Hybridityö vaatii usein organisaatiolta ponnisteluja, jotta toimintatapa sopisi kaikille, sillä monille organisaatioille voikin olla helpompaa pysyä joko kokonaan lähi- tai etätyössä (Vilkmán, 2023, s. 39). Työturvallisuuskeskus (2023) määrittelee etätyön tarkoittavan joustavaa työtä, jota tehdään esimerkiksi kotona tai vapaa-ajan asunnolla, ja se perustuu vapaaehtoisuuteen, sopimukseen ja sääntöihin. Etä- ja hybridityössä on keskeistä vuorovaikutuksen tukeminen erilaisin viestintäteknologioiden sekä virtuaalisten työtila-alustojen avulla (Työturvallisuuskeskus, 2023).

Etätyön hyötyjä ja haittoja on jo tutkittu paljon. Etätyöllä on todettu olevan muun muassa negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden välisiin suhteisiin (Mlonyeni, 2023, s. 14). Voidaan todeta, ettei ole sama asia keskustella kollegan kanssa kasvotusten toimistolla kuin videoyhteyden välityksellä. Muita yleisiä haittapuolia etätyössä ovat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, eristäytyminen työyhteisöstä, luottamuksen ja yhteistyön heikkeneminen sekä työn kuormittavuuteen liittyvät haasteet (Työturvallisuuskeskus, 2023). Hybridityöskentely vaatii työntekijältä erilaisia taitoja ja ominaisuuksia toimia työyhteisön jäsenenä. Etätyöhön siirtyessä on tarvittu esimerkiksi itsensä johtamisen taitoja. Etätyöpäivät vaativat työntekijältä vastuullisuutta, kykyä itsenäiseen työskentelyyn sekä taitoa vetää raja työn ja vapaa-ajan välille (Työturvallisuuskeskus, 2023). Vilkmán (2023, s. 306) korostaakin, että työn ollessa itsenäisempää, varsinkin etätyössä on tärkeää osata

keskittää ajankäyttö oikeisiin asioihin ja jättää niin sanottu ylimääräinen hälinä pois. Itsensä johtaminen ei kuitenkaan tarkoita vain sitä, että osaa aikatauluttaa oman työpäivänsä. Etätyössä korostuu taito pitää riittävästi taukoja ja varmistaa, että jo työpäivän aikanakin on mahdollisuus palautumiseen (Vilkman, 2023, s. 307). Etätyön hyötyihin kuuluu muun muassa paremmat vaikutusmahdollisuudet oman työn järjestämiseen, tuottavuuden ja työn imun lisääntyminen, parempi työrauha sekä ajankäytön tehostuminen esimerkiksi työmatkustamisen jäädessä pois (Työturvallisuuskeskus, 2023). Etätyöllä on tutkitusti positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja on todettu, että kasvanut työtyytyväisyys olisi seurausta muun muassa työn joustavuuden lisääntymisestä ja mahdollisuudesta muokata työympäristöä itselleen sopivaksi (Müller & Niessen, 2019, s. 886). Itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taidot korostuvat etä- ja hybridityössä, mutta ne eivät ole kuitenkaan itsestään selviä eikä suinkaan kaikille luonnostaan tulevia taitoja, vaan niitä joutuu jatkuvasti kehittämään niin työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueilla. Müller ja Niessen (2019, s. 886) korostavat artikkelissaan tutkimusten osoituksia itsensä johtamisen positiivisesta vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Kun jaksaa kiinnittää huomiota itsensä johtamiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen, tulee siitä varmasti hyötymään hybridityössä ja varsinkin etätyössä.

Kaikista työn muutoksista huolimatta työyhteisö on edelleen merkittävä osa jokaisen työtä. Lähi- ja etätyön yhdistyessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten toimimme työyhteisön jäsenenä ja millaisia työntekijöitä olemme vaihtuvassa työympäristössä. Jokaisen työntekijän olisi edelleen hyvä tuntee kuuluvansa työyhteisöön itsenäisestä tai etänä tehtävästä työstä riippumatta. Onkin oleellista tarkastella yhä tarkemmin sitä, miten huomioi oman työyhteisönsä jäseniä ja millaisia taitoja itsellä on toimia työyhteisössä. Etätyössä voi helposti alkaa eristäytymään työkavereista, jos heitä ei säännöllisesti näe tai edes kuule. Se, että pystyy luomaan ja ylläpitämään suhteita työkavereihin myös silloin, kun työskennellään fyysisesti eri paikoissa, vaatii erityisesti vuorovaikeus- ja kuuntelutaitoja (Vilkman, 2023, s. 327). Työyhteisön luonne, mutta myös työympäristö ja työvälineet vaikuttavat työyhteisön jäsenien työyhteisötaitoihin (Mönkkö-

nen & Roos, 2023, s. 97). Voidaan todeta, että työyhteisötaidot muokkaantuvat työympäristön ja työyhteisön luonteen mukaisesti. Salminen (2015, s. 135) on kiteyttänyt työyhteisötaitojen tarkoittavan kykyä olla vastuullinen ja rakentava työyhteisön jäsen. Hän korostaa, etteivät työyhteisötaidot katso sitä, millaista työtä tai millaisessa roolissa työskentelee, vaan ne ovat tärkeitä kaikille työyhteisössä toimiville työntekijöille. Kun työyhteisön jäsenet työskentelevät osin etänä ja osin fyysisesti samassa tilassa, muuttuu vuorovaikutuksen merkitys ja tapa (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 97).

Työyhteisötaidot eivät ole olemassa vain sellaisenaan, vaan ne tulevat näkyviin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 188). Työyhteisötaidot ilmentävätkin organisaation jäsenten välisiä suhteita, yhteistyökykyä sekä työkäyttäytymistä (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 188). Työyhteisötaidot ovat geneerisiä taitoja, joita tarvitaan työelämässä ja erilaisissa yhteisöissä, huolimatta siitä millaisissa ympäristöissä olemme (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 21). Nykyään työelämä koostuu yhä useammin projektiluontoisemmista tehtävistä ja kohtaamme jatkuvasti uusia ihmisiä työn puolesta sekä työskentelemme lukuisissa tiimeissä elämämme aikana (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 17). Toisaalta työ on kuitenkin muuttunut paljon itsenäisemmäksi ja etäisyys työyhteisön muihin jäseniin kasvaa, kun erityisesti epämuodolliset keskustelut muiden kanssa vähentyvät varsinkin etätyössä (Vilkman, 2023, s. 304). Vilkman (2023, s. 304) toteaa työn muuttuneen myös suoristuskeskeisemmäksi, jolloin voidaan helpommin kokea, että epämuodolliset keskustelut työkavereiden kanssa jopa haittaavat työn tekemistä.

On todettu, että mitä enemmän työntekijät työskentelevät etänä, sitä suurempi todennäköisyys on esimerkiksi yksinäisyyden tunteelle ja sitoutuneisuuden vähentymiselle (Stavrova ja muut, 2023, s. 2). Etätyöskentely vaikuttaa myös rajoittavasti spontaaniin kommunikointiin ja tiedonjakoon työyhteisössä (Stavrova ja muut, 2023, s. 2). Karanikas ja Cauchi (2020, s. 12) toteavat etätyöskentelyn voivan aiheuttaa psyykkistä sekä fyysistä eristäytymistä, kun mahdollisuudet suoraan vuorovaikutukseen ovat vähäisemmät. Lää-

kärikeskus Mehiläisen työterveyspsykologi Timo Tapola toteaaakin osuvasti, että etätyössä työtiimi voi olla täysin sama, mutta etätyöskentelyssä tiimistä ei saa samanlaista energiaa (Lähdekorpi, 2023, s. 5). Jos osa tiimistä työskentelee etänä ja osa läsnä, on suhteiden ylläpitäminen haastavaa ja voi syntyä jopa vastakkainasettelutilanteita tiimien välille (Mäkinieniemi & Mäkikangas, 2023, s. 173).

Työterveyslaitoksen tutkimushankkeessa selvisi, että hybridityössä voitiin korona-aikana parhaiten, vaikkakin etä- ja lähityöissäkin koettiin myös positiivisia puolia (Mäkinieniemi ja muut, 2022). Hybridityössä korostui tuen saaminen työkavereilta ja esihenkilöiltä, luottamus työkavereihin sekä mahdollisuus oppia uutta, kun taas etätyössä korostui enemmän itsenäinen päätöksenteko (Mäkinieniemi ja muut, 2022). Voidaan todeta, että jokaisessa työmuodossa on hyviä ja huonoja puolia, ja niillä kaikilla on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, mutta eri tavoin. Työhyvinvointi on tutkitusti laaja kokonaisuus, joka muodostuu monesta eri osa-alueesta, ja työyhteisö on myös yksi niistä. Jos hybridityö vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin esimerkiksi mahdollisuutena tehdä työtä joustavasti itselleen parhaaksi kokemallaan työpisteellä ja mahdollisuutena vaikuttaa itsenäisesti työn organisointiin, niin esimerkiksi työyhteisön myönteisellä ilmapiirillä on myös merkittävä rooli hyvinvoinnin kokemuksessa. Tutkitusti ihmiset tarvitsevat yhteisöllisyyttä eli muun muassa vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä ja yhteenkuuluvuutta (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 11). Paasivaara ja Nikkilä (2010, s. 18) toteavat erityisesti uudistusmielisyyden, vapauden toimia sekä sallivan ilmapiirin tukevan työyhteisön yhteisöllisyyttä. Onkin siis hyvin oleellista kiinnittää tarkempaa huomioita työyhteisön toimivuuteen ja työyhteisötaitoihin, sillä jo pelkästään työyhteisön hyvä ilmapiiri edistää työyhteisön jäsenten hyvinvointia (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 138).

1.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia millaiset työyhteisötaidot korostuvat asiantuntijatyössä ja -organisaatiossa, jossa työskennellään sekä etänä että fyysisellä työpaikalla. Toisin sanoen tavoitteena on selvittää millaisena ihmiset kokevat hybridityöskentelyn ja miten se korostaa heidän työyhteisötaitojansa. Lisäksi tavoitteena on selvittää työyhteisön merkitystä hybridityössä. Tutkielman tavoitteena on selvittää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaiset työyhteisötaidot korostuvat hybridityöskentelyssä?
- Millainen merkitys työyhteisöllä on hybridityössä?

Edellä mainitut tutkimuskysymykset ovat muodostuneet ensiksi halusta selvittää, miten tämän päivän työssä, joka yhä enemmän jakautuu fyysisesti eri paikkoihin ja sisältää erilaisia työskentelytapoja, toteutetaan työyhteisötaitoja. Toiseksi halutaan selvittää, millainen merkitys työyhteisöllä on hybridityössä. Tutkielmassa halutaan myös selvittää miten työyhteisötaidot sekä työyhteisö vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin vaihtelevassa työympäristössä.

Tämän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruukohteeksi valikoitui pääosin Hyvinkäällä ja Riihimäellä ammatillista koulutusta ja valmennus- sekä kuntoutuspalveluita tarjoava organisaatio Hyria. Hyria oli minulle ennestään tuttu organisaatio, sillä olen kotoisin Hyvinkäältä. Hyria-nimen alla toimii neljä eri toimijaa, joita kutsutaan yhdessä konsortioksi, eli eri toimijoiden yhteistä vapaamuotoista liittoumaa yhteisten tavoitteiden edistämiseksi (Hyria, 2025). Toimijat ovat Hyria koulutus Oy, Hyria Business Institute Oy, Hyria säätiö sr ja Hyria palvelut Oy. Hallintotieteellisestä näkökulmasta oli myös kiinnostavaa valita Hyria aineistonkeruukohteeksi, sillä Hyria konsortio on sidoksissa useampaan kuntaan ja nämä kunnat omistavat mm. Hyria koulutuksen konsernista lähes 70 % osuuden (Hyria, 2025). Tämän tutkimuksen empiirisen osion kohderyhmä koostuu Hyrian henkilöstöön kuuluvista työntekijöistä, jotka työskentelevät eri asiantuntijatehtävissä ja tiimeissä.

Työntekijät työskentelevät hybridinä eli heillä on mahdollisuus tehdä työtään sekä fyysisellä työpaikalla että etänä. Asiantuntijatyötä eri työtehtävissä sekä tiimeissä tekevät henkilöt kertovat ajatuksiaan työyhteisötaitoista ja työyhteisöstä hybridityössä. Tutkimuksen aineisto koostuu siis haastateltavien henkilökohtaisista ajatuksista ja kokemuksista työyhteisöyhteisötaitoista sekä työyhteisöstä hybridityössä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työyhteisötaitojen, työyhteisön ja hybridityön käsitteistä. Näitä tarkastellaan lisäksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu pääasiassa työyhteisötaitoihin ja hybridityöhön liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuskirjallisuus sisältää sekä kansainvälisiä että suomalaisia tutkimuksia ja artikkeleita. Tiedonhaussa on hyödynnetty eri tietokantoja sekä esimerkiksi väitöskirjojen ja tutkimuksen aiheeseen liittyvien opinnäytetöiden lähdeluetteloita. Lähteissä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman ajankohtaisia tutkimuksia ja artikkeleita. Tutkimuksen empiirisen osion aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla temahaastatteluilta. Aineiston analysoimisessa käytettiin menetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkielma koostuu johdannosta ja sen lisäksi viidestä pääluvusta. Luvuissa 2 ja 3 tarkastellaan tarkemmin teoreettista viitekehystä, joka rakentuu työyhteisötaitojen ja hybridityön ympärille. Näissä johdannon jälkeisissä pääluvuissa 2 ja 3 on tarkoituksena avata keskeisiä käsitteitä ja teorioita. Kattavasti selitetyt käsitteet ja teoriat tarjoavat selkeän pohjan tutkielman empiiriselle osiolle. Luku 2 käsittelee työyhteisötaitoja ja luvussa 3 keskitytään tarkemmin hybridityön kontekstiin työyhteisön ja työyhteisötaitojen näkökulmasta.

Luvussa 4 esitellään tutkimusprosessia eli tämän tutkielman empiirisen osion toteutusta. Kyseisessä luvussa selitetään tarkemmin valittu tutkimus- ja analyysimenetelmä. Luvussa

5 puolestaan tuodaan esille tutkimuksen tulokset. Luvussa 6 tehdään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidoille on tutkimuksessa ja kirjallisuudessa käytössä useampia rinnakkaisia käsitteitä kuten organisaatiokansalaisuus ja alaistaidot (Arola ja muut, 2018, s. 33). Arola ja muut (2018, s. 34) toteavat organisaatiokansalaisuuden tarkoittavan muun muassa työntekijän ammatillisen roolin ylittävää persoonallisuutta ja tiettyjä käyttäytymisen piirteitä, joita työntekijällä toivotaan olevan, mutta joita ei oikeastaan voida vaatia. Organisaatiokansalaisuus tulee englannin kielen sanasta *organizational citizenship behaviour (OCB)*, joka suorana käännöksenä suomen kieleen tarkoittaisi organisaation kansalaiskäyttäytymistä. Dennis Organ (1997, s. 92) on jo 1970-luvulta lähtien tutkinut organisaatiokansalaisuutta. Hän selittää organisaatiokansalaisuuden tutkimuksen ja teorian juurien pohjautuvan ajatukseen siitä, että työtyytyväisyydellä todettiin olevan toiminnaallinen suhde jonkinlaiseen suoritukseen, mikä oli vastakohtainen ajatus silloiselle teollisuus- ja organisaatiopsykologian tutkimukselle (Organ, 1997, s. 92). Silloin väitettiin, että työtyytyväisyydellä olisi vaikutusta ihmisten halukkuuteen esimerkiksi auttaa kollegoita ja työkavereita.

Tässä luvussa avaan tarkemmin työyhteisötaitojen käsitettä ja sen alkuperää. Ensin työyhteisötaitoja tarkastellaan organisaatiokansalaisuus- ja alaistaito -käsitteiden kautta. Sen jälkeen siirryn tarkastelemaan tarkemmin työyhteisötaitoihin keskeisesti liittyviä aiheita kuten vuorovaikutus ja itsensä johtaminen.

2.1 Organisaatiokansalaisuus

Dennis Organ on 1980-luvulla määritellyt organisaatiokansalaisuuden tarkoittavan yksilön harkinnanvaraista käyttäytymistä, jota muodollinen palkitsemisjärjestelmä ei tunnista, mutta joka kuitenkin edistää organisaation tehokasta ja tuloksellista toimintaa (Organ, 1997, s. 86). Organisaatiokansalaisuus voidaan selkeämmin ymmärtää työntekijän käyttäytymismalleina, jotka eivät sisälly työsopimukseen tai kirjoitettuun työnkuvaan, mutta joista kuitenkin on hyötyä organisaatiolle (Glinska-Newes & Szostek, 2018, s. 47).

Organisaatiokansalaisuuden tai pikemminkin kansalaiskäyttäytymisen muotoja on kirjallisuudessa tunnistettu melkein kolmekymmentä, mutta näistä monen kohdalla on havaittu päällekkäisyyttä, joten ne on jaettu seitsemään teemaulottuvuuteen (Podsakoff ja muut, 2000, s. 516). Keskeiset seitsemän teemaa ovat: auttava käyttäytyminen (helping behavior), reiluus (sportmanship), organisaatiouuskollisuus (organizational loyalty), organisatorinen myöntövyys (organizational compliance), yksilöllinen aloitekyky (individual initiative), kansalaishyveellisyys (civic virtue) ja itsensä kehittäminen (self development).

Podsakoffin ja muiden (2000, s. 516) mukaan auttava käyttäytyminen tarkoittaa vapaaehtoisuuteen perustuvaa toisten auttamista työhön liittyvissä ongelmissa tai niiden ennalta ehkäisemisessä. Reiluus tai tietynlainen myöntövä asenne puolestaan nähdään kykyinä sietää työhön liittyviä ikäviä asioita ja säilyttää positiivinen asenne, vaikka asiat eivät menisikään siten kuin olisi itse toivonut. Organisaatiouuskollisuus rakentuu muun muassa hyvän tahdon levittämisestä ja organisaation tavoitteiden kannattamisesta sekä puolustamisesta myös epäsuotuisissa tilanteissa. Organisatorisesta myöntövyydestä on kyse silloin, kun puhutaan kuinka yksilö sisäistää ja hyväksyy organisaation sääntöjä, määräyksiä ja toimintatapoja ja miten niitä noudattaa, vaikka sitä ei tarkkailtaisikaan. Yksilöllinen aloitekyky nähdään yksilön halukkuutena esimerkiksi vapaaehtoisesti jatkuvasti kehittää omaa tehtäväänsä tai organisaation toimintaa. Yksilöllinen aloitekyky voi tarkoittaa myös velvollisuuksien ylittämistä. Kansalaishyveellisyys tarkoittaa enemmänkin kiinnostusta tai sitoutumista organisaation niin sanotusti ylemmän tason tehtäviin, esimerkiksi hallinnollisiin ja poliittisiin keskusteluihin osallistumalla. Viimeisenä itsensä kehittämisen ulottuvuus nähdään hyvin keskeisenä, vaikkakin melko harkinnanvaraisena käyttäytymisenä. Itsensä kehittämisellä tarkoitetaan sellaista vapaaehtoista käyttäytymistä, jolla työntekijä haluaa kehittää osaamistaan. (Podsakoff ja muut, 2000, s. 516)

Keskinen (2005, s. 20) toteaa, että suomen kielessä organisaatiokansalaisuus -käsitteen voidaan ajatella vastaavan meille tutumpaa kansalaistaito -käsitettä, johon voidaan, hyvään sellaiseen, ajatella sisältyvän esimerkiksi velvollisuus ottaa kantaa yhteiskunnallisiin asioihin, verojen maksaminen sekä muista ihmisistä ja ympäristöstä huolehtiminen. Kun kansalaistaito voidaan nähdä tietynlaisena aktiivisuutena tehdä yhteiskunnallisesti hyvää ja vaikuttaa yhteisiin asioihin, niin organisaatioiden maailmassa organisaatiokansalaisuutta voidaan pitää aktiivisuutena edistää ja ylläpitää työpaikan viihtyvyyttä, huolehtia työyhteisön jäsenistä ja yleisesti aktiivisuutena vaikuttaa myönteisesti työpaikan asioihin (Keskinen, 2005, s. 20).

2.2 Alaistaidoista työyhteisötaitoihin

2000-luvun alussa alettiin puhumaan alaistaidoista, joka sellaisenaan on tarkoittanut työntekijän suhdetta esihenkilönsä (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 146). Alaistaito -käsitettä voidaan kuitenkin tarkastella muidenkin suhteiden näkökulmasta, jolloin kyseen tulee työyhteisön muut jäsenet ja sitä kautta tiimityö (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 146). Keskinen (2005, s. 20) huomauttaa, että alaistaitojen määrittelyyn löytyy useita variaatioita. Hän esittelee esimerkiksi Prithviraj Chattopadhyayn kehittämän alaistaitomittarin, joka rakentuu kahden pääulottuvuuden ympärille, altruismin ja kohteliaisuuden. Siinä altruismilla tarkoitetaan työkavereiden auttamista kaikenlaisissa tilanteissa ja kohteliaisuudella puolestaan tarkoitetaan ystävällistä ja huomaavaista käytöstä muita kohtaan. Alaistaitoja määriteltäessä voidaan todeta, että ne sisältävät sellaista työkäyttäytymistä, joka työntekijäroolin näkökulmasta lähentyy jo esihenkilön roolia, kun esimerkiksi työntekijä oma-aloitteisesti toteuttaa toisia työntekijöitä auttavia tehtäviä, joita häneltä ei virallisesti odoteta esimerkiksi kirjallisen työsopimuksen perusteella (Keskinen, 2005, s. 22). Keskinen (2005, s. 22–23) esittelee myös Arménio Regon määrittelemät viisi alaistaidon ulottuvuutta: osallistuva käyttäytyminen, käytännöllinen orientaatio, tunnollisuus, kohteliaisuus ja ammatillinen motivaatio. Useimmat määritelmät voidaan tiivistää siten, että alaistaidot tarkoittavat voimakasta sitoutumista työhön

ja halukkuutta toimia intensiivisesti oman organisaationsa hyväksi (Keskinen, 2005, s. 23).

