

**TYÖYHTEISÖN HYBRIDITYÖKÄYTÄNTEIDEN
KEHITTÄMINEN VUOROVAIKUTUKSEN
NÄKÖKULMASTA**

Jutta Lajunen

Viestinnän maisterintutkielma

kevät 2023

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Jutta Lajunen	
Työn nimi Työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2023	Sivumäärä 67
Tiivistelmä	
<p>Tämän työnäytetyyppisen maisterintutkielman tavoitteena on tarkastella hybridityötä vuorovaikutuksen näkökulmasta työyhteisön kontekstissa. Keskityn erityisesti työn organisoimiseen, työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kysymyksiin niin koko työyhteisön kuin sen yksittäisten jäsenten näkökulmista. Lisäksi tavoitteenani on tuottaa viestintätoimistolle valmennusmateriaalit, joilla voidaan tukea työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämistä. Valmennusmateriaalit koostuvat valmennustarveanalyysin ohjeistuksesta ja haastattelurungosta sekä itse valmennuksen esitysmateriaalista. Projekti toteutetaan suomalaiselle strategiselle viestintätoimistolle nimeltä Ahjo Communications Oy, joka saa materiaalit käyttöönsä.</p> <p>Maisterintutkielma koostuu teoreettisista taustaluvuista, työnäytteestä, eli valmennusmateriaalien toteuttamisesta, sekä valmennusmateriaalien ja opinnäytetyön arvioinnista. Työn teoreettisena lähtökohtana toimii vuorovaikutuksen konstitutiivinen näkökulma, jossa vuorovaikutuksen katsotaan rakentavan, ylläpitävän ja muokkaavan sosiaalista todellisuuttamme. Valmennusmateriaalien suunnittelun tukena hyödynsin myös vuorovaikutusosaamisen ja -koulutuksen kirjallisuutta. Valmennusmateriaalien toteuttaminen koostui kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe oli Ahjon työntekijöiden haastattelut, joissa tavoitteenani oli kartoittaa Ahjon työntekijöiden näkemyksiä hybridityökäytänteistä ja niiden mahdollisista haasteista sekä toiveita hybridityövalmennusmateriaaleille. Tarkoituksena oli näin syventää ja täydentää työssä käytettyä taustakirjallisuutta sekä tukea valmennusmateriaalien suunnittelua. Toinen vaihe oli valmennusmateriaalien tuottaminen. Valmennustarveanalyysin ohjeistus ja haastattelurunko on tarkoitettu Ahjon sisäiseksi dokumentiksi, jonka tavoitteena on ohjata valmennettavan asiakasorganisaation tarpeiden kartoitusta. Valmennuksen esitysmateriaalien tavoitteena puolestaan on, että Ahjo voi hyödyntää niitä muokattavana pohjana varsinaisessa työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämiseen suunnatussa valmennuksessa. Kolmas vaihe oli valmennusmateriaalien esitleminen Ahjon edustajille.</p> <p>Ahjon edustajat olivat hyvin tyytyväisiä projektiin ja tuottamiini valmennusmateriaaleihin. Materiaaleja he kuvasivat käytännönläheisiksi ja kattaviksi. Jatkossa työtäni voidaan soveltaa eri organisaatioiden vuorovaikutusvalmennuksiin. Työni on hyödyllinen erityisesti eri työyhteisöille järjestettäviin valmennuksiin, mutta sitä voi hyödyntää myös esihenkilöille ja työyhteisön johdolle järjestettävissä valmennuksissa. Kaiken kaikkiaan hybridityön yleistyessä työyhteisöjen hybridityökäytänteiden kehittämiseksi ja niihin liittyvälle vuorovaikutusosaamiselle on työelämässä enenevässä määrin tarvetta.</p>	
Asiasanat hybridityö, käytänteet, työyhteisö, viestintä, vuorovaikutuksen konstitutiivinen näkökulma, vuorovaikutus, vuorovaikutusvalmennus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

Sisällys

1 JOHDANTO.....	4
2 TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS HYBRIDITYÖSSÄ.....	6
2.1 Hybridityön käsite.....	6
2.2 Hybridityö työn organisoinnin, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista.....	8
2.3 Työyhteisön hybridityökäytänteet	14
3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT HYBRIDITYÖKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMISEEN	18
3.1 Vuorovaikutuksen konstitutiivinen näkökulma	18
3.2 Vuorovaikutusosaaminen ja -koulutus.....	19
4 PROJEKTIN TOTEUTUS	22
4.1 Valmennusmateriaalien tausta	22
4.2 Projektisuunnitelma	24
4.3 Projektin vaiheet	26
4.3.1 Ahjon työntekijöiden haastattelut.....	27
4.3.1.1 Haastattelu menetelmänä.....	27
4.3.1.2 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus	30
4.3.1.3 Haastattelurunko	31
4.3.1.4 Haastattelujen analysointi.....	32
4.3.1.5 Haastattelujen tulokset.....	34
4.3.2 Valmennusmateriaalien tuottaminen.....	38
4.3.3 Valmennusmateriaalien esitleminen ja projektin päätyminen	43
4.4 Projektin arviointi	44
5 ARVIOINTI.....	48
6 PÄÄTÄNTÖ.....	53
KIRJALLISUUS	55
LIITTEET	61
Liite 1: Valmennustarveanalyysin ohjeistus ja haastattelurunko.....	61
Liite 2: Näyte valmennuksen esitysmateriaaleista	65

1 JOHDANTO

Monessa erityisesti tietotyötä tekevässä organisaatiossa on 2020-luvun alussa puhututtanut se, missä ja millä tavoin työtä tehdään. Vuorovaikutuksen näkökulmasta nämä kysymykset ovat oleellisia, koska organisaation työtavat ja niiden merkitykset neuvotellaan ja vakiinnutetaan yhteisesti työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Fyysisten työpaikkojen merkitys on muuttunut viestintäteknologioiden kehittyessä ja niiden käytön yleistyttyä työyhteisöissä (Valo & Mikkola 2020, 4). Esimerkiksi erilaiset virtuaalitiimit, globaalien organisaatioiden eri puolille maapalloa hajautetut toimipisteet ja ryhmien etäjäsenet ovat olleet jo kauan tavallisia. Usein etätyötä on tehty maantieteellisen hajautumisen vuoksi, mutta nykyään myös samassa kaupungissa työskentelevät tiimin jäsenet saattavat olla yhteydessä toisiinsa kokonaan tai osittain etänä. Organisaatioiden ja työyhteisöjen nähdäänkin rakentuvan ja olevan olemassa vuorovaikutuksessa, jolloin työyhteisöjen olemassaolo on riippuvaista työhön liittyvistä suhteista, ryhmistä ja tiimeistä, eikä niinkään yhteisistä työpaikoista (Valo & Mikkola 2020, 4).

Yksi nopeasti yleistynyt työnteon malli on hybridityö, jossa yhdistetään kasvokkaista työtä ja etätyötä. Hybridityöskentelyä on edesauttanut COVID-19-pandemia (ks. esim. Babapour Chafi ym. 2022; Hilberath ym. 2020). Pandemian aikana iso osa etenkin tietotyötä tekeviä ihmisiä pakotettiin alueellisten rajoitusten takia tekemään töitä muualla kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa viruksen leviämisen ehkäisemiseksi. Tänä aikana monien viestintäteknologioiden, kuten kokoustyökalu Microsoft Teamsin, Zoomin ja Google Meetin käyttö lisääntyi merkittävästi. Esimerkiksi Tilastokeskuksen kyselyn mukaan vuonna 2021 kolmannes (33 %) 16–89-vuotiaista suomalaisista työllisistä vastasi työskentelevänsä kotona päivittäin tai lähes päivittäin (Suomen virallinen tilasto 2021a). Samoin kolmannes vastaajista (34 %) soitti internet- tai videopuheluita tai osallistui internet- tai videokokoukseen kotona työskennellessään joka päivä tai lähes joka päivä (Suomen virallinen tilasto 2021b). Pandemian hellittäessä ja rajoitusten poistuttua monet työntekijät toivovat voivansa työskennellä vaihdellen sekä organisaation toimistotiloissa että niiden ulkopuolella. Näyttääkin siltä, että joustavat ja monipaikkaiset työnteon mallit ovat tulleet jäädäkseen. (esim. Babapour Chafi ym. 2022; Howe & Menges 2022.)

Hybridityöskentely voi aiheuttaa joitakin haasteita esimerkiksi työn rajojen hallinnalle, työn organisoinnille ja työyhteisön vuorovaikutukselle (ks. esim. Halford 2005). Toisaalta

toimivien viestintäkäytänteiden kanssa hybridityö voi tarjota joustavuuden lisäksi monia muitakin myönteisiä asioita työntekijöiden arkeen yhdistäen etänä ja kasvokkain tapahtuvan työnteon ja vuorovaikutuksen parhaita puolia. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan hybridityössä ihmiset voivat parhaiten, kun tarkasteltiin työn imua, työkykyä, työtyytyväisyyttä ja työssä tylsistymistä. Hybridityössä työn imua ja työssä jaksamista koettiin eniten ja työssä tylsistymistä vähiten verrattuna kokoaikaiseen etä- tai läsnätyöhön. (Mäkinen ym. 2022.)

Tässä työnäytetyypissä maisterintutkielmassa tavoitteenani on tarkastella hybridityötä vuorovaikutuksen näkökulmasta työyhteisön kontekstissa. Keskityn erityisesti työn organisoimiseen, työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kysymyksiin niin koko työyhteisön kuin sen yksittäisten jäsenten näkökulmista. Lisäksi tavoitteenani on tuottaa viestintätoimistolle valmennusmateriaalit, joilla voidaan tukea työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämistä. Valmennusmateriaalit koostuvat valmennustarveanalyysin ohjeistuksesta ja haastattelurungosta, joita viestintätoimisto voi hyödyntää kartoittaessaan asiakasorganisaatioidensa tarpeita valmennukselle, sekä itse valmennuksen esitysmateriaalia, jotka toimivat muokattavana pohjana hybridityövalmennukselle. Hybridityökäytänteillä tarkoitetaan tässä työssä niitä työyhteisön vuorovaikutuksen toistuvia toimintatapoja, jotka ovat työyhteisön jäsenille merkityksellisiä sekä hybridityömallin rakentamisessa ja ylläpitämisessä oleellisia. Omia oppimistavoitteitani ovat oman asiantuntijuuden syventäminen työyhteisön hybridityöstä, vuorovaikutusvalmennuksen suunnittelussa kehittyminen ja projektinhallintataitojeni parantaminen.

Hybridityökäytänteiden voidaan katsoa rakentuvan vuorovaikutuksessa, joten niiden kehittäminen vaatii vuorovaikutusosaamisen, eli vuorovaikutukseen liittyvien taitojen, tietojen ja motivaation, kehittämistä. Vuorovaikutusosaamista voidaan tietoisesti kehittää valmennusten avulla (Horila 2020, 172). Hybridityökäytänteiden kehittäminen on mielekäs lähestymistapa valmennukseen, koska käytänteet sekä niiden taustalla olevat rakenteet ohjaavat toimintaa työyhteisössä, ja joskus käytänteet voivat ylläpitää tehotonta ja epäsovivaa vuorovaikutusta (Poole & McPhee 2005). Lisäksi, koska uudet tavat tehdä töitä eivät välttämättä ole vielä kaikissa työyhteisöissä selviä, on tärkeää lisätä työntekijöiden hybridityöhön liittyvää ymmärrystä, taitoja ja myönteistä suhtautumista valmennuksen avulla. Näin voidaan edistää sitä, että työntekeä ja siihen liittyvä vuorovaikutus olisi mahdollisimman sujuvaa ja tukisi työssä jaksamista.

2 TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS HYBRIDITYÖSSÄ

2.1 Hybridityön käsite

Hybridityö on yleistynyt etenkin tietotyössä COVID-19-pandemian jälkeen (ks. esim. Babapour Chafi ym. 2022; Hilberath ym. 2020). Hybridityöllä tarkoitetaan sellaista työskentelyn mallia, jossa töitä tehdään osin työnantajan tiloissa ja osin muualla, kuten kotona (Halford 2005, 20). Hybridityö siis yhdistelee kasvokkaista läsnätyötä ja etätyötä. Etätyön (remote work, telework, telecommuting) käsitettä on käytetty jo internetin ja henkilökohtaisten tietokoneiden yleistyessä 1980-luvulla (ks. Horvath 1986), mutta läsnätyön käsite etätyön vastapariksi on yleistynyt vasta pandemian aikana. Hybridityössä viestintäteknologiat ovat keskeisiä, jotta hajautetusti työskentelevät ihmiset voivat olla yhteydessä toisiinsa. Viestintäteknologioilla tarkoitetaan yleensä sellaisia alustoja, sivustoja ja kanavia, jotka tukevat erilaisia viestinnän prosesseja, kuten tiedon jakamista ja vuorovaikutusta työyhteisöissä (Laitinen 2020, 17). Erityisesti vuorovaikutusta tukevat ja sen mahdollistavat teknologiat ovat hybridityössä tärkeitä. Tässä työssä keskitynkkin tarkastelemaan hybridityötä vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Hybridityön käsitteen syntyessä 2000-luvun vaihteessa viestintäteknologioilla on ollut melko erilainen rooli kuin nykyään. Siihen aikaan viestintäteknologiat ovat rajoittuneet lähinnä lanka- tai matkapuhelimiin ja sähköpostiin, jotka eivät mahdollistaneet muun muassa videoyhteyttä. Lisäksi esimerkiksi Halfordin (2005) tutkimuksesta on havaittavissa suhtautuminen viestintäteknologioihin pelkkinä yhteydenpidon välineinä kodin ja työpaikan välillä sekä ajatus siitä, että työntekijöiden riippuvuus viestintäteknologioista olisi vain osittaista. Nykyään viestintäteknologiat ovat monipuolisia, kaikkialla läsnä olevia sekä työ- ja vapaa-ajan rajoja läpäiseviä (Laitinen 2020, 21–22; Jordan 2009; Wajcman & Rose 2011, 941–942). Tietotyössä riippuvuus viestintäteknologioista on siis tänä päivänä kokonaisvaltaista. COVID-19-pandemia vauhditti teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen monipuolistumista entisestään, kun ihmiset ottivat käyttöön uusia viestintäteknologioita, kuten videokokoustyökaluja, siirtyessään laajalti työskentelemään kotoa käsin. Tämä teknologinen muutos on laajentanut vuorovaikutuksen mahdollisuuksia hybridityössä ja siten muovannut sitä, millaista hybridityö on.

Hybridityötä vastaava käsite on monipaikkainen työ, jolla tarkoitetaan monessa eri paikassa, kuten työnantajan tiloissa, kotona, kahviloissa, asiakkaan tiloissa ja kulkuvälineissä, tapahtuvaa työtä (Hislop & Axtell 2009). Hislopin ja Axtellin (2009) mukaan monipaikkaisessa työssä korostuu sitoutumattomuus mihinkään yksittäiseen paikkaan ja töiden tekoon kodin ja työpaikan lisäksi muissakin paikoissa. Toisaalta hybridityössä ei ole pakko tehdä töitä vain joko kotona tai toimistolla, vaan siinäkin etätyöpäivien mahdollistama vapaus ja joustavuus saatetaan hyödyntää tekemällä töitä esimerkiksi kulkuvälineistä tai kesämökiltä käsin.

Koska hybridityön ja monipaikkaisen työn käsitteet tarkoittavat käytännössä samaa ilmiötä ja työnteon mallia, käytän niistä vain toista. Tässä työssä käytän jatkossa hybridityön käsitettä, koska se on vakiinnuttanut asemaansa pandemian jälkeisessä työelämässä ja eri organisaatioissa. Lisäksi paikat eivät korostu hybridityön käsitteessä yhtä vahvasti kuin monipaikkaisen työn käsitteessä, minkä näen etuna, koska paikat itsessään eivät välttämättä ole hybridityössä tärkeitä.

Näen, että hybridityössä on kyse muustakin kuin vain siitä, missä paikassa töitä tekee. Esimerkiksi Halfordin (2005, 20) määritelmä antaa hybridityöstä melko yksinkertaisen kuvan, koska se jäsentää työtä ja siihen liittyvää vuorovaikutusta käytännössä kahteen eri paikkaan, toimistoon ja sen ulkopuoleen, sidoksissa olevana. Hybridityötä voitaisiin kuvata pikemminkin monitilaiseksi kuin monipaikkaiseksi, koska esimerkiksi teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa Microsoft Teamsissa ei välttämättä ole väliä sillä, osallistutaanko kokoukseen toimistolta, kotoa tai jostain muusta paikasta. Tällöin Teamsin kokousalusta itsessään muodostuu yhteiseksi tilaksi, jossa ollaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Esimerkiksi Petanin ja Mengiksen (2021) tutkimuksessa hybridityö nähdään viestintäteknologioiden mahdollistamana erilaisten fyysisten ja virtuaalisten työtilojen kokonaisuutena. Hybridityössä fyysisen ja virtuaalisuuden välisten rajojen voidaan myös nähdä hämärtyvän ja kietoutuvan yhteen (Jordan 2009).

Vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna näen, että paikkojen tuoma merkitys hybridityölle saattaa liittyä enemmän siihen, kuinka monta henkilöä samassa paikassa on, ketkä eivät ole samassa paikassa, minkälaiset vuorovaikutussuhteet paikalla olijoiden välillä on ja millaisia vuorovaikutuksen muotoja paikka mahdollistaa. Organisaation työntekijöiden välinen vuorovaikutus onkin hybridityön rakentumiselle, ylläpitämiselle ja muokkaamiselle keskeistä. Hybridityötä ei siis voi typistää pelkästään työskentelyyn eri paikkoja vaihdellen.

Tämän maisterintutkielman aiheen näkökulmasta on erityisen mielenkiintoista tarkastella hybridityötä koko työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten näkökulmista, koska sekä yksilöt että työyhteisö yhteisesti rakentavat, ylläpitävät ja muokkaavat käyttäytymisellään ja vuorovaikutuksellaan muun muassa niitä tapoja ja sääntöjä, joiden mukaan hybridityötä toteutetaan. Työyhteisöllä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka jakavat ja pyrkivät saavuttamaan yhteiset tavoitteet sekä palvelevat organisaation perustehtävää (Himberg 1996).

Työyhteisön ja työpaikan käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa. Työpaikan määritelmään liitetään usein jokin fyysinen toimipiste (Laitinen 2020, 21), mutta nykyisin, kun työtä voidaan tehdä monessa eri paikassa ja ajassa teknologiavälitteisesti, kasvokkain tai yhdistäen molempia tapoja, työnantajan tarjoamien fyysisten työpaikkojen ja -tilojen ei enää tarvitse määrittellä työyhteisöä tai itse työpaikkaa. Työpaikan voidaankin ajatella tarkoittavan työyhteisöä itsessään (Valo & Mikkola 2020, 4). Työyhteisöjen voidaan katsoa rakentuvan ja olevan olemassa vuorovaikutuksessa (ks. esim. Craig 1999; Putnam ym. 2009). Työyhteisön kontekstissa työntekijöiden vuorovaikutus sekä heidän välisensä suhteet, tiimit ja ryhmät siis jatkuvasti ylläpitävät ja määrittävät kyseistä työyhteisöä (Valo & Mikkola 2020, 4).

Koska vuorovaikutuksella on työyhteisön toiminnalle ja olemassaololle suuri merkitys, vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden laatuun kannattaa kiinnittää huomiota, jotta työskentely niin kasvokkain kuin teknologiavälitteisesti olisi mahdollisimman sujuvaa ja asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Erityisesti hybridityössä, jos työntekijät työskentelevät paljon erillään, on hyvä kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kaikilla jäsenillä on yhteinen ymmärrys sellaisista asioista, jotka koetaan tärkeiksi ja arvokkaiksi työyhteisössä. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi perustehtävä, arvot ja visio. Jos työyhteisön jäsenet eivät kohtaa toisiaan säännöllisesti ja saa tilaisuutta keskustella merkityksistä, voi myös ymmärrys työyhteisön kokonaistilanteesta ja siitä, mikä on toisille tärkeää alkaa heikkenemään (Babapour Chafi ym. 2022).

2.2 Hybridityö työn organisoinnin, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista

Tutkimuskirjallisuudessa hybridityötä tarkastellaan usein työn organisoinnin, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista (ks. esim. Smite ym. 2023; Uusiautti ym. 2020; Mäkinieniemi

ym. 2020). Valitsin myös itse nämä teemat työni keskeisiksi tarkastelukohteiksi, koska koen niiden olevan merkityksellisiä hybridityössä työyhteisön vuorovaikutuksen näkökulmasta. Hybridityötä tekevissä organisaatioissa voikin olla haasteita muun muassa siinä, miten selviä, yhdenmukaisia ja reiluja työn organisoiminnan tavat ovat, miten töissä saadaan tuettua yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunteita sekä minkälaisilla strategioilla ja resursseilla saadaan tuettua työyhteisön jäsenten työhyvinvointia ja työn vaatimusten hallintaa (Babapour Chafi ym. 2022). Näen, että työn organisoiminta, yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia voidaan rakentaa, ylläpitää ja kehittää työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tarkastelen näitä teemoja edeten koko työyhteisön näkökulmasta kohti työyhteisön yksittäisten jäsenten näkökulmaa.

