

Esihenkilön työhyvinvoinnin rakentuminen hybriditympäristössä eettisten kuormitusten osalta

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2024

**Tekijä: Jonna Alho
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Monika von Bonsdorff**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jonna Alho	
Työn nimi Esihenkilön työhyvinvoinnin rakentuminen hybridityöympäristössä eettisten kuormitusten osalta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 6.6.2024	Sivumäärä 82
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> <p>Ennen koronapandemiaa etätyö oli monille organisaatioille vielä varsin tuntematon käsite. Pandemian aikana organisaatiot joutuivat kuitenkin löytämään uusia tapoja tehdä työtä ilman työntekijöiden läsnäoloa samassa tilassa. Pandemian jälkeen työelämässä on vakiintunut etätyökulttuuri, mutta osa työntekijöistä on myös palannut työskentelemään toimistolle. Koronapandemian jälkeinen hybridimalli, joka yhdistää etä- ja toimistotyön, on asettanut uusia vaatimuksia johtajille ja esihenkilöille heidän tiimiensä johtamisessa. Esihenkilöiden on hallittava tieto- ja viestintätekniikkaa ja sovellettava sitä tehokkaasti työntekijöihinsä. Vaikka digitalisaatio on vakiintunut henkilöstöjohtamisessa, ihmislähtöistä johtamista, joka korostaa vuorovaikutteisuutta, vastuullisuutta, hyvinvointia ja työn merkityksellisyyttä, painotetaan yhä enemmän. Moni esihenkilö kokee kuitenkin, ettei saa riittävästi tukea muutoksen hallitsemiseksi, mikä aiheuttaa kuormitusta ja työn hallinta ja vaatimus ei välttämättä täsmää.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää esihenkilöiden johtamisen kokemuksia hybridityössä sekä miten se vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin, ottaen huomioon eettiset haasteet johtamisessa. Hybridityön myötä LMX on voinut muuttua ja tapa miten heijastuu se heijastuu esihenkilön päivittäiseen työhön tarkastellaan JDCS-mallin kautta. Vuorovaikutussuhteen tarkasteluun käytetään teoreettisena taustana LMX-teoriaa, johon on yhdistetty kuormittavuuden tarkastelu hyödyntäen JDCS-mallia. Tutkimus on suoritettu laadullisena tutkimuksena, jossa haastatteluaineisto kerättiin yhdestä organisaatiosta haastatteleamalla yhdeksää henkilöä. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysin ja teemoittelun menetelmin. Tulokset kertovat, että vuorovaikutuksen merkitys korostuu hybridityössä, mutta se helpottaa osaltaan eettistä kuormitusta ja parantaa työhyvinvointia silloin kun esihenkilö saa tarpeeksi tukea.</p>	
Asiasanat Johtaminen, hybridityö, johtaja-alainen vuorovaikutussuhde, työhyvinvointi, eettinen kuormitus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
1.2 Tutkimuksen rakenne	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1 Lähijohtaminen	10
2.2 Esihenkilö-johdettava -suhdeteoria	13
2.3 Etiikka johtamisessa	17
2.4 Hybridityö johtamisessa	21
2.5 Työhyvinvointi käsitteenä.....	26
2.5.1 Työhyvinvointi ja työn kuormittavuus.....	26
2.5.2 Työn vaatimus-hallinta-tuki -malli (JDCS)	30
2.6 Yhteenveto	34
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
3.1 Laadullinen tutkimus	38
3.2 Aineisto ja toteutus	42
3.3 Aineiston analyysi	47
3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	50
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	52
4.1 Kokemukset hybridityön johtamisesta.....	52
4.1.1 Tarkkaavaisuus ja hiljaiset signaalit.....	53
4.1.2 Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus	56
4.1.3 Hybridityön tuomat vastuut ja vapaudet.....	58
4.2 Työhyvinvoinnin rakentuminen hybridityössä	60
4.2.1 Työn ja vapaa-ajan tasapaino	60
4.2.2 Paineiden hallinta ja eettiset haasteet.....	62
4.3 Yhteenveto	67
5 POHDINTA	69
5.1 Johtopäätökset.....	69
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	74
5.3 Jatkotutkimus	75
LÄHTEET	77
LIITE	82

1 JOHDANTO

Ennen koronapandemiaa etätyö käsitteenä oli vielä varsin tuntematon monelle organisaatiolle. Kuitenkin pandemian aikana organisaatioiden piti löytää uusia tapoja tehdä työtä ilman työntekijöiden läsnäoloa samassa tilassa. (Mustajab ym., 2020.) Pandemian jälkeen työelämään on jäänyt vahva etätyökulttuuri, mutta osa on myös palannut tämän jälkeen työskentelymalliin, jossa työ tehdään toimistolta. Varsinkin yleistynyt etätyö on asettanut yrityksen johtajille ja esihenkilöille uudenlaisia vaatimuksia tiimiensä johtamisessa. (Vilkman, 2016.) Näiden muutosten myötä työhyvinvoinnin merkitys on korostunut, sillä etätyö ja hybridimallit asettavat uusia haasteita esihenkilöiden työhyvinvoinnille.

Esihenkilöt ovat kokeneet tämän tilanteen haasteelliseksi, koska he ovat tottuneet johtamaan tiimiä tietyllä tavalla ja sama tapa ei enää toimi tiimin tehden työtä hybridimallilla (Vilkman, 2016). Osana uusia haasteita on hallittava tieto- ja viestintäteknikka, jotta sitä osaa soveltaa työntekijöihin (Mustajab ym., 2020). Auvisen ja Lämsän (2020) tutkimuksen mukaan digitalisaatio on yleisellä tasolla jo hyvin vakiintunut käsite henkilöstöjohtamisessa, mutta myös digitalisaation ohella ihmislähtöistä henkilöstöjohtamista painotetaan. Ihmislähtöinen johtaminen painottuu erityisesti vuorovaikutteisuuteen, vastuullisuuteen hyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen. (Auvinen & Lämsä, 2020.) Moni esihenkilö kuitenkin kokee, ettei hän saa tarvitsemaansa tukea muutoksessa, jolloin esihenkilö kokee kuormitusta, kun sosiaalinen tuki toiminnalle puuttuu (Vilkman 2016). Esihenkilöt ovat muutoksen myötä joutuneet kyseenalaistamaan omaa toimintaansa ja muuttamaan johtamiskäytäntöjään nykytyöelämän olosuhteisiin. Monet esihenkilöt ovat voineet kokea tämän hyvin yksinäiseksi, jos tuki tälle muutokselle on ollut vähäistä. (Kinnunen & Feldt, 2005.)

Koronapandemian jälkeen työelämässä on vakiintunut uusi normaali, joka yhdistää etätyön ja toimistolla tapahtuvan työn, ja tätä kutsutaan hybridimalliksi. Hybridimallilla tarkoitetaan työtä, jota voi tehdä työnantajan ohjeiden määrittelemällä tavalla. Hybridimalli sisältää kuitenkin myös toimistolla tehtävää työtä. Useat aiemmat tutkimukset ovat käsitelleet pelkän etätyön haasteita, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa asiaa on tutkittu hybridimallin näkökulmasta. Pelkät etätyön haasteet ovat johtaneet monissa organisaatioissa

hybridimalliin. (Gratton 2021; Diab-Bahman & Al-Enzi 2020.) Myöskin hybridimallissa etätöön haittapuolet voivat silti tulla esiin, jos osa työntekijöistä tekee kuitenkin paljon töitä edelleen toimiston ulkopuolella. Etätöön haasteita ovat muun muassa työntekijöiden liikkumattomuus ja tästä aiheutuvat tuki- ja liikuntaelin ongelmat. Haasteita ovat myös psyykkiset ongelmat, jotka johtuvat eristäytyneisyydestä, erilaisten tapahtumien puuttumisesta sekä kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksen vähäisyydestä. (Diab-Bahman ym. 2020.) Työhyvinvointi viittaa työntekijöiden fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin työympäristössä. Hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampi, sitoutuneempi ja vähemmän altis työperäisille sairauksille ja uupumukselle. (Sparr & Sonnentag, 2008.) Työhyvinvointi on erityisen tärkeää hybridimallissa, jossa työntekijöiden eristäytyneisyys ja lisääntynyt itsenäisyys voivat aiheuttaa uusia työhyvinvointiin liittyviä haasteita. Esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on keskeinen, sillä heidän on luotava turvallinen ja tukeva työympäristö, vaikka työntekijät eivät olisi fyysisesti läsnä.

Johtamisen merkitys organisaation tuottavuudelle, henkilöstön sitoutumiselle ja työhyvinvoinnille on laajasti tunnustettu. Johtamisella voidaan yksinkertaisuudessaan tarkoittaa, että organisaatioissa noudatetaan normatiivisesti asianmukaista käytöstä niin ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa ja suhteissa, kuin myös työntekijän henkilökohtaisissa teoissa. Tässä huomioiden myös organisaation kannustus tähän käytökseen, muun muassa kaksisuuntaisen viestinnän, päätöksenteon ja toiminnan vahvistamisen avulla. (Brown, Treviño, & Harrison 2005.) Johtamisessa nousee esiin hyvin usein myös johtamiskäytännöt, jotka pyrkivät edistämään oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta ja moraalista toimintaa organisaatioissa. Näitä käytäntöjä kutsutaan myös eettisiksi. (Tomperi, 2012.) Armstrong ja Muenjohn (2008) määrittelee moraalin ja etiikan eron. Yleisesti ottaen "moraalit" viittaavat yhteisön hyväksymiin normeihin, jotka usein ilmenevät implisiittisesti. "Etiikka" sen sijaan kattaa sekä käyttäytymissäännöt että arvopohjan. Etiikka edustaa hyvin selkeää käyttäytymisen mallia, joka on suunniteltu saavuttamaan tiettyjä päämääriä ja toimimaan tiettyjen arvojen pohjalta. (Armstrong & Muenjohn, 2008.) Brown ja kollegat (2005) tiivistää etiikan ja moraalin merkityksen johtamiseen transformaatiojohtajuuden kautta. Tämä lähestymistapa korostaa johtajan kykyä innostaa, motivoida ja huomioida yksilöllisesti, samalla asettaen korkeat eettiset standardit. Etiikka ja moraalit muodostavat näin olennaisen osan eettisestä johtajuudesta, jossa pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa arvojen ja periaatteiden pohjalta. Eettisen johtamisen keskiössä on usein karismaattinen tai transformaatiojohtajuus, jossa johtajat toimivat esikuvina seuraajilleen eettisten ja moraalisten periaatteiden mukaisesti. (Brown ym., 2005.)

Eettisellä johtamisella viitataan organisaation johdon käytäntöihin ja päätöksentekoon, jossa korostetaan eettisiä arvoja ja periaatteita. Johtamisen eettisiä piirteitä arvioitaessa keskeisinä näkökulmina voidaan pitää rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta, empatiaa, eettistä päätöksentekoa ja eettisten periaatteiden noudattamista. Eettisen johtamisen käytännöt voivat

parantaa organisaation mainetta, sitoutumista ja pitkän aikavälin menestystä. Ciullan (2009) mukaan johtajuus ja eettisyys eivät ole erillisiä asioita, vaan ne liittyvät kiinteästi toisiinsa, varsinkin, jos halutaan tehokasta johtamista, joka luo kestäviä perusteita organisaation menestykselle (Ciulla, 2009). Eettinen johtajuus taas rakentuu sekä henkilön persoonan että johtajuuteen ja nämä yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen kuvan eettisestä johtajuudesta (Treviño, Hartman & Brown, 2000).

Digitalisaation on tunnistettu aiheuttavan rajoituksia ja jopa heikentävän ihmisten kykyä käyttää harkintaa ja noudattaa moraalisia arvoja työelämässä (Auvinen & Lämsä, 2020). Tämä asettaa mielenkiintoisen näkökulman etiikkaan ja luo haasteen henkilöstöjohtamisen eettiselle ulottuvuudelle, mikä korostaa tarvetta pitää esillä henkilöstöön liittyvää inhimillistä ja sosiaalista näkökulmaa. Näkökulman tärkeys korostuu erityisesti nyt, kun digitaaliset alustat ja etäyhteydet kehittyvät nopeasti ja tarjoavat tehokkaita kommunikaatiotapoja. Ne eivät kuitenkaan korvaa kehollisen ja aitojen vuorovaikutusten merkitystä. (Auvinen & Lämsä, 2020.)

Eettiset haasteet, joita ovat muun muassa epäoikeudenmukainen ja epätasa-arvoinen kohtelu, erilaiset konfliktitilanteet sekä henkilökohtaiset suhteet, voivat luoda kuormittavuutta esihenkilöille ja johtajille. Hyvinvoiva organisaatio vaatii kuitenkin johtajilta erityistä panostusta ympäristön luomiseen. (Tomperi, 2012.) Etiikka ja moraalit tulevat vaikuttamaan suuresti negatiivisella tavalla henkilöstöjohtamiseen, jos esihenkilöiden inhimillisyyden ja moraalisiin arvoihin ei panosteta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Eettiset haasteet johtamisessa, yhdistettynä hybridityöelämän malliin, pakottavat lähiesihenkilöt etsimään uudenlaista mallia toimia ja johtaa tiimiään menestyksekkäästi. Tähän mennessä eettisiä haasteita ja hybridimallin onnistunutta johtamista on pääasiassa tarkasteltu alaisten näkökulmasta, ja tutkimusta johtajien kokemuksista ja näkemyksistä on ollut vähemmän. Tämä tutkimus täydentää tätä tutkimuskenttää tarkastelemalla lähiesihenkilöiden työhyvinvointia eettisen kuormituksen näkökulmasta hybridimallissa. Työhyvinvointi on olennainen osa tutkimusta, koska se heijastaa esihenkilöiden kykyä johtaa tehokkaasti ja tukea alaistensa hyvinvointia uudessa työympäristössä. Tutkimus pyrkii tarjoamaan syvällistä tietoa siitä, millaisia vaikutuksia hybridityömallilla on esihenkilöiden työhyvinvointiin ja miten he voivat parhaiten navigoida näitä haasteita. Tutkimuksen avulla saadaan uutta tietoa siitä, miten johtajat kokevat eettiset haasteet ja miten ne vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa hybridimallissa. Tämä lisätieto auttaa tukemaan lähiesihenkilöiden hyvinvointia työpaikoilla, mikä puolestaan edistää organisaation kokonaisyhyvinvointia. Tutkimuksen aiheeseen syvennyttään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia kokemuksia esihenkilöt liittävät hybridityön johtamiseen?
2. Millä tavalla esihenkilöt kuvaavat työhyvinvointinsa rakentumista hybridityön kontekstissa, erityisesti eettisten haasteiden osalta?

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esihenkilöiden kokemuksia hybridityön johtamisesta sekä heidän työhyvinvointinsa rakentumista hybridityön kontekstissa, erityisesti eettisten haasteiden osalta. Uusi tapa tehdä töitä vaatii lähiesihenkilöiltä enemmän, kun he eivät näe enää päivittäin alaisiaan, eivätkä välttämättä kuule heistä samalla tavalla kuin ennen. Lisäksi lähiesihenkilöt toimivat myös itse alaisina ja heidän suhteensa omaan esihenkilöön on myös oletettavasti muuttunut muuttuneen työelämän myötä. Lähiesihenkilöihin kohdistuu paine kahdesta suunnasta, heidän tulee menestyksekkäästi johtaa omaa vastuualuettaan huomioiden alaisensa työhyvinvoinnin, mutta samalla myös vastata organisaation arvojen ja tavoitteiden noudattamisesta. Kuormittavuutta voi tulla sekä alaisilta, että lähiesihenkilön omalta esihenkilöltä, joka vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa.

Esihenkilön työ ei ole saanut riittävää huomiota. Näin ollen esihenkilötyön edellytyksiin ei ole kiinnitetty huomiota tarpeeksi. Esihenkilötyöhön tehtävillä tarkastuksilla työsuojelu on havainnut haitallisia psykososiaalisia kuormitustekijöitä, kuten tehtäväkohtaisen perehdytyksen puute, työajan riittämättömyys, esihenkilölle kohdistuvan tuen puute, suuri työmäärä, työn sirpaleisuus, sekä työajan käyttäminen sijaisten hankinnassa. Esihenkilön jatkuva työskentely työajan ulkopuolella kertyvät liukumatasaldotunnit ja suunniteltujen lomapäivien toteutumattomuus osoittavat työajan riittämättömyyden ja suuren työmäärän. (Työsuojelu, 2023.)

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimivat esihenkilötyö, jota tarkastellaan esihenkilö-johdettava-suhdeteorian kautta, etiikka ja hybridityö johtamisessa sekä työhyvinvointi käsitteenä, erityisesti työnhyvinvointi eettisen kuormittavuuden osalta. Tutkimuksessa painotetaan etäjohtamisen ja lähijohtamisen yhdistelmää sekä yhdistetään tämä työhyvinvointiin ja eettiseen kuormittavuuteen, jota on esimerkiksi epäoikeudenmukainen kohtelu, konfliktit, arvostiriidat ja moraaliset dilemmat. Tutkimus on toteutettu laadullisena ja aineisto on hankittu hyödyntäen lähiesihenkilöitä finanssialalta.

Osassa tutkimuksen teoreettisessä viitekehyksessä on hyödynnetty ChatGPT-tekoälysovellusta niin, että tekoälylle on annettu käsite tutkimuksessa käytetystä lähteestä ja pyydetty sitä ilmaisemaan asia muulla tavalla. Tekoälyn antamia määritelmiä ei ole kuitenkaan suoraan käytetty osana tutkimusta vaan niistä on otettu joitakin lausejärjestyksiä, sanoja tai sanamuotoja ja näin ollen käytetty apuvälineenä tekstin kirjoittamisessa. Tekoäly on auttanut tutkijaa tutkimuksen alussa hahmottelemaan mahdollisia haastattelukysymyksiä, mutta näitä ei ole kuitenkaan käytetty.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti on jaettu viiteen päälukuun. Johdanto, ensimmäinen luku, jossa esitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja tarkoitusta sekä esitellään itse tutkimuksen asetelma. Toinen luku esittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä, keskittyen aluksi lähijohtamiseen sekä sen rooleihin ja vastuuseen, jonka jälkeen jatketaan eettisen johtamisen merkityksestä, hybridityöstä ja työhyvinvoinnista Karasekin mallin mukaisesti. Käsitteiden jälkeen vedetään vielä koko teoreettinen viitekehys yhteen. Kolmas luku esittelee tutkimuksen metodologiset valinnat, kuten aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä. Neljäs luku käsittelee ja analysoi tutkimustuloksia. Viides luku kertoo yhteenvedon tutkimustuloksista, verraten niitä aiempaan tutkimukseen ja tehdään johtopäätöksiä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään ehdotuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Lähijohtaminen

Algahtani (2014) mukaan johtaminen käsittää ryhmän tai organisaation ohjaamisen erilaisten johtotehtävien, hallinnollisten velvollisuuksien ja valvontatehtävien kautta. Algahtani (2014) korostaa, että johtotehtävät ovat yleensä tehtäväkeskeisiä ja sisältävät henkilöstön kehittämistä, korkean potentiaalinen omaavien yksilöiden mentorointia sekä konfliktien ratkaisemista, samalla kun eettisiä periaatteita ja kuria noudatetaan. Lisäksi Kotter (2017) määrittelee johtamisen olevan monimutkaisuuden hallintaa ja muutoksiin sopeutumista organisaatiossa. Johtamisen tehtävä on tuoda järjestystä ja johdonmukaisuutta yrityksen avainulottuvuuksiin, kuten tuotteiden laatuun ja kannattavuuteen, sekä suunnata organisaatiota kohti tulevaisuuden visiota. Näin ollen johtaminen yleisesti on prosessi, jota käytetään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kotter, 2017.). Kiteytettynä Kotter (2017) määrittelee johtajan roolin ja vastuun sisältävän suunnan määrittämisen, vision luomisen ja strategioiden kehittämisen muutosten aikaansaamiseksi. Johtajan tehtävänä on myös luoda ja ylläpitää organisaatorakennetta, delegoida vastuuta, viestiä selkeästi ja motivoivasti sekä varmistaa, että ihmiset ovat sitoutuneita ja osallistuvat vision toteuttamiseen. Johtajan vastuu on varmistaa organisaation menestys monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kotter, 2017.) Algahtani (2014) toteaa vielä johtamisen olevan prosessi, jossa saavutetaan tehokkaasti asetetut tavoitteet.

Johtaminen ohjaa organisaation suuntaa ja luo strategioita muutoksen aikaansaamiseksi, kun taas johtajat varmistavat suunnitelman noudattamisen ja ongelmien ratkaisun. Johtamisen ja johtajuuden ero näkyy suunnan asettamisessa ja suunnittelussa: johtajuus luo vision ja strategiat, kun taas johtaminen toteuttaa suunnitelman ja varmistaa sen toimivuuden. (Kotter, 2017.) Viitala ja Jylhä (2019) määrittelevät johtajan Mintzbergin (1980) mukaan, jossa johtajan tehtävä on organisaation perimmäisen tarkoituksen tuottaminen, eli

tuottaa niitä hyödykkeitä, joita sen on tarkoitus tuottaa. Johtajan tulee suunnitella ja valvoa toiminnan sujuminen sekä tuottaa omistajille etua. Johtamista Viitala ja Jylhä (2019) määrittelee myös Mintzbergin (1980) mukaan, jossa johtaminen on tasapainoilua pysyvyyden ja muutoksen välillä sekä organisaation, että sen toimintaympäristön tasapainotilan säilytys. Johtaja on myös avainroolissa viestinnässä organisaation ja sen ympäristön välillä (Viitala & Jylhä, 2019).

Johtaminen on vuosien saatossa muuttunut inhimillisemmäksi, mikä on vaikuttanut myös esihenkilötyön vaatimuksiin. Nykyään esihenkilöiden odotetaan motivoivan, antavan tilaa luovuudelle ja kehittymiselle. Esihenkilötyö perustuu organisaation asemaan, mutta johtajuus voi ilmetä ryhmässä eri tavoin. Johtajuuteen liittyy prosessin luonne, valta ja vaikuttaminen, ryhmäkonteksti, tavoitteiden saavuttaminen, kasvaminen ja kehittyminen, valinta ja halu johtaa, sekä vastuun kantaminen. Työelämän muutokset ovat tuoneet uusia vaatimuksia esihenkilöiden työnkuvaan, ja heidän on pitänyt sopeutua uusiin malleihin. (Viitala, 2021.)

Lähijohtaminen on henkilöstökäytäntö, jota voidaan arvioida ja kehittää systemaattisesti. Tärkeää on tarkastella käytänteitä, joilla varmistetaan lähijohtamisen laatu, ei pelkästään yksittäisten lähijohtajien persoonallisia tapoja. Organisaatiot voivat valita, antavatko esihenkilöille vapautta toteuttaa lähijohtamista omalla tavallaan vai kehittävätkö ja määrittelevätkö lähijohtamisen tavoitteellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Onnistunut lähijohtaminen voi toimia kilpailuetuna työmarkkinoilla ja erottaa organisaation muista alan työnantajista. (Viitala, 2021.)

Lähijohtamisen perusta on sen missio, joka kuvaa sen tarkoitusta, ja visio, joka asettaa tavoitetilän. Lisäksi määritellään arvot, strategia, ja tarvittavat kompetenssit. Strategia ohjaa lähijohtamisen tavoitteiden saavuttamista ja sisältää rekrytoinnin, perehdytyksen, arvioinnin ja palkitsemisen periaatteet. Tulosindikaattoreilla, kuten työtyytyväisyyskyselyjen tulokset ja vaihtuvuus, seurataan lähijohtamisen kehittymistä. Johdettu lähijohtaminen yhdistää organisaation esihenkilöt ja varmistaa, ettei kukaan heistä koe olevansa yksin. Organisaation tulee huolehtia siitä, että lähijohtamiselle on määritelty arvot, roolit, resurssit, rekrytointiprosessi, perehdytys, palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, kehittämisen polut, keskustelu- ja vaikutuskanavat, tuki, tavoiteasetannat, arviointi ja laatuongelmiin puuttumisen keinot. (Viitala, 2021.)

Lähijohtamisessa on tärkeää, että johdettavilla on viisi eri osa-alueita, jotka hyvän esihenkilön tulee täyttää. Osa-alueita ovat arvostus ja luottamus, kehittyminen ja osaaminen, osallisuus ja uudistuminen, verkostot ja yhteisöt sekä yksilöllisyys ja monimuotoisuus. (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021.) Johtamisen rooli korostuu erityisesti luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä, sekä yhteistyön tukemisessa organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Rousu ja Lanne-Eriksson (2021) nostaa esiin johtamisen merkityksen organisaation menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, korostaen yhteistyötä, avoimuutta ja oppimista organisaation eri tasoilla.

Toisinaan lähijohtamista voidaan määritellä myös huonon johtamisen kautta. Huonolla johtamisella viitataan muun muassa esihenkilöaseman tai

vallan väärinkäyttöön, autoritaariseen johtamiseen, pelolla johtamiseen ja negatiiviseen johtamiseen. Usein huonon johtamisen taustalla on puutteellinen itsensä johtaminen, heikot ihmisten johtamisen taidot tai osaamattomuus, eikä välttämättä narsistinen persoonallisuushäiriö, joka on harvinainen. Huonon johtamisen syitä voivat olla vaikeudet sovittaa yhteen erilaisia vaatimuksia, ristiriitaiset tavoitteet, vaikeudet integroida erilaisia esihenkilöroolin piirteitä ja hallitsemattomat muutokset ja kriisitilanteet. (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021.) Silloin kun huonoa johtamista esiintyy, se vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, motivoitumiseen ja sitoutumiseen, joka puolestaan heijastuu työn laatuun. Työntekijät voivat kokea ahdistusta ja uupumusta, sairauspoissaolot lisääntyvät, ja työntekijät saattavat vaihtaa työpaikkaa helpommin. Johdettavan saattaa olla vaikeaa puuttua huonoon johtamiseen yhteisesti, ja usein ilmapiiri, joka sallii huonon johtamisen, jatkuu, koska siihen ei puututa. Ratkaisut huonoon johtamiseen vaativat yhteisöllisiä ja organisatorisia toimenpiteitä, koulutusta ja läpinäkyviä prosesseja johtamisen arvioinnissa. (Viitala, 2021.) Ennaltaehkäisy on avainasemassa, ja organisaatiossa tulisi olla selkeät toimintatavat, jotka estävät huonoa johtamista, jolloin Viitalan (2021) mukaan on tärkeää huolehtia lähijohtamisen tavoitteista, missiosta, visiosta ja strategiasta.

Aiemmin on keskitytty vahvasti korostamaan johtajan tai esihenkilön merkitystä johtamissuhteen muodostumisessa. Tämä johtuu siitä, että esihenkilön asema ja päätösvalta ovat antaneet hänelle keskeisen roolin vuorovaikutuksen rakentajana. On kuitenkin olennaista ymmärtää, että toimiva suhde esimiehen ja alaisten välillä edellyttää molemminpuolista vuorovaikutusta. Tehokasta suhdetta ei voida täysin arvioida pelkästään esihenkilön ominaisuuksien tai työntekijän taitojen perusteella. (Rousu, & Lanne-Eriksson, 2021.) Auvinen ja Lämsä (2020) toteaa artikkelissaan, että 1990-luvusta lähtien myös työhyvinvoinnin tärkeys on alettu ymmärtämään lähijohtamisessa fyysisen työkyvynjohtamisen lisäksi. 1990-luvulla alettiin siis kiinnittämään huomiota myös työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, koska lama-aika lisäsi työuupumuksia (Auvinen & Lämsä, 2020).

Hyvällä johtamisella on merkittävä rooli henkilöstön hyvinvointiin. Lähijohtamisella voidaan vaikuttaa moniin eri johtamisen osa-alueisiin, jotka kaikki kulkevat samaa ympyrää ja vaikuttavat merkittävästi henkilöstön osaamiseen, joka vaikuttaa työhyvinvointiin ja toisin päin. Hyvä työhyvinvointi parantaa osaamista, sillä se tarjoaa tarvittavaa energiaa, keskittymiskykyä ja innostusta, jotka ovat olennaisia osaamisen kehittymisen kannalta. Voidaan todeta, että monet suoriutumiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat hyvän tai huonon kehän kautta. Myös ilmapiirillä ja organisaatiokulttuurilla on merkitys luovuuden kukoistukseen ja innovaatioiden syntymiseen. Kaikkiin näihin henkilöstövoimavarojen ominaisuuksiin vaikuttaakin lähijohtamisen laatu, jonka vuoksi lähijohtaminen pitää merkittävää roolia organisaation menestykseen, kuten myös henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja viihtyvyyteen työssään. (Viitala, 2021.)

Vastaavasti Rousu ja Lanne-Eriksson (2021) esittelee artikkelissaan lähijohtamisen merkitystä ja roolitusta käänteisestä näkökulmasta eli huonosta

johtamisesta. Artikkelin mukaan huono johtaminen, joka ilmenee heikosta vuorovaikutuksesta, arvostuksen puutteesta, pelosta ja ahdistavasta ilmapiiristä, on usein keskustelunaihe työntekijöiden keskuudessa, joka ilmenee epävirallisissa keskusteluissa ilman esihenkilön läsnäoloa, ja arkikielessä puhutaan huonosta johtamisesta, jopa "narsistisesta" johtajasta (Rousu ja Lanne-Eriksson, 2021). Vuorovaikutus nousee merkittävään rooliin johtamisessa, jonka vuoksi on luonnollista tarkastella tarkemmin vuorovaikutusta esihenkilö-johdettava -suhdeteorian kautta.

2.2 Esihenkilö-johdettava -suhdeteoria

Esihenkilöksi katsotaan organisaatiossa kaikki, jotka johtavat muita työntekijöitä jollain tehtäväalueella. Esihenkilötyö ja varsinkin lähiesihenkilötyö on usein niin sanotusti puun ja kuoren välissä olemista, jolla tarkoitetaan, että paineita tulee kahdesta suunnasta, ylemmältä johdolta sekä omalta tiimiltä. (Repo, Ravantti, & Pääkkönen, 2015.) Työntekijät ovat vastuussa raportoinnista esihenkilölleen tärkeistä asioista, kuten tavoitteiden saavuttamisesta, työskentelyn sujumisesta, kehitystarpeistaan ja poissaoloistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että alaisroolissa olevien tulee olla aktiivisesti yhteydessä esihenkilöönsä ja varmistaa, että hänellä on ajantasainen kuva alaisensa tilanteesta. (Viitala, 2021.)

Lähijohtaminen on yksi johtamisen osa-alueista, jolla tarkoitetaan esihenkilön ja hänen alaisensa välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä arjessa. Lähijohtaja toimii esihenkilönä alaisilleen ja hänen tehtävänä on ohjata, tukea ja valvoa alaisensa työskentelyä sekä huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. (Viitala, 2021) Viitala (2021) korostaa, että hyvä esihenkilö tuntee alaisensa ja heidän vahvuutensa ja heikkoutensa sekä osaa valita oikeat keinot motivoida ja sitouttaa henkilöstöään. Lähijohtamisen kehittämiseen kuuluu myös avoin ja aktiivinen kommunikointi alaisten kanssa, jotta heidän mielipiteensä ja ajatuksensa tulevat kuulluiksi ja he voivat olla osallisena organisaation kehittämisessä. Lähijohtaminen nähdään tärkeänä johtamisen osa-alueena, joka vaatii erityistä huomiota ja kehittämistä. Lähijohtajan tärkein tehtävä on huolehtia alaisensa hyvinvoinnista ja tukea heidän kehittymistään, jotta organisaatio voi menestyä pitkällä aikavälillä. (Viitala, 2021.) Johtamisessa yleisesti ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa erilaisten kontaktiverkostojen kanssa, toimitaan monenlaisissa rooleissa ja tehdään monimutkaisia päätöksiä. Näin ollen johtajan kokemuksilla, näkemyksillä ja yleisellä hyvinvoinnilla on vaikutusta koko organisaatioon. Johtajan vaikutus näkyy myös organisaatiokulttuurissa, koska johtaja on avainasemassa eettisyydessä, vallankäytössä ja roolimallina. (Feldt ym., 2012, s. 137-139.)

Nykyään esihenkilö-alaisuudet ovat monimuotoisia ja perinteisen valvovan ja kontrolloivan johtamistyylin sijaan korostuu valmentava ja tukeva ote. Tällainen johtamistyyli perustuu luottamukseen ja avoimeen kommunikaatioon, jossa esihenkilöt ja alaiset voivat työskennellä yhdessä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Esihenkilön rooli koostuu merkittävistä

tehtäväalueista, jotka vaativat vuorovaikuttamista. Näitä on muun muassa, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, palautteen antaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Tämä tapahtuu esimerkiksi tiedon jakamisen, kehityskeskustelujen, kehityssuunnitelmien laatimisen ja palkitsemisen kautta (kuten aineettomien palkkioiden määrittämisen tai palkan tason asettamisen). Lisäksi rooliin kuuluu työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen, kuten hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainon varmistaminen sekä tasaveroisen kohtelun ja varhaisen välittämisen edistäminen. Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös henkilöstön osallistaminen erilaisissa yhteyksissä, kuten keskusteluissa, ideointitilanteissa ja päätöksenteossa, sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen. (Viitala, 2021.)

