



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marjukka Latva-Laturi

Hybridijohtajuus

Esimiehen kokemuksia hajautetussa organisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Marjukka Latva-Laturi		
Tutkielman nimi:	Hybridijohtajuus: Esimiehen kokemuksia hajautetussa organisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	77

TIIVISTELMÄ:

Alkuvuonna 2020 Kiinasta levinnyt covid-19 pandemia on johtanut kaikkialla maailmassa monenlaisiin poikkeustoimiin ja yritysten on tullut sopeutua yhteiskunnan muutoksiin ja rajoituksiin, jotka ovat vauhdittaneet myös työelämän muutoksia. Työelämän digitalisointi on entisestään kiihtynyt. Työn tekeminen monessa paikassa ja etätöön merkitys ja osuus tehdystä työstä on kasvanut.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa esimiesten kokemuksia johtamisesta ja millä tavoin heidän kokemuksissaan nousevat esille hajautetun organisaation ja hybridijohtamisen erityispiirteet.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan etäjohtamista ja hybridijohtamista, tulevaisuuden työyhteisöjä ja hajautetun organisaation erityispiirteitä. Digitalisaation vaikutusta etätöön yleistymiseen käydään läpi yhtenä hajautetun organisaation muotona.

Tutkimustuloksista selvisi, että etätö on tullut jäädäkseen. Tutkimukseen osallistuneille hybridijohtaminen oli tuttua ja työskentelytavat olivat valmiiksi mietittynä, pandemian vaikutuksesta vielä enemmän kuin aikaisemmin. Selkeästi tuli esille, että etäjohtaminen eroaa jossakin määrin perinteisestä johtamisesta. Ihmistuntemus ja yhteisöllisyyden vaaliminen koettiin tärkeimmiksi asioiksi johdettaessa ihmisiä etäältä. Työkavereiden merkitystä korostettiin ja etäyhteyksien lisäksi pidettiin välttämättömänä myös yhteisiä kokoontumisia konttorilla tai työajan ulkopuolella.

Hajautetun organisaation erityispiirteet aika, paikka, moninaisuus ja vuorovaikutus korostuivat tutkimuksessa ja niillä nähtiin olevan lähinnä positiivisia vaikutuksia. Etätö koettiin tehokkaammaksi ja tuottavammaksi työskentelymuodoksi, työntekijöiden itseohjautuvuus oli toimivaa ja tiimit pystyivät työskentelemään tehokkaasti.

AVAINSANAT: Etätö, hybridijohtaminen, hajautettu organisaatio, digitalisaatio, johtamistaidot, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen konteksti	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, kysymykset ja käsitteet	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Etäjohtaminen on hybridijohtamista	11
2.1	Tulevaisuuden työyhteisö	12
2.2	Hajautettu organisaatio	18
2.2.1	Aika	20
2.2.2	Paikka	20
2.2.3	Moninaisuus	21
2.2.4	Vuorovaikutus	22
2.3	Digitalisaation vaikutus hybridityöhön	25
3	Strategia ja toiminnan johtaminen	28
3.1	Hajautetun organisaation johtajan rooli	31
3.2	Johtamisen piirteet hajautetussa organisaatiossa	33
3.3	Toiminnan johtaminen	34
3.4	Covid-19 merkitys hybridityön kokemuksiin	37
3.5	Erillään mutta yhdessä - Yhteisöllisyyden tukeminen	39
3.6	Etätyön juridiset kysymykset	41
4	Tutkimuksen metodologia	44
4.1	Tutkimusasetelma	44
4.2	Tutkimusaineiston esittely	45
4.3	Tutkimuksen kohdejoukko	46
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi	49
5	Tutkimustulokset teemoittain	51
5.1	Etätyö työn muotona	51
5.2	Onnistumiset ja haasteet	55
5.3	Tavoitteet ja johtamistapa	59

6	Johtopäätökset	63
6.1	Pohdinta	63
6.2	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	64
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	67
6.4	Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset	69
	Lähteet	70
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	77

Kuviot

Kuvio 1. Työnteon käsitteet.	7
Kuvio 2. Toimistolla työskentely.	17
Kuvio 3. Digitaalisten sovellusten tai välineiden käytön vaikutus työhön, osuus digisovelluksia käyttävistä palkansaajista.	26
Kuvio 4. Etäjohtajan osaamisalueet	37
Kuvio 5. Analyysiprosessin käsittely	49

Taulukot

Taulukko 1. Etätyöskentelyn etuja	12
Taulukko 2. Johtamisparadigmojen ominaispiirteet	32
Taulukko 3. Esimerkki etätyön tekemisestä sovittavia asioita.	43
Taulukko 4. Tutkimuksen kohdejoukko	48

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen konteksti

Tämä tutkielma on saanut alkusysäyksen vallitsevasta tilanteesta, eikä Covid-19 vaikutuksia yritysten johtamistapojen muutokseen voi välttää. Samaan aikaan etätyöstä on jo pitkään puhuttu ja osassa yrityksiä toteutettu 1990-luvulta lähtien. Nyt pandemia sai kuitenkin aikaan osin pakotetun mahdollisuuden tehdä työtä kotoa käsin, aloilla joilla etätyön tekemistä vasta suunniteltiin. Tällä hetkellä näyttää ilmeiseltä, että covid-19 vaikutukset ja pandemian hallitsemiseen liittyvät toimet ovat omalta osaltaan nopeuttaneet työelämän muutoksia ja erityisesti etätyön yleistymistä. Pitkään jatkunut pandemia tilanne näyttää, missä määrin poikkeustilan aikaiset työelämän muutokset jäävät pysyviksi ja tapahtuuko työpaikoilla paluuta entisiin toimintatapoihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään hybridijohtamisen näkökulmasta niihin haasteisiin ja onnistumisiin mitä tutkimukseen osallistuneet ovat kokeneet.

Hybridijohtajuus on jo sanana varsin tuore termi. Kotimaisen kielten keskus (Kotus) on antanut selitteen hybridille. Hybridi on latinan kielestä johdettu sana ja alun perin tarkoittanut roomalaisen ja muuta alkuperää olevaa lasta tai vapaan ja orjan lasta. 1990-luvun lopulla sana tuli yleiskieleen ja tarkoitettu käyttövoimien sekoitusta esim. auto maailmassa. (Kotimaisten kielten keskus).

Paremminkin tunnettu sana on etäjohtajuus, joka tänä päivänä tarkoittaa usein hybridijohtajuutta. Työtehtävät ovat käyneet moninaisemmiksi ja työtä voidaan tehdä välillä kotona ja välillä työpaikalla. Tutkimuksessa tarkastellaan etäjohtajuutta ja esihenkilön roolia hajautuneessa organisaatiossa ja siihen liittyen johtajuuden keskeisiä kysymyksiä. Miten johtamisessa on osattu huomioida uudet osaamisvaatimukset, yhteiset näkemykset ja tavoitteet, kuinka tuetaan itsenäistä työskentelyä ja itseohjautuvuutta. Millaiset mahdollisuudet etätyöskentelyssä on osallisuudella ja millainen on läsnäolon vaikutus johtamistyössä hajautetussa organisaatiossa. Millainen on oman organisaation tapa toimia

hybridityössä, aikataulut, osallisuuden tukeminen, teknologian hyödyntäminen ja mahdollisesti uusien pelisääntöjen luominen.

Tilastokeskus on antanut eri työnmuodoille käsitteet, jotka helpottavat ymmärtämään työntekemisen eri nimityksiä ja muotoja:

Hybridityö	Monipaikkaista työtä, jota tehdään säännöllisesti sekä työnantajan osoittamissa tiloissa että niiden ulkopuolella.
Lähityö	Työnantajan osoittamissa tiloissa tehtävä työ
Etätyö	Muulla kuin työnantajan osoittamissa tiloissa tehtyä työtä. Etätyötä tehdään yleensä työntekijän omasta tahdosta, mutta se vaatii työnantajan suostumuksen.
Monipaikkainen työ	Työtä, jota tehdään useammassa paikassa: joko työnantajan osoittamassa (yhdessä tai useammassa) toimipisteessä tai etätyönä.

Kuvio 1. Työnteon käsitteet (Tilastokeskus 2021).

Hajautetun organisaation johtamisen haasteena ovat erityisesti kokonaisuuden ja päivittäisen suorituksen johtaminen, viestintä ja luottamuksen rakentaminen ryhmien ja johtajan välille. Tulevaisuuden haasteina ovat kansainvälistyminen, resurssien saatavuus, talous ja väestön ikääntyminen. Näissä haasteissa korostuvat yrityksissä asiakaslähtöisten palvelujen järjestäminen, kyvykkyys ja joustomahdollisuudet työn tekemiseen sekä oikeat rekrytointipäätökset, johon yrityksen valitsemalla strategialla on merkittävä rooli. Kehityskulku on enenevässä määrin hajautuvaa ja hajautetun työn lisääntymistä yhdistää joka tapauksessa sama haaste; millä tavalla johtaminen ja organisointi tulisi järjestää. Useissa yrityksissä vielä tavallisin ratkaisu on antaa erillään toimivien yksiköiden toimia niin kuin ennenkin, yksin ja itsenäisesti. (Vartiainen ym. 2004, s.14-18).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, kysymykset ja käsitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata millä tavalla etäjohtamista tekevät johtajat ja esimiehet ovat kokeneet hybridijohtamisen hajautetussa organisaatiossa ja millä tavalla hajautetun organisaation erityispiirteet aika, paikka, moninaisuus ja vuorovaikutus näyttävät heidän kokemuksissaan. Tutkimuksen näkökulma on esimieslähtöinen. Tästä tutkimuksesta on toivottavasti hyötyä hajautetun organisaation johtajille heidän oman työnsä kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. *Millä tavalla hajautetun organisaation esimiehet kokevat hybridijohtamisen?*

Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään, millaisia kokemuksia esimiehillä on oman organisaation johtamisesta hajautetusti. Lisäksi halutaan selvittää miten on onnistuttu luomaan luottamus ja säilyttämään yhteisöllisyys.

2. *Miten hajautettuun organisaatioon liittyvät erityispiirteet näyttävät esimiehille?*

Tällä kysymyksellä tutkitaan esimiesten näkökulmasta niitä onnistumisen ja haasteiden erityispiirteitä kuten eri sukupolvien johtamista, ajan/paikan vaikutuksia työntekoon sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän toteutumista. Työkyvyn ylläpito ja siihen huomion kiinnittäminen voi joskus unohtua eli miten esimies on onnistunut huolehtimaan alaistensa työkyvystä.

3. *Mikä edesauttaa esimiesten johtamista yrityksen tavoitteeseen pääsemisessä?*

Viimeisellä kysymyksellä haetaan esimiehen omien kokemusten kautta sitä tietoa kuinka työnantaja on edesauttanut esimiehiä omassa työssään onnistumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa esimiesten kokemuksista johtamisesta ja millä tavoin heidän kokemuksissaan nousevat esille hajautetun organisaation ja hybridijohtamisen erityispiirteet. Tavoitteena on tiedon keräämisen ja analysoinnin jälkeen tuottaa tuoretta tietoa johtamistapojen tueksi, kehittämissuhteita sekä esille nousseista asioista muuta tietoa. Tutkimusaineistoni olen kerännyt haastattelemalla hajautetun organisaation esimiehiä. Haastateltavat tulivat valituksi erilaisista yrityksistä tai yhdistyksistä eri aloilta. Samalla tuli muodostettua hajautetun organisaation yksi erityispiirre, joka on moninaisuus. Tässä tutkimuksessa moninaisuus tarkoittaa eri muuttujia, joita ovat haastateltavien sukupuoli, ikä, ammatti ja työsuhteen laatu.

Tutkimus on toteutettu esimiesnäkökulmasta siksi, että pandemian pitkään jatkunut epävarmuus on synnyttänyt aivan uudenlaisia haasteita esimiehille. Koko pandemian ajan on noussut esille nimenomaan esimiesten näkökulmasta syntyneet haasteet. Tietotulvasta ja tarjotusta koulutuksesta ei ole voinut välttyä, jokainen esimies on joutunut miettimään omia johtamistapojaan. Ennen pandemiaa tutkittiin paljon johtamisen kokemuksia henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot on kerätty sattumanvaraisesti. Tässä tutkimuksessa on mukana yrityksiä ja heidän esimiehiään sekä yhdistystoiminnassa olevia esimiehiä, joilla on kokemusta etätyöstä myös jo ennen pandemiaa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen aluksi johdannossa tarkastellaan yleisesti hybridijohtamista ja sen moninaisuutta. Johdannossa käydään läpi myös tutkielman tarkoitus, kysymykset selittäen sekä käytetyt käsitteet.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat toinen ja kolmas luku. Aluksi toisessa luvussa kuvataan lyhyesti, millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja siihen liittyen eri sukupolvien johtaminen. Hajautetun organisaation erityispiirteet kuvataan lyhyesti,

alaotsikoilla erityispiirteitä aika, paikka, moninaisuus ja vuorovaikutus käsitellään tarkemmin. Lopuksi kirjallisuuskatsauksen avulla kuvataan digitalisaation vaikutusta etätyöhön. Kolmannessa luvussa käsitellään henkilöstöstrategiaa ja sen vaikutusta koko organisaation toimintaan, HR-strategiassa määritellään yrityksen tarpeet, osaaminen ja henkilöstön rakenne. Koska tässä tutkimuksessa on kyse esimiesten näkemyksistä ja kokemuksista, käsitellen hajautetun organisaation johtamisen näkökulmia sekä henkilöstön että johtamisen näkökulmasta. Toimivaan työyhteisöön kuuluu myös työhyvinvointi, sen vaikutus ja tässä yhteydessä nimenomaan yhteisöllisyyden tukeminen osana työhyvinvointia. Kokonaiskuvan muodostamiseksi on myös lopuksi lyhyt katsaus etätyön juridisiin kysymyksiin.

Tutkielman neljäs luku sisältää varsinaisen tutkimuksen metodologian sekä tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksesta nousseet tulokset toimivat toivottavasti ohje-
nuorana tuleville esimiehille.

Viidennessä luvussa tutkimustulokset käydään läpi teemoittain. Teemoiksi on nostettu etätyö työn muotona, onnistumiset ja haasteet johtamisessa sekä tavoitteet ja johtamistapa. Haastatteluissa esille nousseet tulokset käydään läpi aikaisempiin tutkimustuloksiin ja lähdeaineistoihin viitaten. Tutkimuksella pyritään luomaan kokonaisvaltainen ja konkreettinen näkemys johtamisesta tulevaisuuden työyhteisössä ja esimiesten johtamista tukevana aineistona.

Kuudennessa luvussa on johtopäätökset ja vastataan tutkielman tavoitteiden mukaisesti tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys sekä tutkijan rooli arvioidaan avoimesti, rehellisesti sekä tasapuolisesti. Lopuksi ehdotetaan jatkotutkimusehdotuksia tuleviin tutkimuksiin.

2 Etäjohtaminen on hybridijohtamista

Työkuvan muuttuminen yhä monimuotoisemmaksi, etäjohtaminen vaatii uudenlaista huomiota. Aikaisemmin etätyötä tehtiin pääasiassa kotona sovittuna aikana sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Silloin haasteet nähtiin liittyvän suorituksen johtamiseen ja huomioitavaksi tuli myös työergonomia. Tulosten ja turvallisuusasioiden huomioimisen lisäksi etätyö on tuonut esimiehille uusia haasteita. Etäjohtaminen on samaan aikaan niin asioiden kuin ihmisten johtamista, johtamisessa tasapainoillaan yhdessä luotujen sääntöjen ja ohjeiden noudattamista. Toisaalta jokainen yksilö tulisi ottaa huomioon ja miettiä juuri hänelle sopivia ratkaisuja työntekemiseen. Kaiken kaikkiaan koko kokonaisuus tulee ottaa huomioon, hyvä työntekijän ja esihenkilön yhteistyö syntyy luottamuksen rakentamisesta. Luottamusta rakennetaan jokaisessa toiminnassa ja se rakentuu työn tekemisen lomassa. (Hyppänen, 2013 s. 84-85).

Etätyötä voidaan tehdä monissa paikoissa eikä se olekaan sidottu vain yhteen kiinteään toimipisteeseen, yleensä kuitenkin mahdollistuu tehokas työskentely ilman matkustamista työpaikalle. Vaarana etätyönteossa saattaa olla työajan ja vapaa-ajan erottaminen, kun työskentelypiste sijaitsee esim. kotona. Heinonen ja Saarimaa (2009, s. 44) muistuttavatkin, että johtajan tulisi muistaa seurata, että työntekijällä säilyy terveellinen tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.

Esimies saattaa kohdata johdettavansa vain harvoin, jolloin yksilöllisyyden tavoittaminen ja huomioiminen voi olla vaikeaa. Esimiehen tulisi olla kiinnostunut alaisistaan ja panostaa yksilöiden johtamiseen. Pitäisi muistaa myös kysyä miten alainen toivoisi itseään johdettavan. Esimiehellä tulee olla kykyä muuttaa käytäntöön saamansa palaute sekä tervettä järkeä hyödyntää informaatio. Tilannejohtamistaitoinen esimies pystyy mukauttamaan johtamistyyliään tilanteiden mukaan. (Aarnikoivu, 2008, s. 104).

Etätyöskentely voi olla pysyvä ratkaisu tai satunnaista eri paikoissa tapahtuvaa työskentelyä. Alla on Hyppäsen (2013, s.84) kokoama taulukko eduista niin työntekijän kuin työn-

antajan näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta taulukossa on etuina mukavuus, keskittyminen, vaihtelu, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, matkustamisessa säästetty aika sekä hyvinvointiin liittyvät asiat. Työnantajan etuina voidaan pitää rekrytointiin liittyvät mahdollisuudet esim. työn houkuttelevuus, pienemmät toimitilat, työtehon ja työntuottavuuden parantuminen, työhyvinvointiin ja ympäristönäkökohtiin liittyvät asiat. Pitää kuitenkin muistaa, ettei etätyö sovi kaikille toimialoille eikä yksilöllisesti myöskään kaikille työntekijöille. (Hyppänen, 2013, s. 84).

Taulukko 2. Etätyöskentelyn etuja (Hyppänen, 2013 s.84).

Etuja henkilöstölle	Etuja työnantajalle
* Mukavuus	* Työpaikan houkuttelevuus
* Keskittyminen	* Toimitilojen kustannussäästö
* Vaihtelu	* Työteho ja työntuottavuus
* Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	* Työhyvinvointi
* Matkustamisen ja –ajan säästö	* Ympäristönäkökohdat
* Hyvinvointi	

2.1 Tulevaisuuden työyhteisö

Työelämän muutos on väistämätöntä ja se vaikuttaa koko työyhteisön tuottavuuteen, kilpailukykyyn sekä yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyys. Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut vuonna 2019 linjaukset yhdessä hallinnonalan laitosten, työmarkkinajärjestöjen ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Linjauksilla on haluttu kiinnittää huomiota työn ja työympäristön suunnitteluun, työterveyteen- ja turvallisuuteen sekä työn voimavaratekijöihin. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisella on merkittävä rooli, koska myös näiden linjausten perusteella nähdään, että työurat pitenevät ja töissä jatketaan kauemmin. Tavoitteena on ollut jo pitkään eläkeiän nostaminen, jotta työurat pidentyisivät. Tällöin tulee kiinnittää ihmisten kykyyn, haluun ja mahdollisuuksiin tehdä työtä. (Sauni 2019).

