

YHTEISÖLLISYYDEN KOKEMUS ETÄTYÖMALLISTA HYBRIDITYÖMALLIIN SIIRRYTTÄESSÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Venla Mattila
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Charlotta Niemistö



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Venla Mattila	
Työn nimi Yhteisöllisyyden kokemus etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä.	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu tutkielma
Aika (pvm.) 21.3.2024	Sivumäärä 65
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hybridimallinen työskentely otettiin käyttöön koronapandemian aikaisen pakollisen etätyöjakson jälkeen, kun koronapandemian hellittämisen myötä toimistolle sai palata vähitellen. Hybridityömalli tulee muokkautumaan työelämän murroksessa ja se on tullut jäädäkseen. Yhteisöllisyyden rooli korostuu erilaisten käytänteiden myötä ja erot ovat tiimi-kohtaisia. On tärkeää huomioida yhteisöllisyyttä rakentavat kulmakivet työntekijöiden ja johtamisen näkökulmasta sekä organisaatiolle tärkeät asiat yhteenkuuluvuudesta luottamukseen. Yhteisöllisyyden parantamiseksi huomioidaan etätyön ja hybridityön eroja sekä kokemuksia. Miten voidaan rakentaa yhteisöllinen työympäristö, Tässä pro gradussa on haluttu tarkastella millä tavoin hybridityöskentelymalli on muuttanut yhteisöllisyyden kokemusta työpaikalla etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville toimintatapoja, joiden avulla voidaan kehittää yhteisöllisyyttä hybridityömallissa. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, miten yhteisöllisyyttä on koettu etätyöaikana, jolloin koronapandemia pakotti työskentelemään etänä. Miten yhteisöllisyyttä koetaan nyt muuttuneessa työyhteisössä hybridimallin myötä sekä mitä mahdollisia muutoksia ilmenee yhteisöllisyyden kokemuksessa etätyöstä hybridimalliin siirryttäessä. On tutkittu yhteisöllisyyden eroja etätyössä ja hybridityössä sekä, kuinka työnteon muoto on vaikuttanut yhteisöllisyyteen. Tämä tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna teema-haastatteluina. Tutkimuksessa aineisto on analysoitu sisällön analyysinä, joka valittiin analyysimenetelmäksi. Sitä tukee tematisointi, jolle olennaista on käytännöllisyys ongelman ratkaisussa. Aineisto kerättiin kohdeorganisaation asiantuntijoita haastatteleamalla henkilöitä, jotka ovat toimineet asiantuntijatyössä etätyön aikana ja nyt he tekevät työtä hybridimallin mukaisesti Kohdeorganisaatiossa Yritys X Oy. Tulokset kertovat, että etätyöaikana yhteisöllisyyttä koettiin vähemmän kuin nyt vallitsevassa hybridityömallissa. Hybridityömalli on lisännyt yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyttä on koettu vahvemmin, koska on tullut enemmän kohtaamisia kasvokkain ja kuin etätyöaikana. Myös virtuaalitapaamiset lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyteen ollaan tyytyväisiä työpaikalla ja sitä lisää säännöllisyys. Työilmapiiriin ollaan tyytyväisiä. On saatu esiin toimintatapoja yhteisöllisyyttä kehittämiseen hybridityömallissa.</p>	
Asiasanat Yhteisöllisyys, hybridityö, etätyö, hybridijohtaminen, organisaatiokulttuuri, luottamus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)	

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Keskeiset käsitteet	7
TAULUKKO 2. Haastateltava ja haastattelun kesto.....	29
TAULUKKO 3. Tutkimuksen teemat	46
TAULUKKO 4. Tutkimuksen teemat ja tulokset	53

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Johdattelu aiheeseen: Tutkimuksen merkityksellisyys ja rajaus	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne ja käsitteet.....	7
2 YHTEISÖLLISYYS	9
2.1 Yhteisö ja yhteisöllisyyden käsite.....	9
2.1.1 Työntekijöiden näkökulma yhteisöllisyydessä.....	10
2.1.2 Johtamisen näkökulma yhteisöllisyydessä.....	11
2.2 Yhteenkuuluvuus työssä ja sosiaalinen tuki.....	12
2.3 Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri.....	12
2.4 Luottamus yhteisöllisyydessä.....	14
3 HYBRIDITYÖ.....	15
3.1 Hybridityöskentelytapa	15
3.1.1 Hybridityöskentelytapa työnmurroksessa koronapandemian puhjetessa	16
3.2 Etätyöstä hybridityöhön koronapandemian laantuessa	17
3.2.1 Hybridi- ja etäjohtaminen.....	18
3.2.2 Yhteisöllisyyden kokemus etä- ja hybridityössä	19
3.3 Haasteet hybridi- ja etätyöskentelyssä	21
3.4 Hybridi- ja etätyössä työhyvinvointi	23
3.5 Toimivia sitouttamisen keinoja hybridityössä	24
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	26
4.1 Laadullinen tutkimus	26
4.2 Aineistonkeruumenetelmä ja käytäntö	27
4.3 Aineisto	30
4.4 Analyysimenetelmä.....	30
4.5 Luotettavuuden arviointi tutkimuksessa	32
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34
5.1 Työntekijöiden nykytilanne hybridityömallissa ja työajan jakautumisessa	34
5.2 Yhteisöllisyyden kokemus etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä ja tämän hetken yhteisöllisyyden kokemus	36
5.3 Työntekijöiden kokemuksia johtamisesta ja työilmapiiristä hybridityömallissa	39
5.4 Kokemuksia hybridimallisesta työskentelystä ja vaikutukset yhteisöllisyyteen	40

5.4.1	Kokemuksia yhteisöllisyyttä parantavista ratkaisuista hybridityömallissa.....	43
5.5	Tutkimuksesta nousevat teemat.....	46
6	POHDINTA JA ARVIOINTI	47
6.1	Tutkimuksen tulokset ja teoria	47
6.1.1	Miten yhteisöllisyyttä on koettu etätyöaikana, jolloin koronapandemia pakotti työskentelemään etänä	48
6.1.2	Miten yhteisöllisyyttä koetaan nyt muuttuneessa työyhteisössä hybridityömallin myötä.....	49
6.1.3	Mitä mahdollisia muutoksia ilmenee yhteisöllisyyden kokemuksessa etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä.....	51
6.2	Tutkimuksen johtopäätökset ja käytäntö	53
6.3	Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset	55
6.4	Tutkimuseettiset kysymykset	56
6.4.1	Tutkimuksen rajoittuneisuudesta	57
	LÄHTEET	58

1 JOHDANTO

1.1 Johdattelu aiheeseen: Tutkimuksen merkityksellisyys ja raja- jaus

Koronapandemian myötä etätöiden ja hybridityön suosio on kohonnut lähivuosina. Koronapandemia saapui Suomeen alkuvuonna 2020, jolloin maaliskuussa hallitus linjasi koko Suomessa voimaan etätöiden suosituksen. Sen perusteella ihmiskontaktien tuli rajoittaa, jolloin otettiin vahvasti käyttöön koko Suomessa etätöiden käyttö. (Valtioneuvosto, 2020a.) Etätöiden tekeminen ei ollut kaikissa organisaatioissa täysin mahdollista, mutta suurimmaksi osaksi töitä tehtiin etänä, sellaisilla aloilla, joissa siihen pystyttiin.

Etätöiden aika kesti melkein kaksi vuotta, jolloin valtakunnallinen etätöiden suositus purettiin ja käyttöön suositeltiin etä- ja lähityön yhdistämistä varauksella tautitilanteen etenemisen mukaan. (Valtioneuvosto, 2022b.) Hybridityö yleistyi, kun ihmiset oppivat toimimaan uudenlaista työntekotapaa hyödyntäen. Etätöiden suosituksen aikana huomattiin etätöiden hyviä ja huonoja puolia. Tietotyötä oli helppoa ja tehokasta tehdä kotona, koska häiriötekijöitä oli vähemmän. Ajan kuluessa etätöiden työskentelyä haluttiin kehittää. Koronapandemia kiihdytti työnmurrosta organisaatioissa uusille työskentelytavoille. Hybridimalli on jäänyt käyttöön moneen organisaatioon, koska se on todettu tehokkaaksi työnteonmalliksi. (Wu ym., 2023, 1-3.)

Hybridimallinen työskentely haastaa organisaation asiantuntijoita, johtajia ja esihenkilöitä löytämään parhaat keinot työn edistyksellisuuden löytämiseen. Sen käyttöä halutaan edistää, koska se tuo työntekoon joustavuutta. Teknologian nopea kehittyminen on mahdollistanut etätöiden helppouden. Ihmiset ja työkalut ovat tuoneet yksikölle tarpeen palata toimistolle ja sitä kautta siirtymään hybridiin työskentelyyn. Fyysisten tapaamisten ansiosta työyhteisön yhteisöllisyys pysyy yllä ja on mahdollista tehdä nopeammin yhteisiä päätöksiä ja tehostaa työn tehoa ja mielekkyyttä. (Eklund ym., 2021, 11-15; Työterveyslaitos, 2022.)

Ylen artikkeli kokoaa yhteen työterveyslaitoksen tekemän Työelämän muutosten näkökulman tutkimuskatsauksen. Sen mukaan on kiinnitettävä huomiota vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen sekä strategiseen uusiutumiseen näiden edistämiseksi etä- ja hybridityössä. Hybridityömalli ei katoa vaan se tulee olemaan pysyvä työnteonmalli sen suosion takia. Yhteisöllisyyden ja työhyvinvointiin on kiinnitettävä huomiota työpaikalla. (Yle, 2023; Wójcik & Poroszevska, 2023.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaksi on määritelty se, millä tavoin hybridityöskentelymalli on muuttanut yhteisöllisyyden kokemusta työpaikalla etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville toimintatapoja, joiden avulla voidaan kehittää yhteisöllisyyttä hybridityömallissa. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: 1) Miten yhteisöllisyyttä on koettu etätyöaikana, jolloin koronapandemia pakotti työskentelemään etänä? 2) Miten yhteisöllisyyttä koetaan nyt muuttuneessa työyhteisössä hybridimallin myötä? 3) Mitä mahdollisia muutoksia ilmenee yhteisöllisyyden kokemuksessa etätyöstä hybridimalliin siirryttäessä.

Tutkimuksessa tutkitaan yhteisöllisyyden eroja etätyössä ja hybridityössä ja kuinka työnteon muoto on vaikuttanut yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyydestä ja hybridityöstä on vähän tutkimusmateriaalia, koska aihe on vasta viime vuosina tullut ajankohtaiseksi. Yhteisöllisyys hybridityössä on tärkeä ilmiö tulevaisuuden työelämässä. Aihetta tutkitaan tässä pro gradussa, koska siitä et tiedetä riittävästi. Tutkimuksessa ei ole käytetty apuna tekoälyä tai muita kielimalleja.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja käsitteet

TAULUKKO 1. Keskeiset käsitteet

<p>Yhteisöllisyys: Avataan tarkemmin alaluvussa 2.1. Etätyö: Avataan tarkemmin alaluvussa 3.1. Hybridityö: Avataan tarkemmin alaluvussa 3.1.</p>
--

Tässä pro gradussa on haluttu tutkia yhteisöllisyyden kokemusta etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä, koska yhteisöllisyydestä hybridityössä ei tiedetä tarpeeksi ja sitä on tutkittu vähän. Olen itse kokenut sen merkityksellisenä omassa työelämässä. Tutkimus on rajattu koskemaan asiantuntijoita, jotka ovat työskennelleet etätyöaikana kotitoimistolla ja nyt asiantuntijat työskentelevät hybridimallin mukaisesti kotona sekä toimistolla. Tutkimus on rajattu toteutettavaksi Suomessa toimivaan IT-alan kansainväliseen organisaatioon, joka toimii B2B sektorilla Suomessa Yritys X Oy:nä. Tutkimus on rajattu tiettyihin käsitteisiin ja

aiheisiin tiedostetusti. Pro Gradu kertoo vain tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa.

Tässä pro gradussa johdanto aloittaa tutkimuksen. Johdannossa on taustoitusta aiheeseen. Johdannossa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Siinä avataan tarkemmin tutkimuksen perusteluja ja rajataan aihetta. Johdannon viimeisessä kappaleessa on esitelty tutkimuksen rakennetta ja keskeisiä käsitteitä on avattu taulukossa, jotta tutkimusta olisi helpompi seurata.

Gradun toinen luku käsittelee teoreettista taustaa. Toinen luku aloittaa teoriaosuuden ja siinä kerrotaan tarkemmin yhteisöllisyydestä. Luvussa kerrotaan ensin tarkemmin yhteisöllisyydestä ja yhteisöstä, joiden merkitystä tarkastellaan monipuolisten lähteiden perusteella. Yhteisöllisyyttä tarkastellaan työntekijöiden ja johtamisen näkökulmasta sekä yhteen kuuluvuuden ja sosiaalisen tuen näkökulmasta. Näitä lukuja tukee aikaisempi tutkimusaineisto. Tarkasteluun mukaan on otettu organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri sekä luottamus aikaisemmin toteutettujen tutkimusten ja lähteiden valossa.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan hybridityöskentelytapaa. Esitellään tarkemmin hybridityönteon mallia ja sitä, kuinka se on ollut murroksessa koronapandemian puhjetessa. Luku johdattelee ajallisesti eteenpäin ja tarkastelee, kuinka täydestä etätyöstä siirryttiin hybridimalliseen työskentelyyn koronapandemian laantuessa. Kolmas luku pitää sisällään hybridi- ja etäjohtamisen tarkastelun. Luvussa tarkastellaan myös yhteisöllisyyden kokemusta etä- ja hybridityössä aikaisempien tutkimusten kautta. Luku esittelee haasteita hybridi ja etätyöskentelystä. Aikaisempien tutkimuksien pohjalta tarkastellaan hybridi- ja etätyössä työhyvinvointia. Luvun päättää tarkastelu toimivista sitouttamisen keinoista hybridimalliseen työskentelyyn.

Luvussa neljä keskitytään tutkimukseen ja metodologian avaamiseen tarkemmin. Se alkaa laadullisen tutkimuksen esittelyllä. Se erittelee tarkemmin tutkimusasetelman aineistonkeruumenetelmän ja käytännön alaluvussa. Sen jälkeen esitellään aineisto ja avataan tutkimuksen metodologiaa tarkemmin. Luvussa kerrotaan tutkimuksen aineistonkeruusta ja analysointimenetelmistä. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia eri teema-alueiden avulla. Viimeisessä luvussa paneudutaan tarkemmin pohdintaan ja arviointiin. Luku esittelee tutkimuksen tulokset vielä teorian valossa. Sitten luku avaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkimuksen johtopäätökset on vedetty yhteen. Apuna johtopäätösten tekemiseen on käytetty taulukkoa, mikä tiivistää yhteen tutkimuksesta saadut vastaukset, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Luku etenee tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksiin ja tutkimuseettisiin kysymyksiin. Pro gradun päättää alaluku tutkimuksen rajoittuneisuudesta.

2 YHTEISÖLLISYYS

Tässä luvussa käsitellään pro gradun ensimmäistä keskeistä käsitettä, yhteisöllisyyttä siitä rajatusta näkökulmasta, mikä on tutkimuksen kannalta oleellista. Luvussa tullaan syventymään yhteisöllisyyden kokemukseen työntekijän kokemana sekä tarkastellaan, kuinka johto voi vaikuttaa yhteisöllisyyden luomiseen. Yhteisöllisyyttä tarkastellaan yhteenkuuluvuutena ja sosiaalisena tukena työssä. Organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin merkitys perustellaan yhteisöllisyydelle. Luottamus yhtiöllisyydessä päättää tämän kappaleen.

2.1 Yhteisö ja yhteisöllisyyden käsite

Sitra luonnehtii, että yhteisöllisyyden määritelmässä yhdistyy tunne yhtenäisyydestä yksilön ja yhteiskunnan välillä. Ihminen tarvitsee yhteisöjä sekä yhdessä tekemistä päivittäiseen toimintaan. Yhteisö voi koostua erilaisista ryhmistä, miten kukin kohdallaan kokee kuuluvansa jonkun ryhmän joukkoon. Usein yksilön yhteisö koostuu perheestä tai yhteisen toiminnan äärelle löytyneestä ryhmästä. Kestävä yhteisöllisyys koostuu avoimesta päätöksenteon kulttuurista sekä vuorovaikutuksesta yhteisön jäsenten kanssa. (Sitra, 2023.) McMillan ja Chavis kuvailevat yhteisöllisyyden tunnetta kuulumalla ryhmään. Ryhmän avulla voidaan edistää yhteisöllisyyden tunnetta ja pyrkiä ymmärtämään muita ryhmään kuuluvia sekä opitaan ymmärtämään toisia. (McMillan & Chavis, 1986, 20.) Yhteisöllisyyden tunne on yksi ihmisen perustarpeista. Yksilölle on tärkeää kokea kuuluvansa joukkoon omana itsenään. (Sitra, 2023.) Yhteisöt ja yhteisöllinen elämä ovat ihmiselämän kannalta välttämättömiä. Yhteisöön kuuluminen on yksilön elämälle voimavara. (Antikainen ym., 2013, 14.)

Procentese, Gatti ja Falanga tutkimuksessaan toteavat yhteisöjen koostuvan siteistä muihin yksilöihin. Tällaisia siteitä ovat fyysiset, symboliset ja suhteelliset siteet. He myös viittaavat McMillanin ja Chaviksen yhteisöllisyyden elementteihin kuten jäsenyyteen, keskinäiseen vaikuttamiseen, tarpeiden täyttämiseen ja tunteiden jakamiseen. (Procentese ym., 2019, 248-249.)

Yhteisöllisyys voidaan luokitella esimerkiksi naapurustoon tai kaupunkiin. Toinen yhteisöllisyyteen viittaava tapa oli ihmissuhteisiin viittaava yhteisöllisyys. Yhteisöllisyydessä yksilöllä on tunne kuulumisesta yhteisöön, yksilöllä on vaikutusvaltaa ja hän kokee itsensä merkityksellisenä. Yksilö saa yhteisöstä voimaa ja pystyy täyttämään sosiaaliset tarpeensa. Neljäs yhteisöllisyyteen yhdistetty tekijä on tunnepohjainen sitoutuminen yhteisöön. Siinä jaettaviin asioihin voi tunteellisesti samaistua ja kokea itselle tärkeiksi. (McMillan & Chavis, 1986, 8-10.)

McMillan ja Chavis ovat tuoneet esille yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat toisiinsa ja käsitykseen yhteisöllisyydestä. Ne ovat rajat, yhteisön yhteiset symbolit, koettu emotionaalinen turvallisuus, kuulumisen tunne yhteisöön ja vaikuttamisen valta. Nämä tekijät täydentävät toisiaan ja luovat turvallisuutta yksilölle yhteisön jäsenenä. (McMillan & Chavis, 1986, 15.)

Mccrea, Walton ja Leonard määrittävät yhteisöllisyyden olevan yksi hyvinvoinnin ulottuvuuksista. Yhteisöllisyyteen liitetään vahvasti mukaan sosiaalinen vuorovaikutus. Yhteisön resilienssi koostuu yhteisön hyvinvoinnista, päätöksenteosta, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. (Mccrea ym., 2016, 1-5.) McMillerin mukaan, jotta yksilö voi tuntea yhteisöllisyyttä, on yhteisöllisyyden eteen tehtävä myös töitä. Näin voi tuntea merkityksellisyyttä yhteisöllisyydestä. (McMillan & Chavis, 1986, 11.)

Townley, Kloos, Green ja Franco ovat tutkimuksessaan osoittaneet, kuinka tärkeää on tarkastella yhteisöllisyyttä aina yksilön kannalta. Yhteisö on siis ryhmä, jotka kokevat toisensa samankaltaisiksi. Yhteisön erottaa muista erilaisuus muihin ihmisiin verrattuna. (Townley ym., 2010.)

2.1.1 Työntekijöiden näkökulma yhteisöllisyydessä

Työterveyslaitos on julkaissut tiedotteen, jonka mukaan suomalaisten kokemus työhyvinvoinnista on jämähtänyt viime vuosina. Tiedotteessa tutkijat Hakanen ja Kaltiainen korostavat, että työhyvinvointi on kehittynyt eritavoin etä- ja hybridityössä. Työterveyslaitoksen tutkimus *Miten Suomi voi?* Kertoo suomalaisten työhyvinvoinnista. Tutkimuksen mukaan yksinäisyys on yleistynyt varsinkin, kun töitä tehdään yksin etä- ja hybridityössä. Tutkimuksessa mainitaan työni-
mun vähentyneen ja työkyvyn heikentyneen yhä useammalla. Työntekijälle yhteisöllisyyden tunne on erittäin tärkeää työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Yhteisöllisyyden ylläpito auttaa edistämään hyvinvointia. (Työterveyslaitos, 2023b.)

Yksilölle yhteisö ja yhteisöllisyyden tunne voi olla hyvinkin henkilökohtaista. Yksilö kokee yhteisöllisyyden osana omaa sosiaalista identiteettiään: esimerkiksi uskonnollisessa seurakunnassa jäsenyyden pyhään yhteisöön. Tässä yhteydessä seurakunta on hyvin identifioitu omaan identiteettiin. (Hogg & Tindale, 2002, 196.)

McMillan ja Chavis tiivistävät, että yksilö antaa itsestään osan yhteisölle, voidakseen tulla sen jäseneksi. Yksilö asettaa itselleen tiettyjä rajoja yhteisön hyväksi. Rajat suojelevat yhteisöllisyyden tunnetta rikkoutumiselta. Yhteisöllisyys tuo yksilölle henkilökohtaista tilaa. (McMillan & Chavis 1986, 9-10.)

Koivumäki tiivistää väitöskirjassaan, että yhteisöllisyys suojelee yksilön työhyvinvointia ja sillä on havaittu olevan vaikutusta stressiin. Yhteisöllisyydellä on vahva vaikutus työnimuun. Työnimun ajatellaan olevan mittari työhön sitoutumiseen. Yhteisöllisyyttä vie eteenpäin yksilön käsitys omasta työstä ja tarpeesta työntekijänä, tunne auttavista työkavereista työpaikalla ja verkostoitumisen mahdollisuus. (Koivumäki, 2008, 245–246.)

2.1.2 Johtamisen näkökulma yhteisöllisyydessä

Johtamisen näkökulma ja rooli ohjaavat yhteisöllisyyden suuntaa ja kehittymistä organisaatiossa. Yhteisöllisyys onkin yksi organisaation rikkauksista, jota on vaalittava, jotta se pysyy yllä. Tässä kappaleessa on rajattu tutkimuksen kannalta olennaisia yhteisöllisyyden johtamiseen liittyviä tekijöitä, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa.

Jotta etätyömallia voitaisiin johtaa, on organisaation saatava kokonaiskäsitys siitä, millainen johdettava organisaatio on. Johtoportaan on tarkkaan tunnettava johdettava organisaatio ja pystyttävä sitoutumaan sen arvoihin ja organisaation kulttuurin edistämiseen. (Westerman, 2018; Brosi ym., 2018.)

Mintzbergin mukaan yhteisöllisyyden heikkeneminen yrityksissä vaatii uudenlaista johtajuutta. On mietittävä johtajuuskäytäntöjä, mitkä toimivat uusiutuvassa työyhteisössä. Johtajien on pystyttävä tekemään töitä yhdessä muun henkilöstön kanssa yhteisössä, jossa on sosiaalisia kontakteja. Mintzberg määrittelee yhteisöllisyyden vahvana kilpailutekijänä yritykselle. Yhteisöllisyys ei saisi kadota organisaatiosta. Yhteisöllisyys vaatii johtajuutta. Johtajat sitouttavat työntekijöitä yritykseen rakentaakseen yhteisöllisyyttä. Muutoksessa johtajuuden täytyy lähteä keskeltä organisaatiota ja juurruttaa muutos koko organisaation niin, että yhteisöllisyys säilyy. Yhteisöllisyyden rakentamiseen parhaat työkalut ovat muuttaa käytös työntekijöitä kunnioittavaksi ja saada mahdollisimman moni johtaja sitoutumaan yhteisöllisyyden rakentamiseen. Yhteisöllisyys Mintzbergin mukaan juurtuu organisaatioon, kun jokaisen tason johtajat sitoutuvat sen edistämiseen. Yhteisöllisyys voi olla pysyvää, kun yrityksen toiminta on rehellistä ja yhteiskunnallisesti vastuullista. (Mintzberg, 2009.)

