



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Johanna Järvi

# **Esihenkilö-alaisuuden yhteys työssä suoriutumiseen hybridityön kontekstissa**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

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

|                          |   |                   |     |
|--------------------------|---|-------------------|-----|
| <b>Tekijä:</b>           | Johanna Järvi   |                   |     |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Esihenkilö-alaisuuden yhteys työssä suoriutumiseen hybridityön kontekstissa |                   |     |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppateiden maisteri   |                   |     |
| <b>Oppiaine:</b>         | Henkilöstöjohtaminen  |                   |     |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Maria Järnlström  |                   |     |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2025  | <b>Sivumäärä:</b> | 119 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Monissa organisaatioissa hybridityö on vakiintunut osaksi arkea ja muuttanut perinteisiä johtamiskäytäntöjä. Esihenkilöiltä vaaditaan kykyä muodostaa lähi- ja etätyöympäristö yhtenäiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi, joka tukee työntekijöiden työssä suoriutumista molemmissa ympäristöissä. Johtamisessa esihenkilön ja alaisen välisen suhteen laatu heijastuu työn tuloksiin sen perustuessa osapuolten vastavuoroisuuteen. Työssä suoriutuminen koostuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason toiminnasta, jotka yhdessä määrittävät työn tuloksellisuutta. Tällainen toiminta voi olla työtehtävään liittyvää tai sen ylittävää vapaaehtoista toimintaa. Yksilön työssä suoriutuminen tukee tiimin yhteistyötä ja organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä vahvistaa yksilön ammatillista kehittymistä. Hybridityössä suoriutumisen johtaminen poikkeaa lähityön johtamisesta sen hajautuneen luonteen vuoksi. Tällaisessa ympäristössä esihenkilö-alaisuuden merkitys johtamisessa sekä suoriutumisen tukemisessa korostuvat, koska hybridityö korostaa luottamuksen, tuen ja vuorovaikutuksen merkitystä sekä itseohjautuvuuden ja oma-aloitteisuuden vaatimuksia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko koetulla esihenkilö-alaisuuden laadulla yhteyttä työssä suoriutumiseen hybridityöympäristössä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Leader-Member Exchange (LMX) -teorian, työroolisuoriutumisen ja hybridityön ympärille. LMX-teoria tarkastelee esihenkilön ja alaisen välisen suhteen laatua. Työroolisuoriutuminen koostuu osaamiseen, sopeutuvuuteen ja aloitteellisuuteen liittyvästä käyttäytymisestä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tutkimusaineisto kerättiin heinä-elokuussa 2025 sähköisen kyselylomakkeen avulla case-yrityksen toimihenkilöiltä, joiden työ on tieto- ja asiantuntijatyötä. Kyselyyn vastasi 206 henkilöä. Tutkimusaineisto analysoitiin pääasiassa määrällisen tutkimuksen menetelmin keskiarvotesteillä sekä varianssi- ja korrelaatioanalyysillä. Lisäksi avoimia vastauksia tarkasteltiin laadullisen sisällönanalyysin avulla toistuvien teemojen tunnistamiseksi.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilö-alaisuuden laadulla on positiivinen yhteys työssä suoriutumisen eri ulottuvuuksiin. Mitä korkealaatuisempi esihenkilö-alaisuus on, sitä paremmaksi työssä suoriutuminen koettiin joka osa-alueella. Vahva luottamus ja toimiva vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä edistää yksilön tehokkuutta, tiimien yhteistyötä ja organisaation tavoitteiden saavuttamista hybridityössä. Tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että lähi- ja etätyön yhdistäminen on työssä suoriutumisen ja tehokkuuden kannalta perusteltua, ja esihenkilön roolin olevan isossa osassa suoriutumisen tukemisessa tavoitteiden viestinnän, tuen tarjoamisen ja yhteisöllisyyden rakentamisen kautta. Työroolisuoriutumista ei ole tarkasteltu hybridityön kontekstissa. Tutkimus tarjoaakin ymmärrystä siitä, että esihenkilö-alaisuuden laadun huomiointi ja kehittäminen hybridityön johtamisessa voi edistää suoriutumista niin yksilön, tiimin kuin organisaation näkökulmasta.

---

**AVAINSANAT:** Esihenkilö-alaisuus, LMX, työssä suoriutuminen, työroolisuoriutuminen, hybridityö

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto                                       | 7  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoite ja teoreettinen viitekehys | 10 |
| 1.2   | Tutkimuksen rakenne                            | 12 |
| 2     | Esihenkilö-alaissuhde                          | 13 |
| 2.1   | Esihenkilö-alaissuhteen taustaa                | 13 |
| 2.1.1 | Johtajuuden suhdepohjainen näkökulma           | 13 |
| 2.1.2 | Johtajuuden kontekstuaalinen näkökulma         | 15 |
| 2.2   | Leader-Member Exchange -teoria                 | 17 |
| 2.2.1 | LMX-suhteen laatu                              | 21 |
| 2.2.2 | LMX-suhteen taustatekijät ja seuraukset        | 24 |
| 2.3   | Esihenkilö-alaissuhde hybridityön kontekstissa | 30 |
| 3     | Työssä suoriutuminen                           | 35 |
| 3.1   | Yksilön suoriutuminen työssä                   | 35 |
| 3.2   | Työroolisuoriutuminen                          | 38 |
| 3.3   | LMX-suhteen yhteys työssä suoriutumiseen       | 45 |
| 3.4   | Hybridityössä suoriutuminen                    | 49 |
| 4     | Tutkimuksen metodologia ja toteutus            | 53 |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmän valinta                     | 53 |
| 4.2   | Tutkimuksen tausta ja aineiston kerääminen     | 54 |
| 4.3   | Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat   | 55 |
| 4.3.1 | LMX-suhteen mittari                            | 56 |
| 4.3.2 | Työssä suoriutumisen mittari                   | 56 |
| 4.3.3 | Taustamuuttujat                                | 57 |
| 4.3.4 | Avoimet kysymykset                             | 57 |
| 4.4   | Aineiston analyysi                             | 58 |
| 4.5   | Tutkimuksen luotettavuus                       | 61 |
| 4.5.1 | Faktorianalyysi                                | 61 |
| 4.5.2 | Cronbachin alfat                               | 65 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.5.3 | Summamuuttujat  | 66  |
| 5     | Tutkimuksen tulokset  | 67  |
| 5.1   | Taustatietoja vastaajista   | 67  |
| 5.1.1 | Työskentelymuodot   | 68  |
| 5.1.2 | Esihenkilösuhteen kesto ja vuorovaikutuksen tiheys                  | 73  |
| 5.1.3 | Koettu esihenkilö-alaisuhde   | 75  |
| 5.1.4 | Koettu työssä suoriutuminen   | 77  |
| 5.1.5 | Hybridityössä suoriutumista tukevat esihenkilökäytännöt ja työkalut | 80  |
| 5.2   | Taustamuuttujien yhteys LMX-suhteeseen ja työssä suoriutumiseen     | 83  |
| 5.3   | LMX-suhteen ja työroolisuoriutumisen yhteys                         | 90  |
| 6     | Johtopäätökset  | 92  |
| 6.1   | Tutkimuksen keskeiset havainnot                                     | 92  |
| 6.2   | Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset                   | 98  |
|       | Lähteet   | 100 |
|       | Liitteet  | 111 |
|       | Liite 1. Tutkimuksen kysely   | 111 |
|       | Liite 2. Post Hoc -testit   | 117 |
|       | Liite 3. Korrelaatiomatriisi  | 119 |

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.                              | 11 |
| Kuvio 2. Johtajuuden osa-alueet.   | 14 |
| Kuvio 3. Kontekstin vaikutus johtajuuteen ja sen tuloksiin.                | 17 |
| Kuvio 4. LMX-suhteen kehittyminen tunneprosessien kautta.                  | 20 |
| Kuvio 5. Yksilön työssä suoriutumisen ulottuvuudet.                        | 38 |
| Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma.  | 67 |
| Kuvio 7. Vastaajien sukupuolijakauma.                                      | 68 |
| Kuvio 8. Vastaajien työsuhteen pituus.                                     | 68 |
| Kuvio 9. Vastaajien etätyön määrä.   | 69 |
| Kuvio 10. Vastaajien näkemykset mieluisammasta työskentelymuodosta.        | 70 |
| Kuvio 11. Vastaajien esihenkilösuhteen pituus.                             | 73 |
| Kuvio 12. Vastaajien toimipaikka suhteessa esihenkilöön.                   | 74 |
| Kuvio 13. Vastaajien ja heidän esihenkilönsä kasvokkain tapaamisen tiheys. | 74 |
| Kuvio 14. Vastaajien ja heidän esihenkilönsä Teams tapaamisten tiheys.     | 75 |
| Kuvio 15. Koettu esihenkilö-alaissuhde.                                    | 76 |
| Kuvio 16. Koettu yksilönä työssä suoriutuminen.                            | 78 |
| Kuvio 17. Koettu tiimin jäsenenä työssä suoriutuminen.                     | 79 |
| Kuvio 18. Koettu organisaation jäsenenä suoriutuminen.                     | 80 |

## Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. LMX-suhteen kehittymisen vaiheet.                                  | 19 |
| Taulukko 2. Yksilön työroolisuoriutumisen ulottuvuudet.                        | 39 |
| Taulukko 3. Faktorianalyysi LMX-mittarille.                                    | 63 |
| Taulukko 4. Faktorianalyysi työroolisuoriutumisen mittaristosta.               | 63 |
| Taulukko 5. Mittaristojen Cronbachin alphas, keskiarvot ja keskihajonnat.      | 65 |
| Taulukko 6. ANOVA: taustamuuttujat ja LMX.                                     | 84 |
| Taulukko 7. T-testi: Sukupuolen sekä toimipaikan yhteys työssä suoriutumiseen. | 86 |
| Taulukko 8. ANOVA: Taustamuuttujat ja yksilön työssä suoriutuminen.            | 87 |

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 9. ANOVA: Taustamuuttujat ja tiimin jäsenen työssä suoriutuminen.         | 88 |
| Taulukko 10. ANOVA: Taustamuuttujat ja organisaation jäsenen työssä suoriutuminen. | 89 |
| Taulukko 11. LMX-suhteen laadun yhteys työroolisuoriutumisen ulottuvuuksiin.       | 91 |

# 1 Johdanto

Työelämä on kokenut merkittävän murroksen, kun perinteisen toimistotyön vaihtoehdoksi on tullut joustava hybridityö. Vaikka COVID-19-pandemia, joka sysäsi työntekijät etätöihin melkein kertaheitolla, on ohi, eivät työntekijät ole palanneet työpaikoilleen täyspäiväisesti. Hybridityö on työn organisointitapa, jossa perinteinen toimistolla työskentely ja työpaikan ulkopuolella tehtävä etätö yhdistyvät (Hopkins & Figaro, 2021; Työterveyslaitos, n.d.). Teknologian kehittyminen nykymalliinsa tukee hybridityön tekemistä, varsinkin erilaisissa asiantuntijatyöissä (Heilmann, 2022). Työtä pystytään tekemään lähes mistä vaan, kun käytössä on tietokone, sähköä ja toimiva nettiyhteys. Hybridityö onkin noussut keskeiseksi keskustelunaiheeksi niin organisaatioissa kuin yhteiskunnassa. Eri-tyisesti etätöiden sopiva määrä suhteessa lähityöhön herättää kiivaita keskusteluja. Toisten mukaan lisääntyneen etätöiden myötä tuottavuus laskee ja toimistot autioituvat, kun taas toiset näkevät sen parantavan työntekijöiden tehokkuutta ja hyvinvointia (Kangas & Joukanen, 2025; Laitinen, 2025; Manninen, 2025).

World Economic Forum (2025) mukaan 43 % globaaleista yrityksistä on tuonut esiin, että etä- ja hybridityön mahdollisuuksien lisääminen on osa niiden lyhyen aikavälin strategiaa. Euroopassa etätyöntekijöiden osuus väheni vuonna 2023 verrattuna pandemia-aikaan, mutta se on yhä korkeampi kuin ennen pandemiaa (Eurostat, 2024). Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2023 etätöitä tekevistä palkansaajista vain noin puolet (53 %) teki töitä pääasiassa työnantajan tiloissa, kun loput työskentelivät pääosin kotona tai muilla etätyöpaikoilla (Tilastokeskus, 2024). Kangasharju ja muut (2025) toteavat Etlalle tekemässään tutkimuksessa lähi- ja etätöitä yhdistävän hybridiratkaisun olevan tuottavuuden kannalta optimaalisin.

Hybridityömallin tarjoamat positiiviset puolet ovat lisääntynyt joustavuus, tehokkuus, autonomia, työtyytyväisyys sekä parempi työ- ja yksityiselämän tasapaino (Gajendran & Harrison, 2007). Hybridityön mahdollistama joustavuus on organisaatioille myös kilpailuetu osaavien työntekijöiden saamiseksi. Se mahdollistaa osaajien rekrytoinnin laajemmalla alueella samalla vaikuttaen työnhakijoiden työpaikan valintaan. Hybridityön

haittavaikutuksia ovat sosiaalinen ja ammatillinen eriytyminen, koetut uhat urakehitykselle, työn valuminen vapaa-ajalle ”aina tavoitettavissa” -kulttuurin myötä, rajallinen ohjaus ja tuki esihenkilöltä, sekä emotionaalinen uupumus ja kognitiivinen kuormitus (Babapour Chafi & muut, 2022). Hybridityö voi vaikeuttaa myös innovointia ja yhteistyötä, koska organisaation jäsenten välille muodostuu vähemmän yhteyksiä. Toisaalta maantieteellisesti hajautettujen tiimien jäsenet ovat kokeneet ryhmän tiivistyneen ja yhteistyön organisaation muiden osien sekä ulkopuolisten kanssa helpottuneen, kun etä- ja hybridityön myötä työpaikat ovat vahvemmin virtuaalisoituneet (Babapour Chafi & muut, 2022).

Lähi- ja etätöiden yhdistäminen vaatii sekä esihenkilöltä että alaiselta uudenlaisia taitoja. Molempien on työn luonteen ja omien tarpeidensa sekä mieltymystensä mukaan kehitettävä osaamistaan ja taitojaan sopeutuakseen uusiin työskentelytapoihin ja löytääkseen parhaat keinot, joilla hyödyntää hybridimallin tarjoamia mahdollisuuksia (Babapour Chafi & muut, 2022; Grzegorzczak & muut, 2021). Hybridityö haastaa perinteisiä esihenkilö-alaisuhteita, sillä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen ja fyysisen läsnäolon puute voi heikentää luottamusta ja kommunikointia. Enää ei olla päivittäin fyysisesti samassa paikassa, joskus menee viikkoja tai jopa kuukausia, että esihenkilö ja alainen eivät näe toisiaan fyysisesti. On myös mahdollista, että esihenkilö ja alainen työskentelevät maantieteellisesti täysin eri paikoista, jolloin toisen näkeminen kasvojen välillä on vieläkin rajatumpaa. Esihenkilöiden täytyykin pohtia, kuinka johtamisen painopiste siirretään kontrollista luottamukseen ja kuinka varmistaa, että lähi- ja etätöntekijät tulevat tasapuolisesti osallisiksi hybridityöympäristössä (Grzegorzczak & muut, 2021).

Monipaikkainen ja joustava työskentelymalli muuttaa työn vaatimuksia, rooleja ja samalla sitä, miten työtä tehdään. Hybridityössä työn tuloksellisuus vaatii työntekijöiltä kykyä ennakoita tulevia tarpeita ja sopeutua oppimalla uusia tehtäviä, teknologioita ja toimintatapoja. Se korostaa itseohjautuvuutta ja vuorovaikutustaitoja. Yksilön suoriutumisen vaikutukset enää vain harvoin rajoittuvat yksittäisiin tehtäviin, vaan niillä on vaikutusta myös tiimi- ja organisaatiotasolla – yksilön panos muodostaa osan laajempaa

kokonaisuutta (Griffin & muut, 2007; Grzegorzcyk & muut, 2021). Hybridityön ajatellaan soveltuvan hyvin asiantuntijatyöhön. Heilmannin (2022) mukaan asiantuntijatyö, joka muodostuu tietotyöstä, on luonteeltaan itsenäistä ja oma-aloitteista, mutta samalla kiire luo ongelmia työn aikatauluttamiseen. Lisäksi vapaus ja itsemääräämisoikeus voidaan nähdä tärkeämpinä motivaattoreina asiantuntijoille kuin raha tai valta. Hybridityön joustavuus tarjoaakin autonomiaa ja laajempia mahdollisuuksia ajankäyttöön. Vaikka suoriutuminen on itseohjautuvampaa, samalla se vaatii vahvempaa ajanhallintaa, selkeää kommunikaatiota ja kykyä ylläpitää yhteistyötä.

Työympäristön muutokset vaikuttavat työntekijän asenteisiin ja odotuksiin niin työtä kuin esihenkilöä kohtaan. Työntekijöiden huolet sosiaalisesta eristäytymisestä ja uramahdollisuuksien heikkenemisestä vaikuttavat merkittävästi heidän työtyytyväisyyteensä, mutta ne voidaan voittaa, jos työntekijällä on laadukas ja luottamuksellinen suhde esihenkilöön (Golden & Veiga, 2008; Grzegorzcyk & muut, 2021). Vahva esihenkilö-alaisuhde viestii työntekijälle tämän olevan arvostettu ja tärkeä osa organisaatiota ja tiimiä, sekä tarjoaa enemmän tukea ja tietoa esihenkilöltä vahvistaen työn merkitystä, osaamisen tunnetta ja itsenäisyyttä työssä (Hill & muut, 2014).

Työn hajautuminen lähi- ja etätyöhön voi muuttaa esihenkilön odotuksia alaisen työssä suoriutumista kohtaan, kun esihenkilö ei olekaan itse näkemässä varsinaista työn suorittamista. Hybridityö edellyttääkin johtamisen siirtymistä valvonnasta tulosten seurantaan ja niiden ohjaamiseen (Grzegorzcyk & muut, 2021). Virtuaalisessa ympäristössä esihenkilöltä edellytetään, että hän ymmärtää roolinsa työn tulosten edistämässä, ja omaa asianmukaiset taidot korkealaatuisten suhteiden luomiseksi tiiminsä jäseniin (Hill & muut, 2014). Luodakseen tuottavan hajautetun tiimin esihenkilön tulee vahvistaa luottamusta, tukea selkeää ja avointa viestintää sekä tasapainottaa autonomian ja vastuun vaatimuksia. Luottamuksellisen ilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen tukeminen voidaan nähdä myös tärkeänä osana johtamista asiantuntijaorganisaatiossa (Heilmann, 2022).

Tarkastellessa johtajuutta esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kautta juuri luottamus, tuki ja keskinäinen arvostus sekä vastavuoroisuus korostuvat. Näkökulma auttaa vastaamaan hybridityöhön liittyviin johtamisen haasteisiin (Mahbub, 2025). Esihenkilön ja alaisen välisen vaihtosuhteen on osoitettu olevan tärkeä tekijä työhön suhtautumisen, suoriutumisen ja henkilöstön pysyvyyden kannalta, koska esihenkilön tarjotessa tukea, luottamusta ja palkkioita, voi alainen vastavuoroisesti jopa ylittää määritellyt työvelvollisuutensa (Duhlebohn & muut, 2012; Liden & Graen, 1980; Wayne & muut, 1997).

Hybridityö ei ole ”kaikki tai ei mitään” -ilmiö vaan pikemminkin ”sekä että” -ilmiö. Toimistolla työskentely muutamana päivänä viikossa voi luoda optimaalisen tasapainon etä- ja lähityön välille, etätyön lisätessä joustavuutta ja toimistolla työskentelyn tukiessa vuorovaikutusta ja yhteistyötä esihenkilön ja kollegoiden kanssa (Grzegorzcyk & muut, 2021). Vaikka esihenkilö-alaisuutta on tutkittu viime vuosina melko paljon etätyönkontekstissa, hybridityömallin vakiintuminen yleiseksi työn organisointimalliksi lisää tarvetta tutkia ilmiötä lisää. Koska hybridityössä vuorovaikutus ja luottamus korostuvat, esihenkilö-alaisuuden yhteyttä työssä suoriutumiseen on mielenkiintoista tarkastella tässä kontekstissa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja teoreettinen viitekehys

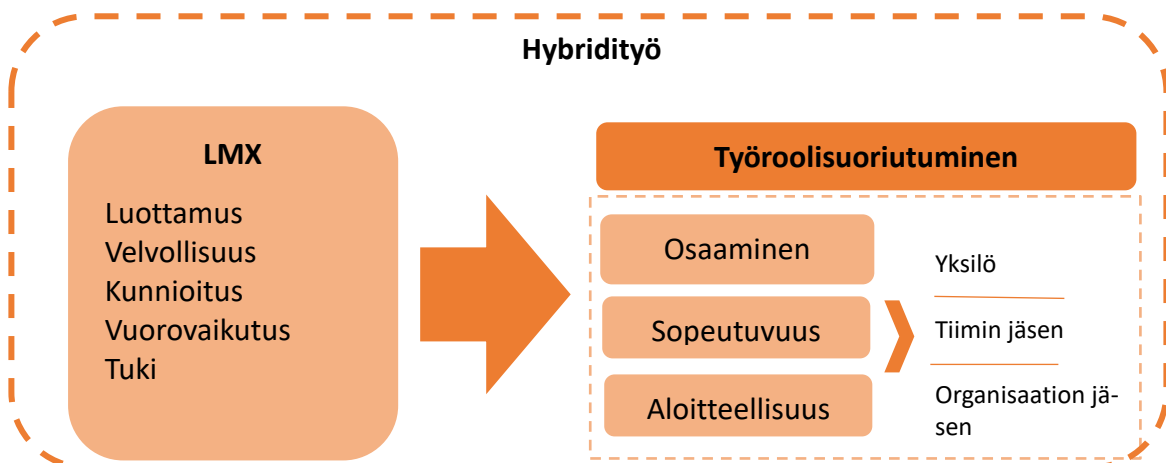
Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tarkastella esihenkilö-alaisuuden ja työssä suoriutumisen välistä suhdetta case-yrityksessä, jossa hybridityö on yleistä. Pää-tutkimuskysymys on, *onko koetulla esihenkilö-alaisuuteella yhteyttä työntekijän työssä suoriutumiseen hybridityössä*. Lisäksi alaongelmina selvitetään:

1. Eroaako koettu esihenkilö-alaisuus taustamuuttujien suhteen?
2. Eroaako koettu työntekijän työssä suoriutuminen taustamuuttujien suhteen?

3. Onko esihenkilö-alaisuuden laadulla yhteys työntekijän itsearvioituun työssä suoriutumiseen, tiimityöskentelyyn tai toimimiseen organisaation jäsenenä hybridityön kontekstissa?

Tutkielmalla pyritään tarjoamaan case-yritykselle tietoa tämänhetkisestä tilanteesta esihenkilö-alaisuuden ja työssä suoriutumisen välisestä yhteydestä hybridityömallissa. Tutkimuksen avulla esihenkilön ja alaisen välisen suhteen vaikutusten tutkiminen voi tarjota arvokasta tietoa siitä, kuinka huomion kiinnittäminen esihenkilö-alaisuuden laatuun voi tukea yksilön, tiimin ja organisaation tuloksellisuutta. Tulokset voivat auttaa kehittämään johtamiskäytäntöjä sekä lisätä ymmärrystä suoriutumisesta hybridityömallissa, josta on toistaiseksi vain vähän empiiristä tietoa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Leader-Member Exchange (LMX) -teoriaan ja työrooli-suoriutumisen teoriaan. LMX-teoria tarkastelee johtajuutta esihenkilö-alaisuuden laadun kautta (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Graen, 1980). Työrooli-suoriutuminen kuvaa yksilön työssä suoriutumista osaamisen, sopeutuvuuden ja aloitteellisuuden kautta yksilönä, tiimin jäsenenä sekä organisaation jäsenenä (Griffin & muut, 2007). Tässä tutkimuksessa LMX:n ja työrooli-suoriutumisen yhteyttä tarkastellaan hybridityön kontekstissa. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisenä on johdantoluku, jossa esitellään tutkimuksen aihepiiriä sekä perustellaan tutkimusaiheen valintaa ja ajankohtaisuutta. Lisäksi siinä määritellään tutkimuskysymykset ja esitellään tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys. Toinen ja kolmas pääluku muodostavat kirjallisuuskatsauksen, joka käsittelee tutkielman teoreettista viitekehystä.

Toisessa luvussa käsitellään esihenkilö-alaissuhdetta. Ensin lähestytään esihenkilö-alaissuhdetta johtajuuden kautta. Sitten tarkastellaan LMX-teorian taustaa ja määritelmää sekä sen laatua, tekijöitä ja seurauksia. Lopuksi esihenkilö-alaissuhdetta tarkastellaan hybridityön kontekstissa. Kolmannessa luvussa syvennytään työssä suoriutumiseen. Aluksi määritellään yksilön työssä suoriutuminen sekä tarkastellaan sitä työroolisuoriutumisen kautta. Sen jälkeen syvennytään tarkemmin esihenkilö-alaisuuteen ja työssä suoriutumisen yhteyteen sekä tarkastellaan työssä suoriutumista hybridityön kontekstissa.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa neljännessä pääluvussa, jossa esitellään tutkimuksen tausta, metodologia sekä toteutus. Luku sisältää myös arvion tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Kuudennessa, tutkielman päättävässä luvussa, kootaan keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkielmassa hyödynnettiin tekoälyä yliopiston antamien tekoälyohjeistuksen mukaisesti muun muassa tekstin käänöksissä ja selkeyttämisessä, rakenteen jäsentämisessä sekä oikeinkirjoituksen tarkistamisessa. Tekoälyn käyttö on ollut harkittua, ja sen tuottamaan materiaaliin on suhtauduttu kriittisesti.

## 2 Esihenkilö-alaissuhde

Tässä kappaleessa käsitellään aluksi esihenkilö-alaissuhteen taustaa johtajuuden kautta. Sen jälkeen keskitytään esihenkilö-alaissuhteeseen tarkastelemalla sitä Leader-Member Exchange (LMX) -teorian näkökulmasta. Lopuksi selvitetään millaisia piirteitä hybridityö tuo esihenkilö-alaissuhteeseen.

### 2.1 Esihenkilö-alaissuhteen taustaa

Työssä yksi tärkeimmistä suhteista muodostuu esihenkilön ja alaisen välille (Graen & Uhl-Bien, 1995; Kangas, 2020). Esihenkilön rooliin kuuluu odotusten selkeyttäminen ja alaisten tukeminen. Alainen taas odottaa saavansa tukea ja ohjausta esihenkilöltään, mutta myös luottamusta ja mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn. Esihenkilö-alaissuhde on tutkittu paljon johtajuuden näkökulmasta (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Graen, 1980; Uhl-Bien, 2006). Johtajuutta toteutetaan käytännössä esihenkilö-alaissuhteen ja sen vastavuoroisuuden kautta. Konteksti taas liitetään melkein kaikkiin johtajuuden määritelmiin – johtajuutta ilmenee erilaisissa konteksteissa, jossa johtajat toimivat (Oc, 2018). Konteksti vaikuttaa johtamistyyliin ja alaisten odotuksiin sekä niiden seurauksena erilaisiin tuloksiin, kuten suoritukseen ja sitoutumiseen (Oc, 2018).

#### 2.1.1 Johtajuuden suhdepohjainen näkökulma

Uhl-Bien (2006) totesi että *”johtajuus on suhteellista, eikä sitä voi ymmärtää pelkästään yksilöllisiä ominaisuuksia tarkastelemalla”*. Dyadi eli kahdenvälinen suhde, vaikuttaa ja osaltaan rakentaa johtajuusprosessia (Kangas, 2020). Day ja Antonakisen (2012) mukaan johtajuus on vaikuttamista, joka tapahtuu johtajan ja seuraajan välillä yhteisen asian saavuttamiseksi. Johtajuutta pyritäänkin usein ymmärtämään esihenkilön yksilöllisten ominaisuuksien ja toiminnan, alaisten käsitysten ja tulkintojen, sekä sen kontekstin kautta,

jossa vaikuttamisprosessi tapahtuu. Johtajuus ei tapahdu tyhjiössä vaan se syntyy organisaatioiden sosiaalisessa kontekstissa, kun monenlaiset vuorovaikutustilanteet, kuten ryhmän koostumus, jäsenten eriytyminen tai esihenkilön oikeudenmukaisuus, luovat kontekstin johtajuudelle (Kangas, 2020; Oc, 2018).

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan johtajuuden kolme osa-alueetta ovat johtaja (*leader*), seuraaja (*follower*) ja kahdenvälinen suhde (*dyadic relationship*). Heidän mukaansa ymmärrys näistä kolmesta osa-alueesta auttaa ymmärtämään selkeämmin johtajuuden moniulotteista luonnetta. Northousen (2022, s. 157) mukaan johtajuus voidaan nähdä prosessina, joka tapahtuu johtajien ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kuvion 2 kuvaamat johtajuuden osa-alueet eivät kata kaikkia johtajuuden ilmenemismuotoja, vaan johtajuutta tapahtuu myös esimerkiksi tiimi- ja organisaatiotasolla.



**Kuvio 2.** Johtajuuden osa-alueet (mukaillen Graen & Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2022, s. 157).

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan johtajaosa-alueetta tarkastellessa keskitytään usein johtajan käytökseen, luonteeseen, tyyliin, asenteisiin ja valtaan sekä vaikuttavuuteen. Seuraajien kautta tarkastelu keskittyy hyvin samoihin asioihin kuin johtajan, mutta vain seuraajan näkökulmasta. Johtamistyylien ja -tekniikoiden tehokkuuteen vaikuttaa seuraajan odotukset ja asenteet, mutta myös käyttäytyminen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kahdenvälisen suhteen tarkastelu keskittyy suhteen vastavuoroisiin ominaisuuksiin, kuten luottamukseen, kunnioitukseen, molemminpuoliseen velvollisuuteen sekä vastavuoroisuuden yhteyteen työssä saavutettuihin tuloksiin sekä siihen, miten tällaisia suhteita voidaan rakentaa, ylläpitää ja liittää osaksi laajempaa johtamista (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995). Voidaan puhua myös suhdepohjaisesta lähestymistavasta,

jossa huomio kohdistuu esihenkilön ja alaisen väliseen suhteeseen eli dyadiin. Graen ja Uhl-Bien (1995) toteavat ettei laadukkaan kahdenvälisen suhteen rakentamiseen ryhdytä ilman molemminpuolista kunnioitusta toisen osaamista kohtaan, ilman odotusta syvenevästä vastavuoroisesta luottamuksesta, ja ilman oletusta siitä, että keskinäinen velvollisuus kasvaa ajan myötä, kun sosiaalinen vuorovaikutus kehittyy kumppanuudeksi. Suhdepohjainen johtajuus tapahtuu rakentamalla vahvat suhteet seuraajiin sekä vastaavuoroisella oppimisella ja sopeutumisella.

Pelkkä johtajan, seuraajan tai tilanteen tarkastelu erillään ei riitä selittämään johtajuuden tuloksia. Duhlebohnin ja muiden (2012) mukaan suhdepohjaiseen johtajuuteen perustuvat teoriat korostavat johtajuuden rakentuvan sosiaalisesti sekä johtajan ja seuraajan välistä suhdetta tärkeänä tekijänä seuraajan tulosten kannalta. He toteavat johtajan ja seuraajan välisen vuorovaikutuksen vaikuttavan työssä saavutettuihin tuloksiin enemmän kuin pelkät vuorovaikutuksen osapuolten yksilölliset ominaisuudet. Siten juuri johtajan ja seuraajan suhteen luonne ja laatu, eli se miten heidän ominaisuutensa ja käsityksensä yhdistyvät, määrittävät keskeiset lopputulokset. Kun sekä johtaja että seuraaja panostavat suhteeseen, he kokevat vuorovaikutuksen myönteisesti, mikä tukee molempien työssä onnistumista (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Yksi tunnetuimmista ja tutkituimmista johtamisen suhteellista näkökulmaa kuvaava teoria on Leader-Member Exchange -teoria, jota käsitellään tarkemmin myöhempanä.

### **2.1.2 Johtajuuden kontekstuaalinen näkökulma**

Johns (2006) on kehittänyt kategorisen viitekehyksen johtajuuskontekstin kuvaamiseen, joka jakautuu kahteen tasoon: yleiseen konteksti (*omnibus context*) ja tilannekohtaiseen kontekstiin (*discrete context*) (Oc, 2018). Yleinen konteksti antaa olennaista tietoa tilanteen taustasta, kuten yhteiskunnallisista trendeistä, taloudellisesta tilanteesta tai kulttuurista. Myös teknologian kehittyminen voidaan nähdä yleisenä kontekstina ja siten myös etätyön lisääntyminen. Tilannekohtainen konteksti taas kuvaa tarkemmin rajattuja tekijöitä, kuten tehtävän vaatimuksia, vuorovaikutussuhteita, fyysistä ympäristöä tai

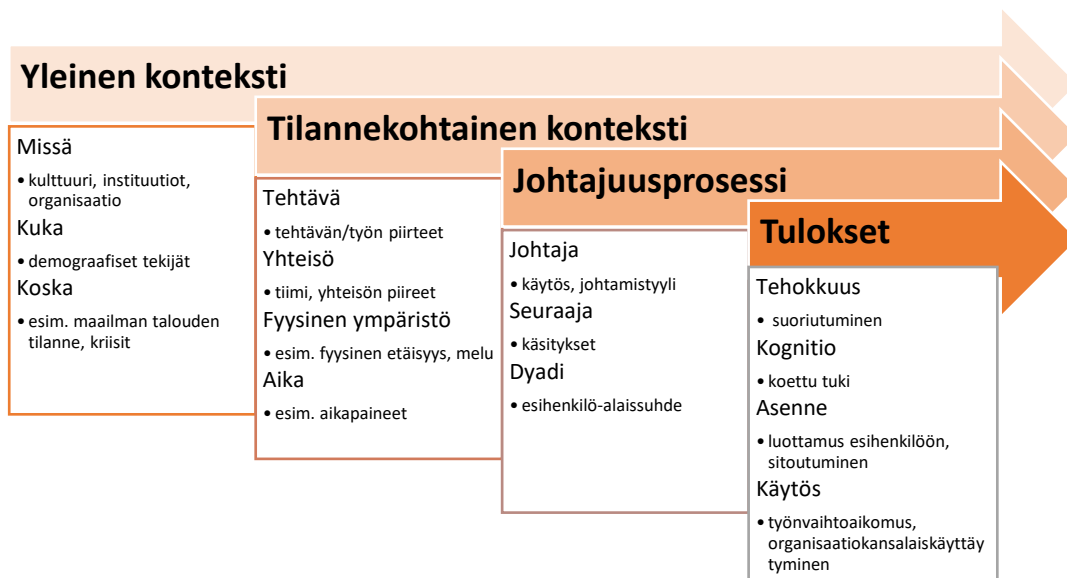
ajallisia tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan käyttäytymiseen tai johtajuuden vaikuttavuuteen tietyssä tilanteessa. Aymanin ja Adamsin (2012) mukaan teknologian ja virtuaalisten tiimien kehittyminen on laajentanut käsitystä fyysisestä ympäristöstä koskettamaan myös johtajan ja alaisen etäisyyttä toisiinsa (*leader distance*).

Oc:n (2018) mukaan yleisen kontekstin tekijät vaikuttavat johtamiseen, koska ne vaikuttavat esimerkiksi tyyliin johtaa. Samalla ne muokkaavat esihenkilö-alaissuhdetta. Tilannekohtaisen kontekstin -ulottuvuudessa ominaisuudet liittyen tehtävään ja työhön, kuten työtehtävien kompleksisuus, keskinäinen riippuvuus sekä työn autonomia ja vaatimukset, vaikuttavat johtajuuden ja sen tulosten suhteeseen. Oc (2018) toteaa organisaation ja tiimien sosiaalisten ominaisuuksien, kuten ilmapiirin ja kulttuurin sekä sosiaalisten verkostojen rakenteiden, vaikuttavat johtamisen tehokkuuteen sekä alaisten ja johtajien tuloksiin.