Esihenkilön moninaiset tehtävät ja vastuut korostavat tarvetta ymmärtää ja hallita johtajan ja alaisten välisiä suhteita tehokkaasti. Tässä kontekstissa Leader-Member Exchange (LMX) -teoria tarjoaa arvokkaan näkökulman. LMX-teoria keskittyy johtajan ja alaisen välisiin suhteisiin, korostaen erilaisten dyadisten suhteiden merkitystä (Graen ja Uhl-Bien, 1995). Tämän teorian näkökulma korostaa yksilöllistä vuorovaikutusta ja suhteen laatua, mikä on erityisen tärkeää nykyaikaisessa johtamisessa, jossa valmentava ja tukeva ote ovat keskeisiä.

Leader-Member Exchange (LMX) -teorian mukaan johtajat luovat jäseniinsä eritasoisia suhteita roolien muotoutumisprosessin aikana (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tämä teoria oli urauurtava, koska se keskittyi erillisiin dyadisiin suhteisiin johtajien ja heidän kunkin alaisensa välillä sekä siihen, että johtajat eivät kehitä samanlaista suhdetta jokaisen alaisensa kanssa (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). LMX-teoriaa määritellään myös johtajuuden prosessiksi, joka ilmenee vuorovaikutussuhteessa johtajuus-alaisuudessa (Kettunen & Kalliomaa, 2013). Nien ja Lämsän (2015) mukaan LMX-teorian ydinajatus on, että jokainen johtajan ja seuraajan välinen suhde työryhmässä on ainutlaatuinen ja vaihtelee laadultaan, jossa suhteet ja työroolit kehittyvät tai neuvotellaan ajan myötä johtajan ja seuraajan välisen erilaisten vuorovaikutusten kautta. Laadukas LMX, jossa johtajat ja jäsenet vaihtavat runsaasti sekä implisiittisiä että eksplisiittisiä resursseja ja tukea (Liden ym., 1997), edistää työntekijöiden positiivisia työasenteita (Bauer & Green, 1996) ja affektiivisen sitoutumisen kehittymistä (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Suhteet esiintyvät parissa eri muodossa, joita ovat sisäiset ja ulkoiset.

Johtajan ja johdettavan väliset sisäiset suhteet rakentuvat luottamuksen, kunnioituksen ja vastavuoroisuuden periaatteille (Graen & Uhl-Bien, 1995). Toisaalta ulkoiset suhteet liittyvät muodollisiin suhteisiin ja työsopimuksessa määriteltyyn työnkuvaan. Johdettavat asettuvat jompaan kumpaan ryhmään sen mukaan, kuinka johdettavien suhde johtajaan sekä heidän kykynsä vastaanottaa erilaisia työtehtäviä ja kiinnostus vastuun ottamiseen ilmenee. Sisäiseen ryhmään kuuluvat johdettavat hyötyvät lisääntyneestä tiedon saannista, vaikutusvallasta ja esihenkilön huomiosta. (Kettunen & Kalliomaa, 2013.) Vuorovaikutukset voi myös määritellä eri tyyppien mukaan: matalan ja korkean laadun suhteiksi (Nie & Lämsä, 2015).

LMX-teorian mukaan korkealaatuinen vaihtosuhde perustuu johtajien ja jäsenten keskinäiseen luottamukseen ja tukeen, joka ylittää muodollisten työsopimusten rajat (Brower ym., 2000) ja kun taas matala LMX-suhde perustuu pääasiassa taloudelliseen vaihtoon, joka ilmenee muodollisissa ja konkreettisissa tekijöissä, kuten työsopimuksissa ja palkassa (Nie & Lämsä, 2015). Nien ja Lämsän (2015) mukaan korkealaatuisissa suhteissa ihmiset saavat paljon enemmän kuin matalissa suhteissa. Tässä vaihdossa keskeisiä arvoja ovat keskinäinen luottamus, velvollisuus, kunnioitus, lojaalisuus ja vastavuoroisuus. Vaihtosuhteissa, jos osapuoli kokee saavansa enemmän resursseja kuin antaa, kokee hän suhteen olevan korkealaatuinen. Näin ollen korkealaatuinen LMX-suhde muodostuu, kun johtajan ja alaisten välillä on vahva molemminpuolinen luottamus, lojaalisuus ja resurssien vaihto. (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Korkealaatuiset LMX-strategiat vaikuttavat työntekijöiden työtahokkuuteen sekä suoraan että epäsuorasti. Strategiat vaikuttavat sosiaalisen tuen, delegoinnin ja työntekijöiden osallistumisen kautta päätöksentekoon. Johtajat voivat hyödyntää delegointia ja osallistamista ylläpitääkseen jatkuvaa keskinäistä kunnioitusta, mikä on välttämätöntä korkealaatuisen LMX:n säilyttämiseksi. (Choy, McCormack, & Djurkovic, 2016). Jotta jäsenet kokisivat suhteensa positiiviseksi ja osallistuisivat aktiivisesti, heidän on saatava johtajiltaan riittävästi resursseja ja tukea. Tämä korostaa johtajien aloitteellisuuden merkitystä (Graen & Uhl-Bien, 1995). Korkea johtajan luottamus ja tuki jäseniin parantaa johtajan ja jäsenen välistä dynamiikkaa sekä jäsenten tehtävien suorituskykyä (Byun, Dai, Lee & Kang, 2017).

Johtajien havainnot ja käyttäytyminen ovat ratkaisevia LMX:n selittämisessä ja LMX:n laatu riippuu enemmän johtajista kuin jäsenistä. Johtajan jäseniin kohdistama luottamus, voi motivoida jäseniä sitoutumaan työhönsä ja työskentelemään ahkerammin, mikä parantaa vaihtosuhteen laatua. (Graen & Uhl-Bien, 1995; Dulebohn ym., 2012.) Monet LMX-tutkimukset ovat osoittaneet, että jäsenen kokema luottamus johtajaa kohtaan rinnastetaan usein johtajan todelliseen luottamukseen jäsentä kohtaan. Jäsenen luottamus onkin tärkeä ennakoija LMX-suhteen laadulle. Kuitenkin useat tutkimukset korostavat, että johtajan todellinen luottamus jäseniin ei ole sama asia kuin jäsenen luottamus johtajaan. (Brower ym., 2000). Vaikka jäsenten kokeman luottamuksen vaikutusta on tutkittu paljon, kirjallisuus ei ole kuitenkaan riittävästi käsitellyt johtajan luottamuksellisen käyttäytymisen ja aikomusten monimutkaisuutta. Tämä olisi tarpeen LMX:n ja jäsenten suorituskyvyn parantamisen vuoksi. (Byun, Dai, Lee & Kang, 2017).

Johtajalla on korkeammassa asemassa organisaatiohierarkiassa enemmän valtaa, varoja ja resursseja. Hän onkin näin ollen avainhenkilö määrittämässä vaihtosuhteen laatua jokaisen alaisensa kanssa. Tämän ajattelutavan mukaisesti Dulebohn ja kollegat (2012) ehdottivat, että johtajan käyttäytyminen on tärkein tekijä, joka vaikuttaa jäsenten LMX-käsitykseen. Erityisesti he osoittivat, että LMX:n laatuun vaikuttavat eniten johtajan tuki, palkinnot ja palaute, jotka kannustavat jäsenten menestystä. Choy, McCormack ja Djurkovic (2016) totesivat, että tehokkaat LMX-strategiat vaikuttavat suoraan ja välillisesti

työntekijöiden suorituskykyyn tarjoamalla sosiaalista tukea, delegoimalla tehtäviä ja kannustamalla työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. Lisäksi johtajat voivat käyttää delegointia ja osallistumista vahvistaakseen jatkuvaa keskinäistä kunnioitusta ja siten ylläpitää korkealaatuista LMX:ää (Choy ym., 2016). Johtajan pätevyys tehtävissään ja rooleissaan on myös merkittävä tekijä jäsenten ja johtajan välisen suhteen laadun määrittämisessä. Todisteet osoittavat, että johtajan pätevyys selittää suurimman osan hänen menestyksestään ja on tärkein tekijä johtajan tehokkuuden määrittämisessä. Päteviksi koetut henkilöt saavat todennäköisemmin ylennyksiä ja hyväksytään johtajina seuraajiansa toimesta. Siksi johtajan pätevyys voi joko vahvistaa tai heikentää johtajan luottamuksen vaikutusta jäsenten LMX-käsityksiin. (Byun, Dai, Lee & Kang, 2017).

Alhaiset LMX-suhteet perustuvat taloudelliseen vaihtoon, jossa korostetaan muodollisia, välittömiä ja tasapainoisia aineellisia vastavuoroisuuksia, kuten suoritusperusteista palkkiota. Korkean LMX-suhteet taas kehittävät vastavuoroisuuden ja keskinäisen velvollisuuden tunteita, mikä tekee näistä suhteista sosiaalisempia ja perustuvat uskollisuuteen, sitoutumiseen, tukeen ja luottamukseen. (Liden ym., 1997.) Tällainen vastavuoroisuus johtaa suurempaan affektiiviseen kiintymykseen johtajien ja seuraajien välillä (Dulebohn ym., 2012).

Johtaminen on jatkuvaa ja vuorovaikutteista toimintaa, ja johtajan käyttäytyminen vaikuttaa paitsi yksittäisten työntekijöiden tuloksiin, myös suhteen laatuun työntekijän ja johtajan välillä (Dulebohn ym., 2012). LMX-teorian perusteella toisen osapuolen koettu panos suhteeseen vaikuttaa suuresti positiivisen LMX-laadun muodostumiseen (Liden ym., 1993). Vaikka johtajat ovat keskiössä LMX-suhteiden laadun muokkaamisessa, myös johdettavalla on oma roolinsa. Työsuhteet ovat jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa sekä johtajat että johdettavat arvioivat toisiaan. Vaikka johdettavat ovat riippuvaisempia johtajista, myös johtajat tarvitsevat johdettavia tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tämä kaksisuuntainen arviointiprosessi muodostaa LMX-suhteiden ytimen. (Dulebohn ym., 2012.)

Vaikka tämä tutkimus ei eksplisiittisesti arvioi tai mittaa johtaja-alaisuuden (LMX) teoriaa, on välttämätöntä ymmärtää tätä teoriaa perusteellisesti, sillä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta johtajan ja alaisen keskinäisen interaktion avulla. Tutkimuksessa tarkasteltava vuorovaikutussuhde nojaa LMX-teorian keskeisiin periaatteisiin, jotka korostavat kaksisuuntaista johtaja-alaisuutta.

Hassan, Mahsud, Yukl & Prussia (2013) huomasivat erityisesti suhdekeskeisten toimintojen, kuten tuen tarjoamisen, tunnustamisen ja konsultoinnin, hyödyttävän esimies-alainen-suhdetta. Terveyskeskeinen johtajuus ei perustu taloudelliseen vaihtoon, vaan on luonteeltaan ihmiskeskeistä ja sosiaalista. Se sisältää terveystukea, kuten työntekijöiden työelämän tasapainon optimointia vähentämällä vaatimuksia ja huomioimalla yksilölliset terveysorientoituneet tarpeet. (Hassan ym., 2013.) Työntekijöiden tulisi kokea tällainen käyttäytyminen myönteisenä panoksena suhteeseen, mikä edistää

korkealaatuisten LMX-suhteiden muodostumista. Johtajat, jotka painottavat ja aktiivisesti edistävät työntekijöidensä hyvinvointia, osoittavat käyttäytymistä, joka menee sopimuksen määriteltyjen velvollisuuksien yli ja edistää näin vuorovaikutussuhteiden luomista. (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Leader-Member Exchange (LMX) -teorian mukaan johtajat luovat jäseniinsä eritasoisia suhteita roolien muotoutumisprosessin aikana (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997).

Leader-Member Exchange (LMX) -teoria keskittyy johtajan ja alaisen välisiin suhteisiin ja niiden laatuun (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tämä teoria on keskeinen ymmärtämään esihenkilö-alaissuhteiden vaikutuksia työhyvinvointiin. LMX-teorian mukaan johtajat luovat alaisiinsa erilaisia suhteita, jotka voivat olla joko korkealaatuisia tai matalalaatuisia. Korkealaatuiset suhteet perustuvat luottamukseen, kunnioitukseen ja vastavuoroiseen vaikutusvaltaan, kun taas matalalaatuiset suhteet ovat usein muodollisempia ja perustuvat vain työtehtävien suorittamiseen. (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997.) Tässä kontekstissa LMX-teoria tarjoaa erinomaisen viitekehyksen tarjoamaan ymmärryksen, miten erilaisten suhteiden dynamiikka voi vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin.

2.3 Etiikka johtamisessa

Eettisten johtamisen merkitys on kasvanut vuosien saatossa, koska sen merkitykset on huomattu yrityksen tuloksessa, kuten myös henkilöstön hyvinvoinnissa. Katseet kohdistuvat enemmän ja enemmän yrityksen johtoon ja johtajiin. Johtajat eivät ole vastuussa pelkästään tuloksen tuomisesta, vaan myös siitä, että tulos ja tavoitteet saavutetaan hyväksyttävän toiminnan ja käytöksen piirissä. (Kaptein, 2010; Mbonu & Worlu, 2018.) Kuten myös Kaptein (2010) toteaa sen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin. Armstrongin ja Muenjohnin (2008) tutkimuksen mukaan eettiset käytännöt ja lähestymistavat johtavata positiiviseen lopputulokseen, kun taas epäeettiset johtavat negatiiviseen lopputulokseen. (Armstrongin & Muenjohnin, 2008)

Aiemmin 2000-luvulla on ollut enemmän epäeettistä toimintaa, mutta nykyään eettisyys on tiedostettu paremmin ja sen merkitys organisaatiolle ja henkilöstöön on huomattu. Organisaatiot myös nousevat nykypäivänä herkemmin niin sanotusti tikun nokkaan ja virheet saadaan helpommin laajemman joukon tietoisuuteen eri tavalla kuin ennen. Ennen tehtiin enemmän harhaanjohtavaa myyntiä ja markkinointia, tehtiin sopimuksia ilman asianmukaisia ehtoja ja hyväksyntöjä, loukattiin asiakkaan tai kuluttajan yksityisyyttä, esitettiin harhaanjohtavia lausuntoja medialle tai asiakkaalle. Nykyään näihin ei enää samalla tavalla törmää ja yritykset haluavat pitää kiinni tietyistä periaatteista. (Kaptein, 2010.)

Johtajuus on kyky vaikuttaa tai muuttaa henkilön arvoja, käyttäytymistä, vakaumuksia ja ajattelutapaa. Eettisiä ja moraalisia standardeja noudattava esihenkilö toimii esimerkkinä työntekijöilleen, mikä vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä ja arvoihinsa. (Mbonu ym., 2018.) Armstrongin ja Muenjohnin

(2008) mukaan eettinen johtaja näkee ihmiset yksilöinä, joiden tarpeet ja hyvinvointi on huomioitava, ja pyrkii edistämään heidän etuaan ja hyvinvointiaan. Tämä edellyttää visiota, itseluottamusta ja sisäistä voimaa toimia oikeudenmukaisuuden ja hyveellisyyden periaatteiden mukaisesti, ei vain noudattaen vallitsevaa normistoa. Eettinen johtaja pyrkii edistämään yhteisiä hyveitä ja arvoja, ja hänen toimintansa perustuu empatiaan ja oikeudenmukaisuuteen. (Armstrong & Muenjohn, 2008.) Esihenkilöt, joilla on tinkimättömät johtamisen uskomusjärjestelmät, vaikuttavat positiivisesti organisaation tavoitteiden tavoitteluun. Eettisen johtajuuden käsite korostaa esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja etiikan merkitystä johtajuudessa. Esihenkilön henkilökohtaiset arvot ja luonne vaikuttavat organisaation eettiseen ilmapiiriin. On tärkeää, että esihenkilöt huolehtivat organisaation eettisestä kasvusta ja välittävät arvoistaan. Vaikka tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, keinot ja käyttäytyminen ovat merkityksellisiä, erityisesti nykyisessä kuluttajaympäristössä, jossa avoimuudella, oikeudenmukaisuudella ja reiludella on suuri merkitys. (Mbonu ym., 2018.)

Eettisellä johtajuudella on merkittäviä yhtäläisyyksiä erilaisten johtamisteorioiden ja niiden piirteiden kanssa. Tätä on tutkittu aiemmin erityisesti transformationaalisen johtajuuden kontekstissa. Erityisesti sitä on tutkittu transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksien idealisoivan vaikutuksen pohjalta ja sen on havaittu olevan yhteydessä eettiseen johtajuuteen. Työntekijät ilmaisevat halua jäljitellä eettisen johtajan käyttäytymistä ja näkevät hänet roolimallinaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö johtaa omalla esimerkillään. (Howell & Avolio, 1992.) Lisäksi Huhtala ja kollegat (2010) mainitsevat aiemmissä tutkimuksissa johtajien puntaroivan eettistä toimintaa suhteessa organisaation eri sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, omistajiin ja henkilöstöön, sekä laajemmin yhteiskuntaan. Tutkimuksissa on havaittu muun muassa esimerkkejä tilanteista, jotka liittyvät ympäristökysymyksiin, seksuaaliseen häirintään, tiedon salaamiseen, taloudellisten tietojen vääristelyyn, työntekijöiden hyväksikäyttöön, lahjontaan, syrjintään ja asiakkaiden kohteluun epäeettisesti (Huhtala ym., 2010). Lisäksi haasteita voi aiheutua siitä, eri sidosryhmät toimivat omien arvojensa pohjalta, mikä saattaa olla ristiriidassa organisaation tai johtajan omien periaatteiden kanssa (Kaptein, 1998).

Etiikan hallintaa voidaan määritellä järjestelmälliseksi ja yhtenäiseksi eri toimintojen ja toimenpiteiden kehittämiseksi. Näiden tarkoituksena on toteuttaa eri sidosryhmien odotuksia ja tasapainottaa näiden ristiriitaisia etuja asianmukaisella tavalla. Tämä käsittää etiikan järjestelmällisen organisaatiossa, keskittyen sen toimiin, jotka ovat systemaattisesti harkittuja, tavoitteellisia ja yhteneväisiä moraalisten vastuiden toteuttamisessa. Etiikan hallinnan laajuus taas kattaa erilaisia organisaatioon liittyviä moninaisia kysymyksiä, joissa perustavanlaatuiset edut voivat olla sidosryhmien kesken ristiriidassa. (Kaptein, 1998.)

Etiikan hallinta eroaa johtamisen etiikasta, joka arvioi yritysjohtajan normeja ja arvoja, eikä se ole yksinomaan johdon vastuulla (Kaptein, 1998).

Arvoiksi Armstrong ja Muenjohn (2008) määrittelee arvojen käsittävän johtajien välisen vuorovaikutuksen tavan tai niitä odotuksia, joita asetetaan muille. Ne saattavat sisältää oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä, vapautta, tasa-arvoa, uskollisuutta, itsetoteuttamista, kohteliaisuutta ja yhteistyöhalua (Armstrong & Muenjohn, 2008). Sen sijaan etiikan hallinta korostaa etiikan järjestämiseen liittyviä toimintoja, eikä pelkästään määrättyä etiikkapäällikköä, esimerkiksi tiettyä johtajaa tai esihenkilöä. Etiikan huolehtimisesta keskustellaan usein organisatorisin ja toteuttamisen termein, joista ensimmäinen viittaa toimintojen muodollistamiseen ja jälkimmäinen etiikan esittelyyn joko muodollisesti tai epämuodollisesti. Etiikan hallinnan paradoksissa organisaatio pyrkii yhteisölliseen vastuuntuntoon kunnioittaen samalla yksilöiden oikeuksia ja tunteita. Johdolta vaaditaan tasapainoa yksilöiden vastuun ja yhteisen vastuuntunnon edistämisen välillä, mikä luo niin kutsutun "etiikan hallinnan paradoksin". Etiikan hallinnan tarve riippuu sidosryhmien riippuvuuden asteesta organisaatiosta ja siitä, ovatko työntekijöiden aikomukset ja kyvyt riittämättömiä varmistamaan organisaation eettisiä pyrkimyksiä. Etiikan hallinta johtamiskäytäntönä, tunnustaa etiikan merkityksen organisaatiolle, normatiivisen eettisen näkökulman ja menetelmät organisaation eettisyyden tarkastamiseen, parantamiseen ja suojelemiseen. (Kaptein, 1998.)

Eettiset ongelmat vaikuttavat ihmisiin negatiivisesti tavalla, jota he eivät voi itse hallita (Lämsän & Takala, 2000). Ne voivat aiheuttaa haittaa tai vahinkoa muille, mikä saattaa olla kohtuutonta. Eettinen dilemma muuttuu entistä vaikeammaksi, jos se tuottaa vastakkaisia lopputuloksia, joissa jotkut hyötyvät ja toiset kärsivät vahinkoa. Näin ollen johtajan on tehtävä valinta siitä, ketkä irtisanotaan ja ketkä säilytetään töissä. Jos yrityksen taloudellinen tilanne on heikko, myös ne, joiden motivaatio ja taidot ovat moitteettomat, voivat joutua vähennetyiksi. Johtaja ei voi enää olla tyytyväinen päätöstensä moraaliseen laatuun, eikä ehkä pysty välttämään toisten vahingoittamista toisten hyödyn kustannuksella. (Lämsä & Takala, 2000.) Organisaation eettisyys ei synny itsestään vaan eettisyys muodostuu eri tekijöistä organisaatioissa, joissa suurinta roolia esittää työntekijät. Organisaatioiden eettisyyden luotettavuutta korostaa henkilöstön rooli. Kaptein (1998) käyttää artikkelissaan erilaisia tilanteita kuvaamaan kuinka yksittäisten työntekijöiden toiminta vaikuttaa ja voi heijastua koko organisaatioon. Kapteinin (1998) artikkelin mukaan ryhmadynamiikka ja organisaation kontekstin vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, korostaen myös, että epäeettinen toiminta usein juontaa juurensa organisaation sisäisistä paineista.

Organisaatiokulttuuria on tutkittu erilaisten hyviden näkökulmasta. Tutkimuksessa organisaation hyveet perustuivat kahdeksalle hyveelle. Näistä voi nostaa esiin selkeyden ja läpinäkyvyyden, jota arvostetaan organisaatiossa. Epäeettistä toimintaa voi välttää, kun esihenkilö ja hänen esihenkilönsä noudattavat viittä teemaa. Nämä teemat yhdistyvät myös organisaation hyvinvointiin, joita ovat kunnioitus, muiden huomioon ottaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, yhteistöllisyys. (Kaptein, 2008.) Eettinen johtaja kunnioittaa kaikkia, mukaan lukien osakkeenomistajat ja työntekijät,

arvokkuudella ja kunnioituksella. Tämä osoittaa, että yksilöillä on omat tavoitteensa ja arvonsa, ja se vahvistaa seuraajien arvon organisaatiossa. Lisäksi se johtaa ymmärrykseen, aktiiviseen kuunteluun ja suvaitsevaisuuteen erilaisia näkemyksiä kohtaan. Eettinen johtaja palvelee muita epäitsekkäästi asettaen seuraajiensa edut omien etujensa edelle. Palvelu näkyy toimina, kuten mentorointi, tiimien rakentaminen ja valtuuttaminen. Eettinen johtaja tekee päätökset oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, huomioiden kaikkien seuraajien tarpeet ja ansioihin perustuvan kohtelun. Eettinen johtaja on rehellinen ja avoin, mikä luo luottamusta seuraajien ja johtajan välille. Rehellisyys tarkoittaa avoimuutta ja totuudenmukaisuutta kaikissa tilanteissa. Eettinen johtaja rakentaa yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä muiden kanssa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää kaikkien tiimin jäsenten tavoitteiden huomioimista ja innostamista. (Mbonu, ym., 2018; Kaptein, 2008.)

Moraaliset johtajat erottuvat parhaiten kahden keskeisen mittarin avulla: he ovat sekä moraalisesti vahvoja yksilöinä että hyviä esihenkilöitä. Treviño (2003) huomauttaa, että eettisenä johtajana nähdäkseen valta-asemassa olevien henkilöiden on oltava sekä moraalisesti vahvoja yksilöitä että hyviä esihenkilöitä, jotta heidät hyväksytään ympärillään olevien toimesta. Moraaliutua ja empaattisuutta ei voi kuitenkaan sulkea pois, kun ajatellaan eettisesti oikein toimimista ja ne luovat oman käänteensä johtajalle. Lämsän ja Takalan (2000) mukaan empatia ja moraalituo yksilölle kasvot ja epäeettisesti toimiminen ei olekaan enää helppoa johtajalle (Lämsä & Takala, 2000).

Eettistä johtajuutta voidaan pitää merkinä sopivasta käyttäytymisestä, jota osoitetaan omassa toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, sekä kannustamalla alaisia matkimaan tätä käyttäytymistä kaksisuuntaisen viestinnän, tehtyjen päätösten ja vahvistusten avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilöt saavat uskottavuutta ja luottamusta alaisensa silmissä osoittamalla jatkuvasti käyttäytymistä, joka on eettisesti hyväksyttävää, kuten rehellisyys, empatia ja oikeudenmukainen sekä kunnioittava kohtelu kaikkia kohtaan. Näistä yksityiskohdista muodostuu myös työhyvinvointi, joten teemat ovat tärkeitä myös siitä näkökulmasta myös esihenkilölle itselleen. Prosessi on itsessään jatkuvaa; työntekijät arvioivat jatkuvasti esihenkilöidensä käyttäytymistä, joten esihenkilö, joka on eettinen toisinaan ja ei toisinaan, lähettää ristiriitaisia viestejä, jotka voivat vahingoittaa hänen uskottavuuttaan. Lisäksi eettinen johtajuus vaatii jatkuvaa huomion kiinnittämistä eettisiin kysymyksiin ja standardeihin. Työntekijät, kuten muutkin ihmiset, kärsivät rajoitetusta huomiokyvystä ja heillä on paljon kilpailevaa tietoa käsiteltävänä. Siksi eettinen esihenkilö korostaa jatkuvasti ja viestittää organisaation eettisen aseman merkitystä ja paikkaa. (Mbonu, ym., 2018.)

Nykytyöelämässä korostetaan eettisyyden järjestämisen tärkeyttä organisaatioissa, erityisesti hajautetuissa rakenteissa, joissa työntekijöillä on lisääntynyt päätöksentekovastuu, koska yksittäisen työntekijänkin tekeminen voi vaikuttaa koko organisaation eettisyyteen. Tämän vuoksi esihenkilön on tärkeää pystyä johtamaan oikein koko tiimiään, riippumatta alaisen työn teon sijainnista. Kapteinin mukaan sisäiset paineet ovat merkittävä tekijä rikkomaan

eettisyyttä, jonka vuoksi esihenkilön on tärkeä pystyä johtamaan tiimiään, niin että hän saa huomioitua myös yksilöiden sisäiset paineet kuten myös organisaation tuomat. (Kaptein, 1998.)

2.4 Hybridityö johtamisessa

Maailmalla vallinneen koronapandemian aikana ja sen jälkeen ihmiset ovat tehneet enemmän töitä kotoa. Kuitenkin monet yritykset ovat myös halunneet, että työntekijät käyvät toimistolla, jolloin työnteko muuttuu hybridimalliksi. Hybridimallissa töitä tehdään toisinaan toimistolta ja toisinaan etätöinä. (Sokolic, 2022.) Hybridimallissa esihenkilön täytyy yrittää selvittää henkilöstönsä tilannetta, jotta hän tietää kuinka alaisilla menee tiiminä ja yksilönä (Halford, 2005). Jotkut tutkijat pitävät hybridityöpaikkamalleja kahden elementin sisältävinä, joka tarkoittaa työskentelemistä etänä osan viikosta ja toinen osa joustavien työaikojen pitämistä (Radonić, Vukmirović & Milosavljević 2021). Vilkmán (2012) määrittelee hybridityön joustavaksi työjärjestelyksi, joka yhdistää etätöön ja paikan päällä tehtävän työn elementtejä. Hybridityömallissa työntekijät voivat valita työskentelevänsä toimistolta tai muualta paikasta riippumattomasti (Vilkmán, 2012). Halfordin (2005) artikkelin mukaan hybridityö viittaa työtilaan, jossa henkilöt työskentelevät sekä kotona että organisaation toimipisteessä, ja käyttävät tieto- ja viestintäteknologioita yhdistääkseen nämä kaksi tilaa. Se yhdistää etätöskentelyä, jolla tarkoitetaan kotona tehtävää työtä teknologian avulla ja virtuaalisten organisaatioiden, jossa teknologian avulla ylläpidetään virtuaalisia organisaatioiden rakenteita ja suhteita ja niiden ominaisuuksia (Halford, 2005). Myös Vilkmánin (2012) mukaan etätö määritellään työksi, jota tehdään tietotekniikan avulla sekä hybridityö työksi, jota tehdään kokonaan tai osittain viestintä- ja tietotekniikan välityksellä (Vilkmán, 2012, s. 13–14).

Tässä tutkielmassa keskitytään hybridimalliin, joka käsittää Sokolicin (2022) ja Halfordin (2005) määritelmän eli osa työajasta työskennellään toimistolta käsin ja osa etätöinä. Hybridimallinen työorganisaatio voi nousta tulevaisuudessa yleisimmäksi työn organisointitavaksi yrityksissä. Samalla ennustetaan, että heikompi suhde työnantajan ja työntekijän välillä lisää työvoiman vaihtuvuutta. Nämä suuntaukset vaikuttavat kaikkiin organisaation ulottuvuuksiin. Fyysinen ulottuvuus sisältää tilat, jotka tukevat teknisiä ja sosiaalisia prosesseja. ICT-teknologian avulla työpaikka voi sijaita työnantajan tilojen ulkopuolella. Sosiaalisten suhteiden vähentyessä on huoli yrityskulttuurin menettämisestä ja työntekijöiden motivaatio- ja tuottavuusongelmista, mikä edellyttää henkilöstöpolitiikan uudistamista. Hierarkkinen ulottuvuus muuttuu kohti luottamuksen, sosioemotionaalisen yhteyden ja yhtenäisten arvojen merkitystä. Inhimillinen ulottuvuus vaatii enemmän autonomiaa ja johtamista, kun taas innovaation ulottuvuus korostaa tiedon jakamisen ja uuden arvon luomisen tärkeyttä. Tällä tavoin etätö tarjoaa joustavuutta sekä työntekijöille että työnantajille, ja hybridimallinen organisaatio näyttää nousevan vallitsevaksi

malliksi, jossa yritetään säilyttää molempien hyvät puolet. (Sokolic, 2022.) Yritystasolla kulttuurin tulisi asettaa luottamus keskeiseksi arvoksi. Yritykset joutuvat pohtimaan, miten luottamusta voidaan lisätä työntekijöihin vaikuttamalla siihen, miten johtaminen toteutetaan. Etätyön ja hybridityön yleistymisen lisäksi tarvitaan myös hyvinvoinnin tukemiseen tähtääviä toimenpiteitä. (Urien, 2023.)

Hybridityö herättää uusia kysymyksiä työnteon, organisaation ja johtamisen käytännöistä sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista. Etätyön ja paikan päällä tehtävän työn päivien suhde voi vaihdella yksilöiden tai tiimien tarpeiden ja tehtävän luonteen mukaan. Myös Tanskasen ym. (2023) artikkeli tukee Halfordin (2005) määritelmää hybridityöstä. Halfordin (2005) tutkimuksen mukaan hybridityö muuttaa työn, organisaation ja johtamisen luonnetta organisaation ulkopuolella tapahtuvasta työstä, sekä organisaation sisällä tapahtuvasta työstä. Artikkelin mukaan hybridityö nostaa esiin uusia kysymyksiä työnteon, organisaation ja johtamisen käytännöistä. Kysymyksiä nousee esiin esimerkiksi kuinka työtä johdetaan, miten organisaation tilat vaikuttavat, kun osa tiimistä on poissa toimistolta ja osa on paikalla ja miten johtajat kohtaavat tämän uuden työnteon mallin sekä miten se kuormittaa heitä. (Halford, 2005; Tanskanen ym., 2023.) Joshi ym. (2009) mukaan hajautetut tiimit vaativat inspiraatiojohtamista ja korostavat sitoutumisen ja luottamuksen käsityksiä tiimitasolla, jotka voivat ennustaa jopa tiimin suoritusta myönteisesti. Sitoutumisen ja luottamuksen avulla tiimin jäsenet voivat ylittää fyysisen etäisyyden ja toimia yhteisenä tiiminä (Joshi, Lazarova & Liao, 2009).

Hybridityöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin monin eri tavoin. Tranin (2022) tutkimus osoittaa, että kotona työskentely-ympäristö voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Vaikka etätyön myötä esiintyy keskeytyksiä ja muita haasteita, hybridityön joustavuus, työympäristön vaihtelut ja keskittymisajan mahdollistaminen, voivat luoda myönteisiä vaikutuksia. Tätä käsitystä tukee myös Babapur Chafin (2021) artikkeli, kun hän toteaa hybridityön mahdollistavan joustavuuden, autonomian ja työn ja elämän tasapainon edut etätyöskentelystä samalla, kun nautitaan sosiaalisesta vuorovaikutuksesta toimistotyöstä (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams, 2021). Babapur Chafi ja kollegat (2021) toteavat sosiaalisten kontaktien olevan merkittävä tekijä hybridityössä, joten sosiaalisia kontakteja tullaan hakemaan toimistolta.

Hybridityössä voi muodostua haasteeksi määrittää etätyön oikea määrä. On tärkeää pohtia, mikä on etätyön intensiteetti verrattuna toimistolla tehtävään työhön, koska etätyön intensiteetti ei vaikuta lineaarisesti hyvinvointiin. (Urien, 2023.) Työnantajan joustavuuden suhteessa yritykset tulevat joustavammiksi työntekijöitä kohtaan. Joustavuus on ominaisuus, jota työntekijät arvostavat pysyäkseen yrityksessä. Lisäksi työvälineiden ja resurssien riittävyys, sekä hyvä osallisuus tiimissä ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen hybridityön aikana. (Tran, 2022.)

Työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainon haasteet ovat kuitenkin yleisiä hybridityössä, erityisesti etätyön kotiympäristössä. Ylityön riski, staattinen

työympäristö ja työn ja henkilökohtaisen elämän välisen rajan hämärtyminen voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Vaikka suurin osa työntekijöistä kertoo hyvinvointinsa olevan pääosin hyvä, haasteet työn ja elämän tasapainon säilyttämisessä ovat edelleen olemassa. Yhteenvedona voidaan todeta, että hybridityö tarjoaa sekä mahdollisuuksia että haasteita työhyvinvoinnille. Joustavuus, työympäristön vaihtelut ja hyvä osallisuus voivat parantaa työtyytyväisyyttä, kun taas työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainon haasteet voivat vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin. Näiden tekijöiden ymmärtäminen ja hallinta ovat tärkeitä työympäristön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin tukemisessa hybridityön aikana. (Tran, 2022.)

Kun työelämä on muuttunut koronapandemian jälkeen, on vaadittu myös johtajilta uudenlaista tapaa johtaa tiimejään. Vilkmanin (2016) mukaan moni on kokenut tämän haasteelliseksi, koska esihenkilöt ovat tottuneet johtamaan tiimiään tietyllä tavalla ja tämä tapa ei toimi enää, kun työtä tehdään hybridimallilla. Tämä on vaatinut esihenkilöiltä kykyä kyseenalaistaa heidän omaa toimintaa ja muuttaa johtamiskäytäntöjä tämänhetkisiin olosuhteisiin. Monet esihenkilöt ovat voineet kokea tämän hyvin yksinäiseksi, koska Vilkmanin (2016) mukaan monissa organisaatioissa esihenkilöiden ja johtajien tuki tälle muutokselle on ollut vähäistä. Vilkman (2016) korostaakin, että yhä useampi esimies tarvitsee nykyään taitoja etäjohtamiseen. Etäjohtamisesta on tullut ydinosaamista, jota tulevaisuuden esimiesten on hallittava, sillä organisaation menestys voi riippua heidän kyvystään johtaa virtuaalista työtä. Tämä johtuu siitä, että aiemmin on totuttu ja osattu johtaa työntekijöitä paikan päällä, mutta nyt painopiste on siirtynyt enemmän etätyöskentelyyn ja työntekijät käyvät huomattavasti vähemmän toimistolla kuin aiemmin. (Vilkman, 2016, s. 11.)

Hybridityölle on ominaista, että esihenkilö ei todennäköisesti näe työntekijää päivittäin tai edes viikoittain toimistolla, mikä tarkoittaa sitä, että kasvotusten tapaamisia voi olla hyvin harvakseltaan. Hybridityön johtamista voidaan verrata hajautetun tiimin johtamiseen, joka tarkoittaa, että osa tiimistä työskentelee hajautetusti Suomessa tai muualla maailmalla. Hajautettu tiimi tai hybridityö asettaa esihenkilön asemaan, jolloin esimiehen on helppo huomioida enemmän ihmisiä tiedostamattaankin, jotka työskentelevät toimistolla hänen kanssaan, kuin henkilöitä, jotka työskentelevät etänä tai muualla, kuin missä esihenkilö itse on. Hyvien ihmisjohtamisen taitojen ja monipuolisen tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiskyvyn omaksuminen ovat välttämättömiä edellytyksiä etäjohtamisessa ja näin ollen tärkeä osa myös hybridityön johtamista. Vanhojen johtamiskäytäntöjen soveltaminen suoraan hybridityön tilanteisiin ei kuitenkaan toimi ilman uusien toimintamallien käyttöönottoa. Lisäksi ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa ja suositeltavaa tapaa toimia, vaan jokaisen tiimin ja organisaation on löydettävä itselleen sopivimmat toimintatavat kokeilujen ja keskustelujen kautta. (Vilkman, 2016, s. 16, s. 26.)

Hybridityö pitää sisällään virtuaalityötä, jonka toteuttaminen tuo esiin useita haasteita, jotka vaikuttavat yhteistyön tehokkuuteen ja johtamiseen. Haasteet liittyvät pääasiassa yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen,

luottamukseen ja työskentelytapoihin. Johtamisessa virtuaalitiimin erityinen haaste on saada tiimi toimimaan hyvin ja yhteistyö sujuvaksi. Tiimin rakentaminen helpottuu, kun tiimin jäsenet työskentelevät osan ajastaan samassa paikassa, jonka vuoksi hybridityömuoto on parempi kuin kokonaan etätyönä tehtävä työ. (Vilkman, 2016, s. 19–20.)

Hybridimallilla työskentelevässä tiimissä hyvän yhteishengen luominen vaatii paljon enemmän suunnitelmallista työtä. Yhteishengen rakentamiseen vaikuttaa oleellisesti vuorovaikutus, joka on tärkeä osa tiimin yhteenkuuluvuutta. Vuorovaikutus teknologian välityksellä ei kuitenkaan tunnu aina luontevalta, joten tiimissä on tärkeää kehittää keinoja, joilla vuorovaikutusta voidaan edistää. (Tran, 2022.) Kuten myös Tran (2022) kirjoittaa artikkelissaan, työkalujen ja resurssien laadun tulisi olla kaikkien työntekijöiden saavutettavissa ja intuitiivisesti ymmärrettävissä. Näin ollen työkalujen ja resurssien käytön suunnittelu ja ohjaaminen uusille tiimeille työntekijöiden perehdytyksen aikana on tärkeää, jotta työntekijät ymmärtävät prosessit ja tekniset yksityiskohtat paremmin. Työntekijät saavat paremman käsityksen odotettavista työprosesseista ja vähemmän kitkaa teknisten yksityiskohtien kanssa. (Tran, 2022.) Kahlow ja kollegat (2020) toteavat myös tutkimuksessaan, että nykyään on enemmän viestintäteknologioita saatavilla ryhmiin ja niitä pystyy hyödyntämään paremmin, mutta on tärkeää, että jokainen osaa käyttää niitä (Kahlow, Klecka & Ruppel, 2020). Viestintä- ja tietoteknologia mahdollistaa monipuolisen yhteydenpidon ja tiedon jakamisen, mutta erillään toimivien työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, että samat käytännöt eivät enää välttämättä toimi. Tehokkaan yhteistyön varmistamiseksi yhteisiä sopimuksia ja tarvitaan avointa keskustelua siitä, miten erilaisia digitaalisia ratkaisuja käytetään esimerkiksi minkälainen rooli kullakin välineellä on mahdollistaen yhteistyön ja miten sitä toteutetaan käytännössä. (Vilkman, 2016, s. 19–20, s. 26.)

Hybridityössä on tärkeää tunnistaa tilanteet, joissa vaaditaan korkeaa osallistumista yleisöltä. Vaativat yhteistyötapaamiset on parempi pitää edelleen niin, että koko tiimi on fyysisesti läsnä. Useat keskustelut, jotka käydään samanaikaisesti katsotaan tehokkuuden ja osallistumisen kannalta tärkeäksi, koska yhteistyö ja kommunikatio voi hybriditilaisuuksissa usein keskeytyä tai heikentyä. Pakollisten fyysisten tapaamisten järjestäminen aika ajoin voi pitkällä tähtäimellä mahdollistaa tiimin muodostamaan vahvempia yhteyksiä keskenään. Tällöin syntyy luottamus tiimin jäsenten kesken sekä saadaan jaettua tietoa. (Tran, 2022.)

Ihmisten tarve kuulua yhteisöön ja kokea yhteenkuuluvuutta on luonnollinen. Jos tiimin jäsenet eivät koe kuuluvansa joukkoon, he kommunikoivat vähemmän, eikä ryhmästä muodostu kunnollista tiimiä. Tämä voi vaikuttaa myös työntekijöiden moraalisiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne ei kuitenkaan riipu aina fyysisestä läsnäolosta, sillä henkinen läheisyyden tunne on yhtä tärkeä. Etätyönä työtään tekevät työntekijät kokevat usein puutetta työyhteisön tuesta. Heidän on vaikeampaa tuntee kuuluvansa joukkoon, ja heidän on helppo ”unohtaa”. Sosiaalinen tuki, kuten henkinen tuki, välittäminen, arvostus, kuuntelu, luottamus ja palautteen

antaminen, on yksi työn tärkeimmistä voimavaratekijöistä. Se ehkäisee työuupumusta, stressiä ja epävarmuuden tunnetta. Esihenkilön työn näkökulmasta voi olla haastavaa luottamuksen rakentaminen, koska luottamus voi olla häilyvää ja pinnallista. Esihenkilön tulee huomioida työntekijöitä riittävästi, motivoida, osallistaa ja valmentaa heitä. (Vilkman, 2016, s. 19–20, s. 26)

Merkittävä työhyvinvointia lisäävä tekijä on sosiaalinen tuki. Kun työntekijät eivät työskentele läheltä johtajaa, he kokevat helposti, etteivät saa sosiaalista tukea työyhteisöltä tai esihenkilöltä. Sosiaalinen tuki kertoo työntekijälle, että hänen työpanostaan pidetään tärkeänä ja arvostetaan. Tämä on merkittävä tekijä ehkäisemään työuupumusta, koska se vähentää kuormittavuuden kokemista sekä tyytymättömyyden tunnetta epävarmassa tilanteessa. Kuitenkin jokainen yksilö kokee, eri tavalla sosiaalisen tuen tarpeen tai sen puuttumisen. (Manka & Manka 2016, s. 65–66, Vilkman, 2016, s. 32–33.) Wontorczyk ja Roznowski (2022) kirjoittaa artikkelissaan myös tuen tärkeydestä riippumatta siitä työskenteleekö työntekijä fyysisesti työpaikalla vai esimerkiksi kotoaan tietotekniikan välityksellä (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Urien (2023) toteaa artikkelissaan hybridityön viitekehyksen tärkeyden, joka organisaation tulisi määritellä, jonka puitteissa työntekijät voivat määritellä etätyön intensiteetin. Näin toimimalla organisaatiot varmistavat etätyön positiivisen vaikutuksen hyvinvointiin hybridityössä, koska tämä yhdistelmä turvaa etätyön edut samalla välttämällä sen riskit. (Urien, 2023.)

Hybridityö tarjoaa työntekijälle työaikajoustavuutta, joka on yhteydessä henkilöstön vaihtuvuuteen, poissaoloihin ja henkilöstön suoritukseen. Organisaatiossa, jossa tarjotaan joustavampia työaikoja, on sitoutuneempia työntekijöitä, jotka myös ovat avain organisaation menestykseen. Hybridityön joustavuus mahdollistaa työntekijöille mahdollisuuden pysyä kotona, kun sosiaalinen ahdistuneisuus on vallitsevaa, tarjoten vaihtoehtoisen tavan lievittää ahdistusta jatkaakseen työskentelyä turvallisessa ympäristössä kotona. Lisäksi hybridityö on edistänyt työmotivaatiota työntekijöiden keskuudessa, missä joustavuus on mahdollistanut työntekijöille työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottamisen tarpeen mukaisesti, olipa kyse sitten täysin etätyöstä tai osittain hybridityöstä esimerkiksi lastenhoitoa tai äitiysvapaa ajatellen. Organisaatiossa, jossa joustetaan työaikojen ja työnteon suhteen, on vähemmän rekrytointihankaluuksia ja työntekijöiden vaihtuvuuden aiheuttamia ongelmia. Mitä enemmän joustoa tarjotaan, sitä tyytyväisempiä ovat molemmat osapuolet. Hybridityön salliminen parantaa siis sekä organisaatiota että työntekijää. Autonomia työssä on voimavara, joka auttaa puskuroimaan työn vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta. Autonomia on yhteydessä myös parempaan muun elämän ja työn tasapainoon. (Feldt ym., 2012, s. 160-162.) Kuten myös Tranin (2022) tutkimuksessa nostetaan esille, työntekijöillä voi olla haasteita sovittaa yksityiselämää ja työelämää yhteen, jolloin autonomia työssä auttaa työntekijöitä ja parantaa heidän hyvinvointiaan.

2.5 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi käsitteenä on syntynyt jo vuosikymmeniä sitten. Taylorismin sääätely- ja kontrollirytykset olivat jatkuvasti törmäyksessä työntekijöiden autonomiapyrkimyksiin ja työhyvinvointikeskusteluun. Varhaisessa vaiheessa tehdyt työväsämyksen tutkimukset ja psykotekniikka yhdistettynä ihmissuhdekoulukunnan oppeihin toimivat taylorismiin vastavoimina ja korostivat inhimillisten tekijöiden, sosiaalisten suhteiden ja työhyvinvoinnin osuutta työssä. Erilaiset johtamisteoriat ovat muokanneet työhyvinvoinnin tarpeita vuosien varrella ja vaikuttaneet työhyvinvoinnin tutkimiseen. (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017.)

Työelämän ja johtamisen murrokseen on vaikuttanut myös digitalisoituminen. Digitalisoituminen puolestaan aiheuttaa työhyvinvoinnille erilaisia vaateita, kun työ ei ole enää paikka- ja aikasidonnaista sekä uudet työmuodot ovat tulleet osaksi perhe-elämää ja vapaa-aikaa. Johtajilta vaaditaan uudenlaista johtamista, joka ottaa huomioon myös uudet vaatimukset työhyvinvoinnista. Jatkossa johtamisen pitää pystyä mahdollistamaan jatkuvan yksilöllisen ja sosiaalisen uusiutumisen inhimillisesti kestäväällä tavalla. Digitalisoitumisen myötä pitää huomioida myös uusia eettisiä näkökulmiakin, kuten esimerkiksi kognitiivinen robotiikka ja data-analytiikan hyödyntäminen. 2020-luku tulee vaatimaan työhyvinvoinnilta enemmän kuin ennen. Digitalisaation tarjoama teknologia vaikuttaa työn vaatimukseen, ihmisten toimintaan ja kokemusmaailmaan eli työhyvinvointiin. (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017.) Myös Auvinen ja Lämsä (2020) toteavat artikkelissaan digitalisaation tuovan työhyvinvoinnille uusia haasteita, kun työn digitalisoituminen mahdollistaa ympärivuorokautisen työnteon ja saatavilla olon. Sosiaalisen median laajentuminen ja erilaisen henkilökohtaisen tiedon saaminen muuttaa myös henkilöstöjohtamista tavalla, jota ei vielä nykyjohtamisessa tunneta kovin hyvin. Tämä vaikuttaa myös eettiseen näkökulmaan johtamisessa ja työhyvinvoinnissa. (Auvinen & Lämsä, 2020.)

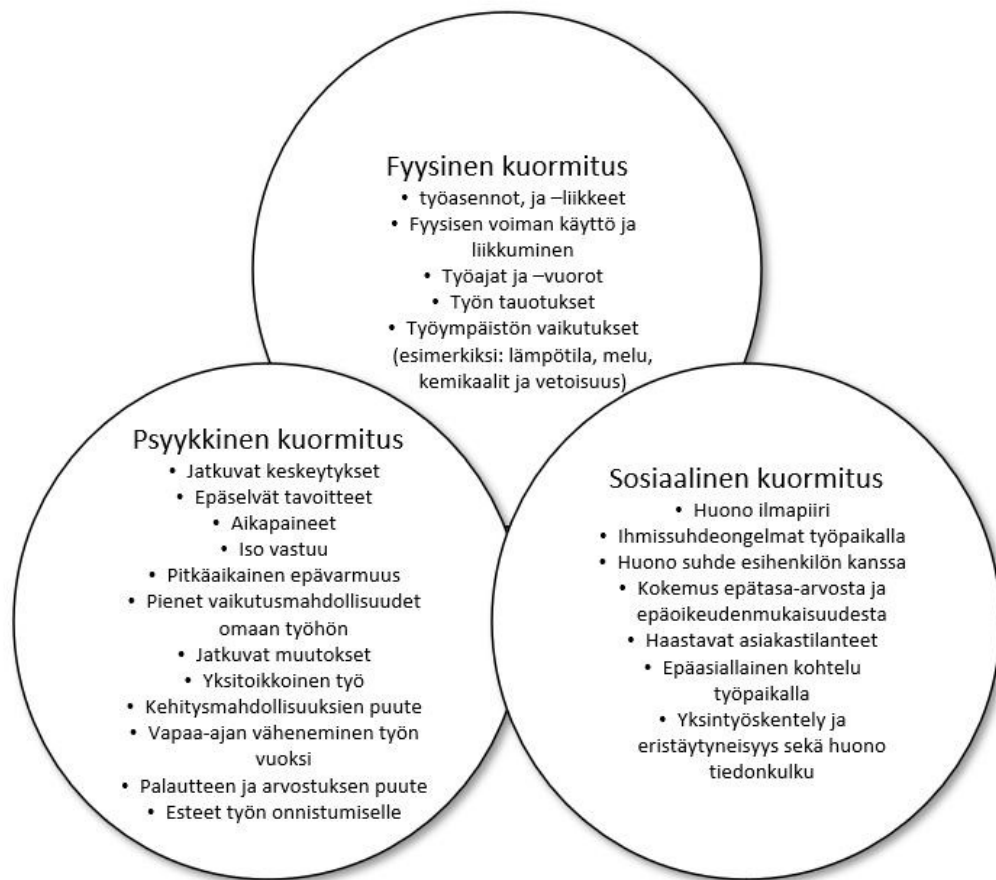
Työhyvinvointia voidaan tyypillisesti tarkastella JDC(S)-mallilla. Malli tarjoaa kattavan viitekehyksen työympäristön ja työntekijän hyvinvoinnin välisen suhteen ymmärtämiseksi. JDCS-malli keskittyy kolmeen keskeiseen tekijään: työn vaatimukseen (demands), työn hallintaan (control) ja sosiaaliseen tukeen (support). Tämä malli on osoittautunut erityisen hyödylliseksi työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja parantamisessa. Malli tuo tarkastelun keskiöön työn vaatimukset, hallunnan ja sosiaalisen tuen ja mikä on niiden yhdistelmävaikutus.

2.5.1 Työhyvinvointi ja työn kuormittavuus

Työhyvinvointia määritellään monella eri tapaa, mutta monessa eri määritelmässä esiintyy kuitenkin samat tekijät. Työhyvinvointi koostuu erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Viitala (2021) määrittelee kirjassaan työhyvinvoinnin Suomen sosiaali- ja terveysministeriön

mukaan eli ”työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä”. Määritelmään kuuluu tekijät, jotka liittyvät henkilöön itseensä (fyysinen, sosiaalinen ja henkinen kunto), ja työympäristö, johon kuuluu esimerkiksi johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Lisäksi tähän vaikuttaa henkilön kokonaisyhyvinvointi eli myös yksityiselämän asiat. Työhyvinvoinnin tehtäväkenttä sisältää lain määräämät ja vapaaehtoisesti tehtävät työhyvinvointia edistävät toimenpiteet organisaatiossa. Näiden tavoitteena on edistää organisaation työhyvinvointia ja estää niin sanottua työpahoinvointia, joka näkyy esimerkiksi sairauspoissaoloina, työsuoritusten tehottomuutena sekä tapaturmina. Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja tehtäväkokonaisuus esihenkilön työtehtävissä. Kokonaisuus pitää sisällään linjausten tekemistä, joka vaalii työhyvinvoinnin strategiaa. Kokonaisuuteen liittyy lisäksi tavoiteasetanta, tarvelähtöinen keinojen valinta ja soveltaminen, työhyvinvointityön organisointia, yhteistyöverkoston rakentamista, oikein mitoitettua resursointia, hyvinvointia tukevaa johtamista sekä tulosten arviointia ja johtamisen kehittämistä. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoite on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä. (Viitala, 2021.)

Viitalan (2021) mukaan hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle tuottava, kun työntekijä ymmärtää oman työn tavoitteet sekä hän haluaa, jaksaa sekä osaa tehdä työnsä. Työntekijän tulee myös onnistua työssään ja saada tehdystä työstä palautetta ja pystyä kehittymään sekä innostumaan työssään (Viitala, 2021). Myös Repo ja kollegat (2015) artikkelissaan kertovat liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin tehokkaamman kehittämisen näkökulmasta, että on parasta ajatella työhyvinvointia kokonaisuutena ja asettaa etusijalle toimenpiteet, jotka kohdistuvat ongelmien alkuperään, kuten toimintatapoihin ja prosesseihin. Tämä auttaa yleensä lisäämään työntekijöiden positiivisia tuntemuksia, mikä puolestaan kasvattaa heidän mahdollisuuksiaan menestyä. Kilpailuedun näkökulmasta on järkevää seurata, kuinka paljon henkilöstöä osallistuu toimenpiteiden kehittämiseen, miten yhteistä arviointia toteutetaan työpaikalla ja miten kerättyä tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. (Repo ym., 2015.) Vastaavasti tilanteessa, jossa johtajalla ei ole budjetoituja varoja, tarvittavia työvälineitä, kykyä ottaa vastuuta omasta työstään tai tarpeellista tietoa, lisääntyy johtajan kuormittuneisuus ja jaksaminen (Feldt ym., 2012, s. 148-150).



Kuvio 1 Työhyvinvoinnin kuormitustekijät

Työhyvinvointiin liittyy vahvasti kuormitustekijät, joita ovat fyysinen kuormitus, psyykkinen kuormitus sekä sosiaalinen kuormitus, jotka ovat kuvattu kuviossa 1. Työhyvinvoinnin johtamisen tarkoitus on tunnistaa erityisesti työhyvinvointia heikentävät ja uhkaavat kuormitukset. Kaikki kuormitustekijät liittyvät kuitenkin työhön tai työympäristöön. Kun henkilö kuormittuu liikaa, hänen kykynsä hallita työtä heikentyy ja terveys vaarantuu. Fyysistä kuormitusta aiheuttaa työasennot ja -liikkeet, fyysisen voiman käyttö ja liikkuminen. Työajat ja -vuorot sekä työn tauotukset vaikuttavat myös fyysiseen kuormitukseen. Työympäristössä olevia vaikuttavia tekijöitä ovat lämpötila, melu, vetoisuus ja kemikaalit. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat jatkuvat keskeytykset, epäselvät tavoitteet, aikapaineet, iso vastuu, pitkäaikainen epävarmuus, pienet vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, jatkuvat muutokset, yksitoikkoinen työ, kehitysmahdollisuuksien puute, vapaa-ajan väheneminen työn vuoksi, palautteen ja arvostuksen puute sekä esteet työn onnistuneelle tekemiselle. Sosiaalisista kuormitustekijöistä taas löytyy huono ilmapiiri, ihmissuhdeongelmat työpaikalla, huono suhde esihenkilön kanssa, kokemus epätasa-arvosta ja epäoikeudenmukaisuudesta, haastavat asiakastilanteet,

epäasiallinen kohtelu työpaikalla, yksintyöskentely ja eristyneisyys sekä huono tiedonkulku. Vaikuttamalla fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin organisaatio voi rajoittaa negatiivista kuormitusta. Psyykkisen kuormituksen vaikutus vaihtelee yksilöllisten ja tilannekohtaisten tekijöiden mukaan. Yksilöllisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa osaaminen, henkinen ja fyysinen terveys sekä persoonalliset ominaisuudet. Näistä niin kutsutuista puskuritekijöistä osa on kohtalaisen vakaita ajan yli, kun taas toiset vaihtelevat tilanteesta riippuen. Esimerkiksi yksityiselämän kriisit voivat väliaikaisesti vaikuttaa kykyyn sietää kuormitusta. (Viitala, 2021.)

Henkilö voi kokea ylikuormitusta, mutta niin myöskin alikuormitusta, jolla on samat seuraukset työhyvinvoinnin suhteen kuin ylikuormituksella. Alikuormitusta työntekijä voi kokea, kun työtä on liian vähän tai työtehtävät ovat liian helppoja työntekijän kykyihin nähden. Ilman haastetta, kiinnostus ja ponnistelu työn eteen laskee. Tästä voi aiheutua työntekijälle tunne, että hän ei koe työtään merkitykselliseksi ja kokee itsensä arvottomaksi. (Viitala, 2021.)

Yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on stressi. Työstressi aiheuttaa terveys- ja hyvinvointiongelmia, taloudellisia menetyksiä yhteiskunnalle ja organisaatiolle ja vaikuttaa myös työsuoritusten kautta organisaation tuloksellisuuteen. (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2005, s. 13.) Kaikki yksilöt eivät kuitenkaan koe stressiä samoista asioista ja samanlaisista tekijöistä. Tämän vuoksi kuvaan astuu myös ihmisen persoona ja ympäristö. Erilaiset ärsykkeet laukaisevat yksilöissä erilaisen reaktion. (Manka & Manka 2016, s. 64–66.) Työstressiärsykkeiksi Kinnunen ja kollegat (2005) määrittelee työtehtävien vaatimukset, fyysiset työolot, rooliristiriita ja -epäselvyys, traumaattiset tapahtumat, organisaatiomuutokset, työaika, asiakas-, työtoveri-, ja esimies-suhteet, työuralla eteneminen. Stressitekijöitä voi jaotella myös rooliperusteisesti, rooliteorialla. Rooliteorian kolmijako luokitellaan roolilylikuormitukseen, roolikonflikti ja rooliepäselvyys. Roolilylikuormituksella tarkoitetaan liikaa työtä tai liian vaikeita tehtäviä, roolikonflikti tarkoittaa, että on ristiriitaiset odotukset ja rooliepäselvyydellä taas, että on epäselvät odotukset työntekijällä ja organisaatiolla. (Kinnunen ym., 2005.)

Feldt ja kollegat (2012) nostavat esiin tutkimuksessaan kuinka eettisellä kuormituksella ei ole eroa johtotason, johtajien iän tai toimialan mukaan. Sukupuoli ei myöskään vaikuta koettujen kuormitusten määrään, mutta naisjohtajat kuitenkin raportoivat enemmän stressiä kuormittavissa tilanteissa. Feldt ja kollegat (2012) kertovat kuitenkin, ettei se ole poikkeavaa muista työelämän tutkimuksista, koska naisten on havaittu raportoivan enemmän stressioireita tutkimuksissa. Tilannetta on selitetty muun muassa naisten kaksoiskuormituksella (perheen ja työn yhteensovittaminen sekä kotitöiden suurempi määrä), sekä naisten paremmalla kyvyllä tunnistaa oireilu sekä raportoida siitä. Naisille se on suotavampaa kuin miehille. (Feldt ym., 2012, s. 137-144.)

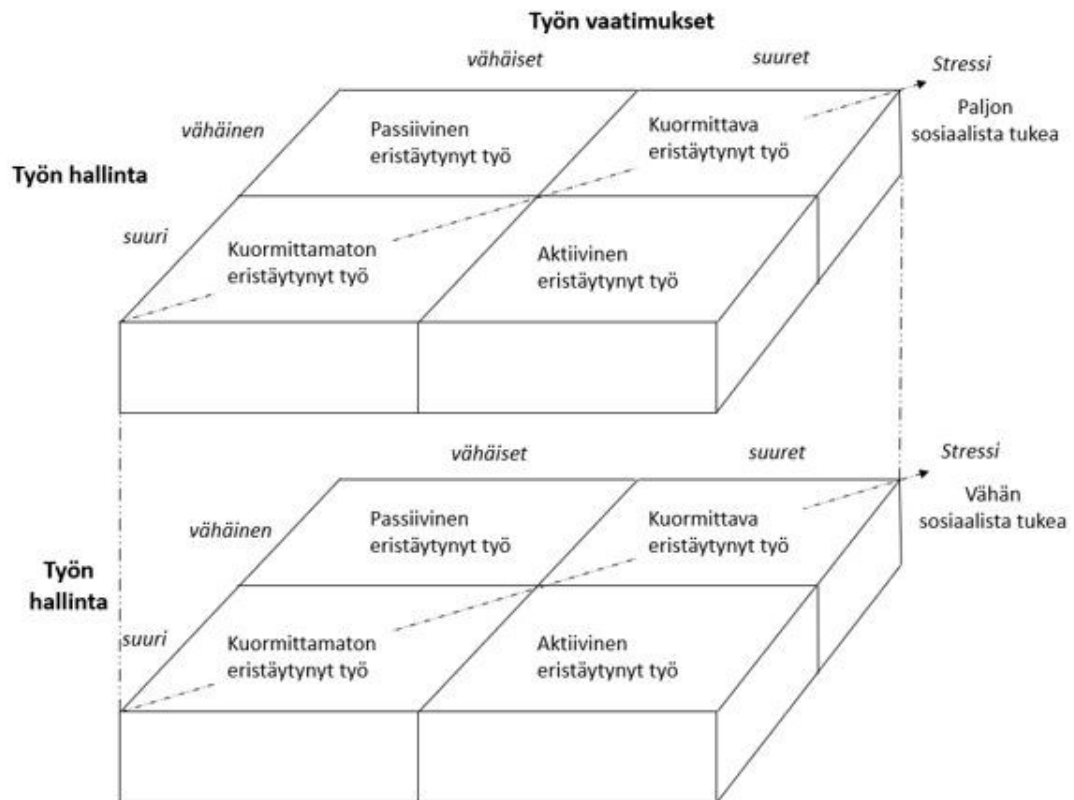
2.5.2 Työn vaatimus-hallinta-tuki -malli (JDCS)

Karasekin (1976) työn ja vaatimusten hallinnan malli (Job Demand-Control model) on kehitetty stressin ja työhyvinvoinnin tutkimiseen. Malli käsittelee työn psykososiaalisia tekijöitä ja niiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Työn vaatimuksessa on tekijöitä, jotka liittyvät työn kuormittavuuteen ja stressitasoon. (Karasek, 1979.) Työn vaatimuksia on esimerkiksi työn aikapaineet, kiireet, monimutkaiset tehtävät, työn määrällinen ylikuormitus, rooliristiriidat ja fyysiset tai henkiset rasitukset. Korkeat työn vaatimukset voivat lisätä stressiä ja työuupumusta. Työn hallintaa on esimerkiksi työntekijän mahdollisuus kontrolloida ja vaikuttaa omaan työhön, päätösvalta työn suorittamiseen ja aikatauluihin sekä työn monipuolisuus ja vaikutusmahdollisuus muihin työolosuhteisiin liittyviin asioihin. Korkea työn hallinta voi vähentää stressiä ja edistää työhyvinvointia. JDC-mallissa näitä kahta käsitettä tarkastellaan yhdessä. Mallissa on neljä erilaista luokkaa, jotka perustuvat työn vaatimusten ja työn hallinnan tasoille. Alla oleva kuvio sisältää kaksi keskeistä työhyvinvointia selittävää hypoteesia, jotka ovat kuormitus (A-nuoli) ja aktiivinen oppiminen (B-nuoli). Kuormitushypoteesi viittaa työn korkeaan vaatimustasoon ja rajallisiin hallintamahdollisuuksiin, jotka uskotaan altistavan työntekijöitä stressiin liittyville sairauksille, kuten sydän- ja verisuonisairauksille. Työ, jossa vaatimustaso taas on matala ja hallintamahdollisuudet ovat runsaat, kutsutaan vähäisen kuormituksen työksi, jossa stressioireita ilmenee keskimääräistä vähemmän. (Kinnunen ym., 2005.)

