



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Esihenkilöiden ehdotukset sujuvaan hybridityön johtamiseen**

Case: Sanoma Media Finland

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Linda Rasehorn

Ohjaaja:  
Prof. Satu Teerikangas

10.5.2023  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Linda Rasehorn

**Otsikko:** Esihenkilöiden ehdotukset sujuvaan hybridityön johtamiseen. Case: Sanoma Media Finland

**Ohjaaja:** Prof. Satu Teerikangas

**Sivumäärä:** 92 sivua + liitteet 2 sivua

**Päivämäärä:** 10.5.2023

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten Sanoma Media Finlandin eri yksiköiden esihenkilöt kokevat hybridityön johtamisen pandemian jälkeisenä aikana. Aihe on hyvinkin ajankohtainen, sillä työn tekemisen muutos on koskenut useita yrityksiä maailman laajuisesti. Joillekin esihenkilöille etä- ja lähityön yhdistäminen voi olla ollut jo ennestään tuttua, mutta monessa yrityksessä ja tiimissä ei olla vielä ennen korona-aikaa työskennelty hybridimallissa. Tämä koski myös osaa tämän tutkimuksen kohdeyksiköistä. Tutkimuksen tavoitteena olikin tuoda yhteen esihenkilöiden mietteitä hybridityön johtamisen onnistumisesta sekä sen kehityskohteista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumuotoa eli teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin kuutta toimeksiantajaorganisaation työntekijää, jotka toimivat eri yksiköiden ja tiimien esihenkilöinä. Esihenkilöt olivat mielellään mukana tutkimuksessa ja monesta haastattelusta kävi ilmi, että aihe on tärkeä myös heidän mielestään.

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sen avulla litteroidut haastattelut pelkistettiin sekä lajiteltiin aihealueittain tietyiksi haastatteluissa toistuneiksi teemoiksi. Tutkimuksen tulokset on esitetty yksiköittäin haastattelu kerrallaan ja johtopäätöksissä on tuotu yhteen tutkimuksen tärkeimmät aiheet ja teemat, samalla vertaillen näitä aikaisempiin tutkimuksiin. Esille nousseet teemat liittyivät esimerkiksi yhteisöllisyyteen, työpäivien rytmittämiseen, työskentelytilojen toimivuuteen, kollegoiden tukemiseen ja hybridijohtamisen kehittämisen lisääntymiseen. Nämä teemat kuvaavat hybridijohtamisen hyviä puolia, haasteita sekä kehitysmahdollisuuksia.

**Avainsanat:** Hybridityö, esihenkilötyö, etäjohtaminen

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>9</b>
1.1	Tutkimuksen tausta	9
1.2	Toimeksiantajana Sanoma Media Finland	11
1.3	Tutkimuskysymys ja työn rajaus	11
1.4	Tutkimusmenetelmät ja viitekehys	13
1.5	Työn rakenne	14
<b>2</b>	<b>Hybridityö: mistä on kyse?</b>	<b>16</b>
2.1	Lähi-, etä- ja hybridityö käsitteinä	16
2.2	Hybridityön pelisäännöt	16
2.3	Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet organisaatiossa	18
<b>3</b>	<b>Johtaminen hybridityömallissa</b>	<b>21</b>
3.1	Hyvän esihenkilötyön osatekijät ja päämäärät	21
3.2	Etäjohtamiseen siirtyminen pandemian seurauksena	22
3.3	Hybriditiimien johtaminen	24
3.3.1	Pelisäännöt ja luottamus	25
3.3.2	Jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys	26
3.3.3	Arvostus ja avoimuus	27
3.4	Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen uusi aikakausi	28
3.5	Sanoma Media Finlandin henkilöstön hybridityötutkimus: kevät 2022	30
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<b>34</b>
4.1	Tutkimuksen menetelmätiede	34
4.2	Haastatteluiden toteutus	35
4.3	Tulosten esitystapa ja aineiston analyysi	38
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39
4.5	Tutkimuseettisyys	41
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen Tulokset</b>	<b>43</b>
5.1	H1: HS Lifestyle	43

5.1.1	Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana	43
5.1.2	Tiimin johtaminen	45
5.1.3	Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä	46
5.1.4	Vinkit ja kehitysehdotukset	48
<b>5.2</b>	<b>H2: CRM Target (B2C)</b>	<b>49</b>
5.2.1	Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana	49
5.2.2	Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä	52
5.2.3	Vinkit ja kehitysehdotukset	54
<b>5.3</b>	<b>H3: B2B Services</b>	<b>55</b>
5.3.1	Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana	56
5.3.2	Tiimin johtaminen	58
5.3.3	Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä	59
5.3.4	Vinkit ja kehitysehdotukset	61
<b>5.4</b>	<b>H4: B2B Marketing</b>	<b>62</b>
5.4.1	Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana	62
5.4.2	Tiimin johtaminen	64
5.4.3	Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä	65
5.4.4	Vinkit ja kehitysehdotukset	66
<b>5.5</b>	<b>H5: Iltasanomat - talous- ja politiikka</b>	<b>66</b>
5.5.1	Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana	67
5.5.2	Tiimin johtaminen sekä mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä	68
5.5.3	Vinkit ja kehitysehdotukset	70
<b>5.6</b>	<b>H6: Nelonen Media Online Development</b>	<b>71</b>
5.6.1	Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana	72
5.6.2	Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä	73
5.6.3	Vinkit ja kehitysehdotukset	74
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>76</b>
<b>6.1</b>	<b>Tutkimuksen tulosten yhteenveto, reflektointi ja pohdinta</b>	<b>76</b>
<b>6.2</b>	<b>Esihenkilöiden ehdotukset hybridityön johtamiseen</b>	<b>82</b>
<b>6.3</b>	<b>Tutkimusprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset</b>	<b>83</b>

<b>Lähteet</b>	<b>85</b>
<b>Liitteet</b>	<b>93</b>
<b>Liite 1. Haastattelurunko</b>	<b>93</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Työn rakenne	15
Kuvio 2. Etäjohtajan toiminnan roolit (mukaillen Rauramo 2018)	23
Kuvio 3. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016, 26)	25
Kuvio 4. Miten kohdeyrityksen esihenkilöt kokevat hybridityön johtamisen	78

## **KUVAT**

Kuva 1. Millaiset asiat vetävät sinua toimistolle?	32
Kuva 2. Millaiset asiat vetävät sinua etätyöhön?	33

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneet esihenkilöt	36
Taulukko 2. Etätyön tottumukset ja säännöt	76





# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Vuonna 2020 moni yritys on joutunut muuttamaan toimintatapojaan koronan eli COVID-19 pandemian vuoksi. Ennen pandemia-aikaa etätyö on mielletty pääosin työsuhte-etuna, joka on myönnetty valituille työntekijöille esimerkiksi tuloksellisen ja vastuullisen työn palkkiona. Pandemian vaikutuksesta etätyöntekijöiden määrä kuitenkin kasvoi merkittävästi etätyösuositusten ja viruksen leviämisen estämisen myötä. Etä- ja hybridityöskentelyn tullessa osaksi useiden yritysten arkea henkilöstön sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt tai ainakin muuttanut muotoaan. Etätyö ei ole kuitenkaan vaikuttanut vain työyhteisöjen sosiaaliseen toimintaan vaan työntekijät ovat tämän lisäksi joutuneet henkisesti ja fyysisesti sopeutumaan uuteen työympäristöön. Jokainen työntekijä kokee etätyön omalla tavallaan, jonka seurauksena etätyöstä nousee esille niin positiivisia kuin myös negatiivisia vaikutuksia, joita organisaatioissa tulee ottaa huomioon. (Gelanti ym. 2021.)

Valtioneuvoston päätöksellä valtakunnallinen etätyösuositus ilmoitettiin päättyväksi 28.2.2022 jälkeen, mutta työnantajia kehoitettiin seuraamaan alueellisten terveysviranomaisen tiedotuksia muuttuvasta tilanteesta. Koronapandemian torjunta muuttui ihmisten omaehtoisen terveysturvallisen toiminnan tukemiseen sekä suositukseen siitä, että työpaikoilla arvioitaisiin mahdollisuudet hallittuun paluuseen työpaikoille, edistettäisiin etätyökäytäntöjä ja mahdollistettaisiin joustava yhdistelmä etä- ja läsnätyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022)

Aika koronan jälkeen ei todennäköisesti palaa enää takaisin totuttuun toimistotyöskentelytapaan, vaan monen yrityksen nykyinen suunta on kohti hybridityömallia, joka tarkoittaa työn järjestelytapaa, jossa yhdistetään etätyö ja työpaikalla tehtävä läsnätyö (Eklund ym. 2021, 16–17). Vaikka hybridityömallissa työskennellään sekä toimistolla, että etänä, myös toimistolla työskentely muuttuu ja tähän tarvitaan uusia virtuaalitiimitaitoja ja ajattelutapaa, jotta tiimityöstä saadaan sujuvaa. Hybridityö ei ole yrityksille vain uusi tapa toimia, vaan tämä tuo mukanaan myös paljon erilaisia tapoja parantaa tuottavuutta, toimintatapoja ja työntekijöiden yksilöllisiä toiminnan ominaisuuksia. (Eikenberry & Turmel 2021, 2–3.).

Vaikka tässä tutkimuksessa käsitelläänkin koronan jälkeistä aikaa eli hybridityömallissa työskentelyä, vaikuttaa pandemian aikainen etätyöhön siirtyminen

edelleen työskentelyn taustalla. Etätyöskentelysuositukset ja sosiaalisen etäisyyden ylläpitäminen ovat olleet vuosina 2020–2022 vahvasti keskustelun aiheena yrityksissä kuin myös arkipäiväisissä keskusteluissa muiden ihmisten kanssa. Joillekin työntekijöille etä- tai hybridityöhön siirtyminen ei ole vaikuttanut juurikaan henkilökohtaiseen elämään tai työskentelyyn, kun taas toisilla voi olla suurempiakin haasteita sopeutumisen suhteen. Tästä syystä myös kaikkien organisaatioiden tulisi huomioida nämä vaikutukset sekä mukauttaa toimintojaan työntekijöiltä saatujen palautteiden mukaan. Koska tilanne vaikutti yllättäen isoa osaa organisaatioista, aihe tuo mukanaan paljon erilaisia tutkimuskohteita ja tästä syystä aihe on osaltaan valikoitunut tämän tutkimuksen keskiöön.

Monet eri tahot, kuten yritykset ja julkisoikeudelliset yhteisöt, alkoivat etätyösuositusten purkautuessa jakamaan neuvoja sujuvaan toimistolle paluuseen ja hybridimallin toteuttamiseen. Yksi näistä tahoista oli Työterveyslaitos, joka tiedotti muutenkin aktiivisesti pandemian etenemisestä, rajoituksista, suosituksista ja ohjeista. (TTL 2022b). Monet ohjeet yrityksille ja esihenkilöille olivat kuitenkin hyvin pintapuolisia. Tämän työn tavoitteena olikin tuoda yksityiskohtaisempaa kuvaa esihenkilöiden tilanteesta hybridityömallissa.

Esihenkilöiden näkökulmasta tilanne on vaatinut uuteen hybridimalliin sopeutumista niin omien työtehtävien kannalta kuin myös ajatellen omien tiimiläisten työolosuhteita. Vaikka kaikki hoitavatkin itse omat työtehtävänsä, on esihenkilöiden harteilla suuri vastuu tiimin hyvinvoinnista ja suoriutumisesta. Esihenkilöiden tulisi siis löytää omalle tiimille sopivimmat tavat tehdä työtä tuottavasti, mutta samalla miellyttävästi. Tästä syystä esimerkiksi työn koordinointi ja viestintä ovatkin kriittisiä osa-alueita hybridityön toteuttamisessa esihenkilötyössä. (Gratton 2021).

Tämän pro gradu- tutkielman tarkoituksena on selvittää esihenkilötyön hallintaa ja toimivuutta hybridityömallin osalta kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa on työskennelty ennen COVID-19 pandemiaa lähes täysin lähityössä, koronan aikana etätyössä ja vuodesta 2022 alkaen hybridityömallissa. Aihe käsittelee hybridityön vaikutuksia esihenkilöiden työnkuvan, työn toimintatapojen sekä henkilökohtaisten mieltymyksien osalta.

## 1.2 Toimeksiantajana Sanoma Media Finland

Tämän pro gradu- tutkielman toimeksiantajana toimii Sanoma Media Finland Oy. Sanoma Media Finland on yksi Suomen tunnetuimmista ja monikanavaisimmista mediataloista. Sanoma Media Finland on osa Sanoma konsernia, johon kuuluu Sanoma Media Finlandin lisäksi Sanoma Learning. Sanoman tarina on alkanut jo vuonna 1889, mutta Sanoma nimellä yhtymä on toiminut vuodesta 2008.

Sanoma Media Finland muodostui, kun Sanoma Entertainment Finland ja Sanoma Magazines Finland fuusioitiin ja Sanoma Newsin kanssa vuonna 2014. Tällöin myös yrityksen nimeksi muutettiin Sanoma Media Finland. Vuonna 2021 Sanoma Media Finland Oy:n liikevaihto oli 55,44 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 3,66 miljoonaa euroa. Työsuhteessa olevaa henkilöstöä kyseisenä vuonna on ollut keskimäärin 2072. (Sanoma Media Finland 2022)

Sanoma Media Finland toimii kolmella eri liiketoiminta-alueella eli lehtien toimituksessa, viihteessä ja B2B:ssä. Yrityksen toiminta keskittyy siis uutismediaan ja aikakauslehtiin, televisioon, radioon, verkkoon ja mobiiliin. Vuosien varrella yhtiön omistukseen on siirtynyt lukuisia eri media-alan toimijoita ja yrityksiä. Tämän tutkielman kannalta merkittävimpinä yksikköinä ja tutkimuksen perusjoukkona toimii kaksi uutistoimituksen yksikköä, kolme myynnin yksikköä sekä yksi median/tekniikan yksikkö.

## 1.3 Tutkimuskysymys ja työn rajaus

Tässä kappaleessa on esitetty tutkimuksen päätutkimuskysymys sekä pääkysymystä tukevat alakysymykset, joiden avulla pyritään selvittämään hybridityön laatua ja nykytilaa kohdeorganisaatiossa.

Päätutkimuskysymys:

- Miten kohdeyrityksen esihenkilöt kokevat ja hallitsevat hybridityön johtamisen tällä hetkellä?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien avustavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten esihenkilöiden työnkuva on muuttunut hybridityöhön siirtyessä?
- Minkälaisia haasteita hybridityön johtamisessa on ilmennyt?

- Mitkä asiat sujuvat hyvin hybridityön osalta
- Mitkä käytännöt on todettu toimiviksi hybridityön johtamisessa?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Sanoma Media Finlandin nykytilaa sen osalta, mikä hybridityössä sujuu ja missä osa-alueissa olisi kehitettävää esihenkilötyön osalta. Tarkoituksena on tunnistaa esihenkilötyön muutoksia lähityön sekä etä- ja hybridityön välillä. Tutkimusaineiston lähtökohtina toimii ennen kaikkea esihenkilöiden havainnot ja kokemukset, joiden kautta pyritään muun muassa havaitsemaan eroavaisuuksia toimintatavoissa eri osastojen välillä. Lisäksi tarkoituksena on tunnistaa, mitkä käytännöt on todettu toimivimmiksi tiimeissä sekä selvittämään, mikäli kehityskohtiin on jo mietitty ratkaisuja eri yksiköissä. Päämääränä on luoda yleinen kuva esihenkilöiden työnteon nykytilasta sekä tätä kautta luoda pohjaa etä- ja lähityön toimintaohjeelle.

Tutkimusaihetta on rajattu tarkasteltavan aihepiirin, ajankohdan, tutkimuksen kohdejoukon ja henkilöryhmän sekä yksiköiden mukaan. Tarkasteltavaksi aihepiiriksi on valikoitu etätyön ja lähityön yhdistäminen esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimusaineisto on rajattu koskemaan eri tiimien lähiesihenkilöitä, sillä tutkimusaiheen kannalta he osaavat parhaiten vastata käsiteltäviin teemoihin ja kysymyksiin käytännön tilanteista. Lisäksi tutkimus on rajattu vastaamaan koronarajoitusten jälkeistä aikaa. Tutkimuksessa keskitytään siis esihenkilöiden ajankohtaisiin ajatuksiin ja kokemuksiin, vaikkakin tutkimuksessa sivutaan myös lyhyesti koronan vaikutuksia henkilöstön työskentelyyn.

Kohdeorganisaatiossa on paljon eri tasoisia esihenkilöitä, jolloin heidän työkuviensa ja tätä kautta myös kokemusten välillä saattaa olla vaihtelua. Näin ollen kohdejoukon valinnassa on huomioitu henkilöiden asema organisaatorakenteessa sekä arvioitu heidän tuntemustaan käsiteltävästä aiheesta. Rajauksessa on myös huomioitu esihenkilön tiimin työkäytännöt siten, että tutkimukseen valitut henkilöt edustavat sellaisia ryhmiä, joissa hybridityö on mahdollista toteuttaa, sillä konsernin sisällä on myös tiimejä, jotka eivät työskentele ollenkaan etänä. Näin voidaan oletettavasti parantaa tulosten vertailukelpoisuutta niin yksilöiden, kuin myös yksiköiden välillä. Tarkasteltavat yksiköt taas edustavat kohdeorganisaation merkittävimpiä liiketoimintoja Suomessa sekä tätä kautta kattavaa ja vallitsevaa, mutta samalla tiivistettyä skaalaa toivotuista näkökulmista.

## 1.4 Tutkimusmenetelmät ja viitekehys

Tämä pro gradu- tutkielma on laadullinen aineistopohjainen tutkimus, jossa aineisto kootaan haastattelujen avulla sekä analysoidaan aineistolähtöisesti. Haastattelumenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruun menetelmäksi siltä pohjalta, että haastattelut mahdollistaisivat keskustelunomaisen haastatteluympäristön, jossa haastateltava henkilö pystyy mahdollisimman avoimesti kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan aiheesta. Viisi haastatteluista toteutettiin lokakuussa 2022 Microsoft Teamsin välityksellä ja yksi lähitapaamisen muodossa Sanomatalon toimistotiloissa. Haastatteluiden tuotokset on esitetty tutkielmassa anonyymisti henkilöiden nimen osalta, mutta yksiköt ja roolit ovat ilmoitettuna.

Tutkimuksen analyysiin valikoitui laadullinen sisällönanalyysi. Tässä menetelmässä analysoitava aineisto puretaan osiin sekä käsitteellistetään, jonka jälkeen aineisto kasataan uudestaan johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäisdata pelkistetään ja tämän jälkeen aineisto ryhmitellään ja käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän tutkimuksen aineisto on jaoteltu tutkimuskysymysten ja haastattelussa ilmenneiden teemojen mukaan kappaleisiin, joissa avataan kunkin haastateltavan henkilön näkemyksiä käsitellyistä aiheista. Tutkimuksen aineiston analyysin tarkoituksena on laatia näistä erillisistä aineistoista selkeät ja yhtenäiset johtopäätökset, joista ilmenee haastatteluiden merkittävin asiakokonaisuus.

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä eli teoriaosuudessa avataan tekstissä esiintyviä tärkeimpiä käsitteitä sekä tarkastellaan esihenkilötyön oleellisia pääpiirteitä. Teoreettinen viitekehys pohjautuu laajalti tieteellisiin artikkeleihin ja teoksiin. Teoriaosuuden ensimmäisissä ja toisessa osioissa keskitytään esihenkilötyön ominaisuuksiin etätyötilanteessa sekä siihen, miten tämä eroaa lähiesihenkilötyöstä. Tässä osuudessa selostetaan myös lyhyesti COVID-19 viruksen vaikutuksia työelämään, tämän ollessa merkittävässä roolissa Sanoman siirtymässä hybridityöskentelyyn.

Teorian toinen osa pohjautuu henkilöstön tuntemuksiin hybridityössä. Tässä toisessa osuudessa merkittävänä lähteenä toimii Sanomalla keväällä 2022 toteutettu henkilöstötutkimus, jossa kartoitetaan työntekijöiden mielipiteitä etätyötilanteesta. Henkilöstötutkimus kattaa sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden vastaukset teemasta.

Kokonaisuudessa tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on antaa lukijalle käsitystä aiheen taustatiedoista sekä luoda pohjaa tutkimustulosten analysoimiselle.

## 1.5 Työn rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, jotka pitävät sisällään kyseisen aihealueen tarkentavia alalukuja. Näiden jälkeen tutkielman lopusta löytyy vielä lähdeluettelo sekä liitteet. Kuvion 1 tarkoituksena on auttaa pääpiirteisesti hahmottamaan työn sisältöä ja tämän rakennetta.

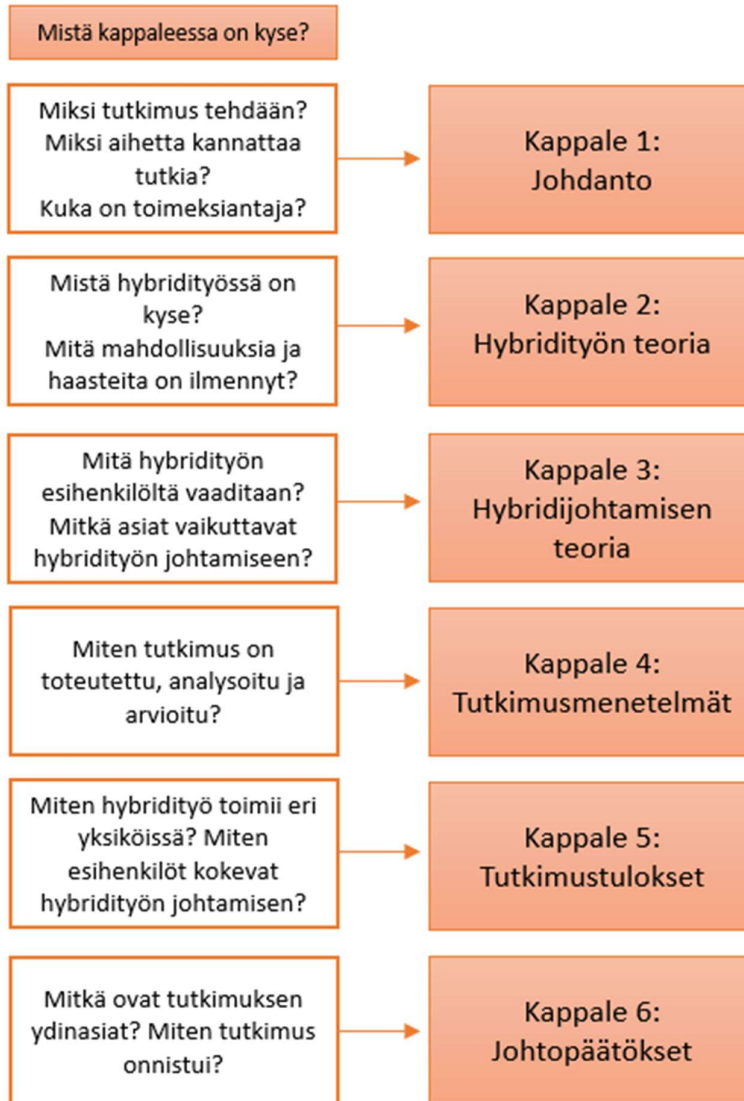
Tutkimus alkaa johdannosta, joka toimii työn johdattelevana osuutena. Tässä luvussa selitetään lyhyesti tutkimusaiheen taustoja, valintaa ja ajankohtaisuutta. Lisäksi johdannossa määritellään tutkimuskysymys sekä tutkimuksen rajaukset. Tässä luvussa avataan myös lyhyesti tutkimusaineistoa ja tutkimusmenetelmiä, jotta lukija saa alustavaa kuvaa tutkimuksen toteutuksesta.

Toisessa ja kolmannessa pääluvussa keskitytään tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen. Teoriaosuudessa käsitellään aiheen kannalta tärkeimpiä aiheita sekä luodaan pohjaa tutkimuksen tulosten analyysille.

Tutkimuksen neljännessä pääluvussa aletaan perehtymään enemmän itse tutkimukseen ja sen toteutukseen. Tässä luvussa avataan lyhyesti tutkimuksen metodologiaa, aineiston keruumenetelmiä ja analysointitapoja sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja määriteltyjä muuttujia.

Viides pääluku koostuu työn empiirisestä osuudesta, joka toimii tutkielman ytimenä. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista irti saanutta aineistoa sekä jaotellaan tätä teemoittain. Tulokset on esitetty tapauskohtaisesti, eli jokaisesta haastattelusta ja yksiköstä on erillinen kappale, johon on koottu yhteen haastatteluiden tärkeimmät sisällöt.

Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa eli johtopäätöksissä kootaan yhteen aineiston merkittävimmät teemat, analysoidaan tutkimustuloksia sekä rinnastaen näitä teoreettiseen viitekehykseen ja Sanoma Media Finlandin aikaisemmin toteutettiin hybridityötutkimukseen. Luvun tarkoituksena on tuoda yhteen tutkimuksen empiriaa ja teoriapohjaa sekä liittää mukaan tutkijan omaa pohdintaa ilmenneistä tuloksista. Luvun tarkoituksena on myös tiivistää tutkimuksen keskeiset tulokset, arvioida tulosten validiteettia ja reliabiliteettia, sekä esitellä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.



Kuvio 1. Työn rakenne

## 2 Hybridityö: mistä on kyse?

### 2.1 Lähi-, etä- ja hybridityö käsitteinä

Tässä pro gradu- tutkielmassa käsitellään pääsääntöisesti kolmea ajankohtaista tapaa tehdä työtä: lähityötä, etätyötä ja hybridityötä. Lähityöllä tarkoitetaan perinteistä tapaa tehdä työtä yrityksen toimipisteellä eli esimerkiksi toimistotyötä. Etätyössä työntekijä työskentelee joko täysin tai pääosin etänä eli esimerkiksi kotoa käsin. Etätyö ei yleensä eroa työnkuvaltaan lähityöstä, vaan etätyössä tehdään yleensä vastaavia työtehtäviä kuin työpaikan toimipisteellä. Hybridityön käsite on toistaiseksi vielä melko vakiintumaton, jonka takia hybridityö tunnetaan työelämässä usealla eri nimikkeellä, kuten virtuaaliryöinä sekä hajautettuna ryönä. Hybridityöskentelyn ideana toimii ajatus siitä, että työntekijät yhdistävät lähi- ja etätyötä määrällisesti eri painotuksilla. Hybridityössä siis yhdistetään virtuaalisen ryön piirteitä etäryön kautta sekä lähityön piirteitä toimistolla tehtävän ryön osalta. (Vilkman 2016, 13; Eklund ym. 2021, 16–17; TTL 2022a)

Näiden kolmen esitetyn ryötävän lisäksi tutkimuksessa nousee esille monipaikkaryön käsite. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on mahdollistanut joustavan ryön tekemisen, joka ei riipu kiinteästä ryöpaikasta tai ryöajasta. Ryö voi tapahtua yhdessä tai useassa paikassa ja sen kesto ja säännöllisyys voi vaihdella. Etäryö laajenee monipaikkaiseksi ryöksi, kun ryötä voidaan tehdä joustavasti ryönantajan, asiakkaan ja ryöntekijän osalta parhaalla tavalla esimerkiksi ryönantajan toisessa toimipisteessä (Vilkman 2016, 11).

Koska hybridityö on käsitteenä vielä melko tuore, siinä ei ole suoraan määriteltynä sitä, missä suhteessa etä- ja lähityötä tehdään, vaan tämä on organisaation sisäisesti määriteltävä asia. Hybridityö ei myöskään ole erillinen ryösuhdemuoto vaan tapa organisoida ryötä. Hybridityössä etä- ja läsnäryön suhde voi vaihdella yrityksestä ja ryöntekijästä riippuen, mutta tyypillisesti hybridityötä toteutetaan siten, että työntekijä työskentelee osan viikosta tai kuukaudesta lähityössä toimistolla ja loput etäryössä kotona. (Eklund ym. 2021, 16–17, 31; TTL 2022a)

### 2.2 Hybridityön pelisäännöt

Hybridityön pelisäännöistä sovitaan yhteisesti ryönantajan kanssa ja hybridityöskentely on vapaaehtoista sekä ryöntekijälle, että ryönantajalle. Ryönantajalla on määräys- ja valvontaoikeus ryöhön ja ryösuoritukseen. Organisaatio siis määrittelee ohjeet ja ehdot hybridityölle eli siihen, missä määrin etäryötä voi tehdä ja mitkä tämän edellytykset ovat.



Organisaatiossa huomioidaan etätöiden osalta myös esimerkiksi työaikaan, työn johtamiseen ja valvontaan sekä työvälineisiin liittyvät kriteerit. Työnantaja voi myös asettaa erilaisia rajoituksia esimerkiksi määrittämällä lähipäivien minimimäärän, jotta yrityksen toiminta voidaan varmistaa. Organisaation sisäiset etätöikäytännöt voivat olla poikkeavia eri työntekijöiden välillä, jos työtehtävien luonne ja sisältö vaikuttavat etätöihin. Työnantajalta kuitenkin edellytetään tasapuolista kohtelua samanlaisissa tehtävissä työskenteleviä työntekijöitä kohtaan. (Eklund ym. 2021, 167–168.)