Hybridityötä voidaan organisoida työyhteisöissä monin eri tavoin. Esimerkiksi Smite ja muut (2023) tutkivat 12 eri maan organisaatioiden etä- ja hybridityötä koskevia linjauksia ja saivat selville, että linjaukset vaihtelivat organisaatioittain. Joissakin organisaatioissa työntekijät saivat tehdä koti- ja toimistopäiviä täysin vapaasti omien mieltymystensä mukaan, joissakin oli määrätty yksi tai useampi viikonpäivä, jolloin kaikkien työntekijöiden tuli olla toimistolla sekä joissakin oli määrätty toimistolla ja muualla tehdyn työn suhde esimerkiksi niin, että etätöiden määrä ei saanut ylittää toimistolla tehtävän työn määrää. Tutkimuksen mukaan etänä ja toimistolla tehtävän työn suhde riippuu työnantajan toiveista ja säännöistä sekä työntekijöiden omista mieltymyksistä. Näen oleelliseksi kaikissa hybridityön järjestelyissä sen, että toimintatavat ovat kaikille selviä ja että vuorovaikutus on laadukasta myös teknologiavälitteisesti.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen hallitseminen on tärkeää kaikille hybridityötä tekeville, koska viestintäteknologiat ovat erottamaton osa hybridityön tekemistä ja vuorovaikutusta muihin, tekipä töitä sitten työnantajan tarjoamissa toimistotiloissa tai muualla, kuten kotona tai matkoilla. Jotta teknologiavälitteinen vuorovaikutus vastaisi odotuksia, on työyhteisössä yhteisesti keskusteltava siitä, mitä viestintäteknologioita organisaatiossa käytetään ja ennen kaikkea siitä, minkälaisia käsityksiä teknologioista ja niiden avulla tapahtuvasta vuorovaikutuksesta jäsenillä on. Näin viestintäteknologioista saadaan rakennettua yhteneväisiä merkityksiä ja tunnistettua myös eroavaisuuksia käyttötarpeissa yksilöiden välillä. (Laitinen 2020, 67–68.) Hybridityössä kannattaa esimerkiksi keskustella käytössä olevien teknologioiden sopivuudesta tavoitteiden saavuttamiselle sekä siitä, millaista vuorovaikutusta odotetaan esimerkiksi etätöypäivien aikana.

Hybridityön organisoinnissa on huomioitava se, minkälainen ja kuinka suuri joukko työntekijöitä työskentelee samassa tilassa. Esimerkiksi O’leary ja Mortensen (2010) havaitsivat hajautettujen tiimien tutkimuksessaan, että tiimin dynamiikkaan vaikuttaa vahvasti se, millaisiin kokoonpanoihin tiimi on jakautunut maantieteellisesti. Heidän tutkimuksensa mukaan tiimit, joiden jäsenet olivat jakautuneet maantieteellisesti osatiimeihin tyypillisesti kategorisoivat omaa ja muita tiimejä sijainnin perusteella sisä- ja ulkoryhmiin, mikä johti esimerkiksi heikompaan tiimiin identifioitumiseen, lisääntyneisiin konflikteihin ja heikompaan koordinaatioon. Nämä vaikutukset olivat erityisen vahvat niillä osatiimeilla, joissa jäseniä oli vähemmän kuin muissa osatiimeissa ja puolestaan heikommat sellaisessa kokoonpanossa, jossa kaikissa tiimeissä oli saman verran jäseniä. Jos tiimeissä oli yksittäisiä, muista erillään olevia jäseniä vaikutukset muun muassa identifioitumiseen, konflikteihin ja koordinaatioon eivät olleet niin kielteiset kuin tasaisesti ja epätasaisesti jakautuneilla osatiimeilla.

Hybridityön organisoinnin tarkasteluun voidaan soveltaa hajautettujen tiimien maantieteellisen konfiguraation, eli tiimin jäsenten eri sijanteihin jakautumisen, tutkimusta, sillä hybridityössä työyhteisö on usein jakautunut työskentelemään koteihin ja toimistolle. Sellaisessa tilanteessa, jossa työntekijät voivat itse vapaasti päättää, milloin he työskentelevät toimistolla ja milloin kotona, on mahdollisuus esimerkiksi siihen, että suurin osa työyhteisöstä tai tiimistä työskentelee mieluummin fyysisesti toimistolla ja pienempi osa etänä kotoa käsin. Tällöin eri paikoissa työskentelevät työyhteisön jäsenet voivat O’learyn ja Mortensenin (2010) mukaan alkaa omaksumaan kategorisoivaa “me” ja “muut” -ajattelua, jolla on haitallisia vaikutuksia työyhteisön toimintaan. Sosiaalisen kategorisoinnin vähentämiseksi tulisi korostaa laajemman ryhmän, eli tässä tapauksessa työyhteisön, merkitystä (Hornsey & Hogg 2000) ja aktiivista vuorovaikutusta kaikkien työyhteisön jäsenten kesken (Pettigrew 1998). Toisaalta hybridityössä ei välttämättä pääse muodostumaan vahvoja osatiimejä ja kategorisointia, jos kukin työyhteisön jäsen tekee vaihtelevasti töitä eri sijainneissa, jolloin kokoonpanot toimistolla ja etänä eivät vakiinnu samoiksi tai jos työyhteisössä on tietyt yhteiset etä- ja läsnätyöpäivät, joita kaikki työntekijät noudattavat.

Näen, että hybridityön organisoinnissa tulisi ottaa huomioon, että hybridityö ei välttämättä aina ole mitenkään suunniteltua toimintaa tai strategisia järjestelyjä ja linjauksia, vaan hybridityössä voi ilmetä myös suunnittelemattomia ja sattumanvaraisia tapahtumia. Esimerkiksi sairastumisten takia työtä voidaan joutua järjestämään uusilla tavoilla.

Hybridityössä, kuten kaikessa muussakin työssä, tulee siis varautua järjestämään työtä suunnitellusta poiketen sekä säännöllisin väliajoin arvioida järjestelyjen mielekkyyttä ja toimivuutta. Työntekijöiden mieltymykset hybridityön organisoinnista voivat esimerkiksi muuttua ajan mittaan (Smite ym. 2023).

Hybridityön osittainen teknologiavälitteisyys voi aiheuttaa työyhteisössä huolia yhteisöllisyyden näkökulmasta. Se, mitä yhteisöllisyys eri työyhteisöissä tarkoittaa tai miten työyhteisön jäsenet sen tulkitsevat voi vaihdella. Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella kasvokkaisina tai teknologiavälitteisinä kohtaamisina ja yhdessäolona, jaettuina asioina, kuten työn tavoitteina, syvempinä työtä ja toimintaa ohjaavina arvoina tai jännitteinä, jossa suhteissa tasapainoillaan itsenäisyyden ja yhteisöllisyyden välillä. (Mikkola 2021.)

Jos työ painottuu paljon etätyöhön, satunnaiset kohtaamiset voivat vähentyä sekä sen myötä yhteisöllisyyden tunne ja tiedon jakaminen heiketä (Charalampous ym. 2018; Babapour Chafi ym. 2022). Uusiautti ja muut (2021) tutkivat sitä, miten koronaviruspandemia ja sen tuomat etä- ja hybridityömallit vaikuttivat erään suomalaisen yliopiston opiskelijoiden ja henkilökunnan yhteisöllisyyden kokemuksiin. Tuloksista ilmeni, että kokemukset yhteisöllisyydestä vaihtelivat, mutta yleisesti ottaen yhteisöllisyyttä ja sitä edistävää vuorovaikutusta, kuten sosiaalista tukea, palautetta ja vapaamuotoisia keskusteluja, kaivattiin lisää työskenneltäessä muista fyysisesti erillään.

On huomioitava, että yhteisöllisyyden kokemukset voivat muodostua myös teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa (Cheney ym. 2014). Nykyiset viestintäteknologiat mahdollistavat monipuoliset mahdollisuudet olla vuorovaikutuksessa toisten työyhteisön jäsenten kanssa. Viestintäteknologiat ovat erottamaton osa nykypäivän asiantuntijatyötä ja hybridityötä, jolloin yhteisöllisyyden kokemuksia ei kannata työyhteisössä rakentaa vain kasvokkaisen vuorovaikutuksen varaan, vaan tukea yhteisöllisyyden rakentumista ja ylläpitämistä myös teknologiavälitteisesti. Tuelle, palautteelle ja vapaamuotoisille keskusteluille tuleekin antaa mahdollisuuksia säännöllisesti esimerkiksi yrityksen intranetissä tai kokousten yhteydessä (Sharma & Bhatnagar 2016). Yhteisöllisyydessä ei siis ole kyse vain siitä, missä paikassa tehdään töitä, vaan siitä, miten ja kuinka usein muiden työyhteisön jäsenten kanssa ollaan vuorovaikutuksessa.

Työyhteisön työhyvinvoinnin näkökulmasta jo vuosituhaten vaihteen ja 2020-luvun alun tutkimuskirjallisuudessa on havaittu, että yksinomaan kotona tehtävä työ voi aiheuttaa

kielteisiä seurauksia, kuten työhyvinvoinnin heikkenemistä (Charalampous ym. 2018; Mäkinie mi ym. 2022; Wood ym. 2021), yksinäisyyttä (Charalampous ym. 2018; Halford 2005, 21; Wood ym. 2021), työn ja vapaa-ajan rajojen hämärty mistä (Wood ym. 2021), stressiä sekä ylitöitä (Charalampous ym. 2018; Mann & Holdsworth 2003). Toisaalta teknologiavälitteinen kotona työskentely mahdollistaa joustavuutta, vapautta ja autonomiaa arkeen (Charalampous ym. 2018; Leonardi ym. 2010). Työntekijällä voi itse olla mahdollisuus valita esimerkiksi monelta työt aloittaa tai lopettaa ja missä työskentelee esimerkiksi oman tehokkuuden, työtehtävien tai vapaa-ajan aikataulun mukaisesti.

Pelkästään työnantajan toimistotiloissa työskentely voi pelkän kotona työskentelyn lailla heikentää työhyvinvointia. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan työn imu, työkyky ja työtyytyväisyys ovat koronaviruspandemian aikana ja sen jälkeen laskeneet kokonaan toimistolla tehtävässä työssä. Toimiston muita kielteisiä työhön vaikuttavia asioita voivat olla muun muassa huono työergonomia, työn keskeytykset, väärinymmärrykset ja vähäinen yksityisyys (Servaty ym. 2018). Toisaalta näitä samoja kielteisiä tekijöitä voi esiintyä myös kotona tehtävässä työssä. Toimiston myönteisiksi puoliksi nähtiin taas yhteisöllisyys ja sen tarjoama vaihtoehto kotona työskentelemiselle (Servaty ym. 2018).

Voidaan ajatella, että hybridityössä hyödynnetään sekä kasvokkaisen että teknologiavälitteisen viestinnän hyvät puolet (Babapour Chafi ym. 2022). Joustavuuden ja valinnanvapauden edut voivat näkyä työhyvinvoinnissa. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan hybridityössä ihmiset voivat parhaiten, kun tarkasteltiin työn imua, työkykyä, työtyytyväisyyttä ja työssä tylsistymistä koronapandemian aikana ja sen jälkeen. Hybridityössä työn imua ja työssä jaksamista koettiin eniten ja työssä tylsistymistä vähiten verrattuna kokoaikaiseen etä- tai läsnätyöhön. (Mäkinie mi ym. 2022.) Lisäksi hybridityön katsotaan parantavan yleisesti työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kautta esimerkiksi sitoutumista ja tehokkuutta. Jo se, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia joustavaan työskentelyyn voi lisätä hyvinvointia ja luottamusta työyhteisössä. (Weideman & Hofmeyr 2020.)

Työhyvinvointiin hybridityössä liittyy oleellisesti työ- ja vapaa-ajan rajojen hallinnan sekä tavoitettavuuden kysymykset. Rajojen hallinnan ja tavoitettavuuden tutkimuksissa (ks. esim Ashforth ym. 2000; Mazmanian ym. 2013) tarkastelunäkökulma on usein työyhteisön jäsenten oma toimijuus, ja käytän sitä myös tässä työssä. Hybridityö vaatii työyhteisön jäseniltä jatkuvaa työn ja vapaa-ajan rajojen hallintaa. Erityisesti työskennellessä kotoa voi

olla vaikea erottaa työtä ja muuta elämää, kun erillinen työpaikka ei ole jaksottamassa työntekoa ja vapaa-aikaa (Allen ym. 2014). Rajojen hallinnan tapoihin liittyy kuitenkin mieltymyksiä, jotka olisi hyvä huomioida työyhteisöissä. Joillekin sopii esimerkiksi paremmin työn ja vapaa-ajan roolien kanssa tasapainoileminen samassa ajassa ja paikassa niiden tiukan eri aikoihin ja paikkoihin erottamisen sijaan. (Ashforth ym. 2000.) Beigin ja muiden (2018) mukaan se, miten hybridityö vahvistaa tai heikentää rajojen hallintaa riippuu rajojen hallinnan mieltymysten lisäksi esimerkiksi työntekijän ajanhallintataidoista ja elämäntilanteesta, kuten perheellisyydestä, (tieto)työn luonteesta sekä työpaikan kulttuurista. Tästä näkökulmasta näen, että etenkin sellainen hybridityön malli, jossa työyhteisön jäsenet saavat itse valita tai vaikuttaa etä- ja läsnätyöpäivien määrään ja ajankohtiin voisi auttaa tukemaan rajojen hallintaa.

Työ- ja vapaa-ajan rajojen hallintaan ja työhyvinvointiin kytkeytyvät myös viestintäteknologiat sekä niiden tuomat haasteet muun muassa keskeytyksien ja jatkuvan tavoitettavuuden näkökulmasta. Voi esimerkiksi olla hankalaa irrottautua töistä, jos puhelimeen tulee työviestejä vapaa-ajalla ja niihin koetaan painetta vastata heti. Tavoitettavuuden paine on yleinen ilmiö hajautettujen tiimien ja työyhteisöjen keskuudessa, ja se on haaste, josta työntekijöiden täytyy neuvotella (Mazmanian ym. 2013). Leonardi ja muut (2010) kuvaavat jännitettä tavoitettavuuden ja autonomian välillä tavoitettavuuden paradoksina, jossa samat viestintäteknologiat, jotka mahdollistavat joustavan ja itsenäisen työn aiheuttavat myös paineen olla jatkuvasti tavoitettavissa teknologiavälitteisesti.

Usein keskeytyksiin ja jatkuvaan tavoitettavuuteen suhtaudutaan kielteisesti, mutta toisaalta unohdetaan, että työntekijöillä on muitakin vaihtoehtoja kuin reagoida heti tuleviin ilmoituksiin ja yhteydenottoihin (Wajcman & Rose 2011, 942). Vaikka hybridityössä teknologiat ovat keskeisessä osassa työskentelyä, ne eivät määrää, mikä viestintä on milloinkin tärkeää, vaan työntekijät itse voivat hallita teknologioiden käyttöä ja vuorovaikutusta muihin. Tästä näkökulmasta olisi hyvä nähdä keskeytykset ja tavoitettavissa olemisen paine yleisinä ja neutraaleina nykytyöelämän piirteinä, joihin työntekijät voivat itse vaikuttaa omien resurssiensa mukaan (Wajcman & Rose 2011).

On myös huomioitava, että työntekijät voivat jopa itse haluta hoitaa työasioita vielä vapaa-ajallakin, millä voi olla myönteisiä vaikutuksia työhön. Esimerkiksi viestintäteknologioiden käyttö vapaa-ajalla töiden tekemiseen on yhdistetty työntekijöiden lisääntyneeseen organisaatioon identifioitumiseen (van Zoonen ym. 2020). Työpaikoilla kannattaa kuitenkin

keskustella rajojen hallintaan ja tavoitettavuuteen liittyvistä jännitteistä ja odotuksista sekä selvittää esimerkiksi se, miten ja milloin työkavereihin voi olla yhteydessä (Sivunen & Laitinen 2020, 45).

2.3 Työyhteisön hybridityökäytänteet

Kun halutaan kehittää työyhteisön toimintaa, on kiinnitettävä huomiota siihen, millaisia viestintäkäytänteitä työyhteisössä on ja estävätkö tietyt käytänteet työyhteisön tavoitteiden saavuttamisen (Mikkola & Valkonen 2020, 185). Viestintäkäytänteillä tarkoitetaan kaavamaisia toimintatapoja, jotka ovat merkityksellisiä systeemin, kuten työyhteisön, jäsenille (Poole & McPhee 2005, 174). Kaavamaisuuden, eli toistuvuuden, lisäksi käytänteiden on nähty leviävän esimerkiksi eri tiimien kesken (Arrow ym. 2005). Käytänteet voivat olla erilaajuisia toimintoja, ja niiden toteuttaminen voi vaihdella konteksteittain (Poole & McPhee 2005, 174). Hybridityön kontekstissa viestintäkäytänteet voivat olla pieniä ja yksinkertaisia, kuten kameran pitäminen päällä teknologiavälitteisissä kokouksissa, tai laajoja ja monivaiheisia prosesseja, kuten työkuultuurin ylläpitäminen.

Viestintäkäytännön käsite on peräisin Anthony Giddensin (1984) rakenteistumisteoriasta (Poole & McPhee 2005, 173). Rakenteistumisteoriassa organisaatiot ja työyhteisöt nähdään systeeminä, jotka koostuvat systeemin jäsenten vuorovaikutussuhteista ja vuorovaikutuksessa rakentuvista viestintäkäytänteistä. Tärkeä osa systeemiä ovat sen rakenteet, eli ne säännöt ja resurssit, jotka määrittävät viestintäkäytänteitä. Säännöt ovat niitä periaatteita tai rutiineja, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Resurssit puolestaan tarkoittavat kaikkea sitä materiaa tai aineetonta pääomaa, mitä ihmiset voivat hyödyntää toiminnassaan, kuten rahaa, teknologiaa, aikaa tai osaamista. (Poole & McPhee 2005, 174.) Rakenteet saatetaan usein muodostaa vahingossa, mutta toisinaan ne ovat myös tietoisesti päätettyjä (Mikkola & Valkonen 2020, 185).

Pääajatus rakenteistumisteoriassa on se, että kun systeemin, kuten työyhteisön, jäsenet osallistuvat työyhteisön toimintaan ja käyttävät toimintaa ohjaavia sääntöjä ja resursseja, he samanaikaisesti ylläpitävät työyhteisöä ja sen rakenteita. On huomattava, että ylläpitäminen voi olla myös rakenteiden muuttamista uuteen suuntaan, ei vain pitämistä samanlaisena. (Poole & McPhee 2005, 175.) Se, millaisia rakenteita ja viestintäkäytänteitä työyhteisössä tuotetaan ja ylläpidetään on siis merkittävää koko työyhteisön toiminnalle. Koska käytänteet

voivat pohjautua tiedostamattomasti muodostuneisiin rakenteisiin ja niitä tuotetaan ja ylläpidetään vuorovaikutuksessa, voi työyhteisössä ilmetä myös sellaisia käytänteitä, jotka ovat haitallisia tai epäsoivia. Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa toimimattomat käytänteet sekä tietoisesti luoda uusia sääntöjä ja toimintatapoja ja toimia niiden mukaisesti. (Poole & McPhee 2005.)

Käytän tässä työssä viestintäkäytänteiden määritelmään ja rakenteistumisteoriaan pohjaten hybridityökäytänteiden käsitettä, jolla tarkoitan niitä työyhteisön vuorovaikutuksen toistuvia toimintatapoja, jotka ovat työyhteisön jäsenille merkityksellisiä sekä hybridityömallin rakentamisessa ja ylläpitämisessä oleellisia. Kaikki työyhteisön viestintäkäytänteet eivät siis välttämättä ole hybridityökäytänteitä. Viestintäkäytänteiden tapaan hybridityökäytänteet ovat kuitenkin osana rakentamassa työyhteisöä ja sen rakenteita sekä työyhteisön rakenteet ohjaavat hybridityökäytänteiden muodostumista.

Kehitettäessä työyhteisön hybridityökäytänteitä ei voida sivuuttaa vuorovaikutuksen relationaalista perusluonnetta, eli sitä, että vuorovaikutus on ilmiönä suhteissa tapahtuva ja niihin liittyvä (Hedman & Valkonen 2013, 3). Relationaalisessa viestintäteoriassa esimerkiksi nähdään yhteisesti määritettyjen viestintäkäytänteiden ja vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikuttavan vuorovaikutussuhteisiin sekä vastaavasti vuorovaikutussuhteiden vaikuttavan näihin usein toistuviin prosesseihin (Rogers 2008). Tällöin siis käytänteet ja suhteet muokkaavat toinen toisiaan, eikä hybridityökäytänteitä voi täysin irrottaa vuorovaikutussuhteista.

Viestintäkäytänteiden näkökulmasta sillä, missä töitä tehdään on merkitystä (Halford 2005, 20). Halford (2005) tarkasteli tutkimuksessaan sitä, millaisia vaikutuksia hybridityöskentelyllä on työtapoihin, työelämän vuorovaikutussuhteisiin ja työn johtamisen käytänteisiin. Tutkimus oli tapaustutkimus, jossa tarkasteltiin Iso-Britannialaisen rahoitusalan yrityksen siirtymistä hybridityöhön, ja se toteutettiin pitkittäistutkimuksena. Suurin osa työntekijöistä työskenteli kotoa noin 7–14 tuntia viikossa. Tutkimuksesta selvisi, että hybridityö muuttaa työn, organisaation ja johtamisen luonnetta niin työnantajan toimistotiloissa, teknologiavälitteisissä työtiloissa että kotona, mikä johtaa erilaisiin käytänteisiin, kokemuksiin ja vuorovaikutussuhteisiin kaikissa kolmessa tilassa.