Psykologiset vaatimukset ja päätökset voidaan luokitella useampaan tyyppiin. Manka ja Manka (2016) kertovat psykologisten vaatimusten ja päätöksenteon mahdollisuuksien perusteella, että työ voidaan luokitella tyyppiin: aktiivinen, työhyvinvointia edistävä työ ja passiivinen, voimavaroja kuluttava työ. Mitä enemmän päätöksenteon mahdollisuuksia ja psykologista kuormitusta työ sisältää, sitä aktiivisempaa työ on ja sitä vähemmän se kuluttaa voimavaroja verrattuna passiiviseen työhön. (Manka & Manka, 2016, s. 64–66.) Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallissa kerrotaan myös passiivisen ja aktiivisen työn vaikutuksista työntekijän työmotivaatioon ja stressiin. Aktiivinen työ sisältää suuria vaatimuksia, mutta myös suuria hallintamahdollisuuksia. Työntekijä joutuu tekemään ponnisteluja työssään, mutta hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja tuntea itsensä arvostetuksi työyhteisössään. Aktiivinen työ luo parhaat mahdollisuudet oppimiselle, työmotivaatiolle ja kehittymiselle, joka luo niin sanottua hyvää stressiä. Passiivinen työ puolestaan sisältää vähän vaatimuksia ja hallintamahdollisuuksia, jolloin passiivisella työllä on täysin päinvastainen vaikutus kuin aktiivisella työllä. (Kinnunen ym., 2005.)

Myöhemmin havaittiin, että sosiaalinen tuki on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Yksilön kyvyt ja taidot ovat tärkeitä tekijöitä, kun he sopeutuvat työympäristön vaatimuksiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Soveltuvien selviytymiskeinojen avulla yksilö käyttää resurssejaan menetyksien, haasteiden ja uhkien kohtaamiseen. Näitä voimavaroja voidaan jakaa

henkilökohtaisiin ja ympäristön tarjoamiin resursseihin. Henkilökohtaisia stressiltä suojaavia voimavaroja ovat muun muassa myönteiset uskomukset, vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot ja terveys ja energisyys. Elämönhallinnan tunne saattaa tarjota suojaa stressiltä tällaisissa tilanteissa. Esimerkiksi myönteisissä ympäristöissä voimavarat voivat puolestaan sisältää sosiaalisen tuen ja aineelliset edellytykset, kuten varallisuuden. (Manka & Manka, 2016, s. 64–66.)



Kuvio 2 Työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malli (JDCS-malli) (Johnson & Hall, 1988).

JDC-mallia kritisoidaan siitä, ettei se huomioi työpaikan sosiaalisten suhteiden vaikutusta yksilön hyvinvointiin. Myöhemmin malli laajennettiin sisällyttämällä malliin sosiaalinen tuki työympäristön olennaisena osana. Tämän jälkeen mallia alettiin kutsua Työn vaatimukset-hallinta-(Tuki) (JDCS) -malliksi. (Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall, & Theorell, 1989.) Karasekin malliin rakennettiin vielä sosiaalisen tuen ulottuvuus, eli esimerkiksi esimiehen ja kollegoiden arvostus, tuki ja kannustus. Laajennettua mallia kutsutaan JDCS-malliksi (Job Demand-Control-Support). (Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010.)

Laajennettuun malliin liittyy hypoteesi kuormituksesta. Oppiminen jaetaan sosiaalisen tuen määrän mukaan kahteen tilanteeseen. Tuen huomioiminen mahdollistaa tutkimisen, yhdistyykö sosiaalisen tuen puute työkuormitukseen. (Johnson & Hall, 1988.) Esimerkkinä tästä on kuormittava työ (eli suuret vaatimukset ja vähän hallintamahdollisuuksia), jossa sosiaalinen ympäristö voi

olla joko kollektiivinen, mikä tarkoittaa runsasta sosiaalista tukea työssä, tai eristäytynyt, mikä viittaa vähäiseen sosiaaliseen tukeen työympäristössä. Erityisen haitallista kuormittava työ on työntekijän hyvinvoinnille silloin, kun työntekijälle ei ole saatavilla myöskään tukea. Parhaiten mallin mukaan työntekijän hyvinvointi on, kun työ on kollektiivista ja aktiivista. (Kinnunen ym., 2005.) JDCS-mallin mukaan työtilanteet, joissa on korkeat vaatimukset, vähäinen hallinta ja heikko sosiaalinen tuki, ovat erityisen haitallisia työntekijöiden hyvinvoinnille. Tämä johtuu mahdollisesti näiden kolmen tekijän additiivisista ja multiplikatiivisista vaikutuksista. Bufferihypoteesin mukaan sosiaalinen tuki voi lieventää korkean rasituksen (eli korkeiden vaatimusten ja vähäisen hallinnan yhdistelmän) negatiivisia vaikutuksia, mikä ennustaa kolmen työominaisuuden välistä vuorovaikutusta. Häusser ja kollegat (2010) esittivät, että lisääntynyt hallinta lieventää korkeiden vaatimusten vaikutuksia parhaiten silloin, kun sosiaalinen tuki on vahvaa. Sosiaalisen tuen saaminen on siis merkittävä tekijä työntekijän hyvinvoinnille, kuten myös Manka ja Manka toteaa (Manka & Manka, 2016, s. 64–66).

Manka ja Manka (2016) mainitsevat kirjassaan työterveyslaitoksen emeritus-professorin Juhani Ilmarisen kuvaama työkykyalomalli käsittää neljä kerrosta, jotka ovat olennaisia yksilön työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Ensimmäinen kerros, terveys ja toimintakyky, muodostaa työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa korostuu osaaminen ja jatkuva oppiminen, mikä on tärkeää vastaamaan työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Kolmas kerros sisältää arvot, asenteet ja motivaation, jotka vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Neljäs kerros, joka käsittää johtamisen, työyhteisön ja työolosuhteet, on keskeinen työkyvyn ylläpitämisessä. Ikääntymisen myötä yksilön voimavarat muuttuvat, ja neljännen kerroksen nopeat muutokset voivat aiheuttaa kuormitusta alakerroksille, mikä voi heikentää työkykyä. Työkykyalomalli korostaa voimavarojen ja työn tasapainoa ja yhteensopivuutta, jotta kaikki kerrokset toimisivat yhdessä työkyvyn ylläpitämiseksi. (Työterveyslaitos, ei pvm.) Manka ja Manka (2016) kuitenkin korostaa täydentäen Ilmarisen ajatuksia, että jokainen yksilö on vastuussa omasta talostaan ja jokaisen kerroksen kohdalla on hyvä pysähtyä ja miettiä jokaisen kerroksen kuntoa ja mitä voi itse tehdä oman työkykynsä ylläpitämiseen (Manka & Manka, 2016, s. 66).

Työntekijöiden näkökulmasta eettinen ympäristö organisaatiossa koostuu pääosin kahdesta käsitteestä: eettisestä ilmapiiristä ja eettisestä kulttuurista. Eettinen ilmapiiri yleensä kuvaa niitä tekijöitä, jotka määrittävät, mikä on katsottava eettiseksi käyttäytymiseksi. Toisaalta eettinen kulttuuri määritellään tavallisesti niin, että se kuvaa niitä tekijöitä, jotka rohkaisevat eettiseen toimintaan. (Kaptein, 2008). Eettinen johtaminen vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Systemaattinen, oikeudenmukainen ja vastuullinen johtaminen edistää henkilöstön hyvinvointia, lisää sitoutumista ja vahvistaa motivaatiota. Organisaatiot, jotka korostavat yksilöllisen merkityksen tunteen merkitystä, houkuttelevat sitoutuneempia ja pätevämpiä työntekijöitä. DeTienne ja kollegat (2012) artikkelin mukaan

moraalinen stressi, eli eettinen kuormittavuus, lisää työntekijän väsymystä, vähentänyt työtyytyväisyyttä sekä lisää eroamis- ja irtisanomistilanteita.

Moraalinen stressi tunnetaan moraalisenä ahdistuksena tai eettisenä ristiriitana, eli eettisenä kuormittavuutena. Eettistä kuormitusta aiheuttavat ristiriidat siitä, että tietää mikä on omasta mielestä oikea valinta, mutta joutuu silti yrityksen politiikan tai muun ulkopuolisen syyn vuoksi valitsemaan itselleen väärän valinnan. Eettistä kuormitusta aiheuttavat tekijät ovat henkilön kokemukset organisaation vaatimuksista, arvoista ja tavoitteista, organisaation kontrollista sekä heidän työympäristön tulkinnasta. Eettistä kuormitusta aiheuttava intensiteetti voidaan määritellä stressitasona, jossa henkilö tuntee tietynlaisessa tilanteessa stressiä, kun taas eettisen kuormituksen esiintyvyys viittaa siihen kuinka usein henkilö tuntee näitä eettisesti kuormittavia tilanteita. (DeTienne, Agle, Phillips & Ingerson 2012). DeTiennen ja kollegat (2012) tutkimuksessa, tutkittiin kuinka eri stressitekijät vaikuttavat työntekijän väsymykseen, työtyytyväisyyteen sekä eroamis- ja irtisanomistilanteisiin. Stressitekijöihin sisältyy esimiehen tuki, rooliristiriita, kollegoiden tuki, työn autonomia, viestintä sekä työntekijän henkilökohtaisen elämän kokemukset (DeTienne, Agle, Phillips & Ingerson 2012).

Eettisesti haastavat tilanteet ja niistä kuormittuminen voi olla hankala tunnistaa, koska eettisesti haastava tilanne ei ole pelkästään oikean ja väärän välillä valitsemista. Näin ollen moni voi miettiä eettisenä kuormittavuutena pelkästään tuota valintaa. Eettisesti kuormittavassa tilanteessa eettisesti haastava hetki voidaan määritellä esimerkiksi tilanteeksi, jossa ei ole aina selvää mikä on oikea toimintatapa. Eettisesti haastava tilanne voi olla myös sellainen, jossa syystä tai toisesta joudutaan toimimaan normien, arvojen ja sääntöjen vastaisesti. Eettisesti haastavat tilanteet kuormittavat johtajaa, mutta kuormittavia tilanteita tulee kuitenkin suhteellisen harvoin, jolloin niistä ehtii palautumaan ennen seuraavaa. Eettisesti haastavien tilanteiden esiintyminen on kuitenkin osaltaan toimialakohtaista, koska toisissa toimialoissa eettisesti haastavia tilanteita ilmenee enemmän kuin toisissa. Esimerkiksi vakuutus- ja rahoitusala on tarkoin säädelty erilaisilla laeilla ja säädöksillä ja näin ollen alalla on enemmän konkreettisia toimintaohjeita erilaisiin tilanteisiin muun muassa eettisesti haastaviin. Alalla on myös historiallisestikin panostettu eettisyyteen, jolloin eettisyys on mahdollisesti juurtunut jo yritysten käytänteisiin ja myös henkilöstön ja johdon tekemiseen sekä sanastoon. Ala on herkkä myös skandaaleille ja kriiseille, jonka vuoksi johto haluaa korostaa eettisyyttä. (Feldt ym., 2012, s. 137-147.)

Työssä koettu paine voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti yksilön oppimis- ja vireystasoon, tai jopa passivoida ja sairastuttaa heitä (Manka & Manka, 2016, s. 64-66). Vastaavasti Kinnunen ja kollegat (2015) kirjoittavat stressin aiheuttavan fysiologisia muutoksia, jota voi olla lyhytaikaisesti, jolloin ne voivat olla hyväksi, mutta pitkäkestoisesti se voi aiheuttaa muun muassa sydänsairauksien syntyä. Tunneperäiset reaktiot taas voivat pitkäkestoisesti aiheuttaa masennusta tai psykosomaattista oireilua (Kinnunen ym., 2005).

2.6 Yhteenveto

Johtajuutta on määritelty monin eri tavoin. Sitä on tarkasteltu ryhmadynamiikkana, persoonallisuutena, vaikuttamisena, käyttäytymisenä, suostutteluna, valtasuhteena ja välineenä tavoitteiden saavuttamiseksi (Simola & Kinnunen, 2005). Johtajuutta on myös kuvattu vuorovaikutuksen seurauksena, erillisenä roolina, organisaation rakenteiden kehittämisenä ja lukuisien näiden näkökulmien yhdistelminä (Elo & Feldt, 2005). Menestyksekkään johtamisen keskeisenä kriteerinä pidetään kykyä vaikuttaa henkilöstön työasenteisiin sekä motivaatioon, kuten työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Hyvän johtajan odotetaan olevan sekä empaattinen ihmissuhdeorientoitunut että aloitteellinen tehtäväkeskeinen organisaation toiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Tichy, 2003.)

Johtajuus on olennaista työelämässä, sillä se mahdollistaa ryhmien liikkumisen ja yhteistyön. Johtaminen konkretisoi johtajuuden käytännössä, ja se voi tapahtua monin eri tavoin riippuen ryhmästä ja tilanteesta. Johtajuuteen liittyy useita piirteitä, kuten valta, vaikuttaminen, ja vastuun kantaminen. (Viitala, 2021.) Organisaation lähijohtamisen laadun varmistaminen on tärkeää, ja se voi olla joko satunnaista tai tavoitteellista. Tavoitteellisessa kehittämisessä organisaatio määrittelee lähijohtamisen mission, vision, arvot ja tavoitteet. Näin lähijohtaminen voi tukea organisaation toimintaa ja strategisia tavoitteita. (Viitala, 2021; Rousu ym., 2021.) Hyvä lähijohtaminen parantaa työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia ja tuottavuutta. Se voi myös toimia kilpailukeinona työmarkkinoilla ja tukea organisaation menestystä. Huono lähijohtaminen sen sijaan voi heikentää työilmapiiriä, lisätä vaihtuvuutta ja alentaa suoritustasoa. (Judge ym., 1994; Hakanen, 2005.) Hyvät lähijohtajat ovat kommunikoiivia, oikeudenmukaisia ja motivoituneita. He kykenevät johtamaan muutosta ja kehittämään alaisiaan. Lähijohtajien osaamisen kehittäminen ja kouluttaminen on myös olennaista hyvän lähijohtamisen tukemiseksi. (Rantanen & Kinnunen, 2008; Feldt ym., 2012, s. 150-156.)

Eettinen toiminta työpaikalla edistää luottamuksen rakentamista työntekijöiden ja johdon välille. Se luo turvallisen ja arvostetun ilmapiirin, joka vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia. Eettiset käytännöt lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota organisaatioon, koska rehellinen ja oikeudenmukainen toiminta motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa. Positiivinen työympäristö, jossa kunnioitetaan avoimuutta ja rehellisyyttä, vähentää konflikteja ja stressiä työpaikalla, joka puolestaan lisää työhyvinvointia, kun stressi vähenee. Oikeudenmukainen kohtelu ja tasapuoliset mahdollisuudet edistävät työntekijöiden työhyvinvointia ja arvostuksen tunnetta. Näin ollen voidaan todeta, että eettinen organisaatiokulttuuri kannustaa yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön, mikä vahvistaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. (Simola, & Kinnunen, 2005; Elo & Feldt, 2005; Tichy, 2003.)

Eettisen johtamisen merkitys on kasvanut vuosien saatossa, koska sen vaikutukset yrityksen tulokseen ja henkilöstön hyvinvointiin on tunnistettu

(Mbonu ym., 2018). Johtajat ovat nykyään vastuussa sekä tulosten saavuttamisesta että siitä, että toiminta tapahtuu hyväksyttävien periaatteiden mukaisesti. Epäeettinen toiminta on ollut aiemmin yleisempää, mutta nykyään eettisyyttä arvostetaan enemmän, ja organisaatiot pyrkivät välttämään epäeettistä käytöstä. (Kaptein, 2010.) Eettinen johtajuus vaikuttaa henkilöstön arvoihin, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin sekä korostaa vuorovaikutusta ja etiikan merkitystä johtamisessa. Eettinen johtajuus on yhteydessä erilaisiin johtamisteorioihin, erityisesti transformationaaliseen johtamiseen, ja sitä pidetään tärkeänä organisaation eettisen ilmapiirin luomisessa (Howell ym., 1992.)

Etiikan hallinta pyrkii organisoimaan eettistä toimintaa ja tasapainottamaan eri sidosryhmien odotuksia (Kaptein, 1998). Organisaation eettisyys rakentuu työntekijöiden toiminnan ja esihenkilöiden esimerkin kautta. Moraaliset johtajat ovat sekä moraalisesti vahvoja yksilöitä että hyviä esihenkilöitä, jotka näyttävät esimerkkiä omalla käyttäytymisellään (Treviño, 2003). Eettinen johtajuus edellyttää jatkuvaa huomiota ja viestintää organisaation eettisistä standardeista, erityisesti nykyaikaisissa, hajautetuissa työympäristöissä. Kokonaisuutena eettinen johtajuus edistää organisaation menestystä ja hyvinvointia varmistamalla, että päätökset tehdään oikeudenmukaisesti, rehellisesti ja yhteisön hyväksi, sekä edistämällä avointa ja eettistä ilmapiiriä organisaatiossa. Eettisen johtajuuden käsite korostaa esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja etiikan merkitystä johtajuudessa, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan ja tuloksiin (Mbonu ym., 2018.)

Maailmanlaajuisen koronapandemian seurauksena etätyön suosio kasvoi merkittävästi, ja pandemian jälkeen monet ovat jatkaneet etätyötä. Tämä on johtanut hybridityön nousuun, missä työskennellään sekä toimistolta että etänä. Hybridimalli asettaa haasteita esihenkilöille, jotka joutuvat arvioimaan tiimensä tilannetta ja sopeuttamaan johtamiskäytäntöjään. (Sokolic, 2022; Halford, 2005.) Tämän tyyppinen työorganisaatio näyttää nousevan yhä yleisemmäksi malliksi tulevaisuudessa. Hybridityö vaikuttaa moniin organisaation ulottuvuuksiin, kuten fyysiseen, hierarkkiseen, inhimilliseen ja innovaation ulottuvuuteen. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten joustavuus, sosiaalinen tuki ja työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino, ovat tärkeitä huomioida hybridityön kontekstissa. (Urien, 2023). Johtajien on kehitettävä uusia taitoja etäjohtamiseen ja tuettava tiimejään tehokkaasti. Sosiaalisen tuen tarjoaminen ja yhteishengen luominen ovat avainasemassa työntekijöiden hyvinvoinnille hybridityössä. (Manka & Manka, 2016, s. 65–66; Wontorczyk ym., 2022.) Jatkuvan vuorovaikutuksen ja työkalujen käytön suunnittelun merkitys korostuu, kun tiimi työskentelee hajautetusti. Tämän kaiken keskellä on tärkeää, että organisaatio määrittelee selkeästi hybridityön viitekehyksen ja tarjoaa tarvittavan tuen työntekijöilleen (Vilkman, 2016, s. 32–33).

Autonomia työssä on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja tasapainoon työn ja elämän välillä (Feldt ym., 2012, s. 160–162). Kaiken kaikkiaan hybridityö tarjoaa sekä mahdollisuuksia että haasteita työntekijöiden ja

organisaatioiden näkökulmasta, ja sen on ennustettu muodostuvan yhä yleisemmäksi työn organisointitavaksi tulevaisuudessa. Työhyvinvointi on ollut keskeinen käsite jo vuosikymmenten ajan, ja se liittyy tiiviisti työelämän kehitykseen eri aikakausina. (Mäkikangas ym., 2017.)

Historiallisesti taylorismin säätely- ja kontrollikäytännöt ovat törmänneet työntekijöiden autonomian ja hyvinvointitarpeiden kanssa. Varhaiset tutkimukset työväsyyksestä ja psykotekniikasta vastustivat tätä säätelyä, korostaen inhimillisten tekijöiden ja sosiaalisten suhteiden merkitystä työssä. Johtamisteoriat ovat myös muokanneet käsityksiä työhyvinvoinnista, ja digitalisoituminen on tuonut uusia vaateita ja mahdollisuuksia työelämään. Työhyvinvointia määritellään monin tavoin, mutta siinä korostuvat yksilöön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa fyysinen, sosiaalinen ja henkinen kunto, työympäristö sekä yksityiselämän asiat. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ovat tärkeitä organisaatioille, jotta voidaan ehkäistä työpahoinvointia ja tukea työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Viitala, 2021.) Työhyvinvoinnin johtaminen on monitahoinen tehtävä, joka vaatii linjausten tekemistä, resursointia, johtamista ja tulosten arviointia. Hyvinvoiva työntekijä on organisaation kannalta tuottava ja motivoitunut, ja työhyvinvointiin vaikuttavat sekä kuormitustekijät että stressi. Kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi fyysinen kuormitus, psyykinen paine ja sosiaaliset haasteet, ja työhyvinvointia edistävät toimenpiteet voivat kohdistua näiden tekijöiden hallintaan ja rajoittamiseen. (Feldt ym., 2012, s. 137-144.)

Eettinen kuormitus on yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka ei eroa johtotason tai iän mukaan, vaikka naisjohtajat raportoivatkin usein enemmän stressiä. Naisten havaittu korkeampi stressin raportointi liittyy usein kaksoiskuormitukseen ja kykyyn tunnistaa sekä raportoida stressioireita. (Feldt ym., 2012, s. 137-144) Kokonaisuutena työhyvinvoinnin johtaminen vaatii jatkuvaa huomiota ja toimenpiteitä sekä organisaatioilta että yksilöiltä, jotta voidaan varmistaa työssä jaksaminen ja hyvinvointi tulevaisuudessa. Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (Job Demand-Control model, JDC-malli) on kehitetty stressin ja työhyvinvoinnin tutkimiseen. Malli käsittelee työn psykososiaalisia tekijöitä ja niiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Työn vaatimuksessa on tekijöitä, jotka liittyvät työn kuormittavuuteen ja stressitasoon, kuten aikapaineet, monimutkaiset tehtävät ja rooliristiriidat. Työn hallinta puolestaan kuvaa työntekijän mahdollisuutta kontrolloida omaa työtään ja vaikuttaa siihen. Korkea työn hallinta voi vähentää stressiä ja edistää työhyvinvointia. JDC-mallissa näitä kahta käsitettä tarkastellaan yhdessä neljässä eri luokassa, jotka perustuvat työn vaatimusten ja hallinnan tasoihin. Lisäksi malliin on sisällytetty sosiaalisen tuen ulottuvuus (Job Demand-Control-Support model, JDCS-malli), koska sosiaalinen tuki vaikuttaa merkittävästi työntekijän hyvinvointiin. Lisäksi työntekijän yksilölliset voimavarat, kuten terveys, vuorovaikutustaidot ja elämänhallinta, vaikuttavat hänen kykyynsä selviytyä työn vaatimuksista. (Kinnunen ym., 2005.) Työntekijän näkökulmasta eettinen ympäristö organisaatiossa on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta.

Eettinen ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee työssään eettiset kysymykset ja ratkaisut. Moraalinen stressi, eli eettinen kuormittavuus voi lisätä väsymystä, vähentää työtyytyväisyyttä ja altistaa eroamis- ja irtisanoutumistilanteille. Eettisen ympäristön lisäksi myös työn sosiaalinen tuki, esimiehen tuki ja työntekijän autonomia vaikuttavat työhyvinvointiin (DeTienne ym., 2012.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty LMX-mallia (Leader-Member Exchange) esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta hybridityöympäristössä tarkastellakseen. LMX-malli tarjosi viitekehyksen ymmärtää, miten esihenkilön ja alaisen välinen suhde vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty JDCS-mallia (Job Demands-Resources Control Support) kuormituksen arvioimiseen hybridityöympäristössä. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten työssä koetut vaatimukset ja hallinnan taso sekä sosiaalinen tuki vaikuttavat esihenkilön kokemaan työhyvinvointiin ja miten eettiset haasteet vaikuttavat työhyvinvointiin.

Käsitteiden limittyessä keskenään, LMX-mallia ja JDCS-mallia käytettiin tarkastelemaan esihenkilön ja alaisen välisen suhteen vaikutusta työhyvinvointiin eettisten haasteiden kontekstissa hybridityöympäristössä. LMX-mallin avulla tarkasteltiin suoraan esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta ja suhteen laatua, kun taas JDCS-mallia hyödynnettiin kartoittamaan esihenkilöiden kokemuksia työn vaatimusten ja työn hallinnan sekä niiden yhteyden vaikutuksesta työhyvinvointiin eettisten haasteiden ollessa läsnä hybridityöympäristössä. Tämä monitieteinen lähestymistapa mahdollisti syvällisen ymmärryksen siitä, miten erilaiset johtamiskäytännöt ja työn organisointi vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin ja hyvinvointiin eettisten haasteiden valossa modernissa työelämässä. Tämän tutkimuksen tulokset voivat tarjota arvokasta tietoa organisaatioille, jotka tavoittelevat esihenkilöiden hyvinvoinnin parantamista tulevaisuuden työelämässä vähentäen eettisten haasteiden tuomaa kuormitusta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä laadullinen tutkimus tehtiin koska haluttiin ymmärtää paremmin hybridityön vaikutusta esihenkilön johtamiseen ja työhyvinvointiin eettisesti haastavien tilanteiden kanssa. Tutkielma tarkastelee siis millaisia kokemuksia esihenkilöt liittävät hybridityön johtamiseen ja millä tavalla he kuvaavat työhyvinvointinsa rakentumista tässä työympäristössä, erityisesti eettisten haasteiden osalta. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, koska tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin lähiesihenkilöiden kokemuksia ja tuntemuksia työhyvinvoinnistaan hybridityön kontekstissa.

Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa monipuolisemman ja yksityiskohtaisemman tiedon keräämisen osallistujien subjektiivisista kokemuksista, asenteista ja näkemyksistä. Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten lähiesihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa kuormituksen, laadullinen lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden syventyä näiden kokemusten monimuotoisuuteen ja kontekstuaalisiin tekijöihin. Lisäksi laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden löytää uusia näkökulmia ja ymmärrystä ilmiöstä, joka on suhteellisen uusi ja monimutkainen, kuten muuttunut työelämä pandemian jälkeen (Alasuutari, 2012; Sarajärvi & Tuomi, 2017). Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimus on valittu juuri näistä syistä, että tutkija saa löydettyä uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen.

Laadullinen tutkimus on monipuolinen ja historiallisesti kehittynyt tutkimusmuoto, joka sisältää erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja. Vaikka vanhoja menetelmiä ei ole hylätty, uusia on tullut käyttöön, mikä on johtanut monimuotoisten lähestymistapojen syntymiseen. Esimerkiksi Polkinghorne (2005) jakaa lähestymistavat biografiaan, fenomenologiaan, grounded theoryyn, etnografiaan ja tapaustutkimukseen, jotka vastaavat erilaisiin tutkimuskysymyksiin. Kielellistä aineistoa kerätään eri tavoin riippuen

tutkimuksen ja käytetyn menetelmän luonteesta, ja siksi on tärkeää valita sopiva menetelmä omiin tutkimustarpeisiin ja analysointiin (Polkinghorne, 2005).

1970-luvulla laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö yleistyi erityisesti sosiaalitieteiden tutkimuksessa Suomessa. Laadullinen tutkimus keskittyy ihmisten kokemuksiin, käyttäytymiseen ja merkityksiin, pyrkien tavoittamaan monimutkaisia ja monitulkintaisia ilmiöitä. Tutkittavien osallistuminen on olennainen tekijä, vaikka tutkijan ei tarvitse välttämättä osallistua tutkittavien elämään. Tutkijan on tärkeää säilyttää subjektiivisuutensa, jotta tutkimus pysyy objektiivisena, ja objektiivisyys syntyy, kun kaikki subjektiivisyys tiedostetaan. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Laadullinen tutkimus määritellään prosessiksi, jossa pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia, merkityksiä ja käyttäytymistä. Tämä tapahtuu kuvailemalla ja analysoimalla aineistoa, joka koostuu esimerkiksi haastatteluista, havainnoista tai kirjoitetuista teksteistä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään yleisiä piirteitä, käsitteitä ja teorioita, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Prosessissa kerätään raakahavaintoja aineistosta, jonka ideana on muotoilla havaintolauseita, jotka pätevät koko aineistoon poikkeuksetta. Niin kutsutut poikkeustapaukset ovat tärkeitä, koska ne osoittavat, että aluksi oletettu havaintolause pitää muodostaa uudelleen. (Alasuutari, 2012.)

Laadullinen tutkimus perustuu usein joustavaan ja avoimeen lähestymistapaan, joka mahdollistaa uusien näkökulmien ja merkitysten löytämisen tutkimusprosessin aikana. Tämän vuoksi tutkimus on usein hyvin yksityiskohtaista ja kattavaa, mikä edellyttää tutkijalta tarkkaavaisuutta ja empatiakykyä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Laadullinen tutkimus tunnetaan monipuolisena ja joustavana lähestymistapana, joka pyrkii ymmärtämään ihmisten arkea ja sosiaalista todellisuutta. Se eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta siinä, että sen tavoitteena on syvällinen ymmärrys ilmiöistä, eikä niinkään numeeristen mittausten tekeminen. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään hahmottamaan ilmiöitä niiden kontekstissa, ottamalla huomioon historialliset, kulttuuriset, ja sosiaaliset taustatekijät. Tutkimusmenetelmät voivat olla monipuolisia, kuten haastattelut, havainnointi, ja dokumenttien analysointi. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa uusien näkökulmien ja merkitysten löytämisen, joka voi tuoda esiin syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan rooli on keskeinen, ja hänen tulee huolehtia tutkimuksen eettisistä periaatteista. (Alasuutari, 2012; Eskola & Suoranta, 1998.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu pyrkii tuottamaan näyttöä tutkittavasta kohteesta tai kokemuksesta hyödyntäen ihmisten antamia kertomuksia ja kokemuksia. Tutkija analysoi kerätyn aineiston ja tuottaa siitä keskeisen kuvauksen ilmiöstä tai kohteesta. Useimmiten aineisto on kirjallisessa muodossa ja kerätty eri asiakirjoista, alun perin mahdollisesti suullisena materiaalina, kuten haastatteluina. Tutkimusprosessi koostuu monista vaiheista, joilla on omat erityispiirteensä. Aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena, paljastaen sen sisäisen logiikan perusteella joko yksilöllisesti tai kokonaisvaltaisesti hahmotetun rakenteen. Vaikka aineisto koostuisi erillisistä

tutkimusyksiköistä, kuten yksittäisistä henkilöistä haastatteluissa, niiden erottaminen ja tilastollinen yhdistäminen muihin muuttujiin ei ole mahdollista. On tärkeää selittää ne seikat, jotka muodostavat osan tutkimuksen kokonaiskuvaa, tavalla, joka on yhdenmukainen tutkimuksen tulkinnan kanssa. (Alasuutari, 2012; Polkinghorne, 2005.)

Haastattelut ovat yksi tapa kerätä tietoa tutkimuskohteesta, ja niiden avulla pyritään saamaan yksityiskohtainen ja täydellinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut toteutetaan yleensä nauhoittamalla, mikä helpottaa aineiston analysointia ja tulkintaa. Analyysivaiheessa nauhoitukset litteroidaan, mutta tässä prosessissa voi kadota osa symboliikasta. Laadullisessa analyysissä ei turvauduta tilastollisiin menetelmiin, sillä yksilöiden määrä ja rajallisuus asettavat rajoituksia tilastollisten päätelmien tekemiselle. Haastatteluiden määrää saatetaan rajoittaa resurssien puutteen vuoksi, mutta laadullinen analyysi ei ole pelkästään tästä johtuvaa. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja ilmiön ymmärtämisestä, ja näiden vaiheiden erottelu on mahdollista vain analyttisesti. (Alasuutari, 2012; Polkinghorne, 2005.)

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta on olennainen osa tutkimusprosessia, ja strategioiden on oltava harkittuja varmistaakseen oikeanlaisen datan keräämisen. On tärkeää muistaa, että tutkimuksen tuloksia ei voida pelkistää pelkkiin merkintöihin, vaan näiden merkintöjen takana oleviin merkityksiin. Esimerkiksi litteroidut sanat eivät ole yksinään analysoitavissa, vaan ne edustavat osallistujien ilmaisemia ajatuksia. Tästä syystä tutkimusaineisto on epäsuoraa todistusaineistoa. Laadullinen data, oli se sitten suullista tai kirjallista, ei ole täysin identtinen alkuperäisen kokemuksen kanssa, vaan se tulkitaan ja muutetaan kirjoitetuksi kieleksi. Kirjoitetun kielen analysointi vaatii erityisiä menetelmiä, jotka ottavat huomioon kielenkäytön, kontekstin ja merkityksen tuottamat käytänteet. Laadullisessa tutkimuksessa "data" viittaa tutkijoiden keräämään aineistoon, kuten kertomuksiin, eikä pelkästään numeeriseen tietoon. (Polkinghorne, 2005.)

Polkinghorne (2005) käsittelee artikkelissaan datan ja kielellisen merkityksen muodostumista, korostaen taustalla olevien näkökulmien merkitystä. Kokemukset muodostavat datan perustan, mutta niiden täysi ymmärtäminen voi olla haasteellista, koska se riippuu yksilön kyvystä reflektoida kokemuksiaan. Lisäksi kielellinen sanasto vaikuttaa siihen, miten kokemuksia ilmaistaan, ja kirjallisen kielen rajoitukset voivat vaikeuttaa kokemuksen monimutkaisuuden välittämistä. Metaforat ja narratiivit auttavat laajentamaan merkityksiä ja kuvaamaan kokemuksia syvällisemmin. Tutkijan on tärkeää tunnistaa osallistujien käyttämät metaforat ja ymmärtää kielen rooli kokemusten välittämisessä. Erityistä huomiota on kiinnitettävä, jos tutkittavan ja tutkijan äidinkielet eroavat, sillä käännökset voivat vääristää alkuperäistä merkitystä. Lisäksi puheesta kirjalliseen muotoon siirtyessä menetetään tilanteeseen liittyviä eleitä ja merkityksiä, jotka eivät välttämättä siirry paperille. (Polkinghorne, 2005.)