Johdon täytyy olla sitoutunut organisaatioon ja työhön, jotta se voi menestyä. Antamalla tilaa työntekijöille ja luomalla tietyt raamit, työntekijällä on vapaus toimia. Yhteisöllistä johtajuutta vie eteenpäin sitoutunut työyhteisö, keskinäinen luottamus, yhdenvertaisuus ja kaikkien osallistuminen työhön. (Dunlop & Scheepers, 2023.) Johtajalla on vaikutusvaltaa toiminnallaan edistää työntekijän oppimishaluja. Johtaja näyttää esimerkkiä rakentaessaan työn mielekkyyttä, arvoa ja hyötyjä työntekijälle. Muutosjohtaminen on tärkeää etätyössä: Siinä keskitytään motivaation edistämiseen kohti tiettyjä tavoitteita. (Afsar & Umrani, 2020, 405–406.)

2.2 Yhteenkuuluvuus työssä ja sosiaalinen tuki

Ennen työyhteisön yhteisöllisyyden kokemusta, yksilö on varmasti kokenut yhteisöllisyyttä opintojen aikana jollain tapaa. Yhteisöllisyys on muodostunut rutinneista ja yhteisistä toimintatavoista, joita on yhdessä noudatettu tietyn ryhmän kanssa. Yhteisöllisyyden tunne on ollut yksi vaikuttava tekijä, mikä on auttanut yksilöä menestymään. (Briody ym., 2018.) Yhdessä paikan päällä tehty työ on kasvattanut toimistokulttuuria ja lisännyt luottamusta työyhteisön jäseniin. (Wu ym., 2023, 2.)

Sisäinen vuorovaikutus ryhmässä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyyttä voidaan kokea erilaisissa ryhmissä kuten kulttuurien välillä ja etnisissä ryhmissä. (Sonn & Fisher, 1996, 427.) Yhteenkuuluvuus on psykologinen tila, johon vaikuttaa tuntemus siitä kenen kanssa jakaa tilanteen ja millaisessa asemassa on sosiaalisessa verkostossa. Yhteenkuuluvuutta lisää samaistuminen muihin yhteisön jäseniin. Siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi pukeutumisella, kielellisellä osaamisella ja yhteisillä tavoitteilla. (Sonn ym., 1996, 420–424.)

Työpaikalla yhteisöllisyyttä lisää sosiaalinen tuki. Sosiaalista tukea on tarjolla ryhmässä, jossa yksilö voi kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan sosiaalista vuorovaikutusta yksilöön tämän aseman helpottamiseksi. Durkheimin mukaan, mitä vahvempi on sosiaalinen tuki ryhmässä, sen turvallisempi on yhteisö, johon yksilö kuuluu. (Durkheim, 1952, 202.) Simmelin mukaan pienen sosiaalisen ryhmän panos ja jokaisen vaikutus toisiin on vahva. (Simmel, 1950, 88.) Hupceyn mukaan sosiaalisen tuen määritelmä ei ole helposti selitettävissä, koska siitä ei ole tarkkaa määritelmää. Näin ollen on päätetty, että sosiaalinen vuorovaikutus, joka yksilöstä tuntuu siltä, on sosiaalista tukea. (Hupcey, 1998, 12–32.) Vaikka sosiaalinen tuki on tieteellisesti vaikea määrittää, niin Cobb todistaa myös sosiaalisen tuen olevan tukea, joka helpottaa sopeutumista ja selviytymistä sosiaalisessa ympäristössä sekä vähentää stressiä. (Cobb, 1976.) Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli esittelevät sosiaalisten voimavarojen eli sosiaalisen tuen sisältävän työtovereilta, perheeltä ja muiden ryhmien antamaa vertaistukea. (Demerouti ym., 2001, 501.)

2.3 Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri

Yhteisöllisyys työorganisaatiossa rakentuu organisaatiokulttuurista. Yksilö kuuluu työorganisaatioon. Työorganisaatiossa viihtyäkseen yksilön on koettava luottamusta sekä yhdessä tekemisen tunnetta. Nämä rakennetaan organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri rakentuu yhteisön jäsenten kokemuksista sekä mielipiteistä, miten asioita tulisi hoitaa eli tietynlaisista toimintamalleista. Se koostuu myös sosiaalisista suhteista sekä jaetuista arvoista. Yhteisymmärryksessä saadankin aikaan päätöksiä. Organisaatiokulttuuri rakentuu organisaation yhteisistä arvoista. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa paljon siihen, millaiseksi

työpaikan tekemisen todellisuus muodostuu sekä millaiseksi ilmapiiri organisaatiossa rakentuu. (Aaltio, 2008, 116–118; Mintzberg, 2009.)

Jo luonnostaan ihminen haluaa ja tarvitsee yhteisöllisyyden kokemuksia ja tunnetta kuulua joukkoon. (Vilkman, 2016, 41; McMillan & Chavis, 1986, 20.) McMiller ja Chavis kertovat, että yhteisön jäsenenä tunnetaan kuulumisen ja samaistumisen tunnetta. Yksilön odotetaan panostavan yhteisöön jollakin tavoin, koska mitä enemmän hän panostaa, sitä enemmän yksilö kokee yhteisöllisyyden tunnetta. (McMillan & Chavis, 1986, 13.) Työyhteisössä arvostuksen ja yhteisöllisyyden tunteminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja saa työntekijän viihtymään työssään. (Työterveyslaitos, 2023a.) Vahvaa yhteisöllisyyden tuntemusta voidaan kokea työpaikalla, jossa on hyvä työilmapiiri. On havaittu, että työilmapiiri on vahvasti sidoksissa siihen, että työssä ollaan tyytyväisiä. Työilmapiiri edistää työntekijöiden työssä suoriutumista ja tuottavuutta. (Nakari, 2003, 121.)

Työpaikan ilmapiiri on työorganisaation peilikuva yhteisöllisyydestä työpaikalla. Työpaikan ilmapiiri kuvaa kokemuksia ja tunteita työympäristöstä. Työpaikan ilmapiiri on avain työmotivaation syntymiseen. Sillä on vaikutusta, kuinka henkilöstö kokee olevansa tyytyväinen työhönsä. Työmotivaation ylläpitämiseksi yrityksen tulee edistää ja tukea työmotivaatiota ruokkivia asioita kuten sosiaalisia suhteita ja pitää työn suorittamiseen realistiset ajat sekä välttää ylitöiden kertymistä työntekijöille. Työmotivaatiota ruokkii reilu työympäristö. (Wang & Panaccio, 2022.)

Työilmapiiri vaikuttaa tiedon jakamiseen työpaikalla sekä yhteistyöhön ja työn tuloksiin. (Viitala, 2021, 47; Králiková & Králik, 2021.)

Hyvällä ilmapiirillä voidaan rakentaa työyhteisöön me-henkeä. Sillä voidaan nostattaa työn tehokkuutta pitkäaikaisesti. (Vilkman, 2016, 41.) Yhteisöllisyys näkyy työyhteisön arvoissa ja yrityksen tavoitteissa. Se on osa yrityksen organisaatiokulttuuria. Yhteisöllisyys näkyy myös sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin. Esihenkilön tuki ja välittäminen ovat keskeisessä roolissa yhteisöllisyyden syntymisessä. Henkilöstön sisäinen viestintä ja kommunikaatio heijastavat yhteisöllisyyden tasoa. (Viitala, 2021, 175–178.) Yhteisöllisyys on vahvasti osana yksilön ja yhteisön työhyvinvointia. Kun työntekijät voivat luottaa työilmapiiriin, he voivat työskennellä turvallisesti mielin ja keskittyä työhön. (Mayer & Gavin, 2005, 874–888.) Vuonna 2017 Suomessa tehtiin tutkimus suomalaisen työliiton toimittamana. Sen mukaan Suomessa koetaan, että työhyvinvoinnin tärkeimmät tekijät ovat työilmapiiri, motivoiva työ ja työhön vaikuttamisen mahdollisuudet. Työilmapiiri on suuri työhyvinvoinnin vaikuttaja Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan. (Suomalaisen työn liitto, 2017.)

Työilmapiirin rakennetta on tarkasteltu ja se on jaettu ihmiskeskeiseen ja suorituskeskeiseen osioon. Tuottavaa työyhteisöä pyritään rakentamaan sellaisella ilmapiirillä, mikä mahdollistaa työntekijöille luotettavan, mahdollistavan, turvallisen ja kannustavan ympäristön työskennellä sekä sitouttaa työntekijöitä. Tällaisessa työilmapiirissä voidaan turvallisesti myös kokea hyvistä suorituksista poikkeavia, hieman huonompiakin suorituksia ja epäonnistumisia. (Alan, Corekcioglu & Sutter, 2023; Viitala & Jylhä, 2019, 299.)

2.4 Luottamus yhteisöllisyydessä

Yhteisöllisyys liittyy vahvasti luottamukseen työssä. Lewis määrittelee luottamuksen sosiologisesta näkökulmasta ominaisuutena yksilölle ja ryhmälle. Luottamusta voidaan käyttää ihmisten välisissä suhteissa. Se on jäsenten välistä uskollisuutta. Se on välttämätöntä sosiaalisissa suhteissa ja siihen usein liittyy epäilyksiä. (Lewis & Weigert, 1985, 968.) Yhteisöllisyydellä ja luottamuksella on McAllisterin mukaan suhde kummankin olemassaololle. Jos niitä verrattaisiin keskenään: yhteisöllisyys on vahvempi ja kestävämpi kuin luottamus. Luottamus sitten taas rikkoutuu helpommin. Kun ryhmässä on yhteisöllisyyttä, on siellä myös luottamusta. (McAllister, 1995.)

Työterveyslaitoksen julkaiseman artikkelin mukaan luottamus antaa mahdollisuuden yhteistyölle. Se vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Artikkelin tutkija Janne Kaltiainen todistaa, että luottamus kertoo arvostuksesta ja sillä on myös vaikutusta yrityksen työnantajamielikuvaan. (Kaltiainen, 2019.) On havaittu, että yhteisöllisyydellä on positiivisia vaikutuksia organisaatiossa. Yhteisöllisyys edistää ryhmää saavuttamaan tavoitteeksi asetetun ja yhteisen päämäärän. Se myös lisää turvallisuuden tunnetta ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Lott & Lott, 1965.) McMillan ja Chavis ovat koonneet, että sitoutumisella on vaikutusta yhteisöllisyyteen, joka vaikuttaa myös tyytyväisyyteen. He myös tiivistävät, että kun yksilöt kokevat yhteisöllisyyttä ryhmään kuuluvuudesta, se myös sitouttaa työntekijöitä. (McMillan & Chavis, 1986, 8-9.)

Mintzberg jälleen korostaa, että tunnelma yrityksessä edistää luottamusta. Hänen mukaansa on tehtävä sellaisia lyhyen aikavälin toimenpiteitä, mitkä edistävät luottamusta. Mintzberg korostaa, että vahva organisaatiokulttuuri vaatii sitä, että organisaation jäsen tuntee organisaation. Johdon on tultava ylhäältä alas. Yhteisöä on kehitettävä ja saatava henkilöstö sitoutumaan organisaatioon. (Mintzberg, 2009, 142.)

3 HYBRIDITYÖ

Luvussa kolme on keskitytty tarkastelemaan pro gradun toista keskeistä käsitettä hybridityötä. Tarkemmin tässä tarkastellaan hybridiä työskentelytapaa ja sitä, kuinka se on ollut murroksessa koronapandemian puhjetessa. Luku etenee kronologisesti kertoen, kuinka täydestä etätyöstä siirryttiin hybridimalliseen työskentelyyn koronapandemian laantuessa. Luku pitää sisällään hybridi- ja etäjohdamisen tarkastelun. Yhteisöllisyyden kokemuksesta, luvun toista pääkäsitettä tarkastellaan lisää etä- ja hybridityössä aikaisempien tutkimusten kautta. Luvun edetessä tuodaan esiin haasteita, jotka ovat nousseet esille lähteiden kautta hybridi- ja etätyöskentelystä. Lisäksi tarkastellaan aikaisempien tutkimusten pohjalta hybridi- ja etätyössä työhyvinvointia rajatusta näkökulmasta. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan toimivia sitouttamisen keinoja hybridimalliseen työskentelyyn.

3.1 Hybridityöskentelytapa

Eklund, Jääskeläinen, Salminen ja Lindholm kuvailevat hybridityötä työnteonmallina, jossa pyritään tekemään työtä etänä ja lähityönä. Hybridityössä olennaista on se, että osataan hyödyntää molempia työnteon malleja. Hybridityö mahdollistaa työnteon tehokkaalla tavalla, mutta siinä on omat riskit ja haasteet. Hybridityötä täytyy osata johtaa tarpeeksi tiukalla ja joustavalla tavalla, jotta vältetään riskeiltä, mitä liiasta etätyöstä voi aiheutua yksilölle. (Eklund ym., 2021, 12.) Lisäksi Bodner, Ruhl, Barr, Shridhar, Skakoon-Sparling sekä Card ovat määritelleet hybridin työnteon muodon olevan työtä, jossa yhdistyy kotoa tehtävä etätyö sekä toimistolla tehty työ. (Bodner ym., 2022.) Hybridityö on joustava tapa työskennellä paikasta riippumatta. Hybridityötä on johdettava niin, että se tuo hyödyt esiin sekä etä- ja toimistolla tehtävästä työstä. Se tuo joustavuutta työarkeen, vapaa-ajan ja työn yhdistämiseen. Työmatka-aikaa säästyy ja työntekijät saattavat olla hieman tyytyväisempiä. On kuitenkin otettava huomioon hybridityön varjopuolet siinä, että helposti joku työntekijä saattaa jäädä

näkymättömäksi. (Haas & Mortensen, 2021, 3–4.) Wu ja muut toteavat hybridityön joustavaksi, joka voi olla organisaatiolle eduksi. (Wu ym., 2023, 2.) Työterveyslaitos määrittelee työnteon tavan sellaiseksi, jossa yhdistyy työ tehtäväksi työpaikalla ja mahdollisuus tehdä töitä työpaikan ulkopuolella. Ominaista on, että hybridityössä osa viikosta tehdään esimerkiksi kotoa käsin ja osa työstä tehdään työpaikalla. (Työterveyslaitos, 2023c.) Yang ja muut kuvailevat, että pitkä aika kotona työskenneltäessä saattaa muuttaa käsitystä työntekotavasta ja paikasta. Työntekoon tuo joustavuutta, kun työntekijä voi valita, tekeekö työnsä toimistolla tai kotona. Hybridityö on kiihdyttänyt työn murrosta kohti uutta suuntaa. Tutkimuksesta on saatu selville, että yhä harvemmin on haluttu palata takaisin kokopäivätyöhön. Hybridimallinen työskentely on tullut jäädäkseen koronapandemian aikaisen etätyön jälkeen. (Yang, Kim & Hong, 2021, 2–3.) Hybridityölle ominaista on, että osa henkilöstöstä saattaa olla täysin etätyössä. Osa taas työskentelee vuorotellen läsnä ja vuorotellen etänä. Työnantajan on hyvä määrittellä mikä toimintatapa sopii työnantajalle parhaiten. (Työterveyslaitos, 2023c.)

Etätyö on työtä, jota tehdään virallisen työpaikan ulkopuolella. Työtä tehdään usein tietotyönä tietokoneelta kotoa käsin. (Georgiadou & Antonacopoulou, 2021, 757.) Joissain organisaatioissa on mahdollista tehdä työtä etänä Suomen maan rajojen ulkopuolella. Jotta etätyö on kaikille organisaation jäsenille kannattavaa, etätyötä joskus linjataan tekemään normaalin toimistotyöskentelyajan sallimissa rajoissa ja sen jälkeen. Etätyötä laajempi käsite on hajautettu työ, jossa etätyötä tehdään monessa eri paikassa. Sille ominaista on, että tiimi saattaa sijaita esimerkiksi eri puolella Suomea vakituisesti. (Vilkman, 2016, 13.) Toimistolla voidaan tehdä työtä esimerkiksi Jyväskylästä ja Helsingistä käsin, jolloin hajautetulle työlle on luonnollista, että koko tiimi harvoin näkee toisiaan. Myös työterveyslaitoksen ja tilastokeskuksen mukaan etätyöksi määritellään työ, jota tehdään työpaikan ulkopuolella. Etätyölle ominaisia piirteitä ovat luottamus ja työntekijän kyky toimia itseohjautuvasti. (Työterveyslaitos, 2023c; Tilastokeskus, 2023.)

3.1.1 Hybridityöskentelytapa työnmurroksessa koronapandemian puhjetessa

Työelämä on murroksessa, jossa työelämän toimintatavat ja käytännöt muovautuvat uusilla tavoilla. Elinkeinoelämän keskusliitto korostaa koronapandemian seurauksena, kuinka organisaatiot ovat muuttaneet käytäntöjä paikkatyöstä etätyöskentelyyn ja etätyöstä on tullut vakituisempaa. Tämä on saanut aikaan hybridityömallin muodostumisen, joka luo uusia haasteita työelämään. Hybridityömalli on vahvistunut seurauksena pakottavasta maailman poikkeustilanteesta. Elinkeinoelämän keskusliitto EK on luonut hankkeen nimeltä Työ Nyt. Se käsittelee työn murroksen suuria vaikutuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen ja käytäntöihin. Hanke auttaa yrityksiä kehittymään muuttuvassa työarjessa. Yritysten olisi tärkeää ottaa huomioon toiminnassaan yhteistyö samankaltaisten yritysten kanssa, joten hanke on perustettu, jotta tietoa jaetaan ja yritykset pääsevät muuttuvassa työelämän murroksessa työelämän johtoasemaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2022.) Tulevaisuudessa mikä tahansa muutos muovaa

työelämää ja olisikin tärkeää ottaa muutoksista oppia ja pyrkiä turvaamaan työelämän välttämättömyyksiä. Kaikki isot muutokset vaikuttavat organisaation toimintaan. (Georgiadou & Antonacopoulou, 2021, 762.)

Työelämä on ison murroksen äärellä, kun hybridityönteonmalli on yleistynyt muutaman viimevuoden aikana reilusti. Ennen etätyöikäntäntö oli käytössä vain harvoissa yrityksissä, koska ajateltiin, että töitä ei tule tehtyä tehokkaasti kotona. Etätyömahdollisuutta ei osattu hyödyntää tehokkaalla tavalla. Etätyöskentelytapa on kuitenkin ollut olemassa jo 2000-luvun alkupuolelta. Koronapandemia kiihdytti työnmurrosta. (Eklund ym., 2021, 12.)

Koronapandemian iskiessä moni asia työnteon tavassa muuttui muutamassa päivässä. Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä havainnollistavat, kuinka vuonna 2020 maaliskuussa oli pakko siirtyä etätöihin ja etäkouluun Hallituksen päätöksen seurauksena Koronapandemian pahentumisen takia. Tässä korostui, kuinka etätyöhön siirtyminen nopeassa aikataulussa vaati työntekijöiltä uudenlaisen työskentelytavan opettelua. Työskentelytapoja oli pakko muokata, koska etätyössä työnteko on erilaista lähityöhön verrattuna. Koko Suomi koki tuolloin valtavan digiloikan, jolloin etätyöstä tuli uusi normaali. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, 123–131.) Pandemian pakottamana monenlaiset työt oli tehtävä kotona käsin. (Georgiadou & Antonacopoulou, 2021, 51.) Koronapandemia on nopeuttanut työn muutosta digitalisaation vauhdittamana. (Työterveyslaitos, 2023c.) Suomen lisäksi myös muu maailma joutui koronan takia nopeasti siirtymään etätyöhön. Työnteko muuttui tietotyöläisille täysin kotipainotteiseksi. (Mark ym., 2022, 1–3; Georgiadou & Antonacopoulou, 2021, 68.) Silloin osattiin jo kertoa, että tietotyö tulee pysymään etäpainotteisena tulevaisuudessa. (Mark ym., 2022, 1–3.)

Bodner ja muut ovat tutkineet mielenterveyttä ja työnteon muodon suhdetta toisiinsa. Miten etä-, hybridi ja lähityö vaikuttavat mielenterveyteen. Tämä tutkimus osoitti, että hybridityö on loistava tapa mahdollisesti parantaa työntekijöiden mielenterveyden tasoa. Hybridityötä tekevien mielenterveys oli koettu paremmaksi kuin pelkästään etätyötä tai lähityötä tekevien työntekijöiden mielenterveys. Pelkästään kotona töitä tekevä voi ajautua siihen, ettei tee töitä ollenkaan. Silloin vapaa-ajan ja työn raja koettiin heikoksi ja he kokivat eniten yksinäisyyttä. Hybridityössä arki koetaan tasaiseksi ja se on työntekijälle ystävällisin työnteon tapa. (Bodner ym., 2022.) On tutkittu, että työntekijöiden työtyytyväisyys on yhteydessä työn tuottavuuteen positiivisesti, näin ollen on löydettävä tasapaino etätyön ja kotona tehtävän etätyön välille. (Yang ym., 2021.)

3.2 Etätyöstä hybridityöhön koronapandemian laantuessa

Täydestä etätyöstä oli koronapandemian luoman poikkeustilan jälkeen mahdollista palata takaisin normaaliin arkeen työpaikalla. Ylen tekemässä artikkelissa toteutettiin kysely, jonka mukaan kolmasosa vastanneista aikoo tehdä etätöitä korona-ajan jälkeen. Kyselyn mukaan etätöitä halutaan tehdä enemmän kuin palata toimistolle tekemään töitä. Etätöissä työnteko on henkilökohtaisesti

koettu tehokkaammaksi kuin se, että istutaan toimistolla tekemässä töitä. Ylen artikkelissa tulee esiin, että myös työyhteisöllisyys koetaan tärkeänä, jonka vuoksi toimistolla tulisi käydä. Ylen tekemässä taloustutkimuksessa vastaajista 33 % haluaa tehdä etätöitä enemmän kuin puolet työajasta. Vastaajista 9 % haluaa tehdä pelkästään lähitöitä ja 24 % haluaa tehdä lähitöitä enemmän kuin puolet työajasta. (Yle, 2021.) Myös muut tutkimukset paljastavat, että toimistolle meneminen ei ollut etätyöstä nauttivien työntekijöiden ykkösvalinta, kun toimistolle meneminen oli mahdollista. (Colley & Williamson, 2020; Slack, 2020.)

Nykyään koronapandemian myötä ihmiset työskentelevät kotona ja organisaatioiden tilat eivät ole niin kovassa käytössä kuin ennen koronapandemiaa. (Yle, 2021.) On otettu käyttöön Co-working tiloja, jossa yhä useampi organisaatio voi hyödyntää työtilojaan henkilöstölleen käyttöön hyödyntäen samoja tiloja muiden yritysten kanssa. Tämä voi mahdollistaa säästöjä ja kulujen sijoittamista muualle. (Eklund ym., 2021, 12.)

3.2.1 Hybridi- ja etäjohtaminen

Hybridityö on tuonut omat haasteensa sopeutua uuteen työskentelymalliin ja sen johtamiseen. Ylen artikkelin mukaan etäjohtamisen kurseja on ollut tarjolla siitä asti, kun koronapandemia alkoi. Nykyään koulutetaan johtajia pysyvään muutokseen. (Yle, 2021.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa tiimit ja johtajat voivat tehdä töitä eri maantieteellisistä sijainneista etänä, lähellä paikan päällä kuin liikkuen. (Kurland & Bailey, 1999.) Etäjohtamisen haasteet ovat läsnä arjessa ja niitä on kehitettävä koko ajan työtä johdettaessa. Hybridityötä ja etätyötä yhdistää samankaltaiset haasteet, koska kohtaamisia ei ole enää niin paljoa. Luottamuksen rakentaminen on hidasta, kun kohtaamisia on harvemmin. Hybridi- ja etäjohtajalta vaaditaan hyviä etäjohtamisen taitoja sekä, kommunikointi-, että viestintätaitoja. (Van Wart ym., 2019.) Etäjohtaminen vaatii erilaista otetta johtamiselle kuin läsnätyönjohtaminen. Se vaatii taitoa johtaa johtajia ja johtamistapoja. Se vaatii ajattelua uudella tavalla, johtamisen uudelleen miettimistä. Siinä johtamiskäytäntöjä, työntekotapaa ja työntekopaikkaa tarkastellaan uudelleen ulkopuolisen silmin, jotta johtamiskäytäntöjä voitaisiin kehittää entisestään koronapandemian luoman johtamiskriisin jälkeen. (Georgiadou & Antonacopoulou, 2021, 757.)