Halfordin (2005) tutkimus osoitti, että käytänteet erosivat kokonaan toimistolla tehtävän työn ja hybridityön välillä siinä, minkälaisia työtehtäviä tehdään, miten käytetään aikaa, mitä

työkavereille kerrotaan itsestään ja kuinka usein työkavereihin ollaan yhteydessä. Kotona haluttiin mieluummin keskittyä rutiininomaisiin ja keskittymistä vaativiin työtehtäviin, joissa vertaisten tai esihenkilöiden tukea ei koeta tarpeelliseksi, kun taas toimistolla haluttiin tehdä haastavampia työtehtäviä, jotka vaativat enemmän vuorovaikutusta, yhteistä ideointia tai opettelua ja tukea muilta. Kotona työaika haluttiin käyttää mahdollisimman hyvin hyödyksi, mihin liittyi työntekijöiden kokema paine olla jatkuvasti tavoitettavissa ja osoittaa olevansa aktiivisesti töissä. Kotona työskentelyyn ja teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyvä tavoitettavuuden paine on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa (esim. Babapour Chafi ym. 2022; Mazmanian ym. 2013). Halfordin (2005) mukaan toimistolla samanlaista painetta ajankäyttöön ei ollut, koska muut työyhteisön jäsenet voivat nähdä sen, mitä muut tekevät.

Halfordin (2005) tutkimuksesta selvisi, että työyhteisön jäsenet kokivat voivansa keskustella vapaammin ja yksityisemmin kotoa tehdyissä puheluissa verrattuna toimistossa käytäviin keskusteluihin, jotka muutkin voivat kuulla. Kotoa tehdyissä puheluissa saatettiin myös herkemmin keskustella muistakin kuin työasioista ja näin saada käsitystä työkavereista myös ammatti-identiteetin ulkopuolelta, mikä syvensi suhteita. Lisäksi tapausorganisaation johto halusi tietoisesti lisätä vuorovaikutuksen määrää työntekijöiden kanssa niin teknologiavälitteisesti kuin kasvokkain ja syventää suhteita. Myös Babapour Chafi ja muut (2022) havaitsivat johdon ja työntekijöiden lisääntyneen yhteydenpidon reaktiona lisääntyneeseen etätyöhön.

On huomioitava, että Halfordin (2005) tutkimuksessa 2000-luvun alkupuolella teknologiavälitteiset keskustelut tapahtuivat lähinnä puheluiden ja sähköpostiviestien välityksellä, mutta nykyään esimerkiksi videokokoustyökalut ja erilaiset jaetut ideointi- tai tiedonhallinta-alustat mahdollistavat uusia toimintatapoja sekä etätyössäkin vaativampien työtehtävien tekemisen. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tämä mahdollistaa muun muassa entistä helpomman tavan olla yhteydessä toisiin, ylläpitää työpaikan vuorovaikutussuhteita ja koordinoita tehtäviä. Oleellisinta hybridityön toteuttamisessa on kuitenkin tiedostaa se, että työyhteisön hybridityökäytänteet muuttuvat ja niitä voi tietoisesti muuttaa, kun työnteon ja vuorovaikutuksen tapoja uudistetaan.

Tuoreemmassa kirjallisuudessa tuodaan esille, että hybridityökäytänteiden ei tulisi jäljitellä olemassa olevia huonoja käytänteitä, vaan hybridityö on tilaisuus rakentaa uudenlaisia toimintatapoja työyhteisöön (Gratton 2021, 72). Esimerkiksi teknologiavälitteisiä kokouksia ei välttämättä tarvitse järjestää jäljitellen kasvokkaisia kokouksia, vaan

viestintäteknologioiden ominaisuudet voivat mahdollistaa uudenlaisia tapoja osallistua kokouksiin, kokouksia voidaan uudelleen järjestellä tai turhia kokouksia poistaa. Samoin esimerkiksi toimistotiloja voidaan muokata sopimaan uudenlaisiin tarpeisiin (Babapour Chafi ym. 2022; Gratton 2021, 73).

Käytännössä olemassa olevia käytänteitä voidaan arvioida ja muuttaa käymällä merkitysneuvotteluja olemassa olevista käytännöistä ja siitä, minkälainen vuorovaikutus on sopivaa työyhteisön jäsenten ja työn tavoitteiden näkökulmasta (Mikkola & Valkonen 2020, 185–186). On huomattava, että käytänteet voivat tukea niin tehtäväkeskeisiä kuin suhdekeskeisiä tavoitteita (Mikkola & Valkonen 2020, 186), kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta, työssä jaksamista, luovuutta, tehokkuutta, vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä ja organisaation strategian toteuttamista.

Hybridityökäytänteiden näkökulmasta työpaikalla voidaan muun muassa pohtia sitä, millaisiin työtehtäviin käytetään teknologiavälitteistä ja millaisiin kasvokkaista vuorovaikutusta, ovatko etä- ja läsnätyöpäivät kaikille samoja vai saavatko työntekijät itse vaikuttaa siihen, missä kulloinkin työskentelee, miten vapaamuotoinen suhdetason vuorovaikutus toteutuu teknologiavälitteisesti ja kasvokkain sekä miten tietoa hallitaan ja välitetään.

Hybridityökäytänteissä tulisi ottaa huomioon vuorovaikutuksen eri mahdollisuudet. Esimerkiksi yhteisöllisyyden rakentumista ei kannata jättää vain kasvokkaisten kohtaamisten varaan, vaan sitä voi tietoisesti tukea ja edistää myös teknologiavälitteisesti huolehtimalla siitä, että vuorovaikutusta ja kohtaamisia tapahtuu riittävästi (Babapour Chafi ym. 2022).

Käytäntöjen muuttaminen on aikaa vievä prosessi, joka vaatii työyhteisön jäseniltä yhteistä panostusta. Käytänteet eivät siis muutu, jos vuorovaikutusta eri tilanteissa ei muuteta. (Poole & McPhee 2005.) Työnantajien on myös hyvä muistaa, että kaikki eivät välttämättä ajattele hybridityöstä samalla tavalla ja uudet käytänteet eivät välttämättä heti toimi suunnitellusti. Työyhteisössä kannattaa siis kartoittaa sitä, miten hybridityöstä ajatellaan ja rakentaa arjessa rauhassa yhteistä ymmärrystä siitä.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

HYBRIDITYÖKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMISEEN

3.1 Vuorovaikutuksen konstitutiivinen näkökulma

Lähtökohtana tässä työssä on vuorovaikutuksen konstitutiivinen näkökulma.

Vuorovaikutuksen konstitutiivisen näkökulman mukaan vuorovaikutus luo, ylläpitää ja muuttaa sosiaalista todellisuuttamme (ks. esim. Craig 1999). Esimerkiksi organisaatioiden katsotaan rakentuvan vuorovaikutuksessa, eikä toimivan vain säiliöinä, joissa vuorovaikutusta tapahtuu (ks. esim. Putnam ym. 2009). Samoin vuorovaikutuksen ei ajatella tapahtuvan ihmisten välillä, ikään kuin vuorovaikutus olisi erotettavissa vuorovaikutussuhteista, vaan suhteet nimenomaan ovat vuorovaikutusta (Baxter 2004, 3; Manning 2014, 432).

Vuorovaikutuksen konstitutiivinen näkökulma korostaa jaettujen merkitysten muodostamisen, tulkittamisen ja neuvottelun prosessia vuorovaikutuksessa (Valo & Mikkola 2020, 6). Tällöin merkityksiä esimerkiksi työyhteisön käytänteistä, tavoitteista, viestintäilmapiiristä ja rakenteista tulkitaan, muodostetaan ja muokataan työyhteisön jäsenten jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen konstitutiivisesta näkökulmasta myös hybridityökäytänteiden voidaan katsoa rakentuvan ja kehittyvän vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutukseen kytkeytyvä osaaminen voi kehittyä epämuodollisesti arjen vuorovaikutustilanteisiin osallistumalla, mutta sitä voi myös tietoisesti kehittää esimerkiksi muodollisissa koulutuksissa tai valmennuksissa (Horila 2020, 172). Tässä työssä hybridityökäytänteiden kehittäminen tapahtuu vuorovaikutusvalmennuksen avulla. Vuorovaikutusvalmennuksilla voidaan esimerkiksi lisätä osallistujien tietoisuutta tietyistä vuorovaikutuksen ilmiöistä ja antaa osallistujille mahdollisuus harjoitella tärkeitä vuorovaikutustaitoja (Hargie 2006).

Konstitutiivisesta näkökulmasta myös itse valmentamisen ja oppimisen voi käsittää vuorovaikutuksena. Näen, että valmennukseen osallistuvat ovat valmentajien tapaan aktiivisia osapuolia esimerkiksi valmennuksen sisältöjen ja viestintäilmapiirin rakentamisessa. Esimerkiksi omien kokemusten jakaminen sekä välittömyyden ja aktiivisuuden ilmaiseminen muokkaavat osaltaan valmennusta. Nykyiset oppimiskäsitykset korostavat oppijan omaa toimijuutta sekä oppimiskokemusten syntymistä käytännön tekemisessä, vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja sovellettaessa asioita luovasti omaan elämään (van der Veen 2006). Koska

tässä työssä kehittämistoimet keskittyvät työyhteisön yhteisiin hybridityökäytänteisiin, korostan oppimisessa erityisesti työyhteisön jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta yksilön omaa toimintaa korostavien oppimisenäkökulmien sijaan.

3.2 Vuorovaikutusosaaminen ja -koulutus

Hybridityökäytänteiden kehittäminen vaatii vuorovaikutusosaamisen kehittymistä.

Vuorovaikutusosaaminen onkin ilmiönä kehittyvä ja kehitettävissä oleva (Greene 2003, 51).

Vuorovaikutusosaaminen on moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu behavioraalisesta, kognitiivisesta ja affektiivisesta ulottuvuudesta, eli vuorovaikutukseen liittyvistä taidoista, tiedosta ja motivaatiosta (Greene & Burlison 2003, 11; Valkonen 2003).

Vuorovaikutusosaamisessa tärkeitä ovat myös metataidot, eli vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvät ennakoinnin, arvioinnin ja suunnittelun taidot sekä eettisten periaatteiden noudattaminen (Valkonen 2003, 26).

Vuorovaikutusosaamista arvioidaan tavallisesti tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereillä (Spitzberg 2003, 97). Tehokkuudella viitataan vuorovaikutuksen tavoitteiden saavuttamiseen, olivatpa tavoitteet tietoisia tai tiedostamattomia, kun taas tarkoituksenmukaisuus on tilannekohtaista mukautumista ja viestintäkäyttäytymisen soveltamista viestintäkontekstiin. On huomioitava, että se, mikä tulkitaan tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi käyttäytymiseksi vaihtelee aina tilanne- ja suhdekohtaisesti. (Hedman & Valkonen 2013, 6–7.)

Epäsopivien hybridityökäytänteiden muuttaminen vaatii työyhteisöltä esimerkiksi yhteistä vuorovaikutuksen tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointia ja analysointia, lisääntyntä ymmärrystä hybridityöstä ja työyhteisön vuorovaikutuksesta sekä aitoa intoa kehittää toimintaansa. On huomattava, että vuorovaikutusosaamisen ja työyhteisön käytänteiden kehittäminen on dynaaminen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa paitsi käytänteet kehittyvät vuorovaikutusosaamisen lisääntyessä myös vuorovaikutuksen oppiminen tapahtuu omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä ja siten käytänteitä muokkaamalla. Lisääntynyt vuorovaikutusosaaminen siis muuttaa työyhteisön käytänteitä, ja uudistuneet käytänteet toimivat edelleen pohjana ja resurssina uudenlaisen osaamisen kehittämiseksi. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 52–53.)

Tällä valmennuksella en tavoittele niinkään yksilöiden vuorovaikutusosaamisen kehittymistä, vaan kytken vuorovaikutusosaaminen työyhteisön yhdessä muodostamiin hybridityökäytänteisiin, jolloin vuorovaikutusosaamistakin kannattaa tarkastella jaettuna eri suhteiden ja koko työyhteisön kesken. Yksilön osaamisen lisäksi vuorovaikutusosaaminen on siis jotain, mikä ilmenee ja mitä voi muodostaa vuorovaikutussuhteissa, tiimeissä tai suurissa ryhmissä. Tällainen jaettu vuorovaikutusosaaminen ei ole yksilöiden kykyjen summa, vaan se rakennetaan, neuvotellaan ja ylläpidetään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Horila 2020, 169–170.) Vuorovaikutusosaamisen näkeminen jaettuna tukee myös ajatusta vuorovaikutuksen suhteisiin liittyvästä luonteesta. Työyhteisön jaettua vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää jakamalla näkemyksiä ja odotuksia siitä, millaista on tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä sekä yhteensovittamalla näitä odotuksia (Horila 2020, 170). Jaettu vuorovaikutusosaaminen onkin työyhteisössä tärkeää, jotta voidaan muodostaa ja ylläpitää koko työyhteisöä miellyttävät hybridityökäytänteet.

Se, mitä toiset pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuksena voidaan saada selville vain palautteen avulla (Horila 2020, 173). Palautevuorovaikutus kuvaa terminä hyvin palauteprosessin vuorovaikutteisuutta, koska palautetta ei ainoastaan saada ja anneta, vaan sitä voi myös aktiivisesti hakea, havaita ja tulkita sekä palautetilanteessa voidaan keskustella osapuolten tarpeista ja tavoitteista (Valkonen 2022, 29). Palautevuorovaikutuksen avulla toimintaa voidaan kehittää, joten työyhteisössä onkin tärkeää hallita hyvät palautevuorovaikutustaidot sekä hakea ja antaa palautetta hybridityökäytännöistä. Palautevuorovaikutus on hybridityössä myös itsessään merkityksellistä, ja sen riittävän määrän ja laadun varmistaminen on erityisen tärkeää, koska satunnaisten kohtaamisten vähentyessä myös tilaisuuksia antaa, hakea ja saada palautetta voi olla vähemmän (Babapour Chafi ym. 2022).

Valmennuksessa on tärkeää rakentaa ja ylläpitää psykologisesti turvallista viestintäilmapiiriä, jotta oppiminen sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen pureutuvat keskustelut olisivat mielekkäitä ja hyödyllisiä. Psykologisesti turvalliselle viestintäilmapiirille on tunnusomaista supportiivisuus, avoimuus, keskinäinen kunnioitus ja riskinotto vuorovaikutuksessa (Gibson & Gibbs 2006, 462). Psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin on todettu hyödyttävän oppimista, sillä se edistää esimerkiksi rohkeutta kertoa omista näkemyksistään, suhtautua kriittisesti muiden ajatuksiin, myöntää virheitä, kyseenalaistaa olemassa olevia käytänteitä sekä hakea ja antaa palautetta (Barge 2009, 446; Edmondson 1999).

On huomioitava, että vain joitakin tunteja kestävä vuorovaikutusvalmennus ei yksinään auta parantamaan työyhteisön vuorovaikutusta ja tee kaikista hybridityökäytänteistä yhtäkkiä toimivia. Työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittäminen on prosessi, joka vaatii työyhteisön jäseniltä reflektointia, palautevuorovaikutusta ja aikaa. Vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen kehittymistä voi siis tapahtua muodollisten koulutusten tai valmennusten ulkopuolella (Coley ym. 2003, 9) esimerkiksi juuri, kun hybridityökäytänteitä toteutetaan.

Vuorovaikutuskoulutuksen kirjallisuudessa yhtenä koulutusten vaikuttavuuden arvioinnin kriteerinä nähdään se, miten koulutuksen opit ovat hyödynnettävissä ja “siirrettävissä” koulutuksen ulkopuolelle käytännön toimintaympäristöön. Tästä käytetään käsitettä siirtovaikutus. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 55; Säljö 2003, 311.) Siirtovaikutus ja vaikuttavuus liittyvät laajemmin koulutuksen tuloksellisuuden arviointiin (ks. Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli 1998, 21).

Siirtovaikutusta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Näkökulmat korostavat opitun siirtämisessä karkeasti yksilön kognitiota eli sitä, miten yksilöt soveltavat saamaansa tietoa eri tilanteissa; oppimistilanteita ja vuorovaikutusta tilanteissa olevien ihmisten kesken; sekä yhteisön oppimista, jossa oppiminen nähdään tapahtuvan sosiaalisissa tilanteissa kollektiivisena kehittämisenä (Tuomi-Gröhn & Engeström 2003). Itse näen siirtovaikutuksen tässä työssä yhteisön oppimisen kautta. Oppiminen on siis työyhteisössä kollektiivinen ja jaettu prosessi, ja työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämisen kontekstissa oppiminen tapahtuu, kun työyhteisön jäsenet yhdessä tarkastelevat käytänteitä kriittisesti, tunnistavat kehitettäviä asioita ja tekevät ratkaisuja käytänteiden muokkaamiseksi. Tällöin käytänteiden muuttuminen on osoitus oppimisesta.

4 PROJEKTIN TOTEUTUS

4.1 Valmennusmateriaalien tausta

Osana tätä työnäytetyypistä maisterintutkielmaa tuotan valmennusmateriaalit tukemaan työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämistä. Projekti toteutetaan suomalaiselle strategiselle viestintätoimistolle nimeltä Ahjo Communications Oy, joka saa materiaalit käyttöönsä. Jatkossa käytän viestintätoimistosta nimeä Ahjo. Työskentelin Ahjolla ennen maisterintutkielman aloitusta, ja yhteistyö tässä tutkielmassa oli luonnollinen jatkumo työsuhteeni jälkeen. Valmennusmateriaalit koostuvat valmennustarveanalyysin ohjeistuksesta ja haastattelurungosta, joita Ahjo voi hyödyntää kartoittaessaan asiakasorganisaatioidensa tarpeita valmennukselle, sekä itse valmennuksen esitysmateriaalista, jotka toimivat muokattavana pohjana hybridityövalmennukselle.

Ahjo voi hyödyntää materiaaleja järjestäessään asiakkailleen hybridityöhön liittyviä koulutuksia ja valmennuksia, eli materiaalien tarkoituksena ei ole kehittää heidän omia hybridityökäytänteitään. Ahjolla on käynnissä valmennusliiketoiminnan kehitystyö, johon näiden valmennusmateriaalien tuottaminen liittyy. Lisäksi Ahjon asiantuntijat kokevat, että heidän asiakkailaan olisi tarvetta työyhteisön vuorovaikutusvalmennukselle, jossa keskityttäisiin vuorovaikutukseen ja työn organisointiin uudenaikaisessa hybridimalliarjessa.

Valmennusmateriaalien sisältöihin ja toteutustapoihin vaikuttavat vuorovaikutuksen konstitutiivinen näkökulma sekä vuorovaikutusosaamisen ja -koulutuksen kirjallisuus, joita käsittelen luvussa 3. Vuorovaikutuksen konstitutiivinen näkökulma toimii pohjana koko valmennusmateriaalien suunnittelulle, sillä näen, että hybridityökäytänteitä voidaan rakentaa, ylläpitää ja kehittää vuorovaikutuksessa. Pyrinkin valmennusmateriaaleissa painottamaan hybridityössä rakentuvien ja toistuvien vuorovaikutustilanteiden ja toimintatapojen merkitystä esimerkiksi juuri työhyvinvoinnille ja yhteisöllisyydelle.

Konstitutiivinen näkökulma näkyy valmennusmateriaalien suunnittelussa siten, että haluan antaa valmennukseen osallistujille mahdollisuuksia tuoda omia kokemuksiaan ilmi sekä keskustella ja soveltaa saamaansa tietoa yhdessä muiden kanssa erilaisten keskustelu- ja reflektointitehtävien avulla. Tällainen aktiivisen oppimisen strategia, jossa osallistujia osallistetaan keskustelemaan sekä arvioimaan ja soveltamaan tietoa onkin nähty aikuisten

oppijoiden keskuudessa tehokkaaksi (Dunst ym. 2010). Konstitutiivisuus näkyy myös siinä, että valmennusmateriaaleissa huomioidaan osallistujien odotusten ja tarpeiden kartoittaminen osana hybridityövalmennuksen suunnittelua.

Vuorovaikutusosaamisen ja -koulutuksen kirjallisuuden pohjalta haluan suunnitella sellaiset valmennuksen esitysmateriaalit, jotka auttaisivat lisäämään osallistujien valmiuksia kehittää yhdessä työyhteisönsä hybridityökäytänteitä niin vuorovaikutukseen liittyvien tietojen, taitojen ja motivaation sekä metataitojen näkökulmasta. Vain yhden vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuden, kuten taitojen, kehittäminen ei välttämättä olisi riittävää, koska vuorovaikutusosaaminen on kokonaisuus, jossa myös kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus ovat tärkeitä. Kognitiivisen ja affektiivisen ulottuvuuden kehittäminen voi auttaa työyhteisön jäseniä esimerkiksi arvioimaan ja tunnistamaan paremmin kehityskohtia vuorovaikutuksessa. (Horila 2020, 174.)

Näen palautevuorovaikutuksen ja hyvien palautevuorovaikutustaitojen tärkeiksi työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämiseksi. Valmennuksen esitysmateriaaleissa haluan nostaa esiin palautevuorovaikutusta hybridityön näkökulmasta ja antaa osallistujille mahdollisuuden harjoitella palautevuorovaikutustilanteessa toimimista. Palautevuorovaikutus on tärkeää myös oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Palaute auttaa esimerkiksi valmennuksen tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa sekä valmennusmateriaalien suunnittelussa kehittymisessä. Tästä syystä pyydän Ahjolta palautetta valmennusmateriaaleista ja projektityöskentelystä.