Etätöitä tehdään yrityksissä sekä sovittuina, kuin myös epävirallisina järjestelyinä. Monissa työehtosopimuksissa on myös muodostettu suosituksia etätöiden suhteen. Hybridityömallissa tehtävä etätö kuuluu työehtosopimuslain ja työaikalain piiriin. Työnantajalla on tätä kautta siis velvollisuus esimerkiksi työajan seurantaan etätöissä. Myös työntekijöitä koskevat usein samanlaiset töihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet etätöissä kuin työpaikalla työskennellessä esimerkiksi lomien kertymisen ja työterveyshuollon osalta. (Hietala ym. 2020, 91–95; Toppinen-Tanner ym. 2016, 38.)

Etätöiden tekemisestä sovitaan yhteisesti työnantajan ja työntekijän välillä eli etätöiden tekeminen perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen. Sopimusta tehdessä on hyvä tuoda esille kaikki etätöiden pelisäännöt sekä työsuhteen ehtojen soveltamiset. Osapuolien on lisäksi hyvä sopia muun muassa yhteydenpidon muodoista, niin yleisen yhteydenpidon kannalta, kuin myös sen osalta, että työnantajan vastuulla on huolehtia työntekijän hyvinvoinnista myös etätöissä. (Hietala ym. 2020, 91–100; Toppinen-Tanner ym. 2016, 38.)

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma Työ 2030 (2021, 11) esittää kolme kulmakiveä hybridityöhön eli miksi hybridityötä tehdään ja mihin tämän toteutuksessa kannattaa kiinnittää huomiota. Ensimmäisenä raportissa mainitaan hybridityön mahdollisuuksista eli kuinka hybridityöskentely mahdollistaa eri elämäntilanteissa olevien henkilöiden tarpeiden toteuttamiseen sekä tukee samalla hyvinvointia ja työssä jaksamista. Toinen kohta painottaa sitä, että yksilöllisten ja yhteisöllisten ratkaisujen tulee edistää työn tavoitteiden toteutumista ja tuottavuutta, jotta hybridityöstä saataisiin sujuvaa. Kolmannessa kulmakivessä tuodaan esiin se, että hybridityössä tulee panostaa yhteisöllisyyden ylläpitämiseen kaikissa työskentelymuodoissa. Esimerkiksi virtuaalinen kohtaamispaikka voi myös olla toimiva sosiaalinen tila, jos se on rakennettu harkiten ja virtuaalista vuorovaikutusta kehitetään määrätietoisesti organisaatiossa. (Työ 2030 2021, 11)

De Klerk ym. (2021, 2) huomauttavat, että organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus joustavien työjärjestelyiden, kuten etä- ja hybridityön, tehokkuuden kannalta. Jos organisaatiokulttuuri ei tue etätyötapoja tai luota työntekijöihin, tästä voi seurata epärealistisia odotuksia organisaation sisällä. Nämä puolestaan voivat johtaa konflikteihin organisaatiossa tai haitallisiin työtapoihin. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että organisaation ja työntekijöiden välillä vallitsee yhteisymmärrys etätyön pelisäännöistä ja vaatimuksista.

### **2.3 Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet organisaatiossa**

Haapakoski ym. (2020, 152) ovat keränneet yhteen etätyössä ilmenneitä haasteita ja mahdollisuuksia niin työntekijän, kuin myös työnantajan kannalta. Työntekijän puolelta etuna on nähty työajan joustava rytmittäminen omien tarpeiden mukaan esimerkiksi työn ja perhe-elämän joustavamman yhteensovittamisen suhteen. Työntekijät ovat kokeneet, että työrauha ja keskittyminen ovat lisääntyneet työpäivissä, koska työnteolle tarkoituksenmukaisen ja ideaalisen paikan valintaan on pystynyt itse vaikuttamaan. Myös työntekijöiden työtyytyväisyydessä ja työtehossa on nähty parannusta etätyön myötä. Etätyö on myös mahdollistanut vajaakuntoisten mahdollisuuden osallistua työelämään sekä edellytykset työskennellä poikkeustilanteissa, kuten korona-aikana. (Haapakoski ym. 2020, 152)

Etätyön hyödyt työnantajalle yhdistyvät vahvasti työntekijäkokemukseen. Työnteon ja työn tuottavuuden paraneminen vaikuttavat monelta osaa yritysten toiminnan sujuvuuteen ja tulokseen. Työntekijöiden pysyvyys yrityksessä voi kasvaa jo pelkästään työuran pitenemisen myötä, kun työntekijöiden jaksaminen on parempaa etätyön positiivisten vaikutteiden kautta. Vaikka etä- ja hybridityö ovatkin jo osana monen yrityksen arkea, Haapakoski ym. (2020, 152) luokittelee työpaikan houkuttelevuuden kasvun yhtenä rekrytointivalttina eli etätyö nähdään työsuhde-etuna. Hybridityö mahdollistaa myös kustannussäästöjä yrityksille ja työntekijöille esimerkiksi toimitilojen supistamisen, hallintokulujen pienenemisen sekä matkakulujen vähenemisen myötä. (Haapakoski ym. 2020, 152; Capgemini 2021, 3)

Etätyön haasteet kulminoituvat työntekijöiden kokemuksiin, johon osiltaan liittyy myös työpaikan ja yrityksen puutteet. Työntekijöiden työpäivät ovat helposti lähteneet venymään etäpäivien myötä, jonka lisäksi työn ja vapaa-ajan sekoittuminen sekä perheen sopeutuminen kotona työskentelyyn on koettu haasteellisena. Joidenkin työntekijöiden kohdalla myös tilojen sopimattomuus etätyöskentelyyn sekä kotona työskentelyn

kustannukset ovat nousseet ongelmiksi. Työn fyysisten ominaisuuksien lisäksi työntekijöiden henkiset kuormitustekijät ovat herättäneet huolta, sillä esimerkiksi yksinäisyyden ja eristäytymisen tunteiden kokemukset sekä huoli omasta urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa ovat olleet puheenaiheina työyhteisöissä. (Haapakoski ym. 2020, 152)

Haapakoski ym. (2020) mainitsevien etujen ja haasteiden lisäksi myös muut tutkimukset ovat käsitelleet vastaavia aiheita etätyössä. Aikaisempien tutkimusten mukaan etätyö on kasvattanut työntekijöiden tehokkuutta, sillä työskentely on suoraviivaisempaa, keskeytyksiä ei tule niin paljoa kuin toimistoympäristössä ja tehtäviin on helpompi keskittyä (Capgemini 2021, 9). Työtehokkuuden lisääntymisellä on kuitenkin myös negatiivisempi puoli. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työuupumuksella ja työriippuvuudella voi olla yhteys mieltymyksiin tehdä etätyötä. Etätyö mahdollistaa työn tekemisen ilman keskeytyksiä ja työpäivien venymisen. Tästä voi seurata työn ja vapaa-ajan tasapainon häiriintymistä, mikä tätä kautta aiheuttaa terveysriskin. (Hakanen ym. 2022, 28).

Capgeminin (2021, 23) tutkimuksesta on noussut esiin pitkäkestoisen etätyön vaikutukset työntekijöiden jaksamiseen. Tässä tutkimuksessa on huomattu, että henkilöstön ylikuormitus ja loppuun palamiset ovat yleistyneet niiden henkilöiden osalta, jotka tekevät määrällisesti paljon etätöitä. Tästä syystä johtamisessa tulisi ottaa tarkemmin huomioon etätyön vaikutukset työntekijöiden jaksamisessa seuraten ja tukien työntekijöiden hyvinvointia eri keinoin.

Wang ym. (2021) puolestaan nostivat esiin tutkimuksessaan neljä haastetta, joita työntekijät ovat kohdanneet etätyössä. Nämä haasteet liittyvät työn ja kodin välisiin rasitteisiin, kommunikaation toimimattomuuteen, tehtävien viivyttelyyn sekä eristäytymisen tunteeseen. Muita tutkimuksessa ilmenneitä ongelmia ovat olleet esimerkiksi sosiaalisen tuen puutteellisuus, työn autonomian haasteet, työntekijöiden valvontaan liittyvät vaikeudet, työmäärän epätasapaino sekä työntekijöiden itsensä johtamisen haasteet. Tutkimuksesta selvisi, että nämä etätyön tekemiseen liitetyt ominaisuudet ja haasteet nähdään linkittyvän työntekijöiden työhyvinvointiin ja työsuorituksiin.

Etätyö tarjoaa työntekijöille joustoa, mahdollisuuden sovittaa yhteen työtä, vapaa-aikaa ja perhe-elämää sekä enemmän vapautta aikatauluttaa omaa työntekoa. Oma ajanhallinta voi kuitenkin olla haaste joillekin työntekijöille, eikä työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistäminen välttämättä ole kaikille niin yksinkertaista. Jotta

työntekijät eivät palaisi työssään loppuun uusien työskentelykuvioiden ja venyvien työpäivien osalta, heidän tulisi keskittyä enemmän itsensä johtamiseen sekä työn suunnitteluun. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 36–37.) Gelanti ym. (2021) mukaan itsensä johtamisessa on huomattu positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tuottavuuteen ja sitoutumiseen sekä stressin pienentymiseen.

Kotona tehtävän työn kielteiset vaikutukset voivat kuitenkin pahimmassa tapauksessa kumota sen positiiviset puolet, kun raja työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyy. Kun kotona työskentelevällä työntekijällä on useita rooleja, kuten työntekijä, puoliso ja vanhempi, he joutuvat kilpailemaan samojen niukkojen resurssien kanssa. Tämä saattaa johtaa työelämän ajatusten ja tunteiden leviämiseen vapaa-aikaan, mikä voi aiheuttaa konflikteja perhe-elämän ja työn välillä. Lisäksi työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen voi saada työntekijät tuntemaan olonsa uupuneemmiksi, joutuessaan hallitsemaan suurempaa työtaakkaa. Etätyöskentelyn suurimpia haasteita onkin työn häiriytyminen perheen keskeytysten vuoksi sekä vaikeus tasapainottaa työ- ja perhe-elämää. (Wang ym. 2021, 28; van der Lippe & Lippényi 2020, 385–386.)

### 3 Johtaminen hybridityömallissa

#### 3.1 Hyvän esihenkilötyön osatekijät ja päämäärät

Esihenkilötyön ja johtamisen osatekijöitä ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja tukeminen, palautteen antaminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja motivointi sekä tehokas kommunikointi. Esihenkilön tehtävänä on ohjata ja tukea työntekijöitä kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita ja toimia heille apuna tarvittaessa, mutta myös tavoitteet tulee olla saavutettavissa sekä nämä tulee olla ilmaistu selkeästi. (Sydänmaanlakka, 2012). Grattonin (2021) mukaan esihenkilöillä on merkittävä rooli tuottavuuden osalta. Hänen mukaansa esihenkilö tehtävänä on toimia työn koordinoijana, jonka tulee kommunikoida säännöllisesti työntekijöiden kanssa jakaen molemminpuolista palautetta, keskustellen kuulumisista, jakaen parhaita käytäntöjä sekä mentoroiden ja opastaen.

Viitalan & Jylhän (2019, 26) mukaan johtajaksi ei synnytä, vaan nykypäivän johtamisessa tarvittavat taidot ja tiedot voidaan oppia sekä niitä voidaan kehittää. He määrittelevät johtajalta odotetut taidot kompetensseiksi, joihin kuuluu tietoja, taitoja, asenteita ja ominaisuuksia. Tietoja ja taitoja voidaan parantaa esimerkiksi koulutuksen ja kokemuksen avulla, kun taas asenteet muodostuvat kokemuksista, tietotasosta sekä itsetuntemuksesta. Ominaisuuksista osaa on synnynnäistä, mutta niitä voi myös muokata oppien mukaan. Taito on johtamisessa kompetenssien perusta, sillä pelkkä tieto ei riitä, mikäli sitä ei osaa hyödyntää. Asenteet ja ominaisuudet puolestaan ilmenevät taitavassa toiminnassa.

Mumford, Campion ja Morgeson (2007, 156–157) ovat jakaneet johtajalta tarvittavat taidot neljään ryhmään: kognitiivisiin taitoihin, ihmissuhdetaitoihin, liiketoimintataitoihin sekä strategisiin taitoihin. Kognitiiviset taidot sisältävät oppimiskyvyn, tiedonhankinnan ja käsittelyn taidot sekä kyvyn jakaa tietoa. Ihmissuhdetaidot kattavat ihmisten käyttäytymisen ja ihmissuhteiden tulkinnan sekä vuorovaikutustaitojen hallinnan. Liiketoimintataidot sisältävät hyvän tietämyksen yrityksen toiminnan osa-alueista, asiakaslähtöisen ajattelutavan sekä kustannuksia ja tuottoja koskevan hahmotuskyvyn. Strategiset taidot puolestaan koostuvat luovuudesta, ongelmanratkaisutaidoista ja kyvystä hyödyntää olemassa olevaa tietoa tulevaisuuden näkymiä varten. Johtajalta vaadittavat taidot kuitenkin vaihtelevat yrityksen toiminnan tason mukaan.

Ammatillisessa vuorovaikutuksessa on tärkeää, että johtajalla on ammattitaitoa johtaa sekä ihmisiä että asioita. Tähän vaikuttaa se, hyödynnetäänkö tilanteessa tehtävä- ja ihmiskeskeisiä toimintamalleja. Esimerkiksi tehtäväkeskeinen johtaminen voi ilmaantua kaavamaisemman viestinnän ja vaatimusten esittämisen muodossa, kun taas ihmiskeskeinen vuorovaikutustapa voi ilmentyä joustavampana viestintänä tai pyyntöjen esittämisenä. (Isotalus & Rajalahti, 2017). Sydänmaanlakka (2012) huomauttaakin, että hyvän johtamisen toteuttamisen kannalta merkittäviä asioita ovat tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen ja motivointi. Nämä syntyvät hyvän vuorovaikutuksen pohjalta ja esihenkilön työssä vuorovaikutustaitojen rooli korostuu verkostoitumisen ja monimuotoisten viestintäsuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä.

Hyvä johtaminen lisää tulosta ja työhyvinvointia. Työhyvinvointi voidaan yhdistää organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, mikä selkeyttää organisaation suunnitelmallista suhtautumista työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin keskittyvä johtaminen on sekä henkilöiden että asioiden johtamista ja perustuu pohjimmiltaan organisaation missioon, visioon, arvoihin ja strategiaan. Tavoitteena olisi, että myös organisaation systemaattinen toiminta ja tavoitteet tukevat työhyvinvointiin keskittyvää johtamista. Hyvä johtaminen perustuu myös työlainsäädäntöön ja sen tuntemukseen. Tavoitteena on saada ihmiset toimimaan oikein ja saavuttamaan organisaation tavoitteet. Tämä saavutetaan yhteistyössä ja tasa-arvoisesti sovitulla johtamiskäytännöillä. (Rauramo 2018)

### **3.2 Etäjohtamiseen siirtyminen pandemian seurauksena**

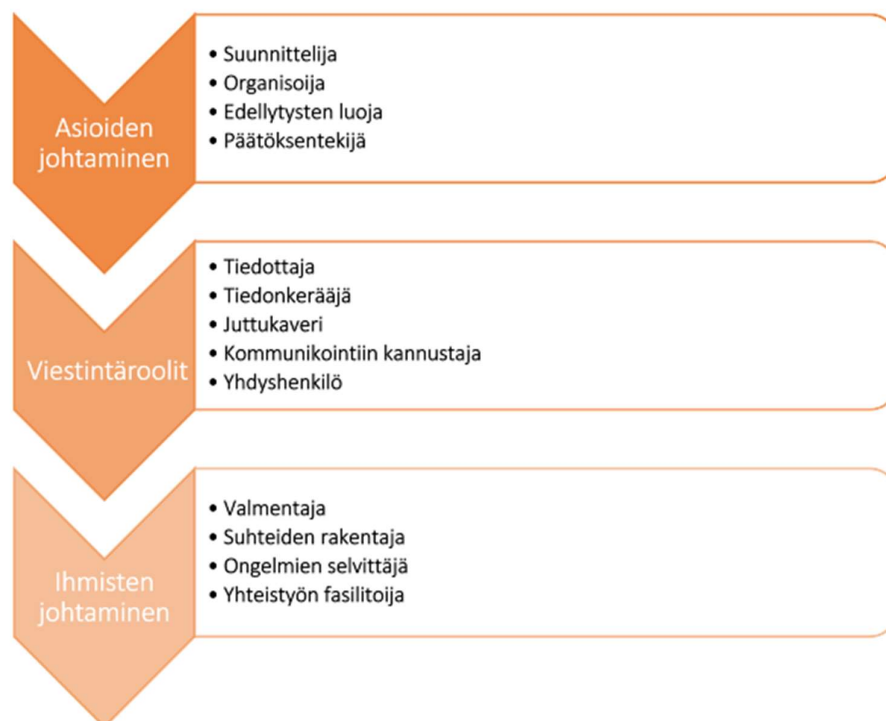
Wang ym. (2021) mukaan korona pandemian alussa etätyöhön johtaneet olosuhteet kehittyivät nopeasti, jopa yhdessä yössä, jonka seurauksena esihenkilöt eivät osanneet välittömästi muuntaa totuttuja toimintatapojaan uuden tilanteen vaatimusten mukaisiksi. Jotta esihenkilöt pystyisivät johtamaan etätyötä tehokkaasti myös muutoksen iskiessä, heidän tulee kiinnittää huomiota esihenkilötyön keskeisiin piirteisiin. Kehittämällä etätyön toimintatapoja työyhteisössä ilmenneiden haasteiden ja muiden havaintojen pohjalta, esihenkilöt pystyvät parantamaan tehokkuutta ja työhyvinvointia tiimin sisällä.

Malhotra ym. (2007, 68) toteavat, että virtuaalitiimien johtaminen vaatii kuta kuinkin samat johtajuus- ja projektinhallintakyvyt kuin lähityössä toimivan tiimin johtamisessa, mutta samalla vielä hieman enemmän. Etätyöhön siirtyessä esihenkilöiltä on vaadittu uudenlaista ajattelu- ja toimintatapaa, jotta johtamisesta saataisiin sujuvaa. Aluksi etäjohtajan on tunnistettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta he voivat kehittää johtamistyyliään ja toimia tehokkaasti. Kommunikointi on erityisen tärkeää

poikkeusoloissa sekä sen tulee olla selkeää, avointa ja kaksisuuntaista. Etäjohtajan on myös kuunneltava työntekijöiden huolenaiheita ja varmistettava, että he tuntevat tullessa huomioideiksi ja että heidän ideoitaan kuunnellaan. (Kariola 2020.)

Etäjohtajalta vaaditaan usein enemmän kuin lähijohtajalta ja suurin osa etäjohtajista kokee etäjohtamisen haastavampana kuin lähijohtamisen. Etäjohtaminen itsessään ei välttämättä ole vaikeampaa, vaan erilaista verrattuna lähijohtamiseen. Se voi tuntua haastavalta, koska yritetään soveltaa perinteisiä johtamismalleja ja ei huomioida esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitystä tai teknologian mahdollisuuksia osana johtamista. (Vilkman 2016, 137; Rauramo 2018)

Vilkman (2016, 139) korostaa etäjohtajan tärkeimpien osaamisalueiden olevan sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot, delegointitaidot, motivointitaidot, ennakoititaidot, päätöksentekokyky, organisointikyky, joustavuus, ja tavoitekeskeisyys. Rauramo (2018) puolestaan mainitsee, että etäjohtajalla on erilaisia toiminnan rooleja, jotka liittyvät asioiden ja ihmisten johtamiseen sekä viestintään. Nämä roolit on esitetty kuviossa 1. Nämä roolit voivat olla hyvinkin ristiriidassa keskenään, mutta ollakseen tehokas, etäjohtajan tulee suoriutua useista eri roolien vetämisestä.



Kuvio 2. Etäjohtajan toiminnan roolit (mukaillen Rauramo 2018)

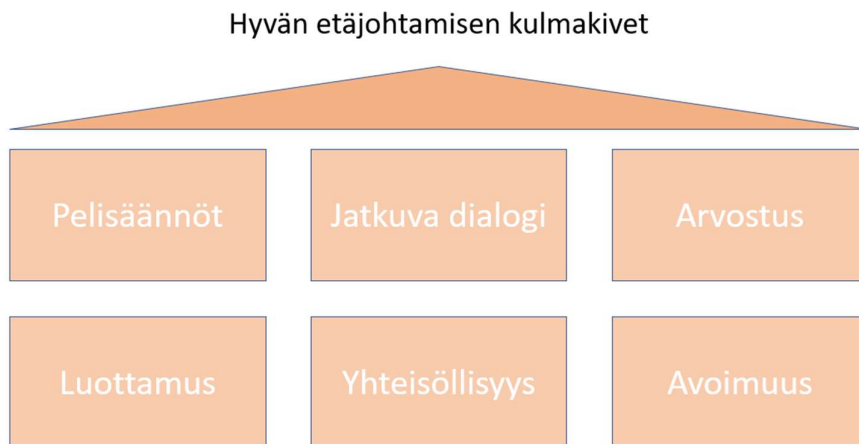
Etäjohtajan on erityisen tärkeää painottaa ihmisten johtamista, sillä onnistuminen etäjohtamisessa on epätodennäköistä, mikäli johtaja keskittyy pelkästään asioiden johtamiseen ja esihenkilötyö koostuu tavoitteiden asettamisesta sekä tehtävänjaosta. Vilkmán (2018) pitää hyvän etäjohtajan yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena tunneälyä, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa ja ymmärtää omia sekä muiden tunteita ja tunnetiloja. Hyvä tunneäly edistää vuorovaikutuksen laatua ja helpottaa yhteistyötä työyhteisössä.

Morgesonin ym. (2010, 26–27) mukaan esihenkilöllä on myös olennainen rooli tiimin positiivisen sosiaalisen ilmapiirin ylläpitämisessä ja tukemisessa, mikä puolestaan kehittää tiimiläisten välistä yhteistyötä sekä parantaa tiimin tehokkuutta. Ilmapiirin tavoitteena on luoda yhteisöllisyyden tunnetta, joka on yksi kolmesta psykologisesta perustarpeesta. Tutkimusten mukaan kannustava ja tukea antava esihenkilö vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskyykyyn. Esihenkilön tulee myös motivoida tiimin työntekijöitä ratkaisemaan työarjessa esiintyviä tehtäviä ja ongelmatilanteita itsenäisesti, luottamalla omaan ja tiimin tietämykseen. Esihenkilön tulisi siis antaa tarpeeksi vaikutusvaltaa ja tilaa tiimin jäsenille operatiivisen arjen pyörittämisessä, mikä auttaa edistämään tiimin joustavuutta ja itseohjautuvuutta sekä työntekijöitä hallinnoimaan paremmin tehtäviään ja motivoitumaan näiden suorittamisesta. Työntekijöiden ottaessa itseohjautuvasti enemmän vastuuta, keventyy esihenkilöiden työkuorma. (Aura 2020, 52; Renkema ym. 2018, 83.)

### **3.3 Hybriditiimien johtaminen**

Virtuaalisissa tiimeissä hyvän johtamisen perustana toimivat luottamus, arvostus, avoimuus, selkeät toimintasäännöt, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Nämä tekijät liittyvät vahvasti toisiinsa eli näitä on hankala toteuttaa yksittäin ilman muita osatekijöitä. (Vilkmán 2016, 26)





Kuvio 3. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkmán 2016, 26)

### 3.3.1 Pelisäännöt ja luottamus

Yhtenä kulmakivenä Vilkmán (2016, 37) mainitsee yhteisön pelisäännöt, joita on tarkasteltu tarkemmin luvussa 2.2. Yhdessä sovitut toimintatavat ja pelisäännöt luovat vahvan perustan yhteistyölle. Näiden ei pitäisi olla yksimielisesti esihenkilön päätös, vaan pelisääntöjen tulisi syntyä tuloksena tiimin yhteisestä neuvottelusta ja sopimuksesta. Usein työtiimien ja työyhteisöjen tutkimuksessa luottamus määritellään relationaalisesti, eli se liittyy työyhteisössä toimivien yksilöiden keskinäiseen henkilökohtaiseen luottamukseen (van Zoonen ym. 2021). Yhteistyössä sovittujen sääntöjen ja toimintatapojen avulla tiimiläiset tuntevat olevansa osallisia päätöksentekoprosessissa, jolla puolestaan on positiivinen vaikutus heidän sitoutumiseensa sääntöjä kohtaan. Myös yhteinen keskustelu ja ymmärrys pelisäännöistä sekä eri toimintatavoista lisää yhtenäistä tulkintaa ja vähentää mahdollisuutta väärinymmärryksiin säännöistä.

Luottamuksen rakentaminen tiimissä voi olla haastavampaa ja hitaampaa hybridityömallissa verrattuna lähityöskentelyyn. Luottamus voidaan rakentaa avoimesta ja vastavuoroisesta vuorovaikutuksesta sekä siitä ajatuksesta, että jokainen tiimin jäsen hoitaa oman osuutensa sovitulla tavalla. Kun tiimi työskentelee lähityössä samassa paikassa, vuorovaikutusta ja yhteistyötä tapahtuu enemmän ja tiimin jäsenet pääsevät tätä kautta paremmin tutustumaan toisiinsa. Hybridityössä luottamusta rakennetaan eri tavoilla, esimerkiksi suorituksiin perustuen. Virtuaalitiimeissä luottamusta voidaan vahvistaa esimerkiksi noudattamalla yhteisesti sovittuja aikatauluja ja pelisääntöjä,

hyvillä yhteistyötaitoilla ja tiimin tavoitettavuudella. (Eklund ym. 2021, 69–70; Vilkmán 2016, 27.)

Luottamus perustuu ensisijaisesti esihenkilön luottamukseen muihin tiiminjäseniin ja siihen, että jokaisella on oma vastuualueensa hoidettavana. Luottamus kasvaa vähitellen yhteisestä työskentelystä sekä sopimusten noudattamisesta. Hyvä johtaminen voi tukea luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä esimerkiksi nostamalla esiin onnistumisia sekä huomioimalla jokaisen roolin merkityksen ja työntekijöiden tunteet toiminnassa. Tiimit toimivat tehokkaasti silloin, kun se on valmistautunut erilaisiin muuttuviin tilanteisiin ja tässä on yhdessä päätetty strategisesta toimintatavasta (Haapakoski ym. 2020, 57, 66.).

### 3.3.2 Jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys

Vuorovaikutus on tärkeää kaikkien viiden muun kulmakiven tavoitteiden saavuttamisessa. Se ei ole pelkkää tiedotusta ja viestintää, vaan se sisältää myös henkilökohtaisia suhteita muiden työntekijöiden kanssa sekä konkreettista toimintaa. Vuorovaikutus tapahtuu, kun ihmiset jakavat ajatuksiaan, tietonsa, kokemuksensa ja tunteensa ja luovat yhdessä merkityksiä. Tämä tekee vuorovaikutuksesta kaiken perustan. (Vilkmán 2016, 40). Esihenkilön ja työntekijän välinen kommunikaatio tapahtuu joko pystysuoraan tai horisontaalisesti. Esihenkilöt toimivat tärkeinä tiedonvälittäjinä ja linkkinä yksilöiden, tiimien ja koko organisaation välillä. Heidän roolinsa ja viestintätapansa vaikuttavat merkittävästi työympäristön ilmapiiriin ja tiimin sitoutumiseen. Innostava esihenkilö, joka on omistautunut työlleen ja yrityksen päämäärille, saa todennäköisemmin tiimiltään tukea kuin vetäytyvämpi esihenkilö. Esihenkilön tulee myös pystyä välittämään ja jakamaan tietoa tehokkaasti sekä selkeästi, jotta tiimi ymmärtää ja omaksuu tarvittavat tiedot. (Juholin 2006, 164–167; Vilkmán 2016, 40).

Työympäristön ilmapiiri ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä osa-alueita työntekijöiden viihtymisen ja työn tuloksellisuuden kannalta. Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyyden luominen lisäävät työpaikan viihtyisyyttä ja tukevat yhteistyötä. Etätöissä ja virtuaaliympäristössä esihenkilöiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämiseen, koska ihmisten vähäinen vuorovaikutus ja harvat kasvokkaiset tapaamiset voivat johtaa eristyneisyyden kokemukseen. Etätöissä työntekijä ajautuu lähityötä helpommin työyhteisön ulkopuolelle ja tästä syystä eristyksen tunne on yleistynyt joidenkin työntekijöiden keskuudessa. Tästä voi koitua ongelmia esimerkiksi

organisaation sisäisessä yhteistyössä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteisöllisyyden puutteesta vuorovaikutus sekä sitoutuminen organisaatioon voi vähentyä ja työntekijöiden moraalit voi heikentyä. (Haapakoski ym. 2020; Vilkmán 2016, 41)

Ilmapiirin ja yhteisöllisyyden kannalta yksi etätyön kivijaloista on arvostus, sillä sen puuttuessa yhteistyö ei usein suju odotetulla tavalla. Etätyötä tehdessä työntekijät saattavat kokea, että he eivät saa tarpeeksi sosiaalista tukea työyhteisöltään ja esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki onkin erittäin tärkeää, sillä se osoittaa työntekijälle, että muut arvostavat hänen panostaan työssä ja pitävät häntä tärkeänä osana työyhteisöä. (Vilkmán 2016, 32). Human Resources Institutin tutkimuksen mukaan yksilöiden kokema yhteisöllisyys lisää tuottavuutta, innovatiivisuutta, yhteistyökykyä ja uskollisuutta organisaatiolle. Tutkimuksen mukaan 80 % työntekijöistä, jotka kokevat kuuluvansa yhtenäiseen tiimiin, ovat myös enemmän sitoutuneita organisaation visioon. Myös tämän vuoksi organisaation tulisi tukea tiimityöskentelyä myös virtuaalisesti etä- ja hybridityöympäristössä. (Capgemini 2021, 32.)