Alaistaidoista keskustelu on kääntynyt viime vuosina yhä enemmän työyhteisötaitoihin, kun on ymmärretty työyhteisön merkitys. Roos ja Mönkkönen (2015, s. 18) toteavatkin, että työyhteisön toiminta on onnistunutta ja tehokasta, kun työyhteisö toimii. Tämä edellyttää työyhteisötaitoja, joissa korostuu alaistaitoja enemmän kyky toimia yhdessä toisten kanssa. Roos ja Mönkkönen (2015, s. 18) huomauttavatkin, että alaistaito -keskustelussa voidaan helposti ajautua yksilöllisten ominaisuuksien luettelemiseen ja yksilön sitoutumisen tarkasteluun. Työyhteisötaidoista puhuttaessa korostuu puolestaan taito toimia suhteessa toisiin ihmisiin, ja tätä taitoa tulee harjoitella yhdessä, vaikka jokaisen yksilöllistä panosta ja sitoutumista tarvitaankin. Mönkkönen ja Roos (2010, s. 146) toteavatkin työyhteisön jäsenenä toimimisen yhdeksi keskeiseksi työntekijän taidoksi. Heidän mukaansa työntekijän täytyy osata huolehtia omasta henkilökohtaisesta työstään, mutta myös osata jakaa tietoja ja taitoja muiden työyhteisön jäsenten kanssa sekä ymmärtää, että työnteko on lopulta yhteinen prosessi. Työyhteisötaidoista puhuttaessa on kyse siitä, että ymmärtää oman, mutta myös työyhteisön jäsenten roolin ja merkityksen (Salminen, 2015, s. 135). Yksilön näkökulmasta keskeistä on myös hyvät vuorovaikutustaidot sekä taito antaa ja vastaanottaa palautetta (Salminen, 2015, s. 135).

Vaikka työyhteisötaidot nähdään yksilön taitoina, tulevat ne kuitenkin näkyväksi ja todeksi vasta, kun yksilö toimii yhteistyössä toisten kanssa (Mönkkönen & Roos, 2015, s. 10). Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, s. 188) määrittelevät työyhteisötaitojen olevan vuorovaikutuksessa ilmentyvää toimintaa, joka sisältää organisaation jäsenten välisiä suhteita, käyttäytymistä työssä sekä kykyä tehdä yhteistyötä. Heidän mielestään työyhteisötaitoihin voidaan sisällyttää myös henkilökohtaiset ominaisuudet, joilla on merkitystä samaan työyhteisöön kuuluvien henkilöiden toiminnassa. Työyhteisötaitoihin liitetään oleellisena itsensä johtamisen taito, jotta kykenee muun muassa noudattamaan työyh-

teisön yhteisiä pelisääntöjä ja ennen kaikkea ymmärtämään niiden olemassaolon (Salminen, 2015, s. 135). Vesterinen (2010, s. 113) korostaa työntekijän taitoa ottaa vastuuta siitä, että osallistuu keskusteluihin ja uskaltaa tuoda omat ajatuksensa avoimesti ilmi muille työyhteisön jäsenille, vaikka kyseessä olisikin erimielisyyden ilmaiseminen. Työyhteisössä on tärkeää osata hahmottaa asiat ja tilanteet kokonaisuuksina, ja sen tulisi myös näkyä työntekijän kommunikaatioaidoissa (Vesterinen, 2010, s. 113). Työyhteisötaitoina nähdään myös esimerkiksi tunneäly, taito kuunnella ja asiallinen käyttäytyminen työpaikan arvoja noudattaen (Hietanen, 2021, s. 150). Työyhteisötaitoinen työntekijä ymmärtää virheitä ja erehdyksiä (Vesterinen, 2010, s. 112). Voidaan todeta, että työyhteisötaitoiselta henkilöltä löytyy inhimillisyyttä ja ymmärrystä muita kohtaan. Ihmiset tekevät jatkuvasti virheitä ja erehtyvät, mutta näiden asioiden ei pitäisi antaa vaikuttaa kokonaiskuvaan. Kuviossa 1 on lueteltu yhteenvetona työyhteisötaitojen määritelmiä, joita on käsitelty tässä luvussa. Määritelmiä yhdistää ajatus siitä, että työyhteisötaitoja ei voida nähdä ennen kuin niitä toteutetaan toisten ihmisten kanssa erilaisissa yhteistyötä ja vuorovaikutusta vaativissa tilanteissa. Työyhteisötaidot ovat tärkeitä työtehtävistä tai työn ominaisuuksista riippumatta. Yksilö voi ajatella, että on esimerkiksi hyvä kuuntelemaan. Kuuntelemisentaito tulee kuitenkin todeksi vasta, kun toimitaan yhdessä toisten ihmisten kanssa.



Kuvio 1. Työyhteisötaitojen määritelmiä (mukailen Roos & Mönkkönen, 2015; 2023; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019; Salminen, 2015).

2.3 Vuorovaikutus ja luottamus työyhteisön ytimessä

Vuorovaikutuksella on erityisen suuri merkitys työyhteisön olemassaoloon. On myös selvää, että työyhteisöt rakentuvat erilaisista ihmisistä, mikä tarkoittaa sitä, että myös kaikki vuorovaikutustilanteet voivat olla hyvinkin erilaisia ja joiden kautta voi ilmetä uusia asioita työyhteisön jäsenistä (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 28). Erilaisissa vuorovaikutustilanteissa voi tulla esiin jokaisen henkilökohtaista historiaa, uskomuksia sekä tottumuksia, joilla on vaikutusta siihen, miten esimerkiksi tulkitsemme tilanteita (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 28). Mönkkönen ja Roos (2023, s. 126) toteavatkin, että taitava vuorovaikuttaja osaa mukauttaa omat näkemyksensä toisen näkemyksiin.

Toimiva työyhteisö tarvitsee myös kuuntelutaitoja. Vilkmán (2023, s. 329) korostaa kuuntelutaidon vaikeutta ja sitä tosi asiaa, että etätyössä kuunteleminen on selvästi vähentynyt. Toisen kuuntelemisessa haastavaa on kuunnella loppuun asti keskeyttämättä toista, sillä usein toisen puhuessa alamme heti pohtimaan omaa puheenvuoroamme tai haluamme kuulla tarkentavia tietoja ja joudumme keskeyttämään toisen (Vilkmán, 2023, s.

329–330). Etätyössä kokouksissa kuuntelemista haastaa mahdollinen oheistoiminta kotitoimimistolla ja myös se, ettei pidetä kameroita päällä, jolloin ei nähdä toisten ilmeitä tai muuta sanatonta reagoitua (Vilkman, 2023, s. 330). Työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyö parantuu, kun kuuntelutilanteissa pyritään olemaan läsnä ja helposti lähestyttäviä toisille (Vilkman, 2023, s. 330).

Luottamuksella on myös olennainen merkitys työyhteisön toiminnassa ja työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamusta voidaan tarkastella eri näkökulmista kuten yksilön, vuorovaikutuksen ja organisaation näkökulmasta (Keskinen, 2005, s. 78). Luottamukseen voidaan ajatella sisältyvän kolme asiaa: uskotaan siihen, että toimitaan sopuosinnassa sen suhteen, mihin on sitouduttu, toimitaan rehellisesti neuvoteltaessa sekä käyttäytyään lojaalisti eli ei hyödytä toisista tai käytetä heitä hyväksi (Keskinen, 2005, s. 79). Vilkman (2016, s. 28) toteaa, että luottamuksen kokemus perustuu siihen mihin uskomme ja mitä koemme. Luottamus voidaan myös nähdä toimintatapana ja tunnetilana (Vilkman, 2016, s. 29–30).

Vesterinen (2010, s. 113) korostaa tunnetaitojen merkitystä työyhteisötaidoista puhuttaessa. Omia ja muiden tunteita tulisi tunnistaa, sillä kun ymmärtää erilaisia tunteita, on helpompi säädellä niitä eikä esimerkiksi antaa negatiivisten tunteiden viedä liikaa aikaa ja energiaa työn teossa. Tunteet ovat läsnä kaikkialla, myös työpaikalla, ja ne väistämättäkin voivat vaikuttaa käyttäytymiseen, päätöksentekoon ja hyvinvointiin (Haapakoski ja muut, 2020, s. 83). Hyvät tunnetaidot vaikuttavat positiivisesti yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, kun ymmärretään paremmin niin omia kuin muidenkin tunteita ja voidaan muuttaa omaa käytöstä tilanteisiin sopivaksi (Haapakoski ja muut, 2020, s. 84).

On tärkeää myös ymmärtää ja sallia erilaisuutta työyhteisössä. Työyhteisön jäsenien erilaisten toimintatapojen tarkastelun sijaan olisi kuitenkin tärkeämpää tarkastella ja löytää yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 33). Silti on tärkeää tunnistaa kollegoiden persoonallisia tapoja toimia, koska silloin on helpompi tehdä yhteistyötä, kun ymmärtää paremmin, miksi toinen toimii tietyllä tavalla (Mönkkönen & Roos,

2023, s. 33). Se kuitenkin vaatii hieman vaivannäköä jokaiselta, että oppii ymmärtämään työkavereiden erilaisuutta, mutta usein se johtaa siihen, että löydetäänkin paljon samantyyppistä (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 34). Empatiakyky on myös oleellinen taito, joka vaikuttaa moneen asiaan, mutta erityisesti vuorovaikutukseen ja muiden ymmärtämiseen (Haapakoski ja muut, 2020, s. 88).

3 Hybridityö haastaa työyhteisötaitoja

Aiemmin jo todettiin, että hybridityö vaatii työntekijältä muun muassa itsensä johtamisen taitoja, varsinkin etäpäivinä. Hybridityössä etäpäivien haasteina voi olla muun muassa työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, vaikeudet irtautua työstä, heikommat mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua työpaikan asioihin, vähempi sosiaalinen vuorovaikutus sekä myös mahdollisesti yksinäisyyden tunne (Eklund ja muut, 2021, s. 75). Toimistolla tai muualla yhteisesti jaetulla fyysisellä työpaikalla työskentely on jäsentyneempää ja sisältää enemmän työhön liittyviä rutiineja sekä tietysti työtä tehdään silloin yhdessä kollegoiden kanssa (Eklund ja muut, 2021, s. 76). Yhteisöllisyys onkin varmasti yksi keskeinen syy siihen, miksi hybridityötä voitaisiin pitää parempana vaihtoehtona sataprosenttisen etätyön sijaan. Vilkmän (2023, s. 30) toteaaakin, että yhteisöllisyyttä pyritään pitämään yllä pyytämällä työntekijöitä työskentelemään myös toimistolla. Tähän liittyen on kuitenkin oleellista tiedostaa se, että yhteisöllisyyden luominen vaatii muutakin kuin fyysisistä yhdessä oloa, esimerkiksi yksilön halua lisätä omalla toiminnallaan yhteisöllisyyttä (Vilkmän, 2023, s. 30).

Tässä luvussa avaan ensin tarkemmin hybridityön käsitettä. Sen jälkeen tarkastelen työyhteisötaitoja ja työyhteisöä hybridityönkontekstissa. Luvun lopussa tarkastellaan lyhyesti työyhteisötaitoja hybridityössä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

3.1 Hybridityö

Työterveyslaitos (2024) määrittelee hybridityön työn organisointitavaksi, jossa voidaan yhdistää etätyötä ja fyysisellä työpaikalla tehtävää läsnätyötä. Hybridityölle ei kuitenkaan ole vielä vakiintunutta käsitettä (Työterveyslaitos, 2024). Hybridityötä voidaan toteuttaa monin eri säännöin. Organisaatioista riippuen, hybridityö voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä työskentelee osan viikosta tai kuukaudesta kotona etänä ja osan tästä

ajasta läsnä fyysisellä työpaikalla (Työterveyslaitos, 2024). Tämä on varmasti yleisin käytössä oleva hybridityön muoto. Hybridityö tarjoaa joustavuutta ja vapautta valita missä ja miten työtänsä tekee. Vapauden mukana kuitenkin vastuu kasvaa.

Lähityön ja siihen keskeisesti liittyvän työympäristön tärkeyttä ei tule kuitenkaan unohtaa hybridi- ja etätyön lisääntyessä ja vakiintuessa. Fyysisten työpaikkojen kuten toimistojen tarkoituksena on tukea tehokasta työskentelyä ja ylläpitää yhteisiä rutiineja (Eklund ja muut, 2021, s. 76). Perinteinen lähityöympäristö tarjoaa työntekijälle esimerkiksi kiinteämmät työajat ja lounastauot, jotka usein menetetään, kun työ siirretään perinteisen toimiston ulkopuolelle (Müller & Niessen, 2019, s. 883). Työyhteisön yhteinen ja säännönmukainen tekeminen onkin konkreettisempaa lähityössä, jolloin työntekijän tarve oman työnsä hallinnalle vähenee. Hybridityö luokki enemmän painetta työntekijälle hallita omaa työtään ja se vaatii itsensä johtamisen taitoa (Eklund ja muut, 2021, s. 76).

3.2 Itsensä johtaminen hybridityön keskiössä

Itsenäinen työ ja työskentely yksin vaatii työntekijältä aloitekyvykkyyttä ja päättävyyttä saada asiat valmiiksi (Eklund ja muut, 2021, s. 77). Itsensä johtaminen tarkoittaa itseensä vaikuttamisen ja johtamisen prosessia, jossa yksilöt hallitsevat omaa käyttäytymistään käyttämällä tiettyjä käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita (Müller & Niessen, 2019, s. 884). Nämä strategiat ovat jaettuun kolmeen kategoriaan: käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin sekä rakentaviin ajattelustrategioihin (Knotts & Houghton, 2021, s. 750). Käyttäytymiseen keskittyvässä strategiassa keskiössä on tehtävien suorittamiseen tarvittavan käyttäytymisen hallinta ja parantaminen. Tähän strategiaan sisältyy myös mm. tavoitteiden asettaminen itselleen, rakentavan palautteen antaminen itselleen sekä itsensä ohjaaminen. Luonnolliset palkitsemisstrategiat auttavat työntekijöitä keskittymään sellaisiin työtehtäviin, jotka ovat jo luonnostaan motivoivia ja miellyttäviä. Tähän voi liittyä esimerkiksi työympäristön järjestäminen uu-

delleen, jolloin se on luonnollisemmin palkitsevaa. Rakentavat ajattelustrategiat puolestaan keskittyvät mm. positiiviseen itsepuheeseen. Rakentavilla ajattelustrategioilla haastetaan myös negatiivisia ja toimimattomia ajattelumalleja.

Hybridityö vaatii lähityötä enemmän taitoa organisoida omaa työtä, sillä lähityön tarjoamat työajan ja -ympäristön raamit puuttuvat etätyöpäivistä. Vassiley ja muut (2025, s. 4) tuovat esiin autonomian paradoksaalisuuden etätyössä. Se, että voi itse vaikuttaa siihen, miten työtänsä tekee, edistää hyvinvointia, mutta etätyössä liiallinen autonomia voi johdattaa myös työn kuormittavuuteen sekä työ- ja vapaa-ajan ristiriitoihin (Vassiley ja muut, 2025, s. 4). Tutkimukset osoittavat myös sen, että etätyössä tehdään helpommin pidempiä työpäiviä ja se vähentää perheen kanssa vietettyä aikaa (Vassiley ja muut, 2025, s. 4). Yksilön proaktiivisuus aktivoituu tilanteissa, joissa autonomian rooli on suuri (Parker ja muut 2019, s. 227). Parkerin ja muiden (2019, s. 227) mukaan, se mitä paremmin yksilö sopii ympäristöönsä ja käyttäytyy ennakoivasti asiaankuuluvien toimintatapojen mukaisesti, sitä todennäköisempää on, että proaktiivinen toiminta auttaa yksilöä menestymään tehtävissään. Proaktiivisuus vaatii yksilöltä huomattavaa itsesääntelyä, sillä proaktiivinen toiminta on oma-aloitteista ja jollain tasolla aina muutokseen keskittyvää, mikä saattaa myös kuluttaa yksilöä psyykkisellä tasolla (Parker ja muut, 2019, s. 231). Vilkmän (2023, s. 320) toteaa proaktiivisesti eli etukäteen toimimisen olevan usein liian itsestäänselvyytenä pidettävä taito, mutta sen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa, kun työskennellään fyysisesti erillään työyhteisön jäsenistä.

Itsensä johtaminen ja oman osaamisen kehittäminen liittyvät myös oleellisesti siihen, että kykenee toimimaan työyhteisön jäsenenä. Voidaan todeta, että on tärkeää pystyä huolehtimaan ja suoriutumaan omista työtehtävistään. Näin pystytään vaikuttamaan positiivisesti myös koko työyhteisön suoriutumiseen. Tuntemalla omat henkilökohtaiset taidot ja tarpeet, on helpompi käyttää ja jakaa omia resurssejaan työyhteisössä. Työyhteisön näkökulmasta tärkeitä itsensä johtamisen taitoja ovat mm. kyky tunnistaa omia

asenteita ja tunteita, taito kuunnella muita, taito ottaa vastaan palautetta, taito määrittellä omat tavoitteet sekä myös valmius toimia oman mukavuusalueensa ulkopuolella (Salminen, 2015, s. 74).

3.3 Yhteistyö ja vuorovaikuttaminen hybridityössä

Hybridityössä on tärkeää muistaa se, että työtä tehdään myös yhteistyössä muiden kanssa, vaikka työnteko olisikin itsenäistä ja joillekin se voi tuntua myös yksinäiseltä. Ajankohtaiset työyhteisötaidot auttavat ymmärtämään yhteisön merkityksen omassa työssä, mutta myös päinvastoin eli oman työn merkityksen muiden toiminnassa (Eklund ja muut, 2021, s. 87). Hybridityössä korostuu tarve avoimelle keskustelulle yhteisistä valinnoista ja säännöistä, mikä puolestaan vaatii hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, sillä tietynlaisen tiedon jakaminen digitaalisesti voi olla jopa vaikeampaa, kuin jos sen jakaisi kasvojen toimistolla (Eklund ja muut, 2021, s. 88). Vilkmán (2023, s. 327) toteaa, että yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen vaatii sen, että niiden tärkeys ymmärretään, sillä liian usein kyseisiä taitoja pidetään itsestään selvinä.

Hybridityöskentelyn ollessa itsenäisempää ja etätyöskentely jopa yksinäistä, on hybridityöskentely tarjonnut joillekin työntekijöille myös mahdollisuuden tuoda itseään paremmin osalliseksi työyhteisön toimintaan. Vilkmán (2023, s. 103) painottaa, että hybridityöskentelyn takia toimistolla voi olla rauhallisempaa ja introverteille työntekijöille tämä on voinut tuoda helpotusta, kun sosiaalinen vuorovaikutus on vähäisempää ja energiaa jää paremmin työn tekemiseen. Tällaisille henkilöille voi olla myös helpompaa osallistua etäpäivinä kokouksiin etäyhteyden välityksellä ja tällä tavoin edistää osallisuuttaan sekä yhteenkuuluvuutta. On kuitenkin todettu, että etätapaamisissa kommunikointi on uuvuttavampaa kuin lähitapaamisissa (Katajamäki & Kantola, 2023, s. 72). Etätapaamisissa myös keskittyminen on heikompaa ja monet saattavatkin tehdä samanaikaisesti jotain muuta (Katajamäki & Kantola, 2023, s. 72). Etätapaamisten vähentäessä sosiaalista vuorovaikutusta, voi se vaikuttaa negatiivisesti ryhmään kuulumisen tunteeseen, jolloin sitoutuminen ja kollektiivinenkin tehokkuus alenee (Katajamäki & Kantola, 2023, s. 72).

Hybridityössä vuorovaikutus on erilaista riippuen siitä, työskenteleekö etänä kotona vai esimerkiksi siellä toimistolla. Etätyössä tiedon kulku on hitaampaa kuin lähityössä (Vilkman, 2023, s. 155). On myös todettu, että etätyössä ja virtuaalisissa tiimeissä viestinnän vähentyminen johtaa helposti heikentyneeseen yhteistyöhön ja helposti jää asioita jopa jakamatta työyhteisön tai tiimin kesken (Vilkman, 2016, s. 59). Hybridityössä myös epävirallisten keskusteluiden määrä voi vaihdella paljon sen mukaan työskenteleekö kollegoiden kanssa fyysisesti samassa tilassa vai etäyhteyksien päässä. Tutustuminen työkaluun voi hankaloitua, jos epämuodolliset vuorovaikutustilanteet, esimerkiksi yhteiset kahvitauot ja käytävillä ohimennen käydyt keskustelut jäävät pois etätyötä tehdessä (Vilkman, 2016, s. 59).

Hybridityössä korostuu luottamus sekä arvostus työkavereita kohtaan (Vilkman, 2023, s. 327). Yhteistyö voi mennä hankalaksi, jos ei arvosta työkaverin roolia ja työpanosta tai jos on vaikea luottaa, että työkaveri hoitaa työnsä sovitusti, kun ollaan etäällä toisistaan. Vilkman (2023, s. 327) korostaakin, että on osattava kommunikoida ja organisoida työn tekemistä yhdessä myös silloin, kun tiimi on jakautunut fyysisesti eri paikkoihin. Tämä edellyttää myös työkavereiden tuntemista ja ymmärrystä jokaisen osaamisesta. Kommunikoinnilla on tärkeä rooli sekä luottamuksen rakentamisessa että sen ylläpitämisessä (Kähkönen, 2023, s. 487). On tutkittu, että luottamusta voidaan rakentaa etätyössäkin yhtä lailla kuin lähityössä ja siinä keskeisessä roolissa onkin etätyön joustavuus ja toimiva teknologia (Kloepfer & Carbon, 2025, s. 4). Etätyössä luottamuksen rakentumista etäyhteyden välityksellä haastaa kuitenkin sanattoman viestinnän puute vuorovaikutustilanteissa, vaikka fyysinen läsnäolo itsessään ei olekaan välttämätöntä luottamuksen rakentamisessa virtuaaliyhteisöissä (Kloepfer & Carbon, 2025, s. 4). Voidaan todeta, että vuorovaikutustilanteissa ihmisten eleillä ja ilmeillä on merkitystä myös luottamuksen syntymisessä. On myös tärkeää osata aidosti kuunnella toisia. Etätyöskentely on heikentänyt kuuntelemista ja esimerkiksi etäkokouksissa on havaittu paljon sitä, että tehdään samalla

jotain muuta eli ei aidosti kuunnella toisia (Vilkman, 2023, s. 330). Luottamusta työyhteisössä voidaan parantaa inhimillisellä ja ihmisläheisellä ilmapiirillä (Vilkman, 2016, s. 65).