Hybridityöskentelyssä korostuu työn suunnittelun merkitys. Etätyöskentely on saattanut jättää jälkiä työntekijöihin, ja osa on aloittanut työskentelyn täysin etänä. Jotta tiimien yhteishenkeä saataisiin kasvatettua, on kasvokkaiset kohtaamiset erityisen tärkeitä. Hybridityössä on paljon etuja ja niiden esiintuominen vaatii hybridijohtamista ja tiettyjä rutiineja, vaikka tehdäänkin hybridityötä. Etätyössä työnsuunnittelu on myös tärkeää. Suunnittelu mahdollistaa työssä aikaansaamisen. Etäjohtaminen vaatii helposti ymmärrettäviä pelisääntöjä ja yhteisiä tapoja arkeen. Viestintäkanavien käytöstä olisi hyvä sopia hyvien viestintämenetelmien takaamiseksi. (Eklund ym., 2021, 57–62.) Yhteistyö perustuu siihen, että työpaikalla tunnetaan muu tiimi ja tunnetaan vastuualueet työssä. (Ollila ym., 2018.)

Beckerin, Belkin, Tuskeyn ja Conroy'n tekemän tutkimuksen mukaan etäjohtamisessa on tärkeää painottaa työntekijöille työnhallittavuuden tunnetta ja koittaa viestiä asioista kattavasti. Työntekijöille on suotavaa järjestää ajanhallintaan liittyviä koulutuksia ja opettaa rajojen asettamista etätyöskentelyn ja yksityiselämän välillä. Näin työntekijöiden on helpompaa erottaa etätyön ja vapaaajan rajat omassa etätyöympäristössään. Tutkimuksessa painotetaan, että yksinäisyyden tunne on haitallista etätyölle sekä työntekijöiden työhyvinvoinnille. Organisaatioiden tulisi taistella yksinäisyyden kokemuksia vastaan työelämässä. Tutkimuksessa tutkittiin työnhallintaa ja yksinäisyyttä etätyönaikana, kuinka ne vaikuttivat työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä käyttäytymiseen, kun Koronapandemia pakotti työntekijöitä työskentelemään kotona. (Becker ym., 2022, 11.)

Haas ja Mortensen kirjoittavat, että hybridijohtamisessa on tärkeää seurata, missä ja milloin työntekijät työskentelevät. Esihenkilön tulee olla kommunikoiava, jotta työntekijöillä on helppoa tulla juttelemaan. Aktiivinen kommunikointi työntekijöiden kanssa lisää mahdollisuutta tunnistaa työntekijöiden mahdollisia haasteita. On tärkeää pitää työntekijöiden koulutuksesta huolta, jotta työtä osataan tehdä itsenäisesti. Työntekijöille tulee luoda tunne, että he kokevat psykologista turvallisuutta työpaikalla. Näin voidaan keksiä keinoja tehostaa työtä silloinkin, kun työntekijöillä on erilaiset resurssit tulla käymään fyysisesti työpaikalla. (Haas & Mortensen, 2021, 5–6.)

Johtaminen kotoa käsin tekee johtamisesta erilaista, koska on johdettava ihmisiä heidän kotoaan fyysisesti eri paikasta. Sillä tavoin rakennetaan uudenlaisia sosiaalisia yhteyksiä. On osattava rakentaa johtajuutta uudella tavoin niin, ettei se ole paikasta riippuvaista. Osallistavan johtamisen merkitys on tärkeää. Ollaan aidosti kiinnostuneita muista, rakennetaan yhteinen käsitys siitä, millaiseksi työntekijä kokee itsensä. Kohdellaan tasa-arvoisesti, vältetään syrjintää ja ennakkoluuloja. (Georgiadou & Antonacopoulou, 2021, 758–759.)

3.2.2 Yhteisöllisyyden kokemus etä- ja hybridityössä

Brooks, Hall, Patell ja Greenberg ovat tutkineet etätyön kokemuksia korona-aikana. Heidän tekemässä tutkimuksessa yhteisöllisyyttä koettiin jopa enemmän etäyhteyksien avulla, koska siten yhteyden pitäminen on helpompaa ja vaivatonta kuin mitä läsnä olisi järjestetty palaveriteita. Etäyhteys antaa enemmän mahdollisuuksia ihmisten väliseen kommunikaatioon. Tutkimuksessa ilmeni myös, että etäpalaverimahdollisuuden avulla työntekijöillä oli parempi mahdollisuus tutustua toisiinsa henkilökohtaisemmin kuin mitä livenä pidettävissä livekoulutuksissa. Tutkimuksessa todettiin, että on oleellista, että joillekin töiden tekeminen etänä sopii ja toiset tarvitsevat enemmän kohtaamisia. On siis otettava huomioon tiimin yksilöiden tarpeet, kuinka paljon yhteisiä kokouksia ja palaveriteita tarvitaan yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. (Brooks ym., 2022, 5–6.) Ollila ja muut toteavat, että yhteisöllisyys ja vuorovaikutus ovat sidottuja työpaikalle. Etätyössä työn hajautumisen myötä on kiinnitettävä huomiota vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Kommunikaation ylläpito lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Luottamusta organisaatioon luo yhteisöllisyys, kommunikaatio ja

yhteisöön kuulumisen tunne. (Ollila ym., 2022.) Georgiadou ja Antonacopoulou ovat todenneet, että hybridityössä liittäminen ihmisten kohtaaminen toimistolla pitää yllä yhteisöllisyyden tunnetta. Kohtaamiset lisäävät myös vuorovaikutusta, jota pelkässä etätyössä tulee vähemmän. (Georgiadou & Antonacopoulou, 2021, 756.)

Hybridityössä mahdollistetaan työn tekeminen etänä sekä toimistolla. Jotta yhteisöllisyyttä voidaan kokea, vaatii yhteisöllisyyden luominen kasvokkain kohtaamisia ja aitoja ihmisten välisiä muistoja. Hyvä yhteishenki perustuu luottamussuhteeseen työntekijöiden välillä. Työyhteisön avoin ilmapiiri ja yhdessä työskenteleminen tuovat työyhteisön jäseniä läheisemmiksi. Esihenkilön on hyvä päästää työntekijät lähelleen, jolloin luottamussuhdetta työyhteisössä voidaan rakentaa. Omien kokemusten jakaminen työyhteisössä herättää empatiaa ja mahdollistaa toisen asemaan asettumisen. (Juuti & Vuorela, 2002, 72–73.) Isossa roolissa yhteisöllisyyden mahdollistamisessa on se, kuinka asiat ovat työpaikalla ja kuinka työntekijät kokevat työyhteisön. Jos asiat ovat työpaikalla huonosti, moni jää ennemmin kotiin tekemään töitä, joihin työyhteisöä voidaan jollain tapaa paeta. (Työterveyslaitos, 2022.)

Yhteisöllisyyttä hybridityössä voidaan kokea pienillä rutiineilla, vaikka työtä tehdäänkin vapaavalintaisemmin toimistolla ja kotona. Parhaiden käytäntöjen löytämiseksi olisi hyvä käydä alaisten kanssa keskustelua siitä, millaista työyhteisöä he kokevat tarvitsevansa tueksi omalle työlleen. Esihenkilön olisi myös hyvä tiedostaa, millaista johtamista alaiset tarvitsevat selvitäkseen työtään. (Eklund ym., 2021, 23–25.)

Työterveyslaitoksen mukaan täysipäiväinen etätyö voi haastaa työssä hyvinvoinnin tunnetta. Työhyvinvoinnin ylläpitoa työyhteisössä pohditaan edistävän hybridimallilla täyden etätyön sijasta. Joustavuus ja vaihtelu ovat positiivinen ratkaisu ihmissuhteille työssä ja työhyvinvoinnille. Työterveyslaitos on tutkinut ihmisten pitävän enemmän hybridimallista kuin täysin etänä tehtävästä työstä. Se myös toteaa, että hybridissä työnteonmallissa voidaan edistää yhteisöllisyyttä, kun kohdataan ihmiset kasvokkain, tutustutaan työkavereihin ja säilytetään arkiset rutiinit ja juttuhetket työkavereiden kanssa. Toisen asemaan asettuminen ja yhteiset hetket edistävät yhteisöllisyyttä työpaikalla. (Työterveyslaitos, 2022.) Yang ja muut ovat tutkimuksessaan havainneet tärkeimmät havainnot, jotka olivat, että etätyössä työntekijöiden tuottavuus ja kodin sekä työn välinen tasapaino laskivat täyden etätyön aikana. Todettiin, että sosiaalisten kontaktien tukemiseksi ja ihmisten kouluttamiseen työpaikoilla tarvitaan fyysisiä kontakteja etäkontaktien lisäksi. Mitä enemmän työntekijät saivat johtajilta tukea, sitä enemmän koettiin positiivista tuottavuutta ja tasapainoa muussa elämässä työelämän lisäksi. (Yang ym., 2021, 69.)

Hybridityössä tarvitaan äärimmäisen hyviä kommunikaatiotaitoja. Hyvä teknologia mahdollistaa työssä kommunikoimisen myös etäyhteydellä. Etätyössä tullaan helpommin väärinymmärretyksi kuin kasvotusten käydyssä vuoropuhelussa. On hyvä määritellä pelisäännöt toiminnan kannalta, jotta vapaus työntekopaikkaan ei vaikuta työn tehokkuuteen. Aikataulujen ja kokousten sisältöjen suunnittelu etukäteen auttavat rytmittämään jokaisen työpäivän ja sen,

milloin toimistolle kannattaa mennä. Yhteisissä tärkeissä kokouksissa asiat ovat eri tavalla käsiteltävissä kasvotusten kuin tietokoneen välityksellä. Etätyössä viestinnän pelisäännöt auttavat viestien ymmärtämisessä. Viestinnän ajoituksella ja muodolla on myös väliä, miten ja kuinka monta viestiä lähettäjältä vastaanotetaan. Virtuaalinen viesti voidaan ymmärtää väärin, mikä saattaa kuormittaa työntekijää ja vaikuttaa hänen tuntemuksiinsa työssään. Säännölliset fyysiset kohtaamiset, videokokoukset ja puhelut lisäävät positiivisia tuntemuksia töissä, kun ollaan vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa ja monesti viestintä on helpompaa näiden keinojen avulla. Eri viestintämuotojen yhdistäminen helpottaa viestintää tiimin jäsenten kanssa. (Eklund ym., 2021, 57–66.) Hyvä ja toimiva virtuaalinen työympäristö luo työntekijöille mahdollisuuden osallistua työarkeen osallistuvasti. Hyvät työskentelyvälineet mahdollistavat myös työyhteisöllisyyden kehittymistä. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Yhteisten pelisääntöjen luominen helpottaa luottamuksen rakentamista tiimissä. Hybriditiimissä tiimi saattaa olla etäisempi, koska siinä ei niin hyvin tunneta toisten henkilökohtaisia persoonia. Hybriditiimissä toisen tuntemisen lisäksi luottamusta voidaan rakentaa yhteisten aikataulujen noudattamisella, osaamisen esiin nostamisella ja tavoitettavuudella. Myös yhteisten tavoitteiden asettaminen johtaa luottamuksen rakentamiseen. Työyhteisön jäsenet kokevat onnistumisia, kun he pääsevät heille asetettuihin tavoitteisiin. Sillä luodaan hyvää tunnelmaa tiimiin. (Eklund ym., 2021, 67–70; Työterveyslaitos, 2022.)

Tiimin yhteisöllisyyttä lisää erilaiset virtuaaliset vapaamuotoiset hetket, kuten etälounaat ja kahvitauot. Virtuaalilaisuuden henkilömäärä vaikuttaa tilaisuuden tehokkuuteen. Pienellä tiimikoolla saadaan aikaan aina tiiviimpi tunnelma. Yhteisöllisyyttä ja tehokkuutta hybridityöskentelyyn saadaan yhteisillä tavoitteilla, selkeyttämällä yhteinen päämäärä, kuulemalla tiimiläisten mielipiteitä toiminnan tehokkuudesta, vahvistamalla itseluottamusta ja muodostamalla pieniä rutiineja työskentelyyn, miten ne tiimille parhaiten sopivat. Tätä kokonaisuutta tulee miettiä tiimin kanssa, mikä sopii juuri omalle tiimille parhaiten, koska kaikki hybriditiimit toimivat eritavoin. (Eklund ym., 2021, 74; Becker ym., 2022, 11.) Hybridityö on tullut jäädäkseen. Tärkeintä on keskittyä työyhteisön säilyvyyden takaamiseksi työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseen ja sosiaalisten suhteiden rakentamiseen. Sosiaalisia suhteita ei voi korvata. Hybridiaika vaatii työnantajalta pehmeiden taitojen edistämistä ja johtamistaitojen kehittämistä. (Wójcik & Poroszevska, 2023.)

3.3 Haasteet hybridi- ja etätyöskentelyssä

Hybridityöskentelymallin riskeistä puhuttaessa tarkoitetaan henkilöstöön ja organisaatioon kohdistuvia haittoja mitä hybridityöskentelystä voi aiheutua. Vuorovaikutus on tärkeässä roolissa työpaikoilla ja hybridityössä siihen on kiinnitettävä enemmän huomiota, koska tietoa ei enää kasvokkain ja päivittäin pystytä jakamaan.

Hybridityöskentelyssä olennaista on miettiä, millaisissa tilanteissa toimistolle kannattaa mennä. Millaisissa tilanteissa fyysinen läsnäolo on järkevää. Silloin kun ollaan läsnä, ajatukset asetetaan palaveriin ja olisi hyvä keskittyä vain yhteen asiaan. Läsnäolopalavereitakin on hyvä olla kohtuullisesti ja miettiä, millainen palaveri toimii läsnä. (Haapakoski ym., 2020, 128; Vilkmán, 2016, 64–65.) Työskentelyssä sitten missä paikassa tahansa, on hyviä ja huonoja puolia. Haasteena hybridi- ja etätyössä saattaa olla ajallinen erottelu siitä, kun ollaan töissä ja kun ollaan vapaa-ajalla. Työntekijän on itse hallittava tätä. (Müller & Niessen, 2018, 1–2.) Etätyössä haasteena on työntekijöiden tavoitettavuus. Etätyössä työskenneltäessä on sovittava yhteisistä pelisäännöistä, milloin työntekijöiden tulisi olla tavoitettavissa. (Vilkmán, 2016, 47; Työterveyslaitos 2023c.)

Täysin etätyössä ja hybridityöskentelymallissa yhdistyy se, että tavoitettavuudesta on sovittava, jotta työtä pystytään valvomaan ja työntekijöihin saadaan yhteys toimistoaikojen puitteissa, jolloin suurin osa ihmisistä työskentelee oletettavasti. Etätyön haasteita ovat työnsuoritusten mittaaminen. Työn mittaamisen sijaan olennaisempaa on katsoa mitä työntekijä saa aikaan. Olennaista on kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijät pystyvät tehokkaasti johtamaan itseään. Jotkut pystyvät ottamaan lisää vastuuta ja työtehtävät tulee tehtyä varmasti, kun taas sitten toiset tarvitsevat enemmän ohjausta. Etätyössä työntekijöiden stressin huomaaminen ei ole välttämättä niin helppoa, koska pieniä kehonkielen merkkejä on vaikeampi erottaa. Alaisten näkökulmasta on tosi tärkeää, että esihenkilö on tavoitettavissa ja vastausviive on kohtuullinen. Vilkmán kertoo, että työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa nämä edellä mainitut ja se, miten esihenkilö itse on tavoitettavissa. (Vilkmán, 2016, 46–54.)

Työterveyslaitoksen mukaan on kiinnitettävä huomiota vapaa-ajan ja työn rajojen erottamiseen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Tärkeää on tunnistaa riittämättömän tuen mahdollinen puute ja huoli siitä, ettei työntekijän työpanosta huomata urakehityksen kannalta. (Työterveyslaitos 2023c.)

Suurin ja tärkein haaste etä- ja hybridimallisessa työssä on vuorovaikutus ja yksinäisyyden estäminen. Vuorovaikutus pitää yllä työn tuloksellisuutta, motivaatiota ja sitoutumista työhön. Avoin kommunikaatio ja tehokkaat kommunikaatiokanavat auttavat viestinnän ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen rakentamista. Etätyö ajaa tiimiä ja esihenkilöä erilleen. Etäänntyminen työyhteisöstä voi aiheuttaa motivaatiopulaa ja etäännyttää työnantajan tavoitteista, strategiasta ja visiosta. (Vilkmán, 2016, 59–60.) Eklund ja muut esittelevät Bufferin tutkimusraporttia, jossa suurimmiksi etätyön haasteiksi oli ilmennyt kommunikaatio, yhteistyö ja kokemus yksinäisyydestä. Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen nähdään etätyönhaasteina kolmen kärjessä. Tutkimustuloksissa eniten nousevia asioita, jotka koetaan etätyönhaasteena, ovat yhteenkuuluvuuden puute ja yksinäisyys. (Eklund ym., 2021, 49–51.) Etätyössä yksilöt saattavat olettaa, ettei heidän työpanostaan huomata. On tärkeää pitää yllä omaa suoriutumiskykyä työssä ja työntekijöiden luottamusta itseensä. (Müller & Niessen, 2018, 885–893.)

Hybridityössä puhutaan riskeistä, jotka voivat koitua haasteiksi myöhemmin. Tällaisia riskejä etätyössä ovat yksilöön ja yhteisöön liittyvät riskit. Yksilöllä psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät työajanhallintaan, säätelyyn ja

palautumiseen. Viestintä ja vuorovaikutus muiden kanssa ovat riskejä kokea työyksinäisyyttä tai olla löytämättä omanlaisia työkavereita. Joskus riskit liittyvät omaan työturvallisuuteen ja työympäristöön kuten ääniin ja asentoihin. Työyhteisöön liittyvät riskit ovat usein peräisin työyhteisön jäsenten käyttäytymisestä, johtajasta tai työorganisaation liittyvistä asioista. (Työterveydenlaitos, 2021.) Haas ja Mortensen ovat todenneet, että etätöön tekeminen ja jatkuva etäisyys muihin työntekijöihin voivat aiheuttaa eristäytyneisyyden tunnetta työyhteisöstä. Etäisyys voi tuoda tuen puutetta työssä. (Haas & Mortensen, 2021, 3.)

Yle varmistaa työpahoinvoinnin näkyvän työpaikalla sairaspöissaoloina. Työntekijät eivät pysty sitoutumaan työhönsä niin hyvin ja työkyvyttömyyttä on paljon huonosti voivassa työyhteisössä. (Yle, 2016.) Työyksinäisyys on tila, jossa yksinäisyyden tunne kasvaa, kun yksilö ei koe kuuluvuutta joukkoon. Työpaikalla on tärkeää kokea kuuluvuuden tunnetta, jota voidaan kokea muiden työntekijöiden kanssa. Työyksinäisyys on negatiivista ja se on edelleenkin kasvava ongelma varsinkin etätöössä. Työyksinäisyys voi laukaista ahdistuneisuutta. Koronapandemian myötä työyksinäisyys ja eristyneisyyden tunne olivat vaikuttavia tekijöitä työsuhteiden katkeamiseen työpaikan ja työntekijöiden välillä. (Becker ym., 2022, 6.)

3.4 Hybridi- ja etätöössä työhyvinvointi

Etätöössä koettu työhyvinvointi on muuttunut ja kehittynyt siitä, mitä se oli koronapandemian puhkeamisen jälkeen. Kuisma ja Sauri avaavat teoksessaan, *Miten Suomi voi?* Työterveyslaitoksen julkaisemaa tutkimusta vuonna 2021. Sen mukaan koronapandemian myötä ihmiset oppivat työskentelemään entistä tehokkaammin ja entistä itsenäisemmin. Sairauspöissaolot olivat vähentyneet etätöön myötä ja ihmiset kokivat työnimua eli myönteistä tunnetta työssään yhä enemmän. (Kuisma & Sauri, 2021, 41–42.)

Straus, Uhlig, Kuhnel ja Korunka ovat tutkineet työntekijöiden työhyvinvointia suhteutettuna koettuun tuottavuuteen ja sitoutumiseen organisaatiossa koronapandemian aikana. On havaittu, että sosiaalisten kontaktien ylläpito on parantunut hyvinvointia, kun ihmisiä ei ole ollut mahdollista tavata fyysisesti. Älylaitteet ovat mahdollistaneet yhteydenpidon. (Straus ym., 2023.)

Työterveyslaitos on tehnyt Työ 2030, Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman. Siinä listataan asioita työhyvinvoinnin edistämiseen hybridityössä. Siinä keskeistä on, että erilaisia työntönmalleja hyödynnetään tarkoituksen mukaisesti. Hyödynnetään se, mikä on työntekijän kannalta paras tapa tehdä töitä. Listauksessa tulee seuraavaksi palaveri- ja kohtaamiskulttuurin kehittäminen. Tunnistetaan, miten aika käytetään palaverissa. Palavereissakin on mahdollista kohdata ihmisiä eritavoin. (Työterveydenlaitos, 2021.)

Työhyvinvointia hybridityössä tukee myös työtä tukeva työympäristö. Eri-laiset teknologiat, ergonomia ja työhyvinvointiedut ovat askel lähemmäksi hyvinvoivaa työorganisaatiota hybridityössä. (Työterveydenlaitos, 2021; Eklund

ym., 2021, 30.) Työhyvinvointi antaakin siis etuja koko organisaatiolle ja edistää työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta sitoutua yritykseen pidemmäksi aikaa.

Hyvin voidakseen yksilö tarvitsee työyhteisötaitoja. Lisäksi yksilön tulee olla oma-aloitteinen ja systemaattinen työn teon kannalta. Yksilön tulee osata suunnitella työtään ja käyttää aikaa tehokkaasti itselleen. Hybridityössä kalenteri on työntekijän tärkeimpiä työvälineitä teknologian lisäksi. Yksilön vastuulla on myös pitää huolta omasta jaksamisestaan työssä. Tärkeää on myös vapaa-ajan erottaminen ja lepo työntekijälle. (Eklund ym., 2021, 75–81.) Teknologia onkin työntekijälle välttämättömyys hybridi- ja etätyössä. Hyvä teknologia auttaa työsuhteiden ylläpidossa kollegoihin ja tiedon jakamiseen. (Wu ym., 2023, 2.)

Yhteisöllisyys edistää työhyvinvointia. Yhteisöllisyyden edistämiseksi alaisten ja esihenkilön täytyy tehdä asioita yhteisöllisyyden parantamisen eteen. Yhteinen päämäärä työlle ja konkreettiset tavoitteet tuovat työntekijää ja esihenkilöä läheisemmiksi. Yhteiset onnistumiset ruokkivat tavoitteiden saavuttamista ja uusien tavoitteiden unelmointia. Vapaa-ajan vietto lähentää ihmisiä ja parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Työterveyslaitos, 2020.) Työnteon ja vapaa-ajan oikeanlainen rytmittäminen mahdollistaa säännöllisen sosiaalisuuden toimistolla sekä etätyössä esimerkiksi taukojen hyödyntäminen kävelyliikuntana mahdollistaa työhyvinvoinnin lisäämisen omaan päivään. Brooks ja muut toteavat tutkimuksessaan, että työpäivän jälkeinen rentoutuminen auttaa lisäämään omaa työhyvinvointia. (Brooks ym., 2022, 11.)

3.5 Toimivia sitouttamisen keinoja hybridityössä

Työntekijäkokemukseen panostaminen on tuottoisaa yritykselle. Yrityksen kannattaakin tosissaan ottaa sitouttaminen osaksi strategiaansa. (Eklund ym., 2021, 108–109; Kumari & Yelkar, 2022, 1.)

Kumari ja Yelkar painottavat tutkimuksessaan, että sitoutuminen päivittäiseen tekemiseen edistää asiakasuskollisuutta. Chandni ja Rahman toteavat kirjoituksessaan, että asiakkaiden sitouttaminen tuo organisaatiolle mahdollisuuden olla suorituskyvyllisesti parempi. Työntekijöiden sitouttaminen edistää asiakasuskollisuutta ja tuo organisaation kaksikertaisesti kannattavuutta. (Kumari & Yelkar, 2022, 18–20; Chandni & Rahman, 2020, 12–13.) Työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon pidemällä aikavälillä on vaikeaa. Tutkimuksessa on tutkittu hybridityötä tukevaa sitouttamista työhön. Tutkimuksessa saatiin selville malli, jota voi käyttää sitouttamiseen hybridityössä ja läsnä työpaikalla. Todettiin, että toisiinsa vaikuttaa positiivisesti kulttuuri, työntekijöiden tietoisuus yrityksen tavoitteista, missiosta ja visiosta. Organisaatiossa noudatetaan välittämisen kulttuuria. Mallin toisena osuutena oli avoimuus. Eli kaikessa tiedon jakamisessa ja viestimisessä tulisi olla avoin. Työntekijöiden ahkeruuden tunnustaminen oli kolmas mallista löytyvä osa. On tärkeää kehua ja palkita työntekijöitä heidän ahkeruudestaan. Myös koulutettu johtaja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitouttamiseen. Koulutettu johtaja tunnistaa ja varmistaa tiimin monipuolisen potentiaalini esiin nousemisen sekä työyhteisön arvostuksen.