Suomen valtioneuvoston julkaisema tulevaisuusselonteon taustaselvityksessä vuodelta 2018, tarkasteltiin työn ja työelämän muutoksia. Kuisma & Sauri (2021, s. 12-13) ovat tiivistäneet keskeiset päätelmät seuraavasti :

1. "Työn murros edellyttää pitkän aikavälin politiikkaa. Toimintaympäristö ja kansalaisten tarpeet muuttuvat. Työelämämme perusrakenteet, työssä tarvittava osaaminen, työn sisällöt ja tekemisen tavat, työnantajan ja työntekijän suhde ja organisaatioiden rakenteet, toimeentulon muodot ja työn merkitys. Nämä kaikki perustuvat vaiheittain menneiden vuosikymmenten tarpeiden pohjalta kehittyneisiin rakenteisiin."
2. "Työn tekemiseen ja sen organisoitumiseen syntyy uusia muotoja, mikä edellyttää muutoksia lainsäädäntöön ja sosiaaliturvaan. Työn murroksen keskeinen piirre on perinteisen työsuhteen ja työnantaja-työntekijä-suhteen pirstaloituminen entistä monimuotoisemmaksi. Kun yksittäisten ihmisten elämäntilanteet ovat entistä moninaisempia ja nykyistä useammin muuttuvia eivät yhteiskunnan erilaiset järjestelmät voi toimia niputtaen ihmisiä muutamiin tiukkarajaisiin, huonosti joustaviin kategorioihin. Työtä ja toimeentuloa koskevat lait sekä julkisen hallinnon rakenteet ja prosessit tulee suunnitella niin, että ne mahdollistavat monimuotoiset ja vaihtelevat tavat tehdä työtä ja vastaanottaa toimentuloa useista eri lähteistä."
3. "Muuttuva työ edellyttää uusia instituutioita. Nyt käynnissä olevaa työn murrosta on verrattu mittakaavaltaan ja syvyydeltään ensimmäiseen teolliseen vallankumoukseen. teollisen vallankumouksen tuottama vauraus ja hyvinvointi levisivät yhteiskuntaan viiveellä vasta, kun monet, nyt itsestään selvinä pitämämme instituutiot edustuksellisesta demokratiasta sosiaaliturvaan ja kaupunkisuunnitteluun rakennettiin. On todennäköistä, että nyt käynnissä oleva murros edellyttää saman mittakaavan uudistuksia – sekä uusia instituutiota että olemassa olevien merkittävää päivittämistä."
4. "Johtaminen muuttuu ; tarvitaan luottamusta itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvuuden tukemista. Työelämän odotetaan muuttuvan yhä yksilöllisemmäksi ja vapaammaksi, mutta myös yksilölle vaativammaksi. Työhön

liittyvän vapauden ja itseohjautuvuuden lisääntyessä luottamuksen merkitys korostuu. Tämä edellyttää uudenlaisen johtamiskulttuurin rakentamista, työntekijöiden entistä vahvempaa itsensä johtamista sekä itseohjautuvuuden tukemista."

5. "Suomeen tarvitaan koko väestön kattava laadukas elinikäisen oppimisen järjestelmä. Työn murros edellyttää jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Nykyinen koulutusjärjestelmä ei riitä järjestämään elinikäistä oppimista tehokkaasti. Sen perusajatuksen a on yhä kouluttaa lapsia ja nuoria läpi kouluputken työelämään sekä täydennyskouluttaa pistemäisesti vanhempaa työikäistä väestöä. Jatkossa koulutuksen painopistettä on suunnattava nykyistä huomattavasti enemmän ja systemaattisesti työikäisiin. Suomeen tarvitaan mittaluokaltaan ja merkitykseltään peruskoulun kaltainen elinikäisen oppimisen järjestelmä."
6. "Työn arvoa on tarkasteltava laajemmin kuin pelkkänä toimeentulona tai kilpailukyvyyn osatekijänä. Työtä koskeva poliittinen keskustelu keskittyy yleensä työn taloudellisuuteen. Puheessa on tyypillistä häivyttää yksittäisen ihmisen työlle antama merkitys ja tarkastella vain työn vaikutuksia kansantalouteen, julkistalouteen ja vaihtotaseeseen. Työllä on kuitenkin paljon muitakin välinearvoja. Työ ja ammatti ovat olleet yksilölle samaan aikaan sekä toimeentulon lähde, tärkein sosiaalinen viiteryhmä että ensisijainen tapa kuulua yhteiskuntaan ja kokea saavansa arvonantoa siinä. Työn erilaisten välinearvojen ja merkitysten nostaminen avoimemmin julkiseen keskusteluun auttaa ymmärtämään työhön ja toimeliaisuuteen liittyvien tavoitteiden erimitallisuutta."

Johtamisen näkökulmasta eri ikäisten työntekijöiden johtaminen on haastavaa työntekijöiden erilaisten odotusten kanssa. Nuorten rekrytointi oikeanlaisiin heille soveltuviin työtehtäviin on tulevaisuudessa haaste. Yrityksissä joudutaan miettimään työn viihtyvyytekijöitä ja sitoutumista edistäviä toimia sekä palkitsemisjärjestelmiä. Sitoutumiseen vaikuttaa itsessään työ ja työyhteisön merkitys korostuvat. Ikääntyvien kohdalla verrattuna nuoriin vaikuttaa työn organisointi ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Osaamisen

kehittäminen on tärkeässä roolissa, jossa mentorointi on nostettu tehokkaaksi tavaksi huomioida yksilöllisesti kehittymisen tarpeita. (Kultalahti & Viitala, 2014, s. 131).

Sukupolvien erot esim. teknologian hyödyntämisessä vaativat myös perehdytystä, usein Y-sukupolvi on kasvanut teknologian parissa ja heillä on lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet omaksua uusia ohjelmia. Y-sukupolvi on varttunut keksintöjen ja innovaation kulttuurissa. Nuorille haluttuja työympäristöjä on innovatiiviset yritykset, jotka ovat dynaamisia, luovia, suorituskykyisiä ja kehityksen kärjessä. Työpaikalla innovaatio tarkoittaa traditionaalisten ”käske ja kontrolloi” –hierarkioiden vastustamista ja uusien yhteistyöhön ja luovuuteen kannustavien työprosessien laatimista. (Tapscott 2010, s. 95-96).

Amerikassa puhutaan Baby Boomereista, joka tarkoittaa lähinnä sukupolven kokoa. Näinä vuosina syntyvyys oli suurta sotien jälkeisessä kasvun ajassa. Nämä ikäluokat ovat olleet pisimpään työelämässä, ja ovatkin usein sijoittuneet johtotehtäviin ja heillä on kokemuksen kautta hankittua kokemusta ja sisäistä tietoa organisaatiosta. Teknologia on heidänkin aikanaan kehittynyt nopeasti, mutta haasteita voi olla sisäistää teknologiset muutokset. He eivät ole kasvaneet teknologiapainotteisessa maailmassa, jossa kaikki riippuu toimivasta teknologiasta. (Knouse, 2011, 255-260).

Mellanen & Mellanen (2020, s. 32) ovat todenneet, että suuret ikäluokat ovat erittäin kunnianhimoisia työssään ja materiaalin hankinta kuvastaa työn arvostusta. Myös yritysten auktoriteettisyys ja johtajuus ovat tärkeitä ominaisuuksia, yleensä he ovat myös hyvin lojaaleja työnantajalleen ja tekevät pitkiä uria samalla työnantajalla. Suuret ikäluokat ovat sitoutuneita ja heillä voi olla keskimäärin vain kolme tai neljä työnantajaa koko työuransa aikana.

Vuonna 1965 - 1980 -luvuilla syntyneet muodostavat suurten ikäluokkien jälkeisen sukupolven. Määrällisesti x-sukupolven edustajia on vähiten, ja he keskittyvät enemmän tuloksen saavuttamiseen ja ylläpitämään tiettyä elintaso. Näillä saattaa tekemisen sijaan

olla kuitenkin heikoimmat kommunikointi- ja ihmistaidot kuin muilla sukupolvilla. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 35).

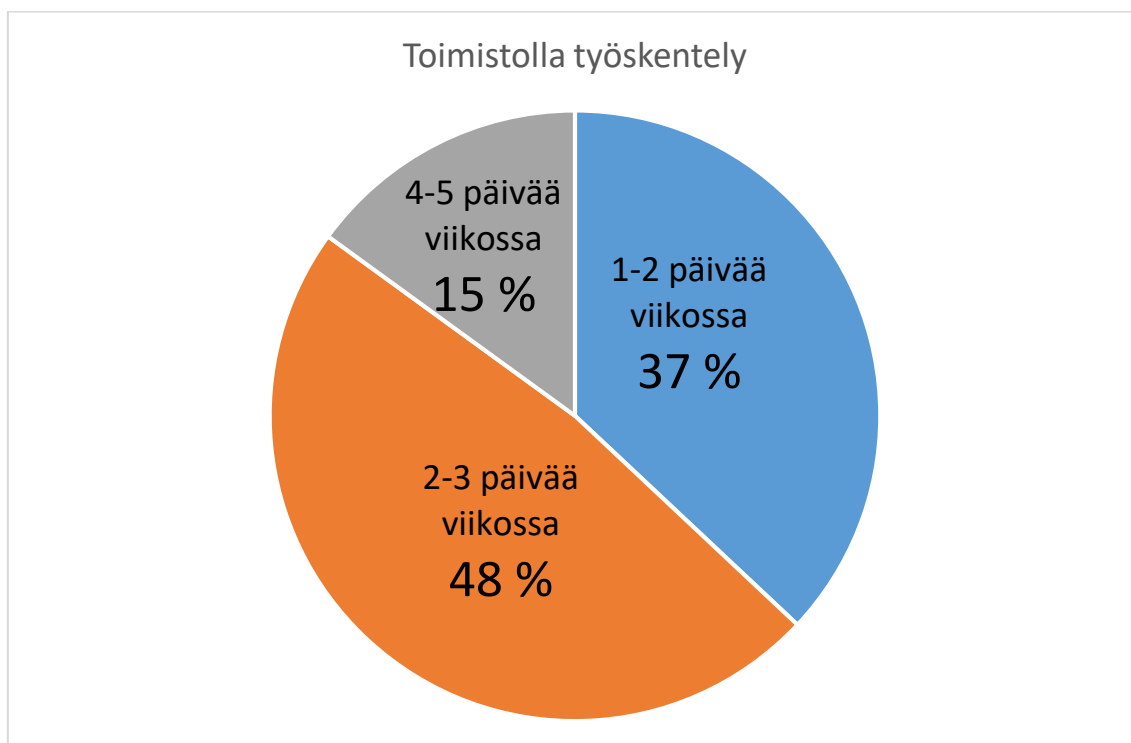
Koska suuret ikäluokat ovat edelleen vahvasti työelämässä, X- sukupolvi työskentelee usein keskijohdossa. Tälle sukupolvelle teknologian käyttö on jo paljon jouhevampaa, kuin suurille ikäluokille. He ovat nähneet tietokoneiden kehityksen, kännyköiden nopean tulemisen ja muutoksen sekä televisiomaailman muuttumisen. He osaavat käyttää uutta teknologiaa eivätkä pelkää ottaa sitä käyttöön. Kokemustensa vuoksi he ovat kuitenkin jossain määrin pessimistejä ja kyynisiä, he ovat voimakkaan teknologian kehittymisen rinnalla nähneet myös laman ja sen jälkiseuraukset, työttömyyden ja globalisaation. He ovat elämänsä aikana nähneet paljon muutoksia ja muutos on heille normaalia, koskee se sitten työpaikan säilymistä kuin muitakin työelämässä tapahtuvia muutoksia. (Knouse, 2011, s. 255-260; Mellanen & Mellanen, 2020, s. 34).

Y-sukupolvi, he jotka ovat syntyneet 1981-luvun jälkeen löytyy monta määritelmää ja usein puhutaan nettisukupolvesta, milleniaaleista sekä digiajan natiiveista (diginatiivi). Myös aikakauden määritelmä vaihtelee. Y-sukupolvi on syntynyt ja kasvanut teknologisessa maailmassa ja niiden käyttö on heille ominaista, erilaiset sosiaalisen median alustojen ja verkkosivujen käyttö on helppoa ja vaivatonta. Yhteydenotto ja yhteydenpitoa voidaan tehdä monien erilaisten kanavien kautta jopa päivittäin, joka aikaisemmille sukupolville ei ollut ominaista. (Knouse, 2011, s. 255-260).

Y-sukupolvi haluaa elää tässä ja nyt, liikaa suunnittelematta tulevaisuutta. He ovat eläneet muutosten maailmassa ja ovat itsekin muutoshakuisia. Tästä johtuu, että he haluavat myös kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja ja miettivät uusia luovia ratkaisuja. Auktoriteettisyys on silti tärkeää, kunhan se on saavutettu oikeudenmukaisesti. Työelämässä he haluavat löytää sellaisen työpaikan, jossa viihtyvät ja voivat kehittyä urallaan. He ovat myös nopeita vaihtamaan työpaikkaa, jos nykyinen työ ei vastaa heidän odotuksiaan. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 39).

Uusimmat työelämän edustajat ovat vasta siirtymässä työelämään, näiden rooli on vielä maltillinen ja tulevaisuus näyttää miten se heidän kohdallaan kehittyy. Z-sukupolven jälkeen on tulossa uusi sukupolvi, joka on taas hyvin koulutettua ja tietyllä tapaa vaurain sukupolvi. Heillä on kuitenkin edessään uudet moninaiset muutokset niin ilmastomuutoksessa, tekoälyn tulemisessa ja valeutisten tulkinnassa. Työelämän tulee varautua myös heidän kohtaamiseensa ja toisaalta varautua siihen, että teknologia tulee edelleen muuttamaan työmaailmaa. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 44–45).

Työympäristö- ja työntekijäkokemustutkimuksia tekevä Leesman on tehnyt varsin mittavan kyselytutkimuksen ympäri maailmaa. Tässä heidän tutkimuksessaan työntekijöiltä on kysytty, kuinka monta päivää he haluaisivat työskennellä päätoimipisteessä myös pandemian jälkeen. Tulokset olivat varsin selvät ja hybridityön malli erottui selvästi. Kyseisen tutkimuksen mukaan etätyö on tullut jäädäkseen myös pandemian jälkeen. (Leesman 2021).



Kuvio 2. Toimistolla työskentely (Lähde: Leesman 2021).

Leesmanin (2021) tutkimuksen mukaan lähityön painopiste on myös muuttumassa töihin, joissa vaaditaan vuorovaikutusta. Edelleen kuitenkin monet asiantuntijatyöt, innovointia vaativat tilanteet, kontaktien luominen tai henkilökohtaisten asioiden käsittely vaativat edelleen fyysistä kohtaamista.

2.2 Hajautettu organisaatio

Vallalla olevan pandemian vaikutuksesta työyhteisöt ovat joutuneet muuttamaan uudenlaista organisaatio mallia ja sitä kautta luomaan uudenlaisia suhteita työntekijöiden ja organisaatioiden välille. Tästä on seurauksena, että ihmiset ovat keskeinen voimavara organisaatiossa. Organisaatioiden hajautuminen useisiin työskentelypisteisiin monesti kotikonttoreihin sekä liikkuva ja mobiili työ yleistyvät työyhteisöissä. Johtaminen tapahtuu erilaisissa toimintaympäristöissä, jota kuvastaa nopeat muutokset, kansainvälisyys, verkostot, monimuotoisuus ja dynaamisuus, josta seurauksena totuttujen johtamistapojen muutokset. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen, 2010).

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan sitä osaa ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään, heille on luotu yhteiset tavoitteet ja päämäärä saavutettaviksi. Tällaisen yhteisen tavoitteen toteuttaminen vaatii kommunikointia ja vuorovaikutusta organisaation sisällä, jolloin syntyy työorganisaatio. Nykyään kommunikointi tapahtuu pääasiassa tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen, jolloin hajautetusta organisaatiosta puhutaan usein myös virtuaalisena organisaationa. Hajautettujen organisaatioiden kasvualustan muodostavat erilaiset keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutukseen perustuvat verkostot. (Vartiainen ja muut 2004, s. 14).

Organisaatioiden rajat ovat muuttuneet ja strategisesti pyritäänkin rajojen yli monenlaiseen yhteistyöhön, tähän päästään toimintojen avoimuudella ja informaatiolla, jota jaetaan työnteon siirtyessä moniammatillisiin työyhteisöihin. Horisontaalinen yhteistyön kasvaminen on yksi rajattomuuden edistämisen keino, jolla on saavutettu arvoa tuottavaa toimintaa asiakkaille. (Puusa ja muut, 2010 , s. 10). Hajautetun organisaation eri

henkilöstöosien ja toimipaikkojen muodostama verkko on yrityksissä kaiken perusta. Se kuinka paljon työtä sitten tehdään joko kasvokkain paikan päällä tai erilaisia tieto- ja viestintäteknikoita käyttäen vaikuttaa hajautuneisuuden määrään. Hajautettu organisaatio voi olla myös virtuaalitiimi, jossa jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti erillään. He eivät välttämättä tapaa koskaan tai hyvin harvoin, kommunikointi tapahtuu esimerkiksi sähköpostilla, puhelimella tai erilaisissa yhteisöalustoissa. (Vartiainen ja muut 2004, s. 126).

Perinteisesti asiantuntijaorganisaatioissa on jo pidempään ollut hajautusta ja hajauttaminen on yksi tapa järjestää työ. Joissakin tilanteissa organisaatiolla voi olla tilanne, että työ on järkevämpää järjestää hajautuneesti. Eri paikkakunnilla toimiva asiantuntijaresurssi ja osaaminen voidaan parhaiten hyödyntää hajautuneessa organisaatiossa. (Vartiainen ja muut 2004, s. 9, s. 18; Peltonen 2007, s. 51).

Hajautetun organisaation perustehtävä toteutetaan aina jossain fyysisessä ympäristössä, eli ne ovat aika, paikka, jäsenten moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. (Vartiainen ja muut 2004, s.21.) Näiden lisäksi on myös viisi eri ulottuvuutta, maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen, organisatorinen ja vuorovaikutuksen eri muodot. (Sivunen 2007, s. 101).

Useat tutkijat näkevät hajautetuissa organisaatioissa paljon yhteneväisyyksiä ja nostavat usein esille myös psykologisia tekijöitä sekä toiminnan tehokkuuden. Näiden tekijöiden lisäksi esille nousevat myös ryhmän rakenteet, koostumus, erilaiset työkäytännöt, yhdessä sovitut säännöt, vuorovaikutus sekä johtamistapa. (Hyppänen 2013, s. 94, Ollila ja muut 2018, s. 238).

2.2.1 Aika

Työtä voidaan tehdä hajautetussa organisaatiossa joustavasti lähinnä samaan aikaan eli ns. toimistotyöaikana tai työajasta riippumattomasti. Yhteistyö voi olla pysyvää tai sitten henkilöt vaihtuvat, jolloin yhteistyö on määräaikaista. (Vartiainen ja muut 2004, s. 21).

Työn määräaikaisuus lisääntyy ja työpaikkoja vaihdetaan yhä useammin. Hajautetuissa organisaatioissa jäsenet voivat usein olla mukana eri projekteissa, jolloin ryhmien jäsenen kokoonpano vaihtelee ja on lyhytikäisiä. Tässä muuttuneessa työympäristössä työryhmän merkitys on aikaisemmasta muuttunut, aikaisemmin samaan työsuhteeseen sitouduttiin koko työuran ajaksi. Toisaalta työntekijän näkökulmasta määräaikainen työ saattaa olla mielenkiintoinen, mutta johtamisen näkökulmasta yhteishengen ja sitoutumisen saavuttaminen heikkoa. (Sivunen 2007, s. 13, s. 217).