Yksi tilannekohtaisen kontekstin tekijä on fyysinen ympäristö, joka pitää sisällään niin melun ja valon kuin myös konkreettisen tai rakenteellisen etäisyyden johtajan ja alaisen välillä (Oc, 2018). Johtamisen näkökulmasta voidaan puhua myös esihenkilön ja alaisen etäisyydestä (*leader distance*), johon liittyy fyysinen ja sosiaalinen etäisyys sekä vuorovaikutuksen tiheys (Antonakis & Atwater, 2002). Tilannekohtaisella tasolla tehtävän, tiimin, organisaation ja sosiaalisen verkoston piirteet sekä fyysinen etäisyys ja aikapaineet vaikuttavat merkittävästi johtamisprosessiin sekä sen lopputuloksiin (Kangas, 2020; Oc, 2018). Etätyössä esihenkilön ja alaisen etäisyys korostuu. Sitä on usein tarkasteltu myös laajempänä ilmiönä, jossa keskeistä on fyysisen työympäristön vaikutus tuloksiin (Gajendran & Harrison, 2007). Tällöin etätyö nähdään pikemminkin kontekstina, jossa työ toteutetaan, ei varsinaisena työn ominaisuutena.

Oc:n (2018) toteaa johtajuuden tapahtuvan monikerroksisessa ja -tahoisessa ympäristössä, jota yleisen ja tilannekohtaisen tason kontekstit määrittelevät. Tutkimusta on kuitenkin tehty eniten rajatuissa ympäristöissä, joissa on keskitytty johtamisen tehokkuuteen, kun taas johtajan ja alaisten vuorovaikutusta laajassa työympäristön kontekstissa

on tutkittu kaikkein vähiten. Kuviossa 3 on kuvattu kontekstin ja johtajuuden yhteyttä. On osoitettu, että konteksti vaikuttaa suuresti johtajuuteen, mutta toisaalta löydöt saattavat uhata yleistettävyyttä (Oc, 2018).



**Kuvio 3.** Kontekstin vaikutus johtajuuteen ja sen tuloksiin (mukaillen Oc, 2018).

## 2.2 Leader-Member Exchange -teoria

Leader-Member Exchange (LMX) -teoria eli esihenkilö-alaisuhdeteoria on pitkään tutkittu teoria, jossa johtamista lähestytään vastavuoroisen suhteen näkökulmasta. Teorian ydin ajatus on, että johtajuus muodostuu vastavuoroisten suhteiden kautta, jotka esihenkilö luo yksilöllisesti kunkin alaisensa kanssa. Graen ja Uhl-Bien (1995) toteavat, että LMX-teoriassa huomio kohdistuu johtajan ja seuraajan suhteeseen, eikä heidän piirteisiinsä tai käyttäytymiseen. Heidän mukaansa LMX korostaa johtamisen olevan tehokasta, kun esihenkilöt ja alaiset onnistuvat kehittämään kumppanuuteen perustuvan suhteen, jonka eduista molemmat pääsevät hyötymään. Teorian juuret ulottuvat vuoteen 1975 ja se oli aluksi nimeltään Vertical Dyad Linkage (VDL). Dansereau ja muut (1975) toivat VDL-mallissaan esiin, että esihenkilöt eivät johda kaikkia alaisiaan samalla tavalla, vaan muodostavat heihin yksilöllisiä suhteita (Liden & Graen, 1980). He havaitsivat, että johtajat

antavat erityiskohtelua alaisille, joilla on pätevyyttä ja taitoja, joita voidaan pitää luotettavina, ja jotka ovat motivoituneita ottamaan enemmän vastuuta.

LMX-teoria pohjautuu rooliteoriaan sekä sosiaalisen vaihtosuhteen teoriaan. Graenin (1976) mukaan suhde rakentuu työtehtävien kautta tapahtuvan roolineuvottelun ja luottamuksen kehittymisen myötä (Liden & Maslyn, 1998). Rooliteorian mukaan työtä toteutetaan roolien kautta, joita määrittelee tietyt odotukset ja käyttäytymismallit, ja ne muodostuvat, kun odotuksia välittävä osapuoli ja roolin vastaanottaja reagoivat niihin joko noudattamalla odotuksia tai neuvottelemalla niitä uudelleen (Bauer & Erdogan, 2015). Toisaalta teoria nojaa sosiaalisen vaihtosuhteen teoriaan (*social exchange theory*, SET), koska esihenkilön ja alaisen välinen suhde perustuu sosiaaliseen vaihtoon (Wayne & muut, 1997). Cropanzanon ja Mitchellin (2005) mukaan sosiaalinen vaihtosuhte tarkoittaa vastavuoroista tilannetta, jossa molemmat suhteen osapuolet tarjoavat toisilleen jostain arvokasta, ja molemmat kokevat vaihdon tasapuolisena ja oikeudenmukaisena. LMX-teorian mukaan kahdenvälinen vuorovaikutussuhde mahdollistaa sen, että esihenkilö luo yksilöllisen vaihtosuhteen jokaisen alaisensa kanssa (Dulebohn & muut, 2012; Wayne & muut, 1997). Kun työsuhteet perustuvat taloudellisen vaihdon sijasta sosiaaliseen, ne perustuvat silloin uskollisuuteen, sitoutumiseen, tukeen ja luottamukseen (Cropanzano & Mitchell, 2005; Uhl-Bien, 2006). Esihenkilöllä on yleensä mahdollisuus tarjota enemmän konkreettisia etuja, kuten ylennyksiä tai bonuksia, kuin alaisella, jolla on vaihdossa tarjottavana parempaa suoriutumista ja tukea esihenkilölle (Kangas, 2020).

Graen ja Uhl-Bien (1995) toteavat LMX-suhteen sisältävän sekä transaktionaalisia että transformationaalisia piirteitä. Transaktionaalisuus viittaa konkreettiseen vaihdantaan, kuten palkkion antamisena suoritusta vastaan, kun taas transformationaalisuus korostaa suhteen kehittymistä, luottamuksen syvenemistä ja molemminpuolista kasvua. LMX-suhde on usein alussa konkreettista vaihdantaa, josta se mahdollisesti kehittyy syvemmäksi, luottamukseen ja kasvuun perustuvaksi kumppanuudeksi.

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan esihenkilön ja alaisen suhde kehittyy kolmessa vaiheessa: tutustuminen testaavia käytösmalleja hyödyntäen, tuttavuuden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen syventyminen sekä lopulta kumppanuus, jossa korostuu yhteiset tavoitteet. Näitä voidaan kutsua myös muukalaisuus, tuttavuus ja kumppanuus vaiheiksi. Kaikki esihenkilön ja alaisten suhteet eivät kuitenkaan koskaan saavuta kumppanuusvaihetta. Suhteen vaiheet on kuvattu taulukossa 1.

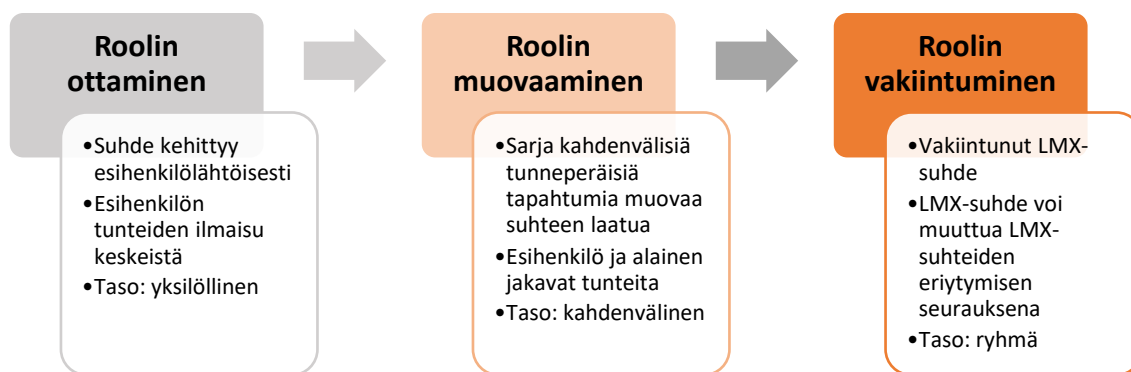
Muukalaisvaiheessa vuorovaikutus nojaa sopimussuhteisiin, on heikkolaatuista ja osapuolet toimivat ennalta määrätyissä rooleissa. Tuttavuusvaiheessa yhteistyö, resurssien sekä tiedon jakaminen tiivistyy osapuolten välillä. Vaiheen aikana arvioidaan, onko seuraaja kiinnostunut ottamaan enemmän vastuuta ja uusia rooleja, ja toisaalta onko esihenkilö halukas tarjoamaan niitä. Kypsää kumppanuusvaihetta kuvaa tunnusomaiset korkealaatuisen LMX-suhteen ominaisuudet, eli luottamus, kunnioitus ja vastavuoroinen velvollisuus. Osapuolet luottavat toisiinsa ja hakevat toisistaan tukea, jolloin suhde on tasavertainen. LMX-suhde kehittyy vaiheittain suhteen osapuolten testatessa toisiaan luottamuksen, velvollisuuden ja kunnioituksen rakentamiseksi (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Siten molemmat muodostavat käsityksiä toisesta osapuolesta, mikä vaikuttaa heidän reaktioihinsa ja käyttäytymiseensä (Dulebohn & muut, 2012).

**Taulukko 1.** LMX-suhteen kehittymisen vaiheet (Graen & Uhl-Bien, 1995).

| Vaihe             | Muukalaisuus    | Tuttavuus         | Kypsä kumppanuus |
|-------------------|-----------------|-------------------|------------------|
| <b>Rooli</b>      | Käsikirjoitettu | Testattu          | Neuvoteltu       |
| <b>Vaikutus</b>   | Yksisuuntainen  | Sekoitus          | Vastavuoroista   |
| <b>Vaihto</b>     | Heikkolaatuista | Keskinkertaista   | Korkealaatuista  |
| <b>Kiinnostus</b> | Itsessä         | Itsessä ja muissa | Ryhmässä         |

Cropanzano ja muut (2017) lisäsivät malliin emotionaalisia prosesseja, ja ehdottivat vaiheiksi *roolin ottamisen*, *roolin muovaamisen* ja *roolin vakiinnuttamisen*. Roolin ottamisessa johtajan tunteet ovat keskeisessä roolissa, johtajan antaessa vihjeitä suhteen kehittämistä keskeisen mieltymyksen myötä. Roolin muovautumisen vaiheessa

vuorovaikutus osapuolten välillä lisääntyy ja he jakavat samankaltaista tunneilmapiiriä. Viimeinen vaihe kuvaa roolien vakiintumista, jossa LMX-suhteet ovat muodostuneet ja vakiintuneet, mutta voivat muuttua sen mukaan, miten ryhmän jäsenet kokevat LMX-suhteiden eriytymisen. Nämä suhteen kehittymisen vaiheet on kuvattu kuviossa 4.



**Kuvio 4.** LMX-suhteen kehittyminen tunneprosessien kautta (mukaiillen Cropanzano & muut, 2017).

Korkealaatuisen suhteen rakentuminen lähtee esihenkilön aloitteesta, ja alaisen reaktion ollessa myönteinen, saa vuorovaikutus jatkoa (Cropanzano & Mitchell, 2005; Graen & Uhl-Bien, 1995). Esihenkilöt ja alaiset testaavat toisiaan vaihdon kautta ja vastavuoroisuuden toteutuessa suhde kehittyy korkealaatuisemmaksi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Jos vastavuoroisuudessa koetaan puutteita, LMX-suhteen osapuolet todennäköisemmin arvioivat vaihtosuhteen heikoksi (Coyle & Foti, 2015). Lidenin ja Graenin (1980) mukaan, esihenkilöt valitsevat keiden kanssa he rakentavat korkealaatuisen suhteen ja valintaan vaikuttaa se, keihin esihenkilö kokee voivansa luottaa myös vastuissa, jotka menevät virallisen työ sopimuksen ulkopuolelle. Esihenkilöt luottavat alaisen tarjoavan apua tarvittaessa, kun taas alainen tukeutuu esihenkilöön saadakseen tukea, kannustusta ja edistystä uralleen (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, että LMX-suhteen vaihdantaa kuvaa neljä keskeistä ulottuvuutta: emotionaalinen kiintymys, panos, lojaalius ja ammatillinen kunnioitus (Kangas, 2020; Liden & Maslyn, 1998; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Liden ja Maslyn (1998) ovat määritelleet ulottuvuudet seuraavasti:

*Emotionaalinen kiintymys* eli affektiivisuus viittaa suhteen osapuolten molemminpuoliseen kiintymykseen. Se voi ilmetä haluna luoda tai ylläpitää suhdetta, jolla on henkilökohtaisesti mielekkäitä ja palkitsevia elementtejä, kuten ystävyys.

*Panos* on käsitys siitä kuinka paljon suhteen molemmat osapuolet panostavat työtehtäviin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvioinnissa korostuu missä määrin alainen kantaa vastuuta ja tekee tehtäviä, jotka ylittävät työsopimuksen, sekä se, kuinka paljon esihenkilö tarjoaa resursseja ja mahdollisuuksia alaiselle.

*Lojaalius* on julkista tukea kahdenvälisen suhteen toiselle osapuolelle, tämän tavoitteille ja luonteelle.

*Ammatillinen kunnioitus* on käsitys siitä, kuinka suhteen toinen osapuoli on rakentanut mainetta organisaation sisä- ja/tai ulkopuolella, ja kuinka hänet nähdään oman alansa asiantuntijana. Tämä näkemys voi perustua aiempiin kokemuksiin, muiden palautteisiin tai saavutettuihin palkintoihin ja tunnustuksiin. Ammatillinen kunnioitus voi siis muodostua jo ennen varsinaista yhteistyötä tai henkilön kohtaamista.

Maslyn ja Uhl-Bien (2001) toteavat, että ulottuvuuksista kiintymys, uskollisuus ja ammatillinen kunnioitus heijastavat henkilökohtaisia puolia, kun taas panos heijastaa työhön liittyviä puolia. Tutkimuksissa on esitetty, että LMX-suhteessa voi ilmetä myös muita vaihdannan ulottuvuuksia kuin tässä esitetyt neljä, jotka voivat vaikuttaa suhteen laatuun. Tällaisia ulottuvuuksia ovat esimerkiksi luottamus, sitoutuminen, mieltymys ja tuki (Kangas, 2020; Liden & Maslyn, 1998).

### **2.2.1 LMX-suhteen laatu**

LMX-suhde voi olla laadultaan matala- tai korkeatasoinen. Matalatasoinen LMX-suhde koostuu transaktionaalisesta vaihdosta perustuen työsopimukseen, kun taas

korkeatasoinen pitää sisällään vapaaehtoista sosiaalista vaihtoa (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX-suhteen laatu paranee, mitä arvokkaammaksi suhteen osapuolet kokevat keskinäisen aineellisen tai aineettoman vaihdannan (Wayne & muut, 1997). Englenin ja Lordin (1997) mukaan, suhteen molemmat osapuolet muodostavat käsityksiä toisistaan, mikä vaikuttaa heidän reaktioihinsa suhteessa toisiinsa (Duhlebohn & muut, 2012). Cropanzano ja Mitchell (2005) kutsuvat tätä vastavuoroiseksi riippuvuudeksi. Johdettavat ovat usein riippuvaisempia epätasapainoisen valtasuhteen takia, mutta myös johtajat ovat riippuvaisia alaisistaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Dulebohn & muut, 2012).

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan korkealaatuinen LMX-suhde pitää sisällään kolme osa-aluetta: kunnioituksen, luottamuksen ja velvollisuuden. Waynen ja muiden (1997) mukaan suhteen ollessa korkealaatuinen tuntee alainen velvollisuudekseen suorittaa työnsä asianmukaisesti, mutta lisäksi toimia tavoin, jotka hyödyttävät esihenkilöä sekä ylittävät tavanomaiset työodotukset. Vastavuoroisesti esihenkilö kokee velvollisuudekseen tarjota alaiselle palkkioita ja etuoikeuksia. Kankaan (2020) mukaan korkealaatuinen LMX-suhde tarjoaa alaiselle myönteisiä vaikutuksia urakehitykseen, korkeampaa työtyytyväisyyttä ja vahvempaa sitoutumista organisaatioon. Se myös pienentää riskiä uupumukseen ja loppuun palamiseen. Laadukkaan LMX-suhteen on huomattu olevan yhteydessä vähäisempiin työvaihtoaikaisiin, sillä se vahvistaa työntekijän sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Gerstner & Day, 1997). Esihenkilön kohdalla myönteinen suhde alaisiin on havaittu lisäävän työtyytyväisyyttä ja lisäksi vähentävän stressin kokemista (Kangas, 2020). Korkealaatuisen LMX-suhteen myötä esihenkilö tarjoaa useammin lisätukea, palautetta, resursseja sekä mahdollisuuksia, mikä auttaa alaista suoriutumaan paremmin (Duhlebohn & muut, 2012; Feldman, 1986; Jansson & Kangas, 2025; Wayne & muut, 1997). Kun esihenkilö-alaisuhde on laadukas, voi esihenkilö tarjota alaiselle enemmän työn autonomiaa ja vaikuttaa siten alaisen työhyvinvointiin ja tehokkuuteen (Oc, 2018). Toisaalta korkealaatuinen LMX-suhde saattaa aiheuttaa sen, että esihenkilö arvioi alaisen suoritusta lempeämmin, mikä saattaa vääristää arviointia (Feldman, 1986). Siksi onkin tärkeää, että esihenkilö tiedostaa, miten suhteen laatu voi vaikuttaa arviointiin, jotta päätöksenteko perustuisi mahdollisimman puolueettomaan näkemykseen.

Blaun (1964) mukaan matala- tai heikkolaatuisessa LMX-suhteessa vaihdanta on usein vain taloudellista (Dulebohn & muut, 2012). Tällöin vastavuoroisuus näkyy konkreettisten resurssien vaihtona, kuten työsuorituksen ja siitä maksettavan palkkion välisenä suhteena, jotka on tyypillisesti määritelty työsopimuksessa. Ne henkilöt, jotka kokevat LMX-suhteen laadultaan heikompana, suorittavat usein työryhmän rutiininomaisempia tehtäviä (Liden & Graen, 1980). Jos esihenkilö-alaisuhde ei kehity alkuvaihetta pidemmälle ja jatkuu pitkään samanlaisena, suhteen osapuolet eivät jatkossakaan näe tarpeelliseksi panostaa suhteeseen, mikä heikentää suhteen laatua entisestään (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Gerstnerin ja Dayn (1997) mukaan LMX-suhteen ollessa matala, alaisella on heikommat mahdollisuudet olla yhteydessä esihenkilöön, vähemmän resursseja käytettävissä sekä tiedon saanti on rajallisempaa. Tämä voi heikentää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon sekä lisätä henkilöstön vaihtuvuutta. Toisaalta vaikka LMX-suhteen kokisi heikkolaatuisena, ei se välttämättä vaikuta työntekijän sitoutumiseen tai lähtöaikomuksiin, sillä työntekijä voi nähdä tilanteen tilapäisenä (Wayne & muut, 1997).

LMX-suhteen laadusta riippuen tapahtuu jako sisä- ja ulkoryhmään (*in-group* & *out-group*) (Graen & Uhl-Bien, 1995). Sisäryhmään kuuluvat ne, jotka ovat neuvotelleet laajemmista rooleista ja vastuista, kun taas ulkoryhmässä ovat ne, joiden roolit ja vastuut perustuvat muodolliseen työsopimukseen (Northouse, 2022, s. 159). Jaottelua ryhmiin kutsutaan LMX-suhteiden eriytymiseksi (*LMX differentiation*) ja se on saanut osakseen kritiikkiä (Northouse, 2022, s. 169). Jaottelun vaarana on, että esihenkilöt alkavat luokittelemaan alaisiaan ja siten kohtelemaan heitä eriarvioisesti. Lisäksi ulkoryhmään kuuluvat voivat tuntea epäoikeudenmukaisuutta, koska he saattavat tulkita esihenkilön toiminnan sisäryhmää suosivaksi saadessaan itse osakseen vähemmän tukea ja mahdollisuuksia vaikuttaa (Dulebohn & muut, 2012). Graen ja Uhl-Bien (1995) ovat aikanaan jo ennakoineet tähän liittyvää kritiikkiä painottamalla, että esihenkilön tulisi tavoitella aina hyvää vuorovaikutussuhdetta jokaisen alaisen kanssa. Toisaalta ymmärrys teoriasta voi auttaa esihenkilöitä tietoisesti pyrkimään pois epäedullisesta asennoitumisesta sekä toimimaan reilusti ja tasapuolisesti, kun he pystyvät paremmin tiedostamaan oman

toimintansa taustalla vaikuttavat tiedostamattomat käytösmallit ja ennakkoluulot (Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019; Northouse, 2022, s. 169). Ryhmätasolla korostuu tasapuolisen kohtelun tärkeys. Organisaation oikeudenmukaisuuden ja yhtenäisyyden edistämiseksi sekä syrjinnän ehkäisemiseksi sisäryhmän tulisi olla avoin kaikille työntekijöille.

On myös huomioitava, ettei suhteen laatu ole aina stabiili. Suhteen vakautta puoltaa usein se, että matalalaatuisessa suhteessa olevat eivät panosta suhteen kehittämiseen, eivätkä välttämättä vastaa yrityksiin muuttaa suhteen laatua, jos suhde on jo ehtinyt muodostua matalatasoiseksi (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Kangas (2020) toteaa, että heikkolaatuinen vaihtosuhde voi muuttua korkealaatuiseksi, jos sarja molemminpuolisia vuorovaikutustilanteita onnistuu. Scandaru ja Pellegrini (2008) huomauttavat, ettei korkealaatuinenkaan suhde kestä, jos sen ylläpitoon ei panosteta. Kritiikkiä LMX-teoria on saanut myös siitä, ettei se huomioi konfliktien vaikutusta vuorovaikutussuhteeseen, suhteen uudelleenrakentamisen mahdollisuuksiin tai suhteen kehittymiseen eri vuorovaikutuksen kehitysvaiheissa (Kangas, 2020). Norman ja muut (2020) toteavat, että luottamus, joka on LMX-suhteen tärkeä tekijä, voi rikkoutua nopeasti väärän kommentin tai teon myötä, ja siten heikentää suhteen laatua.

### **2.2.2 LMX-suhteen taustatekijät ja seuraukset**

LMX-suhde ei synny yksipuolisesti, vaan rakentuu kahdenvälisen suhteen molempien osapuolten panostuksesta, odotuksista ja luottamuksesta. Tutkimusten mukaan LMX-suhteen laatuun vaikuttavat sekä johtajan että alaisen ominaisuudet, heidän välisensä vuorovaikutus, käsitykset suhteen toisesta osapuolesta, johtamistyyli ja kontekstuaaliset tekijät (Duhlebohn & muut, 2012; Wayne & muut, 1997). Esihenkilöt etsivät innostuneita, aktiivisia ja seurallisia seuraajia, kun taas seuraajat arvostavat esihenkilöissä miellyttävyyttä ja yhteistyökykyä (Nahrgang & muut, 2009).

Duhlebohn ja muut (2012) ovat meta-analyysissään tuoneet esiin, että alaisten yksilölliset ominaisuudet, kuten tunnollisuus, sovinnollisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus, ovat piirteitä, jotka edistävät LMX-suhteen kehittymistä. Esihenkilöt voivat nähdä alaisten saavutukset ja luotettavuuden osoituksena tunnollisuudesta, mikä vaikuttaa suhteeseen positiivisesti (Liden & Graen, 1980). Ulospäinsuuntautuneet henkilöt hakeutuvat aktiivisemmin vuorovaikutustilanteisiin, mikä voi edistää LMX-suhteen kehittymistä. Duhlebohnin ja muiden (2012) mukaan korkean sisäisen hallinnan omaavat henkilöt kokevat hallinnan olevan heillä itsellään, mikä tekee heistä aloitteellisempia, jolloin he todennäköisemmin neuvottelevat aktiivisesti rooleistaan organisaatiossa. He jatkavat, että esihenkilöt voivat liittää positiivisen affektiivisuuden piirteet, kuten optimismin, innostuneisuuden ja päättäväisyyden, sitoutumiseen ja motivaatioon, mikä voi vahvistaa LMX-suhteen laatua.

Duhlebohnin ja muiden (2012) mukaan esihenkilön ulospäinsuuntautuneisuus sekä sovinnollisuus vaikuttavat LMX-suhteeseen. Toisaalta Nahrgangin ja muiden (2009) tutkimus osoitti, ettei esihenkilön ulospäinsuuntautuneisuudella koettu olevan vaikutusta suhteen laatuun. Bauer ja Erdogan (2015) tuovat esiin esihenkilön tunnollisuuden vaikuttavan positiivisesti alaisen arvioimaan LMX-suhteen laatuun, mutta etäisen ja epävarman johtajan vaikuttavan siihen negatiivisesti. Toisaalta johtajan itsevarmuuden on huomattu vaikuttavan positiivisesti johtajan omaan arvioon LMX-suhteen laadusta (Murphy & Ensher, 1999). Esihenkilöihin, jotka inspiroivat ja motivoivat, suhtaudutaan usein myönteisesti ja se voi saada alaiset panostamaan parempiin suhteisiin heidän kanssaan (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Nämä piirteet liitetään usein valmentamaan johtamiseen, joka ilmenee esimerkiksi innostavan vision luomisena, esimerkiksi johtamisena ja ryhmän tavoitteiden omaksumisen edistämisenä (Dulebohn & muut, 2012).

Ehdollinen palkitseminen, joka on runsaamman palautteen ja tuen antamista sekä palkkioiden ja tunnustuksen antamista saavutuksista, on nähty vaikuttavan esihenkilö-alaisuuteeseen, ja toisaalta myös olevan seurausta korkealaatuisesta suhteesta (Dulebohn & muut, 2012; Liden & Graen, 1980). Se sisältää usein myös tehtävien vaatimusten

selkeyttämistä esihenkilön toimesta. Pelkkä ehdollinen palkitseminen ei vielä tee suhteesta korkealaatuista, mutta on edellytys sille. Seuraajat, jotka saavat palautetta, tunnustusta ja kiitosta johtajilta, todennäköisesti kehittävät parempia suhteita heidän kanssaan (Dulebohn & muut, 2012).

Johtajien odotukset muovaavat heidän käsityksiään alaisistaan, ja arviot alaisen taidoista ja pätevyydestä ohjaavat, kenen kanssa he rakentavat vahvan suhteen (Liden & Graen, 1980). Korkeat odotukset alaisia kohtaan voivat ilmetä haastavien tehtävien, säännöllisen palautteen ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamisena, kun taas matalat odotukset voivat johtaa rutiinitehtäviin, vähäiseen palautteeseen ja rajallisiin koulutusmahdollisuuksiin (Duhlebohn & muut, 2012; Wayne & muut, 1997). Esihenkilöt, joilla on korkeat odotukset alaisistaan, saattavat selittää alaisten hyvää käyttäytymistä sisäisillä ominaisuuksilla ja huonoa käyttäytymistä ulkoisilla tekijöillä (Wayne & muut, 1997). Matalat odotukset voivat johtaa päinvastaisiin selityksiin. Liden ja muut (1993) huomasivat, että esihenkilön ensimmäisten yhteisten työpäivien aikana alaisille asettamat ja ilmaistut odotukset vaikuttavat alaisten käsitykseen LMX-suhteen laadusta kuusi kuukautta myöhemmin (Wayne & muut, 1997). Johtajien ja seuraajien odotusten yhdenmukaisuus sekä yhteistyön vastavuoroisuus vaikuttavat miten LMX-suhteen laatu koetaan (Coyle & Foti, 2015).

Odotuksiin liittyy vahvasti osapuolten panostus suhteeseen. Bauerin ja Erdoganin (2015) mukaan alaiset, jotka näkevät enemmän vaivaa rakentavat todennäköisemmin korkealaatuisia LMX-suhteita esihenkilöiden kanssa. Maslyn ja Uhl-Bien (2001) huomasivat että erityisesti suhteen toisen osapuolen panostus koettiin vaikuttavan positiivisesti suhteen laatuun. Toisaalta he huomasivat alaisen korkea panostuksen yhdistyessä esihenkilön vähäiseen panostukseen heikentävän suhdetta, kun alaisen odotukset eivät täyty. Odotusten täyttyminen vahvistaa suhteen laatua ja siihen panostamista, kun taas täyttämättä jääneet odotukset heikentävät suhdetta ja voivat lisätä kokemusta toisen osapuolen syyllisyydestä.

Keskinäisen mieltymyksen, eli toisesta pitämisen, ja samankaltaisuuden kokemuksen on huomattu vaikuttavat positiivisesti esihenkilö-alaisuuteen laatuun (Murphy & Ensher, 1999; Wayne & muut, 1997). Samanlaisuuden kokemus voi liittyä demografisiin ominaisuuksiin tai persoonaan (Bauer & Erdogan, 2015). Alaisen on myös mahdollista erilaisilla taktiikoilla, kuten miellyttämällä ja itsensä korostamisella, vaikuttaa suhteeseen esihenkilön kanssa (Dulebohn & muut, 2012).

Brower ja muiden (2000) mukaan suhteen osapuolten käsitykset toisen luotettavuudesta sekä heidän kokemuksensa, kuinka paljon toinen osapuoli luottaa heihin, vaikuttaa LMX-suhteen laatuun. Sue-Chan ja muut (2012) huomasivat, että esihenkilön luottamus alaiseen vaikutti myönteisesti esihenkilön arvoimaan LMX-suhteen laatuun, kun taas vastaavasti alaisen luottamus esihenkilöön liittyi positiivisesti tämän arvioon suhteen laadusta. Esihenkilön luottamus alaiseen, joka muodostuu arvioidessa tämän kyvykkyyttä, hyväntahtoisuutta ja rehellisyyttä, lisää tehtävien ja vastuun delegointia, ja viestii siten alaiselle luottamuksesta (Brower & muut, 2000). Alaisen luottamus esihenkilöön vaikuttaa siihen, miten esihenkilön käyttäytyminen ja palaute koetaan ja siten se vaikuttaa koettuun suhteeseen (Gabel-Shemueli & Riva Zaferson, 2021).

Dulebohn ja muut (2012) lisäävät LMX-suhteeseen vaikuttavan kontekstuaaliset tekijät, kuten työympäristö, toimiala, sekä kulttuuriset ulottuvuudet. Esimerkiksi ehdollinen palkitseminen voi vaikuttaa suhteeseen voimakkaammin individualistissa kulttuureissa kuin kollektiivisemmissä kulttuureissa. Jansson ja Kangas (2025) nostavat etätyön yhdeksi kontekstuaaliseksi tekijäksi, joka vaikuttaa LMX-suhteen kehittymiseen ja laatuun muuttamalla vuorovaikutuksen tapoja. Kontekstuaalisina tekijöinä voidaan nähdä myös valvonnan laajuus ja työilmapiiri (Bauer & Erdogan, 2015). Valvonnan laajuus liittyy alaisten määrään, sillä suuri määrä alaisia voi vaikuttaa negatiivisesti suhteen laatuun, kun yksittäisiin suhteisiin ei ehditä panostaa. Ilmapiirillä usein viitataan koettuun organisaation tukeen, ja vaikka sillä ja LMX:llä on todettu olevan yksilölliset tekijät ja seuraukset, on huomattu, että koetulla organisaation tuella on vaikutusta LMX-suhteen

laatuun (Bauer & Erdogan, 2015; Wayne & muut, 1997). Toisaalta Waynen ja muiden (1997) mukaan LMX-suhteen laadulla näyttää olevan vaikutus työntekijöiden kokemaan organisaation tukeen. Heidän mukaansa esihenkilön tarjoamat resurssit, kuten palkankorotukset, uraneuvonta, koulutusmahdollisuudet ja informaatio sekä alaisen sosiaalisen verkoston laajentaminen vaikuttavat alaisen kokemukseen organisaation tuesta.

Duhlebohn ja muut (2012) havaitsivat, että esihenkilön käytös ja havainnot selittivät eniten LMX-suhteen laadun vaihtelua, ja siten LMX-suhteen laatu on eniten johtajien muovaama. Myös osapuolen välisen vallankäytön eron vuoksi, esihenkilö on määräävässä asemassa LMX-suhteen kehittymisen kannalta (Duhlebohn & muut, 2012; Wayne & muut, 1997). Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2019) huomauttavat kuitenkin teorian korostavan myös alaisen roolia ja vastuuta suhteesta, sillä esihenkilö ei voi yksin vastata vuorovaikutussuhteen rakentumisesta, kehityksestä ja vaikutuksista.

Monet tutkimukset painottavat LMX-teorian yhteyttä positiivisiin seurauksiin (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Martin & muut, 2016). LMX:llä on vaikutusta seurauksiin, jotka liittyvät esimerkiksi käsityksiin, käyttäytymiseen, asenteisiin ja rooliin (Duhlebohn & muut, 2012; Gerstner & Day, 1997). Vaikutukset näkyvät niin yksilö, tiimi kuin organisaatiotasolla, ja siksi esihenkilö-alaissuhteen ymmärtäminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa johtamista.

Käsityksiin liittyvät seuraukset ovat oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokemukset, mahdollisuus osallistua sekä käsitykset organisaatiopolitiikasta. Duhlebohn ja muut (2012) toteavat, että oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat seurausta LMX-suhteen laadusta, sillä suhteen taso määrittelee, kuinka yksilöt kokevat menettelyt ja tulokset, vaikka ne voitaisiin nähdä myös LMX-suhteen tekijöinä. Heidän mukaansa esihenkilöltä saatu tuki vahvistaa alaisen itseluottamusta, ja mahdollisuus osallistua päätöksiin sekä vaikuttaa omaan työhön lisäävät heidän koettua itseohjautuvuuttaan ja vaikutusmahdollisuuksiaan.

Korkealaatuisella esihenkilö-alaissuhteella on vaikutusta parempaan työssä suoriutumiseen ja organisaatiokansalaisuuteen sekä sen on huomattu vähentävän halukkuutta työpaikan vaihtoon (Duhlebohn & muut, 2012; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Martin & muut, 2016). Mikäli alaiset kokevat esihenkilön panostavan suhteeseen saa se usein vastavuoroisesti alaiset antamaan enemmän, esimerkiksi organisaatiokansalaisuuden muodossa. Alaiset, joilla on korkealaatuinen suhde esihenkilöönsä, osallistuvat todennäköisemmin vapaaehtoiseen toimintaan, joka hyödyttää niin esihenkilöä kuin organisaatiota (Ilies & muut, 2007). Esihenkilön korkeat odotukset voivat vahvistaa tätä ja toimi itseään toteuttavana ennusteena, vahvistaen alaisen minäpystyvyyttä. Työssä suoriutuminen voidaan nähdä myös edeltävänä tekijänä, kun positiivinen suorituskkyky vaikuttaa johtajan luottamukseen alaisen kyvykkyydestä, mikä vaikuttaa LMX-suhteen laatuun (Brower & muut, 2000; Sue-Chan & muut, 2012).

Asenteisiin liittyvät seuraukset ovat organisaatiositoutuminen (yleinen, affektiivinen ja normatiivinen), yleinen tyytyväisyys sekä tyytyväisyys esihenkilöön ja palkkaan (Gerstner & Day, 1997). Esihenkilöt voivat tarjota alaisilleen, joiden kanssa heillä on korkealaatuinen suhde, tukea mutta myös haastavampia tehtäviä, jotka lisäävät alaisten kiintymistä ja lojaalisuutta (Dulebohn & muut, 2012). Ne näkyvät erityisesti affektiivisena (emotionaalinen kiintymys ja samaistuminen organisaatioon) ja normatiivisena sitoutumisena (kokemus velvollisuudesta organisaatiota kohtaan). Korkealaatuisen esihenkilö-alaissuhteen on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä myös työntekijöiden energisyyden kokemiseen, joka puolestaan liittyy aktiivisempaan osallistumiseen luovaan työhön (Northouse, 2022, s. 161). Lisäksi LMX:n on huomattu vaikuttavan alaisten voimaantumisen (*empowerment*) kautta tyytyväisyyteen, henkilöstön vaihtuvuuteen, työtehoon ja organisaatiokansalaisuuteen (Harris & muut, 2009).

Esihenkilö-alaissuhteen laatu vaikuttaa myös roolikäsityksiin liittyviin seurauksiin. Gerstner ja Day (1997) tutkivat artikkelissaan LMX:n ja rooliristiriidan (*role conflict*) sekä rooliselkeyden (*role clarity*) yhteyttä. He löysivät negatiivisen yhteyden LMX:n ja

rooliristiriidan välillä ja positiivisen LMX:n ja rooliselkeyden välillä. Saman havainnon tekivät myös Duhlebohn ja muut (2012). Wayne ja muut (1997) nostavat esiin vahvan vaihtosuhteen auttavan alaista täyttämään roolivaatimuksensa.

