



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sanni Silkkari

Johtamistyylien rooli organisaatiositoutumisessa hybridityökontekstissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sanni Silkkari		
Tutkielman nimi:	Johtamistyylien	rooli	organisaatiositoutumisessa
	hybridityökontekstissa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Työelämä on muuttunut pysyvästi lukuisten muutosten myötä ja hybridityö on jäänyt organisaatioihin vakiintuneeksi käytännöksi. Muutokset, uudet käytännöt ja hybridityö ovat tuoneet mukanaan haasteita työn tekemiseen, johtamiseen ja organisaatiositoutumiseen. Muutosten myötä on tärkeää ymmärtää, minkälainen johtaminen edistää hybridityöntekijöiden organisaatiositoutumista.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää johtamistyylien roolia organisaatiositoutumisessa hybridityötä tekevien asiantuntijoiden keskuudessa. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan johtamistyyleistä transformationaalista, transaktionaalista, valmentavaa ja palvelevaa johtamista. Organisaatiositoutumista käsitellään kolmen eri ulottuvuuden mukaisesti ja se kattaa affektiivisen sitoutumisen, jatkuvuussitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, johon haastateltiin teemahaastatteluun yhdeksää hybridimallilla työskentelevää asiantuntijaa. Tutkimusaineisto analysoitiin temaattisella analyysillä. Temaattisen analyysin avulla saatiin selville teemat, joista käy ilmi affektiiviseen sitoutumiseen liittyvät erityispiirteet hybridityössä ja millaiset johtamisen piirteet rakentavat affektiivista sitoutumista.

Tutkimuksen mukaan affektiivista sitoutumista haastaa hybridityössä korostunut autonomia ja työntekijän taito johtaa sitä, tuen saamisen haasteet, kasvanut kuormitus ja kiireen tunne, sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden väheneminen sekä oman työn näkymien ja urakehityksen puute. Näihin haasteisiin voi vastata johtamisella keskittymällä esihenkilön tarjoamaan emotionaaliseen tukeen, instrumentaaliseen tukeen sekä palautteen antoon ja arvostuksen tunteen luomiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella voi todeta, että hybridityö haastaa organisaatiositoutumista ja etenkin affektiivista sitoutumista. Näihin haasteisiin voi vastata johtamisella. Palveleva ja valmentava johtamistyyli korostui eniten tuloksissa ja näillä kahdella johtamistyyllillä vaikuttaa olevan merkittävin ja positiivisin rooli affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa hybridityössä. Palveleva ja valmentava johtamistyyli sopii hyvin nykytyöelämän vaatimuksiin ja hybridityöhön.

AVAINSANAT: johtaminen, johtamistyylit, organisaatiositoutuminen, affektiivinen sitoutuminen, hybridityö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys	9
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Asiantuntijatyö hybridityössä	11
2.1	Asiantuntijatyö	11
2.2	Hybridityö	13
3	Hybridityö ja sitoutuminen	16
3.1	Organisaatiositoutumisen kolme tyyppiä	19
3.1.1	Jatkuvuussitoutuminen	19
3.1.2	Normatiivinen sitoutuminen	20
3.1.3	Affektiivinen sitoutuminen	21
4	Sitoutumisen johtaminen	22
4.1	Transformationalinen ja transaktionaalinen johtaminen	22
4.2	Valmentava johtaminen	24
4.3	Palveleva johtaminen	25
4.4	Johtamistyylien ja organisaatiositoutumisen yhteys	26
5	Menetelmät	32
5.1	Laadullinen tutkimus	32
5.2	Aineiston keruu	34
5.3	Otanta	36
5.4	Tutkimuksen toteutus	37
5.5	Analyysimenetelmä	39
5.6	Tutkimuksen luotettavuus	41
5.7	Tutkimuksen eettiset periaatteet	42
6	Tutkimustulokset	44
6.1	Työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen liittyvät erityispiirteet hybridityökontekstissa	47
6.1.1	Työntekijän taito johtaa autonomista työtä	47

6.1.2	Tuen saamisen haasteet hybridityössä	48
6.1.3	Kasvanut kuormitus ja kiireen tunne	50
6.1.4	Sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden väheneminen	51
6.1.5	Oman työn näkymät ja urakehityksen puute	53
6.2	Affektiivista sitoutumista rakentavat johtamisen piirteet	54
6.2.1	Koettu esihenkilön emotionaalinen tuki	54
6.2.2	Instrumentaalisen tuen järjestäminen	56
6.2.3	Palaute ja arvostuksen kokemus	59
7	Pohdinta	62
7.1	Tutkimuksen aikaansaama vaikuttavuus ja hyöty	65
7.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	66
7.3	Käytännön suositukset työelämälle	67
7.4	Tutkielman johtopäätös	68
	Lähteet	70
	Liitteet	77
	Liite 1. Haastattelurunko	77

Kuviot

Kuvio 1. Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli.	19
Kuvio 2. Temaattisen analyysin vaiheet (Braun & Clarke, 2006).	40
Kuvio 3. Analyysista muodostuneet teemat.	46

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistujat.	37
Taulukko 2. Esihenkilön johtamistyylin ja organisaatiositoutumisen piirteet.	45

1 Johdanto

Työelämää ravistelevat lukuisat mullistukset, ja juuri nyt olemme todistamassa työnteon suurimpia muutoksia vuosikymmeniin (Lindström ja muut, 2023, s. 22; Muzam, 2023). Yksi merkittävä muutos on koronapandemian jälkeinen etä- ja lähityötä yhdistävän hybridityömallin yleistyminen, ja sen tuomat pysyvät muutokset työn tekemisen tavoissa. Hybridityö on lisännyt työn joustavuutta ja tuonut uusia tehokkaita toimintatapoja, mutta samalla hybridityö on luonut merkittäviä haasteita johtamiselle ja työyhteisöjen toiminnalle (Brander, 2023). Toinen suomalaista työelämää merkittävästi muuttava tekijä on suurten ikäluokkien eläköityminen. Työvoimapula kasvaa monilla aloilla ja asenteet työtä ja työn tekemistä kohtaan ovat muuttuneet. Tämä on johtanut myös myönteisiin asioihin kuten työpaikkojen ja uramahdollisuuksien lisääntymiseen. Samaan aikaan kuitenkin jatkuvat muutokset, niiden asettamat haasteet johtamiselle ja työelämän intensiivisyys ovat heikentäneet työhyvinvointia (Työterveyslaitos, 2024). Tällainen kehitys muovaa työntekijöiden organisaatiositoutumista niin työhyvinvoinnin näkökulmasta kuin uusien mahdollisuuksien myötä. Yhä useampi työntekijä harkitsee työpaikan vaihtoa, vaikka erityistä syytä siihen ei olisikaan

Työelämän murros on vaikuttanut merkittävästi ihmisten ajattelutapoihin. Tuoreiden tutkimusten mukaan koronapandemian aikana monen arvomaailma meni uusiksi, kun ihmiset alkoivat pohtia, mitä he todella haluavat työelämältään ja vastaako heidän työnsä omia arvoja (Lindström ja muut, 2023, s. 22). Odottamaton tilanne ja sen mukana tullut työelämän muutos on korostanut työn merkityksellisyyttä ja sen tunnetta, josta on tullut entistä tärkeämpi tekijä työelämässä. Etätyöhön siirtyminen pandemian aikana herätti monissa tietoisuuden siitä, mitä kaipaavat työpaikaltaan (Pensar & Rousi, 2023). Huomattiin, että työt sujuvat kotona hyvin ja tehokkaasti, mutta samalla tunneside kollegoihin ja itse työpaikkaan heikkeni (Pensar & Mäkelä, 2023). Tämä ajattelutavan muutos ja muuttuneet olosuhteet ovat osaltaan alentaneet kynnystä jättää työpaikka, joka ei tunnu enää omalta tai omien arvojen mukaiselta. Tämä ilmiö heijastaa laajempaa trendiä työelämässä, jossa organisaatiositoutumisen merkitys ja sen haasteet tulevat yhä selvemmin näkyviin muuttuvassa työympäristössä.

Organisaatiositoutuminen kuvaa henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Yksi keskeinen sitoutumisen muoto on affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen (Allen & Meyer, 1990). Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen ja lojaaliuuteen työnantajaansa kohtaan. Tämä tunneperäinen sitoutuminen ilmenee työntekijän innostuksena ja omistautumisena työlleen, mikä perustuu positiivisiin kokemuksiin ja henkilökohtaiseen tyytyväisyyteen työpaikalla. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa muutoksista huolimatta ja jakaa samat arvot ja tavoitteet organisaation kanssa.

Affektiivisen sitoutumisen lisäksi työntekijä voi olla sitoutunut normatiivisen ja jatkuvuuden ulottuvuuksien kautta (Allen & Meyer, 1990). Normatiivinen sitoutuminen kuvaa työntekijän velvollisuuden tunnetta pysyä organisaatiossa, mikä voi johtua esimerkiksi moraalisisista syistä. Jatkuvuussitoutuminen liittyy taloudellisiin ja muihin hyötyihin, kuten urakehitysmahdollisuuksiin, jonka takia työntekijä pysyy organisaatiossa. Tutkimusten mukaan affektiivinen sitoutuminen on näistä kolmesta ulottuvuudesta voimakkain ja sillä on eniten vaikutusta työntekijän haluun pysyä organisaatiossa (Mazzei ja muut, 2023; Mercurio, 2015). Affektiivista sitoutumista tulisi tukea eniten näistä kolmesta, sillä organisaatiot hyötyvät affektiivisesti sitoutuneista työntekijöistä eniten. Hybridityö on haastanut affektiivisen sitoutumisen rakentumista, vaikka samaan aikaan hybridityö voi lisätä affektiivista sitoutumista (Lott & Abendroth, 2023). Esimerkiksi, jos hybridityössä työn ja muun elämän tasapaino ei ole kunnossa eikä hybridityön tuomiin haasteisiin saa tukea, voi affektiivinen sitoutuminen alentua. Mikäli työntekijä kokee, että organisaatio välittää hänen työhyvinvoinnistaan ja raja työn ja muun elämän välillä on selkeämpi, affektiivinen sitoutuminen kasvaa ja on vahvempaa.

Tutkimus siitä, miten hybridityökonteksti ja johtaminen hybridityössä vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen, on vielä vähäistä. Erityisesti on tarve ymmärtää, mitkä tekijät hybridityökontekstissa johtavat affektiivisen sitoutumisen alentumiseen. Siksi tämä tutkimus keskittyy tutkimaan hybridityön erityispiirteitä ja työntekijöiden kokemuksia siitä, miten nämä piirteet saattavat vaikuttaa affektiivisen sitoutumisen

muodostumiseen. Tämä on keskeistä, sillä vahva affektiivinen sitoutuminen edistää työntekijän hyvinvointia ja tuottavuutta, ja sen ylläpitäminen hybridityöympäristössä on organisaatioiden menestymisen kannalta kriittistä.

Johtamistyylien roolia organisaatiositoutumisessa on tutkittu laajasti ja on todettu, että johtamistyyllillä on vaikutusta organisaatiositoutumiseen (esim. Lamprinou ja muut, 2021; Viitala & Koivunen, 2014; Yahaya & Ebrahim, 2016). Aiheesta on tehty paljon määrällisiä tutkimuksia, mutta hybridityön kontekstissa johtamistyylien vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen ei ole vielä syvällisesti tutkittu. Tässä yhteydessä on korostunut tarve laadulliselle tutkimukselle, joka voi tarjota syvempää ymmärrystä ilmiöistä ja johtamistyylien roolista hybridityöympäristössä (Borde ja muut, 2022; Keskes, 2014). Uudessa hybridityökontekstissa on olennaista tarkastella, mistä tekijöistä työntekijöiden kokemus rakentuu ja millaisena he kokevat johtamisen. Tässä tutkielmassa pyritäänkin ymmärtämään, miten johtaminen vaikuttaa työntekijöiden tunneperäiseen sitoutumiseen uudessa työympäristössä. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen, miten erilaiset johtamistyyliä voivat rakentaa tai hajottaa affektiivista sitoutumista, ja miten työntekijät kuvailevat näiden tekijöiden vaikutuksia omaan kokemuksiinsa.

Transformationalisen ja transaktionaalisen johtamistyylin yhteydestä organisaatiositoutumiseen on tehty eniten aiempia tutkimuksia. Transformationaalinen johtaminen korostaa enemmän ihmisläheisempää johtamista, kun taas transaktionaalinen johtaminen liitetään enemmän asioiden johtamiseen (Keskes ja muut, 2018). Valmentava ja palveleva johtamistyyli nähdään kirjallisuudessa ja alan tutkimuksissa uudempina johtamistyyleinä, jotka painottavat ihmisläheisyyttä (Eva ja muut, 2019; Viitala & Koivunen, 2014). Näitä kahta johtamistyyliä pidetään usein ratkaisuna organisaatioiden muutos- ja uudistumistarpeisiin, joten erityisesti nämä tyylit nähdään sopivina myös hybridityön johtamisessa. Työelämän käsillä olevat muutokset ja niiden vaikutus sitoutumiseen huomioiden on keskeistä lisätä ymmärrystä siitä, miten työnantajat voivat lisätä työntekijöidensä hyvinvointia ja sitoutumista juuri johtamisen kautta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millainen rooli eri johtamistyyeillä on hybridityötä tekevien asiantuntijoiden organisaatiositoutumisessa. Tutkimus keskittyy erityisesti transformationaaliseen, transaktionaaliseen, valmentavaan ja palvelemaan johtamiseen. Jokainen johtamistyyli tarkastellaan yksityiskohtaisesti omassa luvussaan, missä myös käsitteet avataan perusteellisesti.

Tätä tutkimusta lähestytään seuraavin kysymyksiin:

Pääkysymys:

Minkälainen johtaminen edistää työntekijöiden organisaatiositoutumista hybridityökontekstissa?

Alakysymykset:

- 1. Mitkä ovat ne hybridityön ominaispiirteet, jotka muovaavat työntekijän affektiivista sitoutumista organisaatioon?*
- 2. Mitkä johtamisen piirteet edistävät hybridityötä tekevien asiantuntijoiden affektiivista organisaatiositoutumista, ja millaisia eroja on eri johtamistyyeissä näiden piirteiden osalta?*

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu seitsemästä luvusta. Johdannon jälkeen esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa luvussa käsitellään asiantuntija- ja hybridityötä, kun taas luku kolme keskittyy sitoutumiseen ja erityisesti organisaatiositoutumiseen kolmen komponentin mallin mukaisesti. Neljännessä luvussa tarkastellaan eri johtamistyyeitä. Teoriaosuuden päätteeksi tehdään yhteenvetoa jo olemassa olevista tutkimuksista ja niiden tuloksista aiheeseen liittyen.

Viides luku käsittelee tähän tutkimukseen valittua tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmää, ja siinä esitellään sekä perustellaan käytetty analyysimenetelmä. Lisäksi tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen eettisyyttä. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, joissa pohditaan tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan tutkimustietoon sekä esitetään ehdotuksia työelämään ja jatkotutkimuksia varten.

2 Asiantuntijatyö hybridityössä

Asiantuntijat muodostavat suuren osan hybridityötä tekevistä työntekijäryhmistä ja heidän työnsä luonne on kokenut merkittäviä muutoksia koronapandemian ja työelämän murroksen myötä. Nämä tekijät ovat muovanneet asiantuntijatyön ominaispiirteitä, ja hybridityö on muutosten myötä vakiintunut nykyaikaiseksi työskentelymuodoksi. Tässä luvussa syvennytään siihen, miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet asiantuntijoiden työhön.

2.1 Asiantuntijatyö

Asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on laajaa osaamista ja tietämystä jostakin aiheesta. Asiantuntija työskentelee yleensä tehtävässä, jossa vaatimuksena on usein alan koulutus tai muuta kautta hankittu osaaminen, pätevyys ja aiempi työkokemus. Asiantuntijuus kehittyy työssä hankitun osaamisen myötä (Aurila, 2022; Heilmann, 2022). Asiantuntijatyötä voidaan kuvata myös erilaisilla termeillä kuten tietotyö, aivotyö tai informaatiotyö. Asiantuntijatyön ja ei asiantuntijatyön rajaa on melko vaikea määrittellä ja siihen ei ole mitään tarkkaa linjausta, mutta asiantuntijatyössä korostuu aiheen vahva hallinta ja tietämys.

Asiantuntijatyölle on tyypillistä, että se sisältää ongelmanratkaisua ja luovaa ajattelua. Asiantuntijalla on valmiudet selviytyä erilaisista haasteista ja hänellä on kyky tunnistaa tilanteet, jotka vaativat tilanteeseen sopivaa toimintaa. Asiantuntijat voivat työskennellä itsenäisesti tai yhdessä tiiminsä kanssa. Asiantuntijatyöhön kuuluu yleensä aikatauluhaasteet ja työ voi usein keskeytyä ja pirstaloitua (Heilmann, 2022). Tämä tuo työhön omat haasteensa ja työn hallinta voi olla haastavaa ajoittain. Asiantuntijatyössä korostuu digitalisaatio ja usein asiantuntija työskentelee erilaisten järjestelmien ja teknologisten ratkaisujen parissa (Aurila, 2022). Asiantuntijatyöhön kuuluu usein joustavuus niin ajan kuin paikankin suhteen. Tämä voi kuitenkin tuoda mukanaan omia haasteita ja kuormitustekijöitä. Asiantuntijatyössä voi helposti hämärtyä työn ja vapaa-

ajan raja, kun digitalisaatio ja hybridityö yhdessä mahdollistavat jatkuvasti tavoitettavissa olemisen.

Nykyajan organisaatioissa osaamisen ja oppimisen kehittäminen on tärkeää ja korkeampaa osaamista sekä jatkuvaa oppimista tarvitaan. Asiantuntijat työskentelevät rooleissa, joissa uuden oppiminen on olennainen osa työtä. Jatkuva oppiminen edesauttaa organisaatiota ja suoriutumiskykyä, mutta luo merkityksellisyyttä myös työntekijöille. Jatkuvan oppimisen voi nähdä olevan yksi työelämän tärkeimmistä taidoista (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 171; Muzam, 2023). Samaan aikaan on kuitenkin huomattu, että oppimiselle ja osaamisen päivittämiselle ei ole tarpeeksi aikaa tai ei tiedetä, miten sitä voisi lähteä kehittämään (Ryky, 2022, s. 14). Oppimisen ja osaamisen kehittäminen edistää organisaation asemaa kilpailutilanteissa, kun osaajista kilpaillaan.

Korkeasti koulutetut muodostavat mielikuvansa työnantajasta merkittävässä määrin etenemismahdollisuuksien ja osaamisen kehittämisen pohjalta. Tämä on hyvä huomioida asiantuntijatyössä, sillä hyvällä työnantajamielikuvalla saa houkuteltua uusia osaajia organisaatioon, mutta pidettyä myös organisaatiossa jo olevista osaajista kiinni (Lindström ja muut, 2023, s. 22; Ryky, 2022, s. 14). Organisaatioissa oppimista tulee myös johtaa, jotta kaikki potentiaali saadaan hyödynnettyä. Oppivat organisaatiot tekevät myös parempaa taloudellista tulosta samalla kun työntekijät ovat sitoutuneempia.

Kuten johdannossa todettiin, työelämän murroksen myötä myös sellaiset henkilöt vaihtavat työpaikkaa, joilla ei ole varsinaisesti syytä vaihtoon. Tähän joukkoon kuuluu myös asiantuntijoita. Asiantuntijan irtisanoutuessa organisaatiosta poistuu työntekijän mukana paljon tietoa ja osaamista. Hiljaisen tiedon osuus on myös merkittävä. Asiantuntijoiden rekrytointi voi olla aikaa vievää ja kallista. Uuden osaajan löytäminen voi olla haastavaa ja virherekrytointeihin ei ole varaa (Lindström ja muut, 2023, s. 22). Joissakin asiantuntijatehtävissä uuden tehtävän omaksuminen voi viedä aikaa jopa

vuoden verran. Mikäli vaihtuvuutta on paljon, käytännön tekeminen voi hankaloitua ja vaihtuvuudella voi olla negatiivisia vaikutuksia myös asiakas- ja sidosryhmätyöhön.