2.2.2 Paikka

Hajautetussa organisaatiossa työntekijät tai erilaiset työryhmät työskentelevät samassa paikassa tai eri paikoissa. paikkakin voi olla kiinteästi sama koko ajan tai välillä vaihtuva. (Vartiainen ja muut 2004, s. 21). Organisaation jäsenet voivat työskennellä eri paikkojen lisäksi eri rakennuksissa, useilla paikkakunnilla ja nykyään myös usein eri maissa. Niina Kokko ja Matti Vartiainen ovat (2006) tutkineet hajautetun työn vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille. Tässä tutkimuksessaan he ovat raportoineet kuormittavista tekijöistä, joita ovat: maantieteellinen hajautuminen, toimijoiden erilaisuus, liikkuminen, eriaikainen työskentely, määräaikaisuus ja sähköinen vuorovaikutus. Työtyytyväisyyden kannalta keskeisimmiksi tekijöiksi nousivat johtamisen laatu, tavoitteiden ja roolien selkeys, päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus, tiedon kulku, ammattitaito, me-henki, luotettavuus ja sosiaalinen tuki. Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttivat myös negatiivisesti ihmissuhdeongelmat sekä tunnustuksen puute. Yhteistyötä vaikeutti myös etäisyys. (Kokko & Vartiainen 2006, s. 14-15, s. 92).

Ruohomäki on julkaisussaan nostanut esille etätyön tekemisen riippumattomuuden ajasta ja paikasta. Tässä muuttuneessa tilanteessa työnantajille etätyömahdollisuus voi olla rekrytointivaltti, jolloin työntekijöiden hakeutuminen voi saada uuden valintamahdollisuuden eikä sijainnilla ole välttämättä niin suurta painoarvoa. Osa-aikatyö ja osatyökykyisten mahdollisuudet osallistua työelämään voivat etätyön myötä parantua, ja etätyö voi edesauttaa ikääntyviä työntekijöitä jaksamaan paremmin eläkeikään asti. Tällä tavoin etätyö voi mahdollistaa myös pidempiä työuria. (Ruohomäki, 2020, s.27).

Hajautetuissa organisaatioissa työntekijät voivat kokea yksinäisyyttä, suhteita muihin organisaation jäseniin ei pääse muodostumaan tai ne voivat olla pinnallisia ja helposti rikkoutuvia. Keskustelu ja viestittely tapahtuu pääasiassa teknologisesti ja on asiapainotteista. Usein ihan pienistä asioista ei haluta ottaa yhteyttä, vaan kerätään isompi kokonaisuus, kun seuraavan kerran ollaan yhteydessä. Hajautetun ryhmän jäseniltä usein odotetaan ongelmanratkaisukykyä ja uskallusta itsenäiseen päätöksentekoon. Vapaamuotoinen keskustelu ja kanssakäyminen on hajautetuissa organisaatioissa huomattavasti harvinaisempaa kuin perinteisissä työyhteisöissä. Hajautetuissa organisaatioissa työryhmät muodostuvat usein itsenäisistä yksilöistä, jolloin korostuvat henkilön persoonallisuus, omat voimavarat ja odotukset työyhteisöä kohtaan. (Warkentin ja muut, 1997, s. 977).

2.2.3 Moninaisuus

Moniammatillisissa yhteisöissä työskentelyyn osallistuu erilaisia koulutuksen saaneita, erilaisista kulttuureista ja erilaisista organisaatioista. Erilaisista kulttuureista tulevilla ihmisillä voi olla erilaisia työskentelytapoja, arvot voivat olla erilaisia, asioiden tärkeysjärjestys voi vaihdella sekä omanlainen huumorintaju. Kulttuurinen erilaisuus jäsenillä voi synnyttää epäluuloisuutta ja jännitteitä organisaatiossa. (Kokko & Vartiainen 2006, s. 15, s.62). Peltonen (2007, s. 113) on lisäksi nostanut esille moninaisuuden perinteisten (sukupuoli, ikä ja etninen tausta) ominaisuuksien lisäksi fyysiset kyvyt, henkilökohtaiset

ominaisuudet, asenteet, arvot sekä hierarkkisen tason ja työtehtävien erilaisuuden. (Peltonen 2007, s. 113).

2.2.4 Vuorovaikutus

Hajautetussa organisaatiossa kommunikointi tapahtuu joko kasvokkain tai kuten nykyään erilaisten yhtenäisten viestintä- ja yhteistyöalustojen avulla. Näissä yhdistyvät jatkuvat työkeskustelut, videotapaamiset, tiedostojen tallennus ja mahdollista on myös erilaisten sovellusten integrointi. (Hyppänen 2013, s.85)

Mika Kamensky (2015, s. 19-20) on nostanut menestyksen timanttiin myös yhdeksi tärkeimmistä neljästä särmästä vuorovaikutuksen. Nykyistä kehitystä ovat muuttaneet ja vauhdittaneet yrityksissä tapahtuneet muutokset, yksilötason muutokset sekä ympäristön muutokset eli poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät. Näiden lisäksi myös sosiaaliset tekijät ovat lisääntyneet, yhä laajempaa maahanmuuttoa, sosiaalinen media mahdollistaa nopean tiedon siirron ja toimii myös alustana ja vaikuttimena arvoihin ja asenteisiin. Yhä useammassa maassa demokratia- ja tasa-arvo vaatimukset muuttavat myös muotoaan. Teknologiassa tapahtuneet isot loikat mm. internet ovat merkittävästi muuttaneet ihmisten vuorovaikutusta ja kanssakäymistä. Tätä kautta on tullut tietoisuuteen ekologiset uhkatekijät ja kestävän kehityksen tarve, joka asettaa vuorovaikutukselle uudenlaisia vaatimuksia. (Kamensky 2015, s.19-20).

Organisaation hajautuessa useammalle paikalle teknologian hyödyntäminen ja merkitys vuorovaikutuksessa kasvaa. Tärkeää on se, millaisia viestintävälineitä yritys tarjoaa ja organisaatiolla on käytössään ja miten viestinnän pelisäännöt on luotu. Johtamisen näkökulmasta keskeistä on myös, kuinka johtaja saa jäsenet osallistumaan vuorovaikutukseen. (Sivunen 2007, s. 220).

Viestinnän laatu, eli mitä ja missä vaiheessa kannattaa viestiä, tähän tulisi kiinnittää systemaattista huomioita varsinkin kun perinteiset kahvipöytäkeskustelut eivät

hajautetussa organisaatiossa toteudu. Etäällä työskentelevät voivat kokea eristäytymistä, jos eivät saa reaaliajassa kuulla samaa viestintää kuin muut. (Tuomivaara ja muut, 2016, s. 85). Myös viestinnän tulisi kulkeutua molempiin suuntiin, niin työntekijältä esimiehille kuin vastaaavasti toisin päin. Hyvällä ja sujuvalla viestinnällä voidaan välttää eristäytyneisyyden tunnetta. Luonnostaan ihmiset haluavat kokea yhteenkuluvaisuutta johonkin yhteisöön, mutta jos tällainen puuttuu, viestintä ei toimi. Viestinnän puuttumisella on vaikutusta myös työntekijöiden sitoutumiseen ja työn tekemisen moraaliin ja voi heijastua eristäytymisellä. Tunne kuulumattomuudesta ei johdu fyysisen läsnäolon puuttumisesta, vaan psyykinen läheisyyden tunne on merkityksellisempää. (Vilkman, 2016, luku 4).

Johtajien ja esimiesten käyttämällä viestinnällä ja siihen liittyvällä kielellä on iso merkitys. Heinosen (2008, s.111) tekemässä tutkimuksessa tuli esille, että varsinkin hajautetussa organisaatiossa, joka toimii useassa maassa, kielen ja viestinnän selkeys korostuu.

Viestinnän onnistumisen yksi perusedellytys on, että hajautetussa organisaatiossa on ennalta sovittu yhdessä tavat, miten viestitään tiimien sisällä ja laajemmin yrityksessä. Tänä aikana on markkinoille tullut paljon erilaisia viestintäkanavia, niiden paljous voi kuitenkin heikentää viestintää. Yhdessä kannattaa siis sopia viestintätavat. Myös siitä on hyvä sopia, kuinka nopeasti toisen viestiin on vastattava eli ns. vasteaika. Tässäkin korostuu eri puolilla maailmaa työskentelevät tiimit, jotka ovat eri aikavyöhykkeillä. Työn kuormittavuutta lisää, jos toiset kokevat joutuvansa odottamaan liian kauan vastauksia ja toiset kokevat, että on pakko vastata, vaikka työpäivä on jo päättynyt. (Roth & Saarenpää 2020, s. 88-89).

Professori Soili Keskinen (2005, s. 78) on kirjassaan tutkinut alaistaitoja ja siihen liittyen myös luottamuksen syntymistä. Käsitteenä luottamus on monitahoinen, ja sitä onkin tutkittu niin teologisen, filosofisen, juridisen, ekonomisen ja käyttäytymistieteen käsitteenä. Se sisältää myös erilaisia näkökulmia aina yksilön ominaispiirteistä sekä koko organisaatiota koskevana ilmiönä.

Organisaation sisällä luottamuksen syntyyn vaikuttaa Keskinen (2005) mukaan monet asiat samanaikaisesti :

- työntekijöiden persoonallisuus
- ajattelutapamallit
- pysyväisluonteinen odotus
- luottamus itseen ja toisiin
- asioiden järjestyminen
- työnjako on perusteltu ja oikeudenmukainen
- työtehtävät selkeästi määritelty, mielekkäitä ja tarjoavat myös kehittymisen
- riittävät resurssit
- toimivat työvälineet ja menetelmät

Lisäksi luottamuksen ylläpitoon vaikuttaa toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaisuudet. Organisaatiossa olevaan luottamuksen säilymiseen vaikuttaa millainen yrityksen organisaatiokulttuuri on ; yhdessä koetut asiat ja pitkän aikavälin kokemukset. (Keskinen 2005, s. 80-83).

Marko Hakonen, Matti Vartiainen ja Niina Kokko (2004) ovat tutkineet eroja hajautettujen organisaatioiden ja työryhmien sisällä. Usein ajatellaan, että luottamus syntyy ajan kanssa hitaasti, mutta tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että myös verkon kautta toimivat tiimit voivat kokea keskinäistä luottamusta.

Hyvin toimivassa organisaatiossa luottamuksen rakentuminen on tarpeellinen ja mahdollistaa yrityksen olemassaolon. Yrityksen muutostilanteissa keskenäinen luottamus on edellytys muutoksen onnistumiselle. Yrityksessä, jossa on hyvät luottamussuhteet, työtyytyväisyyttä voidaan ylläpitää ja työntekijöillä on vahva positiivinen motivaatio työntelemiseen. Luottamusta herättävässä organisaatiossa päätösten toimeenpano on helpompaa, asioista voidaan keskustella ja siten lisätä myös

vuorovaikutusta. Luottamuksen avulla voidaan omaksua uusia toimintamalleja, jos on jo aikaisemmin yhdessä koettuja onnistumisen kokemuksia. (Hakonen ja muut 2004, s.83).

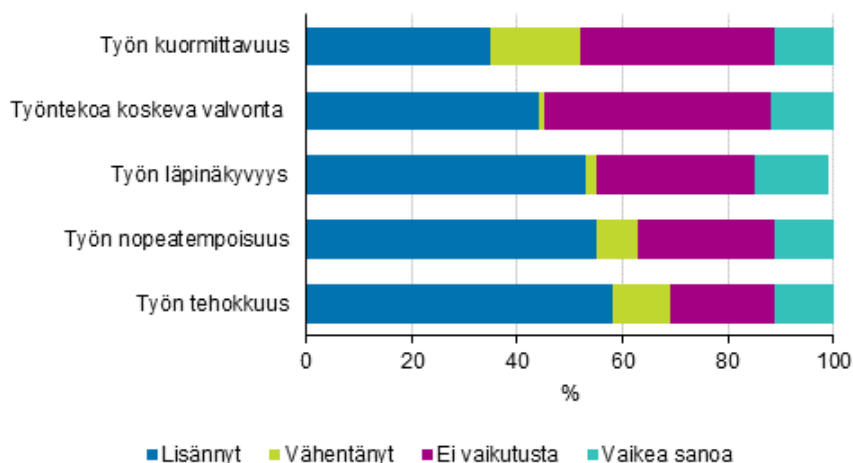
Yhtenä tärkeimpänä luottamuksen synnyssä Keskinen (2005, s. 82-83) nostaa esille henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimisen. Hän jakaa huolehtimisen ja välittämisen kolmeen osaan. Ensimmäisessä esimiehen sensitiivisyys eli herkkyyttä havaita työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa. Toisessa vaiheessa esimiehen tulee omalla käytöksellään ja toiminnallaan osoittaa, että hän välittää työntekijöiden eduista. Kolmannessa vaiheessa esimiehen tulee näyttää, ettei ketään loukata, kun ajetaan yrityksen etuja.

2.3 Digitalisaation vaikutus hybridityöhön

Teknologian kehittymisen myötä virtuaalinen toimintaympäristö on tullut jäädäkseen. Jalavan (2020, s. 74–75) mukaan virtuaalisen toimintaympäristön johtaminen on haastavaa, ihmisten eleet ja ilmeet jäävät usein näkemättä eikä kohtaamista tapahdu samalla lailla kuin kasvotusten työskennellessä. Virtuaalista työyhteisöä johdettaessa esimiehillä tulisikin olla luontaista herkkyyttä nähdä ja kuulla asioita myös sanojen ja tekojen takana, lisäksi tietynlaista tunneälyä osata reagoida oikein. Jalava itse kertoo kokouksissaan tarkkailevan mukana olevien henkilöiden äänensävyjä ja pyrkii sitä kautta opettelemaan tiimin jäsenensä yksilöllisiä viestintätapoja. Tutustuminen henkilökohtaisesti työyhteisönsä jäseniin auttaa luomaan vaikutusta ja luottamusta omaan organisaatioon. Yhteiset puheenaiheet ja mielenkiinnon kohteet alaistensa kanssa parantavat yhteyden syntymistä luontevasti. Saarikivi (2020, s. 85–88) on teoksessaan esittänyt, että parhaiten on onnistuttu etätyössä, joissa lähes kaikki toiminnot on olleet hajautettuna eli suurin osa työstä on tehty etänä eikä työntekijöiden sijainnilla ole ollut merkitystä onnistuneen työn kannalta. Tällöin organisaatiossa on ymmärretty koko yhteisön toimintakykyyn vaikuttavat asiat.

Tilastokeskus on vuodesta 1977 tutkinut käyntihaastattelututkimuksella palkansaajien työoloja ja niiden muutosta. Tutkimus sisältää niin fyysiset, psyykkiset kuin sosiaaliset työympäristötekijät. Samalla on tutkittu myös työn ja perheen yhteensovittamista, eläke-ikäkeitä ja työhistoriaa. (Tilastokeskus 2021).

Tutkimuksen mukaan 90 % palkansaajista käyttää työssään digitaalisia sovelluksia. Digilaitteiden käyttö, omat digitaidot ja työn digitalisaation koetut vaikutukset työhön jakautuvat kuitenkin epätasaisesti. Ylemmistä toimihenkilöistä lähes kaikki käyttivät työssään digitaalisia sovelluksia tai välineitä vuonna 2018. Työntekijäasemassa olevilla vastaava osuus oli 73 prosenttia. Yleisimmät käytössä olevat digitaaliset sovellukset olivat reaaliaikaiset pikaviestintävälineet, kuten erilaiset chat-sovellukset. Digitaalisia laitteita ja sovelluksia käyttävistä 35 % koki työn digitalisaation lisänneen työn kuormittavuutta, mutta joka 17 % koki kuormittavuuden pikemminkin vähentyneen. Yli 50 % koki digitalisaation lisänneen työn tehokkuutta, nopeatempoisuutta ja läpinäkyvyyttä. 36 %:n mielestä mahdollisuus käyttää luovuutta työssä oli parantunut. (Tilastokeskus 2021).



Kuvio 3. Digitaalisten sovellusten tai välineiden käytön vaikutus työhön, osuus digisovelluksia käyttävistä palkansaajista (Lähde: Tilastokeskus 2021).

Naiset kokivat digitalisaation lisänneen työn kuormittavuutta ja nopeatempoisuutta useammin kuin miehet, miehet taas katsoivat sen lisänneen työn tehokkuutta ja mahdollisuutta käyttää luovuutta työssä yleisemmin kuin naiset. Kuntasektorin palkansaajilla kokemus digisovellusten käyttöönotosta oli kielteisempi kuin muilla. (Tilastokeskus 2021).

Syksyllä 2021 Fellowmind (IT- ja konsultointiyritys) on teettänyt Euroopassa varsin tuoreen tutkimuksen, johon vastasi yli 3000 IT- ja liiketoimintajohtajaa kuudesta maasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää teknologiaratkaisujen käyttöä ja kuinka Covid-19 on vaikuttanut yritysten digitalisaatio ratkaisuihin. Kyselytutkimuksen tuloksista nimenomaan Suomessa ja Tanskassa pandemian vaikutus oli merkittävin (73%), kun esim. Ruotsissa vastaava luku oli 42 %. Suomessa vastaajat kertoivat, että yrityksissä investoitiin ratkaisuihin, joilla tavoiteltiin tuottavuutta ja yhteistyötä, mutta silti vastaajat kokivat epävarmuutta. Vastaajien mukaan hankitut ratkaisut ja työkalut ovat käyttäjilleen liian vaikeita tai erilaisia työkaluja on käytössä liian paljon. (Fellowmind 2021).

3 Strategia ja toiminnan johtaminen

Henkilöstöstrategiassa luodaan niitä suuntaviivoja, joita yrityksessä tarvitaan, jotta voidaan varmistaa liiketoimintastrategian onnistuminen. Siinä otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen. Termistä HR-strategia on monia määritelmiä myös kirjallisuudessa eikä termille ole vakiintunutta tarkoitusta.

Boxall ja Purcell (2008, s. 61) toteavat HR-strategialla olevan kahdeksan erilaista piirrettä, roolia tai tavoitetta:

1. Määrittää keinot ja päämäärät työn organisoinnille ja ihmisten johtamiselle
2. Vaikuttaa oleellisesti yrityksen selviytymiseen ja suhteellisen menestykseen
3. Toteutetaan yhdessä linjajohdon ja HR-funktion kanssa
4. Tyypillisesti osittain suunniteltu ja osin toimintaa hetkessä
5. Laaditaan jokaiselle työntekijäryhmälle erikseen
6. Vaikea laatia organisaation alatasoilla
7. Monimutkaisempi laatia matriisiorganisaatiossa, joka operoi monella markkinalla ja monella toimialalla
8. Monimutkaisempi laatia monikulttuurisessa ympäristössä.

Wright (2002, s. 3) on esittänyt, että HR-strategia on henkilöstöjohtamisen käytänteiden järjestelmä, jonka avulla voidaan kehittää työntekijöiden taitoja ja asenteita pyrittäessä saavuttamaan organisaation tavoitteet. Henkilöstöstrategian avulla vaikutetaan työntekijöiden tekemisiin ja tuntemuksiin. Jokaisella työntekijällä pitäisi olla taidot ja osaaminen tehtävään sekä oikeanlainen motivaatio, jonka avulla työntekijä kokee olonsa turvalliseksi ja tyytyväiseksi omassa tehtävässään ja ympäristössään. Tällöin jokaisesta voidaan saada paras suorituspanos ja koko yrityksen taloudellinen lopputulos riippuu operatiivisten toimintojen ja asiakaskokemusten kautta yhteensovittamisesta.