Duhlebohn ja muut (2012) korostavat, että LMX-suhteen laadulla on keskeinen rooli seurauksien suhteen, ei niinkään johtajien ja seuraajien käyttäytymisellä, persoonalla ja havainnoilla, vaikka ne ovat tärkeitä tekijöitä LMX-suhteen laadun ymmärtämisen kannalta. Toisaalta samat tekijät eivät vaikuta aina samoin suhteen laatuun ja seurauksiin eri dyadeissa, vaan vaikutukset riippuvat mukana olevien yksilöiden reaktioista (Uhl-Bien, 2006). Kun suhde on korkealaatuinen on sillä positiivisia vaikutuksia niin esihenkilölle, alaiselle, työryhmälle kuin organisaatiollekin (Wayne & muut, 1997).

### **2.3 Esihenkilö-alaissuhde hybridityön kontekstissa**

Hybridityöympäristö antaa mahdollisuuden työskennellä niin toimistolta kuin myös kotia tai haluamastaan paikasta käsin. Tämä luo johtajille haasteen löytää tehokkaita tapoja johtaa sekä etänä että kasvokkain työskenteleviä työntekijöitä, ja muodostaa näistä kahdesta erilaisesta työympäristöstä toimiva ja yhtenäinen kokonaisuus (Hopkins & Figaro, 2021). Monissa artikkeleissa etä- ja hybridityön johtamiseen liitetäänkin etäjohtaminen. Siinä on kyse sosiaalisesta vaikuttamisprosessista, edellyttäen sekä perinteisten ja teknologiapohjaisten viestintämuotojen joustavan yhdistämisen, tavoitteena muuttaa asenteita, tunteita, ajatuksia, käyttäytymistä ja suorituskykyä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Avolio & muut, 2001; Van Wart & muut, 2019).

Hybridityö haastaa LMX-suhteita kehittymään. Korkealaatuinen LMX-suhde ei synny hybridityöympäristössä itsestään vaan on seurausta tietoisista, johdonmukaisista ja ihmislähtöisistä johtamiskäytännöistä. Golden ja Veiga (2008) huomasiivat, että toisin kuin perinteisissä työympäristöissä, hybridityöympäristössä virtuaalisesti ja etänä työskentelyn laajuus vaikuttaa todennäköisesti työntekijän kokemaan LMX-suhteen laatuun, vuorovaikutukseen ja velvollisuuteen toimia vastavuoroisesti, mikä puolestaan

heijastuu siihen, miten he kokevat työnsä, sitoutuvat ja suoriutuvat tehtävistään. Heidän mukaansa mitä enemmän henkilö työskentelee etänä, sitä suurempi vaikutus LMX-suhteella on. Fyysinen etäisyys voi vähentää esihenkilön positiivisten vaikutusten vaikutusvoimaa (Oc, 2018).

Figaron (2015) mukaan johtaminen virtuaalisessa ympäristössä vaatii yksilön ominaisuuksien ja osaamisen lisäksi vahvaa viestintä- ja yhteistyökykyä, hyviä organisointitaitoja, analyyttistä ajattelua sekä kykyä käsitellä ja hyödyntää tietoa tehokkaasti (Hopkins & Figaro, 2021). Luottamus ja avoimet viestintäkanavat nähdään keskeisinä laadukkaan esihenkilö-alaisuuden rakentumisen kannalta virtuaaliympäristössä (Jansson & Kangas, 2025). Varma ja muut (2022) huomauttavat, että LMX-suhteen kehitykseen ja laatuun on kiinnitettävä erityistä huomiota etätyöjakson aikana, sillä vuorovaikutus muuttuu suhteessa toimistotyöhön ja mahdollisuudet yksilöllisiin vuorovaikutustilanteisiin ovat vähäisempiä. Tämä voi vaikuttaa alaisten velvollisuuden- ja vastavuoroisuuden tunteeseen esihenkilöään kohtaan.

Yksi isoista haasteista hybridityöympäristössä on vuorovaikutus. Sillä voidaan rakentaa tehokkaasti empatiaa ja luottamusta ihmisten välille. Spontaanit keskustelut ovat tärkeitä luottamuksellisten suhteiden rakentumisesta, mitkä puolestaan lisäävät tuottavuutta, luovuutta ja innovaatiota (Hopkins & Figaro, 2021). Tällaisia sattumanvaraisia keskusteluja ei synny virtuaaliympäristössä vaan kohtaamiset edellyttävät tarkoituksellisuutta. Johtajalta vaaditaan kykyä huomata mahdollisia vuorovaikutustilanteita ja proaktiivisuutta suhteiden luomisen kannalta, koska sosiaalisen vuorovaikutuksen tehokkuus heikkenee sähköisissä viestintäkanavissa (Liaon, 2017). Hybridityöhön liittyvät etätyöskentelyn piirteet, kuten kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sekä sanattomien vihjeiden puute, voivat heikkolaatuisen LMX-suhteen kanssa heikentää työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuottavuutta (Varma & muut, 2022). Vähäinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus saattaa lisätä psykologista etäisyyttä ja heikentää kahdensuuntaisen suhteen laatua esihenkilön ja alaisen välillä (Antonakis & Atwater, 2002; Gajendran & Joshi, 2012).

Hybridityömallissa viestintä perustuu voimakkaasti teknologian välityksellä tapahtuvaan yhteydenpitoon. Avolion ja muiden (2001) mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi auttaa omaksumaan uusia toimintatapoja, jotka edistävät innovaatiota, luottamusta ja sitoutumista. Johtajien onkin huomioitava työntekijöiden erilaiset valmiudet ja varmistettava, että kaikki osaavat käyttää viestintäteknologiaa ja ne koetaan myönteisiksi viestinnän kanaviksi (Liao, 2017). Osa työntekijöistä on huolissaan siitä, että kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puute esihenkilön kanssa saattaa heikentää heidän mahdollisuuksiaan ylennyksiin tai uralla etenemiseen (Hopkins & Figaro, 2021). Liao (2017) mukaan henkilökohtainen viestintä alaiselle voi auttaa rakentamaan esihenkilön ja alaisen välille luottamusta. Hybridityömallin mahdollistaen osan tiimistä työskentelevän etänä ja osan toimistolta käsin, tulee huomioida ja varmistaa etänä olevien osallistaminen keskusteluun ja päätöksentekoon. Monet vuorovaikutuksen nyanssit voivat jäädä etänä olevilta henkilöiltä huomaamatta kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen, kehonkielen ja sosiaalisen kontekstin puuttuessa (Babapous Chafi & muut, 2022). Tämä voi lisätä heidän kokemaansa stressiä. Valitulla viestintävälineellä voidaan myös vaikuttaa tähän, sillä niin sanotut rikkaammat välineet, kuten videokonferenssi, voivat tarjota lähes saman tasoisen viestintäkanavan kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus (Norman & muut, 2020). Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen haasteina on viestin selkeys, väärinymmärtämisen mahdollisuus sekä viestinnän määrä (Norman & muut, 2020; Van Wart & muut, 2019). Säännöllinen viestintä esihenkilön kanssa sekä koettu tuki ja arvostus voivat vahvistaa alaisen tunnetta työnsä merkityksellisyydestä sekä lojaalisuutta organisaatiota kohtaan (Gajendran & Joshi, 2012; Mahbub, 2025).

Etätyössä luottamuksen rakentuminen on usein hitaampaa kuin lähityössä, eikä se välttämättä kehity täydellisen luottamuksen tasolle, koska fyysiset vihjeet, kuten ilmeet ja kehonkieli saattavat puuttua (Varma & muut, 2022). Luottamuksen rakentaminen virtuaalisesti vaatii johtajalta osaamista, luovuutta ja huolellisuutta siinä, miten ja kuinka usein alaisen kanssa viestii, sillä alaisen kokema etäisyys liittyy usein fyysiseen etäisyyteen ja vuorovaikutuksen tiheyteen (Antonakis & Atwater, 2002; Norman & muut, 2020).

Varma ja muut (2022) korostivat luottamusta keskeisenä korkealaatuisessa kumppanuudessa etätyössä, koska se vahvistaa alaisten sopeutuvuutta. Heikkolaatuisen LMX-suhteen luottamuksen puute voi tehdä etänä työskentelystä vähemmän palkitsevaa ja merkityksellistä, kun esihenkilön valvonta ja rajoitukset vähentävät autonomian kokemusta (Mahbub, 2025; Varma & muut, 2022). Siten se voi vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, jotka heikentävät työn tuloksia ja suorituskykyä. Mahbubin (2025) mukaan esihenkilön on pystyttävä luottamaan, että alainen hoitaa tehtävänsä ilman jatkuvaa valvontaa. Se edellyttää, että työntekijät kykenevät tuottamaan laadukkaita tuloksia ja täyttämään odotuksia, ja siksi on tärkeää, että johtajat asettavat selkeitä odotuksia ja määrittelevät työn suorituksen ja tulosten hyväksyttävät kriteerit. Alaisen vastuunottaminen ja esihenkilön myöntämä autonomia ja valtuuttaminen vahvistavat luottamusta LMX-suhteessa (Mahbub, 2025).

Hybridityön lisäämän joustavuuden, autonomian ja vapauden myötä alaiset todennäköisesti tuntevat velvollisuutta vastavuoroisuuteen ja toimivat tavalla, joka lisää kunnioitusta, myönteisyyttä ja sitoutumista, siten vahvistaen korkealaatuista LMX-suhdetta (Varma & muut, 2022). Esihenkilöt saattavat myöntää mahdollisuuden etänä työskentelyyn mielummin alaiselle, joka suoriutuu hyvin tai jonka kanssa hänellä on korkealaatuinen suhde (Gajendran & Harrison, 2007). Työskentely hybrityöympäristössä vaatii itseohjautuvuutta. Se voi aiheuttaa haasteita työn ja vapaa-ajan erottamisessa, koska niiden välinen raja voi muuttua häilyväksi (Van Wart & muut, 2019). Esihenkilön tuen tulee olla saatavilla, vaikka itseohjautuvuuden vaatimus kasvaa. Ilman tukea alaiset voivat kokea ulkopuolisuutta, yksinäisyyttä ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin voi heikentyä (Van Wart & muut, 2019). Babapous Chafin ja muiden (2022) mukaan, johtajat kamppailevat tasapainon löytämiseksi kontrollista luopumisen ja alaisen tukemisen välillä.

Gajendran ja Joshi (2012) huomasivat LMX-suhteen ollessa korkealaatuinen, tiivis ja tukea tarjoava viestintä lisää alaisten mahdollisuuksia jakaa ajatuksiaan ja osallistua päätöksentekoon. He jatkavat korkealaatuisen suhteen esihenkilöön myös lievittävän

eristäytymisen kokemusta. Mahbub (2025) toteaa, että myönteisesti johtajansa kokevat etätyöntekijät sitoutuvat paremmin ja tekevät enemmän organisaation menestyksen eteen, joten johtajien kannattaa vahvistaa suhteitaan alaisiinsa. Toisaalta myös alaiset voivat vahvistaa suhdetta esihenkilöön osallistumalla aktiivisesti ja vastaanottamalla sekä pyytämällä palautetta (Mahbub, 2025). Alaiset voivat pyrkiä tietoisesti kehittämään korkealaatuista esihenkilösuhdetta varmistamalla, että esihenkilö pysyy tietoisena heidän työpanoksestaan säännöllisten raporttien ja keskustelun kautta (Gajendran & Harrison, 2007).

LMX-suhteella monipaikkaisessa työssä on huomattu olevan merkitystä myös isommalle ryhmälle, ei vain suhteen osapuolille. Sen on huomattu vahvistavan hajautetusti työskentelevän tiiminjäsenten osallistumista, sitoutumista, motivaatiota ja omistajuuden tunnetta ja tukevan johtamisvastuun sekä päätöksenteon jakamista (Gajendran & Joshi, 2012; Mahbub, 2025). Mahbubin (2025) mukaan tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä, jakavat tietoa ja tukevat toisiaan todennäköisemmin, kun LMX-suhteet ovat laadukkaita. Lisäksi esihenkilön asettaessa selkeät tavoitteet, osallistuessa sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin säännöllisesti ja lisätessä läpinäkyvyyttä toimintaansa vahvistuu luottamus hajautetuissa tiimeissä.

### 3 Työssä suoriutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan työssä suoriutumista. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään yksilön suoriutumista työssä, suoriutumisen ulottuvuuksien ja työroolisuoriutumisen kautta. Tämän jälkeen tarkastellaan kuinka esihenkilö-alaisuuteen on nähty vaikuttavan työssä suoriutumiseen. Lopuksi perehdytään työssä suoriutumiseen hybridityössä.

#### 3.1 Yksilön suoriutuminen työssä

Työssä suoriutuminen (*job performance*) on yksilön käyttäytymistä työssä, joka ilmenee tekoina ja toimintoina, ja jotka edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista (Campbell & Wiernik 2015; Koopmans & muut, 2014; Motowidlo & muut, 1997). Motowidlo ja muut (1997) toteavat, että työssä suoriutuminen on episodimaista käyttäytymistä, joka voidaan arvioida yksilön tai organisaation tehokkuuden kannalta myönteiseksi tai kielteiseksi. He jatkavat, että työssä suoriutuminen on moniulotteista, vaikka sitä ei ole aina sellaiseksi mielletty. Yksilön työssä suoriutumista on kuvattu erilaisten roolien ja ulottuvuuksien kautta. Yksi tapa jaotella työssä suoriutumista on tarkastella liittyykö suoriutuminen suoraan ennalta määriteltäviin työtehtäviin vai ylittääkö se nämä odotukset. Tällä jaottelulla viitataan työrooliin liittyvään suoriutumiseen (*in-role performance*) ja työroolin ylittävään suoriutumiseen (*extra-role performance*). Borman ja Motowidlo (1993) käyttävät edellä mainituista termejä tehtäväsuoriutuminen (*task performance*) ja kontekstuaalinen suoriutuminen (*contextual performance*) (Borman & Motowidlo, 1997). Molemmat suoriutumisen muodot tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista, suoraan toiminnan kautta sekä mahdollistamalla sen tehokkaan toteuttamisen.

Katzin (1964) mukaan työrooliin liittyvä suoriutuminen on odotettua tai vaadittua käyttäytymistä ja se on työssä suoriutumisen perusta (Van Dyne & Lepine, 1998). Bormanin ja Motowidlon (1997) mukaan tehtäväsuoriutuminen on työnkuvaukseen sisältyvien työtehtävien suorittamista, jotka edistävät organisaation ydintoimintaa. Se tarkoittaa

yksilön osaamista, kyvykkyyttä ja taitoa hoitaa työnkuvaansa kuuluvat tehtävät tehokkaasti (Motowidlo & muut, 1997). Tehtäväsuoriutumisen tarkoitetaan työn tuottaman määrän lisäksi myös työnlaatua ja tarkkuutta, sekä taitoa priorisoida ja organisoida työtään (Koopmans & muut, 2014).

Van Dynen ja Lepinen (1998) mukaan työroolin ylittävä suoriutuminen on ennalta määriteltyjen työtehtävien ylittävää ja palkitsemisjärjestelmän ulkopuolista toimintaa, eikä sen tekemättä jättäminen ole rangaistavaa. Se on oma-aloitteista ja vapaaehtoista toimintaa, joka tukee työyhteisön tai organisaation toimintaa. Bormanin ja Motowidlon (1997) mukaan kontekstuaalinen suoriutuminen ei suoraan edistä organisaation ydintoimintaa vaan ylläpitää laajempaa organisatorista, sosiaalista ja psykologista ympäristöä, jossa ydintoiminta tapahtuu. Se edistää organisaation tehokkuutta luomalla ja muokkamalla organisaation sosiaalista ja psykologista ympäristöä, joka tukee tehtävien suorittamista ja prosesseja (Borman & Motowidlo, 1997). Tällainen käyttäytyminen ei kuulu varsinaisiin työtehtäviin, mutta se edistää yksilön, ryhmän tai organisaation onnistumista ja perustuu usein aloitteellisuuteen. Se on toimintaa, joka tukee työyhteisön ilmapiiriä ja organisaation toimintaa esimerkiksi auttamalla kollegoita, noudattamalla ohjeita, tuemalla organisaation päämääriä, tekemällä työnsä huolellisesti loppuun ja osallistumalla vapaaehtoisesti ylimääräisiin tehtäviin, jotka eivät kuulu omaan työnkuvaan (Motowidlo & muut, 1997; Van Dyne & Lepine, 1998).

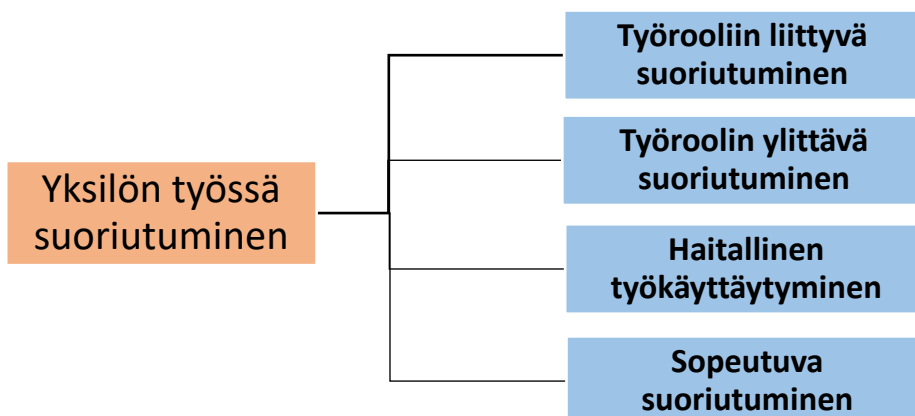
Työroolin ylittävään ja kontekstuaaliseen suoriutumiseen liitetään usein organisaatiokansalaisuus (*organizational citizenship behavior*) (Borman & Motowidlo, 1997). Se on vapaaehtoista käyttäytymistä, joka ylittää työn perusvaatimukset ja jonka tavoitteena on auttaa muita organisaation jäseniä tai tukea organisaatiota tunnollisesti (Borman & Motowidlo, 1997). Organ (1997) on määritellyt sen olevan suoriutumista, joka tukee sosiaalista ja psykologista ympäristöä, jossa varsinaiset työtehtävät toteutetaan (Podsakoff & muut, 2009). Se käsittää myös työongelmien ehkäisyn, konfliktien ratkaisun sekä kollegoiden kannustamisen ja ammatillisen kehityksen tukemisen (Borman & Motowidlo, 1997). Podsakoff ja muut (2009) havaitsivat, että

organisaatiokansalaisuudella on negatiivinen yhteys yksilön työpaikan vaihtoaikaisiin ja poissaoloihin sekä organisaation kustannuksiin. Lisäksi he huomasivat sen olevan positiivisesti yhteydessä esihenkilön palkitsemispäätöksiin, erilaisiin organisaation tehokkuuden mittareihin, kuten tuottavuuteen ja kannattavuuteen, sekä asiakastyytyväisyyteen.

Lisäksi on katsottu, että yksilön työssä suoriutumiseen liittyvät myös haitallisen työkäyttäytymisen (*counterproductive work behavior, CWB*) ja sopeutuvan suoriutumisen (*adaptive performance*) ulottuvuudet (Cambell & Wiernik, 2015; Koopmans & muut, 2014). Haitallinen työkäyttäytyminen on mitä tahansa tahallista käytöstä, joka estää tai hankaloittaa organisaation suoriutumista ja tavoitteiden toteutumista tai vahingoittaa sen sidosryhmiä (Gruys & Sackett, 2003; Van den Broeck & muut, 2014). Haitallista työkäyttäytymistä on esimerkiksi luvattomat poissaolot, sääntöjen noudattamatta jättäminen, varastaminen, väärinkäytökset ja kiusaaminen (Campbell & Wiernik, 2015; Gruys & Sackett, 2003). Van den Broeckin ja muiden (2014) mukaan työn epävarmuus, joka voi liittyä pelkoon työpaikan menettämisestä tai työympäristöön liittyvään turhautumiseen, voi johtaa haitalliseen työkäyttäytymiseen. Heidän mukaansa työympäristöön liittyvää turhautumista voi olla autonomian puute, voimattomuus tai osaamattomuus muuttaa tilanteita sekä ulkopuolisuuden tunne.

Adaptiivinen eli sopeutuva suoriutuminen on yksilön kykyä ja valmiutta mukautua muuttuviin työolosuhteisiin ja vaatimuksiin sekä odottamattomiin tilanteisiin (Gruys & Sackett, 2003; Pulakos & muut, 2000). Sopeutuvaa suoriutumista on tutkittu eri tasoilla, kuten yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla (Griffin & muut, 2007; Pulakos & muut, 2000). Sitä ei esiinny ilman työrooliin liittyvää ja työroolin ylittävää suoriutumista. Sopeutuvaan suoriutumiseen vaikuttaa niin yksilölliset tekijät, kuten motivaatio ja persoonallisuus, mutta sitä voidaan kehittää myös koulutuksilla ja tarjoamalla tukea sekä luomalla muutosmyönteisen ilmapiirin (Jundt & muut, 2015). Erilaiset yhteiskunnalliset muutokset, kuten teknologinen murros, tekoäly ja robotiikka sekä globaalit pandemiat, muuttavat tapoja työskennellä, ja siten sopeutuvan suoriutumisen vaatimus kasvaa (Pulakos & muut, 2000). Jundt ja muut (2015) kuitenkin huomauttavat, ettei sopeutuva käyttäytyminen johda

aina suoraan tehokkuuteen, sillä esimerkiksi uuden järjestelmän opettelu ei välttämättä paranna suorituskykyä, ainakaan heti. Kuvio 5 kokoaa yhteen yksilön työssä suoriutumisen ulottuvuudet.



**Kuvio 5.** Yksilön työssä suoriutumisen ulottuvuudet.

### 3.2 Työroolisuoriutuminen

Griffin ja muut (2007) esittelevät mallin, jossa yksilön työssä suoriutumista tarkastellaan työroolisuoriutumisen (*Work Role Performance*) kautta. Murphyn ja Jacksonin (1999) kuvailevat työroolien olevan kokonaisuus suoriutumisvaatimuksia, jotka liittyvät henkilön työsuhteeseen. Mallissaan Griffin ja muut (2007) ovat jakaneet yksilön työroolisuoriutumisen kolmeen käyttäytymisen ulottuvuuteen: osaaminen, sopeutuvuus ja aloitteellisuus, sekä kolmeen tasoon, joille käyttäytyminen voi luoda tehokkuutta: yksilö, tiimi ja organisaatio. Heidän mukaansa nämä työroolisuoriutumisen ulottuvuudet edistävät tehokkuutta organisaatiossa laaja-alaisesti. Taulukossa 2 on kuvattu nämä eri ulottuvuudet.

Taulukko 2. Yksilön työrooliuoriutumisen ulottuvuudet (mukailen: Griffin &amp; muut, 2007).

| <b>Työroolikäyttäytyminen</b>               | <b>Osaaminen</b><br>Ennalta määrättyjen tai odotettavissa olevien vaatimusten täyttäminen              | <b>Sopeutuvuus</b><br>Muutoksista selviytyminen ja niiden tukeminen                        | <b>Aloitteellisuus</b><br>Muutosten käynnistäminen ja oma-aloitteisesti toimiminen             |
|---|--|--|--|
| <b>Yksilön tehtäväkäyttäytyminen</b>        | <b>Yksikön tehtäväosaaminen</b><br>Ydintehtävistä suoriutuminen  | <b>Yksilön tehtäväsopeutuvuus</b><br>Ydintehtävän suorittamisen muutoksiin sopeutuminen    | <b>Yksilön tehtäväaloitteellisuus</b><br>Ydintehtävän suorittamisen kehittäminen               |
| <b>Tiimin jäsenen käyttäytyminen</b>        | <b>Tiimin jäsenen osaaminen</b><br>Työtehtävien koordinoiminen tiimin muiden jäsenten kanssa           | <b>Tiimin jäsenen sopeutuvuus</b><br>Rakentava suhtautuminen tiimiin liittyviin muutoksiin | <b>Tiimin jäsenen aloitteellisuus</b><br>Tiimin suorituskyvyn kehittäminen                     |
| <b>Organisaation jäsenen käyttäytyminen</b> | <b>Organisaation jäsenen osaaminen</b><br>Organisaation puolustaminen ja sen toimintaan osallistuminen | <b>Organisaation jäsenen sopeutuvuus</b><br>Organisaation muutoksiin sopeutuminen          | <b>Organisaation jäsenen aloitteellisuus</b><br>Organisaation kokonaistehokkuuden kehittäminen |

Griffinin ja muiden (2007) mukaan konteksti, jossa työtä tehdään, samalla määrittää ja rajoittaa organisaatiossa arvostettuja käyttäytymismuotoja. He nostavat epävarmuuden ja keskinäisen riippuvuuden keskeisiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat siihen, mitä työrooleilta vaaditaan ja miten suoriutumista voidaan tarkastella eri tasoilla organisaatiossa. Ympäristön epävarmuus kuvaa tehtävien ja niihin liittyvien roolien sekä vastuiden ennakkoimattomuutta, mikä vaikuttaa siihen, voidaanko työrooli määritellä tarkkaan ja riittääkö sen vaatimusten noudattaminen tehokkuuteen, vai onko tarpeen sopeutua ja tehdä aloitteita muutoksille (Griffin & muut, 2007; Hauschildt & Konradt, 2012). Organisaatiossa epävarmuutta luo ennustamattomuus, jota voi aiheuttaa kilpailu, muuttuva teknologia ja kasvaneet vaatimukset. Tällaisissa tilanteissa keskeistä on, kuinka hyvin työntekijät pystyvät sopeutumaan ja muuttamaan toimintaansa joustavasti, suunnitamaan keskittymistään tarpeen mukaan sekä tekemään tarkoituksenmukaisia ratkaisuja epävarmuudesta huolimatta (Pulakos & muut, 2000).

Organisaatiossa valitsee myös keskinäinen riippuvuus eri osatekijöiden, kuten yksilön, tiimin ja organisaation välillä, jolloin rooli liittyy laajempaan sosiaaliseen järjestelmään (Murphy & Jackson, 1999). Griffinin ja muiden (2007) mukaan keskinäisellä riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että yksilön toiminta vaikuttaa myös muiden tehokkuuteen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yhteistyötä. He toteavat sen määrittelevän kuinka paljon yksilön oma tehokkuus vaikuttaa myös muiden sosiaalisen verkoston toimijoiden tehokkuuteen. Bormanin ja Motowidlon (1993) mukaan henkilön oma toiminta voi näkyä, joko suoraviivaisesti hänen omassa tehokkuudessaan, tai yhteys käyttäytymisen ja toiminnan välillä voi olla monimutkaisempi, jolloin toiminta heijastuu tiimin tai koko organisaation tehokkuuteen (Griffin & muut, 2007). Käytös, joka suoraan vaikuttaa tehokkuuteen tietyllä tasolla, voi epäsuorasti vaikuttaa myös muiden tasojen tehokkuuteen.

Osaaminen (*proficiency*) on käyttäytymistä, joka voidaan määritellä tarkasti, mutta joka ei ole sidoksissa sosiaaliseen kontekstiin (Griffin & muut, 2007). Se kuvaa yksilön kykyä toteuttaa toimintoja, joiden voidaan ennakoita olettaa lisäävän henkilön tehokkuutta omassa roolissaan organisaation jäsenenä (Griffin & muut, 2010). Johnsonin (2003) mukaan se viittaa käyttäytymiseen, joka määrittää työn sisällölliset erityispiirteet ja erottaa sen muista tehtävistä. Siihen liittyy muun muassa yksilön fyysinen valmius ja tekninen osaaminen työn suorittamiseksi.

Yksilön tehtäväosaaminen liittyy läheisesti jo aiemmin kuvattuun työrooliin liittyvään suoriutumiseen ja tehtäväsuoriutumiseen. Se kuvaa, kuinka osaavasti yksilö suoriutuu hänen työroolinsa ja -tehtävänsä odotuksista ja vaatimuksista (Griffin & muut, 2007; Neal & muut, 2012). Yksilön työroolin vaatimukset on usein määritelty työnkuvassa. Osaaminen edistää tehokkuutta, kun työnvaatimukset ovat ennakoitavissa (Griffin & muut, 2010). Yksilön odotetaan suorittavan työnsä keskeiset tehtävät huolellisesti ja varmistavan, että ne tulevat asianmukaisesti tehdyiksi (García-Chas & muut, 2015). Osaamista voidaan arvioida, kun tehtävät ovat määriteltyjä. Se on tutkituin ulottuvuus, ja

perinteiset suoriutumisen johtamisen järjestelmät keskittyvät lähes kokonaan vain tähän osa-alueeseen (García-Chas & muut, 2015; Griffin & muut, 2007).

Tiimin jäsenen osaaminen sijoittuu tiimi- tai ryhmäkontekstiin, ja on käyttäytymistä, joka voidaan vakioida (Griffin & muut, 2007). Se heijastaa missä määrin yksilö täyttää odotukset ja vaatimukset tiimin jäsenen roolissa. Tiimin jäsenen osaaminen tulee näkyväksi tiimiprosesseissa, jotka Marks ja muut (2001) määrittivät olevan tiimin jäsenten välisiä tekoja, joiden myötä panokset muuttuvat tuotoksi. Heidän mukaansa panosten muuttuminen tuotoksi tapahtuu sanallisten, kognitiivisten ja käyttäytymiseen liittyvien toimintojen kautta, jotka on suunnattu tehtävien organisointiin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisina toimintoina voidaan nähdä koordinointi, yhteistyö ja tiedonvaihto, joilla pyritään tehtävien yhteensovittamiseen, toisten tukemiseen ja tehtävään liittyvien tietojen jakamiseen (Hauschildt & Konradt, 2012).

Organisaation jäsenen osaaminen kuvaa käyttäytymistä, joka voidaan määritellä tarkasti ja joka on sidoksissa organisaatiokontekstiin (Griffin & muut, 2007). Sen määritelmä on samankaltainen organisaatiokansalaisuuden kanssa. Griffinin ja muiden (2007) mukaan tällaista käytöstä voi olla esimerkiksi organisaation maineen puolustaminen tai osallistuminen organisaation työryhmätyöskentelyyn.

Toisin kuin osaaminen, sopeutuvuus (*adaptivity*) ja aloitteellisuus (*proactivity*) ovat esiin nousevaa (kontekstisidonnaista, ”syntyvät” toiminnasta) ja muutokseen suuntautunutta käyttäytymistä, jotka korostuvat, kun työnvaatimuksia ei voida selkeästi ennakoida (Griffin & muut, 2010). Esimerkiksi muuttuvat markkinat ja nopeasti kehittyvä teknologia aiheuttavat odottamattomia muutoksia työn vaatimuksiin, jolloin sopivia toimintatapoja ei voida etukäteen määritellä (García-Chas & muut, 2015). Katzin ja Kahnin (1978) mukaan työroolien on muotouduttava dynaamisesti säilyttääkseen tehokkuutensa muuttuvissa olosuhteisissa ja vaatimuksissa (Griffin & muut, 2010). Marques-Quinteiro ja Curren (2012) havaitsivat, että henkilö, jolla on halua kehittyä ja oppia, on taipuvaisempi toimimaan aloitteellisesti sekä sopeutumaan erilaisiin muutoksiin. Sopeutuvuus ja

aloitteellisuus voidaan erottaa toisistaan tarkastelemalla muutoksen käynnistäjää: aloitteellisuus korostaa itse aloitettua muutosta, kun taas sopeutumiskyky korostaa mukautumista ulkoisten tekijöiden aikaansaamiin muutoksiin (Griffin & muut, 2010; Strauss & muut, 2009).

Griffin ja muut (2007) sekä Marques-Quinteiro ja Curral (2012) määrittelevät sopeutuvuuden olevan yksilön kykyä mukautua muutoksiin, jotka vaikuttavat työrooleihin, -ympäristöön ja toimintatapoihin. Yksilön sopeutumiskyky ilmenee taitona muuttaa omaa käytöstään vastaamaan ympäristön, tapahtuman tai uuden tilanteen vaatimuksiin (Johnson, 2003; Pulakos & muut, 2000). Se voi näkyä monenlaisina tapoina toimia, sillä sitä tarvitaan esimerkiksi uusien tiimien, epäselvien ongelmien, kulttuurierojen, teknologian muutosten ja haastavien olosuhteiden yhteydessä (Pulakos & muut, 2000).

Yksilön tehtäväsopeutuvuutta mitataan siinä, missä määrin hän selviytyy, reagoi ja tukee muutoksia, jotka vaikuttavat yksilön työrooliin (Griffin & muut, 2007). Uusi teknologia, strategiset muutokset tai työn uudelleen muotoilu ovat esimerkkejä asioista, jotka voivat vaatia yksilöltä työkäyttämisen mukauttamista. Pulakosin ja muiden (2000) mukaan tällaista käyttäytymistä on innostus oppia uusia työmenetelmiä ja teknologioita, taitonsa ajan tasalla pitäminen, sopeutuminen uusiin prosesseihin, muutoksien ennakointi ja oman työsuorituksen aktiivinen kehittäminen. Yksilön tehtäväsopeutumista heijastaa kykyä toimia tehokkaasti ja joustavasti, hallita stressiä, löytää ratkaisuja ongelmiin, mukauttaa toimintaa ja prioriteetteja muuttuvissa, epävarmoissa ja kriittisissä tilanteissa (Pulakos & muut, 2000).

Hauschildtin ja Konradtin (2012) mukaan tiimien on sopeuduttava sekä ulkoisen ympäristön muutoksiin että tiimin sisäisiin muutoksiin. He määrittelevät sopeutumiskyvyn tiimin kyvyksi ylläpitää koordinoitua keskinäistä riippuvuutta epäruutiinomaisissa tilanteissa, joka edellyttää tiimin jäsenten mukauttavan työroolejaan olosuhteiden muuttuessa. Tällaista sopeutumiskykyä osoittaa joustavuus ja avoimuus toisia kohtaan, toisten näkemysten huomioiminen, palautteen vastaanottaminen sekä oman käyttäytymisen

mukauttaminen tehokkaan yhteistyön ja vaikutusvallan saavuttamiseksi (Pulakos & muut, 2000). Moon ja muut (2004) havaitsivat, että tiimit, joiden jäsenet mukauttivat roolejaan ja sisäisiä rakenteita vastaamaan ulkoisen ympäristön vaatimuksia, pystyivät säilyttämään tai jopa parantamaan suorituskyykyään.

Moni muutos, johon yksilön on sopeuduttava tapahtuu organisaatio tasolla, esimerkiksi organisaatorakenteiden muutokset. Griffin ja muut (2007) antavat fuusion esimerkkinä tilanteesta, jossa organisaatoroolin sopeutumista tarvitaan. Kun organisaatio yhdistyy toisen organisaation kanssa, yksilöllä voi olla tarpeen sopeutua ja tukea uutta organisaatorakennetta. Sopeutuminen organisaation muuttuviin vaatimuksiin saattaa edellyttää esimerkiksi organisaation hyväksytyjen tapojen, arvojen, sääntöjen ja rakenteiden oppimista sekä käyttäytymisen mukauttamista niihin tietoisesti (Pulakos & muut, 2000).

Reagoimisen ja sopeutumisen lisäksi epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä tehokkaasti toimiminen vaatii ennakkointia ja oma-aloitteellisuutta. Aloitteellisuus (*proactivity*) on yksilön itseohjautuvaa toimintaa, joka kuvaa ennakkointia tai muutoksien käynnistämistä työprosesseissa tai -rooleissa (Griffin & muut, 2007). Parkerin ja muiden (2010) mukaan se sisältää kolme keskeistä elementtiä: oma-aloitteellisuuden, eli toimimista ilman kehotusta tai selkeää vaatimusta; tulevaisuuteen keskittymisen, eli kyky toimia ennakoivasti; sekä muutokseen suuntautumisen, eli sinnikkyyttä ylittää esteitä muutoksen aikaansaamiseksi. Aloitteelliseksi työkäyttäytymiseksi on nähty vastuunkanto, mielipiteen ilmaisu, yksilöllinen innovointi ja ongelmien ehkäiseminen (Van Dyne & Lepine, 1998; Parker & Collins, 2010). Itsensä johtamisen taidon on nähty tukevan proaktiivista työroolikäyttäytymistä sillä se mahdollistaa itseohjautuvan, ennakoivan ja aloitteellisen toiminnan (Hauschildt & Konradt, 2012; Marques-Quinteiro ja Curral, 2012). Organisaatio voi tukea aloitteellista käyttäytymistä rekrytoimalla oppimiseen orientoituneita työntekijöitä ja tarjoamalla koulutuksia, jotka kehittävät itsensä johtamisen taitoa (Marques-Quinteiro & Curral, 2012).