Työntekijöiden toimeen tuleminen keskenään on tärkeää tiimin sitouttamisessa. Se, että tiimi tuntee olonsa turvalliseksi työyhteisöksi, on työhyvinvoinnin kannalta avainasemassa. Näiden tekijöiden keskinäinen vaikutus voi saada aikaan korkeampaa tuottavuutta, sitoutuneisuutta, positiivista asennetta työntekijöiden keskuudessa ja yritykselle positiivista mainetta. Näitä voidaan edistää hyvällä viestinnällä. (Kumari & Yelkar, 2022, 18-20.)

Babapour Chafi, Hultberg ja Yams ovat tutkimuksessaan tutkineet koronapandemian jälkeisen ajan jälkeen hybridityön haasteet ja mahdollisuudet. Tutkimuksesta todettiin hybridityön työympäristön mahdollisuuksiksi monipuolisemman työyhteisön kuin etä- tai lähityössä. Työssä ollaan entistä aktiivisempia ja tietoisempia aktiivisuuden merkityksestä työpäivän aikana. Työ on tasapainossa muun elämän kanssa. Työntekijöillä on mahdollisuus olla monipuolisemmin kotona tai toimistolla töissä. Näistä on mahdollisuus valita. Työntekijät voivat maantieteellisesti sijaita eri kaupungeissa, joka mahdollistaa laajemmin mahdollisuuden työntekijälle valita, mihin hän haluaisi työllistyä. Työntekijöillä on mahdollisuus rakentaa sopiva työarki keskittymisen kannalta. On osattava sopia, milloin konttorille mennään samaan aikaan, jotta työtä olisi helpompi koordinoita. Muiden tapaaminen hybridityössä parantaa varmuutta tehtävästä työstä ja lisää hallittavuuden tunnetta työstä. (Babapour ym., 2021, 19.)

Työntekijöiden sitouttamisen mallia tulee suunnitella. Tyytyväiset työntekijät puhuvat usein hyvää työnantajastaan, jolloin positiivinen sana ja maine mahdollisesti leviävät toisen työnantajan työntekijöiden tietoisuuteen. Hyvämaineisella yrityksellä on mahdollisuus valita työntekijöitään tietyillä aloilla, koska työntekijöitä on enemmän kuin työpaikkoja. Hybridityö mahdollistaa sen, että nykyään on mahdollista muokata työ itselleen sopivaksi omaan elämään nähden. Työnteosta on tullut entistä modernimpaa ja laajapaikkaisempaa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmää ja aineistoa. Ensin tarkastellaan laadullista tutkimusta ja kerrotaan tarkemmin toteutettavasta aineistonkeruumenetelmästä sekä käytännöntoteutuksesta. Luku jatkuu aineiston tarkemmalla kuvailulla. Tämä jälkeen edetään analyysimenetelmän kerrontaan, jossa avataan tarkemmin haastattelujen jälkeen tehdystä teemoittelusta ja sisälönanalyysistä. Luvun viides ja viimeinen alaluku kertoo luotettavuuden arvioinnista tutkimuksessa ja pyrkii tarkoin kuvailemaan tutkimusta oleellisesta kulumasta luottamuksen osoitukseksi.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tässä pro gradussa puhutaan laadullisesta tutkimuksesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Siitä voisi käyttää myös nimitystä pehmeät menetelmät. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta. Näille eroaville tutkimuksen muodoille on olemassa yhtenäisiä tutkimusmenetelmiä, mutta pääsääntönä laadullisessa tutkimuksessa on, että laadullinen menetelmä ei ole numeraalinen. (Eskola & Suoranta, 1998, 13.) Laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä voidaan erottaa toisistaan, mutta niitä voidaan myös käyttää toistensa täydentämiseen tutkimuksessa. Kumpikaan ei sulje toista pois. Tarkoituksena on löytää tietoa syvällisesti. (Alasuutari, 2011, 31–32; Jyväskylän yliopisto, 2021; Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.)

Laadullinen tutkimus voi edustaa empiiristä tai teoreettista aineistoa. Tässä pro gradussa teoria pohjustaa laadullista tutkimusta. Tuomi ja Sarajärvi korostavat teorian eli viitekehyksen merkitystä laadulliselle tutkimukselle välttämättömäksi tutkimuksen edistämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 15–18.) Laadullinen tutkimus lähtee liikkeelle koko aineiston tarkastelun kautta. Siinä käsitellään tutkimukseen liittyvä aineisto, mikä selitetään niin, ettei se ole ristiriidassa tulkinnan kanssa. Laadullinen tutkimus koostuu kahdesta osiosta. Ne liittyvät aina toisiinsa eli havaintojen tekeminen sekä tutkimusongelman ratkaiseminen.

Laadullisen analyysin tarvitsemaa viitekehystä tarkastellaan tieteellisestä ja teoreettisesta lähtökohdasta. Aineistoa tarkastellaan vain sille olennaisista tarkastelukulmista. Havaintojen jälkeen on tarkoitus vielä tiputtaa tutkimukselle epäolennaisimmat havainnot. Tarkoituksena on etsiä ilmiö tutkittavalle asialle, joka on sopiva koko tutkittavaan ilmiöön. (Alasuutari, 2011, luku 2.) Laadullisella analyysillä halutaan ratkaista tutkimusongelma. Se tarkentaa ilmiötä, mitä tutkitaan, ja lisää teoreettista ymmärrystä koko ilmiöstä, mitä on tutkittu. (Alasuutari, 2011, luku 2; Tuomi & Sarajärvi, 2009, luku 2.) Tämä käytännössä tapahtuu niin, että tutkitun tiedon perusteella saadaan tulkinta tutkimuksen kokoniskuvasta. Siitä saadaan tutkimustulokset, jolloin tutkimuksen niin sanottu arvoitus on saatu ratkaistua. Ratkaisu voi poiketa aikaisemmin tehdyistä olettamuksista tutkimuksen alussa. (Alasuutari, 2011, luku 2.)

Laadullisen tutkimuksen kokonaisuus perustuu tutkimusongelmaan, mikä halutaan selvittää tutkimusaineistoa hyödyntäen ja metodia apua käyttäen tukeutumalla viitekehukseen. Metodi ei kuitenkaan yksin riitä tutkimuksen tekemiseen. Laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmät ovat monipuolisia. Niitä ovat haastattelu-, havainnointi-, kyselytutkimus ja dokumentteihin perustuva aineisto. Syvempää ymmärrystä saadaan yhdistelemällä ja rinnastamalla näitä metodeja. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, luku 1-2.) Laadullinen tutkimus sopii tähän pro graduun erinomaisesti, koska tässä halutaan selvittää inhimillisiä kokemuksia, jotka perustuvat teoreettiseen viitekehukseen, joka on rakennettu tutkimusongelmaan pohjautuen. Laadullisella tutkimuksella voidaan haastattelun avulla saada syvempää ymmärrystä, että millä tavoin hybridityöskentelymalli on muuttanut yhteisöllisyyden kokemusta työpaikalla etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä.

Uskottavan tutkimuksesta todistaa sen reliabiliteetti ja validiteetti. Niitä tarkastellaan tarkemmin alaluvussa 4.5. Hirsjärvi ja Hurme kuvailevat kvalitatiivisen tutkimuksen kontekstisidonnaiseksi, jossa yhdistyy teoreettisuus ja tuloksia saadaan monesta tekijästä, jolla voidaan selittää isommin ja syvemmin tutkitavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 25.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmä ja käytäntö

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on laadullinen aineistonkeruumenetelmä. Haastattelu on valikoitunut tähän graduun aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen on koettu sopivan parhaiten tutkimusongelman selvittämiseen ja laadukkaasti aineiston keräämiseen. Tutkimusmenetelmä on tarkistettu pro gradu prosessin edetessä ja onkin todettu tämän kvalitatiivisen menetelmän olevan aineistonkeruumenetelmäksi sopivin. (Eskola & Suoranta, 1998, 15-16.) Aineistonkeruumenetelmänä laadulliselle tutkimukselle ovat hyviä haastattelujen lisäksi havainnot ja kirjalliset aineistot, kuten päiväkirjat, kuvallinen aineisto tai ääniraidat. Eskola ja Suoranta mainitsevat laadullisen menetelmän aineistoksi myös käyvä elokuva ja mainokset. Aineisto on usein riippumaton tutkijalle ja se saattaa vaihdella tutkimusprosessin edetessä. (Eskola & Suoranta, 1998, 15.)

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa on kerätty laadullinen aineisto. Se on ilmaistu tekstin muodossa haastatteluista. Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori määrittelevät haastattelun keskusteluksi, mikä tapahtuu haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tässä tilanteessa tapahtuu vuorovaikutuksellista keskustelua henkilökohtaisesti. (Hyvärinen ym., 2017, 88.) Haastattelu on tehty puolistrukturoidusti eli kysymykset on muotoiltu niin, että ne ovat kaikille samanlaiset. Haastattelijalla esitellään kysymykset tietyssä järjestyksessä, ja haastateltava voi sitten vastata kysymyksiin omalla tyylillään. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että joku päätetty osa haastattelusta on kaikissa haastattelutilanteissa sama. Kysymysten muoto voi olla vapaampi, mutta kysymysten täytyy kuitenkin olla samassa järjestyksessä, jotta voidaan puhua puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47.) Hirsjärvi ja Hurme kertovat, että teemahaastattelun ideana on se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn saman tilanteen. Haastattelun avulla on tarkoitus saada selville haastateltavien kokemuksia. Haastattelukysymykset on ennestään määritelty näiden tietojen perusteella. Hirsjärvi ja Hurme jatkavat, että teemahaastattelun voi tehdä tarvittavan monelle haastateltavalle, koska siinä ei ole takarajaa. Haastattelutilanne kulkeutuu eteenpäin teemojen varassa ja antaa tilaa haastattelijalle johdatella keskustelua helposti. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48.)

Hirsjärvi ja Hurme mainitsevat haastattelun etuja, jotka korostuvat myös tässä pro gradussa. Tutkimuksessa halutaan saada haastateltavien kokemukset laajempaan kontekstiin tutkimusongelmaan peilaten. Koettiin, että haastatteleamalla voidaan saada syvempiä vastauksia, mitä kyselyllä ei olisi saatu. Puolistrukturoidun haastattelun avulla voidaan kysyä jatkokysymyksiä, jotta varsinaisiin tutkimuskysymyksiin voidaan saada vastaukset. Varsinaiset haastattelukysymykset ovat kaikille samat. Näillä tehdyillä kysymyksillä voitiin tutkia mahdollisesti arkaa teemaa eli yhteisöllisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48–35.)

Haastattelutilanteessa on otettava huomioon haastattelun sijainti. Haastattelun voi pitää esimerkiksi työpaikalla, julkisella paikalla tai haastateltavan kotona. Haastattelussa on mietittävä mikä haastattelupaikka on kaikkein turvallisimman ja luotettavimman luomaan turvallista ilmapiiriä haastateltavalle ja haastattelijalle. Haastatteluissa käytännössä on myös otettava huomioon, että haastatteluista saatetaan kieltäytyä. Haastatteluille oleellista on luottamuksen varmistaminen. Onnistunut haastattelu perustuu luottamukseen. Onnistunut haastattelu pohjautuu sosiaalisesti onnistuneesta tilanteesta ja siitä, ettei haastateltavan tarvitse pelätä haastattelun aineiston leviämistä. (Eskola & Suoranta, 1998, 87–93.)

Puolistrukturoidut teemahaastattelut etenevät, kun luottamus on rakennettu. Haastattelu tulee nauhoittaa, jotta vastaukset saataisiin tallennettua oleellisella tavalla, eivätkä vastaukset vääristy. Haastattelusta on hyvä sopia etukäteen haastateltavien kanssa, jotta se varmasti sopii haastateltavalle. Joskus haastattelutilanteet voivat olla vaikeita edistää sanallisesti. Haastattelutilannetta tulisi harjoitella etukäteen, jotta siitä saisi mahdollisimman onnistuneen. Esihaastatteluiden avulla haastattelukysymyksiä voi muokata tarpeen mukaan ja hioa haastattelutilannetta. Haastattelussa tutkijan tulee ottaa huomioon, että haastatteluiden käsitteleminen vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa. Koko

haastatteluprosessin onnistumiseksi aikatauluttaminen auttaa tutkimuksen edistämistä. (Eskola & Suoranta, 1998, 85–94.) Hyvä haastattelija ottaa huomioon ajallisen panostuksen haastattelujen työstöön ja testaa haastattelun runkoa esihaastatteluilla. Tämän avulla haastattelun rungosta saadaan laadukas ja loogisesti etenevä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 68–72.)

Tässä tutkimuksessa haastattelututkimus on valittu aineistonkeruumenettelmäksi. Teemahaastattelun avulla taataan, että kaikkien haastateltavien kanssa haastattelu etenee samojen teemojen käsittelyn kautta. Tutkimuksessa halutaan selvittää yhteisten teemojen kautta samaa kokemusta haastateltavilta. Puolistrukturoitujen kysymysten avulla haastateltavien on mahdollisuus vastata rennosti tutkittaviin teemoihin. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation Yritys X Oy:n henkilöstöstä joulukuussa kontaktoimalla heitä ja kertomalla vireillä olevasta pro gradu -tutkimuksesta. Samalla kerrottiin käytännössä tietosuojasta ja haastattelujen luottamuksellisuudesta sekä kysyttiin suostumus haastatteluihin.

Haastateltaviksi valikoitui 10 henkilöä. Haastattelun jälkeen todettiin saaduksi tutkimuksen kannalta tarpeeksi tietoa, mitä on välttämätöntä saada tutkimuksen edistämisen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 58.) Kananen mainitsee saturoitumisen, jolloin vastaukset alkavat muistuttamaan toisiaan. (Kananen, 2015, 146.) Tässä tapauksessa kymmenen haastateltavaa oli sopiva määrä, myös saatujen vastausten sisällön perusteella huomioiden saturoitumisen riskin. Haastattelut toteutettiin tammikuun aikana viikoilla 1, 2 ja 3. Tutkimukseen on valittu asiantuntijoita, jotka ovat työskennelleet etätöyöaikana kotitoimistolla ja nyt työskentelevät hybridimallin mukaisesti kotona sekä toimistolla. Haastateltavat työskentelevät kohdeorganisaatiossa X Oy. Vastauksiin ei siis vaikuta työnantajan erilaiset käytännöt. Haastattelut toteutettiin yliopiston Teamsia hyödyntäen Jyväskylän yliopiston tarkkojen ohjeiden mukaisesti. Jokainen haastateltava sai valita itselleen rauhallisen ja mieluisan paikan haastatteluille. Haastatteluissa oli tärkeää pitää video päällä, jotta eleet voitiin nähdä tietokoneen välityksellä. Haastateltavien henkilöllisyys pysyy nimettömänä tietoturvakäytännön vuoksi. Alla olevassa taulukossa on koottu haastateltavat ja haastatteluiden kestot. Haastattelut kestivät keskimäärin saman ajan, riippuen vastausten pituudesta.

TAULUKKO 2. Haastateltava ja haastattelun kesto

Haastateltava	Haastattelun kesto
H1	39 min
H2	42 min
H3	46 min
H4	46 min
H5	42 min
H6	54 min
H7	48 min
H8	40 min
H9	37 min
H10	38 min

4.3 Aineisto

Tämän tutkimuksen perusjoukon muodostavat haastatteluihin vastanneet henkilöt. (Vehkalahti, 2008, 43.) Tutkimuksessa on kiinnostuttu yhteisöllisyyden kokemuksesta etätyöstä hybridityöhön siirryttäessä. Tutkimuksessa on haluttu tutkia yhteisöllisyyden kokemusta. Aihe on tutkimuksen toteutuksen hetkellä erittäin ajankohtainen, josta halutaan selvittää lisää tietoa. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt työskentelevät IT-alan kansainvälisessä organisaatiossa, joka toimii B2B sektorilla Suomessa Yritys X Oy:nä. Haastateltavat henkilöt valikoituivat tutkimukseen haastateltaviksi, koska he ovat toimineet asiantuntijatyössä etätyön aikana ja nyt tekevät työtä hybridimallin mukaisesti. Haastateltaviksi on valikoitu naisia ja miehiä. Haastateltavia oli eri ikäluokista. Heistä oli 25–35-, 36–45-, 46–55- ja yli 56-vuotiaita haastateltavia. Haastateltavien jakautumisesta näihin ikäluokkiin ei oteta enempää kantaa. Tutkija on itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa, joten aineiston kerääminen sitä kautta koettiin mielenkiintoisena.

Hybridityömalli on uusi ilmiö. Siinä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti lähi- ja etätyötä. Uuden ilmiön vuoksi tasapainoilu ei ole niin yksinkertaista. Tutkimuksessa on haluttu lähestyä hybridimallia yhteisöllisyyden näkökulmasta ja selvittää tutkimusongelmaa tässä kohderyhmässä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita selvittämään tutkimuskysymyksiä juuri tästä IT-alan yrityksestä, koska siellä hybridimallinen työskentely on käytössä vahvasti. Haastattelukysymykset koostuivat seuraavista aihepiireistä: 1) Yhteisöllisyyden kokemus etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä. 2) Yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä. 3) Hybridimallinen työskentely. Yksityiskohtaisesti haastattelukysymykset löytyvät liiteosioista.

4.4 Analyysimenetelmä

Aineiston analysoinnille on yleistä, että se saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisen aineiston analysointiin on paljon vaihtoehtoja. Kvalitatiivinen aineisto eroaa kvantitatiivisesta aineistosta niin, että kvalitatiivinen aineisto analysoidaan hyvin samanaikaisesti aineiston keruun jälkeen. Haastatteluaineistolle olennaisia menetelmätapoja ovat perinteinen aineiston purku haastattelijan intuition luottamalla. Toinen olennainen tapa on aineiston purkamisen erilaisia koodausapuvälineitä hyödyntäen kohti analyysiä. Kolmas perinteinen purkamistapa on intuition luottamalla aineiston purkamisen ja koodaamisen yhdistelmä kohti analyysiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136.)

Eskolan ja Suorannan mukaan aineiston analysointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on jatkuva prosessi. Aineiston analysoinnissa oleellista on lähteä liikkeelle ilman ennakkoluuloja. (Eskola & Suoranta, 1998, 19.) Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa he painottavat, että aina puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä kvalitatiivisessa aineistonanalyysissä. Aineiston analysointi kvalitatiivisesta aineistosta on olennaista tehdä silloin kun tarvitaan lisää tietoa jostain aiheesta. Analyysimenetelmän avulla halutaan lisätä selkeyttä aineistoon sekä luoda uutta tietoa aineistosta analysointimenetelmän avulla. Analyysimenetelmässä on olennaista, että aineiston kaikki tieto pysyy mukana analyysin kaikissa vaiheissa ja lopputuloksesta ei puutu tietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, 137–138.)

Tähän pro graduun aineiston analyysimenetelmäksi on valittu sisällön analyysi. Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi sopii yllättävän moneen sisällön tarkasteluun laadullisessa tutkimuksessa. Se on hyvin perinteinen analyysimenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91.) Sille ominaista on tiedon ja dokumenttien analysointi loogisesti ja systemaattisella tavalla. Siinä pro gradussa tehdyt haastattelut kirjallisessa muodossa litteroituina toimivat sisällönanalyysin dokumentteina, joista itse sisällönanalyysi voidaan käytännössä toteuttaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103.) Haastattelut tehtiin käyttäen Teams-työkalua. Ensin Teams-työkalun avulla nauhoitetut haastattelut on purettu tekstin muotoon. Tekstinmuotoon kirjoitetut vastaukset litteroitiin ensin teema-alueittain. Tarkoituksena litteroinnissa oli analysoida haastattelun sisältöä, mitä niissä on keskusteltu. Haastattelujen avaamiseen litteroinnissa oli olennaista avata kaikki puheen tyyli ja teemat, jotka olivat tutkimuskysymysten kannalta relevantteja. Litterointiin otettiin mukaan tilkesanat. Litteroinnissa on käytetty haastateltaville tunnusta Hx, jotta haastateltavien sanoma erotellaan toisistaan tutkimuksen tuloksissa. Näin sanatarkka ja yksityiskohtainen tieto auttaa saamaan tutkimusongelman kannalta haastatteluista tarvittavat tiedot analyysia varten. (Hyvärinen ym., 2017, 430.)

Tässä pro gradussa haastatteluiden litteroinnin jälkeen haastattelujen sisällöt olivat selkeästi sanallisessa muodossa, jonka jälkeen oli helppo jatkaa sisällönanalyysiä teemoitteluun. Analyysimenetelmänä käytettiin tematisointia ja sisällönanalysointia. Teemoittelu rakennettiin Exceliin sisällön erittelyllä. Haastatteludokumenttien sanallisesti kuvattu sisältö teemoitettiin.

Tuomi ja Sarajärvi tiivistävät, että teemoittelun avulla voidaan jakaa omiksi osiksi ne sisällöt mitä on todettu ja sanottu mistäkin aihepiiristä. Sen jälkeen sisältöjä ja aihepiirejä voidaan vertailla, mitä aineistosta nousee esiin. Teemoittelussa pääideana on etsiä mitä varsinaisia aiheita löytyy aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105–107.) Teemoittelu sopii hyvin tähän käytettäväksi metodiksi, koska sille ominaista on käytännöllisyys ongelmanratkaisussa. Teemoittelun avulla pystytään hyvin nostamaan teemoja tutkittavasta aineistosta, mitkä liittyvät tutkimusongelmaan. Näistä voidaan järjestellä erilaisia kokoelmia ja sitaatteja, joita syvemmin voidaan analysoida. Teemoittelulle olennaista on laadukas teoria. Tematisointi tässä vaiheessa analyysimenetelmänä sopii hyvin, koska jo haastatteluvaiheessa tutkimuksen haastattelukysymykset ovat teemoiteltu tematisointia varten tiettyihin teemoihin. (Eskola & Suoranta, 1998, 174–180.) Pro gradun haastatteluista nostettiin esiin teemoja, joita saatiin saaduista vastauksista. Teemoittelussa käytettiin sitaatteja, jotka saatiin haastatteluista. Niiden avulla

syvennetään ymmärrystä esille nousevasta temasta. Katkelmat on merkitty erillisellä fontilla.

Seuraava vaihe pro gradussa teemoittelun jälkeen oli sisällönanalyysi, koska tematisointi tarvitsee tuekseen lisää analysointia. Tematisointi itsessään ei tarjoa syvällistä analyysia tai johtopäätöksiä. (Eskola & Suoranta, 1998, 175.) Käytännössä tässä edettiin sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysillä on olennaista saada tutkimusaineistosta kuvaus tiivistetysti. Sisältö on eritelty tekstin kautta. Se tarkastelee merkityksiä tekstissä. Kuvataan haastatteluiden sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91–106.) Sisällönanalyysissa analyysi voi olla deduktiivinen, jolloin päättely analyysissä ohjautuu teorialähtöisesti. Puolestaan aineistolähtöistä analyysia kutsutaan induktiivisena. Siinä painotetaan aineistoa analyysissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96–97.)

Tässä pro gradussa analyysissä edettiin abduktiivisella tavalla, jota ohjaa teoria. Analyysimenetelmässä teoria ohjaa tutkimusta piirtäen linjaa tutkimuksen etenemiseen. Tutkimuksen edetessä välillä tutkimusta ohjaa teoria ja välillä saatu aineisto. Näin mahdollistetaan uuden löytäminen päättelyssä, jotka eivät suoranaisesti perustu jo tiedettyihin malleihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 97.) Käytännössä tämä näkyy niin, että haastattelurungon teemat pohjautuvat pro gradun aikaisemmasta teoriasta ja sitten edetään haastattelukysymysten kautta haastatteluista saatuihin vastauksiin ja niiden tuloksiin, joita ohjaa pro gradun viitekehys eli teoria. Tuomi ja Sarajärvi tiivistävät, että teoriaohjaavalle sisällönanalyysille on olennaista, että aineiston käsitteet luodaan niin, että ne jo tiedetään aineistosta etukäteen. Sisällönanalyysin avulla halutaan löytää tekstin merkityksiä teemoista käytännössä mitä yhteistä ja eroavaa tekstistä löytyy. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133.)