### 3.3.3 Arvostus ja avoimuus

Arvostus on tärkeä perusta etätyöskentelyssä, sillä ilman sitä yhteistyö ei toimi tehokkaasti. Arvostus näkyy pienissä arjen teoissa ja jatkuvassa dialogissa sekä avoimuudella tarkoitetaan viestinnän ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Työntekijät, jotka työskentelevät hajautetusti, saattavat tuntea sosiaalisen tuen puuttumista työyhteisöltään ja esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki on merkittävä tekijä, sillä se osoittaa työntekijälle, että muut arvostavat häntä sekä hänen työpanostaan. Se on myös tärkeä voimavara-tekijä, joka auttaa vähentämään työuupumuksen riskiä ja parantaa tyytyväisyyttä epävarmoissa tilanteissa. (Vilkmán 2016, 32; Haapakoski ym. 2020, 66)

Avoimuuden periaate tarkoittaa läpinäkyvyyttä ja työyhteisön avointa toimintaa kaikilla osa-alueilla, kuten kommunikaatiossa, yhteistyössä ja päätöksenteossa. Avoimessa yhteisössä tiedon tulisi kulkea organisaatiossa ilman muutoksia kaikilla tasoilla, niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös. Johdon lisäksi työntekijöiden osallistaminen työn suunnitteluun ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin on tärkeää. Yksilön näkökulmasta avoimuus taas tarkoittaa sitä, että viestit kulkeutuvat kaikkien saataville muuttumattomana ja että kaikki voivat ottaa vaikeitakin asioita puheeksi ilman pelkoa tyrmentämisestä tai naurunalaistamisesta. Työhön liittyvistä asioista pitäisi pystyä puhumaan avoimesti ja yhdessä yhteisössä, sillä avoimuuden puute vaikuttaa haitallisesti yhteisöllisyyteen ja vähentää ihmisten sitoutumista organisaatioon. (Vilkmán 2016, 34)

### 3.4 Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen uusi aikakausi

Tässä tutkimuksessa organisaation itseohjautuvuudella tarkoitetaan yrityksen sisäistä kykyä hallita ja johtaa itseään ilman ohjaavaa organisaatorakennetta. Tämä tarkoittaa, että päätöksentekovalta on hajautettua ja muodollinen hierarkiataso on matala, mikä mahdollistaa joustavamman ja nopeamman päätöksenteon. Itseohjautuvassa työkuultuurissa työntekijöiltä odotetaan aktiivista ja oma-aloitteista otetta työntekoon sekä halua osallistua enemmän päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Tämä tarjoaa heille enemmän vapautta ja vastuuta omasta tekemisestä sekä työtehtävien edistämisestä ja kehittamisestä. (Huttunen 2020, 26; Morikawa ym. 2022, 312-313)

Vastaavasti työntekijän itseohjautuvuuden näkökulma keskittyy työntekijän yksilölliseen kokemukseen ja kuvaa työntekijän oikeutta toimia itsenäisesti osana organisaatiota omassa työssään. Autonominen toiminta, vastuu ja vapaus tuovat työntekijälle mukanaan vastuun oman työn organisoinnista eli tavoista tehdä, aikatauluttaa ja priorisoida työtä. Mikäli työntekijä vastaa odotuksiin vastuidensa osalta, hän saa usein enemmän vapautta toteuttaa työtään sekä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. (Morikawa ym. 2022, 312-313)

Aura ym. (2021) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa henkilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta, vastuuta päätöksenteossa ja erilaisia velvollisuuksia työn tavoitteista, toteuttamisesta sekä tuloksellisuudesta. Itseohjautuvuuden johtaminen puolestaan viittaa johdon ja esihenkilöiden rooliin strategian ja vastuiden määrittelyssä, henkilöstön tukemisessa ja työn mahdollistamisessa jaetun johtajuuden kautta. Martela & Jarenko (2017) taas kuvailevat itseohjautuvuuden olevan kyky toimia omatoimisesti ilman ulkopuolista sääntöjä tai valvontaa. Heidän mukaansa henkilön on oltava itse motivoitunut tekemisestään ja hänellä on oltava tavoite, jota kohti hän voi itseohjautua. Lisäksi itseohjautuvassa toiminnassa tarvitaan taitoja, kuten ajan hallintaa, priorisointia, resurssien hallintaa ja tehtävien asettelua sekä teknisiä taitoja, jotta itsenäinen tekeminen olisi tehokasta ja sujuvaa. (Martela & Jarenko 2017, 11)

Itsensä johtaminen puolestaan tarkoittaa monimuotoista itsen kohdistuvaa vaikutusta ja hillittyä itsensä ohjaamista. Tämä vaatii jatkuvaa muutosta, uuden sisäistämistä ja vanhasta poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä vastuun ottamista niin omasta, kuin myös toisten hyvinvoinnista. Tavoitteena on löytää oma paikka elämässä, ymmärtäen omat arvot ja ihanteet ja elämällä niiden mukaisesti. Hyvä itsensä johtaminen voi johtaa parempiin tuloksiin, auttaa saavuttamaan ja

ylläpitämään tasapainoisen elämän sekä tukea työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta. Tärkeää itsensä johtamisessa on säilyttää tasapaino ajanhallinnassa, ravinnossa, liikunnassa sekä varmistaa riittävä lepo ja palautuminen. On myös tärkeää suunnitella omaa elämää, asettaa tavoitteita ja toistaa hyviksi havaittuja valintoja. (Seuri 2018; Salmimies 2008, 21)

Yksi tunnetuimmista itseohjautuvuuden teorioista on Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämä itsemääräytymisteoria (engl. self-determination theory), joka kuvaa yksilötason ominaisuuksia itseohjautuvuudessa. Teorian mukaan ihmisen motivaatio ja itseohjautuvuus ovat sidoksissa kolmeen psykologiseen perustarpeeseen: omaehtoisuuteen eli autonomiaan, pysyvyyteen sekä yhteisöllisyyteen. Ympäristöllä on tärkeä rooli näiden tarpeiden tukemisessa, jotta henkilön itseohjautuvuutta voitaisiin ylläpitää ja kehittää. Ihmiset toimivat itseohjautuvasti, kun toiminta perustuu sisäiseen motivaatioon ja henkilökohtaisiin arvoihin. Valinnan vapaus, tunteiden avoin ilmaisu ja autonomian mahdollistaminen vahvistavat sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuuden tunnetta. Sisäinen motivaatio puolestaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, haluun kehittyä ja kykyyn omaksua uusia taitoja. (Deci ym. 2017; Rigby & Ryan 2018).

Itseohjautuvuuden avulla voidaan saavuttaa monenlaista hyötyä organisaation toiminnassa. Itseohjautuvuutta hyödyntäen voidaan parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä, tyytyväisyyttä ja työn mielekkyyttä. Työtyytyväisyyden lisäämisellä voidaan puolestaan parantaa yrityksen tuottavuutta, tuloksia ja innovaatiokykyä. Kun työntekijöillä on enemmän vapautta päättää oman työnsä yksityiskohdista, lisää tämä työn merkityksellisyyttä ja työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan. Lisäksi työntekijät kehittyvät itseohjautuvuuden kautta, ovat tehokkaampia sekä itseohjautuvuus lisää organisaation innovaatiokykyä ja mahdollistaa nopeamman reagointikyvyn muutostilanteissa. (Kostamo ym. 2020, 9; Renkema ym. 2018, 81–83.)

Hybridityön madaltaessa organisaatioiden hierarkiatasoja, vaaditaan esihenkilöiltä johtamisessa yhä enemmän itseohjautuvuuden taitoja. Hybridityön myötä esihenkilöiltä edellytetään valmentavaa johtamisotetta ja hyviä vuorovaikutustaitoja virtuaalisessa ympäristössä, jotka esimerkillään ohjaavat henkilöstöä itseohjautuvampaan suuntaan. Morikawa ym. (2022, 324) tutkimuksen tulokset osoittavatkin, että henkilöt, jotka toimivat johto- tai esihenkilötehtävissä, kuuluivat työyhteisöissä itseohjautuvimpiin henkilöryhmiin. Lisäksi johtotehtävien ja itseohjautuvan toiminnan välillä nähtiin merkittävä yhteys kaikkien itseohjautuvuuden tasojen kohdalla.

Itseohjautuvassa organisaatiossa myös esihenkilön läsnäolon merkitystä korostetaan. Etäesihenkilön rooli vaatii enemmän osallistumista päivittäiseen tekemiseen verrattuna hierarkialtaan perinteisempään organisaatorakenteeseen. Läsnäolo tarkoittaa tässä yhteydessä kuuntelua, keskustelua ja sparrausta tiimin arjessa. Esihenkilön tulee aktiivisesti tukea itseohjautuvaa tiimiä mahdollistaakseen itseohjautuvuuden kasvun ja vastuunoton lisääntymisen yhteisössä. Tämä esihenkilöiden roolimuuotos kehittyikin vähitellen kohti valmentavampaa roolia itseohjautuvissa organisaatioissa (Syrjänen & Tolonen 2017, 209–210; Ojala & Mäki 2017, 282)

Esimerkin merkitys työyhteisössä ja työnteossa on keskeistä. Mitä paremmin esihenkilöt ymmärtävät itseään ja hallitsevat omaa johtamistaan, sitä parempana esimerkkinä he toimivat muille. Vaikka itseohjautuvuus on tärkeää, työyhteisössä tarvitaan selkeästi määritellyjä tavoitteita ja työn tekemisen raameja, jotta tavoitteet toteutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla niin yhteisön, kuin myös yksilön puolesta. Liika autonomia ei toimi yksilön eikä organisaation kannalta. Itseohjautuvuutta yksilön autonomiassa painottavan ympäristön haittapuoliin voi kuulua se, ettei työntekijä uskalla jatkossa pyytää apua (Kostamo ym. 2020, 10). Esihenkilöiden yhtenä merkittävimpänä tehtävänä on auttaa alaisiaan menestymään, joten tarvittavan tuen pyytäminen on perusteltua myös itseohjautuvassa työympäristössä. (Haapakoski ym. 2020, 105–106)

Työ 2030 kehittämisohjelma kokosi yhteen oman työn johtamisen vinkkejä työntekijöille. Työntekijöitä kannustetaan esimerkiksi pohtimaan tärkeimpiä oman työn tekemisen verkostoja ja motivaatiotekijöitä työn tekemisessä sekä eliminoidaan erilaiset häiriötekijät. Työntekijöitä kehoitetaan myös olemaan avoimia uusille asioille sekä edistämään vastuullisesti laadukasta yhteistyötä työyhteisössä niin toimistolla, kuin myös virtuaaliympäristössä. Lisäksi esille nousivat luottamus työnteossa eli luottaminen muihin sekä olemalla itse luottamuksen arvoinen. (TYÖ 2030 2022)

### **3.5 Sanoma Media Finlandin henkilöstön hybridityötutkimus: kevät 2022**

Sanomalla on tutkittu hybridityön aihetta jonkin verran jo aikaisemmin. Vuoden 2022 keväällä toteutettiin kaikkia yhtiön työntekijöitä koskeva kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden mieltymyksiä sekä etätyöhön, että toimistotyöhön liittyen. Tutkimuksella kerättiin dataa siitä, kuinka paljon työntekijät arvoivat työskentelevänsä työpaikalla koronarajoitusten poistuttua sekä myös työntekijöiden mielipiteitä siitä, mitkä asiat vetävät heitä toimistolle ja mitkä asiat puolestaan houkuttavat etätyöhön. Tutkimus on tarkoitettu vain organisaation sisäiseen käyttöön, jonka takia lähdemerkintää ei löydy

tästä osiosta. Kyseisiä Sanoman tutkimuksen tuloksia käsitellään tässä pro gradu-tutkimuksessa, jotta Sanoman henkilöstön hybridityön nykytilasta saataisiin suuntaa antavaa käsitystä pohjaamaan tuloksia.

Tässä osiossa tarkastellaan tämän vuonna 2022 keväällä toteutetun tutkimuksen tuloksia yleisesti kaikkien yksiköiden mukaan, jolloin prosenttiluvut tuovat kokonaisvaltaista kuvaa ja keskiarvoa kaikista vastauksista. Vastauksia pystyi kuitenkin suodattamaan myös yksiköittäin eli joissakin analyysin kohdissa on voitu vedota yksikkökohtaisimpiin tuloksiin. Tutkimuksessa esitettyjä avoimia vastauksia on jäsennelty ja analysoitu kahdella tavalla. Avoimien kysymyksiä vastauksia on tarkasteltu kokonaisuudessa subjektiivisina vastauksina, mutta tämän lisäksi vastauksista on pyritty tunnistamaan useimmin ilmenneet avainsanat. Näiden avainsanojen ja termien keräämisessä olen hyödyntänyt WordArt sivustoa ja aineistosta on manuaalisesti poistettu täytesanoja sekä muita tämän tutkimuksen kannalta tarpeettomia sanoja. Kuviot 1 ja 2, sekä näiden sisältö ovat siis itse muodostettuja, mutta näiden sisältöön hyödynnetyt vastaukset on saatu analysoimattomina Sanomalta. Kuvioiden ja vastausten analysoinnissa täytyy kuitenkin huomioda se, että WordArt generaattorin luoma sanojen kokoelma on vain suuntaa antava ja osa pinnalle nousseista sanoista saattaa poiketa annetun kysymyksen kontekstista.

Kysely oli yksilön näkökulmasta anonyymi, mutta tutkimuskysymyksistä ilmeni kuitenkin työntekijöiden yksikkö ja toimipiste. Yhtä yksikköä lukuun ottamatta kaikista yksiköistä vastattiin kyselyyn vaihtelevin vastausprosenttein. Vastausprosentit muodostuivat sen mukaan, kuinka paljon yksikön tai toimipisteen henkilöstöä osallistui kyselyyn koko otoksen määrästä. Suurin vastausprosentti oli B2B, Iltasanomat ja Helsingin Sanomat. Toimipisteiden osallistuminen oli suurimmillaan Sanomatalossa (66,9 %), Ruoholahdessa (18,9 %) ja Tampereella (6,6 %). Muiden toimipisteiden osallistumisprosentit olivat muutaman prosentin luokkaa.

Ensimmäinen kysymys oli ”Paljonko arvioit työskenteleväsi työpaikalla, jos ja kun koronarajoituksia ei ole?”. Vastaukset hajaantuivat harvemmin kuin päivä viikossa ja 5pv/vko välille. Yleisimpinä vastauksina olivat 2pv/vko ja 1pv/vko, joiden vastausprosentit olivat 33,3 % ja 23,8 %. Tästä huomaa, että Sanomalla on tällä hetkellä vahvasti voimassa hybridityön käytäntö eli lähi- ja etätyötä pyritään yhdistämään melko tasaisesti viikolla. Ennen koronaviruksen tuottamaa poikkeustilaa monessakaan yksikössä ei työskennelty etänä tai etätyöskentely oli hyvin satunnaista. Onkin mielenkiintoista nähdä, minkälainen muutos muutamassa vuodessa on tapahtunut







Kuva 2. Millaiset asiat vetävät sinua etätöihin?

Kuvasta 2. voi huomata etenkin ajankäyttöön ja fyysiseen työympäristöön vaikuttavien tekijöiden merkityksen. Työntekijät kokivat, että päiviin jää enemmän työ- ja vapaa-aikaa, kun työmatkoihin tai muihin siirtymisiin ei kulu ylimääräistä aikaa. Tähän liittyi myös mahdollisuus rytmittää omaa työtä sekä vapaus valita oma työskentelypaikka. Toisena merkittävänä pointtina esille nousi työrauha. Monet työntekijöistä kokivat, että kotona työskentelyssä pysyy paremmin työrauha yllä ja tehokkuus on parempaa, kun ei ole jatkuvaa hälyä ympärillä, niin kuin esimerkiksi Sanomatalon avokonttoreissa. Tässä yhteydessä mainittiin myös se, että kotiympäristö sopii paremmin keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Muita esille nousseita teemoja olivat esimerkiksi arjen- ja perhe-elämän pyörittämisen helppous työn ohella sekä rahan säästäminen työmatkakuluissa.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Pro gradu - tutkielman empiirisen osuuden tarkoituksena on luoda ymmärrystä Sanoma Media Finlandin esihenkilötyön nykytilasta hybridityön osalta. Tässä pääluvussa käydään läpi työn tutkimusmenetelmät, aineiston keruumenetelmät sekä aineiston analysoinnin taustatekijät.

### 4.1 Tutkimuksen menetelmätiede

Tämän tutkielman tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan luoda kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta sen laadun, ominaisuuksien ja merkityksen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa haetaan vastausta esimerkiksi miksi, mitä ja miten alkaviin kysymyksiin. Tutkimuksen kohdejoukko valikoidaan tarkoituksenmukaisesti sekä harkiten, eikä satunnaisotosmenetelmää hyödyntäen. Tieto kerätään usein ihmislähteistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164; Kananen 2013, 26–27.)

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen fenomenologinen monitapaustutkimus, jonka aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Monitapaustutkimus on tapaustutkimuksen muoto, jossa tarkastellaan useita erilaisia tapauksia. Tämä lisää tutkimuksen todistusvoimaa verrattuna yhden tapauksen tutkimukseen. Vertailevan tutkimuksen näkökulmasta monitapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden kerätä aineistoa useista lähteistä. Siten saadaan tarkempi ja monipuolisempi kuva tutkittavasta aiheesta eli tässä tapauksessa hybridityön johtamisesta. (Gustafsson 2017)

Tutkielman laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, tämän joustavan toteutuksen puolesta, sillä teemahaastattelu mahdollistaa esimerkiksi haastateltavan osapuolen subjektiivisuuden, vastausten laajemman ja tarkemman tulkitsemisen, haastatteluteemojen järjestykseen vaikuttamisen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joka määräytyy haastattelutyypeissä strukturoidun lomakehaastattelun sekä avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa esitetyt aihepiirit määritellään ennalta, mutta kysymyksien järjestyksellä tai muodolla ei ole tarkkaa määritelmää. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Haastattelujen teemoja valittaessa keskitytään siihen, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tarkasteltavaa ilmiötä. (Koskinen ym. 2016, 104; Hirsjärvi & Hurme 2022; Eskola & Suoranta 1998)

Haastattelussa määriteltyjen teemojen kysymykset voidaan jakaa karkeasti suljettuihin ja avoimiin kysymyksiin. Suljetut kysymykset ovat lähes strukturoituja kysymyksiä, jolloin vastaus voidaan antaa lyhyesti tai näissä on annettuna valmiita vaihtoehtoja haastateltavalle. Avoimet kysymykset ovat moniulotteisempia. Näihin ei pysty vastaamaan vain yhdellä sanalla, vaan vastaaminen edellyttää annetun vastauksen tarkempaa avaamista. Tässä tutkimuksessa haastateltaville esihenkilöille esitettiin avoimia kysymyksiä, sillä tarkoituksena on saada mahdollisimman subjektiivinen vastaus, eikä vastauksia tästä syystä pyritty ohjaamaan tiettyyn suuntaan turhan tarkasti määritellyillä kysymyksillä. (Hirsijärvi ym. 2009, 208; Kananen 2013, 53, 55–57.)

Tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu fenomenologinen lähestymistapa, joka perustuu ihmisten kokemuksiin sekä siihen, miten henkilö kokee ja käsittää tutkittavan ilmiön. (Marton & Booth, 1997; Häkkinen 1996.) Yksi tyypillisistä elementeistä fenomenologisessa lähestymistavassa on ihmisten ymmärtämisen vaihtelevaisuudet eli ihmiset usein ymmärtävät saman asian eri tavalla. Tässä lähestymistavassa ei keskitytä niinkään pieniin haastattelun elementteihin, kuten yksittäisiin sanoihin tai äänenpainoon, vaan haastattelusta pyritään saamaan irti laajempia mielellisiä merkityksiä sekä tätä kautta muodostamaan näistä tulkinnoista merkityskokonaisuuksia. Marton & Booth (1997) mukaan fenomenologista lähestymistapaa hyödyntävässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä eri näkökulmista, joka puolestaan auttaa ihmisten käsitysten samankaltaisuuksien ja niiden erojen tiedostamisessa.

Fenomenologinen lähestymistapa valikoitui tämän tutkimuksen tarkastelumalliksi, sillä tutkimuksen kohdejoukkona toimii esihenkilöiden käsitykset ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä, jolloin merkityksistä ja näkökulmista saa oletettavasti luotua loogisia kokonaisuuksia. Ahosen (1994) mukaan, ihmisten käsitykset ilmiöstä voivat muuttua lyhyenkin ajan sisällä. Henkilöiden muodostamat käsitykset ovat kontekstisidonnaisia sekä rakentuneet aiemmin omaksutun tiedon mukaan. Nämä käsitykset voivat kuitenkin muokkautua uutta tietoa vastaanottaessa ja eri merkitysten muodostuessa. Näin ollen on hyvä huomioda, että myös esihenkilöiden käsitys vallitsevasta tilanteesta voi olla muovautunut ja muuttunut koronapandemian aikana.

## **4.2 Haastatteluiden toteutus**

Tähän pro gradu- tutkimukseen haastateltiin kuuden Sanoma Media Finlandin eri yksikön esihenkilötehtävissä työskentelevää työntekijää. Yksiköistä valittiin myös kuusi varahenkilöä tavoiteltaviksi, mikäli joku ensisijaisesti valituista haastateltavista ei

olisikaan pystynyt osallistumaan haastatteluun. Valitut yksiköt edustivat niitä organisaation osia, joissa työskentelee suurin osa Sanoman työntekijöistä ja tätä kautta koettiin olevan merkitystä vastausten validiteettia arvioitaessa.

Haastateltavat henkilöt valittiin tarkoituksenmukaisesti heidän toimenkuvansa ja kokemuksensa mukaan, olettaen heillä olevan sopivaa tietämystä tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastateltavien valinnassa keskityttiin siihen, että esihenkilöt toimivat sellaisissa tiimeissä, joissa työskennellään sekä etänä, että toimistolla. Haastateltavien sukupuolella ei ollut tutkimuksen kannalta väliä, mutta loppujen lopuksi tämän tutkimuksen haastateltavista puolet olivat miehiä ja puolet naisia. Koska haastattelut toteutettiin anonymisti eli tuloksissa ei ole kerrottu haastateltavan henkilön nimeä, kohdejoukon esihenkilöt on esitetty tutkimuksen tuloksissa lyhenteillä H1, H2, H3, H4, H5 ja H6. Alla esitetty taulukko 1 tuo yhteen haastateltavien yksiköt, tehtävänimikkeet, esihenkilökokemuksen nykyisessä tiimissä sekä tiimiläisten määrän. Tarkemmin haastateltavien taustoihin on perehdytty kappaleen 5 alaluvuissa.

Haastateltavan numerokoodi	Yksikkö	Tehtävänimike	Esihenkilönä nykyisessä tiimissä	Tiimiläisten määrä
H1	Helsingin Sanomat	Esihenkilö	3,5 vuotta	~20-30
H2	B2C	Head of CRM Targeting	2 vuotta	5
H3	B2B Services	Director	2 vuotta	~54
H4	B2B Marketing	Head of Marketing	Pari kk	~7-12
H5	Iltaasanomat	Toimituspäällikkö	5 vuotta	~25
H6	Nelonen Media	Head of Online Development	4 vuotta	~11-20

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneet esihenkilöt

Sanoma Media Finlandin Viestintäjohtaja auttoi haastateltavien henkilöiden valinnassa, hänen toimiessa yhteistyössä esihenkilöiden kanssa sekä tätä kautta omaavan enemmän tuntemusta kohdehenkilöistä sekä heidän taustoistaan. Kaikkiin valittuihin esihenkilöihin oltiin yhteydessä haastatteluiden tiimoilta sähköpostitse lokakuussa 2022 ja haastatteluiden ajankohdat sovittiin näiden henkilöiden kanssa saman kuukauden aikana. Itse haastattelut järjestettiin lokakuun 2022 loppupuolella sekä marraskuun 2022 alkupuolella.

Haastattelut edustivat viittä eri yksikköä Sanoma Media Finlandin sisällä. B2B yksikköä edusti kaksi esihenkilöä eri palveluista ja tiimeistä. Nämä yksiköt ovat

Helsingin Sanomat, B2C, B2B, Iltasanomat ja Nelonen Media. Kuuden haastateltavan ja osaston todettiin olevan riittävä määrä aineiston saturaation kannalta. Saturaatiolla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä aineiston keruun riittävyteen ja kylläisyyteen viittaavaa käsitettä. Tutkija aloittaa aineiston keräämisen tietämättä etukäteen sitä, kuinka montaa tapausta tutkittavaksi päätyy. Tutkija toteuttaa haastatteluita, kunnes haastattelut eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta olennaista tietoa eli haastattelut eivät enää tuo uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi ym. 2009, 182). Mikäli saturaation tuntuma ei olisi täyttynyt kuuden haastattelun jälkeen, haastatteluita olisi ollut mahdollista jatkaa uusien haastateltavien henkilöiden ja mahdollisesti myös osastojen osalta.

Viisi haastatteluista toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams viestintäalustaa hyödyntäen ja yksi livetapaamisen muodossa Sanomatalossa. Haastateltaville henkilöille lähetettiin teemahaastattelun aihealueet ja alustavat haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse tarkasteltaviksi, jotta haastateltavat pystyvät hieman valmistautumaan haastatteluun aihepiirien osalta. Haastattelut pidettiin kolmen viikon aikavälillä joko videohaastatteluna tai kasvotusten samassa tilassa. Videohaastattelu valikoitui sopivaksi haastattelutavaksi sen joustavuuden puolesta. Videohaastattelussa haastattelijan ja haastateltavan henkilön ei tarvitse olla samassa paikassa samaan aikaan eli haastatteluiden aikatauluttaminen onnistui vaivattomasti. Kaikki haastattelut tallennettiin, jotta haastatteluiden vastauksiin oli mahdollista palata vielä jälkikäteen tarkemman analysoinnin puolesta. Haastattelut toteutettiin molemmin osapuolin häiriöttömässä tilassa ja haastattelut kestivät 40 minuutista 75 minuuttiin.

Teemahaastattelun aihepiirit rakentuivat tutkimuskysymysten, tutkimuksen kannalta oleellisten käsitteiden sekä tietoperustan pohjalta. Haastattelupohja (Liite 1.) luotiin siten, että samaa pohjaa voidaan käyttää kaikissa haastatteluissa. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, haastattelupohja antoi pääosin vain perustaa keskustelulle. Yleisesti haastatteluissa siis esitettiin samat kysymykset kaikille haastateltaville, mutta näiden järjestys ja esitysmuoto saattoi vaihdella. Lisäksi joissakin haastatteluissa kaikkia kysymyksiä ei tarvinnut kysyä, jos vastaus aiheeseen oli ilmennyt jo aikaisempien kysymyksien kohdalla.

Haastattelut koostuivat viidestä eri pääteemasta. Kahdessa ensimmäisessä osiossa kartoitettiin haastateltavan henkilön sekä tarkasteltavan tiimin hybridityön taustatietoja. Kolmas ja neljäs teema käsittelivät esihenkilön omia mietteitä hybridityön johtamisesta sekä kokemuksia tiimin johtamisesta hybridityötilanteessa. Tähän teemaan oli liitetty

myös kaksi kompetenssipohjaista kysymystä, joilla pyrittiin havainnollistamaan konkreettista tilannetta, jonka haastateltava on kohdannut aikaisemmin tehtävässään. Haastattelun viimeisessä osiossa haastateltavilta henkilöiltä pyrittiin saamaan vinkkejä toimivista hybridityön käytänteistä sekä annettiin mahdollisuus antaa palautetta Sanoma Median suuntaan ja lisätä muuta sanottavaa, mikä ei ollut tullut esille aikaisemmista keskusteluista.