Griffin ja muut (2007) kuvaavat yksilön tehtäväaloitteellisuutta itseohjautuvaksi ja tulevaisuuteen suuntautuvaksi käyttäytymiseksi itsensä, työroolinsa tai -tilanteen muuttamiseksi. Jatkuvan kehittämisen ja itseohjautuvuuden vaatimusten kasvaessa vaaditaan myös yksilöltä tehtäväaloitteellisuutta. Yksilöiden odotetaan oma-aloitteisesti kehittävän ja tunnistavan parempia työtapoja, ilman että he turvautuvat esihenkilöön (Crant, 2000; Parker & muut, 2006). Tehtäväaloitteellisuuteen kuuluu ongelmanratkaisu, vastuunkanto ja henkilökohtainen aloite (Crant, 2000; Griffin & muut, 2010; Parker & muut, 2006).

Kuten yksilön, myös tiiminjäsenen aloitteellisuus heijastaa sitä, missä määrin yksilö ottaa vastuuta muutoksista ja tulevaisuuteen suuntaavista teoista, kohteena vain on tiimin tilanteen tai toimintatapojen muuttaminen (Griffin & muut, 2007). Se ilmenee uusien toimintatapojen ehdottamisena ja muiden tiimin jäsenten tukemisena (Strauss & muut, 2009; Griffin ja muut, 2010). Griffinin ja muiden (2007) mukaan aloitteellisesti käyttäytyminen tiimin jäsenenä korostuu, kun tiimit ovat itseohjautuvia, kuten autonomiset työryhmät ja monet projektitiimit.

Organisaation jäsenen aloitteellisuudessa on kyse siitä, miten oma-aloitteisesti yksilö toimii muuttaakseen organisaation toimitatapoja (Griffin & muut, 2007). Se suuntautuu tulevaisuuteen muun muassa aloitteiden tekemisen, palautteen antamisen ja kehittämis- ja muutosprojekteihin osallistumisen kautta (Griffin & muut, 2007; Strauss & muut, 2009). Tällainen käyttäytyminen edistää koko organisaation kehittymistä kokonaisuudessaan, sen sijaan että muutos rajoittuisi vain yksittäisiin osastoihin tai toimintoihin.

Edellä esitellyt käyttäytymisen ja roolien ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia. Griffinin ja muiden (2007) esittämä työroolisuoriutumisen malli huomioi laaja-alaisesti suoriutumisen eri tasoja ja ulottuvuuksia. Ainoastaan haitallista työkäyttäytymistä malli ei suoraan tuo esiin. Tarkastelemalla yksilön työssä suoriutumista useasta näkökulmasta voidaan tunnistaa yksilön suoriutumisen kannalta, mikä on tehokasta käyttäytymistä ja toimintaa erilaisissa tilanteissa ja ympäristössä. Se mahdollistaa esihenkilöille välineitä

havainnoida, ohjata ja tukea erilaisia myönteisiä työroolikäyttäytymisen muotoja, mikä puolestaan vahvistaa organisaation kokonaissuoriutumista.

### **3.3 LMX-suhteen yhteys työssä suoriutumiseen**

Kirjallisuudessa LMX-suhteella ja työssä suoriutumisella on huomattu olevan selkeä yhteys, ja korkealaatuisen suhteen vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen (Duhlebohn & muut, 2012; Gestner & Day, 1997; Golden & Veigan, 2008; Martin & muut, 2016; Wayne & muut, 1997). LMX-suhde vaikuttaa yksilön työssä suoriutumiseen suhteen vastavuoroisen periaatteen mukaisesti: suhteen osapuolet luovat ja ylläpitävät keskinäistä kunnioitusta, mieltymystä, panostusta ja lojaalisuutta, mikä kannustaa alaista ylittämään muodolliset velvollisuutensa ja parantamaan suoritustaan (Liden & Maslyn, 1998). Martin ja muut (2016) osoittivat meta-analyysillään, että LMX on vahvasti yhteydessä työssä suoriutumiseen riippumatta mittaustavasta, arviointitavasta tai -lähteestä. He havaitsivat korkeatasoisen LMX-suhteen vaikuttavan positiivisesti tehtäväsuoriutumiseen sekä työroolin ylittävään suoriutumiseen, kuten organisaatiokansalaisuuteen, ja sillä olevan negatiivinen yhteys haitalliseen työssä käyttäytymiseen. Graen ja Uhl-Bien (1995) mukaan suhddepohjaisen johtajuuden yksi eduista on alaisten erilaisten tarpeiden huomioiminen ja siten mahdollistaa erilaisilta henkilöiltä erinomaista työsuoritusta. Tutkimuksissa on tunnistettu esihenkilö-alaisuuden ja suoriutumisen välillä olevan välittäjiä, joiden kautta LMX vaikuttaa työssä suoriutumiseen.

Luottamus esihenkilöön on nähty vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen (Gabel-Shemueli & Riva Zaferson, 2021; Scandura & Pellegrini, 2008). Korkealaatuisen esihenkilö-alaisuuden yksi keskeinen elementti on keskinäinen luottamus (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). Luottamus esihenkilön ja alaisen välillä mahdollistaa avoimen viestinnän, palautteen sekä tuen antamisen ja saamisen. Luottamuksen myötä esihenkilö usein tarjoaa alaiselle enemmän vastuuta, mikä vahvistaa työntekijän psykologista voimaantumista, joka heijastaa työn sisäistä

motivaatiota (Duhlebohn & muut, 2012; Hill & muut, 2014). Hillin ja muiden (2014) mukaan esihenkilö todennäköisemmin tarjoaa enemmän vaikutusvaltaa päätöksentekoon sekä delegoi tehtäviä alaiselleen, jonka kanssa hänellä on korkeatasoinen vaihtosuhte. Siten korkealaatuinen suhde lisää alaisen sisäistä motivaatiota ja minäpystyvyyttä sekä vaikuttaa myönteisesti työssä suoriutumiseen, sillä se kannustaa työskentelemään ahkerammin tarjoamalla mahdollisuuksia vaikuttaa työhön sekä tunnustusta luottamuksesta ja hyvin tehdystä työstä (Choy & muut, 2015; Gerstner & Day, 1997; Liden & Maslyn, 1998). Työntekijät, joilla on luottamukseen perustuva hyvä vuorovaikutuksellinen suhde esihenkilön kanssa sekä korkea autonomia, on huomattu osallistuvan työhön luovemmin (Vormer & muut, 2012).

Luottamusta LMX-suhteessa on tutkittu usein esihenkilön luottamuksen kautta, mutta myös alaisen luottamus esihenkilöön on tärkeä, sillä se vaikuttaa, miten he kokevat ja vastaanottavat esihenkilön käyttäytymisen ja palautteen (Gabel-Shemueli & Riva Zaferson, 2021). Luottamuksen puute voi saada esihenkilön vaikuttamaan epäaidoilta ja häneltä saadun tiedon epäluotettavana. Kun esihenkilö-alaisuus on laadulta korkea, esihenkilöt kokevat todennäköisemmin luontevammaksi antaa alaisilleen rehellistä ja tarkkaa palautetta suoriutumisesta (Graen & Uhl-Bien, 1995). Gabel-Shemueli ja Riva Zaferson (2021) havaitsivat, että työntekijöiden kokemus palautteesta on yhtä tärkeää kuin sen sisältö, sillä epäluotettavaksi ja -oikeudenmukaiseksi koettu palaute saatetaan sivuuttaa, jolloin se ei edistä suoriutumista. He jatkavat, että vahva luottamus osapuolten välillä lisää alaisen motivaatiota tavoitella esihenkilön asettamia tavoitteita, koska tämä koee esihenkilön toimivan vilpittömästi.

Korkealaatuisen vaihtosuhteen myötä työntekijän tarpeet yhteenkuuluvuudesta, työn merkityksellisyydestä, pätevyyydestä sekä autonomiasta täyttyvät ja hän on sisäisesti motivoituneempi, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa suoriutumista (Hill & muut, 2014; Martin & muut, 2016). Työntekijöiden kasvava itseluottamus muodostaa linkin esihenkilön odotusten, työntekijän panoksen sekä saavutusten välille (Strauss & muut, 2009). Luottamus, motivaatio, voimaantuminen ja työtyytyväisyys selittävät LMX:n myönteistä

vaikutusta sekä työrooliin liittyvään että työroolin ylittävään suoriutumiseen (Martin & muut, 2016). On kuitenkin huomattava, että luottamuksen rikkoituessa tai puuttuessa voi se heijastua negatiivisesti työssä suoriutumiseen esimerkiksi heikon motivaation ja työtyytyväisyyden kautta.

Korkealaatuisen LMX-suhteen on huomattu vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen, jolla taas on positiivinen vaikutus yksilön työssä suoriutumiseen (Tanskanen & muut, 2019). Autonomia, vastavuoroisuus esihenkilön kanssa sekä mahdollisuus kehittyä vahvistavat sitoutumista (Bakker & Bal, 2010). Tanskanen ja muut (2019) osoittavat tutkimuksessaan sitoutumisen vaikuttavan positiivisesti suoriutumiseen myös yksikkötasolla, kun yksilöt välittävät inspiraatiota ja sitoutumista työympäristöönsä. Chaurasia ja Shukla (2013) havaitsivat, että sitoutuminen välittää LMX-suhteen vaikutusta työrooli-suoriutumiseen, mikä osoittaa luottamuksellisen suhteen tukevan suoriutumista yksilönä, tiimissä ja organisaatiossa. Heidän mukaansa korkealaatuisen LMX-suhteen myötä alainen kokee saavansa enemmän tukea, joka vahvistaa sitoutumista ja näkyy tehokkaampana, aloitteellisempana ja sopeutuvampana työskentelynä.

Esihenkilön tuki on yksi työn resursseista, jolla voidaan vaikuttaa työssä suoriutumiseen (Tanskanen & muut, 2019). LMX-suhteen ollessa korkealaatuinen esihenkilö kokee velvollisuudekseen antaa tukea alaiselle, joka vastavuoroisesti pyrkii parempiin suorituksiin (Feldman, 1986). Esihenkilön tuki voi ilmetä lisäresursseina, mentorointina tai tiedon jakamisena, mikä vastavuoroisesti saa alaisen panostamaan parempien suoritusten aikaansaamiseksi (Choy & muut, 2015). On tärkeää, että johtajat tarjoavat selkeitä suuntaviivoja ja arvoja, joihin seuraajat voivat samaistua. Griffin ja muut (2010) totesivat johtajan olevan tehokkaimmillaan, kun he tarjoavat vaikuttavan vision ja tukevan toimintaympäristön, mikä voi parantaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja sopeutumiskykyä. Erityisesti tämä koskee työntekijöitä, joilla on valmiuksia näihin käyttäytymismuotoihin. Duhlebohn ja muut (2012) huomauttavat, että vastavuoroisuuden periaatetta ei synny, mikäli esihenkilö ei selkeytä odotuksia sekä huomio ja palkitse hyvästä suoriutumisesta. Tällöin alainen ei koe velvollisuudekseen ylittää muodollisia työn vaatimuksia.

LMX-suhteen laatu ja sen tason vaihtelu esihenkilön ja tämän eri alaisten välillä eli LMX-suhteen eriytyminen, voi vaikuttaa tiimitason suoriutumiseen. Kun tiimin jäsenten kyvykyys, taidot ja motivaatio vaativimpien tehtävien suhteen eroaa, voi eritasoinen suhde alaisiin auttaa hyödyntämään alaisten erilaisia taitoja ja osaamista tehokkaasti, mikä edistää sekä yksilö- että tiimitason suoriutumista (Martin & muut, 2018). Liden ja muut (2006) huomasivat, että tiimissä, jossa tehtävät olivat vahvasti riippuvaisia toisistaan, eroavuudet LMX-suhteiden laadussa paransivat tiimin suoriutumista. Jos tiimi taas on maantieteellisesti hajallaan, esihenkilö-alaisuuden positiivinen yhteys tiimin jäsenten vaikuttamismahdollisuuksiin vahvistuu (Gajendran & Joshi, 2012). Toisaalta, jos suhteen laatu vaihtelee tiimin sisällä, on suurempi vaara ryhmän sisäisiin konflikteihin ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin ja siten ryhmän jäsenten heikompaan tehtävä suoriutumiseen ja organisaatiokansalaisuuteen (Martin & muut, 2016).

Hyvän esihenkilö-alaisuuden on nähty selkeyttävän rooleja ja siten se vähentää epävarmuutta työympäristössä ja luo selkeät polut hyvään suoriutumiseen. Roolin selkeys kertoo työntekijälle mitä tehdä, miten tehdä se ja kuinka heitä arvioidaan (Griffin & muut, 2007). Martinin ja muiden (2016) tutkimus ei kuitenkaan tukenut roolin selkeyttä LMX-suhteen ja suoriutumisen välittäjänä. He ehdottivat, että tämä voi johtua merkittävästä vapaudesta työn toteuttamiseen ja uusista työmahdollisuuksista, joita korkeatasoinen esihenkilö-alaisuus voi tarjota, minkä myötä työrooli voi jäädä epäselväksi. Korkean LMX-suhteen on kuitenkin huomattu vaikuttavan positiivisesti työntekijän kykyyn hallita työn ja roolin vaatimuksia esihenkilöltä saadun tuen, palautteen ja resurssien kautta (Tang & Vandenberghe, 2021). Vastaavasti matalassa LMX-suhteessa voidaan jäädä ilman tukea ja muita resursseja, mikä saattaa lisätä roolin vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta ja heikentää suoriutumista.

Suhteen osapuolten kokemus suhteen laadusta vaikuttaa työssä suoriutumisen arviointiin. Cogliser ja muut (2009) huomasivat esihenkilön arvioivan alaisen suoriutumisen korkeaksi silloin kun esihenkilö koki LMX-suhteen hyväksi, vaikka alainen ei jakanut tätä

näkemyttä suhteen laadusta. Sen sijaan, kun esihenkilö koki suhteen matalaksi, mutta alainen korkeaksi, arviot alaisen suoriutumisesta olivat matalampia. Kuten jo aiemmin, mainittu LMX-suhde voi vaikuttaa puolueellisesti esihenkilön arvioihin alaisen suoriutumisesta, mutta vahva yhteys LMX-suhteen ja esihenkilön arvioiman suoriutumisen välillä ei johdu vain arviointivirheestä (Feldman, 1984). Se selittyy sillä, että LMX-suhde kehittyy osin alaisen pätevyyden, luotettavuuden ja vuorovaikutustaitojen myötä, jotka ovat olennaisia myös työssä suoriutumisessa (Cogliser & muut, 2009; Gerstner & Day, 1997).

LMX-suhteen yhteys työssä suoriutumiseen ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, koska kuten LMX-suhde on yksilöllinen, myös sen vaikutukset koetaan yksilöllisesti. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että korkealaatuinen esihenkilö-alaisuhde johtaa paitsi positiivisiin työkäyttäytymiseen myös vähäisempään kielteiseen työkäyttäytymiseen vaikuttaen työssä suoriutumiseen ja työn tuloksiin. Matalan LMX-suhteen kustannukset voivat olla usein arvioitua suuremmat, koska laiminlyödyt alaiset todennäköisemmin syyllistyvät haitalliseen käyttäytymiseen, mikä voi heikentää sekä johtajan että organisaation asemaa (Martin & muut, 2016). Sekä hyötyjen että haittojen näkökulmasta esihenkilö-alais-suhteeseen on syytä kiinnittää huomiota.

### **3.4 Hybridityössä suoriutuminen**

Hybridityömalli on noussut merkittäväksi työskentelymalliksi ja sen tuoman joustavuuden, vapauden ja autonomian on ajateltu lisäävän työntekijöiden halukkuutta panostaa työhönsä vastavuoroisuuden osoituksena (Golden & Veiga, 2008). Mahdollisuus etätööhön lisää työntekijöiden päätösvaltaa ja vaihtoehtoja työtehtävien suorittamiseen, mikä mahdollistaa työn muokkaamisen paremmin yksilölle sopivaksi (Golden & Gajendran, 2019). Toisaalta esihenkilön voi olla haastavampaa arvioida alaisen suorituskyvyn vaikeasti mitattavia osa-alueita, kuten organisaatiokansalaisuutta (Varma & muut, 2022). Gajendran & Harrison (2007) kuitenkin huomasivat, että nimenomaan esihenkilöt arvioivat etätöyöskentelyn parantavan työssä suoriutumista ja tätä tuki myös objektiiviset suoritusarviot.

Hybridityössä työn luonne vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Etätyö vähentää häiriötekijöitä ja suunnittelemattomia kokouksia, mikä auttaa keskittymään työn tekemiseen, ja samalla se lisää aikaa työn tekoon sekä vapaa-aikaan, kun työmatkoihin ei kulu aikaa (Gajendran & Harrison, 2007; Golden & Gajendran, 2019; Golden & Veiga, 2008; Varma & muut, 2020). Allen ja muut (2024) huomasivat, että parempi mahdollisuus keskittyä on vahvin itsearvioitua suoriutumista ennustava tekijä. Golden ja Gajendran (2019) tutkivat kuinka etätyön määrä ja työn ominaisuudet yhdessä vaikuttavat työssä suoriutumiseen. He huomasivat, että työn ollessa monimutkaista ja tehtävissä, joissa työ on vain vähän sidoksissa muihin, työntekijät suoriutuivat paremmin ja paransivat suoriutumistaan, kun mahdollisuus etätyöhön kasvoi. Toisaalta vahvasti toisista riippuvaisissa tehtävissä työskentelevien suoriutuminen ei heikentynyt etätyön määrän lisääntyessä, vaan pysyi ennallaan. Tätä voi selittää sopeutuminen sähköisiin viestintävälineisiin ja niiden tehokas hyödyntäminen väärinymmärrysten välttämiseksi ja vuorovaikutuksen sujuvoittamiseksi.

Myös työtapoihin liittyvät käyttäytymismallit vaikuttavat hybridityössä suoriutumiseen. Tällaisia ovat tehokas ajankäyttö, joka liittyy tehtävien priorisointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen, sekä kyky työskennellä itsenäisesti ja itsevarmasti päätöksenteko ja ongelmanratkaisutilanteissa (Allen & muut, 2024). Itsensä johtaminen tukee etätyössä suoriutumista, koska työntekijä asettaa itselleen tavoitteita, kehittävää keinoja niiden saavuttamiseksi, seuraa suoriutumistaan ja mukauttaa tarvittaessa toimintaansa (Galanti & muut, 2021). Allenin ja muiden (2024) mukaan kyky sopeutua muun muassa työskentelytapoihin, vuorovaikutukseen ja rajojen asettamiseen työ- ja yksityiselämän välillä vaikuttaa siihen, miten työnteko etänä koetaan ja siten työn suorituskykyyn ja tunnekokemuksiin. Työn autonomia tarjoaa päätösvaltaa ja vastuuta työstä, mutta samalla mahdollistaa itse määriteltävän tehtävien suoriutusjärjestyksen, -tavan ja -nopeuden.

Mielenkiintoista on, että Golden ja Veiga (2008) huomasivat työssä suoriutumisen paranevan, mitä enemmän henkilöllä oli mahdollisuutta työskennellä etänä, huolimatta LMX-suhteen tasosta. Toisin sanoen, vaikka LMX-suhde koettiin heikoksi, työssä suoriutuminen parani, jos mahdollisuus etätyöskentelyyn kasvoi. Tämä johtuu etä- ja virtuaalityön henkilökohtaisista hyödyistä, mikä saa työntekijän panostamaan ja omistautumaan työhön suhteen laadusta riippumatta (Golden & Veiga, 2008). Korkeatasoisella LMX-suhteella oli kuitenkin suurempi positiivinen vaikutus työssä suoriutumiseen etätyön määrän lisääntyessä. Myös Golden ja Gajendran (2019) huomasivat saman ilmiön tutkissaan sosiaalisen tuen vaikutusta työssä suoriutumiseen: etätyön laajuus ei näytä heikentävän työssä suoriutumista henkilöillä, joilla on vahva sosiaalinen tuki, mutta se vaikuttaa olevan hyödyllistä niille, joilla sosiaalista tukea on vähän.

Työssä suoriutuminen voi heiketä esihenkilön ja alaisen fyysisestä etäisyydestä johtuen. Fyysinen etäisyys heikentää alaisen roolisuoitusta, organisaatiokansalaisuutta ja lisää roolikonflikteja (Oc, 2018). Etäyhteydet voivat vaikeuttaa palautteenantoa, ja siten johtaa rooliepäselvyyteen sekä epävarmuuden tunteeseen (Jansson & Kangas, 2025). Palautteenantoa saattaa vaikeuttaa sekä fyysinen etäisyys kuin ajallinen etäisyys, joka ilmenee viestintävälineiden valinnassa ja siinä tarjoavatko ne samanaikaista viestintää. Hybridityöympäristössä palautteen antaminen voi olla esihenkilölle haastavaa viestin huolellisen muotoilun ja viestintävälineen valinnan sekä taustatietojen keräämisen kannalta, kun taas alaiselle palautteen hakeminen vaatii ylimääräistä vaivannäköä, koska jatkuvan vuorovaikutuksen puuttuessa voi olla vaikea tulkita, miten käyttäytymistä arvioidaan (Jansson & Kangas, 2025).

Monet tekijät voivat heijastua hybridityöympäristössä suoriutumiseen välillisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, sitoutuminen, stressi ja eristäytymisen kokemus. Toscana ja muut (2025) huomasivat, että koska työskentely kotona mahdollistaa työntekijälle paremman keskittymisen, se vahvistaa kyvykkyyden tunnetta, motivaatiota ja työn imua. Siten se parantaa työssä suoriutumista. Toisaalta he havaitsivat etätyöhön liittyvän sosiaalisen eristäytymisen heikentävän motivaatiota ja edelleen työssä

suoriutumista. Sosiaalisten vuorovaikutuksen puute, kuten esihenkilön ja työkavereiden tuki ja palaute, voivat johtaa yksinäisyyden tunteeseen, motivaation laskuun ja resursien puutteeseen heikentäen työtehokkuutta (Galanti & muut, 2021). Hill ja muut (2014) havaitsivat, että sähköisen viestinnän laajuus vahvistaa LMX-suhteen ja työntekijän psykologisen voimaantumisen yhteyttä, joka vaikuttaa epäsuorasti työssä suoriutumiseen.

Myös työskentelyolosuhteet vaikuttavat sekä välittömästi että välillisesti suoriutumiskykyyn. Hybridityöntekijöiden suoriutumiseen vaikuttaa työympäristön laatu sekä lähi- että etätyössä, minkä keskeisinä tekijöinä ovat ergonomia, mukavuus ja teknologia (Donati & muut, 2024). Työympäristö muokkaa käyttäytymistä ja suoriutumista tunnekokemusten kautta. Oman työympäristön hallinnalla, kuten valoon, työtilaan ja akustiikkaan, on yhteys koettuun työtyytyväisyyteen, kun taas ympäristön häiriötekijät voivat lisätä kuormitusta ja stressiä (Galanti & muut, 2021).

## 4 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tämä luku aloittaa tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa ja tutkimusmenetelmiä. Aluksi esitellään yritys, jonka kanssa tutkimus on toteutettu yhteistyönä. Yritys toimii anonyyminä yhteistyökumppanina, joka rajoittaa yrityksen esittelyä. Lisäksi kerrotaan valituista tutkimusmenetelmistä ja aineiston keräämisestä sekä perehdytään tutkimuksessa käytettyihin mittareihin ja muuttujiin. Lopuksi luvussa esitellään tutkimuksessa käytettyjä tilastollisia analyysejä ja arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät on jaettu perinteisesti kvalitatiiviseen eli laadulliseen, ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tämä tutkimus toteutettiin pääasiassa määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivista lähestymistapaa on alun perin käytetty luonnontieteissä, mutta nykyisin se on käytössä myös laajasti sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsijärvi & muut, 2009, s. 139). Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden ja asioiden kuvaaminen sekä selittäminen, ja sille on tyypillistä pyrkimys kartoittaa nykytilanne ja/tai olemassa olevia yhteyksiä ja mahdollisia riippuvaisuuksia (Heikkilä, 2008, s. 16). Aineisto kerätään yleensä standardoiduilla tutkimuslomakkeilla, ja asioita kuvataan numeerisina suureina sekä havainnollistetaan taulukoilla ja kuvioilla (Heikkilä, 2008, s. 16; Vilka, 2025, s. 122–143). Kvantitatiivinen tutkimus perustuu ajatukseen universaaleista kausaali- eli syyseuraussuhteista, ja menetelmän mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todennettavissa olevista tosiasioista (Hirsijärvi & muut, 2009, s. 139). Se edellyttää riittävän suurta otoskokoja, koska tavoitteena on saatujen tulosten yleistäminen tilastollisin menetelmin (Heikkilä, 2008, s. 16–17). Tutkimuksessa hyödynnettiin myös laadullisen tutkimuksen menetelmiä syvällisemmän ja kuvailevamman tiedon saamiseksi. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ja selittämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymistä (Heikkilä, 2008, s. 16).

## 4.2 Tutkimuksen tausta ja aineiston kerääminen

Tutkimus tehtiin yhteistyönä teknologiateollisuuden toimialalla toimivan monikansallisen yhtiön suomalaisen tytäryhtiön kanssa. Tutkimuksessa tutkittiin esihenkilö-alaissuhteen ja työroolisuoriutumisen välistä yhteyttä yrityksessä, jossa pääsääntöinen työnorganisointimalli toimihenkilöiden keskuudessa on hybridityö. Yrityksessä henkilöstö koostuu eri kansalaisuuksien edustajista, ja lisäksi osa työntekijöistä tekee tiivistä yhteistyötä muissa maissa toimivien sisaryritysten tiimien kanssa. Joissain tapauksissa esihenkilö tai alainen on toisessa maassa, mikä korostaa organisaation kansainvälistä ja hajautunutta toimintaympäristöä. Yrityksellä on Suomessa toimipaikkoja kuudessa kaupungissa, joista osassa on useampi toimipiste.

Tutkimus toteutettiin Microsoft Forms -kyselylomakkeen avulla (liite 1), joka lähetettiin sähköpostitse kaikille yrityksessä toimihenkilönä työskenteleville henkilöille (N= 548). Tutkimusaineisto kerättiin tietynä ajankohtana useilta henkilöiltä, joten tutkimusta voidaan pitää poikkileikkaustutkimuksena (Heikkilä, 2008, s. 15). Kysely oli avoinna heinä-elokuun 2025 ajan ja siihen vastasi 206 henkilöä. Vastausprosentti oli 37,6 %. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja anonyymiä.

Kysely, josta voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, viittaa siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu, mikä tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat täsmälleen samassa muodossa (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 134; Vilka, 2025, s. 123). Se on tavallisin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmässä käytetty aineiston keräämistapa (Vilka, 2025, s. 122). Kyselytutkimuksen avulla voidaan pyrkiä selittämään, kuvailemaan ja vertailemaan ilmiöitä (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 134). Vilkan (2025) mukaan menetelmä sopii hyvin, jos aineistoa kerätään suurelta ja hajallaan olevalta joukolta. Hänen mukaansa etuna on, että vastaaja jää tuntemattomaksi, mutta haittapuolena riski vastausprosentin pieneksi jäämisestä. Yhtenä haittapuolena voidaan nähdä se, että tutkijat eivät voi varmuudella tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten huolellisesti ja rehellisesti he ovat vastanneet (Hirsjärvi, 2009, s. 195).

Tutkimus toteutettiin alaisen näkökulmasta, eli kaikki kyselylomakkeen väittämät ja taustamuuttajat kohdistuivat työntekijän omaan kokemukseen työssä suoriutumisestaan, esihenkilö-alaissuhteesta ja hybridityöstä. Tämä rajaus tehtiin tietoisesti, sillä tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten työntekijät itse kokevat esihenkilö-alaissuhteen ja työroolisuoriutumisensa hybridityön kontekstissa. Koska LMX:n ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä perustellaan vastavuoroisuudella, on luontevaa tarkastella esihenkilö-alaissuhteen laadun ja työssä suoriutumisen yhteyttä alaisen kokemusten kautta. Alaisen kokemukset johtamisesta, tuesta, luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta, eli suhteen laadusta, heijastuvat alaisen suoriutumiseen työssään. Lisäksi alaisen näkökulma mahdollistaa laajemman ja käytännöllisemmän aineiston keruun, sillä työntekijöitä on organisaatioissa määrällisesti enemmän kuin esihenkilöitä. Tämä parantaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja tilastollista analysoitavuutta. Vaikka esihenkilöiden näkökulma voisi tarjota täydentävää tietoa, tämän tutkimuksen painopiste oli työntekijän toiminnassa ja kokemuksessa, ei esihenkilön arvioissa.

### **4.3 Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttajat**

Kysely perustui pääosin valmiisiin, aiemmissa tutkimuksissa validoituihin mittareihin, jotka mittasivat keskeisiä tutkimusmuuttujia luotettavasti. Kysely sisälsi myös muutamia avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli täydentää määrällistä aineistoa tarjoamalla vastaajille mahdollisuuden tuoda esiin omia näkemyksiä ja kokemuksia. Näin ne mahdollistivat syvemmän ymmärryksen vastaajien tulkinnoista ja toivat aineistoon laadullista ulottuvuutta. Kyselyyn oli mahdollista vastata suomeksi tai englanniksi.

Koettua esihenkilö-alaissuhdetta ja työssä suoriutumista mitattiin seitsemänportaisella Likertin asteikolla. Asteikko tarjoaa vaihtoehtoja, joista vastaaja arvioi, kuinka vahvasti hän on samaa tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Mielenpiteiden ääripäinä oli vaihtoehdot 1 = ”täysin eri mieltä” ja 7 = ”täysin samaa mieltä”. Likertin asteikon on nähty mielekkäänä tapana mitata asenteita ja käsityksiä (Heikkilä, 2008, s. 53–54).

#### 4.3.1 LMX-suhteen mittari

Tutkimuksessa pyrittiin arvioimaan LMX-suhteen laatua, eli sitä, kuinka laadukas vaihdantasuhde esihenkilön ja alaisen välillä on. LMX-suhdetta mitattiin Vaasan yliopiston tutkijoiden kehittämällä LMX-mittarilla (LMX-UVA), joka sisältää suhteen laatua kuvaavia keskeisimpiä elementtejä. Mittarin väittämät pyrkivät kuvaamaan jonkinlaista vaihdantaa suhteen osapuolten välillä sekä huomioimaan molempien näkemykset (Tanskanen & muut, 2019). Väittämät kuvaavat esihenkilö-alaissuhteen laatua eri näkökulmista, kuten luottamuksen, avoimuuden ja yhteistyön (ks. liite 1). LMX-UVA valikoitui mittariksi, koska tunnettuja LMX-mittareita, kuten Graen ja Uhl-Bienin (1995) LMX-7 ja Lidenin ja Maslynin (1998) LMX-MDM, on kritisoitu siitä, etteivät ne mittaa juurikaan itse vaihdantaa tai vastavuoroisuutta (Duhlebohn & muut, 2012; Tanskanen & muut, 2019). Muutos alkuperäiseen viisiportaiseen Likertin asteikkoon tehtiin, koska seitsemänportainen asteikko mahdollistaa tarkemman erottelun vastaajien välillä, mikä voi lisätä mittarin sensitiivisyyttä ja parantaa tilastollista analysoitavuutta.

#### 4.3.2 Työssä suoriutumisen mittari

Tutkimuksessa haluttiin mitata yksilön työssä suoriutumista moniulotteisesti, huomioiden niin yksilön, tiimin kuin myös organisaation jäsenen näkökulman, mutta ei rajoittaa tarkastelua pelkästään tehtäväkeskeiseen suoriutumiseen. Mittariksi valikoitui Griffinin ja muiden (2007) tutkimuksessa käyttämä mittari, joka mittaa yksilön työroolisuoriutumista. Se soveltuu erityisesti nykyaikaisiin työympäristöihin ottaen huomioon epävarmuuden ja keskinäisen riippuvuuden. Malli sisältää kolme käyttäytymisen muotoa (osaaaminen, sopeutuvuus, aloitteellisuus) ja kolme roolitasoa (yksilö, tiimi ja organisaatio).

Mittari koostuu 27 väittämästä, jotka on jaettu 9 aladimensioon. Alkuperäisessä mittarissa vastaajat arvioivat käyttäytymisen esiintymistiheyttä asteikolla 1–5 (1 = hyvin vähän, 5 = erittäin paljon). Tässä tutkimuksessa mittari muokattiin muotoon, jossa vastaajat arvioivat väittämien paikkansapitävyyttä asteikolla 1–7 (1 = täysin eri mieltä, 7

= täysin samaa mieltä) (ks. liite 1). Muutos perustui käytännöllisiin ja tutkimuksellisiin syihin. Ensinnäkin, asteikko yhdenmukaistettiin muiden kyselylomakkeen mittareiden kanssa, mikä paransi vastauskokemusta ja vähensi kognitiivista kuormitusta. Vaikka asteikkomuutos siirtää painopistettä konkreettisen käyttäytymisen määrällisestä arvioinnista koettuun samaistumiseen, mittarin väittämät kuvaavat edelleen selkeästi työroolikäyttäytymistä. Tämän vuoksi mittarin voidaan katsoa säilyttävän yhteyden alkuperäiseen käsitteeseen. Mittarin toimivuutta uudessa muodossa arvioitiin tämän tutkimuksen aineistossa faktorianalyysin ja reliabiliteetin (Cronbachin alfa) avulla. Tulokset tukivat mittarin käyttökelpoisuutta ja osoittivat, että eri aladimensiot mittaavat johdonmukaisesti työroolisuoriutumisen ulottuvuuksia.

#### **4.3.3 Taustamuuttujat**

Analyysiin otettiin mukaan taustamuuttujia, joiden arveltiin mahdollisesti vaikuttavan esihenkilö-alaisuuteen kokemukseen ja työroolisuoriutumiseen. Niiden avulla pyrittiin huomioimaan työn konteksti ja yksilölliset tekijät. Se on erityisen tärkeää hybridityössä, jossa työn rakenne ja vuorovaikutus eivät ole yhtä selkeitä ja pysyviä kuin perinteisessä työympäristössä. Muuttujien avulla, mitkä mittasivat esihenkilö-alaisuuteen pituutta, kasvokkain tai virtuaalisten työkalujen avulla tapahtuvaa tapaamista, sekä työn teon fyysistä sijaintia suhteessa esihenkilöön, pyrittiin hahmottamaan, kuinka vuorovaikutuksen määrä ja muoto vaikuttavat työntekijän kokemukseen esihenkilö-alaisuudesta sekä suoriutumiseen työssä. Lisäksi otettiin huomioon vastaajan ikäryhmä, sukupuoli ja työsuhteen pituus. Toimeksiantajan toiveesta selvitettiin myös vastaajille mieluisin työskentelymuoto eli preferoitu etä- ja lähityön määrä.

#### **4.3.4 Avoimet kysymykset**

Kysely sisälsi myös muutamia avoimia kysymyksiä, joiden tavoitteena oli saada syvempää ymmärrystä kokemuksista ja näkemyksistä. Vastaajien oli mahdollista antaa vapaa

vastaus mielekkäimmäksi koettuun työskentelymuotoon, mikäli jokin muu malli olisi heille mieluisampi kuin ehdotetut vaihtoehdot. Tämä mahdollisti yksilöllisten työskentelypreferenssien esiintuomisen. Lisäksi vastaajilta kysyttiin perusteluja mieluisimmalle vaihtoehdolle. Perustelujen antaminen oli vapaaehtoista, ja niiden avulla pyrittiin ymmärtämään syitä, miksi tietyt vaihtoehdot koettiin parhaiksi. Perusteluita antoi 159 vastaajaa, vastausprosentin ollessa siten 77,2 %.