2.2 Hybridityö

Hybridityö yhdistää etätyön ja työpaikalla tehtävän työn, jolloin osa työpäivistä suoritetaan etänä ja osa toimistolla. Hybridityössä etätyö on keskeinen komponentti, joka on ollut käytössä jo vuosikymmenien ajan. Etätyön juuret ulottuvat 1970-luvun Yhdysvaltoihin, jolloin digitaaliset ratkaisut ja tietokoneiden yleistyminen mahdollistivat uudenlaiset työskentelytavat. Samanaikaisesti maailmaa ravistellut öljykriisi loi tarpeen vähentää työmatkaliikennettä, ja etätyö tarjosi tähän tehokkaan ratkaisun (Athanasiadou & Theriou, 2021). Etätyön hyödyt yrityksille ja yksilöille tulivat nopeasti ilmi esimerkiksi joustavuuden ja kustannussäästöjen suhteen. Koronaviruspandemia vauhditti etätyöhön siirtymistä entisestään vuonna 2020 myös sellaisissa tehtävissä ja aloilla, joissa etätyö ei ollut aiemmin tyypillistä tai edes mahdollista. Koronaviruspandemia muokkasi työn tekemisen muotoa ja pandemian loputtua hybridikäytännöt jäivät osaksi organisaatioiden tapaa toimia. Tässä tutkielmassa etätyöllä tarkoitetaan hybridityössä tapahtuvia etäpäiviä, ei täysiaikaista etätyötä.

Hybridityötä on tutkittu viime vuosina monipuolisesti ja erilaisten tutkimusten avulla on selvitetty, millaisia vaikutuksia etä- ja hybridityöllä on (esim. Hopkins & Bardoel, 2023; Krajčák ja muut, 2023; Vyas, 2022). Hybridityön on todettu parantavan esimerkiksi työmotivaatiota, tuovan joustavuutta ja helpottavan työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työntekijöiden on todettu olevan tehokkaampia etätöissä kuin toimistolla. Kotona työskennellessä koetaan keskittymisen ja työrauhan olevan parempi (Brander, 2023). Hybridityön vähentäessä työmatkoihin käytettävää aikaa työntekijöille jää enemmän aikaa asioille, jotka vaikuttavat positiivisesti henkilökohtaiseen elämään, elämänlaatuun ja sitä kautta myös työhön (Athanasiadou & Theriou, 2021). Etätyön tuoma joustavuus mahdollistaa asioita, mikä edistää työntekijöiden hyvinvointia monipuolisesti.

Hybridityön haasteiksi on tunnistettu esimerkiksi työn hallinnan ongelmat, vapaa-ajan ja työn sekoittuminen ja itsensä johtamisen haasteet. Hybridityö vaatii työntekijältä taitoa johtaa itseään ja omaa työtään (Brander, 2023). Hybridityön on tunnistettu haastavan myös luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista. Hybridityössä työntekijät saattavat eristäytyä ja syrjäytyä helpommin ja muidenkin henkilökohtaisten haasteiden havaitseminen voi olla hankalampaa hybridityössä. Näihin asioihin ei välttämättä voida puuttua niin tehokkaasti, miten lähityössä voisi.

Yksinäisyys ja sosiaalisten kontaktien puute korostuu etätyössä. Vaikka kontakteja olisikin virtuaalisesti, kasvokkain käytävät keskustelut ja tapaamiset voivat vähentyä tai jopa poistua kokonaan. Tällä on vaikutusta sosiaalisiin suhteisiin ja yhteisöllisyyteen työpaikalla (Athanasiadou & Theriou, 2021; Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 5). Työyksinäisyydestä on alettu puhumaan enemmän etätyökäytänteiden vakiinnuttua koronapandemian jälkeen. Työyksinäisyydellä tarkoitetaan yksinäisyyden kokemista työssä. Työkontekstissa sosiaaliset suhteet ovat epätyytyttäviä ja niistä aiheutuu negatiivisia tunnereaktioita. Työyksinäisyyttä kokeva haluaisi tai tarvitsisi enemmän sosiaalisia suhteita työssään (Tanskanen ja muut, 2023, s. 5). Hybridityön lisääntyessä työyksinäisyys tulisi huomioida työyhteisöissä.

Työnantajan näkökulmasta hybridityö voi helpottaa rekrytointia ja työvoimapulaa siten, että uusi työntekijä voi asua ja tehdä työtä toiselta paikkakunnalta käsin, kun päivittäisiä työmatkoja ja toimistopäiviä ei ole niin usein. Samaan aikaan hajallaan oleva tiimi tuo omat haasteensa johtamiseen. Esihenkilöiden tulee hallita johtaminen myös virtuaalisesti (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 5; Lindström ja muut, 2023, s. 22). Hybridityössä autonomia korostuu, joten esihenkilön johtamistavan tulee sopeutua tarpeisiin ja esimerkiksi yksilöllisen tuen tarve voi olla erilaista, mitä se olisi lähityössä. Jokaista tulisi pystyä tukemaan myös oppimisen ja kehittymisen suhteen.

Liiketoiminnan kehittymisen ja uudistumisen kannalta hybridityö tuo työnantajille ja esihenkilöille haasteita siinä, miten varmistaa kohtaamiset, jotka synnyttävät innovointia.

Innovointi kuuluu usein osaksi asiantuntijatyötä ja moni työtehtävä vaatii innovointia. Innovaatioiden kautta yritykset kasvattavat kilpailukykyään (Ojala & Ahonen, 2005, s. 54). Hybridityön yleistyessä innovointi on kokenut haasteita ja suotuisan työympäristön rakentaminen hybridimallilla voi olla haastavaa. Innovoinnit vaativat luovuutta ja työympäristön tulee tukea tätä. Samalla kun tuetaan innovaatioita, tulee huomioida asiantuntijatyölle tyypillinen kuormitus. Etenkin henkinen kuormitus voi olla ajoittain kovaakin asiantuntijoilla tavoite- ja aikataulupaineiden takia. Nämä tuovat uusia haasteita asiantuntijoiden ja etätyön johtamiselle, kun halutaan tukea tuloksellisuutta, mutta samaan aikaan myös työntekijöiden työhyvinvointia.

Hybridityön johtaminen vaatii myös esihenkilöiltä uutta osaamista. Hybridityössä korostuu ihmisten johtaminen. Menestyäkseen johtajana esihenkilöiden taidoissa vaaditaan mm. sosiaalisia taitoja, avointa vuorovaikutusta, kykyä innostaa ja motivoida sekä tehdä päätöksiä. Hybridityön johtaminen korostaa myös joustavuutta, tavoitekeskeisyyttä sekä suunnittelu- ja organisointitaitoja. Parhaimmillaan hybridityö kasvattaa motivaatiota ja toimii tehokkaana sitouttamistekijänä (Brander, 2023). Yritysten ja esihenkilöiden tulee kuitenkin hallita nämä osa-alueet parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi.

3 Hybridityö ja sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Henkilö voi olla sitoutunut työhönsä, työpaikkaansa tai vaikka molempiin samaan aikaan (Viitala, 2021, luku 2.6). Sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisössä, tuntee merkityksellisyyttä ja kokee olevansa osa organisaatiota ja sen menestystä. Sitoutuneelle henkilölle työ antaa muutakin kuin rahallista vastinetta (Meyer & Allen, 1997). Sitoutunut työntekijä nähdään tyyppillisesti sellaisena, joka pysyy organisaatiossa erilaisista muutoksista huolimatta, omistautuu työhönsä ja yritykseen sekä jakaa samat arvot ja tavoitteet yrityksen kanssa.

Hybridityön on todettu vaikuttavan positiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen (Inamizu, 2024; Naqshbandi ja muut, 2024). Kun työntekijä voi tehdä hybridityötä ja työpäiviä kotoa käsin, niin affektiivinen sitoutuminen kasvaa. Eniten se kasvaa silloin, kun näiden kahden lisäksi työntekijä voi itse päättää, tekeekö työnsä jostain kolmannelta paikasta. Mitä enemmän työntekijällä on vapautta valita mistä työnsä tekee, sitä positiivisemmin se vaikuttaa affektiiviseen sitoutumiseen.

Hybridityön ja affektiivisen sitoutumisen yhteyttä on tutkittu myös uusien organisaatioissa juuri aloittaneiden työntekijöiden näkökulmasta (Mazzei ja muut, 2023). Työsuhteen alulla ja perehdytyksellä on suuri merkitys siinä, miten sitoutuminen ja etenkin affektiivinen sitoutuminen alkaa rakentumaan. Hyvin hoidettu perehdytys ja työsuhteen alku vaikuttaa koko työsuhteeseen merkittävästi sitoutumisen kannalta. Työsuhteen alussa tuen saaminen korostuu, ja mikäli tarvittavaa tukea saa tarpeeksi, se heijastuu sitoutumiseen positiivisesti. Kun nämä asiat ovat kunnossa, sitoutuminen on positiivista huolimatta muista haasteista, mitä hybridityö tuo mukanaan. Esimerkiksi sosiaalinen eristyneisyys ei vaikuta niin paljon sitoutumiseen, mikäli sitoutuminen kasvaa muilta osin.

Työnantajalle sitoutuneet henkilöt voivat näyttäytyä luovina ja hyviä työsuorituksia tekevinä työntekijöinä. Sitoutuneet henkilöt voivat olla työnantajallensa lojaaleja ja

joustaa tarvittaessa. Tämän lisäksi sairaspöissaolot ovat matalampia ja vaihtuvuus on vähäisempää (Viitala, 2021, luku 2.6). Sitoutunut henkilöstö vähentää vaihtuvuutta, mikä puolestaan vähentää yrityksen rekrytointikuluja (Yahaya & Ebrahim, 2016). Pienempi vaihtuvuus vaikuttaa myös yrityksen suoriutumiseen, kun tieto ja osaaminen ei poistu yrityksestä työntekijöiden mukana. Sitoutuneella henkilöstöllä on usein myös korkeampi työmotivaatio.

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. kiinnostavat ja tarpeeksi haastavat työtehtävät, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikalla ja työtehtävissä, kuulluksi tuleminen, sopiva palkkataso ja muut edut sekä henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamisen sujuvuus (Viitala, 2021, luku 2.6). Näiden lisäksi johtamisella voidaan vaikuttaa sitoutumiseen, johon tässä tutkielmassa keskitytään.

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu melko paljon aiemmissa tutkimuksissa. Yahaya ja Ebrahim (2016) kokosivat yhteen tutkimuksia, joissa selvitettiin eri johtamistyylien vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Näistä tutkimuksista selvisi, miten eri demografiset tekijät vaikuttavat organisaatiositoutumiseen. Yhaya ja Ebrahim nostivat vaikuttaviksi tekijöiksi iän, sukupuolen, koulutustason ja työsuhteen pituuden. Iän todettiin olevan muuttuja, joka vaikuttaa vaihtelevasti sitoutumiseen. Vanhemmat työntekijät nähdään sitoutuneempina mm. pitkän työuran vuoksi, mutta toisaalta he saattavat olla sitoutuneempia työhönsä ja organisaatioon myös sen vuoksi, koska eivät koe, että uran loppupuolella kannattaisi enää vaihtaa työpaikkaa. Esimerkiksi ajatus siitä, saisiko jostain muualta yhtä hyvän paikan voi vaikuttaa siten, että työpaikkaa ei vaihda (Yahaya & Ebrahim, 2016). Nuoremmilla puolestaan ei välttämättä ole vielä samanlaista sidettä organisaatioon, mitä vanhemmilla on. Iän myötä saatetaan olla myös paremmassa asemassa organisaatiossa, joten sen takia sitoutuminen on parempaa.

Sukupuolen ja sitoutumisen välillä ei ole selkeää ja merkittävää yhteyttä. Jotkut tutkimukset osoittavat miesten olevan sitoutuneempia, mutta toiset osoittavat asian

olevan päinvastoin. Joissain tutkimuksissa tässä ei nähty eroavaisuuksia ollenkaan (Yahaya & Ebrahim, 2016). Tämä voi selittyä sillä, että eri tutkimuksissa on mukana eri kulttuurien ja maiden edustajia. Erot voivat johtua eri kulttuurien käsityksistä mm. siitä, miten naisten ja miesten työntekoon suhtaudutaan ylipäätään.

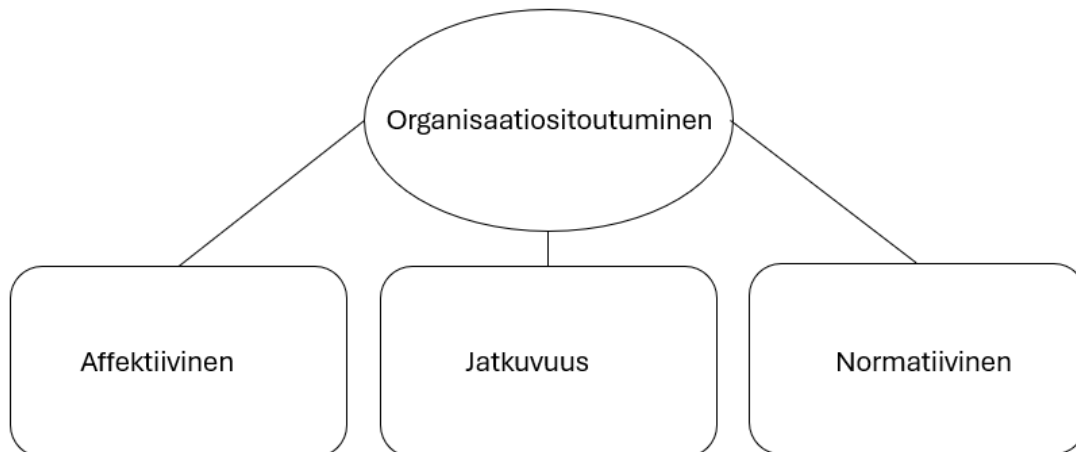
Koulutustaso on nähty useammassa tutkimuksessa negatiivisena tekijänä sitoutumisessa. Tämä voi selittyä sillä, että korkeammin koulutetuilla on enemmän työmahdollisuuksia. Korkeammin koulutetuilla on myös enemmän odotuksia työnantajaansa kohtaan (Yahaya & Ebrahim, 2016). On myös tutkimuksia, missä tätä yhteyttä ei ole löytynyt. Koulutustasolla on kuitenkin vahvempi vaikutus mitä esimerkiksi iällä ja sukupuolella on.

Työsuhteen pituus vaikuttaa positiivisesti organisaatiositoutumiseen. Sitoutuneet työntekijät jäävät yritykseen, joten se selittää pitkää työuraa itsessään. Pitkään organisaatiossa ollut saattaa rakentaa emotionaalisen siteen yritykseen työsuhteen aikana. Se hankaloittaa työpaikan vaihtamista. Vuosia samassa organisaatiossa ollut voi kokea asian niin, että on investoinut itse niin paljon yritykseen esimerkiksi oman osaamisen ja tiedon jakamisella, joten sitoutuminen organisaatioon on vahvistunut. Palkkakehitys ja uralla eteneminen organisaation sisällä ovat myös esimerkkejä investoinneista (Yahaya & Ebrahim, 2016). On myös tutkimuksia, joissa työsuhteen pituuden ja organisaatiositoutumisen välillä ei ole löydetty yhteyttä ollenkaan tai se on ollut vähäistä.

Edellä mainitut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät osoittavat sen, että toisilla tekijöillä on merkittävämpi rooli kuin toisilla. Tehdyt tutkimukset ovat myös erilaisia, joten näitä ei voi verrata täysin suoraan toisiinsa. Tämän luvun alussa todettiin, että sitoutuminen on iso kokonaisuus ja siihen vaikuttaa moni asia. Samassa organisaatiossa ja tiimissä työskentelevät henkilöt voivat kokea samat asiat hyvin eri tavalla, joten sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tulee tarkastella kriittisesti. Tehtyjen tutkimusten tulokset ovat kuitenkin melko toistuvia, joten niitä voi pitää yleisenä linjana aiheeseen.

3.1 Organisaatiositoutumisen kolme tyyppiä

Meyer ja Allen (1990) loivat kolmen komponentin mallin sitoutumisesta, mikä jakaa sitoutumisen kolmeen osaan. Tätä mallia on käytetty paljon kirjallisuudessa ja eri tutkimuksissa, kun puhutaan organisaatiositoutumisesta.



Kuvio 1. Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli.

Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan henkilön tunneperäistä suhdetta ja samaistumista organisaatioon. Jatkuvuussitoutuminen käsittää kustannustekijät, jotka vaikuttavat henkilön päätökseen pysyä tai lähteä organisaatiosta. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön velvollisuuden tunnetta pysyä organisaatiossa (Allen & Meyer, 1990). Yhteistä näille kolmelle tasolle on se, että ne voidaan nähdä sitoutumisen psykologisin tasoina, jotka kuvastavat työntekijän suhdetta organisaatioon. Nämä vaikuttavat osaltaan siihen, pysyykö henkilö organisaatiossa vai ei (Meyer & Allen, 1991). Henkilö voi kokea useampaa kuin yhtä sitoutumisen muotoa samaan aikaan.

3.1.1 Jatkuvuussitoutuminen

Jatkuvuussitoutumiseen vaikuttavat ne edut ja haitat, jotka liittyvät organisaatiosta lähtemiseen. Työntekijä, jonka sitoutuminen organisaatioon perustuu pääasiassa jatkuvuussitoutumiseen, pysyy organisaatiossaan esimerkiksi taloudellisista syistä

(Meyer & Allen, 1991). Usein jatkuvuussitoutumiseen liittyy tilanne, jossa työntekijä kokee menettävänsä enemmän lähtiessään organisaatiosta kuin jäädessään sinne (Borde ja muut, 2022). Työntekijä voi kokea tehneensä paljon uhrauksia yrityksen ja oman työnsä eteen, jonka takia kokee itselle suotuisammaksi jäädä yritykseen (Mowday ja muut, 1982).

Jatkuvuussitoutuminen voi vahvistua esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä kokee, että työmarkkinoilla ei ole hänelle sopivaa toista työtä tai taidot ja osaaminen eivät kohtaa muiden mahdollisuuksien kanssa. Mahdollisuuksien rajallisuus ja vaihtoehtojen puute kasvattaa jatkuvuussitoutumista (Khalip & Noraazian, 2016). Jatkuvuussitoutuminen voi vahvistua myös tilanteessa, jossa työntekijä on saavuttanut hyvän aseman organisaatiossa ja vaihtamalla organisaatiota ei ole mahdollista päästä samanlaiseen asemaan suoraan.

3.1.2 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijällä on tunne, että hänen täytyy jatkaa työsuhdettaan ja pysyä organisaatiossa pakosta tai velvollisuudesta (Meyer & Allen, 1991). Velvollisuuden tunnetta voi luoda esimerkiksi roolimallit kuten johtajat tai satunnainen palkitseminen tai rankaiseminen. Organisaatiossa velvollisuuden tunnetta voi lisätä myös yhteisöllisyyden korostaminen yksilöllisyyden sijaan. Organisaatio voi viestiä työntekijöille siten, että lojaaliutta odotetaan ja arvostetaan.

Normatiivisesti sitoutuneella työntekijällä voi olla tunne, että hänen täytyy jatkaa osaamisensa tai muiden resurssien tarjoamista yritykselle (Khalip & Noraazian, 2016). Tämä voi vahvistua myös silloin, jos organisaatio on investoinut merkittävästi esimerkiksi työntekijän kouluttamiseen, jolloin työntekijä voi kokea velvollisuutena jatkaa työskentelyä tästä syystä.

3.1.3 Affektiivinen sitoutuminen

Meyerin ja Allenin (1991) määritelmän mukaan affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän emotionaalista yhteyttä ja sitoutumista organisaatioon. Kun työntekijä on affektiivisesti sitoutunut, hän haluaa pysyä organisaatiossa tunneperäisistä syistä, vaikka organisaatio kohtaisikin muutoksia. Affektiiviseen sitoutumiseen on linkitetty paljon positiivisia tuloksia (Khalip & Noraazian, 2016). Mikäli työntekijät ovat affektiivisesti sitoutuneita, poissaolot sekä vaihtuvuus laskee ja työssä suoriutuminen ja tehokkuus kasvavat.

Mowday ja muut (1982) määrittelivät neljä kategoriaa, jotka vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen: henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation rakenteelliset ominaisuudet, työhön liittyvät piirteet ja työkokemus. Esimerkiksi ikä, sukupuoli ja koulutustaso on tunnistettu tekijöiksi, jotka vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen. Kuten aiemmin todettiin, näiden tekijöiden vaikutus voi vaihdella eri tutkimuksissa, mutta on todettu, että usein nämä vaikuttavat etenkin affektiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisessä sitoutumisessa korostuu tarve saavuttaa tavoitteita, autonomian tunteen merkitys ja henkilökohtainen työmoraali (Meyer & Allen, 1991).

Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät muodostavat tunnesiteen organisaatioon, mikä edistää organisaation tavoitteiden eteen työskentelyä ja tehokkaampaa suoriutumista eri työtehtävistä. Nämä työntekijät haluavat myös pysyä pitkään organisaatiossa, sillä affektiivinen sitoutuminen lisää lojaaliutta ja työlle omistautumista (Mazzei ja muut, 2023). Näistä syistä affektiivisen sitoutumisen on todettu olevan jopa tärkein sitoutumisen muoto verrattuna jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivista sitoutumista pidetään sitoutumisen muotona, johon organisaatioiden kannattaa panostaa eniten. Affektiivisesta sitoutumisesta etenkin hybridikontekstissa on vielä vähän tutkimusta, joten tämä tutkielma keskittyy erityisesti affektiivisen ulottuvuuden tarkasteluun.

4 Sitoutumisen johtaminen

Johtamisella on merkittävä rooli organisaatioiden menestymisessä, joten aihe on ollut ja on edelleenkin tärkeä tutkimuksen kohde. Hyvällä johtamisella voidaan tukea yrityksen kannattavuutta, tehokkuutta ja kilpailukykyä (Yahaya & Ebrahim, 2016). Myös johtamistyylien tutkiminen on korostunut, sillä johtamistyyleillä ja organisaation menestyksellä on nähty yhtäläisyyksiä.

Johtamisella tarkoitetaan yleisesti toisiin vaikuttamista ja kontrollointia, jossa tyypillisesti johtaja ohjaa ryhmän toimintaa. Johtamisen voi määritellä olevan muodostettu suhde yksilön (johtaja) ja ryhmän (johdettavat) välillä (Borde ja muut, 2022; Keskes ja muut, 2018). Päivittäistä johtamista esihenkilön ja alaisen välillä kutsutaan kirjallisuudessa usein lähijohtamiseksi (Viitala, 2021, luku 1). Lähijohtamisen on todettu vaikuttavan erityisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan esihenkilötyötä. Johtamistyyleillä tarkoitetaan esihenkilön toteuttamaa johtamistyyliä.

Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ovat kaksi keskeistä johtamistyyliä (Bass, 1985), joita on käsitelty kattavasti johtamiskirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Niiden vaikutusta organisaatiositoutumiseen on tutkittu laajalti. Vaikka näitä kahta johtamistyyliä on jo tutkittu paljon, niiden huomioiminen tässä tutkielmassa on perusteltua, sillä niillä on keskeinen rooli johtamisen ja sitoutumisen välisessä tutkimuksessa. Vähemmän käsiteltyjä johtamistyyliä ovat valmentava ja palveleva johtaminen. Seuraavissa luvuissa käsitellään näitä kaikkia johtamistyyliä teoreettisesti, jonka jälkeen tarkastellaan aiempaa tutkimustietoa johtamisen ja organisaatiositoutumisen yhteydestä.

4.1 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen

Transformationalisella johtamisella tarkoitetaan Bass'n teorian (1985) mukaan ihmiskeskeistä johtamistapaa, jossa keskitytään vaikuttamaan johdettaviin mm.

toimimalla esimerkkinä ja roolimallina. Tässä johtamistavassa on keskeistä huomioida johdettava yksilönä ja auttaa häntä löytämään kyvykkyytensä. Transformationaalinen johtaja keskittyy yksilön tarpeisiin ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Transformationaalinen johtaja kannustaa johdettavia tekemään jopa enemmän, mitä on tarpeen (Yahaya & Ebrahim, 2016). Transformationaalinen johtaja tukee motivaatiota, sitoutumista ja voimaannuttaa yksilöä saavuttamaan organisaation tavoitteet.

Transformationaalisen johtajuuden vaikutuskeinot voidaan jakaa neljään osaan: ihannoinnin kautta vaikuttamiseen, inspiraatioon, älylliseen stimulointiin ja yksilön huomiointiin (Bass, 1985). Johtaja toimii roolimallina saaden luottamusta ja arvostusta johdettaviltaan. Hän inspiroi luomalla visioita ja sitouttaa johdettavia niihin kannustamalla heitä. Johtaja stimuloi alaisia älyllisesti haastamalla heitä ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Hän huomioi johdettavat yksilöinä kuuntelemalla, tukemalla ja arvostamalla heitä (Keskes ja muut, 2018). Johtaja huolehtii myös johdettavien hyvinvoinnista. Transformationaalisen johtamistavan piirteisiin kuuluu aineeton palkitseminen, kuten henkilökohtainen kehitys ja tunnustuksen antaminen.

Transaktionaalisessa johtamistavassa korostuvat tavoitteet, tehokkuus ja kontrollointi. Johtamisen painopiste nähdään operatiivisessa johtamisessa. Transaktionaalisessa johtamisessa keskitytään tavoitteiden saavuttamiseen ja johtaja motivoi alaisia erilaisilla palkkioilla, kuten rahapalkkioilla ja erilaisilla statuksilla (Bass, 1985; Keskes ja muut, 2018). Transaktionaalinen johtaminen perustuu lyhyen aikavälin palkitsemiseen ja kurinpidollisiin toimiin, kun taas transformationaalinen johtaminen nähdään enemmän johtajan ja johdettavan välisenä suhteena, joka tähtää pidempiaikaiseen luovuuteen ja tehokkuuteen (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen eivät ole vastakkaisia johtamistapoja, vaan ne ovat enemmänkin kaksi erilaista johtamisen ulottuvuutta erilaisilla ominaisuuksilla (Yahaya & Ebrahim, 2016). Johtaja voi käyttää molempia tapoja,

eikä toinen poissulje toista. Näiden kahden johtamistavan voi ajatella olevan myös toinen toisiaan täydentäviä tapoja.

4.2 Valmentava johtaminen

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista johtamistapaa, jossa korostuu johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde. Valmentavassa johtamisessa vaikutetaan ja tullaan vaikutetuksi (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 17). Valmentavalla johtamisella halutaan vaikuttaa oppimiseen, kyvykkyyksien kehittämiseen, alaisen potentiaalin löytymiseen ja sen hyödyntämiseen. Valmentava johtaminen tukee pitkäaikaista oppimista ja korkean motivaation saavuttamista. Valmentavalla johtamisella pyritään vaikuttamaan sekä alaisten että koko organisaation suorituskykyyn. Valmentava johtaminen vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen, työntekijöiden suoriutumiseen ja organisaatiositoutumiseen (Ellinger ja muut, 2003; Viitala & Koivunen, 2014, s. 153). Valmentava johtaminen voi olla ratkaisu yritysten nykyisiin haasteisiin, jatkuviin muutostilanteisiin ja oppimistarpeisiin.

Valmentavalle johtamiselle tyypillisiä piirteitä on palautteen antaminen, kuunteleminen, keskusteleminen, ohjaaminen ja neuvominen. Valmentavalla johtamisella pyritään oivalluttamaan johdettavia löytämään ratkaisuja itse ja autetaan tunnistamaan mahdollisuuksia kehittyä ja parantaa suorituksia. Oppimista tuetaan, jotta johdettavalla on paremmat valmiudet selviytyä erilaisista muutoksista (Viitala & Koivunen, 2014, s.153). Valmentavasta johtamisesta on jonkin verran samankaltaisia piirteitä kuin transformationaalisessa johtamisessa. Välillä nämä kaksi johtamistapaa kuvataankin hyvin samankaltaiseksi.

Valmentavaa johtamista kuvaavat piirteet voi jakaa kahteen ryhmään: voimaannuttaminen ja mahdollistaminen (Viitala & Koivunen, 2014, s. 153). Voimaannuttamisella tarkoitetaan johdettavan tukemista esihenkilön toimesta keskittyen mm. kriittiseen ajatteluun, oppimiseen vaadittaviin resursseihin ja johdettavan kehittymisen aktivointiin. Mahdollistaminen käsittää mm. kehittävän

palautteen antamisen, selkeiden tavoitteiden luomisen, kehityskeskustelujen käymisen ja ajattelutapojen kehittämisen.

Hyvä valmentava johtaja kuvataan empaattisena, rehellisenä ja puolueettomana. Valmentava johtaja on motivoiva ja haluaa tukea johdettavia löytämään kyvykkyydet ja potentiaalin kehittyä. Valmentavalla johtajalla on kyky tunnistaa johdettavien erilaisia tarpeita eri tilanteissa (Viitala & Koivunen, 2014, s. 153). Valmentava johtaminen kuvataan kirjallisuudessa ihanteellisessa valossa ja se sopii nykyaikaisten organisaatioiden johtamistavaksi. Valmentavassa johtamisessa tulee kuitenkin huomioida, että samanlainen johtaminen ei sovi kaikille, vaan esihenkilön tulisi muokata johtamistapaansa johdettavan tarpeiden mukaisesti.

4.3 Palveleva johtaminen

Palvelevaa johtamista kuvaa johtajan epäitsekkyyks ja halu palvella. Tärkeä ominaisuus palvelevalle johtamiselle on kasvun ja kehityksen mahdollistaminen työntekijöille niin yksilö kuin organisaatiossa (Greenleaf, 1977; Lamprinou ja muut, 2021). Greenleaf loi palvelevan johtamisen termin 1970-luvulla. Hän uskoi palvelevan johtamisen tuloksiin ja siihen, että palvelevalla otteella johtaja saa tiimin jäsenten luottamuksen, mikä puolestaan vaikuttaa johdettavien toimintaan organisaatiossa.

Palvelevalle johtamiselle tyypillisiä piirteitä ovat kuunteleminen, kommunikaatio, empatia, luottamus, ennakointi ja sitoutuminen ihmisten kasvuun sekä yhteisön rakentamiseen (Gocen & Sen, 2021; Lamprinou ja muut, 2021). Palvelevassa johtamisessa korostuu suoraan yksilöön ja yksilön hyvinvointiin sekä suoriutumiseen liittyvät teemat ja toiminnot. Palvelevan johtamisen on todettu parantavan työssä suoriutumista ja lisäävän lojaaliutta työnantajaa kohtaan (Lamprinou ja muut, 2021; Mcquade ja muut, 2021). Näiden lisäksi on nähty, että palveleva johtaminen voi vähentää työssä uupumista ja tukea työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Miao ja muut (2014) määrittelevät palvelevan johtajan sellaiseksi, joka pyrkii auttamaan muita ennen itseään ja saamaan johdettavistaan parhaimman potentiaalin esiin, jotta koko työyhteisö hyötyisi. Palveleva johtaja toimii esimerkiksi roolimallina ja tarjoaa tukea. Palvelevassa johtamisessa keskitytään kehittämään ja luomaan pitkäkestoista suhdetta johtajan ja johdettavan välillä (Lapointe & Vandenberghe, 2018). Samalla myös työntekijöiden ja organisaation yhteys vahvistuu.

Palvelevaa johtamista on verrattu transformationaaliseen johtamiseen, mutta palveleva johtaminen keskittyy vielä enemmän psykologiseen puoleen ja yksilön tarpeisiin, kun transformationaalinen johtaminen keskittyy puolestaan tavoitteiden saavuttamiseen yksilön kautta (Eva ja muut, 2019). Molemmissa johtamistyylyissä korostetaan yksilöä, mutta palvelevan johtamisen nähdään keskittyvän enemmän yksilöön ja yksilön hyvinvointiin ja onnistumiseen, kun taas transformationaalisen johtamisen voidaan nähdä keskittyvän enemmän suoraan tavoitteisiin ja siihen, miten yksilö niihin pääsee.

Kuten aiemmassa luvussa todettiin, valmentavaa johtamista voidaan pitää ratkaisuna yritysten jatkuviin muutostilanteisiin ja oppimistarpeisiin (Viitala & Koivunen, 2014, s. 153). Palveleva johtaminen nähdään yhtä lailla ratkaisuna muuttuvassa toimintaympäristössä, sillä työntekijöiden merkitys organisaatioiden suoriutumisessa on korostunut ja palveleva johtaminen on yhdistetty vastaamaan tehokkaasti työntekijöiden muuttuneisiin tarpeisiin (Gocen & Sen, 2021). Palvelevaa johtamista ei ole vielä tutkittu kovin runsaasti ja aiemmissa tutkimuksissa (Mcquade ja muut, 2021) onkin todettu, että palvelevaa johtamista tulisi tutkia vielä lisää ja etenkin laadullisesti, jotta palvelevan johtamisen piirteistä ja vaikuttavista tekijöistä saadaan vielä enemmän varmuutta.

4.4 Johtamistyylien ja organisaatiositoutumisen yhteys

Tässä luvussa käsitellään yhteyksiä, joiden on todettu olevan eri johtamistyylien ja organisaatiositoutumisen välillä. Aiemmat tutkimukset ovat lähinnä määrällisiä, ei niinkään laadullisia, joten ilmiöiden selittäviä taustatekijöitä ei saa aiemmista

tutkimuksista niin hyvin selville. Seuraavaksi käydään läpi tässä tutkielmassa käytetyt johtamistyyli ja mitä niistä ja niiden yhteydestä organisaatiositoutumiseen ja etenkin affektiiviseen sitoutumiseen tiedetään aiempien tutkimusten perusteella.

Transformationalisen johtamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaatiositoutumiseen. Tähän vaikuttaa myös se, millainen esihenkilö-alaisuus johtajalla ja johdettavalla on. Eri henkilöt voivat kokea vaikutuksen sitoutumiseen eri tavalla kuin toiset, vaikka esihenkilö olisikin sama. Transformationaalinen johtajuus vaikuttaa vahvimmin affektiiviseen sitoutumiseen. Tämä perustuu siihen, että transformationaalinen johtaminen pohjautuu vahvasti mm. innostamiseen ja älylliseen stimulointiin, mitkä ovat affektiivista sitoutumista lisääviä tekijöitä (Keskes ja muut, 2018). Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa myös jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen, mutta eniten affektiiviseen sitoutumiseen.

Transformationaliselle johtamiselle on tyypillistä, että johdettava saa johtajalta kehuja ja tunnustusta esimerkiksi tavoitteisiin päästessä. Tämä voi näkyä jatkuvuussitoutumisen kannalta siten, että se vaikuttaa organisaatiosta lähtemishalukkuuteen, eli tämänkaltaisessa tilanteessa vähentää sitä (Keskes ja muut, 2018). Ei ole todettu, että transformationalisen johtamisen vaikutus jatkuvuussitoutumiseen olisi kovin merkittävää, mutta vaikutukset ovat usein edellä mainitun kaltaisia tilanteita. Transformationaalinen johtajuus voi vaikuttaa normatiiviseen sitoutumiseen siten, että johtaja osoittaa kiinnostusta ja mielenkiintoa johdettavien yksilöllisiin tarpeisiinsa ja tukee niissä ja niiden saavuttamisessa (Keskes ja muut, 2018). Henkilölle voi jäädä tunne, että hän on tämän takia ns. velkaa esihenkilöllensä tai organisaatiollensa, mikä voi vaikuttaa normatiivisen sitoutumisen vahvistumiseen.

Samankaltaiset tulokset transformationalisen johtamisen vaikutuksista organisaatiositoutumiseen toistuu useissa eri tutkimuksissa (Keskes ja muut, 2018; Yahaya & Ebrahim, 2016). Aihetta on tutkittu eri ajankohtina ja laajasti myös maantieteellisesti. Yahayan ja Ebrahimin (2016) otannassa on mukana tutkimuksia

esimerkiksi Australiasta, Hong Kongista, Yhdysvalloista, Arabiemiraateista ja Malesiasta. Ajankohta tai maantieteellinen sijainti eivät ole vaikuttaneet tuloksiin juurikaan, vaan ne ovat olleet hyvin samankaltaisia. Aiemmin todettiin, että esimerkiksi iällä, sukupuolella ja koulutustaustalla on merkitystä sitoutumisen kannalta. Nämä tekijät eivät kuitenkaan erotu tutkimuksissa niin merkittävästi, että niillä olisi kokonaisuuden kannalta suurta merkitystä.

Transformationalista ja transaktionaalista johtamistapaa on tutkittu usein samoissa tutkimuksissa. Transaktionaalisen johtamistavan on todettu vaikuttavan sitoutumiseen hyvin vähän tai ei lähes ollenkaan. Sen on todettu vaikuttavan sitoutumiseen jopa negatiivisesti (Yahaya & Ebrahim, 2016). Tutkimuksista on ilmennyt, että työntekijät voivat kuitenkin olla sitoutuneita työhönsä, vaikka johtamistapa olisi transaktionaalinen. Näissä tilanteissa työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät painottuvat muihin tekijöihin kuin johtaminen. Transaktionaalinen johtamistyyli ei keskity tekijöihin, jotka lisääisivät kiintymistä organisaatioon samalla tavalla kuin transformationaalinen johtaminen.

Valmentava johtaminen vaikuttaa positiivisesti organisaatiositoutumiseen, etenkin affektiiviseen sitoutumiseen. Valmentavalla johtamisella voi saada aikaan tehokkuutta, mikä nähdään yhtenä tekijänä organisaatiositoutumisessa. Valmentavan johtamisen kaltainen tuki ja kannustus mitä työntekijä saa, voi johtaa velvollisuuden tunteeseen jatkaa yrityksessä työskentelyä edelleen. Valmentava johtaminen voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitä kautta vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Woo, 2017). Valmentava johtaminen vaikuttaa monipuolisesti ja moniulotteisesti eri tekijöihin, mitkä vaikuttavat organisaatiositoutumiseen.

Valmentava johtaminen vaikuttaa suoraan affektiiviseen sitoutumiseen, koska se vaikuttaa ulottuvuuksiin, jotka vaikuttavat yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja tyytyväisyyteen työssä. Nämä yhdessä lisää emotionaalisen sitoutumisen tunnetta. Valmentavan johtamistavan omaavat johtajat saavat työntekijät sitoutuneimmaksi, he

auttavat heitä kehittymään ja sitä kautta tuntemaan olonsa kyvykkääksi (Park ja muut, 2021). Myös näillä tekijöillä on merkittävä rooli sitoutumisessa.

Parkin ja muiden (2021) artikkelissa todettiin, että valmentavan johtamisen tutkimisessa on haasteena se, että käsitettä ei ole määritelty niin tarkasti. Valmentavan johtamisen käsite saattaa olla hyvin erilainen eri kirjallisuudessa ja se voi tarkoittaa eri asioita eri artikkeleissa ja tutkimuksissa. Tämän takia eri tutkimusten vertailu voi olla haastavaa ja tulokset eivät ole niin luotettavia. Valmentavan johtamisen vaikutusta organisaatiositoutumiseen on tutkittu, mutta sitoutumista on saatettu tutkia kokonaisuutena, eikä esimerkiksi Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallin mukaisesti. Palvelevasta johtamisesta muodostuva sitoutuminen vaikuttaa kuitenkin viittaavan usein affektiiviseen sitoutumiseen.

Palvelevaa johtamista ja sen vaikutusta on tutkittu yksilötasolla, mutta ei niin paljon vielä organisaatiotasolla. Lisätutkimukselle on tunnistettu tarve (Lu ja muut, 2023). Aiemmistä tutkimuksista löytyy kuitenkin jonkin verran tuloksia siitä, miten palvelevan johtamisen on nähty vaikuttavan organisaatiositoutumiseen. Miaon ja muiden (2014) tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että palveleva johtaminen vaikuttaa vahvasti affektiiviseen ja jonkin verran normatiiviseen organisaatiositoutumiseen. Palvelevan johtamisen ei nähty vaikuttavan jatkuvuussitoutumiseen. Tämä perustuu siihen, että palvelevan johtamisen nähdään kasvattavan luottamusta esihenkilöä kohtaan, mikä vaikuttaa affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen.

Palvelevan johtamisen ajatellaan tarjoavan työntekijöille positiivisia ja mieluisia kokemuksia, minkä takia emotionaalinen kiintymys kasvaa. Tämän takia palvelevan johtamisen ja affektiivisen sitoutumisen yhteyttä on pidetty todennäköisenä ja moni tutkimus onkin keskittynyt siihen (Lapointe & Vandenberghe, 2018). Lapointen ja Vandengerhen tutkimuksessa affektiivinen sitoutuminen selittyi edellä mainittujen tekijöiden perusteella. Normatiivista sitoutumista selitti se, että palveleva johtaja saa johdettavat tuntemaan itsensä tärkeiksi ja heistä tulee tietyllä tapaa itse palvelijoita

organisaatiolle. Tämä kasvattaa osaltaan normatiivista sitoutumista. Jatkuvuussitoutumiseen ja siihen, että työntekijä jää organisaatioon huonojen työvaihtoehtojen vuoksi, ei palveleva johtaminen vaikuta itsessään. Palvelevalla johtamisella luotu psykologinen tunne voi vaikuttaa osaltaan siihen, miten työntekijä suhtautuu organisaatioon ja kuinka nopeasti olisi vaihtamassa työpaikkaa.