Laadullinen tieto syntyy osallistujan ja tutkijan välisestä vuorovaikutuksesta, jossa keskeistä on intensiivinen tutkimusprosessi. Tämä

tuottaa kielellistä tietoa, joka ei rajoitu yksittäisiin sanoihin, vaan muodostaa lauseita ja diskursseja. Koska keskusteluaineisto on monimutkaista ja sisältää monenlaisia suhteita, sen muuntaminen numeeriseen muotoon analysointia varten on haastavaa ja vaatii erityisiä analyysivälineitä. Kvalitatiivisen aineiston diskursiivinen muoto eroaa selvästi kvantitatiivisen aineiston numeroiden muodosta. Tämä korostaa kvalitatiivisen tutkimuksen kehittymistä tilanteessa, jossa tilastolliset mallit olivat valtavirtaa yhteiskuntatieteissä. (Polkinghorne, 2005.)

Laadulliset tutkimukset on suunniteltu tutkimaan ihmisen elämänkokemuksia, kuten käyttäytymistä tietyssä kontekstissa. Tavoitteena on yksinkertaisesti kuvata ja selvittää koettuja kokemuksia sellaisina kuin ne ilmenevät ja ovat osa meidän todellisuuttamme. Ihmisen monimutkainen luonne tekee kokemusten tutkimisesta haastavaa, mutta laadulliset menetelmät on suunniteltu ottamaan huomioon näiden kokemusten monitahoisuus, helpottaen niiden analysointia ja tutkimista. Esimerkiksi kyselylomakkeet eivät pääse syvälle ihmisen kokemukseen, tarjoten vain pinnallista tietoa, minkä vuoksi laadulliset menetelmät ovat tässä kontekstissa arvokkaita. (Polkinghorne, 2005.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja selvittämään ihmisen kokemusta tarkasti ja tyydyttävästi. Tutkimuksen kohteiden valinnassa "valikointi" on olennainen käsite, joka poikkeaa määrällisen tutkimuksen otannasta. Polkinghorne (2005) korostaa, että valikointi kuvaa paremmin tutkittavien valintaa laadullisessa tutkimuksessa, sillä valitut osallistujat tuovat oman näkökulmansa ja kokemuksensa aiheeseen. Aineisto koostuu sekä ihmisten kokemuksista että asiakirjoista, ja keskittyy kokemuksiin sekä niistä tehtyihin havainnollisiin merkityksiin ja ymmärryksiin. Tutkimus ei keskity yksilöihin tai ryhmiin vaan pyrkii ymmärtämään ryhmän kokemusta kokonaisuutena. Laadullisen tutkimuksen löydökset eivät kuvaa keskimääräistä kokemusta ryhmässä, vaan tuovat esiin erilaiset näkökulmat, jotka muodostavat kokonaisuuden. (Polkinghorne, 2005.)

Edellä kuvatun laadullisen tutkimuksen viitekehyksessä tämä tutkimus keskittyy syventämään ymmärrystä hybridityön vaikutuksesta esihenkilön johtamiseen ja kuormitukseen eettisesti haastavissa tilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä hybridityön kontekstissa rakentuvasta työhyvinvoinnista erityisesti eettisten haasteiden näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen valinnat perustuvat tarpeeseen ymmärtää syvällisemmin osallistujien subjektiivisia kokemuksia ja tuntemuksia, jotka liittyvät työhyvinvointiin hybridityössä. Tutkimuksen menetelmällinen valinta mahdollistaa monipuolisen ja yksityiskohtaisen tiedon keräämisen osallistujien kokemuksista, asenteista ja näkemyksistä. Tällä tavoin pyritään hahmottamaan niitä moninaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin hybridityöympäristössä.

Tutkimuksen valinta laadullisena toteutettiin, koska haluttiin avata ilmiötä syvällisesti, huomioiden sen monitahoisuus ja kontekstuaaliset tekijät. Laadullisen lähestymistavan avulla oli mahdollista saada rikasta ja

yksityiskohtaista tietoa osallistujien kokemuksista hybridityössä, erityisesti eettisten haasteiden keskellä. Näin ollen tämä tutkimus pyrkii täyttämään aukon nykyisessä tutkimuskentässä ja tarjoamaan uutta ymmärrystä siitä, miten hybridityö ja siihen liittyvät eettiset haasteet vaikuttavat esihenkilöiden johtamiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin

3.2 Aineisto ja toteutus

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty suuresta finanssialan organisaatiosta. Tutkimukseen valittiin tietyn tason esihenkilöitä. Esihenkilöiden tuli olla lähiesihenkilöitä, jotka työskentelevät lähellä suorittavaa porrasta. Jokaisella esihenkilöllä oli johdettavana asiantuntijatiimi. Tiimien koko vaihteli alle kymmenen henkilön tiimeistä aina alle neljänkymmenen henkilön tiimeihin asti. Kokemusta esihenkilöillä oli alle vuodesta yli viiteentoista vuoteen. Esihenkilöistä osa tekivät pelkästään esihenkilötyötä, mutta osalla oli myös muita vastuita organisaatiossa. Jokainen esihenkilö toimi hybridityöympäristössä, osa teki vain satunnaisia etätyöpäiviä, mutta jokaisen esihenkilön tiimiläiset tekivät etätyötä. Etätyötä tehtiin keskimäärin 2-3 päivään viikossa.

Tämä tutkimus pyrkii avaamaan esihenkilöille hyvinvoinnin rakennuspalikoita, jotka voivat olla heille vieraita, oudon tuntuista ja vaikeasti määriteltäviä. Tutkimuksen lähestymistapa perustuu esihenkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Tavoitteena on tunnistaa keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat esihenkilöiden työhyvinvointiin ottaen huomioon sekä kuormitukseen liittyvät haasteet, että eettiset näkökulmat. Lopullisena tavoitteena on tuottaa lisää tietoa aiheesta ja saadulla tiedolla auttaa kehittämään kestävämpiä ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja esihenkilöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi varsinkin eettisten haasteiden osalta. Tutkimus on toteutettu käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää, joka tunnetaan myös kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkija on etukäteen päättänyt rajata eettisen kuormittavuuden aihealueisiin, jotka mukailevat Huhtalan ja kumppaneiden (2010) tekemän tutkimuksen löydöksiä. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että eettistä kuormitusta aiheuttavat erityisesti oikeudenmukaisuus, päätöksenteko, konfliktitilanteet, vuorovaikutustilanteet ja arvoriitit. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tarkasteltiin eettistä kuormitusta Huhtalan ja kumppaneiden (2010) määritelmän mukaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilön toimintaa, hänen johtamistyyliään, suhdettaan alaisiin ja suhdettaan omaan esihenkilöönsä. Lisäksi tutkija on ottanut huomioon teoreettisen näkökulman muun muassa esihenkilön tuen tarpeesta.

Laadulliseen analyysiin liittyy erilaisia vaiheita ja joissakin suhteissa nämä ovat erilaisia. Aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena, joka paljastaa jonkin yksittäisen rakenteen singulaarisesti tai yhtenä kokonaisuutena hahmotetun sisäisen logiikan. Vaikka aineisto koostuisi erillisistä

tutkimusyksiköistä, kuten yksittäisistä henkilöistä yksilöhaastatteluissa, argumentaation rakentaminen yksilöiden eroihin eri "muuttujien" suhteen ja näiden erojen tilastollisten yhteyksien yhdistäminen muihin muuttujiin ei ole mahdollista. Jos tiettyjä seikkoja pidetään luotettavina ja ne ovat osa jonkin kuvion tai mysteerin kokonaisuutta, on tärkeää pystyä selittämään ne tavalla, joka ei ole ristiriidassa kyseisen tulkinnan kanssa. Laadullisessa analyysissä ei kelpaa johtolangaksi tilastolliset todennäköisyydet kuten tilastollisessa analyysissä. Yksilöiden rajallinen määrä asettaa myös usein rajoituksia, sillä jo yksittäinenkin strukturoimaton yksilöhaastattelu voi tuottaa jopa 30 litteroitua tekstisivua. Tämän takia haastatteluiden määrää on usein rajoitettu, eikä yksilöiden välisiä eroja ole mahdollista todentaa tilastollisesti merkittäviksi. Laadullista analyysiä ei kuitenkaan valita sen vuoksi, että resurssit eivät ole riittävät. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusjoukon suuri määrä ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole kuitenkaan tarpeellinen tai edes mahdollinen. Laadullinen analyysi sisältää kaksi eri vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen sekä mysteerin ratkaisu. Tämän erottelun voi tehdä vain analyttisesti, missä nämä käytännössä nivoutuvat toisiinsa aina. (Alasuutari, 2012.)

Havaintojen pelkistäminen voidaan jakaa kahteen osaan. Ensin aineisto tarkastellaan tietyltä teoreettis-metodologiselta näkökulmalta, jolloin huomio kiinnitetään vain teorian ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen, vaikka sama aineisto voitaisiin tarkastella monesta näkökulmasta. Tämän seurauksena tekstimassa tai kuva-aineisto pelkistyy hallittavammaksi määräksi raakahavaintoja. Toisessa vaiheessa havaintomäärää karsitaan edelleen yhdistämällä erilliset raakahavainnot yhdeksi tai muutamaksi havainnoksi. Tämä voidaan saavuttaa löytämällä havaintojen yhteinen piirre tai sääntö, joka pätee koko aineistoon. Tarkoituksena aineistosta on löytää yhteneväisiä havaintoja. Laadullisessa analyysissä yksittäiset poikkeavat havainnot voivat kumota yleisen säännön, jolloin tutkijan on tarkasteltava asiaa uudelleen. Havaintojen yhdistämisellä muodostetun havainnon tulee olla pätevä kaikkiin raakahavaintoihin nähden, eikä aineistossa saa olla tapauksia, jotka ovat ristiriidassa havaintolauseen kanssa. Tämä saattaa johtaa teoreettisen viitekehyksen tarkasteluun tai näkökulman muutokseen abstraktiotason nostamisen kautta. Tutkimuksesta ei voida tehdä joko tai analyysiä, jos joku haastateltavista kertoo havaintoon eriävän mielipiteen, mutta kuitenkin havaintoa ei sen perusteella tarvitse myöskään hylätä. (Alasuutari, 2012.)

Koska haastateltavissa ja heidän kokemuksissaan on eroja, voidaan tarkastella ja havainnoida heidän eriäviä mielipiteitään. Näistä eroista voidaan pohtia erilaisia syitä eriäville mielipiteille kuten esimerkiksi toinen on korkeasti koulutettu ja toinen ei. On tärkeää olla huomioimatta elämän ja tutkimusaineiston loputonta monimuotoisuutta, sillä tämä voi johtaa siihen, että ilmiöstä ei saa lopulta mitään otetta. Kaikki peittyä harmaaseen, joka koostuu loputtomista eroista. Kun tehdään laadullista analyysiä, on suositeltavaa olla varovainen erotteluiden ja tyyppittelyn kanssa. Jos tehdään paljon erotteluja ja tyyppittelyjä, on vaikeaa muotoilla poikkeuksetonta sääntöä, joka yhdistää nämä

erot toisiinsa. Siksi on tärkeää pyrkiä yksinkertaistamaan raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi laadullisessa analyysissä. (Alasuutari, 2012.) Määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän välillä on huomattava ero niiden näkemyksessä siitä, mitä todellisuus on. Määrällisessä tutkimuksessa todellisuus tulkitaan objektiivisena ja yhtenäisenä, kun taas laadullisessa tutkimuksessa todellisuus on subjektiivinen ja sosiaalisesti rakentunut. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus käsitetään erilaiseksi eri yksilöille, ja jokainen muodostaa oman subjektiivisen käsityksensä siitä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti käyttäytymisen merkitysten ja kontekstin tutkimiseen. Tämä on erityisen tärkeää, kun tutkitaan lähiesihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista hybridityöympäristössä. Laadullinen lähestymistapa antaa tutkijalle mahdollisuuden perehtyä osallistujien subjektiivisiin kokemuksiin, asenteisiin ja näkemyksiin syvällisellä tasolla. Käyttäytymisen merkitysten ymmärtäminen auttaa tutkijaa hahmottamaan, miten lähiesihenkilöt tulkitsevat ja reagoivat työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi kontekstin tutkiminen auttaa hahmottamaan, miten erilaiset sosiaaliset, organisaatiolliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat lähiesihenkilöiden kokemuksiin ja toimintaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Tällöin tutkittavien henkilöiden omat havainnot eri tilanteista tulevat esille, ja tutkimus mahdollistaa menneisyyteen ja kehitykseen liittyvien tekijöiden huomioimisen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollisten yleistysten tuottaminen, vaan sen tarkoituksena on kuvata ilmiöitä ja tapahtumia, lisätä ymmärrystä tietyistä toimintatavoista tai tarjota teoreettinen tulkinta tietyn ilmiön taustalla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siis tulkintoihin, toimijoiden näkökulmien ymmärtämiseen ja kontekstuaalisuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Empiirisessä tutkimuksessa menetelmät ovat keskeisessä asemassa tutkijan työssä. Kuitenkin, ennen kuin valitaan tietty menetelmä ongelman ratkaisuun, on tärkeää harkita sen soveltuvuutta kyseiseen tilanteeseen. Tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus ovat kriteereitä, joita käytetään menetelmän valinnassa. Haastattelun lisäksi on olemassa useita muita menetelmiä, joita tutkijat voivat käyttää. Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruutavoista, erityisesti vapaamuotoisten tai vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Haastattelumenetelmää pidetään usein hyvin teknisenä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

Teemahaastattelu on tapa tutkia asioita, jossa haastattelijä valmistelee etukäteen listan aiheista, jonka tavoitteena on saada haastateltavalta syvällistä tietoa jostain asiasta tai ilmiöstä. Haastattelijä tietää etukäteen, mitä aiheita haluaa käsitellä ja miten niitä käsitellään. Teemahaastattelussa etu on se, että haastateltaessa voi syventyä ja tarkentaa kysymyksiä ottaen huomioon haastateltavan antamat vastaukset. Teemahaastattelun suunnittelu on olennainen osa tutkimusta. Hirsjärvi ja Hurme (2022) korostavat, että teemahaastattelun keskeinen osa on teemalistan valmistelu, jossa tulee olla aiheita, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan ja auttavat vastaamaan

tutkimuskysymyksiin. Listan voi joko tehdä tarkasti valmiiksi, jota kutsutaan strukturoidusti tai jättää avoimeksi ja joustavaksi, jota kutsutaan puolistrukturoidusti. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tietty näkökulma haastatteluun on määritelty etukäteen, vaikkakaan ei täysin rajattu. (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Teemahaastattelussa on tärkeää, että haastattelija osaa kuunnella ja ohjata keskustelua niin, että kaikki tärkeät asiat tulevat esille. Haastattelijan pitää olla tarkkaavainen haastateltavan vastauksille ja pystyä reagoimaan niihin joustavasti. Teemahaastattelun analyysi osuudessa Hirsjärvi ja Hurme (2022) jakavat sen kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut käydään läpi ja etsitään niistä teemoja ja alateemoja. Sitten nämä teemat luokitellaan ja niiden sisältöä tarkennetaan. Toisessa vaiheessa teemojen sisältöä tulkitaan suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Yleisesti Hirsjärvi ja Hurme (2022) toteavat, että teemahaastattelu on menetelmä, joka perustuu tarkkaan suunniteltuun teemalistaan. Haastattelun tavoitteena on saada syvällistä tietoa jostain asiasta tai ilmiöstä. Analyysi tapahtuu kahdessa vaiheessa: teemojen etsinnässä ja tulkinnessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Tutkija voi toimia samalla haastatteluissa myös havainnoijana ja tehdä muistiinpanoja siitä, miten asiat esitetään haastattelussa. Haastattelussa tutkittavalle voidaan esittää kysymyksiä tai pyytää tarkennuksia vastauksiin, mikä mahdollistaa syvemmän ymmärryksen saamisen aiheesta ja varmistaa, että tutkija on ymmärtänyt vastaukset oikein. Lisäksi tutkimusaiheen kannalta relevanttia tietoa omaavat henkilöt voidaan valita tarkoin haastateltaviksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2017; Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Vaikka tutkimushaastattelu tarjoaa etuja, sillä on myös heikkouksia aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelijalta vaaditaan erityistaitoja ja kokemusta, jotta haastattelu onnistuu. Haastattelut vievät paljon aikaa, ja aineiston litterointi on hidasta. Haastateltavat saattavat taipua antamaan vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti hyväksyttävää, mikä saattaa vääristää haastatteluaineistoa. Lisäksi vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voivat olla haasteellisia, koska niihin ei ole valmiita malleja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Yleinen toimintatapa tutkimushaastattelussa on nauhoittaa se, koska se helpottaa haastattelun jälkeistä analysointia. Tämä mahdollistaa haastattelijalle paluun haastattelun yksityiskohtiin myöhemmin ja vähentää tarvetta kirjoittaa kaikkea ylös itse haastattelun aikana. Helpotuksen lisäksi haastattelija voi myös tarkistaa omia havaintoja ja virheitään. Haastattelun kuunteleminen useaan kertaan voi tuoda esiin myös uudenlaisia näkökulmia ja havaintoja, kuten esimerkiksi epäröinnin, puheen sävyn tai tarkennuksia vastauksiin, jota ei alun perin huomattu. (Hirsjärvi ym., 2022.)

Äänitetty haastattelu tulee vielä muuttaa kirjalliseen muotoon eli litteroida. Litterointi toimii muistiinpanona haastattelusta ja auttaa tulkitsemaan ja analysoimaan merkittäviäkin yksityiskohtia. Litteroinnin tarkkuus voi kuitenkin vaihdella, riippuen tutkimusongelmasta ja -menetelmästä. Mitä enemmän aineistoa analysoidaan vuorovaikutuksena, sitä tarkemmin litterointi yleensä

tehdään. Yksiselitteistä ohjetta siihen, kuinka tarkkaan aineisto tulee litteroida, ei kuitenkaan ole. (Hirsjärvi ym., 2022.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut toimivat pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä. Tutkijan teemat valikoituivat aiempien työhyvinvoinnin, eettisen johtamisen sekä eettisen kuormituksen sisältävistä tutkimuksista ja niiden tutkimustuloksista. Eettisen tutkimusteorian ohjauksessa varmistettiin tutkimuksen eettinen toteutus kaikissa vaiheissa, kuten aineistonkeruussa, analyysissä ja raportoinnissa. Teemojen valinnassa keskityttiin erityisesti siihen, miten johtajat kokivat eettiset haasteet hybridityömallissa ja miten nämä haasteet vaikuttivat heidän työhyvinvointiin.

Työhyvinvointitutkimusten perusteella teemoiksi valittiin muun muassa johtamisen vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, työn ja perhe-elämän tasapainon merkitys sekä johtamisen rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Näiden teemojen avulla pyrittiin ymmärtämään, miten esihenkilöt kokivat eettisen kuormituksen ja miten se heijastui heidän työhyvinvointiin hybridityöympäristössä. Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska se tarjoaa joustavan lähestymistavan ja mahdollistaa syvällisen tiedon keräämisen tutkimuksen aiheista. Tavoitteena oli saada kattava kuva haastateltavien ajattelusta ja motiiveista heidän toimintansa taustalla, jonka vuoksi teemahaastattelu oli luonteva valinta aineiston keräämiseen. Kyseinen haastattelumuoto valikoitui, koska se tarjoaa riittävän avoimen foorumin haastateltaville puhua vapaasti, mikä auttaa haastateltavaa kertomaan ajatuksiaan avoimesti, jolloin aineisto edustaa haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia. Lisäksi teemojen käyttö varmistaa, että kaikki haastattelutilanteet ja haastateltavat käsittelevät samoja aiheita, mikä takaa monipuolisen kuvauksen tutkimuksen aiheista. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan haastateltavien kokemuksia ja tulkintoja tutkimuksen aiheista sekä niihin liittyviä merkityksiä. Teemahaastattelu on valittu tähän tarkoitukseen sopivaksi menetelmäksi, koska sen etuna on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventyä aiheeseen lisäkysymysten avulla, mikä mahdollistaa tarkkojen ja syvällisten tulkintojen tekemisen vastauksista. Valmiiden teemojen käyttö tarjoaa strukturoitua ohjeistusta, mikä mahdollistaa litteroidun aineiston järjestelmällisemmän jäsentelyn ja analysoinnin.

Tutkija otti yhteyttä potentiaaliin haastateltaviin ja kysyi heidän suostumustaan osallistua tutkimukseen. Samalla heitä informoitiin tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista, osallistumisen edellytyksistä sekä tietosuojakäytännöistä. Haastattelut toteutettiin pääasiassa etäyhteydellä Teams-sovelluksen avulla. Haastattelujen alussa pyydettiin tutkittavilta suostumus nauhoittamiseen ja samalla heille kerrottiin, että aineisto anonymisoidaan niin, ettei heitä voida tunnistaa siitä. Lisäksi heille vakuutettiin, että tutkimusaineisto säilytetään tutkijan hallussa eikä sitä jaeta ulkopuolisille.

Tutkielman haastattelut suoritettiin maalisi- ja huhtikuun aikana. Haastateltavat henkilöt valikoitui samasta yrityksestä ja he olivat kaikki saman tason lähiesihenkilöitä organisatorisesti, jolloin heidän vastauksiaan on selkeämpi tutkia. Tämä auttaa myös löytämään yhdistävät tekijät ja ottaa

huomioon käytännöt yrityksessä yleisesti. Tutkija työskenteli haastattelujen ajankohtana myös itse kyseisessä yrityksessä, joka antoi ymmärryksen myös kyseisen yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin. Jokainen haastateltavista tekivät töitä hybridimallilla jo pidemmältä ajalta, jolloin kaikilla oli kokemusta mitä työskentely hybridimallilla tarkoittaa ja miltä se tuntuu. Aineisto siis kuvaa lähiesihenkilöiden kokemuksia heidän työhyvinvoinnistaan hybridityöyhteisössä. Haastateltavien kokemus lähiesihenkilönä toimimisesta vaihteli suuresti osa oli tuoreempia lähiesihenkilöitä ja osa taas olivat tehneet lähiesihenkilötyötä jo useamman vuoden. Haastateltavat olivat osittain samasta organisaatiosta ja osittain eri, joten heidän mielipiteet edustavat laajemmin yrityksen henkilöstöä kuin yhtä organisaatiota yrityksessä.

Tutkimuksen keskiössä työhyvinvoinnin pohdinnalle oli sekä hybridityöympäristö että eettinen kuormitus. Haastattelujen jälkeen tutkija pohti, olisiko tarvinnut lisähaastatteluja myös toisenlaiselta alalta, koska haastateltavat toimivat alalla, joka on ollut eettinen jo useita vuosia sen herkkyyden vuoksi. Tutkija kuitenkin päätti, ettei lähde laajentamaan haastatteluja toiselle alalle, koska silloin se olisi muuttanut tutkimuksen tarkoitusta ja laajentanut sen eri alojen vertailuun eettisyyden kuormituksen näkökulmasta eikä hybridityön sekä lisähaastateltavat samasta yrityksestä ei olisi tuonut enää uutta tietoa tutkimukseen, joten aineisto oli kylläntynyt (Eskola & Suoranta, 1998). Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän ja haastattelujen keskimääräinen kesto oli 40 minuuttia. Haastatteluiden kestot ja haastateltavat on avattu taulukkoon 1. Haastateltavat ovat tutkielmassa anonyymeinä. Heidät on myös koodattu kirjaimilla ja numerolla satunnaisessa järjestyksessä, jota anonyymiteetti säilyy.

TAULUKKO 1. Haastateltavat ja haastattelun kesto

Haastateltavat	Kesto minuutteina
H1	50
H2	35
H3	39
H4	36
H5	43
H6	40
H7	37
H8	47
H9	34

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysillä, koska se tarjoaa monipuolisen lähestymistavan. Sisällönanalyysi on tutkimustekniikka, joka mahdollistaa toistettavien ja pätevien päätelmien tekemisen teksteistä niiden käytön konteksteissa. Keskustelu sisällönanalyysin määritelmästä korostaa tutkijan tarvetta kehittää analyttisiä päättelysääntöjä siirtyessään tekstistä

tutkimuskysymyksiin. Sekä Krippendorffin (1989) että White ja Marsh (2006) artikkeleissa painotetaan tekstin ja kontekstin merkitystä, sillä tutkijan on tehtävä johtopäätöksiä sekä tekstistä että sen käytön yhteyksistä. Viestinnässä johtopäätöksiä voidaan tehdä esimerkiksi viestijästä, viestin sisällöstä, viestin kontekstista tai viestin vaikutuksesta (Krippendorf, 1989; White & Marsh, 2006). Laadullista sisällönanalyysia voidaankin pitää itsenäisenä menetelmänä, ja sen sovellusmahdollisuudet ulottuvat erilaisille abstraktio- ja tulkintatasoille (Graneheim, Lindgren & Lundman, 2017). Laadullisessa että määrällisessä on mahdollista käyttää sisällönanalyysinä, sillä sen joustavuus mahdollistaa sen käytön molemmissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysissä tärkeitä lähteitä ovat erilaiset tekstit, ja niiden tulee tarjota vahvaa tukea tutkimuskysymyksille. (Polkinghorne, 2005.)

Krippendorffin (1989), että White ja Marshin (2006) mainituissa artikkeleissa korostetaan molemmissa analyysin toistettavuutta. Toistettavuus on ainakin mahdollista kvantitatiivisessa sisällönanalyysissä. Tämän tutkimuksen tulokset eivät näin ollen riipu ainoastaan sisällönanalyysin suorittamisesta. Sen sijaan siihen voidaan soveltaa erilaisia riippumattomia tekniikoita luotettavuuden arvioimiseksi. Krippendorffin (1989) artikkelin mukaan sisällönanalyysi kohoo yhdeksi keskeisimmistä tutkimusmenetelmistä, sillä se pyrkii analysoimaan dataa tietyssä kontekstissa ja määritellyllä tarkoituksella, esimerkiksi ryhmän tai kulttuurin attribuutteina. Menetelmä mahdollistaa toistettavien ja pätevien päätelmien tekemisen datan kontekstiin liittyen. Sisällönanalyysi keskittyy viestinnän sisältöön, ja sen avulla voidaan tutkia, mitä viestiä kommunikoidaan, kuka sen välittää, miksi ja miten. Analyysin ulottuvuudet kattavat myös erilaiset kommunikaatiotilanteet ja kontekstit, kuten instituutionaaliset (kuten sosiaaliset normit) ja kulttuurilliset näkökulmat. Kuten aiemmin mainittiin laadullisessa tutkimuksessa ja sen datassa, sisällönanalyysi liittyy olennaisesti siihen. Sisällönanalyysissä dataa kerätään pääasiassa kirjoitetusta tekstistä, joka voi sisältää verbaalista keskustelua, kirjoitettuja dokumentteja ja visuaalisia kuvauksia. Dataa voidaan kerätä laajasti eri lähteistä, kuten tiedotusvälineistä, mutta nykyään menetelmää sovelletaan myös aineistoihin, jotka eivät ole julkisesti saatavilla, kuten oikeuden todistajalausunnat. Sisällönanalyysi soveltuu myös tilanteisiin, joissa data koskee vain pientä joukkoa, kunhan se on relevanttia ja merkityksellistä kyseiselle ryhmälle. (Krippendorf, 1989; White ym., 2006.)

Sisällönanalyysin toteutuksessa Krippendorf (1989) esittää kuusi päävaihetta. Suunnitteluvaiheessa tutkijat määrittelevät tutkimuskontekstin ja tarvittavan datan, jonka analysoimiseen he keskittyvät. Yksiköinnissä identifioidaan analyysin osat, kun taas otannassa pyritään korjaamaan tilastollisia vääristymiä ja ottamaan huomioon hierarkia. Neljännessä vaiheessa koodataan valitut aiheet, joko koneellisesti tai manuaalisesti. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan koodauksen suuntaamista alustaviin kysymyksiin. Päätelmien tekeminen on viides vaihe, jossa tutkija tulkinan avulla hahmottaa ilmiön, joka on tutkimuksen keskiössä. Viimeisenä vaiheena on validointi, joka on toivottavaa mutta saattaa olla haasteellista johtuen datan rajoitteista. Toisaalta

White ym. jakavat sisällönanalyysin useampaan vaiheeseen. Aineisto jaetaan ensin pienempiin osiin helpomman käsittelyn vuoksi, esimerkiksi pilkkomalla kysymykset niiden asettelun, sisällön ja muodon perusteella. Toinen tapa on pilkkoa tekstiä ja tunnistaa termejä, jotka voidaan sitten koota metaforiksi. Whiten ym. artikkelissa sisällönanalyysi pilkotaan vielä tarkemmin kuin Krippendorfin esityksessä. Alkuvaiheissa asetetaan hypoteesi ja tunnistetaan sopiva aineisto, molemmat vaiheet ovat myös Krippendorfin mallista. Kolmantena vaiheena on otantamenetelmän määrittely ja neljäntenä otoksen tekeminen. Analyysiyksikön määrittämisen jälkeen luodaan koodausjärjestelmä, joka myös on linjassa Krippendorfin vaiheiden kanssa. Kun koodaus on valmis, tarkistetaan sen luotettavuus ja analysoidaan tiedot, minkä jälkeen tulokset kirjataan. (Krippendorf, 1989; White ym., 2006; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tämän tutkimuksen analysointiin sopii sisällönanalyysi, joka toimii viitekehystenä ja ohjaa analyysiä. Sen avulla on pyritty tunnistamaan aineistosta esihenkilön työhyvinvointiin liittyvät kuormitukset eettisten haasteiden kontekstissa ja ymmärtämään miten hybridityöympäristö vaikuttaa siihen. Tutkimus keskittyy esihenkilön työhyvinvointiin hybridityöympäristössä erityisesti eettisten haasteiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen analyysi on tehty Krippendorfin (1989) sekä White ja Marshin (2006) määritelmän mukaan. Ensin aineisto on pilkottu pienempiin osiin ja nimenomaan identifioitu analyysin osat ja lopuksi värikoodattu perustuen alakysymyksiin, josta on sen jälkeen tarkistettu luotettavuus ja analysoitu tiedot ja kirjattu tulokseksi. Aineistoa on analysoitu teorialähtöisellä näkökulmalla. Aineiston litteroinnin jälkeen siirryttiin sisällönanalyysiin, jossa aineisto ryhmiteltiin eri teemojen alle. Teemojen luominen toimi ohjaavana periaatteena, joka toi esiin toistuvia kokemuksia ja niiden ilmenemistapoja. (Graneheim ym., 2017.) Teoreettinen viitekehys ohjasi teemojen muodostamista, mutta aineistoa tarkasteltiin myös mahdollisten teoreettisen viitekehysten ulkopuolisten teemojen tunnistamiseksi.

Analysointi on alkanut aineiston läpikuuntelemisella ja samalla litteroiden haastattelut. Tämän jälkeen on suoritettu ensimmäisen läpilukukerta koko aineistolle. Aineistoa on toisella lukukerralla käsitelty uudelleen ja siinä on havaittu toistuvia teemoja, jotka on merkitty myös litterointiin. Tämän jälkeen on käyty läpi jokainen litteroitu haastattelu erikseen ja laadittu jokaisesta tiivistelmä, jossa on keskitytty tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiin asioihin ja esihenkilön työhyvinvointiin liittyviin eettisiin haasteisiin. Tämän jälkeen on jatkettu aineiston karsimisella alateemoihin, perustuen tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen analysoinnissa on pyritty noudattamaan Alasuutarin (2012) suosituksia kiinnittäen erityistä huomiota teoreettisen viitekehysten osalta merkitykselliseen kerrontaan ja tekstiä pelkistäen. Alasuutarin (2012) ohjeiden mukaisesti on yhdistelty havaintoja, jotta aineisto saatiin tiivistettyä. Havainnot toimivat ikään kuin johtolankoina, joiden avulla pyrittiin muodostamaan yhtenäinen kokonaiskuva esihenkilön työhyvinvoinnista hybridityöympäristössä eettisten haasteiden näkökulmasta (Alasuutari, 2012). Tutkimuksessa teoreettinen viitekehys ja haastattelurunko

toimivat suunnannäyttäjinä havaintojen jäsentämisessä. Näiden välineiden avulla on pystytty tunnistamaan teemat aineistosta.

Kun havainnot on ryhmitelty eri teemojen alle, on pyritty tarkastelemaan onko yhtäläisyyksiä näiden havaintojen välillä. Pyrkimyksenä oli pelkistää ja luokitella havaintoja kuvatakseen kokonaiskuvaa yhteisten piirteiden avulla. Analyysin päämääränä oli luoda synteesi tutkittavien tuottamista kokemuksista tutkimusaiheen kontekstissa. Synteesin tavoitteena on muodostaa yhtenäinen näkemys tutkimuksen keskeisistä havainnoista ja vastata siten tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym., 2009.)