Yritysten nopeat muutossykli haastavat strategioiden toteutumisen, jotta yritys voisi olla myös oppiva organisaatio, strategian laadinnassa tulisi muistaa oppiva ja tutkiva ote.

Yksilöiden kannalta pitää olla oppimista auttavat rakenteet, selkeät tehtäväkuvat, oppimiseen kannustava ilmapiiri, tilanteisiin sopivat toimintamallit ja säännöt. Tärkeään rooliin nousevat niin palkitsemistavat, ja kannustinjärjestelmät, organisaation yksiköiden joustava tiedonkulku ja yhteistyö. (Viitala, 2005, s. 39).

Yritykset, jotka löytävät parhaat resurssit ja osaavat kohdentaa ne oikeisiin asioihin niiden ominaisuuksien mukaan, jotka lisäävät arvoa asiakkaille. Organisaation osaaminen ja kyvykkyydet näyttäytyvät strategisina resursseina. Organisaatiot, jotka osaavat hyödyntää kyvykkyydet eivät näe yritystä pelkkänä toimintojen kokonaisuutena vaan ymmärtävät huomioida taustatekijät ja siellä piilevät taidot. Tämän syvemmän näkökulman kautta yritys vapauttaa ajattelunsa niin, että se pystyy näkemään uusia ja erilaisia sovelluksia taustalla oleville kyvykkyyksilleen. (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 15).

Yhteiskunnallinen nopea muutos maatalousvaltaisesta toiminnasta teknillis-tieteelliseen toimintaan on ajanut myös asiantuntijuuden uuteen muotoon. Nykyään monet työtehtävät tarvitsevat erilaisia ajattelu- ja työsuorituksia. Ihminen työssään joutuu soveltamaan tilanteita ja etsimään ratkaisuja. Työssä ihmisille tulee hyvin paljon informaatioita, joita heidän oletetaan siirtävän suoraan omaan työhönsä ja ihmiset vaativatkin entistä enemmän ajattelumalleja ja valmiuksia soveltaa saamaansa tietoa. (Eteläpelto ja muut, 2007, s. 209 – 211).

Työelämässä menestyminen vaatii työntekijöiltä monia perustaitoja, kuten sosiaalisia taitoja, oppimistaitoja, tiimityötaitoja, kokonaisuuksien hallintaa, tiedonkäsittelyä ja tietotekniikan hallintaa unohtamatta myöskään taloudellisia taitoja. Etuna työntekijälle on myös luovuus ja ammattitaito. Henkilöstön kehittäminen on myös monialaista asiantuntijuutta, joka ei rajoitu siis ammatilliseen koulutukseen, vaan korostuu monet sosiaaliset taidot. Lisäksi edellytetään monitieteisyyttä ja monialaisuutta, erilaisia työkokemuksia sekä työssä oppimista. Ongelmakeskeinen ratkaisutapa kasvattaa ja laajentaa asiantuntemusta. (Eteläpelto ja muut, 2007, s. 44 -45).

Asiantuntijuus ei ole pelkästään mielensisäistä toimintaa, vaan tapahtuu usein sosiaalisessa verkostossa varsinkin työelämässä, jossa työhön vaikuttaa suuri joukko ihmisiä ja työpaikan edustajia. Työelämässä osallistuminen ja osaaminen muodostuvat erilaiseksi älylliseksi toiminnaksi, joka voi muodostua asiantuntijakulttuuriksi. Asiantuntijuuden kehityksessä ihminen oppii yhdistämään erilaisia asioita omaan älylliseen järjestelmäänsä ja olennaisesti laajentamaan omia älyllisiä voimavarojaan. Työntekijän osaamista arvioidaan usein yksilön, tiimin ja yritysverkoston jäsenten osaamiseen. Varsin usein älyllisesti haastavat tehtävät kasautuvat samoille henkilöille työyhteisössä. Haastavia tehtäviä pitäisi tietoisesti hajauttaa työntekijöiden kesken ja rohkaista heitä haasteiden vastaanottamisessa. Monissa yrityksissä on useita projekteja, joiden toteuttamiseen sitoutuu eri asiantuntijaroleissa olevia ihmisiä, mutta ovat virallisen organisaation ulkopuolella. (Eteläpelto ja muut, 2007, s. 289 – 293).

Erilaisten oppimisteorioiden rinnalle on noussut käsite itseohjautuvuus. Martela ja Jarenko (2017) näkevät artikkelissaan itseohjautuvuuden tulevaisuuden menestystekijänä. Artikkelissaan he nostavat esille, että itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena on eri asia kuin itseorganisoituminen ryhmän ominaisuutena. Itseorganisoituneen ihmisen täytyy olla motivoitunut, hänelle on asetettu selkeät päämäärät ja tarvittava osaaminen, näiden avulla hän voi johtaa itseään. Jokainen työntekijä tarvitsee toimiakseen tukea, kaikki ei kykene toimimaan itseohjautuvasti. Taustalla saattaa olla vahat tottumukset ja tavat, joita henkilö ei osaa eikä itseksensä kykene muuttamaan. Liika kuormitus ja vaatimukset saattavat tuntua ahvistavilta ja aiheuttaa erilaisia henkisiä ongelmia. Kuitenkin nähdään, että itseohjautuvuus on tulevaisuudessa yksi keskeisimmistä tekijöistä. (Martela & Jarenko 2017, s. 213, 319).

Itseohjautumisen logiikkaan saattaa vaikuttaa se, että ympäristöstä saatavaa tietoa ei saada puolueettomasti, teemme itse olettamuksia ja omien tulkintojen mukaan ratkaisuja. Ympärillä olevan tiedon havaitseminen ja sen muuttaminen merkitykselliseksi

oppimiseksi koko organisaatiossa ja yksilötasolla vaatii mukautuvaa oppimista. Puutteellisia tietoja voidaan pitää esteenä oppimiselle. (Chiva & Habit 2015).

3.1 Hajautetun organisaation johtajan rooli

Johtamistapoihin ja organisointiin vaikuttaa merkittävästi organisaation hajautuneisuus, tällöin korostuvat ne samat vaikeudet kuin kiinteän ryhmän johtamisessakin. Usein saattaa jäädä liian vähälle huomiolle ne paikalliset käytännöt, tiedot ja taidot sekä innovaatiot, joista koko organisaatio voisi hyötyä. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 18).

Kamensky (2015, s. 91) on nostanut johtajuuden määritelmäksi lyhyesti kiteytetynä: ”Johtaminen on kyky aikaan saada tuloksia organisaation kanssa”. Hänen mukaansa tuo lyhyt määritelmä korostaa seuraavia neljää osa-aluetta:

1. Organisaation tarkoituksena on saada aikaan tuloksia, hyötyjä ja asioita. Johtamisen onnistuminen kulkee käsikädessä tuloksellisuuden kanssa.
2. Yhden hengen organisaatiota lukuun ottamatta kyseessä on aina joukkuepeli.
3. Tulokset tehdään yhdessä. Johtaja on samanlainen työtä tekevä henkilö kuin muutkin organisaatiossa, vain tuotokset, panokset, osaamisalueet, reviirin suuruus sekä toimivallan ja vastuun määrä vaihtelevat.
4. Kysymys on aina myös kyvykkyydestä, osaamisesta.

Hannele Seeck (2012) on tutkinut johtamisoppeja Suomessa eri aikakausina paradigmojen näkökulmasta. Hän toteaa, että kukin johtamisparadigma vallitsee noin 20-30 vuoden ajan. Seeckin (2012) mukaan on tärkeää tiedostaa menneisyys johtamisoppien näkökulmasta, jotta nykypäivän johtamisessa voidaan kokonaisvaltaisesti ymmärtää ne haasteet, muuten johtaminen saattaa jäädä pinnalliseksi ja puutteelliseksi. (Seeck 2012, esipuhe). Alla olevan taulukon mukaisesti nähdään helposti eri aikakausien ominaispiirteet ja käsityksiä työntekijöiden kohtelusta. Taulukkoa on lyhennetty alkuperäisestä vastaamaan tämän tutkimuksen sisältöä. Hajautetussa organisaatiossa ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuurin ominaispiirteet nousevat hyvin esille.

Taulukko 2. Johtamisparadigmojen ominaispiirteet (Mukailtu Seeck 2012, s. 36).

TIETEELLINEN LIIKKEEN- JOHTO	IHMISSUHDE- KOULUKUNTA	RAKENNE- TEORIAT	ORGANISAATIO KULTTUURI	INNOVAATIOTEO- RIAT
Käsitys työntekijöistä sekä siitä, miten heitä tulee kohdella				
Työntekijöitä ohjaa oman edun tavoittelu. Heitä pitää määrällä ja valvoa.	Työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset normit, tarpeet ja tunteet. Heitä pitää johtaa ja opastaa.	Työntekijöitä ohjaavat ammatilliset päämäärät ja normit. Tavoitteena on parantaa ammatillista osaamista. Rakenteellinen asema vaikuttaa sekä työntekijöiden että johtajien käytökseen. Heitä pitää kohdella rationaalisesti, ammattimaisina toimijoina.	Työntekijöitä ohjaa tarve kuulua johonkin. Työntekijöillä on muitakin päämääriä kuin palkka, esim. sitoutua johonkin. Työntekijöitä voidaan johtaa muokkamalla heidän arvojaan ja asenteitaan organisaation tavoitteisiin sopiviksi.	Työntekijöitä ohjaa tarve uudistua jatkuvasti. Työntekijöillä on palkan lisäksi muitakin päämääriä, esim. halu käyttää tietämystä ja luovaa potentiaalia. Erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa työntekijä nähdään organisaation arvokkaana ominaisuutena.
Näkemys työelämän konflikteista				
Vältettävissä: Tuotannon tehostamisella saavutettava ylilyämä hyödyttää sekä työntekijöitä että johtajia.	Vältettävissä: Yhteistyö on työntekijöille luontaista. Organisaatiot nähdään sosiaalisina järjestelminä.	Konfliktit muotoutuvat rakenteiden ja rakennemuutosten tuloksena eivätkä ole välttämättä pahasta. Niiden tuloksena syntyy muutoksia.	Konfliktit osoittavat organisaation ja yksilöllisten arvojen tai eri kulttuurien yhteentörmäyksen.	Konfliktit ovat seurausta rakenteellisista muutoksista eivätkä ole välttämättä pahasta. Niiden tuloksena syntyy muutoksia ja uusia ideoita.

3.2 Johtamisen piirteet hajautetussa organisaatiossa

Hajautuneet organisaatiot eivät toiminnoiltaan eroa paikallisista kiinteistä organisaatioista. Niiden tarkoitus on suorittaa tietyt ennalta sovitut tehtävät. Hajautuneet organisaatiot ovat yksi tapa järjestää tavoitteeseen suuntaavaa toimintaa, vaikka perustehtävä kuitenkin säilyy samana. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 124; Hyppänen, 2013, s. 34). Johtamisen perusasiat pätevät pääosin kaikilla johtamisen tasoilla kaikissa ympäristöissä. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 124; Hyppänen, 2013, s.34).

Organisaatioiden ollessa hajallaan, saattaa se tuoda omalta osaltaan haasteita johtamistapoihin ja organisointiin. Toisaalta johtamisessa on samat lainalaisuudet ja vaikeudet kuin kiinteästi sijoittuvassa organisaatiossa. Liian usein hajautuneessa organisaatiossa ryhmien annetaan työskennellä kuten kiinteissäkin toimipaikoissa, yksistään ja itsenäisesti työtä suorittaen. Toisinaan jää liian vähälle huomiolle käytänteet, jotka osoittautuneet hyväksi tavaksi toimia, näiden laajentamisella muillekin olisi hyötyä koko organisaatiossa. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 18).

Hyppänen (2013, s. 84) on kirjassaan tuonut esille, että hajautettu organisaatio ja sen johtaminen vaatii tietoa niistä haasteista, joihin pystytään vastaamaan. Tulee olla taitoa viestinnässä ja kommunikointikykyä eri tilanteissa sekä tahtoa onnistua johtamisessa etäältä. Johtaminen kytketään johdettavan organisaation perustehtävään, substanssiin, jolla tuotteet tai palvelut tuotetaan. Työlainsäädäntö ei rajaa työnantajan velvoitteita koskemaan vain lähijohtamista, samat velvoitteet koskevat myös muita johtajia. Tulosjohtaminen tulisi järjestää siten, että työntekijät suoriutuvat tehtävistään riippumatta kontaktien määrästä lähijohtajaansa. (Hyppänen 2013, s. 33).

Johtaminen on vuorovaikutustilanne, jossa johtaja ja muu organisaatio kommunikoivat keskenään. Parhaimmillaan johtaminen on kasvokkaisia tilanteita, teknologia on kuitenkin mahdollistanut verkkojohtamisen. Ihmisten johtamista etäältä, teknisiä välineitä käyttäen, nimitetään verkko- tai virtuaalijohtamiseksi. Verkossa johtamisessa ja perinteisessä johtamisessa pätevät samat lainalaisuudet siitä, millä tavalla ihmisiä tulee

ja saa kohdella. Monimutkaiset ja henkilökohtaiset asiat tulee hoitaa kasvokkain. Käytännönasiat, rutiiniasiat voidaan hoitaa teknisesti välittyneesti esimerkiksi sähköpostilla. (Juholin, 2009, s. 190-191).

3.3 Toiminnan johtaminen

Organisaation toiminnallinen johtaminen on esimiehen näkökulmasta vaativaa kokonaisuuksien hallintaa. Toimiakseen yhteisölle tulee olla tavoitteet määritelty, henkilöstön sitoutuminen huomioida, käytännön asioiden toteutus ja seuranta sekä luottamuksen rakentaminen johdon ja työntekijöiden välillä. (Sydänmaalakka 2012, s. 51-71). Esimies muodostaa oman työnsä tavoitteet organisaation asettamien ohjeistusten, laatu järjestelmien, sopimusten ja prosessien kautta välitettäväksi johtamalleen yksikölle toteuttaessaan operatiivista toimintaa. Asiantuntijaorganisaatiota ei voi johtaa toimialaa tuntematon johtaja. (Hyppänen 2013, s. 36).

Tärkeää on myös ns. epävirallinen viestintä, jolla voidaan parantaa ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Millään virtuaaliratkaisuilla ei ole mahdollista korvata spontaania vuorovaikutusta, palautetta on mahdollista antaa heti ja myös palautteen vastaanottamisen ajoitus voi olla ongelmallista. Etäisyyksien päässä palautteeseen reagointi ja vastine hidastuvat ja henkilöiden välille voi syntyä väärinymmärryksiä. Virtuaalisesti toteutettu viestintä kaikille samanaikaisesti toimi demokraattisesti, koska viestinlähettäjiin kohdistuvat ennakkoluulot ja mahdolliset valtaerot eivät vaikuta itse asiaan. (Vartiainen & muut 2004, s. 39, 48-49).

Työntekijöillä ja kaikilla ryhmän jäsenillä täytyy olla sama käsitys siitä, minkälaisessa ryhmässä työskennellään ja minkälaisia haasteita he mahdollisesti joutuvat kohtaamaan. Työntekijän itsenäisyyden kannalta on tärkeää, että koordinointi ja yhteistyö ovat tasa-painossa, jotta työ pysyy kasassa. Hajautetussa organisaatiossa tästä muodostuu helposti ongelma, koska esimerkiksi aikaerot ja organisaatioiden väliset rajat erottavat ryhmän jäseniä toisistaan. Tässä on vaarana se, että työntekijät alkavat työskennellä liiankin

itsenäisesti, koska omat paikalliset tarpeet tuntuvat tärkeämmiltä kuin hajautetun ryhmän tehtävät. Työntekijän aseman tekee haasteelliseksi myös se, että ryhmän jäsenet joutuvat koordinoimaan tehtäviä muidenkin sidosryhmien kanssa. Hajautetussa työssä perinteisten ryhmätaitojen lisäksi pitää olla hallussa ainakin seuraavat asiat: sosiaaliset taidot, rajojenhallintataidot, toimivat sosiaaliset verkostosuhteet, teknologian käyttötaidot, projektinhallintataidot ja ehkä tärkeimpänä itsensä johtamisen taidot. Kokemus ja ammattitaito auttavat näiden kaikkien asioiden hallinnassa, mutta jatkuva oppiminen on myös yksi avaintekijöistä. Yhteenvetona työntekijän näkökulmasta katsottuna hajaute- tussa organisaatiossa työskenteleminen voi olla vaativaa ja haasteellista, mutta organi- saatiossa on myös hyvät mahdollisuudet kehittää itseään ja päästä etenemään urallaan. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 90–91).

Hajautetussa organisaation johtaminen on selkeästi haaste johtajalle, mutta samalla se on oiva kehittymisen mahdollisuus. Virtuaalisuuden lisääntyessä johtajuudelta vaadi- taan aikaisempaa aktiivisempaa ja monipuolista johtamisosaamista. Tätä on myös Sydän- maanlakka (2012, s. 58) tutkinut omassa tutkimuksessaan. Johtajan tulee pystyä sisäis- tümään erilaisia johtamistapoja ja yksi isoimmista haasteista on johtamisen näkyminen, samalla tulisi vakiinnuttaa yhteiset toimintatavat. Olemassa olevan tiedon jakaminen ja sen hyödyntäminen tehokkaasti ovat usein yritysten kulmakiviä. Johtaminen ei ole aina vain myönteisten asioiden eteenpäin viemistä, monesti saattaa tulla eteen myös ongel- mia, joihin tulisi puuttua aktiivisesti. Siten parannetaan yhteisön luottamusta, asioista tulee viestiä selkeästi ja avoimesti. Johdettaessa etätyöskentelyä tulee olla selkeät tavoit- teet ja niiden seuranta systemaattista, unohtamatta kuitenkaan palautejärjestelmiä sekä mahdollisuuksia osaamisen kehittymiselle. (Sydänmaalakka 2012, s. 58).

Johtamisen näkökulmasta voi olla hyvin hankalaa olla sekä ystävällinen, mahdollisimman ymmärtäväinen ja tuloksia vaativa johtaja. Tuloksia voidaan mitata, jolloin johtaja saa itselleen taustatietoa siitä, miten tulosten saavuttamisessa onnistutaan. Mittaamisen li- säksi tulee kuitenkin seurata myös muita onnistumisen mittareita eikä vain tuijottaa lu-

kuja. Usein yrityksissä kuitenkin koetaan vain lukujen olevan merkityksellisiä eikä työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetä riittävästi huomioita. Seurauksena saattaa olla tulosten laskeminen nopeasti. Asettamalla välitavoitteita, voivat ne toimia motivaation synnyttäjänä ja johtaa parhaimmillaan siihen, että saavutetaan hyvä ilmapiiri ja päästään tavoitteisiin. Hajautetussa organisaatiossa johdon ja alaisten luottamus on isossa roolissa, luottamusta tulee rakentaa avoimesti ja selkeällä kommunikoinnilla kaikkien kesken. Esimies voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellään siihen, miten alaiset kokevat, että heihin luotetaan. Luottamus on kierre, jossa vain luottamalla voi saavuttaa luottamusta. Yleensä työntekijöiden kokiessa luottamusta, he haluavat olla luottamuksen arvoisia, jonka seurauksena he tekevät työtään tehokkaammin ja sitoutuneemmin. Epäluuloisuus ja kontrollointi vievät huomion tekemiseltä ja kuluttaa johdon aikaa. Luottamuksen syntyessä ei tarvita turhia sääntöjä ja ohjeita, vaan voidaan keskittyä olennaiseen eli työn tekemiseen. (Vilkman 2016, s. 27-31).