Kun pohditaan mistä työyhteisön yhteisöllisyys rakentuu, tulee silloin ensin tarkastella sekä yhteisöllisyyden yksilönäkökulmaa että yhteisönäkökulmaa (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 12-13). Yksilönäkökulma pitää sisällään yksilön oman asenteen sekä motivaation. Miten yksilön jakaa tietoa ja auttaa muita ja millaisella tasolla yksilön jaksaminen vaikuttavat myös siihen miten yksilön toiminta vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Yhteisönäkökulma puolestaan huomioi normien asettamisen sekä kollektiiviset tarpeet. Työyhteisön näkökulma muodostuu näistä edellä mainituista ja sisältää ihmisten välisen kanssakäymisen, toisista välittämisen, terveyden, hyvinvoinnin, työn ilon sekä oppimisen. Työyhteisön yhteisöllisyys ja sen edistäminen tulee ilmi arkisissa toiminnoissa. Yhteisöllisyyteen ei voi pakottaa, vaan jokaisen tulee vapaaehtoisesti tuntea kuuluvansa yhteisöön ja tuntea yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys vaatii työntekijältä kiinnostusta työyhteisöä ja sen toimintaa kohtaan. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 12-13). Hybridityössä olisi tärkeää, että arkisia kohtaamisia ja keskusteluita syntyisi yhtä lailla etä- kuin lähityöpäivinä, sillä niillä on merkitystä yhteisöllisyyden rakentumiseen ja kokemiseen.

3.4 Hyvinvointia vaihtelevassa työssä

Työhyvinvoinnin tutkimus keskittyy tänä päivänä sekä negatiivisten että positiivisten tuntemuksien tutkimiseen (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 72). Kun aiemmin työhyvinvointia käsiteltiin työhön liittyvää pahoinvointia kuten stressiä ja uupumusta, nykyään keskittään enemmän työn imuun ja työtyytyväisyyteen (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 72). Työhyvinvointi, niin kuin ihminenkin, on kokonaisuus, johon vaikuttaa monta eri osa-aluetta (Juuti & Vuorela, 2015). Juuti ja Vuorela (2015) toteavatkin työhyvinvoinnin tarkoitettavan työn, perhe-elämän sekä vapaa-ajan välistä suhdetta. Kaikki elämän osa-alueet vaikuttavat toisiinsa eli perhe-elämän haasteet näkyvät yleensä myös työn teossa (Juuti &

Vuorela, 2015). Mäkikangas ja Hakanen (2017, s. 72) esittelevät työhyvinvoinnin ulottuvuudet: työuupumus, työn imu, työtyytyväisyys, työssä tylsistyminen ja työholismi. Työhyvinvoinnin käsittäminen voi olla kuitenkin yksilöllistä ja joillekin työhyvinvoinnin merkitys perustuu omiin kokemuksiin mm. terveysongelmista tai työpaikan työilmapiiristä (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 72). Toivottavaa olisi, että työyhteisössä työntekijöiden väliset suhteet olisivat kannustavia ja avoimia, sillä työpaikan ilmapiiri perustuu luottamuksellisuuteen ja avoimuuteen (Juuti & Vuorela, 2015). Myös hyvillä johtamiskäytännöillä voidaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön työhyvinvointiin (Lehto & Viitala, 2016, s. 119).

Organisaatiokansalaisuudella eli työyhteisötaidoilla on todettu olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin (Arola ja muut, 2018, s. 34; Manka & Manka, 2016). Vesterinen (2010, s. 114) toteaa, kuinka hyvät työyhteisötaidot ovat monessa asiassa keino edistää työhyvinvointia. Hän mainitsee muun muassa ristiriitojen ratkaisutaidot, tunnetulkaustaidot, sivistyneet käytöstavat sekä omasta jaksamisesta huolehtimisen. Hyvien työyhteisötaitojen sekä avoimen keskustelukulttuurin avulla työyhteisön ja työntekijöiden kuormittumista voidaan jakaa tasaisemmin, kun työyhteisön jäseniltä löytyy halua ja kykyä huomioida kokonaisuuksia eikä vain keskittyä omaan henkilökohtaiseen työskentelyyn (Vesterinen, 2010, s. 114). Hybridityössä tämäkin vaatii erityistä huomiota ja proaktiivisuutta työntekijöiltä sekä esihenkilöiltä, että asiat tuodaan ilmi myös etätyötä tehdessä. Työyhteisötaitojen perusta onkin siinä, että työntekijä kykenee kantamaan vastuun omasta tekemisestään ja hyvinvoinnistaan (Vesterinen, 2010, s. 117). Aktiivinen keskustelu kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa sekä yleisesti rehellisyys ja avoimuus varmasti lisäävät hyvinvointia työyhteisössä.

Hybridityössä korostuvat lähi- ja etätyöpäivien vaikutukset työhyvinvointiin. Tutkimukset osoittavat, että hybridityö voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin (Dale ja muut, 2024, s. 346). Hybridityön piirteet voidaan nähdä joko stressitekijöinä tai motivoivina tekijöinä (Dale ja muut, 2024, s. 346). Etätyötä tehdessä

vapaa-aika yleensä lisääntyy ja työpäivien joustavampi suunnittelu voivat parantaa elämänlaatua sekä myös lisätä vireyttä työn tekemiseen (Eklund ja muut, 2021, s. 48). Etätyön on myös todettu vähentävän stressiä, sillä etätyössä on usein mahdollisuus vaikuttaa itselle sopiviin työskentelytapoihin (Eklund ja muut, 2021, s. 48). Etätyön haasteisiin, jotka vaikuttavat suoraan myös hyvinvointiin, voidaan katsoa kuuluvan muun muassa työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, työkuormituksen ja -ajanhallinnan ongelmat, eristäytyminen työyhteisöstä ja sairaana työskentely (Työturvallisuuskeskus, 2023).

Hybridityössä työssä jaksaminen kulminoituu itsensä johtamiseen. Se, että tunnistaa itselleen sopivat tavat tehdä työtä tai miten organisoit esimerkiksi etätyöpäivät, vaikuttaa merkittävästi jaksamiseen. Itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, kun tunnistetaan ajatustyöhön liittyvät kuormitustekijät (Vilkman, 2023, s. 308). Itsensä johtamisessa keskeistä on tunnistaa mihin kaikkeen omassa työssä on olennaista keskittyä ja käyttää voimavaroja (Vilkman, 2023, s. 310). Lisäksi etätyössä työn kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa työn tauottamisella ja huolehtimalla palautumisesta jo työ päivän aikana, ja se edellyttää itsensä johtamisen taitoa (Vilkman, 2023, s. 318).

4 Tutkimuksen kuvaus

Taustateoriana tutkimuksessani toimii aiempi työyhteisötaitoja ja hybridityötä koskeva tutkimus sekä kirjallisuus, jota on käsitelty aiemmin tässä tutkielmassa. Työyhteisötaitojen ja hybridityön lisäksi keskeisiä käsitteitä ovat mm. organisaatiokansalaisuus, itsensä johtaminen ja työhyvinvointi. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksessa käytetyistä tutkimus- ja analyysimenetelmästä. Tämän luvun tarkoituksena on avata tarkemmin koko tutkimusprosessia. Ensiksi käsitellään valittua tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää eli teemahaastattelua. Sen jälkeen avataan tarkemmin aineiston keräämiseen liittyvää prosessia ja tämän jälkeen käsitellään aineiston analyysia. Luvun lopussa arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on tutkimuksen perustuminen ihmisten objektiivisten kokemusten sekä näkemysten tarkastelulle (Puusa & Juuti, 2020a, s. 56). Tämä keskeinen ominaispiirre on kuitenkin herättänyt keskustelun siitä, onko laadullinen tutkimus uskottavaa ja luotettavaa. Puusa ja Juuti (2020a, s. 56) korostavat myös, että laadullisessa tutkimuksessa tulee huomioida myös tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyvät prosessit. On siis tärkeää ottaa huomioon millaiset vaikutukset tutkijan omilla näkemyksillä ja esiyymmärryksen tasolla voi olla havaintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu todellisuus sekä siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne (Puusa & Juuti, 2020a, s. 74). Kun laadullisen tutkimuksen keskiössä on tutkittavien eli ihmisten kokemukset, on tutkimuksen tarkoituksena luoda teoreettinen tulkinta ilmiöstä, jota tutkitaan (Puusa & Juuti, 2020a, s. 74). Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä onkin se, millaiset henkilöt valitaan tiedonantajiksi tutkimuksen aineiston keräämistä varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Opinnäytetöiden osalta, kuten pro gradu -tutkielmien, tutkielman aineiston koko ei ole keskiössä ja usein laadullisten pro gradu -tutkielmien aineiston koko on pieni (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaatiolla eli kylläntymisellä

(Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Saturaatio tarkoittaa sitä, että jossain vaiheessa aineistosta nousee esiin toistuvista samoja tietoja eikä tiedonantajilta saada enää tutkimukseen liittyvää uutta tietoa, jolloin voidaan todeta, että kerätty aineisto riittää tuomaan esiin teoreettisen tiedon tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99).

Yleisin tutkimusaineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa on haastattelu (Puusa, 2020b). Haastattelut ovat vuorovaikutustilanteita, joissa toivottuna lopputuloksena tutkija saa tietoa haastateltavien ajatuksista, mieltymyksistä ja kokemuksista tutkittavan ilmiön osalta, joista sitten päästään tekemään erilaisia päätelmiä ilmiöstä (Puusa, 2020b). Puusa (2020b) painottaa myös, että vaikka haastatteluista muodostunut aineisto on haastatteluun osallistuvien subjektiivisia ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, on tutkijan aineiston pohjalta tekemä analyysi tutkijan omaa puhetta aina lopulta. Haastattelun lisäksi yleisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista yhteen koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.83). Haastattelulla ja kyselyllä voidaan selvittää ihmisiltä tiettyjä asioita muun muassa mitä ihmiset ajattelevat esimerkiksi jostain tietystä ilmiöstä. Haastattelu voidaan kuitenkin todeta joustavaksi menetelmäksi kerätä ihmisiltä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, sillä haastatteluissa on mahdollisuus kysyä kysymyksiä tutkijan kannalta oleellisessa järjestyksessä, kysymyksiä voidaan toistaa tai tarkentaa, väärinkäsityksiä voidaan oikaista ja ylipäättäen voidaan käydä keskustelua haastatteluun osallistuvan kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Haastattelun etuna on myös se, että tutkija voi tehdä havainnointia ja muistiinpanoja analyysia varten jo haastattelun aikana. Haastatteluita voidaan toteuttaa lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla ja syvähaastattelulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Edellä mainittujen haastattelumuotojen keskeinen erottava tekijä on haastatteluiden toteutuksen strukturointi eli kuinka strukturoituja haastattelut ovat.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla eli puolistrukturoidulla haastatteluilla, joihin on valittu valmiiksi teema ja tarkentavat kysymykset (Tuomi & Sarajärvi,

2018, s. 87). Haastatteluissa korostuu ihmisen rooli tutkimuksen kohteena ja haastattelussa ihminen pystyy tuomaan esille melko vapaastikin itseään koskevia asioita (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 200). Teemahaastattelu on myös kyselyä joustavampi aineistonkeruumenetelmä, jossa kysymyksiä voi esittää missä järjestyksessä tahansa ja haastateltaville voidaan antaa mahdollisuus tutustua teemaan sekä haastattelukysymyksiin hyvissä ajoin ennen haastattelun toteutumista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). Teemahaastattelussa ei myöskään voida kysyä mitä tahansa, sillä tarkoituksena on saada vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa ideana onkin se, että haastateltaville annetaan mahdollisuus vastata vapaasti ja myös haastattelijä voi esittää kysymyksiä vapaasti valitun teeman mukaisesti, vaikka ennakkokysymyksiä olisikin annettu haastateltaville valmiiksi (Hyvärinen ja muut, 2023). Yhteenvedon voidaan todeta, että haastatteluiden tarkoituksena on tuottaa aineisto, jonka avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui Hyria. Hyria on Hyvinkäällä ja Riihimäellä ammatillista koulutusta ja valmennus- sekä kuntoutuspalveluita tarjoava organisaatio (Hyria, 2025). Tähän tutkimukseen on valittu hybridityötä tekeviä työntekijöitä Hyrialta. Haastateltavat työskentelevät eri organisaatiotasoilla ja tiimeissä. Kriteerinä valituille haastateltaville oli se, että he työskentelevät vaihtelevasti sekä etänä että fyysisellä työpaikalla. Etä- ja lähityön määrällä ei ollut merkitystä. Haastatteluihin valituilla henkilöillä on kokemusta työyhteisön jäsenenä toimimisesta sekä hybridityöstä eli heillä on oma-kohtaista tietämystä tutkittavasta aiheesta.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimukseen haastateltiin Hyrian henkilöstöä. Haastattelut pidettiin helmikuussa 2024. Tavoitteena oli haastatella 10–15 sellaista Hyrian henkilöstön jäsentä, joka työskentelee hybridinä. Tässä tutkimuksessa hybridityöskentelyn katsotaan toteutuvan, mikäli henkilö työskentelee vähintään kerran viikossa etänä. Etä- ja lähipäivien määrät voivat vaihdella eikä niiden jakautumista ole määritelty tarkemmin tässä tutkimuksessa. Henkilöt voivat

myös työskennellä eri tehtävissä ja tiimeissä. Sain Hyrialta valmiin listan tähän tutkimukseen sopivista henkilöistä, joille pääsin lähettämään sähköpostitse kutsun haastatteluun. Listan mukaisesti lähetin kutsun 25 henkilölle. Listalla mukana olleet henkilöt olivat jaettu osastoittain: talouspalvelut, ICT-suunnittelijat, hankepalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut sekä henkilöstöpalvelut. Sain haastateltavia yhteensä neljästä eri osastosta. Vapaaehtoisia haastateltavia osallistui lopulta yhdeksän henkilöä. Kutsuja lähetettiin muutaman kerran, kun ensimmäiseltä kutsukierrokselta ei löytynyt riittävästi osallistujia. Osallistujien ikäjakauma oli 27–61 vuotta. Sukupuolijakauman osalta naisia oli kahdeksan ja miehiä vain yksi.

Haastattelut järjestettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsin välityksellä. Myös puhelinhaastattelut olisivat olleet mahdollisia, mikäli se olisi ollut ainut sopiva vaihtoehto haastateltavalle. Tavoitteena oli luoda haastateltavalle mahdollisimman rauhallinen ja turvallinen haastatteluympäristö. Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams -sovelluksella analysointia varten, mikä helpotti kerätyn aineiston litterointia. Nauhoitettu aineisto oli tutkimuksen ajan ainoastaan tutkimuksen tekijän saatavilla ja nauhoitettu aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua. Haastattelut kestivät 41–56 minuuttia. Haastateltavien kokemus hybridityöstä sekä etätyön tämänhetkinen määrä vaihtelivat jonkin verran. Useimmilla tilanne oli se, että hybridityöhön oli siirrytty vuoden 2020 keväänä, kun koronapandemia alkoi. Osa työskenteli tällä hetkellä pääsääntöisesti etänä, jolloin lähipäiviä on esimerkiksi vain 1–2 kertaa kuussa. Osa työskenteli noin 50 % etänä eli 2–3 päivää etänä ja loput päivät toimistolla. Muutamalla etä- ja lähityö jakautui niin, että toimistolla käytiin noin kerran viikossa.

Ennen haastatteluista olin lähettänyt haastateltaville muutamia esimerkkikysymyksiä teemoittain, joihin haastateltava sai halutessaan tutustua ennen haastatteluun osallistumista. Moni oli kokenut esimerkkikysymykset hyödyllisiksi, kun taas osa oli vilkaissut niitä vain pikaisesti ennen haastatteluun saapumista. Tutkijana halusin välttää tilannetta, että haastatteluihin valmistauduttaisiin liian perusteellisesti. Toiveena oli tuoda haastatteluissa esiin haastatteluun osallistujien aitoja sekä spontaaneja ajatuksia ja näkemyksiä

käsiteltävistä teemoista. Haastattelut etenivät odotetusti ja haastateltavien kanssa saatiin aikaiseksi hyvää keskustelua teemoista. Teemahaastatteluun kuuluvasti kävimme kysymyksiä läpi osallistujasta ja keskustelun etenemisestä riippuen siinä järjestyksessä, kun oli tarpeenmukaista. Kaikissa haastatteluissa ei siis välttämättä käyty läpi kysymyksiä tarkasti samassa muodossa tai järjestyksessä. Myös joitain etukäteen mietittyjä kysymyksiä saattoi jäädä kysymättä, jos asia tuli käsiteltyä jo muissa vastauksissa. Haastateltavat saivat myös esittää tarkentavia kysymyksiä. Lähtökohtaisesti kysymykset ymmärrettiin hyvin, mutta muutaman kerran oli tarpeen tarkentaa, mitä kysymyksellä tarkoitettiin.

4.3 Aineiston analyysi

Haastatteluilla kerätty laadullisen tutkimuksen aineisto perustuu ihmisten omakohtaisiin kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020a, s. 141). Analyysivaiheessa tämä on hyvä pitää mielessä. Aineisto voi olla määrältään tai laadultaan runsas ja se tekeekin analyysistä sekä mielenkiintoisen mutta samalla raskaan prosessin (Puusa, 2020a). Puusa (2020a) toteaa laadullisen aineiston analyysin tähtäävän kerätyn aineiston pohjalta luotun tulkintaan sekä johtopäätöksiin tutkittavasta ilmiöstä. Analysointivaiheessa aineistoa erotellaan ja pilkotaan pienempiin osiin eli tässä tapauksessa litteroiduista haastatteluista poimitaan samankaltaisia osia yhteen ja luokitellaan jonkin yhteisen ominaisuuden mukaisesti (Juhila, 2021; Puusa, 2020a, s. 142). Koko monivaiheisen analyysiprosessin läpi tutkija tulkitsee ja havainnoi aktiivisesti, jotta lopulta tehdyistä havainnoista syntyy perusteltu kokonaisuus sekä lopputulema, jotka esitetään raportin muodossa (Puusa, 2020a).

Sisällönanalyysia voidaan pitää laadullisen tutkimuksen aineiston perusanalyysimenetelmänä (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 103). Sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan järjestää tiiviimpään muotoon, josta keskeiset tiedot nousevat selkeästi esiin (Puusa, 2020a; Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 122). Sisällönanalyysi voidaan nähdä keinona jäsentää tutkimusaineistoa lopullista ja perusteltua tulkintaa varten (Puusa, 2020a). Sisällönanalyysi

voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 121). Tiivistetysti selitettynä aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ensin pelkistetään eli redusoidaan, jonka jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet eli abstrahoidaan. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston luokittelun perusta nousee jostakin aiemmasta käsitejärjestelmästä esimerkiksi teoriasta. Teorialähtöisessä analyysissä muodostetaan ensin analyysirunko, johon poimitaan aineistosta analyysirunkoon kuuluvat asiat ja muut asiat jäävät sitten analyysirungon ulkopuolelle, mutta niistäkin voidaan muodostaa uusia luokkia, jos halutaan hyödyntää aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Teorialähtöisessä analyysissä voidaan valita asioita ala- ja yläluokkiin eri järjestyksessä. Taulukko 1 havainnollistaa luokittelua sisällönanalyysissä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi muistuttaa aineistolähtöistä analyysia, sillä molemmissa sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet ovat niin sanotusti jo olemassa olevaa tietoa ilmiöstä, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan aineiston pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–133)

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa analyysia, jossa aineisto ohjaa analyysiä, mutta ei kuitenkaan luo teoreettisia käsitteitä, niin kuin aineistolähtöisessä analyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteet ovat jo olemassa, ja ne voidaan ottaa valmiina aiemmasta tutkimustiedosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Tässä tutkimuksessa teoriaohjaavan analyysin avulla päästään analysoimaan parhaiten työyhteisötaitojen toteutumista ja työyhteisön merkitystä hybridityössä keräämällä aineistoa haastatteleamalla hybridityötä tekeviä henkilöitä, jotka työskentelevät eri tehtävissä ja asemissa. Taulukko 1 havainnollistaa aineiston luokittelua tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokittelusta sisällönanalyysissä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka

<p>”Semmoinen kaikenlainen avoimuus ja siten se, että osaa kuunnella muidenkin mielipiteitä. Ja sitten, että mitä sä tuot aina siihen tilaan tai siihen työyhteisöön. Mä ainakin pyrin tuomaan aina sellaista positiivisuutta”. (O1)</p> <p>”Mä luulen, että se on semmoinen jatkuva peilaaminen niitä muiden tunteita ja semmoisia tunnetiloja ja fiiliksiä, että jotenkin paljon lukee tilanteita”. (O6)</p>	<p>avoimuus, kuuntelutaito, positiivinen asenne</p> <p>tunnetaidot, toisten tukeminen</p>	<p>Yksilön piirteet työyhteisössä</p>	<p>Työyhteisötaitoihin liittyvät piirteet hybridi-työssä</p>	<p>Työyhteisötaidot hybridi-työssä</p>
<p>”Kyllä se on semmoinen avoin ja ikään kuin helppo tai sellainen, että</p>	<p>Avoimuus, kommunikointi</p>	<p>Työyhteisössä korostuvat piirteet</p>	<p>Työyhteisöä parantavat piirteet</p>	<p>Hyvän työyhteisön erityispiirteet</p>

<p>jos on ongelmia, niistä voi kysyä. Ja sitten myös toisaalta saa apua, että semmoinen hyvin kommunikoiwa". (O5)</p>				
<p>"Meillä on ollut se tosi kiva, että meillä on ollut niitä tiimikahveja, että on ollut vähän sellaista ei-työasiaa. Ollaan niitä sitten pidetty sen sijaan, kun ei nähdä siellä toimistolla ja käydä kahvitauroilla niin tullaan tutuiksi ja jutellaan muuta kuin työjuttuja. Niin se on ollut kyllä tosi tärkeitä ja se on vahvistanut sitä yhteenkuuluvuutta myös". (O8)</p>	<p>Etäkahvihetkissä tutustaan työka- vereihin paremmin, epäviralliset keskustelut tärkeitä, yhteenkuuluvuus etätyössä</p>	<p>Työyhteisön vuorovaikutustilanteiden merkitys etätyössä</p>	<p>Työyhteisön vuorovaikutus hybridityössä</p>	<p>Työyhteisö hybridityössä</p>

Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 88 Word-sivua fontilla Calibri (koko 11) rivivälin ollessa 1. Litteroitu aineisto sisälsi vain teemoihin ja kysymyksiin liittyvän tallennetun keskustelun eli sekä tutkijan että haastatteluun osallistuvan puheenvuorot sellaisenaan. Puhtaaksi kirjoitettu litteroitu aineisto ei kuitenkaan ole valmis sellaisenaan, vaan sitä tulee vielä käydä tarkemmin läpi ja niin sanotusti koodata tutkimuskysymysten kannalta keskeiset asiat erilleen muusta aineistosta. Nämä erilleen merkityt asiat yhä edelleen joko luokitellaan, teemoitetaan tai tyytitellään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104).