3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, joka sisältää sekä totuuden että objektiivisuuden arvioinnin, tarkastellaan monista eri näkökulmista. Näitä näkökulmia sovelletaan totuuden ymmärtämiseen eri tavoin, ja ne vaikuttavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen. Haasteita laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohtaa osittain sen vuoksi, että sen arvioinnin menetelmät poikkeavat määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkijan subjektiivisuuden tunnistaminen ja sen avoin myöntäminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomio kiinnittyy koko tutkimusprosessiin, joka erottaa sen selkeästi kvantitatiivisesta tutkimuksesta, missä luotettavuutta arvioidaan pääasiassa mittauksen luotettavuutena, joka on myös Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haasteellista. Yksi haaste liittyy siihen, että laadullisen analyysin tekemiseen ei ole yleisesti hyväksytyjä ohjeita tai määräyksiä. (Alasuutari, 2012, Eskola & Suoranta, 1998, Hirsjärvi ym., 2009.) Tutkijan rooli, kuten tulosten ilmaisu ja tutkittavien ymmärtäminen, vaikuttavat myös luotettavuuden arviointiin. Tässä yhteydessä keskustellaan myös tutkimuksen validiteetista, joka mittausten pätevyytensä kuvaa, kuinka hyvin tutkimus kykenee mittaamaan tutkimuksen tavoitetta tai ilmiötä (Hirsjärvi ym., 2009). Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan tätä voidaan myös nimetä mittauksen pätevyudeksi, jossa tutkijan tulkinnat aineistosta vaikuttavat pätevyyden arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös tarkastella reliabiliteetin kautta, mikä viittaa siihen, kuinka luotettavasti tutkimustulokset voidaan toistaa (Tuomi ym., 2018).

Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti ovat keskeisiä näkökohtia, jotka vaihtelevat kvantitatiivisen ja laadullisen tutkimuksen kontekstissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään luotettavuuden arviointiin, mittaustilanteiden ja satunnaisten tekijöiden huomioimiseen sekä validiteetin tarkasteluun sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisen validiteetin kautta tarkastellaan tulkitun syy-seuraussuhteen paikkansapitävyyttä. Toisaalta Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan, laadullisen tutkimuksen luotettavuus vaatii erilaista näkökulmaa, ja sitä voidaan tarkastella koherenssin kautta. Koherenssissa keskitytään tutkimuksen tekemiseen liittyviin kuvauksiin ja niiden välisten

suhteiden arviointiin. Tässä tarkastellaan tutkimuksen perusteluita, aineiston keruuta ja analyysia, sekä päätelmien esittämistä ja perusteluita. Näiden lähestymistapojen välinen ero korostaa tutkimuksen moniulotteisuutta ja vaatii erityisiä arviointimenetelmiä kunkin tutkimusmuodon kohdalla. (Alasuutari, 2012, Eskola & Suoranta, 1998, Puusa ym., 2020.)

Aineisto on kerätty haastatteluilla, jonka vuoksi voidaan olettaa, että tutkijana olen vaikuttanut tutkimuksen haastattelutilanteisiin jonkin verran. Hirsjärvi ja kollegat (2009) toteavat, että tutkijan on mahdotonta sulkea omat arvot pois tutkimuksesta ja juuri nämä arvot auttavatkin itse tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. Tutkijan on mahdotonta saada sataprosenttinen objektiivisuus, koska tutkija jatkuvasti tutkimuksen edetessä luo ja tekee tulkintoja tutkimuksestaan (Tuomi ym., 2018). Tutkijana olen pyrkinyt avaamaan oman ajatteluni selkeästi ja rehellisesti, jotta arviointi tutkimuksen toteuttamisesta on mahdollisimman selkeää. Myös päättelyprosessin kuvailussa on tavoiteltu totuudenmukaisuutta, jotta tutkimuksen analyysin ja tulosten muotoutumisen vaiheet ovat selkeästi hahmotettavissa. Kattavuus aineiston analyysissä tarkoitetaan, että tulkinnat eivät perustu satunnaisiin tai yksittäisiin poimintoihin tutkittavista aiheista. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkijana olen tarkastellut kokonaisuutena kerättyä aineistoa, ja kaikki havaitut tulokset ovat linjassa aineiston yleisten merkitysten kanssa. Tutkijana olen myös koko tutkimusprosessin ajan ollut tietoinen omasta subjektiivisuudestani, tunnustaen, että omat näkemykset ja ennakkokäsitykset vaikuttavat tutkimukseen. Hyväksymällä tämän subjektiivisuuden, tutkijana olen pyrkinyt tarkastelemaan tutkimuksen aiheita objektiivisesti ja aktiivisesti haastamaan omia ennakko-oletuksiani. Tutkimuksessa on tiedostettu tutkijan rooli myös tiedon tuottajana, erityisesti haastattelujen yhteydessä. On huomioitu, että esimerkiksi kysymysten muotoilulla tai asettelulla voi ohjata tutkimusaineistoa ja tiedon tuottamisen prosessia. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005.) Tämän tiedostaen tutkijana olen pitänyt mielessä tämän vaikutuksen ja tavoitellut mahdollisimman objektiivista roolia haastattelutilanteissa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset. Aluksi käydään läpi esihenkilöiden kokemuksia hybridityönjohtamisesta, joka sisältää analyysin mukaiset teemat esihenkilön tarkkaavaisuudesta ja hiljaisista signaaleista, sosiaalisista suhteista ja vuorovaikuttamisesta sekä hybridityön tuomat vastuut ja vapaudet. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan työhyvinvoinnin rakentumista hybridityössä tarkastellen työhyvinvointia työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä paineiden hallinnan ja eettisten haasteiden kautta Lopuksi tuloksista tehdään tiivis yhteenveto. Tuloksia on tarkasteltu teorialähtöisesti hyödyntäen LMX-teoriaa sekä JDCS-mallia. Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuskysymysten ja sisällönanalyysin kautta.

4.1 Kokemukset hybridityön johtamisesta

Ensimmäisessä alaluvussa tulkitaan tutkimuksen tuloksia koskien esihenkilöiden kokemuksia hybridityön johtamisesta. Hybridityössä esihenkilön rooli ja suhteet alaisten kanssa ovat keskeisessä asemassa. LMX-teorian mukaan korkean tason LMX-suhteet, kuten esimerkiksi läheiset tai luottamukselliset suhteet, voivat parantaa esihenkilön sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Osiossa tarkastellaan ensin esihenkilön johtamisen periaatteita, jonka jälkeen syvennyttään kokemuksiin analyysin perusteella löytyneiden teemojen kautta. Tässä osiossa teemoiksi on muodostunut tarkkaavaisuus ja signaalien lukeminen, sosiaaliset suhteen ja vuorovaikutus, etätyön vastuut ja vapaudet sekä rekrytointi ja tiimin rakentaminen. Haastatteluaineiston avulla analysoitiin jokaisen kysymyksen kautta esiin nousseita teemoja ja havaintoja, jotka auttavat ymmärtämään esihenkilötyön dynamiikkaa ja siihen liittyviä tekijöitä käytännön tasolla LMX-teorian näkökulmasta. Ensimmäisenä tarkastellaan esihenkilöiden pohjatietoja, kuten esimerkiksi esihenkilöiden työkokemusta johtamisesta sekä heidän johtamisen periaatteitaan. Johtamisen periaatteilla on merkitystä

tarkasteltaessa työhyvinvoinnin rakentumista eettisen kuormituksen ja työn vaatimusten ja hallinnan osalta.

Haastateltavilla oli hajontaa esihenkilötyön työkokemuksessa. Kaikkilla haastateltavilla oli kuitenkin pidempiaikaista kokemusta johtamisesta. Suurin piirtein puolet haastateltavista käyttivät yli puolet työajastaan esihenkilötyötehtäviin, kun taas toinen puoli käytti niihin noin puolet työajastaan. Kysyttäessä haastateltavilta heidän johtamisen periaatteitaan monet vastasivat tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukaisuus ja kuunteleminen. Haastateltavat kokivat esihenkilön roolin olevan ihmisläheinen ja valmentava, kuten nykypäivän esihenkilöltä kaivataan.

...on yksi semmoinen tärkeä elementti sitten toisaalta se, että kaikilla se on niinku tavallaan kaikilla on samat pelisäännöt kaikilla on se oikeudenmukaisuus siinä, että kaikilla on samat. Tavallaan kaikilla on mahdollisuudet tehdä tiettyjä asioita... (H1)

No mun mielestä niinku tasavertainen kohtelu niinku se on ehkä se mulle tärkein ja että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja samalta viivalta ja sitten niinku kuuntelu. Että olisi läsnä ja kuulee sen mitä ne ne ihmiset kertoo, koska niillä on se paras tietämys ja se niinku että sä kuulet heitä ja niinku että he kokee että he tulee kuulluksi niin mun mielestä se on se yleensä se mikä niinku. (H5)

ihminen on kokonaisuus, että siihen vaikuttaa myös vapaa-aika ja myös onnistuminen töissä ja koko kokonaisuus, eikä sillä tavalla, että mä ajattelisin pelkästään, että nyt mä ajattelen vain työnantajan etua. Mä ajattelen sitä sen ihmisen kautta, että kun se onnistuu, niin sitä kautta myös työnantajaa onnistuu. (H3)

No mun mielestä niinku tasavertainen kohtelu niinku se on ehkä se mulle tärkein ja että kaikkia kohdellaan tasa arvoisesti ja samalta viivalta ja sitten niinku kuuntelu. (H4)

Haastateltavien periaatteet ja kokemukset korostivat tasavertaista kohtelua, läsnäoloa ja kuuntelemista esihenkilön roolissa. Esihenkilön tehtävänä nähtiin valmentava ja ihmisläheinen lähestymistapa, joka edistää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Esihenkilötyön haasteena hybridityössä on rakentaa ja ylläpitää vahvoja työsuhteita sekä tulkita alaisten tarpeita ja tuntemuksia etätyön kontekstissa.

4.1.1 Tarkkaavaisuus ja hiljaiset signaalit

Vuorovaikuttaminen on koettu haasteelliseksi tilanteissa, kun työntekijä on etänä (Vilkman, 2016). Haastateltavien kanssa oli hajontaa siinä ovatko he itse aktiivisia yhteydenottajia alaisiinsa tai omaan esihenkilöönsä vai ovatko he luoneet kulttuurin tiiminsä kesken, että hän on saavutettavissa. Moni kuitenkin kertoi pyrkivänsä keskusteluihin tiimiläistensä kanssa. Osa pyrkii keskusteluihin aina, kun näkee henkilön ja toiset taas pyrkivät luomaan kontaktin esimerkiksi niin, että etätapaamisissa pitää olla kamera päällä. Vastauksissa esihenkilön roolista ja vastuusta painottui paljon tutkimusraportin luvussa 2.1 ja 2.2 esiteltyjä esihenkilötyön ja sen roolin merkityksestä vuorovaikutuksen luonnista, joka on

kuitenkin molemmin puolista vaikuttamista, mutta esihenkilön rooli on olla siinä aktiivisempi kuin alaisen (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021). Hybridityön myötä esihenkilöiden on kehitettävä erilaisia uusia tapoja, joilla lukea työntekijöiden tuntemuksia ja hyvinvointia. Etätyössä visuaalisten ja sanallisten signaalien saaminen voi olla haastavampaa.

Haastateltavat tuovat esiin, että hybridityössä esihenkilön on oltava entistä valppaampi ja kyettävä lukemaan työyhteisön hiljaisiakin signaaleja. Tutkimuksessa esihenkilöt mainitsevat, että kameran rooli on noussut merkitykselliseksi. Kameran käyttö ja videopuhelut auttavat esihenkilöä tulkitsemaan hiljaisia signaaleja työntekijöistä. Esihenkilöt ovat vaatineet kameran käytön työtunneille sekä tiimikokouksiin, jotta kasvotusten kommunikaatio olisi mahdollista. Osa haastateltavista pyrkii myös tarkkailemaan yksilöiden käyttäytymistä ja reagointia muutoksiin, kuten esimerkiksi muutokset työajoissa. Haastateltavat haluavat aktiivisesti ymmärtää ja reagoida tiiminsä mahdollisiin tarpeisiin. Negatiiviseksi muutokset kokevat olivat tarkastelleet näkemystään haasteellisuuden näkökulmasta.

tietyllä tavalla näin keskustelu että on etänä kamera auki, se suodattaa siitä sen tiedät sä toisen ihmisen.. (H1)

että tää kamerat pidetään niinku auki että vähän näkee sitten sitä toista edes sieltä kameran kautta ja sitten pyrin myös niinku kannustamaan sinne paikan päällekin, että nähdään myös ihan tota kasvotusten. Pyrin myös niinku tulkitsemaan ihmisen sitä käyttäytymistä niissä kahdenkeskisissä tilanteissa. Tai sitten mä tietysti kuulen, että miten niissä tiimeissä siellä arjessa menee ja ehkä myös sitten vähän semmoista yrittää entistä enemmän, että jos jonkun käyttäytyminen muuttuu jotenkin poikkeavaksi (H2)

kyllähän se on niinku oikeasti paljon kivempi nähdä nenätysten nyt että tuossa oli joku jännä murrosvaihe missä tavallaan oli vähän vaikeata palata tähän niinku moodiin ja nyt taas tuntuisi todella vaikeata, vaikka jos me oltaisiin käyty tää keskustelu ilman kameraa niin tuntuisi aivan absurdilta. (H7)

Hybridityössä välittömien reaktioiden sekä nonverbaalisten vihjeiden havainnointi voi olla haastavampaa, koska fyysinen läsnäolo puuttuu. Tämä vaikeuttaa tiimin jäsenten tunteiden ja reaktioiden tulkitsemista. Haastateltavat myös kokivat, että virtuaalitapaamisissa spontaanin vuorovaikutuksen puute tekee vaikeammaksi havaita tiimin jäsenten hyvinvoinnin muutoksia. Esihenkilöt kokevat, että jatkuva keskittyminen virtuaalokokouksiin ja yritysten tulkitseminen viestejä kameran välityksellä vie enemmän energiaa verrattuna kasvokkain tapahtuvaan tapaamiseen. Esihenkilöt pyrkivät vielä keskittämään energiansa etätapaamisiin, jotta he voivat havaita mahdolliset ongelmat ajoissa.

Toisaalta haastattelussa tuotiin kuitenkin esiin havainnoinnin puutetta ja sen aiheuttamia haittoja, jotka taas johtuvat etätyöstä, mutta hybridimallilla on mahdollista päästä havainnoimaan, mutta se vaatii etukäteen suunnittelua ja yhteisiä pelisääntöjä.

Yhteistä haastateltavien kokemuksissa oli havainnoinnin puute ja sen tuoma huoli. Paljon esihenkilöt ovat tottuneet tekemään havainnointia henkilöiden tilasta tarkkailemalla käytöstä ja eleitä. Kun tätä ei pysty tekemään, niin kommunikoinnista jää puolet pois etkä välttämättä tiedä mitä todellisuudessa henkilö kokee, jos hän ei kerro itse suoraan. Tämä oli yleinen kokemus kaikkien haastateltavien kanssa. Toiset kokivat tätä vahvemmin kuin toiset, mutta kaikkien haastatteluissa sama huoli oli läsnä. Esihenkilöt kokee haasteelliseksi, jos he eivät voi tehdä havainnointia ollenkaan ollessaan puhtaasti hallinnollisia esihenkilöitä, koska silloin esihenkilö ei näe alaistaan työnteossa eikä pysty havainnoimaan sen perusteella kuten ei myöskään jos esihenkilö ei näe alaistaan toimistolla tai lyhyissä tapaamisissa tietotekniikan välityksellä ei ehdi saamaan kuvaa siitä miten henkilö oikeasti voi. Alaiset eivät välttämättä itse tuo esiin huonoa oloaan, liian suurta työkuormaa, suoriutumisvaikeuksiaan vaan esihenkilö voi kuulla näistä joskus muuta kautta. Pitäisi osata kysyä oikeita kysymyksiä lyhyillä työtunneilla tai tapaamisilla toimistolla. Mutta kun ei nähdä ihmisiä tällä hetkellä niin paljon, koska ollaan eri aikaa toimistolla, se on haastavaa. Havainnointia etäyhteyksillä pidettäviä palavereita parantaisi, jos palavereissa pidettäisiin kameroita, mutta haastateltavat toi esiin, ettei heidän organisaatiossaan ole kulttuuria pitää kameroita päällä ja osa kaipaisikin sen kulttuurin muuttuvan, jotta havainnointi olisi helpompaa.

Jos ihminen ei vaikka itse puhu, niin mun mielestä se on ehkä tässä haastavinta, että pitäisi osata kysyä oikein, että kysymykset sitten niillä lyhyillä työtunneista tai tapaamisilla toimistolla. Mutta kun ei ihmisiä näekään tällä hetkellä niin paljoa, koska ollaan eri aikaa toimistolla niin. (H4)

Koska mun mielestä teamsissa pystyy ihan samalla lailla niin kuin juttelee jotkut työtunnit ja näin mutta enempi se on just se mitä sanoin aiemmin. Mun mielestä se ongelma, että ei ole tavallaan itse siinä tekemisessä millään tavalla mukana, että pystyy sitten oikeasti havainnoimaan sitä toisen tekemistä, koska kaikkihan ei kerro sulle vaikka työtunnilta suoraan että missä mennään ja ehkä jos kaikki olisi vaikka toimistolla ja että olisi niinku siinä tekemisessä mukana niin sen voi sitten edes kuulla siellä samassa tilassa, että jos siellä jotain niin kun on vaikka ihmissuhteissa tai jossain jotain ongelmaa niin sä ehkä kuulisit sen ja näkisit siinä niinku vaikka sun kaa ei tehtäisikään hommia että se on ehkä mikä sitten se just se havainnointi niin sitä ei kyllä kauheasti tälleen hybridissä pysty tekemään. (H5)

Ehkä jo yksi haaste mikä tietyllä tapaa kanssa ehkä toivoisi sitä, että pikkaisen enemmän me voitaisiin organisaatiossa kun ollaan palavereissa teamsin välityksellä ja kameroiden käyttö, että se on aina kuitenkin ihmiset tekee niistä havaintoja kun sä näet toisen ilmeitä eleitä niin sä voit vähän aistia aina niistä jotain juttuja. (H6)

Esihenkilön roolista ja vastuusta korostui tutkimuksessa esiteltyjen esihenkilötyön ja vuorovaikutuksen merkitys. Erityisesti hybridityön myötä esihenkilöiden on kehitettävä uusia tapoja lukea työntekijöiden tuntemuksia ja hyvinvointia, joka voi olla haastavaa etätyössä. Kameran rooli on noussut merkitykselliseksi, sillä se auttaa esihenkilöitä tulkitsemaan työntekijöiden

hiljaisia signaaleja. Haastateltavat kokivat kuitenkin virtuaalitapaamisten spontaanin vuorovaikutuksen puutteen vaikeuttavan tiimin jäsenten hyvinvoinnin muutosten havaitsemista. Havainnoinnin puute etätyössä herättää huolta esihenkilöissä ja heidän kokemusten mukaan on haastavaa ymmärtää alaistensa tarpeita ilman fyysistä läsnäoloa. Tämä korostaa tarvetta kehittää uusia toimintatapoja ja kommunikaatiokäytänteitä hybridityön kontekstissa.

4.1.2 Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus

Hybridityössä haastateltavien kokemusten mukaan sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen vaatii aktiivisempaa suunnittelua. Haastateltavat kertovat järjestävänsä säännöllisiä työtunteja alaistensa kanssa, jotka ovat pääasiassa virtuaalisia, mutta esihenkilöt pyrkivät myös fyysisiin palavereihin varmistaakseen, että tiimihenki ja yhteisöllisyys säilyvät. Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat osoittautuneet tutkimustulosten mukaan tärkeäksi, jotta esihenkilöllä on parempi mahdollisuus kasvattaa suhdettaan omiin alaisiinsa. Yhdistelmä tapaamiset ovat osoittautuneet tärkeäksi suhteiden luomisen kannalta.

Nykyään, kun toimistolla vietetty aika on vähentynyt ja etätyö on yleistynyt, haastateltava kokee, että tiimiläisten tavoittaminen ja spontaani vuorovaikutus ovat vaikeutuneet. Kokemuksen mukaan aiemmin oli mahdollista käydä nopeita keskusteluja ja ottaa asioita puheeksi heti, mutta nyt täytyy jopa varata aikaa tiimiläisten kanssa keskustelemiseen, mikä saattaa hidastaa päätöksentekoa ja reagointia tiimin tarpeisiin. Haastateltavat kertoo myös hybridityömallin vaikutuksista persoonaan ja esihenkilön omiin vuorovaikutustaitoihin. Osalle haastateltavista oli mieluisampaa olla kasvokkain ihmisten kanssa toimistolla, missä hän pystyi helpommin luomaan kontaktin ja lukemaan ihmisten kehonkieltä ja ilmeitä. Nykyään Teamsin kautta kommunikoidessa voi kokea joutuvansa epä mukavuusalueelle, sillä toisille ihmisille voi olla vaikea lukea ihmisiä ilman fyysistä läsnäoloa. Tämä on vaatinut muutoksen, josta Vilkmankin (2016) kertoi. Haastateltaville on kuitenkin kaikista tärkeintä, että tiimiläisillä on asiat hyvin, oli heidän työskentelytapansa sitten mikä tahansa. Tämä osoittaa, että hybridityömallin vaikutukset ovat haastaneet kommunikointitaitoja ja esihenkilöiden on myös itse pitänyt sopeutua tilanteeseen varmistaakseen tiimiläisten hyvinvoinnin, joka taas puolestaan voi kuormittaa esihenkilöä itseään, jos tästä puuttuu sosiaalinen tuki, kuten luvussa 2. kerrotaan.

Kyllähän se on niinku hankalempaa, että silloin kun on ollut toimistolla ja kaikki on ollut toimistolla, niin sä oot ollut niinku läsnä. Mutta nytten kun sä et ole niin paljon toimistolla tai jos sä tulisit toimistolle niin ei välttämättä muut ihmiset ole (H3)

mä tykkäsin silloin kun ihmiset oli täällä ja mä mä sain heihin kontaktin helpommin että tota mun persoona on semmoinen että mä oon mieluummin ihmisten kanssa kontaktissa ihan face to face kun taas sitten teamsissa joten mä oon joutunut niinku vähän epä mukavuusalueelle itseni kanssa (H4)

Osa haastateltavista ovat kokeneet hybridimallin tuovan suuremman kommunikaation ja sen positiiviset vaikutukset. He kokivat, että alaiset kertovat heille asiat suuremmin kuin kasvotusten. Saman ilmiön he olivat huomanneet myös muiden sidosryhmien kanssa kommunikoidessa. Kun henkilöt ovat palavereissa tietoliikenneyhteyksillä, he kertovat mielipiteensä suuremmin kuin kasvotusten tehtävissä tapaamisissa. Lisäksi haastateltavat olivat kokeneet, että myös hiljaisemmat henkilöt saavat paremmin tilaa erilaisissa palavereissa esimerkiksi chatin välityksellä. Haastateltavat kokevat, että hybridimalli on mahdollistanut tiivistyneemmän yhteistyön ja antanut rohkaisua ilmaista itseään rohkeammin. Lisäksi kontaktit alaisiin on säännöllistynyt hybridimallissa, kun kaikki on kalenteroitu. Hybridityön alussa oli pelkoa, että puheenvuorot eivät jakautuisi tasaisesti esimerkiksi tiimipalavereissa, mutta haastateltavat ovat kokeneet, että puheenvuorojen jakaminen on helpompaa etätyön välityksellä kuin kasvokkain. Tämä on johtanut siihen, että ne, jotka eivät ehkä aiemmin olleet niin äänessä, ovat nyt saaneet äänensä kuuluviin. Haastateltavat näkevät, että osallistuminen on lisääntynyt ja parantanut näin ollen ryhmän dynamiikkaa.

Kontakti ihmisiin kun osa tekee melkein kokonaan etänä, että sitten silloin kun on toimistolla oltu niin sitten on nähnyt ja vaihtanut kuulumisia ja sillä tavalla. Mutta että sitten kun toi arki on niin kiireistä, että jos ei ole mitään säännöllistä sovittuna niin sitten siinä saattaa mennä pitkiäkin aikoja, ettei kuule vaikka jostain tiimiläisten mitään, että jos ei itse vaikka ehdi soittamaan tai kyselemään ja hän on palavereissa itse on palavereissa niin se on niinku pakottanut semmoiseen säännön mukaiseen kontaktointiin enemmän, että ne asiat on kalenterissa ja silloin sitten pidetään teamsin tai soitellaan tai tai nähdään sitten livenä. (H3)

Se toi tiettyä suoruutta, jota mun mielestä mulla ei ollut niin paljon ja mä toivon että se suoruus on niinku tavallaan tullut tähän mukaan, vaikka nyt ei enää ollakaan niin paljon niinku verkon välityksellä tekemisissä, mutta tota. Se on jossain määrin jopa helpottanut joitakin tilanteita, mutta sitten, toisaalta se on niin ihanaa kun nyt saa tavata ihmisiä ja oikeasti niinku kyllähän se on niinku oikeasti paljon kivempi nähdä nenätysten nyt että tuossa oli joku jännä murrosvaihe missä tavallaan oli vähän vaikeata palata tähän niinku moodiin ja nyt taas tuntuisi todella vaikealta, vaikka jos me oltaisiin käyty tää keskustelu ilman kameraa niin tuntuisi aivan absurdilta. (H6)

Että se on mun mielestä muuttunut ja ja koen sen myös niinku tietyllä tavalla hyväksi että sille on sitten aina varattuna aikaa kalenterista ja se on semmoista niinku säännöllistä yhteydenpitoa kanssa että se ei ole. Se ei ole ollenkaan huono juttu. (H9)

Haastattelussa nousi esiin myös riittämättömyyden tunne esihenkilöiden kokemuksissa, joka liittyi vuorovaikuttamiseen ja sen saatavuuteen. Riittämättömyyden tunteelle, on myös todellinen peruste miksi siihen kannattaa kiinnittää huomiota hybridityöpäristössä. Vilkmán (2016) toteaa, että jos työntekijä ei saa tarvitsemaansa tukea tai vastauksia ajoissa, työ voi alkaa tuntua turhauttavalta ja työntekijän motivaatio laskee. Tämä korostuu etäjohtamisen osuudessa, missä työntekijä ei voi kävellä esihenkilön luokse ja esittää kysymyksiään, johon kaippaa vastauksia. Esihenkilön onkin varmistettava, että hän on helposti tavoitettavissa eri välineillä ja luo avoimen ilmapiirin kaikkien

työntekijöiden kanssa, mutta tämän lisäksi tarvitaan epämuodollista viestintää työasioiden lisäksi (Vilkman, 2016). Tämä nousi esiin myös haastatteluissa, kun moni haastateltava kertoi miten luo vuorovaikuttamisen suhteen alaiseensa ja miten oma suhde omaan esihenkilöön on muotoutunut. Haastateltavat kertoivat vuorovaikutussuhteen muuttuneen etätöön ja sen jälkeisen muutoksen myötä hybridimalliin, muovanneen yhteydenluomista ja vuorovaikuttamista. Kuten Vilkamankin (2016) toteaa, että vuorovaikuttamisessa on tärkeää olla aktiivinen ja käydä keskusteluja myös työasioiden ulkopuolelta, ovat haastateltavat löytäneet tuon saman linjan. Moni haastateltavista kertoikin, että he ovat aktiivisia pitämään yhteyttä soittamalla tai juttelemalla toimistolla, mikäli ovat samaan aikaan. Yhteyden luominen koettiin tärkeäksi, jotta se madaltaa kynnystä keskustella myös vaikeammista ja luottamuksellisista asioista.

Mä pyrin olemaan aktiivinen, helposti lähestyttävänä. Soittelen paljon, koska meillä on hybridimalli. Mä soittelen mun alaisille. Meillä on tiettyjä yhteisiä palavereita, mitä toki pidetään ihan työ palavereita, info palavereita ja sitten on se aktiivinen. Tavallaan toiminta, että miten mä tää toimin aina sitä ei voi tehdä niin paljon kuin joinain tiettyinä päivinä tai tiettyinä viikkoina, mutta ihan soittelu kysytään kuulumisia sitten kun ollaan paikan päällä niin täällä käydään moikkaamassa ihmisiä ihan niitä arkisia asioita, että kaikkien ei tarvitse olla niitä työasioita. (H9)

Että tota vähemmän niinku haluaisin chatata, että että mä aika usein sitten tartun kyllä puhelimeen. Se on tosi tärkeätä ja mun mielestä se, että että totta kai jokainen saa linjata itse sen että minkä asian haluaa sieltä omasta yksityisyydestään tuoda työelämään ja minkä ei mutta tota. Että kyllä musta siihen kuuluukin se, että sä tunnet tunnet toista ja tiedät vähän, että mitä mikä on sille tärkeätä niin niin niin tota. Se milloin sä pystyt niinku sitten taas tavallaan vaikea ja luottamuksellisista ja asioista puhu paremmin. (H1)

Ja mä yleensä en niin kun että jos ei niitä silloin pysty pitämään niin mä siirrän sen että mä en hirveästi anna heidän niitä perua että on niinku haluan nähdä heitä että miten miten he niinku voi ja ja tota on hetki aikaa pysähtyä miettimään niitä asioita ilman että mietitään niitä akuutteja työasioita ja sitten se että kun mä käyn lähes päivittäin siellä toimistolla ja aina kun mä näen mun tiimiläisiä mä käyn juttelemassa heidän kanssaan käyn kyselemässä kuulumisia ja ja yritän olla niinku sillain aktiivinen. Aktiivinen heidän suuntaan myöskin. (H2)

LMX-teorian mukaan esihenkilön ja alaisen välinen suhde vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Hybridityössä esihenkilöt pyrkivät aktiivisesti ylläpitämään ja vahvistamaan suhteita. Esihenkilöt ovat kuitenkin kokeneet, että kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa heillä on parempi mahdollisuus kasvattaa suhdettaan alaisiinsa.

4.1.3 Hybridityön tuomat vastuut ja vapaudet

Haastateltavat tuovat esiin, että heidän on pitänyt mukauttaa johtamistyyliään vastatakseen hybridityön tuomiin uusiin tilanteisiin. Monet haastateltavat mainitsevat, että hybridityö on tehostanut työntekoa ja antanut enemmän vapautta ja joustavuutta. Haastateltavat kertovat, että he ovat joutuneet kehittämään uusia rutiineja ja menetelmiä, jotta kaikki työtehtävät tulevat

hoidetuksi tehokkaasti. Esihenkilöiden vastuut korostuvat useilla eri osa-alueilla, kuten tiimien johtamisessa ja hallinnollisissa tehtävissä. Heidän on varmistettava, että kaikki työntekijät voivat suoriutua työtehtävistään, ja heidän on huolehdittava tiimien jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Esihenkilöiden työtehtäviin kuuluu myös rekrytointi, perehdytys sekä työaikojen ja lomien hallinnointi.

Ensinnäkin siinä kuuluu varmistaa se, että me toteutetaan meille määritellyt tehtävät tässä liiketoiminnassa... Varmistaa, että on riittävästi porukkaa tietyillä osaamisen taidoilla ja kyvyillä tekemässä sitä meidän tehtävää.

Hybridityö tarjoaa myös merkittäviä vapauksia sekä esihenkilöille että alaisille. Työntekijät voivat usein suunnitella ja rytmittää työpäivänsä itsenäisesti, mikä lisää työn mielekkyyttä ja hyvinvointia. Tämä lisää työn mielekkyyttä ja hyvinvointia.

Se on yksi semmoinen elementti, joka jokaisella ehkä lisää sitä omaa työhyvinvointia... päiväänsä.

Hybridityönkin johtamisessa yhdistyvät hallinnolliset tehtävät ja asiantuntijatyö. Esihenkilöiden on usein toimittava sparraajina ja neuvonantajina, mikä vaatii sekä johtajuustaitoja että asiantuntemusta. Tämä roolien yhdistäminen on haastavaa mutta myös tarjoaa työn mielekkyyttä.

Tosi paljonhan mulla on sen tyyppistä, että mulle soitetaan jostain keissistä ja sparrataan sitä, että miten me linjataan joku asiakastilanne... siinä on yhdistelmästä asiantuntijan roolia... esihenkilön roolia siinä.

Haastateltavat kokivat hybridityön vaikutuksen esihenkilön rooliin tasaisen negatiivisesti ja positiivisesti. Negatiivisesti kokeneet olivat huolissaan hybridimallin vaikutuksista esihenkilön rooliin ja korostivat tarvetta olla herkkänä ympärillä tapahtuvalle muutoksille. Tutkimuksen tulosten mukaan nyt koetaan haasteelliseksi olla läsnä ja saatavilla tiimin tarpeisiin. Neutraaleissa kokemuksissa ei nähty hybridityön tuovan lisää vastuuta tai vapauksia esihenkilön rooliin, mikä koettiin hyväksi asiaksi. Vaikeaksi esihenkilön rooli koettiin, jos ei ole mukana työnjohdollisessa tekemisessä ja on vaikea tietää, miten tiimiläinen voi, kun ei ole päivittäin tekemisissä heidän kanssaan.