### 4.3 Tulosten esitystapa ja aineiston analyysi

Tutkimuksen tulokset on esitetty luvussa viisi. Tutkimuksen tulokset on havainnollistettu tapauskohtaisesti eli jokaisesta haastattelusta löytyy oma alalukunsa. Kaikki kuusi haastattelua on purettu ja tiivistetty ymmärrettävään muotoon sekä näiden sisällöt on ryhmitelty käsiteltävien aihealueiden mukaan. Kyseisen esitystavan tarkoituksena on selkeyttää jokaisen yksikön subjektiiviset piirteet hybridityössä sekä tätä kautta mahdollistaa myös yksikkökohtaisen tarkastelun. Tutkimuksen johtopäätöksissä on perehdytty tarkemmin aineiston analyysiin teemoittelun kautta eli tuotu yhteen kaikkien haastatteluiden pääteemat.

Laadullisen tutkimusaineiston analyysi on yleensä induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista, jossa huomio kiinnittyy tutkittavien henkilöiden näkökulmiin, merkityksiin ja näkemyksiin. Laadullista tutkimusta toteutuksessa tutkijan tulee toimia aineiston kerääjänä eli tutkijan ei pidä vaikuttaa tutkimukseen itse. Tutkimusta tehdessä tutkija kuitenkin vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen aina jonkin verran joko tietoisesti tai tiedostamatta. (Kananen 2013, 26–27.) Tämän pro gradu- tutkielman tutkimusaineiston analysointimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, joka on yksi tekstianalyysin muodoista. Sisällönanalyysissä tekstiä voidaan lähteä analysoimaan joko systemaattisesti tai objektiivisesti. Tämän analyysimenetelmän tarkoituksena on luoda yhtenäinen, ymmärrettävä ja tiivistetty käsitys tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kpl 4.4.)

Sisällönanalyysiä voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti ja teoriaohjautuvasti. Tämä tutkimus on toteutettu aineistolähtöisestä näkökulmasta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi perustuu nimensä mukaisesti aineistoon, josta nostetaan esiin keskeiset teemat ja käsitteet riippumatta siitä, miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin tai teorioihin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineisto on siis kerätty ennen teoriaosuutta.

Tutkimuksessa on hyödynnetty laadullisen sisällönanalyysin vaiheita, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston tiiviin ja selkeän esitystavan. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysissa on hyödynnetty Milesin & Hubermanin (1994) kuvaavia kolmea aineiston analyysin vaihetta, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli yleiskäsitteiden muodostaminen. Tutkimuksen sisällönanalyysi alkoi aineiston eli haastatteluiden litteroimisella tekstimuotoon. Haastattelut kuunneltiin useampaan kertaan läpi muistiinpanojen kirjoittamisen aikana, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä ja virheiltiltä.

Kun kaikki haastattelut olivat kirjoitettuna, aineistosta eroteltiin asiat, jotka liittyivät teemoihin. Näistä muodostettiin vielä selkeämpi ja pelkistetympi teksti vastaamaan sisällöltään tutkimuskysymyksiin. Tästä tekstistä aineisto ryhmiteltiin loogiseen muotoon yksiköittäin sekä siten, että haastattelujen vastaukset vastasivat käsiteltyjä teemoja. Viimeisenä aineiston sisältö koottiin yhteen johtopäätöksissä, jonka tarkoituksena on tiivistää haastatteluiden tärkeimmät teemat sekä pohjata näiden yhteydet käsiteltäviin tutkimuskysymyksiin.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullista tutkimusta tehdessä tulee ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuus. Luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi tutkimusprosessin, tutkimuksen toteuttajan sekä tutkimuksessa esitettyjen totuudenmukaisuuksien ja perusteltavuuden kautta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa olen pohtinut Tuomen & Sarajärven (2018) kokoamia luotettavuuden tekijöitä. Tällaisia olivat esimerkiksi tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset itse tutkimukseen, aineiston keruumenetelmät, aineiston haastateltavien taustat, aineiston analyysin lopputuloksien muodostuminen sekä tutkimuksen raportointi.

Tämän tutkimuksen kohde ja tarkoitus valikoituivat toimeksiantajan omien ehdotusten pohjalta. Tutkimuskohdetta määriteltäessä Sanoma Media Finlandin yhteyshenkilöiden kanssa käytiin keskusteluita mahdollisista tutkimusaiheista, niiden toteutettavuudesta sekä merkittävydestä organisaation toimintojen parantamisen kannalta. Omat sitoutumiseni tutkimukseen tutkijana perustuvat siihen, että työskentelin tutkimustoimeksiannon aikana itse Sanoma Media Finlandilla ja tästä syystä kiinnostus aiheen tutkimiseen oli kehittynyt työsuhteen aikana.

Aineiston keruumenetelmiä pohdittiin yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Keruumenetelmän valinnassa huomioitiin esimerkiksi kohdehenkilöiden määrä,

tutkimuksen toteutuksen aikamääreet, aineiston keruun sujuvuus sekä keruumenetelmän luotettavuus. Haastateltavat henkilöt ovat valikoituneet tutkimukseen haastateltaviksi toimeksiantajan ideoiden pohjalta. Toimeksiantajan yhteyshenkilö ehdotti minulle sopivia haastateltavia tavoiteltaviksi haastattelun tiimoilta, sillä hänellä oli tarkempaa tietämystä haastateltavien henkilöiden taustoista ja oikeanlaisesta osaamisesta aiheen kannalta, joka vaikutti myös tutkimustulosten reliabiliteettiin.

Tutkimustulosten raportoinnissa ja aineiston analyysissa on kiinnitetty huomiota siihen, että tulokset on tuotu esiin haastateltavien esittämien lausuntojen mukaisesti. Tulokset eivät kuitenkaan mukaile haastateltavien lausuntoja sanasta sanaan, haastattelut on tuotu helposti ymmärrettävään ja loogiseen muotoon. Analyysissa on huomioitu myös se, että aineistossa käytetyt käsitteet liittyvät tutkimusongelmaan ja aineiston sisältöön. Tutkimuksen aikahorisontti on koronan alkuaajoista nykypäivään, mutta painotus kohdistuu koronan jälkeiseen hybridityön aikaan eli vuoden 2022 loppuosaan. Lisäksi tutkimus on pyritty raportoimaan selkeästi ja avoimesti sekä tutkimuksen vaiheet on raportoitu tutkielman menetelmäosiossa.

Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltu Eskolan & Suorannan (1998) määrittelevien luotettavuuden arvioinnin osa-alueiden kautta. Nämä ovat uskottavuus, tutkimustulosten siirrettävyys, ja vahvistuvuus. Uskottavuuden taustalla toimii ajatus siitä, että tutkijan tulisi varmistua siitä, että hänen käsityksensä ja johtopäätöksensä vastaisivat tutkittavia käsitteitä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan joko tulosten toistettavuutta tai yhdistettävyyttä muihin vastaaviin tutkimuksiin eli tutkimus voitaisiin toteuttaa myös toisessa tutkimustilanteessa ja tulokset olisivat vertailtavissa. Vahvistuvuutta pohtiessa selvitetään sitä, onko tutkija toteuttanut tutkimuksen yleisten tieteellisten periaatteiden mukaisesti ja vastaako tutkimuksen tulokset vastaavien aikaisemmin toteutettujen tutkimuksien päätelmiä sekä tutkimuskohteen todellista tilaa. Lisäksi Eskola & Suoranta (1998) mainitsevat, että laadullisen tutkimuksen perustana toimii tutkijan oma avoin subjektiviteetti ja että luotettavuuden arviointi pätee koko tutkimusprosessin läpi.

Tätä tutkimusta toteuttaessa uskottavuutta on pyritty vahvistamaan perehtymällä teoreettiseen viitekehykseen perusteellisesti sekä muodostamalla tutkimus- ja haastattelukysymykset näiden tietojen pohjalta. Siirrettävyys toteutuu tämän tutkimuksen osalta kohtuullisen hyvin, sillä tutkimus on helposti toteutettavissa muissa ympäristöissä tutkimuksen tavoitteiden, sisällön ja kysymysten suhteen. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena kuitenkin toimivat media-alan esihenkilöt eli rajattu tutkimuskohde on



vaikuttanut esimerkiksi tutkimuksen sisältöön ja tavoitteisiin jonkin verran. Mikäli tutkimuksen toteutusta muokattaisiin hieman yleistävämmäksi esimerkiksi kysymysten ja tavoitteiden mukaan, tämä ei olisi enää suoraan sidonnainen esimerkiksi vain yhteen toimialaan, yksikköön tai henkilöryhmään.

Tutkimuksen vahvistettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan perehtymällä tutkimuksen tieteellisiin periaatteisiin sekä huomioimalla nämä tulosten raportoinnissa ja aineiston analyysissa. Kaikissa haastatteluissa hyödynnettiin myös samaa haastattelurunkoa sekä haastattelut litteroitiin yksilöllisesti ja huolellisesti. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa subjektiivinen näkökulma ei ole toteutettavissa tutkijan omien näkökulmien puolesta, on tässä tutkimuksessa etuna se, että aineisto perustuu haastateltavien esihenkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin, jolloin johtopäätökset ovat luontevammin subjektiivisia.

#### **4.5 Tutkimuseettisyys**

Tutkimuseettisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen kaikissa vaiheissa, sillä nämä tekijät ovat tärkeitä tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi anonymiteetti ja haastateltavien suoja.

Anonymiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetyt tiedot ja henkilöt säilytetään salassa ja nimettöminä. Anonymiteetin rooli korostuu etenkin silloin, kun tutkimuksessa käsitellään arkaluontoisia tai yksityisiä aiheita, joita henkilöt eivät halua paljastaa julkisesti. Anonymiteetti siis varmistaa, että henkilöt voivat luottaa siihen, että heidän tietonsa eivät päädy väärin käsiin ja että heitä ei voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista. (Bickman & Rog 2009; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7)

Haastateltavien suoja puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkija varmistaa, että haastateltavien oikeudet ovat turvattuina. Haastateltavien suojaamiseksi tutkijan on esimerkiksi noudatettava tutkimuseettisiä periaatteita ja tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä tulee olla suostumus tutkimukseen osallistumisesta ennen haastatteluita. Henkilöille tulee myös selittää tutkimuksen tarkoitus ja sisältö mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Tutkimuksessa on lisäksi huomioitava mahdolliset henkiset, fyysiset tai sosiaaliset riskit, joita haastatteluihin osallistuminen voi aiheuttaa, ja pyrittävä minimoimaan nämä riskit. (Bickman & Rog 2009; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7)

Bickman & Rog (2009) korostavat tutkimuseettisyyden kannalta myös tutkimussuunnitelman tärkeyttä tutkimuksen eettisenä perustana. Suunnitelman tulee sisältää tietoja tutkimusongelmasta, tutkimusmenetelmistä ja -aineistoista sekä

tutkimuksen odotetuista tuloksista. Suunnitelman tulee olla eettisesti perusteltu ja noudattaa hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita. Artikkelissa korostetaan myös tutkimusaineiston tietosuojan tärkeyttä. Tutkijan tulee varmistaa, että henkilökohtaisia tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja turvallisesti, eikä tutkimusaineistoa saa jakaa ilman asianomaisten henkilöiden suostumusta.

Tässä tutkimuksessa käsitellyt tiedot eivät ole kovinkaan arkaluontoisia ja esimerkiksi esimerkeissä esitettyjen henkilöiden nimiä ja tunnistetietoja ei ole kerrottu. Haastateltaville henkilöille ilmoitettiin jo heti haastattelun alussa, että tutkimuksen tulokset esitetään anonyymissä muodossa eli haastateltavien nimiä ei tuoda esille. Tutkimuksesta kuitenkin käy ilmi esimerkiksi haastateltavan yksikkö ja rooli kyseisessä yksikössä, jolloin haastateltavien nimet ovat pääteltävissä. Tästä syystä jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupaa julkaista heidän roolinsa ja yksikkönsä, vaikka täysi anonymiteetti ei toteudukaan ja kaikki haastateltavat antoivat tähän luvan. Haastatteluiden materiaalit on pidetty tietosuojallisesti suojassa eli vain itse tutkija on päässyt näihin käsiksi. Tutkimuksen tulokset on myös lähetetty haastateltaville henkilöille hyväksyttäväksi ennen tutkimuksen virallista julkaisua.

## 5 Tutkimuksen Tulokset

Tässä pääluvussa on esitetty haastatteluiden tulokset. Haastatteluiden esitysjärjestys raportissa on määritelty taulukossa 1 ja järjestys pohjautuu haastatteluiden toteutusajankohtaan ensimmäisestä viimeiseen.

### 5.1 H1: HS Lifestyle

Ensimmäinen haastateltava (H1) toimii Helsingin Sanomien Lifestyle yksikön toimituksen esihenkilönä. HS Lifestyle toimittaa Helsingin Sanomien timanttijuttuja esimerkiksi hyvinvoinnista, ihmissuhteista, ravitsemuksesta, työelämästä ja matkailusta. Lisäksi osastolla tuotetaan Hesarin torstailiite, kotisivut sekä kaksi aikakausilehteä. H1 on työskennellyt Sanomalla 20 vuotta, ensin toimittajana ja tämän jälkeen erilaisissa esihenkilö- ja johtotehtävissä. Nykyisellä osastolla hän on ollut 8 vuoden ajan ja tiimin esihenkilönä noin 3,5 vuotta. Kokonaisuudessaan tiimiin kuuluu noin 30 työntekijää ja suoria alaisia hänellä on parikymmentä.

H1 tiimissä ei olla varsinaisesti työskennelty hybridinä ennen pandemia-aikaa, mutta osa työntekijöistä on saattanut tehdä ajoittain satunnaisia etäpäiviä. Tällaisissa tilanteissa, kun työntekijä on jäänyt kotiin tekemään töitä, hän on työskennellyt täysin itsenäisesti esimerkiksi kirjoittaen juttua, eikä ole ollut yhteydessä muihin tai osallistu kokouksiin.

Kun korona iski työelämään maaliskuussa 2020, Helsingin Sanomien Lifestyle-toimitus oli ensimmäinen yksikkö, joka siirtyi nopealla aikataululla täysin etätöihin. Tällä hetkellä yksikössä toimitaan hybridimallilla eli suosituksena olisi pitää 2-3 toimistopäivää Sanomatalolla ja loput työpäivät voi viettää etätöissä. Vakiintuneempia toimistopäiviä ovat maanantai ja torstai, joille on keskitetty kokouksia. Toimistopäivien pitäminen ei kuitenkaan ole pakotettua, vaan toiveena olisi, että kaikki tiimiläiset olisivat torstaisin läsnä toimistolla, jolloin pidetään esimerkiksi lähialavereja.

#### 5.1.1 Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana

H1 sanoo itse työstäneensä paljon hybridiajan elämää ja tämän johtamista. Isona kokonaisuutena hän on pistänyt merkille sen, että on joutunut pohtimaan sitä, mikä on paras tapa tehdä mitään työtä eli milloin kannattaa olla paikan päällä toimistolla ja milloin taas etänä. Aiheeseen liittyen, pienempänä uutena ominaisuutena hybridityössä H1 on pistänyt merkille sen, että tietyntyyliset organisoitavat ylimääräiset tehtävät ovat

lisääntyneet omassa työssä. Tämä johtuu siitä, että hänellä on lukuisia kokouksia pidettävänä viikossa ja hänen täytyy suunnitella sitä, mihin nämä saisi aikataulullisesti mahtumaan, missä paikoissa voisi kokoontua sekä ketkä kaikki olisivat läsnä ja ketkä taas etänä. Haastavuus tulee siitä, ettei välillä tiedä paljon työntekijöitä on paikan päällä ja paljon etänä, jonka takia aina pitää valmistella myös hybridi osallistumisen mahdollisuus.

”Pieni lopputulema hybridistä, että yksi uusi homma mulla on, että on miljoona kokousta, jotka vetää viikossa, niin pitää kauhean tarkkaan pohtia mistä löytää näille tilan, et mulle on tullut selkeästi enemmän sihteerin hommaa koska täytyy junaila paikkoja missä voi kokoontua ja miettiä ketä tulee paikalle ja pidetäänkö hybridinä” (H1)

Etätyöhön siirtyminen sujui kuitenkin vaivattomasti H1 osalta. Hän on sitä mieltä, että etätyö jakaa työntekijät ikään kuin kahteen leiriin: on niitä henkilöitä, jotka alkavat tekemään tuplanopeudella töitä, eivätkä muista pitää taukoja sekä niitä henkilöitä, joiden on hankalaa tarttua hommiin ja saattaa esimerkiksi eksyä kotitöihin kesken työpäivän. Tästä hän pistääkin merkille sen, että kun ollaan jopa 1,5 vuoden jälkeen siirretty hybridityöhön ja toimistolle, niin täytyy huomioida se, ettei välttämättä pysty saamaan niin paljoa aikaseksi viikossa kuin etätyöaikana. H1 painottaa, ettei tämä kuitenkaan päde kaikkiin ihmisiin, mutta hänen kohdallaan on itse huomannut vaikuttavan.

”Mä oon aivan ehdottomasti itse tätä ekaa eli mun ongelma mä en meinaa muistaa tauottaa mitään asioita ja etänä mun tyotehokkuus on kaksinkertainen verrattuna lähityöhön. Nyt kun on päässyt taas tekemään hybridimallissa niin en pysty saamaan aikaan niin paljoa viikossa mitä aikaisemmin pystynyt saamaan” (H1)

Esihenkilötyön näkökulmasta yhtenä oleellisimmista asioista heidän tapaisessa työssä ja johtamisessa on pitää huolta siitä, että kaikki pysyvät mukana. H1:sellä on paljon alaisia, suoria alaisia jopa parikymmentä, jolloin kaikkien tiimin jäsenten pitäminen motivoituneena ja heidän kuulumisissaan ajan tasalla pysyminen on haasteellista, etenkin etätyössä. H1 mainitsee, että korona-aikana kun oltiin pitkän aikaa etänä, oli hankalaa pysyä ihmisten voinnista ja motivaatiosta kartalla. Yhteisöllisyyden eteen joutuu siis tekemään paljon töitä, jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluviin ja henkilöstöllä pysyy sellainen olo, että ollaan yksi yksikkö sekä välitetään toisista.

H1 kokee, että hänellä on tarvittavat työvälineet hybridityön toteuttamiseen. Etätyöhön siirtyessä Helsingin Sanomien puolella alettiin jossain vaiheessa esimerkiksi toimittamaan työtuoleja ja muita toimisto välineitä työntekijöiden koteihin sekä rakentamaan etätyöpisteitä työn helpottamiseksi. Tämä oli H1 mielestä kiva idea, mutta hän ehti itse toimia samalla tavalla jo ennen virallisia toimenpiteitä yhtiön puolelta.

### 5.1.2 Tiimin johtaminen

H1 tiimi on jaettu sisäisesti vielä pienempiin tiimeihin. Tarkoituksena olisi, että jokainen työntekijä näkisi itselleen lähimmät tiimiläiset vähintään kerran viikossa. Sama pätee esihenkilötyöhön, eli myös H1 pyrkii tapaamaan kaikki omat tiimiläisensä vähintään kerran viikossa. Tämän pohjalta H1 on pyrkinyt rakentamaan viikkonsa sekä käyttänyt lähitapaamisaikaa asiasisältöjen lisäksi myös yleiseen epäformaalimpaan keskusteluun ja kuulumisten jakamiseen.

Yhteisöllisyyden ja työyhteisöön kuulumisen tunne on jäänyt pimentoon. Yhteisöllisyys on toimittajan työssä todella tärkeää jo senkin puolesta, ettei ajaudu tekemään yksinään töitä, jolloin tuotoksen laatu saattaa kärsiä. Hyvä sisältö tulee siis yhteistyöstä ja tämä on paljolti johtamiskysymys.

”Yksi oleellisimmista asioista meidän tyyppisessä työssä ja johtamisessa on se että pidetään kaikki mukana ja pysytään kartalla siitä. Mulla on tosi paljon alaisia ja mun pitää pitää ne motivoituneina, tiimin jäsenenä ja tietää miten heillä menee. Tämä on etänä tosi vaikeaa pysyä kartalla miten ihmiset voi ja minkälaista yhteisöllistä he kokevat työyhteisöön, mikä on todella tärkeätä toimittajan työssä eli että sä et ajaudu tekemään juttuja freelancerina yksin vaan hyvä sisältö syntyy kun me tehdään työtä yhteistyön ja tämä on tosi paljon johtamiskysymys” (H1)

H1 tiimissä tehdään paljon luovaa työtä ja tästä syystä hän onkin sitä mieltä, että kaikenlainen ideointi ja kehittämistyö olisi hyvä tehdä lähityönä. Tämän tyyppinen työ onnistuu kyllä myös etänä ja tässä on kehitytty korona-ajan myötä, mutta laatu saattaa etänä kärsiä. Lisäksi kaikki HR-keskustelut, kuten kehityskeskustelut, olisi suotavaa järjestää kasvotusten.

Etätyötä H1 suosii erilaisessa projektityyppisessä työssä, joka vaatii keskittymistä. Heidän tiimissään monella on tämän kaltaista työtä, jotka sisältävät esimerkiksi valmistelua, kehittämistä ja projektien työstöä. Toimittajilla tällaista työtä ovat isojen

juttujen kirjoittaminen, joka vaatii rauhallisen ja häiriöttömän ympäristön. Tästä syystä moni onkin alkanut pitämään esimerkiksi haastatteluita etänä. Etätyömahdollisuus on hyvä vaihtoehto myös erilaisissa henkilökohtaisissa syissä, jos henkilöllä on esimerkiksi lääkärikäynti tai lapset kipeänä.

H1:n tiimissä kommunikoidaan paljon Slack-viestintäkanavassa. Tässä kanavassa tiimiläiset tervehtivät toisiaan sekä esimerkiksi ilmoittavat milloin ovat töissä, milloin vapaalla, milloin keskittymistä vaativissa tehtävissä ja ylipäättänsä mitä ovat tekemässä. Näin kaikki pysyvät kärryillä siitä, missä muut menevät ja mitä heillä on tekeillä.

H1 ongelmana on ollut se, että päivät venyvät helposti pitkiksi. Tästä syystä H1 nostaa esille itsensä johtamisen käytäntönä oman työpäivän suunnittelemisen ja rytmityksen. Hän on huomannut hyväksi tavaksi listata ylös kaikki työt, mitä hänellä on tehtävänä. Hän myös mainitsee työajan tärkeyden.

”Mun yksi tärkeimpiä asioita on, että laitan itseni offlineen viimeistään klo 16, kyllä se välillä lipsuu ja etenkin koronan alkuaikoina tein hirveän pitkiä päiviä. Mutta se on sellainen mitä oon joutunut työstää eli mä yritän näyttää esimerkkiä, että meillä tehdään töitä työajalla, ei lähetellä iltaisin viestejä ja jos on pakko lähettää, niin ajastaa tämän lähtemään vaikka aamulla.” (H1)

H1 toivookin, että myös muut johtajat ja esihenkilöt hänen yläpuolellaan noudattaisivat tätä esimerkin näyttämistä työaikojen suhteen.

### 5.1.3 Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä

Toimittajan työssä työ on välillä haastavaa ja aiheet ovat vaikeita. Julkaisujen kirjoittamisprosessiin liittyy kohtia, joissa joutuu hankalaan tilanteeseen. Joskus esimerkiksi haastateltava henkilö voi heittäytyä vaikeaksi, saattaa tulla ikävää lukijapalautetta tai ajautuu hakoteille aiheessa, ei pysy tekemisessä kärryillä ja tätä kautta ei saa kiinnostavaa juttua aikaiseksi. Etätyössä ongelmaksi on noussut se, että ihmiset jäävät näiden asioiden kanssa yksin eli he eivät välttämättä tajua tuoda näitä työn puolia esille. Tämä on johtanut vaikeuksiin työntekijöillä, sillä asiat tuntuvat tällöin raskaammilta ja aletaan helposti ajattelemaan, että nämä ongelmat koskevat vain itseä. Kun ollaan avokonttorissa, tulee paljon helpommin juteltua muille kaikenlaisista aiheista, jolloin vieressä oleva henkilö pystyy tsemppaamaan, neuvomaan ja olemaan tukena. Tätä yksin jäämisen ongelmaa on työstetty paljon etäaikana ja yritetty ratkaistakin. Nyt kun on

siirretty hybridimalliin, niin ihmisillä on parempi ymmärrys tekemisestä sekä helpompi hengittää. Toimistolla ja etenkin avokonttorissa asiat siis tuntuvat ratkeavan paljon helpommin.

H1 työn osalta hybridityön hankalaksi puoleksi on osoittautunut palaverien ja muiden tapaamisten järjestäminen hybridimuodossa. Nyt hybridityöaikana on usein tilanteita, ettei kaikki osallistujat pääse syystä tai toisesta paikalle, jolloin työnantajan velvollisuutena on ollut järjestää hybridiosallistumisen mahdollisuus. Tämä on välillä ollut H1 mielestä haastavaa esimerkiksi sen osalta, miten etänä osallistuva henkilö saadaan tasavertaisesti linjojen kautta mukaan osallistumaan keskusteluihin ja muuhun toimintaan. Yhtenä hyvänä käytäntönä ja sääntönä toimituksen puolella on kuitenkin ollut se, että virtuaalipalavereissa pidetään aina videot päällä, sillä ilman videota on hankalaa viestiä toisten osallistujien kanssa.

Hybridityön toimivalta osalta H1 nostaa esiin keskittymismahdollisuuden etätyössä. Hän kokee, että Sanomatalo ei sovellu keskittymistä vaativaan työhön työskentelytilojen osalta ja H1 toteaa toimiston olevan todella huono tila kirjoittajan perustyöhön, joka vaatii keskittymistä. Keskusteluun ja ideointiin nämä tilat taas hänen mielestään soveltuvat. Tämänhetkinen ohje on ollut, että 9 kerrokseen voi mennä keskittymään. H1 mainitsee tämän osalta kuitenkin sen ongelman, että siirtyessä toiseen tilaan ei enää näekään kollegoita, jolloin toimistojen sosialisoitumisen idea häviää ja tällöin on oikeastaan ihan sama, jos olisi jäänyt kotiin työskentelemään.

”No siis se keskittyminen kotona on hyvä. Meillä on todella huonot tilat tehdä töitä. Ne eivät sovellu keskittymistä vaativaan tekemiseen. Me tehdään käytännössä tuulikaapissa töitä, joissa porukka ramppaa edes takaisin samaan aikaan kun yrität tehdä tekstiä. --- Meidän perustyö on tehdä pitkiä juttuja ja haastatella rauhassa ihmisiä niin meidän tilat ei sovellus siihen. Meidän tilat soveltuu kyllä sellaiseen hölinään ja vauhdikkaampiin työskentelyvaiheisiin kuten ideointiin oikein hyvin, mutta perustyöhön ei sovellu. Nyt on ollut ihanaa, että oot voinut mennä kotiin tekemään näitä töitä.” (H1)

Etätyö on tuonut paljon joustoa työntekijöiden elämään. Sanomalla on paljon työntekijöitä, joilla on pieniä lapsia sekä muuta henkilökohtaista elämää, ja etätyö on mahdollistanut arjen joustavamman pyörittämisen töiden ohella. Hybridityön osalta taas positiivinen puoli näkyy siinä, että työntekijät saavat päättää itse, milloin tulevat

toimistolle. H1 tiimissä oli hetkellisesti kokeiluna se, että määrättiin tulemaan yhteisesti sovittuna päivänä työpaikalle. Tämän osalta ymmärrettiin nopeasti se, ettei menetelmä toimi ja toimintatapa ei ole enää nykypäivää, jolloin asian tiimoilta tuli myös suoraa palautetta tiimiläisiltä. Toimintatavasta siis luovuttiin, mutta myöhemmin huomattiin, että ihmiset tulevat automaattisesti paikalle, kun huomaavat muidenkin tulevan.

Muu työntekijöiltä saatu palaute on ollut hyvin positiivista, sillä kaikki on mennyt sujuvasti. H1 on pannut merkille, että tiimiläiset voivat olosuhteisiin nähden tosi hyvin, verrattuna joihinkin muihin henkilöihin. Heillä on myös säilynyt oikein hyvä yhteishenki myös korona-ajan läpi, työntekijät ovat sitoutuneita ja uudet työntekijät ovat päässeet osaksi yhteisöä.

#### 5.1.4 Vinkit ja kehitysehdotukset

Ensimmäisenä toimivana käytäntönä H1 haluaa jakaa eteenpäin sen, että työntekijät ja ennen kaikkea esihenkilöt kommunikoisivat muille tiimiläisille joka päivä siitä, missä olet ja mitä suunnittelet tekeväsi. Esimerkiksi heidän tiimissään tähän käytetään Slackia. Samaan aiheeseen liittyen H1 nostaa esille myös aikaisemmin mainitun työpäivän ajoittamisen eli esihenkilön tulisi pyrkiä olemaan esimerkillisiä siinä, että kanavissa ollaan aktiivisia vain työajalla.

Toisena vinkkinä H1 esittää sen, ettei pidä määrällä työntekijöitä tai heidän sijaintiaan, vaan antaa heille vapautta päättää.