Tässä tutkimuksessa litteroidusta aineistosta eroteltiin tutkimuskysymysten kannalta oleelliset puheenvuorot, joista tehtiin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin taulukoinnin avulla ala- ja yläluokiksi ja lopulta kokoavaksi pääluokiksi. Tällaisessa sisällönanalyysissä alaluokasta siirtyminen yläluokkaan tarkoittaa alkuperäisen ilmaisun tiivistetympää ilmaisua (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 142). Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin anonymisti. Litterointitekstit nimettiin kirjain-numeroyhdistelmällä O1-O9 (O1= osallistuja 1), sillä haastatteluihin osallistujia oli yhdeksän henkilöä. Numeroinnin järjestys valittiin satunnaisesti, jotta osallistujien anonymiteetti säilyisi siitä huolimatta, että tutkimuksen tuloksia käsittelevään lukuun onkin nostettu suoria lainauksia haastatteluista.

5 Tutkimuksen tulokset

Luvussa viisi käydään läpi tutkimustulokset. Tutkimustulokset perustuvat teemahaastatteluihin, joihin vapaaehtoiset eri asiantuntijatehtävissä työskentelevät Hyrian henkilöstön jäsenet osallistuivat alkukeväästä 2024. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu alalukuihin siten, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen alaluku käsittelee aineiston mukaisesti sitä, millaiset työyhteisötaidot korostuvat, kun työskennellään hybridityössä. Toisessa alaluvussa käydään läpi tuloksia liittyen työntekijöiden kokemuksiin työyhteisön merkityksestä hybridityössä sekä millaisena hyvä työyhteisö näyttäytyy. Tuloksissa käsitellään myös työyhteisötaitojen sekä työyhteisön vaikutusta työhyvinvointiin.

Haastatteluiden pohjalta muodostunut tutkimusaineisto nostaa esiin hyvän työyhteisön erityispiirteitä ja työyhteisön merkitystä hybridityössä. Hyvässä työyhteisössä korostuvat muun muassa seuraavat erityispiirteet: toimiva kommunikointi, avoin ilmapiiri, kuunteleminen, luottamus, arvostus, yhteiset pelisäännöt sekä selkeät tavoitteet. Enemmistö haastatelluista kokee työyhteisön merkityksen hybridityössä suureksi tai sen merkitys on ainakin korostunut hybridityössä. Tähän liittyen lähipäivien ja -tapaamisten merkitys hybridityössä koetaan tärkeänä, kun päästään viettämään työkavereiden kanssa aikaa fyysisesti samoissa tiloissa ja vaihtamaan helpommin muihinkin kuin työasioihin liittyviä kuulumisia. Hybridityö on haastanut sekä työyhteisötaitoja että työyhteisön jäsenenä olemista, mikä näkyy erityisesti kommunikoinnissa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sekä lähi- että etätyössä.

5.1 Keskeiset työyhteisötaidot hybridityössä

Aineiston pohjalta työyhteisötaidot koettiin ennen kaikkea hyvinä vuorovaikutustaitoina sekä itsensä johtamisen taitoina. Hybridityöskentely on vaikuttanut merkittävästi vuorovaikuttamisen tapoihin ja määrään. Hybridityö nähtiin kuitenkin positiivisena asiana ja harva on siitä valmis luopumaan. Haastatteluissa heräsi hyvää pohdintaa siitä,

miten itse toimii hybridityössä työyhteisön jäsenenä. Haastattelut saivatkin useamman osallistujan myös oivaltamaan asioita omassa toiminnassaan.

5.1.1 Kommunikointi ja kuunteleminen

Haastatteluissa nousi esiin kommunikointi- ja kuuntelutaidot keskeisinä työyhteisötaitoina. Varsinkin etäpäivinä kommunikoinnin ja kuuntelemisen merkitys kasvaa, kun ei olla fyysisesti samassa tilassa toisten kanssa. Erityisesti etätapaamiset ja -palaverit haastavat kommunikointia ja kuuntelemista.

Tosi suuressa roolissa just se kommunikointi tämmöisessä, teknisten laitteiden kanssa, että onhan se erilaista ja eri ihmiset ottaa sen eri lailla tai suhtautuu siihen, ihan tietysti taidotkin on hyvin erilaisia, niin kyllä se korostuu siinä, että ensinnäkin on semmoinen ikään kuin halu ottaa jotenkin haltuun uusia työtapoja. Ja sitten toisaalta ihan, miten se nyt sanoisi, se on hyvin erilaista kuitenkin se kanssakäyminen siinä chattailla. (O5)

Useamman osallistujan mielestä etäpalavereissa keskittyminen ja toisten kuunteleminen on hankalaa. Syy tähän on ainakin se, että varsinkin kameroiden ollessa pois päältä ei voi nähdä toisen ilmeitä ja eleitä eikä siten voi olla varma, kuinka syvällisesti linjojen toisessa päässä kuunnellaan. Eräs osallistujista kommentoikin, että lähitapaamisissa on helpompi keskittyä käsiteltävään asiaan, kun palaveriin osallistuja ovat kaikki fyysisesti läsnä ja voi nähdä miten kaikki keskittyvät ja kuuntelevat toisiaan. Teams-palavereihin liittyy myös haaste antaa toisille puheenvuoro tai toisin päin eli saada itselleen puheenvuoro. Etäpalavereissa voi helposti tulla sellainen olo, ettei toisten puheenvuoroja kunnioiteta ja keskustelu saattaa helpommin mennä siihen, että huudellaan toisten päälle. Lähityössä pidettävissä palavereissa on helpompi aistia tilannetta, että milloin on kenenkin sopivaa ottaa puheenvuoro ja kunnioittaa myös toisten puheenvuoroja. Tämä huutelu voi johtua juuri siitä, että etäpalaverissa on vaikea ottaa itselleen puheenvuoroa vain odottamalla sopivaa hetkeä. Eräs haastatteluun osallistuja kommentoikin, että varsinkin niissä Teams-

palavereissa, joissa on useita henkilöitä paikalla, on vaikeaa sanoa ääneen omia ajatuksiaan. Jos oltaisiin lähitapaamisessa fyysisesti samassa tilassa, niin silloin on helpompia aistia muiden ilmeistä ja eleistä, milloin olisi hyvä hetki ottaa puheenvuoro.

Mutta sitten etätyössä ehkä semmoinen palavereissa varsinkin keskittyminen, että lähitapaamisissa on paljon helpompaa keskittyä siihen asiaan, kun kaikki ihmiset on siinä yhdessä ja näkee koko aika mitä toinen tekee. Mutta etänä kun ollaan ja siinä on sitten helpompaa puuhata kaikkea muuta samalla ja keskittyminen voi olla välillä vähän niin ja näin. (O3)

Ja kyllä Teams-kokouksessa ehkä korostuu se, että sinne helposti huudellaan niitä asioita, että ei muisteta pyytää sitä puheenvuoroa ja niin, että ehkä se on, jos tekisi pelkkää lähityötä ja sitten olisi palavereita niin, siellä ehkä enemmän kunnioitettaisiin sitten niitä puhujia, kun että nyt kaikilla on tarve yhtäkkiä sanoa kaikki asiat. (O1)

Teams-palaverit on ehkä helpompia kuin paikan päällä olevat. Toki Teams-palavereissa aina sitten se, että jos on paljon osallistujia niin sitten vähän vaikeaa sanoa omaa asiaa, kun siellä ei tiedä missä kohtaa sellainen hyvä hiljainen hetki, että itse sanoo asiansa. Kun sitten paikan päällä on helpompaa haistella sitä tilannetta, että missä kohtaa alkaa itse puhumaan. (O2)

Aineiston perusteella osallistujat tekevät enemmän etätyötä kuin lähityötä ja se näkyy erityisesti kommunikoinnissa, joka tapahtuu enimmäkseen eri viestintäkanavien kautta. Teams on eniten käytössä jokaisella. Teamsin välityksellä on helppoa jokaisen valita mihin keskusteluihin ja milloin itse osallistuu. Jos on sellainen tilanne, että ei jaksaisi tai ehdi kunnolla osallistumaan johonkin yleiseen keskusteluun, voi valita olla osallistumatta, mutta silti samalla nähdä mistä aiheesta keskustelua käydään ja näin pysyä ajan tasalla asioista. Kommunikointitaidot nousivat esiin usean osallistujan puheenvuoroissa aineistossa. Monet kokivat kommunikoinnin erilaiseksi varsinkin etätyössä ja etäpäivinä verrattuna lähityöhön. Huomiota on kiinnitetty siihen, miten eri tavoin ihmiset suhtautuvat viestintävälineiden käyttöön työssään. Hybridityössä nousee keskiöön oma halu oppia ja ottaa käyttöön uusia työskentelytapoja, joihin sisältyy erilaisten viestintävälineiden käyttö.

Aineistosta nousi esiin myös positiivisia ajatuksia kommunikoinnista etätyössä. Etätyö voi myös helpottaa kommunikointia. Etätyössä koko työyhteisö on muutaman klikkauksen

päässä Teamsissä. Teamsin avulla voi nopeasti kysyä apua keneltä vain laittamalla viestiä chattiin tai soittamalla Teams-puhelun. Tällainen yhteydenpito tarjoaa myös jokaiselle mahdollisuuden vastata viesteihin itselleen sopivalla hetkellä. Toisaalta monet keskustelut ovat näkyvissä kaikille, ja niihin voi osallistua vapaaehtoisesti oman tilanteen ja kiinnostuksen mukaan. Kommunikoinnin sujuminen etäyhteyksin riippuu usein kuitenkin siitä, miten siihen suhtaudutaan. Monelle voi olla hankala saada syvällisempää yhteyttä toisiin etäyhteyden avulla, jolloin merkityksellisemmät keskustelut ja ylipäätään vuorovaikutustilanteet muiden kanssa saattavat painottua lähitapaamisiin ja lähityöpäiviin.

Etätyössä ehkä semmoinen kommunikoinnin helppous sitten toisaalta just mieltii Teamsia, niin sulla on kaikki kollegat yhtäkkiä siinä. Itse kun jotenkin oon tykännyt alusta alkaen tästä hybridityöstä, mutta kyllä mä tunnistan sen haasteen, että on ehkä heitä ketkä eivät viihdy siellä Teamsissä tai jotenkin tunne sitä omakseen ja muutenkin hybridityötä. Toki sitten sellaiset työkaverit jäävät etäisemmäksi ja just semmoiset kenen kanssa ehkä muuten toimistolla juttelisi, niin sitten taas siellä Teams-ympäristössä ne jää sitten vieraammiksi. (O6)

Kuuntelutaidot koettiin tärkeinä hybridityössä. Hybridityössä etäpäivät haastavat keskitymisen ja kommunikoinnin lisäksi toisten kuuntelemista. Haasteena ei välttämättä ole itse kuunteleminen, vaan kuuntelemisen osoittaminen etäyhteyden välityksellä. Työkaverille halutaan olla läsnä ja osoittaa, että aidosti kuuntelee toista ja on kiinnostunut siitä, mitä toinen kertoo. Tämän osoittaminen voi olla hankalaa esimerkiksi Teamsin välityksellä. Tämä helposti johtaa siihen, että vuorovaikutustilanteet etäyhteyksien välityksellä menettävät merkitystään ja muuttuvat pinnallisemmiksi kuin jos sama keskustelu käytiin kasvotusten lähityössä. Kuuntelemiseen liittyvien haasteiden lisäksi kommunikointiin liitettiin myös väärinymmärrykset viestinnässä etätyötä tehdessä. Kun keskusteluita käydään pelkästään kirjallisten viestien välityksellä, voi olla vaikea tulkita viestin lähettäjän tarkoitusperää ja tunnetiloja viestin taustalla.

Sitten ei oikein hirveän hyvin voi osoittaa sitä, että sä kuuntelet sitä toista, minkä mä kyllä koen tosi tärkeäksi siinä työssä, että se toinen just tietää, että mä arvostan sitä mitä hän mulle kertoo ja muutenkin, että mä oon läsnä siinä vuorovaikutustilanteessa hänen kanssaan. Mä koen, että kuuntelemisen osoittaminen on tosi haastavaa. Ja ehkä sitä kautta ne vuorovaikutustilanteet voi jäädä vähän semmoiseksi pinnallisemmiksi kuin sitten lähityössä. (O4)

Kyllä mun mielestä sekin on vähän valintakysymys, että ihan yhtä lailla mun mielestä Teams-keskustelussa niin se kuuntelu onnistuu kyllä. (O6)

Haasteellisinta se kommunikaatio mun mielestä on siinä viestittelyssä, että silloin just sitä tapahtuu sitä väärinymmärtämistä ja sellaista, että se ei ole yhtään tarkoittanut tai mennyt sellaisena se viesti perille mitä on tarkoittanut taikka tai sitten mulle tulee jotain tosi ristiriitaista tai hämmentävää viestiä, että mitä mun nyt oikein tässä pitää tehdä, niin se olisi paljon vähempää, jos puhuttaisiin (ääneen) vähän enemmän. (O9)

Erä osallistuja halusi painottaa kuuntelutaidon lisäksi positiivista ajattelua omassa toiminnassaan. Työyhteisötaitoinen henkilö pyrkii näkemään asioiden hyvät ja huonot puolet. Työyhteisötaitoinen henkilö haluaa aidosti kuunnella muita, huomioida muut eikä ajattele pelkästään omaa etuaan tai rooliaan työyhteisössä.

Jotenkin se sellainen, että pyrkii tuomaan sitä hyvää jokaiseen tapaamiseen. Ja et jotenkin se työyhteisön kehittäminenkin on sellaista kaikki huomioonottavaa eikä sellaista oman edun tavoittelua. Ja on valmis kuuntelemaan muita eikä vie sitä omaa agendaansa aina ensimmäisenä. Niin ne on varmaan ne tärkeimmät. Hyvä kuuntelutaito ja positiivinen maailmankuva. Niillä pärjää jo pitkälle. (O1)

Kommunikointitaidot ja kommunikaation määrä vaikuttaa myös työn kuormittavuuteen. Aineiston perusteella kommunikaation tulisi olla jatkuvaa ja ennen kaikkea avointa hybridityössä, jotta kaikilla olisi mahdollisimman paljon tietoa siitä, mitä asioita on käsiteltyssä ja mitä jokaisen ”työpöydällä” on meneillään. Hybridityössä tiimien jäsenet ovat usein fyysisesti eri paikoissa, jolloin spontaanit keskustelut ja työtehtäviä koskevat keskustelut jäävät helposti vähemmälle ja silloin onkin tärkeää, että muistetaan viestiä ja kertoa omista tehtävistä muille. Hybridityössä korostuu taito puhua asioista ääneen ja aktiivisuus jatkuvasti kertoa muille mitä omia työtehtäviä on meneillään. Kommunikoimassa on myös tärkeää pohtia omaa työnkuvaa toisen näkökulmasta. Hybridityössä on tärkeää, että omista tehtävistä osaa viestiä tarpeeksi ymmärrettävästi muille. Ei voida olettaa, että viestin vastaanottaja ymmärtäisi toisen työtehtäviin liittyviä termejä tai muita seikkoja, jotka vaikuttavat oleellisesti viestin tarkoitukseen. Hybridityössä korostuu taito ajatella asioita myös muiden näkökulmasta, kun voidaan viestiä helposti myös muidenkin kun vain oman lähitiimin kesken asioista.

Jos kommunikaatio on huonoa eli että ei saa vaikka vastauksia tai saa jotenkin sekavia ohjeita vaan viesteillä ja silleen niin se on kyllä asia joka mua kuormittaa eli mua kuormittaa se huono kommunikaatio tai kommunikaation puuttuminen. (O9)

Kommunikointi ihmisten välillä, että ottaa toiset huomioon siinä, kun tehdään työasioita niin kertoo toisille mitä tekee ja sitten pyytää apua. Pitää toiset kartalla ja pyrkii itse olemaan kanssa kartalla siinä, että mitä tapahtuu muualla, että semmoista kommunikointia ylläpitää puolin ja toisin. (O5)

Ei se oikeastaan, miten muut työskentelee niin hirveästi kumminkaan omaan elämään vaikuta. Tietty vähän joutuu miettiä koko ajan, kun laittaa jonnekin viestejä, että miten sitä asiaa avaa, jos ei ole sen alan asiantuntija ja käyttää tätä omaa kieltä, niin toinen ihmettelee, että mitä tää kirjoittelee täällä. (O2)

Avoin suhtautuminen asioihin ja muihin työyhteisön jäseniin korostuu kommunikoinnissa. On tärkeää, että osaa kertoa muille omien työtehtävien lisäksi omista tuntemuksistaan työssä. Hybridityössä, jossa etätyötä tehdään enemmän kuin lähityötä, olisi tärkeää muistaa kysyä ääneen niin työhön kuin ei-työhön liittyvistä asioista. Etäpäivinä voi helposti jäädä yksin omien ajatustensa kanssa, vaikka niistä voisi yhtä lailla puhua ääneen työkaverille kuin lähityössäkin tekisi. Etätyössä viestintä ja kommunikointi voi vaatia herkkyyttä sen suhteen, miten asioita sanoittaa varsinkin viesteissä, kun ei voi nähdä toisen ilmeitä ja eleitä. Haastatteluissa moni pohti myös hymiöiden käyttöä ja niiden merkitystä viestinnässä. Moni koki, että hymiöiden käyttö Teams- ja sähköpostiviesteissä auttaa ilmaisemaan viestin vastaanottajalle millaisella fiiliksellä asioita yritetään kertoa toiselle.

Varmaan siinä sitten sellainen tietynlainen avoin suhtautuminen tai jotenkin se, että osaa kommunikoida ulospäin itsestään, omista tuntemuksistaan ja omista tekemisistään, niin kyllä se korostuu siinä varmaan. (O5)

No pitää osata kysyä kaikkien, sekä minun muilta että muiden minulta, että ei jää liian pitkäksi aikaa pohtimaan yksikseen asioita, vaan että kysyy, että se on ehkä yksi semmoinen tärkein asia. (O7)

Se on tietysti, että jos jollain sähköpostilla tai Teams-viesteillä viestii, niin siinä täytyy muistaa se, että ne aina otetaan vähän eri tavalla kuin sä sanoisit ne nenäkkäin. Siinä pitää olla ehkä herkempi sille, miten sanottaa ne asiat. Ehkä selittää vähän

enemmän sitä asiaa. Siinä pitää olla aika taitava tai ainakin pyrkii olemaan aika herkkä, että kenelle viestii mitäkin ja käyttääkö esimerkiksi just hymiöitä vai ei. (O7)

Mä voin myös itse kertoa vähän, että missä tavallaan mun työt menee, kun monta kertaa vaikuttaa muidenkin työhön sitten, että ne osaa paremmin organisoida ehkä sen oman tekemisensä, kun mä kerron siitä vähän enemmän. (O9)

Taito kuunnella vaikuttaa myös ihmisten jaksamiseen. On tärkeää, että työssä tullaan nähdyksi ja kuulluksi. Varsinkin etätyö ja kommunikointi etäyhteyksien välityksellä tuo haasteensa läsnäolon sekä aidon kiinnostuksen ilmaisemiseen. Onkin tärkeä taito varsinkin etätyötä tehdessä välittää aito kiinnostus työkaverin asioita kohtaan. Jos kommunikatio on vähäistä tai puutteellista, voi helposti toisen kuormitus muuttua näkymättömäksi, kun ei tiedetä eikä nähdä mitä kaikkea toisella on meneillään työssä.

Koko ajan jotenkin se, että kuunnellaan sitä ihmisten jaksamista ja työkuormitusta ja muuta, että milloin se on liikaa. Ja antaa semmoinen kuva itsestään myös, että oikeasti on aidosti kiinnostunut, niin kuin totta kai onkin, mutta just se, että se pitää myös välittyä. (O6)

5.1.2 Erilaiset roolit, toisten huomioiminen ja tunnetaidot

Työyhteisötaitoina koettiin myös erilaisuuden ja muiden arvostaminen työyhteisössä. Keskeistä hybridityössä on myös ymmärtää muiden työyhteisön jäsenien roolit ja työtehtävät. Hybridityö voi haastaa toisten huomioimista, kun ei olla aina fyysisesti samassa tilassa. Etäyhteyksien avulla voi kuitenkin pienelläkin vaivalla muistaa työkaveria ja kysyä kuulumisia esimerkiksi kirjoittamalla Teamsiin lyhyt viesti tai reagoida hymiöllä työkaverin viestiin. Hybridityö usein haastaa toisiin tutustumista syvällisemmin. Usein on vaikea tulkita esimerkiksi sähköposti- tai Teams-viestin lähettäjän tunnetiloja viestin takana. Aineistosta nousi esiin monen kohdalla pohdintaa siitä, millä tavoin voisi osoittaa toiselle viestien välityksellä esimerkiksi omia sen hetkisiä fiiliksiään.