4.5 Luotettavuuden arviointi tutkimuksessa

Tässä alaluvussa tarkastellaan pro gradun luotettavuutta ja arvioidaan sen toimivuutta. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavaa kuvausta tutkimuksesta. Oleellista luotettavuuden arvioinnissa on, että käytetyt tutkimusmenetelmät ovat riittävän tarkkoja, jotta ulkopuoliset voisivat päästä samoilla tutkimusmenetelmillä vastaaviin tuloksiin. Tutkimuksen tekeminen vaatii siis laadukkaita ja hyvin kuvailtuja menetelmiä, jotta tutkimuksen luotettavuus täyttyy. Luotettavuudella on erilaisia tieteellisiä mittareita. Siinä tarkastellaan, että onhan aineisto realistista suhteessa tutkittavien antamista vastauksista ja tutkimustulokset eivät saa olla ristiriidassa tutkittavan aineiston kanssa. (Kananen, 2015, 353.) Luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin kautta eli siten, kuinka tutkimus pystyttäisiin toistamaan ja validiteetin kautta eli mitä tutkimuksessa on luvattu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160–161.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen on monta tekijää. Kokonaisuuden luotettavuudesta muodostaa se, että luotettavuuden tekijät ovat keskenään suhteessa toisiinsa. Olennaista on, että tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkimukseen sitoutuminen, aineiston keruun tekniikka, tutkimuksen kesto,

tutkimuksen raportointi, luotettavuus ja kaikki muut tutkimuksen olennaiset tekijät ovat linjassa keskenään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 163–164.) Kvalitatiivisessa analyysissä oleellista on, että tutkijan kaikki valinnat joudutaan pohtimaan työn luotettavuuteen perustuen. Tutkija on tutkimuksen luotettavuuden mittari. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on näin ollen oleellista pohdinnat ja tutkijan henkilökohtaisuus. Tutkimuksen tulee olla uskottava, niin että väittämät ja käsitteet voivat olla realistia. Tutkimuksen tulee olla siirrettävissä toiseen tutkimukseen sen menetelmin. Lisäksi tutkimuksen täytyy voida saada vahvistusta jo tehdyistä tutkimuksista. Tutkimus kestää tarkastelua ja arvostelua, koska se on luotettava. (Eskola & Suoranta, 1998, 212.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen eroavat toisistaan siinä mielessä, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi on huomattavasti haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Myös noiden kahden metodien ja menetelmien vertailu on vaikeaa, koska ne eroavat kielellisesti toisistaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on paljon ajateltava tutkimuksen luotettavuutta samanaikaisesti tekemiensä ratkaisuiden kanssa. (Eskola & Suoranta, 1998, 208.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus osoitetaan eritavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan tarkalla dokumentoinnilla. Tutkimus on luotettava, kun sen pystyy tarkan raportoinnin avulla toistamaan toisen henkilön toimesta. Tutkimuksen tulokset on myös johdettu aineistosta niin, että toinen tutkimuksen tekijä voisi päätyä vastaavanlaisiin tutkimustuloksiin. Näin ollen tutkimus on luotettava. (Kananen, 2015, 352-353.)

Tässä pro gradussa on varmistettu tutkimuksen luotettavuus sillä, että tutkimuksen etenemistä on kuvattu ja selitetty auki mahdollisimman tarkasti. Luotettavuuden kannalta tutkimuksessa on olennaista toimia rehellisesti ja mahdollisimman kuvailevasti, jotta tutkimus olisi toistettavissa. Havainnointi on tehty vaiheittain esittelemällä tutkimuksesta saatua aineistoa. Lukijan on mahdollista edetä pro gradussa vaihe vaiheelta havainnollistaen kaikkea, mitä haastatteluista saatiin irti. Tutkimus on läpinäkyvä ja etenee selkeästi, joka kertoo sen luotettavuudesta. Tutkimuksessa haastateltavien määrän on ratkaissut vastauksista saadut tulokset. Kymmenen haastateltavaa on arvioitu riittäväksi määräksi saamaan laadukkaita vastauksia. Tämän haastatteluiden määrän koettiin olevan kohtuullinen, jotta välttyttäisiin mahdolliselta saturoitumiselta, jota on mainittu tarkemmin alaluvussa 4.2.

Haastattelut on pyritty pitämään suunnitelman mukaisina ja niille rakennettiin haastattelurunko mahdollistamaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelujen onnistumiseksi ensin varsinaisia haastatteluja pidettiin ensimmäinen ja toinen testahaastattelu, joiden avulla haastattelurungosta rakennettiin toimiva kokonaisuus. Tämä myös lisäsi tutkimuksen onnistumisen mahdollisuutta, kun haastatteluja oli harjoiteltu etukäteen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tullaan käsittelemään tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään työntekijöiden nykyinen tilanne hybridityömallin hyödyntämisestä ja työajan jakautumisesta omassa työssä. Toisessa alaluvussa syvennytään kokemukseen etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä ja syvennytään yhteisöllisyyden kokemukseen. Kolmannessa alaluvussa syvennytään työntekijöiden kokemukseen johtamisesta ja työilmapiiristä. Neljännessä alaluvussa käydään tarkemmin läpi kokemuksia hybridimallisesta työskentelystä ja kuinka se on vaikuttanut yhteisöllisyyteen. Neljäs alaluku vielä tarkemmin haarautuu kokemuksiin yhteisöllisyyttä parantavista ratkaisuista hybridityömallissa. Kussakin alaluvussa tullaan käsittelemään vastauksia kustakin saadusta teemasta. Saaduista tuloksista käsitellään teemoja, jotka järjestyksessä nousevat esiin yhteisöllisyyden kokemuksesta hybridityömallissa. Näiden tuloksien esittelyssä on hyödynnetty pieniä katkelmia haastatteluista, joiden avulla syvennetään ymmärrystä esille nousevasta teemasta. Katkelmien tunnistamiseksi ne on merkitty erilaisella fontilla. Konkreettisesti tutkimuksesta nousevat teemat nostetaan taulukkoa apuna käyttäen alaluvussa 5.5.

5.1 Työntekijöiden nykytilanne hybridityömallissa ja työajan jakautumisessa

Tämän pro gradututkimuksen haastattelut aloitettiin määrittelemällä tutkittavien päivittäistä kokemusta siitä, kuinka heidän viikkotyöaikansa jakautuu tällä hetkellä työskenneltäessä hybridityömallissa. Kaikilla tutkittavilla on vapaus valita, missä he työtään tekevät. Kaikilla on halutessaan mahdollisuus mennä toimistolle tai sitten olla etätöissä. Haastattelussa ihan aluksi kysyttiin viikko-työajan jakautumisen lisäksi, missä kaikkialla haastateltavan tulee tehtyä töitä.

Selkeä työnjako, yhden kerran viikossa toimistolla. Kaikki muut päivät työskenteleminen etänä. Tapahumat ovat paikan päällä. Sanoisin, että teen 80 % etänä karkeasti.

H1

Joo no kyllä mä niin kun melkein yhdeksänkymmentäviisi prosentista sanotaan, että teen, teen tällä hetkellä kotona kuitenkin. Satunnaisesti toimistolla. H2

Tällä hetkellä teen joka päivä toimistolla työn luonteen vuoksi. Toimistolle tullessa täällä on työkaverit. Rutiinit, liikkuminen ja sosialisoituminen pysyvät yllä. H5

Isolla joukolla haastateltavista työskentely painottuu etätyöskentelyynä ja toimistolle mennään kerran viikossa. Viisi kymmenestä haastateltavasta käy toimistolla ainakin kerran viikossa. Yksi haastateltavista kertoi käyvänsä toimistolla joka päivä. Neljä haastateltavaa kertoi käyvänsä toimistolla harvemmin kuin kerran viikossa. Osa oli sitä mieltä, että menevät toimistolle mielellään myös kaksi kertaa viikossa. Mielellään toimistopäivät sovitaan etukäteen. Osalla on sovittu säännölliset epäviralliset toimistopäivät. Kaikilla kuitenkin on vapaus valita omaan työhön sopivaksi nähden, minä päivänä käy toimistolla. Maantieteellisesti hajautetuissa tiimeissä työskentelevät saattoivat käydä toimistolla satunnaisesti ja työskentelevät pääsääntöisesti etänä.

Tällä hetkellä teen töitä etänä, koska kollegat sijoittuvat eri paikkakunnille. Omalla paikkakunnalla ei ole juurikaan ketään fyysisesti samasta tiimistä. Aikaisemmin kuin asuin pääkaupunkiseudulla. Kävin säännöllisesti toimistolla kerran viikossa. H6

Olen tosi vähän toimistolla. Haluaisin käydä kerran viikossa. Muu tiimi työskentelee pääsääntöisesti muilla paikkakunnilla. Olen käynyt enemmän toimistolla juuri tiimin kanssa siellä kaupungissa, missä tiimiä on maantieteellisesti eniten. H9

Teen töitä monipaikkaisessa tiimissä. Harvoin ja epäsäännöllisesti tulee käytyä toimistolla. Etukäteen sovitaan, jos toimistolle mennään. Esimerkiksi jos palaveri pidetään livenä. Tiimi jakautuu eripuolille Suomea. H10

Tutkimuksessa seuraavaksi selvitettiin kokemuksia hybridimalliin siirtymisestä ja siitä millaisia ajatuksia se herätti. Millaisia ajatuksia mahdollinen toimistolle palaaminen toi ja kuinka itse koki tilanteen etätyöstä hybridityömalliin siirtymisen. Suurin osa haastateltavista kertoi, että muutos etätyöstä hybridityöhön tapahtui liukuvasti. Organisaatiotasolla asiasta viestittiin, että toimistolla sai taas alkaa käymään ja sitä jopa suositeltiin. Tiimeillä oli vapaus valita, kuinka he hybridityömallia työskentelyssään hyödynsivät. Monet kävivät alkuun toimistolla mutta huomasivat, että kotona on hyvä tehdä töitä rauhassa. Toimistolla ei välttämättä ollut ketään, jos sitä ei ollut etukäteen sovittu. Kokonaisuudessaan ajatus toimistolle paluusta oli positiivinen. Kaksi kymmenestä haastateltavasta koki alkuun ajatuksen toimistolle menosta negatiivisena. Lopulta negatiiviset ajatukset

kääntyivät positiivisiksi. Vapaus valita työskentelyn muoto itselle sopivaksi helpotti tilannetta ja sai ajatuksia kääntymään positiivisiksi. Siirtyminen hybridityöhön herätti paljon ajatuksia. Ajatukset saattoivat muuttua sitä myötä, kun hybridimallissa uudet mahdolliset työtavat olivat muodostuneet. Työskentelyyn myös vaikutti haastateltavien työnluonne ja se, asuiko samassa kaupungissa tiimiläisiä. Monipaikkaisessa tiimissä melkein täysipäiväiset etätyöt koettiin mielisiksi edelleen. Tässä nousi esille teema, että monella työntekijöillä on vapaus valita, missä he työtään tekevät.

Oli aika odotettua, että sai tehdä luvan kanssa toimistolla töitä ja että sai mennä työkavereiden kanssa toimistolle näkemään. Tuona korona-aikana oli sellaista, että siinä helposti tuli mökkihöperöksi. Tuli suosituksia, milloin saa tulla toimistolle. Oli suositeltavaa eikä pakotettua silloin se. Mielestäni näin toimiikin paremmin, että on suositeltavaa mieluummin kuin pakotettua. Sitten on meidänkin tiimissämme sellaisia, jotka tekee koko ajan etänä ja sekin on ok, että saa tehdä 100 % etänä, jos tarvetta. H7

Oma työskentely ei muuttunut siinä hetkessä. Toimistolla käynti on tullut vasta myöhemmin tavaksi. Toimistolla kun kävi, siellä ei ollut alkuun juuri ketään. H9

Ajattelin kuitenkin, että etänä olen tehokkaampi, koska oli tehty niin kauan etänä. Ennen koronaa tykkäsin tehdä enemmän toimistolla töitä. Herätti kaksijakoisia ajatuksia. Oli hyvä, että oli mahdollisuus mennä toimistolle. Toisilla oli tietyt päivät, milloin piti tulla. Elettiin hetki haistellen, miten hybridimalli muodostuu. H6

Hybridityö on tuonut työntekoon joustavuutta. Työskentely hybridimallissa on vienyt aikaa, ennen kuin sopivat työskentelytavat ovat löytyneet. Oli mielenkiintoista kuulla haastateltavien kokemuksia siitä, kuinka siirtyminen etätyöstä hybridityömalliin on tapahtunut ja miten uudet työskentelytavat ovat muodostuneet. Mahdollisuus mennä toimistolle oli positiivista, mutta alkuun se ei muuttanut työskentelytapoja radikaalisti. Moni tekee töitä etänä edelleen suurimman osan ajasta. Tähän vaikuttaa tottumukset etätyömallista ja oma työn luonne sekä se, miten työntekijät kokevat olevansa tehokkaimmillaan. Hybridityö on tuonut työntekoon joustavuutta.

5.2 Yhteisöllisyyden kokemus etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä ja tämän hetken yhteisöllisyyden kokemus

Haastattelujen edetessä haluttiin päästä syvemmälle yhteisöllisyyden kokemukseen. Haluttiin selvittää, että miten yhteisöllisyyttä on koettu etätyöaikana, jolloin koronapandemia pakotti työskentelemään etänä. Haluttiin myös selvittää, miten yhteisöllisyyttä koetaan nyt muuttuneessa työyhteisössä hybridimallin myötä ja millä tavoin hybridityöskentelymalli on muuttanut yhteisöllisyyden kokemusta työpaikalla etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä. Haastateltavilta kysyttiin, että kenen kanssa he pitivät yhteyttä ennen hybridityötä ja kenen

kanssa he pitävät yhteyttä hybridityössä. Näissä vastauksissa yhdistyi kommunikaatiotavat. Yleisin kommunikaatioväline oli Teamsin chat. Teamsilla pidetyt kokoukset ja puhelut olivat yleisin kommunikaatioväline. Sen jälkeen tuli sähköposti. Etäaikana pidettiin yhteyttä pääsääntöisesti tiimikavereihin ja asiakkaisiin sekä osa haastateltavista mainitsi myös pitävänsä yhteyttä tiimin ulkopuolisiin työstäviin.

Kun siirryttiin täyteen etäilyyn, kommunikaatio tapahtui Teamsissa ja sähköpostissa. Nyt kun on siirrytty hybridimalliin, niin tietenkin Teamsissa sovitaan ja voidaan nähdä ja sopia asioista. Nyt Teams on kanava, jossa organisoidaan asioita, jos haluaa livenä hoitaa töitä. Pidin yhteyttä töiden nimissä, että jos oli jotain työasiaa. On minulla tietenkin muitakin läheisiä kollegoita, joiden kanssa keskustelen aktiivisesti muissakin kuin työasioissa. Pääasiassa kuitenkin tiimin kanssa tulee keskustella ja muiden ystävien kanssa. H3

Yhteydenottamiseen oli isompi kynnyks etätyöaikana. Silloin se tapahtui juuri Teamsin välityksellä aika lailla. Kommunikoitiin tiimin ja työtiimin kanssa. Työtiimin kanssa asiakkaalle Teamsilla. Päivittäiset puhelut ja käytännöt meillä samantlaiset. Tämä ei ole muuttunut juurikaan hybridimallissa. H7

Ollaan tiimin kanssa tekemisissä päivittäin. Meillä on päivittäinen soittelu ja palasuja etänä. Etätyöaikana joka päivä soiteltiin tiimin kanssa. Small talk ja muu jäi pois, kun puhelussa kollegalle, aloin heti taas suoraan töihin puhelun jälkeen. Etänä intensiivistä työskentelyä. H1

Ero etätyöaikaiseen kommunikointiin hybridimallissa oli, kun mukaan tuli käytäväkohtaamiset ja mahdolliset muut livetapaamiset ja vapaa-ajan viotot. Neljä kymmenestä haastateltavasta mainitsee pitävänsä yhteyttä kollegoihin aktiivisesti myös kasvokkain. Vastauksissa painottuu, että kysyminen on helppoa kasvokkain ja voi nähdä sellaisiakin eleitä mitä etänä Teamsin kautta ei huomaa. Myös äkkiseltään voi kollegalta livenä kysyä helposti. Neljä kymmenestä haastateltavasta kertoo, ettei kommunikaatiotavat ole muuttuneet juurikaan etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä. Haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi he kokevat yhteisöllisyyden työpaikalla nyt vallitsevan hybridityömallin aikana. Vastauksissa kaikki kymmenen haastateltavaa kokivat yhteisöllisyyden hyvänä. Kaikki kokivat kasvokkain tapahtuvien tapaamisten lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta. Myös pitkään etänä tehty yhteinen työ lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta. Toisena teemana vastauksista nousee vallitseva hyvä yhteisöllisyyden tunne.

Omassa tiimissä koen sen hyvänä. Hybridimalli on parantanut sitä, koska pakosti tulee enemmän livetapaamisia. Työkaverisuhteita on haasteellisempaa etänä muodostaa. Varsinkin uusien työkavereiden on hankalampaa päästä uuteen tiimiin etänä sisään. Kameroita on harvemmin päällä etänä. Yhteys kollegaan muuttuu vahvemmaksi livenä. H6

Nyt koen hyväksi yhteisöllisyyden. Kun on ekan kerran tavannut, niin muodostuu yhteys ihmisiin. Kun oli ensimmäinen kontakti takana, niin se riitti aika pitkälle, ennen kuin oli taas tarve nähdä uudemman kerran kollegoita. Kokouksessakin

osasi yhdistää, että aa tuo on tuo, tunnisti henkilön ja äänen. H8

Tällä hetkellä teen itse pääosin etätöitä. Koen yhteisöllisyyttä niiden ihmisten kanssa vahvemmin, kenen kanssa olen tehnyt pitkään etänä samaa projektia. H10

Yhteisöllisyyden erot etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä näkyivät eniten kasvokkaisissa kohtaamisissa, miten ne ovat lisänneet yhteisöllisyyden tunnetta työssä. Viisi haastateltavaa mainitsee, että kasvokkaiset kontaktit ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentajia. Yksi haastateltava kokee, ettei yhteisöllisyyden tunteessa ole juurikaan eroa. Haastateltavilta sitten jatkokysymyksinä kysyttiin ovatko he tyytyväisiä kokemaansa yhteisöllisyyden tunteeseen nyt hybridityössä. Siinä vastakset ovat yhtenäisiä, että yhteisöllisyyteen ollaan tyytyväisiä.

Olen tyytyväinen yhteisöllisyyden tunteeseen nyt, että hybridityössä on hyvää, kun voi valita, että milloin menee konttorille, huomaa myös, ettei aktiivisesti haakeudu konttorille, koska ei tiedä onko siellä ketään. Jos siellä olisi enemmän porukkaa, minäkin menisin. Tuntuu että helppo just sopii yksi päivä et milloin menee konttorille. Toimistolla helpommin keskeytyy työt, kun annetaan neuvoa tiimiläiselle ja kotona tuntuu, että työskentely on tehokkaampaa. H1

Kyllä, kyllä mä koen, että tällä hetkellä mä oon niin kun tyytyväinen siihen. H4

Olen tyytyväinen. Toisen tiimin kanssa tulee nähtyä harvemmin. Kyllä tiimipäivissä ja tiimikokouksissa näkee, mutta face to face lounaat ovat ehkä jääneet, jotka voisi ottaa aktiivisemmin taas käyttöön. H8

Haastatteluissa yhdistyy se, että etätyöaika koettiin korona-aikana surulliseksi ajaksi. Siihen toki vaikuttaa, koska oli pakko työskennellä etänä ja liikkuminen sekä asioiden tekeminen oli hankalaa. Etänä tehdyssä työssä yhteisöllisyys laski. Kolme haastateltavista nosti esiin erityisesti vaikeuden, jos tiimissä aloitti etätyöaikana uusia tiimiläisiä. Etänä oli vaikeaa ottaa uusia mukaan tiimiin ja oli vaikeampaa tutustua ja kommunikoida muista asioista kuin vain työasioista. Yhteisöllisyyttä verrattaessa se on muuttunut hybridityössä verrattuna etätyöhön. Kahdeksan haastateltavaa kymmenestä kokee eroa yhteisöllisyyteen, että hybridityö on parantanut yhteisöllisyyden tunnetta omalla kohdallaan. Tämä lisättiin toiseen teemaan. Kaksi kymmenestä haastateltavasta sanoo, ettei suurta eroa juurikaan ole. Eniten yhteisöllisyyttä lisää kasvokkaiset kohtaamiset ihmisten kanssa ja tietoinen mahdollisuus käydä toimistolla. Yhteisöllisyys koetaan nyt hyvänä hybridimallisessa työskentelyssä ja se on muuttunut hybridityömalliin siirtyessä.

5.3 Työntekijöiden kokemuksia johtamisesta ja työilmapiiristä hybridityömallissa

Haastattelujen edetessä haluttiin selvittää etätyöstä hybridityömalliin siirtymisen kokemuksia. Millaisina haastateltavat muistavat tuon ajan ja kuinka siirtyminen hybridiin työskentelymalliin tapahtui. Haastateltavilta kysyttiin, miten etätyötä johdettiin hybridityöhön siirryttäessä. Viisi haastateltavaa kertoivat muutoksen menneen hyvin. Vähemmistö kertoi, ettei siirtyminen muuttanut heidän arkeansa juurikaan. Siirtymisestä ei noussut kommentteja epäonnistumisesta. Alkuun oli tullut tiedote muutoksesta ja asiaa otettiin esille infotilaisuuksissa. Alusta asti tiimeillä oli vapaus päättää, millaisella mallilla työntekijät työskentelevät ja millaisen arjen he haluavat muodostaa.

Haastateltavilta tiedusteltiin keinoja, miten heidän mielestään hybridimallia tulisi johtaa ja millaisia ominaisuuksia vaaditaan tiimin johtajalta. Tyylejä hyvältä johtamiselta olivat: esihenkilön tavoitettavuus, vapaus valita työskentelypaikka, kasvokkain kohtaamiset, fasilitointi ja kannustaminen toimistolle tulemisesta, tiimin osallistaminen päätökseen sekä suuntaviivojen asettaminen tiimin työskentelylle. Haastateltavat olivat tyytyväisiä saamaansa johtamiseen.

Arvostan sitä, että esihenkilö on tavoitettavissa niin kuin tällä hetkellä onkin. Tykkään, että on selkeät tavoitteet ja niin kun suuntaviivat mitä kohti mennään ja siinä hetkessä, kun tarvitaan vaikka apua tai mielipidettä tai tukea päätöksentekoon niin, niin se mahdollisuus on kun on tavoitettavissa ja saavutettavissa, niin kyllä mä koen, että se niin kun tapahtuu niin kun myöskin tässä hybridi työmallia hyvin. Joo kyllä, kyllä mä vaan oon tyytyväinen. H4

Minulla on vapaus valita missä työtä teen. Olen tyytyväinen. H5

Yleisesti pitäisi mahdollistaa livetapaamiset tai delegoida tapaamisten järjestäminen. Säilyy mahdollisuus tavata ihmisiä esim. kerran kuussa. Että, säilyy säännölliset tapaamiset tiimihengen ylläpitämiseksi. On tärkeää, ettei mikroeleet katoa. Muistetaan, että ihmiset ovat ihmisiä ja ei unohdeta sitä. Kasvojen eleet ja äännähdykset tärkeitä huomata. H6

Koen, että vapaus valita toimistopäivä, se toimii. Uusille henkilöille se ei toimi. Täytyy ottaa tilanne huomioon tilannekohtaisesti. Itse koen, että olen mukana työtehtävissä, joissa on hyvä yhteisöllisyys. H8

Hybridimallin myötä selvitettiin työilmapiirin mahdollisia muutoksia ja nykyistä tilannetta millaisena haastateltavat kokevat työilmapiirin. Kokonaisuus työilmapiiristä koetaan kaikkien kymmenen haastateltavien vastaukset huomioon ottaen hyvänä. Tämä nousee vastauksista yhdeksi teemaksi. Haastattelujen perusteella ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä nousevat esiin: kasvokkain kohtaamiset, yhteiset tiimichatit, työkaverin tunteminen, rentous ja yhteiset projektit, joiden eteen tehdään töitä. Etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä seitsemän

haastateltavaa kokee, että työilmapiiri on muuttunut parempaan suuntaan. Tähän positiivisesti on vaikuttanut kasvokkain kohtaamiset.