”Hybridimallissa älä määräile ihmisiä tai heidän sijaintiaan vaan anna heidän itse päättää tästä. Anna enemmän suosituksia, sillä ihmiset kyllä tulevat paikalle, jos muutkin tulevat. Samalla tämä kirittää sinua pitämään niin vetäviä kokoontumisia, että kaikki haluavat tulla paikalle.” (H1)

Lisäyksenä kyseiseen aiheeseen, esihenkilöiden tulee laittaa panoksia yhteishengen ylläpitoon. Esihenkilöiden vastuulla on myös pitää huolta siitä, että ihmiset tapaavat toisiaan ja heille jää aikaa puhua myös muustakin kuin työstä.

Yhtenä toiveena Sanoman suuntaan H1 esittää tilojen toimivuuden parantamisen. Vaikka toimitiloja on uudistettu, H1 kokee, että Sanomatalossa on edelleen liian vähän fraimereita eli työkoppeja ja muita kokoustiloja, jotka ovat hybridiajassa todella oleellisia työskentelypaikkoja. Hän kokee, että nämä tilat ovat aina varattuna eikä aika



aina riittä kerroksien välillä siirtymiseen ja vapaiden tilojen etsimiseen. Tästä syystä parasta olisi, että avokonttoreita varustettaisiin monilla eri kokoisilla tiloilla ja kaikkia työntekijöitä ohjeistettaisiin varaamaan oikeankokoinen neukkari oikeaan tilanteeseen. Tähän tilojen varaamiseen olisi hyvä siis olla jonkinlaiset kriteerit esimerkiksi sen suhteen, mihin neukkaria tarvitsee ja onko neukkari ylipäättänsä pakollinen kyseiseen tilanteeseen.

## **5.2 H2: CRM Target (B2C)**

H2:lla tulee 10 vuotta täyteen Sanomalla talvella 2022–2023. Hänellä on pitkä asiantuntijatyötausta analytiikasta ja tilastotieteistä niin töiden, kuin myös koulutuksen puolesta. Nykyisessä roolissa H2 toimii CRM Targeting tiimin esihenkilönä, joka on osa kuluttajamyynnin yksikköä (B2C). Tiimi keskittyy suoraan myynnin ja kohdennetun asiakasviestinnän tukemiseen, etenkin kohderyhmäsunnitteluun ja kohdentamisen tukemiseen analytiikalla. Tiimiin kuuluu H2 lisäksi viisi työntekijää ja hän on toiminut tiimin esihenkilönä perustamishetkestä alkaen eli kahden vuoden ajan.

CRM Targeting tiimi on perustettu korona-aikana eli etä- ja hybridityö on ollut osana tiimin arkea alusta alkaen. Ennen koronaa yksikön työntekijät työskentelivät hyvin vähän etänä. Tällöin käytäntönä oli, että työntekijät saattoivat pitää yksittäisiä erikseen sovittuja etäpäiviä kerran tai kaksi kuukaudessa.

Syksyllä 2022 tiimi on pyrkinyt kokoontumaan kerran viikossa toimistolle ja päiväksi on valikoitunut keskiviikko, joka on koko analytiikkatiimin yhteisesti päätetty päivä. Lähitapaamisiin kuitenkin vaikuttaa se, että tiimin kaksi työntekijää työskentelee Tampereella, jonka takia kaikki jäsenet ovat harvoin samaan aikaan paikalla. Muina päivinä työntekijät saavat itse valita työskenteleekö toimistolla vai etänä.

### **5.2.1 Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana**

Tiimiläiset ovat H2 mielestä tietyllä tavalla hyvin samanhenkisiä, koska heillä on samankaltainen osaamisalue ja tätä kautta tietynlainen ajattelu yhdistää heitä ammatillisesti. Kuitenkin kaikki kuusi tiimiläistä ovat lopulta erilaisia, joka näkyy muun muassa hybridityön työskentelymieltyyksissä. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän kanssa on erittäin tärkeää löytää sopiva ja luonteva yhteydenpitotapa. Esimerkiksi 1:1 keskusteluissa vaihdetaan säännöllisesti kuulumisia ja

fiiliksiä työasioista. Nykyään nämä pidetään pääosin etäyhteyksin, vaikka myös lähitapaamisia on pyritty pitämään. Kun ei olla enää toimistoympäristössä päivittäin tekemisissä, kaikenlainen arkinen vuorovaikutus työntekijöiden ja esihenkilön välillä jää helposti puuttumaan. Tämänkin takia on tärkeää kuunnella ja keskustella myös yleisestä jaksamisesta. Toiset puhuvat aiheesta spontaanimmmin, toisten kanssa aiheeseen täytyy johdatella enemmän ja vaatii tällöin aktiivisempaa valppautta esihenkilöltä.

“Me ollaan kaikki tietyllä tavalla samanlaisia ja samanhenkisiä sekä aika spesifille osaamisalueelle päätyneet, jolloin meitä yhdistää sellainen tietynlainen ajattelutapa ammatillisesti ja miten tykkää toimia tai miten reagoidaan etätyötilanteeseen. Huomaan, että meistäkin kuudesta kaikki on kuitenkin melko erilaisia ja huomaa, että se vaatii hybriditilanteessa jokaisen kohdalla sen, että pitää löytää sopiva ja luonnollinen vuorovaikutus ja yhteydenpitomalli. Toimistomiljöössä kun ollaan päivittäin tekemisissä niin tästä jää puuttumaan kaikki sellainen pieni vuorovaikutus ja checkailu fiiliksestä ja työjutuista. Sellaista ei siinä muodossa etätyössä tapahdu, niin jokaisen kanssa on täytynyt oppia henkilökohtainen malli toimia, kun ihmiset kaipaa erilaisia asioita.” (H2)

H2 on huomannut, että lähityö on tärkeää etenkin kaikenlaisessa suunnittelussa ja tiimitason projektien käynnistelyssä. Vuorovaikutus on paljon paremmalla tasolla silloin kun osallisten henkilöiden kanssa pääsee työskentelemään samassa tilassa. Työyhteisöissä voi olla persoonia, jotka vetäytyvät helpommin taka-alalle virtuaalisessa ympäristössä. Tällöin tilanteesta jää helposti pois potentiaalista annettavaa heidän osaltaan, kun kommunikaatio ei ole niin luontevaa, eikä esimerkiksi perus elekieli pääse esiin. Lisäksi hiljaisemmilla henkilöillä voi olla hankalampaa saada puheenvuoroa, etenkin jos mukana on myös ilmaisultaan aktiivisempia henkilöitä. Tästä syystä virtuaalipalaverien pitäminen vaatii paljon esihenkilöiltä ja muilta järjestäjiltä, jotta kaikista osallistujista saataisiin riittävästi irti, myös varmistaen, että kriittisissä kohdissa parhaat asiantuntemukset tulevat kuulluiksi

H2 on pyrkinyt ajamaan tiimissä eteenpäin sitä ajatusta, että tiimin sisällä olisi ns. työpareja, eli että tiimin säännöllisen sisäisen yhteydenpidon lisäksi B2C:n sisällä olisi tiiviimpiä ja myöskin vaihtuvia tiimirajaj ylittäviä työpareja. Hän myös kannustaa tiimiläisiään pitämään yhteyksiä yli tiimirajojen sekä pohtimaan sitä, keiden kanssa olisi hyvä keskustella. Myös esihenkilöiden kannattaa aktiivisesti miettiä yli tiimirajojen, sillä

tiimilähipäivät ovat H2 mielestä hieman vanhentunut ajatus, ja lähityöhön voisi keksiä myös muita vaihtoehtoja.

Etätyöskentelyä H2 suosii rauhallisten tehtävien suorittamisessa. Heidän tiimissään on myös pyritty rahoittamaan perjantai palavereilta, sillä viikot ovat helposti täynnä virtuaalipalavereja, joten perjantai mahdollistaa rauhoittumisen viikon kiireistä. Perjantain voisi pyhittää viikolla kertyneiden työtehtävien yhteen vetämiseen ja viimeistelyyn sekä seuraavan viikon suunnitteluun. Lisäksi ajatuksen taustalla on se, että perjantaisin pystyy antamaan aikaa omien keskittymistä vaativien tehtävien hoitamiseen. Tällöin pystyy myös tekemään pitkin viikkoa kerääntyneitä hommia sekä ennalta suunnittelemaan jo seuraavaa viikkoa.

“Perjantait voisi pyhittää viikolla kertyneiden työtehtävien yhteenvetoon ja viimeistelyyn. Seuraavan viikon suunnittelu mahdollistaa palauttavamman viikonlopun. Etäpäivänä muut siirtymäriitit puuttuvat ja on isompi riski, että työmoodi liudentuu liian hitaasti kohti aitoa viikonlopun viettoa” (H2)

CRM Target tiimissä on hyvin eri ikäistä porukkaa niin iän kuin myös työkokemuksen puolesta, joka vaikuttaa myös työntekijöiden henkilökohtaisiin mieltymyksiin tehdä työtä. Esimerkiksi pidempään työelämässä olleilla voi olla merkittävämpi muutos siirtyä virtuaalisiin viestittelymalleihin, kun taas nuoremmista huomaa sen, että viestintäkanavissa kommunikointi on luontevampaa. Tästä syystä H2 ei halua lähteä istuttamaan tarkalleen ennalta määriteltyjä vuorovaikutusmalleja kaikille.

“Meilläkin tiimissä on hyvin eri ikäistä porukkaa eli työuran loppusuoralla olevaa porukkaa sekä sen alkupäässä olevaa. Niin silläkin tavalla hyvin henkilökohtaisia mieltymyksiä viestinnästä. Jos on ollut 30-40 vuotta työelämässä ja nyt tulee etätyömalli, joka voi olla isokin muutos, niin herkempi tilanne tietyllä tavalla lähteä istuttamaan uusia vuorovaikutusmalleja. Nuoremmista taas huomaa, että on luontevampaa virtuaaliviestitellä ja chatilla.” (H2)

Esihenkilönä H2 on huomannut, että työntekijöille pitää antaa paljon tilaa, mutta samaan aikaan myös tietynlaisia ohjeita ja suosituksia voi joutua varmistamaan ja kertaamaan useammin, koska yhteydenpito hybridityössä on pirstaloituneempaa. Hän on huomannut, että heidän tiimissään tila ja luottamus toimii, sillä jokainen pystyy rauhassa

tarkentamaan omista lähtökohdistaan itselleen parhaat mallit toimia. Heidän tiimissään ei siis toteuteta mikromanageerausta, sillä tällä voisi olla väkisin väännettynä negatiivinen vaikutus. Liian väkisin väännetty yhteydenpito on H2 tiimissä vähäistä ja keskusteluita lähdetään hakemaan enemmänkin asian kautta. Heillä on kuitenkin käytössä myös tiimi- ja viestittelykanavia, joihin voi laittaa yleisluontoisempia viestejä.

### 5.2.2 Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä

Työntekijöiden eroavaisuudet tuovat haastetta tiimin johtamiseen, sillä ei ole määriteltynä mitään tiimikohtaisesti yhteistä mallia toimia, mutta henkilöitä ei voi lähteä väkisiinkään ohjaamaan.

“Koko tiimin johtamisen kannalta on hankalaa kun kaikki on niin erilaisia eli ei ole sellaista tiimikohtaista yhteistä mallia toimia, mutta ei sen tarvitse olla väkisiinkään tehty. En tiedä onko tämä toiminta muissa yksiköissä tai tiimeissä homogeenisempää.” (H2)

Toinen haaste ilmenee hiljaisen tiedon jakamisessa, joka on vähentynyt etätyön myötä. On kuitenkin hankalaa arvioida sitä, mitä jää puuttumaan tai toteutumatta. Etätyössä käytetään paljon eri viestintäkanavia, kuten Slackia. Tämä kommunikaatio kuitenkin loppuu usein lyhyeen, eli asia lähtee yleisestä aiheiden heittelystä tai kyselytä, mutta keskustelu ei usein jatku hirveän kauaa. Tästä siis puuttuu H2 mielestä tietynlainen vuorovaikutuskerros etänä ja vuorovaikutus on luonnollisempaa läsnä.

“Tämä mistä paljon puhutaan niin pienen ja hiljaisemmat tiedot jakaminen on konkreettisia vaikutuksia. Tämän huomaa aina käänteisesti, kun ollaan lähityössä eli aina vähän vaikea nimetä asioita, jotka jäävät toteutumatta etänä. Eli välillä täytyy miettiä, minkälaista tämä vuorovaikutus on läsnä eli onko tämä aidosti konkreettista vuorovaikutusta vai onko kyseessä vain yleinen ilmapiiri, joka luo vaikutelman tiedonvaihdosta.”(H2)

Etätyön haasteita löytyy myös viestintäpalveluiden käytöstä. H2 mielestä näissä on paljon hyvää, mutta niiden moninaisuus tuo paljon kuormitusta työntekijöille. Työssä hyödynnettäviä viestintäfoorumeita on paljon, joten näitä kaikkia on hankala seurata.

Työntekijöiden pitäisi koko ajan valvoa useaa kanavaa seuraten onko tullut jotain ja koskeeko tämä juuri sinua. Tilanne puolestaan aiheuttaa monelle uupumusta ja riittämättömyyden tunnetta. Tämä on uudenlainen vuorovaikutusilmiö, sillä toimistoympäristössä on pystytty paremmin kontrolloimaan omaa työarkea ja viestintää.

Henkilökohtaisena haasteena H2 on kokenut työpäivien kroonisen venymisen, etenkin etätyöajan alkuvaiheissa. Työpäivien pitkittymistä tuli kroonista siten, että vähitellen kasvavia saldoja yritettiin pitää saldovapaina, mutta vapaapäivän jälkeen tuntimäärät lähtivät jälleen nousuun. Tässä ei välttämättä ollut edes ongelmana se, että töitä olisi paljon, vaan enemmänkin kyse oman työn johtamisesta ja priorisoinnista. Nyt kahdessa vuodessa H2 on kuitenkin kehittynyt itsekin aiheen osalta ja oppinut työpäivien hallintaa.

H2 tiimissä toimii hyvin etenkin työntekijöiden oman työn tekeminen. Heillä ei ole ilmennyt ongelmia vastuun ja vapauden puolesta sekä työntekijät toimivat hyvin vastuuntuntoisesti. He ovat myös löytäneet kukin omat parhaat tapansa hoitaa omaa työtään ja kukin omalla rytmillään. H2 mielestä hybridityön elementit eivät siis ole ainakaan kielteisesti nousseet esille. Työntekijät myös antavat hyvin palautetta, joka kertoo paljon siitä, että he tuntevat hyvin toisensa ja molemminpuolinen luotto on pysynyt. Heidänkin tiimistään löytyy niitä henkilöitä, jotka eivät koe saavansa lisäarvoa toimistolla työskentelystä ja tästä syystä suosivat etätyötä sekä myös niitä, jotka työskentelevät mielellään toimistolla jo pelkästään itsensä johtamisen kannalta, sillä tämä toimistolla työskentely tuo heillä rytmiä työpäivään.

“Meillä on esim. Yksi henkilö, joka on hyvin sitä mieltä, ettei tule toimistolle kuin ihan poikkeustilanteissa. Hän kokee niin voimakkaasti sen, ettei koe tarvetta lähityölle tai koe saavansa lisäarvoa työyhteisöstä tai lähityöstä. Sitten on taas yksi tai kaksi henkilöä, jotka yrittävät olla enemmänkin toimistolla ja näkevät enemmän arvoa siinä lähityössä. Ihan itsensä johtamisen kannaltakin lähityö tuo rytmiä työpäivään kun on työpaikalla, sillä joillain saattaa etänä lähteä helpommin työpäivät venymään. Toimistolla tehtävä työpäivä on helpompi päättää ja on tietynlainen rutiini päivässä.” (H2)

### 5.2.3 Vinkit ja kehitysehdotukset

H2 haluaa jakaa muille esihenkilöille vinkkinä työpariajattelun mallin. Hän kannustaa esihenkilöitä miettimään aktiivisesti myös tiimin ulkopuolelle ja ottamaan rohkeammin puheeksi omien tiimiläistensä kanssa sen, minkälaisen tahojen ja henkilöiden kanssa kyseisen työntekijän olisi hyvä pitää yhteyttä ja esimerkiksi pitää säännöllisesti lähitapaamisia. Hänen mielestään esihenkilöiden tulisi muutenkin olla valppaana, kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja sekä hakea uusia toimintamalleja, jotta työstä saataisiin sujuvampaa ja luovempaa.

“Hybridimallin kannalta pitäisi saada molemmat tehot irti, mutta miten se käytännössä on niin sitä pitäisi aktiivisesti miettiä. Eli minkälaisissa asioissa ja kenen kanssa tulisi nähdä kasvotusten ja esim. Esihenkilön kanssa yhdessä miettiä onko hyvä idea ja olla valppaana. Vähän pitää myös kyseenalaistaa vanhoja eli ei mee liian matalasta esim. tiimipäivien osalta, vähän pitää päästä parempaan ja innovatiivisempaan suuntaan. Aktiivisesti on valppaana ja hakee malleja, ei vain mekaanisesti laske tuntimääriä lähipäivien suhteen. Tarkemmin miettiä, että mihin se lähityöaika kannattaa käyttää ja minkälaisen ihmisten kannattaisi olla tällöin paikalla.” (H2)

Itsensä johtamisen kannalta H2 haluaa viedä eteenpäin perjantain rauhoittamista palavereilta. Koska viikot ovat hyvin täynnä etä- ja lähipalaverissa istumista, on perjantai hyvä päivä antaa palautumisaikaa viikonloppuun, sulkea viikkoa ja suunnitella alustavasti seuraavaa. Tämä toimii hänen mielestään etenkin omaan asiantuntijatyöhön sekä ajattelumaailmaan.

Hybridityön johtamisen H2 kokee olleen Sanoman osalta melko vähäistä ja ylätasolla. Hän kokee hybridityön johtamisen tärkeänä aiheena, jotta henkilöstövoimavaroista saataisiin eniten irti. Tähän vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden motivoituneina pitäminen. Hybridityöstä puhuminen muiden esihenkilöiden kanssa on ollut enimmäkseen melko pinnallista. Yleisimmät kysymykset työyhteisössä on ’montako päivää tai minä viikonpäivinä olette toimistolla’ kuin että jaettaisiin aktiivisemmin kokemuksia, toiveita ja vinkkejä. Ihmiset ovat erilaisia ja siksi myös heidän toiveensa johtamistavoista voivat vaihdella. H2 toivookin, että hybridityön johtamiseen saisi vielä enemmän suoraa tukea ja että esihenkilöt sekä muut työntekijät jakaisivat enemmän käytänteitä, ideoista ja näkökulmia keskenään.

“Meillä ei ihan hirveästi välttämättä ole ollut sellaista hybridi- ja etätöiden keskustelua. On hirveän tärkeä aihe, että miten ihmisistä kaikista itsestä ja kollegoista lähtökohtaisesti saadaan henkilöstövoimavarasta energiaa, joka säteilee molempiin suuntiin, että myös työntekijät saivat tästä motivaatiota. Tähän kannattaa hirveästi kiinnittää huomiota ja toistaiseksi hybridityöskorppailu ollut tosi vähäistä esihenkilöiden kesken.” (H2)

### 5.3 H3: B2B Services

H3 työskentelee B2B Services yksikössä Directorin tehtävissä ja hän on myös B2B yksikön johtoryhmän jäsen. Kyseessä on mediamyynnin organisaatio, jonka yksikkö vastaa kaikesta B2B mediakampanjan toimittamisesta. Kyseisen tiimin asiantuntijat auttavat pääasiassa asiakkaille myytyjen ratkaisujen hoitamista ja prosessien läpivientiä. H3 on aloittanut vuonna 2010 Sanomalla ja nykyisessä positiossa hän on toiminut kahden vuoden ajan. Heidän tiimiorganisaationsa on siis muodostunut korona-aikana ja tiimiä on uudistettukin samaan aikaan. Tällä hetkellä H3:sen alla toimii neljä tiimiä ja hän toimii neljän esihenkilön esihenkilönä. Tiimeissä on yhteensä 54 työntekijää ja tiimien tekeminen on jaettu toiminnoittain.

Tiimeissä on aina työskennelty hybridinä eli etätöihin on totuttu. Yksikkö on monipaikkainen eli työntekijöitä työskentelee eri toimipisteissä ja eri kaupungeissa. Ennen vuotta 2020 työskentely painottui kuitenkin toimistolle, mutta korona-aika muutti tilannetta ja siirryttiin nopeasti täysin etätöihin.

“Me ollaan opeteltu korona- ja etäaikaan siihen, että ollaan monipaikkainen työyhteisö. Ennen koronaa, vaikka ollaan aina tehty hybridityötä ja pidetty etäpäiviä, niin sit se, että oltiinkin yhtäkkiä monipaikkainen organisaatio, niin on täytyntä itsekkin miettiä tätä että monta muutosta. On nimenomaan työn tekemisen muutos, sit on monipaikkaisuus joka on onneksi tähän malliin helppo ratkaista, mutta sen on ihmisten pään sisällä semmoinen joka ei tule itsekseen, vaan tätä täytyy työstää muiden kanssa ja huomioida joka asiassa, että ollaan monessa paikassa.” (H3)

Heidän tiimensä suhteen ei ole luotu sääntöjä sen osalta, milloin ollaan etänä ja milloin kotona. Tähän vaikutti molemminpuolinen luottamus. Tiimin kesken sovittiin kuitenkin niin, että pidettiin kirjaa siten, että kaikilla oli merkittynä ne päivät, milloin

ollaan etänä, jotta toimistolla on aina joku paikalla. Joillakin työntekijöillä oli jonkin verran ennakkoluuloja etätyön suhteen. Saatettiin ajatella, että etätyöt ovat laiskojen hommaa. Koronan alkaessa kuitenkin nämäkin henkilöt joutuivat etätöihin ja tämän mukana myös heidän mielipiteensä ovat muuttuneet.

H3 tiimin työtehtävät ovat yleisellä tasolla operatiivisesti melko rutiininomaisia eli itse työnteko onnistuu kyllä itsenäisesti. H3 uskoo kuitenkin, että työn hoito tulee yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa. Näin ollen tiimeissä on luotu erilaisia tapoja ylläpitää kommunikaatiota, purkaa operatiivista tekemistä sekä luoda tiimin yhteenkuuluvuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi dailyt eli päivittäiset tapaamiset ja viikkotapaamiset. Tiimeissä pidetään myös etänä erilaisia virtuaalipalavereita, kuten viikoittaiset tiimipalaverit, keskiviikkoamuiset kahvittelut ja perjantaiset rennommat keskustelut, joissa pystyy avautumaan ärsykkeistään ja tsempataan toisia.

B2B:ssä lähdettiin syksyllä kokeilemaan sitä, että kaikki kokoontuisivat maanantaisin toimistolle ja tehtäisiin yhdessä töitä täällä yli tiimirajojen. Tästä uudesta toimintatavasta on kuultu yksikön sisällä puhuttavan myös ”*pakkomaanantaina*”, vaikkakin käytäntöä pyritään mainostamaan enemmänkin ”*mahdollisuuksien maanantaina*”. Monipaikkaisuus on kuitenkin ollut tämän kannalta ongelmana, sillä eri kaupungeissa työskenteleviä henkilöitä on hankalampaa saada samaan aikaan samaan paikkaan.

Maanantaiden lähipäivien tarkoituksena on myös mahdollistaa kahvikonekohtaamisten ja rennon tiedonvaihdon yli tiimirajojen. Yli tiimirajojen johtaminen ei kuitenkaan toimi vielä niin hyvin mitä toivottaisiin, mutta tätä pyritään parantamaan vähitellen. H3 mielestä heidän tiimin kohdalla nämä perinteiset keinot eivät välttämättä ole se toimivin tapa, vaan merkityksiä pyritään luomaan muutoin.

### 5.3.1 Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridi aikana

H3 työura on aina ollut melko liikkuvaa eli hybridityö sekä työpisteen vaihtelevuus ovat tulleet tutuksi jo aikaisemmissakin työpaikoissa. Etä ja lähityön yhdistäminen ei siis ole ollut hänelle itselleen haastavaa, mutta hybridityöhönkuvassa nykyisessä tiimissä on pitänyt ottaa huomioon myös se, että joillekin etätyöhön siirtyminen voi olla isokin muutos. H3 ajatteleekin, että hänen kohdallaan etä- ja hybridityön muutos on pitkälti ajattelutavan ja itsensä johtamisen muutosta, eikä niinkään fyysisen tekemisen muutos.



“Kun siinä omassa kuplassa elää (että on tottunut etätyöhön), unohtaa välillä pysähtyä ja miettiä, että joillekin voi olla iso muutos ja tätä on pitänyt itse harjoitella, että pystyy huomioimaan omassa organisaatiossa hajonnan mikä ajattelutavoissa on. Mä nään, että tää on pitkälti ajattelutavan ja sellaisen itsensä johtamisen muutosta, eikä niinkään fyysisen tekeminen muutosta, vaikkakin on myös esimerkiksi työtilojen ja -olojen muutosta. Ajattelu on se, mistä kaikki kuitenkin lähtee.” (H3)

H3 on ollut kiinnostunut johtamisen kehittamisestä ja johtamisen murroksista sekä kova reflektoimaan omaa tekemistään. Vuonna 2020 koronan alkaessa hän joutui itse lähtemään hakemaan uutta johtamistyyliä, joka vei lopulta jopa lähemmäksi oman tiimin ihmisiä. H3 koki, että kriisin keskellä pitää mennä lähemmäksi ihmisiä esimerkiksi yksikkökeskusteluiden avulla. Tästä tuli myös hyvää palautetta, että johtamiseen kiinnitettiin huomiota ja tätä tuotiin lähemmäksi työntekijöitä.

“Mä uskon, että ihmiseltä ihmiselle on se miten tätä työtä tehdään. Eli se, että sä suoritat vaan operatiivisesti melko rutiininomaisia tehtäviä, niin siinä se kimalle tulee yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta ihmisten kanssa. Se ei voi olla sitä, että olet vain etäkuplassa. Korona-aika vei kuitenkin lähemmäksi omaa tiimiä ja ihmisiä, ja siirryttiin tähän. Se oli kova kevät, kun lähetettiin rakentamaan sitä uutta tapaa. Se ei ollut sitä, että lähetään käyttämään mitä muut tekevät vaan lähetettiin rakentamaan omaa johtamistapaa, että pysyy pulssilla, miten meillä organisaationa ja yksikkönä menee ja miten nää ihmiset voi. Sit mä lähin siihen etsimään malleja.” (H3)

Tiimin johtamisen kannalta lähetettiin liikenteeseen siten, että otettiin heti etätyöhön siirtyessä käyttöön virtuaaliset tapaamiset. Tähän kylkeen rakennettiin omat hyvinvointiaspektit tapaamisten osalta, kuten kahvittelut ja dailyt, joiden tarkoituksena oli rakentaa ja ylläpitää yhteisöllisyyttä. Lähtökohtana oli, että ei lähetä käyttämään mitä muut tekevät, vaan lähdettiin rakentamaan omaa johtamistapaa, jolla pysyttiin mukana siinä, miten organisaatiolla ja yksiköllä menee. Tärkeää oli viedä työntekijöille eteenpäin sitä, mihin ollaan menossa. Myös datan hyödyntäminen johtamisessa on yleistynyt H3:sen työskentelyssä. Hän on alkanut lukemaan dataa eri silmällä, etsien tästä datapisteitä, joihin keskittyä. H3 sanookin, että toiminta muodostuu pitkälti tunnepohjalta, mutta hän tarvitsee dataa esimerkiksi päätöksenteon tueksi.

### 5.3.2 Tiimin johtaminen

Koronan etätyöaikana työntekijät alkoivat eristytymään ja erilaiset rajapintakeskustelut, kuten kahvikonekohtaamiset, jäivät pois eikä tietynlainen informaatio enää kulkenut samaan malliin. Näin ollen B2B:n tiimeissä tehtiin korona-aikana sellainen harjoitus, jonka tarkoituksena oli tunnistaa ne henkilöt oman tiimin ulkopuolelta, joiden kanssa olisi hyvä keskustella säännöllisesti. H3 mietiskelikin, että tätä olisi hyvä jatkaa, ylläpitää ja jalostaa eteenpäin nyt myös korona-ajan jälkeenkin.

Monipaikkatyöskentelyn yhtenä haasteena on se, että joidenkin hankalienkin asioiden viestintä pitää tehdä virtuaalisesti. H3 mainitsee, että hänelläkin on tullut tilanne vastaan, jossa hankala tilanne yhden tiimiläisen kanssa on jouduttu hoitamaan virtuaalisesti. Tämän H3 olisi kuitenkin halunnut hoitaa läsnä, sillä etäyhteyksin oli hankalampi luoda kontaktia vastakkaiseen henkilöön eikä pystynyt aistimaan tilannetta samalla tavalla kuin kasvotusten. H3 mukaan myös esimerkiksi pienet työstöpalaverit muiden esihenkilöiden kanssa sekä kehitysprojektit, joissa keskustellaan paljon, olisi hyvä pitää läsnä.