Viimeisenä kyselylomakkeella oli mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin, jotka liittyivät kokemuksiin esihenkilö-alaissuhteesta ja työssä suoriutumisesta hybridityössä. Tavoitteena oli ymmärtää, millainen esihenkilön toiminta auttaa vastaajia suoriutumaan hybridityössä, ja millaiset esihenkilön toimet voisivat parantaa sitä entisestään. Lisäksi haluttiin kartoittaa, onko olemassa tiettyjä käytäntöjä tai työkaluja, joita vastaajat pitävät erityisen hyödyllisinä hybridityössä. Kysymykset olivat:

1. *Millainen esihenkilösi tuki tai toiminta auttaa sinua suoriutumaan tehokkaasti hybridityössä?*
2. *Millainen tuki tai millaiset toimet esihenkilöltäsi auttaisivat sinua työskentelemään tehokkaammin hybridityömallissa?*
3. *Omien kokemustesi perusteella, mitkä käytännöt tai työkalut ovat auttaneet sinua tai tiimiäsi onnistumaan hybridityössä?*

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastauksia tuli 149, toiseen 133 ja viimeiseen 154. Eli kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken vastausprosentti vapaaehtoisiin avoimiin kysymyksiin oli melko korkea (72,3 %, 64,6 % ja 74,8 %).

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysiin käytettiin IBM SPSS Statistics -ohjelmaa. Aineiston analyysi aloitettiin tarkastelemalla mittarien validiteettia sekä reliabiliteettia faktorianalyysin ja Cronbachin alfan avulla. Näiden pohjalta luotiin summamuuttujia jatkoanalyysseja varten.

Tutkimustuloksia analysoitaessa tutkimuksen taustamuuttujia havainnollistettiin graafisten kuvioiden avulla, jotka on esitetty luvussa 5, muiden keskeisten tutkimustulosten kanssa.

Taustamuuttujien yhteyttä koettuun esihenkilö-alaisuuteeseen ja työssä suoriutumiseen testattiin keskiarviotestin (T-testin) ja yksisuuntaisen varianssianalyysin (One-Way ANOVA tai Welch ANOVA) avulla. T-testiä käytetään kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvojen vertailussa (Heikkilä, 2008, s. 230; Karjaluo, 2007, s. 27). Nimestään huolimatta myös varianssianalyysi testaa keskiarvojen välisiä eroja, ja sen avulla tutkitaan selitettävien muuttujien riippuvuutta yhdestä tai useammasta selittävästä muuttujasta (Heikkilä, 2008, s. 224–225; Karjaluo, 2007, s. 30). Ensisijaisesti käytettiin yksisuuntaista ANOVA:a (One-Way ANOVA), joka soveltuu tilanteisiin, joissa ryhmien varianssit ovat homogeenisia. Koska Levenen testi osoitti, että varianssien yhtäsuuruuden oletus ei kaikissa tapauksissa täyttynyt, analyysiä täydennettiin Welch ANOVA:lla. Welch ANOVA on yksisuuntainen varianssianalyysi, joka on robusti varianssien epätasaisuuden ja erisuuruisiin otoskokoihin (Delacre & muut, 2019). Jos varianssianalyysi osoitti tilastollisesti merkitseviä eroja, suoritettiin vielä Post Hoc -testi (Tukey tai Games-Howell). Post Hoc -testin avulla pystytään selvittämään minkä ryhmien välillä on eroja (Karjaluo, 2007, s. 34.)

Ennen taustamuuttujien yhteyden tutkimista LMX-muuttujaan tai työssä suoriutumisen muuttujiin aineistoa tiivistettiin. Ikäryhmät tiivistettiin neljään alkuperäisen kuuden ryhmän sijaan seuraavasti: alle 34-vuotiaat, 35–44-vuotiaat, 45–54-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat. Työsuhteen pituutta kuvaavat luokat tiivistettiin myös neljään: alle 1 vuoden, 1–5 vuotta, 6–20 vuotta ja yli 20 vuotta. Esihenkilösuhteen pituuden osalta luokat 4–6 vuotta ja yli 6 vuotta yhdistettiin, jolloin luokkia jäi yhteensä neljä. Etätöön säännöllisyys tiivistettiin neljään ryhmään: harvoin, toisinaan, säännöllisesti ja aina. Esihenkilön kanssa kasvokkain tapaamisen tiheys -muuttujan osalta luokat ”en ole koskaan tavannut esihenkilöni kasvotusten” ja ”harvemmin kuin kerran kuukaudessa” luokat yhdistettiin, jolloin luokkia jäi neljä. Esihenkilön kanssa Teamsin välityksellä tapaamisten tiheyden luokista

taas ”harvemmin kuin kerran kuukaudessa” ja ”muutaman kerran kuukaudessa” yhdistettiin ja luokkia jäi näin 3. Tämä tehtiin siksi, että varianssianalyysiä tehtäessä on suositeltavaa, että jokaisen ryhmän koko olisi vähintään 30 (Heikkilä, 2008, s. 225). Tiivistyksen myötä useimpien ryhmien koko ylitti 30, mutta kaikkia luokkia ei ollut mielekästä yhdistää. Näissä kuitenkin ryhmän koko oli jo alun perin lähes 30.

LMX-suhteen laadun ja työssä suoriutumisen ulottuvuuksien yhteyttä tutkittiin Spearmanin korrelaatiokertoimella ja T-testillä. Spearmanin korrelaatiokertoimella tutkittiin muuttujien välistä riippuvuutta (Heikkilä, 2008, s. 204). T-testin avulla pyrittiin selvittämään eroavatko työssä suoriutuminen kohtalaisen ja korkean LMX-tason ryhmien välillä.

Tutkimuksissa käytettiin yleisesti käytettyjä merkitsevyytasoja 5 %, 1 % ja 0,1 %, jotka kuvaavat sitä, kuinka suuri riski on, että saatu riippuvuus johtuu sattumasta (Heikkilä, 2008, s. 195; Metsämuuronen, 2009, s. 441). Mitä pienempi merkitsevyytaso, sitä merkitsevämpi tulos on. Se ilmaisee johtopäätöksen tilastollisen luotettavuuden, eli todennäköisyyttä virheelliselle johtopäätökselle (Heikkilä, 2008, s. 195) Merkitsevyytasoaa kuvaa p-arvo. Heikkilän (2008, s. 195) mukaan, kun

- $p \leq .001$ , tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä
- $p \leq .01$ , tulos on tilastollisesti merkitsevä
- $p \leq .05$ , tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä

Lisäksi avoimia vastauksia analysoitiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Aluksi pelkistettiin eli redusointiin aineisto, missä poistetaan epäolennainen tieto aineiston kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Tämän jälkeen aineistoa pyrittiin tiivistämään tunnistamalla keskeisiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Ryhmittelemällä samankaltaisia vastauksia voidaan kuvata tutkimusilmiötä alustavasti ja hahmottaa teemoja, eli näkemyksiä, joissa esiintyy tietty sisältö (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105–124).

## 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tutkimusta ja sitä voidaan tarkastella erilaisilla tutkimus ja mittaustavoilla (Heikkilä, 2008, s. 29–30). Yleensä tutkimuksen luotettavuutta kuvataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti, eli tutkimuksen luotettavuus, tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja tulosten tarkkuutta (Heikkilä, 2008, s. 30). Mikäli samoja muuttujia tutkitaan vastaavissa olosuhteissa ja samoin menetelmin, tulosten tulisi olla toistettavissa. Tulosten tulee olla riippumattomia sattumasta ja tuloksia ei saa yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle (Heikkilä, 2008, s. 30; Hirsjärvi. 2009, s. 231).

Validiteetti, eli pätevyys, tarkoittaa, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitus mitata (Heikkilä, 2008, s. 29–30; Hirsjärvi & muut, 2009, s. 231). Kyselytutkimuksessa validiteetti tarkoittaa sitä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavoin kuin tutkija on ne tarkoittanut, ja että heidän vastauksensa heijastavat tutkijan todellista tutkimustarkoitusta. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä vastaajat voivat tulkita kysymyksiä eri tavoin omien kokemustensa ja käsitystensä perusteella. Tutkimuksen validiteettia parantaa perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti (Heikkilä, 2008, s. 30). Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioitiin käytettyjen mittareiden osalta faktorianalyysin ja Cronbachin alfan avulla.

### 4.5.1 Faktorianalyysi

Faktorianalyysin avulla varmistettiin, että mittaristot soveltuvat myös tämän tutkimuksen kontekstiin, ja että väittämät mittasivat tarkoituksenmukaisia ilmiöitä. Faktorianalyysin tarkoituksena on selvittää muuttujien välistä vaihtelua ja siten tiivistää aineistoa ja löytää muuttujien välisiä yhteyksiä (Heikkilä, 2008, s. 248–249). Sen avulla voidaan varmistaa mittariston väittämien mittaavan samaa asiaa, ja siten se sopii hyvin aineiston esianalyysiksi (Field, 2013, s. 666; Heikkilä, 2008, s. 248–249). Analyysi toteutettiin

erikseen LMX-suhteen sekä työroolisuoriutumisen mittaristoille. Sen pohjalta luoduista faktoreista muodostettiin summamuuttujia, joita hyödynnettiin aineiston jatkoanalyysissä.

Faktorianalyysin edellytyksiä arvioidaan Kaiserin eli KMO-testin ja Barlettin sväärisyytestin perusteella. KMO-testi kertoo muuttujien välisestä korrelaatiosta ja osittaiskorrelaatiosta, ja sen arvo vaihtelee välillä 0 ja 1 (Karjaluoto, 2007; s. 39–45; Metsämuuronen; 2009 s. 660). Jos KMO-testin tulos on  $> .90$ , on faktorianalyysille erinomaiset edellytykset;  $> .80$  hyvät edellytykset; ja  $> .70$  keskinkertaiset edellytykset (Field, 2013, s. 798). Metsämuurosen (2009, s. 660) mukaan KMO-testiarvon tulos tulisi olla suurempi kuin 0,6 ja Bartlettin testin pienempi kuin 0,001, jotta edellytykset faktorianalyysille täyttyvät. LMX-mittarin osalta KMO-testin tulos oli 0,942 ja Barlettin testin tulos  $p < 0,001$ . Työroolisuoriutumisen osalta KMO-testin tulos oli 0,912 ja Barlettin tulos  $p < 0,001$ . Tulokset kertovat, että faktorianalyysin tekemiselle oli hyvät edellytykset molempien mittareiden osalta.

Faktorianalyysin toimivuutta voidaan arvioida faktoreiden ominaisarvojen (*eigenvalue*), selitysosuuksien ja muuttujien kommunaliteettien (*communality*) perusteella. Kommunaliteetti kuvaa, kuinka suuren osan muuttujan vaihtelusta faktorit pystyvät selittämään (Karjaluoto, 2007, s. 39–51). Mitä lähempänä kommunaliteetin arvo on yhtä, sitä paremmin faktorit selittävät kyseisen muuttujan vaihtelua. Kommunaliteetin arvon tulisi olla enemmän kuin 0,3, jotta muuttuja kannattaa sisällyttää mukaan analyysiin (Karjaluoto, 2007, s. 39–51; Metsämuuronen, 2009, s. 669). Ominaisarvo puolestaan kertoo, kuinka hyvin faktorit selittävät muuttujien kokonaisvaihtelua eli varianssia (Karjaluoto, 2007 s. 39–51). Mitä suurempi faktorin ominaisarvo on, sitä paremmin se selittää muuttujien hajontaa ja päinvastoin.

LMX-mittarin faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 3. Kaikkien muuttujien kommunaliteetit olivat yli 0,3 ja siten täyttivät faktorianalyysin kriteerit. Kaikki yhdeksän muuttujaa latautuivat yhdelle faktorille ja jokaisen faktorilataus oli yli 0,6. Varianssin

selityskyky faktorille oli 73,9 %. Analyysi tukee LMX-UVA mittarin alkuperäistä tarkoitusta mitata suhteen laatua yhtenä kokonaisuutena.

**Taulukko 3.** Faktorianalyysi LMX-mittarille.

| <b>LMX-suhteen faktorianalyysi</b>  |               |                 |
|---|---------------|-----------------|
| <b>Faktori 1. LMX</b>   |               |                 |
|   | Faktorilataus | Kommunaliteetti |
| 1. Olemme yleensä halukkaita ymmärtämään toisiamme                        | .928          | .860            |
| 2. Luotamme toisiimme   | .908          | .824            |
| 3. Kuuntelemme aidosti toistemme mielipiteitä                             | .892          | .795            |
| 4. Arvostamme toistemme osaamista työssä                                  | .883          | .780            |
| 5. Pystymme käsittelemään avoimesti myös haastavia asioita keskenämme     | .879          | .722            |
| 6. Tarvittaessa olemme valmiita tukemaan toistemme näkemyksiä työasioissa | .874          | .765            |
| 7. Tulen hyvin toimeen esihenkilöni kanssa                                | .860          | .740            |
| 8. Meidän on helppo ottaa esiin erilaisia työhön liittyviä asioita        | .834          | .696            |
| 9. Yhteistyömme hyödyttää molempien suoriutumista työssä                  | .650          | .422            |

Työssä suoriutumisen faktorianalyysi on esitetty talukossa 4. Kaikkien muuttujien kommunaliteetit olivat yli 0,3 ja täyttivät faktorianalyysin kriteerit. Analyysissä erottui yhdeksän faktoria. Kaikkien muuttujien faktorilataus oli tarpeeksi suuri eli yli 0,4. Tiimin jäsenen ja organisaation jäsenen aloitteellisuutta kuvaavat muuttujilla esiinty vähäistä ristiinlatautumista. Vaikka väittämillä oli pieniä latauksia myös toiseen faktoriin, pääasiallinen lataus oli omalle oletetulle faktorille. Tämä viittaa siihen, että tiimi- ja organisaatiotason aloitteellisuus ovat konseptuaalisesti erillisiä mutta osittain päällekkäisiä ulottuvuuksia. Faktorianalyysi kuitenkin tukee alkuperäistä teoreettista rakennetta, ja tästä syystä summamuuttujien muodostaminen erikseen tiimi- ja organisaatiotason aloitteellisuudelle on perusteltua. Faktorit selittävät 73,7 % muuttujien kokonaisvaihtelusta.

**Taulukko 4.** Faktorianalyysi työroolisuoriutumisen mittaristosta.

| <b>Työroolisuoriutumisen faktorianalyysi</b>  |               |                 |
|---|---------------|-----------------|
| <b>Faktori 1. Organisaation jäsenen aloitteellisuus</b>   | Faktorilataus | Kommunaliteetti |
| 1. Osallistun muutoksien tekemiseen, jotka auttavat parantamaan organisaation kokonaistehokkuutta | .897          | .901            |

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| 2. | Keksin tapoja lisätä organisaation tehokkuutta  | .882 | .882 |
| 3. | Olen tehnyt ehdotuksia organisaation kokonaisvaltaisen tehokkuuden parantamiseksi (esimerkiksi ehdottamalla muutoksia hallinnollisiin käytäntöihin) | .855 | .810 |

---

**Faktori 2. Organisaation jäsenen osaaminen**

|    |  |      |      |
|----|--|------|------|
| 1. | Luon positiivista kuvaa organisaatiosta muille ihmisille (esim. asiakkaille) | .769 | .737 |
| 2. | Puhun organisaatiosta positiiviseen sävyyn                                   | .762 | .802 |
| 3. | Puolustan organisaatiota, jos joku kritisoi sitä                             | .678 | .684 |

---

**Faktori 3. Organisaatio jäsenen sopeutuvuus**

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| 1. | Sopeudun muutoksiin organisaation toimintatavoissa  | .877 | .922 |
| 2. | Suhtaudun joustavasti organisaation yleisiin muutoksiin (esim. johdon vaihtumiseen)             | .717 | .739 |
| 3. | Opin taitoja tai hankin tietoa, joka auttaa minua sopeutumaan organisaation yleisiin muutoksiin | .577 | .692 |

---

**Faktori 4. Yksilön tehtäväosaaminen**

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| 1. | Suoriudun hyvin työni ydintehtävistä                                      | .802 | .811 |
| 2. | Varmistan, että tehtävät tulevat asianmukaisesti tehdyiksi                | .683 | .618 |
| 3. | Suoriudun ydintehtävistäni hyvin käyttäen vakiintuneita (menettely)tapoja | .543 | .404 |

---

**Faktori 5. Yksilön tehtäväaloitteellisuus**

|    |  |      |      |
|----|--|------|------|
| 1. | Kehitän oma-aloitteisesti parempia tapoja tehdä työni ydintehtäviä | .723 | .799 |
| 2. | Teen muutoksia siihen, miten teen ydintehtäväni                    | .695 | .848 |
| 3. | Keksin ideoita, joilla parantaa tapaa ydintehtävien tekoa          | .685 | .786 |

---

**Faktori 6. Yksilön tehtäväsopeutuminen**

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| 1. | Olen hyvä sopeutumaan muutoksiin koskien ydintehtäviäni   | .883 | .917 |
| 2. | Pystyn omaksumaan helposti muutokset liittyen siihen, kuinka työni ydintehtävät tulee suorittaa | .586 | .560 |
| 3. | Olen oppinut uusia taitoja, jotka auttavat minua sopeutumaan ydintehtävieni muutoksiin          | .505 | .424 |

---

**Faktori 7. Tiimin jäsenen osaaminen**

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| 1. | Kommunikoin tehokkaasti kollegoideni kanssa             | .828 | .860 |
| 2. | Yhteensovitan työni kollegoideni kanssa                 | .645 | .615 |
| 3. | Tarjoan apua kollegoilleni kysyttäessä tai tarvittaessa | .415 | .469 |

---

**Faktori 8. Tiimin jäsenen sopeutuvuus**

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| 1. | Reagoin rakentavasti tiimini toimintatapojen muutoksiin                                 | .557 | .771 |
| 2. | Käsittelen tehokkaasti muutoksia, jotka vaikuttavat työyksikkööni (esim. uudet jäsenet) | .566 | .625 |
| 3. | Opin uusia taitoja tai otan uusia rooleja hoitaakseni muutoksia työyksikön toiminnassa  | .478 | .555 |

---

**Faktori 9. Tiimin jäsenen aloitteellisuus**

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| 1. | Kehitän uusia ja parannettuja menetelmiä, jotka auttavat työyksiköäni suoriutumaan paremmin | .617 | .957 |
| 2. | Parannan tapoja, joilla työyksikköni toimii   | .537 | .886 |
| 3. | Ehdotan uusia keinoja parantaa työyksikköni tehokkuutta                                     | .493 | .836 |

**4.5.2 Cronbachin alfat**

Mittaristojen reliabiliteetti varmistettiin selvittämällä niiden Cronbachin alfat. Cronbachin alfan arvo kuvaa mittariston sisäistä johdonmukaisuutta, eli missä määrin mittariston osiot mittaavat keskenään samaa ilmiötä (Heikkilä, 2008, s. 187). Se voi saada arvon 0 ja 1 välillä, ja mitä korkeampi arvo on, sitä parempi mittarin reliabiliteetti on. Taulukoon 5 on koottu faktorien Cronbachin alfojen arvot sekä niiden keskiarvo ja keskihajonta. Yleisesti yli 0,7 arvoa pidetään hyvänä, mutta kertoimelle ei ole annettavissa yksiselitteistä rajaa (Heikkilä, 2008, s. 187). Tutkimuksessa käytettyjen mittaristojen alfat ovat kaikki yli 0,7, joten mittaristojen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

**Taulukko 5.** Mittaristojen Cronbachin alfat, keskiarvot ja keskihajonnat.

|                                       | Cronbachin alfa | N | Keskiarvo | Keskihajonta |
|---------------------------------------|-----------------|---|-----------|--------------|
| LMX                                   | .960            | 9 | 6.26      | 0.92         |
| Yksilön tehtäväosaaminen              | .779            | 3 | 6.15      | 0.63         |
| Yksilön tehtäväsopeutuvuus            | .789            | 3 | 5.99      | 0.72         |
| Yksilön tehtäväaloitteellisuus        | .919            | 3 | 5.79      | 1.06         |
| Tiimin jäsenen osaaminen              | .800            | 3 | 6.16      | 0.73         |
| Tiimin jäsenen sopeutuvuus            | .822            | 3 | 5.91      | 0.80         |
| Tiimin jäsenen aloitteellisuus        | .956            | 3 | 5.45      | 1.27         |
| Organisaation jäsenen osaaminen       | .873            | 3 | 5.89      | 0.93         |
| Organisaation jäsenen sopeutuvuus     | .898            | 3 | 5.78      | 0.91         |
| Organisaation jäsenen aloitteellisuus | .942            | 3 | 5.22      | 1.37         |

### 4.5.3 Summamuuttujat

Jatkoanalyysijä varten faktorianalyysin tulosten perusteella luotiin keskiarvosummamuuttujat. Summamuuttuja muodostetaan useammasta yksittäisestä muuttujasta laskeamalla niiden arvot yhteen, ja keskiarvosummamuuttuja jakamalla saatu summa muuttujien lukumäärällä (Karjaluoto, 2007, s. 8–9). Alkuperäisten mittaristojen, faktorianalyysin ja Cronbachin alfojen mukaisesti erilliset keskiarvosummamuuttujat luotiin LMX-suhteelle, ja työroolisuoriutumisen 9 eri dimensiolle (Griffin & muut, 2007; Tanskanen & muut, 2019). Keskiarvosummamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty yhdessä mittarien Cronbachin alfan arvojen kanssa taulukossa 5.

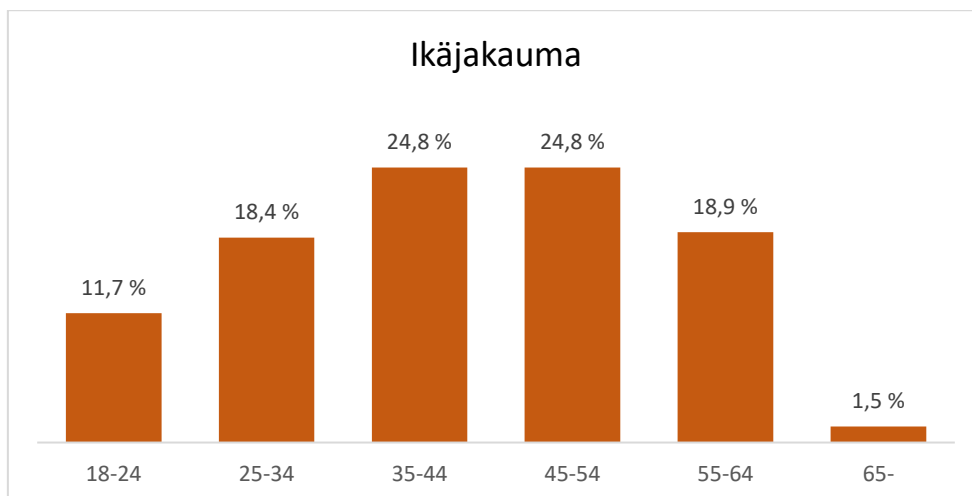
LMX-summamuuttuja koodattiin uudestaan, jotta voitiin muodostaa selkeät ryhmät ja mahdollistaa ryhmien välisten erojen tarkastelu analyysissä. Muuttuja jaettiin kahteen luokkaan mediaanin mukaan: *kohtalainen LMX* ja *korkea LMX*. Koska muuttujan mediaani oli melko korkea (6,56) eli suhde koettiin useampien vastaajien keskuudessa melko korkeaksi, ei ollut luontevaa nimetä mediaanin alapuolelle jäävää luokkaa *matalaksi LMX:ksi*. Kohtalainen LMX sai siis arvot väliltä 1–6,55 ja korkea LMX väliltä 6,56–7.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Ensin kuvaillaan, millainen on tutkimuksen vastaajaryhmä, minkä jälkeen tutkitaan, onko taustamuuttujilla vaikutusta koettuun esihenkilö-alaisuuteeseen tai työroolisuoriutumiseen. Lopuksi tarkastellaan esihenkilö-alaisuuden ja työssä suoriutumisen yhteyttä.

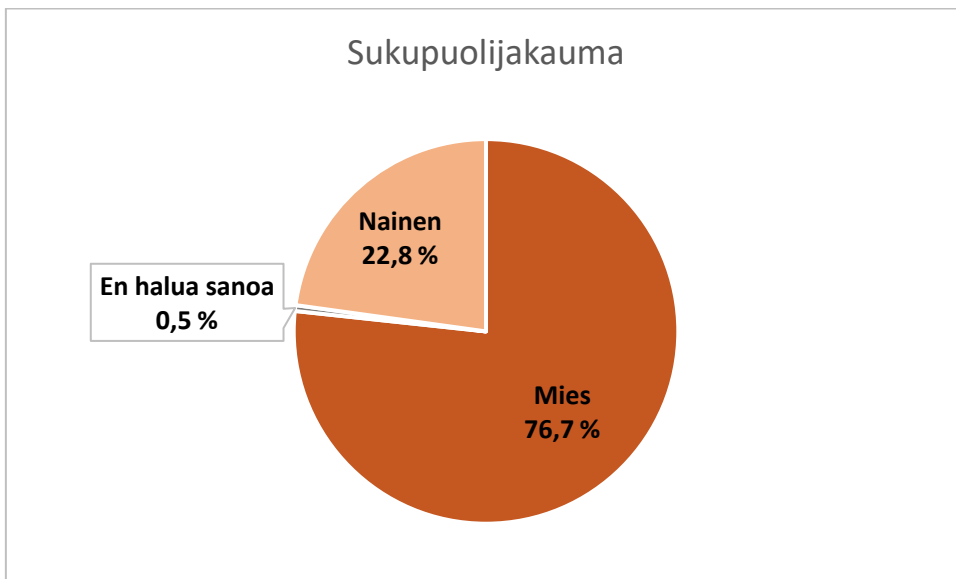
### 5.1 Taustatietoja vastaajista

Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 206 toimeksiantoyrityksen toimihenkilöä. Vastaajien ikäjakauma oli melko tasainen. Vastaajista suurin osa oli 35–54 vuotta, sillä yhtä moni vastaajista sijoittui ryhmiin 35–44 vuotta (24,8 %, N= 51) ja 45–54 vuotta (24,8 %, N= 51). Vastaajista 54,9 % oli alle 45-vuotiaita. Kuviossa 6 on esitetty vastaajien ikäjakauma.

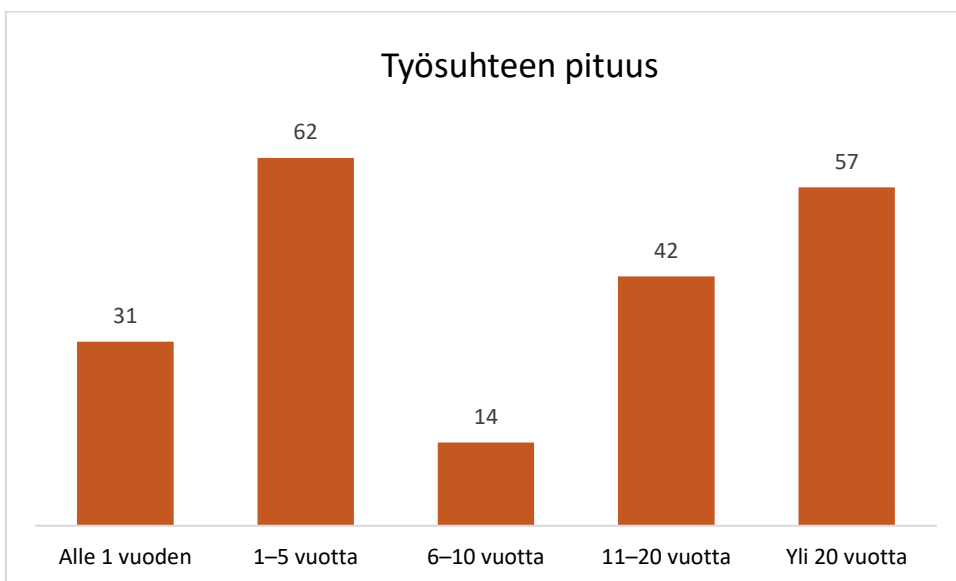


**Kuvio 6.** Vastaajien ikäjakauma.

Suurin osa vastaajista oli miehiä (76,7 %, N= 158), kun taas 22,8 % vastaajista oli naisia (N= 47). Tämä ei ole yllättävää, sillä toimiala, jolla yritys toimii, on perinteisesti ollut miesvaltainen. Vastaajien sukupuolijakauma on esitetty kuviossa 7. Vastaajista suurin osa oli työskennellyt yrityksessä 1–5 vuotta (30 %). Toiseksi yleisin ryhmä oli yli 20 vuotta yrityksessä työskennelleet (28 %). Kuviossa 8 on kuvattu vastaajien työsuhteen pituus.



**Kuvio 7.** Vastaajien sukupuolijakauma.

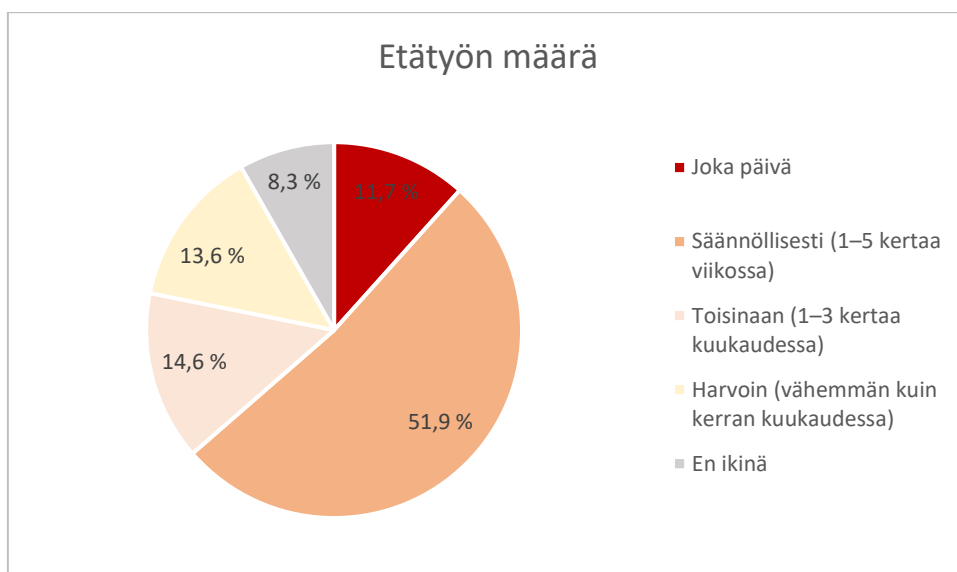


**Kuvio 8.** Vastaajien työsuhteen pituus.

### 5.1.1 Työskentelymuodot

Koska tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ilmiötä hybridityön kontekstissa, oli olennaista kartoittaa, kuinka usein vastaajat työskentelivät etänä työnantajan toimitilojen

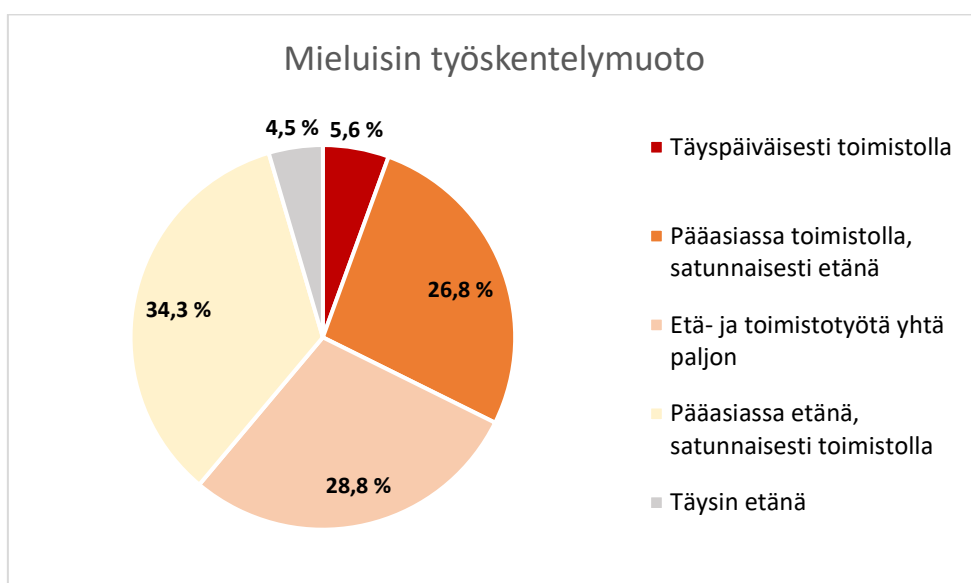
ulkopuolella. Suurin osa vastaajista (52 %) ilmoitti työskentelevänsä etänä säännöllisesti, mikä kyselyssä määriteltiin tarkoittavan etätyötä 1–5 kertaa viikossa. Vain 8,3 % kertoi, ettei tee etätyötä lainkaan ja 11,7 % vastasi työskentelevänsä aina etänä. Tästä voidaan päätellä, että hybridityöskentely on yleinen työnteon muoto vastaajien keskuudessa, sillä yhteensä 80 % työskentelee etänä ainakin satunnaisesti. Kuvio 9 kuvaa vastaajien tekemää etätyön määrää.



**Kuvio 9.** Vastaajien etätyön määrä.

Kysymykseen mieluisimmasta työskentelymuodosta vain 4,4 % vastasi työskentelevänsä mieluiten täysin etänä ja 5,3 % työskentelisi mieluiten vain toimistolla. 86,4 % vastaajista ilmoitti mieluisimmaksi työskentelytavaksi yhdistelmän etä- ja toimistotyötä. Tämä viittaa siihen, että hybridityömalli koetaan yleisesti mielekkääksi työskentelytavaksi. Vastajat jakautuivat melko tasaisesti sen mukaan, työskentelisivätkö mieluiten pääasiassa etänä (33 %), etänä ja toimistolla suunnilleen yhtä paljon (27,7 %) vai pääasiassa toimistolla (25,7 %). Vastaajien yksilölliset mieltymykset vaihtelivat siis jonkin verran riippuen työmuotojen painotuksesta. Vastaajien näkemykset mieluisimmasta työskentelymuodosta on esitetty kuviossa 10.

Avoimen vastauksen päätyi antamaan 3,9 % vastaajista. Osassa vastauksissa korostui toive joustavuudesta, jolloin toimistolla työskentelyä olisi 1–2 kertaa viikossa. Muutama vastaus kuvaili jaksottaista hybridityömallia, esimerkiksi siten, että osa päivästä työskennellään toimistolla ja osa etänä, tai vuorotellen pidempiä jaksoja täysin etänä ja kokonaan toimistolla. Useampi vastaaja toi esiin työnsä luonteen vaikuttavan työskentelypaikan valintaan, kuten asiakas- tai projektityön, joka edellyttää ainakin ajoittaista fyysistä läsnäoloa asiakkaan tiloissa tai projektiympäristössä. Näihin yhdistettäisiin mieluiten etätöitä.



**Kuvio 10.** Vastaajien näkemykset mieluisammasta työskentelymuodosta.

Perusteluissa mieluisimmalle työskentelymuodolle esiin nousi selkeitä teemoja, jotka liittyivät työn tehokkuuteen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen, työympäristön laatuun sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Vaihtoehtoa ”*pääosin etänä, satunnaisesti toimistolla*” perusteltiin ajan säästämiseksi, paremmalla keskittymisrauhalla ja esihenkilön ja/tai tiimin sijaitsemisella eri maassa. Useat vastaajat kokivat, että etätö kotona mahdollistaa paremman keskittymisen verrattuna avokonttoriin, jossa työskentelyä voivat häiritä tekijät kuten melu, keskeytykset ja rajalliset työskentelypisteet. Lisäksi työmatkojen jäädessä työpäivästä pois säästyy aikaa. Näiden koettiin lisäävän työn tehokkuutta ja parantavan jaksamista. Esihenkilön tai tiimin ollessa toisaalla, ei koettu fyysisen

läsnäolon toimistolla tuovan lisäarvoa, kun kommunikointi tapahtui pääasiassa Teamsin tai sähköpostin välityksellä.

*”Palavereita usein useita päivässä Teamsin välityksellä, joten työpaikalla olo ei ole välttämätöntä. Työtehokkuus etänä parempi (Ei melua, keskittyminen parempaa, voi rytmittää työpäivää tarvittaessa)”*

*”Voin keskittyä paremmin kotona, mutta on hyödyllistä tavata tiimi ja muut kollegat toimistolla viikoittain.”* (oma käännös).

Vaihtoehtoa, jossa etätöitä ja työskentelyä toimistolla olisi suurin piirtein yhtä paljon, perusteltiin mallin joustavuudella, sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämisellä ja työtehtävien luonteen vaihtelulla. Vastaajat kokivat, että mahdollisuus työskennellä joustavasti sekä toimistolla että etänä, tukee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Toimistoympäristössä tapahtuva spontaani ja vaivaton vuorovaikutus koettiin tukevan tiimityötä ja tiedonvaihtoa. Etätöypäivät nähtiin tärkeinä keskittymistä vaativien tehtävien suorittamiseksi, koska ne tarjoavat rauhallisemman työympäristön.