Valmennuksen viestintäilmapiirin näkökulmasta viestintäilmapiiri rakentuu vuorovaikutuksessa, joten on siis pitkälti valmentajasta ja osallistujista kiinni, millainen valmennuksen ilmapiiri on. Pyrin kuitenkin omalta osaltani jo valmennuksen esitysmateriaalien suunnittelussa mahdollistamaan mielekkään ja psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin rakentumisen sisällyttämällä esitysmateriaaliin esimerkiksi valmennukseen virittävän keskustelun odotuksista ja osallistujien henkilökohtaisista tavoitteista sekä riittävän pitkiä hetkiä työyhteisön jäsenien yhteiselle keskustelulle ja reflektoinnille, jotta kiireen tuntu ei häiritse vuorovaikutusta.

Pyrin valmennusmateriaalien suunnittelussa siihen, että valmennuksen opit olisivat hyödynnettävissä työnteon arjessa ja tukisivat uutta oppimista valmennuksen jälkeen. Valmennuksessa onkin tärkeä antaa työyhteisön jäsenille valmiuksia arvioida, analysoida ja

keskustella vuorovaikutuksensa vahvuuksista ja heikkouksista, jotta kehitystä voi tapahtua pitkällä aikavälillä. (Horila 2020, 174.) Lisäksi materiaaleissa pyrin kannustamaan osallistujia ylläpitämään keskustelua ja erilaisten käytänteiden testaamista valmennuksen ulkopuolella, jotta oppimista ja kehitystä todella tapahtuisi. Tavoitteena valmennuksessa on lisätä osallistujien ymmärrystä hybridityöstä ja sen eri käytänteistä hybridityön organisoinnin, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista, lisätä motivaatiota arvioida ja kehittää työyhteisön vuorovaikutusta sekä kehittää taitoja palautevuorovaikutukseen liittyen. Tällöin osallistujat saisivat valmennuksesta osaamista eri ulottuvuuksilta sekä hyviä valmiuksia kriittisesti arvioida valmennuksen aikana ja sen jälkeen hybridityökäytänteitään ja tehdä niihin tarvittaessa muutoksia.

4.2 Projektisuunnitelma

Projektin toteuttamista tukee projektisuunnitelma, jossa määritellään projektin toteuttamiseen vaikuttavat tekijät, kuten projektin tausta, tavoite, keskeiset vaiheet sekä aikataulu ja kustannukset ja niitä rajoittavat tekijät (Young 2010). Tämän projektin suunnitelmassa kuvataan lyhyesti projektin tavoite, tausta, vaiheet ja aikataulu. Projektin vaiheiden yksityiskohtaisempi toteutus kuvataan luvussa 4.3. Varsinaisia kustannuksia valmennusmateriaalien tuottamisesta ei synny projektin osapuolille. Esitin projektisuunnitelman Ahjolle marraskuussa 2022, jonka jälkeen sitä vielä tarkennettiin haastateltavan organisaation varmistuttua helmikuussa 2023. Sovimme Ahjon kanssa, että maisterintutkielman raportissa ilmenee heidän organisaationsa nimi, mutta siitä ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Projektin tavoite

Projektin tavoitteena on tuottaa valmennusmateriaalit, joilla voidaan tukea työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämistä. Materiaalit koostuvat valmennustarveanalyysin ohjeistuksesta ja haastattelurungosta, joita Ahjo voi hyödyntää kartoittaessaan asiakasorganisaatioidensa tarpeita valmennukselle, sekä itse valmennuksen esitysmateriaalista, jotka toimivat muokattavana pohjana hybridityövalmennukselle. Hybridityökäytänteillä tarkoitetaan kaikkia niitä työyhteisön vuorovaikutuksen toistuvia

toimintatapoja, jotka ovat työyhteisön jäsenille merkityksellisiä sekä hybridityömallin rakentamisessa ja ylläpitämisessä oleellisia.

Projektin tausta

Projekti toteutetaan osana maisterintutkielmaa Jyväskylän yliopiston kieli- ja viestintätieteiden laitoksen viestinnän oppiaineessa. Projektin taustalla on Ahjon valmennusliiketoiminnan kehitystyö. Tuotetut valmennusmateriaalit jäävät Ahjon käyttöön.

Projektin vaiheet

Projekti koostuu kolmesta eri vaiheesta:

Ahjon työntekijöiden haastattelut. Ahjon työntekijöiden haastattelujen avulla kartoitetaan Ahjon työntekijöiden näkemyksiä ja toiveita valmennukselle. Analyysi toteutetaan haastattelemalla niitä Ahjon työntekijöitä, joilla on asiantuntemusta valmentamisesta ja hybridityöstä. Haastatteluissa keskustellaan muun muassa siitä, mitä asioita työyhteisöjen hybridityökäytänteissä tulisi ottaa huomioon, minkälaisia haasteita hybridityössä esiintyy haastateltavien omien kokemusten ja asiantuntijuuden perusteella sekä minkälaiset toteutustavat tukisivat valmennuksen tavoitteita.

Valmennusmateriaalien tuottaminen. Valmennusmateriaalien sisältöjä ja toteutustapoja määrittää Ahjon työntekijöiden haastatteluista saadut vastaukset sekä aikaisempi tutkimuskirjallisuus muun muassa hybridityöstä, hybridityökäytänteistä ja työyhteisön vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä. Valmennustarveanalyysin ohjeistus ja haastattelurunko tarjoavat vinkkejä siitä, mitä asioita asiakasorganisaatioilta kannattaa kysyä ja millä menetelmillä ennen valmennuksen järjestämistä. Valmennuksen esitysmateriaaleissa kannustetaan osallistujia arvioimaan yhdessä kriittisesti työyhteisön hybridityökäytänteitä, antamaan toisilleen palautetta ja muuttamaan tarvittaessa käytänteitään. Esitysmateriaalit sisältävät myös vinkkejä siihen, mistä työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämisessä kannattaa konkreettisesti lähteä liikkeelle.

Valmennusmateriaalien esitteleminen. Valmennusmateriaalit esitellään Ahjon edustajille, jotka toimivat yhteyshenkilöinäni tässä projektissa. Esittelytilaisuudessa käydään läpi tuotetut valmennusmateriaalit ja pidetään palautekeskustelu projektin sujumisesta. Esittelyn jälkeen materiaaleihin voidaan vielä tarvittaessa tehdä muutoksia, minkä jälkeen valmennusmateriaalit toimitetaan Ahjolle.

Projektin aikataulu

Projekti toteutetaan syyskuun 2022 ja huhtikuun 2023 välisenä aikana. Projektin työvaiheet ja niiden ajankohdat on esitetty alla olevassa taulukossa.

Ajankohta	Työvaihe
Syyskuu (vko 36–39)	Projektin aiheen rajaaminen ja perehtyminen aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen
Lokakuu (vko 40–44)	Perehtyminen aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen
Marraskuu (vko 45–46)	Projektisuunnitelman laatiminen ja esitys
Helmikuu (vko 6)	Projektisuunnitelman tarkentaminen
Helmikuu (vko 7–9)	Ahjon työntekijöiden haastattelujen sopiminen ja toteuttaminen
Maaliskuu (vko 9–10)	Ahjon työntekijöiden haastatteluista saadun aineiston analysointi
Maaliskuu (vko 10–12)	Valmennusmateriaalien tuottaminen
Maaliskuu (vko 13)	Valmennusmateriaalien esittely
Huhtikuu (vko 17)	Valmennusmateriaalien muokkaus tarvittaessa ja toimitus Ahjolle

4.3 Projektin vaiheet

4.3.1 Ahjon työntekijöiden haastattelut

4.3.1.1 Haastattelu menetelmänä

Ennen varsinaisten valmennusmateriaalien tuottamista haastattelin Ahjon työntekijöitä. Tavoitteenani haastatteluissa oli kartoittaa Ahjon työntekijöiden näkemyksiä hybridityökäytänteistä ja niiden mahdollisista haasteista sekä toiveita valmennusmateriaaleille. Tarkoituksena oli näin syventää ja täydentää työssä käytettyä taustakirjallisuutta sekä tukea valmennusmateriaalien suunnittelua. Haastattelin niitä Ahjon työntekijöitä, joilla on asiantuntemusta hybridityöstä ja valmentamisesta. Tarkoituksena ei ollut keskittyä Ahjon omiin hybridityökäytänteisiin, koska ne eivät ole tässä työssä kehittämisen kohteena, vaan hyödyntää haastateltavien asiantuntemusta hybridityöstä ja valmentamisesta yleisellä tasolla valmennuksen suunnitteluun. Toki on huomioitava, että haastateltavien omat kokemukset työyhteisönsä käytänteistä osaltaan vaikuttavat heidän näkemyksiinsä ja mielipiteisiinsä.

Haastateltavat voivat tarjota asiantuntemuksensa ja kokemustensa perusteella näkökulmia esimerkiksi siitä, mitkä asiat ovat tärkeä huomioida hybridityökäytänteitä järjestettäessä, mitä kokemuksia Ahjon asiakasorganisaatioilla on hybridityöstä ja minkälaiset toteutustavat valmennuksissa on koettu toimiviksi. Lisäksi tässä työssä oli tärkeää ottaa Ahjon asiantuntijoiden näkemykset huomioon suunnitellessa valmennuksen materiaaleja, koska he järjestävät valmennuksen asiakkailleen ja siten muun muassa heidän resurssinsa sekä käytettävissä olevat tilat tai teknologiavälitteiset alustat vaikuttavat siihen, miten valmennus ja sitä kautta valmennusmateriaalit on mahdollista toteuttaa.

Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi, kun halutaan saada tietoa ihmisten käsityksistä ja kokemuksista sekä syistä ja selityksistä niiden taustalla. Lisäksi haastattelun ollessa vuorovaikutustilanne, se mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen ja esimerkiksi tarkentavien kysymysten esittämisen. (Tracy 2013, 132–133.) Yhteinen ymmärrys haastateltavien kanssa valmennuksen sisällöstä ja toteutustavasta on keskeistä, minkä takia päädyin käyttämään juuri haastattelua.

Haastattelut voidaan rakentaa eri tavoin riippuen haastattelun tavoitteesta (Tracy 2013, 138). Tässä tapauksessa halusin haastattelujen olevan vuorovaikutteinen tilaisuus, jossa voimme Ahjon työntekijöiden kanssa keskustella heidän sen hetkistä näkemyksistä

hybridityökäytänteistä sekä päästä yhteiseen ymmärrykseen valmennuksen sisällöistä ja toteutustavoista. Näin valmennusmateriaalit olisivat ajankohtaiset ja parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettävissä tulevaisuudessa Ahjon asiakasorganisaatioiden hybridityökäytänteiden kehittämiseen. Tästä näkökulmasta haastattelussa ei tarvinnut olla tarkkaan suunniteltua etenemistapaa, eikä kysymysten tarvinnut olla täysin samat jokaiselle haastateltavalle, vaan haastattelun rakenne voi olla väljempi ja antaa tilaa esimerkiksi tarkentaville kysymyksille. Toisaalta haastattelussa halusin saada näkemyksiä muutamiin tiettyihin asioihin, kuten juuri valmennuksen sisältöihin tai esimerkiksi Ahjon käytössä oleviin resursseihin. Näiden lähtökohtien takia käytin haastattelussa teemahaastattelua, joka mahdollistaa sekä yhteiset merkitysneuvottelut että tiettyjen teemojen läpikäymisen kaikkien haastateltavien kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Teemahaastattelussa teemat, eli aihepiirit, joita haastattelussa halutaan käydä läpi, suunnitellaan etukäteen aihepiiriin tutustumisen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Teemoihin voidaan liittää alateemoja tai avainsanoja, jotka helpottavat jäsentämään haastattelutilannetta. Yksittäisiä kysymyksiä tai pitkiä muistiinpanoja ei kuitenkaan teemahaastattelussa käytetä, jotta teemoista voidaan keskustella melko vapaasti ja keskittyminen vuorovaikutustilanteeseen säilyy. Tavallisesti teemahaastatteluun valikoidaan osallistujat tarkoituksenmukaisella otannalla, sillä on oleellista tietää, että valituista teemoista voidaan keskustella haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Toteutin teemahaastattelun yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluissa haastateltavat voivat keskittyä omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä hybridityökäytänteistä ja niiden haasteista sekä mahdollisesti tarjota esimerkkejä Ahjon asiakasorganisaatioiden kokemuksista sen perusteella, mitä he ovat kuulleet tai havainneet ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Haastattelin valmennusmateriaalien tuottamisen tueksi Ahjon asiantuntijoita, mutta on huomattava, että valmennuksen suunnittelussa on hyvä kartoittaa valmennustarveanalyysillä varsinaisen valmennukseen osallistuvan työyhteisön jäsenten näkemyksiä siitä, minkälainen valmennus palvelisi heidän tarpeitaan parhaiten. Valmennustarveanalyysi on tärkeä vaihe ennen varsinaisen valmennuksen järjestämistä, sillä se auttaa selvittämään kohdeorganisaation tai valmennukseen osallistuvien henkilöiden valmiuksia ja tavoitteita valmennukselle (Lucier 2008; Segrin & Givertz 2003, 139–140) sekä valmennuksen sisältöjä (Segrin & Givertz 2003, 139–140). Valmennustarveanalyysi auttaa myös jälkikäteen arvioimaan valmennukseen osallistujien osaamisen kehitystä ja organisaation muutosta ja täten valmennuksen

vaikuttavuutta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 61). Koulutuksesta tai valmennuksesta on siis eniten hyötyä osallistujille, kun sitä ennen on käytetty aikaa arviointivaiheeseen (Segrin & Givertz 2003, 139). Usein valmennustarveanalyysi keskittyy juuri yksilön tai organisaation tasoilla koettuun muutostarpeeseen (Beebe, Mottet & Roach 2004, 48), mutta tarve valmennukselle voi nousta myös muilta tasoilta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 61).

Tämän opinnäytetyön puitteissa ei ollut kuitenkaan mahdollista kartoittaa Ahjon asiakkaiden kokemuksia heidän omista hybridityökäytänteistään ja odotuksistaan valmennukselle valmennustarveanalyysin avulla. Täten tuottamani valmennusmateriaalit toimivat pohjana ja mallina valmennukselle, jonka sisältöjä ja toteutustapoja voi vielä personoida aina valmennukseen osallistuvan työyhteisön toiveiden mukaisesti. Näen personoinnin tärkeäksi vaiheeksi ennen valmennuksen järjestämistä, minkä takia laadin osana valmennusmateriaaleja Ahjolle ohjeistuksen valmennustarveanalyysin toteuttamisesta heidän asiakasorganisaatioillensa ja valmiin haastattelurungon (ks. liite 1). Ahjon asiakasorganisaatioiden valmennustarveanalyysissä on tarkoitus selvittää kahta asiaa: 1) Miten työyhteisön jäsenet kokevat nykyiset hybridityökäytänteet ja niiden mahdolliset haasteet? ja 2) Minkälaisia valmiuksia ja odotuksia työyhteisön jäsenillä on työyhteisön hybridityökäytänteitä ja vuorovaikutusta kehittävään valmennukseen liittyen?

Ahjon asiakasorganisaatioiden tarpeita valmennukselle on perusteltua kartoittaa ryhmähaastatteluina toteutettujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelurunko sopii tässäkin tapauksessa tarpeiden kartoitukseen, koska se mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun valituista teemoista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Ryhmähaastattelulla puolestaan voidaan saada tietoa yhteisesti rakennetuista ja jaetuista merkityksistä ja rakenteista (Sulkunen 1990, 264). Menetelmä ei täten korosta yksilöiden näkemyksiä tai kokemuksia, vaan ryhmän yhdessä muodostamaa näkemystä. Ryhmähaastattelu sopii valmennustarveanalyysin toteuttamiseen hyvin, koska hybridityökäytänteet ja niiden merkitykset rakennetaan yhteisesti, joten niistä keskusteleminenkin voi olla helpompaa ryhmässä. Lisäksi ryhmähaastattelu antaa haastateltavien kuulla muiden odotuksia ja toiveita valmennukselle, jolloin he voivat myös keskenään rakentaa ymmärrystä siitä, minkälainen valmennus palvelisi heidän yhteisiä tarpeitaan parhaiten. Näin voidaan välttää valmennukseen valmistautumista yksilölähtöisestä “Mitä minä haluan” -näkökulmasta ja suunnata odotuksia perustuen “Mitä me työyhteisönä tarvitsemme” -ajatteluun.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 63) mukaan ryhmähaastattelun etuna on se, että vastauksia saadaan usealta henkilöltä samaan aikaan. Valmennusta suunnitellessa onkin arvokasta kuulla mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen kokemuksia hybridityökäytännöistä ja toiveita valmennukselle. Haastattelijan on kuitenkin ryhmähaastattelussa oltava erityisen tarkka ja mahdollistettava kaikille osallistujille puheenvuoroja. Joskus voi esimerkiksi olla, että epätasapainoisista valtasuhteista johtuen ryhmässä on yksi tai useampi henkilö, jotka dominoivat keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.) Ryhmähaastatteluja toteuttaessa kannattaakin siis miettiä sitä, kuinka monta henkilöä haastatteluun osallistuu, jotta keskustelua voidaan fasilitoida hyvin.

4.3.1.2 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus

Kontaktin haastateltavat henkilökohtaisesti helmikuussa 2023 haastattelukutsulla, jonka lähetin sähköpostitse. Kutsussa kerroin työn aiheen ja tavoitteen, haastattelumenetelmän ja haastattelujen arvioidun keston. Kutsun liitteenä oli myös tiedote tutkielmasta, tietosuojailmoitus ja osallistumissuostumuslomake, joihin haastateltavilla oli aikaa tutustua ennen haastatteluja ja esittää tarvittaessa kysymyksiä.

Haastatteluun osallistui neljä työntekijää Ahjolta. Osallistujat valikoituivat tarkoituksenmukaisella otannalla sen perusteella, että heillä on osaamista hybridityöstä ja valmentamisesta. Asiantuntijuus valituista aiheista oli tämän työn kannalta oleellista, koska näin valitut haastateltavat pystyivät kertomaan omia kokemuksiaan toimivista valmennuksen toteutustavoista, hybridityökäytännöistä sekä esimerkiksi Ahjon asiakasorganisaatioiden kohtaamista haasteista hybridityöhön liittyen. Tämä kaikki tieto toimi taustoitukseksi valennusmateriaalien suunnittelussa olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden lisäksi. Yhteyshenkilö Ahjolta auttoi valitsemaan haastateltavat.

Yksilöhaastattelut järjestettiin teknologiavälitteisesti Zoomissa käyttäen ääni- ja kuvayhteyttä. Ennen haastattelun alkamista kävin haastateltavan kanssa läpi haastattelun kulun, varmistin osallistumissuostumuksen sekä mahdollistin vielä kysymysten esittämisen tutkielmasta. Selvensin myös hybridityökäytännön määritelmän. Haastattelussa pyrin luomaan avointa ja luottamuksellista viestintäilmapiiriä sekä rohkaisin pohtimaan hybridityötä eri näkökulmista. Haastattelujen kesto vaihteli 39 minuutista 65 minuuttiin, ja olivat yhteiskestoltaan kolme tuntia ja 43 minuuttia. Tallensin haastattelut ja säilytin tallenteita käyttäjätunnuksella ja

salasanalla suojatusti Jyväskylän yliopiston U-aseman kansiossa. Hävitin tallenteet tutkielman valmistuttua.

4.3.1.3 Haastattelurunko

Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa Ahjon työntekijöiden näkemyksiä hybridityökäytänteistä ja niiden mahdollisista haasteista sekä toiveita valmennusmateriaaleille. Haastatteluista saatu tieto auttoi jäsentämään valmennusmateriaalien sisältöjä ja toteutustapoja. Tuottamani valmennusmateriaalit toimivat pohjana ja mallina työyhteisön hybridityötä kehittäväälle valmennukselle, jonka sisältöjä ja toteutustapoja voi vielä personoida aina valmennukseen osallistuvan työyhteisön toiveiden mukaisesti.

Tavoitteeseen nojaten Ahjon asiantuntijoiden haastatteluissa oli kolme teemaa: taustatiedot, hybridityökäytänteet työyhteisöissä sekä valmennuksen toteutustavat. Hybridityökäytänteet työyhteisössä -teeman tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä asiantuntijat ajattelevat hybridityöstä ja erilaisista hybridityökäytänteistä sekä selvittää, minkälaiset asiat he kokevat keskeisiksi tai haastaviksi hybridityön toteuttamisessa. Nämä vastaukset toimivat tutkimuskirjallisuuden kanssa valmennuksessa käsiteltävien sisältöjen pohjana.

Valmennuksen toteutustavat -teemassa puolestaan kartoitettiin asiantuntijoiden näkemyksiä valmennusmateriaalien toteutuksesta heidän omiin valmennuskokemuksiinsa pohjaten ja Ahjon resursseista järjestää valmennus. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi kaikki teemat, mutta kysymysten esittämisjärjestys ja muotoilu vaihtelivat, eikä kaikkia teemojen alateemoja käyty kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Esittämäni kysymykset olivat melko laajoja, kuten "Mitä hybridityössä tulisi yleisesti ottaa huomioon?" Halusin tällä tavoin haastateltavien kertovan itsenäisesti erilaisia havaintoja ja kokemuksia hybridityöstä, jotta saisin valmennusmateriaaleihin mahdollisesti käyttämäni taustakirjallisuutta syventäviä ja täydentäviä näkökulmia. Alla on kuvattu haastattelurunko, jota käytin Ahjon asiantuntijoiden haastatteluissa.