Aineiston perusteella erilaisuus työyhteisössä koettiin ehdottomasti rikkautena ja sitä on selvästi tärkeää osata myös arvostaa. Työyhteisötaidoksi nostettiin ymmärrys toisia työyhteisön jäseniä kohtaan. Moni nosti esiin sen, että on tärkeää tiedostaa työyhteisössä,

että kaikkea ei tarvitse osata tehdä itse, sillä ihmiset ja työntekijät osaavat erilaisia asioita. Erilaiset roolit ja erilaiset tavat tehdä asioita voivat myös opettaa ja oivalluttaa muita työyhteisössä. Aineistossa korostettiin myös joustavuutta ja avarakatseisuutta. Eräs osallistuja totesi, että olisi hyvä pystyä irtautumaan omasta tilastaan ja antaa mahdollisuus myös muiden näkökulmille ja ajatuksille.

Jos miettii ihan sellaista ammatillista erilaisuutta, niin kyllä mä koen sen silleen rikkautena ja voimavarana itsellekin, että mä tiedän, että mun ei tarvitsekaan tietää kaikkea kaikkea, mun ei tarvitse osata kaikkea, että sitten on nää muut ihmiset, jotka osaa eri asioita kuin minä. Niin sitten ne voi tavallaan vähän ottaa koppia niistä asioista, joita mä en osaa ja sitten taas mä pystyn ottaa koppia niistä asioista mitä ne ei ehkä sitten välttämättä osaa. (O4)

Erilaisuus on rikkaus. Se on hienoa, että on erilaisia ihmisiä, mutta kaikkien pitää osata käyttäytyä ammattimaisesti aikuisten työyhteisössä, että se erilaisuus ei tarkoita mun mielestä sitä, että kaikki saa käyttäytyä ihan miten huvittaa. Pitää osata käyttäytyä arvostavasti toista henkilöä kohtaan ja kaikki kommunikaatio ja kaikki muu pitää olla ammattimaista. (O9)

Just se, että on niin erilaisia persoonia, niin se vaan rikastuttaa ja tuo lisää siihen työyhteisöön, että jokainen tuo sen oman osansa siihen, että vaikka jossain kehittämistyössä niin, joku on tosi analyttinen ja joku takertuu pikkuseikkoihin. Joku näkee kokonaisuuden. Positiivinen, negatiivinen, erilaisia tapoja suhtautua asioihin, niin tavallaan siitä sitten kuitenkin rakentuu hyvä lopputulos. (O8)

Erilaisten työroolien ymmärtäminen on tärkeää hybridityössä. Jokaisella pitäisi olla selvillä mikä oma rooli työyhteisössä on, mutta on myös tärkeää tiedostaa muiden roolit ja työtehtävät. Aineistosta nousi ajatuksia siitä, että olisi tärkeää ymmärtää mitä jokainen tekee työpäivien aikana, kun työskennellään hybridinä eikä aina konkreettisesti nähdä kaikkien työtä.

Sehän on tosi tärkeätä kanssa, että vaikka onkin roolijako ja erilaisia työtehtäviä eri ihmisillä niin toisaalta se on myös tärkeä tietää niitä roolituksia, ettei ole sellaista ikään kuin ympäripyöreää. Se voi olla aika vaikea tilanne tässä hybridityössä mistä meilläkin on kyllä kokemusta tässä meidän työyhteisössä, että on ollut vähän sellaista välillä, että ei ole niin tiennyt, että mitä pitääkään tehdä niin se on varmaan vaikeampaa just hybridityössä, kun sitten ihan lähityössä. Ikään kuin suhtautua tai toimia siinä. (O5)

Aineistosta nousi myös esiin taito ottaa toiset huomioon. Osallistujien mielestä hybridityössä on korostunut toisten huomioiminen ja muistaminen. Hybridityössä täytyy herkemmin huomioida toiset jo pelkästään viestinnässä. Viesteissä tulisi korostaa selkeää ja ystävällistä kommunikointia. Etätyössä tarvitaan myös erityistä herkkyyttä tunnistaa viesteistä ja etäyhteyksin pidettävistä keskusteluista muiden fiiliksiä ja tuntemuksia, kun ei voida fyysisesti olla lähellä ja seurata esimerkiksi työkaverin jaksamista ja suoriutumisista. Aineistosta nousi esiin ajatuksia myös siitä, että työyhteisötaitoinen henkilö on ennen kaikkea avoin ja sellainen, joka ymmärtää, että kaikki eivät voi olla koko ajan tavoitettavissa ja valmiina keskeyttämään omia työtehtäviään, jos heille esitetään kysymyksiä esimerkiksi Teamsin välityksellä. Pitää siis pystyä ymmärtämään ja huomioimaan muiden työtehtäviä ja -tilanteita. Hybridityössä avoin ja jatkuva kommunikoiminen auttaa kaikkia pysymään tietoisina mitä tiimissä ja toisilla on meneillään.

Sellainen yleinen toisten huomioon ottaminen monellakin tapaa, että on viestinnässään ystävällinen ja selkeä, se selkeys ehkä on semmoinen, että pyrkii tekemään esimerkiksi kirjoittamaan ohjeet mahdollisimman selkeästi. (O7)

No ehkä pitää herkemmin just aistia sitä, että jos joku vaikka kirjoittaa vähän silleen puolivillaisesti, että nyt väsyttää tai ei jaksata jotain, että siihen herkemmin tarttuu myös. (O6)

En mä tiedä onko se erilaista, mutta ainakin nyt mitä ollaan oltu etätyössä, niin ehkä se on vielä vielä korostunutkin tässä. Tietysti meilläkin on sattunut ja tapahtunut tässä porukassa kaikenlaista. Me ollaan aika tiivis porukka, niin meille se on tavallaan helppoa se huomioiminen. (O8)

Toisten huomioimiseen ja tukemiseen liittyy myös tunnetaidot. Aineistossa tunnetaitoja korostettiin keskeisinä työyhteisötaitoina. Muiden tunnetiloja voi olla välillä haastavaa tunnistaa etätyötä tehdessä, mutta tunnetilojen tarkkailu koettiin tärkeäksi. Tunnetaitojen avulla voi myös tarkastella omia tuntemuksiaan työpäivien aikana esimerkiksi, milloin tuntee väsymystä ja milloin voisi tarvita työkaverilta tukea. Omia tunteitaan tarkkailemalla pystyy vaikuttamaan jaksamiseen erityisesti etätyöpäivinä, kun voi joustavammin suorittaa työtehtäviä sen hetkisen vireystilan mukaan. Positiiviset tunteet halutaan usein jakaa työyhteisön kanssa. Monet kertoivatkin, että on kiva yhdessä iloita onnistuneista

työsuorituksia. Tunnetaidoilla voidaan näyttää muille, että työyhteisössä tai tiimissä erilaiset tunteet ovat sallittuja. Työyhteisön salliva ja avoin ilmapiiri edesauttaa tunteiden näyttämistä työssä.

Mä luulen, että se on semmoinen jatkuva peilaaminen niitä muiden tunteita ja semmoisia tunnetiloja ja fiiliksiä, että jotenkin paljon lukee tilanteita. Yrittää tavallaan koko ajan, että kaikilla olisi kuitenkin hirveän hyvä olla ja jos jotain ahdistaa niin yrittää olla tukena. (O6)

Ne on myös ihan tosi parhaita hetkiä, kun yhdessä myös etänä nauretaan jollekin tai joku laittaa jonkun hauskan jutun. Ne myös tuo semmoista tiimin sisäistä huumoria ja ne on monesti sellaisia, että niille olisi vaikea ehkä silleen livetilanteessa nauraa, koska ne usein liittyy johonkin kuviin tai meemeihin tai johonkin tällaiseen mitä on helpompi tuolla jakaa. (O6)

Vaikka kommunikointi hybridityössä on osaltaan koettu haastavaksi, niin useampi osallistuja mainitsi kuitenkin, kuinka etäpäivinäkin voi pienillä asioilla piristää ja muistaa työkavereita. Teamsin välityksellä on helppo saada kollegat yhteisen puhelun tai keskustelun äärelle jakamaan sekä työhön että ei-työhön liittyviä asioita. Moni koki oman tiiminsä olevan tiivis porukka, jossa toisten huomioiminen ja muistaminen tulee luonnostaan. Eräs osallistuja kertoi iloisista yhdessä jaetuista hetkistä etäpäivinä, kun on jaettu jokin hauska kuva tai meemi esimerkiksi Teams-keskustelussa.

5.1.3 Itsensä johtaminen ja oma-aloitteisuus

Aineistosta nousi monella esiin oma-aloitteisuus ja proaktiivisuus kaikessa tekemisessä. Erityisesti paljon etätyötä tekevät korostivat oma-aloitteisuutta varsinkin kommunikoinnin osalta. Oma-aloitteisuus liittyy myös itsensä johtamiseen hybridityössä. Itsensä johtamisella on myös suuri vaikutus työssä jaksamiseen hybridityössä. Moni osallistuja koki oma-aloitteisuuden keskeisenä taitona, joka korostuu erityisesti etätyössä, kun ollaan fyysisesti irrallaan työyhteisöstä ja esihenkilöistä.

Se oma-aloitteisuus on isossa roolissa siinä ja tietynlainen ehkä vastuun kantaminen siitä omasta tekemisestään, kun ei ole koko ajan joku läsnä katselemassa, että mitäs toi tekee. (O5)

Oma-aloitteisuus on keskeisessä roolissa myös työyhteisön jäsenien huomioon ottamisessa ja kaikenlaisten asioiden viestimisessä työyhteisön tai oman lähitiimin jäsenille. Tähän liittyy myös työntekijöiden persoona ja sosiaaliset taidot. Oma-aloitteisuus nähdään esimerkiksi taitona toimia itse eikä jäädä odottamaan, että joku toinen toimisi ensin. Tämä korostuu varsinkin yhteydenpidossa työyhteisön jäseniin. Aineistossa koettiin, että jokainen voi oma-aloitteisesti ja pienilläkin asioilla aloittaa tai yllä pitää vuorovaikutusta työyhteisössä. Eräs osallistuja pohti omaa sosiaalisuuttaan ja sitä, että tykkäisi myös työskennellä enemmän lähityössä fyysisesti ihmisten parissa, kun taas toisille sopii itenäisempi etätöskentely. Sosiaaliselle henkilölle voi olla helpompaa niin sanotusti tarttua toimeen ja ottaa yhteyttä työkavereihin.

Odotan että justiin olisi semmoista avoimuutta ja yhtä lailla mä itse pystyn laittamaan sen huomenta-tekstin muille, että kyllä mä luulen, että muut sitten tykkää. Ja sitten just sitä informaatiota tai semmoista tiedonkulkua pidän yllä, että viestin sitten niistä asioista mitä itse teen. Niin semmoista aktiivisuutta tai aktiivista chat-tailuhan se vaatisi. Välillä sitä tosiaan huomaa, että ei ole niin kauhean aktiivinen, että se olisi hyvä. (O5)

No ehkä tässä kun tekee etätöitä niin siinä korostuu sitten sellainen sosiaalisuus. Mä itse henkilökohtaisesti tykkään tehdä ihmisten kanssa töitä, että sitten taas toisille sopii mainiosti se, että ollaan etänä ja hyvin paljon itsekseen tehdään töitä. Mutta varmaan se, että ottaa kontaktia muihin oma-aloitteisesti ja selvittelee. Se on ehkä erittäin hyvä tässä etänä työskennellessä. Ei epäröi ottaa asioita esille, ettei vaan jää sinne neljän seinän sisään. (O8)

Ja sitten kyllä täytyy olla tosi aktiivinen, että täytyy aina sitten olla yhteydessä ihmisiin, että se on välillä semmoinen mitä täytyy muistuttaa itselleni. (O9)

Itsensä johtaminen nousi aineistosta hyvin useasti esille. Osallistujien mukaan etätöissä itsensä johtamisen taito korostuu paljon. Useampi otti puheeksi työpäivien tauottamisen etätöissä. Monet ajattelivat olevansa taitavia johtamaan itseään niin etä- kuin lähityössä,

mutta silti monet myönsivät sen olevan myös haaste. Etäpäivinä työn tauottaminen vaikuttaa heti jaksamiseen, sen totesi useampikin osallistuja. Jos taukoja jää pitämättä, sen huomaa heti vaikuttavan negatiivisesti jaksamiseen.

Periaatteessa sulla on mahdollisuus tauottaa sitä työtä, jos vaan tauotat, että ehkä se on sellainen haaste, että aina päättää, että nyt mä pidän niitä taukoja ja teen vaikka taukojumppaa ja muuta, mutta sitten huomaat jaahas, siinähan se päivä taas meni. Se on taas sitä itsensä johtamista. (O8)

Mä oon mielestäni aika hyvä niin kun oman työn johtamisessa, että tavallaan mulla se työ ei läiky vapaa-ajalle vaan mä osaan laittaa sitten koneen kiinni, kun työaika loppuu. (O1)

Yksi osallistujista puhui myös itseohjautuvuudesta ja sen merkityksestä erityisesti etätyötä tehdessä. Hybridityössä, jossa työskennellään enimmäkseen etänä, työntekijän vastuulle jää helpommin omatoimista töiden suunnittelemista, jotta kaikki tarpeellinen ja sovittu tulee tehdyksi.

Joo no kyllä mä suunnittelen töitä ehkä enemmän vielä ja kalenteroin, aikataulun ja merkkeen ylös deadlineja, että tavallaan pysyisi silleen näpeissä ne, mitä on menossa ja missäkin vaiheessa. Sitten kun oli siellä työpaikalla silloin ennen koronaa, niin se oli toisen tyyppistä. Se itseohjautuvuus on ehkä nyt se avainsana tässä etätyössä. (O8)

Etäpäivät vaativat työntekijöiltä paljon proaktiivisuutta, että pysyy mukana työyhteisössä ja että syntyy tarvittavia vuorovaikutustilanteita myös etäyhteyksien välityksellä. Yksi osallistujista pohti yhteydenpitoon liittyen, että se vaatii jatkuvaa aktiivisuutta ja pitää itseään välillä muistuttaa soittamaan ja laittamaan viestiä muille. Hän totesi myös, että lyhyet puhelut ja kuulumisten vaihdot voisivat auttaa molempia jaksamaan työssä paremmin. Helposti saatetaan myös ajatella, että ei haluta häiritä muiden työtä tai että muilla on varmasti niin kiire, etteivät he halua vaihtaa kuulumisia. Näin ei kuitenkaan pitäisi ajatella ja kenelläkään ei koskaan varmasti ole niin kiire etteikö voisi pari minuuttia keskittyä työkaveriin.

Se on paljon enemmän tavallaan itsestä kiinni siinä vaiheessa, kun ollaan paljon etänä, että itse pitää tehdä niitä aloitteita ehkä enemmän, kun normisti pystyy

olemaan jossain toimistolla tai jossain muussa työyhteisössä olemalla vaan läsnä niin on ikään kuin mukana. (O5)

Taulukkoon 2 on koottu aineiston perusteella eniten esiin nousseet hybridityössä korostuvat työyhteisötaidot. Kommunikointi- ja kuuntelutaidot koettiin yhtä tärkeinä ja toisiinsa täydentävinä taitoina. Proaktiivisuus ja oma-aloitteisuus voidaan nähdä jopa synonyymeina, mutta tässä aineistossa proaktiivisuus korostaa ennakoivaa toimintaa ja oma-aloitteisuus enemmänkin sitä, että jokaisen täytyy itse päättää tehdä jotakin. Oma-aloitteisuus voidaan katsoa liittyvän myös itsensä johtamiseen, mutta tässä aineistossa itsensä johtaminen korostui omana taitonaan. Toisten huomioiminen, erilaisten roolien ymmärtäminen ja tunnetaidot korostuivat myös. Nuo kolme asiaa liittyvät hyvin läheisesti myös toisiinsa.

Taulukko 2. Hybridityössä korostuvat työyhteisötaidot.

Työyhteisötaidot hybridityössä					
Kommunikointi- ja kuuntelutaidot	Proaktiivisuus ja oma-aloitteisuus	Itsensä johtaminen	Toisten huomioiminen	Erilaisten roolien ymmärtäminen	Tunnetaidot

5.2 Työyhteisö hybridityössä

Aineistosta nousi esiin useita hyvää työyhteisöä kuvaavia piirteitä. Hyvän työyhteisön kulmakiviksi todettiin muun muassa avoin ja salliva ilmapiiri, työyhteisön keskinäinen

luottamus ja kommunikaatio. Hybridityöllä on ollut selkeästi vaikutusta siihen, miten työyhteisön jäsenet kokevat työyhteisön merkityksen hybridityössä. Hybridityön aiheuttamat vaikutukset työyhteisöön ovat olleet sekä positiivisia että negatiivisia. Haastatteluista kerätyn aineiston pohjalta voidaan kuitenkin todeta yleisesti, että työyhteisön merkitys koetaan hybridityössä suureksi.

5.2.1 Hyvän työyhteisön piirteet

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että hyvä työyhteisö rakentuu ennen kaikkea avoimesta ilmapiiristä. Osallistujat korostivat avoimuuden tärkeyttä ja sellaista ilmapiiriä, jossa uskalletaan keskustella yhdessä muistakin kuin työasioista. Moni osallistuja totesi, että on tärkeää tuntea työyhteisön jäsenet syvällisemmin, sillä toisten ihmisten tunteminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä ei ole aina itsestäänselvyys työyhteisössä, jossa työskennellään hybridinä.

Hyvä ja avoin ilmapiiri ja että mahdollisesti puhutaan myös muistakin kuin työasioista, että se ehkä jotenkin syventää sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sellaista, että tietää ihmisestä vähän jotain muutakin kuin mitä se tekee työkseen. Varsinkin sellaisten ihmisten kanssa, kenen kanssa on lähes päivittäin tekemisissä. Se on mun mielestä aika tärkeitä. (O3)

Hyvässä työyhteisössä toteutuu monipuolinen kommunikaatio. Hybridityössä on tärkeää, että kommunikaatiota on sekä kasvokkain työpaikalla että etäyhteyksien välityksellä. Aineistosta nousi esiin monipuolisen kommunikaation tarve ja kaipuu. Etätyössä helposti jäädyään yksin omien tehtävien kanssa eikä välttämättä aina muisteta jakaa ääneen asioita muiden kanssa. Aineiston perusteella hyvän työyhteisön kulmakivi on toimiva ja monipuolinen kommunikaatio, joka pitää sisällään työyhteisön ja tiimien epävirallisia sekä virallisia yhteisiä keskusteluita. Moni korosti ”sparrailun” tärkeyttä niin etä- kuin lähi-työssä ja hyvällä työyhteisöllä on sellainen vaikutus, että yhdessä asioiden pohtiminen tulee luonnostaan. Jatkuva kommunikointi työyhteisön jäsenten välillä auttaa jäsentämään sekä omia että koko tiimin työtehtäviä ja kohdistamaan esimerkiksi lisätukea sinne

missä sitä tarvitaan. Kommunikoimalla opitaan myös tuntemaan toisia paremmin ja yhteistyö paranee, kun tunnetaan paremmin kollegoita ja esimerkiksi heidän työskentelytapojaan.

Hyvä kommunikaatio on ihan se ykkösjuuttu. Ja et se kommunikaatio on monipuolista, että se ei ole vaan että viestitellään vähän Teamsissä vaan että on monenlaista kommunikaatiota. (O9)

Kaikilla olisi suht tasaisesti töitä ja sitten tiimipalavereissa vielä jutellaan asioista silleen, että tarvitseeko lisäkisiä johonkin ja sitten myös sitä semmoista yhteistä keskustelua milloin mistäkin asioista niin ne on ehkä ne semmoiset tärkeimmät jutut, että kaikilla olisi kiva olla töissä ja yritetään luoda semmoista hyvää yhteispeiliä. (O3)

Hyvässä työyhteisössä erilaisuus nähdään rikkautena ja siellä sallitaan erilaiset persoonat. Työyhteisön jäsenten tulisi hyväksyä se tosiasia, että kaikki eivät voi ajatella ja toimia aina samalla tavalla. Tärkeää kuitenkin olisi, että jokaisella olisi suunnilleen samanlainen työmoraali. Hyvän työyhteisön keskiössä on myös luottamus. Työntekijöiden välinen luottamus, samoin kuin työntekijän ja esihenkilön välinen luottamus koettiin keskeisenä hyvän työyhteisön piirteenä. Luottamusta tarvitaan erityisesti hybridityössä, kun ei olla jatkuvasti fyysisesti läsnä toisen kanssa. Täytyy luottaa siihen, että jokainen hoitaa omat työtehtävänsä sovitusti ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Myös esihenkilön täytyy osoittaa luottamusta työntekijöilleen varsinkin etätöitä tehdessä, kun ei voida nähdä konkreettisesti mitä jokainen etäpäivinä tekee. Lähityössä voi käydä toisen työpisteellä tai työhuoneessa katsomassa miten työt sujuvat ja kysymässä kuulumisia kasvotusten. Luottamus korostuu myös vuorovaikutustilanteissa. Kun luotetaan työyhteisön jäseniin, uskalletaan myös pyytää apua ja puhua hankalistakin asioista. Eräs osallistujista totesi, että kokee työyhteisönsä niin tiiviiksi ja luottamukseen perustavaksi, että myös henkilökohtaiset murheet ja riemut voi jakaa muiden kanssa. Lisäksi eriäviä mielipiteitä uskaltaa tuoda esiin työyhteisössä, jossa on korkea luottamuksen taso. Esihenkilön luottamuksella koettiin olevan myös merkittävä vaikutus työyhteisön keskinäiseen luottamukseen. Aineistosta käy selkeästi ilmi, että haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden esihenkilöt

ovat onnistuneet luomaan työyhteisölle otollisen työympäristön hybridi- ja etätöitä varten.