Aiemmat tutkimukset (Lapointe & Vandenberghe, 2018; Lu ja muut, 2023; Miao ja muut, 2014) ja niiden tulokset vahvistuisivat lisätutkimuksilla ja laajemmilla otannoilla. Lapointe ja Vanderberghe tunnistivat tarpeen pitkittäistutkimukselle, jotta tulokset olisivat luotettavampia. Usein palvelevaa johtamista käsitteleviin tutkimuksiin hankittu aineisto on kerätty samaan aikaan ja toimialoissa sekä vastaajissa toistuu samankaltaisuus. Jatkuvuussitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tulisi selvittää lisää, jotta tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä voi pitää luotettavampina.

Yhteenvetona voi todeta, että aiempien tutkimusten perusteella affektiivinen sitoutuminen korostuu tutkimuksissa eniten ja isoin rooli on palvelevalla, valmentavalla ja transformationaalisella johtamistyyllillä. Näissä kaikissa johtamistyylyissä korostuu ihmisläheinen ote johtamiseen. Nämä johtamistyylyt vastaavat hyvin tarpeisiin, joita työntekijöillä on. Tämä puolestaan lisää affektiivista sitoutumista. Aiemmat tutkimukset ovat ajalta, jolloin hybridityö ei ollut vielä niin suuressa roolissa, mitä se nykyään on. Hybridityö on tuonut omat haasteensa sitoutumiseen ja sen johtamiseen. On tärkeää ymmärtää, miten hybridityö muokkaa johtamistyylien yhteyttä sitoutumiseen.

Hybridityö haastaa johtamista ja johtamista on kehitettävä tarpeiden mukaisesti, jotta sillä voidaan tukea sitoutumista (esim. Hopkins & Figaro, 2021; Lorca & Belli, 2023; Vyas, 2022). Hybridityö vaatii joustavaa johtamista. Esihenkilöiden tulee osata johtaa myös etänä ja hajallaan olevia tiimejä. Hybridityö on lisännyt teknologian käyttöä, joten teknologian tehokas hyödyntäminen on oleellista myös johtamisessa. Esihenkilöiden tulee myös huolehtia yrityskulttuurin ylläpitämisestä ja yhteisöllisyyden tukemisen tärkeys korostuu. Myös hybridityössä tavoitteiden tulisi olla selkeitä. Esihenkilöillä on

vastuu tavoitteiden tehokkaasta viestimisestä myös hybridityössä. Yksi tärkeä asia mikä korostuu johtamisessa hybridityössä, on hyvinvointi. Hybridityö haastaa hyvinvointia osaltaan, joten esihenkilöiden tulee osata vastata näihin haasteisiin ja tukea työntekijöiden hyvinvointia omalta osaltaan.

5 Menetelmät

Tässä luvussa perustellaan tähän tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä. Lisäksi kerrotaan myös, miten tämän tutkimuksen aineisto on kerätty, millainen on otanta ja miten tutkimus on toteutettu. Näiden jälkeen kuvaillaan vielä aineiston analysointia valitun analyysimenetelmän avulla.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella menetelmällä saadaan selvitettyä tässä tutkimuksessa organisaatiositoutumiseen ja johtamiseen liittyviä ilmiöitä ja ilmiöiden taustalla vaikuttavia syitä sekä prosesseja. Laadullinen tutkimus perustuu keskeisesti ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin (Puusa ja muut, 2020, luku 2). Sen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, eikä pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa merkityksen tutkiminen on keskeistä (Hirsijärvi & Hurme, 2022, luku 2.4). Laadullinen tutkimus mahdollistaakin syvällisemmän ymmärryksen vaikuttavista ilmiöistä. Tässä tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä hybridityöntekijöiden kokemuksista organisaatiositoutumiseen ja johtamiseen liittyen. Tutkimuksen kohteena on erityisesti tunneperäisen sitoutumisen syntyminen, jota halutaan ymmärtää syvällisemmin työntekijöiden subjektiivisten kokemusten kautta laadullisilla menetelmillä.

Laadullista tutkimusta tehdessä on tiedostettava, että tutkija itse vaikuttaa prosessiin ja tulkintoihin, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkijan vaikutus ei ole yhtä suuri (Hirsijärvi & Hurme, 2022, luku 2.4). Laadullista tutkimusta tehdessä on hyvä arvioida tutkimuksen luotettavuutta, tutkijan omaa roolia ja omia valintoja jokaisessa vaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja osallistujat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, joten tutkijan subjektiivisuus ja kyky reflektoida tutkimusta ovat edellytyksenä luotettavalle tutkimukselle. Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan omat oletukset voivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija pyrkii arvioimaan omaa vaikutustaan

tutkimuksen aikana ja tunnistamaan tilanteita, joissa oma tulkinta, näkemykset ja intuitio ohjaa tutkimusta.

Tutkimusfilosofian näkökulmasta ontologia käsittää kysymyksen siitä, mitä todellisuus on ja millaisia asioita voidaan tutkia. Ontologia on filosofian osa-alue, jossa selvitetään, mitä on olemassa ja se tutkii todellisuuden luonnetta. Ontologian mukaan objektiivisia asioita voidaan tutkia paremmin, kun taas esimerkiksi ihmisten tunteita heikommin, sillä ne ovat subjektiivisia kokemuksia (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 13; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2). Tässä tutkimuksessa ontologinen lähtökohta on, että ihmisten tietoisuus muokkaa käsityksiä ja todellisuutta sen perusteella, miten yksilöt kokevat ja havainnoivat asioita. Tässä tutkimuksessa pyritään erityisesti ymmärtämään yksilöiden käsityksiä organisaatiositoutumisesta ja siihen vaikuttavasta koetusta johtamisesta.

Epistemologia käsittää oletuksen siitä, että asioita voidaan tutkia mittaamalla ja asioita voidaan ymmärtää tutkimalla. Epistemologia vastaa kysymyksiin mitä tieto on ja mitkä ovat tiedon lähteet ja rajat. Epistemologiassa korostuu se, mitä ylipäättään voidaan tietää ja millainen on tutkijan ja tutkittavan välinen suhde (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2). Epistemologia ohjaa datan keräystä ja analysointia. Tutkija sijoittuu epistemologisesti ja sijoittuminen vaikuttaa omaan suhteeseen kerättyyn tietoon nähden. Tämä vaikuttaa siihen, millä tutkimusmenetelmällä voidaan lähestyä parhaiten tutkimuskohdetta (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 13). Epistemologiassa määritellään datan keruussa mikäli tutkijan vaikutus eliminoidaan tai sijoittuuko tutkija itse tutkittavan ilmiön todellisuuteen. Tässä tutkimuksessa ei eliminoida tutkijan vaikutusta.

Johtamisen vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu enemmän kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Määrällisellä tutkimuksella saa tutkittua hyvin eri asioiden vaikutuksia ja syy-seuraussuhteita, jolloin on voitu tehokkaasti selvittää, mitkä ovat niitä tekijöitä johtamisessa, jotka vaikuttavat sitoutumiseen (Alasuutari, 2011, luku 2). Laadullisella tutkimuksella voi lisätä ymmärrystä siitä, millainen rooli eri johtamistyyyleillä on ja mitkä ovat ne tekijät taustalla, jotka korostavat eri organisaatiositoutumisen piirteitä.

Määrällisesti tutkitun aiheen tutkiminen laadullisesti tuo lisätietoa ja ymmärrystä tutkitusta aiheesta. Nämä kaksi eivät ole toisiaan poissulkevia tapoja ja menetelmiä, vaan niitä voi pitää enemmänkin toisiaan täydentävinä menetelmiä (Alasuutari, 2011, luku 2). Samaa aineistoa voi tutkia sekä määrällisesti että laadullisesti.

Laadullinen menetelmä soveltuu tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa on tarkoituksena saada lisää ymmärrystä aiheesta ja ymmärtää niitä taustatekijöitä, mikä rooli ja yhteys eri johtamistyyliellä on organisaatiositoutumisessa. Aiheen tutkimukset pohjautuvat lähtökohtaisesti määrälliseen tutkimukseen, joten määrällisesti tämän aiheen tutkiminen ei toisi lisäarvoa ja vastauksia kysymyksiin, mitä tällä tutkimuksella halutaan selvittää. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittava joukko ei ole niin suuri, mitä määrällisessä tutkimuksessa yleensä on (Alasuutari, 2011, luku 2). Tähän tutkimukseen riittää pienempi joukko sen takia, koska tiedetään jo, että johtaminen vaikuttaa sitoutumiseen. Sen sijaan halutaan ymmärtää syvällisemmin tekijöitä ja johtamistyylien rooleja suhteessa organisaatiositoutumiseen.

5.2 Aineiston keruu

Tämä tutkimus on toteutettu haastattelumenetelmää hyödyntäen, joka on joustava ja laajalti käytetty tiedonkeruutapa. Haastattelut mahdollistavat avoimen dialogin, jossa haastateltavat voivat ilmaista ajatuksensa vapaasti ja syventää vastauksiaan. Haastattelutilanteet tarjoavat myös mahdollisuuden tarkentavien lisäkysymysten esittämiseen, mikä rikastaa kerättyä aineistoa. On tärkeää huomioida, että haastattelijan taidot ja kokemus ovat avainasemassa; hänen kykynsä välttää liiallista ohjailevuutta ja ennakkokäsitysten vaikutusta on keskeistä luotettavan tiedon saamiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3). Haastattelumenetelmän haasteet tulee ottaa huomioon, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelut voidaan jaotella eri tyypeihin kuten strukturoidut haastattelut, strukturoimattomat haastattelut ja puolistrukturoidut haastattelut. Strukturoidut haastattelut ovat näistä kolmesta tarkimmin määriteltyjä. Kysymykset, niiden asettelu ja

järjestys ovat kaikille vastaajille samat. Kysymykset ovat sellaisia, mitkä kaikki vastaajat käsittävät melko samanlailla. Tällaisia voi olla esimerkiksi lomakehaastattelut, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Strukturoidussa haastattelussa on etuna se, että haastattelu on melko nopea pitää ja vastauksia voi kirjata suoraan tiettyjä luokkia noudattaen. Strukturoimaton haastattelu voi olla esimerkiksi syvähaastattelu tai avoin haastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3; Puusa ja muut, 2020, luku 6). Näissä haastatteluissa haastattelu muistuttaa hyvin paljon keskustelua ja haastattelija pyrkii syventämään haastateltavien kysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa osa haastattelua on kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihtaa kysymysten sanamuotoja ja paikkaa, mikä antaa enemmän vapauksia haastattelijalle, mutta tietty rakenne kuitenkin säilyy.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu perustuu teemahaastatteluihin, jossa keskitytään tiettyihin, etukäteen määriteltyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3). Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastateltava voi vastata vapaasti kysymyksiin oman näkemyksensä mukaan, kun kysymystä ei rajata liian tarkaksi. Tämä on tärkeää, kun pyritään ymmärtämään haastateltavien kokemuksia ja tulkintoja. Teemat perustuvat tutkimuksessa käytettävään teoriaan ja teemahaastatteluissa on tärkeää varmistaa, että haastateltava ymmärtää teemat ja mahdolliset termit, mitä haastattelussa käytetään (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Teemahaastattelut ovat monipuolisia, mutta kuitenkin rajatumpia mitä esimerkiksi avoimet haastattelut. Tämä varmistaa sen, että eri haastattelut pysyvät varmemmin samoissa aiheissa. Vaikka haastattelut ovat ohjattuja, ne sallivat kuitenkin syventymisen ja lisäkysymysten esittämisen tarpeen mukaan.

Teemahaastattelu sopi tähän tutkielmaan parhaiten sen takia, koska oleellista on saada selville haastateltavien kautta tulkintoja ja merkityksiä tutkimuksen aiheeseen. Teemahaastattelu mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen ja aiheisiin tarkemman pureutumisen, mikäli tiedonkeruu sitä vaatii. Teemahaastatteluissa haastattelijalla on mahdollisuus vaikuttaa hieman haastattelun suuntaan, mutta vapaus vastauksiin kuitenkin säilyy haastateltavalla, kun huolehditaan siitä, että haastattelija ei vaikuta

haastatteluun liikaa (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Haastatteluissa on myös se etu, että haastateltavaksi voi kutsua sellaisia henkilöitä, joiden tiedetään edustavan toivotunlaista joukkoa, jota halutaan tutkia. Se on myös tämän tutkielman aiheen ja tutkittavien joukon osalta oleellista.

5.3 Otanta

Tämän tutkimuksen otannassa käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa, joka soveltuu hyvin laadulliseen tutkimukseen. Datan kerääminen on kriittistä laadullisessa tutkimuksessa, joten tarkoituksenmukaisella otannalla pystyttiin takaamaan tarpeeksi laadukas otanta tähän tutkimukseen (Etikan ja muut, 2016). Tarkoituksenmukainen otanta mahdollistaa sen, että tutkija pystyy valitsemaan tutkittaviksi kohteiksi sellaisen joukon, joka vastaa niitä asioita, joita halutaan tutkia (Obilor, 2023). Tarkoituksenmukainen otanta sopii hyvin tutkimukseen, jossa tutkitaan pienempää joukkoa.

Haastateltaviksi valittiin yhdeksän asiantuntijatyötä tekevää henkilöä, jotka tekevät ja hybridityötä. Etätyön osuutta työnteosta määränä eikä toimialaa rajattu, vaan haastateltavat tekevät hybridityötä erilaisilla malleilla ja edustavat useampaa eri toimialaa. Kaikki haastateltavat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja. Tällä haluttiin varmistaa se, että haastatteluihin saadaan luottavainen ilmapiiri ja haastateltava voi kertoa tutulle henkilölle avoimemmin kokemuksistaan omaan esihenkilöön ja työtekkoon liittyen. Otanta mahdollisti myös sen, että kaikkien osallistujien työrooli oli melko tarkasti tiedossa jo ennakkoon. Tällä varmistettiin se, että kaikki osallistujat olivat sopivia haastateltavia myös asiantuntijatyön perusteella.

Alla olevassa taulukossa 1 on koottuna taustatiedot osallistujista. Osallistujista kaksi on miehiä ja loput seitsemän naisia. Ikähaitari osallistujilla on 25–60 vuotta. Osallistujat kertoivat omasta toimialastaan, jolla työskentelee ja jokaiselta kysyttiin työsuhteen pituudesta nykyisessä organisaatiossa. Tuorein työsuhte on n. puolen vuoden mittainen ja pisin 21 vuotta. Jokaiselta pyydettiin arvio etäpäivien määrästä. Osallistujilla ei ole

mitään tiettyjä määriä, kuinka paljon saa olla etänä. Lähes jokaisella oli kuitenkin tietyt palaveripäivät tai vastaavat, jolloin on sovittu paikallaolosta. Näin ollen toisina viikkoina etätöön osuus voi olla vähäisempää kuin toisina, joten määriä ei voi rinnastaa viikkotasolle.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistujat.

Sukupuoli	Ikä	Toimiala	Työsuhteen pituus vuosina	Etätöön määrä työajasta
Nainen	28	Vakuutusala	3	n. 80–90 %
Nainen	28	Palveluala	3	n. 50 %
Mies	39	Palveluala	16	n. 20 %
Nainen	60	Elintarviketeollisuus	21	n. 80–90 %
Mies	25	Rahoitusala	alle vuosi	n. 80 %
Nainen	37	Henkilöstöpalveluala	1	n. 60 %
Nainen	31	Henkilöstöpalveluala	2	n. 60 %
Nainen	37	Ympäristöala	5	n. 50 %
Nainen	34	Myynti ja kauppa	6	n. 80–90 %

5.4 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä ja jokaiselle haastattelulle oli varattu tunti aikaa. Haastattelut pidettiin Teamsilla, jotta haastattelut saatiin tallennettua ja hyödynnettyä Teamsin litterointityökalua. Haastatteluun kutsumisen yhteydessä jokaiselle haastateltavalle kerrottiin haastattelun aihe ja tarkoitus. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, miten ja mihin aineistoa käytetään. Haastateltaville kerrottiin myös, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti, eikä tutkielmaan tule sellaisia tietoja, mistä haastateltavan voisi tunnistaa. Tarvittavien tietojen keräämisen jälkeen kerätty aineisto hävitettiin.

Aineiston käsittely ja kokoaminen kulkevat tiiviisti yhdessä laadullisissa tutkimuksissa aineiston kokoamisen alusta saakka (Hyvärinen ja muut, 2010). Laadullisissa

tutkimuksissa alustavien analyysien tekeminen on hyvä aloittaa jo varhaisessa vaiheessa. Muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen aloitettiin alustavien analyysien tekeminen. Tällä pystyttiin varmistamaan, että haastatteluiden teemat ja apukysymykset ovat tarpeeksi laadukkaita ja kattavia. Tämän lisäksi voitiin varmistaa, että kerätty aineisto on sellaista, josta saa tarvittavia tietoja.

Haastatteluiden määrää ja laatua arvioitiin haastatteluiden aikana. Seitsemännen haastattelun kohdalla voitiin todeta, että aineisto alkaa saturoitumaan eli kylläntymään. Lisähaastattelut eivät tuoneet muutosta tai merkittäviä lisäyksiä tuloksiin, joten viimeisten haastatteluiden kohdalla aineisto oli tarpeeksi saturoitunutta ja lisähaastatteluille yhdeksännen jälkeen ei ollut enää tarvetta. Pelkkä aineiston kerääminen ilman analyysia ei vie tutkimusta eteenpäin. Tutkimusta tehdessä tulee tietää mitä aineistosta etsitään ja mitä aineistossa jo on (Kananen, 2017, s. 129). Tämä toteutui aineiston keruun aikana, sillä kerättyä aineistoa analysoitiin haastatteluiden aikana alusta loppuun ja aineistosta saatuja tietoja arvioitiin kriittisesti.

Haastattelujen litteroinnit viimeisteltiin jokaisen haastattelun jälkeen. Teamsin litterointityökalu ei tee litteroinneista valmiita, vaan niitä täytyy kirjoittaa puhtaaksi ja muokata, jotta haastateltavien vastaukset säilyvät ymmärrettävinä ja niistä voi tehdä tulkintoja myöhemmin. Haastatteluissa keskityttiin esiin tuleviin asiasisältöihin, joten kovin yksityiskohtaista litterointia ei tarvinnut. Tässä tutkimuksessa ei ollut tarpeellista ymmärtää mitä sanotaan ja milloin, mikä puoltaa vähemmän yksityiskohtaisen litteroinnin käytön (Hyvärinen ja muut, 2010). Litteroinneista muutettiin myös murre sanoja, jotta niitä käyttäneet osallistujat eivät erotu joukosta ja ole siten helpommin tunnistettavissa. Litteroidessa on aina huomioitava, että vaikka kaikki puhe haastattelusta olisi aina tallennettuna puheeksi ja tekstiksi, voi aina olla asioita, joita tutkija ei ole havainnut haastateltavan kertomista asioista, vaikka aineistoon on palattu useitakin kertoja.

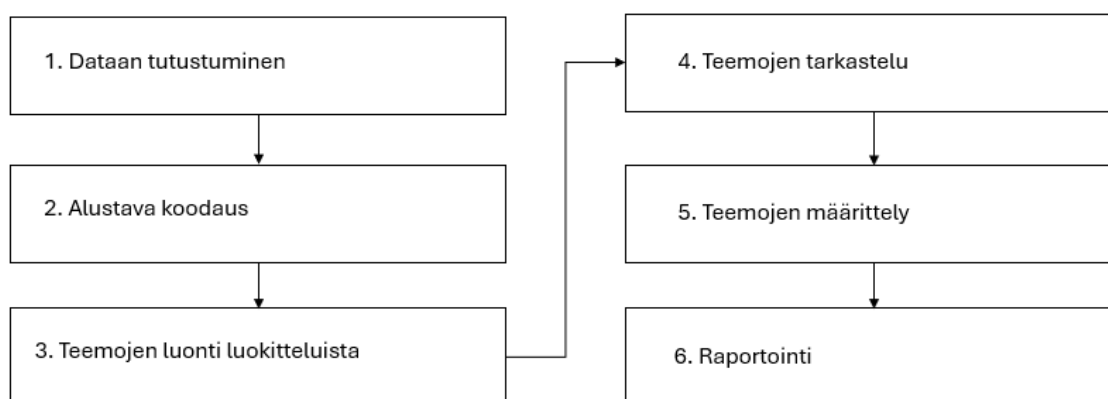
5.5 Analyysimenetelmä

Analyysimenetelmän perustana oli temaattinen analyysi. Tällä menetelmällä voidaan analysoida laadullista dataa ja se soveltuu tekstien analysointiin haastattelujen litteroinnit mukaan lukien. Datasta tunnistetaan tärkeimpiä teemoja, aiheita ja malleja eri vaiheiden kautta (Braun & Clarke, 2006). Temaattista analyysia voi käyttää joustavasti datan analysoinnissa ja se muokkautuu hyvin sen mukaan, mitä tutkija haluaa analysoida, sillä se ei ole sidoksissa mihinkään ennalta määriteltyyn teoreettiseen viitekehykseen.