Taustatiedot

- Nimet
- Työnimikkeet

Hybridityökäytänteet työyhteisöissä

- Hybridityössä huomioitavat asiat (Mitä hybridityössä tulisi yleisesti ottaa huomioon? Minkälaiset käytänteet tukevat hybridityöskentelyä? jne.)
- Mahdolliset haasteet hybridityössä
- Asiakasorganisaatioiden kokemukset hybridityökäytännöistä (Mitä kokemuksia asiakkailla yleisesti on hybridityön käytännöistä? Minkälaisissa organisaatioissa hybridityötä toteutetaan? Miten työtä organisoidaan? jne)

Valmennuksen toteutustavat

- Sisällöt ajatellen hybridityökäytänteiden kehittämistä ja työyhteisön vuorovaikutuksen parantamista
- Työskentelymuodot (pienryhmät, teoreettinen tieto, alustat jne.)
- Toteutusmuoto (kasvokkain, etänä, hybridi)
- Käytävissä olevat resurssit (valmentajien määrä, mahdollisten valmennustilojen koko, valmennuksen suunnitteluun ja toteutukseen varattavissa oleva aika jne.)

4.3.1.4 Haastattelujen analysointi

Toteutin aineiston analyysin mukailleen temaattista analyysiä. Temaattisessa analyysissä laadullisesta aineistosta etsitään toistuvia merkityskokonaisuuksia (teemoja). Temaattiselle analyysille ei ole mitään tiettyä vakiintunutta toteutustapaa, vaan se on analyysimenetelmänä joustava ja mukautettavissa tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin ja aineistoon. Esimerkiksi se, kuinka laajoja teemat ovat tai kuinka ne on muodostettu voi vaihdella. (Braun & Clarke 2006.) Yleensä temaattiseen analyysiin kuuluvat kuitenkin seuraavat vaiheet, jotta teemat saadaan muodostettua: 1) aineistoon tutustuminen, 2) aineiston koodaaminen, 3) teemojen muodostaminen, 4) teemojen tarkistaminen, 5) teemojen määrittely ja nimeäminen sekä 6) analyysin raportointi (Braun & Clarke 2006, 87–93).

Etsin aineistosta vastauksia siihen, minkälaisia sisältöjä ja toteutustapoja tuottamissani valmennusmateriaaleissa tulisi olla. Aineiston analyysistä saadut tulokset syventävät ja täydentävät tässä työssä esiteltyä tutkimuskirjallisuutta. Esimerkiksi Ahjon työntekijöiden havaitsemat haasteet asiakkaidensa hybridityössä auttoivat ymmärtämään erilaisia kokemuksia hybridityömallin toteuttamisesta käytännössä. Valmennuksen esitysmateriaaleissa tämä näkyy esimerkiksi siten, että sisältöihin on nostettu konkreettisia

haastateltavien esiin tuomia vinkkejä muun muassa siitä, minkälaisia työtehtäviä toimistolla kannattaa suosia tai mitä yhteisöllisyyttä ylläpitäviä käytänteitä hybridityössä voidaan ottaa käyttöön.

Jotta sain syvennettyä ja täydennettyä tutkimuskirjallisuutta, käytin analyysissa iteratiivista otetta, jossa aineistossa mielenkiintoisiksi koetut asiat kumpuavat sekä aineistosta itsestään että aikaisemmasta kirjallisuudesta (Tracy 2013, 184). Iteratiivisessa prosessissa aineistoa siis useaan otteeseen verrataan teorioihin ja tutkimuskirjallisuuteen ja siten rakennetaan ymmärrystä aiheesta (Srivastava & Hopwood 2009, 77).

Aloitin analyysin tutustumalla huolellisesti aineistoon. Olin jo haastattelujen aikana kirjoittanut haastattelumuistiinpanot. Haastattelumuistiinpanoihin kirjasin vain tavoitteeni kannalta oleelliset asiat. Jos siis haastateltava selvästi poikkesi keskustellusta aiheesta puhumaan esimerkiksi tietystä asiakastyöstä, jätin kohdan kirjoittamatta. Tällaisia kohtia oli kuitenkin vain vähän. Jos olin epävarma siitä, onko haastateltavan kertoma asia merkityksellinen työlleni, kirjoitin kohdan ylös varmuuden vuoksi.

Aineistoon tutustumisvaiheessa kuuntelin vielä haastatteluäänitteet rauhassa läpi sekä täydensin haastattelumuistiinpanoihin merkitykselliseksi kokemiani kohtia, jos sellaisia oli jäänyt puuttumaan. Lisäsin äänitteistä haastattelumuistiinpanoihin myös joitakin sanatarkasti litteroituja otteita, jotka erityisen hyvin havainnollistivat tiettyä aihetta tai haastateltavan kokemuksia. Tässä työnäytetyyppisessä maisterintutkielmassa ei olekaan tarkoituksenmukaista litteroida kaikkia haastatteluäänitteitä tarkasti, sillä haastattelut toimivat taustoituksena tutkielman varsinaiselle työlle, eli valmennusmateriaalien tuottamiselle. Tracyn (2013, 178) mukaan litterointi tulee toteuttaa aina suhteuttaen se tutkimuksen laajempaan tavoitteeseen.

Tutustuttuani aineistoon koodasin siitä kohtia, jotka koin mielenkiintoisiksi sekä valmennusmateriaalien sisältöjä ja toteutustapoja ajatellen oleellisiksi. Koodit tiivistivät kohtien olennaisen sisällön ja merkityksen (ks. Tracy 2013, 189). Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi, että hänen kokemuksensa mukaan usein työyhteisöissä organisoidaan hybridityötä pienen porukan tai yksittäisten vahvojen persoonien mielilyksistä eikä aidosti huomioida sitä, mikä kaikille muille ihmisille toimisi. Tämän kohdan koodasin nimellä "Kaikkien työyhteisön jäsenten mielilyksien huomiointi". Koodauksessa olin erityisen kiinnostunut kohdista, jotka jollain tapaa käsittelivät hybridityötä sen organisoinnin sekä

työyhteisön yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista, sillä ne toimivat tämän työn keskeisinä näkökulmina. Koodasin lisäksi kohtia näiden näkökulmien ulkopuolelta, jotta analyysi ei perustuisi pelkästään aikaisempaan kirjallisuuteen vaan myös aineistoon itseensä.

Seuraavaksi muodostin koodien perusteella teemoja yhdistelemällä ja järjestelemällä koodeja ryhmiin. Muodostin ensin suppeampia alateemoja, joita ryhmittelin laajempien pääteemojen alle. Teemoittelu oli monivaiheinen prosessi, sillä kävin koodeja ja niistä muodostamani teemoja läpi moneen otteeseen niitä tarkistaen sekä tarkensin teemojen nimiä. Teemalle annettu nimi kuvasi kaikkia sen alle ryhmiteltyjä koodeja. Teemojen nimeäminen vaati omaa tulkintaa. Esimerkiksi koodatut näkemykset tiettyjen hybridityön käytänteiden ja sääntöjen, kuten kameran käyttäminen etäkokouksissa, yhteisestä sopimisesta työyhteisöissä ryhmitin teemaksi, jolle annoin nimen ”Työyhteisössä yhteisesti sovitut hybridityökäytännöt”. Tarkistin vielä lopuksi kaikkien pää- ja alateemojen sekä niiden sisältämien koodien yhteensopivuuden. Kuvaan seuraavassa luvussa aineistosta muodostamani teemat.

4.3.1.5 Haastattelujen tulokset

Jaoin haastatteluista muodostamani teemat kahden otsakkeen alle: valmennuksen sisällöt ja valmennusmateriaalien toteutustavat. Valmennuksen sisällöillä tarkoitan niitä aiheita ja näkökulmia, joita voidaan käsitellä työyhteisön hybridityövalmennuksessa ja joita hyödynnän valmennuksen esitysmateriaaleissa. Valmennusmateriaalien toteutustavat puolestaan kuvaavat haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä valmennusmateriaalien suunnittelussa ja toteuttamisessa tulisi ottaa huomioon. Yhdessä haastattelujen tulokset valmennuksen sisällöistä ja valmennusmateriaalien toteutustavoista toimivat pohjana tuottamilleni valmennusmateriaaleille aikaisemman tutkimuskirjallisuuden lisäksi. Aineistosta ja taustakirjallisuuden pohjalta muodostetut teemat ja niiden alateemat on listattu alla:

Valmennuksen sisällöt

- Hybridityön organisointi
 - Työyhteisössä yhteisesti sovitut hybridityökäytännöt
 - Työyhteisön jäsenten jakautuminen eri työtiloihin
 - Työntekijöiden erilaisten mieltymysten ja tarpeiden huomiointi
- Yhteisöllisyys
 - Psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiiri
 - Yhteisöllisyyttä tukevat kokouskäytännöt

- Työhyvinvointi
 - Työ- ja vapaa-ajan rajojen hallinta
 - Työhyvinvointia tukevat käytänteet
 - Työtilojen ominaisuudet
- Vuorovaikutusosaaminen
 - Palautevuorovaikutus
 - Johdon ja lähiesihenkilöiden vuorovaikutusosaaminen

Valmennusmateriaalien toteutustavat

- Valmennustarpeiden kartoitusta ohjaavat materiaalit
- Valmennettavien aktiivinen osallistaminen
- Tutkimuskirjallisuuden hyödyntäminen
- Valmennuksen teemoja konkretisoivat esimerkit
- Materiaalien monipuolinen hyödynnettävyys
- Ahjon resurssien huomioiminen

Valmennuksen sisältöihin kuuluu neljä teemaa: hybridityön organisointi, yhteisöllisyys, työhyvinvointi ja vuorovaikutusosaaminen. Kukin teema sisältää kahdesta kolmeen alateemaa. Hybridityön organisoinnissa haastateltavat korostivat sitä, kuinka tärkeää on yhdessä työyhteisön jäsenten kesken sopia ja määritellä hybridityön käytänteet, kuten milloin ollaan toimistolla ja milloin etänä, minkälaisia työtehtäviä tai kokouksia toimistolla ja etänä suositaan tai mikä on kunkin hybridityössä käytettävän viestintäteknologian tarkoitus. Haastateltavat pohtivat myös työyhteisön jäsenten jakautumista erilaisiin fyysisiin ja virtuaalisiin työtiloihin. Osa oli huolissaan mahdollisista “klikeistä”, joita voi syntyä, jos esimerkiksi toimistolla ja etänä on aina tietyt ihmiset. Eräs haastateltavista kuvasi klikkiytymistä ja sen välttämistä työyhteisöissä seuraavasti:

Se on yks jokaisen työkuulttuurin niinku riski tämmönen klikkiytyminen ja semmoset ryhmät, joista jotkut jää ulkopuolelle. – – Se, että me tullaan työpaikalle ja ollaan siellä, se on niin harvinaista, että me ollaan yhdessä, niin silloin pitäis just tosi paljon arvostaa sitä yhdessä olemista ja sitä, että kaikki me ollaan yhdessä ja samassa yrityksessä töissä ja pyritään niinku lisäämään niitä tilanteita, joissa me ollaan yhdessä.

Lisäksi korostettiin, että toimiston ja muiden työtilojen välille ei saisi muodostua eriarvoisuutta tai etänä työskenteleville ulkopuolisuuden tunnetta. Asiantuntijat näkivätkin hybridityössä kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yhtä hyvinä ja toisiaan täydentävinä. Hybridityön organisoinnissa haastateltavat näkivät myös tärkeänä sen, että työyhteisön jäsenten tarpeita ja mieltymyksiä kuunneltaisiin, kun tehdään päätöksiä

hybridityöstä sekä otettaisiin tilannekohtaisesti huomioon esimerkiksi työntekijöiden elämäntilanteet.

Haastateltavat kokivat, että hybridityö voi aiheuttaa haasteita työyhteisön yhteisöllisyydelle erityisesti, jos työ painottuu etätyöhön ja työntekijöiden yhteydenpito on vähäistä.

Yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa he nostivat esiin työyhteisön psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa työntekijät saavat olla sellaisia kuin ovat sekä kertoa avoimesti tunteistaan ja kokemuksistaan. Eräs haastateltavista avasi psykologisen turvallisuuden tärkeyttä yhteisöllisyyden kokemuksessa seuraavasti:

– – Kun se on kunnossa se empatian ymmärtäminen, niin sit meil syntyy psykologista turvallisuutta, et ihmiset kokee, et okei täällä puututaan epäkohtiin, täällä uskalletaan keskustella vaikeistakin asioista, täällä saa sanoa ja täällä mä voin olla ehkä sit oma itseni, koska eihän me kaikki olla läheskään aina mitään ruususia ja kukkasia joka päivä. Et se on hurjan tärkeetä sen yhteenliittyvyyden ja yhteisöllisyyden ja yhteenkuulumisen niinku tunteen kautta, et siel on sitä turvallisuutta, et ei tarvii pelätä, et joku puukottaa mua selkään tai täällä en tule nähdäksii tai kuulluksii tai mun yli kävellään tai mun mielipiteitä ei kuunnella.

Lisäksi haastateltavat näkivät, että monilla organisaatioilla olisi parannettavaa kokouskäytänteissä yhteisöllisyyden näkökulmasta. Hybridityössä kokoukset ovat usein yksi tärkeimmistä tilanteista, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä. Erityisesti teknologiavälitteisissä kokouksissa haastateltavat kokivat, että tietynlainen “yhteisöä ja kulttuuria vahvistava puhe” jää helposti puuttumaan ja vuorovaikutus keskittyy käsiteltävään työasiaan. Tähän liittyen haastateltavat nostivat esiin sen, että työyhteisöissä tulisi parantaa teknologista osaamista ja vuorovaikutusosaamista, jotta kokouksissa osattaisiin muun muassa pitää kameroita päällä sekä ilmaista tukea tai muita suhdetasoa vahvistavia viestejä esimerkiksi nonverbaalisesti käyttämällä reaktiopainikkeita.

Ahjon asiantuntijat ovat tunnistaneeet hybridityössä joitakin haasteita työhyvinvointiin liittyen. Haastatteluissa nousi esiin haasteet työ- ja vapaa-ajan rajojen hallinnassa sekä se, kuinka tärkeää jokaisessa työyhteisössä on keskustella tavoitettavuuden odotuksista. Hybridityössä on myös tärkeää sopia käytänteistä, jotka tukevat työhyvinvointia ja viestiä niistä avoimesti. Haastateltavat nostivat esiin taukojen tärkeyden työpäivän lomassa esimerkiksi siirryttäessä kokouksesta toiseen sekä työpäivien muun huokoisuuden varmistamisen. Eräs haastateltava kertoi omakohtaisen kokemuksen lähityöpäivien raskaudesta ja mahdollisuudesta taukojen lisäämiseen:

Mitä oon ite huomannut, et niinku tämmösiä palavereja on pyritty niinku keskittämään just semmosille lähityöpäiville, et varsinkin, jos siis on yhteisiä toimistopäiviä, mut sit usein siinä käy silleen, että sit

semmoselle omalle niinku työstämisajalle ei sit jääkkään aikaa ja sit se voi ollakin niinku tosi semmonen raskas päivä silleen istuu pitkään monessa palaverissa. Et tavallaan siinä vois ehkä myös miettii semmosta varaa niinku tauoille ja siirtymille. Et tavallaan, jos on vaikka varattu tunnin palaveri, niin sit se kestäiskin vaikka 50 minuuttii, ni sit siin on niinku varattu se kymmenen minuuttii.

Tämän lisäksi voi olla tilanteita, joissa kokousten välissä ei ole aikaa siirtyä toiseen tilaan, kuten puhelinkoppiin. Haastateltavat korostivat myös työtilojen ominaisuuksia, kuten työergonomiaan, laitteistoihin ja ympäristöön liittyviä seikkoja työhyvinvointiin liittyen. Työtiloja tulisi esimerkiksi olla erilaisia ja erikokoisia soveltuen erilaisiin työtehtäviin, kuten itsenäiseen ja yhteiseen työskentelyyn sekä olla ympäristöltään muun muassa viihtyisiä ja rauhallisia.

Kaikki haastateltavat nostivat esiin vuorovaikutusosaamisen tärkeyden hybridityössä. Heidän näkemysten mukaan vuorovaikutusosaaminen on pitkälti ratkaiseva tekijä siinä, kuinka hyvin hybridityötä onnistutaan toteuttamaan. Vuorovaikutusosaaminen kytkeytyi haastattelussa usein muihin muodostamiini teemoihin, sillä työn organisointi sekä yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin rakentaminen vaatii myös vuorovaikutusosaamista.

Vuorovaikutusosaaminen ja erilaiset viestintätaidot nostettiin kuitenkin myös koko työyhteisön kehittämisen kannalta tärkeäksi asiaksi. Eräs haastateltava summasi vuorovaikutustaitojen merkitystä työyhteisön kehittämiseksi seuraavasti:

Ihan niinku kaiken kaikkiaan tavallaan sen teknologisen osaamisen rinnalla, niin tää [hybridityö] vaatii ihan uudenlaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja mun mielestä, että siin on kans semmonen iso paikka sille työyhteisön niinku kehittämiseksi, mihin mun mielestä pitäis kyllä kiinnittää huomiota.

Vuorovaikutusosaamiseen liittyen haastateltavat korostivat palautevuorovaikutuksen merkitystä hybridityön kehittämiseksi. Eräs haastateltava kuvasi hybridityön muuttunutta palautekulttuuria ja sen mahdollisia seurauksia työyhteisöille näin:

Mä oon nyt törmännyt siis paljon sellaiseen, että johto on sitä mieltä, et ei meil oo mitää ongelmaa tässä, et ei kukaan niinku sanonut tai valittanut, ihan hyvihän tää niinku menee. Ku on ne niinku luonnolliset kohtaamiset, joissa sitä palautetta on voinut antaa matalalla kynnyksellä, ne on hävinny ja sit ei oo muistettu antaa tilalle mitään muuta niinku palautekanavaa ni sit sitä palautetta ei niinku tuu. Ja sit se menee just siihen, että ihmiset turhautuu siellä etänä, eikä sit tuu koskaan sanoneeks ees niistä asioista, mitkä niinku omast mielest on pielessä. Ja sitten niinku siltä nyt näyttää et ihmiset aika hanakast vaihtaa sit työpaikkaa täl hetkel –.

Haastateltavat toivat ilmi myös johdon vuorovaikutusosaamisen roolin hybridityön toteuttamisessa. Esihenkilöt voivat vahvistaa muun muassa työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja tehokkuutta esimerkiksi auttamalla arvioimaan ja käsittelemään työyhteisön toimintaan

liittyviä asioita, fasilitoimalla epävirallisia keskusteluja, kuuntelemalla työyhteisön jäseniä sekä näyttämällä omalla toiminnallaan esimerkkiä.

Valmennusmateriaalien toteutustavoissa kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä, että valmennusmateriaaleissa huomioitaisiin valmennukseen osallistuvan työyhteisön tarpeiden kartoitus. Haastateltavat toivoivatkin tarvekartoitukseen jonkinlaista työkalua tai mallia, joka helpottaisi valmennukseen osallistuvan organisaation nykytilan ja tarpeiden selvittämistä. Lisäksi valmennusmateriaalien toteutustapoihin liittyen Ahjon asiantuntijat ovat huomanneet valmennuksia järjestäessään, että valmennuksissa on oppimisen kannalta tehokasta osallistaa valmennukseen osallistujia esimerkiksi pienryhmäkeskusteluilla, lisätä tietoa olemassa olevien teorioiden ja tutkimusten pohjalta sekä havainnollistaa valmennuksessa käsiteltäviä asioita esimerkein.

Haastateltavat toivoivat, että valmennusmateriaalit olisivat hyödynnettävissä mahdollisimman monipuolisesti erilaisille ja erikokoisille organisaatioille erilaisissa toteutusmuodoissa, kuten kasvokkain ja teknologiavälitteisesti järjestetyissä valmennuksissa sekä eripituisissa valmennuksissa. Ahjon resurssit, kuten valmennuksen suunnitteluun käytettävissä oleva aika ja valmentajien määrä, tulisi myös ottaa huomioon valmennusmateriaaleja tuottaessa.

4.3.2 Valmennusmateriaalien tuottaminen

Tuotin valmennusmateriaalit maaliskuun 2023 aikana. Valmennusmateriaalit koostuvat valmennustarveanalyysin ohjeistuksesta ja haastattelurungosta (ks. liite 1), joita Ahjo voi hyödyntää valmennettavan organisaation valmennustarveanalyysiin, sekä itse valmennuksen esitysmateriaaleista, jotka toimivat muokattavana pohjana hybridityövalmennukselle. Valmennuksen esitysmateriaaleista on näyte liitteessä 2. Kaikki valmennusmateriaalit on suunniteltu ensisijaisesti koko työyhteisölle pidettävää valmennusta varten, sillä jokainen työyhteisön jäsen osallistuu hybridityökäytänteiden ylläpitämiseen ja muokkaamiseen omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellään. Näenkin, että kaikilla työyhteisön jäsenillä olisi hyvä olla mahdollisuus osallistua tällaiseen valmennukseen, jossa käsitellään ja kehitetään koko työyhteisöä koskettavia toimintatapoja. Aina ei kuitenkaan ole resurssisyistä mahdollista järjestää valmennusta koko työyhteisölle, jos työyhteisö on esimerkiksi todella suuri. Tällöin tuottamani valmennusmateriaalit ovat yhtä lailla hyödynnettävissä esimerkiksi vain

esihenkilöille suunnattuun valmennukseen. Esihenkilövalmennuksellakin voidaan tavoitella koko työyhteisön viestintäkäytänteiden kehittymistä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 51).