Etätyöstä hybriditiimiin työilmapiiri ei muuttunut paljoa, mutta toisaalta nyt hengataan enemmän vapaa-ajalla, vapaa-ajan vietto yhdessä syventää tiimityöskentelyä. H1

Sekin on vaihdellut koronan jälkeen, mutta on ollut pääsääntöisesti hyvä. Läsä ololla koen olevan merkitystä työilmapiiriin. H5

Hybridi ilmapiiri on spontaanimpi ja lähempi. Etätyöaikana oli formaalia ja vähän kankeaa esim. etäkahvipaussit, jossa on kamera ja mikki päällä. Liika yrittäminen oli silloin enemmän läsnä. H7

Vaikea vastata, koska ympäristö on muuttunut. Ehkä jollain tapaa vaikuttanut, mutta positiivisella tavalla kokonaisvaltaisesti tiimihenkeen. Ennen saattoi olla niin, että suurin porukka oli tietyssä sijainnissa. Nyt etäily on mahdollistanut kaikille samantasoisien osallistumisen. Jaetaan nyt samanlaiset tavat työskennellä. Vahvistanut työskentelyä yhteisöllisesti tiimin sisällä. H6

Työympäristön koettiin vaikuttavan positiivisesti työilmapiiriin ja sen, että kaikilla kollegoilla on samat mahdollisuudet osallistua palaveriin. Kolme haastateltavaa kertoo, ettei työilmapiiri ole juurikaan muuttunut. Työilmapiiri on vahvasti liitoksissa yhteisöllisyyteen tunteeseen. Työilmapiiri on tärkeä nosto haastatteluista, koska se yhdistyy suoraan tämän pro gradun teoriaan. Aihetta käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.3 organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri.

Kuten Wang ja Panaccio toteavat, että työpaikan ilmapiiri kuvaa kokemuksia ja tunteita työympäristöstä. Ilmapiiri on yhteydessä yhteisöllisyyden kokemukseen. Hyvä työilmapiiri siis luo mahdollisuuden kokea yhteisöllisyyttä. (Wang & Panaccio, 2022.)

5.4 Kokemuksia hybridimallisesta työskentelystä ja vaikutukset yhteisöllisyyteen

Haastattelun viimeisessä osiossa haastateltavilta selvitettiin heidän työarkensa sisältöä. Haluttiin saada selville mitä mahdollisia muutoksia ilmenee yhteisöllisyyden kokemuksessa etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia rutiineja heillä on käytössä hybridityössä arjessa.

Tietyt palaverit jaksottavat tekemistä: ei ole rutiinit hirveästi muuttuneet. Kun etäiltiin: kotirutiinit pysyneet nyt vallitsevassa hybridimallisessa, kun tehdään töitä, nyt yhdistyy kotityö ja hybridityö. H1

Mulla on onneksi aika vähän palavereita, että 2-3 tuntia päivästä. Sitten aika paljon on Teamsin keskustelua, jossa ihmiset kysyvät jotakin multa ja mä vastailen

Teamsin kautta ja yleensä chatissa joskus myös soitellaan Teamsin kautta. Sitten aika paljon tulee sähköpostia. Varmaan se puolet ajasta sitten omaa työskentelyä ja puolet ajasta muiden kanssa juttelua. En ole erakko. H2

Meillä on joka päivä lounas samaanikaan ja kaikki tiimistä tietää sen ajan. Tiimiläiset ovat myös paljon toimistolla. Sitten meillä on myös aamukahvi, joka toistuu. Nämä ovat viikoittaisia ja avoin koko tiimille, jos ehtii. Sitten meillä on vapaaehtoiset tiimikahvit. Rutiinit ovat lähtöisin tiimiläisten tavoista ja jääneet tavaksi. Josain vaiheessa esihenkilö teki kalenterimerkinnän ja sinne ei mennyt hirveästi kehtään. Paremmiin jäi tavaksi, kun se on tiimiläisten itseorganisoitu. On ollut myös keskusteluissa esihenkilön kanssa tällaiset rutiinit. H5

Useimmiten haastateltavien vastauksista toistuu, että toimistopäivät ja viikoittaiset palaverit ohjaavat työviikon aikataulua. Lounastauko ja viikoittaiset kohtaamiset kasvokkain koetaan myös rutiineiksi. Setisemän haastateltavaa nostaa vastauksissa, että tauottaminen kuuluu heidän viikoittaisiin rutiineihinsa. Etänä työskenneltäessä tärkeänä rutiinina oman jaksamisen kannalta, pidetään pieniä mikrotaukoja työpäivän aikana.

Rutiinit on, että tietyt toimistopäivät. Tämä menee kalenterin mukaan. Kuukausittainen Padel-turnaus meillä on tiimin kanssa. Pitkälti meillä työ ohjaa arkea ja tekemistä. Puuhastelen jos on infotyypinen palaveri. Se auttaa pysymään virkeänä. Pystyn hyvin keskittymään, jos mahdollisuus puuhastella, jos täytyy kuunnella. Tämä onnistuu etänä tehdessä. H7

Tärkeimpänä itselleni on mikrotauottaminen, Helposti samassa tilassa menee suoritusmodeen. Tietoinen tauottaminen tekee työstäni tehokkaampaa. Jos tulee mahdollisuus tehdä liikettä, niin teen tai saatan vähän puuhailla, mitkä auttavat keskittymään. Työstä tulee rennompaa, mutta se ei vaikuta työn tehokkuuteen. Pieni liike luo monimuotoisuutta työskentelyyn, ettei ole niin yksipuoleista. H6

Rutiinit ovat pääsääntöisesti haastateltavilla pysyneet samankaltaisina etätyössä ja hybridityömallissa työskentelyssä. Pitkälti samoja rutiineja ovat säännöllinen viikkotyöskentely ja taukojumppa. Vastauksista nousee teemana, että yhä enemmän haastateltavat miettivät omaa hyvinvointiaan työpäivän aikana. Toimistotreffejä tehdään suunnitellummin, ylläpidetään taukoja ja sitä, että työaika käytetään tehokkaasti hybridityömallissa. Suunnitellaan, milloin mennään toimistolle ja mitä siellä tehdään.

Nämä rutiinit ei eroa keskenään: päivät alkavat palavereissa, sitten pieniä slotteja, palaverit jaksottavat päivää, viikkotasolla priorisoin, mitä täytyy saada valmiiksi. Jaksoitan ajan viikkotasolla, kollegoiden kanssa co-working aikaa joka viikko: Slotti jossa kamerat päällä hiljaista työskentelyä, kuuloyhteys kokoajan. Tylsemmissä duuneissa katsoo yhdessä kollegoiden kanssa, että pysyy hereillä. Ei karrikaile ajatukset. H1

Työpäivä määrittelee, miten se muodostuu. Pientä jumppaa teen kyllä rutiininomaisesti päivittäin. Mulla on ihan ohjelma, jonka mukaan teen, että pysyy vir-

keänä. Vatsalihaksia tai selkälihaksia tuossa. Aamulla ennen töitä pyrin päivän aloittamaan herättelemällä mieltä 10 min kävelyllä ulkona. Sitten avaan koneen ja alan keittämään puuroa ja aletaan tekemään töitä sitten. Kyllä ne oli pitkälti samankaltaisia rutiineja myös etäaikaan. Ehkä tota jumppaamista on tullut tässä matkan varrella sitten enemmän kuvioihin, että tuota niin. Mutta aamu kävelyt sun muut ja muut työntekomallit oli ihan samoja silloin alkuun, että ei sanota, että ei ole mitään merkittävää muutosta tässä etätyön ja hybridityön myötä. H2

Samankaltaisia rutiineja. Toki näitä toimistopäiviä ei ollut. Silloin oli vähemmän ehkä muuta jutustelua kollegoiden kanssa. H7

Ei kauheasti eroa hybridistä. Silloin etäaikaan oli rajoittautunutta, ei tapaamisia. H10

On muuttunut. On parantanut omaa hyvinvointia, että miettii millä tavalla pitää yllä omaa vireystilaa, kun on tilassa itsekseen ja työnormia kuin ei ole muita ihmisiä. Kuinka tehdä mieluisaa itselle, ilman että vaikuttaa työn tehokkuuteen. Toimistolla työskentely ja etätyö kuitenkin eroaa ja kotona on mahdollisuus erilaiseen työskentelyyn. H6

Vastauksissa yhteistä on se, että varsinaiset rutiinit ovat muodostuneet vasta siten, kun on huomattu, että hybridityöskentelymuoto on tullut jäädäkseen. Rutiinien muodostuminen oli myös kiinni työntekijän omasta aktiivisuudesta ja tietoisuudesta kehittää omia rutiineja.

Haastateltavilta kysyttiin, että millä tavoin he kokivat etätyön työnteonmuotona vaikuttavan yhteisöllisyyteen. Kahdeksan haastateltavaa koki yksimielisesti, että etätyö työnteon muotona vaikuttaa laskevasti yhteisöllisyyteen. Syynä tähän oli se, että lähes kaikki yhteiset keskustelufoorumit jäivät pois ja työnteke oli ajoittain yksinäistä ja itsenäistä. Ihmisten ongelmia oli vaikea nähdä ja kuulla. Kohtaamiset kasvokkain jäivät lähes kokonaan pois. Uusien työntekijöiden liittyessä tiimiin, heihin oli huomattavasti vaikeampaa ja hitaampaa tutustua etäyhteydellä. Etätyön myötä koettiin, että tarve lähteä pois kotoa on vähentynyt. Kaksi haastateltavaa taas koki, että etätyöllä on ollut yhteisöllisyyden tunteeseen positiivisia vaikutuksia. Etätyö on mahdollistanut yhteisöllisyyden muodostamisen laajemmin maantieteellisesti päivittäisissä etätapaamisissa. Jotta etäyhteydellä voidaan kokea yhteisöllisyyttä, se vaatii haastateltavien mukaan aktiivisuutta ja vaivannäköä. Se myös vaatii, että virtuaalisia kohtaamisia on paljon. Haastattelujen edetessä haastateltavilta tiedusteltiin, kuinka hybridityö työnteon muotona vaikuttaa yhteisöllisyyteen.

Mielestäni työntekotapana hybridimalli vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Helpompi on kaverilta kysyä samassa tilassa. Kommunikaatio on helpompaa kaikin puolin. Etänä on isompi kynnys laittaa kysymystä ja viestiä. Tämä saattaa lykätä asioiden kysymistä. Kaikki pikkuasiatkin ovat helpompi livenä kommunikoida. Etänä työskentely on tehokkaampaa. Kommunikaatio toimistolla on tehokkaampaa ja kaikkien ajan tasalla pitäminen ja informaatio on tehokkaampaa. Valinnan mahdollisuus on hyvä, koska jos kokee, että pitää olla tehokas, voi jäädä himaan. H5

Vaikuttaa hyvällä tavalla. Se mahdollistaa pitämään pieniä hetkiä tiimiläisten kanssa läsnä. Enemmän sellaista henkilökohtaisempaa hyvinvoinnin ylläpitämistä. Mahdollistaa tuomaan enemmän itseään esille. H6

Hybridimalli parantaa yhteisöllisyyttä. On se silti vähentänyt yhteisöllisyyttä vanhaan verrattuna mitä se oli ennen koronaa, kun tehtiin töitä täysin läsnä. Eniten mietityttää ne nuoret ketkä aloittaa työnteon hybridimallissa, jos ei näe kollegoita. H9

Kaikki kymmenen haastateltavaa kokivat, että yhteisöllisyys paranee hybridityömallin avulla. Yhteisöllisyyttä parantavia tekijöitä ovat kasvokkain kohtaamiset. Niistä saa sitoutumisen tunnetta yhteiseen projektiin tai tekemiseen. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että toimistolla käynti tuo ylpeyttä työnantajasta ja sitouttaa yritykseen. Hybridimalli tuo enemmän vaihtoehtoja työarkeen. Kahden vastaajan mielestä elämäntilanne vaikuttaa siihen millaiseksi hybridityön kokee. Vastauksissa nousi huoli siitä, mitä jos hybridimallista huolimatta kasvokkaisia kohtaamisia ei tule. Miten se vaikuttaa, jos jo nuorena iässä ei näe kollegoita, vaikka kokisi siihen tarvetta. Tähän voidaan puuttua hybridijohtamisella. Työtä johdettaessa tulee ottaa huomioon kaikkien tiimiläisten tarpeet ja toiveet työskentelystä.

5.4.1 Kokemuksia yhteisöllisyyttä parantavista ratkaisuista hybridityömallissa

Tiimin yhteisöllisyyden parantamisen eteen on tehty erilaisia ratkaisuja ja yhteisöllisyyttä on pidetty yllä erilaisin keinoin. Kaikki kymmenen haastateltavaa kertovat yhteisistä tilaisuuksista, joita on tarkoituksella järjestetty ja se on lisännyt yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä myös nousee vastauksista erääksi teemaksi. Yhteinen tilaisuus on ollut vapaamuotoisempi palaverivaraus tai tiimikahvi säännöllisesti. Haastateltavat kertoivat yhteisistä kasvokkaisista tapaamisista, jotka ovat olleen mukavia yhteisöllisyyttä lisääviä ja ylläpitäviä tapahtumia. Jotkut tiimit kokoontuvat useammin yhteen kuin toiset. Haastateltavien tiimeissä kuitenkin kaikilla on ollut tällaisia kasvokkain kohtaamisia. Kaksi haastateltavaa mainitsee, että heillä on kohtaamisia kasvokkain tiimin kanssa viikoittain. Muilla haastateltavilla sitten kasvokkaisia kohtaamisia on hieman harvemmin. Aktiivisuuden ylläpitämiseksi vastauksista ilmenee, että kasvokkaiset kohtaamisen vaativat aktiivisia tiimiläisiä ehdottamaan yhteisiä tapaamisia ja osallistumaan niihin. Esihenkilön ideat ja hyväksyminen rahallisesti ja ajankäytöllisesti yhteisten tapaamisten mahdollistamiseksi edesauttaa kohtaamisten järjestämistä. Yhteiset aamupalakokoukset ja esihenkilön fasilitointi koetaan tärkeinä tiimin yhteisöllisyyden edistämiseen vaikuttavina tekijöinä. Tärkeistä kohtaamisista muodostuu työarkeen rutiini, jolloin sitä on helppoa ylläpitää.

Joo no siis tota. Tiimikaverit järjestävät yhteisiä hetkiä, mutta kyllä esihenkilökin järjestää aktiivisesti yhteisiä hetkiä. Tai niin kun suuri eteenpäin vievä tekijä on kuitenkin niinku se johtaja niin kun esihenkilö ja sitä kautta tulee järkättyä. H4

Esihenkilötasolla on tehty toimenpiteitä. On tehty muutoksia työtiloihin ja tiimin

työskentelytapoihin. Tiimiläisiltä on kysytty kehitysehdotuksia. Noh niin, järjestetty kahvitilaisuus ei ollut toimiva. Oma aloitteinen kahvitunti porukalla oli suositumpi. H5

Meillä on aamupaloja ja yhteisiä lounaita. Esihenkilö kysyy, että lähdettekö lounaalle. Se on vapaamuotoista. Kaikilta kysellään kuulumisia. Tiedän muutakin, kun vain työkollegan vapaa-ajan sisältöä. Ylimääräinen hauska tuo yhteisöllisyyttä. Kun menee asiakkaalle, ollaan ammatillisia, mutta työyhteisön kesken voi olla rennosti oma itsensä, eikä tarvitse pelätä epäonnistumista. Voi pyytää tiimiltä apua. Meillä on etätöaikana ollut viikoittainen meemikilpailu, että piti kerran viikossa palsuun laittaa oma meemi. Työhön hauskuutta ja sitten palkittiin eri kiisoista. Pienet asiat ovat isoja ja yleistä huomioon ottamista. On helppo luoda turvallinen työtila, jos ei aina arvioida. Meillä on epävirallisesti torstaina toimistopäivä, jolloin usein on porukkaa mennyt. Sitten kerran kuussa tiimipäivä, jolloin kaikki on aamupalalla toimistolla. Kuukausittainen tiimin Padel-turnaus. H7

Yhteisöllisyyteen liittyy haasteita, joita pyrittiin selvittämään haastateltavilta, että millaisia haasteita he kokevat hybridimallisessa työskentelyssä. Yleisimmäksi haasteeksi vastauksista nousi se, ettei toimistolla nähdä ja olla samaan aikaan. Tämä oli selkeä nouseva teema. Kahdeksan haastateltavaa kantoi huolta tästä. Neljä haastateltavaa kokee, että viestintä etänä voi olla hankalaa ja hidasta. Kahdeksan haastateltavaa pohtii, miten saadaan kaikki osallistumaan yhteiseen toimintaan. Haasteeksi nousee myös se, jos on lukkoon lyöty toimistopäivä. Kolme haastateltavaa kertoo, että pakollinen toimistopäivä saattaa saada aikaan negatiivisia ajatuksia siitä, että arkea ja työtä on vaikeaa sovittaa yhteen.

Vapaus valita työpäivät tuovat joustavuutta ja luotettavuutta asiantuntijoille heidän työarkeensa. Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä pitäisi kehittää. Vaikeuksia oli, kuinka ihmisiä saadaan houkuteltua toimistolle. Työmatkan pituus ja keskittyminen toimistolla koettiin myös haasteina. Vastauksissa pohdittiin sitä, voisiko useammin toimistolla käyminen lisätä työrauhaa ja rutiinin muodostumista.

Vaatii välittämistä yksilötasolla yhteisöllisyydestä välittämistä ja arvostamista. Kuinka paljon jaksaa ja haluaa pitää yllä. Jotkut voivat olla hiljaisia ja eivät jaksaa pitää yhteyttä. Itse omakokemus yhteisöllisyydestä vaikuttaa myös kaikkien kokemukseen. Täytyy itse osata tuoda oikeilla tavoilla itseään esille. Helposti voi jäädä ulkopuolelle, jos ei voi ilmaista itseään. Livetapaamisissa helpompi ottaa hiljaisia tiimiläisiä mukaan ja huomioida tiimiläisten tarpeet. Kannustaminen juuri siihen, että luodaan sellaista turvallista ja ei tuomitsevaa ilmapiiriä, vaikka olisi mikä. Aina on tilaa sanoa, kun ottaa oman tilan. Se on meidän tiimissämme hyvää. H6

Silloin kuin kaikilla on vapaus valita, on ehkä haastavaa löytää yhteistä aikaa, milloin kaikille sopisi tapaaminen toimistolla. Aikataulu voi olla haastavaa. Koen, että yrityksessä on hyvät harrastusmahdollisuudet ja on mahdollisuus yhteisöllisyyteen. Tiedonsaantia on tärkeää mahdollistaa kaikille saatavaksi helposti. H7

Noh voihan olla se, että ei vaan halua tulla toimistolle. Jos on sovittu niin kaikki ei

kuitenkaan tule toimistolle. Tämä jollain tavalla. Ne ketkä haluaa, tulevat toimistolle. Vapaaehtoisuuteen perustuu toimistolla olo. Voisi lisätä kohtaamispaikkoja, että olisi helpompi tavata kollegoita. Pitkä työmatka vaikuttaa siihen, että toimistolla tulee käytyä harvemmin. Kun on kerran viikossa toimistopäivä, tulee jutusteltua niitä näitä enemmän. Jos toimistolla oltaisiin enemmän, voisiko se lisätä te hokkuutta toimistolla. Nykyään keskittyminen suurempaa toimistopäivinä. H8

Tässä pro gradussa haastattelujen avulla saatiin selville toimintatapoja, joiden avulla yhteisöllisyyttä on mahdollista kehittää hybridityömallissa. Haastattelun viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, kuinka haastateltavat näkevät, miten yhteisöllisyyden kokemuksesta voitaisiin tulevaisuudessa edistää. Yhdeksän haastateltavaa toi eritavoin esiin sen, että on luotava mahdollisuus tiimille kokea ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Ihmisten kohtaaminen ihmisenä, eikä vain työnmerkeissä auttaa tutustumaan kollegoihin. Esihenkilön hyväksyntä ja suuntaviivat antavat avaimet yhteisöllisyyden luomiseen. Yhteiset raamit työskentelylle ja budjetointi yhteisten tapaamisten järjestämiseksi koettiin toimivaksi. Vapaus valita toimistolle tulemisesta koetaan tärkeänä. Asiantuntijatyössä tiimiläiset kokevat luottamusta ja vapautta, jos ei ole pakotettua toimintaa.

Tietysti riippuu, millainen on lähiyhteisö ja mihin on tottunut. Millaiseksi työmuotoutuu, on varmasti tiimistäkin paljon kiinni. Esihenkilö asettaa suuntaviivat ja yhdessä tekemisen. kasvokkain tapaaminen on niin tärkeää. On huonoa johtamista, jos ei näe alaisia. Erilaista on olla toimistolla mitä vaikka ennen koronaa. Nyt aina kun näkee ihmisiä, aikaa menee paljon kuulumisten vaihtoon. Hyvä esihenkilön asettaa pelissäännöt, jotta yhteisöllisyys ei kärsi. H9

Yhteisöllisyys on jo hyvällä tasolla. On hyvä, ettei ole mitään pakotettua. On kiva, että saa asiantuntijatyössä valita. Aina voi parantaa, mutta koen, että asiat ovat hyvällä tolalla. Esihenkilön rooli on mielestäni tuoda tiimiä yhteen. On hyvä, jos työnantaja tukee harrastetoimintaa, niin kuin tähän asti ja kannustaa yhdessä tekemään. H7

Hyvä kysymys, että yhteisöllisyyteen kannustetaan ylemmältä tasolta, että yhteisöllisyys olisi koko organisaation läpi kantava. Ihmiset vastaanottaisivat yhteisöllisyyden arvostamisen. Yhteisöllisyyden sanansaattajia pienempiä kokonaisuuksia. Tukihenkilöitä, yhteisöllisyyden mentoreita, jotka koutsaavat ja voisi vapaammin keskustella yhteisöllisyydestä. Kiteyttääkseni, että tiimin sisällä täytyy olla yksilö tasolla huomioimista tai yksilötasoista esille tuomista. Ole rohkea palavereissa järjestä tapaamisia. Tai esihenkilö muistuttaa yhteisöllisyydestä. Esim. joululahjat. Muistetaan ihmistä. Tuodaan muistutusta, että ihmisenä olet tärkeä työlle, ettei ole korvattavissa. Ihmisenä tärkeä työlle ja työyhteisölle. H6

Haastatteluissa mielenkiintoista oli huomata, että haastateltavilta tuli paljon hyviä ideoita siihen, kuinka yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää ja edistää tulevaisuuden hybridityömallissa. Johtamisen tärkeys tunnistettiin ja vastauksista nousi esiin kasvokkain kohtaamisten tärkeys kaikessa. Jokainen haastateltava koki yhteisöllisyyttä ja haastateltavilla oli edellytykset rakentaa omaa yhteisöllisyyttään.

Yhteisöllisyyden käsite oli hyvin tiedostettua ja haastateltavien vastauksista oli helppo koota yhteen haastatteludata.

5.5 Tutkimuksesta nousevat teemat

Tekstistä nousee selkeästi kuusi teemaa, jotka on merkitty alla olevaan taulukoon kootusti edellisistä alaluvuista koottuna.

TAULUKKO 3. Tutkimuksen teemat

Vapaus valita työntekopaikka
Yhteisöllisyyden tunnetta koetaan vahvasti hybridityömallisessa työskentelyssä, mikä on parantunut hybridityömallin myötä
Työilmapiiriin ollaan tyytyväisiä
Kasvokkaiset kohtaamiset parantavat työilmapiiriä ja yhteisöllisyyden tunnetta
Työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota hybridityömallissa
Yleisin haaste, milloin toimistolla ollaan samaan aikaan kollegoiden kanssa

Tutkimuksesta nousevat teemat on abduktiivisella tavalla tuotu esiin. Käytännössä tämä näkyi niin, että haastattelurungon teemat pohjautuvat pro gradun aikaisemmasta teoriasta ja sitten edettiin haastattelukysymysten kautta haastateluista saatuihin vastauksiin ja niiden tuloksiin, joita ohjaa pro gradun viitekehys eli teoria. Tuomi ja Sarajärvi tiivistävät, että teoriaohjaavalle sisällönanalyysille on olennaista, että aineiston käsitteet luodaan niin, että ne jo tiedetään aineistosta etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133.) Sisällönanalyysin avulla haluttiin löytää tekstin merkityksiä teemoista käytännössä mitä yhteistä ja eroavaa tekstistä löytyy. Nyt vastauksista on vedetty yhteen niistä nousseita teemoja, joita analysoin johtopäätökset kappaleessa.

6 POHDINTA JA ARVIOINTI

Tässä luvussa keskustellaan tutkimuksen tuloksista ja esitetään niihin perustuvia johtopäätöksiä. Luvussa tullaan esittelemään tutkimuksen tuloksia analyysin teoriaan ja aikaisempaan tutkimuksen pohjautuen. Tutkimuksen tulokset liittyvät vahvasti käytäntöön ja hybridityömalliin. Alaluku 6.1 kertoo tutkimuksen tuloksista teorian huomioon ottaen ja ottaen kantaa tutkimuskysymyksiin. Alaluvussa 6.2 esitellään tutkimuksen johtopäätökset käytännössä. Alaluvussa 6.3 kerrotaan jatkotutkimusehdotukset. Tämän luvun päättää alaluku 6.4, jossa otetaan kantaa tutkimuseettisiin kysymyksiin ja tutkimuksen rajoittuneisuuteen.