No mun mielestä on hyvä, että siinä on erilaisia persoonia, jotka hyväksyy toisensa. Toki se on tärkeätä, että keskinäinen luottamus on korkea. Ja sitten samoin, että kaikilla on samanlainen hyvä työmoraali ja sitten tietysti, että löytyy sitä asiantuntijuutta siitä porukasta. (O8)

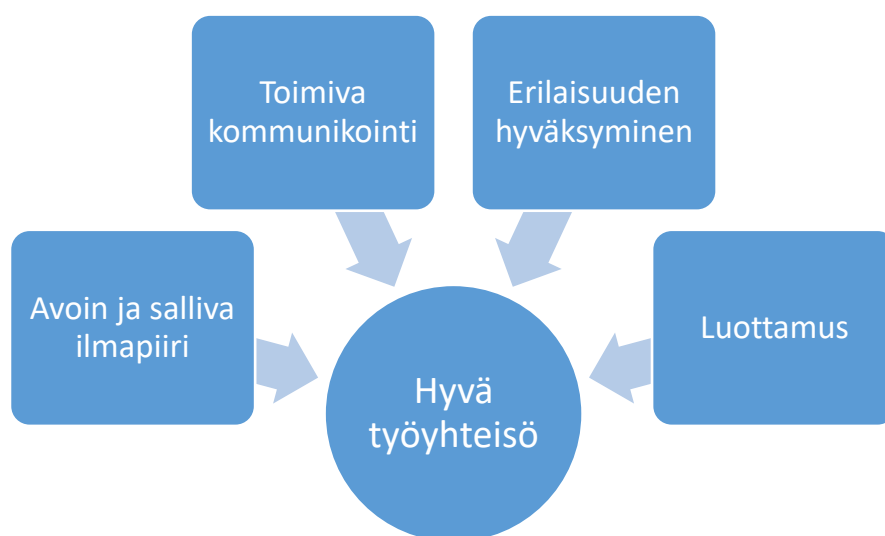
Tai että sellainen työyhteisö missä pystyy jotenkin olemaan semmoisessa jotenkin luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Ja ehkä mulla siinä vuorovaikutuksesta vielä erityisesti tuli kuunteleminen mieleen, että semmoinen työyhteisö missä kuunnellaan, esimerkiksi mäkin teen luovaa työtä, niin toisten ideoita ja arvostetaan toisten osaamista, kun on tosi paljon just eri ammattilaisia ja erilaisia osaajia, niin semmoinen missä arvostetaan toisia. Sitteen toki esihenkilön roolikin varmaan tämmöisessä tietotyössä korostuu, kun tehdään kuitenkin aika itsenäisesti, niin mun mielestä siinä korostuu, että esihenkilö just luottaa siihen työntekijään ja ei harrasteta semmoista mikromanagementia. (O4)

Yksi osallistujista kiteytti hyvin omassa puheenvuorossaan mistä hänen mielestään hyvä työyhteisö koostuu. Hän nosti esiin myös työyhteisön selkeät tavoitteet. On tärkeää, että työyhteisön jäsenillä on omista rooleistaan ja eri työtehtävistä huolimatta yhteinen tavoite, jonka eteen kaikki työskentelevät. Yhteisen tavoitteen lisäksi turvallinen ilmapiiri nousee keskiöön. Aikaisemminkin esiin nostettu sallivuus ja avoin ilmapiiri työyhteisössä auttavat yksilöitä menestymään työssä ja voidaan myös kokea, että jokaisen hyvinvoinnista huolehditaan. Virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä ja jokainen saa tehdä työtään omana itsenään. Hyvässä työyhteisössä uskalletaan puhua ääneen vaikeistakin asioista.

Hyvä työyhteisö koostuu semmoisista selkeistä tavoitteista, että siinä yhdessä tiedetään, että mitä ollaan tekemässä ja olisi jotenkin määritelty ehkä, että milloin se työ on onnistunut. Se koostuu semmoisesta turvallisesta ilmapiiristä missä saa olla oma itsensä ja myöskin korostetaan sitä, että ei tarvitse koko ajan antaa 100% itsestään ja virheet sallitaan, on tärkeää. Henkilöstön hyvinvoinnista pidetään huolta. (O6)

Kuvio 1 esittää hyvän työyhteisön kulmakivet hybridityössä. Aineiston perusteella hyvä työyhteisö rakentuu ennen kaikkea avoimesta ja sallivasta ilmapiiristä sekä toimivasta

kommunikaatiossa. Tärkeänä kulmakivenä nähtiin myös luottamus, johon moni asia lopulta perustuu hybridityössä. Ilman luottamusta on vaikea ylläpitää avointa ilmapiiriä tai toimivaa kommunikaatiota. Lisäksi hyvään työyhteisöön kuuluu erilaisuuden hyväksyminen. Etenkin hybridityössä voi korostua ihmisten erilaiset taidot ja persoonat, kun työskennellään fyysisesti eri paikoissa. Kuvioon 2 on koottu aineistoista eniten esiin nousseet hyvän työyhteisön piirteet. Muita hyvään työyhteisöön liitettäviä piirteitä mainittiin olevan muun muassa yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, hyvä johtaminen sekä toisten kunnioitus.



Kuvio 2. Hyvän työyhteisön kulmakivet hybridityön kontekstissa.

5.2.2 Työyhteisön merkitys hybridityössä

Hybridityö on vaikuttanut siihen, millaisena työyhteisön merkitys koetaan. Työyhteisön läsnäolon merkitys vaihtelee lähi- ja etätyössä. Aineistossa korostui erityisesti tarve saada keskustella asioista muiden kanssa, niin sanottu ”sparrailu” toisten kanssa koettiin tärkeäksi, niin lähi- kuin etätyössä. Asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn, mutta silti lähes jokaiselle oli merkityksellistä olla osa työyhteisöä ja tehdä asioita myös yhdessä työyhteisön jäsenien kanssa.

Työyhteisön merkitys yleisesti koettiin suurena. Aineistosta nousi kuitenkin risteäviä kokemuksia hybridityön vaikutuksesta työyhteisön merkitykseen. Moni korosti hybridityön toimivuutta ja joustavan hybridityömallin sopivuutta omaan työtehtävään sekä henkilökohtaisiin preferensseihin tehdä työtä itsenäisesti ja yksin. Siitä huolimatta puheenvuoroissa nousi esiin tarve työyhteisön läsnäololle myös etätyössä. Useammalle osallistujalle oli tärkeää saada jakaa asioita ja ideoita varsinkin oma tiimin jäsenille. Työyhteisön kommunikaation ja yhteistyön toimivuudella on tietysti myös keskeinen rooli siinä, kuinka merkittävänä oma työyhteisö koetaan. Vaikka työyhteisöllä koettiin olevan suuri merkitys omassa työssä, niin joidenkin mielestä hybridityössä ja erityisesti etätyössä voi välillä tuntua siltä, että työyhteisön merkitys ei olekaan niin suuri enää. Tähän nähdään syyksi se, ettei työyhteisö ole fyysisesti läsnä ja nähtävissä.

No tosi iso merkitys (työyhteisöllä omaan työskentelyyn), että vaikka mä tykkään tehdä ihan itsenäistä työtä, niin kyllä just se kommunikaation toimivuus ja sellainen yhteistyökykyisyys siinä tiimissä, niin kyllä se on tosi tärkeää. (O9)

No aika iso (työyhteisön merkitys), että vaikka mä tavallaan teen aika itsenäisesti, kun mä oon ainoa, joka tätä mun työtä tekee, että mulla ei sinänsä ole mitään semmoista työparia, mutta on toki toi tiimi, niin kyllä ehkä se tiimi tässä korostuu aika paljon, että saa just välillä kuitenkin etänäkin pallotella vaikka jotain ideoita sen tiimin välillä. (O4)

Tietyllä tavalla aika suuri (työyhteisön merkitys), koska olisi ikävä työskennellä työyhteisössä, joka ei toimi, mutta tällä hetkellä, kun työskentelee etätyössä kotona, niin ehkä pienempi kuin aikaisemmin, kun sitä kontaktia tulee paljon vähemmän siinä suhteessa, mutta toisaalta tässä pitää sitten niin kun tietyt asiat toimia taas paremminkin ehkä, kun siinä lähikontaktissa tapahtuvassa lähityössä. (O7)

Aineistosta nousi esiin hybridityön positiivisia vaikutuksia työyhteisöön. Etätyötä tehdessä harvemmin kohtaa työyhteisön jäsenten välisiä konfliktitilanteita, joita lähityössä saattoi esiintyä helpommin. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, sillä kun on paljon erilaisia ihmisiä samassa tilassa, niin tietysti silloin voi syntyä erimielisyyksiä ja ne näkyvät myös muille läsnä oleville henkilöille. Aineiston perusteella voi tulkita, että hybridityö on jollain tasolla tasapainottanut työyhteisön arkea. Useampi osallistujista totesi hybridityön tarjoavan jokaiselle mahdollisuuden valita tehdä työtä itselleen sopivassa paikassa,

oli se sitten kotona, kesämökillä tai työpaikan fyysisellä toimipisteellä. Se, että jokainen viihtyy omassa työssään ja työympäristössään vaikuttaa koko tiimin väliseen yhteistyöhön. Osa osallistujista koki hybridityön tuoneen omaa tiimiä vielä läheisemmäksi ja lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Mä vähän väittäisin, että nyt kun tätä etätyötä tehnyt niin semmoisia (konfliktitanteita) ehkä on vähän vähemmän tai ainakin ei niin näy semmoisia mitä saattoi toimistolla olla, että joku oli kiukkuinen jollekin ihmiselle tai muuta, että ne ei sitten ainakaan näy kaikille, jos on niitä. (O2)

No mä koen, että se (hybridi- ja etätyö) on ainakin meidän meidän tiimissä syventänyt sitä yhteenkuuluvuutta, että tuossa ollaan sanottukin porukassa, että ollaan jopa enemmän varmaan tekemisissä kaikki toistemme kanssa. Meillä se on toiminut. (O8)

Aineiston perusteella osa kuitenkin koki, että hybridityö on vaikuttanut heikentävästi yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Hybridityö ei ole kokonaan vienyt yhteenkuuluvuuden tunnetta pois työyhteisöstä, mutta sillä on kuitenkin ollut jonkin verran heikentävää vaikutusta siihen. Useat pohtivat sitä, millainen merkitys työyhteisöllä tai yhteenkuuluvuudella on siinä tilanteessa, kun tullaan uutena henkilönä työyhteisöön, jossa työskennellään paljon etänä. Yhteenkuuluvuuden tunne omaan tuttuun tiimiin ei ole hybridityön myötä muuttunut radikaalisti, mutta uutena henkilönä on voinut olla haastavaa tutustua työyhteisön jäseniin syvällisemmin ja sitä kautta tuntea yhteenkuuluvuutta, kun kaikkia ei ole päässyt tapaamaan kasvotusten. Moni olikin sitä mieltä, että varsinkin uusien työyhteisön jäsenien kanssa tulisi panostaa riittävästi lähitapaamisiin, vaikka kuinka oltaisiin sitä mieltä, että etätyössä kaikki asiat toimivat hyvin. Tutustumista työyhteisön jäseniin haastaa niin sanottujen käytäväkeskustelujen puuttuminen etätyöpäivistä. Oman lähitiimin kesken ollaan paljon yhteydessä ja käydään myös epävirallisia keskusteluja etätyöpäivinäkin, mutta sitten lähitiimin ulkopuolelle jääviin työyhteisön jäseniin voi olla vaikeampaa luoda yhteyttä ja tutustua syvällisemmin.

No kyllä se siihen yhteenkuuluvuuden tunteeseen varmaan, että kyllä mä ehkä voisin ajatella, että sitä olisi enemmän, jos olisi lähinä. Just kun ajattelee sitä, että

mulla on se aikaisempi tiimi ja sitten tämä uusi tiimi, niin kyllä se hyvin erilaista, kun tän uuden tiimin kanssa on ikään kuin aina ollut etänä ja nähnytkin ihan vaan sitten muutaman kerran, niin kyllä se varmaan siihen vaikuttaa. (O5)

Uusien työntekijöiden ajattelu tossa hybridityössä, että se, jos sä tulet täysin uutena, niin se että miten sä pääset siihen porukkaan mukaan, jos on vaan jotain palleroita Teamsissa ja ei näe kasvojakaan kovin usein, että se on paljon helpompaa, kun tuntee ne ihmiset jo ennestään ja tietää että no kyllä toille nyt voi laittaa viestiä ja näin, mutta se, että jos sä oot ihan uusi niin siinä pitäisi kyllä jotenkin miettiä sitä, että nähtäis myös livenä. (O3)

Eräs osallistuja totesi, että jos hän ei koskaan osallistuisi lähityöpäiviin, koko organisaatio saattaisi jäädä hänelle pintapuoliseksi ja hänestä voisi tuntua siltä, että ei ole osa suu-
rempaa työyhteisöä.

Jos mä olisin vaan kotona enkä ikinä kävisi lähityöissä niin kyllä ehkä se kiinnittymisen siihen organisaatioon jäisi vähän semmoiseksi pintapuoliseksi. (O4)

Aineistosta nousi myös esiin ajatuksia siitä, että hybridityö voi haastaa työyhteisön jäseniin ja koko organisaatioon tutustumista, jos toisia nähdään vain harvoin lähityöpäivissä. Se, ettei pääse paremmin tutustumaan toisiin, voi vaikuttaa siihen, ettei hahmota työyhteisön jäsenien välisiä suhteita. Jos organisaation jäsenet ovat vain nimiä Teamsissa, voi herkemmin tulla irrallinen olo työyhteisössä hybridityössä. Osa kokee myös, että hybridityössä kaikista viestintävälineistä ja tiedon nopeasta siirtymisestä huolimatta voi kokea irrallisuutta organisaatiosta etätöitä tehdessä, kun asioista ei puhuta samalla tavalla ääneen kuin lähityössä ja toimistolla ollessa puhuttaisiin.

Ei ole vaikka nähnyt jotain ihmistä ikinä, vaikka olisi puhunut sille puhelimesakin monta kertaa, mutta et ole koskaan nähnyt sitä. Niin on tosi hankala silleen hahmottaa sitä, että mikä näiden muiden työyhteisön jäsenten suhde vaikka toisiinsa on. Se ehkä vähän hankaloittaa semmoista organisaatioon ylipäätään tutustumista. Ja ei ehkä tule semmoisia niin syvällisiä suhteita niihin muihin jäseniin, kun niitä ei näe päivittäin tai välttämättä ole mitenkään tekemisissä edes viikkotasolla. (O4)

Nyt me ollaan enemmän sitten niin kun käytetty aikaa siihen, että ollaan tavallaan tultu tutuiksi toistemme tehtävien kanssa ja tosi paljon ollaan kyllä työpäivän aikana yhteyksissä Teamsin kautta varsinkin. Mutta ehkä muutoin sitten, jos ajattelee ihan koko talon tasolla se, että ei olla siellä toimistolla niin kyllähän nyt, kun

on täällä kotona, mun roolissa ainakin on vähän silleen irrallinen olo, että kun tuntuu, että ennen tiesi koko talon tasolla vähän, että mitä talossa tapahtuu, niin nyt se ei enää ole ihan samanlaista kuin aikaisemmin. (O8)

Hybridityö on monen osallistujan mielestä vaikuttanut työssä jaksamiseen positiivisesti. Työyhteisölläkin on vaikutusta siihen, miten työssä jaksaa. Aineistosta kävi ilmi, että yhdessä tekeminen koetaan tärkeäksi. Hybridityössäkin toisten auttaminen ja yhdessä tekeminen koetaan merkitykselliseksi, vaikka se tapahtuisikin etäyhteyksien välityksellä. Työyhteisöllä on suuri vaikutus siihen, miten haastavistakin tehtävistä ja päivistä selviytyy ja pääsee eteenpäin.

Tuohon jaksamiseen se on vaikuttanut parantavasti varmaan, mutta sitten siihen sellaiseen niin kun yhteisöllisyyden tuntemukseen ja siihen. Niin kyllähän varmaan se työ on kivempaa, kun sitä tekee muiden kanssa, että niin kun mä sanoinkin, että oon ehkä enemmän kuitenkin sitten sellainen tiimityöntekijä, että mä tykkään tehdä töitä pienessä tiimissä yhdessä, ainakin sitä sellaista pohtimista. Sitten kun mennään siihen keskittymistä vaativaan, niin toki sitten yksin. (O7)

Eniten se semmoinen yhdessä tekeminen ja asioiden miettiminen ja toisten auttaminen, mikä sujuukin nyt tosi hyvin, niin se on tärkeätä. (O3)

No kyllä mä koen henkilökohtaisesti, että se vaikuttaa valtavasti, että mä oon sellainen hyvin ihmiskeskeinen ja tunneherkkä että vaistoan ihmisten fiiliksiä ja mielialoja hyvin herkästi. Silloin kun on kiva porukka, niin silloin ne vähän kurjemmatkin jotkut yksittäiset työtehtävät ei tunnu niin kurjalta, että hyvässä porukassa on kiva työskennellä. (O8)

Aineistosta nousi esiin osallistujien ajatuksia ymmärretyksi tulemisesta viestien välityksellä. Jos ei tunneta tarpeeksi hyvin työyhteisön jäseniä eikä heidän tapojaan kommunikoida, voi tulla helposti väärinkäsityksiä viestittelyssä. Se voi vaikuttaa negatiivisesti itsetuntoon ja aiheuttaa turhautumista, jos tulkitsee väärin saamiaan viestejä ja niiden äänensävyjä. Osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että on tärkeää nähdä työyhteisön jäseniä kasvotusten ja käydä lähityössä juuri toisten ihmisten takia. Useat kuitenkin totesivat ihmisten näkemisen ja lähitapaamisten vaikuttavan työssä jaksamiseen välillä myös negatiivisesti. Monet totesivat, että ovat niin tottuneet etänä työskentelyyn, että lähipäiviin osallistuminen kuormittaa eniten sen takia, että työmatka ja laittautuminen pidentävät

työpäivää. Sosiaalinen kuormitus on tietysti myös hyvin erilaista lähipäivinä ja siitä palautuminen vie myös aikaa. Lisäksi työrauhan puuttuminen koettiin lähipäivien huonoksi puoleksi. Toisaalta moni korosti sitä, että lähipäiville ei kuitenkaan ole usein asetettu suuria tavoitteita edistyä työtehtävissä, vaan silloin onkin tarkoitus keskittyä enemmän ihmisiin ja yhdessäoloon, kun ollaan isommalla porukalla viettämässä lähipäivää. Lähipäivät ovatkin tärkeitä hybridityössä, kun saadaan mahdollisuus tutustua paremmin työyhteisön jäseniin kasvotusten. Työyhteisön jäsenien näkeminen edes videoyhteyden välityksellä vähentää yksinäisyyden ja irrallisuuden tunnetta hybridityössä. Hybridityössä työssä jaksaminen edellyttää kanssakäymistä ja asioiden jakamista työyhteisön jäsenten kesken.

Ja sitten kun ei jotenkin tunne välttämättä muiden ihmisten, vaikka jotain puhe-tyyliä niin sitten, kun sähköposti saattaa olla semmoinen, että oho että sanopa toi tylysti niin ehkä niistä voi tulla silleen omaan työhyvinvointiin semmoista, että voi vitsi, nyt toi vihaa mua ja nyt se ajattelee, että mä oon ihan huono, kun jos olisi joskus nähnyt sen ihmisen, niin voisi ehkä ymmärtää että no toi nyt on vaikka vaan sen tyyli puhua. (O4)

Totta kai on ihana myös nähdä työkavereita ja näin, mutta siinä ei koskaan ole saanut samanlaista rauhaa ja hiljaisuutta pohtia asioita, jos oot tiimin kanssa samoissa tiloissa, että no siis työrauha ylipäänsä, että se on ihan erilainen. (O6)

Me ollaan enemmän noi toimistopäivätkin tehty vähän silleen, että on vähän semmoista jutustelua ja käydään vähän asioita läpi, että ei ole ihan semmoinen perinteinen työpäivä. (O2)

Aineiston pohjalta nousi esiin työyhteisön vuorovaikutustilanteet ja niiden merkitys hybridityössä. Haasteeksi koetaan se, että lähityössä luonnollisesti ja spontaanisti syntyvät keskustelut puuttuvat etätyössä. Kommunikointi omista tehtävistä ja työtilanteista korostuu erityisesti silloin, kun tehdään enemmän etä- kuin lähityötä. Tietynlaisten keskustelujen käyminen etäyhteyden välityksellä koetaan kuitenkin haastavaksi. Tiedetyt työtehtävät vaativat jatkuvaa keskustelua ja yhdessä ideoimista työyhteisön jäsenten kanssa. Monille keskustelujen käyminen Teamsin välityksellä ei tunnu aina luontevalta. Keskustelut etätyössä vaativat myös paljon enemmän oma-aloitteisuutta työyhteisön jäseniltä.

Kun keskustelut eivät synny yhtä luonnostaan kuin toimistolla ollessa voisi syntyä, on jokaisen niin sanotusti päätettävä, että nyt minä aloitan keskustelun tästä asiasta tuon henkilön kanssa.

Ehkä haasteena se just, että ei ole enää niin paljoa vuorovaikutusta sitten työka- vereiden kanssa, että meidänkin osastolla ja tiimissä varsinkin tehdään suurim- maksi osaksi etänä töitä. Niin se, että nähdään tosi harvoin, niin se semmoinen päivittäinen keskustelu on jäänyt aika vähälle, että se on varsinkin tuommoisessa kehitystyössä aika tärkeitä, että koko aika pallotellaan niitä ideoita. Se on sitten Teamsin välityksellä huomattavasti hankalampaa, että ei tule sellaista normaalia keskustelua. (O3)

Ehkä etätöissä se sellainen tietynlainen, että sä pysyt sen työyhteisön jäsenenä niin, kyl se ehkä vaatii enemmän, ettei tule sellaista luonnollista, kun jos tehdään samassa huoneessa töitä, vaan sun pitää erikseen varata aika keskusteluille ja ref- lektoinnille. Niin se on ehkä semmoinen missä pitää enemmän kiinnittää huo- miota, että se ei tule niin luonnostaan. Ja jotenkin siitä omasta työstä kertominen tai meillä on joka toinen viikko osastokokouksia missä käydään läpi, että mitä ku- kin tekee tällä hetkellä, niin ne on aika tärkeitä, kun sä et näe sitä ihmistä päivittäin. (O1)

Moni kokee, että epävirallisista keskusteluista ja etäkahvihetkistä tulisi pitää kiinni, sillä ne ovat etäpäivinä sellaisia hetkiä, jolloin voidaan oppia työyhteisön ja oman tiimin jäse- nistä jotain henkilökohtaistakin. Aineistosta kuitenkin nousi esiin pohdintaa siitä, että kaikki eivät aina hyödynnä etukäteen sovittuja yhteisiä hetkiä. Työntekijöiden persoonat- kin vaikuttavat siihen, kuinka paljon he kaipaavat yhteisiä kahvitteluhetkiä työpäivien ai- kana. Yhteisten hetkien avulla kuitenkin opitaan tuntemaan toisia paremmin, mikä usein parantaa myös yhteistyötä, kun ymmärretään toisten tapoja toimia ja kommunikoida eri- laisissa. Näin myös ennalta ehkäistään väärinkäsitysten syntymistä.