H3 kohdalla tämänhetkinen linja hybridityössä on se, että etenkin tiedottaminen ja yksipuolinen viestintä häneltä eteenpäin toteutetaan pääsääntöisesti Teamsissa. Myös kaksin käytävissä keskusteluissa H3 hyödyntää Teamsia, mikäli kyseessä on yleisluontoinen asia tai muu tavanomainen tiedottaminen. Työntekijöiden kanssa pyritään kuitenkin säännöllisesti menemään myös syvemmälle työasioissa esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai etenemistavoitteiden osalta. Tällaisia ovat esimerkiksi 1:1 keskustelut. 1:1 keskusteluiden tarkoituksena on fiilistellä vähän enemmän toisen tuntemuksia, jolloin myös nämä olisi hyvä pitää kasvotusten.

H3 on huomannut, että hänen on täytynyt nyt hybridiaikana miettiä enemmän muiden näkökulmia monissakin asioissa. Kuten aikaisemmin mainittu, H3 on työuransa aikana tottunut hybridityöskentelyyn, kun taas jotkut muut tiimiläiset eivät. Näin ollen H3 on esimerkiksi itse ajatellut, että on oikeastaan aivan sama, missä tekee töitä. Tämä ajattelu saattaa olla ristiriidassa joidenkin muiden ajatusmaailmassa jo pelkästään työn luonteen takia ja tästä syystä aiheuttaa hämmennystä. Siksi H3 toivookin tiimiläisiltään kommenttia ja palautetta näkökulmista sekä ohimennen, että myös kyselyitä hyödyntäen.

Tiimin työskentely sujuu tosi hyvin etänä, mutta tietenkin tässä on eroavaisuuksia henkilöiden kesken. Osa tiimistä on esimerkiksi tottunut siihen, että on kiva porukka ympärillä, joka tuo energiaa. Siksi tiimeissä on pyritty luomaan kompromisseja

toimintatapojen suhteen. Ei siis aleta liikaa säätämään sääntöjä esimerkiksi etä- ja lähipäivien pitämisestä, vaan pyritään löytämään sopiva tapa kohdata toisia kunkin tiimin mieltymysten ja mahdollisuuksien suhteen.

H3 kokee, että hänellä on tiimin johtamisen suhteen tarvittavat resurssit tällä hetkellä. Hän ei koe, että oman yksikön osalta olisi jäänyt juurikaan kuolleita kumia huomioimatta. Yksi asia, joka kuitenkin hieman askarruttaa häntä on B2B:n identiteettikulttuurin luominen eli se, miten saataisiin aikaa yhtenäisempi tekeminen jo pelkästään asiakaspolun näkökulmasta. Tähän ei ole vielä oikein löytynyt toimivaa vastausta.

“B2B on melko iso yksikkö niin siinä kontekstissa on tällä hetkellä vähän haasteena se, miten johdetaan yli tiimirajojen menevää asiaa ja sitten nimenomaan sellaista yhteistä kulttuuria ja identiteettiä B2B tasolla, on pikkaisen vähän hakusessa. Siihen osin liittyy sitten myös tää monipaikkaisuus, kun sulla on se väki vähän sillä sun täällä, niin ne perinteiset keinot, että raahaudutaan läsnätyöhön systemaattisesti ei enää ole se juttu, vaan me yritetään luoda sitä merkitystä muilla tavoilla. “ (H3)

Sanomalta H3 kokee saavansa myös hyvin tukea, joka mahdollistaa hybridityön sujumisen. Sanoma on ollut työtavoiltaan melko perinteinen firma eli korona-aika on tehnyt jopa hyvää uudistuneiden toimintamallien puolesta. Esimerkiksi viestintämalleja on parannettu ja viestintää on tuotu lähemmäksi työyhteisöä, on luotu enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön sekä kautta linjan lähdetty modernisoimaan tapoja tehdä työtä. Viestinnässä on kuitenkin joitakin seikkoja, jotka pistävät vielä silmään. Monissa yhteyksissä on esimerkiksi painotettu sitä, että yhtiössä pyritään kolme päivää viikossa lähityöhön. H3 ymmärtääkin, että tämä on kokonaisuutena tahtotila ja taustalla on ajatus siitä, että teemme yhdessä töitä ja saadaan muista voimaa. Linjauksien antamisessa on kuitenkin hyvä muistaa se, että yksiköt ja tiimit ovat erilaisia sekä heillä on erilaiset tavat työskennellä.

### 5.3.3 Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä

Yhtenä haasteena hybridityön hallitsemisessa H3 näkee sen, että etämaailmassa tietynlainen kuplaantuminen ja etäännyminen on mahdollista ja tästä syytä joissakin tilanteissa huomaa asioiden tai ihmisten jäävän hieman pimentoon. Tämän huomaa etenkin, jos kaikki menee yleisesti hyvin, eikä suurempia ongelmia ilmene. Kyseiseen

ongelmaan hän on pyrkinyt löytämään ratkaisua sillä, että pyrkii asettumaan muiden asemaan sekä pyrkii säännöllisesti hahmottamaan mitä on omalla pöydällä.

“Mä välillä kipuilen siinä, ettei mikään jäisi kuolleeseen kulmaan. Rakensin sitä mallia, että lähti luomaan rutiineja virtuaalimaailmaan, mutta jotenkin tää etämaailma mahdollistaa sen, että jos haluat vetäytyä ja jäädä ulos, niin sulla on mahdollisuus siihen. Niin se, että miten havainnoi tarpeeksi, eikä mene omaan kuplaansa. Se on tavallaan haasteena tässä vauhdissa. On tullut epäonnistumisiakin ja oppimiskokemuksia näiltä osin, että yhtäkkiä tajuaakin, että jossain kohtaa ei A: muistanut kysyä tai B: ei muistanut olemassaoloa ja tietyllä tavalla ihan inhimillisiä juttuja.” (H3)

H3 on huomannut myös sen, että viestintäkanavien moninaisuus saattaa aiheuttaa haasteita joissakin tilanteissa. Etä- ja hybridityössä viestintä on siirtynyt paljon virtuaaliympäristöön ja useaan eri kanavaan. Tietoa on saatavilla siis suuria määriä eri paikoissa ja tämä kuormittaa paljon työntekijöitä, jos ei täysin osaa poimia itseään koskevia infoja.

Yleisesti ajatellen hybridityöaika on sujunut H3:sen tiimin osalta sujuvasti. Arki pyörii hyvin, eikä hybridityöhön siirtyminen ole vaikuttanut bisnekseen, sillä uudet toimivat käytänteet ja rutiinit otettiin käyttöön nopeasti etätyöhön siirtyessä. Heidän tiimissään etenkin etätyöhön siirtyminen sujui hyvin ja vastaavasti, miten muillakin, mutta hybridityöhön totuteltavissa heidän täytyi rakentaa monipaikkatyöhön soveltuva hybridityömalli, joka ei välttämättä ole käytössä monellakaan muulla tiimillä tai yksiköllä. H3 on kuitenkin painottanut oman tiimensä esihenkilöille sitä, että vaikka kaikki sujuukin päällepäin hyvin, ei pidä jäädä omiin uriin paikoilleen, vaan jatkuvasti tunnustella ympäristöä ja etsiä kehityskohteita.

“Mun mielestä se arki on rasti seinään, että me ollaan tehty semmoinen toimintatavan muutos. Ei ole jäänyt telkkarista mainonta näkymättömiin, ei ole jäänyt lehdet ilmestymättä, ei oo jäänyt radiokanavat pimeäksi, että me ollaan löydetty käytänteet tehdä sitä arkea ja rutiinia sellaisessa mallissa, missä ollaan monipaikkaisesti eikä vuorovaikutuksessa kasvotusten kuin satunnaisesti. Se on semmoinen toimiva juttu ja löydetty urat, joita ajelemalla onnistutaan, mutta ei saada kuitenkaan tuudittautua siihen, että ne ladut on olemassa vaan yrittää tunnustella tarvitaanko me jotain lisää. “ (H3)

### 5.3.4 Vinkit ja kehitysehdotukset

Tärkeimpänä oppina H3 haluaa jakaa eteenpäin sen, että esihenkilöiden täytyy ymmärtää mitä oma porukka tekee sekä oppia heidän työn luonteesta. Tämä onnistuu menemällä tarpeeksi lähelle työyhteisöä niin etäyhteyksin, kuin myös kasvotusten tilanteen salliessa. Työntekijöiden kanssa tulee pitää säännöllinen keskusteluyhteys, vaikka tämä saattaa tuntua välillä turhalta ja kuormittavalta. Kun tähän alkaa löytymään rutiini, niin kuormittavuus vähenee ja toimintatapaan alkaa tottumaan.

“Kun dialogia ei tapahtunut enää niin me pakotettiin tavallaan tällainen virtuaalinen tapaamispaikka, missä sitä alkoi taas tapahtumaan. Sit sitä pitää ruokkia, että siitä tulee rutiinia. Se, että me paperilla todetaan että "pidetään dailyt" niin se ei oikein näin toimi, vaan se vaatii johtamista. Se vaatii ja työllistää paljon enemmän johtajaa siinä, että jaksat tukea porukkaa siinä käytänteiden luomisessa, joka hyödyntää muutakin kuin yksilön henkilökohtaisia tarpeita.” (H3)

“Saattaa tuntua tiukalta tulla aamulla etäpalaveriin ja laittaa kamera päälle, mutta se pitää osaltaan vaatia ja johtaa, sillä jos jokainen saa itse tehtyä päätöksen niin tämä alkaa lipsumaan nopeasti, eikä sitä enää tapahdu ja tämä puolestaan tulee uutena asiana pöydälle harmittavampana juttuna.” (H3)

Toisena H3 mainitsee yhteistyön tärkeyden. Hän suosittelee ottamaan tiimiä enemmän mukaan miettimään pulmia ja muita käsiteltäviä asioita sekä kertomaan heille visiosta sekä siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Tähän teemaan liittyy myös kokeilu siitä, että pyrkii tunnistamaan yli tiimirajojen ne henkilöt, joiden kanssa olisi hyvä päästä säännöllisesti keskustelemaan. Heidän yksikössään on kokeiltu myös siitä, että on luotu virtuaalinen kohtaamispiste tiimien välille, jossa tiedonvaihto tapahtuu. Tämä ei kuitenkaan toimi automaattisesti, vaan tätä pitää ruokkia.

Monipaikkatyössä H3 on joutunut systemaattisesti miettimään omanlaiset johtamisen kulmat sekä luomaan tiimille sopivan arjen pyörittämisen. Vaikka heidän tiiminsä ei tapaakaan usein ja säännöllisesti kasvotusten, tuovat nämä lähikohtaukset valtavasti lisäarvoa ja erilaista voimaa työhön. Vaikka vuoden 2020 koronakevät oli ainakin hänen elämässään hyvin kuormittava, niin rutiinien myötä homma saatiin toimimaan, eikä hybridi- tai etätyö tunnu enää samalla tavalla raskaalta.

## 5.4 H4: B2B Marketing

H4 työskentelee Sanomalla Head of Marketing roolissa B2B yksikössä, toimien 7-12 työntekijän tiimin esihenkilönä. Hänen tiimensä vastaa Sanoma brändin B2B puolen markkinoinnista. Kohderyhmänä toimii suomalaiset yritykset, sekä tälle kohderyhmälle suunnattu mainonta, sisällöt ja tapahtumat. Tarkoituksena siis olla myynnin tukena. Hän on ollut Sanomalla töissä elokuusta 2022 eli nykyisen tiimin esihenkilönä hän on toiminut haastattelujen aikana vasta muutaman kuukauden ajan. Tästä syystä tämän osion vastaukset perustuvat osittain myös siihen, miten H4 on kokenut hybridityön vaikutukset myös edellisissä työpaikoissaan sekä mitä hän on kuullut tiimiltään hybridityöolosuhteista ennen hänen siirtymistään Sanoma Media Finlandille.

B2B markkinoinnin tiimi on työskennellyt H4 kuuleman mukaan ennen korona-aikaa käytännössä täysin toimistolla. Joitakin satunnaisia etäpäiviä on saatettu pitää hieman eri painotusten. Etä- ja hybridityö alkoivat siis tiimissä koronan myötä.

Tällä hetkellä tiimi työskentelee käytännössä siten, että kaksi päivää ollaan toimistolla ja loput kolme päivää saa itse päättää työskentelypaikan. Yksi näistä lähipäivistä on maanantai, joka on B2B:ssä yhteisesti sovittu toimistopäivä Ruoholahden toimistolla, jolloin yksikön henkilöstö pääsee tapaamaan toisiaan toimistoympäristössä. Toinen lähipäivä on tiimin kanssa keskenään sovittu tapaamispäivä Sanomatalossa. H4 itse pyrkii pitämään 1–2 etäpäivää viikossa, jolloin muut päivät kuluvat toimistolla. H4 sanookin suosivan nimenomaan hybridityötä eli ei olla kokonaan etänä, vaan joustava hybridi tuo parhaat puolet esiin molemmista tavoista tehdä työtä.

### 5.4.1 Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridi aikana

H4 kokee, että esihenkilötyön merkitys on kasvanut entisestään korona-aikana. Samaan aikaan kun siirryttiin etä- tai hybridityöhön koronan takia, työntekijöillä ei muuttunut vain työn tekemisen rakenne vaan myös tietynlainen huoli ja muut henkilökohtaiset asiat nousivat pandemian seurauksena pinnalle.

Vuoden 2020 alussa lähdettiin toteuttamaan uutta etätyöskentelytapaa ja korona toi terveyshuolien lisäksi paljon taloudellista huolta esimerkiksi yritysten selviämisen kannalta. H4 kuvailee, että aluksi vallitsi tietynlainen tekemisen meininki. Tämä oli ylikuormittavaa, sillä ei välttämättä oltu opittu vielä täysin tekemään etätöitä ja työpäivät venyivät Teams palavereissa, eikä taukoja muistettu pitää.

“Voisin sanoa, että esihenkilötyön merkitys on kasvanut tänä aikana. Tässä samaan aikaan kun siirryttiin etätyömoodiin, niin korona iski ja ollut muitakin syitä, kuin vaan työskentelytavat muuttuivat. Samaan aikaan monella ihmisellä kasvoi huoli ja henkilökohtaiset asiat, miten siellä kotona pystyy tehdä töitä jne. Niin esihenkilötyön merkitys on kasvanut, mutta ei pelkästään sen takia, että tehdään etänä, vaan myös muut syyt miksi tehdään etänä, on vaikuttaneet siihen.” (H4)

Koska tilanne toi painetta ja hektisyyttä elämään, H4 huomasi, että oli pakko karsia turhia rönsyjä ja keskittyä oleelliseen. Tämä vei jonkin aikaa, kun alettiin etsimään uusia käytänteitä, jotka ei kuormittaisi niin paljoa henkilöstöä ja päivät eivät koostuisi pelkistä Teams-palavereista. Tähän H4 on löytänyt helpotusta esimerkiksi siitä, miten hän toimi entisessä firmassaan eli hänellä oli tapana sulkea lounasajat pois palavereilta. Lisäksi myös muita taukoja pyrittiin pitämään ja esimerkiksi palaverit pyrittiin mitoittamaan 50 minuutin pituisiksi tunnin sijasta.

H4 painottaa, että tauottaminen on äärimmäisen tärkeää etenkin etätyössä. Asiat pomppivat monessa asiassa laidasta laitaan, jolloin tauot auttavat aivokuormituksen vähentämisessä. Tauot liittyvät myös ergonomiaan, sillä jatkuva istuminen tuo esille myös erilaiset ergonomiset vaivat. Etätyöaikana pyrittiin myös siihen, ettei päivät venyisi normaalia työpäivää pidemmiksi, sillä asiakastyössä ja aikarajojen keskellä saattoi välillä näin käydä. Vähitellen työpäivien rytmitys ja hybridityö yleisesti alkoi kuitenkin sujumaan ja tästä alkoi ilmenemään myös paljon hyötyjä esimerkiksi ajansäästön suhteen.

“Alkuun kun lähdettiin niin korona toi liiketaloudellisiakin huolia niin aluksi oli semmoinen kääritään hihat meininki. Kyllä se oli todella kuormittavaa eikä oltu oikein vielä opittu tekemään etätöitä, jolloin se oli aikamoista Teams-tykitystä. Tämä oli väsyttävää, vaikka oli tekemisen meininkiä. Samalla siinä huomasi, että joutui karsimaan sellaisia jonkinlaisia turhia rönsyjä, joka oli hyväkin asia eli keskityttiin aikalailla oleelliseen. Se vei jonkin aikaa kun alettiin miettimään uusia käytänteitä, ettei ihmiset kuormitu niin paljoa ja ole vain Teamsissa istumista.” (H4)

H4 korostaa lähitapaamisten merkitystä etenkin 1:1-, tavoite- ja kehityskeskusteluiden osalta, sillä kasvotusten saa paljon enemmän asioita hoidettua ja ajatuksia vaihdettua. Ylipäättään toimistolla oleminen tuo H4 mielestä johtamiseen enemmän lisäarvoa, sillä tällöin pystyy helpommin keräämään hiljaista tietoa esimerkiksi

kahvikonekeskusteluiden yhteydessä. Etätyötä H4 suosii taas etenkin niissä tilanteissa, jotka vaativat enemmän omaa ajattelua ja keskittymistä. Lisäksi kaikenlaisen pienen ”sälän” hoitaminen ja verkkokoulutukset on fiksua hoitaa kotoa.

#### 5.4.2 Tiimin johtaminen

Näin melko uutena työntekijänä H4 on myös miettinyt, kuinka paljon haasteellisempaa uusien työntekijöiden on ollut integroitua työyhteisöön, kun suuri osa yrityksestä on työskennellyt etänä, erityisesti pahimpaan korona aikaan. Hän kuitenkin mainitsee sen, että Sanomalla on yleisesti kuitenkin ollut viime aikoina todella mukavasti porukkaa myös läsnä ja ylipäättään mahdollisuus tulla toimistolle. Heillä esimerkiksi on pidetty erilaisia tiimipalavereja, vetäytymisiä, pajatyöskentelyitä ja ideointipalavereja kasvotusten, jolloin nämä ovat toimineet paremmin.

“Kun mä oon aloittanut uutena, niin mä oon miettinyt paljon näitä ihmisiä jotka on astuneet uuteen positioon korona aikana ja kuinka haasteellista se on ollut integroitua työyhteisöön niin on ollut mahtavaa, että Sanomalla on kuitenkin ollut porukkaa nyt läsnä eli onhan se ihan erilaista tutustua porukkaan livenä.” (H4)

H4 kokee, että hybridityö on sujunut nyt 2022 syksyn osalta hyvin, kun on päässyt tutustumaan tiimiin myös läsnä sekä viettämään vapaamuotoisemminkin aikaa. Hän kokee, että koronakeväänä tilanne olisi voinut olla toinen ja tämä olisi ollut haastavampaa. Myös työkalut ja valmiudet etätyöhön Sanoman puolesta ovat H4 mielestä oikein hyvin kunnossa. Joissakin tilanteissa ongelmaksi on kuitenkin muodostunut viestintäkanavien monimuotoisuus eli se, missä kommunikoi ja milloin sekä mistä saa tarvittavat ihmiset kiinni.

Nykyinen tiimi otti korona-aikana käyttöön dailyt eli heillä jokainen päivä aloitetaan vapaamuotoisella aamuhetkellä, jossa käydään läpi ajankohtaiset asiat ja kuulumiset. Tämä tapa on jatkunut tiimissä nyt koronan jälkeenkin ja H4 on kokenut tämän positiivisena asiana. Näitä on pidetty sekä etänä, että läsnä. Positiiviseen kokemukseen vaikuttaa H4 mielestä myös se, että Sanomalla on ollut yleisesti hyvä tapa sen suhteen, että kamerat pidetään etäpalavereissa päällä.

H4 mainitsee myös sen, että hänen edellisessä tiimissään osa työntekijöistä koki yksinäisyyden ja eristyksen tunteen raskaana korona-aikana, joka toi mukanaan henkistä kuormitusta. Kun mahdollisuus toimistolle palaamiseen aukesi, osa työntekijöistä halusi



olla siellä aina. Tästä syntyikin tavallaan uusia porukoita eli niitä, jotka olivat aina toimistolla ja niitä, jotka eivät. Nykyisessä tiimissä yleisesti hybridityöstä kuitenkin pidetään eli kukaan ei halua olla kokonaan etänä tai toimistolla. Valinnanmahdollisuutta ja joustoa arvostetaan siis tiimissä paljon. Heidän tiimissään lähityöhön vaikuttaa kuitenkin myös se puoli, että B2B yksikkö on tällä hetkellä evakossa Ruoholahden toimistolla. Heidän tiimillään on halu päästä takaisin Sanomataloon ja tämä toteutunee keväällä 2023.

“Entisessä tiimissä osa työntekijöistä koki tosi raskaana yksinäisyyden varsinkin, jos oli yksin elävä. tämä toi valtavaa henkistä kuormaa. Sitten osa porukasta oli aina toimistolla, kun siellä sai olla, ettei juuri täysin eristäydy. Sitten huomasi tästä, että rakentui ihan uudenlasia yhteisöjä, jotka olivat aina toimistolla ja ketkä eivät.” (H4)

#### 5.4.3 Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä

Haasteellisena puolena, etenkin etätyössä, on noussut esiin tekniset puolet. Tällaisia ovat esimerkiksi verkon toimimattomuus tai pätkiminen. Toinen esille noussut haaste on H3:nkin haastatteluissa esiin noussut ”pakkomaanantain” käsite, joka on tuotu vahvana suosituksena esille B2B:n yksikössä. H4:n kokemusten mukaan ihmiset kyllä tulevat paikalle, mutta toiveita on esitetty sen suhteen, että päivä olisi jokin toinen tai paikalle saapuminen ei olisi niin pakollista.

Myös H4:lle on tullut erillisiä haasteellisia tilanteita vastaan hybridityössä ja tällaisia ovat esimerkiksi etävuorovaikutustilanteet. Esimerkiksi hän esittää tilanteen, jossa hän on itse pitämässä palaveria tai esitystä etänä. Joskus näissä tulee sellaisia tilanteita, ettei näe muiden kasvoja eikä tiedä, ovatko ihmiset edes läsnä vai tekevätkö he muuta. Myös etäpalavereissa esittäjä siis haluaisi saada palautetta ja keskustelua aikaan, mutta tätä voi olla vaikeaa luoda, mikäli ei saa kunnon kontaktia yleisöön.

“Kun on presentaatio itsellä päällä, vedät palaveria, sä et näe muiden kasvoja ja yrität samalla saada palautetta ja keskustelua aikaseksi, niin välillä ei ole varmuutta onko ihmiset toisessa päässä edes läsnä ja kuuntelevatko he. Eli sellaiset vuorovaikutustilanteet etänä on välillä ollut vaikeita.” (H4)

Hyviä kokemuksia etätyöstä on noussut hybridityön osalta myös henkilöstön ja yritysten kekseliäisyyden osalta, kun on lähdetty kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja lähitapaamisten tilalle, esimerkkinä virtuaalipikkujoulut ja muut etätapaamiset.

#### 5.4.4 Vinkit ja kehitysehdotukset

Tällä hetkellä H4 kokee, että on hyvä, että yksiköissä on sovittu jonkinlaiset yhteiset pelisäännöt lähipäivien osalta, sillä silloin tiimien toiminta sujuu paljon paremmin. Tietenkin näissä voi olla joustovaraa, mutta täysi vapaus valita voi johtaa siihen, ettei tiimit ikinä kohtaa keskenään.

Toisena toiveena ja vinkkinä H4 esittää sen, että myös Sanomalla esimerkiksi pyhitettäisiin lounasaika ja pidettäisiin kiinni 50min tai 25min kokouksista, eikä laitettaisiin kalenteria täyteen palaverreja. Tämän avulla tulisi taukoa päivään sekä siirtymävaraa ihan käytännönkin kannalta, etenkin jos toimii palaverin vetäjänä, niin ehtii paremmin valmistautua.

Lisäksi H4 toivoisi, että kun hybridimalli on vielä varsin uusi käsite, niin Sanomalla jaettaisiin vielä enemmän oppeja maailmalta kuin myös keskusteltaisiin firman sisällä aiheesta. Hybridityöllä on vallitsevasti vielä varsin lyhyt historia eli tämän kokonaisuutta on hankalaa luoda. Olisi siis hyvä, että myös keskenään jaettaisiin henkilökohtaisia kokemuksia hybridityöstä ja tätä kautta annettaisiin toisille vinkkejä aiheesta.

“Kun tää hybridi on vielä varsin uusi, niin saisi oppeja ja vinkkejä maailmalta ja meiltä. Kokeiltaisiin yhdessä asioita ja katsottaisiin mitkä toimivat, niin sellainen olisi hyvä. Tämä on vielä niin lyhyt historia tässä ajassa, ettei me ihan kaikkea edes tiedetä eli enemmänkin vain henkilökohtaisia kokemuksia itse kullakin vielä.” (H4)

### 5.5 H5: Iltasanomat - talous- ja politiikka

H5 toimii toimituspäällikön roolissa Ilta-Sanomilla. Hänen osastonsa koostuu talouden ja politiikan toimituksesta sekä ISTV:n toiminnasta. H5 aloitti ensimmäisissä rooleissaan Sanomalla vuonna 2002, mutta toimituspäällikön roolissa hän on ollut 5 vuotta. Kokonaisuudessaan hänen tiimiinsä kuuluu tällä hetkellä noin 25 henkilöä ja suoria alaisia hänellä on noin 10.

Ennen korona-aikaa tiimissä työskenneltiin hyvin vähän etänä. Joissakin toimenkuvissa saatettiin olla etänä esimerkiksi keskittymistä vaativissa tehtävissä, mutta tämäkin oli harvinaista. Toimeksiantokeikoilla toimittajat ja kuvaajat työskentelivät tietenkin poikkeuksellisesti etänä. Tällä hetkellä toimituksen suosituksena on, että toimistolla oltaisiin vähintään kolme päivää viikossa, mutta saa olla vaikka kaikki päivät. Työtehtävät erilaisissa vuoroissa vaikuttavat siihen, onko etätö järkevää tai edes mahdollista. Esimerkiksi nopeaa reagointia vaativissa vuoroissa ja tehtävissä on eduksi, kun kaikki ovat läsnä samassa paikassa. Pidempiä projekteja voi olla parempi tehdä etänä.

### 5.5.1 Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana

H5 ei itse kokenut etätöitä juurikaan raskaaksi. Vuonna 2020 kun korona alkoi, hän oli täysin etänä muutaman kuukauden ajan, jonka jälkeen monet toimituksessa siirtyivät vähitellen hybridityöhön. Hänen mielestään hybridityön joustavuus on hyvästä, sillä 100% etätöissä moni asia kärsii kun ei olla niin läheisesti tekemisissä muiden kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi ideointi ja asioiden pallottelu, mutta myös kiireellisissä uutistilanteissa on hyvä olla samassa paikassa. Lisäksi toimittajilla tulee välillä sellaisia hetkiä, jolloin miettii, että onko oikeilla raiteilla oman jutun kanssa, jolloin muiden tuki on tarpeen.

H5 mielestä yksi merkittävimmistä esihenkilön tehtävistä hybridiaikana on varmistaa, että kaikki pysyvät mukana. Nykyään kun työskennellään enemmän tai vähemmän etänä, ei tule enää niin paljoa satunnaisia kohtaamisia ihmisten kanssa, jolloin joku voi jäädä katveeseen. Korona-aikana kirjallinen viestintä lisääntyi paljon. Siinä on hyvät ja huonot puolensa. Hän kokee, että kirjallisen viestinnän yksi hyvästä puoleista on se, että viestintä on läpinäkyvää ja esimerkiksi tiimikanavissa kaikki näkevät viestit. Lisäksi tästä jää kirjallinen jälki, joka auttaa esimerkiksi siinä, että kaikki pysyvät asioista kärryllä, vaikka eivät olisi paikalla tiettyihin aikoihin.

“Tärkein ja vaikein juttu on se, että varmistaa että kaikki pysyy mukana. Siinä kun ei tule tällaisia satunnaisia kohtaamisia ihmisten kanssa niin helposti joku voi jäädä vähän katveeseen. Tietysti myös kirjallinen viestintä lisääntyi korona aikana paljon, jossa on hyvät ja huonot puolet.” (H5)

Henkilökohtaisesti H5 pyrkii olemaan pääsääntöisesti työpäivät toimistolla eli viimeisen parin kuukauden aikana hän on pitänyt yhden etäpäivän viikkoon tai kahteen viikkoon. Työtehtävien osalta hän suosii lähityötä lähes kaikessa, sillä silloin saa vaivattomammin vastaukset kysymyksiin, pääsee pallotelemaan ideoita sekä tavoittaa henkilöt nopeammin. H5 kuitenkin kokee, että keskittymistä vaativat projektit on helpompaa tehdä etänä tai toimistolla rauhallisessa tilassa.