Temaattisessa analyysissa on pohdintaa vaativia lähestymistapoja analyysin tekoon. Näistä kaksi ensimmäistä ovat induktiivinen ja deduktiivinen lähestymistapa. Induktiivisessa lähestymistavassa tutkimuksesta saatu data määrittelee teemat. Deduktiivisessa lähestymistavassa on odotettavissa, että analyysista nousee teemoja, jotka pohjautuvat aiempaan teoriaan (Maguire & Delahunt, 2017). Tässä tutkimuksessa toteutuu molemmat lähestymistavat, eli abduktiivinen (osittain teoriasidonnainen) lähestymistapa (Graneheim ja muut, 2017). Abduktiivisella lähestymistavalla voi tavoittaa vielä kokonaisvaltaisemman ymmärryksen ja se viittaa myös liikehdintään induktiivisen ja deduktiivisen lähestymistavan välillä. Hybridityön erityispiirteitä etsitään induktiivisesti ja johtamistyyliä tunnustetaan deduktiivisesti teoreettisten kategorioiden avulla. Samaan aikaan yhdistellään kuitenkin teorioita, mikä vastaa enemmän induktiivista lähestymistapaa.

Myös semanttista ja piilevää lähestymistapaa tulee pohtia. Semanttinen lähestymistapa kuvaa suoran ja selvästi ilmaistun tiedon analysointia. Nämä kattavat suorat mielipiteet asioista. Piilevään lähestymistapaan kuuluu tietojen taustalla olevien oletusten lukeminen ja tulkitseminen. Piilevä lähestymistapa keskittyy siihen, mitä paljastuu lausuntojen ja olettamuksien takaa (Maguire & Delahunt, 2017). Tässä tutkimuksessa kiinnostaa erityisesti se, mitä olettamuksia ja taustatekijöitä paljastuu vastausten takaa. Vastaajien suorat mielipiteet eivät palvele tarkoitusta tässä tutkimuksessa. Näin ollen piilevä lähestymistapa on osuvampi tähän tutkimukseen.

Temaattiseen analyysiin on kuusi selkeää vaihetta (kuvio 2.), mitä noudattamalla analyysi onnistuu (Braun & Clarke, 2006; Maguire & Delahunt, 2017). Temaattinen analyysi aloitetaan tutustumalla dataan, eli tässä tapauksessa haastattelujen litteroinnit luetaan vielä uudelleen ja tehdään niistä ensimmäisiä havaintoja. Toisena tehdään alustavaa koodausta, eli luokitellaan aineistoa systemaattisesti osiin. Kolmantena keskitytään teemoihin, eli tehdään luokitteluista teemoja. Eri luokittelut voivat tässä kohtaa päätyä saman teeman alle. Neljäntenä tarkastellaan teemoja ja niiden johdonmukaisuutta. Jokaista teemaa pitäisi pystyä perustelemaan ja niiden tulee erota tarpeeksi muista teemoista. Viidentenä määritellään teemat ja selvitetään, nouseeko esiin pääteemoja tai muita merkittäviä eroavaisuuksia. Kuudentena raportoidaan teemat ja löydökset raportin muodossa.



Kuvio 2. Temaattisen analyysin vaiheet (Braun & Clarke, 2006).

Temaattista analyysia tehdessä pitää huolehtia siitä, että tuloksia analysoidaan tarpeeksi. Ei riitä, että datasta saa luotua järkeviä kokonaisuuksia ja löydettyä yhtäläisyyksiä teemojen avulla. Löydöksiä pitää pystyä perustelemaan ja eri yhtäläisyyksiä tulee pohtia myös kriittisesti (Braun & Clarke, 2006). Vaikka temaattista analyysia käytetään tässä tutkielmassa teemahaastatteluiden analysointiin, ei löydetyt teemat ole välttämättä samat kuin teemahaastattelun teemat. Niitä ei tule sekoittaa toisiinsa. Tulosten tulee olla selitettävissä ja teemojen ei tule olla liian päällekkäisiä, jotta analyysia voi pitää luotettavana.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen on keskeistä läpi koko tutkimusprosessin, jokaisessa sen vaiheessa (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 303). Laadullisessa tutkimuksessa yksi tapa arvioida laadukkuutta on siirrettävyys. Tällä tarkoitetaan pohdintaa siitä, voisiko tutkimustulokset olla mahdollisia toisessa tutkimusympäristössä ja voiko aihetta tutkia uudelleen (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Luotettavuutta tässä tutkimuksessa puoltaa siirrettävyys. Tätä aihetta voisi tutkia uudelleen haastatteleamalla eri henkilöitä, jotka ovat asiantuntijoita ja tekevät hybridityötä. Tulokset voivat olla samankaltaisia myös toisessa vastaavanlaisessa tutkimuksessa.

Toinen tapa arvioida luotettavuutta on uskottavuus (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Tutkimusta voi pitää uskottavana, jos tutkimuksen kohteena olleet henkilöt ja tutkimusta lukevat henkilöt luottavat, että tutkimukseen hankittu aineisto on hankittu asianmukaisesti ja se on analysoitu huolellisesti. Osallistujien ja lukijoiden tulee myös hyväksyä tulosten todenmukaisuus, jotta tutkimusta voidaan pitää uskottavana. Kolmas laadukkuutta osoittava tapa on eettisyys, kun eettisiä periaatteita on käytetty huolellisesti alusta loppuun. Eettiset periaatteet käydään läpi seuraavassa luvussa.

Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen kaikkia vaiheita pyritään kuvailemaan ja havainnoimaan mahdollisimman selkeästi ja läpinäkyvästi. Mahdollisimman tarkka kuvailu mahdollistaa tutkimuksen paremman arvioinnin (Puusa ja muut, 2020, luku 11; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6). Tutkijalla itsellään on myös vaikutusta tutkimuksen laatuun. Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli olemassa aiheesta ennakkokäsityksiä ja aiempaa tietoa. Nämä käsitykset ja tiedot ohjaavat tiedonhankinnassa ja tutkimusasetelman luomisessa. Tässä tutkimuksessa on perusteltu ja kuvailtu tutkittavaa joukkoa ja tutkimuksen kulkua mahdollisimman hyvin näistä syistä.

Tässä tutkimuksessa ei ole yritetty eliminoida tutkijan vaikutusta, vaan tutkijan rooli on tiedostettu kaikkien tutkimuksen vaiheiden läpi (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Tässä tutkimuksessa on hyvä huomioda, että tähän tutkimukseen valittujen metodien

mukaisesti tutkimuksessa on osittain mukana tuplatulkintaa. Tutkimuksen osallistujat ovat haastatteluissa tulkinneet omaa työntekoaan ja esihenkilöä. Näistä tutkija on puolestaan tulkinnut esihenkilöiden johtamistyyliä ja osallistujien organisaatiositoutumista. Tutkimuksesta nousseet havainnot eivät voi olla koskaan vapaita esitiedoista. Tutkijan kyky tarkastella kriittisesti esitietoja ja yhdistellä niitä uusiin havaintoihin johdattaa kiinnittämään huomiota sellaisiin asioihin, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen nojaaminen strukturoituihin menetelmiin. Tässä tutkimuksessa tutkittiin aihetta, jota on tutkittu enemmän määrällisesti. Laadullisten menetelmien käyttäminen mahdollisti tässä tutkimuksessa sen, että valituilla menetelmillä saatiin haluttua ymmärrystä ja lisätietoa tutkittavista ilmiöistä. Metodien soveltuvuus tutkittavaan ilmiöön lisää tutkimuksen luotettavuutta (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Aineisto kerättiin haastatteluilla ja sopivaa määrää voi perustella saturaatiolla, joka tapahtui haastatteluissa. Aineisto analysoitiin temaattisella analyysillä, joka sopi tähän tutkimukseen parhaiten, sillä temaattisella analyysillä saatiin tämän tutkimuksen aineistosta luotua sopivat teemat.

5.7 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Tieteellinen tutkimus perustuu sen eettisyyden jatkuvaan arviointiin ja varmistamiseen koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen eettisyys nojaa vakiintuneisiin tieteellisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat tutkijan päätöksentekoa ja toimintaa. Eettisyys vaikuttaa tutkimusprosessissa tutkijan tekemiin ratkaisuihin ja sitä kautta eettisyyden nähdään vaikuttavan myös tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5). Tässä tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Nämä periaatteet sisältävät muun muassa osallistujien informoidun suostumuksen hankkimisen, heidän yksityisyytensä suojan turvaamisen ja tutkimustiedon rehellisen ja avoimen käsittelyn. Näiden periaatteiden johdonmukainen noudattaminen varmistaa, että tutkimus ei ainoastaan täytä tieteellisiä

standardeja, vaan kunnioittaa myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oikeuksia ja hyvinvointia.

Tutkimus kunnioittaa osallistujien oikeuksia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Osallistujat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heillä on ollut mahdollisuus keskeyttää tutkimus halutessaan. Osallistujille on kerrottu henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Osallistujille on kerrottu haastattelujen yhteydessä, mihin heistä kerättyä dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Osallistujien yksityisyydensuojasta on huolehdittu. Tutkimuksessa ei käytetty sellaisia tietoja, joista osallistuja voitaisiin tunnistaa. Osallistujilta ei kerätty sellaisia tietoja, joilla ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta. Haastatteluiden tallenteet ja litteroinnit poistettiin heti niiden käsittelyn jälkeen, kun niitä ei enää tarvittu.

Haastatteluissa osa osallistujissa kertoi luottamuksellisia tietoja työstään tai tämänhetkisestä tilanteestaan. Tämä huomioitiin tässä tutkielmassa siten, että näitä tietoja tai sitaatteja kyseisistä asioista ei käytetä siinä muodossa, että niistä voisi päätellä suoraan kenestä osallistujasta kyse. Myöskään osallistujien taustatiedot taulukossa 1 ja haastateltavien tunnistetiedot taulukossa 2 eivät ole samassa järjestyksessä anonymiteetin parantamiseksi.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset ja analyysissa esille nousseet keskeiset havainnot. Ensimmäisenä käsitellään tutkimuksesta nousseita havaintoja yleisesti ja vastataan tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen analyysista esiin nousseet teemat. Teemojen avulla saadaan vastattua tutkimuskysymyksen alakysymyksiin. Ensimmäiset viisi teemaa vastaavat ensimmäiseen alakysymykseen ja seuraavat kolme teemaa vastaavat toiseen alakysymykseen.

Organisaatiositoutumiseen liittyen aineistossa yleisesti ja odotetusti korostuvat affektiivisen sitoutumisen piirteet. Affektiivisesti sitoutuneet osallistujat kuvaavat esihenkilönsä johtamistyyliä palvelevaksi tai valmentavaksi. Esihenkilö kuvataan helposti lähestyttävänä, välittävänä ja reiluna, jolta saa hyvin tukea tarvittaessa. Esihenkilöltä saa myös palautetta ja esihenkilön rooli työyhteisön ilmapiirin luojana on tärkeä. Affektiivisesti sitoutuneiden henkilöiden kuvauksissa on havaittavissa myös jossain määrin transformaationaalisen johtamisen piirteitä, kuten tuen saaminen tavoitteisiin pääsemiseksi.

Aineistossa on tunnistettavissa myös muutamia normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen piirteitä. Nämä liittyvät useammin muihin tekijöihin, kuin johtamiseen, eikä piirteet ole yhtä merkittävässä roolissa mitä affektiivinen sitoutuminen on. Jatkuvuussitoutuminen ilmenee osallistujien vastauksissa siten, että usein taustalla on jokin tekijä, jonka takia työssä pysyminen on kannattavampaa kuin työpaikan vaihtaminen. Esimerkiksi erilaiset työajan vähennykset elämäntilanteen vuoksi tai muut työntekoon liittyvät sopimukset ovat yksi jatkuvuussitoutumista lisäävä tekijä. Hybridityön tuoma etätyömahdollisuus tuntuu myös lisäävän jatkuvuussitoutumista. Normatiivinen sitoutuminen nousee vastauksissa esiin vain kerran. Osallistuja kertoi työnkuvansa olevan sidottu tiettyihin tekijöihin, mutta niillä ei ole varsinaisesti suoraa yhteyttä johtamiseen. Johtamistyyleillä ei tässä tutkimuksessa ollut merkittävää roolia jatkuvuussitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen suhteen.

Tutkimustulokset osoittavat, että affektiiviseen sitoutumiseen hybridityökontekstissa tuntuu vaikuttavan palveleva ja valmentava johtaminen ja niillä vaikuttaa olevan merkittävä rooli affektiivisen sitoutumisen suhteen. Tämä vastaa tutkimuskysymykseen: ”Minkälainen johtaminen edistää työntekijöiden organisaatiositoutumista hybridityökonteksteissa?” Tulosten mukaan palvelevalla ja valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa tekijöihin, jotka korostuvat erityispiirteinä hybridityökontekstissa. Osallistujien vastauksista voi tulkita, että nämä kaksi johtamistyyliä sopivat nykyajan haasteisiin ja muuttuneisiin tapoihin sekä työympäristöön. Tehottomin johtamistapa on transaktionaalinen tapa ja sillä ei tämän tutkimuksen mukaan voi vaikuttaa affektiiviseen sitoutumiseen.

Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu jokaisen haastateltavan vastauksista esihenkilön johtamistyyliä kuvaavia piirteitä ja haastateltavan organisaatiositoutumiseen viittaavia piirteitä. Osan haastateltavista kohdalla on mainittu kaksi piirrettä. Tämä tarkoittaa, että ensimmäisenä mainittu on haastattelussa vahvemmin esiin tullut piirre.

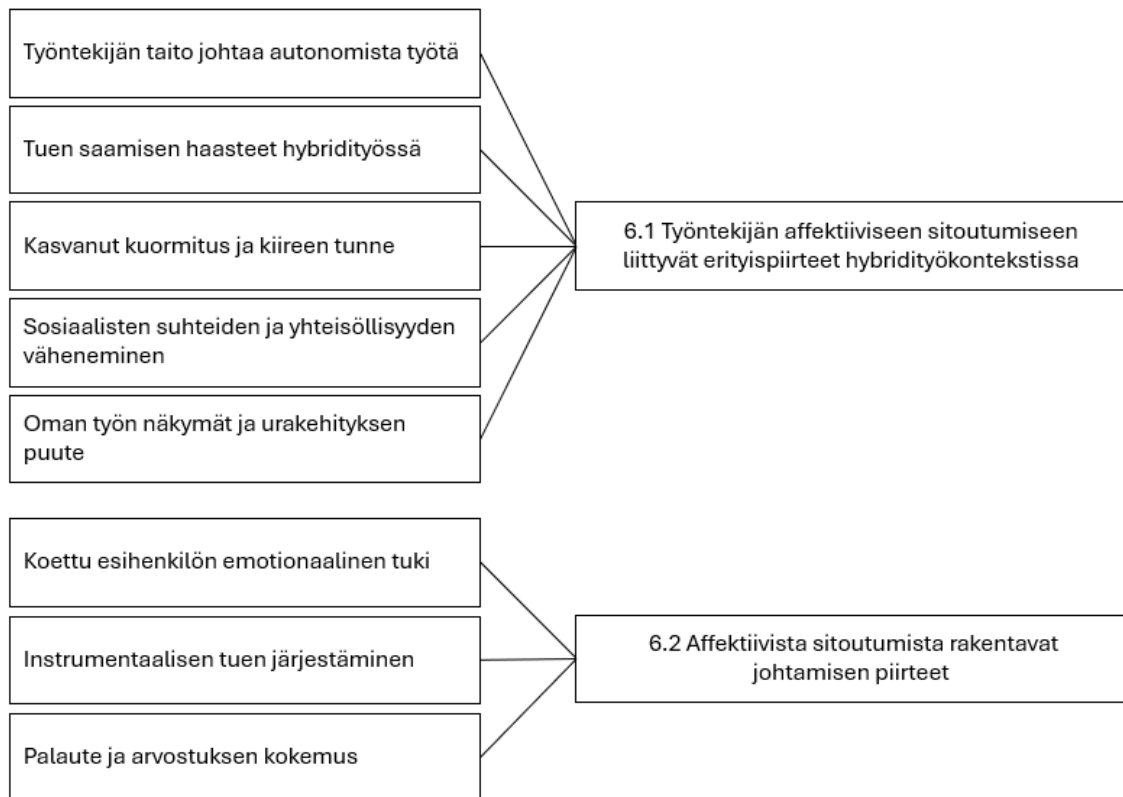
Taulukko 2. Esihenkilön johtamistyylin ja organisaatiositoutumisen piirteet.

Haastateltava	Esihenkilön johtamistyylin piirteet	Organisaatiositoutumisen piirteet
H1	valmentava	affektiivinen
H2	valmentava	affektiivinen
H3	palveleva	affektiivinen, jatkuvuus
H4	palveleva, valmentava	affektiivinen, jatkuvuus
H5	transaktionaalinen	jatkuvuus, normatiivinen
H6	palveleva	affektiivinen, jatkuvuus
H7	palveleva	affektiivinen
H8	valmentava	affektiivinen
H9	transformationaalinen	jatkuvuus, affektiivinen

Taulukon 2 tulkinat pohjautuvat siihen, mitkä piirteet ovat korostuneet eniten jokaisen haastateltavan kohdalla. Huomioitavaa kuitenkin on, että tulkinat on tehty haastateltavien kertoman perusteella pohjautuen siihen, miten haastateltava on asioista

kertonut. Johtamistyyleissä on myös samankaltaisuuksia keskenään ja esihenkilön johtamistapa voi olla useamman johtamistyylin yhdistelmä. Eri henkilöt kokevat johtamisen eri tavalla ja organisaatiositoutuminen on myös yksilöllistä. Kokonaisuus huomioiden haastatteluista sai kuitenkin kattavan ymmärryksen eri johtamistyyleistä ja miten ne näkyvät organisaatiositoutumista tarkastellessa.

Hybridityö lisää osaltaan affektiivista sitoutumista mm. joustavuuden ja vapauden takia, mutta tutkimuksesta ilmeni myös hybridityön erityispiirteitä, joiden on tunnistettu haastavan affektiivista sitoutumista. Nämä erityispiirteet käsitellään seuraavassa luvussa. Tutkimuksesta tunnistettiin tekijöitä johtamisessa, jotka lisäävät affektiivista sitoutumista. Nämä tekijät käsitellään luvussa 6.2. Jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen nousi esille joissain yhteyksissä, mutta ei niin merkittävästi mitä affektiivinen sitoutuminen. Alla olevassa kuviossa 3 on esitettyä tuloksista muodostuneet teemat.



Kuvio 3. Analyysistä muodostuneet teemat.

6.1 Työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen liittyvät erityispiirteet hybridityökontekstissa

Ensimmäiseksi käsitellään teemat, jotka kuvaavat hybridityön erityispiirteitä. Näissä erityispiirteissä korostuvat etenkin affektiiviseen sitoutumiseen liittyvät piirteet. Nämä teemat vastaavat tutkimuskysymyksen ensimmäiseen alakysymykseen: Mitä erityispiirteitä on asiantuntijoiden organisaatiositoutumisessa ja hybridityökontekstissa? Analyysin perusteella erityispiirteissä korostui tekijöitä, jotka haastavat affektiivisen sitoutumisen syntymistä.

6.1.1 Työntekijän taito johtaa autonomista työtä

Aineistossa painottuu hybridityöntekijöiden kokemukset autonomisesta työstä. Osallistujat toivat esiin huomion, että työntekijöillä on vastuu omasta työskentelystä etänä ollessa. Etänä työskennellessä autonomia korostuu ja itseohjautuva työntekijä ei välttämättä pyydä samalla tavalla apua mitä toimistolla ollessa. Useampi osallistuja pohti myös sitä, että etätyö ei välttämättä sovi kaikille. Jos tarvitsisi koko ajan tukea, niin etänä työskentely voisi olla haastavaa.