Vilkman (2016, s. 138-145) on kirjassaan kuvannut etäjohtajan osaamisalueet. Vilkmanin mukaan etäjohtajan tulee olla sosiaalisesti taitava, tavoitekeskeinen, joustava ja proaktiivinen. Etäjohtajan tulee kyetä delegoimaan, tekemään tehokkaasti päätöksiä, suunnittelemaan ja organisoimaan sekä innostamaan ja motivoimaan alaisiaan fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Lisäksi etäjohtajan tulee olla mahdollisimman avoin vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. (Vilkman 2016, s. 139). Lisäksi viimeaikaisissa tutkimuksissa etäjohtajan ominaisuuksiksi on nostettu myös tunneälykyys (Pitts, Wright & Harkabus 2012) sekä itsetietoisuus ja samalla kyky johtaa myös itseään. (Saarinen 2016, s. 184).



Kuvio 4. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016, s. 138).

3.4 Covid-19 merkitys hybridityön kokemuksiin

Tähän tutkimukseen on merkittävästi vaikuttanut yleinen tilanne pandemiasta, joka ei näytä loppumisen merkkejä tätä kirjoitettaessa. Yritykset ovat joutuneet muuttamaan toimintojaan ja odotukset ovat muuttaneet muotoaan. Nopeasta paluusta takaisin vanhaan ei voida enää puhua. Osa uusista säännöistä ja velvoitteista on tullut suoraan valtiolta, rajoitukset on koskeneet eri toimialoja hiukan eri tavoin.

Mäkelä ja muut (2020, s. 101–102) ovat tutkineet, miten Covid -19 pandemiasta johtuvassa muutoksessa on onnistuttu. He ovat tutkineet muutosta koko organisaatiossa sekä myös esihenkilöiden osalta. Tutkittavana olivat työntekijöiden fyysiset, sosiaaliset ja

psykologiset ominaisuudet ja niiden hallinta muutostilanteessa sekä miten muuttunut tilanne heijastui hyvinvointiin. Tutkimuksessa kävi selville, että muutosjohtajuus oli reaktiivista. Tilanteita ei voinut ennalta valmistella tai ennakoita mitenkään. Hyvinvointiin vaikutti myös se, että Suomessa oli mahdollisuus liikkua ja mennä ulos toisin kuin monissa muissa maissa. Työntekijä pystyi järjestämään etätyöpäivänsä vapaammin ja oli mahdollisuus pitää taukoja, joilla on iso vaikutus palautumiseen niin fyysisesti kuin henkisesti etätyöpäivän jälkeen. Myös työskentelytilalla oli iso rooli, ne joilla oli käytössään työhuone, heidän oli helpompaa yhdistää ja saavuttaa tasapaino työelämän ja muun elämän välillä. Esihenkilöiden ja johtajien tuli nopealla syklillä muuttaa omia johtamistapojaan täysin uudenlaiseen tilanteeseen lähes yhden yön aikana, jolloin pandemian laajuus näyttäytyi. Johtajilla ei tähän ollut heti työkaluja käytössä ja varsin innovatiivisia ratkaisuja monessa yrityksessä lähdettiin nopealla aikataululla luomaan. Tilanne vaati paljon etäohjausta, keskinäistä luottamusta ja sen vahvistamista. Varmasti suurimpina haasteina oli myös johtajilla epävarmuuden sietäminen ja haaste siitä, että pystyy olemaan lähellä vaikka työntekijät olivat kaukana. (Mäkelä ja muut, 2020, s. 101-102).

Covid-19 on saanut useita tutkijoita tekemään vertailua poikkeuksellisessa tilanteessa moniin luonnon tilanteisiin. Alam (2020, s. 599–606) on artikkelissaan nähnyt yhtymäkohtia mustan joutsenen ja muuttuneen työnteon tilanteessa. Molemmille on hänen mielestään ominaista tilanteen arvaamattomuus ja laajat seuraukset. Myös musta joutsen on harvinaisuus ja kuten olemme nähneet myös covid-19:lla on laajat vaikutukset, jotka vaikuttavat koko yhteiskuntaan, monien terveyteen sekä taloudellisesti hyvin moniin eri tahoihin. Alamin mukaan näin nopea ja radikaali muutos työntekijöiden työnkuvaan vaikuttaa tuoden siihen epävarmuutta, joka jatkuessaan pitkään voi aiheuttaa syrjäytymistä ja eristäytymistä. Nopeasti muuttuneessa tilanteessa johtajan rooli on kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kaikki olemme samassa veneessä, mutta yhdessä tästä selvitään. Lisäksi tulee pitää aktiivisesti yhteyttä kaikkiin työntekijöihin ja luoda molemminpuolinen luottamus. (Alam 2020, s. 599–606).

3.5 Erillään mutta yhdessä - Yhteisöllisyyden tukeminen

Hybridityössä yhteisöllisyys tarvitsee oman lukunsa, kun toimitaan toisistaan erillään, nähdään ehkä harvoin ja jokaisella on omat vastualueet, yhteisöllisyys voidaan kokea vaikeana ylläpitää. Arjen monissa kiireissä tulisi kuitenkin huomioida ja välillä muistutellakin, että yksilösuoritus ei ole riittävä vaan tarvitaan kaikkien yhteinen työpanos, jota varten yritys on olemassa. Esimiehen rooli johtajana on saada kaikki ymmärtämään ja yhdessä tahtomaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Digitaaliset työkalut helpottavat ja mahdollistavat työn tekemisen, mutta erillään olo pitkään vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyteen, jota tulisi rakentaa aktiivisesti.

Yhteisöllisyyden merkitys on parhaimmillaan sujuvaa tekemistä ja kokemista yhdessä, samalla se muodostaa sosiaalisen verkoston ja kokonaisuuden työyhteisössä. Ihmiset hakeutuvat lähes vaistonvaraisesti ja automaattisesti muiden ihmisten seuraan ja kokevat mielihyvää kuuluessaan joukkoon, toimimalla näin ihminen myös varmistaa toimeentulonsa sekä lisääntymisen. (Hautamäki ja muut, 2005, s. 8).

Yhteisöllisyyden määritelmässä korostuvat yhteisön jäsenten väliset sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus. Kuten muissakin yhteisöissä, myös työyhteisöissä yhteisöllisyyden tunne muodostuu ja sitä ylläpidetään jäsenten välisessä kanssakäymisessä. Yhteisöllisyys työyhteisössä voidaan nähdä työntekijöiden ja työnantajan sitoutumisena toisiinsa. (Lambert & Hopkins, 1995, s. 152–153). Keskeisenä tekijänä ovat ihmissuhteet, joiden muodostumiseen puolestaan tarvitaan rehellisyyttä, kunnioitusta ja keskinäistä luottamusta. Kun yhteisössä vallitsee rehellinen ja avoin ilmapiiri, sen jäsenet pystyvät luottamaan toisiinsa ja tuntevat vahvempaa yhteenkuuluvuutta. Heinosen (2008, s. 113) mukaan työyhteisössä yhteisöllisyyden muodostumisessa korostuu myös tiedon jakaminen ja vuorovaikutuksen toimivuus enemmän kuin emotionaalinen tuki.

Susan Burrougs ja Lillian Eby (1998) ovat määritelleet yhteenkuuluvuuden tunteen ulottuvuuksia työyhteisössä kuudella ulottuvuudella : (Roth & Saarenpää 2020, s. 80).

1. Työtoverin tukeminen
2. Emotionaalinen turvallisuus
3. Tunne kuulumisesta joukkoon
4. Henkinen yhdyside
5. Avoin, rehellinen vuorovaikutus
6. Tiimiorientaatio

Yhteisöllisyys on pohjimmiltaan samaa kuin yhteenkuulumisen tunne. Tähän on nykyään lisätty vielä luottamus, arvostus, yhteishenki ja rakentava yhteishenki. (Vilkman, 2016, luku 2). Hänen mukaansa työntekijästä näkee, kun vahva yhteisöllisyys on parhaimmillaan, silloin yhteistyö sujuu ja hyvä tunne korostuu. Voimavarat pystyy kohdentamaan työhön, kun yksilö saa tukea myös toisilta työyhteisön jäseniltä. Työntekijän kokemus työn kuormittavuudesta riippuu paljolti yhteisöllisyyden merkittävydestä ; arvostetaanko hänen työpanostaan ja osaamistaan, tukevatko työkaverit ja esimies, kannustetaanko ja autetaan tarvittaessa.

Myös psykologian monissa tutkimuksissa on tutkittu yhteisöllisyyttä ja erityisesti sen merkitystä työympäristössä. Näissä tutkimuksissa on esille nousseet työntekijöiden hyvinvointi, sitoutuminen työhön, huomaavaisuus, joilla on ollut iso merkitys yhteisöllisyyden tunteen kanssa ja toimivassa työympäristössä työtyytyväisyys on lisääntynyt. (Heinonen, 2008, s. 90–91).

Koko organisaation näkökulmasta katsoen yhteenkuuluvuudella on yhteisöllisyyteen merkittäviä vaikutuksia, se lisää selviytymismekanismeja ja suojaa erilaisilta stressin aiheuttamilta kuormituksilta. Vaikutuksina voi olla sairauspoissaolojen vähentyminen ja siten suoraan yrityksen kustannusrakenteeseen selkeä vaikutus. Henkilöt, jotka kokevat kuuluvansa yhteen, haluavat olla yhdessä ja viestivät toisilleen enemmän ja perusteellisemmin. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 81).

Virtuaaliyhteisöissä yhteisöllisyyden kokemisen keskiössä ovat yhteisön jäsenet, heidän välisensä suhteet, vuorovaikutus sekä tietotekniikka. Heinonen (2008, s. 90) on tutkinut näitä yllä mainittuja elementtejä ja niiden välisiä suhteita virtuaaliyhteisöissä. Heinosen tutkimuksessa tuli esiin, ettei tekniikan ja sen käyttäjän välinen side ole merkityksetön yhteisöllisyyden kannalta. Yllä mainituissa elementeissä vaikuttavat myös Heinosen mukaan erilaiset tekijät, ja näitä kutsutaan yhteisöllisyyden mahdollistajiksi. (Heinonen, 2008, s. 90).

Malinen (2016, s. 34) on tutkinut yhteisöllisyyttä verkkoympäristössä. Tässä tutkimuksessa todetaan, että verkossa voi syntyä, luoda ja kokea yhteisöllisyyttä. Verkossa tapahtuvalle yhteisöllisyyden tunteen kehittymiselle on tärkeää, että siellä kohtaavat ihmiset säännöllisesti kommunikoivat keskenään ja pystyvät vuorovaikutuksella saavuttamaan yhteisöllisuuden tunteen. Vuorovaikutuksessa on yleensä kysymys tietynlaisesta henkilökohtaisuudesta, merkityksellisyydestä ja asiaan liittyvästä kiintymyksestä. Heinonen (2008, s. 82) puolestaan omassa tutkimuksessaan nostaa esille, että työyhteisö toimiessaan hajautetussa organisaatiossa virtuaalisissa tiimeissä, verkon kautta tapahtuva työskentely oli yhteisöllisyyttä rakentava. Tiimin jäsenet tunsivat lähentyvänsä toisiaan, kun työvälitteet ja virtuaaliset asiat toimivat. Heidän kokemuksena olivat samansuuntaiset kuin, jos olisivat olleet työskennelleet samassa tilassa. Tutkimuksessa tuli myös esille, että viestintä oli muuttunut avoimemmaksi ja luottamus oli parantunut. Monet olivat keskustelleet enemmän toistensa kanssa kuin fyysisesti kasvokkain ollessaan. Virtuaaliviestinnän avulla voi kommunikoida nopeasti ja tutkittavien kokemuksen mukaan helpommin.

3.6 Etätyön juridiset kysymykset

Työelämää säätelee lähtökohtaisesti työlainsäädäntö, joka takaa työntekijän oikeudet eikä lakiin liittyvistä säännöksistä voi poiketa työntekijän vahingoksi. Työaikalakia sovelletaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla eikä työn sisältö tai laatu vaikuta sovelletavuuteen.

Ammattiyhdistysliikkeiden näkökulmasta etätyö tuo mukanaan uudenlaiset haasteet. Alun perin järjestäytymisen yhtenä ehtona on ollut työntekijöiden työskentely samassa tilassa ja työnantajan suoran määräysvallan alaisena. Ammattiyhdistysliikkeen mielestä työntekijöiden hajautuminen heikentää ammattiyhdistysten neuvotteluasemaa ja sisäistä viestintää. Työntekijöiden etätyössä kokemat ratkaisut tulevat luultavasti tulevaisuudessa muuttumaan joiltakin osin. Paikalliset sopimukset ja mielenkiinnot sekä perhe-elämän ja vapaa-ajan yhdistäminen haastavat kollegiaalisen solidaarisuuden, johon ammattiyhdistysliike on perustunut. Etätyöntekijät saattavat jopa perustaa oman uudenlaisen ammattiliiton, joka keskittyisi heidän näkökulmasta tyypillisiin edunvalvontakysymyksiin, kuten verotukseen, infra- ja verkkokysymyksiin sekä toimitilakysymyksiin. (Kuisma & Sauri 2021, s. 59-60).

Euroopan työmarkkinaosapuolet (UNICE/UEAPME, CEEP ja EAY) allekirjoittivat 16.7.2002 etätyötä koskevan puitesopimuksen. Suomessa työmarkkinajärjestöt ovat toimeenpanneet ja allekirjoittaneet tämän puitesopimuksen 2005. Tässä puitesopimuksessa on todettu, että myös Suomessa tarvitaan erilaisia työn organisointitapoja, jotta voidaan säilyttää kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Etätyö voi tarjota mahdollisuuden niin työntekijän kuin työnantajan intressien mahdollistajaksi. Lisäksi puitesopimuksessa on sovittu niistä ehdoista, mitä työsuhteessa voidaan soveltaa. Sopimuksen mukaan, etätyöntekijällä on samat oikeudet kuin työnantajan tiloissa työskentelevillä. Etätyön tekemisestä ei ole pakko sopia kirjallisesti, mutta se olisi suotavaa. Jos etätyötä tehdään säännöllisesti ja pidempään, olisi hyvä sopia siitä selkeästi työnantajan ja työntekijän kesken. Selkeät sopimukset ja kirjatut työpaikan säännöt auttavat kaikkia osapuolia eikä erimielisyyksiä pääse syntymään. Etätyön tekeminen joka tapauksessa edellyttää yhteistä sopimusta, työnantaja ei voi yksipuolisesti määrätä etätöihin eikä työntekijä voi ilmoittaa tekevänsä vain etätyötä. (TEK 2021).

Taulukko 3. Esimerkki etätöön tekemisestä soveltavia asioita.

Mitä ja kuinka paljon etätöitä tehdään?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etätöihin sovelletaan normaalia työaikaa koskevia säännöksiä ✓ Työajan seuranta ✓ Etätöissä korostuu työntekijän rooli ja vastuu työajan käytöstä
Miten työntekijää seurataan ja miten tavoitteiden onnistumista raportoidaan?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Työnantajalla velvollisuus valvoa työtapojen turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä etätöissä kuin paikan päällä tehtynä
Vakuutus käytännöt ja tietoturvasääntö?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarkistettava kattaako työnantajan lakisääteinen tapaturmavakuutus myös etätöitä. ✓ Tauolla sattuneet tapaturmat, esim. kahvin haku tai vessassa käynti eivät kuulu työtapaturmavakuutuksen piiriin
Missä etätöitä voidaan tehdä; kotona, mökillä, ulkomailla?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rajautuuko työntekeminen tiettyyn paikkaan vai onko mahdollista tehdä työtä paikasta riippumatta

4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineistona on käytetty eri kokoisista yrityksistä esimiesasemassa olevia henkilöiden haastatteluja. Tässä luvussa esitellään myös haastattelu- ja aineiston analysointimenetelmä. Tutkimuksen ilmiönä voidaan pitää etäjohtamisen johtamistapoja ja käytäntöjä. Näitä asioita käsitellään teoriaosuudessa, jotka saattavat nousta esille myös tutkimustuloksia tarkasteltaessa.

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen luonteena toimii laadullinen tutkimus, joka on erinomainen silloin kun ihminen ja hänen kokemuksensa ovat tutkimusaineiston keruun kannalta merkittävässä roolissa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on tutkimusaineiston kerääminen sen todellisessa muodossa ja tilanteissa. Siinä keskustelut sekä havainnot menevät kerätyn datan yli. Kun tutkittava aihe on kohtalaisen vähän tutkittu, kvalitatiivinen lähestymistapa saattaa toimia siinä tilanteessa hyvin antoisana riittävän aineiston keräämiseen. (Hirsjärvi ja muut 2013, s. 191-193).

Laadulliseen tutkimukseen tarvittava aineisto kerättiin teemahaastattelun muodossa haastatteleamalla eri kokoisista yrityksistä esimiesasemassa olevia henkilöitä. Aineistolle tehdään tutkimuksen aikana analysointi käyttämällä analysointiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Usein käytetyn tutkimusotteen tarkoituksena on esittää erilaisia kokemuksia tietyltä tutkittavalta ihmisjoukolta ja saada heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan esille aiheesta. Lähtökohtana se, että osalla voi olla erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusote sopii siis erityisesti tutkimuksen tarkoitukseen ilmentää esimiesten kokemuksia hybridijohtamisesta.

4.2 Tutkimushaastattelu

Tutkimuksessa päädyin luomaan puolistrukturoidun yksilöhaastattelun aineiston keräämistä varten. Haastattelun käyttäminen tutkimuksessa riippuu täysin tutkimuksen laadusta. Tutkijan näkökulmasta haastattelussa pyritään saamaan käsitys haastateltavan kokemuksista keskustelun avulla. Haastattelulla tarkoitetaan tutkittavan kohteen henkilökohtaista tapaamista, joko kasvotusten tai muulla tavalla järjestettynä. Tapaamisessa haastattelijana toimiva tutkija esittää tutkimuskysymyksiä ja tallentaa haastattelun myöhempää tulkintaa varten. Haastattelu voi olla yhdenmukaisesti tai vapaamuotoisesti toteutettu. Siinä pyritään saamaan vastauksia aiheesta valmiiksi muotoiltujen kysymysten avulla, antamalla kuitenkin vapaus haastattelun kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 48-49).

Haastattelun etuna on muun muassa haastattelijan mahdollisuus tehdä muistiinpanoja haastateltavan kommenttien lisäksi myös hänen äänenpainoistaan ja eleistään. Haastattelun etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valita aiheesta kokemusta omaavia henkilöitä. Kirjalliset avoimet vastaukset voivat olla huomattavasti haastattelua suppeampia. Varsinaisia heikkouksia haastattelulla on vähän, joista merkittävimpiä ovat siihen kuluva aika sekä työläs aineistonkeruu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 84-87).

Puolistrukturoidussa haastattelussa, eli teemahaastattelussa edetään etukäteen laadittujen teemojen mukaisesti. Siinä tutkimukseen osallistuvalla on samat tiedot ja taidot, joita he pystyvät pilkkomaan samoin kuin tutkija. Muuten vastaukset eivät välttämättä liity haastattelun teemaan. Teemahaastattelussa voidaan tarkentaa kysymyksiä perustuen koehenkilön aikaisempiin vastauksiin. Teemahaastattelussa kysymysten yhdenmukaisuus voi vaihdella esimerkiksi kysymysten järjestyksen suhteen. Teemahaastattelussa pyritään löytämään tutkielman tarkoituksen mukaisia vastauksia. Vaikka kysymykset ovat avoimia, ei haastattelussa ole tarkoituksena keskustella aiheen ulkopuolisista asioista. Haastattelijan tehtävänä on pitää haastattelu teeman mukaisena, mutta antaa myös koehenkilölle mahdollisuus vastata vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 88).