6.1 Tutkimuksen tulokset ja teoria

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaksi määriteltiin, että millä tavoin hybridityöskentelymalli on muuttanut yhteisöllisyyden kokemusta työpaikalla etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä. Haluttiin selvittää, miten yhteisöllisyyden kokemukset ovat muuttuneet siirryttäessä etätyöstä hybridityöhön. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville toimintatapoja, joiden avulla voidaan kehittää yhteisöllisyyttä hybridityömallissa. Aihetta haluttiin tutkia, koska yhä useampi organisaatio työskentelee tällä hetkellä hybridityömallin mukaisesti tehden töitä kotitoimistolla ja konttorilla. Yhteisöllisyyden tutkiminen on hybridityömallin kannalta oleellista, koska täysin etätyöhön ei olla palattu kaikilla työpaikoilla ja olettaen myös etätöitä tullaan tekemään jatkossakin. Aiheesta tiedetään vähän ja siitä ei ole paljoa tutkimuksia, joten tutkimus on tärkeää ja ajankohtainen.

Hybridityö yleistyi, kun ihmiset oppivat toimimaan uudenlaista työntekotapaa hyödyntäen etätyöajan myötä. Ajan kuluessa huomattiin etätyön hyvät ja huonot puolet, joita haluttiin kehittää. Koronapandemia kiihdytti työnmurrosta organisaatioissa uusille työskentelytavoille. Hybridimalli on jäänyt käyttöön mo-
neen organisaatioon, koska se on todettu tehokkaaksi työnteonmalliksi. (Wu ym., 2023, 1-3.)

Hybridimalli haastaa organisaatioita. Se tuo työntekoon joustavuutta. Hybridityöhön on kannustanut palaamaan työympäristön ihmiset ja työkaverit. Fyysisten tapaamisten ansiosta työyhteisön yhteisöllisyys pysyy yllä ja on mahdollista tehdä nopeammin yhteisiä päätöksiä ja tehostaa työn tehoa ja mielekkyyttä. (Eklund ym., 2021, 11–15; Työterveyslaitos, 2022.) Ylen artikkeli kokoaa yhteen työterveyslaitoksen tekemän Työelämän muutosnäkökymät tutkimuskatsauksen. Sen mukaan on kiinnitettävä huomiota vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen sekä strategiseen uusiutumiseen näiden edistämiseksi etä- ja hybridityössä. (Yle, 2023.) Hybridityömalli ei katoa vaan se on pysyvä työnteonmalli sen suosion takia. Yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin on kiinnitettävä huomiota työpaikalla. (Yle, 2023; Wójcik & Poroszewska, 2023.) Siksi yhteisöllisyyden tutkimusta hybridimallisessa työskentelyssä voidaan pitää kriittisen tärkeänä.

Tämä pro gradu tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena alkuvuonna 2024. Tutkimukseen kerätty aineistodata saatiin kohdeorganisaation asiantuntijoiden teemahaastatteluilta, joita tutkimukseen oli valittu. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kymmentä asiantuntijaa, jotka ovat tehneet aikaisemmin etätyötä ja nyt työskentelevät asiantuntijaorganisaatiossa hybridityömallilla. Tämä tutkimusaineisto analysoitiin huolellisesti teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessa on pyritty löytämään tutkittavaan ongelmaan vastaukset tutkimuskysymyksiä hyödyntäen. Tutkimuksen tuloksia käydään seuraavaksi läpi teoriaan peilaten tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuskysymyksiä oli kolme, joista ensimmäisenä esittelen ensimmäisen kysymyksen, sitten järjestyksessä toisen ja kolmannen. Lopuksi tutkimus vedetään yhteen tutkimustulosten ja nousevien teemojen kautta.

6.1.1 Miten yhteisöllisyyttä on koettu etätyöaikana, jolloin koronapandemia pakotti työskentelemään etänä

Tutkimusten tuloksista selviää, että etätyöaikana yhteisöllisyyttä koettiin vähemmän kuin nyt vallitsevassa hybridityömallissa. Vastauksista nousi esiin koronapandemian aikana koetut vähäiset kontaktit ja uusiin ihmisiin koettiin olevan hankalampaa tutustua etätyössä kuin normaalisti. Tämä peilautuu pro gradun teoriaan, sillä yhteisöllisyyden tunne perustuu siteistä muihin yksilöihin. Etätyössä nämä siteet saattavat jäädä kaukaisiksi. (Procentese ym., 2019, 248–249.) McMillan ja Chavis kuvailevat yhteisöllisyyden muodostuvan jäsenyyden tunteesta, keskinäisestä vaikuttamisesta ja tunteiden jakamisesta. Yhteisöllisyyden kokemus ja siteet tiimin yhteisön jäseniin vähenivät etätyöaikana haastateltavien vastausten mukaan. Joissain tiimeissä pidettiin enemmän yhteyttä, yhteisiä kokouksia ja etähetkiä. Toisissa tiimeissä tehtiin taas töitä enemmän yksinään. (McMillan & Chavis, 1986, 20.)

Etätyöaikana ajoittain tunnettiin haasteelliseksi tutustua uuteen tiimiläiseen etänä, kun kommunikaatiohetkiä oli vähemmän, eikä kasvokkaisia kohtauksia juuri ollut. Tämä oli riippuvaista tiimin toimintatavoista. Kaksi kymmenestä haastateltavasta sanoo, että yhteisöllisyydessä ei ole juurikaan eroa. Nämä kaksi vastaajaa kertoivat tekevänsä töitä monipaikkaisessa tiimissä, jossa käytännöt vaihtelivat ja heillä oli etäkohtauksia viikoittain, joita yhteisöllisyyden

kokeminen vaatii. Etäkohtaamisissa oli käytäntönä kameroiden käyttäminen. Joissain tapaamisissa etänä kameran käyttö oli vähäisempää. Se riippui etäkokouksen luonteesta. McMiller ja Chavis tutkimuksessaan muistuttavat siitä, että yhteisöllisyyden eteen on tehtävä töitä, jotta yhteisön voi tuntea merkittävänä. (McMiller & Chavis, 1986, 11.) Työturvallisuuskeskus on todennut, että videopuhelut ja kokoukset ovat lisänneet työssä positiivisia kokemuksia, joka tässä tapauksessa yhdistyy teoriaan. (Työturvallisuuskeskus, 2023.)

Korona-aikaan etätyö koettiin myös surullisempana ajanjaksona, koska kasvokkaisia kontakteja tuli vähemmän. Tähän ei pelkästään vaikuta etätyömuoto vaan koronapandemiasta johtuvat rajoitukset.

Työyksinäisyys on syy sille, miksi jotkut työsuhteet katkeavat (Becker ym., 2022.) Kahdeksan haastateltavaa kokee eroa yhteisöllisyydessä etätyön ja hybridityön välillä. Yhteisöllisyyteen McCrean ja muiden mukaan liitetään sosiaalinen vuorovaikutus. Yhteisöllisyys on vahvempaa, jos päätöksenteko, luottamus ja merkityksellisyys tulevat työssä ilmi. (McCrean ym., 2016.) Kaksi haastateltavaa kymmenestä kertoi, että ovat työskennelleet monipaikkaisessa tiimissä pidempään ja nämä kriteerit täytyivätkin heidän vastauksissaan.

Haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä siitä, miten he kokevat työmuotona etätyön ja hybridimallin vaikuttavan yhteisöllisyyteen. Kahdeksan kymmenestä oli kokenut etätyömallin vaikuttavan laskevasti yhteisöllisyyteen. Silloin kontaktit vähenivät normaalista ja työskenneltiin enemmän yksin. Se tuntui hetkellisesti erilaiselta. Haastateltavista kaikki ovat vastanneet, että hybridityömalli lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä perustuu myös pro gradun teoriaosuudessa käsiteltyyn tutkimukseen: Työterveyslaitos kertoo, että hybridimallissa voidaan edistää yhteisöllisyyttä. Joustavuus ja työn teon paikan vaihtelu tuovat positiivista tunnetta arkeen ja edistävät työhyvinvointia. Yhteisöllisyyden mahdollistaa asioiden kokeminen työpaikalla. Työterveyslaitoksen mukaan, kun asioiden voidaan sanoa olevan hyvin, on yhteisöllisyyden kokemisen mahdollisuus suurempaa. (Työterveyslaitos, 2022.)

6.1.2 Miten yhteisöllisyyttä koetaan nyt muuttuneessa työyhteisössä hybridityömallin myötä

Tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia, on vastaajien vastauksista saatu selville, että yhteisöllisyyttä on koettu etätyöaikana ja hybridityöaikana. Hybridityöaikana yhteisöllisyyttä on koettu vahvemmin, koska on tullut enemmän kohtaamisia kasvokkain kuin etänä. Kasvokkaisten kohtaamisten on koettu lisäävän yhteisöllisyyttä entisestään. Kaikki haastateltavat ovat kertoneet yhteisistä tilaisuuksista, joita on tarkoituksella järjestetty. Haastateltavien mukaan yhteiset tilaisuudet ovat lisänneet yhteisöllisyyden tunnetta. Vastaukset sopivat aikaisemmin kirjoitetun teorian kautta ilmi tuotuihin tutkimuksiin. Brooks, Hall, Patell ja Greenberg ovat tutkineet, että on oleellista, että joillekin töiden tekeminen etänä sopii paremmin ja toiset tarvitsevat enemmän kohtaamisia. (Brooks ym., 2022, 5–6.) Ollila ja muut toteavat, että yhteisöllisyys ja vuorovaikutus ovat sidottuja työpaikalle. Kommunikaation ylläpito lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Luottamusta organisaatioon luo yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne ja

kommunikaatio. (Ollila ym., 2018.) Georgiadou ja Antonacopoulou ilmaisivat aiemmin, että hybridityössä liitännäinen ihmisten kohtaaminen toimistolla pitää yllä yhteisöllisyyden tunnetta. Kohtaamiset lisäävät vuorovaikutusta, jota pelkässä etätyössä tulee vähemmän. (Georgiadou & Antonacopoulou, 2021, 756.)

Haastateltavat kokivat, että nyt hybridityössä mukaan ovat tulleet spontaanimmat kohtaamiset käytävillä ja toimistolla, jotka lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Kohtaamiset auttavat tuntemaan tiimikavereita paremmin. Spontaanius on mahdollista toimistolla. Se mahdollistaa kohtaamisia aktiivisemmin. Kahdeksan haastateltavaa kertoo vastauksissa kokeneensa yhteisöllisyyden parantuneen hybridimallin myötä. Haastateltavat kertoivat, että täytyy ennakkoon suunnitella ja sopia ne päivät, jolloin tulee työskentelemään toimistolle, että kollegat tulevat työskentelemään toimistolle samaan aikaan. Aikataulut voivat mennä ristiin, jos tapaamisia ei sovita. Työterveyslaitoksen koonnin mukaan luottamusta rakennetaan yhteisten pelisääntöjen ja aikataulujen avulla. (Työterveyslaitos, 2022; Eklund ym., 2021, 74.) Becker ja muut ovat kertoneet, että yhteisöllisyyttä lisää erilaiset virtuaaliset tai kasvokkain tapahtuvat hetket kuten lounaat ja kahvitauot. (Becker ym., 2022, 11.) Wocjcilk ja Poroszezwska korostavat työmotivaation ylläpitämistä korkealla työsuhteiden avulla. (Wójcik & Poroszezwska, 2023.) Haastateltavat kokevatkin yhteisöllisyyttä työkavereiden kanssa. Osa haastateltavista kertoo, että he tuntevat ihmisiä organisaatiosta monen vuoden ajalta, joka on helpottanut yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämistä. McMillan ja Chavis kertovat, että yhteisöllisyyden tunne lisää sitoutumista yhteisöön. (McMiller & Chavis, 1986, 11.)

Haastateltavista kaksi sanoo, ettei ole kokenut yhteisöllisyydessä muutosta ja he ovat tyytyväisiä kokemaansa yhteisöllisyyden tunteeseen. Tämäkin sopii hyvin yhteen teorian kanssa, koska Brooks ja muut ovat tutkineet etätyön kokemuksiä korona-aikana. Heidän tekemässä tutkimuksessa kerrottiin jo aikaisemmin, että yhteisöllisyyttä koettiin jopa enemmän etäyhteyksien avulla, koska siten yhteyden pitäminen on helpompaa ja vaivatonta kuin mitä livenä olisi järjestetty palaveriteita. Etäyhteys antaa enemmän mahdollisuuksia ihmisten helppoon tapaamiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että etäpalaverimahdollisuuden avulla työntekijöillä oli parempi mahdollisuus tutustua toisiinsa henkilökohtaisemmin kuin mitä livenä pidettävissä livekokouksissa. Tutkimuksessa todettiin, että on oleellista, että joillekin töiden tekeminen etänä sopii ja toiset tarvitsevat enemmän kohtaamisia. (Brooks ym., 2022, 5–6.) On siis otettava huomioon tiimin yksilöiden tarpeet, kuinka paljon yhteisiä kokouksia ja palaveriteita tarvitaan yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi.

Kaikki haastateltavat sanovat, että ovat tyytyväisiä kokemaansa yhteisöllisyyden tunteeseen. He ovat saaneet valita heille sopivimman työskentelymuodon ja kokevat, että vapaus valita tuo joustavuutta omaan työhön. Townley ja muut ovat tutkimuksessaan todistaneet, kuinka tärkeää on tarkastella yhteisöllisyyttä yksilön kannalta, vaikka yhteisöllisyyttä koetaankin ryhmässä. (Townley ym., 2010.)

6.1.3 Mitä mahdollisia muutoksia ilmenee yhteisöllisyyden kokemuksessa etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä

Muutokset yhteisöllisyyden kokemuksissa ovat haastateltavilla olleet pääsääntöisesti positiivisia, joita tutkimustuloksissa on tuotukin jo esille yllä mainituissa alaluvuissa. Havaittuja varsinaisia muutoksia haastatteluista koottiin etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä. Niitä ovat olleet työntekopaikan sijainti. Yhteisiä kohtaamisia sovitaan ennalta, joita ennen ei tehty. Tämä tuo suunnitelmallisuutta työviikkoon. Yhteisistä toimistopäivistä on tullut merkityksellisempiä. Työskentelytaidot verkossa ovat kehittyneet, kun on pakon edessä ollut tarve tehdä kotoa käsin työt.

Iso muutos on ollut kokonaisuudessaan tottua tekemään töitä vielä itsenäisemmin. Yhteydenpito Teamsin kautta on tullut isoksi osaksi yhteydenpitoa sen käyttöönoton myötä. Teamsin käyttö on valtaosin vakiintunut organisaatiossa. Nyt yhteydenpito Teamsin kautta koetaan normaaliksi ja helpoksi. Teams yhteydenpitokanavana on turvannut kommunikaation työntekijöille etätyöaikana. Teamsin käyttöönotto valtaosin pääkommunikaatiovälineenä osoittaa organisaation nopeaa muutoskykyä. Georgiadou ja Antonacopoulou korostavat muutoksen oppien tärkeyttä ja pyrkiä turvaamaan työelämää isoiltakin muutoksilta. (Georgiadou & Antonacopoulou, 2021.) Nyt on vapaus valita, missä työskentelee ja saada uudenlaista sisältöä omaan työviikkoon. Ajatukset haastateltavilla vaihtelivat näiden muutosten välillä. Kuka koki minkäkin muutoksen enemmän positiivisena. Haastateltavat ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseensa. Pro gradun tutkimuksissa vastauksista saatiin pääsääntöisesti positiivisia vastauksia.

Työyksinäisyydestä ja työpahoinvoinnista ei kuitenkaan kysytty tutkimuksessa, joita Yle nostaa uutisessa ajankohtaiseksi tärkeäksi aiheeksi. (Yle, 2016.)

Tutkimuksessa Kumari ja Yealkar puhuvat siitä, kuinka työntekijöiden toimeen tuleminen sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön. (Kumari & Yelkar, 2022.) Haastateltavista kaikki kokevat hyvää työilmapiiriä ja varmasti se on syy sille, miksi tilanteeseen ollaan tyytyväisiä. Haastateltavien vastaukset osoittavat heidän olevan sitoutuneita työhönsä ja hybridityö on mahdollistanut työmukavuuden. Vastaukset ovat olleet, että työn rutiinit ovat pysyneet samankaltaisina etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä. Uudet mahdolliset rutiinit ovat muodostuneet työnteontavan pysyvyyden myötä.

Muutokset tiivistettynä ovat uudenlaiset työskentelytavat, työn monipuolistuminen uusien työntekopaikkojen mahdollistamana ja vapautena valita, milloin ja missä työtä tekee. Haastateltavien vastauksista noin puolet vastaajista ovat enemmän lisänneet mikrotaukojen määrää tai taukojumppaa työpäiviinsä. Työhyvinvoinnin eteen on tehty tietoisia valintoja ja asiantuntijatyössä haastateltavat saavat itse päättää, milloin he tekevät työtä toimistolla.

Vaikka hybridimalli tuo työntekoon joustavuutta ja vapautta työterveyslaitoksen mukaan, pelisäännöt helpottavat sekä etänä tehtävää työtä ja hybridityömallia varsinkin kommunikaation kannalta. (Työterveyslaitos, 2022.)

Toimintatapoja, joita johtamisessa ja toiminnassa sitten näkyy niin, että yhteisöllisyyden eteen on kehitetty ratkaisuja, jotka ovat toimineet yhteisöllisyyden tunteen kasvattamiseksi. Tällaisia yhteisiä hetkiä on järjestetty esihenkilön tai

aktiivisten tiimiläisten toimesta. Aktiiviset kasvokkain kohtaamiset ovat haastateltavien vastauksista koottuna yleistyneet etätöajasta hybridityömalliin siirryttäessä yleisesti. Toisissa tiimeissä enemmän kuin toisissa. Tiimeillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelytapaan, joka nyt poikkesi aiemmasta pakollisen etätöajan myötä. Aamupalahetket säännöllisesti toimistolla ovat olleet mieluisia. Jotkut tiimit ovat järjestäneet joko esihenkilön tai aktiivisten tiimiläisten toimesta after work tyylisiä vapaa-ajan illan viettoja ja kuukausittaisia yhteisiä hetkiä esimerkiksi padelturnauksen merkeissä. Haastateltavilta selvitettiin, millaista johtamista he toivovat hybridimallissa työskenneltäessä. Tärkeänä nousi juuri tuo tietynlainen vapaus tehdä töitä. Haastateltavista kuitenkin suurin osa toivoi, että esihenkilön on asetettava jonkinlaiset suuntaviivat ja suositukset tällaiselle vapaudelle. Jos esihenkilöllä itsellä ei ole resursseja vapaa-ajan ja yhteisöllisyyden eteen järjestettävään toimintaan, delegoitaisiin tällainen vastuu jollekin tiimiläiselle. Haastateltavat kokivat, että esihenkilön hyväksyntä vapaa-ajan aktiviteeteille ja pieni budjetti tiimin hyvinvoinnin eteen tukisi tällaista toimintaa entisestään.

Hybridityömallin myötä on koettu viikoittaisia järjestettyjä kohtaamisia. Yhteiset kasvokkaiset lounaat ja aktiivinen tekeminen vapaa-ajalla yhdessä tulivat mainituksi haastattelussa. Työtiloihin on panostettu ja tehty muutoksia organisaatiotasolla. Henkilöstöltä ja tiimiltä on kysytty kehitysehdotuksia tiimin työskentelytapoihin, mikä koetaan hyvänä johtamisena. On muodostunut aamupalahetkiä yhdessä jonkun tärkeän aiheen ympärillä ja luottamus siitä, että tiimiläisiä tulee nähtyä kuukausittain. Nämä yhteiset hetket lisäävät tyytyväisyyttä työyhteisössä.

Teorian ja tutkimuksen todistamana Mintzberg kertoo yhteisöllisyyden organisaatiossa olevan vahvaa, kun se lähtee henkilöstötasolta ja juurrutetaan yhteisöön rehellisesti ja sitoutuneesti. Tiettyjen raamien luominen ja vapaus työntekijöille hänen mukaansa lisää yhteisöllisyyttä. (Mintzberg, 2009.) Afsar ja Umranin mukaan muutosvalmius on tärkeää yhteisöllisyyden kannalta, jossa on onnistuttu. Johtaja toimii esimerkkinä työn toteuttamisen kannalta. (Afsar & Umrani, 2020, 405–406.) Haastateltavien toiveet ja tarpeet yhdistyvät pro gradussa mainituissa tutkimuksissa ja artikkeleissa. Epäonnistumista haastateltavat eivät mainitse missään vaiheessa.

Yllättävää vastauksissa oli huomata se, miten paljon haastateltavat loppujen lopuksi työskentelevät etänä. Tutkimuksen haastateltavat kertoivat kokevansa yhteisöllisyyttä, mutta käyvät keskimäärin kerran viikossa toimistolla. Ylen tutkimuksessa tämä sama ilmiö näkyy vuonna 2021, kun ylen teettämän kyselyn mukaan enemmistö halusi tehdä etätöitä enemmän kuin puolet työajasta. (Yle, 2021.) Colleyn ja Williamsonin sekä Slackin mukaan toimistolle meneminen ei ollut kärkeä. Työntekijät ovat löytäneet mieluisan tavan tehdä töitä. (Colley & Williamson, 2020; Slack, 2020.) Tottuminen työskentelyyn kotona on tullut tavaksi, kun sitä on tehty pitkään. Työskentelyrauha löydetään kotona ja toimistolla työskentely koetaan enemmistön kanssa erilaiseksi.

Babapour Chafi ja muut kertovat tutkimuksessaan, että työarjesta hybridimallin myötä on tullut vapaampaa ja ihmiset ovat tottuneet etätönaikaiseen

työskentelytapaan. On hyvä kiinnittää huomiota muiden näkemiseen työssä, ettei kotiin jäädä liikaa. (Babapour Chafi ym., 2021.)

6.2 Tutkimuksen johtopäätökset ja käytäntö

Yhteisöllisyyden on koettu olevan tärkeää työskentelyssä, riippumatta työskentelymuodosta. Kuten on esitetty aikaisemmissa luvuissa, työntekijät ovat kokeneet hybridimallin myötä yhteisöllisyyden parantuneen etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä. Tuloksista on tehty taulukko, joka tiivistää yhteen tutkimuksesta saadut vastaukset käytännössä liittyen tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Taulukosta selviää pro gradututkimuksen tuottamia tuloksia, jotka kytkeytyvät tutkimukseen ja teoriaan. Taulukko on tarkoituksella rajattu, jotta siitä tulee esiin tutkimuksen keskeisimmät nostot. Tarkemmin tuloksia tarkastellaan alaluvuissa 6.1. Tuloksista on saatu apuja yhteisöllisyyden edistämiseen hybridimallisessa työskentelyssä ja kuinka välttää yhteisöllisyyden vähentymistä hybridityömallissa.

TAULUKKO 4. Tutkimuksen teemat ja tulokset

Miten yhteisöllisyyttä on koettu etätyöaikana, jolloin koronapandemia pakotti työskentelemään etänä.	<ul style="list-style-type: none"> • Etätyöaikana yhteisöllisyyttä koettiin vähemmän kuin nyt vallitsevassa hybridityömallissa. • Koronapandemian aikana koettiin vähemmän ihmiskontakteja. • Vähemmistö kertoo, että yhteisöllisyydessä ei ole juurikaan eroa. • Tätä tutkimuskysymystä on tarkasteltu tarkemmin alaluvussa 6.1.1.
Miten yhteisöllisyyttä koetaan nyt muuttuneessa työyhteisössä hybridimallin myötä.	<ul style="list-style-type: none"> • Hybridityömalli lisää yhteisöllisyyden tunnetta. • Hybridityöaikana yhteisöllisyyttä on koettu vahvemmin, koska on tullut enemmän kohtaamisia kasvokkain ja kuin etätyöaikana. • Vähemmistö kertoo, ettei koe muutosta. • Yhteisöllisyyteen ollaan tyytyväisiä työpaikalla. • Tätä tutkimuskysymystä on tarkasteltu tarkemmin alaluvussa 6.1.2.
Mitä mahdollisia muutoksia ilmenee yhteisöllisyyden kokemuksessa etätyöstä hybridimalliin siirryttäessä.	<ul style="list-style-type: none"> • Muutokset pääosin ovat positiivisia. • Yhteisöllisyyteen ollaan tyytyväisiä.