Mä näen niinku hybridimallissa tosi paljon hyviä puolia, mutta se vaatii sen, että se tekijä on tämmöinen itseohjautuva henkilö (H6).

Jokaisella on vastuu etätyössä siitä niinku työergonomiasta, että se on kohdillaan ja näin, mutta myöskin se niinku työhyvinvointi, että tota miten justinsa sitten pääsee niitä hankalampia tilanteita käsittelemään, jos on niin paljon etänä (H4)

Osallistujien vastaukset osoittavat, että työntekijän omat valinnat ja vastuu korostuvat etätyössä. Vastaajat tunnistivat haasteita liittyen hyvinvointiin ja kuormittumisen tunteeseen. Esimerkiksi työhyvinvointiin ja kuormitukseen liittyvät tekijät ovat sellaisia, joihin osallistujien vastausten perusteella tulee itse osata puuttua. Kuitenkin nämä haasteet ovat myös sellaisia, joihin osallistujien vastausten mukaan organisaatioiden ja esihenkilöidenkin tulee puuttua tarvittaessa. Tukea kaivataan myös esihenkilöiltä näissä

haasteissa. Vastauksissa korostui myös se, että etänä ollessa kynnys avun pyytämiseen voi kasvaa.

Mutta just sitte oma hyvinvointi... Mulla ihan tosi huono työergonomia täällä ihan miten sattuu... Ja paljon paremmin tulee pidettyä taukoja, kun on toimistolla... Mutta noikin on tollasia että oma päätöshän se on, että on pitäisi niinku kiinnittää enemmän huomiota tuollaiseen (H4).

Kasvotusten sun on helpompi just kysyy vaan sattumalta jotain pientäkin kysymystä. Ja sitten jos sä oot kotona, niin jos on joku pieni juttu, niin voi tuntua siltä, että onko tää nyt sellaista minkä takia lähtee laittamaan viestiä, kun tietää myös, että toinen on kiireinen (H7).

Aineistossa tulee esiin, että taito johtaa autonomista työtä on avaintekijä, jolla työntekijä voi itse vaikuttaa hybridityön haasteisiin. Tämän taidon puute voi haastaa ja heikentää affektiivista sitoutumista. Tämän taidon ollessa heikompi esihenkilön ja esihenkilöltä saadun tuen merkitys korostuu. Kun henkilö osaa johtaa itseään hyvin ja taidot ovat hyvät, se voi näkyä positiivisesti affektiivisessa sitoutumisessa.

6.1.2 Tuen saamisen haasteet hybridityössä

Osallistujien vastausten perusteella näyttää siltä, että tuen saamisen haasteet voivat haastaa affektiivista sitoutumista. Useampi osallistuja mainitsi hybridityön tuomaksi haasteeksi sen, että esihenkilö ei välttämättä tiedä kovin hyvin, minkälainen on työntekijän työtilanne ja työmäärä. Kun ei tavata toimistolla niin usein, esihenkilön ymmärrys työmäärästä ja työtilanteesta alenee. Tämä luo etäisyyttä esihenkilöön ja voi aiheuttaa turhautumista. Tämä asia nousi esiin useammalla osallistujalla huolimatta siitä, millaiseksi johtamistyyliksi osallistuja on kuvannut esihenkilönsä johtamistyylin. Osallistajat kertoivat myös, että esihenkilö ei välttämättä tiedä kaikkea, mitä työntekijän työhön edes kuuluu. Tämä hankaloittaa tuen saamista siten, että tukea saadakseen joutuu taustoittamaan eri tilanteita paljon, ennen kuin esihenkilö pystyy auttamaan. Samanlaista vuoropuhelua työtilanteista ei tapahdu etänä ollessa mitä lähityössä tapahtuu.

Jos tarvitsen esihenkilön tukea, apua tai neuvoa, niin sitten joutuu aika paljon taustoittaa sitä asiaa. Että hän ei sitten kuitenkaan ehkä tiedä, että mitä se niinku päivittäinen työ on tai ne päivittäiset ongelmat tai haasteet minkä kanssa tekee töitä (H9).

Esihenkilökin on suoraan sanonut, että eihän tiedä mitä kaikkea minä teen, niin ei varmasti tiedäkään (H5).

Esihenkilö ei välttämättä siinä substanssissa vaikka oo niinku siinä mun työssä ihan niin hyvin perillä kuin on joidenkin muiden tiimiläisten työssä (H3).

Moni osallistuja kaipaisi esihenkilöltään enemmän ohjausta ja raameja työntekoon, vaikka olisikin muuten melko tyytyväinen saamaansa tukeen. Analyysin perustella tämä ilmeni tilanteissa, joissa hybridityö on lisännyt itseohjautuvuutta ja autonomiaa. Esihenkilöltä toivottaisiin tehokkaampia linjauksia ja päätösten tekoa eri asioihin liittyen. Tämä korostuu etenkin niillä osallistujilla, jotka kuvasivat esihenkilönsä johtamistyyliä palvelevan tai valmentavan johtamisen piirteillä.

Alkuun oli vähän semmoinen, että olisi ehkä kaivannut pikkuisen lisää semmoisia just niinku raameja minkä puitteissa toimitaan (H8).

Ehkä vielä kun on kuitenkin kyse melko tuoreesta esihenkilöstä, niin myös semmoinen vaatiminen ja uskallus vaatia asioita niinku omilta alaisiltaan, niin se on varmasti semmoinen missä hän ja kaikki muutkin voi kehittyä... Mutta huomaa kyllä, että sellainen tietynlainen käskyttäminen ei ole hänelle se omin osa-alue (H1).

Esihenkilöltä kaipaisi enemmän sellaista niin kuin raamitusta (H4).

Yhdeksi tuen saamisen haasteeksi nousee tuen saannin puute urakehityksen tai muiden esihenkilön kanssa käytävien keskustelujen suhteen. Osa osallistujista kertoi tämän johtuvan resursseista ja niiden riittämättömyydestä. Resurssien riittämättömyys on aiheuttanut sen, että erilaiset keskustelut esihenkilön kanssa ovat jääneet toteutumatta. Osallistujat kuvasivat näitä tilanteita resurssien lisäksi suurella työmäärällä sekä itsellä että esihenkilöllä.

No siis niitä (keskusteluja esihenkilön kanssa) pitäisi olla kyllä about kerran kuukaudessa tai näin... Nyt ei ole ollut. Mutta erinäisistä syistä sitten ei ole varmaan pystytty sitä järjestämään. Vähän harvemmin nyt sitten ollut... Ehkä enempi tuolla meidän paikassa resurssikysymyksiä (H2).

En ole ihan hirveästi saanut niinku urakehitykseen tukea. Meillä on ollut niin hektinen meidän työtilanne viimeisen vuoden tai kahden ajan, että ei ole oikeasti ehditty syventyä sellaisiin. Mutta nyt meillä on tarkat suunnitelmat, miten aiotaan keskittyä urakehitykseen ja tällaiseen puoleen, että nyt se on selkeästi menossa parempaan suuntaan (H7).

6.1.3 Kasvanut kuormitus ja kiireen tunne

Osallistajat kertoivat kiireen tunteesta työnteossa ja kokemukset osoittivat, että se on lisääntynyt etenkin koronapandemian jälkeisenä aikana, kun hybridityö on yleistynyt ja vakiintunut. Työkalerit ovat täynnä eri tavalla mitä aiemmin, ja palaverit saattavat alkaa peräkkäin ilman taukoa välissä, mikä lisää kiireen tunnetta. Osa osallistujista myös kertoi palaverien lisääntyneen etätöön myötä. Osallistujien mukaan lisääntyneet palaverit johtuvat siitä, että etänä työskennellessä useampi työtehtävä ja päätettävä asia vaatii yhden tai useamman palaverin. Kiireen tunne vaikuttaa osallistujien kuormitukseen ja samalla koko työhyvinvointiin.

Kalenterit on ihan eri lailla täynnä, kun ennen korona-aikaa. Tavallaan kun totuttiin siihen, että ihmiset ei liiku paikasta toiseen. Ja niinku nyt tavallaan laitetaan myös toisten kalenterit ihan tiukkaan, ja sinne tyyliin pitää niinku merkata itselleen se, että minä olen lounaalla tuolloin, että saa pidettyä sen lounastauon (H4.)

Tuntuu että ollaan entisiä kiireisempiä, koska joka asiaan täytyy varata se puolen tunnin palaveri viikon tai parin päähän ja sitten se kalenteri onkin ihan täynnä niitä (H5).

Hybridityössä kiireiset päivät voivat luoda lisäkuormitusta, kun ei ole samanlailla kollegoita ympärillä, joille voi purkaa työtilanteita samalla tavalla, miten lähityössä voisi. Osallistajat kuvailivat kokevansa kiireisinä päivinä kuormitusta ja riittämättömyyden

tunnetta ollessaan etätyössä. Etänä ollessa myös työpäivät saattavat venyä ja taukoja ei tule pidettyä samanlailla mitä toimistolla ollessa, mikä myös lisää kuormitusta.

Niinku semmoinen riittämättömyyden tunne saattaa tulla välillä... Ja ei ole ketään kelle ehkä jostain niin kun sanoa... Pääsisi sitten puhumaan ja tulisi ehkä sitä tauotustakin eri tavalla niihin kiireisiin päiviin kun olisikin siellä toimistolla (H3).

Hybridityössä myös ehkä niinku ne kaikki semmoiset just tauot ja sitten sellaiset niinku juttutuokiot niin niitä ei ole, vaan yhtäkkiä sä huomaat että sä oot nakuttanut näitä tuntitolkulla ja sitten havahdut siihen, että kello onkin jo ties mitä (H8).

Kasvanut kuormitus ja kiireen tunne haastaa affektiivisen sitoutumisen rakentumista, sillä riittämättömyyden tunne kasvaa. Hybridityössä riittämättömyyden tunne korostuu ja kuormittava työ voi väsyttää työntekijöitä. Osallistujien mukaan nämä tunteet korostuvat etenkin etänä ollessa, vaikka kuormitus ja kiireen tunne ovat läsnä myös lähityössä. Riittämättömyyden tunne voi lisätä muitakin negatiivisia tunteita ja yleistä tyytymättömyyttä työtä kohtaan, mikä haastaa affektiivista sitoutumista entisestään.

6.1.4 Sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden väheneminen

Merkittävänä huomiona nousee esiin sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden tärkeys. Kaikki osallistujat kertoivat, että sosiaaliset suhteet työssä ovat merkittäviä. Tämä korostuu osallistujien vastauksissa huolimatta siitä, millainen työ, tiimi, esihenkilö, tai muut olosuhteet ovat. Sosiaalisia suhteita ja yhteisöllisyyttä kaivataan myös hybridityössä. Osallistujat kertoivat, että kohtaamisten ei tarvitse olla mitään erityistä. Riittäisi, kun tulee kuulluksi ja huomioituksi kuten seuraava osallistujan lainaus osoittaa:

Sen ei tarvitse olla ajankäytöllisesti suurta... Vartin kahvitauko juttelu, niin tavallaan sen tyyppinen riittää varsin pitkälle varmasti (H5).

Osallistujat kuvailivat hybridityökäytäntöjen muokkautuneen sen verran hyviksi, että sosiaalisia suhteita ja yhteisöllisyyttä voi hoitaa jossain määrin myös etänä ollessa. Samaan aikaan kuitenkin osallistujien vastauksista ilmenee, että hybridityö tuo omat

haasteensa sosiaalisiin kanssakäymisiin ja yhteisöllisyyteen. Etänä kanssakäymissä jää helposti pois henkilökohtainen ote, joten suhteet eivät pääse syventymään samalla tavalla mitä lähityössä. Hybridityössä ihmissuhteet ja kiintyminen kollegoihin ja tiimiin näyttää jäävän vähemmälle, joka puolestaan haastaa affektiivisen sitoutumisen lisääntymistä.

Varmaan jää tiettyjä semmoisia henkilökohtaisia asioita jää niin kun puhumatta mitä puhuisi jonkun yhteisen kahvi- tai lounashetken ympärillä. Että se semmoinen sosiaalinen puoli on varmaan niin kun vähäisempää (H6).

Ehkä semmoinen sosiaalinen kanssakäyminen... Niin se on sellaista mitä ehkä kaipaa työpäiviin. (H5).

Osa osallistujista tekee määrällisesti melko paljon etätöitä ja sosiaaliset suhteet saivat paljon painoarvoa myös heidän vastauksissansa. Säännölliset lähitapaamiset tiimin ja esihenkilön kanssa ja niiden tärkeys nousivat esiin vastauksissa. Lähitapaamisissa osallistujien mukaan korostuu se, että ne ovat tehokkaita hetkiä tiedon jakoon, vertaistukea onnistumisiin ja epäonnistumisiin saa tehokkaasti ja ihmissuhteet voivat paremmin säännöllisillä tapaamisilla. Suhde kollegoihin ja esihenkilöön voi paremmin säännöllisesti tavattaessa. Osallistajat kertoivat, että esihenkilön kanssa tulee helpommin juteltua henkilökohtaisiakin asioita enemmän kasvokkain kuin etänä.

On vähän semmoista kuullut muiltakin, että olisi niinku mukavaa, että sitten tehtäisiin joku semmoinen yhteinenkin sovittu päivä, että ollaan tosiaan siellä sitten toimistolla (H3).

Jaetaan niitä onnistumisia ja epäonnistumisia tai mitä haasteita on ollut, niin ne (livetapaamiset) on tosi tärkeitä, että niitä ei pidä jättää pois. Ne ei ole samanlaisia, kun ne on Teamsina, että pitää olla tiettyä tämmöistä yhteistä (H6).

6.1.5 Oman työn näkymät ja urakehityksen puute

Merkittävänä teemana ja huomiona nousee esiin urakehitys. Tässä osallistujien kokemukset jakautuivat ja näytti siltä, että hybridityö on saattanut syventää juuri tyytymättömyyden kokemuksia. Vastajat, jotka olivat tyytyväisiä urakehitykseen ja siihen saamaansa tukeen kertoivat, että tuki urakehityksen suhteen on riittävää ja se on huomioitu hyvin esihenkilön toimesta. Näillä osallistujilla taustalla oli myös muita esimerkiksi eri elämäntilanteista riippuvia tekijöitä, joilla oli merkitystä tyytyväisyyden kannalta. Muut osallistajat eivät olleet urakehitykseen tyytyväisiä ja siinä on puutteita. Tämä vaikuttaa laskevan affektiivista sitoutumista. Tyytymättömyys urakehitykseen näytti perustuvan usean osallistujan kohdalla siihen, että urakehitykseen tai oman työn näkymiin ei ole saanut tukea ja kannustusta esihenkilöltä. Hybridityön myötä vähentynyt tuen saaminen on lisännyt tuen puutetta.

Kuten luvussa 6.1.2 todettiin, tuen puute ja resurssien vähyys on vaikuttanut osallistujilla siihen, miten paljon urakehitykseen on käytetty aikaa tai miten paljon siihen on saanut tukea. Osallistujien kokemukset paljastivat myös, että esihenkilön tuki urakehitystä kohtaan on ollut vähäistä tai urakehityksestä ei ole keskusteltu ollenkaan, vaikka aika ja resurssit olisivat riittäneet. Osallistajat kertoivat uranäkymien olevan vähäisiä työpaikoillaan. Yksi havainto oli myös se, että muutaman osallistujan näkökulmasta esihenkilön ei koeta olevan henkilö, joka voi edistää urakehitystä. Yksi osallistujista kertoi, että yrityksessä on havaittavissa ajatus, että nykyisestä työstä kannattaa kerätä opit ja siirtyä muualle. Uranäkymiä ei kyseisessä paikassa ole tarjolla.

Jos on niinku todettukin sieltä ylempää, että ottakaa opit ja jatkakaa matkaa, että en nyt odota niinku sellaistaakaan niinku ihmettä (urakehitystä nykyisessä työpaikassa) tapahtuvaksi (H8).

Tässä on varmasti niinku korjattavaa tai niinku kehitettävää täällä meillä. Että tota aina puhutaan, että urapolkuja on mahdollista niinku kirjoittaa itselleen, mutta täällä hetkellä se ei ehkä niin toimi. Siihen ei ehkä niin semmoista tukea saa (H3).

Yksi keskeinen löydös oli se, että moni osallistuja ajattelee vaihtavansa työpaikkaa n. kahden vuoden sisällä. Tätä ajatusta osallistujat perustelivat sillä, että nykyisessä paikassa ei ole enää uranäkymiä tai kehittymismahdollisuuksia. Vaihtamishalukkuuteen liittyy myös opinnot ja sitä kautta uusien mahdollisuuksien etsiminen. Moni osallistuja korosti halua ja tarvetta kehittyä. Vaihtamishalukkuuteen liittyi myös toive palkkatason nousemisesta. Useampi osallistuja kertoi kuitenkin samalla, että esihenkilö vaikuttaa positiivisesti työssä pysymiseen. Analyysin perusteella voi havaita, että useammalla osallistujalla on kaikki melko hyvin nykyisessä työpaikassa, mutta ajatukset työpaikan vaihtamisesta on silti mielessä. Merkittävämpänä huomiona tässä yhteydessä kuitenkin oli uranäkymien ja kehittymismahdollisuuksien vähyys.

Esihenkilön luottamus on suuressa roolissa (työpaikassa pysymiseen). Se, että pystyy vapaasti tekemään sitä asiakastyötä ja toteuttamaan sitä oman näköisellään tavalla...Palkka on suuri vaikutus siinä, että on harkinnut työpaikan vaihtoa... Ja urakehitys ja ehkä just se, että ei ihan tiedä, että minkälainen se urapolku tässä organisaatiossa voisi olla (H1).

Että sellainen vapaus ja se, että mun esihenkilö uskoo ja luottaa mun... Uskoo että mä kyllä hoidan mun työn. Se on tosi iso myös viihtyvyyttä täällä... (Työpaikan vaihto) on kyllä käynyt mielessä ja se liittyy just tällaiseen niinku omaan urakehitykseen... Ehkä ylennystä oon kaivannut (H7).

6.2 Affektiivista sitoutumista rakentavat johtamisen piirteet

Aineistosta tunnistettiin johtamisen piirteitä, joilla hybridityön kokemuksia tarkastelemalla vaikutti olevan rooli affektiivisen sitoutumisen kehittämisessä. Nämä piirteet muodostavat alateemat toiselle tutkimuskysymykselle: koettu esihenkilön emotionaalinen tuki, instrumentaalisen tuen järjestäminen sekä palaute ja arvostuksen kokemus.

6.2.1 Koettu esihenkilön emotionaalinen tuki

Osallistujat kertoivat haastatteluissa omista kokemuksistaan esihenkilöltään saamaan tukeen liittyen. Tarve ja halu saada tukea vaihteli, mutta niin myös tuen saaminen ja sen

osoitus. Kokeneetkin asiantuntijat kertoivat tarvitsevansa tukea, vaikka tuen tarve saattaa olla hieman erilaista, mitä esimerkiksi vähemmän aikaa asiantuntijatyössä olleilla osallistujilla. Se, miten tuki koettiin, vaikutti riippuvan myös siitä, millainen esihenkilö on ja millainen on hänen johtamistyylinsä.

Tällä hetkellä tarvitsen tukea ehkä sellasiin päätösten takaamisiin... Sitten jos mä otan esimerkiksi uusia rooleja, mitä mä alan rekrytoimaan, niin sitten mä kysyn häneltä niinku ohjeistusta, että miten niiden kanssa lähdetään liikkeelle (H7).

Semmoista aktiivista tukemista en koe tarvitsevani... Mutta kunhan sitä pyydetessä saa (H5).

Valmentavan ja palvelevan johtamistyylin piirteitä kuvanneet osallistujat kertoivat hyvästä vuorovaikutuksesta ja luottamuksellisesta suhteesta esihenkilönsä kanssa. Nämä osallistujat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä esihenkilöön ja hänen tukeensa. Suhde esihenkilöön on hyvä ja avoin. Molemminpuolinen luottamus korostuu esihenkilön ja johdettavan välillä. Nämä osallistujat kertoivat, että esihenkilön kanssa on helppo jutella lähes mistä tahansa asioista. Esihenkilöiden toiminnasta välittyi voimaannuttaminen ja oivalluttaminen. Esihenkilöt kannustavat ja tukevat löytämään itse ratkaisuja. Esihenkilöiden kerrottiin olevan kannustavia ja sellaisia, joilta saa tukea.

Hän on tosi helposti lähestyttävä ja semmoinen välitön ihminen...Tietysti hän on aina tarvittaessa apuna ja coachaa ja sparrailee erilaisissa tilanteissa (H1).