*” On kätevää, että voi tehdä molempia. Joinain päivinä on mukavaa jäädä kotiin ja työskennellä etänä, ja toisina päivinä on kiva mennä toimistolle ja vaihtaa kuulumisia kollegoiden kanssa.”* (oma käännös).

*”Riippuu hyvin pitkälti työtehtävästä et jos pitää keskittyä johonkin tehtävään niin etätöskentelyssä se on helpompaa (kun ei ole muita häiritsemässä työn tekoa). Toisaalta etänä tehtäessä sosiaalinen kanssakäyminen kärsii ja monen asian neuvominen henkilölle face to face on jotenkin parempi kuin teamssillä...”*

”Pääosin toimistolla, satunnaisesti etänä” -vaihtoehdon valintaa perusteltiin työrytmin selkeydellä, paremmalla yhteistyöllä sekä työn luonteella, joka sitoo toimistolle. Läsnäolo toimistolla koettiin tärkeäksi tuotantoon tai testaukseen sidotuissa tehtävissä, kun

taas etätömahdollisuus raportoinnin kaltaisissa keskittymistä vaativissa tehtävissä lisäsi työnteon tehokkuutta. Toimistopäiviä pidettiin merkityksellisinä erityisesti nopeamman ja vaivattomamman vuorovaikutuksen sekä kollegoiden säännöllisen tapaamisen vuoksi. Lisäksi sen koettiin auttavan katkaisemaan työpäivän tehokkaammin kuin työskennellessä kotona.

*”Tykkään nähdä työkavereitani ja oppia vanhemmilta osaajilta. Työpaikalle saapuminen on kivaa ja työyhteisö houkuttelee osallistumaan paikanpäällä työhön. Henkilökohtaisesti on myös selkeämpää työajan suhteen, kun työt alkaa ja loppuu toimistolla”*

*”Työni on hyvin tuotantokeskeistä, joten työskentelen toimistolla kokoaikaisesti. En tarvitse etätöitä, mutta jonkinlainen satunnainen etätö (muutamana kerran vuodessa) auttaisi minua henkilökohtaisesti ja antaisi aikaa hoitaa tehtäviä, jotka vaativat täyttä keskittymistä.” (oma käännös).*

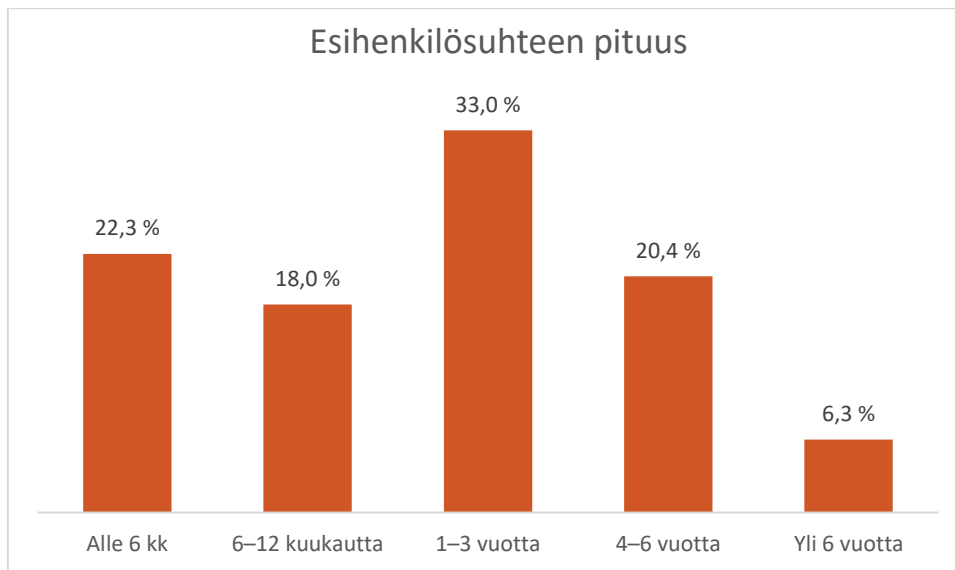
“Vaihtoehtojen ”täysin etänä” ja ”täysin toimistolla” sekä yksilöllisissä vastauksissa korostuu työn luonne sekä henkilökohtaisen elämäntilanteet. Työtehtävien erityisvaatimukset korostivat sekä toimistotyön että etätöiden mielekkyyttä. Työskentelytilan puute niin kotona kuin toimistolla, ja toimiston etäisyys kodista vaikuttivat valintaan.

*”Kaikki työkuvaan liittyvät työt voidaan tehdä etänä. Esihenkilö ja suurin osa tiimistä ovat muualla kuin Suomessa (1 henkilö minun lisäkseni on Suomessa)...Tänä päivänä kaikki tarvittavat työkalut ja toiminnot toimii moitteettomasti verkossa ja verkon yli”*

*”Työhöni kuuluu yhteistyö tuotannon ja esihenkilöiden kanssa, joten en oikeastaan voi työskennellä etänä.” (oma käännös).*

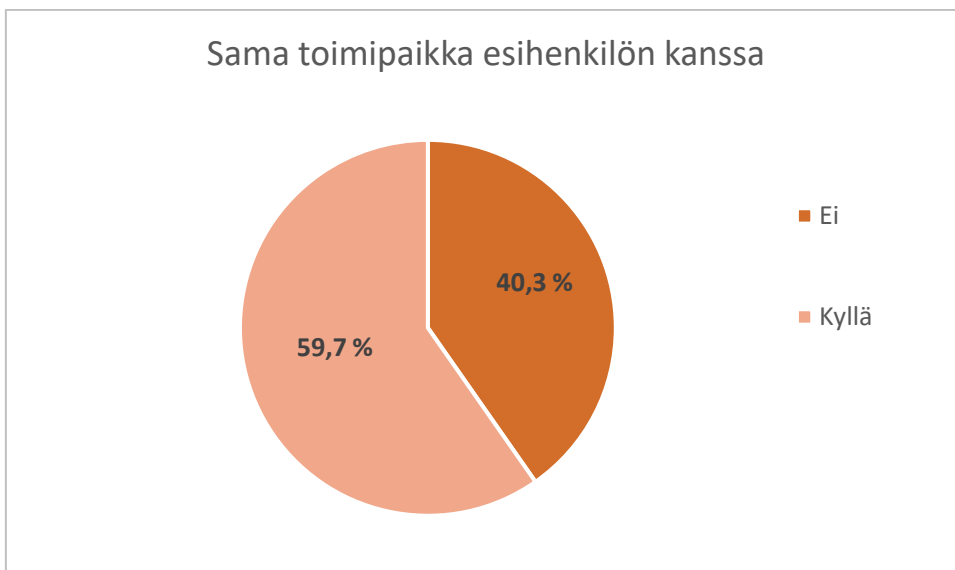
### 5.1.2 Esihenkilösuhteen kesto ja vuorovaikutuksen tiheys

Keskimääräisesti vastaajien suhde nykyiseen esihenkilöön oli kestänyt 1–3 vuotta (33 %, N= 68). Vain 6,3 % suhteista oli kestänyt yli 6 vuotta (N= 13) ja 22,3 % vain alle 6 kuukautta (N= 46). Aineiston perusteella valtaosa (73,3 %, N= 151) esihenkilö-alaisuudesta oli suhteellisen uusia, kestoiltaan enintään 3 vuotta. Vastaajien esihenkilösuhteiden pituudet on kuvattu kuviossa 11.



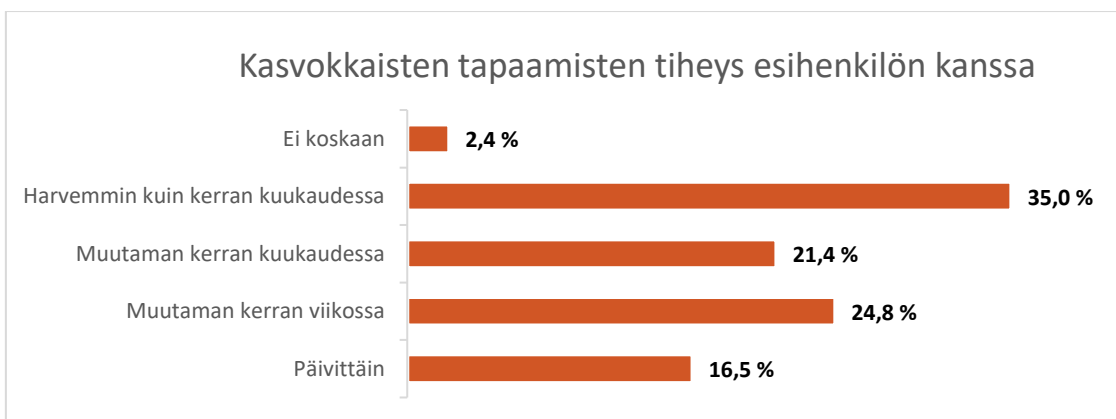
**Kuvio 11.** Vastaajien esihenkilösuhteen pituus.

Vastaajilta tiedusteltiin, työskentelevätkö he yleensä samassa toimipisteessä esihenkilön kanssa, silloin kun he itse työskentelevät toimistolla. Vastaajista 59,7 % vastasi kyllä ja 40,3 % ei. Jakauma on esitetty kuviossa 12. Tämä viittaa siihen, että merkittävä osa kokee esihenkilön fyysisen läsnäolon arjessaan, mutta lähes puolet työskentelee esihenkilöstään erillään, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi vuorovaikutuksen määrään.



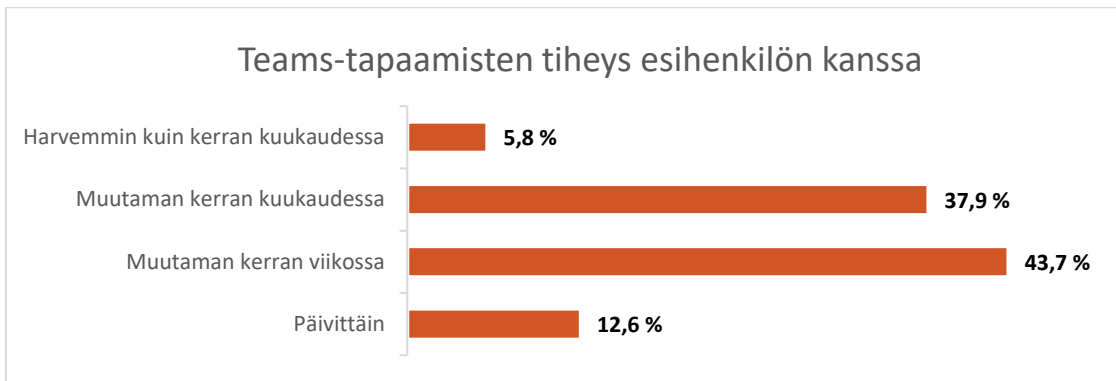
**Kuvio 12.** Vastaajien toimipaikka suhteessa esihenkilöön.

Keskimäärin vastaajat tapasivat esihenkilöään kasvotusten muutaman kerran kuukaudessa, mutta suurin osa (35 %, N= 72) vastasi tapaansa esihenkilön kanssa kasvotusten harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Vastaajista 2,4 % (N= 5) kertoi, ettei ole koskaan tavannut esihenkilöään kasvotusten. Kuitenkin 41,3 % (N= 85) kertoi tapaavansa esihenkilöön kasvotusten viikoittain tai päivittäin. Esihenkilön ja alaisen kasvokkain tapahtuvan tapaamisen tiheys on esitetty kuviossa 13.



**Kuvio 13.** Vastaajien ja heidän esihenkilönsä kasvokkain tapaamisen tiheys.

Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä suurin osa vastaajista (43,7 %, N= 90) tapasivat esihenkilöään keskimäärin muutaman kerran viikossa. Saman verran vastaajista ilmoitti tapaavansa esihenkilöään Teamsin välityksellä muutaman kerran kuukaudessa tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Päivittäin esihenkilöään Teamsin välityksellä tapaavia oli 5,8 % (N = 26) vastaajista. Kuviossa 14 on kuvattu Teams tapaamisten tiheys vastaajien ja heidän esihenkilöidensä välillä.



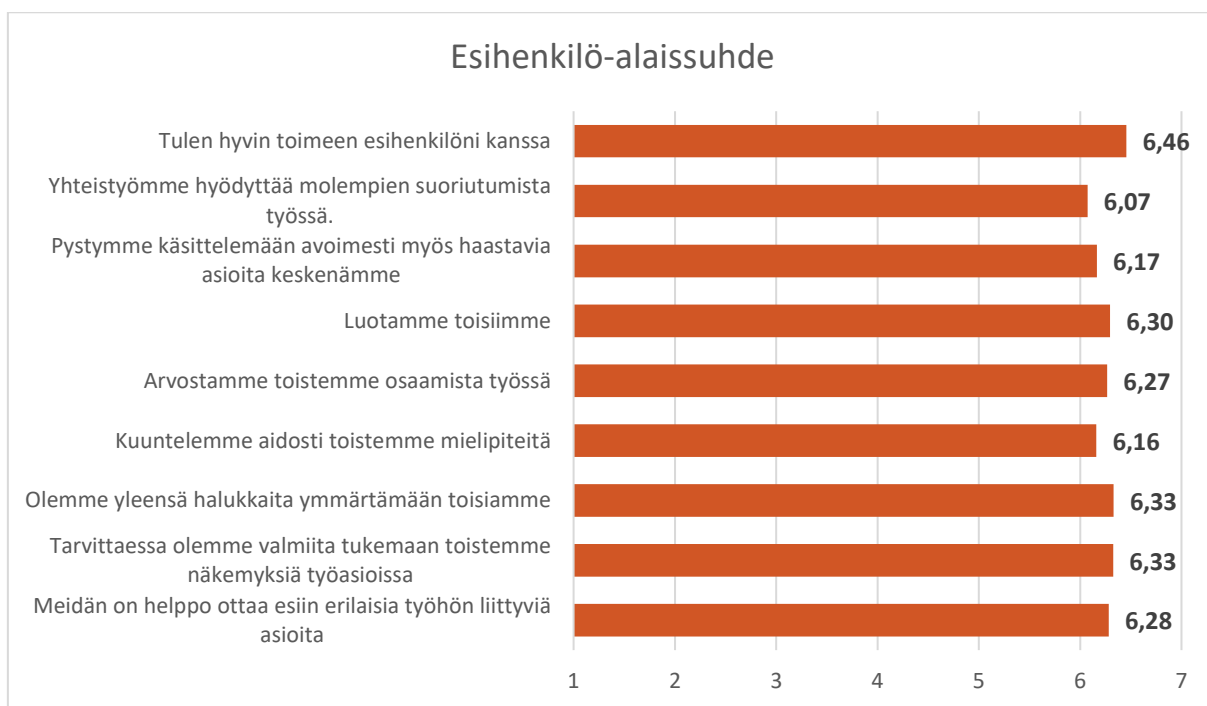
**Kuvio 14.** Vastaajien ja heidän esihenkilönsä Teams tapaamisten tiheys.

### 5.1.3 Koettu esihenkilö-alaissuhde

Vastaajat arvioivat esihenkilö-alaissuhdetta mittaavat väittämät pääsääntöisesti korkeiksi, koska väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 6,07–6,46. Mediaanit ja moodit olivat useimmissa väittämässä 7, joka on korkein mahdollinen. Tämä viittaa siihen, että vastaajat laaja-alaisesti kokivat esihenkilö-alaissuhteen korkealaatuisena. Korkein keskiarvo oli väittämällä, joka koski esihenkilön kanssa hyvin toimeen tulemistä. Tämä osoittaa, että henkilökohtainen vuorovaikutus esihenkilön kanssa koetaan erityisen myönteiseksi. Matalin keskiarvo liittyi yhteistyön molemmin puoleiseen hyödyttämiseen suoriutumisen tukena, mutta senkin keskiarvon ollessa yli 6, kertoo se, että yhteistyö koettiin hyödyttävän molempia, mutta mahdollisesti suhteen konkreettinen vaikutus koettiin hieinan vähäisempänä kuin vuorovaikutukselliset ulottuvuudet. Koetun esihenkilö-alaissuhteen tulokset on esitetty kuviossa 15.

Väittämien keskihajonnat vaihtelivat välillä 0,98–1,15, mikä kertoo melko vähäisestä hajonnasta vastaajien välillä. Korkein keskihajonta liittyi väittämään molempien mielipiteiden kuuntelemisesta, kun taas eniten samaa mieltä oltiin esihenkilön kanssa hyvin toimeen tulemisesta. Tämä saattaa viitata siihen, että vaikka suhde koetaan yleisesti vahvaksi ja hyväksi, avoimuuden ja haastavien asioiden käsittelyn osalta voi esiintyä kehittämistarpeita.

LMX-summamuuttujan keskiarvo 6,26 osoittaa, että vastaajat arvioivat esihenkilö-alaisuuden olevan keskimäärin erittäin korkealaatuinen. Arvo sijoittuu lähelle asteikon yläpäästä, mikä viittaa siihen, että vastaajat kokivat esihenkilönsä tarjoavan korkeatasoista tukea, luottamusta ja vastavuoroisuutta.

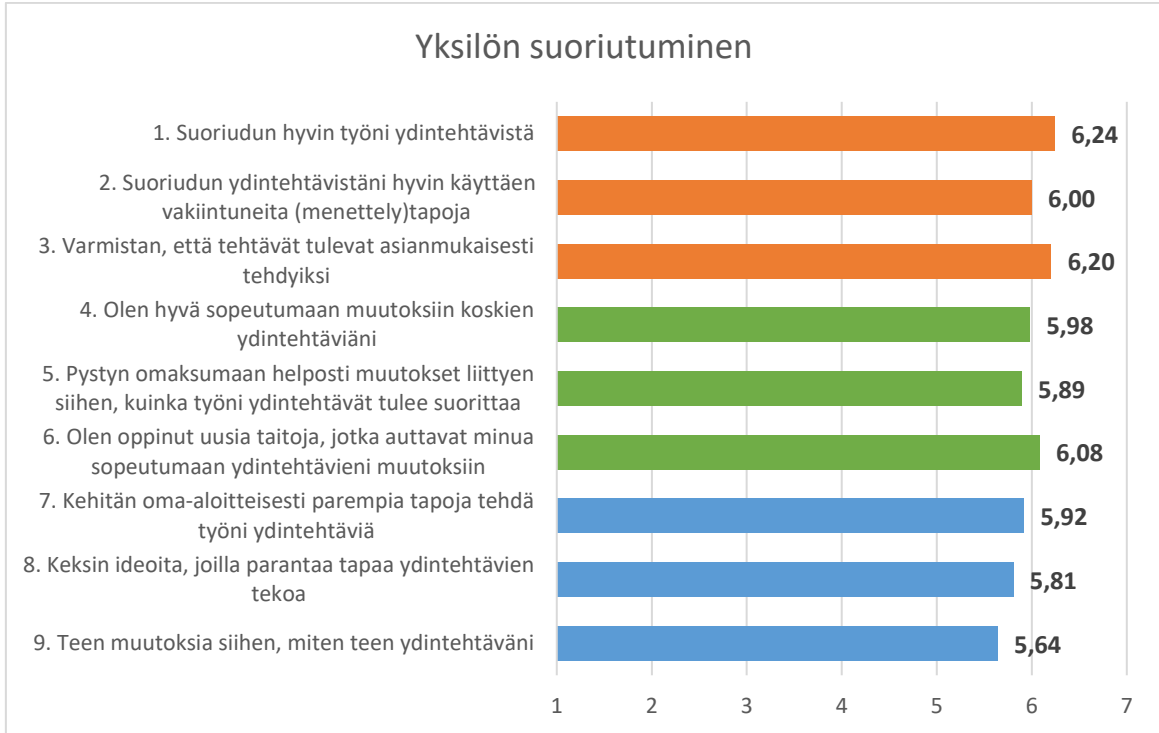


**Kuvio 15.** Koettu esihenkilö-alaisuus.

#### 5.1.4 Koettu työssä suoriutuminen

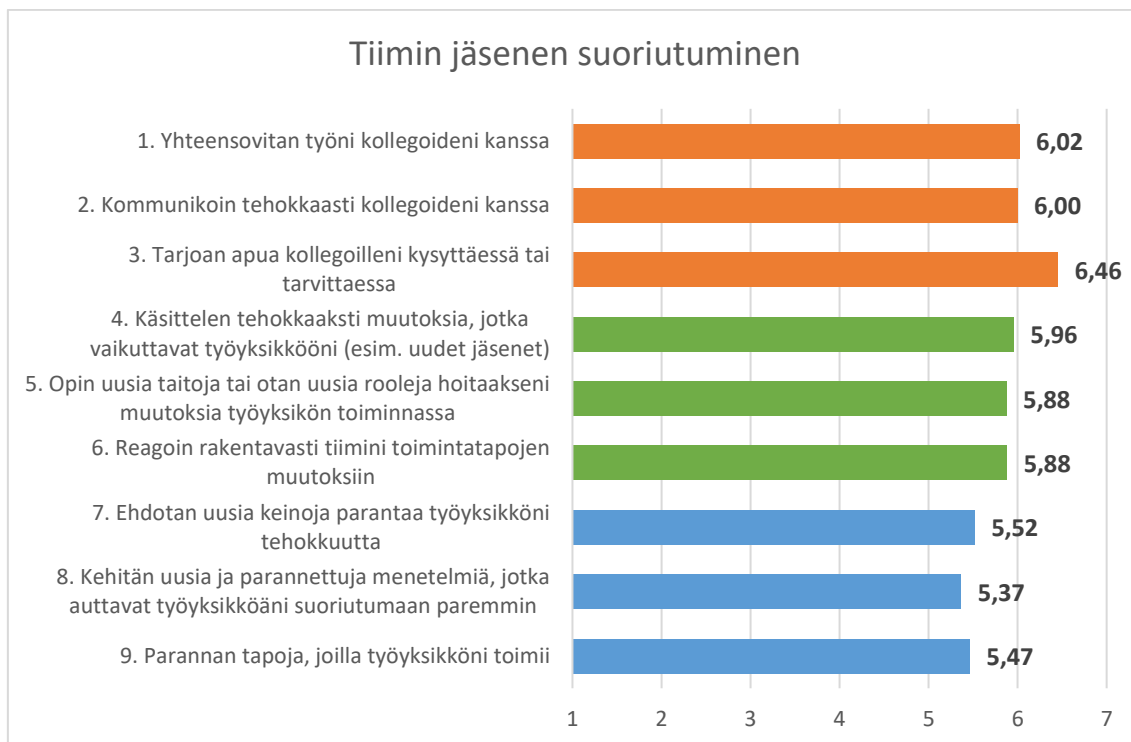
Työssä suoriutuminen arvioitiin melko korkeaksi. Työroolisuoriutumisen dimensioiden keskiarvot olivat välillä 5,22–6,16 ja moodi oli lähes jokaisen kohdalla 6. Matalin keskiarvo oli organisaation jäsenen aloitteellisuuden arvioissa ja korkein tiimin jäsenen osaamisen arvioissa. Dimensioiden keskihajonnat olivat välillä 0,63–1,37, mikä kertoo melko vähäisestä hajonnasta arvioiden välillä. Pienin keskihajonta oli yksilön tehtäväosaamisen vastauksissa ja korkein organisaation jäsenen aloitteellisuudessa. Tämä voi viitata siihen, että henkilöt kokevat suoriutuvansa parhaiten substanssiosaamista vaativissa tehtävissä, ja toisaalta hieman hankalammaksi toimia aloitteellisesti organisaation asioissa.

Yksilötason suoriutumisessa korkein keskiarvo ( $k_a = 6,24$ ) liittyi väittämään, joka kuvasi suoriutumista ydintehtävästä hyvin, eli liittyi yksilön tehtäväosaamiseen. Väittämän keskihajonta oli myös alhaisin ( $k_h = 0,69$ ), eikä kukaan vastaajista arvioinut väittämää alle 4. Alhaisin keskiarvo sekä korkein keskihajonta olivat väittämällä, joka kuvasi yksilön aloitteellisuutta kehittämällä uusia tapoja työn ydintehtävien tekemiseen ( $k_a = 5,64$ ,  $k_h = 1,20$ ). Kuviossa 16 on kuvattu vastaajien koettu yksilönä suoriutuminen. Väittämät 1–3 kuvaavat yksilön tehtäväosaamista, 4–6 yksilön tehtäväsopeutuvuutta, ja 7–9 yksilön tehtäväaloitteellisuutta.



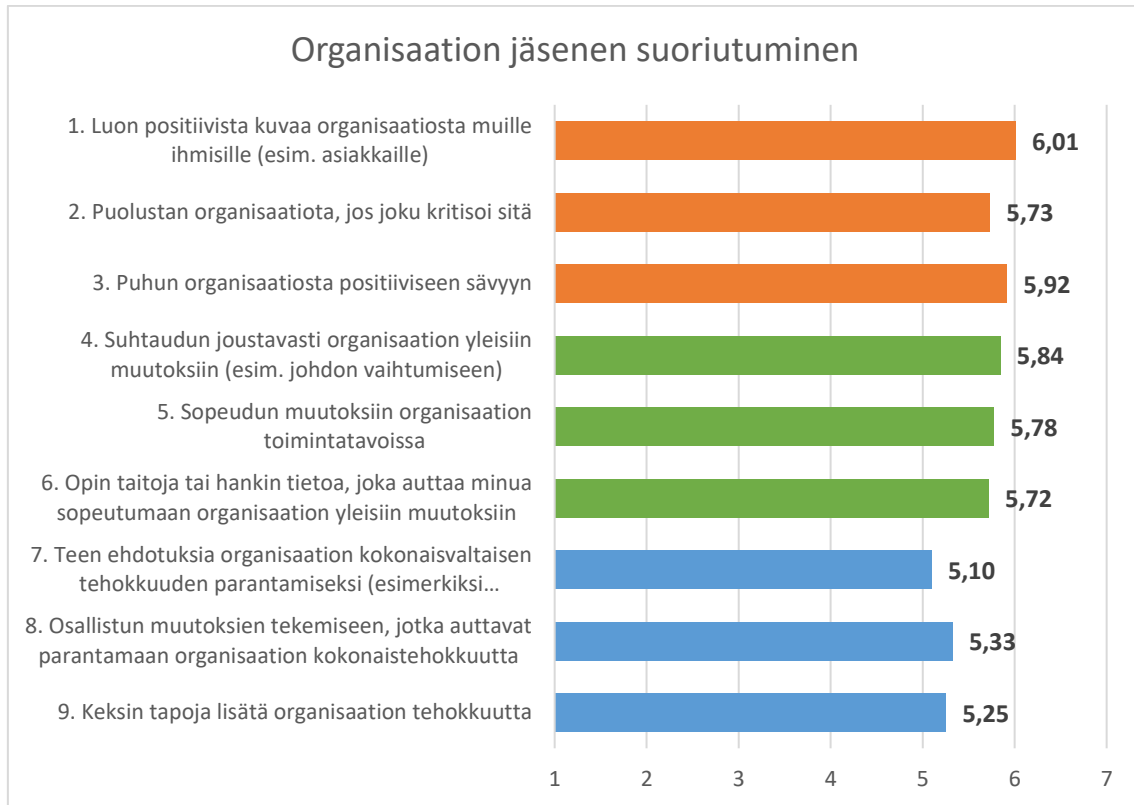
**Kuvio 16.** Koettu yksilönä työssä suoriutuminen.

Tiimitason suoriutumisessa väittämä työkavereiden auttaminen kysyttäessä tai tarvittaessa arvioitiin korkeimmaksi ja arviot olivat myös lähimpinä toisiaan ( $ka= 6,46$ ,  $kh= 0,75$ ). Väittämä kuvasi tiimin jäsenen osaamista. Alhaisin keskiarvo oli väittämällä, joka liittyi tiimin jäsenen aloitteellisuuteen kehittämällä uusia ja parantamalla vanhoja menetelmiä, joiden avulla yksikkö voisi suoriutua paremmin ( $ka= 5,37$ ). Väittämän kohdalla oli myös isoin hajonta arvioissa ( $kh= 1,38$ ). Koettu tiimin jäsenenä suoriutuminen on kuvattu kuviossa 17. Väittämät 1–3 kuvaavat tiimin jäsenen osaamista, 4–6 tiimin jäsenen sopeutuvuutta, ja 7–9 tiimin jäsenen aloitteellisuutta.



**Kuvio 17.** Koettu tiimin jäsenenä työssä suoriutuminen.

Organisaatiotason suoriutumisessa korkein keskiarvo oli organisaation jäsenen osaamiseen liittyvällä väittämällä, joka kuvasi positiivisen kuvan antamista yrityksestä muille (ka= 6,01). Sen keskihajonta oli alhaisin (kh= 0,94). Matalimmat arviot, mutta myös hajonaisimmat, sai väite ehdotuksien antamisesta parantaa kokonaistehokkuutta organisaatiossa (ka= 5,10, kh= 1,52). Kuvio 18 esittää vastaajien keskuudessa koetun organisaation jäsenenä suoriutumisen. Väittämät 1–3 kuvaavat organisaation jäsenen osaamista, 4–6 organisaation jäsenen sopeutuvuutta, ja 7–9 organisaation jäsenen aloitteellisuutta.



**Kuvio 18.** Koettu organisaation jäsenenä suoriutuminen.

Yleisesti suoriutuminen jokaisella tasolla ja käyttäytymisen ulottuvuuden kohdalta arviointiin melko korkeaksi. Osaamisen ulottuvuus sai jokaisella tasolla korkeimmat arviot ja aloitteellisuus taas matalimmat, jotka siitä huolimatta olivat melko korkeat (ka > 5). Tämä voi viitata siihen, että vaikka työntekijät kokevat osaavansa ja sopeutuvansa hyvin, aktiivinen aloitteellisuus ei ole aivan yhtä vahvasti läsnä suoriutumiseen liittyvässä käyttäytymisessä. Tulokset voivat heijastaa organisaatiokulttuurin painotuksia, rooli-odotuksia tai vuorovaikutuksen rakenteita, joissa aloitteellisuutta ei välttämättä tueta yhtä vahvasti kuin osaamista.

### 5.1.5 Hybridityössä suoriutumista tukevat esihenkilökäytännöt ja työkalut

Viimeisenä kyselylomakkeella oli mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin, jotka liittyivät kokemuksiin esihenkilö-alaisuudesta ja työssä suoriutumisesta hybridityössä.

Ensimmäinen kysymys oli *”Millainen esihenkilösi tuki tai toiminta auttaa sinua suoriutumaan tehokkaasti hybridityössä?”*. Vastauksissa korostui esihenkilöltä saatu luottamus sekä vastaajan ja esihenkilön välinen kommunikaatio. Vastaajat kuvasivat esihenkilön olevan helposti tavoitettavissa, tarjoavan ohjausta ja palautetta sekä osoittavan luottamusta työntekijän kykyihin. Näiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen. Vastaajat toivat esiin säännöllisen vuorovaikutuksen merkityksen esihenkilön kanssa, joka sisälsi sekä työhön liittyvien asioiden että epämuodollisten kuulumisten vaihdon, tapahtuen sekä kasvokkain että etäyhteyksin. Vastauksissa korostui tärkeänä esihenkilön tuki hybridityömallille, esimerkiksi selkeillä linjauksilla ja tarvittavien laitteiden hyväksymiselle.

*”Se, että hän olisi saatavilla mielellään saman päivän aikana, kun minulla tulee joku kysymys hänelle. Se, että hän kommunikoi selkeästi mitä hän minulta odottaa.”*

*”Luottamus ... Se, että saan suorittaa työtäni autonomisesti ja tuntea arvostusta, ja että minuun luotetaan .... selkeät odotukset ja tavoitteet eli tiedän, mitä minulta odotetaan ... pitää huolta säännöllisestä viestinnästä ja tärkeän informaation jakamisesta ... huolehtii tiimihengen ylläpidosta ... esimiehen kanssa on hyvät välit ja jopa samanlainen huumorintaju, auttaa merkittävästi viihtymään työssä ja motivoi tehokkuuteen...”*

*”Luottamus siihen, että pystyn ja suoriudun parhaalla tasollani, vaikka työskentelisin etänä”* (oma käänös).

*”Läsnäolo, kiinnostus työntekijän työhön, kehitysideoiden avoin keskustelu.”*

Toinen avoin kysymys oli *”Millainen tuki tai millaiset toimet esihenkilöltäsi auttaisivat sinua työskentelemään tehokkaammin hybridityömallissa?”*, ja se kartoitti vastaajien kehitystoiveita. Vastauksissa näkyvimmat teemat olivat esihenkilön tuki, vuorovaikutus ja

läsnäolo. Esihenkilöltä toivottiin resurssointia ja priorisointia kuormituksen ollessa suurta sekä roolin, vastuiden ja odotusten selkeyttämistä. Myös hybridityön linjaukseen toivottiin selkeyttä esihenkilöltä. Osa koki kaiken toimivan jo hyvin. Vastajaat toivovat lisää vuorovaikutusta ja läsnäoloa esihenkilöiltä. Myös esihenkilön panosta yhteisöllisyyden parantamiseksi sekä kiinnostuksen osoittamista yksilön työhön peräänkuulutettiin.

*“Esihenkilölläni on todella täyteen buukattu aikataulu kaikenlaisten kokousten vuoksi, joten hänellä ei usein ole paljon aikaa tukea minua... ehkä enemmän saatavuutta.”* (oma käännös).

*“Se että viikottaisesta palaverista ja paikanpäällä näkemisestä pidettäisiin kiinni. Välillä palaverit perutaan muiden kiireiden vuoksi.”*

*“Avoin mieli, psykologinen turvallisuus, kuuntelutaidot, viestintä ja tunnustus.”* (oma käännös).

*“Enemmän tehtävien priorisointia, jotta ne eivät kasaudu olemassa olevien tehtävien päälle.”* (oma käännös).

*“Tiimihengen varmistaminen ja tiedon jakaminen johtoryhmästä.”* (oma käännös).

Kolmas kysymys ”*Omien kokemustesi perusteella, mitkä käytännöt tai työkalut ovat auttaneet sinua tai tiimiäsi onnistumaan hybridityössä?*”, pyrki selvittämään käytäntöjä ja työkaluja, joita vastaajat pitivät hyödyllisinä yksilön ja tiimin suoriutumisen tukemisessa hybridityössä. Vastauksissa korostuivat säännölliset tiimitapaamiset ja yksilökeskustelut esihenkilön kanssa sekä kasvokkain että etäyhteyksin, sovitut yhteiset toimisto- ja tiimi-päivät, selkeästi määritellyt tavoitteet sekä tarkoituksenmukaiset työvälineet, kuten lisä näytöt etätyöpisteillä. Työkaluista eniten mainintoja sai Microsoft Teams -sovellus, joka koettiin matalan kynnyksen kommunikointikanavana niin chat- kuin videopuheluuminaisuuden puolesta. Lisäksi erilaiset suunnittelu työkalut tehtävien jakamiseen,

strukturoimiseen ja seuraamiseen, sekä jaetut muistiot (OneNote) ja tiedostot (Sharepoint), koettiin hyödyllisiksi päivittäisen työn tekemisessä ja tiedon saavutettavuudessa ja jakamisessa. Osan vastaajien mielestä kameroiden päällä pitäminen etätapaamisissa niin esihenkilön kuin tiimin kanssa parantaa avoimuuden ja luottamuksen tunnetta. Joustavuus suunnitella ja organisoida omaa työaikaansa lähi- ja etätoimiston välille koettiin tärkeäksi tehokkuuden kannalta.

*”Äskettäin kehitetty ja käyttöön otettu Teams Planner -työkalu tukee hybridityötä auttamalla jäsentämään tehtäviä ja työnkulkua. Selkeyden ja organisoinnin avulla se parantaa tiimin yhteistyötä ja lisää projektin onnistumisen todennäköisyyttä...”* (oma käänös).

*”Kunnon etätyövälineet ja dataverkot”*

*”...hyvä käytäntö on pitää kokouksia, joissa olemme fyysisesti läsnä (ei Teamsissa). Se ei ole tärkeää ainoastaan yksilön hyvinvoinnin kannalta, vaan usein myös varsin tehokasta, kun voi jakaa ideoita ja kuulla, mitä muut tekevät. Näin saamme kokonaiskuvan siitä, mitä ympärillä tapahtuu...”* (oma käänös).