Valmennustarveanalyysin ohjeistus ja haastattelurunko on tarkoitettu Ahjon sisäiseksi dokumentiksi, jonka tavoitteena on ohjata valmennettavan organisaation tarpeiden kartoitusta. Ahjon asiakasorganisaation valmennustarveanalyysin tavoitteena on kartoittaa valmennukseen osallistuvan asiakasorganisaation työntekijöiden kokemuksia nykyisistä hybridityökäytännöistä ja hybridityön haasteista sekä odotuksia valmennukselle. Ohjeistuksessa on perusteltu, miksi teemahaastatteluna toteutettu ryhmähaastattelu on tämän valmennustarveanalyysin kontekstissa toimiva toteutustapa sekä annettu käytännön vinkkejä ryhmähaastatteluun. Perustelut ja vinkit pohjautuvat menetelmäkirjallisuuteen teema- ja ryhmähaastatteluista.

Haastattelurunko puolestaan toimii pohjana, jota voi tarvittaessa muokata esimerkiksi lisäämällä kysymyksiä, jotka on kohdennettu juuri valmennettavalle organisaatiolle. Haastattelurungon teemat ovat taustatiedot, työyhteisön hybridityökäytännöt ja valmennuksen toteutustavat. Sisällytin työyhteisön hybridityökäytänteiden ja valmennuksen toteutustapojen teemoihin avustavia kysymyksiä, jotka auttavat haastattelujen toteuttamisessa. Haastattelurungon yhteydessä avasin myös eri teemojen ja niiden alateemojen merkitystä valmennuksen suunnittelun kannalta. Toteutin ohjeistuksen ja haastattelurungon Word-tiedostona.

Valmennuksen esitysmateriaalien tavoitteena on, että Ahjo voi hyödyntää niitä varsinaisessa työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämiseen suunnatussa valmennuksessa. Ahjo ei ole aikaisemmin järjestänyt hybridityövalmennuksia, ja suunnittelemani esitysmateriaalit toimivat mallina ja pohjana tällaiselle valmennukselle. Ahjon asiantuntijoiden toiveiden mukaan valmennuksen esitysmateriaalit ovat hyödynnettävissä erilaisille ja erikokoisille työyhteisöille, ja valmennus on toteutettavissa niin etänä kuin kasvokkain. Ahjon valmennukset kestävät tyypillisesti noin kolmesta kuuteen tuntiin, minkä otin huomioon esitysmateriaaleja suunnitellessa. Jos suunnittelemani valmennus järjestetään sellaisenaan, sen kesto on arviolta neljä tuntia. Valmennuksen nimi on “Näkökulmia hybridityöhön”. Toteutin esitysmateriaalit Powerpoint-esityksenä.

Aloitin esitysmateriaalien tuottamisen laatimalla valmennukselle tavoitteet. On huomioitava, että koska materiaalit toimivat pohjana, joihin voi lisätä tai joista voi poistaa asioita aina

valmennettavan organisaation tarpeiden mukaisesti, myös tavoitteet ovat muokattavissa. Valmennuksen tavoitteena on lisätä osallistujien ymmärrystä hybridityöstä ja sen eri käytänteistä hybridityön organisoinnin, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista, lisätä motivaatiota arvioida ja kehittää työyhteisön vuorovaikutusta sekä kehittää taitoja palautevuorovaikutukseen liittyen. Valmennuksen oppimistavoitteina on, että valmennuksen jälkeen osallistuja:

- ymmärtää hybridityökäytänteiden merkityksen työyhteisön vuorovaikutuksessa
- tuntee hybridityön haasteet ja mahdollisuudet
- tietää, miten hybridityöllä voidaan tukea työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia
- osaa kriittisesti arvioida työyhteisön hybridityökäytänteitä ja tunnistaa epäsopivat käytänteet
- osaa hakea ja antaa palautetta omista ja työyhteisön jäsenten tavoista toimia
- tuntee ne lähtökohdat, joista työyhteisön hybridityöskentelyn kehittämisessä voi lähteä liikkeelle

Valmennukselle suunnittelemani tavoitteet, sisällöt ja toteutustavat pohjautuvat Ahjon työntekijöiden haastatteluissa saatuihin vastauksiin sekä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen muun muassa hybridityöstä, hybridityökäytänteistä ja työyhteisön vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä.

Valmennuksen esitysmateriaalit koostuvat seitsemästä osiosta: *Tervetuloa, Hybridityön merkitys, Hybridityön organisointi, Yhteisöllisyys hybridityössä, Työhyvinvointi hybridityössä, Palautevuorovaikutus hybridityössä* sekä *Yhteenveto ja palaute*. Olen huomioinut näissä sisällöissä aikaisemman tutkimuskirjallisuuden ja Ahjon työntekijöiden haastattelujen tulokset. *Tervetuloa*-osio alkaa lyhyellä esittelyllä siitä, miksi työyhteisön vuorovaikutusta kannattaa kehittää. Tämän on tarkoitus lisätä osallistujien motivaatiota valmennusta sekä omien käytänteiden arvioimista ja kehittämistä kohtaan. Osiossa käsitellään myös valmennuksen oppimistavoitteet ja aikataulu sekä virittäydään valmennukseen lyhyen orientaatiotehtävän avulla. Laatimassani aikataulussa ei ole tarkkoja kellonaikoja, vaan se antaa Ahjon työntekijöille arvion siitä, kuinka kauan kuhunkin osioon olen arvioinut kuluvan aikaa. Aikatauluun tai esitysmateriaaleihin ei lisäksi ole huomioitu taukoja, sillä niiden paikat ja kestot vaihtelevat tilannekohtaisesti. Orientaatiotehtävän on tarkoitus suunnata osallistujien

mieli tulevaan valmennukseen ja luoda valmennukselle psykologisesti turvallista viestintäilmapiiiriä, jossa muun muassa erilaiset tunteet huomioidaan ja hyväksytään.

Orientaatiotehtävässä, kuten valmennukseen suunnittelemissani pienryhmätehtävissä, hyödynnetään digitaalista yhteistyöalustaa. Digitaalisella yhteistyöalustalla tarkoitan erilaisia verkkopohjaisia alustoja, jotka mahdollistavat esimerkiksi yhteisen ideoinnin muun muassa erilaisissa koulutus-, työpaja- tai kokoustilanteissa. Tällaisia alustoja ovat esimerkiksi Padlet, Mentimeter, Miro ja Google Jamboard. En valinnut mitään tiettyä alustaa, vaan Ahjon työntekijät saavat käyttää sellaista alustaa, joka on heille tuttu tai joka sopii parhaiten valmennettavan organisaation käyttöön. Näen kuitenkin, että digitaalisen yhteistyöalustan käyttäminen tehtävien apuna on hyödyksi, sillä sinne on helppo kirjoittaa omat vastaukset tehtävien kysymyksiin, sekä kaikkien vastaukset ovat reaaliaikaisesti näkyvillä ja vertailtavissa.

Sisällytin valmennuksen esitysmateriaaleihin pienryhmätehtäviä, jotta osallistujat saavat aktiivisesti soveltaa opittua sekä reflektoida omia kokemuksiaan ja työyhteisönsä käytänteitä keskustellen yhdessä ja näin rakentaa jaettua ymmärrystä. Pienryhmätehtäviin ei ole määritelty pienryhmän kokoa, vaan valmentajat voivat jakaa osallistujat sopivan kokoisiin kokoonpanoihin riippuen valmennukseen osallistujien määrästä.

Hybridityön merkitys -osiossa käsitellään hybridityön määritelmää ja ominaispiirteitä sekä sitä, minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita hybridityöhön liittyy. Hybridityön organisointi -osiossa määritellään hybridityökäytänteet ja annetaan vinkkejä siihen, minkälaisista hybridityökäytänteistä työyhteisössä kannattaisi sopia hybridityön sujuvoittamiseksi. Osion lopussa on pienryhmätehtävä, jossa työyhteisön jäseniä kehoitetaan arvioimaan omien hybridityökäytänteidensä ja käytössä olevien viestintäteknologioiden sopivuutta työn tarkoituksiin.

Yhteisöllisyys hybridityössä -osio alkaa pienryhmätehtävällä, jossa osallistujat pääsevät pohtimaan sitä, mitä yhteisöllisyys heille tarkoittaa. Ihmisillä voi olla erilaisia näkemyksiä yhteisöllisyydestä ja siitä, mikä saa heidät kokemaan yhteisöllisyyttä organisaatioonsa. Osiossa käydään läpi erilaisia tapoja tarkastella yhteisöllisyyttä ja erilaisia keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voidaan edistää hybridityössä. Osiossa mainitut keinot ovat keskustelut työn tavoitteista, arvoista ja visiosta sekä niiden merkityksellisyyden varmistaminen; psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen; sekä yhteisöllisyyttä rakentavan kokoukikäytänteet. Haluan

osiossa korostaa, että yhteisöllisyyttä voi rakentaa sekä kasvokkaisessa että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi yhteisöllisyyttä rakennetaan ja ylläpidetään pitkälti työnteon arjessa, kuten kokouksissa ja siinä, miten työyhteisön jäseniä kohdellaan.

Työhyvinvointi hybridityössä -osiossa avataan hybridityön myönteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnille ja käsitellään työ- ja vapaa-ajan rajojen hallinnan ja tavoitettavuuden kysymyksiä. Osiossa on lisäksi pienryhmätehtävä, jossa osallistujat saavat keskustella omista työ- ja vapaa-ajan rajoistaan sekä odotuksistaan työkavereiden viestintää kohtaan. Osion loppuun on koottu vielä vinkkejä työssäjaksamisen tukemiseen, joissa on huomioitu muun muassa taukojen tärkeys, sosiaalinen tuki, välittävä viestintäilmapiiri, realististen tavoitteiden asettaminen sekä työpisteen ergonomia ja viihtyisyys.

Palautevuorovaikutus hybridityössä -osiossa käsitellään palautetta vuorovaikutustilanteena. Palautevuorovaikutus on erityisen tärkeää huomioida hybridityössä, koska niin tutkimuskirjallisuuden (ks. Babapour Chafi ym. 2022) kuin Ahjon asiantuntijoiden kokemusten mukaan tilaisuudet palautteeseen voivat hybridityössä vähentyä satunnaisten kohtaamisten vähentymisen myötä. Hyvät palautetaidot ovat myös tärkeitä, jotta työyhteisön jäsenet voivat kehittää omia hybridityökäytänteitä ja vuorovaikutusta valmennuksen jälkeen. Erityisesti, jos hybridityökäytänteet ovat uusia ja vasta vakiintumassa työyhteisöön, on keskustelut ja palautteet käytänteistä ja niiden mukaan toimimisesta tärkeitä kaikkien työyhteisön jäsenten toimesta.

Osio sisältää case-tyyppisen pienryhmätehtävän, jossa pohditaan tietyn tilanteen pohjalta palautetilanteessa toimimista ja palautekeskustelussa huomioitavia asioita. Tehtävän tarkoituksena on konkreettisen työelämässä mahdollisesti tapahtuvan tilanteen kautta auttaa työyhteisön jäseniä kehittämään palautetaitojaan. Harjoituksen jälkeen osiossa annetaan vinkkejä palautekeskusteluun vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Viimeisenä esitysmateriaaleissa *Yhteen veto ja palaute* -osiossa kerrotaan toimivan hybridityön lähtökohtia, jotka tiivistävät valmennuksen sisältöjä sekä auttavan työyhteisöä hahmottamaan asioita, joita he voivat valmennuksen jälkeen pohtia ja ottaa käyttöön omassa arjessaan. Lopuksi osallistujat saavat antaa palautetta valmennuksesta. Palaute on tarkoitus antaa valmentajien valitsemalle palautealustalle. Käytän termiä palautealusta erottaakseni sen aikaisemmissa tehtävissä käytettävästä digitaalisesta yhteistyöalustasta, vaikka toki

palautealustakin voi olla digitaalinen. Aikaisempien tehtävien digitaalinen yhteistyöalusta, jossa kaikkien vastaukset ovat reaaliaikaisesti näkyvillä kaikille osallistujille, ei ole välttämättä palautteen kontekstissa tarkoituksenmukainen. Jos palaute näkyisi muille ja osallistujat näkisivät muiden antaman palautteen, palautteeseen ei välttämättä uskallettaisi kirjoittaa hyvin kielteisiä kokemuksia tai käyttää niitä sanoja, joita aidosti haluaisi tai palaute voisi ottaa vaikutteita muiden osallistujien vastauksista. Palautealustaksi kannattaisi siis valita jokin sellainen, jossa annettu palaute näkyisi ainoastaan valmennuksen järjestäjille.

Käytin valmennuksen esitysmateriaalien visuaalisessa ilmeessä Ahjon Powerpoint-mallipohjaa. Näin materiaalit ovat yhtenäisiä Ahjon muiden esitysten ja valmennusten visuaalisen ilmeen kanssa sekä niitä on helppo hyödyntää ja muokata kuhunkin valmennukseen sopivalla tavalla.

4.3.3 Valmennusmateriaalien esitleminen ja projektin päättymisen

Projektin päätteeksi sovin projektissa yhteyshenkilöinäni toimineiden Ahjon edustajien kanssa tapaamisen, jonka tarkoituksena oli esitellä valmiit valmennusmateriaalit sekä arvioida projektin toteutumista. Tapaaminen pidettiin maaliskuun 2023 lopussa Zoomissa. Olin lähettänyt materiaalit viikko ennen tapaamista, jotta Ahjon edustajat ehtisivät perehtyä niihin rauhassa.

Ahjon edustajat olivat hyvin tyytyväisiä projektiin ja tuottamiini valmennusmateriaaleihin. Projektissa he arvostivat laajaa perehtymistäni tutkimuskirjallisuuteen ja tekemääni kehitystyötä. He olivat myös tyytyväisiä aikataulussa etenemiseen ja siihen, että sain materiaalit melko pian haastattelujen jälkeen esiteltäväksi. Materiaaleja he kuvasivat käytännönläheisiksi ja kattaviksi. Valmennustarveanalyysin ohjeistus ja haastattelurunko olivat heidän mielestään hyvät ja tarpeeksi selkeät, jotta esimerkiksi myös joku, joka ei ole tehnyt paljon valmennustarpeiden kartoitusta saa todennäköisesti käsityksen sen menetelmästä. Haastattelusta menetelmästä he kuitenkin mainitsivat, että sitä aina ei resurssisyistä ole mahdollista tehdä, vaikka haastattelut tehtäisiinkin ryhmässä. Edustajat arvioivat, että tällaisessa tilanteessa haastattelurunkoa voisi hyödyntää myös esimerkiksi kyselyn laatimisessa.

Valmennuksen esitysmateriaalit olivat palautteen mukaan monipuoliset sekä niiden konkretisoivia esimerkkejä ja pienryhmäkeskusteluita pidettiin toimivina. Ahjon edustajien mielestä jotkin yksittäiset diat olivat melko täysiä ja niitä tulisi varsinaiseen valmennukseen muokata. He eivät kuitenkaan pitäneet täysiä dioja suurena ongelmana, koska he ymmärsivät materiaalin käyttötarkoituksen mallina ja pohjana hybridityövalmennukselle. Tällöin dioissa oleva tieto on Ahjon työntekijöiden ymmärryksen lisäämiseksi tarpeellista, jotta he voivat edelleen jäsentää tietoa asiakkailleen selkeämpään muotoon. Projektin päätteeksi tein vielä pieniä muutoksia esitysmateriaalien muutamaaan yksittäiseen diaan ja palautin valmiit valmennusmateriaalit Ahjolle huhtikuun 2023 lopussa. Ahjo suunnitteli alustavasti alkavansa käyttää valmennusmateriaaleja alkusyksyn 2023 valmennuksista lähtien.

4.4 Projektin arviointi

Projektin tavoitteena oli tuottaa valmennusmateriaalit, joilla voidaan tukea työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämistä. Koen onnistuneeni tässä tavoitteessa, sillä tuotin laajat ja monipuoliset materiaalit niin Ahjon asiakasorganisaatioiden valmennustarveanalyysin tueksi kuin varsinaiseen hybridityövalmennukseen hyödynnettävissä olevat esitysmateriaalit. Materiaalit vastaavat Ahjon asiantuntijoiden tarpeisiin sekä auttavat heitä toteuttamaan asiakkailleen valmennuksia hybridityöstä ja siten laajentamaan valmennusliiketoimintaansa.

Valmennustarveanalyysin ohjeistus ja haastattelurunko on tarkoitettu Ahjon sisäiseksi dokumentiksi, jonka tavoitteena on ohjata valmennettavan organisaation tarpeiden kartoitusta. Valmennuksen esitysmateriaalien tavoitteena puolestaan on, että Ahjo voi hyödyntää niitä varsinaisessa työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämiseen suunnatussa valmennuksessa. Näen, että nämä tuottamani valmennusmateriaalit vastaavat niiden tavoitteisiin.

Materiaaleissa on hyödynnetty laajasti aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta sekä Ahjon työntekijöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia hybridityöstä työyhteisöissä.

Valmennustarveanalyysin ohjeistus ja haastattelurunko huomioivat haastattelujen tilannekohtaiset erot sekä mahdollistavat haastattelukokoonpanojen ja -kysymysten muokkauksen kontekstikohtaisesti. Valmennuksen esitysmateriaalit ottavat huomioon yksilöiden aktiivisen roolin oppimisessa ja kannustavat pohtimaan valmennuksen sisältöjä oman työyhteisönsä kontekstissa yhdessä muiden kanssa, jotta valmennukset opit olisivat mahdollisimman hyvin siirrettävissä käytäntöön.

On kuitenkin huomioitava, että tämän projektin puitteissa ei ole mahdollista arvioida sitä, miten hyvin valmennusmateriaalit tosiasiaassa toimivat käytännössä. En saa tietää esimerkiksi sitä, miten suunnittelemani haastattelurunko toimii ryhmähaastattelussa, miten valmennettavat saavuttavat valmennuksen oppimistavoitteet tai onko valmennuksen sisällöistä aidosti hyötyä työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämisessä valmennuksen jälkeen. Olen kuitenkin pyrkinyt kaikkien materiaalien tuottamisessa huolellisuuteen ja siihen, että ne aidosti auttaisivat Ahjon työntekijöitä heidän työssään sekä edistäisivät valmennukseen osallistuvien organisaatioiden hybridityön ja siihen liittyvän vuorovaikutusosaamisen kehittämistä.

Toisaalta näen, että valmennusmateriaaleja voisi yhä kehittää paremmiksi. Erityisesti valmennuksen oppien siirtovaikutusta olisi voinut tukea vielä lisää. Valmennusmateriaaleissa on pyritty tukemaan siirtovaikutusta käyttämällä konkreettisia työelämän esimerkkejä, keskustelutehtäviä ja kannustusta jatkaa hybridityökäytänteistä keskustelemista valmennuksen jälkeen. Näiden lisäksi valmennusmateriaaleissa olisi voinut olla myös innovatiivisempia keinoja tukea osallistujien opitun soveltamista käytäntöön pitkällä aikavälillä. Tällaisia keinoja olisivat voineet olla esimerkiksi oppimistehtävät tai -päiväkirjat, soveltavat tehtävät, kuten yhteisten toimintaohjeiden tai ”pelikirjan” luominen hybridityölle tai valmennuksen sisältöjen laajentaminen ja jakaminen useisiin eri valmennustilaisuuksiin.

Koin projektissa joitakin haasteita ja epävarmuutta. Valmennusmateriaaleja tuottaessani koin haastavaksi sen, miten sanoittaa teorioihin ja tutkimuksiin pohjautuvan tiedon mahdollisimman ymmärrettävästi. Halusin sekä Ahjon asiakkaille suunnatun valmennustarveanalyysin ohjeistuksen ja haastattelurungon että valmennuksen esitysmateriaalien kielen olevan yleistajuista ja selkeää ilman esimerkiksi ammattijargonia tai tieteelliselle tekstille tyypillisiä sivistyssanoja. Oli kuitenkin hankalaa arvioida yksittäisten viestinnän alalla vakiintuneiden ilmausten, kuten ”yhteisen ymmärryksen rakentaminen” ymmärrettävyyttä henkilöille, jotka eivät ole viestinnän asiantuntijoita. Pyrin tekemään parhaani, jotta teksti olisi ymmärrettävää ja helposti omaksuttavaa.

Valmennuksen esitysmateriaalien kohdalla jouduin tasapainoilemaan tekstin lisäksi valmennuksen sisältöjen ja visuaalisuuden kanssa. Käytin työssäni valmennuksen suunnittelua varten paljon taustakirjallisuutta ja haastatteluaineistoa, mutta kaikkea sitä ei kuitenkaan voi sisällyttää itse valmennukseen. Paikoitellen oli hankalaa tehdä valintoja siitä, mitä aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta tai haastatteluissa esiin nousseista esimerkeistä sisällyttäisin esitysmateriaaliin ja missä laajuudessa sekä mitä jättäisin pois. Aikaisemman

tutkimuskirjallisuuden ja Ahjon asiantuntijoiden haastattelujen jälkeen minulla oli kuitenkin selkeät teemat tai aihepiirit, joita halusin nostaa valmennukseen. Näihin teemoihin valitsin sellaisia sisältöjä ja esimerkkejä, joiden koin parhaiten havainnollistavan toimivien hybridityökäytänteiden merkitystä työyhteisössä sekä tukevan työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämistä.