Meilläkin on viikoittain semmoinen kahvitunti, mihin ei tuoda työasioita vaan pel- kästään sitä työkaveruutta ja henkilökohtaista elämää, niin kyllä sen moni jättää käyttämättä, koska katsoo, että on tärkeämpää tehdä töitä, mutta en mä tiedä olisiko ne sitten lähitöissä ihan samalla lailla, että ne ei kävisi kahvihuoneessa, että ne vaan puurtaisi siellä itsekseen. Kyllä se on semmoinen, mitä pitäisi hyödyntää. (O1)

Meilläkin jos jotain ideointia tai tällaista, niin kyllä sen mieluummin tekee livenä, että sitten ne ihmiset on jotenkin vielä paremmin läsnä ja sanoo herkemmin asioita. (O6)

Semmoisia satunnaisia kontakteja on paljon vähemmän, että mitä nyt sitten työpaikalla ollessa olisi, että menet kahville ja tapaat siellä jonkun ja rupeat juttelee ja kuulet, kun muut juttelee keskenään ja osallistut siihen ja saat tietää ihan jänniä asioita työkavereista, että sellainenhan tässä nyt puuttuu kokonaan. (O7)

Ainakin omalla kohdallani tiimipäivät kyllä sitten korostuu, että sitten kun siellä just käydään yhdessä lounaalla ja jutellaan sitten ihan muita kuin työasioita. Niin kyllä mä huomaan, että niitä jotenkin osaa arvostaa paljon enemmän sellaisia keskusteluita, joissa ei jutella työasioista, kun ei niitä kuitenkaan sitten silleen etänä ole. (O4)

Osa kokee yhteisten keskusteluiden vähentyneen hybridityössä, mutta tähän vaikuttaa myös työtehtävät ja erilaiset tiimit, sillä osa työtehtävistä voi olla paljon itsenäisempiä, jolloin kanssakäymistä syntyy luonnollisesti vähemmän. Hybridityössä spontaaneita käytäväkeskusteluita ja kohtaamisia työyhteisön jäsenten kanssa on harvoin ja niitä monet kaipaavat lähityöstä. Usean mielestä lähitapaamisten merkitys on kasvanut ja juuri näistä syistä, että päästään vaihtamaan kuulumisia kasvotusten työyhteisön jäsenten kanssa. Epävirallisia keskusteluita arvostetaan hybridityössä.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman avulla haluttiin selvittää, miten koronapandemian jälkeisinä vuosina vakiintuneessa hybridityömallissa työskennellään työyhteisön jäsenenä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää millaiset työyhteisötaidot korostuvat hybridityössä ja millaisen merkityksen työyhteisö on saanut hybridityössä. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tutustuttiin tarkemmin työyhteisötaitoihin, työyhteisöön ja hybridityöhön aieman tutkimuskirjallisuuden kautta. Työhyvinvoinnin näkökulma näihin aiheisiin liittyen on kulkenut mukana läpi tutkielman. Työyhteisötaidot ja työyhteisö ovat selkeästi riippuvaisia toisistaan, joten teoreettisessa viitekehyksessä niitä käsitellään yhdessä. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin haastatteleamalla hybridityötä tekeviä asiantuntijoita Hyrian organisaatiosta. Haastatteluiden pohjalta syntynyt empiirinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Edellisessä luvussa on esitelty sisällönanalyysin tuloksia tutkimuskysymyksiin peilaten. Tässä luvussa tulen peilaamaan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen.

Hybridityöstä on jo muutaman vuoden aikana ehditty tekemään useita tutkimuksia. Aiemmat tutkimukset ovat painottuneet vertailemaan hybridityön hyviä ja huonoja puolia. Voidaan todeta, että hybridityö onkin työn tekemisen mallina sellainen, jossa yhdistyy yleensä sekä lähityön ja etätöiden parhaimmat ominaisuudet, ainakin työntekijän näkökulmasta katsottuna. Aiempaan tutkimustietoon nojaten voidaan todeta, että hybridityön huonot puolet tarkoittavatkin yleensä joko lähityössä tai sitten etätöissä esiintyviä haasteita ja piirteitä, jotka voivat vaikuttavaa heikentävästi työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Tässä tutkielmassa haluttiinkin tuoda tarkemmin esille työntekijöiden näkemyksiä hybridityön vaikutuksista työyhteisön jäsenenä olemiseen sekä ajatuksia siitä, millaisia taitoja työntekijöiltä vaaditaan, että työyhteisö olisi mahdollisimman toimiva hybridityöympäristössä.

Vaikka koronapandemian alkamisesta on jo viisi vuotta aikaa, on etätö ja varsinkin hybridityö edelleen hyvin ajankohtainen teema. Hybridityötä tehdään edelleen niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. ETLA:n julkaisema muistio nostaa esille hybridityön olevan

monille yrityksille tällä hetkellä sopivin ja tuottavuuden näkökulmasta optimaalisin työn malli (Kangasharju ja muut, 2025, s. 1). Tässä tutkielmassa on keskitytty hybridityötä tekevään henkilöstöön ja työyhteisöön. Tutkielmalla on siis käytännön merkitystä työelämän näkökulmasta. Hybridityötä tullaan varmasti hyödyntämään työelämässä vielä tulevaisuudessakin, joten on tärkeää tiedostaa sen vaikutus työyhteisöön sekä työyhteisön jäsenien mahdollisuuksiin suoriutua sellaisessa työympäristössä. Tutkielman tulokset osoittavat, että hybridityössä korostuvat tietyt työyhteisötaidot. Tuloksista selviää myös työyhteisön merkitys hybridityössä. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, joissa halutaan parantaa työyhteisön hyvinvointia ja suoriutumista hybridityössä.

Tutkielma tarjoaa myös empiirisen osuuden kohdeorganisaatiolle eli Hyrialle katsauksen oman työyhteisönsä ajatuksista hybridityön toimivuudesta ja siitä, mitkä työyhteisötaidot korostuvat heidän organisaatiossaan ja millaisena työyhteisön merkitys koetaan hybridityötä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Aineistosta käy ilmi, että hybridityöhön on oltu hyvin tyytyväisiä. Kaikki haastatteluihin osallistuneet henkilöt pitivät hybridityötä hyvänä mallina, ja harva olisi valmis palaamaan sata prosenttiseen lähityöhön. Työyhteisö koetaan Hyriassa merkityksellisenä hybridi- ja etätyötä tehdessä.

6.1 Tulosten yhteenveto

Työyhteisötaidot hybridityössä

Tässä tutkielmassa keskeisinä työyhteisötaitoina hybridityössä nousivat esiin kommunikointi- ja kuuntelutaidot, proaktiivinen ja oma-aloitteinen työskentely, itsensä johtaminen, toisten huomioiminen, erilaisten roolien ymmärtäminen ja tunnetaidot.

Kommunikointi- ja kuuntelutaidot vaikuttavat tulosten mukaan olevan työyhteisötaitojen keskiössä hybridityössä tulosten perusteella. On todettu, että hyvää kommunikointia vaaditaan, jotta voidaan onnistua hybridityössä (Eklund ja muut, 2021, s. 60). Tulosten perusteella hybridityössä kommunikointi koettiin erilaiseksi kuin lähityössä. Osa koki

kommunikoinnin helpoksi etäyhteyksien välityksellä, sillä esimerkiksi Teamsin välityksellä saa nopeasti tavoitettua kenet vain. Aineiston perusteella kommunikoinnin sujuvuus koettiin riippuvan siitä, miten toinen osapuoli suhtautuu esimerkiksi viestittelyyn. Osa koki spontaanien ja luonnollisesti syntyvien keskusteluiden puuttuvan etätyössä. On tutkittu, että etätyö rajoittaa spontaania kommunikointia sekä tiedonjakoa työyhteisössä (Stavrova ja muut, 2023, s. 2). Tulokset osoittavat kommunikointitaitojen merkityksen hybridityössä myös sen osalta, että omista työtehtävistä tulee osata jatkuvasti kertoa työyhteisön jäsenille, sillä hybridityössä ei voi muuten pysyä perillä siitä, mitä kaikilla on meneillään omalla työpöydällä.

Kuuntelemisen merkitys korostui tuloksissa. Tuloksissa korostui halu osoittaa läsnäoloa ja kuuntelemista, mutta etätyössä se koettiin haastavaksi. Etätapaamisissa keskittyminen ja kuunteleminen koettiin haastavaksi etenkin, jos kameroita ei pidetä päällä. Tämän koettiin johtavan siihen, että vuorovaikutustilanteet saattavat usein jäädä pinnallisiksi. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin etätyön haastavan kuuntelemista ja keskittymistä (Vilkman, 2023, s. 330). Tulokset ovat linjassa tähän liittyvän tutkimuskirjallisuuden kanssa. Eräs osallistuja totesi, että kuuntelemisella ja läsnäololla osoitetaan toiselle, että arvostaa sitä, mitä toinen hänelle kertoo. Etätyössä kuuntelemisen ja läsnä olemisen osoittaminen toiselle koetaan haastavaksi. Kuuntelemisen merkitys käy ilmi myös teoreettisessa viitekehyksessä, jossa todettiin, että olemalla läsnä ja helposti lähestyttävä toiselle kuuntelutilanteissa, niin sillä parannetaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta työyhteisössä (Vilkman, 2023, s. 330).

Oma-aloitteisuus nousi esiin erityisesti vuorovaikutustilanteissa. Varsinkin etätyötä tehdessä moni asia lähtee liikkeelle työntekijän omasta aloitteesta. Kommunikoiminen etäpäivinä vaatii työntekijöiden oma-aloitteisuutta. Proaktiivisuus nousee keskiöön, kun puhutaan epävirallisista keskusteluista tai oman työn organisoimisesta. Lähityössä epävirallisia keskusteluja syntyy luontevammin, kun kohdataan työkavereita esimerkiksi lounastauoilla ja käytävillä. Etäpäivinä tällaiset keskustelut vaativat työntekijöiltä oma-aloittei-

suutta laittaa viestiä tai soittaa toiselle keskustellakseen muistakin kuin työasioista. Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin proaktiivisuutta. Ennakoinnin taito korostuu monipaikkaisessa työssä, jossa työyhteisö ja tiimit ovat jakautuneet fyysisesti eri paikkoihin (Vilkman, 2023, s. 320). Proaktiivisella työskentelyllä voidaan välttää esimerkiksi työmäärän lisääntymistä, jota yleensä tapahtuu, kun ei ennakoita ja syntyy ylimääräistä sähläämistä yksin ja yhdessä (Vilkman, 2023, s. 320).

Tuloksista ilmeni selkeästi *itsensä johtamisen* taidon korostuminen etätyötä tehdessä. Tuloksista selviää, että itsensä johtaminen painottuu monilla etätyöhön ja kotona oman työn organisoimiseen. Yleisesti todettiin, että oman työn johtaminen kotitoimistolla sujuu hyvin, mutta haasteitakin on ilmennyt. Etätyössä koettiin olevan parempi työrauha kuin toimistolla ollessa, vaikka kotonakin todettiin välillä olevan häiriötekijöitä. Työajoista osataan pitää melko hyvin kiinni eli useampi osallistujista koki huolehtivansa siitä, ettei työpäivät venyisi etätyötä tehdessä. Osa kuitenkin totesi, että välillä jokin työtehtävä on parempi saada valmiiksi saman päivän aikana ja silloin se voi olla jopa jaksamiseen positiivisesti vaikuttava asia. Kun saa jonkin isomman työn valmiiksi ja pois seuraavan päivän työlistalta, voi se helpottaa kokonaiskuvassa työssä jaksamista, vaikka sinä päivänä työpäivä venyisikin illan puolelle. Haasteeksi koettiin työpäivien tauottaminen etätyöpäivinä. Lähtyessä tulee luonnollisesti taukoja päivän mittaan, kun esimerkiksi lähdetään työkavereiden kanssa yhteiselle lounaalle. Etätyössä monet kokivat lounastaukojen jäävän välillä välistä ja muutenkin taukojen pitäminen ei tule niin luonnostaan. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin taukojen pitämistä etätyössä. Itsensä johtamiseen liittyy olennaisesti työn tauottaminen ja taukojen puuttuminen lisää kuormittamista työssä (Vilkman, 2023, s. 307-308).

Erilaisten roolien ymmärtäminen koettiin tulosten perusteella tärkeäksi taidoksi hybridityössä. Myös teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin sekä oman että muiden työyhteisön jäsenten roolien ymmärtämistä. Erilaisten roolien ymmärtäminen työyhteisössä on keskeinen työyhteisötaito (Salminen, 2015, s. 135). Mönkkösen ja Roosin (2010, s. 145) korostavat työyhteisön jäsenen taitoa jakaa muille työyhteisön jäsenille tietoja ja taitoja,

sillä työtä tehdään aina lopulta yhdessä, vaikka erilaisia työyhteisön jäsenillä onkin erilaisia rooleja. Tuloksissa korostui myös se, että erilaiset roolit ja erilaisuuden ymmärtäminen työyhteisössä auttaa oppimaan uutta työtehtävistä ja ihmisistä. On todettu, että työyhteisötaitoisella henkilöllä on kykyä toimia työyhteisössä, joka koostuu luonteeltaan erilaisista ihmisistä (Hietanen, 2021, s. 150). *Toisten huomioiminen* korostui myös tuloksissa ja toisten huomioon ottaminen hybridityössä koettiin tarkoittavan muun muassa toisten huomioimista omassa viestinnässään. Viestinnän tulisi olla ystävällistä ja mahdollisimman informaatorikasta. Tuloksissa nousi esiin pohdintaa siitä, miten omassa viestinnässä täytyy ottaa huomioon, kenelle viestiä ja ohjeita kirjoittaa, eli täytyy huomioida vastaanottajan viestintätyyli sekä ammatillinen osaaminen, jotta vältetään mahdollisilta väärinkäsityksiltä, joita herkemmin koettiin esiintyvän hybridityössä kommunikoidessa. Esimerkiksi liian lyhyet viestit voivat kuormittaa vastaanottajaa, jos viestin vastaanottaja joutuu käyttämään aikaa viestin tarkoituksen ymmärtämiseen (Eklund ja muut, 2021, s. 63). Etätyö on lisännyt väärinymmärryksiä viestinnässä ja tämä johtuu siitä, että kommunikoinnin vähentyessä toisten tarkoituksien tulkinta vaikeutuu (Eklund ja muut, 2021, s. 61). Tuloksissa toisten huomioimiseen liittyen nousi esiin myös kyky herkemmin aistia muiden tuntemuksia pelkästään viestienkin välityksellä, sillä vuorovaikutustilanteet hybridityössä painottuvat etäyhteyksien välityksellä tapahtuvaan kommunikointiin.

Tunnetaidot nousivat myös keskeisiksi työyhteisötaitoiksi tässä tutkielmassa. Aineistossa korostui erityisesti muiden tunnetilojen aistiminen ja niihin reagoiminen. Selkeästi toisten tukeminen ja toisille hyvän olon tekeminen nousi keskiöön, kun oli kyse tunnetaidoista ja toisten huomioimisesta. Aineistossa korostui myös ilon ja onnistumisen hetkien jakaminen yhdessä muiden kanssa. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että työn ilolla ja muilla positiivisilla tunteilla on vaikutusta muun muassa yhteistyöhön sekä uusien käytäntöjen omaksumiseen (Parkatti ja muut, 2023, s. 26). On todettu myös, että negatiiviset tunteet ovat myös tärkeitä, sillä niiden kautta voidaan tunnistaa esimerkiksi epäkohdita työssä (Parkatti ja muut, 2023, s. 26). Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esille tunteiden läsnäolo kaikkialla ja se, että hyvät tunnetaidot vaikuttavat positiivisesti yhteistyöhön, kun voidaan ymmärtämällä omien tunteiden lisäksi

muiden tunteita tehdä muutoksia esimerkiksi omaan käytökseen (Haapakoski ja muut, 2020, s. 83-84). Tämän tutkielman tulokset nostivat esiin hybridityössä etäyhteyksin tapahtuvan vuorovaikutuksen haastavan toisten tunteiden tunnistamista, kun keskustelua ei välttämättä ole kasvotusten. Samanlaista tulosta on saatu aiemmissakin tutkimuksissa. Jos työkavereita ei ole aiemmin tavannut kasvokkain, voi olla hankalaa etäpalaverissa lukea sellaisten ihmisten tunnetiloja tai oppia tuntemaan millä tavoin tunnettyötä organisaatiossa ylipäätään tehdään (Karjalainen, 2023, s. 16).

Hyvän työyhteisö ja sen merkitys hybridityössä

Tulokset osoittavat *hyvän työyhteisön* rakentuvan erityisesti avoimesta ja sallivasta ilmapii-
piiristä, toimivasta kommunikoinnista, erilaisuuden hyväksymisestä sekä luottamuksesta.

Työyhteisön merkitys hybridityössä koetaan suureksi, vaikkakin merkityksen kokemus vaihtelee varsinkin etätyöpäivinä. Hybridityössä yhdessä tekeminen koettiin tärkeäksi sekä kaikenlaisten asioiden sparrailu yhdessä työkavereiden kanssa. Epäviralliset keskustelut työyhteisössä koetaan tärkeiksi hybridityössä. Hybridityön kuitenkin koettiin haastavan tällaisten keskustelujen syntymistä etäyhteyksien välityksellä. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että epäviralliset keskustelut tarkoittavat esimerkiksi lähityössä tapahtuvia kahvitaukoja ja käytäväkeskusteluja, jotka usein puuttuvat etätyöstä (Vilkman, 2016, s. 59). Tuloksissa korostui etäkahvihetkien merkitys, sillä niissä opitaan tuntemaan toisia paremmin, kun keskustellaan yhdessä muistakin asioista kuin vain työhön liittyvistä asioista.

Tuloksista selviää, että hybridityö haastaa työyhteisöön tutustumista syvällisemmin etäyhteyksien välityksellä tai jos on tullut työyhteisöön uutena hybridityömallin aikana, on ollut vaikeampi kokea yhteisöllisyyttä. Lähityön tekemisen merkitys korostuu tilanteissa, kun työyhteisöön tai tiimiin tulee uusi henkilö. Eräs haastatteluun osallistunut henkilö totesikin, että on vaikeaa hahmottaa työyhteisön jäsenien suhteita toisiinsa tai tutustua koko organisaatioon, jos ihmisten kanssa on puhunut vain puhelimitse eikä ole

koskaan nähnyt kasvoja. Aiempien tutkimusten tulokset ovat tuottaneet samanlaista tietoa etätyöstä. Kasvokkain tapaaminen helpottaa merkittävästi tutustumista työkavereihin sekä organisaation epävirallisiin käytäntöihin, joita voi olla vaikeata havaita etätyön ollessa runsasta (Karjalainen, 2023, s. 16).

Tulosten mukaan työyhteisö koetaan tärkeäksi hybridityössä. Hybridityö tuo kuitenkin haastaa yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemusta työyhteisössä. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että yhteisöllisyyden rakentuminen vaatii työyhteisön jäsenien fyysistä läsnäoloa sekä halua edistää omalla toiminnallaan yhteisöllisyyttä (Vilkman, 2023, s. 30; Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 12-13). Tämän tutkielman tulokset yhteisöllisyydestä ovat linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, sillä tutkielman tulokset osoittivat fyysisen läsnäolon puutteen vaikuttavan yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen hybridityössä. Tämän tutkielman tulokset osoittavat yhteenkuuluvuuden tunteen paranevan sillä, että opitaan tuntemaan toisia paremmin. Työyhteisön avoin ilmapiiri koettiin myös parantavan yhteenkuuluvuutta. Mielenkiintoinen tulos oli myös se, että jotkin tiimit kokivat hybridityön lisänneen yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä etätyön takia yhteydenpito tiimin jäseniin on lisääntynyt. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin (Tanskanen ja muut, 2023, s. 2).

Tanskanen ja muut (2023) ovat tutkineet työyksinäisyyttä etä- ja hybridityössä. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat työyksinäisyyden olleen suhteellisen yleistä eikä yksilöllisillä tekijöillä havaittu olevan suoranaista yhteyttä työyksinäisyyden kokemiseen (Tanskanen ja muut, 2023, s. 35). He toteavat, että työyksinäisyyden kokemusta ehkäisi kommunikointi työkavereiden kanssa ja heiltä sekä esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki (Tanskanen ja muut, 2023, s. 34). Tämän tutkielman tuloksissa ei korostunut työyksinäisyys. Voidaan todeta, että etätyössä kommunikointia ja toisten tukemista toteutetaan riittävästi Hyrian työyhteisössä, sillä työyksinäisyys ei korostunut aineistossa. Sen sijaan irrallisuuden kokemus nousi esiin tuloksissa. Hybridityössä voi helposti kokea irrallisuutta erityisesti organisaation asioista. Kokemus irrallisuudesta korostui erityisesti niillä henkilöillä, jotka ovat tulleet organisaatioon suoraan hybridityöhön. Etätyötä tehdessä päivät

pyörivät omien työtehtävien ja lähitiimin keskinäisen yhteydenpidon ympärillä. Aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty, että organisaatioon liittyvä hiljainen tieto jää usein puutteelliseksi niillä henkilöillä, jotka ovat aloittaneet organisaatiossa ilman lähitapaamisia (Karjalainen, 2023, s. 15).