Maailmanlaajuisen COVID-19 pandemian (WHO 2021) vuoksi haastattelut järjestettiin etäyhteyksillä, välttämällä suoraa kontaktia haastattelijan ja haastateltavan välillä pienentäen riskiä sairastumiseen ja lisäämällä näin halukkuutta osallistua haastatteluun. Haastatteluun osallistuvat henkilöt sijaitsevat eri puolilla Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueilta. Henkilöt löytyivät omasta verkostostani, joiden tiesin työskentelevän johtoasemassa, kaikki suostuivat mielellään tutkimukseeni.

Haastattelun teemat olivat Etätyö työn muotona, Onnistumiset ja haasteet sekä Tavoitteet ja johtamistapa, jotka pohjautuvat tutkimuskysymyksiin. Teemat muodostuivat kirjallisuudesta esille nousseista keskeistä käsitteistä ja teoriasta. Teemojen alle laadin alakysymyksiä, jotka tukivat pääotsikkoa. (Liite 1, Haastattelukysymykset).

4.3 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimukseen käytetty kohdejoukko muodostui esimiesasemassa olevista henkilöistä, joilla on kokemusta etätyöskentelystä. Kohdejoukosta kerättiin tutkimusaineisto niin, että rajausta siihen tapahtui harkinnanvaraisella otannalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olennaista se, että tutkimuksessa kuvataan jotain tiettyä ilmiötä. Tutkimuksessa tiettyä ilmiötä tulee käsitellä niin, että sitä pyritään ymmärtämään. Tutkimuksessa olennaista on, että tutkimukseen osallistujat tietävät aiheesta ja osaavat näin ollen myös vastata kohdentaviin kysymyksiin aiheesta. Tutkimukseen henkilöiden otanta tulee olla harkinnanvaraista ja tarkoitukseen soveltuvaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 122).

Keskeistä tutkimuksen kannalta kuitenkin on, että aineisto tulee olla sopivankokoinen. Kun pohditaan tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta, täytyy huomioida tutkimusaineistoa niin, että aineiston analyysin kannalta on oleellista saada tarkoituksenmukaista tietoa. Tähän vaikuttaa sisällöllisesti ja määrällisesti aineiston laajuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen kannalta ei ollut oleellista rajata haastateltavia henkilöitä sukupuolen tai iän mukaan, mutta haastattelussa kysyttiin myös sitä. Taustaltaan haastatteluun valitut henkilöt edustavat erilaisia yrityksiä tai yhdistyksiä, joilla oli kaikilla eripituista kokemusta henkilöiden johtamisesta. Samat asiat esitetään myös taulukossa 3.

Henkilö 1.

Henkilö on työskennellyt kansainvälisessä organisaatiossa yli 25 vuotta erilaisissa kehitys- ja suunnitteluorganisaatioissa. Koulutukseltaan hän on Sähkö- ja automaatioinsinööri, MBA. Suoria alaisia hänellä on ollut uransa aikana vaihteleva määrä, viimeksi yli 30 henkilöä.

Tällä hetkellä hän työskentelee tuotekehityksessä nimikkeellä Chief Expert.

Henkilö 2.

Henkilöllä on pitkä kokemus myyntijohtamisesta ja nykyisessä työssään hän on ollut noin neljä vuotta. Suoria alaisia on 20 henkilöä ja hän työskentelee tiiviisti myös erisidosryhmien kanssa. Koulutukseltaan hän on Rakennusinsinööri, AMK sekä Kauppatieteen maisteri KTM. Tämän hetkinen nimike on Myyntipäällikkö.

Henkilö 3.

Henkilöllä on pitkä kokemus toiminnan johtamisesta yhdistyksessä ja tässä samassa toimessaan hän on ollut 18 vuotta. Pohjakoulutukseltaan hän on Tradenomi, suoria alaisia 6 henkilöä. Hänellä on myös vankka kokemus hallitustyöskentelystä. Asemaltaan hän on toiminnanjohtaja.

Henkilö 4.

Hän on toiminut yhdistyksessä 8 vuotta, joista 5 vuotta verkostokoordinaattorina ja ryhmään on kuulunut 10 alaista. Peruskoulutukseltaan henkilö on fysioterapeutti amk ja hän on suorittanut myös lähiesimieskoulutuksen.

Henkilö 5.

Haastateltava on toiminut yhtäjaksoisesti yrityksessä 13 vuotta ja siitä ajasta nyt viimeiset 5 vuotta esimiesasemassa nimikkeellä Asiakaspalvelupäällikkö. Hänellä on suoria alaisia 14 henkilöä. Koulutukseltaan hän on Talonrakennusinsinööri amk.

Taulukko 4. Tutkimuksen kohdejoukko

Haastateltava	Sukupuoli	Ikä	Koulutus	Esimieskoke- mus	Alaisia
Henkilö 1	Mies	> 50	Sähkö- ja automaatioins. + MBA	> 25 vuotta	n. 30
Henkilö 2	Mies	> 50	Rakennusinsinööri + KTM	> 30 vuotta	n. 20
Henkilö 3	Nainen	> 50	Tradenomi	18 vuotta	6
Henkilö 4	Nainen	> 50	Fysioterapeutti	5 vuotta	10
Henkilö 5	Mies	> 40	Rakennusins. Amk	5 vuotta	14

Taulukko 3 kertoo tutkimukseen osallistuneen otannan. Haastatteluun osallistuneita henkilöitä käsitellään tässä tutkimuksessa "Henkilö" nimillä. Sukupuolella ei ollut tutkimuskysymysten kannalta oleellinen asia tarkastella, mutta se esitetään *taulukossa 3*. Haastatteluun osallistuneiden iällä ei ole myöskään merkitystä tutkimuksen kannalta, mutta kertoo kokemuksesta työelämässä. Haastatteluun osallistuneiden ikä ilmoitetaan kymmenenvuoden tarkkuudella *taulukon 3* mukailevalla tavalla kunnioittaen tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettiä ja tutkimuksen eettisyyttä.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimusaineiston analyysiprosessia ja sitä, kuinka tutkimuksessa on päästy tuloksiin ja johtopäätöksiin. Havainnollistan kuvion avulla tutkimuksen tutkimusaineiston käsittelyä ja analysointia.



Kuvio 5. Analyysiprosessin käsittely Tuomi & Sarajärven (2008) pohjalta.

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin tammikuussa 2022. Yksilöhaastatteluun kutsuttiin eri esimiesasemassa olevia henkilöitä, joilla oli kokemusta hybridijohtamisesta (n= 5). Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla äänitetyt haastattelut. Haastatteluiden äänittämiseen käytettiin Teams-sovellusta.

Aineistolle tehtiin analysointivaiheessa aineiston redusointi eli aineistoa pyrittiin pelkistämään kadottamatta kuitenkaan sen informaatiota. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin alaluokkiin ja sitä kutsutaan käsitteellä klusterointi. Viimeiseksi sisällön analysointivaiheessa tuli teoreettisten käsitteiden muodostaminen eli abstratointi, jossa pyrittiin kokoamaan alaluokat ja yläluokat pääluokkiin eli kokoavaan käsitteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2008, s. 109–111).

Tutkimuksessa käytetyt teemat ja jäsenystavat nousivat esille haastatteluista itsestään ja analysointivaiheessa jaottelu pohjautui aikaisempiin tutkimustuloksien jaotteluun ja luokitteluun.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattelun keinoin ja aineistolle suoritettiin yksinkertainen litterointi. Litteroituun aineistoon tutustuin huolella ennen analysoinnin aloittamista. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa tutkimusaineistolle helposti suoritettavan aineiston pelkistämisen. Siinä pelkistetään haastatteluun osallistuneiden kokemuksia tietyistä teemoista. Nämä voidaan koota taulukkoihin ja muodostaa omat alaluokat ryhmittelyä varten. Lopuksi muodostetaan yhtenäiset käsitteet luokille, jotka kiteyttävät tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen aikana voidaan käyttää alkuperäisilmauksia tukemaan aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analyysimenetelmällä tavoitteena on löytää eroja ja yhtäläisyyksiä sekä teoriaosiossa kuvattuja piileviä merkityksiä. Näin pyritään muodostamaan yleistävä ja tiivis kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4).

Tämä tutkimus eteni teorialähtöisesti ja analyysia tehdessä pyrin keskittymään teoriassa nousseisiin asioihin, merkityksiin ja käsitteisiin, joita myös verrattiin aikaisempiin teorioihin ja tietoon.

5 Tutkimustulokset teemoittain

Tutkimustulokset käydään läpi teemoittain ja haastatteluissa esiin nousseet asiat ja yhteydet teoriaosuudessa esitettyihin asioihin peilaten. Ajankohtainen pandemiatilanne heijastui jokaisessa haastattelussa eikä sen merkitystä voida ohittaa tässä tutkimuksessa. Toisaalta etäjohtaminen oli kaikille tuttua jo ennen pandemiaa, jolloin valmiudet etätyöskentelyyn olivat jo olemassa eikä nopeita muutoksia pandemian edetessä tarvittu.

5.1 Etätyö työn muotona

Kaikki vastaajat kertoivat haastattelussa, että olivat jo tehneet etätöitä ennen Covid-19 pandemiaa, mutta selkeästi kaikki myös totesivat, että pandemialla oli vaikutusta laajemmin etätyöhön siirtymisessä. Toisaalta etätyöhön oli jo aikaisemmin totuttu ja työskentelyolosuhteet olivat monilla valmiina. Pandemian myötä siirtyminen lähes kokonaan etätyöhön ei tuonut suurta muutosta.

” Korona pakotti etätöihin kaikki, joilla vain oli mahdollista” (H1)

” Lähinnä koronan takia ja monet työt onnistuvat etänä” (H2)

” Jo ennen koronaa, paljon tehtiin työtä asiakkaiden luona eli etäällä” (H3)

” Työn luonteesta johtuen työskentely on koko ajan ollut lähes pelkästään etätyötä” (H4)

” Korona ei ole vaikuttanut, hybridimallia ollut aina” (H5)

Haastateltavat työskentelevät kaikki asiantuntija-aloilla, työtä on jo totuttu tekemään paikasta riippumatta. Kaikilla oli myös alaisia laajemmalta alueelta, kahdella laajemmin ympäri maailmaa ja kolmella ympäri Suomea. Yksi haastateltava kertoi, että etätyötä oli mahdollista tehdä sovitusti jo ennen pandemiaa sopimalla siitä esimiehen kanssa ja käytäntönä oli yksi päivä kahdessa viikossa etätyöskentelyä. Tällä hetkellä hän työskentelee

lähinnä vain etänä. Ja tätä mahdollisuutta on tarjottu kaikille, joiden työtehtäviin se soveltuu. Muilla vastaajilla oli laajempi mahdollisuus etätöiden tekemiseen ennen pandemiaa.

Haastateltavien omaa valinnanvapautta ei ole rajoitettu, vaan vallitsevassa tilanteessa taustaorganisaatioiden puolesta etätöihin kannustetaan ja toivotaan ainakin pandemian kestäessä. Kuitenkin henkilöt voivat itse valita työskentelypaikkansa keskusteltuaan esimiehen kanssa omasta tilanteestaan. Eräs haastateltava kertoi, että hyvin vapaasti hänen organisaatiossa ihmiset voivat päättää missä työtänsä tekevät. Ei ole tarvetta kokoontua tietyinä päivinä toimistolle, mutta tilanne vaatii ehkä sääntöjä pandemian jälkeen. Joskus olisi hyvä, että kaikki kokoontuisivat toimistolle samana päivänä.

” Hyvin pitkälti voivat, mutta etätöihin kannustetaan” (H2)

Esimiesten omien kokemusten etäjohtaminen eroaa jossakin määrin perinteisestä johtamisesta. Yksi henkilö toi esille, että varsinkin etätyöskentelyssä työntekijää ei saa jättää yksin, vaan kaikki tulisi saada mukaan esim. virtuaalisilla kahvitauoilla. Esimiehen tulisi herkällä korvalla kuunnella alaisiaan ettei kukaan jää ongelmissaan yksin. Kaikki haastateltavat pitivät erityisen tärkeänä alaisten hyvää tuntemista etäjohtamisessa. Alaisten tunteminen mahdollistaa paremmin tuen jokaisen omien vahvuuksien mukaan, millaista johtajuutta kukin kaipaa. Henkilöiden vastauksista ilmeni, että ihmistuntemuksella on merkittävä rooli etäjohtamisessa.

Kaikkien haastateltavien mukaan erityisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän roolit korostuivat entisestään etäjohtamisessa. Olisi tärkeää tuntea ja tietää henkilöiden muustakin elämästä, jotta pystyy antamaan tarvittavaa tukea ja ohjausta. Toiset työntekijät pystyvät nauttimaan saamastaan vapaudesta ja se näkyy positiivisesti työn tuloksissakin. Haastatteluun osallistuneiden vastauksissa korostui myös ihmistuntemus.

”En sano, että toiset vaativat enemmän paimentamista, mutta joku vaatii enemmän sosiaalisia kontakteja kuin toiset” (H1)

”Ihmisten tasavertainen kohtelu ja jokaiseen tulee suhtautua yksilönä. Ihmiset ovat kuitenkin kaikki erilaisia” (H2)

Tiedonkulku koettiin haastattelussa vaativaksi, monesti kahvipöydässä tieto vaihtuu huomaamatta. Hiljaisen tiedon jakaminen nähtiin myös ongelmalliseksi, jota se toisaalta on varmasti ollut aina. Tuomivaara ja muut (2016 s.85) nostivat esille tutkimuksessaan etätyötätekevien kokemuksen eristäytymisestä, jolleivät kaikki saa reaaliajassa kuulla samaa viestintää kuin muut. Tämän saman asian nosti esille kaksi haastateltava.

”Tiedonkulku ja tiedolla johtaminen on kaiken a ja o. Tunnejohtaminen ja arvailujen perusteella tehtävät päätökset ei voi johtaa tuloksekkaaseen lopputulokseen” (H2)

” Ne, ketkä oli etätyössä, niin tieto ja päätökset ei kulkeutunut. Nyt kun kaikki on omissa poteroissaan, niin informaatio kulkee helpommin kaikille samaan aikaan”(H4)

Yksi haastateltava huomioi myös työn jakamiseen liittyvän tasapuolisuuden. Kenelläkään ei saisi olla liikaa työtä, jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Toisaalta ei saa olla liian vähän työtä, jotta kaikki kokevat tekevänsä työtä tasapuolisesti.

Viimeisenä kysymyksenä tässä teemassa kysyttiin millaisia haasteita esimiehet ovat kohdanneet alaistensa kanssa etätyöaikana. Tekniset haasteet nousivat esille useamman haastateltavan vastauksissa. Vaikka Suomessa on hyvät internetyhteydet, välillä laitteiden toimimattomuus häiritsi. Kasvotusten toimiessa töiden jakaminen koettiin huomattavasti helpommaksi. Tällöin voi keskustella aiheesta paremmin ja tehostaa haluttua lopputulosta, vaikka piirtämällä, jotta asia oikeasti ymmärretään.

Etätöitä on mahdollista toisilla aloilla tehdä paikasta ja kellonajoista riippumatta. Yksi haastateltava toi esille, että tavoittaminen voi joissakin tilanteissa olla haaste. Etäkokouksissa ja palavereissa osallistumisen aktiivisuutta on joskus hiukan vaikea arvioida. Myös palavereitten määrä oli haastateltavien mielestä lisääntynyt.

” Onko kone ainoastaan auki ja puuhaillaan kuitenkin jotain muuta” (H2)

” Koronan aikana paljon enemmän istutaan Teamsissä, ennen pystyi heti paikan päällä käydä asiat läpi, nyt joudutaan sopimaan palaveriaika ja siinä vasta päästään sopimaan asioista” (H5)

Kaksi henkilöä nosti esille myös rekrytoinnin vaikeudet ja uuden henkilön perehdyttämisen työhönsä etäyhteydellä. Haastatteluissa mm. elekieli ja suora kontakti jäivät puuttumaan. Lyhyen haastattelun aikana ei pääse niin hyvin tutustumaan hakijaan kuin kasvotusten.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hybridityön johtaminen ei ollut sinänsä haaste. Tähän oli jo ennen pandemiaa totuttu ja se nähtiin hyvin toimivana, myös tulokset puhuivat puolestaan. Selkeästi haastateltavien alaisten itseohjautuvuus oli suurta ja tiimit olivat toimivia eikä ongelmia työn tekemisessä juurikaan ollut.

Vartiainen ja muut (2004) ovat tutkimuksessaan nostaneet esille varsinkin asiantuntijaorganisaatiot, joissa eri paikkakunnilla toimivat asiantuntijat ja osaaminen voidaan parhaiten hyödyntää. Tässä tutkimuksessa tämä myös korostui kaikkien vastaajien haastatteluissa. Eri alan asiantuntijoita hyödynnettiin laajasti ja monipuolisesti. Kaikilla oli kuitenkin organisaatio, joissa ainakin joskus tavattiin myös fyysisesti kasvokkain ja niitä pidettiin tärkeinä kohtaamisina.

5.2 Onnistumiset ja haasteet

Toisessa teemassa kysyttiin esimiesten kokemuksia eri sukupolvien johtamista, ajan ja paikan vaikutuksia työn tekoon sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän toteutumista.

Eri ikäisten johtamisessa etätyöskentelyssä kukaan ei juurikaan nähnyt iällä olevan vaikutusta johtamisen näkökulmasta.

”En näe eroa siinä onko työntekijä nuori vai vanha, molemmista kategoriasta löytynee kovia puurtajia ja mahdollisia lintsareita. Joka tapauksessa työntekijään pitää luottaa, jokainen määrittelee työpäivänsä omalla tavallaan.” (H1)

” Porukka on pitkänlinjan ammattilaisia, osaavat hyvin ohjata itseään ja päivittäisessä tekemisessä ei tukea tarvita. » (H5)

Kirjallisessa osiossa käsittelin eri sukupolvien ominaisuuksia, mutta tutkimuksessa haastateltavat eivät kokeneet iällä olevan suurta merkitystä, ennemmin löytyi eroja muista syistä. Oletuksena oli aikaisemmista tutkimuksista, että varsinkin teknologian käyttö olisi nuoremmille helppoa sekä erilaiset sosiaalisen median alustat ja verkkosivujen hyödyntäminen. Yksi haastateltava kertoi, että nuori ei kuitenkaan välttämättä ole oppinut käyttämään erilaisia sovelluksia ja ohjelmistoja, joita yrityksessä käytetään. Nuoret kuitenkin oppivat nopeasti, kun saavat ohjeistusta. Erään haastateltavan mukaan hänellä oli kokemuksena, että vanhemmat henkilöt eivät olleet niin nopeasti sinut uusien sovellusten kanssa, ja tarvitsivat enemmän ohjausta.

Myös asioista puhuttaessa ja kertoessa, esittämistapaa piti eräs haastateltava ikään vaikuttavana tekijänä.