Sisältöjen rajauksen ja riittävän laajuuden arviointiin haasteita toi se, että valmennuksen esitysmateriaalien tuli olla hyödynnettävissä mahdollisimman erilaisille asiakasorganisaatioille. Minulla ei näin ollen ollut tietoa esimerkiksi siitä, mitä tietoja valmennukseen osallistuvilla jo olisi tai mitkä teemat kaipaisivat perusteellisempaa käsittelyä ja mitkä eivät. Tästä syystä valitsin käsitellä teemoja melko yleisellä tasolla, minkä uskon sopivan melko monelle organisaatiolle. Tämä valinta tuki myös sitä, että esitysmateriaalit ovat hyödynnettävissä eri pituisiin valmennuksiin. Nykyisellä laajuudella esitysmateriaalit ovat hyödynnettävissä noin neljän tunnin valmennukseen, kun Ahjon valmennukset kestävät tyypillisesti kolmesta kuuteen tuntia. Koen, että valmennuksen sisältöihin on helpompi lisätä asioita kuin valita niitä sisältöjä, joita jättää pois. Luotankin Ahjon työntekijöiden asiantuntijuuteen siinä, että he osaavat laajentaa tai syventää valmennuksessa käsiteltäviä aiheita tarvittaessa.

Juuri mahdollisten sisältöjen laajuuden ja niiden rajaamisen haasteiden takia oli myös hankalaa pitää yksittäiset diat väljinä, niin, että niissä ei ole liikaa asiaa. Pyrin jakamaan samaa aihetta käsittelevää tekstiä eri dioihin ja tekemään yksittäisistä tärkeistä huomioista erillisiä nostoja, jotta diat eivät olisi liian täysiä ja niiden luettavuus helpottuisi. Hybridityön ja hybridityökäytänteiden määrittelyissä käytin apuna myös visuaalisia kuvioita, joiden uskon helpottavan näiden käsitteiden ymmärtämistä. Koen, että olen projektin myötä kehittynyt teoreettisen tiedon hyödyntämisessä käytäntöön niin, että teorioihin ja tutkimuksiin pohjautuva tieto on esitetty riittävän ymmärrettävällä tavalla niin kielellisesti kuin visuaalisesti.

Projektinhallinnassa haastavaa oli aikatauluttaminen. Ahjon työntekijöiden haastattelujen toteutus viivästyi useita kuukausia, sillä haastateltavien oli alun perin tarkoitus olla Ahjon asiakasorganisaation jäseniä, jolloin olisin voinut räätälöidä valmennuksen esitysmateriaalit suoraan tälle valmennettavalle organisaatiolle. Valmennukseen osallistuvan asiakasorganisaation löytäminen oli kuitenkin odotettua hankalampi ja pidempikestoisempi prosessi, eikä lopulta sopivaa organisaatiota löytynyt. En itse voinut vaikuttaa asiakkaan

etsinnän aikatauluun paljoakaan, sillä Ahjo oli vastuussa asiakkaidensa kontaktoinnista ja sopivan kumppanin etsimisestä tähän projektiin antamieni mallisähköpostien ja muiden projektin tietojen perusteella.

Aikataulun venymisestä johtuen jouduin analysoimaan haastattelut ja tuottamaan valmennusmateriaalit suunniteltua nopeammalla aikataululla, mutta sain työn suunniteltuna ajankohtana esitarkastukseen. En kuitenkaan koe, että tiukentunut aikataulu projektin lopussa olisi haitannut haastattelujen analyysin tai valmennusmateriaalien laatua.

5 ARVIOINTI

Arvioin tätä työnäytetyypistä maisterintutkielmaa soveltaen Tracyn (2013, 230) laadullisen tutkimuksen arviointiin tarkoitettuja kriteerejä. Työnäytetyyppinen tutkielma eroaa perinteisestä laadullisesta tutkimuksesta, joten olen valinnut Tracyn kahdeksasta kriteeristä neljä, joiden koen parhaiten soveltuvan työni arviointiin. Nämä kriteerit ovat *huomionarvoinen aihe* (worthy topic), *johdonmukaisuus* (meaningful coherence), *vilpittömyys* (sincerity) ja *eettisyys* (ethical).

Tracyn (2013, 231) mukaan *huomionarvoinen aihe* on jollakin tapaa ajankohtainen, merkityksellinen tai mielenkiintoinen ja se voi kummuta esimerkiksi ajankohtaisesta yhteiskunnallisesta tapahtumasta. Koronapandemia ja sen seurauksena tapahtunut hybridityön yleistyminen työelämässä innoitti tarkastelemaan hybridityötä työyhteisössä eri näkökulmista. Koen työni aiheen ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi niin Ahjolle valmennustarkoitukseen kuin laajemmin eri työyhteisöille.

Johdonmukaisuudella tarkoitetaan työn sisäistä koherenssia, jossa työlle annetut tavoitteet saavutetaan sekä työssä käytetään tavoitteisiin sopivia menetelmiä ja kirjallisuutta (Tracy 2013, 245). Tavoitteenani tässä työssä oli tarkastella hybridityötä ja siihen liittyvää vuorovaikutusta niin koko työyhteisön kuin sen yksittäisten jäsenten näkökulmista. Keskityin erityisesti työn organisoinnin, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kysymyksiin. Lisäksi tavoitteenani oli tuottaa Ahjolle valmennusmateriaalit, joilla voidaan tukea työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämistä. Materiaalit koostuvat valmennustarveanalyysin ohjeistuksesta ja haastattelurungosta, joita Ahjo voi hyödyntää kartoittaessaan asiakasorganisaatioidensa tarpeita valmennukselle, sekä itse valmennuksen esitysmateriaalista, jotka toimivat muokattavana pohjana hybridityövalmennukselle.

Olen saavuttanut työn tavoitteet mielestäni hyvin. Työn organisointi, yhteisöllisyys ja työhyvinvointi ovat työni taustakirjallisuuden ja valmennuksen esitysmateriaalien keskeisiä teemoja. Olen niiden kautta tarkastellut hybridityötä työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden näkökulmista. Valmennusmateriaalit antavat monipuolisia näkökulmia valmennustarveanalyysin toteuttamiseen ja hybridityövalmennukseen. Koen, että materiaaleissa on huomioitu hyvin olemassa oleva tutkimuskirjallisuus ja Ahjon asiantuntijoiden tarpeet, ja uskon, että ne ovat hyödynnettävissä viestintätoimiston arjessa.

Tarkastelen valmennusmateriaalien tuottamisen onnistumista tarkemmin projektin arvioinnin yhteydessä luvussa 3.4.

Omia oppimistavoitteitani olivat oman asiantuntijuuden syventäminen työyhteisön hybridityöstä, vuorovaikutusvalmennuksen suunnittelussa kehittyminen ja projektinhallintataitojeni parantaminen. Koen saavuttaneeni nämä kaikki tavoitteet. Opin hybridityöstä paljon uutta ja koen asiantuntijuuteni syventyneen. Erityisesti vuorovaikutuksen konstitutiivisen näkökulman soveltaminen hybridityön tarkasteluun auttoi syventämään ymmärrystä hybridityöstä ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Näkökulman mukaan sosiaalinen todellisuutemme, kuten vuorovaikutussuhteet tai työyhteisöt, rakentuu vuorovaikutuksessa (ks. esim. Craig 1999; Baxter 2004, 3; Manning 2014; Putnam ym. 2009). Näkökulma ohjasi koko työtäni ja auttoi suhteuttamaan tehdyt valinnat laajempaan teoreettiseen viitekehykseen. Näenkin, että hybridityö ei ole vain työskentelyä eri paikkoja vaihdellen, vaan hybridityötä rakennetaan vuorovaikutuksessa, jolloin se, millaisia käytänteitä työyhteisössä on ja miten työyhteisön jäsenten kanssa toimitaan on tärkeää.

Konstitutiivisuus näkyy valmennuksen lähtökohdissa ja esitysmateriaaleissa eri tavoin. Tärkeimpänä asiana, jota haluan valmennuksessa tuoda esiin, on se, että koska hybridityön käytänteitä rakennetaan yhteisesti työyhteisön vuorovaikutuksessa, niitä voidaan myös kehittää muokkaamalla sitä, miten työyhteisössä toimitaan. Konstitutiivisuus näkyy myös esimerkiksi valmennuksen toteutustavoissa pienryhmätehtävissä. Tehtävien tarkoituksena on se, että osallistujat saavat yhdessä keskustellen rakentaa ymmärrystä oman työyhteisön hybridityökäytännöistä ja siitä, miten opittua voi soveltaa omassa työyhteisössä.

Olen suunnitellut ja järjestänyt aikaisemmin vuorovaikutusvalmennuksia, mutta tämä oli ensimmäinen kerta, kun suunnittelin valmennuksen täysin yksin. Koen kehittyneeni vuorovaikutusvalmennuksen suunnittelussa ja saaneeni lisää itseluottamusta suunnitteluun. Olisi ollut mielenkiintoista päästä suunnittelemaan valmennus jollekin tietylle Ahjon asiakkaalle. Olisin tällöin päässyt tekemään valmennustarveanalyysin ryhmähaastattelut itse. Ahjon asiakasorganisaation jäsenten ryhmähaastattelut olisivatkin varmasti antaneet erilaisia tuloksia kuin toteuttamani Ahjon asiantuntijoiden yksilöhaastattelut. Toisaalta myös se, että haastattelin konsultin tehtävissä toimivia viestinnän asiantuntijoita, enkä muunlaisissa tehtävissä toimivia viestinnän asiantuntijoita on todennäköisesti vaikuttanut saamiini tuloksiin. Viestintätoimistossa työskentelevät konsultit työskentelevät useiden eri

organisaatioiden kanssa ja voivat näin ollen saada tietoa monien työyhteisöjen hybridityökäytännöistä.

Ahjon työntekijöiden haastattelut olivat kuitenkin tarpeellinen vaihe ennen valmennusmateriaalien tuottamista, koska se selkeytti tietoa siitä, minkälaiset valmennusmateriaalit Ahjo kokee tarpeellisiksi omassa työssään ja mitkä sisällöt olisivat hyödyllisiä. Haastattelujen yhtenä tavoitteena oli syventää ja täydentää työssä käytettyä taustakirjallisuutta. Teemahaastattelu menetelmänä sopi tähän tarkoitukseen hyvin. Teemahaastattelut mahdollistivat melko vapaamuotoisen keskustelun, tarkentavien kysymysten esittämisen sekä sen, että pääsin myös itse kertomaan omista ajatuksistani valmennusmateriaaleista ja esimerkiksi projektin etenemisen aikataulusta.

Ahjon asiantuntijat toivat haastatteluissa esiin uusia, taustakirjallisuutta täydentäviä näkökulmia hybridityöhön, kuten psykologisen turvallisuuden merkityksen työyhteisön yhteisöllisyyden rakentamisessa ja vuorovaikutusosaamisen tärkeyden hybridityön toteuttamisessa. Haastattelutilanteessa esittämäni kysymykset olivatkin tarkoituksellisesti melko avoimia, kuten “Mitä hybridityössä tulisi yleisesti ottaa huomioon?”, jotta haastateltavat saisivat oma-aloitteisesti tuoda esiin erilaisia kokemuksiaan, enkä kysymyksillä rajaisi liikaa vastauksia. Haastateltavat nostivat esiin oma-aloitteisesti myös samoja teemoja kuin käyttämässäni taustakirjallisuudessa syventäen niitä muun muassa konkreettisilla esimerkeillä, kuten työhyvinvointiin liittyen erään haastateltavan kokemus siitä, että työpäivät toimistolla voivat olla kuormittavia monien peräkkäisten palaverien takia. Valmennuksen esitysmateriaaleissa onkin käytetty näitä asiantuntijoiden esittämiä näkökulmia ja esimerkkejä aiemman tutkimuskirjallisuuden lisäksi.

Koen, että sain haastatteluissa Ahjon asiantuntijoiden kanssa rakennettua hyvän yhteisen ymmärryksen käsiteltävistä aiheista ja tuottamistani valmennusmateriaaleista sekä myönteisen ja luottamuksellisen viestintäilmapiirin. Se, että olin ennen maisterintutkielman aloittamista työskennellyt Ahjolla ja haastateltavat olivat täten entisiä työkavereitani todennäköisesti vaikutti myönteiseen ilmapiiriin ja mahdollisesti myös haastattelujen tuloksiin. Voi olla, että se, että tunsimme toisemme vaikutti esimerkiksi haastateltavien käyttämiin sanoihin. On mahdollista, että haastateltavat käyttivät esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen käsitettä siitä syystä, että he tiesivät minun ymmärtävän, mitä he sillä tarkoittavat. En koe tätä kuitenkaan työni toteuttamisen kannalta kielteiseksi asiaksi, vaan siitä oli jopa etua, sillä asiantuntijoiden

haastattelut sujuivat hyvin ja tietyt jaetut merkitykset helpottivat haastattelujen toteuttamista ja valmennusmateriaalien suunnittelua.

Projektinhallintataidoissa olen saanut kehitystä erityisesti aikatauluttamisen ja epävarmuuden hallinnan näkökulmista. Projektin kulkua ei voi koskaan täysin ennustaa. Tässäkin projektissa aikataulu muuttui moneen kertaan. Opinkin, että projektin aikataulun suunnittelussa kannattaa jättää aina varaa mahdollisille muutoksille. Alkuperäinen aikatauluni oli onneksi joustava, joten se mahdollisti eri työvaiheiden aikataulutuksen muuttamisen projektin aikana. Projektin aikataulujen muutokset ja valmennusmateriaalien tuottaminen lisäsivät epävarmuudenhallintataitojani, joita varmasti tarvitsen myös tulevilla projekteilla työelämässä.

Vilpittömyydellä Tracy (2013, 233–234) tarkoittaa rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä niin tutkijan omista lähtökohdista ja ennakoasenteista kuin tutkielman toteutustavoista. Vilpittömyyteen kuuluu, että tutkija harjoittaa itsekriittisyyttä esimerkiksi syistä työn aiheen taustalla ja tuo esille omaa subjektiivisuuttaan. Olen läpi tämän työn avannut rehellisesti tekemiäni valintoja ja syitä niiden taustalla. Olen myös esimerkiksi tuonut esiin suhteeni haastateltaviin sekä arvioinut suhteen ja muiden tekemieni valintojen vaikutuksia kriittisesti. Vilpittömyys näkyy myös valmennusmateriaaleissa esimerkiksi valmennustarveanalyysin ohjeistuksessa ja haastattelurungossa perustellessani niissä tehtyjä valintoja. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä kirjoitustapaa mukaillen olen tuonut oman itseni näkyviin tekstissä ja korostanut itse tekemiäni valintoja. Tracyn (2013, 234) mukaan ensimmäisen persoonan käyttäminen onkin suositeltavaa, koska se muistuttaa lukijalle tutkijan vaikutuksesta.

Eettisyys viittaa koko työn toteuttamiseen ajatellen eettistä vastuullisuutta. Eettisyydessä on huomioitava se, että työssä ei aiheuteta vahinkoa tai johdeta harhaan, tutkielmaan osallistujat ovat antaneet suostumuksen sekä osallistujien yksityisyys ja tietojen luottamuksellisuus varmistetaan. Lisäksi eettisyydessä tulee huomioida mahdolliset tilannekohtaiset tekijät (Tracy 2013, 243.) Olen noudattanut tässä työssä hyvää tieteellistä käytäntöä (ks. TENK 2023). Ennen Ahjon työntekijöiden haastatteluja annoin osallistujille tietoa tutkielmasta ja heidän tietojensa käsittelystä sekä pyysin suostumuksen osallistumiseen. Käsittelin haastateltavien tietoja luottamuksellisesti ja säilytin niitä tietoturvallisesti. Pyrin myös huolehtimaan siitä, että haastateltavia tai muita yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa tämän työn raportista tai valmennusmateriaaleista.

Tilannekohtaisena tekijänä tämän työn eettisyyden arvioinnissa voidaan pitää tuottamiani valmennusmateriaaleja. Erityisesti valmennuksen suunnittelu vaatii eettisyyden huomiointia. Pidän tärkeänä valmennuksen suunnittelussa sitä, että valmennuksen taustalla on tutkittua tietoa ja että valmennuksessa opetettavat asiat ovat totuudenmukaisia. Myös valmentajilla tulee olla riittävästi asiantuntemusta arvioida ja auttaa kehittämään työyhteisön toimintaa. Näen, että valmennuksen järjestäjillä on valtaa suhteessa valmennuksen osallistujiin, ja tätä valtaa ei saa väärinkäyttää.

Ylipäättänsä konsultoinnissa on tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita ja pyrkiä aidosti vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Näen konsultoinnin eettisten riskien liittyvän tässä tapauksessa esimerkiksi siihen, miten asiakkaan tarpeet kartoitetaan, miten valmennuksen sisällöt vastaavat asiakkaan tarpeita ja kuinka realistiset valmennuksen oppimistavoitteet ovat. Asiakkaille ei esimerkiksi tule edes tarjota valmennusta, jos sen ei nähdä tukeva heidän tavoitteidensa saavuttamista tai jos jokin muu menetelmä olisi toimivampi. Lisäksi valmennukseen osallistujia ei saa johtaa harhaan tai antaa heidän ymmärtää, että valmennuksesta saisi sellaisia tietoja tai taitoja, joita siitä ei todellisuudessa saa. Valmennuksen tavoitteista ja lähtökohdista tulee viestiä avoimesti ja läpinäkyvästi.

En itse ole valmennuksen vetäjänä, mutta pyrin huolehtimaan valmennuksen eettisyydestä siten, että en valmennuksen materiaaleissa esitä todeksi virheellisiksi tietämiäni asioita tai johda valmennettavia harhaan. En esimerkiksi väitä työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittämistä nopeaksi ja yksinkertaiseksi prosessiksi, vaan pysyn totuudenmukaisena sille faktalle, että käytänteiden kehittäminen vaatii aikaa ja vaivaa.

6 PÄÄTÄNTÖ

Työni tarjoaa arvokasta tietoa hybridityöstä sekä valmennusmateriaalien suunnitteluprosessista, jossa on ohjeistettu valmennustarveanalyysin toteuttaminen ja kuvattu valmennuksen taustalla vaikuttavia teoreettisia lähtökohtia. Tarkastelin työssäni hybridityötä erityisesti työn organisoinnin, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista sekä hyödynsin valmennusmateriaalien suunnittelussa vuorovaikutuksen konstitutiivista näkökulmaa sekä vuorovaikutusosaamisen ja -koulutuksen kirjallisuutta. Tämä tausta auttoi jäsentämään hybridityötä vuorovaikutuksen näkökulmasta ja kytkemään valmennusmateriaalit hybridityökäytänteiden kehittämiseen työyhteisön kontekstissa. Uskon tämän maisterintutkielman ja tuottamieni valmennusmateriaalien auttavan eri työyhteisöjä kriittisesti tarkastelemaan ja kehittämään omia hybridityökäytänteitään sekä ymmärtävän paremmin vuorovaikutuksen konstitutiivisen luonteen hybridityössä.

Jatkossa työtäni voidaan soveltaa eri organisaatioiden vuorovaikutusvalmennuksiin. Työni on hyödyllinen erityisesti eri työyhteisölle järjestettäviin valmennuksiin, koska olen kuvannut siinä hybridityötä nimenomaan työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten näkökulmasta sekä suunnitellut valmennusmateriaalit ensisijaisesti palvelemaan työyhteisön valmennuksen tarkoituksia. Tästä huolimatta taustakirjallisuudestani ja valmennusmateriaaleista voi olla hyötyä myös esihenkilöille ja työyhteisön johdolle järjestettävään valmennukseen, koska käsittelemäni teemat ja esimerkit sekä työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittäminen koskettavat myös johtajan työtä. Työni on tarkoitettu Ahjon käyttöön, mutta se voi hyödyttää myös muita organisaatioita tai vuorovaikutusvalmennuksia järjestäviä henkilöitä ja tahoja.

Tulevaisuudessa hybridityön lisääntyessä eri aloilla työelämässä tarvitaan lisää tutkittua tietoa hybridityöstä työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden näkökulmista. Olisi mielenkiintoista saada lisää tietoa esimerkiksi siitä, minkälaiset käytänteet pitkällä aikavälillä edistävät ja minkälaiset heikentävät hybridityömallin toteuttamista sekä esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Lisääntynyt tieto olisi hyödyllistä niin vuorovaikutusvalmennuksissa kuin laajemmin työyhteisöjen vuorovaikutuksen kehitystyössä.

Kaiken kaikkiaan hybridityön yleistyessä työyhteisöjen hybridityökäytänteiden kehittämiseksi ja niihin liittyvälle vuorovaikutusosaamiselle on työelämässä enenevässä määrin tarvetta. Hybridityön nähdään yhdistelevän kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen

parhaita puolia (Babapour Chafi ym. 2022) ja lisäävän työntekijöiden hyvinvointia (Weideman & Hofmeyr 2020). Työntekijät arvostavat mahdollisuutta hybridityöhön (Weideman & Hofmeyr 2020), ja katsotaankin, että hybridityö on tullut työelämään jäädäkseen (Babapour Chafi ym. 2022; Howe & Menges 2022).