	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyyden tunne on vahvistunut etätyöstä hybridimalliin siirryttäessä. Yhteisöllisyyden tunteesta on tullut tiedostetumpaa ja sen eteen nähdään vaivaa erilaisilla toimintatavoilla. • Yhteisöllisyyden ylläpidon edistämiseksi on kehitetty ratkaisuja tiimitasolla ja esihenkilöiden toimesta. Näitä avataan tarkemmin alaluvussa. 6.1.3.
Millä tavoin hybridityöskentelymalli on muuttanut yhteisöllisyyden kokemusta työpaikalla etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä?	Hybridimallisessa työskentelyssä koetaan yhteisöllisyyden parantuneen, lisääntyneen yhteydenpidon avulla kasvokkaisina kohtaamisina ja lisääntyneinä virtuaalitapaamisina. Yhteisöllisyyden koetaan kasvaneen.
Miten yhteisöllisyyden kokemukset ovat muuttuneet siirryttäessä etätyöstä hybridityöhön?	Yhteisöllisyyden kokemukset ovat kasvaneet enemmistön mukaan. Yhteisöllisyyttä lisää erilaiset tekijät, jotka ovat lisääntyneet säännöllisyyden myötä. Työilmapiiriin ollaan tyytyväisiä.
Toimintatapoja, joiden avulla voidaan kehittää yhteisöllisyyttä hybridityömallissa.	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllisyyden parantamiseksi kehitellyt ratkaisut. • Lisääntyneet kasvokkaiset tapaamiset ja virtuaaliset tapaamiset. • Aamupalatilaisuudet. • After work -tilaisuudet. • Kuukausittainen tiimin Padel-turnaus tai yhteinen muu aktiviteetti. • Vapaus vaikuttaa omaan työskentelypaikkaan. • Esihenkilön asettamat suuntaviivat tiimin toiminnalle. • Tiimissä vastuuhenkilö yhteisen toiminnan järjestämiseen. • Työnantajan rahallinen panostus tiimin vapaa-ajan yhteisen toiminnan mahdollistamiseksi. • Luottamuksen rakentaminen esihenkilöön.

	<ul style="list-style-type: none"> • Säännölliset aktiviteetit ovat parantaneet yhteisöllisyyden kokemusta. • Työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota hybridityömallissa.
--	--

6.3 Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus valmistui alkuvuodesta 2024. Tällöin hybridityö on ollut käytössä ja asiantuntijatyössä on ajateltu, että hybridityö sopii paremmin siihen kuin täysi etätyö. Etätyössä ja hybridityömallisessa työssä on omat hyvät ja huonot puolensa. Wójcik ja Poroszevska nostavat pehmeiden taitojen ja johtotaitojen merkityksellisyyden hybridityössä. (Wójcik & Poroszevska, 2023.) Ei ole varmuutta siitä, miten kauan ja millaiseksi hybridityömuotoa halutaan edistää ja kuinka kauan asiantuntijat jaksavat työskennellä sillä tavoin. On organisaatiosta riippuvaista, millä tavoin hybridityömallia toteutetaan tai millaista työskentelymallia noudatetaan ylipäättänsä asiantuntijaorganisaatiossa. Hybridityö ja etätyö ovat kuitenkin molemmat aika uusia työnteon malleja, toki etätyö on ollut käytössä jo pitkään, mutta se on yleistynyt viime vuosina. Jatkotutkimusaiheeksi sopii näiden työnteomallien lisätutkimukset. Hybridityömallista ja yhteisöllisyydestä ei tiedetä tarpeeksi. Tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta siitä, kuinka kauan hybridityömuotoa halutaan käyttää ja palataanko koskaan asiantuntijatyössä täysin toimistotyöhön.

Tämän pro gradun -tutkimus rajautuu vain yhteen asiantuntijaorganisaatioon ja sen yhteisöllisyyden tutkimiseen. Kuinka se on muuttunut etätyöstä hybridityömalliin siirryttäessä. Yhteisöllisyydestä ja hybridityömallista voisi tutkia lisää useammassa eri asiantuntijaorganisaatiossa ja vertailla, mitä eroavaisuuksia löytyy ja mitä tutkimuksen myötä saadaan selville, jotta saataisiin vielä enemmän keinoja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Yhteisöllisyydestä oli tähän tutkimukseen vaikea löytää tutkimusaineistoa. Tässä pro gradussa on käytetty McMillanin ja Chavisin yhteisöllisyyden tutkimusta vuodelta 1986. Procentesen, Gattin ja Falangan tutkimus vuodelta 2019 ja Sitran julkaisu vuodelta 2023 ovat toimineet tukena tässä pro gradussa muiden mainittujen tutkimusten ja lähteiden lisäksi.

Jatkotutkimusideana voisi tutkia miten työpahoinvointia ja työkinäisyyttä ennaltaehkäistään, jos ei voida sopia säännöllistä työpäivää. Omassa tutkimuksessa nousi esiin, että hybridityömallisessa työskentelyssä arvostetaan vapautta valita, missä itse työskentelee. Tarvitaan lisää selvitystä siitä, mitä tapahtuu, jos pidemmällä aikavälillä on tämä vapaus valita ja sitten miten se vaikuttaisi työntekijöiden työskentelyyn, jos työpäivät toimistolla olisivat nimettyjä tietyille viikonpäiville. Millaisia seurauksia olisi vapaasti valittavista toimistotyöskentelypäivistä työntekijöiden työarkeen ja kuinka se vaikuttaisi yhteisöllisyyteen erilaisilla olettamuksilla.

6.4 Tutkimuseettiset kysymykset

Eettisten kysymysten kautta laadullisessa tutkimuksessa tuodaan esiin tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Eettisesti tutkimus on laadukas ja valittu tutkimusasetelma on ollut onnistunut, koska tutkimuksesta on onnistuneesti saatu haluttuja tutkimustuloksia. Tuomi ja Sarajärvi kertovat, että tutkimus on hyvin tehty, kun tutkimusasetelman koetaan sopivan tutkimukseen ja tutkija huolehtii huolellisesti tutkimuksen raportoinnista. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu heidän mukaansa, että on noudatettu tiedeyhteisön toimintatapoja ja avoimuutta tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa. Tutkimuksessa tulee huomioida muiden tutkijoiden tulokset niitä esiteltäessä ja säilyttää arvostus läpi tutkimusprosessin. Tutkimuksessa kokonaisvaltaisen rehellisyys ja läpinäkyvyys kertovat eettisestä tutkimuksesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 147–154.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohde ja tarkoitus ovat tutkijalle merkityksellisiä ja tutkimuksessa on haluttu kunnioittaa kaikkea siihen liittyvää, mitä tutkimus tuo esiin. Tutkijan oma sitoutuminen tutkimukseen on ollut luotettavaa, koska tutkimus on ollut läpinäkyvää tutkimuksen haastateltaville ja tutkimuksen kanssa tekemisissä oleville. Tutkittavan omat ajatukset tutkimuksesta ovat pysyneet positiivisina ja motivoituneena tutkimuksen edetessä.

Hyvän luotettavan tutkimuksen takaamiseksi tutkimuksessa on haluttu olla tutkittaville mahdollisimman informatiivisia siitä, kuinka tutkimus etenee. Tutkimuksen toteuttamisessa on otettu huomioon Jyväskylän Yliopiston Kaupakorkeakoulun ohjeistukset. Tutkimuksesta laadittiin ennen tutkimuksen toteuttamista suunnitteluvaiheessa aineistonhankintasuunnitelma havainnollistamaan tutkimusprosessista herääviä ajatuksia. Aineistonhallintasuunnitelman toteuttamisen jälkeen tutkimusprosessin edetessä tutkittaville haastateltaville henkilöille toimitettiin ennen haastatteluita sähköpostilla tietosuojailmoitus pro gradusta, tiedote tutkimuksesta ja suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja osallistuminen tutkimukseen. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua avoimesti dokumentteihin ennen haastatteluita ja dokumentit jäivät haastateltaville. Haastateltavien henkilöllisyys pysyy salassa ja haastateltavien vastauksia ei voida missään vaiheessa tunnistaa.

Tutkimuseettisesti tutkija huolehtii, että kaikki yliopiston vaatimukset tutkimukselle täyttyvät. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen henkilötietojen suojaamiseksi aineisto pyritään hävittämään heti, kun se on tutkimuksen kannalta mahdollista. Kaikki henkilötiedot hävitetään arviolta viimeistään joulukuussa 2024. Tutkimusaineistoa on puhtaasti käytetty vain pro gradun tutkimukseen, ja tutkija ei käytä sitä mihinkään muuhun. Tutkimusaineistoa suojataan tarvittavan ajan käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Haastattelut on tallennettu tietoturvalliseen paikkaan hyödyntämällä Jyväskylän yliopiston O365 palvelinta.

6.4.1 Tutkimuksen rajoittuneisuudesta

Tutkimuksen rajoittuneisuutta on haluttu käsitellä vielä omana alalukunaan. Tämä tutkimus on tehty kohdeorganisaatioon ja se rajaa tutkimusta. Koska tutkimus on tehty IT-organisaatioon, joka toimii Suomessa, ei tutkimusta voi yleistää muihin organisaatioihin eri toimialoilla. Kohdeorganisaatiossa on käytössä vahvasti hybridimalli ja tämän tutkimuksen tulokset sopivat asiantuntijatyöhön. Kohdeorganisaatiossa työskentelevät kaikki kymmenen haastateltavaa, jotka ovat työskennelleet etätyöaikana ja nyt työskentelevät hybridityömallilla. Kaikki haastateltavat ovat kokeneet organisaatiossa ajan etätyömallissa työskennellessä ja millaista oli siirtyä tekemään työtä hybridityömallilla. Tutkimuksessa on tarkasteltu heidän kokemuksiaan juuri kyseisessä kohdeorganisaatiossa.

Tutkittavien kokemuksia ei voida ennalta olettaa. On mahdollista, että nämä tutkimuksen tulokset voisivat olla erilaisia, kun mitä saadut tulokset, jos tutkimuksessa olisi haastateltu enemmän haastateltavia. Kuitenkin tutkimuksen toteutuksen kannalta, on todettu kymmenen haastateltavan olevan riittävä määrä luotettavien tuloksien saamiseksi.

Tutkimuksen aihe on tutkijalle itselle ajankohtainen ja merkityksellinen, koska yhteisöllisyys liittyy tutkijan omaan työhön. Tutkijan oma työ ja tutkijan rooli ei pitäisi vaikuttaa tutkimukseen. Ei kuitenkaan täysin voida sulkea pois sitä, että sillä ei olisi vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Tutkittavilta saatiin hyviä vastauksia. Voidaan olettaa, että he kokivat haastattelutilanteen luotettavana ja turvallisena. Koska haastattelija oli organisaatiossa töissä, on mahdollista, että haastateltavat suostuivat tutkimukseen helpommin kuin niin, että haastattelija olisi ollut organisaation ulkopuolinen henkilö. Tutkijan roolin organisaatiossa ei pitäisi vaikuttaa haastatteluihin, koska haastattelukysymykset eivät liity haastattelijan työhön. Tutkijaa aidosti kiinnostaa yhteisöllisyyden tarkempi tutkimus, josta tämä pro gradu on toteutettu. On vahva uskomus siitä, että haastateltavat ovat vastanneet haastattelukysymyksiin ilman sen suurempaa pelkoa luottamuksen rikkoutumisesta ja aidolla motivaatiolla.

Tutkimuksessa korostettiin sitä, että vastauksia käytetään ainoastaan pro gradun tutkimukseen. Sen on haluttu tuovan luottamusta ja varmuutta haastattelutilanteissa. Tutkijan on kaikissa tapauksissa noudatettava hyviä tieteellisiä käytäntöjä tutkimuksen kannalta ja toimittava niiden mukaisesti.

LÄHTEET

- Aaltio, I. (2008). Johtajuus lisäarvona. WSOY Oppimateriaalit.
- Afsar, B. & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Alan, S., Corekcioglu, G. & Sutter, M. (2023). Improving Workplace Climate in Large Corporations: A Clustered Randomized Intervention. *The Quarterly Journal of Economics*, 138(1), 151-203. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac034>
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uud. p). Vastapaino
- Antikainen, A., Rinne, R. & Koski, L. (2013.) Kasvatussosiologia. 5. uuditettu painos. Jyväskylä PS- Kustannus.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. (2021). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E. & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449-464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Bodner, A., Ruhl, L., Barr, E., Shridhar, A., Skakoon-Sparling, S. & Card, K. G. (2022). The Impact of Working from Home on Mental Health: A Cross-Sectional Study of Canadian Worker's Mental Health during the Third Wave of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11588; <https://doi.org/10.3390/ijerph191811588>
- Briody, E. K., Berger, E. J., Wirtz, E., Ramos, A., Guruprasad, G. & Morrison, E. F. (2018). Ritual as Work Strategy: A Window into Organizational Culture. *Human Organization*, 77(3), 189-201
- Brooks, S. K., Hall, E., Patel, D. & Greenberg, N. (2022). "In the office nine to five, five days a week... those days are gone": Qualitative exploration of diplomatic personnel's experiences of remote working during the COVID-19 pandemic. *BMC Psychology*, 10(1), 1-272. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00970-x>.
- Brosi, P., Duman, D., Schwarzmüller, T. & Welpe, I. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Revue*, 29(2), 114. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Chandni, S. & Rahman, Z. (2020). Customer engagement and employee engagement: Systematic review and future directions. *The Service Industries Journal*, 40(13-14), 932-959. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1733534>

- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
- Colley, L. and Williamson, C.D.S. (2020), "Working during the pandemic: from resistance to revolution?", UNSW Canberra Public Service Research Group and CQUniversity, available at: <http://hdl.voced.edu.au/10707/553763>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dunlop, R. & Scheepers, B. (2023). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: Vigour, dedication and absorption. *Management Research News*, 46(3), 437-466. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796>
- Durkheim, E. (1952). *Suicide: A study in sociology*. London: Routledge Kegan Paul.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen (1. painos)*. Brik.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2022.) *Työ nyt. Noudettu 12. kesäkuuta 2023, osoitteesta* <https://ek.fi/ajankohtaista/teemat/tyo-nyt/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Georgiadou, A. & Antonacopoulou, E. P. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749-767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Haas, M. & Mortensen, M. 2021. *Making the Hybrid Workplace Fair*. Harvard Business Review <http://alanyc.org/wp-content/uploads/2021/02/Making-the-HybridWorkplace-Fair.pdf>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hogg, M. A. & Tindale, S. (2002). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=214115>
- Hupcey, J. E. (1998). Clarifying the social support theory-research linkage. *Journal of Advanced Nursing*, 27, 1231-4121
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho, A. L. & Granfelt, R. (Toim.). (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002.) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus. Jyväskylän yliopisto (2021.) *Koppa. Laadullinen tutkimus*. Noudettu 19.11.2023, osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

- Jyväskylän yliopistosto (2021) Koppa – Laadullinen tutkimus. Noudettu 19. marraskuuta 2023, osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaltainen, J. (2019.) Työterveydenlaitos. Luottamus mahdollistaa yhteistyön – uuden esihenkilön kannattaa olla tarkkana. Noudettu 16. lokakuuta 2023, osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana>
- Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67847>
- Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). Etätö ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Kumari, S. & Yelkar, N. (2022). Examining the Factors and Employee Engagement Model Design for a New-Age Hybrid Work Culture. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 11(1), 11–22.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–67. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Králiková, K. & Králik, J. (2021). Danubius University, Faculty of Law Janko Jesenský. (2021). Academy of the Police Force in Bratislava, ATMOSPHERE IN WORKPLACE MIRROR OF SOCIETY. *Sociálno-Ekonomická Revue*, 19(1), 25–37. <https://doi.org/10.52665/ser20210103>
- Lewis, J. D. & Weigert A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Lott, A. J. & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64(4), 259–309. <https://doi.org/10.1037/h0022386>
- Mark, G., Kun, A. L., Rintel, S. & Sellen, A. (2022). Introduction to this special issue: The future of remote work: responses to the pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(5), 397–403. <https://doi.org/10.1080/07370024.2022.203817>
- Mayer, R. and Gavin, M. (2005), “Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 5, pp. 874-888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Mccrea, R., Walton, A. & Leonard, R. (2016). Developing a Model of Community Wellbeing and Resilience in Response to Change. *Social*

- Indicators Research, 129(1), 195–214. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1099-y>
- McMillan, D. & Chavis, D. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6–23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:13.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:13.0.CO;2-I)
- Mintzberg, H. (2009.) Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities>
- Müller, T. & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2017-0149>
- Nakari, M.-L. (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H.-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin.
- Procentese, F., Gatti, F. & Falanga, A. (2019). Sense of responsible togetherness, sense of community and participation: Looking at the relationships in a university campus. *Human Affairs*, 29(2), 247–263. <https://doi.org/10.1515/humaff-2019-0020>
- Simmel, G. (1950). The significance of numbers for social life. In K. H. Wolff (Ed.), *The sociology of Georg Simmel* (pp. 87-104). New York: Free Press. (Original German work published 1917)
- Sitra (2023). Yhteisöllisyys. Noudettu 19. toukokuuta 2023, osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/yhteisollisyys/>
- Slack (2020), “Report: Remote work in the age of covid-19”, Slack, Understanding the remote work surge, ‘normally’ work from home, available at: <https://slack.com/blog/collaboration/report-remote-work-during-coronavirus#:text=while%20working%20remotely>
- Sonn, C. C. & Fisher, A. T. (1996). Psychological sense of community in a politically constructed group. *Journal of Community Psychology*, 24(4), 417–430. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199610\)24:4<417::AID-JCOP9>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199610)24:4<417::AID-JCOP9>3.0.CO;2-Q)
- Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J. & Korunka, C. (2023). Remote workers’ well-being, perceived productivity, and engagement: Which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960–2990. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>
- Suomalaisen työn liitto. (2017.) Tutkimus: Työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. (2017, lokakuuta 23). <https://suomalaintyo.fi/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>
- Tilastokeskus (2023.) Etätyö. Noudettu 10. marraskuuta 2023, osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>
- Townley, G., Kloos, B., Green, E. P. & Franco, M. M. (2010). Reconcilable Differences? Human Diversity, Cultural Relativity, and Sense of

- Community. *American Journal of Community Psychology*, 47(1-2), 69-85.
<https://doi.org/10.1007/s10464-010-9379-9>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uud. p). Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos (2022.) Hybridityö yhdistää etä- ja lähityön parhaat puolet sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Noudettu 11. marraskuuta 2023, osoitteesta
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hybridityo-yhdistaa-eta-ja-lahityon-parhaat-puolet-seka-tyontekijan-etta-organisaation-nakokulmasta>
- Työterveyslaitos (2020.) Yksinäisyyttä vai yhdessä tekemistä? Vahvista yhteisöllisyyttä esimies. Noudettu 6. kesäkuuta 2023, osoitteesta
<https://hyvatyo.ttl.fi/tyoelaman-selviytymistarinoita/artikkelit/tyoyksinaisyytta-vai-yhdessa-tekemista-vahvista-yhteisollisyytta-esimies>
- Työterveyslaitos (2023a.) Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa. Noudettu 11. kesäkuuta 2023, osoitteesta
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa>
- Työterveyslaitos (2023b.) Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle. Noudettu 17. syyskuuta 2023, osoitteesta
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>
- Työterveyslaitos, (2023c) Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Noudettu 10. marraskuuta 2023, osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työterveydenlaitos (2021.) Työ 2030, Työhyvinvoinnin edistäminen hybridityössä. Noudettu 19. toukokuuta 2023, osoitteesta
<https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20EXIT2%20diasetti%20TYO2030%20FastExpertTeams.pdf>
- Työturvallisuuskeskus. (2023.) Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Noudettu 25.11.2023, osoitteesta
<https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Valtioneuvosto (2020a.) Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi. Noudettu 10. syyskuuta 2023, osoitteesta <https://vnk.fi/-/hallitus-linjasi-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksesta-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>
- Valtioneuvosto (2022b.) Etätyösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteen mukaan. Noudettu 10.9.2023, osoitteesta
<https://valtioneuvosto.fi/-/10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun->

- lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasnatyonyhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos). Edita.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos). Edita.
- Vilkman (2016.) Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum.
- Wang, Z. & Panaccio, A. (2022). A Longitudinal Investigation of the Changes in Work Motivation and Employees' Psychological Health. *Administrative Sciences* (2076-3387), 12(4), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci12040193>
- Westerman, G. (2018). Why Digital Transformation Needs a Heart. Teoksessa *Mit Sloan Management Review, What the Digital Future Holds* (ss. 93–96). The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11645.003.0019>
- Wójcik, M. & Poroszevska, M. (2023). The Impact of Hybrid Work on the Quality of Interpersonal Relations in the HR Department of the Enterprise—A Case Study. *European Management Studies*, 21(2), 51–74.
- Wu, Y. J., Antone, B., DeChurch, L. & Contractor, N. (2023). Information sharing in a hybrid workplace: Understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025>
- Yang, E., Kim, Y. & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 50–76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>
- Yle (2021.) Etätyö. Pomoja laitetaan etäjohtamisen kursseille ja työpaikoilla tehtaillaan oppaita "sosiaalisen liiman" rakentumiseen -yli kolmasosa työntekijöistä haluaa tehdä enemmän etätöitä. Noudettu 19. toukokuuta 2023, osoitteesta <https://yle.fi/a/3-12036929>
- Yle (2023.) Työelämässä on käynnissä suurin muutos vuosikymmeniin, arvioi Työterveyslaitos.
- Yle (2016.) Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle Uutiset. <https://yle.fi/a/3-8846551>

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

- **Taustatiedot**
- Kertoisitko lyhyesti:
- Ikäluokka: alle 25, 25–35, 36–45, 46–55, 56, yli 56 ja koulutustaustasi?
- Kertoisitko lyhyesti työhistoriastasi? (Missä aloitti ja miten päätyi nykyisiin työtehtäviin.)
- Miten viikkotyöaikasi jakautuu, missä kaikkialla teet töitä?

Yhteisöllisyyden kokemus etätyömallista hybridityömalliin siirryttäessä

- Kun siirryttiin hybridimalliseen työskentelyyn, mitä silloin tapahtui?
 - Miten siirtymä etätyöstä hybridityöhön tapahtui?
 - Kuinka paljon työskentelit missäkin? Onko tilanne muuttunut?
 - Millaisia ajatuksia siirtyminen etätyöstä hybridityöhön sinulla herätti?
- Kenen kanssa pidit yhteyttä ennen hybridityötä? Miten?
- Kenen kanssa pidät yhteyttä nyt hybridityössä? Miten?
- Millaiseksi koet yhteisöllisyyden työpaikalla nyt vallitsevan hybridityömallin aikana?
- Eroaako yhteisöllisyys aikaisempaan etätyöhön verrattuna?
- Oletko tyytyväinen kokemaasi yhteisöllisyyden tunteeseen nyt hybridityömalissa? Miten?
- Olitko tyytyväinen kokemaasi yhteisöllisyyden tunteeseen etätyöaikana?

Yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä

- Miten etätyötä johdettiin etätyöstä hybridityöhön siirryttäessä? Millaista silloin oli töissä?

- Miten koet työntekijänä, että hybridimallissa työskentelyä tulisi johtaa? Oletko tyytyväinen tilanteeseen tai toivotko muutosta?
- Millainen työilmapiiri teillä on hybriditiimissä? Miten eroaa etätyöaikaisesta työilmapiiristä?

Hybridimallinen työskentely (työarki)

- Millaista on työarkesi hybridityömallissa työskenneltäessä? Millaisia rutiineja on käytössä?
- Millaista oli työarkesi etätyöaikana? Millaisia rutiineja oli käytössä?
- Millä tavoin etätyö työskentelymuotona vaikuttaa yhteisöllisyyteen? Entä Millä tavoin hybridityö työskentelymuotona vaikuttaa yhteisöllisyyteen?
- Millaisia ratkaisuja on tehty tiimin yhteisöllisyyden kehittämiseen hybridityömallissa? Miten ratkaisuja pidetään yllä hybridityömallissa? Onko ollut toimivia? Onko ollut ei toimivia ratkaisuja?
- Millaisia haasteita koet yhteisöllisyyteen liittyen, kun työskentelet hybridityömallissa? Mitä tulisi kehittää tiimissä? Mitä tulisi kehittää organisaatiossa?
- Miten koet, että yhteisöllisyyden kokemusta hybridityössä tulevaisuudessa tulisi edistää? Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön keskeiset roolit ja vaatimukset tässä kehityksessä?