” Puhetapa ja esittämistapa pitää mukauttaa. Vanhemmille pitää luovia enemmän, saman ikäisen kanssa synkkaa heti, nuorille pitää puhua hiukan eri lailla. Kaikki haluavat kuitenkin selvät vastaukset. (H4)

Etätöihin siirryttäessä yhdelle henkilölle oli jopa yllätys, että kaikista kovimmin muutos koski nuorinta työntekijää, joka oli alle 30-vuotias. Hänelle etätöissä oleminen oli tosi raskasta, yksinolo ja uhka koronan leviämisestä vaikuttivat erityisen haastavilta. Esimies pystyi tämän jälkeen parantamaan ja lisäämään yhteydenpitoa, ettei kukaan tunne jäävänsä yksin. Myös viikoittaisilla toimistopalavereilla pyritään avoimesti käymään tilanteita ja haasteita läpi.

Toisella kysymyksellä kartoitettiin esimiesten näkemystä ajan ja paikan vaikutusta työntekemiseen ja onko niillä ollut etätyössä merkitystä.

Kaikki kokivat etätyön olevan tehokkaampaa kuin fyysisesti toimistolla, koska etänä ollessa häiriötekijöitä on vähemmän. Haastateltavat huomioivat kuitenkin erilaiset perhetilanteet, joillakin ei välttämättä ole kotona rauhallista tilaa, jolloin on helpompi olla konttorilla. Monet kertoivat, että työn rytmittäminen tapahtuu entistä paremmin. Yksi henkilö kertoi, kuinka aikaisemmin käytiin jokaisessa yrityksessä, mutta nyt on kulunut kaksi vuotta eikä kohtaamisia ole ollut kasvotusten. Papereista on vaikea saada kokonaiskuvaa yrityksen tilanteesta, juttelemalla selviää moni kirjoittamaton asia.

Aika ja paikka ovat kyllä vaikuttaneet kaikkien haastateltavien mielestä paljonkin. Yksi totesi kellonaikojen hämärtyneen ja töitä voidaan tehdä myös epätavanomaisina aikoina. Työtä pystyy tekemään myös paikasta riippumatta, kesämökiltä, autosta, kauppakeskuksesta asioidessa. Maantieteellisistä vaikutuksista nostettiin esille lähinnä ilmastovaikutukset, kun ihmisten ei tarvitse liikkua autoillaan työpaikoille. Haastateltavat toivat esille myös, että monesti työpäivät venyivät ja jos aamulla oli aloittanut, niin illalla palaverissa saattaa olla haasteita oman jaksamisen kanssa eli kuinka ”skarppina enää on”.

Mika Kamensky (2007, s. 218) nostaa kirjassan esille myös tuloksellisen vuorovaikutuksen perusehtona aidon kiinnostuksen ihmisiin. Teknologian kasvun myötä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on vähentynyt ja yhteisöllisyys on muuttanut muotoaan perinteiseen verrattuna. Tietotekniikan välityksellä muodostuu myös yhteisöjä, joihin ihmiset kokevat kuuluvansa. Teknologian mahdollistamana yhteydenpito ei ole enää ajasta ja paikasta riippuvainen.

Virtuaaliset kahvitauot ja palaverit olivat nyt selkeästi pandemia-ajan ilmiö, joilla luottamusta ja vuorovaikutusta on ainoastaan voitu ylläpitää. Kohtaamisia alaisten kanssa on ollut niukalti.

”Esimiehen rooli korostuu mielestäni enemmän etätöissä kuin konttorilla, kyllä siinä korvat hikoavat, kun ollaan luurit päässä lähes koko päivän eri henkilöiden kanssa”. (H1)

Haastattelussa kävi selväksi, että esimiehet luottavat alaisiinsa, jos tuloksia syntyy ja hommat hoituvat. Luottamus koettiin kaikkien vastanneiden osalta erittäin tärkeäksi asiaksi etätöiden johtamisessa. Enemmän oltiin huolissaan alaisten jaksamisesta ja uupumisesta, kuin siitä, että alaiset eivät hoida työtehtäviään. Kaikkien henkilöiden mielestä luottamus täytyy molemmin puolin ansaita ja se tulee säilyttää avoimena.

”Täytyy olla aikaa alkuun kysyä mitä sinulle kuuluu? Korona aika toi kuitenkin erilaisia pelkotiloja, oleellista on antaa aikaa ja kuunnella, palaverit kyllä helposti samalla venyi”. (H4)

Yksi henkilö kertoi, että luottamusta rakennetaan mittaamalla tuloksia, onnistuessaan saavuttamaan tavoitteet, on se myös mittari luottamuksesta. Mittareiden avulla työntekijälle kerrotaan tulosten saavuttamisesta. Myös viikoittaiset palaverit koettiin tärkeäksi tilanteeksi kertoa, että on onnistuttu ja voidaan luottaa kaikkien tekemiseen. Esimiesten

mukaan on välillä hyvä sanoa ääneen, että alaisiin luotetaan ja olla myös itse luottamuk-
sen arvoinen.

Yksi haastateltava kertoi, että päivittäin ei ole mitään mahdollisuutta pitää yhteyttä. Joka
kuukausi pidetään kuukausipalaverit, jotka ovat toimistolla eli silloin nähdään. Myös
etänä työskentelevät tulevat mielellään paikalle, jotta tavataan ja voidaan jutella kasvo-
tusten. Muuna aikana ollaan tarpeen mukaan viikoittain yhteydessä puhelimella tai
teamisilla. Yhteydenpidolla pyritään osoittamaan, ettei ole ketään unohdettu, siten pys-
tyy myös luottamusta rakentamaan.

Työkyvyn ylläpito on monesti etätöissä haastavampaa kuin konttorilla työskennellessä.
Kaikki haastateltavat kokivat ja kantoivat huolta jaksamisesta sekä työn kuormittavuus-
desta, usein työ- ja vapaa-aika saattavat sekoittaa työskennellessä kotona. Esimiehiltä
tulisi löytyä aikaa myös murheiden kuuntelemiseen ja huomioimiseen.

Eräs haastateltava totesi rehellisesti, että kiireessä työkyvystä on huolehdittu huonosti
ja vasta viime aikoina on havahduttu siihen, että myös etätöissä tulee kiinnittää hu-
miota työkyvyn säilyttämiseen. Hänen mukaansa on ajateltu, että kotona työskentely on
nähty vähemmän rasittavana kuin varsinaisella työpaikalla tehty työ, mutta oikeasti ti-
lanne on päinvastainen. Esimiehet toivat esille kuitenkin asioita, joita on pystytty teke-
mään pandemiasta riippumatta. Haastateltavien taustayritykset olivat kaikille mahdollis-
taneet ergonomisia työskentelyvälineitä, toiset olivat saaneet sähköpöydän ja työtuolin
kotiin tai muuta välineistöä, jolla on pyritty siihen, että kotona työskentely vastaisi mah-
dollisimman paljon konttoriolosuhteita.

Kaksi henkilöä nosti esille myös tässä kysymyksessä yhteisöllisyyden merkityksen. Heidän
tiimeissään myös työkaverit kiinnittävät huomioita työkavereittensa jaksamiseen ja tuo-
vat tarvittaessa esimiehelle tietoon, jos ovat huomanneet jotain hälyttävää. He myös to-
tesivat, että onneksi edelleen myös välitetään toisista.

Neljä haastateltavaa kertoi, että etäyhteyksienkin ja Teams-palavereiden aikana on pidetty taukojumppaa tai ainakin niihin on annettu ohjeet. Kehityskeskustelut ovat myös kahdenkeskisiä keskustelutilanteita, joissa on mahdollista nostaa esille myös työhyvintointiin liittyviä asioita. Yksi haastateltava kertoi, että pandemiasta huolimatta voidaan työajan ulkopuolella tehdä yhteisiä asioita esim. patikkaretkiä laavuille makkaran paistoon.

5.3 Tavoitteet ja johtamistapa

Kolmannessa teemassa haettiin vastauksia siihen, miten esimiesten oma organisaatio tukee heidän johtamistyötään ja miten yrityksen tavoitteet on saavutettu.

Haastateltavien mukaan varsinaisesti etätööhön ei erillistä ohjeistusta ole tullut. Jokainen esimies on voinut itse luoda toimintatapansa soveltumaan parhaiten hänen johtamalleen joukolle eikä yrityksen johto siihen ole juurikaan puuttunut. Yksi haastateltava kertoi, että alussa saman organisaation sisällä keskusteltiin esimiesten kesken, kuinka asioita olisi hyvä hoitaa. Tämän jälkeen jokainen muokkasi omaa johtamistaan tilanteesta riippuen.

Kolmen henkilön taustayrityksellä oli käytössä henkilöstöhallinto, josta oli saatu joitain ohjeita. Yhteiset säännöt olivat kaikille olemassa, eräällä sääntöjä noudatettiin hyvinkin tarkasti. Päivien venymiseen oli tullut ohjeistusta, ettei työpäivät saa venyä liikaa.

Eräs haastateltava kertoi, että yritykseen oli pitkän tauon jälkeen jälleen palkattu henkilöstöjohtaja, joka hänen mukaansa oli yrityksen parhaita ja tärkeimpiä rekrytointeja. HR-johtajan ammattitaito on tullut hyvin esille ja huokuu luottamusta, hänen tulonsa jälkeen myös esimiehet ovat saaneet apua omaan työhönsä. Myös koulutusta on nyt alettu järjestämään laajemmin.

Toisella kysymyksellä haettiin vastauksia siihen, millaisia pelisääntöjä yrityksellä on etätyöhön liittyen ja tulisiko niitä kehittää.

Tämän kysymyksen vastauksissa selvästi erottuivat ne vastaajat, joilla oli jo ennen pandemiaa normaalia etätyön tekeminen. He olivat tottuneet tekemään etätyötä eikä varsinaisia pelisääntöjä ollut eikä niitä juurikaan kaivattu. Työ oli vakiintunutta ja työntekijöihin luotettiin hyvin paljon. Näiden vastaajien työnluonne ei ollut paikkaan sidottu. Perusolettamuksena oli, että jokainen hoitaa velvollisuutensa, toisaalta oli paljon kirjoittamattomia sääntöjä. Työntekijöiden kanssa on kyllä sovittu pelisäännöt, mutta ei kirjallisesti.

Yksi vastaaja kertoi, kuinka heillä oli hyvin tarkat säännöt ja henkilöstöjohtaja valvoi, että niitä myös noudatettiin hyvin tarkasti.

” Laki on laki, mutta lakia voi aina tulkita. Välillä tuntui, että liikaakin noudatettiin.” (H4)

Korona-ajan jälkeiseen aikaan oli jo kahden henkilön yrityksessä mietitty uusia käytänteitä ja näistä oli joko sovittu tai luonnosteltu. Toisaalta yksi haastateltava kertoi, että pelisääntöjen tarkka määrittely on hankalaa, koska tiimissä on useita ihmisiä, jotka tekevät kukin erilaista työtä. Samanlaisia sääntöjä, jotka soveltuvat kaikille on vaikea laatia.

”Etätyömalli korona exitin jälkeen on jo mietitty, malli tulee olemaan 40/60, 2 päivää viikossa etänä ja kolme konttorilla. Erikseen anomalla/sopimalla on mahdollista työskennellä max 80% etänä.” (H1)

Yksi haastateltava kertoi, että hänen yrityksessään ollaan nyt hankkimassa työajanseurantaan mobiilisovellusta, jotta myös etätyöntekijöiden työaikaa on mahdollista seurata. Tällä hetkellä työn tekeminen on perustunut luottamukseen eikä työajanseuranta sitä

muuta. Jatkossa raportointi ja seuranta helpottuvat ja nyt jokainen työntekijä tulee saman seurannan piiriin, myös ylemmät toimihenkilöt. Haastateltava on itse huomannut oman työajanseurannan yhteydessä, kuinka paljon tunteja tulee tehtyä vielä työpäivän jälkeen ja kuinka paljon tunteja jäi myös kirjaamatta.

Jokainen vastaaja koki yhteisöllisyyden ylläpitämisen hyvin tärkeäksi. Työkavereiden merkitystä korostettiin ja etäyhteyksien lisäksi pidettiin välttämättömänä myös yhteisiä kokoontumisia konttorilla tai työajan ulkopuolella.

Aikaisempien tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden kokemuksessa merkityksellistä on työntekijän mahdollisuus rakentaa vuorovaikutussuhteita ja yhteisöllisyys rakentuu yksilön ollessa vuorovaikutuksessa yhteisön toisten jäsenten kanssa. Yhteisölliset kokemukset ovat vahvasti sidoksissa työyhteisön käymään vuorovaikutukseen ja tähän liittyen nimenomaan sosiaalinen kanssakäyminen vahvistaa vuorovaikutusta ja siten myös yhteisöllisyyden kokemusta. (Rajamäki & Mikkola 2017, s. 254-262).

Yhteisöllisyyden parantamiseksi haastatteluissa tuli esille tasapuolinen työntekijöiden kohtelu, kaikilla tulee olla tiedossa tavoitteet ja kaikkien olisi hyvä tietää myös toistensa tekemiset. Tutustumalla työkavereihin yhteisissä tapahtumissa voidaan myös yhteisöllisyyttä vahvistaa. Yksi haastateltava toi esille ennen korona-aikaa toteutetut tapaamiset leireillä, joilla oli mahdollisuus tutustua toisen persoonallisuuteen, tapoihin ja ajatusmaailmaan helpommin. Korona-aikana monet olivat tehneet virtuaalisia kahvitaukoja palaveriensa lomassa. Kasvotusten tapaamista kaikki tuntuivat kuitenkin jossain määrin kaipaavan.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen asettamat tavoitteet on saavutettu hyvin ja työn tekeminen etänä on tullut jäädäkseen.

”Mielestäni yllättävän hyvin tavoitteet on saavutettu, ja varmaan yrityksen johdolle se on vielä suurempi yllätys”. (H1)

Yhden vastaajan yrityksessä oli tehty myös iso organisaatiomuutos, mutta siitä huolimatta tavoitteet oli saavutettu eli korona-aika ei ollut vaikuttanut asiaan.

Ne, jotka eivät olleet aikaisemmin työskennelleet niin paljon etänä, totesivat että tuloksiin päästiin helposti. Etätyöskentelyn ei nähty olevan ongelma, mutta verkostoituminen pelkästään sähköpostin välityksellä koettiin ongelmalliseksi. Ihmisten tapaaminen kasvokkain on vähentynyt ja tutustuminen pelkkiin papereihin ei mahdollista myöhemmin kohdatessa keskustelua, koska toista ei oikein tunne. Etätyön koettiin kuitenkin tehostaneen toimintaa, jos asiakastapaamisia pystyy fyysisesti tekemään päivässä kolme, niin sähköpostilla voi hoitaa 20 parilla viestillä. Parasta kuitenkin olisi aito vuorovaikutus ja kohtaaminen.

Haastateltavat myös pohtivat, miten pandemia on muuttanut käytäntöjä, kun palataan ns. normaaliin tilaan. Miten moni on valmis palaamaan takaisin fyysisesti työpaikalle, ja millaisia kehitysaskelia heidän yritykset ottavat tulevaisuudessa.

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta

Tällä tutkielmalla pyrittiin löytämään esimiesten kokemuksista hajautetun organisaation haasteita ja onnistumisia. Tutkielmalla pyrittiin myös löytämään vastauksia, millaisia hajautuneen organisaation erityispiirteitä näkyy heidän työssään. Tarkasteluun valikoitui nimenomaan esimiehet, joilla on kokemusta etäjohtamisesta jo ennen Covid-19 pandemiaa. Covid-19 tuo tutkimukseen oman ilmiönsä, joka on varmasti vaikuttanut esimiesten johtamistapaan, pandemian vaikutuksista ei suoraan kysytä haastatteluissa, mutta vastauksissa se nousi usein esille.

Vaikka tähän tutkimukseen osallistuneet olivat jo tottuneita etätyön tekemiseen, nousi heidän vastauksistaan esille samoja huolia ja iloja. Pandemia-aika on ajanut useat yritykset muuttamaan toimintatapojaan täysin hajautetuksi ja oli myös lähtökohtana tähän tutkimukseen. Esimiehet ovat uudella tavalla joutuneet pohtimaan omia johtamistapojaan ja työyhteisönsä yhteisöllisyyttä, myös niitä keinoja miten luottamusta ja yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää ja säilyttää. Tilanne on ollut haastavaa ja kestänyt pitkään, vaikuttanut ihmisten hyvinvointiin ja jaksamiseen. Työyhteisön jäsenillä ainoat kontaktit ovat saattaneet olla työkaverit koko päivänä aikana. Siksi tässäkin tutkimuksessa yhtenä teemana oli työhyvinvoinnista huolehtiminen ja ainakin tämän haastattelun esimiehet joutuivat aihetta miettimään. Toivottavasti tutkimuksen avulla he voivat myös kehittää toimintatapoja, joilla voidaan vahvistaa virtuaalisesti yhteisöllisyyttä.

Haastattelut toteutettiin pandemian riehussa alkuvuonna 2022, mutta kaikilla oli edelleen vahva luottamus paluusta normaaliin. Kysymykset olivat käytäntöön painottuvia ja niihin vastaaminen kokemuksen tuomalla rutiinilla näkyi vastauksista, jotka olivat hyödyllisiä, innovatiivisia ja informatiivisia. Aihe oli varsin ajankohtainen kaikille ja vastaajat olivat jo aikaisemmin joutuneet perehtymään hajautetun organisaation johtamiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esimiesten kokemuksia hybridijohtamisesta hajautetussa organisaatiossa ja millä tavalla hajautetun organisaation erityispiirteet aika, paikka, moninaisuus ja vuorovaikutus näyttäytyvät.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millä tavalla hajautetun organisaation esimiehet kokevat hybridijohtamisen?
2. Miten hajautettuun organisaatioon liittyvät erityispiirteet näyttäytyvät esimiehille?
3. Mikä edesauttaa esimiesten johtamista yrityksen tavoitteeseen pääsemisessä?

Mielestäni tutkimuskysymysten asettelu ja laadullinen tutkimusmenetelmä olivat hyvä valinta tutkielman tavoitteiden kannalta. Haastattelumuotona puolistrukturoitu teema-haastattelu antoi haastateltaville mahdollisuuden vapaamuotoisesti kertoa ajatuksistaan etäjohtamisen onnistumisiin ja haasteisiin. Aineistoon tehdyn sisällönanalyysin avulla on onnistuttu vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

6.2 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Hajautetun organisaation esimiesten kokemuksista haastateltavilla oli kaikilla selvä kuva toimistaan, mutta haastattelujen perusteella hybridijohtaminen antaa työntekijöiden tarpeille ison roolin. Etätyömahdollisuuteen tottuneet työntekijät haluavat varmasti myös jatkossa vaikuttaa siihen, missä työnsä tekevät.