Haastateltavat kokivat hybridityön tuoneen mukanaan uusia haasteita rekrytointiin ja uusien alaisten perehdyttämiseen. Näihin esihenkilöt ovat joutuneet luomaan uusia prosesseja ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat tehokkaan rekrytoinnin ja perehdytyksen myös virtuaalisesti. Tämä on mahdollistanut esihenkilöille oppimisen ja kehityksen, kun he ovat joutuneet miettimään uusia ja luovia ratkaisuja näihin tilanteisiin.

Esihenkilöiden kokemukset hybridityöstä kuvastavat laajan vastuun ja vapauksien tasapainottamista. Heidän roolinsa vaatii joustavuutta, kykyä hallita monimutkaisia tehtäviä ja tukea alaisiaan itsenäiseen työskentelyyn. Näin

hybridityö luo sekä haasteita että mahdollisuuksia, joita esihenkilöiden on navigoitava päivittäin.

4.2 Työhyvinvoinnin rakentuminen hybridityössä

Toisessa alaluvussa tulkitaan tutkimuksen tuloksia koskien esihenkilöiden työhyvinvoinnin rakentumista hybridityössä. Esihenkilön työhyvinvointi on keskeisessä asemassa onnistuneen johtamisen osalta ja tässä osiossa tarkastellaan työhyvinvoinnin rakentumista JDCS-mallilla. Osiossa tarkastellaan ensin esihenkilön johtamisen periaatteita, jonka jälkeen syvennyttään kokemuksiin työn ja vapaa-ajan tasapainoa, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan paineiden hallintaa ja eettisiä haasteita.

4.2.1 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Hybridityöskentelyn myötä esihenkilöiden on täytynyt löytää tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Useat haastateltavat korostavat ajanhallinnan merkitystä ja työn ja henkilökohtaisen elämän rajanvetoa. Esihenkilöt mainitsevat, että etätyö on parantanut heidän mahdollisuuksiaan joustavaan työskentelyyn, mutta se on tuonut mukanaan myös uusia haasteita, kuten työpäivien venymisen iltaan. Tämä ilmiö korostaa tarvetta selkeille tauoille ja työajoille.

Työajan riittämättömyys tulee helposti palaverista, joita on päivän mittaan jatkuvasti. Haastatteluissa tuli ilmi, että nykyään täytyy varata aika aina kaikille keskusteluille. Nämä keskustelut täyttää henkilöiden kalenterit ja katkaisee näin ollen keskittymisaikaa. Kun kalenterit täyttyy palaverista eikä ole enää aikaa keskittymiselle ja työntekemiselle henkilölle tulee enemmän keskeytyksiä ja keskittymisaikaa, jolloin riski psyykkiselle kuormittumiselle kasvaa. Kuten luvussa 2.5 esiteltiin Viitalan määrittämät kuormitustekijät. Yksi psyykinen kuormitustekijä on jatkuvat keskeytykset. Työpäivien kuluttaminen palaverissa poistaa myös aikaa työpäivistä, jolloin henkilö voisi edistää niin sanottuja omia töitään, ajan puutteen vuoksi henkilö voi joutua pidentämään työpäiviään yli työajan, jotta henkilö saa suoritettua häneltä odotetut työt. Tämä voi johtaa toiseen kuormitustekijään, joka on vapaa-ajan väheneminen työn vuoksi (Viitala, 2021).

..ei ole sellaista ja ennen oli semmoinen semmoinen että pystyi nopeasti juttelemaan ja näkee että tuossa sä oot niin heti ottaa hihasta kiinni ja jutella asioista niin nyt sun nykyään täytyy varata melkein aika sitten että jos tulee jotain että jos joku sanoo että mulla on asiaa niin sitten pitää heti ottaa kalenteria siellä varata sille aika. (H3)

Teamsin vilkkuvat kanavat aiheuttavat paljon keskittymisen katkeamista päivän aikana. Koen, että esihenkilönä minun pitää olla saatavilla ja tarkistaa viestejä. (H1)

On siis jollain tapaa myöskin sitten taas ehkä tehostanut tekemistä etätyöskentely ja tota etätyöskentely tuo sit tavallaan esimiehille vastuuta, mutta tuo myöskin työntekijöille vastuuta. Vapauden tunne tuo myös vastuuta siitä että sun itse pitää hanskata, että sä katsot tavallaan milloin teet töitä ettei se lähde esimerkiksi sen tyyppiseen, että sä teet iltamyöhään niitä. Joskus yksittäisissä tapauksissa se on ihan OK, mutta pidemmän päälle mun mielestä se ei ole järkevää, että ehkä siinä tulee se tavallaan oman työn hallinta. (H5)

Haastateltavista moni kertoi käyttävänsä Teams-viestintäsovellusta yhteydenpitämiseen organisaatiossa. Kaikki haastateltavat eivät maininneet sen aiheuttavan keskeytyksiä työnteossa, mutta osa haastateltavista kertoi sen aiheuttavan keskeytyksiä ja kokevat velvollisuutta saatavilla olemisen tunteeseen. Jatkuva saatavilla oleminen vaikeuttaa irtautumista töistä sen jälkeen kun työpäivä on ohi sekä voi lisätä kuormitusta ja stressiä, kun koetaan painetta olla aina tavoitettavissa ja vastaamassa viesteihin. Myös jatkuva viestien katsominen katkaisee aina keskittymisen, kuten myös keskusteluiden aloittaminen. Kuten luvussa 2.5 kuvataan Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallissa työn hallinnalla olevan merkitystä henkilön työhyvinvointiin ja kuormittuneisuuteen, voi jatkuvat keskeytykset vaikeuttaa työn hallintaa. Keskeytykset vaikeuttavat suunnitellun työpäivän ja tavoitteiden saavuttamista (Kinnunen ym., 2005).

Kappaleessa 2.5 kuvataan työn vaatimusten merkitystä työhyvinvointiin ja kuormittuneisuuteen. Työn vaatimukset käsittävät tekijöitä, kuten muun muassa työn kuormittavuus, aikapaineet, monimutkaisuus ja rooliristiriidat. Korkeat työn vaatimukset voivat aiheuttaa stressiä ja kuormitusta työntekijälle, joka puolestaan voi johtaa työuupumukseen, masennukseen ja muihin terveysongelmiin pitkään jatkuessaan. Työn hallinnalla taas puolestaan viittataan työntekijän mahdollisuuteen kontrolloida ja vaikuttaa omaan työhönsä, kuten päätöksentekoon, aikatauluihin ja työtehtävien organisointiin. Yhdistämällä nämä kaksi tekijää, korkeat työn vaatimukset ja vähäinen hallinta (tyypillisesti kuvattuna korkean stressin ja kuormituksen työnä), voivat olla erityisen haitallisia työntekijöiden hyvinvoinnille. Ilmiötä on kuvattu kappaleessa 2.5. JDC-mallilla "kuormitushypoteesi", joka osoittaa yhteyden korkeiden työn vaatimusten ja alhaisen hallinnan välillä stressin ja työuupumuksen kehittymisessä. Melkein kaikki haastateltavista ovat kokeneet työn kuormittavana, aikapaineita sekä rooliristiriitoja, mutta kaikki ovat kuitenkin kokeneet hallitsevansa silti työtään. JDC-mallia tulkitsemalla voidaan todeta, että haastateltavat silti vielä hallitsevat työnhallinnan ja stressin, mutta pitkään jatkuessaan voi työnhallinta vaikeutua ja stressistä ei enää palaudukaan samalla tavalla. (Kinnunen ym., 2005.)

tietyt ehkä haasteelliset asiat on tullut sinne niin kun vapaa-ajalle ja niitä on niinku sitten miettinyt ja ja joskus jopa ehkä yöunensa vähän menettänyt. Mutta tota mä niinku koen että sitten kun tulisi sitä kokemusta ja rutiinia enemmän niin mä toivon että sitten pystyy niin kun. Myös niinku enemmän irrottautumaan siitä, että nyt on ehkä vielä tässä alkuvaiheessa vähän vaikea sanoa, että vai miten se vaikuttaa pitkässä juoksussa. (H5)

Esimerkiksi haastateltava (H5) kokee tällä hetkellä ylikuormittumista työstään, mutta uskoo työn hallintaan ja sen vuoksi ei koe tällä hetkellä tilannetta vakavana. Haastateltava kuitenkin ilmaisee toiveen saada enemmän kokemusta ja rutiinia, jotta voisi irrottautua enemmän haasteista. Tämä viittaa pyrkimykseen lisätä työn hallintaa ja vaikuttaa työkuormitukseen myönteisesti. Pitkään jatkuessaan muu kuormitus voi ottaa vallan ja haastateltava voi ylikuormittua, jos hän ei saa lisättyä työnhallintaa.

4.2.2 Paineiden hallinta ja eettiset haasteet

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa esihenkilön paineista, nousi vahvasti esiin riittämättömyyden tunne ja vastuu. Esihenkilöt kokivat kaikki henkistä kuormaa ja painetta vastuussaolemisesta. Useat haastateltavat mainitsivat, että heillä on paineita työntekijöistään ja kokevat riittämättömyyden tunnetta, että he eivät ole tarpeeksi saatavilla alaisilleen. Riittämättömyyden tunteen haastateltavat kuvaavat tulevan suurista tiimeistä ja siitä, että onko varmasti tarpeeksi tavoitettavissa silloin kun sitä tarvitaan ja ehtii kuitenkin tehdä myös omat operatiiviset työt määritellyssä määräajassa. Riittämättömyyden tunnetta aiheutti haastateltaville myös tunne siitä, että vastaako tiimiläistensä odotuksia.

Niin kun rajanveto siinä, että kuinka paljon pystyy käyttää siihen niin kun esihenkilötyöhön ja niinku tavallaan tiimin. Tai tiimiläisten asioiden tai työhyvinvoinnin edistämiseen ja paljonko joutuu olemaan sitten niinku operatiivisesta tehdä itse ja suunnitellaan, että ehkä se niin kun että löytäisi sen tasapainon silleen että ne omat työt ja sitten esihenkilötyö, että se on välillä vähän haastava. Haastava kompa sitten yhdistää varsinkin jos on jotain itsellä jotain projekteja mitkä pifää saada tietystä aikataulussa maaliin ja noin niin. (H5)

Ehkä ne semmoiset jos on konfliktitilanteita tai muuta, niin sieltä saattaa tulla sitten että niitä ratkaisee tai on ratkaisemassa tai muuta, että ja kaikkiin ei ole aina niin kun ratkaisuja niin se voi olla ehkä semmoinen että odotukset on kovat esihenkilö työlle niinku tiimin puolelta niin sitten voi olla että aina kaikkein ei ole niinku ratkaisuja vaikka kuinka haluaisi ja yrittäisi niin ehkä sen sen tyyppiset. (H6)

No ehkä välillä on itsellä semmoinen niinku tietynlainen riittämättömyyden tunne, mikä osittain varmaan tulee siitä, että se tiimin kokohan on aika iso, kun se on nyt semmoinen kolmekymmentäneljä henkeä. Ja nyt kun tälläkin hetkellä on noita rekrytointeja käynnissä, niin se tulee kasvamaan, että ollaan sitten ehkä lähempänä kyllä neljääkymmentä henkilöä, mikä tarkoittaa sitä, että että se tuo aika paljon siihen niinku arkeen ihan niitä käytännön niinku pakollisia tehtäviä että että että saa saa asioita eteenpäin ihmisille tulee palkat oikeaan aikaan ja kaikki tietyt lomakkeet on oikeissa paikoissa. (H2)

Lähijohtamisessa on tärkeää täyttää johdettavien odotuksia ja tiedostaa mitä ne ovat. Rousun ja kollegoiden (2021) määritelmän mukaan hyvän esihenkilön määritelmä sisältää tietyt osa-alueet, esimerkiksi luottamus ja arvostus, yhteisö ja verkostot, yksilöllisyys ja monimuotoisuus, osaaminen ja kehittyminen sekä osallisuus ja uudistuminen. Johtamisen rooli korostuu erityisesti luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä, sekä yhteistyön tukemisessa organisaatiossa

ja sen ulkopuolella. Haastateltavat puhuivat paljon luottamuksen rakentamisesta ja sen tärkeydestä. Kaikki haastateltavat haluavat luoda suhteen johdettavaan, niin että heillä on molemminpuolinen luottamus. Luottamus on yksi johtamisen kulmakivistä ja erityisen tärkeä tavoite saavuttaa.

Haastateltavien vastauksista voi päätellä, että he kaikki kokevat olevansa kykeneviä ja osaavia esihenkilötyössä, koska kukaan haastateltavista ei maininnut epäilevänsä kykyjään esihenkilönä. Kuten tutkielman kappaleessa 2.1 todetaan, että lähijohtamisen strategian olevan tärkeä esihenkilölle. Strategiassa määritellään yleiset periaatteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen perusteella määritellään, minkälaista kompetenssia vaaditaan, miten heidät valitaan ja perehdytetään tehtävään sekä kuinka paljon varataan työpanosta, miten laatua arvioidaan ja millä periaatteella palkitaan. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että heillä olisi vääränlaista koompetenssia tai heitä ei olisi perehdytetty kunnolla toimenkuvaan. (Viitala, 2021.)

Haastateltavat vastasivat myös vastuun tuovan paineita, koska esihenkilö on vastuussa koko tiiminsä henkisestä jaksamisesta ja hyvinvoinnista, työkuorman tasapuolisesta jakautumisesta ja tasapuolisista toimenkuvista, josta haastateltavat myös mainitsivat haastatteluissa. Haastatteluissa nousi esiin haaste arvioida johdettaviensa työmäärää ja heidän stressitasoaan, koska toisinaan voi olla vaikeaa arvioida johdettaviensa työmäärää. Suuri osa työstä tapahtuu ihmisten mielessä ja tietokoneella, mutta myös yksilölliset erot työskentelytavoissa, taidoissa suunnitella ja priorisoida työtä sekä keskittymiskyvyssä vaikuttavat merkittävästi työntekijän kykyyn suoriutua tehtävistään. Työn kuormittavuuden kokeminen on hyvin yksilöllistä ja siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten työntekijän kyky hallita omaa työtään ja vuorovaikutussuhteet työympäristössä, josta haastateltavat mainitsivat. Esihenkilön vastuista aiheutuvat paineet voivat olla monimutkaisia ja vaihtelevia. On tärkeää tarjota esihenkilöille riittävästi tukea ja resursseja näiden paineiden hallitsemiseksi ja työn hallinnan helpottamiseksi. Lisäksi avoin ja kannustava organisaatiokulttuuri voi auttaa vähentämään esihenkilöiden kokemaa stressiä ja painetta.

Itse olen ollut aika semmoisissa niinku kova paineisissa paikoissa. Niin on myös niinku oppinut ja vuosia olen tehnyt töitä jossain jossa on kovat budjetti ja tota aikataulupaineet niin sitten on ehkä myös oppinut niin kun ottamaan asioita niinku paremmin ja ja tavallaan asettaa niitä asioita ehkä siellä aikajanalla ja tärkeysjärjestyksessä eri lailla. (H6)

..ja sitten mullahan on sen niinku esihenkilö tehtävän lisäksi, joka on toki se mun niinku päätehtävä niin sitten mä oon yksi meidän kehityshankkeen niinku omistaja ja ohjausryhmän puheenjohtaja eli mulla on sitten sitä substanssi asiantuntijavastuuta sitten myös tai niinku esihenkilön tehtävän lisäksi. (H2)

..meillä on näitä tiettyjä vuosikellon HR. Vuosikello tulevia asioita, mitkä nyt esimerkiksi just alkuvuonna oli nää onnistumiskeskustelut, kun ne käydään kaikkien kaikkien kanssa, niin sitten se tuo aina vähän sitten semmoista tietynlaista niinku kuormitusta siihen arkeen ja sitten ehkä just toi niinku valtava rekrytointi alkuvuonna uusien henkilöiden hakeminen on aika niinku henkisesti niinku ehkä raskas ja pitkäkin prosessi. (H5)

Sosiaalinen tai psykososiaalinen kuormitus syntyy erilaisista kuormitustekijöistä, kuten tehtäväkohtaisen perehdytyksen puutteesta, esihenkilölle kohdistuvan tuen puutteesta, työajan riittämättömyydestä, työn sirpaleisuudesta, suuresta työmäärästä, yksintyöskentelystä ja eristäytyneisyydestä sekä huonosta tiedonkulusta. (Viitala, 2021, Työsuojelu, 2023.) Haastateltavat H2, H5 ja H6 kovat tällä hetkellä suurta työmäärää, työn sirpaleisuutta ja työn painetta. Kaikki he kuitenkin kokevat vielä kuormituksen olevan tilapäistä ja haastateltavat kokevat hallitsevansa työtään. Tämä yhdistettynä saamaansa tukeen tilanne on hallinnassa ja haastateltavat eivät koe työhyvinvointinsa alentuneen. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki haastateltavat kokevat saavansa tukea työlle, joko esihenkilöltään tai toiselta kollegalta. Tuen kokeminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, koska sosiaalinen tuki auttaa yksilöä käsittelemään työssä koettua stressiä. Kun ihmisellä on luotettavia kollegoita tai esihenkilö, jonka kanssa voi jakaa huolia ja stressaavia tilanteita, voi henkilö paremmin. Sosiaalinen tuki auttaa myös luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää yksinäisyyden tunnetta työpaikalla. Tuki tarjoaa mahdollisuuden saada erilaisia näkökulmia ja neuvoja vaikeisiin tilanteisiin tai ongelmiin työssä sekä neuvot voivat auttaa työntekijää löytämään tehokkaita ratkaisuja. Sosiaalisen tuen tarkastelu on otettu myös laajennetussa JDC-mallissa huomioon, koska sosiaalisen tuen merkitys kuormitukselle on niin merkittävä, joten kritiikin vuoksi malli laajennettiin JDCS-malliksi, jossa viimeinen kirjain viittaa tukeen. (Kinnunen ym., 2005; Manka & Manka, 2016, s. 64–66.)

Sitten joutuu itseään ehkä myös vähän pakottamaan siihen, mutta sen jälkeen huomaa, että se vaikuttaa kyllä siihen tota niinku jaksamiseen myöskin. Ja sitten mulla on aika hyvä, että kuitenkin meillä tuossa niinku kollegoiden kanssa eli muiden esihenkilöiden kanssa semmoinen niin kun tuki sieltä minkä kanssa voidaan niinku käydä yhdessä asioita läpi samoin kuin sitten meidän HR puolelta saa kyllä apua ja tukea myöskin. (H2)

No aika usein joko kollegan tuki tai esihenkilön tuki joskus myös HR tuki auttaa, että tämmöiset niinku mistä voi vähän kysyä että miten on toimittu ja näin. (H1)

..mun ei tarvi edes keskustella oman esimiehen kanssa, vaan mä käytän jotain jonka kanssa mä voin sparrailla esim kollegan tai saman tyyppisen ihmisen kanssa sparrailla jotain ongelmakeisiä ihan vapaasti. Luottaen sitten, että nää asiat ei välttämättä mene niinku minnekään muualle ja tota sieltä tulee myös se turva ja tuki siihen asiaan. (H3)

Koen, että tukea saan hyvin. Mulla on kuitenkin aika paljon työkokemusta ja oon toiminut esihenkilönä. Mulle tärkein tuki omalta esihenkilöltä on ehkä semmoinen sparraava valmentava esimies. Mä voin viedä ehdotuksia, ehkä sitten haen sitä kautta vaan sen pienen tuen siihen asiaan ja nekin on ehkä semmoisia isompia kokonaisuuksia millä mä tarviin tavallaan semmoista sparraa apua tietyllä tapaa. (H5)

Haastatteluaineiston analyysin mukaan kaikki haastateltavat kokivat saavansa tarpeeksi tukea kollegoilta tai esihenkilöltään jakamaan haastavia tilanteita, jotka voivat lisätä esihenkilön kuormitusta. Haastatteluissa kuitenkin korostui luottamus tuen saamiseen. Kaikki haastateltavat kokivat ilmapiirin ja

ympäristön olevan luottamuksellinen, jotta he pystyvät jakamaan ja ideoimaan ratkaisua myös vaikeisiin tilanteisiin, jolloin he pääsivät jakamaan työhön liittyviä tunteita ja huolia kollegan, esihenkilön tai HR:n kanssa.

Sosiaalista ja psyykkistä kuormitusta voi aiheutua myös eettisestä kuormituksesta, jolloin tullaan ristiriitatilanteeseen, jossa voi joutua pohtimaan mikä on omasta mielestä oikea valinta, mutta joutuu silti yrityksen politiikan tai muun ulkopuolisen syyn vuoksi valitsemaan itselleen väärän valinnan. Eettistä kuormitusta aiheuttavat tekijät ovat henkilön omat kokemukset organisaation erilaisista vaatimuksista, arvoista ja tavoitteista, tai organisaation kontrollista sekä heidän työympäristön tulkinnasta. Myös eettisen kuormittavuuden stressitekijät koostuvat samoista tekijöistä kuin JDC(S)-malli tai Viitalan määrittämät psyykkisestä ja sosiaalisesta kuormituksesta. Eettisen stressin tekijät on tarkemmin kuvattu luvussa 2.5. näitä on muun muassa esihenkilön tuki, rooliristiriita, kollegoiden tuki, työn autonomia, sekä työntekijän henkilökohtaisen elämän kokemukset (DeTienne ym., 2012).

Eettisesti kuormittavaa tilannetta voi olla vaikea tunnistaa, koska se ei ole aina suoraan oikean ja väärän väliltä valitsemista vaan tilanteet voivat olla esimerkiksi tilanteita, joissa joutuu syystä tai toisesta toimimaan arvojen tai sääntöjen vastaisesti. Nämä tilanteet esiintyvät kuitenkin Feldtin ja kollegoiden (2012) mukaan suhteellisen harvoin ja voivat olla toimialakohtaisia (Feldt ym., 2012, s. 137-147).

Tämän tutkimuksen haastateltavat tulevat toimialalta, jossa on pitkään panostettu eettisyyteen ja sen vuoksi eettisen kuormittavuuden osalta tarkasteltaessa muun muassa arvo ja kohtelukysymyksiä haastateltavat ovat kokeneet hyvin vähän esimerkiksi arvoriistiriitoja työssään. Myös tasapuolinen ja tasavertainen kohtelu olivat paljon läsnä haastatteluissa. Tilanteet, joissa arvo- ja tasapuolisuus nousi esiin, olivat muun muassa tilanteita, kun yrityksessä on ollut yhteistoimintaneuvotteluja ja esihenkilö on joutunut valitsemaan irtisanottavia henkilöitä. Kuten Huhtalan ja kumppaneiden (2010) työelämän tutkimuksessa, monimutkaiset työtilanteet lisäävät esihenkilön kuormitusta, mutta lyhyt kestoisena siitä palautuu. Pitkään jatkuessaan kuormitus kasvaa. Haastavin tilanne tulee, kun esihenkilön omat henkilökohtaiset arvot eivät vastaa organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa ja siksi haastatteluista pystyi huomaamaan ne tilanteet, jotka ovat kuormittaneet arvoriistiriitojen osalta. Nämä tilanteet ovat kuitenkin ollut väliaikaisia tai tarpeeksi pieniä kuormituksen kokemiseen.

Haastatteluissa nousi esimerkiksi yksittäisinä tilanteina yhteistoimintaneuvottelut ja kun niistä on päästy eteenpäin, on kuormitus tasaantunut. Haastateltavista yli puolet olivat kokeneet arvoriistiriitoja omien arvojensa kanssa, mutta kaikki haastateltavat pystyivät käsittelemään tilanteet. Haastatteluissa korostui kuitenkin tasapuoliset arvot organisaation kanssa, koska eri haastateltavien suusta tuli kuitenkin, että organisaation arvot ja kohtelu koetaan eettiseksi.

Mutta kyllä mun pitää niinku tavallaan ymmärtää se jotta mä pystyn selittämään sen itselleni, mutta tarpeen tarpeen mukaan, niin myös esimerkiksi tiimille tietyn linjauksen, niin se täytyy ymmärtää ne syyt siellä taustalla. Sitä täytyy olla vähän lihaa luiden päällä. (H1)

No siis pohtimalla sitä asiaa niinku että katsomalla eri kulmia ja miettiä että no miten se vaikuttaa muhun ja miten se vaikuttaa ihmisiin ja silleen että tota. Ja no sitten on tietysti semmoisia päätöksiä, jotka joskus on niinku pakko niellä, mutta sieltä on tää että jos tulisi joku tosi paha jokaisen arvojen vastainen päätös, niin sitten täytyisi miettiä että oonko mä niinku sitoutunut tähän hommaan vai onko sitten jotain muuta, että jossain menee tavallaan niinku se jos mennään tämmöiseen eettiseen päätöksentekoon esimerkiksi niin tota niin sitten jossain menee se raja. Onneksi meillä on kuitenkin firma sen verran hyvä, että ei ole joutunut semmoista miettimään. (H3)

Se oli kyllä niinku oikeasti ihan vastoin mun arvoja. Ja mihin mä en usko niinku ollenkaan, koska mun mielestä täällä pitäisi miettiä sitä henkilöä niin eipä siinä oikeastaan auttanut muu kyllä kun se tuli muualta kun niinku nielaista se että kyllä mä niinku sanoin totta kai sen. Kyllä mä silloinkin sanon sitten sen mun oman mielipiteen vaikkei se niinku muuttaisi sitä tilannetta enää. (H5)

Kyllähän niitä pohdituttaa sitten tuolla omassa päässä ja käy läpi, mutta, jos ne on yhtiön päätöksiä. Kyllähän mun tavallaan pitää pyrkiä ne perustelee ja olemaan niiden takana, vaikka en ole ihan samaa mieltä niistä asioista, mutta kyllähän mun pitää tavallaan ne hyväksyä sieltä, mutta myöskin koen sitten tärkeäksi, että jos mä oon niistä eri mieltä ihan samalla tavalla, mä voin keskustella vaikka sitten oman esihenkilön tai jonkun muun kanssa siitä. Tärkeää on aina päästä se oma näkemys siihen asiaan tuomaan esille vaikka olisi eri mieltä. Ja taas mä uskon sitä, että se lieventää. (H4)

Haastateltavat, jotka ovat kokeneet arvoriitiriitoja ovat nostaneet esiin haastatteluissa kuuluksi tulemisen. Tutkimustulosten perusteella esihenkilö ei koe niin suurta kuormitusta arvoriitiriidasta, mikäli hän pääsee sanomaan tilanteeseen oman mielipiteensä ja kokee tulevansa kuulluksi. Myöskin tilanteista pitää päästä keskustelemaan kunnolla, jotta saa tarvittavat perustelut omaan ymmärrykseen ja asian käsittelyyn, mutta sitten myös informaation eteenpäin jakamista varten. Haastateltavat nostavat esiin myös arvoriitiriidat ja niiden haasteet, mikäli niitä kokisi toistuvasti. Moni haastateltava pohtii olisiko työpaikka silloin oikea juuri itselle.

Puolesta sitä niitä asioita asioita vie eteenpäin, mutta toisaalta mä mä koen, että niinku tässä meidän niinku nykyisessä yhtiössä tai yhtiöryhmä meidän arvot on semmoiset, että mä en ole ainakaan kokenut että mulla olisi mitään henkilökohtaista suurta ristiriitaa niiden kanssa, että mun mielestä meillä on kuitenkin aika terveet ja hyvät hyvät arvot niinku työnantajan puolelta, että että sitten voisi tietysti joutua ehkä pohtimaan, että jos olisi semmoinen yritys tai firma siellä taustalla, jotka olisi hyvin ristiriidassa oman niinku arvojen kanssa, että olisiko se sitten oikea paikka työskennellä. (H2)

Aineiston perusteella voidaan todeta samaa kuin Huhtalan ja kumppaneiden (2010) tekemässä työelämän tutkimuksessa, että eettinen kuormittavuus aiheutuu ristiriitatilanteista, monimutkaisista työtilanteista, rehellisyydestä, vuorovaikutussuhteista sekä ongelmatilanteista ja konflikteista. Tutkimus on toteutettu kontekstissa, jossa tarkasteltiin esihenkilön suhdetta omaan johtamiseensa ja sen periaatteisiin kuten myös hänen alaisiinsa ja suhdetta omaan esihenkilöön. Kuten aiemmin todettu, aineisto on hankittu alalta, joka on ollut pitkään eettinen jo historiaan peilaten ja sen huomasi myös haastattelun

tuloksista sekä haastateltavien suusta. Arvot kohtaavat pääasiassa johdon kanssa, jonka vuoksi arvo ristiriitoja ei esiinny pitkällä tähtäimellä.

4.3 Yhteenveto

Tutkimus käsittelee hybridityön johtamisen kokemuksia, erityisesti esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan LMX-teorian merkitystä korkean tason suhteiden luomisessa ja niiden vaikutusta esihenkilön työhyvinvoinnin rakentumiseen.

Tarkkaavaisuus ja hiljaiset signaalit ovat tärkeitä hybridityössä, jossa etätyön myötä fyysinen läsnäolo puuttuu. Esihenkilöiden on kehitettävä uusia tapoja lukea työntekijöiden tunteuksia ja hyvinvointia, ja monet korostavat kameran käytön merkitystä viestinnässä. Haastateltavat kertoivat myös huolistaan havainnoinnin puutteesta ja sen vaikutuksista vuorovaikutukseen. Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja vuorovaikutus ovat haastavia hybridityössä, ja monet esihenkilöt joutuvat tekemään aktiivista työtä varmistaakseen yhteyden säilymisen alaistensa kanssa. Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat edelleen tärkeitä suhteiden rakentamisessa. Monet haastateltavista kokevat, että hybridimalli on tuonut suuremman kommunikaation ja antanut tilaa hiljaisemmillekin alaisille.

Esihenkilöt kuitenkin kokevat myös riittämättömyyden tunteita vuorovaikutuksen ja saatavuuden suhteen. On tärkeää, että esihenkilöt ovat helposti tavoitettavissa ja luovat avoimen ilmapiirin kaikille alaisilleen. Lisäksi haastateltavat korostivat epämuodollisen viestinnän merkitystä, joka edistää avoimuutta ja luottamusta työyhteisössä. Esihenkilöt kokevat painetta vastuun kantamisesta ja riittämättömyyden tunnetta siitä, etteivät ole tarpeeksi saatavilla alaisilleen. Heidän on tasapainoteltava operatiivisen työn ja esihenkilötehtävien välillä. Luottamus ja arvostus, yhteisöllisyys ja verkostot sekä osaaminen ja kehittyminen ovat tärkeitä lähijohtamisessa. Kaikki haastateltavat kokevat olevansa kykeneviä esihenkilötehtävässään, mutta tunnistavat myös tilanteita, joissa työmäärä ja vastuu voivat aiheuttaa stressiä. Tuen merkitys korostuu, ja sosiaalinen tuki auttaa käsittelemään työssä koettua stressiä.

Hybridityöskentely on tuonut mukanaan sekä etuja että haasteita, kuten joustavuutta ja uusia kommunikaatiovälineitä, mutta myös työpäivien venymistä ja jatkuvia keskeytyksiä. Työn ja vapaa-ajan tasapainon löytäminen on korostunut, samoin kuin paineiden hallinta ja vastuu esihenkilönä. Tekstissä pohditaan myös kuormitustekijöitä, kuten työajan riittämättömyyttä, palaverien määrää ja keskeytyksiä, jotka voivat lisätä stressiä ja heikentää työhyvinvointia.

Eettinen kuormitus nousee esiin ristiriitatilanteissa, joissa on valittava organisaation politiikan tai oman arvomaailman välillä. Haastateltavat kokevat vähän eettistä kuormitusta, mutta tilanteet voivat olla monimutkaisia ja vaihtelevia. Yhteistoimintaneuvottelut ja henkilöstöpäätökset ovat esimerkkejä

tilanteista, jotka voivat aiheuttaa arvostiriitoja. Tuki kollegoilta ja esihenkilöltä auttaa käsittelemään näitä tilanteita ja vähentää kuormitusta.