*”Tiimin yhteiset hybridityön pelisäännöt”*

*”... Paljolti etänä tehtävänä työssä on tärkeää, että kokouksissa on kamerat päällä ja tiimin kesken pitää olla epävirallistakin jutustelua, jotta luonnollinen vuorovaikutus ja luottamuksen tunne myös työasioissa pääsee syntymään. Jos mahdollista, live-tapaamiset edes joskus ovat erittäin tärkeitä.”*

## **5.2 Taustamuuttujien yhteys LMX-suhteeseen ja työssä suoriutumiseen**

Sukupuolen yhteyttä koettuun LMX-suhteeseen testattiin T-testillä. T-testin tulos ( $t = -1,179, p = .243$ ) osoitti, ettei tilastollisesti merkitsevää eroa naisten ja miesten arvioidun

LMX-suhteen keskiarvojen välillä ole, mikä viittaa siihen, ettei sukupuoli ole yhteydessä koettuun esihenkilö-alaisuuteen laatuun. Testin mukaan, myöskään sillä työskenteleekö yleensä esihenkilön kanssa samassa toimipaikassa lähityötä tehdessä, ei havaittu olevan vaikutusta koettuun esihenkilö-alaisuuteeseen ( $t = 0,127, p = .899$ ).

Muiden taustamuuttujien yhteyttä koettuun LMX-suhteeseen tarkasteltiin varianssianalyysillä (One-Way ANOVA tai Welch ANOVA). Tulokset näkyvät kokonaisuudessaan taulukossa 6. Analyysin perusteella LMX-arvioissa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä iän, työsuhteen keston, esihenkilösuhteen pituuden, etätyön säännöllisyyden sekä esihenkilön kanssa kasvokkain tai Teamsin välityksellä tapahtuvien tapaamisten tiheyden osalta. Huomionarvoista on, että työsuhteen pituuden osalta ero oli lähellä tilastollista merkitsevyyttä ( $p = .053$ ). Koska ryhmän, jonka työsuhde on kestänyt 1–5 vuotta keskiarvo on matalin, viittaa se siihen, että he kokevat esihenkilö-alaisuuteen heikompana kuin muut ryhmät. Koska tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä ei havaittu, ei ollut tarvetta suorittaa Post Hoc -testejä.

**Taulukko 6.** ANOVA: taustamuuttujat ja LMX.

| LMX                             | N  | Ka   | Ryhmien väli-<br>nen kh | F-arvo | p    |
|---------------------------------|----|------|-------------------------|--------|------|
| <b>Ikäryhmät</b>                |    |      | .729                    | .868   | .459 |
| Alle 34-vuotiaat                | 62 | 6,28 |                         |        |      |
| 35–44-vuotiaat                  | 51 | 6,13 |                         |        |      |
| 45–54-vuotiaat                  | 51 | 6,22 |                         |        |      |
| Yli 55-vuotiaat                 | 42 | 6,43 |                         |        |      |
| <b>Työsuhteen pituus</b>        |    |      | 3.115                   | 2.654  | .053 |
| Alle 1 vuoden                   | 31 | 6,31 |                         |        |      |
| 1–5 vuotta                      | 62 | 5,94 |                         |        |      |
| 6–20 vuotta                     | 56 | 6,41 |                         |        |      |
| Yli 20 vuotta                   | 57 | 6,44 |                         |        |      |
| <b>Esihenkilösuhteen pituus</b> |    |      | .498                    | .590   | .622 |
| Alle 6 kuukautta                | 46 | 6,14 |                         |        |      |
| 6–12 kuukautta                  | 37 | 6,36 |                         |        |      |
| 1–3 vuotta                      | 68 | 6,21 |                         |        |      |
| Yli 4 vuotta                    | 55 | 6,35 |                         |        |      |
| <b>Etätyön säännöllisyys</b>    |    |      | 1.185                   | 1.422  | .237 |
| Harvoin                         | 45 | 6,13 |                         |        |      |
| Toisinaan                       | 30 | 6,47 |                         |        |      |

|  |     |      |       |                    |      |
|--|-----|------|-------|--------------------|------|
| Säännöllisesti                                   | 107 | 6,21 |       |                    |      |
| Aina   | 24  | 6,48 |       |                    |      |
| <b>Esihenkilön kanssa kasvokkain tapaaminen</b>  |     |      | 1.353 | 1.240 <sup>^</sup> | .300 |
| Ei koskaan tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa | 77  | 6,31 |       |                    |      |
| Muutamana kerran kuukaudessa                     | 44  | 5,99 |       |                    |      |
| Muutamana kerran viikossa                        | 51  | 6,37 |       |                    |      |
| Päivittäin                                       | 34  | 6,33 |       |                    |      |
| <b>Esihenkilön kanssa Teamsissa tapaaminen</b>   |     |      | .061  | .072               | .930 |
| Kuukausittain tai harvemmin                      | 90  | 6,26 |       |                    |      |
| Muutamana kerran viikossa                        | 90  | 6,25 |       |                    |      |
| Päivittäin                                       | 26  | 6,32 |       |                    |      |

T-testin avulla analysoitiin sukupuolen yhteyttä työssä suoriutumisen dimensioihin. Taulukossa 7 näkyvät Levenen testin tulokset (F-arvot ja p-arvot) sekä T-testin tulokset (t-arvot ja p-arvot). Tulokset osoittavat, että *sukupuolella* on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p \leq .001$ ) yhteys *yksilön ja organisaation jäsenen sopeutuvaan suoriutumiseen* sekä tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ( $p < .05$ ) *yksilön tehtäväaloitteellisuuteen*. Naiset arvioivat tehtäväsopeutuvuutensa ( $N = 47$ ,  $ka = 6,34$ ) korkeammaksi kuin miehet ( $N = 158$ ,  $ka = 5,88$ ). Myös yksilön tehtäväaloitteellisuutensa naiset ( $ka = 6,10$ ) kokivat hieman korkeammaksi kuin miehet ( $ka = 5,71$ ). Organisaation jäsenen sopeutuvuuden osa-alueen naiset arvioivat hieman korkeammaksi ( $ka = 6,15$ ) kuin miehet ( $ka = 5,67$ ). Muissa työssä suoriutumisen muuttujien kohdalla ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa. Sukupuoli näyttäisi heijastavan eroja siinä, miten yksilöt arvioivat sopeutuvuutensa omissa tehtävissä ja organisaatioon liittyvissä tehtävissä sekä aloitteellisuutensa työtehtävissä.

Lisäksi T-testillä testattiin, onko työskentely esihenkilön kanssa samassa toimipaikassa lähityötä tehtäessä yhteydessä työssä suoriutumisen eri ulottuvuuksiin. T-testin tulokset on esitetty taulukossa 7. Ne osoittivat, ettei tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä ollut.

**Taulukko 7.** T-testi: Sukupuolen sekä toimipaikan yhteys työssä suoriutumiseen.

| <b>T-testi</b>               |               |           |           |             |           |           |                      |          |                      |          |
|------------------------------|---------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|----------------------|----------|----------------------|----------|
| <b>Sukupuoli</b>             | <b>Nainen</b> |           |           | <b>Mies</b> |           |           | <b>Levenen testi</b> |          | <b>Eroavaisuudet</b> |          |
|                              | <b>N</b>      | <b>ka</b> | <b>kh</b> | <b>N</b>    | <b>ka</b> | <b>kh</b> | <b>F-arvo</b>        | <b>p</b> | <b>t</b>             | <b>p</b> |
| <b>Yksilön</b>               |               |           |           |             |           |           |                      |          |                      |          |
| Tehtäväosaaminen             | 47            | 6,25      | .62       | 158         | 6,13      | .62       | .078                 | .780     | 1,154                | .250     |
| Tehtäväsopeutuvuus           | 47            | 6,34      | .59       | 158         | 5,88      | .73       | .961                 | .328     | 3,939***             | ≤ .001   |
| Tehtävälaitteellisuus        | 47            | 6,1       | .96       | 158         | 5,71      | 1.06      | .656                 | .419     | 2,258*               | .025     |
| <b>Tiimin jäsenen</b>        |               |           |           |             |           |           |                      |          |                      |          |
| Osaaminen                    | 47            | 6,16      | .78       | 158         | 6,16      | .72       | .004                 | .952     | 0,04                 | .968     |
| Sopeutuvuus                  | 47            | 6,1       | .92       | 158         | 5,85      | .76       | 1.826                | .178     | 1,882                | .061     |
| Aloitteellisuus              | 47            | 5,56      | 1.16      | 158         | 5,43      | 1.30      | .002                 | .961     | 0,606                | .545     |
| <b>Organisaation jäsenen</b> |               |           |           |             |           |           |                      |          |                      |          |
| Osaaminen                    | 47            | 6         | 1.04      | 158         | 5,85      | .90       | 1.340                | .248     | 0,952                | .342     |
| Sopeutuvuus                  | 47            | 6,15      | .82       | 158         | 5,67      | .91       | .46                  | .830     | 3,272***             | ≤ .001   |
| Aloitteellisuus              | 47            | 5,28      | 1.29      | 158         | 5,23      | 1.37      | .204                 | 0,652    | 0,248                | .804     |
| <b>Sama/eri toimipaikka</b>  |               |           |           |             |           |           |                      |          |                      |          |
|                              | <b>Kyllä</b>  |           |           | <b>Ei</b>   |           |           | <b>Levenen testi</b> |          | <b>Eroavaisuudet</b> |          |
|                              | <b>N</b>      | <b>ka</b> | <b>kh</b> | <b>N</b>    | <b>ka</b> | <b>kh</b> | <b>F-arvo</b>        | <b>p</b> | <b>t</b>             | <b>p</b> |
| <b>Yksilön</b>               |               |           |           |             |           |           |                      |          |                      |          |
| Tehtäväosaaminen             | 123           | 6,17      | .58       | 83          | 6,12      | .70       | 3.941                | .048*    | 0,51                 | .611     |
| Tehtäväsopeutuvuus           | 123           | 6,01      | .74       | 83          | 5,94      | .70       | .171                 | .680     | 0,68                 | .497     |
| Tehtävälaitteellisuus        | 123           | 5,7       | 1.13      | 83          | 5,92      | .94       | .413                 | .521     | -1,473               | .142     |
| <b>Tiimin jäsenen</b>        |               |           |           |             |           |           |                      |          |                      |          |
| Osaaminen                    | 123           | 6,21      | .65       | 83          | 6,09      | .83       | 4.595                | .033*    | 1,047                | .297     |
| Sopeutuvuus                  | 123           | 5,98      | .76       | 83          | 5,81      | .86       | 1.524                | .219     | 1,487                | .139     |
| Aloitteellisuus              | 123           | 5,37      | 1.30      | 83          | 5,57      | 1.24      | .089                 | .766     | -1,063               | .144     |
| <b>Organisaation jäsenen</b> |               |           |           |             |           |           |                      |          |                      |          |
| Osaaminen                    | 123           | 5,85      | .96       | 83          | 5,94      | .89       | .001                 | .972     | -0,62                | .536     |
| Sopeutuvuus                  | 123           | 5,82      | .88       | 83          | 5,71      | .94       | .843                 | .360     | 0,846                | .399     |
| Aloitteellisuus              | 123           | 5,08      | 1.44      | 83          | 5,44      | 1.22      | .619                 | .432     | -1,848               | .066     |

\*\*\* Tilastollisesti erittäin merkitsevä  $p < 0.001$ \* Tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < 0.05$ 

Muiden taustamuuttujien yhteyttä työroolisuoriutumiseen tarkasteltiin One-Way ANOVA -testillä tai Welch ANOVAlla. Testi osoitti, että *ikäryhmien* välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p \leq .05$ ) yhteys koettuun *yksilön tehtäväosaamiseen, tiimin jäsenen aloitteellisuuteen ja organisaation jäsenen osaamiseen*. Testien tulokset ovat nähtävillä taulukoissa 8–10. Post Hoc-testin perusteella yli 55-vuotiaat kokivat yksilön tehtäväosaamisen olevan korkeammalla tasolla kuin alle 34-vuotiaat. Sama oli huomattavissa arvioi-  
dussa organisaation osaamisessa, sekä tiimin jäsenen aloitteellisuudessa.

**Taulukko 8.** ANOVA: Taustamuuttujat ja yksilön työssä suoriutuminen.

| Yksilö   | Osaaminen |      |       |       |       | Sopeutuvuus |      |       |      | Aloitteellisuus |       |       |      |
|--|-----------|------|-------|-------|-------|-------------|------|-------|------|-----------------|-------|-------|------|
|  | N         | Ka   | Kh    | F     | P     | Ka          | Kh   | F     | P    | Ka              | Kh    | F     | P    |
| <b>Ikäryhmät</b>                                 |           |      | 1.054 | 2.712 | .046* |             | .838 | 1.625 | .185 |                 | .552  | .490  | .689 |
| Alle 34-vuotiaat                                 | 62        | 5,98 |       |       |       | 6,06        |      |       |      | 5,7             |       |       |      |
| 35–44-vuotiaat                                   | 51        | 6,24 |       |       |       | 6,1         |      |       |      | 5,8             |       |       |      |
| 45–54-vuotiaat                                   | 51        | 6,14 |       |       |       | 5,84        |      |       |      | 5,8             |       |       |      |
| Yli 55-vuotiaat                                  | 42        | 6,3  |       |       |       | 5,9         |      |       |      | 5,9             |       |       |      |
| <b>Työsuhteen pituus</b>                         |           |      | .530  | 1.337 | .263  |             | .467 | .895  | .445 |                 | 1.018 | 1.018 | .386 |
| Alle 1 vuoden                                    | 31        | 6,01 |       |       |       | 6,02        |      |       |      | 5,5             |       |       |      |
| 1–5 vuotta                                       | 62        | 6,1  |       |       |       | 6,05        |      |       |      | 5,8             |       |       |      |
| 6–20 vuotta                                      | 56        | 6,16 |       |       |       | 6,02        |      |       |      | 5,9             |       |       |      |
| Yli 20 vuotta                                    | 57        | 6,27 |       |       |       | 5,85        |      |       |      | 5,9             |       |       |      |
| <b>Esihenkilösuhteen pituus</b>                  |           |      | .290  | .726  | .537  |             | .511 | .982  | .402 |                 | .229  | .278  | .841 |
| Alle 6 kuukautta                                 | 46        | 6,06 |       |       |       | 5,92        |      |       |      | 5,8             |       |       |      |
| 6–12 kuukautta                                   | 37        | 6,09 |       |       |       | 6,03        |      |       |      | 5,7             |       |       |      |
| 1–3 vuotta                                       | 68        | 6,22 |       |       |       | 6,09        |      |       |      | 5,8             |       |       |      |
| Yli 4 vuotta                                     | 55        | 6,18 |       |       |       | 5,88        |      |       |      | 5,9             |       |       |      |
| <b>Etätönmäärä</b>                               |           |      | .284  | .710  | .547  |             | .532 | 1.022 | .384 |                 | .797  | .710  | .547 |
| Harvoin  | 45        | 6,11 |       |       |       | 5,96        |      |       |      | 5,7             |       |       |      |
| Toisinaan  | 30        | 6,20 |       |       |       | 5,86        |      |       |      | 5,7             |       |       |      |
| Säännöllisesti                                   | 107       | 6,12 |       |       |       | 5,99        |      |       |      | 5,9             |       |       |      |
| Aina   | 24        | 6,31 |       |       |       | 6,19        |      |       |      | 5,7             |       |       |      |
| <b>Esihenkilön kanssa kasvokkain tapaaminen</b>  |           |      | .188  | .468  | .705  |             | .176 | .335  | .800 |                 | .655  | .583  | .627 |
| Ei koskaan tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa | 77        | 6,08 |       |       |       | 5,93        |      |       |      | 5,9             |       |       |      |
| Muutaman kerran kuukaudessa                      | 44        | 6,20 |       |       |       | 5,98        |      |       |      | 5,7             |       |       |      |
| Muutaman kerran viikossa                         | 51        | 6,18 |       |       |       | 6,06        |      |       |      | 5,7             |       |       |      |
| Päivittäin                                       | 34        | 6,18 |       |       |       | 6,01        |      |       |      | 5,9             |       |       |      |
| <b>Esihenkilön kanssa Teamsissa tapaaminen</b>   |           |      | .249  | .623  | .537  |             | .010 | .019  | .982 |                 | .094  | .084  | .920 |
| Kuukausittain tai harvemmin                      | 90        | 6,10 |       |       |       | 5,99        |      |       |      | 5,8             |       |       |      |
| Muutaman kerran viikossa                         | 90        | 6,18 |       |       |       | 5,99        |      |       |      | 5,8             |       |       |      |
| Päivittäin                                       | 26        | 6,23 |       |       |       | 5,96        |      |       |      | 5,8             |       |       |      |

*Työsuhteen pituuden ja tiimin jäsenen aloitteellisuuden välillä havaittiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ( $p < .05$ ). Post Hoc -testi ei kuitenkaan paljastanut tilastollisesti merkitseviä eroja yksittäisten ryhmien välillä, mikä viittaa siihen, että kokonaisvaihtelu oli riittävä tuottamaan merkitsevän F-arvon, mutta erot eivät kohdistuneet selkeästi tiettyihin ryhmiin. Post Hoc -testien tulokset on esitetty liitteessä 2.*

**Taulukko 9.** ANOVA: Taustamuuttujat ja tiimin jäsenen työssä suoriutuminen.

| Tiimin jäsenen                                   | Osaaminen |      |      |       |      | Sopeutuvuus |       |      |   | Aloitteellisuus |       |       |   |
|--|-----------|------|------|-------|------|-------------|-------|------|---|-----------------|-------|-------|---|
|  | N         | Ka   | Kh   | F     | P    | Ka          | Kh    | F    | P | Ka              | Kh    | F     | P |
| <b>Ikäryhmät</b>                                 |           |      | .309 | .577  | .631 | .309        | .480  | .696 |   | 4.980           | 2.686 | .05*  |   |
| Alle 34-vuotiaat                                 | 62        | 6,18 |      |       |      | 5,9         |       |      |   | 5,1             |       |       |   |
| 35–44-vuotiaat                                   | 51        | 6,2  |      |       |      | 5,89        |       |      |   | 5,6             |       |       |   |
| 45–54-vuotiaat                                   | 51        | 6,05 |      |       |      | 5,84        |       |      |   | 5,6             |       |       |   |
| Yli 55-vuotiaat                                  | 42        | 6,22 |      |       |      | 6,03        |       |      |   | 5,8             |       |       |   |
| <b>Työsuhteen pituus</b>                         |           |      | .869 | 1.649 | .179 | .360        | .560  | .642 |   | 6.285           | 3.233 | .026* |   |
| Alle 1 vuoden                                    | 31        | 5,92 |      |       |      | 5,74        |       |      |   | 4,9             |       |       |   |
| 1–5 vuotta                                       | 62        | 6,14 |      |       |      | 5,91        |       |      |   | 5,3             |       |       |   |
| 6–20 vuotta                                      | 56        | 6,28 |      |       |      | 5,93        |       |      |   | 5,7             |       |       |   |
| Yli 20 vuotta                                    | 57        | 6,19 |      |       |      | 5,96        |       |      |   | 5,7             |       |       |   |
| <b>Esihenkilösuhteen pituus</b>                  |           |      | .434 | .813  | .488 | .431        | .670  | .571 |   | .774            | .585  | .626  |   |
| Alle 6 kuukautta                                 | 46        | 6,08 |      |       |      | 5,81        |       |      |   | 5,3             |       |       |   |
| 6–12 kuukautta                                   | 37        | 6,06 |      |       |      | 5,87        |       |      |   | 5,4             |       |       |   |
| 1–3 vuotta                                       | 68        | 6,18 |      |       |      | 6,01        |       |      |   | 5,4             |       |       |   |
| Yli 4 vuotta                                     | 55        | 6,27 |      |       |      | 5,88        |       |      |   | 5,6             |       |       |   |
| <b>Etätönmäärä</b>                               |           |      | .369 | .690  | .559 | .262        | .406  | .749 |   | 3.676           | 2.309 | .078  |   |
| Harvoin  | 45        | 6,05 |      |       |      | 5,88        |       |      |   | 5,1             |       |       |   |
| Toisinaan  | 30        | 6,23 |      |       |      | 5,84        |       |      |   | 5,3             |       |       |   |
| Säännöllisesti                                   | 107       | 6,16 |      |       |      | 5,90        |       |      |   | 5,7             |       |       |   |
| Aina   | 24        | 6,29 |      |       |      | 6,07        |       |      |   | 5,3             |       |       |   |
| <b>Esihenkilön kanssa kasvokkain tapaaminen</b>  |           |      | .333 | .622  | .602 | .998        | 1.575 | .197 |   | .451            | .275  | .843  |   |
| Ei koskaan tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa | 77        | 6,13 |      |       |      | 5,80        |       |      |   | 5,5             |       |       |   |
| Muutaman kerran kuukaudessa                      | 44        | 6,07 |      |       |      | 5,86        |       |      |   | 5,4             |       |       |   |
| Muutaman kerran viikossa                         | 51        | 6,24 |      |       |      | 5,95        |       |      |   | 5,3             |       |       |   |
| Päivittäin                                       | 34        | 6,25 |      |       |      | 6,15        |       |      |   | 5,5             |       |       |   |
| <b>Esihenkilön kanssa Teamsissa tapaaminen</b>   |           |      | .223 | .417  | .660 | .359        | .559  | .573 |   | .582            | .356  | .701  |   |
| Kuukausittain tai harvemmin                      | 90        | 6,11 |      |       |      | 5,86        |       |      |   | 5,48            |       |       |   |
| Muutaman kerran viikossa                         | 90        | 6,20 |      |       |      | 5,91        |       |      |   | 5,38            |       |       |   |
| Päivittäin                                       | 26        | 6,21 |      |       |      | 6,05        |       |      |   | 5,60            |       |       |   |

\* Tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < 0.05$

**Taulukko 10.** ANOVA: Taustamuuttujat ja organisaation jäsenen työssä suoriutuminen.

| Organisaation jäsenen                            | Osaaminen |      |       |       | Sopeutuvuus |      |      |      | Aloitteellisuus |      |       |       |      |
|--|-----------|------|-------|-------|-------------|------|------|------|-----------------|------|-------|-------|------|
|  | N         | Ka   | Kh    | F     | P           | Ka   | Kh   | §    | P               | Ka   | Kh    | F     | P    |
| <b>Ikäryhmät</b>                                 |           |      | 2.821 | 3.369 | .020*       |      | .522 | .632 | .595            |      | 3.560 | 1.935 | .125 |
| Alle 34-vuotiaat                                 | 62        | 5,73 |       |       |             | 5,74 |      |      |                 | 4,9  |       |       |      |
| 35–44-vuotiaat                                   | 51        | 5,79 |       |       |             | 5,83 |      |      |                 | 5,4  |       |       |      |
| 45–54-vuotiaat                                   | 51        | 5,85 |       |       |             | 5,67 |      |      |                 | 5,2  |       |       |      |
| Yli 55-vuotiaat                                  | 42        | 6,28 |       |       |             | 5,91 |      |      |                 | 5,5  |       |       |      |
| <b>Työsuhteen pituus</b>                         |           |      | .912  | 1.268 | .290        |      | .594 | .720 | .541            |      | 4.040 | 2.204 | .089 |
| Alle 1 vuoden                                    | 31        | 5,72 |       |       |             | 5,61 |      |      |                 | 4,9  |       |       |      |
| 1–5 vuotta                                       | 62        | 5,81 |       |       |             | 5,87 |      |      |                 | 5    |       |       |      |
| 6–20 vuotta                                      | 56        | 5,9  |       |       |             | 5,71 |      |      |                 | 5,3  |       |       |      |
| Yli 20 vuotta                                    | 57        | 6,05 |       |       |             | 5,84 |      |      |                 | 5,5  |       |       |      |
| <b>Esihenkilösuhteen pituus</b>                  |           |      | 1.057 | 1.225 | .302        |      | .553 | .669 | .572            |      | 2.077 | 1.116 | .344 |
| Alle 6 kuukautta                                 | 46        | 5,7  |       |       |             | 5,68 |      |      |                 | 5,1  |       |       |      |
| 6–12 kuukautta                                   | 37        | 5,81 |       |       |             | 5,69 |      |      |                 | 5,3  |       |       |      |
| 1–3 vuotta                                       | 68        | 5,95 |       |       |             | 5,9  |      |      |                 | 5,1  |       |       |      |
| Yli 4 vuotta                                     | 55        | 6,02 |       |       |             | 5,78 |      |      |                 | 5,5  |       |       |      |
| <b>Etätönmäärä</b>                               |           |      | 1.155 | 1.339 | .263        |      | .588 | .712 | .546            |      | .732  | .389  | .761 |
| Harvoin  | 45        | 5,65 |       |       |             | 5,64 |      |      |                 | 5,1  |       |       |      |
| Toisinaan  | 30        | 5,88 |       |       |             | 5,71 |      |      |                 | 5,2  |       |       |      |
| Säännöllisesti                                   | 107       | 5,98 |       |       |             | 5,83 |      |      |                 | 5,3  |       |       |      |
| Aina   | 24        | 5,92 |       |       |             | 5,92 |      |      |                 | 5,1  |       |       |      |
| <b>Esihenkilön kanssa kasvokkain tapaaminen</b>  |           |      | 1.204 | 1.398 | .244        |      | .287 | .346 | .792            |      | 3.001 | 1.624 | .185 |
| Ei koskaan tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa | 77        | 6,01 |       |       |             | 5,76 |      |      |                 | 5,5  |       |       |      |
| Muutaman kerran kuukaudessa                      | 44        | 5,66 |       |       |             | 5,69 |      |      |                 | 4,9  |       |       |      |
| Muutaman kerran viikossa                         | 51        | 5,86 |       |       |             | 5,88 |      |      |                 | 5,1  |       |       |      |
| Päivittäin                                       | 34        | 5,95 |       |       |             | 5,79 |      |      |                 | 5,3  |       |       |      |
| <b>Esihenkilön kanssa Teamsissa tapaaminen</b>   |           |      | .529  | .608  | .545        |      | .621 | .754 | .472            |      | 1.623 | .869  | .421 |
| Kuukausittain tai harvemmin                      | 90        | 5,81 |       |       |             | 5,70 |      |      |                 | 5,13 |       |       |      |
| Muutaman kerran viikossa                         | 90        | 5,92 |       |       |             | 5,81 |      |      |                 | 5,24 |       |       |      |
| Päivittäin                                       | 26        | 6,03 |       |       |             | 5,94 |      |      |                 | 5,53 |       |       |      |

\* Tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < 0.05$

### 5.3 LMX-suhteen ja työroolisuoriutumisen yhteys

Esihenkilö–alaissuhteen ja työssä suoriutumisen ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla. Tulokset ovat nähtävissä liitteessä 3. Korrelaatioanalyysin tulokset osoittavat, että LMX-suhteen laatu on johdonmukaisesti yhteydessä kaikkiin työssä suoriutumisen ulottuvuuksiin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä ( $p < .01$ ). Niistä voidaan päätellä, että mitä korkeammaksi LMX-suhteen laatu arvioidaan, sitä paremmaksi työssä suoriutuminen koetaan. Korrelaatioiden voimakkuudet vaihtelevat kohtalaisista heikkoihin, mikä viittaa siihen, että esihenkilö–alaissuhteen lisäksi työssä suoriutumiseen vaikuttavat muut tekijät.

Vahvimmat korrelaatiot havaittiin tiimin jäsenen osaamisen ( $r = .479$ ) ja yksilön tehtäväosaamisen ( $r = .455$ ) kohdalla. Heikoimmat korrelaatiot puolestaan ilmenivät tiimin jäsenen aloitteellisuuden ( $r = .309$ ) ja organisaation jäsenen aloitteellisuuden ( $r = .258$ ) kohdalla. Jokaisella tarkastelutasolla (yksilö, tiimi, organisaatio) osaamisen ja LMX:n välinen korrelaatio on suurin verrattuna muihin ulottuvuuksiin (sopeutuvuus ja aloitteellisuus). Vastaavasti aloitteellisen työroolisuoriutumisen yhteys LMX-suhteen laatuun on heikoin kaikilla tasoilla.

T-testillä arvioitiin, eroavatko työssä suoriutumisen ulottuvuudet merkittävästi kohtalaisen ja korkean LMX-suhteen ryhmien välillä. Testin tulokset on esitetty taulukossa 11. T-testi osoitti, että kaikilla työssä suoriutumisen ulottuvuuksilla kohtalaisen ja korkean LMX-suhteen ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ( $p \leq .001$ ). Negatiiviset t-arvot viittaavat siihen, että korkean LMX-suhteen ryhmä arvioi systemaattisesti suoriutumisen korkeammaksi verrattuna laadultaan kohtalaisen LMX-suhteen ryhmään.

**Taulukko 11.** LMX-suhteen laadun yhteys työrooliuoriutumisen ulottuvuuksiin.

| Muuttujat                    | Kohtalainen LMX |      |      | Korkea LMX |      |      | Levenen testi |      | Eroavaisuudet |        |
|------------------------------|-----------------|------|------|------------|------|------|---------------|------|---------------|--------|
|                              | N               | ka   | kh   | N          | ka   | kh   | F-arvo        | p    | t             | p      |
| <b>Yksilön</b>               |                 |      |      |            |      |      |               |      |               |        |
| Osaaminen                    | 100             | 5,87 | .58  | 96         | 6,44 | .58  | .552          | .458 | -6,944        | < .001 |
| Sopeutuvuus                  | 100             | 5,70 | .67  | 96         | 6,30 | .60  | .724          | .396 | -6,581        | < .001 |
| Aloitteellisuus              | 100             | 5,53 | .92  | 96         | 6,02 | 1.17 | .666          | .415 | -3,319        | .001   |
| <b>Tiimin jäsenen</b>        |                 |      |      |            |      |      |               |      |               |        |
| Osaaminen                    | 100             | 5,85 | .77  | 96         | 6,49 | .54  | 2.212         | .139 | -6,641        | < .001 |
| Sopeutuvuus                  | 100             | 5,60 | .78  | 96         | 6,21 | .73  | .020          | .886 | -5,653        | < .001 |
| Aloitteellisuus              | 100             | 5,11 | 1.19 | 96         | 5,75 | 1.32 | .376          | .541 | -3,592        | < .001 |
| <b>Organisaation jäsenen</b> |                 |      |      |            |      |      |               |      |               |        |
| Osaaminen                    | 100             | 5,52 | .92  | 96         | 6,20 | .82  | 1.113         | .293 | -5,422        | < .001 |
| Sopeutuvuus                  | 100             | 5,53 | .85  | 96         | 6,01 | .93  | .086          | .770 | -3,783        | < .001 |
| Aloitteellisuus              | 100             | 4,88 | 1.27 | 96         | 5,51 | 1.41 | 1.232         | .268 | -3,310        | < .001 |

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella esihenkilö-alaisuuden yhteyttä työssä suoriutumiseen hybridityön kontekstissa. Tarkoituksena oli kartoittaa case-yrityksen nykytilannetta sekä tunnistaa mahdollisia kehityskohteita. Tässä luvussa kootaan ensin tutkimuksen keskeiset havainnot ja lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita sekä jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, *onko koetulla esihenkilö-alaisuudella yhteyttä työntekijän työssä suoriutumiseen hybridityössä*. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet yhteyden LMX:n ja työssä suoriutumisen välillä (ks. esim. Gerstner & Day, 1997; Martin & muut, 2016; Tanskanen & muut, 2019). Tämän ohella selvitettiin, *eroaako koettu esihenkilö-alaisuus tai työssä suoriutuminen vastaajien taustamuuttujien suhteen, sekä sitä, onko esihenkilö-alaisuudella yhteyttä henkilön työroolisuoriutumisen dimensioihin niin yksilönä, tiimin jäsenenä ja organisaation jäsenenä*. Tulokset olivat pääosin linjassa teoreettisten odotusten kanssa, vaikka kaikki havainnot eivät täysin vastanneet ennakkoletuksia.

Sekä esihenkilö-alaisuus että työssä suoriutuminen ovat vakiintuneita aiheita johtamistutkimuksessa, mutta niiden tarkastelu hybridityön kontekstissa on vielä suhteellisen vähän tutkittua. Tässä tutkimuksessa näiden ilmiöiden välistä yhteyttä lähestyttiin LMX-teorian (*Leader-Member Exchange*) ja työroolisuoriutumisen (*Work Role Performance*) teorian kautta. Aineiston tilastollisessa käsittelyssä esihenkilö-alaisuuden yhteyttä tutkittiin työroolisuoriutumisen yhdeksään ulottuvuuteen.

LMX-suhteella oli tilastollisesti merkitsevä ( $p < .01$ ) positiivinen yhteys työroolisuoriutumisen jokaiseen yhdeksään ulottuvuuteen. Lisäksi havaittiin, että korkealaatuinen LMX-suhte, johtaa tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < .001$ ) parempaan työssä

suoriutumiseen kuin laadultaan kohtalaiseksi jäävä esihenkilö-alaissuhde. Tulokset osoittavat, että laadukas esihenkilö-alaissuhde on merkitsevä tekijä työntekijän suoriutumiseen liittyvissä monipuolisissa rooleissa. Tulokset tukevat LMX-teorian keskeistä oletusta siitä, että luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuva suhde edistää työssä suoriutumista (ks. esim. Duhlebohn & muut, 2012; Gerstner & Day, 1997; Golden & Veiga, 2008).

Korkealaatuiselle esihenkilö-alaisuuteelle on tyypillistä keskinäinen luottamus, kunnioitus ja velvollisuus (Graen & Uhl-Bien, 1995; Wayne & muut, 1997). Luottamuksen myötä esihenkilö delegoi tehtäviä ja jakaa vastuuta. Toisaalta alainen odottaa saavansa tukea, mutta myös itsenäisyyttä ja mahdollisuutta osallistua päätöksiin ja vaikuttaa omaan työhön. Korkealaatuinen LMX-suhde luo psykologisesti turvallisen ympäristön työntekijälle oppia ja kokeilla uutta. Esihenkilön antama tuki näkyy palautteenantona, kehitysmahdollisuuksina ja lisäresursseina, jotka vahvistavat osaamista ja suoriutumista (ks. esim. Choy & muut, 2015). LMX-suhdetta kuvaava vastavuoroisuus näkyy työntekijän kokemana velvollisuutena vastata saamansa tukeen ja luottamukseen parantamalla työroolisuoriutumistaan hoitamalla ydintehtävänsä huolellisesti, mutta ylittämällä myös muodolliset työn vaatimukset (ks. esim. Duhlebohn & muut, 2012; Martin & muut, 2016).

LMX korreloi vahvimmin yksilön tehtäväosaamisen ja tiimin jäsenen osaamisen kanssa, mikä viittaa siihen, että esihenkilö-alaisuuden laatu vahvistaa erityisesti työn teknistä osaamista ja tiimiroolin hallintaa. Kohtalainen korrelaatio sopeutuvuuden ulottuvuuksien kanssa tukee ajatusta hyvän esihenkilösuhteen myötä alainen on valmiimpi omaksumaan uusia rooleja ja toimintatapoja. Heikoimmat yhteydet havaittiin organisaation jäsenen aloitteellisuudessa, mikä voi kertoa siitä, että LMX:n vaikutus on voimakkaampi yksilö ja tiimi kohtaiseen toimintaan kuin laajempiin organisaatiotason aloitteisiin. Tämä on loogista, sillä LMX on ensisijaisesti dyadinen suhde esihenkilön ja alaisen välillä, eikä sen vaikutus välttämättä ulotu yhtä vahvasti organisaation laajuisiin käytäntöihin kuin johdettavaan yksilöön ja tiimiin. Lisäksi aloitteellisuus on itseohjautuvampaa ja itsestä lähtöisin olevaa toimintaa, ja siksi esihenkilö-alaissuhde

saattaa vaikuttaa vähiten siihen (ks. esim. Griffin & muut, 2007). Kuitenkin esihenkilö voi omalla toiminnallaan luoda olosuhteet, jotka tukevat aloitteellista käyttäytymistä.

Kuten tulokset osoittavat, LMX-suhde ei vaikuta vain yksilötason suoriutumiseen vaan sillä on myös merkitsevä yhteys tiimin jäsenen ja organisaation jäsenen suoriutumiseen. Yksilöllinen esihenkilö-alaissuhde voi auttaa hyödyntämään tiimin jäsenten erilaisia taitoja tiimin suoriutumisen hyödyksi samalla vahvistaen yhteistyötä ja tiedon jakoa (ks. esim. Martin & muut, 2016; Mahbub, 2025). Sen on myös nähty vahvistavan organisaatiokansalaiskäyttäytymistä, joka ylittää työn perusvaatimukset, esimerkiksi auttamalla työkavereita ja edistämällä organisaation tavoitteiden saavuttamista (ks. esim. Borman & Motowidlo, 1997; Duhlebohn & muut, 2012).