Tämän tutkielman tulokset osoittivat, että hybridityössä työyhteisön jäseniin tutustuminen syvällisemmin tuntuu vaikealta, jos sen tulisi tapahtua vain etäyhteyksien välityksellä. Oman lähitiimin kesken ei koettu suuria vaikeuksia oppia tuntemaan toisia paremmin, kun yhteydenpitoa on paljon ja lähitiimiä tavataan kasvotusten useammin kuin muuta työyhteisöä. Aineistosta nousi kuitenkin esiin pohdintaa siitä, että etäyhteyksien välityksellä tapahtuva vuorovaikutus jää usein pinnalliseksi ja se haastaa syvällisempää tutustumista toisiin. Karjalaisen (2023, s. 15) tutkimuksessa nousi esiin ystävyyksien ja verkostojen muodostamisen vaikeudet etätyössä. Tässä tutkielmassa tulokset osoittivat lähitapaamisten positiivisen vaikutuksen työyhteisöön, vaikkakin monet kokevat lähitapaamisten myös toisaalta kuormittavan heitä. Moni osallistujista ilmaisi lähitapaamisten piristävän vaikutuksen työarkeen ja ihmisten näkemisestä saadaan energiaa omaan työhön. Kuormittuminen liittyi useimmissa tapauksissa siihen, että lähityöpäivät vaativat laittautumista ja työmatkustamista sekä lähipäivien sosiaalisuus voi tuntua kuormittavammalta etäpäiviin verrattuna. Aineistosta nousi esiin kuitenkin tarve nähdä oman tiimin jäseniä ja työyhteisöä säännöllisin väliajoin kasvokkain, sillä etätapaamiset eivät korvaa kasvokkain tapaamista. Tätä tulosta tukee muun muassa van der Lippen ja Lippényin (2020, s. 73) tutkimus, jossa todetaan, ettei työntekijöiden digitaalinen läsnäolo kompensoi fyysistä läsnäoloa.

Luottamusta pidettiin yhtenä keskeisimpänä hyvän työyhteisön piirteenä hybridityössä tulosten perusteella. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin luottamuksen ja työkalveiden arvostuksen korostuvan hybridityössä (Vilkman, 2023, s. 327; Mäkinieniemi ja muut, 2022). Tuloksissa nousi esille sekä työntekijöiden välinen että esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen tärkeys ja vaikutus hybridityössä suoriutumiseen. Tulosten perus-

teella luottamusta tarvitaan vuorovaikutustilanteissa, sillä ilman luottamusta ei välttämättä uskalleta jakaa niin iloja kuin murheitakin työyhteisön jäsenten kanssa. Tutkimustietoa löytyy luottamuksellisesta tunteiden purkamisesta työkaverille ja sen positiivisesta vaikutuksesta työssä jaksamiseen (Tanskanen ja muut, 2023, s. 20). Tulokset osoittivat luottamuksen merkityksen korostuvan etätyötä tehdessä, sillä kaikkien tulisi pystyä luottamaan siihen, että työkaverit hoitavat työnsä sovitusti, vaikka työkaverin työskentelyä ei voida konkreettisesti nähdä, kun ei työskennellä yhdessä toimistolla.

Tämän tutkielman tulokset osoittavat työyhteisötaidoissa sekä hyvän työyhteisön piirteissä olevan yhteneväisyyksiä. Työyhteisötaidoissa sekä hyvän työyhteisön piirteissä molemmissa korostui kommunikointi. Työyhteisötaidoissa korostui erilaisten roolien ymmärtäminen ja hyvän työyhteisön piirteissä erilaisuuden hyväksyminen. Kun ymmärtää erilaisia tehtäviä ja rooleja työyhteisössä ja arvostetaan toisten osaamista, on helpompaa myös hyväksyä erilaisuutta työyhteisössä. Oma-aloitteiset ja toisiaan huomioivat työntekijät voidaan katsoa edesauttavan hyvän työyhteisön rakentumista. Avoin ja salliva ilmapiiri työyhteisössä voi kasvattaa luottamusta työyhteisössä ja rohkaista työntekijöitä harjoittamaan tunnetaitoja omassa työssään. Voidaan todeta, että hyvä työyhteisö rakentuu työntekijöistä, joiden työyhteisötaidot vastaavat työyhteisössä esiin nousevia piirteitä. Työyhteisön merkitystä ei tule väheksyä, sillä työyhteisö auttaa selviytymään hybridityössäkkin ilmaantuvista arjen haasteista (Eklund ja muut, 2021, s. 90).

6.2 Tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimus voidaan katsoa olevan eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, jos se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden mukaisesti (TENK, 2024). Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2024) mukaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa tutkija itse, mutta vastuu kuuluu myös laajemmin koko tiedeyhteisölle. Tutkimuseettiikka on osa hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksen eettisyys kos-

kee tutkimuksen kaikkia vaiheita (Vuori, 2021). Eettisyys konkretisoituu ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tilanteisiin, joissa tutkittavat, esimerkiksi haastatteluihin osallistuvat henkilöt kohdataan ja miten heihin liittyviä tutkimuksen tuloksia tuodaan esiin kirjoitetuissa raporteissa (Vuori, 2021). Tutkimusta tehdessä on tärkeää, että kunnioitetaan tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia (Vuori, 2021).

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu, kun taas reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Luotettavuuden arviointiin ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa tapaa ja tutkimuksen kokonaisuuden arvioinnissa olisi hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan oma sitoumus tutkimukseen, tutkimuksen aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163–164).

Tässä tutkielmassa empiirisen osion haastatteluihin osallistuneilta henkilöiltä saatua tietoa on käsitelty anonyymisti haastatteluiden litteroinneista lopullisten tuloksien raportointiin. Haastatteluihin osallistuvien antamat tiedot tutkielman teemoihin liittyen ovat kaikki arvokasta tietoa. Haastatteluihin osallistujien nimet ovat tutkijan tiedossa, sillä haastattelukutsut lähetettiin osallistujien sähköposteihin. Haastatteluun osallistujilta kysyttiin seuraavia tietoja: ikä, sukupuoli ja kuinka pitkään he ovat tehneet hybridityötä. Näiden tietojen pohjalta saatiin haastatteluun osallistuneiden ikäjakauma, sukupuolijakauma sekä taustatietoa hybridityön määrästä. Haastatteluihin osallistuneisiin viittaavia tunnistettavia henkilötietoja ei käsitellä tässä tutkielmassa, jotta jokaisen anonymiteetti säilyy. Litteroinneista lähtien haastateltavien henkilönimet on vaihdettu osallistujiksi ja osallistujille on annettu sattumanvaraisesti numero lukujen 1-9 väliltä. Anonymisoinnin lähtökohtana on hävittää aineiston tunnisteita sisältävät materiaalit (Kuula-Luumi, 2021).

Tämän tutkielman tulosten valmistuessa hävitettiin tallennetut haastattelut ja niistä tehdyt kirjalliset litteroinnit. Anonymisoinnin keinoja ovat muun muassa henkilönimien vaihtaminen keksityiksi nimiksi, arkaluonteisten tietojen harkinnanvarainen poistaminen tai muuttaminen ja tunnistetietojen vaihtaminen (Kuula-Luumi, 2021). Anonymisoinnin keinoja on pyritty hyödyntämään tämän tutkielman aineiston keruussa sekä kaikissa aineiston käsittelyn vaiheissa.

Tämän tutkielman luotettavuutta on haluttu parantaa perustelemalla ja selittämällä tarkemmin tutkielmassa käytettyjä menetelmiä. Tutkielma noudattaa sen alussa esitettyä rakennetta ja tutkielma etenee johdonmukaisesti. Tutkielmassa käytetyt lähteet on valittu ja arvioitu kriittisesti. Lähteet sisältävät monipuolisesti sekä kotimaisia että kansainvälisiä tutkimuksia ja teoksia. Tutkielma noudattaa Vaasan yliopiston kirjoitusohjeita.

6.3 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä pro gradu -tutkielma on opinnäytetyö, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että tutkimuksen empiirinen osion aineisto kerättiin lopulta vain yhdeksän henkilön joukolta. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä 25 henkilölle. Pienestä otannasta huolimatta kerätty aineisto riitti tuomaan esiin tutkimuskysymysten kannalta oikeanlaista tietoa. Haastatteluihin osallistuvien vastauksissa tuli esiin toistuvuutta ja pohdintaa samoista aiheista. On kuitenkin todettava, että suurempi haastateltavien joukko olisi voinut tuoda vielä lisää tietoa tai uusia näkökulmia tutkielman teemoista. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää näin pienen otannan perusteella. Lisäksi tähän tutkimukseen valittiin vain yksi kohdeorganisaatio, joten tulokset kertovat vain yhden organisaation osalta työyhteisötaitoista ja työyhteisön merkityksestä hybridityössä, vaikka haastatteluihin valikoituneet henkilöt työskentelevätkin eri tehtävissä ja tiimeissä.

Tämän tutkielman jatkotutkimusten osalta ehdotetaan työyhteisön merkityksen tutkimista eri aloilla. Voisi olla tarpeen selvittää, millaisena työyhteisön merkitys koetaan hyb-

ridityössä ja minkälaiset työyhteisötaidot korostuvat hybridityötä tekevien joukossa esimerkiksi Suomen valtion virastoissa tai vaikka IT-alan organisaatioissa eli toisin sanoen erilaisissa organisaatorakenteissa. Tämänkaltaisen tutkimuksen voisi myös toteuttaa keräämällä aineistoa useasta saman alan organisaatiosta. Työyhteisötaitojen toteumista ja työyhteisön merkityksen kokemuksia olisi kiinnostavaa tutkia myös syventymällä tarkemmin esimerkiksi tietyn ikäluokan ja sukupuolen mukaan rajatun ihmisjoukon kokemuksiin. Tässä tutkielmassa ei tutkittu haastatteluihin osallistuneiden iän tai sukupuolen vaikutusta heidän kokemuksiinsa työyhteisötaidoista ja työyhteisön merkityksestä hybridityössä.

Lähteet

- Arola, M., Laulainen S. & Pehkonen, A. (2018). *Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä*. Työelämän tutkimus 16(1), 33-48. Noudettu 6.11.2023 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85266/44252?acceptCookies=1>
- Dale, G., Wilson, H. & Tucker, M. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 335-352. Noudettu 15.5.2025 osoitteesta <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJWHM-03-2024-0041>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen*. 1. painos. BRIK.
- Glinska-Newes, A. & Szostek, D. (2018). Organizational citizenship behaviors in public and private sectors. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 45-58. doi:10.4467/24498939IJCM.18.003.8382 <https://web-s-ebsohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a3e05a50-6a61-4846-8a02-3565f7e35d89%40redis>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma.
- Hietanen, A. (2021). *Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa: Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134413/978-952-03-2109-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hyria. (2025). *Hyria. Tietoa Hyriasta. Organisaatio*. Noudettu 27.4.2025 osoitteesta <https://www.hyria.fi/tietoa-hyriasta/organisaatio>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

- Juhila, K. (2021). Koodaaminen. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Itä-Suomen yliopiston verkkokirjahylly.
- Kangasharju, A., Kauhanen, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2025). *Tuottavuus korkeimmillaan etätöyön ollessa keskimääräistä*. Etlan Muistio nro 154. Noudettu 11.5.2025 osoitteesta <https://ek.fi/wp-content/uploads/2025/03/ETLA-Muistio-Brief-154.pdf>
- Karanikas, N. & Cauchi, J. P. (2020). *Literature Review on Parameters Related to Work-From-Home (WFH) Arrangements*. ResearchGate.
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.18770.58569>
- Karjalainen, M. (2023). Työmatka sängystä 40cm: Paikka, tila ja työn hämärtyvät rajat etätöyössä. *Focus Localis*, 51(3). Noudettu 14.5.2025 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120951>
- Katajamäki, H. & Kantola, J. (2023). Videovälitteisten etätapaamisten uudistamat vuorovaikutuksen normit joustavuuden näkökulmasta. *Focus Localis 1 – 2023 Etätöyöteemanumero*, 51(1). Noudettu 9.1.2024 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120923/76890?acceptCookies=1>
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisen alan kehittämissäätiö. Noudettu 9.1.2024 osoitteesta https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/09/polemia_59_net.pdf
- Kloepfer, S. & Carbon, C. C. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Human System Management*, 0(0), 1-11. Noudettu 10.5.2025 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1177/01672533251331488>
- Knotts, K.G. & Houghton, J. D. (2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organizational Development Journal*, 42(5), 748-762. Noudettu 9.1.2024 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/LODJ-10-2020-0436>

- Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu numero 121. Noudettu 30.10.2023 osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/11/polemia-121.pdf>
- Kuula-Luumi, A. (2021). Laadullisen aineiston anonymisointi. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimus-etiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>
- Kähkönen, T. (2023). Remote work during the COVID-19 pandemic: identification of working life impacts, employees' data protection abilities and trust outcomes. *Journals of Organizational Change Management*, 36(3), 472-492. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/jocm-06-2022-0179/full/pdf?title=remote-work-during-the-covid-19-pandemic-identification-of-working-life-impacts-employees-data-protection-abilities-and-trust-outcomes>
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"? Työhyvinvoinnin ja tulokellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35 (2), 117-131. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271?acceptCookies=1>
- Lippe, T. van der & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79. Noudettu 15.5.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Lähdekorpi, S. (2023, 29. lokakuuta). Etätyö mullisti työaivot ja työyhteisöt sekä työkuultuurin. *Aamuposti*, s. 5.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Vaasan yliopiston verkkokirjahylly.
- Mlonyeni, P. M. T. (2023). Collegiality, friendship, and the value of remote work. *Ethical theory and moral practice*, 26(1) s. 113-126. Noudettu 30.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s10677-023-10368-2>

- Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of organizational behavior*, 40(8), 883-898. Noudettu 9.1.2024 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.2371>
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.), *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Mäkinie mi, J.-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). *Miten Suomi voi -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä*. Työterveyslaitos. (pdf) Noudettu 22.11.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Mäkinie mi, J.-P. & Mäkikangas, A. (2023). Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon tutkimus* 42(2), 169-182. Noudettu 30.10.23 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/115592/77148>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot*. Unipress.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). *Työyhteisötaidot digiajassa*. Gaudeamus.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97. Noudettu 27.11.2023 osoitteesta <https://web-s-ebscohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9c9f6b86-da5a-41f2-8da3-9f3839ecb9ce%40redis>
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja, Helsinki.
- Parkatti, A., Husso, M., & Tammelin, M. (2023). Ammatillinen toimijuus ja tunteet pako-
tetussa etätyössä. *Focus Localis*, 51(3). Noudettu 14.5.2025 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120871>
- Parker, S. K., Wang, Y. & Liao, J. (2019). When Is Proactivity Wise? A Review of Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol 6, 221-248. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. Noudettu 27.11.2023 osoitteesta <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1177/014920630002600307>
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(3), 187-201. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056?acceptCookies=1>
- Puusa, A. (2020a). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b.) Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. (2015). *Ihmiseksi työssä: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. UNIPress.
- Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. J-Impact.
- Stavrova, O., Spiridonova, T. van de Calseyde, P., Meyers, C. & Evans, A. (2023). Does remote work erode trust in organizations? A within-person investigation in the COVID-19 context. *Social & Personality Psychology Compass*, 17(7), s. 1-9. <https://compass-onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1111/spc3.12762>

- Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kempainen, S., Mäkelä, L. & Urrila, L. (2023). *Yhdessä etä- ja hybridityössä!: Tutkimus työksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen*. Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen. Noudettu 14.5.2025 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/15130>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2024). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Työterveyslaitos. (2024). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Teemat: Työelämän muutos*. Noudettu 9.1.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työturvallisuuskeskus. (2023). *Etätyössä turvallisesti*. Noudettu 9.1.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/#etatyon-taustaa-maari-telma-ja-muodot>
- Vassiley, A., Shafaei, A., Nejati, M., Onnis, L. & Bentley, T. (2025). The autonomy paradox, working from home and psychosocial hazards. *Journal of Industrial Relations*, 0(0), 1-30. Noudettu 10.5.2025 osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00221856251315859>
- Vesterinen, P-L. (2010). Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.
- Vilkman, U. (2023). *Näin menestyvät monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent Oy.
- Vuori, J. (2021). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Haastattelu kutsu – Pro gradu -tutkielma

Työyhteisötaidoista voimavaroja hybridityöhön

Hei,

Olen hyvinkääläinen maisteriopiskelija ja etsin haastateltavia tutkimukseeni, jonka aiheena on työyhteisötaitojen merkitys hybridityössä. Opiskelen hallintotieteitä Vaasan yliopistossa ja pääaineenani on julkisjohtaminen. Tavoitteenani olisi löytää 10–15 hybridityötä tekevää Hyrialaista, jotka olisivat kiinnostuneita kertomaan kokemuksiaan hybridityöskentelystä sekä pohtimaan ääneen toimintaansa työyhteisön jäsenenä. Kriteerinä haastateltavalle on, että hän työskentelee hybridinä. Lähi- ja etätyöpäivien määrällä ei ole merkitystä.

Haastatteluilla on tarkoitus kerätä aineistoa tutkimukseeni. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää, millaiset työyhteisötaidot korostuvat hybridityössä. Toisien sanoen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät kokevat hybridityöskentelyn ja millaiset työyhteisötaidot ovat tarpeen, kun työskennellään sekä lähi- että virtuaalitiimeissä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millainen merkitys työyhteisötaidoilla on työhyvinvoinnin näkökulmasta hybridityöskentelyssä.

Teemahaastattelu tarkoittaa puolistrukturoitua haastattelua, jossa käydään keskustelua etukäteen määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien kysymyksien avulla. Valmiiksi määritellyistä teemoista ja kysymyksistä huolimatta teemahaastattelu sisältää myös vapaata keskustelua. Haastateltava saa vapaasti täydentää vastauksiaan eikä kaikkia kysymyksiä välttämättä tarvitse käydä läpi. Jos haluaisit osallistua haastatteluun, sinulle lähetetään lähempänä haastattelun ajankohtaa haastattelukysymykset, joihin voit perehtyä ennen haastattelua. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi teoreettista tietämystä tutkimukseni

aiheesta. Tarkoituksena on kerätä työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Haastattelussa pääteemat ovat työyhteisötaidot ja hybridityö. Lisäksi sivuamme työhyvinvoinnin teemaa edellä mainittujen teemojen näkökulmasta.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja haastattelut käsitellään anonyymisti siten, ettei haastateltavaa ole mahdollista tunnistaa. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tekstimuotoon, jotta haastatteluiden sisältöä voidaan analysoida. Nauhoitukset hävitetään tietoturvallisesti, kun tutkimus on valmistunut. Haastattelut pidetään ensisijaisesti etänä Teamsin välityksellä, mutta olen avoin muillekin vaihtoehdoille. Haastatteluihin on hyvä varata noin tunnin verran aikaa. Toivoisin, että haastattelut voitaisiin pitää helmikuussa viikoilla 7 ja 8. Alustavat haastattelupäivät olisivat 13.–16.2. sekä maanantaina 19.2. Jos nämä ajankohdat eivät sovi, mutta haluaisit kuitenkin osallistua, niin voimme sopia toisesta ajankohdasta.

Kiitos paljon kiinnostuksesta jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Nella Vihavainen

p. xxx xxx xxxx

xxxxxxx@student.uwasa.fi

Liite 2. Haastattelukysymykset Hyrian henkilöstölle

Taustakysymykset:

1. Ikä ja sukupuoli
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt hybridinä eli kuinka pitkään sinulla on ollut mahdollisuus työskennellä sekä etänä että fyysisellä työpaikalla nykyisessä tehtävässä? Kuinka paljon teet etätöitä tällä hetkellä?
3. Onko sinulla kokemusta hybridi- tai etätöistä aiemmissa työtehtävissä ja/tai organisaatioissa?

Työyhteisötaidot

4. Millainen on hyvä työyhteisö? Mistä asioista hyvä työyhteisö koostuu sinun mielestäsi?
5. Millainen merkitys työyhteisöllä on omaan työskentelyysi?
6. Kuvaile sinun mielestäsi hyvät työyhteisötaidot omaavaa työntekijää.
7. Millaiset taidot tulevat mieleen, kun mietit itseäsi työyhteisön jäsenenä?

Hybridityö

8. Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita hybridityöskentely on tuonut sinulle liittyen työsi suorittamiseen?
9. Millaiset taidot ja asiat korostuvat etätöissä? Entä lähityössä?
10. Miten hybridityöskentely on vaikuttanut työpäiviesi suunnitteluun ja organisointiin?
11. Onko hybridityö lisännyt vastuun ottamista omasta työstäsi? Jos, niin millä tavoin?
12. Mitkä asiat motivoivat sinua hybridityössä?
13. Miten hybridityö on vaikuttanut kokemukseesi työyhteisöön kuulumisesta?

Työyhteisötaidot hybridityössä

14. Millä tavoin olet vuorovaikutuksessa työyhteisösi jäseniin (työpäivän aikana)? Suositko erityisesti jotakin tapaa olla yhteydessä muihin työyhteisön jäseniin? Jos, niin mitä ja miksi?
15. Koetko, että keskusteleminen ja toisten kuunteleminen on helpompaa tai haastavampaa etä- kuin lähityössä?
16. Oletko kiinnostunut osallistumaan työyhteisösi kehittämiseen esimerkiksi yhteisissä palavereissa? Millainen osallistuja olet?
17. Miten etä- ja lähityö vaikuttavat osallistumiseesi palaveriinkin ja työyhteisön yhteisiin tapaamisiin?
18. Millainen merkitys palautteen antamisella ja vastaanottamisella on sinulle?

19. Miten palautteen antaminen ja vastaanottaminen toteutuu hybridityössä?
20. Onko työyhteisön jäsenien huomioiminen ja muistaminen erilaista etä- kuin lähityössä? Jos, niin miten se eroaa?
21. Millaiset kohtaamiset ovat tärkeitä hybridityössä?
22. Mitä ajattelet erilaisuudesta työyhteisössä? Mitä hyötyä tai haittaa siitä on?

Työhyvinvointi hybridityössä

23. Oletko huomannut eroa jaksamisessa etä- ja lähityössä? Jos olet, niin mikä siihen on vaikuttanut?
24. Koetko, että työyhteisön jakautuminen fyysisesti eri paikkoihin vaikuttaa työssä viihtymiseen ja yhteenkuuluvuuteen? Jos, niin millä tavoin se vaikuttaa?
25. Millaiset asiat ja taidot lisäävät työhyvinvointiasi hybridityössä?
26. Miten voit vaikuttaa omalla toiminnallasi siihen, että työyhteisösi on hyvinvoiva?