Kaikki haastateltavat edustivat omalla toimialallaan asiantuntijaorganisaatioita, joissa on totuttu työskentelemään hajautetusti. Selkeästi haastattelussa tuli esille, että työtä on jopa järkevämpi tehdä hajautetusti, jolloin voidaan vaikuttaa resursseihin ja löydetään eri työtehtäviin osaavaa henkilöstöä. Aikaisemmissa tutkimuksissa mm. Vartiainen ja muut (2004) ovat todennet samansuuntaisia asioita. (Vartiainen ja muut 2004, s.9-18). Esimiehet olivat kiinnittäneet huomiota hajautetun organisaation haasteisiin työntekijän näkökulmasta. He olivat tiedostaneet omassa johtamisessaan, että heidän tulee kysyä ja kuunnella alaistensa toiveita, jolloin voidaan paremmin vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja

sitoutumiseen. Tutkimuksen perusteella esimiehillä on iso rooli yhteisöllisyyden ylläpidossa. Kaikki haastateltavat pyrkivät järjestämään virtuaalisten kokoontumisten lisäksi myös kasvokkain kohtaamisia koko työyhteisön kesken sekä vapaampia tapaamisia työn ulkopuolella, jotta heidän alaiset tuntisivat yhteenkuuluvuutta ja tietäisivät myös toistensa elämäntilanteista. Vastauksissa nousi esille myös virtuaalinen viestintä perinteisen sähköpostin rinnalla. Videopuheluilla ja puheluilla on mahdollisuus elävämpään kommunikointiin kuin pelkästään viestien lähettelyllä. Warkentin ja muut (1997, s.977) tuovat esille, että hajautuneessa organisaatiossa ei kovin helposti ihan pienistä asioista oteta esimiehiin yhteyttä. Asiat voivat kerääntyä eikä vastausta odottaviin kysymyksiin enää myöhemmin ole ehkä enää tarvetta. Hajautuneessa organisaatiossa työntekijöiltä usein odotetaankin ongelmanratkaisukykyä ja itseohjautuvuutta. Toisaalta työntekijät voivat kokea yksinäisyyttä, koska suhteita toisiin työntekijöihin ei pääse helposti muodostumaan.

Viestinnän ongelmat ja hiljaisen tiedon jakamisen nostivat esille kaikki haastateltavat. Esimiehet toivat esille, että kuuntelemalla työntekijöitä ja olemalla aidosti kiinnostunut, viestintä toimii parhaiten molempiin suuntiin. Toimivalla viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, ettei kukaan tunne jäävänsä yksin tai eristäyty itsekseen. Vilkmán (2016) nostaa esille, että ihmisillä on luontainen taipumus haluta kuulua johonkin yhteisöön ja jos tällainen puuttuu, ei myöskään viestintä toimi toivotulla tavalla. Viestinnän heikkoudella tai puuttumisella on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen sekä työn tekemisen moraalisiin. Kysymyksessä ei ole fyysisen läsnäolon puuttuminen vaan psyykkisellä läheisyydellä on isompi vaikutus. (Vilkman, 2016, luku 4).

Työntekijöiden vastaukset helpottavat myös esimiehiä, kun mietitään uusia toimintatapoja. Yrityksessä kannattaa luoda toimintamalli, jotta kaikki hyödyt saavutetaan. Tulee myös huolehtia, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää uuden työn mallin reunaehdot. Kaikki uudet tavat vaativat aikaa, ja tarpeen tullen niitä pitää voida myös kehittää, joten vain tarkkailemalla työyhteisön toimintaa, on mahdollista myös uudistaa.

Toisessa teemassa kysymykset koskivat esimiesten onnistumisia ja haasteita hajautuneen organisaation erityispiirteissä. Kultalahti & Viitala (2014, s. 131) olivat nostaneet eri-ikäisten johtamisen haastavaksi, koska eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia työssään. Tulevaisuudessa yritykset joutuvat kiinnittämään huomiota viihtyvyystekijöihin ja palkitsemisjärjestelmiin, joilla henkilöstöä saadaan sitoutettua. Tässä tutkimuksessa haastateltavat eivät kokeneet johtamisen näkökulmasta kuitenkaan iällä olevan merkitystä. Toisaalta kysymyksessä oli vahvasti asiantuntijaorganisaatioita, jolloin työntekijöiden ikähaarukka ei välttämättä ole kovin laaja. Alaisten ikää ei tutkimuksessa kysytty, jolloin jokainen sai tulkita iän merkityksen itse. Vastauksissa kuitenkin tuli esille, että keskusteluissa eri-ikäisten kanssa joutuu miettimään omaa tapaa kertoa asioista, vaikka johtamisessa ei eroa olekaan.

Kaikki haastateltavat kokivat etätönnä olevan tehokkaampaa työskentelyä kuin perinteisesti fyysisesti toimistolla, vaikka aika ja paikka käsitykset olivat muuttuneet. Haastateltavat ja heidän alaisensa saivat valita työaikansa eikä työn tekeminen rajoittunut pelkästään ns. toimistotyöaikaan. Myös etätönnä tekemisestä oli mahdollisuus neuvotella esimiehen kanssa.

Luottamus korostui vastauksissa ja haastateltavat selvästi luottivat omaan organisaatioonsa eikä siinä nähty olevan haasteita. Kaikilla oli jo pidempi kokemus etätönnästä, ja käytännöt olivat muodostuneet, joka tukee luottamusta siihen, että työt tulevat hoidetuksi ajallaan. Haastateltavat olivat huolissaan enemmän alaistensa työkyvystä ja heidän jakamisestaan, ja useimmat olivatkin miettineet johtamisen näkökulmasta keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin. Keskinen (2005, s.82-83) on kuvannut yhtenä tärkeimpänä asiana luottamuksen syntymisessä henkilökunnan työhyvinvoinnista huolehtimisen ja jakamisen kolmeen osaan. Esimiehellä tulee olla herkkyyttä aistia alaistensa hyvinvoinnin tilaa, esimies omalla käytöksellään ja teoillaan osoittaa välittävänsä työntekijän kokemuksista sekä näyttää ettei ketään loukata, vaikka ajetaan yrityksen etuja.

Kolmannessa teemassa esimiesten omien kokemusten kautta saatiin vastauksia haastattavien taustayritysten merkityksestä heidän onnistumiseen johtamistyössään. Haastateltavat olivat kaikki hyvin itseohjautuvia eikä kenenkään taustayritys ollut juurikaan antanut ohjeistusta johtamistyöhön. Jokainen on voinut oman tiiminsä kanssa sopia itsenäisesti pelisäännöistä. Itseohjautuvuus on kirjallisuudessa nostettu usein esille. Martela ja Jarenko (2017) näkevät sen yhtenä tulevaisuuden menestystekijänä, jossa itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus. Ihmisen tulee olla motivoitunut ja hänellä tulee olla tarvittava osaaminen sekä luotu selkeät tavoitteet, jolloin hän voi johtaa itseään. Kaikista ei kuitenkaan ole itsekseen toimimaan itseohjautuvasti. Iso kuormitus ja vaatimukset voivat aiheuttaa henkisiä ongelmia. (Martela & Jarenko 2017, s. 213, 319).

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa luotettavuustarkastelu joudutaan tekemään eri lailla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska luotettavuutta ei voida samalla tavalla laskea tai arvioida. Luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetilla, jolla viitataan tutkimuksen toteutukseen ja tulosten syvyyteen. Lisäksi validiteetilla tarkastellaan oikeita asioita ja ne kohdistuvat tutkimuksen suunnitteluun. (Kananen 2017, s. 175-176). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia tukee se, että haastattelujen tulokset on kuvattu mahdollisimman rehellisinä, avoimina ja läpinäkyvinä. Validiteettia tukee rajattu haastatteluaineisto, joka on sopiva tutkittaessa kokemuksia. Tutkittavaa ilmiötä auttaa akateemisen ja luotettavan lähdeaineiston laaja käyttö.

Tutkijan objektivisuus ja vuorovaikutus vaikuttavat myös luotettavuuden arviointiin. Tutkijan henkilökohtaiset näkemykset eivät saa vaikuttaa, tutkijan objektiivisuus tulisi olla puolueetonta, riippumatonta, yleispätevää ja tasapuolista. Tutkimukseeni osallistui viisi eri alan esimiestä eri kokoisista yrityksistä. Tutkinnan tulokset eivät ole siten yleistettävissä sopimaan tiettyihin toimialoihin tai yrityksiin.

Eettiset kysymykset ja piirteet ovat otettava huomioon tutkimusta tehtäessä. Periaatteita ovat ihmisarvon kunnioittaminen, tutkimuksella ei saa aiheuttaa vahinkoa tai loukata tutkittavaa. Tuloksia tulkittaessa kaksi keskeisintä periaatetta tietojen käsittelyssä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Eettisyyttä voi miettiä kysymällä mitä hyötyä tai haittaa tutkittaville tutkimuksesta on, miten heidän yksityisyys voidaan turvata eikä tutkittavia saa johdattaa harhaan. Haastatteluun suostuvalle tutkimusjoukolle on annettava riittävästi tietoa tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista. Tutkimukseen voi osallistua vain vapaaehtoisesti. Lupauksista on pidettävä kiinni myös tuloksia julkistettaessa eikä luvattu anonymisuus vaarannu. (Eskola & Suoranta 2014, s. 41-43).

Tässä tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisiä käytäntöjä. Haastatteluissa on korostettu, että anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan. Henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti sitä heiltä kysyttäessä. Tutkittaville kerrottiin haastattelun alussa tutkimuksen tarkoituksesta ja mihin vastauksia käytetään. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää analysointia varten ja haastateltaville kerrottiin, ettei niitä käytetä muuhun tarkoitukseen, nauhoitukset myös hävitetään analysoinnin jälkeen. Sitaateista on poistettu sellaiset puhekieliset ilmaukset tai paikkojen nimet, ettei anonymiteetti vaarannu. Analyysivaiheessa haastateltavat on myös kirjattu merkinnöillä H1-H5.

Haastattelut tukivat teoriaosiossa kuvattuja tutkimuksen tavoitteita, näiden perusteella oli mahdollista muodostaa kuvaus tutkimustapauksesta. Haastattelemalla pientä tutkimusjoukkoa, saavutettiin kuitenkin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta teoreettisesti kestäviä havaintoja ja pystytään rakentamaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston koon määritelmänä on tapauskohtainen tulkinta ja yhtenä perusteena mainitaan aineiston kylläänntyminen. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tutkimustulokset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2014, s.15–24).

Haastatteluissa kaikilla vastaajilla oli samansuuntaisia vastauksia ja tietyt teemat nousivat esille toistuvasti. Jokaisella oli kuitenkin myös omia kokemuksia joko pitkältä ajalta

tai sitten pandemian vaikutuksesta ihan lähiaikoina. Uutta tietoa ei löytynyt, mutta vastaukset tukivat aikaisempia tutkimuksia.

6.4 Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkin esimiehiä, mutta olisi mielenkiintoista esittää samansuuntaiset kysymykset suoraan heidän alaisilleen. Tulosten valossa kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä omaan toimintaansa ja totesivat, ettei etätöiden tekemisellä ole vaikutusta työn tuottavuuteen. Pandemian vaikutusta ei voinut haastatteluissa ja vastauksissa välttää ja mielenkiintoista olisi tehdä tutkimus uusiksi, kun pandemialla ei ole enää niin isoa merkitystä. Tällä hetkellä esimiehet edelleen joutuvat miettimään toimintatapoja luottamuksen ja yhteisöllisyyden tueksi. Vastauksissa korostui myös heräävä huoli työhyvinvoinnin merkityksestä.

Hybridijohtamisen näkökulmasta pandemia on jättänyt pysyvät toimintamuutokset monelle toimialalle. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena, mutta kvantitatiivinen tutkimus olisi mielenkiintoinen. Kyselytutkimuksella saataisiin laajempi aineisto ja tulokset olisivat yleistettävissä. Tutkimusaiheina voisi olla yksin työskentelevän kokemukset etäjohtamisesta. Toisena jatkotutkimusaiheena näkisin yritysten johdolle tuotettuna arvokasta kokemusta johdon ja esimiesten välisistä toimintatavoista etäjohtamisen suhteen. Tässäkin tutkimuksessa oli nähtävissä, että hyvin yksin esimiehet saivat päättää ja toteuttaa omaa johtamistaan. Kolmas tutkimusaihe olisi työhyvinvoinnista huolehtiminen niin etätöissä kuin perinteisellä konttorilla. Miten paikka vaikuttaa henkilön kykyyn huolehtia omasta työhyvinvoinnista.

Lähteet

- Alam, M. (2020). *Organisational Processes and the Covid-19 Pandemic: Implications for Job design*. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 16 No. 4 (page 599–606). Noudettu osoitteesta 2021-11-21 https://triton.fi/finna.fi/uva/Primorecord/pci.cdi_proquest_journals_2469986577
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. 2th Edition. Palgrave Macmillan. New York. Noudettu 2021-11-21 osoitteesta <https://www.fellowmindcompany.com/fi-fi/ajankohtaista/tutkimus-yritysten-pandemiainvestoinnit-vaarassa-valua-hukkaan--tyokaluja-liikaa-osaamista-liian-vahan/>
- Chiva, R. & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning: zero, adaptive and generative. Noudettu 2021-4-20 osoitteesta <https://moodle.uwasa.fi/mod/folder/view.php?id=282037>
- Fellowmind Suomi. Tutkimus: Yritysten pandemiainvestoinnit vaarassa valua hukkaan – työkaluja liikaa, osaamista liian vähän. Noudettu 2021-10-15 osoitteesta <https://www.fellowmindcompany.com/fi-fi/ajankohtaista/tutkimus-yritysten-pandemiainvestoinnit-vaarassa-valua-hukkaan--tyokaluja-liikaa-osaamista-liian-vahan/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Hautamäki, A., Lehtonen, T., Sihvola, J., Tuomi, I., Vaaranen, H. & Veijola, S. (2005). *Yhteisöllisyyden paluu*. Tammer-Paino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Kustannusyhtiö Tammi.

Heinonen S. & R. Saarimaa (2009). Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 3: 25. Noudettu 2021-11-10 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf.pdf>

Heinonen, U. (2008). Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa. [Väitöskirja, Turun yliopisto]. Noudettu 2021-11-10 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/39380/diss2008heinonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy.

Eteläpelto, A., Collin, K & Saarinen, J. (2007) Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY Oppimateriaalit Oy.

EU:n puitesopimus etätyöstä, 2002. Noudettu 2021-11-13 osoitteesta <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/etatyo-puitesopimus.pdf>

Jalava, U. & Matilainen, R. (2010). Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja näkemysellistä johtamista. Tammi.

Juholin, E. (2009). Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY pro.

Kokko Niina & Vartiainen Matti 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Ra-

portti 2006/2. Noudettu 2021-10-15 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/850>

Lambert, S. & Hopkins, K. (1995). Occupational conditions and workers' sense of community: variations by gender and race. *American Journal of Community Psychology*, 23 (2), 151-179. Noudettu 2021-11-10 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/BF02506934>

Leesman (2021). Noudettu 2021-1-25 osoitteesta <https://www.leesmanindex.com/workplace-2021-appraising-future-readiness-launch/>

Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995) Using core capabilities to create competitive advantage. Noudettu 2021-4-20 osoitteesta <https://moodle.uwasa.fi/mod/folder/view.php?id=282037>

Kananen, Jorma (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. (2015) Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy.

Keskinen, S. (2005). Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-Kuntatieto Oy. Noudettu 2021-11-15 <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/polemia59.pdf>

Knouse, S. (2011). Managing Generational Diversity in the 21st Century. *Competition Forum*, 9 (2), 255-260.

- Kotimaisten kielten keskus. Noudettu 2021-10-15 osoitteesta https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/hybridi
- Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston tutkimuksia. Noudettu 2022-02-10 osoitteesta: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Malinen, S. (2016). Sociability and Sense of Community among Users of Online Services. Acta Universitatis Tamperensis 2125. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Noudettu 2021-10-15 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98292/978-951-44-9998-2.pdf?sequence=1>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017) Itse ohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Noudettu 2021-05-02 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85281/44278>
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja milleniaalit: Miten meitä tulisi johtaa? Atena Kustannus Oy.
- Mäkelä, L. Tanskanen, J., Pensar, H. & Kangas, H. (2020). *Success of Change Management and Its Relationship on Remote Worker`s Well-Being in Times of COVID-19*. Ebor Conference 3rd Economics, Business and Organization Research Conference. Noudettu 2021-10-15 osoitteesta <https://www.eborconference.com/downloads/rome/abstract.pdf>
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä– hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelä-

män tutkimus, 16(4). Noudettu 2021-02-11 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8165/Osuva_Ollila_Raisio_Vartiainen_Lindell_Pernaa_Niemi_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi –Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Otavan kirjapaino Oy.

Pitts, V. E., N. A. Wright & L. C. Harkabus (2012). Communication in virtual teams: the role of emotional intelligence. *Journal of organizational Psychology* 12: 3, 21-34

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. (2010). *Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni?* Noudettu 2021-11-09 osoitteesta https://www.academia.edu/2337757/Onko_kaiikki_todella_johtamisesta_kiinni

Roth, P-C. & Saarenpää, J. 2020. *Sudenpentujen käsikirja esimiehille*. Basam Books Oy.

Ruohomäki, Virpi. (2020). Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa 2020. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, s. 21–28. Noudettu osoitteesta 2022-1-25 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y#page=21

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006.) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Ylläpitäjä ja tuottaja. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saarikivi Katri. (2020). Tunteet etätyössä. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.

Saarinen, J. (2016). Managing global virtual teams. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 184/2016. School of Business

Sauni, Riitta 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Noudettu 2021-11-28 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>

Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Sivunen Anu (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä studies in humanities.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot [verkkajulkaisu]. ISSN=2342-2874. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2021-10-10 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html>

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi.

Tapscott, Don (2010). Syntynyt digiaikaan: sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro.

Tekniikan akateemiset TEK. Noudettu 2021-11-10 <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/sovi-etatyon-ehdoista-selvasti>

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 2021-10-15 osoitteesta <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/etatyo-puitesopimus.pdf>

Vartiainen M., Kokko N. & Hakonen M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio*. Talentum Media Oy.

Warkentin, M. & Sayeed, L. & Hightower, R. 1997. Virtual Team versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision Sciences*, 28(4). Noudettu 2021-10-15 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/198096516?accountid=14797>

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Noudettu 2021-03-22 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teoriasa_kayntoon

Vilkman, U. (2016). Etätyö. Tulosta joustavalla työllä. Noudettu 2021-01-15 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)ll\(\(e4\)\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)ll((e4))((20)

Wright, P. M. (2008). *Human Resource Strategy – Adapting to the Age of Globalization*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Sukupuoli ja ikä
2. Kuvaile tämänhetkistä työnkuvaasi? Ammattinimike ja asema sekä koulutus?
3. Kertoisitko, kauanko olet tehnyt nykyiselle yrityksellesi töitä ja paljonko alaisia?
4. Työskenteletkö itse paikan päällä vai etänä?

TEEMA 1. ETÄTYÖ TYÖN MUOTONA

1. Miten yrityksessänne on päädytty etätyön tekemiseen?
2. Voiko henkilöt itse valita työskentelytavan?
3. Mitä asioita pidät tärkeänä organisaatiosi johtamisessa?
4. Millaisia haasteita olet esimiehenä kohdannut etätöissä olevien kanssa?

TEEMA 2. ONNISTUMISET JA HAASTEET

1. Millaisia kokemuksia sinulla on eri ikäisten johtamisesta etätyöskentelyssä?
2. Miten aika tai paikka ovat vaikuttaneet työntekeymiseen? Onko maantieteellisiä vaikutuksia?
3. Kuinka vuorovaikutus on järjestetty ja miten luottamusta rakennetaan etäisyydestä huolimatta?
4. Oletko kiinnittänyt huomioita etätyöntekijöiden työkyvyn ylläpitoon ja miten siitä on huolehdittu?

TEEMA 3. TAVOITTEET JA JOHTAMISTAPA

1. Kuinka yrityksessäsi tuetaan esimiesten etäjohtamistapaa?
2. Tulisiko yrityksessäsi enemmän kehittää pelisääntöjä etätyöskentely huomioiden?
3. Millaisten asioiden koet vahvistavan työyhteisöllisyyttä?
4. Onko etätyöskentelyllä tai paikan päällä työskentelyssä eroa yrityksen tavoitteiden toteutumisessa?