On kuitenkin huomioitava, että vaikka yhteys on tilastollisesti merkitsevä, laadukas LMX-suhde ei yksinään selitä työssä suoriutumiseen liittyviä tekijöitä. Korkeatasoinen LMX-suhde voi välillisesti parantaa työssä suoriutumista työtyytyväisyyden, sitoutumisen, motivaation ja minäpystyvyyden kautta (ks. esim. Martin & muut, 2016; Tanskanen & muut, 2019). Esimerkiksi työntekijän saama tuki vahvistaa sitoutumista ja edistää sopeutuvampaa ja aloitteellisempaa suoriutumista (Chaurasia & Shukla, 2013). Myös kontekstisidonnaiset asiat, kuten organisaatiokulttuuri, tiiminrakenne sekä yksilön persoonallisuus vaikuttavat suoriutumiseen.

Hybridityön kontekstissa luottamus, tuen ja resurssien saatavuus, kommunikaation laatu sekä odotusten selkeys korostuvat entisestään, sillä hajautunut työ voi heikentää spontaania vuorovaikutusta ja tiedon jakamista (Varma & muut, 2022). Siksi esihenkilön rooli on keskeinen psykologisen etäisyyden vähentämisessä, tiimin yhtenäisyyden ylläpitämisessä ja oppimista ja innovaatioita tukevien rakenteiden luomisessa. Toisaalta hybridityön mahdollistaminen voi jo itsessään osoittaa työntekijälle esihenkilön luottamusta joustavuuden, autonomia ja vapauden myöntämisen myötä (ks. esim. Varma & muut, 2022; Gajendra & Harrison, 2007).

Taustatekijöillä ei havaittu merkittävää yhteyttä LMX-suhteen laatuun, lukuun ottamatta työsuhteen pituutta, jonka yhteys lähestyi tilastollista merkitsevyyttä ( $p = .053$ ). Hieman yllättäen esihenkilösuhteen pituudella tai esihenkilön kanssa tapaamisten tiheydellä ei kuitenkaan ollut yhteyttä koettuun LMX-suhteeseen. Tulokset viittaavat siihen, että LMX-suhteen laatuun vaikuttavat ensisijaisesti yksilölliset tekijät (ks. esim. Duhlebohn & muut, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995). Koska LMX-suhde kehittyy kumppanuudeksi yleensä vaiheittain ajan myötä, odotuksena oli, että esihenkilösuhteen pituudella voisi olla vaikutusta koettuun suhteen laatuun (ks. Graen & Uhl-Bien, 1995). Tässä tutkimuksessa vaikutukset olivat neutraaleja, eli esihenkilösuhteen pituus ei vaikuttanut suhteen laatuun positiivisesti, muttei myöskään negatiivisesti. Työsuhteen pituuden lähes merkitsevä ero ryhmien välillä voi kuitenkin viitata siihen, että pidempi työsuhde liittyy hieman parempaan esihenkilö-alaisuuden laatuun, mahdollisesti tehtävien, toimintatapojen ja organisaation tuntemuksen myötä, mikä voi helpottaa roolien selkeytymistä ja yhteistyön rakentumista. Koska tulos oli vain lähellä tilastollista merkitsevyyttä, tästä ei tule tehdä vahvoja johtopäätöksiä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa vähäisen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen on havaittu heikentävän esihenkilö-alaisuuden laatua (ks. esim. Antonakis & Atwater, 2002; Gajendran & Joshi, 2012). Ja toisaalta Hill ja muut (2014) huomasivat suuremman määrän virtuaalista viestintää esihenkilön ja alaisen välillä edistävän myönteisimpiä esihenkilö-alaisuusuhteita. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan tukeneet näitä käsityksiä. Koska kasvokkain tai Teams-sovelluksen kautta tapahtuvan tapaamistiheydellä ei havaittu yhteyttä LMX-suhteen laatuun voi se viitata siihen, ettei vuorovaikutuksen määrällä niinkään ole väliä vaan sen laadulla.

Taustatekijöistä sukupuoli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < .001$ ) yhteys yksilön tehtäväsopetuvuuteen ja organisaation jäsenen sopeutuvuuteen, sekä tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < .05$ ) yhteys yksilön tehtävälaitteellisuuteen. Naiset arvioivat nämä suoriutumisen osa-alueet keskimäärin korkeammiksi kuin miehet. Tämä voi viitata siihen, että naiset kokevat tai ilmaisevat sopeutumiskykyä ja aloitteellisuutta eri tavoin

kuin miehet, mikä saattaa liittyä sosiaalisiin odotuksiin, rooliodotuksiin tai organisaatiokulttuurin vaikutuksiin. Tulokset herättävät kysymyksen siitä, missä määrin sukupuoleen liittyvät tekijät vaikuttavat yksilön kokemukseen ja arvioon omasta suoriutumisestaan, ja korostavat tarvetta tarkastella suoriutumista monimuotoisuuden näkökulmasta.

Ikäryhmien välillä osoittautui olevan tilastollisia eroja osassa työssä suoriutumisen ulottuvuuden arvioinneissa. Yli 55-vuotiaat arvioivat tehtäväosaamisen, organisaation jäsenen osaamisen ja tiimin jäsenen aloitteellisuuden korkeammaksi kuin alle 34-vuotiaat. Tämä on luontevaa, sillä iän myötä karttunut kokemus ja tieto teknisestä osaamisesta voivat lisätä varmuutta työtehtävien suorittamisessa. Iän myötä on todennäköisesti tullut itsevarmuutta, strategista ymmärrystä, kykyä toimia yhteistyössä sekä kertynyt sosiaalista pääomaa, mikä voi vahvistaa organisaation toimintaan osallistumista sekä kykyä ehdottaa ratkaisuja ja ottaa vastuuta tiimissä. Myös työsuhteen pituudella huomattiin yhteys tiimin jäsenen aloitteellisuuteen vaikkei yksittäisten ryhmien välillä ollutkaan merkitseviä eroja. Voitaneen ajatella tiimin jäsenen aloitteellisuuden kasvavan työsuhteen pidentessä.

Myöskään etätöiden määrän ja LMX-suhteen tai työssä suoriutumisen välillä ei havaittu yhteyttä, mikä poikkeaa teorian pohjalta luoduista ennako-oletuksista (ks. Golden & Veiga, 2008). Oc (2018) on todennut esihenkilön ja alaisen fyysisen etäisyyden heikentävän alaisen roolisuoritusta ja organisaatiokansalaisuutta, mutta tämä tutkimus ei tukenut tätä teoriaa. Tulokset voivat kertoa siitä, että kehittyneet virtuaalisen vuorovaikutusvälineet pienentävät fyysisen etäisyyden vaikutuksia, ja toisaalta suoriutumisen toteutuvan korkealla tasolla paikasta riippumatta.

Hybridityömallia, jossa työnteko jakautuu lähi- ja etätöihin, puollettiin työtehtävien luonteen vaihtelun, työskentelyolosuhteiden, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ja tiimin hajautuneisuulla. Keskittymistä vaativat työtehtävät suoritettaisiin mieluummin etätyöympäristössä, kun taas tiimityön, yhteisöllisyyden ja vaivattoman tiedonvaihdon kannalta lähityöpäivät nähtiin tärkeinä. Mahdollisuus jakaa työtä joustavasti etä- ja

lähityöksi koettuun parantavan työ- ja vapaa-ajan tasapainoa, tehokkuutta ja jaksamista. Tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka osoittavat joustavan työnorganisointimallin parantavan suoriutumista ja tuottavuutta muun muassa työn imun, keskittymisen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen myötä (ks. esim. Allen & muut, 2024; Golden & Gajendran, 2019; Varma & muut, 2020; Toscana & muut, 2025). Voidaan todeta perusteluiden hybridityöskentelylle heijastavan tarvetta joustavuuteen, työskentely rauhaan, sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä työn ja muun elämän tasapainoon.

Esihenkilön tuki, luottamus ja kommunikaation laatu koettiin tärkeäksi hybridityössä suoriutumisen kannalta. Tämä ilmenee myös tilastollisten analyysien tuloksissa LMX-suhteen yhteydestä työssä suoriutumiseen, sillä LMX-muuttuja sisälsi tekijöitä, jotka kuvaavat näitä osa-alueita. Vaikka osa koki hybridityön toimivan nykyisellään hyvin, moni toivoi esihenkilöltä resurssointia ja priorisointia, sekä selkeyttä odotusten, roolien ja vastuiden osalta. Myös yhteisöllisyyden vahvistamisen nähtiin kuuluvan esihenkilön tehtäviin. Esihenkilöt voisivatkin säännöllisen viestinnän avulla kartoittaa resurssien tarvetta sekä selkeyttää odotuksia ja rooleja. Yhteisöllisyyttä voisi tukea yhteisten tiimipäivien tai epämuodollisten tapaamisten järjestämisellä. Tulokset ovat yhdenmukaisen sen kanssa, että esihenkilön rooli on nähty olevan onnistumisen esteiden poistamista ja tiedonkulun edistämistä hybridityössä ja asiantuntijaorganisaatioissa (ks. esim. Gajendra & Joshi, 2012; Heilman, 2022; Liao, 2017). Virtuaalisten vuorovaikutusvälineiden lisäksi käytännöt yhteisistä toimistopäivistä, tiimi- ja yksilötapaamisista, sekä joustavuus organisoida omaa työaikaan lähi- ja etätöiden välillä, koettiin tukevan suoriutumista hybridityössä.

Case-yrityksen toimihenkilöt tekevät pääosin tieto- ja asiantuntijatyötä, jotka ovat luonteeltaan itsenäistä, mutta niihin liittyy muutos ja jatkuva kehittyminen sekä innovointi, sillä asiantuntijuus vanhenee, jos sitä ei ylläpidetä (ks. Heilmann, 2022). Asiantuntijatyössä kaikki työroolisuoriutumisen osa-alueet korostuvat, kun asiantuntijat omaavat erityisosaamista tietyistä tehtävistä, mutta myös joustavuutta, ongelmanratkaisukykyä, luovaa ajattelua ja halua kehittyä sekä kehittää. Asiantuntijatyö on hyvin itsenäistä ja vastaajien keskuudessa korostuikin tarve esihenkilöltä saatua

luottamukseen. Heidän johtamisessaan kannattaakin keskittyä tarjoamaan autonomiaa, mutta samalla olla saatavilla ja tarjota kehittymismahdollisuuksia sekä tukea tarvittaessa.

Työssä suoriutumisen vahvistaminen esihenkilö-alaisuuteen kautta vaatii hybridityössä esihenkilöltä aktiivista panostusta ja kokonaisuuden hallintaa, jotta voidaan huomioida sekä lähi- että etätöiden erityispiirteet unohtamatta alaisten yksilöllisiä tarpeita. Hybridimalli mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden huomioimisen, mutta sen toimivuus edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja yhteistä ymmärrystä työn tavoitteista. Laadukas esihenkilö-alaisuus suhte voidaan nähdä keskeisenä resurssina hybridityössä suoriutumisessa, koska sen avulla voidaan löytää tasapaino kontrollin ja vapauden välille vastavuoroisen luottamuksen ja velvollisuuden kautta.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen yleistettävyyttä rajaavat tietyt seikat. Tulokset on kerätty yhdestä organisaatiosta ja kontekstista, joten niiden yleistettävyys muihin organisaatioihin ja toimialoille on rajallinen. Kokonaisvastausprosentti 37,6 % oli sinänsä edustava, mutta epäselväksi jää, millainen yhteys esihenkilö-alaisuuteen on työssä suoriutumiseen vastamatta jääneiden osalta. Lisäksi tutkimus on poikittaistutkimus eli tutkimusaineiston kerääminen ajoittui tiettyyn ajankohtaan. Pitkittäistutkimuksella voisi olla mahdollista saada lisätietoja esihenkilö-alaisuuteen kehittämisestä ja sen yhteydestä työssä suoriutumisen ajan myötä.

Huomioitavaa on myös, että tutkimuksen mittarit perustuivat itsearviointeihin, mikä voi vaikuttaa vastausten objektiivisuuteen, niiden ollessa alttiimpia vinoumalle kuin ulkopuolinen arvio. Tämä johtuu siitä, että yksilöt tyypillisesti arvioivat oman suorituksensa ja käyttäytymisensä positiivisemmin kuin muiden. Lisäksi kaikki tiedot ovat kerätty yhdestä lähteestä, mikä voi tuottaa keinotekoisia yhteyksiä muuttujien välille. Keräämällä tiedot eri lähteistä, esimerkiksi työssä suoriutumisen arviot esihenkilöltä, riski pienenee.

Lisäksi tässä tutkimuksessa vastaajien joukkoon kuuluu myös pieni ryhmä henkilöitä, jotka tekevät vain lähi- tai etätyötä. Tämä poikkeama tutkimuksen varsinaisesta kontekstista voi heikentää tulosten yleistettävyyttä. Ryhmän sisällyttäminen oli perustelua, koska tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva case-yrityksen toimihenkilöiden esihenkilö-alaisuuden kokemuksista ja suhtautumisesta yleisesti hybridityöhön. Jatkotutkimuksissa voisikin tarkastella, miten esihenkilö-alaisuuden merkitys työssä suoriutumiseen eroaa näiden työmuotojen välillä.

Hybridityön yleistymisen myötä herää jatkuvasti kysymyksiä työtehokkuudesta, ja toisaalta esihenkilön rooli organisaation ja työntekijän välisenä linkkinä korostuu. Jatkotutkimuksissa olisikin ajankohtaista ja tarpeellista tunnistaa johtamiskäytäntöjä, jotka vaikuttavat työssä suoriutumiseen hybridityössä. Lisäksi aihetta voisi tutkia laajemmin kvalitatiivisella lähestymistavalla, jotta voitaisiin ymmärtää syvällisemmin kuinka esihenkilö-alaisuuden dynamiikkaa vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen kohteena olleessa case-yrityksessä on myös henkilöitä, joiden esihenkilö toimii toisessa maassa (ns. cross border manager). Olisikin mielenkiintoista verrata, onko heidän kokemuksissaan eroa, verrattuna henkilöön, jonka esihenkilö toimii samassa maassa ja tulee samasta kulttuurista.

## Lähteet

- Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, 217. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112459>
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Ayman, R., & Adams, S. (2012). Contingencies, context, situation, and leadership. Teo-kessa Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). SAGE.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press, Incorporated.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Brower, H. H., Schoorman, F., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership quarterly*, 11(2), 227-250. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International journal of organization theory and behavior*, 16(4), 465-493. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-04-2013-B002>
- Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation. *The Journal of management development*, 35(1), 104-119. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2015-0086>
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership quarterly*, 20(3), 452-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010>
- Coyle, P. T., & Foti, R. (2015). If You're Not With Me You're.. ? Examining Prototypes and Cooperation in Leader-Follower Relationships. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(2), 161-174. <https://doi.org/10.1177/1548051814550830>
- Crant, J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00044-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00044-1)
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange. *The Academy of Management review*, 42(2), 233-258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). SAGE.
- Delacre, M., Leys, C., Mora, Y. L., & Lakens, D. (2019). Taking parametric assumptions seriously: Arguments for the use of welch's f-test instead of the classical f-test in one-way ANOVA. *International Review of Social Psychology*, 32(1). <https://doi.org/10.5334/IRSP.198>

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Donati, S., Toscano, F., & Zappalà, S. (2024). Advantage of remote workstation and job performance: the impact of worktime autonomy and remote work intensity. *Ergonomics*. <https://doi.org/10.1080/00140139.2024.2439914>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eurostat. (2024). *Employed persons working from home by professional status - % of total employment*. Noudettu 27.8.2025 osoitteesta [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp\\_custom\\_12158505/default/line?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp_custom_12158505/default/line?lang=en)
- Feldman, J. M. (1986). A Note on the Statistical Correction of Halo Error. *Journal of applied psychology*, 71(1), 173-176. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.173>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4th ed.). Sage.
- Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, 1, 3–21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>
- Gabel-Shemueli, R., & Riva Zaferson, F. A. (2021). Toward an understanding of the relationship between LMX and performance over time: The role of trust in leader and appraisal satisfaction. *Academia (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración)*, 34(4), 578-593. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2020-0255>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of lmx, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1252–1261. <https://doi.org/10.1037/a0028958>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63*(7), E426–E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2015). Comparing the Explanatory Capacity of Three Constructs in the Prediction of Engineers' Proficiency, Adaptivity, and Proactivity. *Human Resource Management, 54*(4), 689–709. <https://doi.org/10.1002/hrm.21639>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of applied psychology, 82*(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology, 34*(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly, 19*(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership quarterly, 6*(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management journal, 50*(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 174–182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30–42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Contribution*. Noudettu 30.8.2025 osoitteesta <https://www.bruegel.org/policy-brief/blending-physical-and-virtual-hybrid-model-future-work>
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership quarterly, 20*(3), 371–382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology, 27*(5), 497–517. <https://doi.org/10.1108/02683941211235409>
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus* (7., uudistettu painos.). Edita.
- Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimus, 41*(4), 278–292. <https://doi.org/10.37450/ht.111274>
- Hill, N. S., Kang, J. H., & Seo, M. G. (2014). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *Leadership Quarterly, 25*(4), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.006>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *International Journal of Business and Management Research, 9*(4), 393–400. <https://doi.org/10.37391/IJBMR.090402>

- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269-277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Jackson, S. E. (1999). *Managing Work-Role Performance: Challenges for 21st Century Organizations and Employees*. <https://www.researchgate.net/publication/309236777>
- Jansson, L. J., & Kangas, H. (2025). The art of staying in touch – exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. *Personnel review*, 54(2), 66–679. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301>
- Johnson, J. W. 2003. *Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance*. Teoksessa M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work*: 83–120. San Francisco: Jossey-Bass. Noudettu 3.6.2025 osoitteesta <https://www.al-edu.com/wp-content/uploads/2014/05/BarrickRyan-eds-Personality-and-Work.pdf#page=112>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S53-S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kangas, H. (2020). *Contextualizing leadership: An examination of Leader-Member Exchange relationships in the challenging contexts of a new leader, negative events and globalized work*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-925-9>
- Kangas, L. & Joukanen, T. (2025, 10. marraskuuta). ”Palataan 2010-luvulle” – valtion etätyölinjaus suututtaa työntekijöitä. Yle. Noudettu 24.11.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20193185>
- Kangasharju, A., Kauhanen, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2025). ”Tuottavuus korkeimmillaan etätyön ollessa keskimääräistä”. Etlä Muistio nro 154. Noudettu 10.10.2025 osoitteesta <https://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-154.pdf>
- Karjaluoto, H. (2007). *SPSS opas markkinatutkijoille*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working papers 344:2007. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-2992-3>

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work (Reading, Mass.)*, 48(2), 229-238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Laitinen, J. (2025, 6. lokakuuta). *EK: Etätyöt hidastavat Suomen talouskasvua ja ankeuttavat keskustoja*. Helsingin Sanomat. Noudettu 24.11.2025 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000011534125.html>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465. <https://doi.org/10.5465/255511>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Mahbub, A. (2025). Leader-Member Exchange (LMX) in Virtual Teams: Insights on Team Dynamics and Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 13(02), 226–237. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.132013>
- Manninen, L. (2025, 5. marraskuuta). *Riikka Purra tyrmää etätyön: "Näen itsekin"*. Talouselämä. Noudettu 25.11.2025 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/4cd561c1-5e1b-4ace-8ecf-9afd3fec58b1>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Marques-Quinteiro, P., & Curral, L. A. (2012). Goal Orientation and Work Role Performance: Predicting Adaptive and Proactive Work Role Performance Through Self-Leadership Strategies. *The journal of psychology*, 146(6), 559-577. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.656157>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

- Masllyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of applied psychology, 86*(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Tutkijalaitos* (4. laitos.). International Methelp Oy.
- Moon, H., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., West, B., Ellis, A. P., & Porter, C. O. L. H. (2004). Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets. *Academy of Management journal, 47*(5), 681-695. <https://doi.org/10.5465/2015961>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71–83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader–Member Exchange Quality 1. *Journal of applied social psychology, 29*(7), 1371-1394. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00144.x>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational behavior and human decision processes, 108*(2), 256-266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of organizational behavior, 33*(2), 175-192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Norman, S. M., Avey, J., Larson, M., & Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 15*(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (Ninth edition.). SAGE.

- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 94(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 101–110. <https://doi.org/10.1177/1548051808320986>
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x>
- Sue-Chan, C., Au, A. K., & Hackett, R. D. (2012). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. *Journal of world business : JWB*, 47(3), 459-468. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.012>
- Tang, W. G., & Vandenberghe, C. (2021). Role Overload and Work Performance: The Role of Psychological Strain and Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.691207>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217–1240. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>

- Tilastokeskus. (2024). *Työolot murrosten keskellä - tekoälyä, vihreää siirtymää ja etätyötä palkansaajien arjessa*. Noudettu 27.8.2025 osoitteesta <https://stat.fi/julkaisu/clmysqwjvaohp0cutzds9c72e>
- Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2025). The Influence of Working from Home vs. Working at the Office on Job Performance in a Hybrid Work Arrangement: A Diary Study. *Journal of business and psychology*, 40(2), 497-512. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09970-7>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 27.8.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Van den Broeck, A., Sulea, C., Vander Elst, T., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career development international*, 19(5), 526-547. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0063>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 219–230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>
- Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä* (6., uudistettu painos.). Santalahti.

- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership quarterly*, 23(3), 456-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. Noudettu 8.8.2025 osoitteesta <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuksen kysely

**Taustatiedot**

1. Mihin ikäryhmään kuulut? \*

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65-

2. Sukupuoli \*

Nainen

Mies

Muu

En halua sanoa

3. Kuinka kauan olet ollut organisaatiossa? \*

Alle 1 vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

Yli 20 vuotta

4. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisen esihenkilösi alaisuudessa? \*

Alle 6 kuukautta


6-12 kuukautta

1-3 vuotta


4-6 vuotta

Yli 6 vuotta




5. Kuinka usein työskentelet etänä? \* 


- En ikinä
- Harvoin (harvemmin kuin kerran kuussa)
- Toisinaan (1-3 kertaa kuukaudessa)
- Säännöllisesti (1-5 kertaa viikossa)
- Aina (joka päivä)

6. Työskenteletkö yleensä samassa toimipisteessä esihenkilösi kanssa silloin, kun teet töitä toimistolta käsin? \* 


- Kyllä
- En

7. Kuinka usein tapaat esihenkilösi kasvatusten? \* 


- Päivittäin
- Muutamana kerran viikossa
- Muutamana kerran kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuussa
- En ole koskaan tavannut esihenkilöäni kasvatusten

8. Kuinka usein tapaat esihenkilösi Teamsin kautta? \* 

- Päivittäin
- Muutamana kerran viikossa
- Muutamana kerran kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

9. Mikä seuraavista kuvaisi parhaiten sinulle mieluisinta tapaa työskennellä hybridimallissa? \* 


- Pääasiassa etänä, satunnaisia käyntejä toimistolla
- Etä- ja lähityötä suunnilleen yhtä paljon (esim. 2-3 pv/vko toimistolla)
- Pääasiassa toimistolla, satunnaisesti etänä
- Täysin etänä
- Täysin toimistolla
- Muu

10. Perustele vastauksesi kysymykseen 9 









18. Organisaation jäsenen osaaminen \* 



|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Luon positiivista kuvaa organisaatiosta muille ihmisille (esim. asiakkaille) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Puolustan organisaatiota, jos joku kritisoi sitä                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Puhun organisaatiosta positiiviseen sävyyn                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Organisaation jäsenen sopeutuminen \* 


|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Suhtaudun joustavasti organisaation yleisiin muutoksiin (esim. johdon vaihtumiseen)             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sopeudun muutoksiin organisaation toimintatavoissa  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Opin taitoja tai hankin tietoa, joka auttaa minua sopeutumaan organisaation yleisiin muutoksiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Organisaation jäsenen aloitteellisuus \* 


|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Olen tehnyt ehdotuksia organisaation kokonaisvaltaisen tehokkuuden parantamiseksi (esimerkiksi ehdottamalla muutoksia hallinnollisiin käytäntöihin) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osoittanut osallistun muutoksien tekemiseen, jotka auttavat parantamaan organisaation kokonaistehokkuutta   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Keksin tapoja lisätä organisaation tehokkuutta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Open questions 21. Millainen esihenkilösi tuki tai toiminta auttaa sinua suoriutumaan tehokkaasti hybridityössä? 

Kirjoita vastaus

22. Millainen tuki tai millaiset toimet esihenkilöltäsi auttaisivat sinua työskentelemään tehokkaammin hybridityömallissa? 

Kirjoita vastaus

23. Omien kokemustesi perusteella, mitkä käytännöt tai työkalut ovat auttaneet sinua tai tiimiäsi onnistumaan hybridityössä? 

Kirjoita vastaus

## Liite 2. Post Hoc -testit

### Tukeyn testi: Ikäryhmä ja yksilön tehtäväosaaminen

Yksilön tehtäväosaaminen

| (I) Ikäryhmä     | (J) Ikäryhmä     | Keskiarvojen erot (I-J) | Keskiarvon keskivirhe | p     | 95 % luottamusväli |         |
|------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-------|--------------------|---------|
|                  |                  |                         |                       |       | Alaraja            | Yläraja |
| Alle 34-vuotiaat | 35–44-vuotiaat   | -0,2568                 | 0,118                 | 0,133 | -0,5621            | 0,0485  |
|                  | 45–54-vuotiaat   | -0,1653                 | 0,118                 | 0,499 | -0,4706            | 0,14    |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -,32309*                | 0,125                 | 0,05  | -0,6458            | -0,0004 |
| 35–44-vuotiaat   | Alle 34-vuotiaat | 0,2568                  | 0,118                 | 0,133 | -0,0485            | 0,5621  |
|                  | 45–54-vuotiaat   | 0,0915                  | 0,123                 | 0,88  | -0,2283            | 0,4113  |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -0,06629                | 0,130                 | 0,957 | -0,4028            | 0,2702  |
| 45–54-vuotiaat   | Alle 34-vuotiaat | 0,1653                  | 0,118                 | 0,499 | -0,14              | 0,4706  |
|                  | 35–44-vuotiaat   | -0,0915                 | 0,123                 | 0,88  | -0,4113            | 0,2283  |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -0,1578                 | 0,130                 | 0,618 | -0,4943            | 0,1787  |
| Yli 55-vuotiaat  | Alle 34-vuotiaat | ,32309*                 | 0,125                 | 0,05  | 0,0004             | 0,6458  |
|                  | 35–44-vuotiaat   | 0,06629                 | 0,130                 | 0,957 | -0,2702            | 0,4028  |
|                  | 45–54-vuotiaat   | 0,1578                  | 0,130                 | 0,618 | -0,1787            | 0,4943  |

\* Ero on merkitsevä merkitsevyydellä 0.05

### Tukeyn testi: Ikäryhmä ja organisaation jäsenen osaaminen

Organisaation jäsenen osaaminen

| (I) Ikäryhmä     | (J) Ikäryhmä     | Keskiarvojen erot (I-J) | Keskiarvon keskivirhe | p     | 95 % luottamusväli |         |
|------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-------|--------------------|---------|
|                  |                  |                         |                       |       | Alaraja            | Yläraja |
| Alle 34-vuotiaat | 35–44-vuotiaat   | -0,05967                | 0,173                 | 0,986 | -0,5078            | 0,3884  |
|                  | 45–54-vuotiaat   | -0,11849                | 0,173                 | 0,903 | -0,5666            | 0,3296  |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -,54659*                | 0,183                 | 0,016 | -1,0203            | -0,0729 |
| 35–44-vuotiaat   | Alle 34-vuotiaat | 0,05967                 | 0,173                 | 0,986 | -0,3884            | 0,5078  |
|                  | 45–54-vuotiaat   | -0,05882                | 0,181                 | 0,988 | -0,5282            | 0,4106  |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -0,48693                | 0,191                 | 0,055 | -0,9808            | 0,007   |
| 45–54-vuotiaat   | Alle 34-vuotiaat | 0,11849                 | 0,173                 | 0,903 | -0,3296            | 0,5666  |
|                  | 35–44-vuotiaat   | 0,05882                 | 0,181                 | 0,988 | -0,4106            | 0,5282  |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -0,4281                 | 0,191                 | 0,115 | -0,922             | 0,0658  |
| Yli 55-vuotiaat  | Alle 34-vuotiaat | ,54659*                 | 0,183                 | 0,016 | 0,0729             | 1,0203  |
|                  | 35–44-vuotiaat   | 0,48693                 | 0,191                 | 0,055 | -0,007             | 0,9808  |
|                  | 45–54-vuotiaat   | 0,4281                  | 0,191                 | 0,115 | -0,0658            | 0,922   |

\* Ero on merkitsevä merkitsevyydellä 0.05

## Games-Howellin testi: Ikäryhmä ja tiimin jäsenen aloitteellisuus

Tiimin jäsenen aloitteellisuus

| (I) Ikäryhmä     | (J) Ikäryhmä     | Keskiarvojen erot (I-J) | Keskiarvon keskivirhe | p     | 95 % luottamusväli |         |
|------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-------|--------------------|---------|
|                  |                  |                         |                       |       | Alaraja            | Yläraja |
| Alle 34-vuotiaat | 35–44-vuotiaat   | -0,52794                | 0,254                 | 0,166 | -1,19              | 0,1341  |
|                  | 45–54-vuotiaat   | -0,50833                | 0,252                 | 0,188 | -1,1657            | 0,1491  |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -,69227*                | 0,247                 | 0,031 | -1,3385            | -0,046  |
| 35–44-vuotiaat   | Alle 34-vuotiaat | 0,52794                 | 0,254                 | 0,166 | -0,1341            | 1,19    |
|                  | 45–54-vuotiaat   | 0,01961                 | 0,230                 | 1     | -0,5815            | 0,6207  |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -0,16433                | 0,225                 | 0,885 | -0,7533            | 0,4246  |
| 45–54-vuotiaat   | Alle 34-vuotiaat | 0,50833                 | 0,252                 | 0,188 | -0,1491            | 1,1657  |
|                  | 35–44-vuotiaat   | -0,01961                | 0,230                 | 1     | -0,6207            | 0,5815  |
|                  | Yli 55-vuotiaat  | -0,18394                | 0,223                 | 0,843 | -0,7676            | 0,3997  |
| Yli 55-vuotiaat  | Alle 34-vuotiaat | ,69227*                 | 0,247                 | 0,031 | 0,046              | 1,3385  |
|                  | 35–44-vuotiaat   | 0,16433                 | 0,225                 | 0,885 | -0,4246            | 0,7533  |
|                  | 45–54-vuotiaat   | 0,18394                 | 0,223                 | 0,843 | -0,3997            | 0,7676  |

\* Ero on merkitsevä merkitsevyytasolla 0.05

## Games-Howellin testi: Työsuhteen pituus ja tiimin jäsenen aloitteellisuus

Tiimin jäsenen aloitteellisuus

| (I) Työsuhteen pituus | (J) Työsuhteen pituus | Keskiarvojen erot (I-J) | Keskiarvon keskivirhe | p     | 95% luottamusväli |         |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------|-------------------|---------|
|                       |                       |                         |                       |       | Alaraja           | Yläraja |
| Alle 1 vuoden         | 1–5 vuotta            | -0,42473                | 0,346                 | 0,613 | -1,3447           | 0,4952  |
|                       | 6–20 vuotta           | -0,78975                | 0,336                 | 0,103 | -1,6874           | 0,1079  |
|                       | Yli 20 vuotta         | -0,86003                | 0,329                 | 0,057 | -1,7395           | 0,0194  |
| 1–5 vuotta            | Alle 1 vuoden         | 0,42473                 | 0,346                 | 0,613 | -0,4952           | 1,3447  |
|                       | 6–20 vuotta           | -0,36502                | 0,225                 | 0,369 | -0,9507           | 0,2207  |
|                       | Yli 20 vuotta         | -0,4353                 | 0,213                 | 0,177 | -0,9901           | 0,1195  |
| 6–20 vuotta           | Alle 1 vuoden         | 0,78975                 | 0,336                 | 0,103 | -0,1079           | 1,6874  |
|                       | 1–5 vuotta            | 0,36502                 | 0,225                 | 0,369 | -0,2207           | 0,9507  |
|                       | Yli 20 vuotta         | -0,07028                | 0,197                 | 0,984 | -0,5836           | 0,4431  |
| Yli 20 vuotta         | Alle 1 vuoden         | 0,86003                 | 0,329                 | 0,057 | -0,0194           | 1,7395  |
|                       | 1–5 vuotta            | 0,4353                  | 0,213                 | 0,177 | -0,1195           | 0,9901  |
|                       | 6–20 vuotta           | 0,07028                 | 0,197                 | 0,984 | -0,4431           | 0,5836  |

## Liite 3. Korrelaatiomatriisi

|  | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.     | 6.    | 7.    | 8.     | 9.     | 10.    | 11.    | 12.    | 13.    | 14.    | 15.    | 16.    | 17. |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| <b>Spearmanin korrelaatio</b>                    |        |        |        |        |        |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 1. Sukupuoli                                     | --     |        |        |        |        |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 2. Ikä   | 0,117  | --     |        |        |        |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 3. Työsuhteen pituus                             | ,215** | ,680** | --     |        |        |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 4. Esihenkilösuhteen pituus                      | ,179** | ,231** | ,395** | --     |        |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 5. Etätöyön säännöllisyys                        | -,137* | ,259** | ,281** | ,155*  | --     |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| Esihenkilön kanssa kasvotusten tapaamisen tiheys | 0,032  | ,281** | ,314** | -,142* | ,574** | --    |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| Esihenkilön kanssa Teamsissä tapaamisen tiheys   | 0,102  | 0,053  | 0,073  | ,143*  | -0,073 | 0,088 | --    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 8. LMX   | 0,032  | 0,06   | ,165*  | 0,011  | 0,072  | 0,001 | 0,093 | --     |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 9. Yksilön tehtäväosaaminen                      | -0,095 | ,138*  | ,148*  | 0,09   | 0,07   | 0,035 | 0,062 | ,455** | --     |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 10. Yksilön tehtäväsopeutuvuus                   | ,278** | -0,112 | -0,061 | 0,008  | 0,085  | 0,079 | 0,01  | ,428** | ,492** | --     |        |        |        |        |        |        |     |
| 11. Yksilön tehtäväaloitteellisuus               | ,193** | 0,09   | 0,114  | 0,044  | 0,085  | 0,044 | 0,009 | ,330** | ,433** | ,555** | --     |        |        |        |        |        |     |
| 12. Tiimin jäsenen osaaminen                     | 0,002  | -0,025 | 0,071  | 0,098  | 0,085  | 0,028 | 0,096 | ,479** | ,537** | ,539** | ,372** | --     |        |        |        |        |     |
| 13. Tiimin jäsenen sopeutuvuus                   | -,162* | 0,031  | 0,023  | 0,019  | 0,049  | 0,134 | 0,072 | ,414** | ,511** | ,673** | ,605** | ,571** | --     |        |        |        |     |
| 14. Tiimin jäsenen aloitteellisuus               | -0,038 | ,180** | ,192** | 0,062  | 0,115  | 0,052 | 0,053 | ,309** | ,394** | ,428** | ,718** | ,448** | ,582** | --     |        |        |     |
| 15. Organisaation jäsenen osaaminen              | -0,096 | ,167*  | 0,105  | ,147*  | 0,094  | 0,031 | 0,059 | ,376** | ,501** | ,468** | ,534** | ,485** | ,592** | ,549** | --     |        |     |
| 16. Organisaation jäsenen sopeutuvuus            | ,235** | 0,046  | 0,025  | 0,021  | 0,102  | 0,026 | 0,08  | ,317** | ,498** | ,610** | ,500** | ,458** | ,660** | ,455** | ,643** | --     |     |
| 17. Organisaation jäsenen aloitteellisuus        | -0,022 | ,151*  | ,163*  | 0,062  | 0,023  | 0,057 | 0,117 | ,258** | ,254** | ,371** | ,629** | ,371** | ,476** | ,722** | ,426** | ,454** | --  |

\*\*Tilastollisesti merkitsevä p &lt; 0,01 (2-tailed).

\*Tilastollisesti melkein merkitsevä p &lt; 0,05 (2-tailed).