Mä sanoisin että sellainen ihmisläheisyys... Hän niinku hyppää heti auttamaan... Esihenkilö on yks isoimmista tekijöistä, mikä on alunperinkin mut saanut sitoutuu tiimiin ja taloon (H7).

Valmentavan ja palvelevan johtamistyylin piirteitä kuvanneiden osallistujien vastauksissa korostuivat piirteet, jotka viittaavat affektiiviseen sitoutumiseen. Tuen riittävä saaminen tuntuu vaikuttavan tähän positiivisesti. Nämä osallistujat kuvailivat tuen välittyvän tehokkaasti myös hybridityössä, mikä vahvistaa tyytyväisyyttä tuen saamiseen. Näiden osallistujien vastaukset osoittivat, että hyvä tuki esihenkilöltä vaikuttaa olevan merkittävä tekijä affektiivisen sitoutumisen tuntemisessa.

Osallistuja, joka kuvaili esihenkilönsä johtamistyyliä eniten transformationaalisen tyyppiseksi kertoi, että esihenkilön kanssa on helppo kommunikoida ja häneltä saa tukea tarvittaessa, mutta sen saaminen on hieman haastavaa, eikä tuki ei ole aktiivista esihenkilöltä. Suhde esihenkilöön on hyvä siinä mielessä, että osallistuja kokee uskaltavansa myös epäonnistua ja virheiden sattuessa esihenkilöltä saa tukea. Osallistujan vastauksista ilmenee, että tuki ei välity hybridityössä erityisesti, vaikka asiat tulee hoidetuksi tarvittaessa. Aktiivisen tuen saamattomuus tuntuu johtuvan myös esihenkilön tavasta toimia. Osallistujalla korostuu eniten jatkuvuussitoutuminen, sillä esihenkilön johtamistapa ja tyyli ei lisää etenkin affektiivista sitoutumista osallistujalla.

Että semmoinen varsinainen no apu tai tuki, niin se on kyllä niinku tosi vähäistä... Miksi ehkä jotenkin sen tuen saaminen on haastavaa, niin se on varmaan vähän niinku (esihenkilön) persoonakysymys (H9).

Osallistuja, jonka kertoman mukaan esihenkilön johtamistyyliä on eniten transaktionaalisia piirteitä, kuvaili esihenkilön johtavan asioita, ei ihmisiä. Hybridityö vaikuttaa tähän siten, että tuki on vähäisempää vähentyneiden kasvokkain tapahtuvien kohtaamisien vuoksi. Esihenkilö ei tarjoa apua tai tukea, eikä kehittymiseen ja työssä onnistumiseen keskitytä. Esihenkilö lähinnä keskittyy siihen, että tuloksellisesti päästään tavoitteisiin. Osallistujalla korostuu eniten jatkuvuussitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen piirteet, eikä sitoutuminen vaikuta lisääntyvän esihenkilön tuesta näissä tilanteissa.

Asiapitoinen. Olisiko näin, että asiat asioina... Ei johda ihmisiä, vaan johtaa asioita (H5).

6.2.2 Instrumentaalisen tuen järjestäminen

Tuen saaminen hybridityössä etäpäivinä koettiin osallistujien vastausten perusteella yhtä toimivaksi mitä lähityössä. Osallistajat kertoivat, että viime vuosien aikana työntekoon liittyvät prosessit ovat muovautuneet toimiviksi, joten tukea saa yhtä hyvin

niin etänä kuin läsnä. Hybridityö ja etäpäivät nähtiin myös etuna, josta halutaan pitää kiinni. Muutama osallistuja koki etätyön luottamuksen osoitukseksi työnantajalta ja sitä varten halutaan olla luottamuksen arvoisia. Osa osallistujista koki, että saadaksesen tehdä etätyötä työntekijöiden tulee osoittaa kykynsä etätyöskentelyyn ja sen sujuvuuteen.

Etätyössä se luottamus korostuu huomattavasti enemmän kuin siinä että kaikki on siellä konttorilla paikalla... Toki sehän asettaa myös työntekijälle sitten sen tilanteen, että sä et voi menettää sitä sun luottamustasi. Että siinä on niinku molemmin päin tavallaan pidettävä kiinni niistä asioista (H6).

Kyllähän se on myös työnantajalta semmoinen ikään kuin luottamuksen osoitus, että uskotaan, että niinku tehdään töitä myös kotona... Tavallaan jotenkin kokee, että on hienoa työnantajan puolelta, että on sallittu se vapaus työntekijän itsensä valita, että miten tekee töitä (H4).

Tuen saamiseen kasvokkain liittyy sosiaalsiin suhteisiin liittyvät edut kuten se, että sosiaaliset suhteet voivat paremmin säännöllisesti tavattaessa ja toimistolla oltaessa jutellaan helpommin samalla myös muita asioita. Etänä ollessa tuen saaminen ja yhteydenotot ovat enemmän asiapitoista. Tämä ei kuitenkaan vaikuta varsinaisesti tuen saamiseen, vaan sitä saa yhtä tehokkaasti molemmilla tavoilla. Osallistajat, jotka kuvailivat tuen saannin tasapainoa hybridityö huomioiden, korostivat affektiiviseen sitoutumiseen liittyviä piirteitä. Kun lähitapaamisia on tarpeeksi suhteessa etäpäiviin, parhaat puolet molemmista tulee ilmi. Useampi osallistuja kertoi, että heille sopivin tilanne on se, että etä- ja lähitapaamisia on sopivassa suhteessa toisiinsa. Kukaan osallistuja ei kertonut, että täysin etänä oleminen tai täysin lähityössä oleminen olisi heille sopivin ratkaisu. Näissä asioissa johtamistyylyissä korostui palveleva ja valmentava johtaminen ja esihenkilön merkitys toimintatapojen luonnissa korostui.

Toki jos on joku asia mikä pitää kysyä ja selvittää, niin se hoituu yhtä lailla mun mielestä Teamsissa ja kasvotusten. Mutta tavallaan sitten se, että jos on palaveri ja ollaan kasvotusten ja niinku samassa tilassa, niin sitten kun ollaan se asia saatu käsiteltyä, niin sitten kyllä tota tavallaan siinä helpommin sitten jutellaan muitakin asioita (H4).

Mä sanoisin, että se että me ollaan oltu toimistolla on kyllä luonut meille niinku tiukemman ystävyysuhteen meidän tiimin ja esihenkilön välille. Se, että ihan vaan mennään yhdessä lounaalle ja jutellaan ihan niinku arjessa... Jos olisi ihan vaan niinku etänä, niin en usko, että sellainen niinku ystävyyside olisi välttämättä pystynyt syntyä samalla lailla (H7).

Osallistujien mukaan toimiviin käytäntöihin, sosiaalisiin suhteisiin sekä kuulluksi ja huomioiduksi tulemiseen vaikuttaa myös muu organisaatio, ei pelkästään lähimmät kollegat ja oma esihenkilö. Organisaatiotasolla rakentuu runko työnteolle ja organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten helposti tulee kysytyä apua tai neuvoja myös muualta kuin vain omalta tiimiltä ja esihenkilöltä. Osa osallistujista korosti tiimin tärkeyttä enemmän kuin toiset. Toiset kuvailivat sosiaalisten kohtaamisten tarpeen ja tuen täytyvän myös muilla tavoin. Myös yhdessä tekemistä korostettiin. Yhdessä tekeminen onnistuu myös esimerkiksi Teamsin välityksellä, mutta kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden ja ideoinnin kannalta.

Meidän kulttuuri, joka on tosi sellainen niinku flat culture. Meillä ei ole paljon mitään sellaista hierarkiaa, vaan kaikki on tosi avoimia keskenään ja kenelle tahansa voi puhua esim. kehitysehdotuksista.

Tietyllä tapaa sitten jos vaikka ideoidaan jotain uutta asiaa, niin kyllä se sitten kuitenkin on eri, että oltaisiin paikan päällä niinku tai samassa tilassa fyysisesti (H4).

Osallistujien vastauksissa korostui palvelevan ja valmentavan johtamisen piirteet. Esihenkilöt, jotka johtavat näillä tyyleillä kuvattiin useimmin olevan sellaisissa rooleissa, jossa heidän johdollaan yhdessä muun organisaation kanssa rakennetaan organisaatiokulttuuria ja tapoja toimia. Etenkin palvelevaa johtamista kuvanneet osallistujat kertoivat esihenkilön pyrkimään luomaan sellaisia toimintatapoja, jotka edistävät onnistumista ja työnteon sujuvuutta. Esihenkilö nähdään avainroolissa myös urakehitystä tukevien puitteiden luonnissa. Ihmisläheinen johtaminen ja työntekijöiden huomiointi liittyy vahvasti toimivien toimintamallien ja käytäntöjen luomiseen ja ylläpitämiseen.

Osa osallistujista on aloittanut työnsä nykyisessä työpaikassa joko korona-aikana tai sen jälkeen, jolloin on siirrytty jo nykyisiin hybridityömalleihin. Alussa toimistolla olon merkitystä korostettiin osallistujien vastauksissa. Nämä osallistujat kommentoivat, että työsuhteen alussa tuen saamiseen on keskitytty hyvin ja sillä on ollut suuri merkitys koko työsuhteelle. Riittämätön tuki työsuhteen alussa olisi useamman vastaajan mukaan johtanut siihen, että työyhteisöön ei olisi syntynyt samanlaista sidettä mitä nyt. Sosiaalisten suhteiden luominen työsuhteen alussa on helpottanut myös sitä, että työyhteisöstä on löytynyt heti alkuun sellaisia kollegoilta, keneltä uskaltaa kysyä apua ja tukea matalalla kynnyksellä esihenkilön lisäksi. Osallistujat, joiden vastauksissa korostuu affektiivisen sitoutumisen piirteet, kertoivat tuen saannin olleen tärkeää etenkin työsuhteen alussa ja varsinkin silloin, kun etä- ja hybridityötä on tehty alusta lähtien. Näissä tilanteissa esihenkilön piirteillä ja johtamistyyllillä vaikutti olevan suuresti merkitystä. Myös näissä vastauksissa korostui palvelevan ja valmentavan johtamisen piirteet.

Me niinku tiimiläisten kesken haluttiin olla toimistolla ihan täysin silloin aluksi. Just että on sellaista vertaistukea siinä työssä (H7).

Mä olinkin alussa tiiviisti toimistolla. Siinä vaiheessa mulle tuli varmuus, että mä voin kysyä apua kollegoilta tai esihenkilöltä. Mä sain niinku ihmisistä silloin sen (tuen ja varmuuden) tasan sen takia, että mä olin paikalla (H8).

6.2.3 Palaute ja arvostuksen kokemus

Haastatteluiden analyysi paljasti, että eniten palautetta saavat he, jotka kuvailevat esihenkilöään palvelevan tai valmentavan johtamistyylin piirteillä. Osallistujien vastaukset viittaavat siihen, että halu ja tarve saada palautetta on hyvin yksilöllistä ja vaihtelevaa. Osa osallistujista on myös keskustellut esihenkilönsä kanssa siitä, miten ja millaista palautetta toivoo saavansa. Kaikki eivät ole palautteesta jutellut esihenkilönsä kanssa, mutta kertoi, että suhde esihenkilön kanssa on sellainen, että asiasta olisi helppo jutella. Analyysi osoitti, että osallistujien ollessa tyytyväisiä palautekäytäntöihin myös

affektiivisen sitoutumisen piirteet korostuvat, sillä osallistujat kokevat itsensä tärkeiksi saadessaan palautetta.

Saan totta kai palautetta. Voisi aina tulla lisää ja ehkä saisikin tulla lisää (H1).

Kyllä mä koen että mä saan (palautetta). Kyllä mä huomaisin, että jos mä raadan niska limassa ja mä en saa esihenkilöltä ikinä mitään palautetta, niin kyllä se niinku jurppisi mua... Ja mä oon tehnyt myös selväksi sen että, risut ja ruusut molemmat kiitos (H8).

Osa osallistujista kertoi saavansa palautetta vähän tai harvoin. Tämä korostui etenkin heillä, jotka kuvailevat esihenkilöään enemmän asia- kuin ihmiskeskeiseksi. Osallistujat, jotka kuvasivat johtamistyyliä enemmän asiakeskeiseksi piirteillä, eivät viitanneet palautteen saamattomuuden ainakaan parantavan organisaatiositoutumistaan. Liian vähäinen palautteen saaminen voi olla jopa sitoutumista alentava tekijä.

No liian vähän, että sitä tulee ehkä siinä kehityskeskustelussa eli kerran vuoteen. Se on se todennäköisin paikka missä sitä saa. Sitä tulee aika vähän, mutta sitten mä jotenkin ajattelen, että se vähän mikä tulee, niin kyllä mä tietyllä tavalla luotan siihen. (H9).

Mutta just sitä semmoista niinku rakentavaa palautetta, tai että miten voisi kehittyä niin sellaista ei... Niin kun voisi sanoa, että käytännössä ei saa lainkaan (H5).

Yksi keskeinen löydös palautteeseen liittyen on se, että etenkin työuran alussa olevilla ja uusilla työntekijöillä palautteen tarve ja halu korostui enemmän kuin sellaisilla osallistujilla, jotka ovat olleet jo pidempään työelämässä tai samassa työpaikassa. Määrällisesti sopiva palaute työsuhteen alussa koettiin tärkeäksi. Alun toimivat palautekäytännöt tuntuivat vaikuttavat positiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen jo heti työsuhteen alusta lähtien. Etenkin sellaiset osallistujat, jotka ovat työurallaan tai työpaikassaan vielä melko uusia nostivat tämä esiin.

Hän antaa tosi paljon hyvää palautetta ihan silleen automaattisesti, että meidän ei myöskään tarvitse kysyä sitä... Hän on tosi kannustavainen... On helpompi itse jatkaa toimintaa silleen kun tietää, että on saanut tukea siihen (H7).

Osallistujat kertoivat saavansa palautetta eri kanavia pitkin. Osallistujien mukaan palaute välittyy hyvin myös etänä ollessa, joko kirjallisesti tai suullisesti esimerkiksi Teamsin kautta. Palaute kuvattiin kuitenkin hieman monipuolisemmaksi kasvokkain annettuna, sillä se mahdollistaa myös spontaanit palautteenannot kohdatessa. Useampi osallistuja nimesi vuosittain käytävät kehityskeskustelut hetkiksi, jolloin saa palautetta, eikä palautetta tule muuten kovin merkittävästi niiden lisäksi.

Se voi olla ihan tuosta niinku spontaanisti kahvitauolla heitetty, että: "hei tosi hyvin vedetty toi presis" (H1).

No se on jonkunlainen kiitos, hyvä juttu. Tämmöinen vähän niin kun olalle taputus joko virtuaalisesti tai sitten livenä niin kun näennäisesti (H5).

7 Pohdinta

Tämä tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millainen rooli eri johtamistyyleillä on hybridityötä tekevien asiantuntijoiden organisaatiositoutumisessa. Tavoitteena oli luoda kattava ymmärrys eri johtamistyylien rooleista organisaatiositoutumisessa ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti piirteitä, jotka korostuvat hybridityötä tekevilla asiantuntijoilla. Tutkimuskysymykseksi muodostui ”Minkälainen johtaminen edistää työntekijöiden organisaatiositoutumista hybridityökonteksteissa?” Jotta tutkimuskysymykseen saatiin vastattua, tutkimuksessa käytettiin apuna myös kahta alakysymystä: ”Mitkä ovat ne hybridityön ominaispiirteet, jotka muovaavat työntekijän affektiivista sitoutumista organisaatioon?” ja ”Mitkä johtamisen piirteet edistävät hybridityötä tekevien asiantuntijoiden affektiivista organisaatiositoutumista, ja millaisia eroja on eri johtamistyyleissä näiden piirteiden osalta?”

Ensimmäiseen alakysymykseen tunnistettiin viisi teemaa. Erityispiirteiksi asiantuntijoiden organisaatiositoutumisessa hybridityökontekstissa muodostui työntekijän taito johtaa autonomista työtä, tuen saamisen haasteet hybridityössä, kasvanut kuormitus ja kiireen tunne, sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden väheneminen sekä oman työn näkymät ja urakehityksen puute. Hybridityössä nämä tekijät haastavat affektiivista sitoutumista.

Toiseen alakysymykseen tunnistettiin kolme teemaa. Teemoiksi muodostuivat koettu esihenkilön emotionaalinen tuki, instrumentaalisen tuen järjestäminen sekä palaute ja arvostuksen kokemus. Näiden teemojen piirteillä voidaan tukea affektiivista sitoutumista johtamisen kautta. Tulokset osoittivat, että jos työntekijä on tyytyväinen siihen, miten tulee johdetuksi näiden teemojen osalta, vaikuttaa siltä, että organisaatiositoutuminenkin on merkittävämpää etenkin affektiivisen sitoutumisen osalta.

Nämä kaikki teemat yhdessä osoittavat, että johtamistyyleillä on yhteys ja tärkeä rooli organisaatiositoutumisessa hybridityökontekstissa, etenkin affektiivisen sitoutumisen

suhteen. Näillä voidaan vastata tutkimuksen pääkysymykseen. Eri johtamistyyliä näyttävät eri lailla organisaatiositoutumisessa hybridityötä tekeville asiantuntijoilla. Palvelevalla ja valmentavalla johtamistyyllillä on merkittävin rooli affektiivisen sitoutumisen kannalta. Jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen ei johtamistyylien todettu vaikuttavan juurikaan. Palvelevalla ja valmentavalla johtamistyyllillä saadaan luotua sellaiset olosuhteet hybridityölle, jossa affektiivista sitoutumista voidaan tukea ja se voi lisääntyä. Näillä johtamistyyleillä voidaan myös parhaiten torjua hybridityöstä johtuvat affektiivista sitoutumista haastavat tekijät. Palveleva ja valmentava johtamistyyli tuntuu vastaavan hyvin asiantuntijoiden tarpeisiin nykytyöelämässä. Nämä vastaavat aiempia tutkimustuloksia (Lamprinou ja muut, 2021; Viitala & Koivunen, 2014) ja voidaan todeta, että juurinkin valmentava ja palveleva tyyli sopivat nykyaikaiseen työelämään ja hybridikontekstiin.

Hybridityössä on paljon positiivista ja se lisää affektiivista sitoutumista, mutta samalla siinä on tekijöitä, jotka haastavat sitä. Tämä vastaa aiempien hybridityöstä tehtyjen tutkimusten tuloksia (Lott & Abendroth, 2023; Mazzei ja muut, 2023). Kaikki osallistujat, jotka kuvailivat johtamistyyliä palvelevaksi tai valmentavaksi ovat affektiivisesti sitoutuneita. Tämä täsmää aiemman tutkimustiedon mukaisesti, jossa on todettu, että juuri nämä johtamistyyliä ovat hyvin vahvasti yhteydessä organisaatiositoutumiseen (esim. Lamprinou ja muut, 2021; Miao ja muut, 2014; Viitala & Koivunen, 2014). Tärkeimpiä piirteitä organisaatiositoutumisen kannalta vaikuttaa olevan laadukas tuen ja palautteen saanti, joka edellyttää avointa ja välittävää suhdetta esihenkilön kanssa. Toimivat ja hyväksi muotoutuneet hybridikäytännöt ovat myös tärkeässä roolissa. Kun työntekijä saa esihenkilöltä tukea, niin työssä voidaan hyvin ja työssä viihdyttään. Johtamisen rooli korostui myös siinä, millaisen ilmapiirin ja tiimihengen esihenkilö on saanut luotua. Tiimin merkitystä korostettiin paljon työssä viihtymisen yhteydessä.

Vaikka valmentavassa ja palvelevassa johtamisessa keskitytäänkin yksilöön, yksilön hyvinvointiin, kehittymiseen ja osaamiseen, niin tämä tutkimus osoitti puutteita urakehityksen tukemisessa. Urakehitykseen oli tyytymättömiä myös sellaiset henkilöt,

joiden esihenkilö johtaa valmentavalla tai palvelevalla tyyllillä. Tämä saattaa selittää sitä, miksi moni osallistuja pohtii työpaikan vaihtoa muutaman vuoden sisään, vaikka kaikki olisikin muuten nykyisessä työssä melko hyvin. Urakehityksen puutetta kommentoi myös henkilöt, joita johdetaan transaktionaalisella tai transformationaalisella tyyllillä. Näillä vastaajilla organisaatiositoutuminen tuntui selittyvän muilla tavoin, kuin sitoutumista tukevalla johtamisella. Osaamisen kehittäminen on tunnistettu ja yhdistetty yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista nykyajan tehokkaissa ja toimivissa organisaatioissa (Kallonen & Kuhmonen, 2021). Tähän tutkimukseen osallistujilla tämä ei kuitenkaan korostunut laisinkaan. Vaikka aihe on tunnistettu tärkeäksi, niin siinä on todettu olevan myös haasteita (Ryky, 2022). Haasteet osaamisen kehittämisen suhteen kuvastaa paremmin tilannetta tutkimukseen osallistujien organisaatioissa.