Toisaalta kuten kaikkiin viestintäkäytänteet, myös hybridityökäytänteet voivat ylläpitää epäsopivaa ja tehotonta vuorovaikutusta työyhteisössä (Poole & McPhee 2005). Hybridityön haasteet liittyvät muun muassa yhteisöllisyyteen (Babapour Chafi ym. 2022) ja työhyvinvointiin (ks. esim. Allen, Cho & Meier 2014; Mazmanian ym. 2013) työyhteisön työskennellessä hajautetusti. Monissa organisaatioissa on voitu ottaa hybridityömalli käyttöön koronapandemian aikana tai sen jälkeen, ilman kunnollista perehtymistä sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin, tehokkaisuuteen ja tarkoituksenmukaisiin hybridityökäytänteisiin tai työyhteisön jäsenten tarpeisiin. Työn sujuvoittamiseksi ja työssä jaksamisen edistämiseksi työyhteisössä olisi kuitenkin tärkeä ymmärtää miten ja miksi hybridityötä tehdään. Hybridityötä ja siihen liittyvää vuorovaikutusosaamista voi kehittää, ja tällaisen osaamisen kehittäminen jatkossa eri työyhteisöissä antaisikin varmasti paremmat lähtökohdat muun muassa työn tavoitteiden saavuttamiselle ja työhyvinvoinnille.

KIRJALLISUUS

- Allen, T. D., Cho, E. & Meier, L. L. 2014. Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 99–121.
- Arrow, H., Henry, K. B., Poole, M. S., Wheelan, S. & Moreland, R. 2005. Traces, trajectories, and timing: The temporal perspective on groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups. Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 313–368.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. & Fugate, M. 2000. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25 (3), 472–491.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. 2022. Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14 (1), 294–314.
- Barge, K. J. 2009. Social groups, workgroups, and teams. Teoksessa W. F. Eadie (toim.) *21st century communication: A reference handbook*. Thousand Oaks: Sage, 445–454.
- Baxter, L. A. 2004. Relationships as dialogues. *Personal Relationships*, 11 (1), 1–22.
- Beebe, S. A., Mottet, T. P. & Roach, K. D. 2004. Training and development. Enhancing communication and leadership skills. Boston: Allyn & Bacon.
- Beigi, M., Shirmohammadi, M. & Stewart, J. 2018. Flexible work arrangements and work–family conflict: A meta synthesis of qualitative studies among academics. *Human Resource Development Review*, 17 (3), 314–336.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101.
- Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C. & Michailidis, E. 2018. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 51–73.
- Cheney, G., Christensen, L. T. & Dailey, S. L. 2014. Communicating identity and identification in and around organizations. Teoksessa L. L. Putnam & D. K. Mumby (toim.) *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 695–716.
- Colley, H., Hodkinson, P. & Malcolm, J. 2003. Understanding informality and formality in learning. *Adults Learning*, 15 (3), 7–9.
- Craig, R. T. 1999. Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9 (2), 119–161.
- Dunst, C. J., Trivette, C. M. & Hamby, D. W. 2010. Meta-analysis of the effectiveness of four adult learning methods and strategies. *International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning*, 3 (1), 91–112.

- Edmondson, A. C. 1999 Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350–383.
- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. 2006. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51 (3), 451–495.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity.
- Gratton, L. 2021. How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99 (3), 66–74.
- Greene, J. O. & Burlison, B. R. (toim.) 2003. *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Greene, J. O. 2003. Models of adult communication skill acquisition: Practice and the course of performance improvement. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burlison (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 51–91.
- Halford, S. 2005. Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20 (1), 19–33.
- Hargie, O. 2006. *Training in communication skills: Research, theory and practice*. Teoksessa O. Hargie (toim.) *The handbook of communication skills*. 3. painos. New York: Routledge, 553–563.
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Teoksessa T. Heiskanen (toim.) *Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4*. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, 1–13.
- Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F. & Woolsey, K. 2020. Hybrid work is the new remote work. *BCG Insights*.
- Himberg, L. 1996. *Opettaja ja työyhteisö*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hislop, D. & Axtell, C. 2009. To infinity and beyond?: Workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work, and Employment*, 24 (1), 60–75.
- Horila, T. 2020. Communication competence in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 165–178.
- Hornsey, M. J. & Hogg, M. A. 2000. Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (2), 143–156.
- Horvath, F. 1986. Working at home: New findings from the current population survey. *Monthly Labour Review*, 109, 31–35.

- Howe, L. C. & Menges, J. I. 2022. Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37 (6), 481–507.
- Jordan, B. 2009. Blurring boundaries: The "real" and the "virtual" in hybrid spaces. *Human Organization*, 68 (2), 181–193.
- Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli. 1998. Helsinki: Opetushallitus.
- Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaali-tiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W. & Jackson, M. H. 2010. The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (1), 85–105.
- Lucier, K. 2008. A consultative training program: Collateral effect of a needs assessment. *Communication Education*, 57 (4), 482–489.
- Mann, S. & Holdsworth, L. 2003. The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 196–211.
- Manning, J. 2014. A constitutive approach to interpersonal communication studies. *Communication Studies*, 65 (4), 432–440.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. 2013. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24 (5), 1337–1357.
- Mikkola, L. 2021. Mistä puhumme, kun puhumme yhteisöllisyydestä? Esitelmä Viestinnän tulevaisuus -seminaarissa 8.12.2021, Helsinki.
- Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 179–192.
- Mäkinie, J-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> [Viitattu 13.9.2022]
- O’Leary, M. B. & Mortensen, M. 2010. Subgroups, imbalance, and isolates in GDTs. *Organization Science*, 21 (1), 115–131.
- Petani, F. J. & Mengis, J. 2021. Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24.
- Pettigrew, T. F. 1998. Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49 (1), 65–85.
- Poole, M. S. & McPhee, R. D. 2005. Structuration theory. Teoksessa S. May & D. K. Mumby (toim.) *Engaging organizational communication theory & research. Multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 171–196.

Putnam L. L., Nicotera A. M. & McPhee R. D. 2009. Introduction: Communication constitutes organization. Teoksessa L. L. Putnam & A. M. Nicotera (toim.) *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York: Routledge, 1–19.

Rogers, L. E. 2008. Relational communication theory. A systemic-interactional approach to interpersonal relationships. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.) *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*. Los Angeles: Sage, 335–348.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html [Viitattu 20.10.2022]

Segrin, C. & Givertz, M. 2003. Methods of social skills training and development. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burlison (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 135–178.

Servaty, R., Perger, G., Harth, V. & Mache, S. 2018. Working in a cocoon: (Co)working conditions of office nomads - a health related qualitative study of shared working environments. *Work (Reading, Mass.)*, 60 (4), 527–538.

Sharma, A. & Bhatnagar, J. 2016. Enterprise social media at work: Web-based solutions for employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 24 (7), 16–19.

Sivunen, A. & Laitinen, K. 2020. Digital communication environments in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 41–51.

Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J. & Mendez, D. 2023. Work-from-home is here to stay. Call for flexibility in post-pandemic work policies. *The Journal of systems and software*, 195, 1–12.

Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burlison (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 93–134.

Srivastava, P. & Hopwood, N. 2009. A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8 (1), 76–84.

Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021a. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2021. Liitetaulukko 26. Kotoa käsin työskentelemisen useus 2021, %-osuus työllisistä 1). Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana: http://www.stat.fi/til/sutivi/2021/sutivi_2021_2021-11-30_tau_026_fi.html [Viitattu 26.9.2022]

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021b. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2021. Liitetaulukko 28. Internetin käyttö ja internet- ja videopuhelut ja -kokoukset kotoa käsin

- työskennellessä 2021, %-osuus työllisistä. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana: http://www.stat.fi/til/sutivi/2021/sutivi_2021_2021-11-30_tau_028_fi.html [Viitattu 26.9.2022]
- Säljö, R. 2003. Epilogues: From transfer to boundary-crossing. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) *Between school and work. New perspectives on transfer and boundary-crossing*. Oxford: Elsevier, 311–321.
- TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Saatavana: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [Viitattu 29.3.2023]
- Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. 2003. Conceptualizing transfer: From standard notions to developmental perspectives. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) *Between school and work. New perspectives on transfer and boundary-crossing*. Oxford: Elsevier, 19–37.
- Uusiautti, S., Hyvärinen, S. & Björkman, S. 2021. The mystery of remote communality: University students' and teachers' perceptions during the COVID-19 pandemic. *Human Arenas: An Interdisciplinary Journal of Psychology, Culture, and Meaning*.
- Valkonen, T. 2022. Palaute ja arviointi vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä ja kehittämisessä. Teoksessa S.-T. Murumäki & H. Haapamäki-Niemi (toim.) *Näkökulmia vuorovaikutuksen oppimiseen ja opettamiseen. Äidinkielen opettajain liiton vuosikirja*. Helsinki: ÄOL, 27–37.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä Studies in Humanities 7*. Jyväskylän yliopisto.
- Valo, M. & Mikkola, L. 2020. Focusing on workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 3–13.
- van der Veen, R. 2006. Communication and creativity: Methodological shifts in adult education. *International Journal of Lifelong Education*, 25 (3), 231–240.
- van Zoonen, W., Sivunen, A. & Rice, R. E. 2020. Boundary communication: How smartphone use after hours is associated with work-life conflict and organizational identification. *Journal of Applied Communication Research*, 48 (3), 372–392.
- Wajcman, J. & Rose, E. 2011. Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32 (7), 941–961.
- Weideman, M. & Hofmeyr, K. B. 2020. The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18 (1), 1–18.

Wood, S. J., Michaelides, G., Inceoglu, I., Hurren, E. T., Daniels, K. & Niven, K. 2021. Homeworking, well-being and the COVID-19 pandemic: A diary study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (14), 7575–7598.

Young, T. L. 2010. *Successful project management*. 3. painos. Lontoo: Kogan Page.

LIITTEET

Liite 1: Valmennustarveanalyysin ohjeistus ja haastattelurunko

Valmennustarveanalyysi haastattelemalla

Hybridityövalmennuksen lähtökohtana toimii valmennustarveanalyysi, jossa tavoitteena on kartoittaa valmennukseen osallistuvan asiakasorganisaation työntekijöiden kokemuksia nykyisistä hybridityökäytänteistä ja hybridityön haasteista sekä odotuksia valmennukselle. Valmennustarveanalyysi kannattaa tehdä, vaikka asiakkaalta tulisi selkeä pyyntö tiettyyn hybridityöhön liittyvään ongelmaan, sillä ongelma, tai sen juurisyyt, voivat olla jossakin muualla tai asiakkaalla voi esiintyä muitakin haasteita. Valmennustarveanalyysissä lisätään ymmärrystä työyhteisön jäsenien kokemuksista ja näkemyksistä, minkä takia haastattelu sopii analyysin toteutustavaksi. Haastattelu mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen haastateltavien kanssa ja esimerkiksi lisäkysymysten esittämisen (Tracy 2013, 132–133).

Haastattelut kannattaa toteuttaa esimerkiksi ryhmähaastatteluina toteutettujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelussa ei tarvitse käyttää yksittäisiä kysymyksiä tai pitkiä muistiinpanoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), vaan keskustelu rakentuu valittujen teemojen mukaan, ja haastattelutilanne on näin melko vapaamuotoinen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Ryhmähaastatteluilla voidaan taas saada tietoa yhteisesti muodostetuista merkityksistä ja rakenteista (Sulkunen 1990, 264), kuten juuri hybridityökäytänteistä. Koska kukaan ei yksinään ole vastuussa hybridityökäytänteiden muodostamisesta, voi niistä keskusteleminenkin olla helpompaa yhdessä. Ryhmähaastatteluissa osallistujat kuulevat myös toistensa kokemuksista ja ajatuksista, minkä vuoksi he voivat keskenään rakentaa ymmärrystä siitä, minkälainen valmennus palvelisi heidän yhteisiä tarpeitaan työyhteisössä parhaiten.

Käytännön vinkkejä ryhmähaastatteluun

Etuna ryhmähaastattelussa on se, että se säästää resursseja, sillä vastauksia saadaan usealta henkilöltä samaan aikaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63). Valmennusta suunniteltaessa onkin arvokasta kuulla mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen kokemuksia hybridityökäytännöistä ja toiveita valmennukselle. Haastattelijan on kuitenkin

ryhmähaastattelussa oltava erityisen tarkka ja mahdollistettava kaikille osallistujille puheenvuoroja. Joskus voi esimerkiksi olla, että epätasapainoisista valtasuhteista johtuen ryhmässä on yksi tai useampi henkilö, jotka dominoivat keskustelua. Ryhmähaastatteluja toteuttaessa kannattaakin siis miettiä sitä, kuinka monta henkilöä haastatteluun osallistuu, jotta keskustelua voidaan fasilitoida hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.) Jos haastattelihoita on yksi, silloin esimerkiksi kolmen tai neljän hengen ryhmä voisi toimia parhaiten.

Se, kuinka monta ryhmähaastattelua tulisi tehdä riippuu valmennukseen osallistuvan organisaation koosta. Ei kuitenkaan välttämättä ole tarpeen haastatella aivan kaikkia työyhteisön jäseniä. Esimerkiksi jo viidellä kolmen hengen haastattelulla saadaan haastateltua neljäsosa 60 henkilön organisaatiosta. Haastatteluissa kannattaa pyrkiä siihen, että haastatteluihin osallistujilla olisi erilaista taustaa ja erilaisia työtehtäviä. Esimerkiksi haastatteluissa voi olla johtoa ja muita työntekijöitä sekä työntekijät voivat työskennellä eri tiimeissä ja erilaisissa tehtävissä. Jollain haastateltavalla voi olla esimerkiksi paljon itsenäisiä tehtäviä ja jollain taas paljon yhteistyötä tiimin kanssa. Johtajia ja työntekijöitä tai eri tiimeissä työskenteleviä työntekijöitä voidaan myös mahdollisuuden mukaan sekoittaa haastattelukokoonpanoissa. Näin haastatteluissa saadaan erilaisia näkökulmia esiin. Haastateltavia kannattaa myös rohkaista pohtimaan asioita eri näkökulmista ja tuomaan sekä hyviä että huonoksi koettuja toimintatapoja ilmi.

On myös huomioitava, että joillakin voi olla työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen myös jotakin arkaa tai henkilökohtaista kerrottavaa. Tästä syystä kaikille haastateltaville voi vielä haastattelun alussa kertoa, että jos he haluavat jakaa jotain asioita luottamuksellisesti ilman työkavereiden läsnäoloa, he voivat lähettää esimerkiksi sähköpostia. Lisäksi haastateltaville voi kertoa, että heidän jakamiaan asioita käytetään valmennuksen suunnitteluun ja räätälöintiin, mutta valmennuksessa ei tule ilmi yksittäisten henkilöiden kokemuksia.

Haastattelurunko

Alla oleva teemahaastattelurunko toimii pohjana valmennustarveanalyysille. Tarvittaessa runkoon voi lisätä valmennettavalle organisaatiolle kohdistettuja spesifejä kohtia.

Taustatiedot

- Nimet

- Työnimikkeet
- Työsuhteen kesto

Työyhteisön hybridityökäytänteet

- Työyhteisön nykyiset toimintatavat (Missä töitä tehdään milloinkin? Kuinka itsenäistä tai yhteistä työntekeä on? Millainen on tyypillinen etäpäivä? Millainen on tyypillinen läsnäpäivä? Minkälaisia käytänteitä toimistolla tehtävässä ja teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on? Kuinka usein työnteon tapoja arvioidaan ja kehitetään yhteisesti? jne.)
- Mahdolliset haasteet hybridityössä (Mikä hybridityössä on haastavinta? Kuinka usein haasteita esiintyy? Miten haasteita on käsitelty tai pyritty ratkaisemaan? jne.)

Valmennuksen toteutustavat

- Organisaation koko/valmennukseen osallistuvien määrä
- Työskentelymuodot (Jos aikaisempia valmennuksia on ollut, minkälaiset työskentelymuodot on koettu hyviksi ja mitkä ei? Mitä digitaalisia yhteistyöalustoja olette käyttäneet? Mitä toivotte valmennukselta? jne.)
- Toteutusmuoto (Kasvokkain? Etänä?)
- Valmennuksen ajankohta

Haastattelun teemat ovat *taustatiedot*, *työyhteisön hybridityökäytänteet* ja *valmennuksen toteutustavat*. Taustatiedoiksi riittää haastateltavien nimi, työnimike ja työsuhteen kesto. Työnimike antaa ymmärrystä henkilön asemasta ja työtehtävistä organisaatiossa, ja työsuhteen kestolla voi olla vaikutusta henkilön kokemuksiin. Esimerkiksi ennen pandemiaa sekä pandemian aikana tai sen jälkeen organisaatioon liittyneillä voi olla erilaisia näkemyksiä hybridityöstä.

Työyhteisön hybridityökäytänteissä pyritään selvittämään työyhteisön nykyisiä toimintatapoja ja mahdollisia haasteita hybridityössä, ja valmennuksen toteutustavoissa itse valmennuksen järjestämiseen liittyviä asioita. Molemmissa teemoissa on suluissa avustavia kysymyksiä. Kysymykset ovat esimerkkejä, joiden avulla haluttuja asioita voidaan saada selville. Runko

onkin tarkoituksellisesti melko väljä, jotta se sopisi mahdollisimman moniin haastattelutilanteisiin ja eri asiakkaille.

Kysymysten järjestystä ja sanoitusta voi vaihtaa, eikä kaikkia kysymyksiä välttämättä tarvitse kysyä kaikilta haastateltavilta. Valmennuksen toteutustavoista voi keskustella esimerkiksi vain organisaation yhteyshenkilön tai -henkilöiden tai johdon kanssa. Tällä rungolla haastattelu kestää arviolta tunnin. Ryhmähaastattelussa on todennäköisempää, että keskustelu on runsasta, mutta jos keskustelu takkuu, haastateltavia voi aina pyytää syventämään vastauksia ja pohtimaan syitä kokemusten tai näkemysten taustalla.

Kirjallisuus

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html [Viitattu 20.10.2022]

Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.

Tracy, S. J. 2013. Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. Chichester: Wiley-Blackwell.

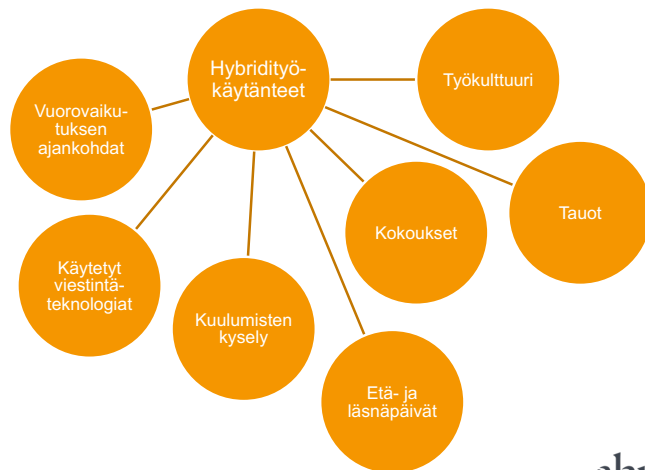
Liite 2: Näyte valmennuksen esitysmateriaaleista

HYBRIDITYÖN ORGANISOINTI

ahjo.

HYBRIDITYÖKÄYTÄNTEET

- Hybridityön lähtökohtana on työyhteisössä yhteisesti sovitut hybridityökäytännöt.
- Hybridityökäytännöt ovat työyhteisön toistuvia toimintatapoja, jotka rakentavat ja ylläpitävät hybridityötä.
- Käytännöt voivat olla pieniä ja yksinkertaisia, kuten kameroiden pitäminen päällä kokouksissa, tai laajoja ja monivaiheisia prosesseja, kuten työkuultuurin ylläpitäminen.



(Poole & McPhee 2005)

ahjo.



HYVÄ HYBRIDITYÖ EI TAPAHDU SATTUMALTA

- Hybridityökäytänteet voivat joskus ylläpitää tehotonta ja epäsopivaa vuorovaikutusta ja haitata organisaation tavoitteiden saavuttamista.
- Sovittuja käytänteitä tai sääntöjä tulisi arvioida säännöllisesti ja muokata tarvittaessa.
- Uusia käytänteitä kannattaa kokeilla rohkeasti ja antaa aikaa niiden vakiintumiseen.

(Poole & McPhee 2005)

ahjo.



MITEN EDISTÄÄ SUJUVAA HYBRIDITYÖTÄ?

- **Sovitut etä- ja läsnätyöpäivät**
 - Hybridityöhön ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan valittujen toimintapojen tulisi aidosti palvella oman organisaation tavoitteita ja työyhteisön jäsenten tarpeita.
 - Organisaatiossa voidaan sopia tietyt etä- ja läsnäpäivät kaikille tai työyhteisön jäsenet tai tiimit voivat määritellä ne itse.
 - Tärkeintä on, että se, missä milloinkin työskennellään on kaikille selvää.
 - Toisten työntekijöiden kohtaamista niin kasvokkain toimistolla kuin esimerkiksi etänä Teamsissa tulisi kuitenkin ylläpitää.

ahjo.

KESKUSTELUA PIENRYHMISSÄ

- Millaisia yhteisiä toimintatapoja meillä on hybridityössä?
- Sopivatko ne tarkoitukseensa?
- Mitä voisimme kehittää ja miten?
- Edistävätkö käytössä olevat viestintäteknologiat tehokasta ja työn tarkoituksiin sopivaa viestintää?

Kirjoittakaa vastauksenne digitaaliselle yhteistyöalustalle.

Keskustelua ja kirjoittamista ryhmissä 25 min + 10 min purku yhdessä.

ahjo.