Yhteenvedona tutkimus osoittaa, että hybridityön johtaminen edellyttää uusien taitojen kehittämistä ja aktiivista työtä sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi ja vuorovaikutuksen parantamiseksi. Lisäksi on tärkeää tunnistaa ja käsitellä esiin nousevia haasteita, kuten havainnoinnin puutetta ja riittämättömyyden tunteita, jotta voidaan varmistaa esihenkilön hyvinvointi ja tehokas toiminta hybridimallissa. Lisäksi voidaan todeta, että hybridityöskentelyyn liittyy monenlaisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn ja vapaa-ajan tasapainon löytäminen, paineiden hallinta sekä eettiset haasteet ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat esihenkilöiden työhyvinvointiin. Tuki ja luottamus kollegoilta ja esihenkilöltä ovat tärkeitä resursseja kuormituksen hallinnassa ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Tämän pro gradun aiheena on esihenkilön kokema työhyvinvointi hybridityöyhteisössä eettisten haasteiden osalta. Koronapandemian aiheuttaman yleistyneen etätyön jälkeen organisaatioissa on palattu osittain toimistolle, mutta merkittävässä määrin tehdään silti etätöitä. Hybridityön yleistyminen organisaatioissa antoi hyvän tutkintanäkökulman esihenkilöiden työhyvinvoinnille. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä esihenkilön kuormittumisesta hybridityöyhteisössä sekä tarkastella tuoko hybridityöyhteisö eettistä kuormitusta. Tutkimus on toteutettu käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja tutkimusaineisto on kerätty finanssialan organisaatiosta hyödyntäen teemahaastatteluja. Tutkimusaineiston analysointi on tehty teemoittelulla sekä sisällönanalyysillä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on laadittu tutkimuskysymyksiä, joihin vastataan tässä luvussa. Ensimmäinen tutkimuskysymys kuuluu seuraavasti:

1. Millaisia kokemuksia johtajat liittävät hybridityön johtamiseen?

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hybridityön johtamiseen liittyy hyvin samankaltaisia ihmisjohtamisen kokemuksia kuin etäjohtamiseen yleensä. Auvinen ja Lämsän (2020) tutkimuksen mukaan digitalisaatio on yleisellä tasolla jo hyvin vakiintunut käsite henkilöstöjohtamisessa, mutta myös digitalisaation ohella ihmislähtöistä henkilöstöjohtamista painotetaan. Ihmislähtöinen johtaminen painottuu erityisesti vuorovaikutteisuuteen, vastuullisuuteen hyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen (Auvinen & Lämsä, 2020). Tutkimuksen mukaan kaikki pyrkivät olemaan ihmislähtöisiä, keskustella, olla saatavilla ja ottaa aktiivisesti yhteyttä digitaalisia kanavia pitkin alaisiinsa. Kaikilla haastateltavilla oli ihmisläheiset johtamisen periaatteet, kuten esimerkiksi tasapuolisuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Haastateltavien

periaatteet johtamisessa on nostettu esiin myös johtamiskäytännöissä. Kuten Armstrong ja Muenjohn (2008) esitti johtamiskäytäntöjen edistävän oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta ja moraalista toimintaa organisaatiossa.

Näiden kokemusten lisäksi tutkimuksen tulokset osoittavat, että hybridityöllä oli vaikutusta esihenkilön rooliin. Tulosten perusteella kaikki kokivat esihenkilön roolin muuttuneen. Pätevä esimies tuntee tiimensä jäsenet hyvin, tunnistaa heidän vahvuutensa ja heikkoutensa, ja osaa käyttää oikeita motivaation ja sitouttamisen keinoja. Lähijohtamisen kehittäminen sisältää myös avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen alaisten kanssa, jotta heidän näkemyksensä ja ajatuksensa tulevat kuulluiksi ja he voivat osallistua organisaation kehittämiseen. (Viitala, 2021.)

Tulokset osoittavat kokemuksen jakaantuvan kahtia negatiivisen ja positiivisen keskeillä. Negatiiviseksi vaikutuksen kokevat kokivat havainnoinnin mahdollisuuden ja vapaan keskustelun vuoksi, kun taas positiiviseksi vaikutuksen kokevat kokivat saaneen vapautta työelämään. Tulokset osoittavat, että johtaminen on kokemusten perusteella hankalampaa, koska havainnointi ja vapaa keskustelu on osa onnistunutta johtamista. Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset auttavat esihenkilöä näkemään alaisen käytöstä sekä pystyy keskustelemaan myös työasioiden ulkopuolelta. Vaikka digitaaliset alustat ja etäyhteydet kehittyvät nopeasti ja tarjoavat tehokkaita kommunikaatiotapoja, ne eivät muuta kehollisen ja aitojen kasvokkaisten vuorovaikutusten tärkeyttä (Auvinen & Lämsä, 2020). Tutkimuksessa havaittiin, että vuorovaikutuksen merkitys korostui saavutettavilla olemisesta, havainnoinnista sekä vapaammasta keskustelusta. Myös Vilkmán (2016) on tehnyt havainnon epämuodollisen viestinnän tärkeyden esihenkilön ja alaisen suhteen kannalta. Hybridityössä korostuu entistä enemmän tarve saavuttaa esimies ja saada tarvittaessa tukea esimerkiksi työhaasteisiin. Tilanteessa, jossa esimies ei ole tavoitettavissa, työntekijät saattavat kokea työn kuormittavuuden lisääntyvän ja tunneilmaston heikkenevän. Tämän vuoksi esihenkilöt pitävät erityisen tärkeänä, että he ovat saavutettavissa alaisilleen (Vilkmán, 2016).

Vuorovaikutussuhteet ovat muuttuneet tutkimuksen tulosten mukaan negatiivisemmaksi esihenkilö-alaisuuhteen näkökulmasta, koska toimistolla ei välttämättä ole samaan aikaan omia alaisia, jolloin heidän kanssaan ei pääse vahvistamaan vapaamuotoisempaa vuorovaikutussuhdetta. Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta, ja johtajan käytös vaikuttaa sekä yksittäisten työntekijöiden suoritukseen että heidän ja johtajan välisen suhteen laatuun (Dulebohn ym., 2012). Jos alaisen kanssa ei ole jo entuudestaan muodostunut sisäistä suhdetta, niin sitä voi olla vaikea luoda virtuaalisesti ja suhde jäädä ulkopuoliseksi. Virtuaaliseen vuorovaikutukseen helpottaa kamerayhteyden käyttö, mutta kaikkien haastateltavien mukaan kameran käyttö ei ole vielä vakiintunut käytäntö organisaatioissa. Vuorovaikutuksen merkitys nousee esiin tutkimuksessa myös eettisten periaatteiden osalta hybridityössä. Moni haastateltavista arvosti ja pyrki kohtelemaan alaisiaan eettisten periaatteiden mukaan. Kuten myös eettiset periaatteet johtamisessa vaikuttaa henkilöstön arvoihin, hyvinvointiin ja käyttäytymiseen sekä korostaa vuorovaikutusta.

(Howell ym., 1992.) Aiemmin organisaatioissa on ollut enemmän epäeettistä toimintaa tai se on ollut yleisempää, mutta nykyään organisaatiot pyrkivät välttämään sitä (Kaptein, 2010) ja kuten Feldt ja kollegat (2012) toteavat on finanssialalla epäeettisyys ollut jo pidempään normi.

Haastateltavien kokemusten mukaan hybridityön johtamiseen liittyy ihmislähtöinen johtaminen, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja tasapuolisuuden periaatteet sekä aktiivinen yhteydenotto ja vuorovaikuttaminen. Hybridityö on vaikuttanut esihenkilön rooliin negatiivisesti sekä positiivisesti tuoden vapauksia vaikuttaa omaan työhönsä, mutta osaltaan hankaloittaen omaa saavutettavuutta ja ei verbaalista kommunikointia kuten myös poistaen vapaampaa vuorovaikuttamista. Kuten aiemmat tutkimukset myös osoittavat on vuorovaikuttaminen, saavutettavuus ja eettiset periaatteet tärkeitä onnistuneen johtamisen kannalta. Hybridityön myötä esihenkilöiden rooli on tullut entistä monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi. Esihenkilöiden on oltava entistä valppaampia ja kyettävä lukemaan työyhteisön signaaleja herkästi. Erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon ylläpitäminen on haasteellista, kun työntekijät ovat hajallaan etä- ja toimistoympäristöissä. Tämä edellyttää entistäkin taitavampaa kommunikaatiota ja kykyä lukea tiimiläisten tarpeita ja tunnetiloja myös etäyhteyksien välityksellä. Aiemmin helposti saavutettavat keskustelut ja välitön yhteistyö ovat nyt korvautuneet tarpeella varata aikaa keskusteluille ja jatkuvalla digitaalisella yhteydenpidolla. Teamsin kaltaiset sovellukset aiheuttavat keskeytyksiä ja vaativat jatkuvaa saatavuutta, mikä lisää henkistä kuormitusta. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä sopeutua uuteen tilanteeseen ja olla entistä läsnäolevampi, vaikka fyysinen läsnäolo voi olla vähäisempää. Esihenkilöiden on myös osattava tasapainoilla operatiivisen työn ja johtamistehtävien välillä tehokkaasti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hybridimallinen työympäristö asettaa uusia haasteita johtamiselle. Johtajilta vaaditaan entistäkin vahvempia vuorovaikutustaitoja, kykyä lukea tiimiläisten tarpeita ja tunnetiloja sekä joustavuutta sopeutua muuttuviin työskentelytapoihin. Tärkeää on myös kyky tarjota sparrausta ja valmennusta sekä mahdollistaa avoin kommunikaatio ja työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Lisäksi on tärkeää tarjota esihenkilöille riittävästi tukea ja resursseja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi hybridimallisissa.

2. Millä tavalla esihenkilöt kuvaavat työhyvinvointinsa rakentumista hybridityön kontekstissa, erityisesti eettisten haasteiden osalta?

Haastateltavien mukaan heidän työhyvinvointinsa rakentuu oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta alaisiaan kohtaan sekä avoimesta kommunikaatiosta ja vuorovaikuttamisesta sekä kuormittavien tilanteiden purkamisesta, joko tukeutuen saatavilla olevaan tukeen tai purkamalla sitä vapaa-ajalla. Kuten Häusserin ja kollegoiden (2010) havainnot viittaavat siihen, että tehokas hallinta kykenee parhaiten lieventämään korkeiden vaatimusten vaikutuksia, kun sosiaalinen tuki on vahvaa. Tämä korostaa

sosiaalisen tuen merkitystä työntekijän hyvinvoinnille, kuten myös Manka ja Manka mainitsee (Manka & Manka, 2016, s. 64–66).

Kuormittavat tekijät korostuivat riittämättömyyden tunteesta, osaamattomuuden tunteesta. Esihenkilöön kohdistuu paljon odotuksia työntekijöiden puolelta, joka voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta (Juuti, 2016). Lisäksi kuormittavia tekijöitä tutkimuksessa nousi esiin henkilötyön haasteista, yhteistoimintaneuvotteluista sekä haastavista tilanteista. Haastavia tilanteita koettiin esimerkiksi olevan alaisten kokemana epäoikeudenmukaisuus, konfliktitilanteet sekä ristiriidoista omien arvojen kanssa. Ristiriitaa omien arvojen kanssa haastateltavat kokivat kuormittavaksi tilanteeksi, mutta kokivat, että tilanteessa kuulluksi tulemisen tunne lievitti haasteen kuormittavuutta. Kun esihenkilö saa purkaa luottavassa ympäristössä oman mielipiteensä asialle, hän myös etäännyttää itseään siitä kyseisestä tilanteesta. Sopeutuakseen negatiiviseen tilanteeseen, jota esihenkilö ei itse voi muuttaa, hän saattaa etäännyttää itsensä tilanteesta. (Huhtala ym., 2010.) Lisäksi kuormitusta toivat keskeytykset, työn vaatimukset ja hallinnan puute. Näitä haasteita voidaan havainnollistaa esimerkiksi aikapaineiden, palaverien ja työn sirpaleisuuden kautta, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin.

Eettiset haasteet liittyvät oikeudenmukaisuuteen ja tasapuoliseen kohteluun, luottamukseen, päätöksentekoon sekä konfliktitilanteisiin. Eettiset haasteet, joita ovat muun muassa epäoikeudenmukainen ja epätasa-arvoinen kohtelu, erilaiset konfliktitilanteet sekä henkilökohtaiset suhteet, voivat luoda kuormittavuutta esihenkilöille ja johtajille. Hyvinvoiva organisaatio vaatii kuitenkin johtajilta erityistä panostusta ympäristön luomiseen. (Tomperi, 2012.) Johtamisen eettisiä piirteitä arvioitaessa keskeisinä näkökulmina voidaan pitää rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta, empatiaa, eettistä päätöksentekoa ja eettisten periaatteiden noudattamista (Ciulla, 2009).

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että erityisesti eettiset haasteet ovat esiin nouseva tema. Esihenkilöt kohtaavat tilanteita, joissa heidän omat arvonsa saattavat olla ristiriidassa organisaation toimintatapojen tai päätösten kanssa. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi päätökset henkilöstön irtisanomisesta tai organisaation politiikkaan liittyvät valinnat. Vaikka eettiset kuormitustilanteet voivat olla stressaavia ja vaikuttaa työhyvinvointiin, haastateltavat korostavat keskustelun ja tuen merkitystä näiden tilanteiden käsittelyssä, jolloin kuormittavuus lievenee. Kuten Häusserin ja kollegoiden (2010) tutkimuksessa myös esitettiin, että sosiaalinen tuki voi vähentää korkean stressin negatiivisia vaikutuksia, erityisesti tilanteissa, joissa yksilö kokee korkeita vaatimuksia ja vähän hallintaa. Tämä hypoteesi ennustaa, että kolmen työominaisuuden - sosiaalisen tuen, vaatimusten ja hallinnan - välillä on vuorovaikutus.

Eettiset konfliktit synnyttävät sisäistä taistelua, kun tietää oman näkemyksensä oikeasta ratkaisusta, mutta joutuu silti noudattamaan yrityksen politiikkaa tai ulkoisia paineita, mikä saa aikaan eettistä stressiä. Tämä stressi juontuu henkilön kokemuksista organisaation asettamista vaatimuksista, arvoista ja tavoitteista, organisaation valvonnasta ja työympäristön tulkinnasta. Eettisen stressin voimakkuutta voidaan mitata stressitasoina, joissa henkilö

kokee tietyn tilanteen stressaavana, kun taas eettisen stressin esiintyvyys ilmaisee, kuinka usein henkilö kohtaa tällaisia eettisesti haastavia tilanteita. (DeTienne ym., 2012.)

Tutkimuksen tulosten mukaan päätöksentekotilanteet aiheuttivat myös kuormitusta. Päätöksentekotilanteissa voidaan ajatella aiheutuvan eettistä kuormitusta kahdesta eri tilanteesta, joita ovat eettiset dilemmat. Dilemmoissa johtaja ei tunnista mikä on oikein tai tilanne, jossa johtaja ei kykene toimimaan sen mukaan, jonka tuntisi olevan oikein. (Huhtala ym., 2010.) Tutkimuksen tulosten mukaan päätöksentekotilanteissa nousi esiin, että päätöksenteon kohteella on tilanteeseen merkitystä ja siinä kuinka paljon tilanteessa kokee kuormittavuutta. Esimerkiksi asiakkaita koskevissa tilanteissa päätökset olivat vaikeita, mutta niissä ei kuitenkaan ollut mukana henkilökohtaista suhdetta, jonka vuoksi ne eivät kuormittaneet niin paljoa verrattuna päätöksiin, jotka kohdistuvat alaisiin. Saman havainnon ovat tehneet muun muassa Lämsä ja Takala (2000) sekä Huhtala ym., (2010.) Myös päätettävän asian luonteella on vaikutusta. Kun panokset ovat suuremmat, yksilö panostaa enemmän pohdintaan ja luottaa omaan näkemykseensä enemmän. Kenneth Butterfield ja hänen kollegansa havaitsivat tutkimuksessaan, että useat tekijät vaikuttavat siihen, milloin tilanne tiedostetaan eettisesti haastavaksi (Huhtala ym., 2010). Arvoristiriidoista haastateltavat myös korostivat omien henkilökohtaisten arvojen ja organisaation arvojen menevän päälinjassa yksiin, joka kasvattaa työhyvinvointia ja vähentää kuormitusta pidemmällä aikavälillä. Huhtala ja kollegat (2010) toteavat myös optimaalinen yhteensopivuuden lisäävän hyvinvointia ja motivaatiota työtä kohtaan.

Esihenkilön työhyvinvointi rakentuu tuesta, vuorovaikuttamisesta sekä kuulluksi tulemisen tunteesta. Esihenkilöt kokevat saavansa tukea sekä kollegoiltaan että organisaatioltaan haasteiden käsittelemisessä. Tuki auttaa heitä ymmärtämään tilanteita paremmin, tarjoaa mahdollisuuden keskustella vaikeista päätöksistä ja antaa perspektiiviä eri näkökulmista. Lisäksi haastateltavat korostavat avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin merkitystä, joka mahdollistaa vaikeidenkin asioiden jakamisen ja ratkaisujen ideoimisen yhdessä. Vaikka eettiset haasteet voivat olla kuormittavia, haastateltavat kokevat kykenevänsä käsittelemään niitä ja säilyttämään työhyvinvointinsa. Tämä johtuu osittain siitä, että heillä on mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esille ja keskustella asioiden avoimesti, mikä auttaa heitä löytämään ratkaisuja tilanteisiin.

Eettinen kuormitus syntyy ristiriitatilanteista, joissa joutuu tekemään valintoja omien arvojen ja organisaation vaatimusten välillä. Tärkeää on, että esihenkilöillä on mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä ja että he kokevat tulevansa kuulluiksi päätöksenteossa ja mahdollisesti etäännyttämään itseään negatiivisesta tilanteesta. Eettisen kuormituksen vaikutukset voivat vaihdella tilanteiden ja organisaation arvojen mukaan, mutta avoin kommunikaatio ja mahdollisuus keskustella tilanteista voivat auttaa lieventämään kuormitusta. Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti työn vaatimukset ja hallinta, joista syntyvä stressi ja kuormitus voivat johtaa uupumukseen. Erityisesti jatkuva

keskeytyksissä työskentely ja työajan hallinnan vaikeudet lisäävät kuormitusta. Lisäksi sosiaaliset ja psykososiaaliset tekijät, kuten tehtäväkohtaisen perehdytyksen puute ja työympäristön huono tiedonkulku, voivat aiheuttaa kuormitusta. Yleisesti voidaan siis todeta, että työhyvinvointiin kuuluu merkittävästi eettisten haasteiden kuormitus myös hybridityöympäristössä, mutta niin kauan kun esihenkilö saa tukea, hänellä on mahdollisuus keskustella avoimesti ja hänen työn vaatimukset ja hallinta kohtaa, purkautuu koettu stressi eikä se jää pitkäkestoiseksi.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata tarkasti sitä ilmiötä, jota se on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, että samat tulokset voidaan saavuttaa toistettaessa. Nämä käsitteet soveltuvat paremmin kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa pyritään objektiiviseen todellisuuteen tai totuuteen, kuin kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka keskittyy tulkinnallisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan katsoa eri näkökulmista. Aaltio ja Puusa (2020) ehdottavat, että luotettavuus voi käsittää uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden. Tutkimusraportin lukijan tulisi voida vakuuttua siitä, että tutkija on tehnyt tulkintansa asianmukaisesti ja vilpittömästi. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että kollegat, tutkimuksen kohteena olleet henkilöt ja yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja luottaa että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu erityistä huolellisuutta pitäen. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkija saa vakuutettua uskottavin perusteluin lukijan hänen ammattitaidostaan. Tutkija on kyennyt valitsemaan sekä käyttämään perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja tuotettua tutkimuksen. Eettisyydellä taas puolestaan tarkoitetaan, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen menetelmät ja analyysitavat täyttävät sille osoitetun kriteerin sekä ne voisivat toimia minkä tahansa tutkimuksen ohjenuorina. Tutkimus ei saa missään vaiheessa paljastaa kohteena olleita henkilöitä.

Tutkimusraportin lukijan tulisi vakuuttua siitä, että tutkija on tehnyt tulkintansa asianmukaisesti ja vilpittömästi. Tämä tarkoittaa, että kaikki tutkimuksessa tehdyt päätelmät perustuvat tarkkaan ja huolelliseen analyysiin sekä aineiston perusteelliseen käsittelyyn. Erityistä huomiota on kiinnitetty siihen, että aineisto on kerätty systemaattisesti ja analysoitu tarkasti, jotta tulokset ovat luotettavia ja paikkansapitäviä. Tähän on kuulunut mm. aineiston keräämisen menetelmien huolellinen suunnittelu, datan validiteetin ja reliabiliteetin tarkistaminen sekä analyysimenetelmien valinta siten, että ne soveltuvat tutkimusongelman ratkaisemiseen. Lisäksi perusteltuja menetelmiä on käytetty tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tämä sisältää valitun tutkimusmenetelmän soveltuvuuden arvioinnin, analyysityökalujen

tarkistamisen ja varmistamisen, että jokainen tutkimusprosessin vaihe on suoritettu asianmukaisesti ja tarkasti dokumentoiden. Tämä varmistaa, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset ovat luotettavia.

Koko tutkimusprosessi on myös varmistettu täyttämään eettiset vaatimukset. Tämä tarkoittaa, että eettisiä periaatteita on noudatettu esimerkiksi anonyymiteetin säilyttämisessä ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden suostumusten hankkimisessa. Tutkimusmenetelmät ja analyysitavat on valittu ja toteutettu siten, että ne kunnioittavat osallistujien oikeuksia ja yksityisyyttä, eikä heidän henkilöllisyyttään ole missään vaiheessa paljastettu. Tämän huolellisen ja eettisesti kestävästä lähestymistavan ansiosta tutkimus tarjoaa paitsi luotettavia tuloksia, myös toimii eettisenä ja metodologisena esimerkkinä laadulliselle tutkimukselle. Varmuus on siitä, että tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset ovat paitsi paikkansapitäviä, myös eettisesti ja metodologisesti kestäviä.

5.3 Jatkotutkimus

Tämä tutkimus on antanut arvokasta tietoa valitusta aiheesta finanssialalla toimivissa suurissa organisaatioissa. Jatkotutkimus voisi kuitenkin laajentaa ymmärrystä entisestään tarkastelemalla samoja ilmiöitä erilaisissa organisaatioympäristöissä. Seuraavat kolme suuntaa tarjoavat potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joita voisi olla pienemmät organisaatiot, matala hierarkiset organisaatiot ja/tai eri toimialat kuin pitkään jo eettisesti toimineet.

Pienempiä organisaatioita olisi mielenkiintoista tarkastella, koska tämä tutkimus keskittyi suureen vakinaiseen toimijaan alalla, jossa prosessit ja hierarkia on hyvin kehittynyt. Jatkotutkimus voisi tutkia samoja teemoja pienemmissä organisaatioissa, joissa rakenteet ja prosessit saattavat olla joustavampia ja vähemmän byrokraattisia. Pienissä organisaatioissa voi olla helpompi havaita ja analysoida esimerkiksi vuorovaikutuksen dynamiikkaa ja päätöksentekoprosesseja. Tämän lisäksi pienissä organisaatioissa työntekijöiden ja johdon väliset suhteet voivat olla läheisempiä, mikä voi vaikuttaa eettisten dilemموjen kokemiseen ja ratkaisuihin.

Toinen tarkasteltava näkökulma voisi olla matalasta hierarkiasta, koska organisaatiot, joissa on matala hierarkia, voivat tarjota mielenkiintoisen näkökulman miten eettinen kuormitus voi näkyä jo lähijohtajassa, kun hierarkia on matala. Matala hierarkia voi vaikuttaa siihen, miten esihenkilöt kokevat eettisiä ongelmia ja miten niitä käsitellään. Esimerkiksi matalassa hierarkiassa päätöksentekoprosessit saattavat olla osallistavampia ja avoimempia, mikä voi vaikuttaa esihenkilön kokemukseen osallisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Jatkotutkimus voisi selvittää, onko matalalla hierarkialla myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja eettiseen ilmapiiriin organisaatiossa.

Kolmas tarkasteltava näkökulma voisi olla eri toimiala finanssiala. Finanssialan lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, miten samat ilmiöt ilmenevät eri

toimialoilla, kuten esimerkiksi terveydenhuollossa, koulutuksessa tai teknologiateollisuudessa. Jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä ja haasteensa, jotka voivat vaikuttaa eettisten ongelmien esiintymiseen ja käsittelyyn. Esimerkiksi eri toimialoilla voi tulla esiin erilaisia eettisiä kysymyksiä verrattuna finanssialan taloudellisiin tavoitteisiin. Jatkotutkimus eri toimialoilla voisi paljastaa, kuinka toimialakohtaiset tekijät vaikuttavat eettisiin dilemmoihin ja niiden ratkaisuihin.

Näiden erilaisten tutkimusasetelmien avulla voidaan vertailla eri organisaatioiden ja toimialojen välisiä eroja ja samankaltaisuuksia. Tämä vertailu voi tarjota syvempää ymmärrystä siitä, miten organisaation koko, hierarkian taso ja toimiala vaikuttavat eettisten ongelmien kokemiseen ja käsittelyyn. Lisäksi se voi auttaa kehittämään yleisesti sovellettavia eettisiä käytäntöjä ja ohjeita, jotka huomioivat organisaatioiden monimuotoisuuden ja toimialojen erityispiirteet. Näin ollen, laajentamalla tutkimusta erilaisiin organisaatioihin ja toimialoihin, voidaan saada kattavampi kuva eettisten ongelmien luonteesta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tämä ei ainoastaan syvennä akateemista ymmärrystä, vaan tarjoaa myös käytännön hyötyjä organisaatioiden eettisten käytäntöjen kehittämiseen ja parantamiseen.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71-82.
- Armstrong, A., & Muenjohn, N. (2008). The ethical dimension in transformational leadership. *Journal of Law and Governance*, 3(3), 21-36.
- Auvinen, T., & Lämsä, A. M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1).
- 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.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework. *Psychological reports*, 120(6), 1137-1159.
- Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation. *Journal of management development*, 35(1), 104-119.
- Ciulla, J. B. (2009). Ethics and leadership effectiveness. *Discovering leadership*, 325-340.
- DeTienne, K. B., Agle, B. R., Phillips, J. C., & Ingerson, M. C. (2012). The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 110, 377-391.
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino
- Feldt, T., Huhtala, M., & Lämsä, A.-M. (2012). Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 137-154.

- Ginsberg, R. (2008). Being boss is hard the emotional side of being in charge. *Phi Delta Kappan*, 90(4), 292-297.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re - spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of Charismatic Leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A. M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 8(1).
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252.
- Judge, T., Boudreau, J., & Bretz, R. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767-782.
- Juuti, P. (2016). Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.
- Kahlow, J., Klecka, H., & Ruppel, E. (2020). What the differences in conflict between online and face-to-face work groups mean for hybrid groups: A state-of-the-art review. *Review of Communication Research*, 8, 51-77.

- Kaptein, M. (1998). Ethics management. In *Ethics management: auditing and developing the ethical content of organizations* (pp. 31-45). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 923-947.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89, 261-281.
- Kaptein, M. (2010). The ethics of organizations: A longitudinal study of the US working population. *Journal of Business Ethics*, 92, 601-618
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kauhanen, J. (2013). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset*. Jyväskylä, Ps-kustannus.
- Kotter, J. P. (2017). What leaders really do. In *Leadership perspectives* (pp. 7-15). Routledge.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.
- Krippendorff, K. (1989). *Content analysis*.
- Lämsä, A. M., & Takala, T. (2000). Downsizing and ethics of personnel dismissals – the case of Finnish managers. *Journal of Business Ethics*, 23, 389-399.
- Mauno, S., & Ruokolainen, M. (2008). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Manka, M.-L., Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. 3. painos. Alma Talent.
- Mbonu, C. N., & Worlu, R. E. (2018). Ethical Leadership in Organisations: A Synthesis of Literature. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 23(9), 38-43.
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Covid-19 pandemic: what are the challenges and opportunities for e-leadership?. *Fiscaeconomia*, 4(2), 483-497.
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä*. PS-kustannus.
- Nie, D., & Lämsä, A. M. (2015). The leader-member exchange theory in the Chinese context and the ethical challenge of guanxi. *Journal of Business Ethics*, 128, 851-861.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145.

- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2012). Johtajan työn eettiset haasteet. In Työhyvinvointi ja organisaation menestys (pp. 137-155).
- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770-786.
- Rantanen, J., & Kinnunen, U. (2008). Työ, perhe-elämä ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Repo, S., Ravantti, E., & Pääkkönen, R. (2015). Johda tuottavasti–Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin.
- Rousu, S., & Lanne-Eriksson, M. (2021). Lähijohtaminen sosiaalialalla.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus (2. p.). Vastapaino.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. *Economic and social development: Book of proceedings*, 202-213.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European journal of work and organizational psychology*, 17(2), 198-225.
- Tanskanen, J., Siiriäinen, A., Kemppinen, S., Mäkelä, L., & Urrila, L. (2023). Yhdessä etä- ja hybridityössä!: Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen.
- Tichy, N. M. (2003). *The ethical challenge: How to lead with unyielding integrity* (Vol. 31). John Wiley & Sons.
- Tran, L. (2022). The Impact of Hybrid Work on Productivity: Understanding the Future of Work: A case study in agile software development teams.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142.
- Tomperi, H. (2012). Eettinen tiimijohtaminen tutkimuskohteena. *Hallinnon tutkimus*, 31(1).
- Työsuojelu. (8.2.2023). *Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä: Osataanko työpaikoilla tunnistaa haitallinen kuormitus ennen kuin siitä aiheutuu terveyshaittaa*

<https://www.tyosuojelu.fi/-/psykososiaalinen-kuormitus-esimiestyossa-osataanko-tyopaikoilla-tunnistaa-haitallinen-kuormitus-ennen-kuin-siita-aiheutuuterveyshaittaa#:~:text=Esimiesty%C3%B6h%C3%B6n%20liittyv%C3%A4t%20liialliset%20vaatimukset%20voivat,huomiota%20eik%C3%A4%20kuormitustekij%C3%B6it%C3%A4%20ole%20tunnistettu>

Työterveyslaitos. (8.3.2023). *Työkyky* <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Urien, B. (2023). Teleworkability, Preferences for Telework, and Well-Being: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(13), 10631.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.

White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library trends*, 55(1), 22-45.

Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 19(4), 2400.

LIITE

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot

- A. Kertoisitko lyhyesti koulutustaustastasi ja työurastasi?
- B. Kertoisitko nykyisestä työtehtävästäsi ja asemastasi?
- C. Kertoisitko nykyisestä tiimistäsi?
- D. Kuinka paljon työaikaa käytät viikossa esihenkilötehtäviin?

2. Esihenkilötyö – Miten kuvailisit esihenkilötyötä ja minkälaisia paineita koet?

- A. Millaisia periaatteita noudatat esihenkilötyössäsi ja miten ne ilmenevät käytännössä?
- B. Miten luot yhteyden alaistesi kanssa?
- C. Minkälaisia paineita koet esihenkilötyössäsi?
- D. Mitä keinoja käytät stressin hallintaan työssäsi tiimin ja itsensä?
- E. Miten esihenkilötyö vaikuttaa mielestäsi henkilökohtaiseen elämääsi?
- F. Kuinka paljon tukea saat esimieheltäsi ja minkälaista?

3. Hybridityöyhteisö - Kuvaile miten hybridimalli on mielestäsi vaikuttanut esihenkilön rooliin? Kuvaile miten olet kokenut oman roolisi muuttuneen hybridimallin myötä? Minkälaista tukea olet tähän saanut?

- A. Kuvaile millaisia työhyvinvointiin ja kuormittuneisuuteen liittyviä haasteita tiimisi on kohdannut hybridimallissa? Miten olet pyrkinyt ratkaisemaan näitä haasteita?
- B. Kuvaile miten hybridimalli on vaikuttanut omaan kuormittuneisuuteen ja työhyvinvointiin?
- C. Kuvaile millaisia haasteita olet kohdannut tiimisi jäsenten kanssa? Miten olet pyrkinyt ylläpitämään yhteyttä tiimisi jäseniin?
- D. Onko vuorovaikutussuhteet muuttuneet hybridimallin myötä ja jos on niin miten?

4. Kuormittuminen:

- A. Kuvaile päällimmäiset haasteet koet esihenkilötyössäsi hybridimallissa?
 - a. Miten olet käsitellyt niitä?
 - b. Miten ne ovat kuormittaneet sinua?
- B. Kuvaile päätöksentekoprosessia, jota käytät työssäsi? Minkälaisia tekijöitä otat huomioon päätöksenteossa? Kuvaile miten käsittelet erimielisyydet päätöksenteossa?
- C. Minkälaiseksi koet päätökset, jotka ovat ristiriidassa omien arvojesi kanssa? Miten ratkaisit tämän tilanteen?

- D. Miten käsittelet työyhteisössä erimielisyyksiä ja konflikteja? Kuvaile miten hoidat tilanteet, joissa alaiset ovat eri mieltä keskenään tai esimiehen kanssa?
- E. Kuvaile miten varmistat, että kaikki työntekijät kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?
- F. Miten käsittelette tilanteita, joissa henkilökohtaiset suhteet voivat vaikuttaa työskentelyyn tai päätöksentekoon?
- G. Kuvaile miten toimit, jotta alaiset voivat kertoa mielipiteensä ja huolenaiheensa?
- H. Miten käsittelette tilanteita, joissa alaiset ovat kokeneet epäoikeudenmukaista kohtelua?
- I. Miten käsittelette tilanteita, joissa alainen ei suoriudu työstään odotetulla tavalla?