Transaktionaalista johtamista kuvannut osallistuja ei ole affektiivisesti sitoutunut, joka vastaa myös aiempien tutkimusten tuloksia (Yahaya & Ebrahim, 2016). Transformationaalista tapaa kuvannut osallistuja kertoi kaipaavansa erilaista johtamista ja siitä voisi olettaa, että hänen organisaatiositoutumisensa voisi olla enemmän affektiivista, jos johtaminen olisi erilaista. Nyt lähinnä sitoutuminen näyttäytyy jatkuvuussitoutumisena muista syistä kuin johtaminen.

Aiemmissa tutkimuksissa oli tehty löydöksiä, jotka osoittavat eri demografisten tekijöiden vaikuttavan organisaatiositoutumiseen (Yahaya & Ebrahim, 2016). Aiemmat tutkimukset ovat lähinnä määrällisiä ja niissä tutkimusjoukko on ollut huomattavan suuri, joten näiden tutkimusten tulokset eivät ole täysin vertailtavissa tähän tutkimukseen. Kuitenkin samankaltaisia piirteitä erottui esimerkiksi iästä ja työsuhteen pituudesta. Vanhemmat ja pidemmän uran samassa paikassa tehneet osallistujat ovat ehtineet päästä sellaiseen asemaan työelämässä, että esimerkiksi jatkuvuussitoutuminen erottuu heidän sitoutumisensa. Nuoremmilla ja tuoreemmissa työsuhteissa olevilla ei samanlaisia sidoksia ole vielä syntynyt.

Useamman osallistujan vastauksissa korostui se, että esihenkilöltä kaivataan enemmän ohjeistusta ja raameja. Samaan aikaan osallistajat kertoivat, että esihenkilö ei välttämättä tiedä kovin hyvin, millainen työntekijän työtilanne on. Yksi tekijä tähän tuntuu olevan hybridityö, kun kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ei ole niin paljoa. Kuitenkin osallistajat kertoivat, että työt ovat vakiintuneet nykyisiin hybridikäytäntöihin. Tämä on yksi asioista, joita organisaatioissa tulisi pohtia. Jos tähän tutkimukseen vastanneiden esihenkilöiltä olisi saanut arvion näistä teemoista, olisi ajatukset voineet poiketa. Voi olla, että esihenkilö ei tiedosta tuen ja raamien puutetta tai toivomusta lisätuesta.

Yleisesti voi ajatella, että ihmisläheinen, yksilöllinen ja avoin kommunikaatio sekä tuki esihenkilön ja työntekijän välillä johtaa hyvään organisaatiositoutumiseen. Affektiivinen ja jatkuvuusitoutuminen sen tullessa johtamisesta edistää työntekijän organisaatiossa pysymistä. Tämä auttaa vaihtuvuuden hallintaan ja osaajien pysymiseen organisaatiossa. Näitä asioita edistääkseen johtamisessa voi riittää hyvinkin pienet asiat, joita parantaa ja kehittää. Ihmiset tuntevat tarvetta tulla kohdatuiksi ihmisinä. Kuten tässäkin tutkimuksessa ilmeni, kohtaamiset ja esimerkiksi pienet kahvitauot siellä täällä ovat asioita, jotka ovat tärkeitä, mutta niiden toteuttaminen ei vaadi paljoa. Kun huolehditaan esimerkiksi sosiaalisista suhteista ja yksilöllisistä tarpeista, voi vaikutukset olla merkittäviä. Nämä asiat tulee samalla huomioida hybridikäytäntöjen, nykyisen työelämän vaatimusten ja työn murroksen näkökulmasta.

7.1 Tutkimuksen aikaansaama vaikuttavuus ja hyöty

Tutkimus lisäsi ymmärrystä hybridityön erityispiirteistä, jotka haastavat etenkin affektiivista sitoutumista. Tutkimuksesta saatiin selville tekijöitä johtamisessa, millä affektiivista sitoutumista voi tukea. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, miten muut kuin palveleva ja valmentava johtamistyyli näkyy organisaatiositoutumisessa. Tutkimuksen merkittävin osuus oli kuitenkin affektiiviseen sitoutumiseen liittyvät tekijät. Tutkimuksen tulokset ovat yhtenäiset aiempaan tutkimustietoon siitä, että henkilöt, jotka kokevat tulleen johdetuksi ihmisläheisen johtamistavan mukaisesti (esim. valmentava ja

palveleva johtaminen), kertoivat myös tekijöistä, jotka viittaavat korkeampaan organisaatiositoutumiseen. Tutkimus toi uutta tietoa hybridityön erityispiirteistä ja sitoutumista haastavista tekijöistä. Ymmärtämällä näitä tekijöitä esihenkilöt ja muut johtajat voivat kehittää johtamista organisaatioissa ja hybridityön tuomia haasteita affektiivisen sitoutumisen suhteen voidaan torjua.

Tutkimuksesta ilmenneet näkökulmat lisäävät myös ymmärrystä asiantuntijatyötä tekevien tarpeista johtamisen suhteen hybridityökontekstissa. Työelämä on muuttunut nopeasti viime vuosina ja hybridityökäytännöt ovat nyt vakiintuneet koronapandemian jäljiltä. Tutkimus osoitti, että vaikka autonomia lisääntyy hybridityössä, se ei poista esihenkilön tuen tarvetta kokeneelta asiantuntijaltakaan. Merkittävä huomio tutkimuksessa oli myös se, että urakehitykseen ja oppimiseen kaivataan lisää näkymiä ja tukea. Urakehityksen olemattomuus vaikutti olevan suuri tekijä siinä, miksi asiantuntijat pohtivat työpaikan vaihtoa, vaikka kaikki olisi muuten sinänsä hyvin.

Nämä löydökset ovat merkittäviä sen takia, koska ne kuvaavat hyvin tämänhetkistä tilannetta työelämässä ja tämänhetkisiä tarpeita. Tutkimuksen tulokset antavat osviittaa siitä, mitä asioita johtamisessa kannattaa pohtia organisaatioissa. Hybridityö ja työn murroksesta johtuvat muuttuvat tilanteet tuovat uudenlaisia haasteita, mutta ymmärtämällä trendejä ja suuntia mahdollisiin haasteisiin voi varautua etukäteen ja hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa tehokkaasti organisaatiositoutumiseen hybridityössä.

7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tuloksia ja laadukkuutta tarkastellessa tulee huomioida, että tähän tutkimukseen haastateltiin yhdeksää ihmistä. Määrä oli tähän tutkimukseen riittävä, mutta tämän perusteella tästä tutkimuksesta ja sen tuloksista ei voi tehdä kovin suuria yleistyksiä, koska otanta ei ollut tämän suurempi. Tutkimukseen valittiin haastateltavat tarkoituksenmukaisella otannalla. Osallistujat olivat tutkijalle tuttuja henkilöitä entuudestaan, jolla pystyttiin varmistamaan, että vastaajaksi saadaan sellaisia henkilöitä,

joitka varmasti sopivat kohderyhmään. Tämä otanta mahdollisti myös sen, että haastattelutilanteista saatiin luottamuksellisia ja avoimia kun haastateltavat pääsivät kertomaan jopa arkaluontoisia asioita omista esihenkilöistään ja työtilanteistaan tutulle henkilölle. Tutkimustulokset olisivat saattaneet olla hieman erilaiset, jos haastateltavat olisivat olleet satunnaisesti valittuja ja ei tuttuja entuudestaan. Tässä tutkimuksessa osallistujien vastaukset toistuivat ja vastauksissa nousi samat teemat esiin. Tämän tutkimuksen tuloksia voi pitää kuitenkin hyvänä katsauksena ajankohtaisiin teemoihin ja aiheisiin, joita voidaan hyödyntää johtamisen eri teemoissa ja kehittämisessä organisaatiosta riippumatta.

Jatkotutkimuksena tästä aiheesta voisi tehdä samankaltaisen tutkimuksen, mutta siten, että siinä on mukana esihenkilöitä. Jos tutkittaisi työntekijöitä ja heidän esihenkilöitään samassa tutkimuksessa, voisi saada selville, millä tavoin esihenkilön johtamiskäsitykset eroavat johdetun kokemuksesta. Tämänkaltaisen tutkimus voisi auttaa esihenkilöitä ymmärtämään johdettavien tarpeita paremmin ja miten eri toiminnot vaikuttavat heidän affektiiviseen sitoutumiseensa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi keskittyä sosiaalisiin suhteisiin, hyvinvointiin ja urakehitykseen. Olennaista olisi selvittää, mitkä tekijät johtamisessa erityisesti korostavat sosiaalisia suhteita, hyvinvointia ja tyytyväisyyttä urakehitykseen. Nämä teemat tuntuvat vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen merkittävästi, joten niiden roolin ymmärrys olisi olennaista.

7.3 Käytännön suositukset työelämälle

Hybridimallilla toimivien organisaatioiden on hyödyllistä keskittyä työnteon tapojen kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Tässä tutkimuksessa ilmenneet affektiivista sitoutumista haastavat teemat hybridityössä ovat asioita, joita on hyvä tarkastella kriittisesti, jotta työntekijöiden organisaatiositoutumista voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla. Uudet tavat tehdä töitä luovat uusia tarpeita ja toimintatapoja yrityksille. Työntekijät ovat organisaatioille tärkein resurssi, joten työssä viihtymiseen, työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvien tekijöiden on tärkeää olla jatkuvassa seurannassa ja kehityksessä mukana.

Yksi merkittävä löydös tutkimuksessa oli se, että moni osallistuja kertoi haluavansa vaihtaa työpaikkaa muutaman vuoden kuluessa. Nämä osallistujat kuvailivat esihenkilönsä johtamistapaa valmentavaksi tai palvelevaksi ja heidän sitoutumisestansa oli havaittavissa affektiivista sitoutumista, ja osalla oli jopa jatkuvuussitoutumisen piirteitä. Vaikka nykyisessä työpaikassa ei ole sellaisia merkittäviä tekijöitä, minkä takia työpaikkaa haluaisi vaihtaa, niin kuitenkin yleisesti urakehityksen ja oman kehittymisen kannalta useampi osallistuja koki työpaikan vaihdon sopivaksi ratkaisuksi. Tämä korostui etenkin heillä, jotka eivät koe saavansa urakehitykseen tarpeeksi tukea esihenkilöltä tai jos nykyisessä työpaikassa ei ole uranäkymiä ja etenemismahdollisuuksia toisiin tehtäviin.

Organisaatioiden tulisi huomioida työpaikan vaihtohalukkuuteen liittyvät trendit. Oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen tulee panostaa, kuten aiempi löydös osoittaa. Organisaatioiden tulisi pohtia sitä, miten he valmistautuvat mahdolliseen vaihtuvuuteen ja vaihtuvuuden trendeihin. Etenkin tilanteissa, jos työvoimasta on pulaa, on yritysten kattavaa panostaa osaajista kiinni pitämiseen ja heidän organisaatiositoutumisensa tukemiseen. Sitoutumisen ulottuvuuksista juuri affektiivista sitoutumista tulisi tukea parhaalla mahdollisella tavalla.

Organisaatioiden on hyvä keskittyä johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Johtamisella voi saada paljon aikaan ja tässäkin tutkimuksessa todettiin, että eri johtamistyyleillä on merkitystä. Ihmiset haluavat tulla kohdatuksi ihmisenä ja kaipaa yksilöllistä tukea. Esihenkilöiden on hyvä selvittää, millaista johtamista ja tukea johdettavat haluavat ja tarvitsevat. Työelämässä on monen eri sukupolven edustajia, ihmisillä on paljon erilaisia arvoja ja toiveet sekä ajatukset työelämästä ovat erilaisia. Kun nämä huomioi osana johtamista, voi organisaatio ja sen osaajat menestyä parhaiten.

7.4 Tutkielman johtopäätös

Affektiivisen sitoutumisen rakentumisessa on tärkeää, että työntekijä tulee kuulluksi ja nähdyksi ja hänen työnsä ja muun elämän tasapainoa sekä työhyvinvointiansa tuetaan. Jatkuva vuorovaikutus, palautteen saaminen ja tuki työn ja urakehityksen suhteen on

kriittistä affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa. Nämä asiat korostuvat etenkin hybridityössä. Hybridityössä on paljon positiivisia tekijöitä, mutta myös haasteita. Hybridityön tuomiin haasteisiin voi vaikuttaa hyvällä ja tehokkaalla johtamisella. Palveleva ja valmentava johtamistyyli tukee affektiivista sitoutumista ja nämä kaksi nykyaikaista johtamistyyliä sopii affektiivisen sitoutumisen tukemiseen hybridikontekstissa. Näillä johtamistyyleillä voi tukea työn merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyden rakentumista, jotka ovat myös tärkeitä tekijöitä affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa hybridikontekstissa.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), e08165–e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Aurila, A. (2022). *Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan*. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Borde, P. S., Arora, R., & Kakoty, S. (2022). Linkages of organizational commitment and leadership styles: a systematic review. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0151/FULL/HTML>
- Brander, H. (2023, syyskuuta 13). Työelämän murros: Hybridityön opas tulevaisuuden johtajille. *TSEexe*. <https://sites.utu.fi/exe/tyoelaman-murros-hybridityon-opas-tulevaisuuden-johtajille/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Research philosophy*. In *Qualitative Methods in Business Research*. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. Alma.

- Etikan, I., Musa, A. S., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1). <https://doi.org/10.11648/J.AJTAS.20160501.11>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gocen, A., & Sen, S. (2021). A Validation of Servant Leadership Scale on Multinational Sample. *Psychological reports*, 124(2), 752–770. <https://doi.org/10.1177/0033294120957246>
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of vocational behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29–34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Paulist Press.
- Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 278–292. <https://doi.org/10.37450/HT.111274>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 3086, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/SU15043086>
- Hopkins, J., & Figaro, K. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *IJBMR*, 9(4), 393–400. DOI: 10.37391/IJBMR.090402.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1159091>

- Inamizu, N. (2024). Relationship between diversification of place of work and organizational commitment: Comparisons between working at the office, working from home, and shared office use. *Annals of Business Administrative Science*, 23(1), 1–19. <https://doi.org/10.7880/abas.0231225a>
- Kallonen, T., & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito* (1. painos). Kauppakamari.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132/FULL/HTML>
- Khalip, & Noraazian. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International journal of academic research in business and social sciences*, 6(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2464>
- Krajčák, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work-life flexibility in a changing environment. *Administrative sciences*, 13(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), 1071–1088. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526/FULL/HTML>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of business ethics*, 148(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Lindström, S., Savaspuro, M., & Dufva, M. (2023). *Kiitti mulle riitti: näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista*. Alma Talent.

- Lorca, J. G., & Belli, S. (2023). Towards a funambulist leadership in researchers well-being: Managing equilibriums and tensions in the hybrid work era. *Administrative sciences*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci13020063>
- Lott, Y., & Abendroth, A. K. (2023). Affective commitment, home-based working and the blurring of work–home boundaries: Evidence from Germany. *New Technology, Work and Employment*, 38(1), 82–102. <https://doi.org/10.1111/NTWE.12255>
- Lu, J., Falahat, M., & Cheah, P. K. (2023). A systematic literature review on the relationship between servant leadership and its team and organizational level outcomes. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0112/FULL/HTML>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Higher Education*, 9(3). <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in psychology*, 13, 987976–987976. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162/FULL/HTML>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplac: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc.

- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration, 92*(3), 727–743. <https://doi.org/10.1111/PADM.12091>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Elsevier Science & Technology.
<http://www.sciencedirect.com:5070/book/9780125093705/employee-organization-linkages>
- Muzam, J. (2023). The Challenges of Modern Economy on the Competencies of Knowledge Workers. *Journal of the knowledge economy, 14*(2), 1635–1671. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00979-y>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *Learning Organization, 31*(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097/FULL/HTML>
- Obilor, E. I. (2023). Convenience and Purposive Sampling Techniques: Are they the Same? *International Journal of Innovative Social & Science Education Research, 11*(1).
- Otala, L., & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä* (2. uud. p.). [WSOY] : WSOYpro : [Suomen ekonomiliitto].
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development, 45*(8–9), 814–831. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122/FULL/HTML>
- Pensar, H., & Mäkelä, L. (2023). Roads to recovery in remote working. Exploration of the perceptions of energy-consuming elements of remote work and self-promoted strategies toward psychological detachment. *Employee relations, 47*(7), 140–161. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2022-0431>
- Pensar, H., & Rousi, R. (2023). The resources to balance - Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources. *Cogent business & management, 10*(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232592>

- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ristikangas, M.-R., & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus* (4. painos). Alma Talent.
- Ryky, P. (2022). *Oppimisen johtaminen: Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin*. TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-032-4>
- Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kemppinen, S., Mäkelä, L., & Urrila, L. (2023). Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen. *Vaasan yliopiston raportteja* 37. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-065-8>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Työterveyslaitos. (2024). *Miten Suomi voi? - Tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023*. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos). Edita.
- Viitala, R., & Koivunen, N. (2014). *Lähijohtaja henkilöstötyössä*. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia* 302. (s. 151-171). Vaasan yliopisto.
- Vyas, L. (2022). "New normal" at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093/POLSOC/PUAB011>

- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 9(2), 181–181. <https://doi.org/10.3390/su9020181>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004/FULL/HTML>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot:

Ikä

Koulutustaso

Toimiala, jolla työskentelet, työnkuva?

Kuinka pitkään olet ollut nykyisessä organisaatiossa?

Hybridikäytännöt, kuinka paljon olet etänä tai toimistolla?

Johtaminen:

Kuvaile esihenkilöäsi (vahvuudet/heikkoudet tms.)

- (Miten tulet johdetuksi?)

Mitä tukea tarvitset esihenkilöltäsi? Mihin tarvitset esihenkilöäsi?

- (Kerro esimerkkejä tilanteista missä tarvitsit tukea ja miten hän toimi)

Oletko tyytyväinen siihen, miten tulet johdetuksi?

- (Kerro tilanteesta, milloin et ollut tyytyväinen esihenkilön toimintaan)

Oletko tyytyväinen esihenkilöösi?

- (Kerro tilanteesta, milloin olit tyytyväinen esihenkilöösi? Miten esihenkilösi toimi?)
- (Miksi ja missä tilanteissa tyytyväinen/ei tyytyväinen?)

Kuinka usein olet yhteydessä esihenkilöösi? Läsänä/etänä? – millaisissa asioissa?

- (Kerro vastoinkäymisestä, miten esihenkilö tuki/toimi tilanteessa?)

Saatko tarpeeksi palautetta ja tukea esihenkilöltäsi? Millaista?

- (Miten esihenkilö tarjoaa palautteen? Miten hän osoittaa tukensa? Miten hänen tukensa välittyy sinulle hybridityössä?)

Miten arvioisit esihenkilösi antamaa palautetta ja kannustusta?

Millaista tukea saat oppimiseen ja urakehitykseesi?

Miten uskot, että hybridityö vaikuttaa sinun ja esihenkilösi suhteeseen / saamaasi tukeen / mahdollisuuksiin saada tukea?

- Välittykö välittäminen ja halu auttaa? Onko eroja läsnä ja etätyöskentelyn välillä? Entä haastetilanteissa?

Sitoutuminen:

Mikä on sinulle tärkeää nykyisessä työssäsi?

Mitä arvostat/mistä pidät nykyisessä työnantajassasi?

Minkä asioiden takia olet edelleen nykyisessä työpaikassasi?

- (Miten pitkään näet itsesi vielä työskentelevän organisaatiossasi?)

Miten nykyinen esihenkilösi vaikuttaa nykyisessä työpaikassa pysymiseesi?

Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa, miksi?

- (Mitä näissä hetkissä tapahtui ja mitä esihenkilö teki, jos kerroit aikeista hänelle?)

Mitkä asiat saisivat sinut harkitsemaan työpaikan vaihtoa?

Miten näet hybridityön vaikuttavan näihin asioihin? Onko eroja läsnä työskentelyyn?

Millaisia haasteita tai mahdollisuuksia tunnistat hybridityöympäristössä?