### 5.5.2 Tiimin johtaminen sekä mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä

Pandemia ajan tuoma etätyösuositus ja pakkoetätyöhön siirtyminen oli merkittävä muutos toimitukselle, sillä etätyöhön ei oltu normaalisti totuttu. H5 uskookin, että vuosia aikaisemmin sama toiminta ei olisi onnistunut teknologian puolesta. Vuonna 2020 heillä kuitenkin oli jo taustalla joitakin järjestelmiä töitä tukevinä elementteinä, jonka ansiosta pystyi melko nopeasti rakentamaan toimivan etätyöympäristön. Tällaisia järjestelmiä oli esimerkiksi Slack ja Teams, jotka helpottivat kommunikaatiota muiden työntekijöiden kanssa. Pandemian alkaessa toimitus pyrittiin siirtämään virtuaalitoimitukseksi. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että toiminta pyrittiin pitämään samanlaisena, mutta virtuaaliympäristössä. Nopeasti ilmeni, että toimittajankin työ onnistuu etänä ja kokoukset hoituvat Teamsin välityksellä.

“Oli dramaattinen muutos toimitukselle pakkoetätyöhön siirtyminen. Onneksi oli jo jonkin verran erilaisia järjestelmiä rakennettu eli oli töitä tukevat elementit taustalla ja pystyi melko järkevästi rakentamaan työn. 5-10 vuotta sitten hommasta ei olisi tullut juuri mitään. Omassa työnkuvassa yritettiin siirtää toimitus virtuaalitoimitukseksi eli tavallaan pitää toiminta samana, mutta virtuaaliympäristössä. Uutisdeskissä oli jatkuvasti päällä oleva Slack puhelu, jos jollain oli asiaa.” (H5)

Myös tiimin johtaminen on toiminut H5 mielestä yllättävän hyvin etänä. Ennen korona-aikaa hän ajatteli, ettei työ välttämättä toimi kiireisissä uutistilanteissa etänä. Hän kuitenkin huomasi, että tämäkin toimii, sillä yhteyden sai esimerkiksi uutisdeskin työntekijöihin helposti jatkuvasti päällä olevan Slack puhelun kautta. Tämä siis tuntui lopulta lähes samalta kuin olisi ollut paikan päällä deskissä, sillä yhteys toisiin pysyi koko ajan yllä.

Uutistyyssä hybridityön toteuttaminen on todettu välillä haasteelliseksi. Siinä vaiheessa, kun siirryttiin etätyöstä hybridityöhön, eli osa työntekijöistä oli etänä ja osa toimistolla, kommunikaatio hankaloitui. Tässä vaiheessa alettiin purkamaan joitakin kommunikaatiovälineitä, kuten jatkuvasti päällä oleva Slack puhelu. Tästä syystä muiden tavoittamiseen tuli hieman ongelmia esimerkiksi kiireisissä uutistilanteissa. H5 ei kuitenkaan kokenut tätä suurena ongelmana, sillä lähes kaikki, jotka toimivat tämän luonteisessa kiireisten tilanteiden työssä, työskentelee pääosin vuorotyössä toimistolla tai tapahtumapaikoilla. Tämä johtuu siitä, että toimittajan työ onnistuu parhaiten silloin kun pääsee paikan päälle raportoimaan tapahtumista.

“Uutistyyssä hybridi on hankalinta. Yhdessä vaiheessa, kun osa oli etänä ja osa läsnä ja oltiin jo jonkin verran purettu näitä etätyön kommunikaatiovälineitä. Siinä ongelmana, että mistä tavoittaa jonkin eli mistä saa tiedon eri suuntiin. Tämä oli vähän hankalaa etenkin kiireisissä uutistilanteissa. - Tämä ei enää ongelmana, kun tällä hetkellä vastaavia tehtäviä tekevät henkilöt ovat pääosin lähityössä.” (H5)

Korona-ajan alussa moni työntekijä oli allapäin, kun he joutuivat olemaan kotona, eivätkä nähneet työkavereita. Tämä meni myös toisin päin, eli kun alettiin palaamaan töihin etätyösuositusten loppuessa, osa oli pahoillaan tästä. Nyt kuitenkin myös H5 tiimissä on löydetty tasapaino hybridityön osalta. Heidän tiimissään on juteltu hybridityötilanteesta esimerkiksi kehitys- ja välikeskusteluissa. Ihmiset ymmärsivät hyvin tilanteen siitä, miksi etätyöhön siirryttiin vuonna 2020. Osa työntekijöistä haluaisi edelleen tehdä enemmän etätyötä kuin tällä hetkellä mahdollista ja tästä on saatu palautetta joissakin keskusteluissa. Näihinkin tilanteisiin on kuitenkin löydetty yhteisymmärrys.

H5 pohtii, että työntekijät ovat luonteiltaan erilaisia, jonka takia osa työntekijöistä saattaa jäädä pimentoon, etenkin jos kyseessä on introvertimpi henkilö. Esihenkilöiden kannalta ongelmaksi nousee se, miten pitää huolta siitä, että kaikki pysyvät mukana työyhteisössä, tiimissä ja työnteossa. Tähän yhtenä ratkaisuna on säännöllisten palaverien pitäminen tilanteen mukaan joko virtuaalisesti tai lähitapaamisena. Lisäksi esihenkilöiden täytyy pysyä hereillä, mikäli jostakin työntekijästä ei ole hetkeen kuulunut.

“Etätyössä jos joku putoaa vähän katveeseen. Ihmiset ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja osa osaa hakeutua huomion piiriin ja osa ei eli miten huomioidaan se, että kaikki pysyy kelkassa.” (H5)

“Mun osasoilla esim. säännölliset palaverit virtuaaliympäristöissä ja vapaamuotoisemmatkin jutut. --- Tottakai pitää yrittää pitää aistit hereillä että jos huomaa ettei jostain ihmisestä ole kuulunut hirveästi mitään ja sitten olla henkilökohtaisesti yhteydessä.” (H5)

### 5.5.3 Vinkit ja kehitysehdotukset

H5 on huomannut, että hänen työssään samat käytännöt toimivat sekä etätyössä, kuin myös lähityössä. Pakkoetätyöaikana oli oleellista, että pidettiin säännöllisiä tapaamisia samalla tasolla hierarkiassa toimivien kollegoiden kanssa. He pitivät esimerkiksi kahvitaukoja ja aamiaispalavereita Teamsissa: H5 koki nämä tärkeiksi, sillä näissä hetkissä pääsi keskustelemaan muiden samassa tilanteessa olevien henkilöiden kanssa, jakamaan vinkkejä ja neuvoja sekä saamaan vertaistukea asioiden käsittelyyn. Nämä keskustelut olivat laidasta laitaan asiasisällöltään. Yleensä kyse oli ihan hyvän yhteishengen ylläpitämisestä, mutta välillä saattoi olla hankalampi tilanne töissä, jota pääsi purkamaan muille ja miettimään ratkaisuja yhdessä.

H5 mielestä lähityössä on paljon hyviä puolia ja työyhteisö tuo paljon lisäarvoa työntekoon. Tästä syystä työpaikasta ja toimistosta tulisi tehdä mahdollisimman houkutteleva paikka, jotta henkilöstö tulisi mielellään paikan päälle työskentelemään. On kuitenkin tärkeää mahdollistaa myös etätyön tekeminen tietyissä tilanteissa ja tehtävissä. Siksi esihenkilöiden ja muiden tiimiläisten olisi hyvä myös tietää mitä kukakin tekee, missä ja milloin.

“Mun mielestä lähityössä on niin paljon hyviä puolia. Työpaikasta pitäisi yrittää tehdä niin houkutteleva paikka tulla kuin mahdollista. Ei se välttämättä onnistu millään pallomerellä tai muulla, mutta ehkä sen kautta, että ihmiset huomaa että täällä on sujuvaa ja työyhteisö tuo työhön paljon lisää. Mutta sitten mahdollistaa etäpäivä tietyissä tehtävissä.” (H5)

## 5.6 H6: Nelonen Media Online Development

Kuudes haastateltava, eli H6, toimii Head of Online Development tehtävässä Nelonen Medialla. Hänen tiiminsä toimii Nelosen teknologiapuolella eli he vastaavat muun muassa verkkopalveluiden toimivuudesta ja kehittämisestä. Hän kuvailee tehtäväänsä siten, että hän on työnkuvaltaan ja tiimiin kuuluvuudeltaan yksi työntekijöistä, mutta samaan aikaan HR-vastuullinen, joka pyrkii tekemään muiden työnteosta helpompaa. H6 on toiminut tehtävässään vuodesta 2014 ja nykyisen tiimin esihenkilönä hän on toiminut nelisen vuotta. Tiimi koostuu 11 Sanoman sisäisestä työntekijästä sekä noin kymmenestä konsultista, jotka ovat yhtä lailla tiimiläisiä, vaikka tulevatkin ulkopuolelta. Tiimin työnkuva on hieman muuttunut vuosien varrella. Esimerkiksi aikaisemmin tiimin vastuisiin ei juurikaan kuulunut kehitystehtävät, mutta nyt viimeisimpien vuosien aikana tämä on tullut osaksi heidän työnkuvaansa.

H6:n tiimi työskenteli pääosin lähitöissä ennen korona-aikaa, sillä he tykkäsivät työskennellä yhdessä toimistolla. Heidän työnsä luonne kuitenkin mahdollisti myös etätöiden tekemisen, jonka takia satunnaisia etätöypäiviä pidettiin ja osa työntekijöistä työskenteli esimerkiksi Tampereella. Etätöihin siirtymistä vuonna 2020 ei siis koettu suurena muutoksena, eikä tämä vaikuttanut paljoakaan työn tekemiseen. Heidän tiimiläisensä ovat melko teknisiä henkilöitä, jonka ansiosta siirtyminen oli kivutonta, hommat saatiin ripeästi käyntiin, työkalut toimivat ja työntekijät tottuivat nopeasti uuteen tilanteeseen.

“Meille se koronan tuoma muutos ei ollut radikaali. Lähinnä se oli sitä, että muistetaan laittaa Teams linkit jokaiseen paliskutsuun mitä on ja muistetaan laittaa Teams päälle. Ennen se oli silleen, että oli enemmän poikkeustilanne, että tehtiin erillinen Teams kutsu, mutta nyt päätettiin, että aina kun on palis niin lyödään Teams mukaan, että pääsee kaikkialta osallistumaan mukaan.” (H6)

Nyt vuoden 2022 hybridityöaikana tiimin sisällä ei olla sovittu virallisesti mitään lähipäiviä, vaan työntekijät saavat itse pitää toimistopäiviä omaan tahtiin. H6 kuitenkin itse tiedostaa, että joissakin tilanteissa on helpompi olla läsnä, jonka takia hän itse tykkää työskennellä lähes joka päivä toimistolla. Toimistolla pääsee esimerkiksi juttelemaan muiden esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa kasvotusten. Heillä on kuitenkin tiimin kesken yhteisessä käytössä Slack, jossa he pääsääntöisesti keskustelevat asiat läpi.

### 5.6.1 Haastateltavan omat kokemukset työn teosta ja esihenkilötyöstä hybridiaikana

Koronan ja etätyön tuoman muutoksen työyhteisössä on nähnyt tiimin kemiasta. Aikaisemmin tiimin sisällä oli paljon yhteisöllisyyttä eli käytiin esimerkiksi lounailla sekä pidettiin helposti ja vaivattomasti kahvipöytäkeskusteluita. Nyt etätyön myötä tällaiset tavat jäivät pois ja tätä kautta ei saanut enää niin selkeää kuvaa tiimiläisten kuulumisista ja fiiliksistä. Heillä on kuitenkin aina pysynyt hyvä tekemisen kulttuuri ja kaikilla on suotuisat olosuhteet tehdä työtä. Etäyhteyksistä huolimatta heillä on pysynyt sujuva kommunikaatio tiimiläisten kesken, eli työntekijät edelleen jakavat tunteuksiaan, mikäli jotain sanottavaa ilmenee.

“Meillä on aika hyvä tekemisen kulttuuri ja itse arvotan, että jengillä on hyvät olosuhteet tehdä työtä, hyvä henki ja läpinäkyvää, suoraa, rehellistä, avointa keskustelua. Että jos joku ärsyttää, niin siitä voi sanoa suoraan eikä tämä ole ongelma. Käytäväkeskusteluiden kautta saanut itse ennen kiinni siitä että millainen se meidän fiilis on, niin se niinkun jäi pois ja muuttui vaikeammaksi.” (H6)

Oman esihenkilötyön kannalta H6 on huomannut muutoksen siinä, miten pysyä kärryillä työntekijöiden voinnista. Nyt kun työntekijöitä ei näe enää päivittäin, joutuu näkemään enemmän vaivaa kuulumisten suhteen sekä selvittämään työntekijöiden jaksamista ja viihtyvyyttä toimiston ulkopuolella. Heidän tiimissään on pidetty 1:1 keskusteluita hieman harvemmin kuin muissa tiimeissä, sillä heillä on ollut hyvin tiivis ryhmä ja tästä syystä oltu yhteyksissä muutenkin. Nyt H6 on pyrkinyt enemmän pitämään 1:1 keskusteluita sekä järjestämään ennalta suunniteltuja tapaamisia tai keskusteluita. Hän myös sparrailee oman esihenkilönsä kanssa paljon asioita, etenkin kun he sattuvat näkemään kasvotusten.

H6 suosii henkilökohtaisesti toimistolla työskentelyä. Syitä tähän ovat esimerkiksi se, että pääsee juttelemaan muiden työntekijöiden kanssa, toimistolla on kattavat työskentelyolosuhteet ja -välineet sekä hyvät lounasmahdollisuudet. Hänen mielestään myös esimerkiksi 1:1 keskustelut ja muut suorat viestintätilanteet on mukavampi käydä kasvotusten. H6 on kokenut toimistolle menemisen myös yhtenä itsensä johtamisen käytänteenä. Hän kokee, että lähityö tuo enemmän rakennetta ja rytmitystä työpäivään.



“Itse tykkään toimistolle menemisestä. Se on mulle itselle semmoinen et lähtee kotoa pois ja pystyy keskittymään siellä työpaikalla täysin siihen tekemiseen. On se muutenkin käytännöllisesti itselle ollut parempi, vaikka meneekin ns. työmatkoissa aikaa hukkaan, mutta kuitenkin ollut itselle mielentilaltaankin parempi, että on työpaikalla ja kotona”. (H6)

Etätyötä H6 tykkää tehdä silloin, kun pitää keskittyä johonkin tiettyyn tehtävään. Usein hän tunnistaa tällaiset työt ennakkoon ja osaa sitä kautta suunnitella tekemistään. Heidän tiimissään on muutamia henkilöitä, jotka ovat herkempiä toimistoäänille, jonka takia he saattavat suosia enemmän kotona työskentelyä. H6:lla ei itsellään ole tätä ongelmaa, sillä hän pystyy helposti keskittymään myös pienessä hälyssä. Hän tosin tiedostaa myös sen, että hänen työtehtävänsä ovat hieman erilaisia kuin joillakin muilla tiimiläisillä.

#### 5.6.2 Ajankohtaiset mahdollisuudet ja haasteet hybridityössä

H6 mielestä yksi suurimmista hybridityöajan haasteista liittyy työyhteisön sosiaaliseen toimintaan. Kuten aikaisemmin haastattelussa ilmeni, sosiaalinen kanssakäyminen on vaikeutunut ja tiimihenkeä on hankalampaa aistia, sillä käytäväkeskustelut ja yhteinen tekeminen on vähentynyt. Nämä ovat olleet pieniä ja suuria asioita yhteishengen kannalta, kuten afterworkeilla käymistä. Ennen oltiin samaan aikaan toimistolla ja nähtiin keitä oli paikalla, jolloin pystyi vain ohimennen kysymään mukaan yhteisiin aktiviteetteihin.

“Tiimin kemiasta huomasi tavallaan muutoksen. Oli paljon yhteisöllisyyttä tiimissä ennen koronaa, oltiin Sanomatalon 9 kerroksessa, käydään lounaalla yhdessä ja pidetään kahvikeskusteluita ja sellaista epäformaaliakin juttelua, niin se oli hyvin vaivatonta ja helppoa. Sit kun se jää pois ja jengi istuu kotona, niin jää semmoinen tatsi pois tavallaan tiimistä. että mikä meininki on.” (H6)

Yhtenä konkreettisena esimerkkinä työntekijöiden tuntemusten aistimisesta H6 esittää tilanteen, jossa yksi työntekijöistä siirtyi muihin tehtäviin vuonna 2022. Yksi syy lähtöön oli se, ettei hänen kanssaan oltu juteltu tarpeeksi aktiivisesti, eikä H6 tästä syystä itse aistinut työntekijän tuntemuksia. Heillä jäi 1:1 keskustelut kesän osalta pois ja syksyllä tätä pidettäessä työntekijä oli jo tehnyt päätöksen lähteä. Heidän välillään oli

ennen ollut hyvin avointa ja rehellistä keskustelua, joten päätöksen tullessa H6 huomasi, että tilanne oli hyvin erilainen. Ongelmana siis oli, että yleinen kevyt ja arkipäiväinen keskustelu oli jäänyt pois.

“Yleensä jutellaan tällaiset tilanteet läpi. En itse aistunut tätä kun keväällä ja syksyllä ei alkuun tullut pidettyä 1:1 keskustelua. Se ajatus lähtemisestä oli ehtinyt hänellä jalostua jo niin pitkälle, ettei siitä enää hirveesti keskusteltu siinä vaiheessa, joka harmitti tosi paljon kun yleensä on hyvin läpinäkyvää ja avointa keskustelua ihmisten kanssa.” (H6)

Toinen huomattu haaste on työtehtävien, tapaamisten ja projektien ymmärtämiseen eli hahmotettaisiin, mitkä asiat on hyvä tehdä läsnä ja mitkä taas onnistuvat etänä. H6 kokee, että esimerkiksi isompien teknisten kokonaisuuksien ja niiden läpikäyminen olisi hyvä tehdä kasvotusten, sillä fyysisen ja digitaalisen asian yhdistäminen ei toimi hirveänä hyvin. Lisäksi hänen mielestään kehittämisasioita on parempi tehdä fyysisesti läsnä, sillä silloin pääsee juttelemaan vaivattomammin muiden kanssa. Tämä siis onnistuu myös virtuaalisesti, mutta ei niin sujuvasti.

Työntekijöiltä saatu palaute on tullut pääosin etätyöajasta, jolloin joitakin työntekijöitä ahdisti olla neljän seinän sisällä, eikä pystynyt vaikuttamaan tilanteeseen. Tämä näkyi etenkin sulkuaikana, jolloin kaikki olivat etätöissä ja joillekin tämä alkoi käymään hermojen päälle. Hybridityöhön on kuitenkin saatu aika hyvin rutiinit toimimaan ja kaikki ovat itse saaneet vaikuttaa työskentelypaikkaan.

Esille nousseista ajatuksista, ongelmista ja muista asioista on kuitenkin aktiivisesti juteltu työporukan kesken, eikä pullonkauloja tekemisen suhteen ole päässyt syntymään. Asiat eivät ole olleet suuria, jolloin ratkaisut ovat löytyneet helposti ja uusia hybridityökäytänteitä on otettu käyttöön. Heillä on esimerkiksi aina palaverissa Teams osallistumisen mahdollisuus. Myös muita aikaisemmin fyysistä läsnäoloa vaatineet tehtävät ja tapaamiset on saatu helposti digitalisoitua ja työntekijät ovat hyvin tottuneet uusiin tapoihin tehdä virtuaaliympäristössä töitä.

### 5.6.3 Vinkit ja kehitysehdotukset

H6 haluaakin jakaa muille esihenkilöille vinkkinä eteenpäin sen, että tiimien ja palaverien vetäjät mahdollistaisivat aina etätyömahdollisuuden ilman erillistä pyyntöäkin. Näin kaikki tietävät heillä olevan sekä että mahdollisuus osallistua

palavereihin. Hän kuitenkin painottaa 1:1 keskusteluiden pitämisen merkitystä. Esihenkilöiden tulee olla aktiivisempia näiden keskusteluiden järjestämisessä, sillä nyt työntekijöiden ollessa eri paikoissa ei pääse enää aistimaan työntekijöiden fiiliksiä niin helposti. H6 myös kannustaa esihenkilöitä aktiivisesti etsimään uusia työkaluja ja tapoja, jotka tukevat digi- ja hybridityötä. He ovat tiimissä ottaneet käyttöön esimerkiksi Ideaboardz ja Miro työalustat.

Kolmantena vinkkinä tai kehitysehdotuksena H6 tuo esiin sen, että Sanomalla otettaisiin korostetusti huomioon viestinnän ja informaation läpivieminen sekä sen avoimuus. Erilaisia infoja, kuten tulosinfoja kyllä pidetään, mutta tietoa voitaisiin jakaa vielä monipuolisemmin. Esimerkiksi Nelosella on Slackissa henkilökunnalle kanava, johon tuodaan infoa tunnusluvuista, tulevista sisällöistä ja muista ajankohtaisista asioista. Täällä siis tuodaan läpinäkyväksi tietoa, jota ennen on keskusteltu lähitapaamisissa ja kahvipöytäkeskusteluiden yhteydessä. Kyseessä on siis kanava, joka mahdollistaisi tiedon jakamisen ja avoimen keskustelun.

“Ottaa korostetusti huomioon viestinnän ja sen läpinäkyvyyden, ja informaation läpiviemisen. --- Meillä esim. Käytössä Neloselle tarkoitettu Slac-kanava. Tuodaan läpinäkyväksi sellaista vanhaa tiedonjakoa, joka on ennen tullut esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa tai tällaisissa. Siitä on tullut hyvää palautetta, että on semmoinen kanava, johon voi helposti ja nopeasti kirjoitella kaikkea vaikka tunnuslukuja ja tämä kiinnostaa ihmisiä ja tullut hyvää palautetta.”

## 6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu- tutkielman päämääränä oli selvittää Sanoma Media Finlandin esihenkilöiden mietteitä hybridityöstä, esihenkilötyön ajankohtaisesta hallinnasta ja toimivuudesta sekä oman tiimin johtamisesta. Tämän kappaleen tarkoituksena on tiivistää tutkimuksen tulokset, tuoden yhteen haastatteluiden teemat sekä niihin liittyvät teoriat. Lisäksi johtopäätöksissä on reflektoitu Sanoman aikaisemmin toteutetun tutkimuksen yhteneväisyyksiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa, peilattu tuloksia teoriasisältöön sekä pohdittu tulosten sisältöä.

### 6.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto, reflektointi ja pohdinta

Ennen vuoden 2020 pandemia-aikaa ja koronan tuomia etätyörajoituksia, Sanomalla on työskennelty tarkasteltavien yksiköiden osalta lähes täysin toimistolla. Haastatteluiden perusteella neljässä yksikössä (H1, H4, H5, H6) ei olla työskennelty ollenkaan etänä tai etätyö on ollut hyvin vähäistä. Kahdessa yksikössä (H2, H3) taas on totuttu hybridityöhön jo ennestään.

Vuonna 2022 yksiköissä on siirrytty etätyöstä hybridityömalliin eli työntekijät työskentelevät sovittujen käytäntöjen mukaisesti osittain etänä ja osittain toimistolla. Yksiköissä on voimassa melko vaihtelevia sääntöjä työn sijainnin suhteen. Kolmessa yksikössä (H2, H3, H6) sääntöjä etä- ja lähityön tekemisestä ei ole erikseen määritelty tai sääntöjä on vähän. Kolmessa muussa yksikössä (H1, H4, H5) on sovittu toimistopäivät tai etä- ja lähityöpäivien määrät. Taulukko 2 hahmottaa yksiköiden jakautumista hybridityöhön tottuneisiin ja tottumattomiin tiimeihin sekä tiimeihin, joissa on tai ei ole määriteltynä erillisiä sääntöjä etäpäivien pitämisen suhteen. Tästä pystyykin huomaamaan yhteneväisyyden siinä, että tiimeissä, joissa on ennestään totuttu hybridityöhön (H2, H3), ei myöskään ole määriteltynä yhtenäisiä etäpäiviä.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Hybridityö on ennestään tuttua (ennen korona-aikaa)		x	x			
Etäpäiville ei ole asetettu erikseen sääntöjä		x	x			x

Taulukko 2. Etätyön tottumukset ja säännöt

Viidestä haastattelusta (H1, H2, H4, H5, H6) kävi ilmi, että etätyötä suositaan etenkin sellaisissa tilanteissa, kun tarvitaan rauhallista työskentelytilaa. Tällaisia ovat esimerkiksi keskittymistä vaativat työtehtävät sekä itsenäisten projektien työstäminen. Rauhallisen työskentelytilan ohessa, H1 ja H5 mainitsivat Sanomatalon tilojen ongelmat. Sanomalla on suuret ja monipuoliset tilat tehdä työtä sekä tiloja on myös remontoitu uudistuneiden tarpeiden mukaisesti, mutta haastateltavat kokivat, ettei tilat edelleenkään täysin sovellu keskittymistä vaativaan työhön.

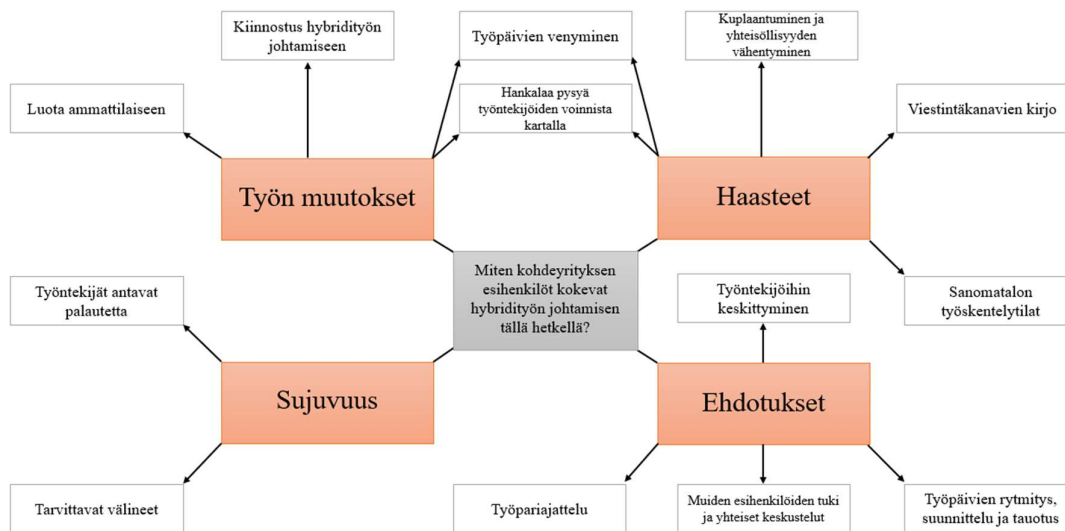
Sanoman vuonna 2022 tehdystä etätyötutkimuksesta, jossa kerättiin työntekijöiden ajatuksia hybridityöstä, nousi osaltaan esiin samankaltaista sisältöä, kuin tämän tutkimuksen haastatteluista. Etenkin työrauhan merkitys nousi etätyötilanteissa ratkaisevaksi tekijäksi sekä työntekijöiden, kuin myös esihenkilöiden mielestä. Tämän nähtiin kasvattavan esimerkiksi tehokkuutta. Samaa mieltä olivat myös Haapakoski ym. (2020, 152) ja Capgemini (2021, 9). Aikaisemmasta Sanoman tutkimuksesta, sekä tästä tutkimuksesta ilmeni myös avokonttorityöskentelyn meluhaitat ja tätä kautta keskittymisvaikeudet. Työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä etätyössä nousi esiin sekä hyötyjä, että haittoja. Sanoman etätyötutkimuksesta ilmeni, että jotkut työntekijät kokivat arjen pyörittämisen helpompana etätyössä, kun taas esihenkilöiden haastatteluista aihe ei juurikaan noussut esille, mutta esimerkiksi H6 koki nimenomaan lähipäivien tuovan enemmän eroa vapaa-ajan ja työajan välille.

Yhteisöllisyyden merkitys ja työkavereiden näkeminen lähikontakteissa nousi eri tasoilla esille monessa haastattelussa. Lähityöskentelyä kohde-esihenkilöt suosivat etenkin kahdessa eri tilanteessa. H1, H3 ja H4 painottivat lähityön merkitystä esimerkiksi 1:1 keskusteluissa, joissa pyritään luomaan perinpohjaista ja syvällisempää kontaktia työntekijän kanssa. H1, H2, H3 ja H5 haluavat taas järjestää lähikohtaamisia sellaisissa tilanteissa, joissa ideoidaan, jaetaan ajatuksia, kehitetään prosesseja ja pyritään luomaan jotakin uutta. Myös Työ 2030 (2021, 11) tutkimus painotti yhteisöllisten toimintaratkaisuiden määrätietoiseen rakentamiseen, jotta yhteistyöstä saataisiin irti mahdollisimman paljon.

Toimistolle vetävistä tekijöistä löytyi myös yhteneväisyyksiä Sanoman etätyötutkimuksen ja tämän tutkimuksen tulosten osalta. Työntekijöiden vastauksista korostui etenkin työkavereiden näkeminen toimistolla ja yhteinen tekeminen. Myös esihenkilöt kokivat tämän merkittävänä osana yhteisöllisyyttä. Lisäksi kaikenlaisen ideoinnin nähtiin molemmissa tutkimuksissa olevan tehokkaampaa kasvotusten kuin etänä. Hieman toisistaan poiketen työntekijät nostivat Sanoman etätyötutkimuksesta esiin

esimerkiksi ergonomian ja työpaikkaruokailun, kun taas esihenkilöt näkivät edut itse esihenkilötyössä eli esimerkiksi yksilökeskusteluiden osalta.

Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin täsmentämään hybridityön ongelmakohtia ja sujuvia osa-alueita, havaitsemaan työn muutoksia sekä tuomaan yhteen kehitysehdotuksia. Kuvion 3. tarkoituksena on selventää tutkimuksen tuloksia ajatuskartan muodossa. Kartan keskellä sijaitsee tutkimuskysymys sekä tästä lähtevät punaiset laatikot kuvaavat osaltaan avustavia tutkimuskysymyksiä. Useammasta haastattelusta ilmenneet teemat on yhdistetty tutkittaviin aihealueisiin.



Kuvio 4. Miten kohdeyrityksen esihenkilöt kokevat hybridityön johtamisen

Kaikista kuudesta haastattelusta nousi esille se, että haastatelluilla esihenkilöillä on ollut tarvittavat työvälineet toimia hybridityömallin mukaisesti, vaikkakin yksittäisiä kehitysehdotuksiakin nousi esille. Kaikki haastateltavat myös ilmaisivat, että heidän tiimeissään ei koettu suurempia ongelmia etä- tai hybridityöhön siirtyessä eli siirtyminen sujui vaivatta. Lisäksi kahden esihenkilön tiimin (H2, H6) työntekijät ovat antaneet palautetta hybridiajan työnteosta sekä jakaneet ajatuksia aiheesta, kuten Gratton (2021) toivoisi tutkimuksensa mukaan.

Myös Kovalainen ym. (2021, 20) tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä, että etätyöhön siirtyminen on sujunut suomalaisessa työelämässä poikkeusoloista huolimatta nopeasti, onnistuneesti ja vaivattomasti. Työnantajien ja työntekijöiden välillä vallitsee

vahva luottamus siihen, että työt hoituvat etänä ilman erillistä valvontaa. Tätä onnistunutta etätyösiirtymistä on tukenut vahva digikehitys, joka mahdollisti suhteellisen ongelmattoman vaihtaminen etätyöhön keväällä 2020 ja mahdollistaa edelleen töiden jatkamisen etäoloissa. Tämä näkyy Kovalainen ym. (2021, 20) tutkimuksessa suurin osa vastaajista haluaa jatkaa etätöissä pysyvästi (52 %) tai vähintään koronaepidemian keston ajan (29 %). Vain alle viidennes vastaajista ei halua jatkaa etätöissä. Samat mieltymykset on huomattavissa myös Sanoman etätyötutkimuksesta.

Hybridityöajan johtamisen merkitys kävi ilmi osasta haastattelusta esimerkiksi johtamisen luonteen muovautuessa uuden työskentelytavan mukaiseksi. H1 ja H3 ilmaisivat kiinnostuneensa entistä enemmän johtamisen kehittämisestä, tutkimisesta sekä tarkastelemisesta hybridityöajan kannalta. Lisäksi H4 ja H2 mainitsivatkin haastatteluissa sen, että esihenkilötyön merkitys on kasvanut entisestään hybridityöaikana ja tiimin yksilölliset tarpeet korostuneet. Virtuaalitiimien johtajuustyyliä ei voidakaan soveltaa yleistasonisesti, vaan jokaisen johtajan on ymmärrettävä oma virtuaalitiiminsä toiminta ja sovitettava johtamistyyliään sen mukaisesti. (Henttonen ja Blomqvist 2005, 109)

Puolet haastatelluista esihenkilöistä (H2, H4, H5) nostivat keskustelussa esiin muiden esihenkilöiden tuen merkityksen. He siis toivoivat, että esihenkilöt kävisivät vielä enemmän keskusteluita keskenään eri teemoista, kuten hybridityöajan johtamisesta, sekä tätä kautta jakaisivat ajatuksia ja vinkkejä eteenpäin muille. Aiheeseen liittyen, H2 ja H3 toivat haastatteluissa esille työpariajattelun ehdotuksen eli he kannustavat työntekijöitä pohtimaan tarkemmin sitä, keiden kaikkien kanssa heidän olisi hyvä olla yhteydessä säännöllisesti tiimin sisältä sekä ennen kaikkea myös yli tiimirajojen. Lisäksi H6 ja H3 kannustivat esihenkilöitä aktiivisesti kehittämään omaa tapaa toteuttaa esihenkilötyötään sekä etsimään rohkeasti uusia toimintamalleja ja -tapoja. Kuten myös aikaisemmista kappaleista selvisikin, tarvitaan uusia virtuaalitiimitaitoja ja ajattelutapaa, jotta tiimityöstä saataisiin mahdollisimman sujuvaa (Eikenberry & Turmel 2021, 2–3.).

Tähän muiden esihenkilöiden tukeen ja työpariajatteluun liittyen ei noussut juurikaan esille aikaisemmista tutkimuksista, joita käsiteltiin teoreettisen viitekehyksen osiossa. Aikaisemmissa tutkimuksissa ja muissa julkaisuissa keskityttiin enemmän yleiseen yhteisön tuen tarpeeseen. (esim. Morgeson ym. 2010, 26–27; Vilkmann 2016, 32; Gratton 2021). Aihe nousi siis osaltaan yllättävänä huomiona esille tässä tutkimuksessa. Työskentelytapojen jatkuvan uudistamisen ja kehittämien taas esimerkiksi Wang ym. (2021) ja Malhotra ym. (2007, 68) toivat esille tutkimuksissaan.

Kolme haastateltavaa (H1, H2, H4) koki työpäivien venymisen yhtenä haasteena oman työn suorittamisessa. Ongelma ilmeni etenkin vuoden 2020 alkupuolella pandemian aikana, jolloin yksiköt työskentelivät lähes poikkeuksetta etänä ja työpäivien kuormitukseen, sisältöön ja rytmyykseen ei oltu vielä totuttu. Tähän ongelmaan H1, H2, H4, H5 ja H6 pyrkivät haastatteluiden perusteella vaikuttamaan ja jakoivat eteenpäin vinkkejä työpäivän rytmyykseen, suunnitteluun ja tauotukseen liittyen.

Yhtenä haasteena haastateltavat esihenkilöt (H1, H2, H5, H6) kokivat sen, että etä- ja hybridityöaikana on hankalampaa pysyä perillä työntekijöiden voinnista sekä pitää kaikki mukana työyhteisössä ja itse työn tekemisessä. Esihenkilöiden on siis pitänyt enemmän laittaa panoksia näiden asioiden selvittelyyn työntekijöiltä sekä pyrkimään ymmärtämään muiden mielipiteitä paremmin astumalla työntekijän kenkiin. Tästä seuraavana haasteena onkin ilmennyt kuplaantumisen haaste eli työntekijät jäävät helposti etätyössä yksin ja yhteisöllisyys saattaa kärsiä. Yksin jäämisen ongelma nousi esiin etenkin pandemian aikana, jolloin etäisyyden pitäminen muihin oli suositeltavaa tai jopa välttämätöntä. Tämän ongelman on huomannut ainakin H1, H3, H4 ja H6. Samaan aikaan kuitenkin H1, H2 ja H3 mainitsivat, että eivät ainakaan itse pyri liikaa hallitsemaan ja ohjaamaan työntekijöiden tekemisiä eli etätyössä kuitenkin vallitsee molemminpuolinen luottamus ja työntekijöiden omia työskentelymielityksiä kunnioitetaan.

Vastaavia haasteita on ilmennyt aikaisemmista tutkimuksista. Haasteita virtuaalitiimien esihenkilöillä on muun muassa työn edistymisen seuranta ja välietappien tunnistaminen, läheisen yhteistyön tukeminen tiimin jäsenten välillä, työn ja kodin rajojen vakiinnuttaminen, tärkeiden kirjallisten dokumenttien tarkka arkistointi, sekä normien ja prosessien luominen sekä näiden ylläpito tiimin perustamisen alkuvaiheessa. (Cascio & Shurygailo 2003). Myös Eklund ym. (2021, 69–70) ja Vilkmann (2016, 27.) painottivat molemminpuolisen luottamuksen ja yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä hybridityössä.

Viestinnän haasteet ja mahdollisuudet ilmenivät monen haastattelun yhteydessä. H2, H3 ja H4 toivat esiin viestinnän moninaisuuden haasteen. He mainitsivat, että etenkin nyt etä- ja hybridityöaikana viestintä yrityksen sisällä ja eri tahojen välillä on monimutkaistunut, sillä viestintäkanavia on niin runsaasti. Informaatiota tulee monesta suunnasta samanaikaisesti ja tästä syystä on myös hankalaa pysyä kärryillä siitä, mikä informaatio koskee juuri sinua ja mikä on yleisluontoisempaa. Viestinnästä mainittiin myös muita kommentteja osassa haastatteluista (H1, H3, H5, H6) esimerkiksi viestinnän kohdistamisen, sisällön ja positiivisen palautteen osalta.



Tutkimuksesta ilmenneet viestinnälliset haasteet pohjautuvat enemmän organisaation sisäisiin toimintatapoihin ja viestintäkanaviin. Jokaisessa yhteisössä viestintä toteutetaan yksilöllisesti yrityksen tarpeiden mukaisesti, jonka takia tähän ei ole yhtä ja ainoa oikeaa tapaa toimia. Kuitenkin esimerkiksi Isotalus & Rajalahti (2017) ja Sydänmaanlakka (2012) avasivat sitä, minkälaisia viestintätapoja on ja mihin tässä kannattaa kiinnittää huomiota. Wang ym. (2021) ovat lisäksi pistäneet merkille toimimattoman kommunikaation haasteet etätyössä sekä tämän vaikutukset työhyvinvointiin ja työsuorituksiin.

Haastatteluista H2, H5 ja H6 nousi esiin hiljaisen tiedon vähentymisen haasteet. Ennen etä- ja hybridityöaikaa työntekijät kävivät kasvotusten keskusteluita työpäivien aikana ja jakoivat tätä kautta keskenään tietoa, mitä ei välttämättä virtuaaliyhteyksin olisi tullut mieleen mainita. Nyt hybridityömallissa ihmisten työskennellessä eri aikaan eri paikoissa tämä hiljainen tieto jää helposti puuttumaan arjesta. Myös tietynlainen sanattoman viestinnän puuttuminen virtuaalikohtaamisissa nousi esille muutaman haastattelun yhteydessä. Henttonen ja Blomqvist (2005, 109) ovat myös pistäneet merkille, että virtuaalitiimien on käsiteltävä erityisiä haasteita, jotka johtuvat tiimin jäsenten välisestä etäisyydestä. Etäisyyden vuoksi tiimin jäsenten väliset sosiaaliset elementit, kuten kehonkieli ja eleet, eivät ole havaittavissa samalla tasolla kommunikointitilanteissa, kun kasvotusten. Tämän seurauksena esihenkilöiden tai muiden henkilöiden on hankalampaa saada kokonaiskuvaa tilanteesta ja toisen osapuolen reaktioista.

Tämän tutkimuksen tehtyäni törmäsin artikkeliin, jossa Arponen (2021) on listannut edellytyksiä onnistuneen hybridityön johtamiseen. Hänen ajatuksensa siitä, minkälaisia valmiuksia ja tukea esihenkilöt tarvitsevat uuden hybridityön johtamiseen, mukailevat vahvasti tämän tutkimuksen kohde-esihenkilöiden mietteitä aiheesta. Artikkelin teemoina esille nousivat esimerkiksi keskustelun merkitys, yksilöiden tarpeet, kyky aistia tilannetta ja tuntemuksia, yhteisöllisyyden merkitys, avoimen ja selkeän vuorovaikutuksen osa-alueet, kokeilukulttuuriin rohkaiseminen, resurssienhallinta sekä vertaistuen tarve.

Tästä voitaisiin päätellä, että samat aihealueet nousevat pinnalle myös muiden organisaatioiden esihenkilöiden pohdinnoissa. Vaikka organisaatioissa onkin erilaiset rakenteet, toimintatavat ja käytännöt, esihenkilötyön ja johtamisen piirteet ovat lopulta yleisellä tasolla melko vakiot. Esihenkilötyössä keskiössä on ihmisten johtaminen, minkä takia myös erilaiset inhimilliset piirteet korostuvat niin aikaisemmissa aineistoissa, kuin myös tässä tutkimuksessa. Tästä syystä näihin tiimin ja yksilöiden ongelmiin pyritäänkin

ensisijaisesti etsiä ratkaisuja eli esihenkilöt lähestyvät tilannetta usein työntekijöiden etua, tyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä ajaen.

Lisäksi hybridityö on maailmanlaajuisesti vielä vuonna 2023 melko uusi aihe, mihin on vasta vähitellen päästy tututtelemaan laajemmalla organisaatioskaalalla. Tästä syystä yksilöt ja organisaatiot hakevat edelleen vähitellen omia toimivia käytäntöjään. Tutkimus aiheen parissa on siis myös vielä melko alkumetreillä, sillä hybridityön pitkän aikavälin vaikutuksia on vielä hankalaa arvioida ja esimerkiksi uusia työkaluja sekä hybridityön hallintomalleja kehitetään jatkuvasti.

## 6.2 Esihenkilöiden ehdotukset hybridityön johtamiseen

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tuoda yhteen esihenkilöiden omia neuvoja ja kehitysehdotuksia siihen, miten hybridityöstä saataisiin mahdollisimman sujuvaa ja mielekästä niin esihenkilöiden kuin myös tiimiläisten työn kannalta. Alla on listattuna esihenkilöiden vinkkejä ja kehitysehdotuksia, jotka nousivat esille haastatteluista. Ehdotukset ovat esitettyinä listana, sillä tämä mahdollistaa aiheiden laajemman selityksen kuvioon tai taulukkoon verrattuna:

Esihenkilöiden ehdotukset:

- Ilmoita omille tiimiläisille missä olet ja mitä teet työpäivinäsi - esimerkiksi kalenterin kautta
- Toimi esimerkkinä muille tiimiläisille - esimerkiksi työpäivien ajoitus ja itsensä johtaminen
- Älä hallitse liikaa työntekijöiden sijaintia ja työtapoja
- Työpariajattelu – pohdi kenen kanssa kannattaa pitää säännöllisesti yhteyttä
- Perjantain rauhoittaminen palavereilta
- Lisää keskustelua muiden esihenkilöiden kanssa hybridityöajasta
- Yhteiset pelisäännöt lähi- ja etäpäivien osalta
- Rauhoitetaan lounasaika ja pyritään lyhennettyihin palavereihin
- Henkilökohtaisten itsensä johtamisen käytäntöjen pohtiminen ja hyödyntäminen
- Etäosallistumisen mahdollistaminen ilman erillistä pyyntöä
- 1:1 keskusteluiden pitäminen säännöllisin väliajoin sekä näiden sisällön syvällisempi pohtiminen

Kehitysehdotukset Sanomalle ja muille esihenkilöille:

- Tilojen toimivuuden parantaminen – hiljaiset tilat ja tilojen varaamisen pelisäännöt
- Esihenkilöiden haastaminen toimintamallien kehittämiseen
- Yksiköiden eroavaisuuksien huomioiminen viestinnän sisällössä
- Viestinnän avoimuus
- Työpaikan ja toimiston houkuttelevuuden parantaminen

Vinkeistä ja kehitysehdotuksista voi huomata sen, että esihenkilöt ovat pyrkineet ratkaisemaan haastatteluista ilmenneitä hybridityön ongelmia näistä heränneiden ajatusten kautta. He ovat siis reflektoineet omia kokemuksiaan uudessa muutostilassa ja tätä kautta haluavat tuoda hyväksi koettuja käytänteitä ja parannuskohteita esille muille. Tutkimuksen tuloksista ja näiden yhteydestä vinkkeihin ja kehitysehdotuksiin huomaa yhteyden esimerkiksi ajankäytön hallintaan, yhteisöllisyyteen, esihenkilöiden väliseen tukemiseen, työskentelytilojen toimivuuteen sekä viestintäkanavien ja yleisen kommunikaation kohdentamiseen.

### **6.3 Tutkimusprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Sanoma Media Finlandin hybridityön elementtejä esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimuskysymykset olivat määritelty organisaation tarpeita pohtien. Kysymykset selitettiin mahdollisimman selkeästi ja kattavasti, jotta ne vastaisivat tutkimuksen tavoitteita parhaiten. Tutkimusongelma oli myös selkeästi rajattu, joten tutkimuskysymykset olivat riittävän kattavia. Haastatteluihin valittiin kuusi esihenkilöä. Haastateltavien määrä oli mielestäni riittävä sekä osallistujat oikeanlaiset osallistumaan tutkimukseen. He olivat motivoituneita aiheen kannalta, osasivat vastata esitettyihin kysymyksiin sekä edustivat eri yksiköitä, tuoden yhtiön näkemykset monelta näkökannalta esiin.

Vaikka kuusi henkilöä oli sopiva määrä juuri tämän tutkimuksen toteutuksen kannalta, olisi haastattelun otosta voitu laajentaa, jolloin useampi esihenkilö olisi päässyt osallistumaan keskusteluun. Tämä olisi voinut onnistua esimerkiksi kyselytutkimuksen tai ryhmäkeskustelun avulla. Aihetta ei voi siis yleistää vastaamaan kaikkien esihenkilöiden työtä Sanomalla tai muissakaan organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksista ja aikaisemmista tutkimuksista voi kuitenkin huomata, että esille nousseet teemat,

haasteet ja muut mietteet ovat melko yhteneviä. Tämä gradu siis antaa lukijalle yleisellä tasolla ymmärrystä aiheesta sekä mahdollisuuden pohtia omia kokemuksia hybridityön osalta.

Teoreettinen viitekehys keskittyi kahteen pääteemaan eli hybridityöhön sekä esihenkilötyöhön eri osa-alueittain. Teoreettinen viitekehys vastasi tutkimuksen tarkoitusta ja siinä käytettyä kirjallisuutta oli hyödynnetty tutkimuksen eri vaiheissa. Teoreettinen viitekehys oli myös tarkasti sidottu tutkimuskysymyksiin, joten se oli tärkeä osa tutkimusprosessia.

Tutkimusprosessi oli pitkä ja haastava, mutta samanaikaisesti hyvin mielenkiintoinen toteuttaa. Tutkimuskohteen valintaan vaikutti vahvasti se, että työskentelin itse Sanoma Media Finlandilla prosessin aloitusajankohtana. Tutkimusta aloiteltaessa sekä myöhemmin prosessin aikana tutkimuksen aihe eli hybridityön vaikutukset, nousivat monissa keskusteluissa esille niin organisaation sisäisesti, kuin myös sen ulkopuolelta. Myös haastateltavat esihenkilöt painottivat aiheen tärkeyttä ja kokivat tästä keskustelemisen tarpeelliseksi.

Aiheen ajankohtaisuus ja ihmisten kiinnostus tähän uuteen tapaan tehdä työtä tuovat pohjaa aiheen merkittävyyteen. Siitä huolimatta, että aihetta onkin jonkin verran tutkittu eri näkökulmista, nousee tästäkin tutkimuksesta esiin uutuusarvoa sekä mahdollisuuksia lisätutkimuksille. Vaikka tutkimus ei tarjoa suoria konkreettisia toimia, tämä antaa toimeksiantajalle käsitystä toiminnan nykytilasta sekä tämän kehityskohteista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimusprosessi oli onnistunut ja vastasi tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen vahvuuksia olivat kattavat ja onnistuneet haastattelut sekä aiheen kiinnostavuus, kun taas omanlaisena heikkouksena voidaan pitää tutkimuksen suppeutta. Kehityskohteina voidaan pitää lisätutkimuksia, joissa tutkitaan yksityiskohtaisemmin aiheen osa-alueita.

Sanoma Media Finlandin kannalta aihetta voisi jalostaa jatkotutkimuksilla yksiköiden sisällä eli voitaisiin keskittyä tarkemmin jonkin tietyn yksikön toimintatapoihin. Lisäksi tästä tutkimuksesta nousseita vinkkejä ja kehityskohteita voitaisiin lähteä testaamamana yrityksen sisällä käytännössä sekä raportoida näiden onnistumisesta. Julkisemmalla tasolla aihetta voitaisiin lähteä tutkimaan spesifimmin jonkin aihealueen osalta eli esimerkiksi hybridityön johtamisen vaikutusta tiimityöskentelyyn, johtamisstrategioiden merkitystä työhyvinvoinnin kannalta tai organisaatiokulttuurin muutosta hybridityöaikana.

## Lähteet

- Ahonen, S. (1994) Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen työtapoja, toim. Leena Syrjälä – Sirkka Ahonen – Eija Syrjäläinen, E. – Seppo Saari, 113–160. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897.
- Arponen, L. (2021). Millaisia valmiuksia ja tukea esihenkilöt tarvitsevat uuden hybridityön johtamiseen?. <<https://filosofianakatemia.fi/blogi/millaisia-valmiuksia-ja-tukea-esihenkilot-tarvitsevat-uuden-hybridityon-johtamiseen-kokosimme-kymmenen-kohdan-huoneentaulun/>>. haettu 10.3.2023
- Aura, O (2020) Itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista. Teoksessa: Työn tuuli: Kohti uutta normaalia? 2|2020. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 29. vuosikerta, toim. Einola-Pekkinen V. – Mäkelä L. – Pakarinen T. – Salo M. – Tammeaid M. – Vartiainen M. – Vuorenmaa H., 42, 52. <[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)>, haettu 3.3.2023
- Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T & Ilmarinen, J. (2021). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Pdf-tiedosto. <[https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden\\_johtaminen\\_2020\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf)>. haettu 15.12.2022.
- Bickman, L., & Rog, D. (2009). *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Boland, B., De Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19.

<<http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/3224/1/Reimagining-the-office-and-work-life-after-COVID-19-final.pdf>>, haettu 2.3.2023

Capgemini (2021). The Future of work : From remote to hybrid.

<<https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>>, haettu 23.12.2022

Cascio, W. – Shurygailo, S. (2003) E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 31 (4), 362–376.

De Klerk, J. J. – Joubert, M. – Mosca, H. F. (2021) Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 47 (2), 1–14.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.

Eikenberry, Kevin, Turmel, Wayne (2021). *The Long-Distance Team mate: Stay Engaged and Connected while working Anywhere*. e-book. Berrett-Koehler Publishers.

Eklund, A. Jääskeläinen, H. Salminen, J. & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen*. Brik.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* [Book]. Vastapaino. Print.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, Publish Ah.

Gratton, L. (2021). Four Principles to Ensure Hybrid Work is Productive Work. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge. Vol.62, 2.

- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>>, haettu 7.5.2023
- Haapakoski, K. Niemelä, A & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.
- Hakanen, J. Kaltiainen, J & Virtanen, A. (2022). Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. <[TTL-978-952-391-058-4.pdf \(julkari.fi\)](https://www.julkari.fi/handle/10024/154444)>, haettu 13.1.2023
- Henttonen, K. – Blomqvist, K. (2005) Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, Vol. 14 (2), 107–119.
- Hietala, H. Hurmalainen, M. Kaivanto, K. (2020). Työaika: Työaikajärjestelyt ja sopimusmallit. e-kirja. Alma Talent.
- Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., ... & Woolsey, K. (2020). Hybrid work is the new remote work. Melbourne: Boston consulting group. <<https://web-assets.bcg.com/c6/fe/e4f521174360a21f280425a04613/bcg-hybrid-work-is-the-new-remote-work-sep-2020.pdf>>, haettu 10.1.2023
- Hirsjärvi, S. (2009). Tutki ja kirjoita (P. Remes, P. Sajavaara, & E. Sinivuori, Eds.; 15. uud. p.) [Book]. Tammi
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [2. painos.] [Book]. Helsinki. Gaudeamus.
- Huttunen, T. (2020). Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Helsinki: Books on demand.

- Häkkinen K. (1996) Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto, Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytäntöjä 21, Jyväskylä.
- Isotalus, P. & Rajalahti H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.
- Juholin, Elisa. (2006). Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. Infor. Helsinki.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä [Book]. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kariola, M. (2020). Johtaminen poikkeusoloissa vaatii ekstrapaa. <<https://blogi.manpowergroup.fi/johtaminen-poikkeusoloissa-vaatii-ekstrapaa>>, haettu 18.1.2023.
- Koskinen, I. (2016). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä (T. Peltonen & P. Alasuutari, Eds.) [Book]. Vastapaino.
- Kovalainen, A, Poutanen, S & Arvonen, J. (2021). Covid-19, luottamus ja digitalisaatio : Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Print.
- Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. (2022). Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän Tutkimus*, 20(3), 333–361. <https://doi.org/10.37455/tt.112955>
- Kurttila, M & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari, Print.
- Ma, J. (2021). Telework Triggered by Epidemic: Effective Communication Improvement of Telecommuting in Workgroups during COVID-19. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11(02), 202–214.



- Malhotra, A. – Majchrzak, A. – Rosen, B (2007) Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21 (1), 60–70.
- Martela, F & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa*. eKirja. Alma Talent.
- Marton, F. – Booth, S. (1997) *Learning and Awareness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. California: Sage.
- Morgeson, F. P. – DeRue, D. S. – Karam, E. P. (2010) Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, Vol. 36, 5-39.
- Morikawa, M. Martela, F & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä - missä ja ketkä sitä kokevat?  
<<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867/75679>>, haettu 2.2.2023
- Mumford, T. v., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
- Otala, L. – Mäki, T. (2017) *Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla – Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä*. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.

- Rauramo, P. (2018). Työturvallisuuskeskus. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. <<https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>>, haettu 4.2.2023
- Renkema, M. – Bondarouk, T. – Bos-Nehles, A. (2018) Transformation to self-managing teams: lessons learned. A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17(2), 81–84.
- Rigby, C. S. – Ryan, R. M. (2018) Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances of Developing Human Resources*, 20(2), 133–147.
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Talentum. Helsinki.
- Sanoma Media Finland. (2022). < <https://www.sanoma.fi/keita-olemme/>>, haettu 20.11.2022
- Seuri, Venla (2018). *Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen*. <<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>>, haettu 10.2.2023
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. *Etä- ja läsnätyön yhdistäminen*. <<https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>>, haettu 9.3.2023
- Sydänmaanlakka. P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0*. Talentum. E-kirja. Luettu 13.8.2022.
- Syrjänen, T. – Tolonen, A. (2017) *Tanssia kaaoksen veitsenterällä*. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.
- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. (2016). *Työ@Elämä: Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi*. Helsinki. Työterveyslaitos. <<http://www.julkari.fi/handle/10024/131549>>. haettu 19.12.2022.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.) [Book]. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. (2012).  
<[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)>. haettu 20.12.2022

TYÖ 2030. (2021). Miten organisaatiot ratkovat hybridityöskentelyn konseptia? Pdf-tiedosto.  
<[https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20Exit%201%20Diasetti%20TY%C3%962030%20FastExpertTeams\\_.pdf](https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/tiimi%20Exit%201%20Diasetti%20TY%C3%962030%20FastExpertTeams_.pdf)>. haettu 20.12.2022

TTL (2022a). Työterveyslaitos. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ.  
<<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>>. haettu 19.12.2022

TTL (2022b). Työterveyslaitos. Ohje työpaikalle paluuseen.  
<<https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-tyopaikalle-paluuseen>>, Haettu 9.5.2023

Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.

van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & Vartiainen, M. (2021) Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environment Research and Public Health* 18 (3): article 6966.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Vilkman, U. (2018). Miten kehittää esimiehiä etäjohtamiseen?

<<https://timanttia.fi/miten-kehittaa-esimiehia-etajohtamiseen/>>, haettu 10.2.2023

Virtanen, A. Kaltiainen, J & Hakanen, J. (2022). Työterveyslaitos: Kimmoiset

työntekijät muuttuvassa työelämässä.

<<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, haettu 18.12.2022.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote

Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective.

*Applied Psychology*, 70(1), 16–59.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Taustakysymykset**

- Mikä on tehtävänimikkeesi ja toimenkuvasi Sanomalla?
- Kauan olet ollut töissä Sanomalla?
- Kerro lyhyesti yksiköstäsi?
- Kuinka monta työntekijää nykyiseen tiimiisi kuuluu?
- Kauan olet ollut tiimisi esihenkilönä?

#### **Taustakysymykset etäjohtamiseen:**

- Onko tiimissäsi työskennelty hybridimallina jo ennen korona-aikaa? Mikäli kyllä, kuinka paljon?
- Minkälaisella hybridityörakenteella työskentelette tällä hetkellä? (kuinka paljon etänä ja kuinka paljon läsnä?)
- Minkä asioiden koet muuttuneen omassa työnkuvassasi korona-aikana?

#### **Hybridityön johtaminen esihenkilötyön kannalta (omat kokemukset):**

- Miten olet itse kokenut etätyöskentelyn viimeisen vuoden aikana?
- Minkälaisia muutoksia olet joutunut tekemään omassa esihenkilötyössä?
- Minkälaisissa johtamistilanteissa suosit toimistolla työskentelyä?
- Minkälaisissa johtamistilanteissa suosit etätyöskentelyä?
- Koetko, että sinulla on tarvittavat työvälineet, osaaminen ja resurssit johtaa tiimiäsi tämänhetkisessä hybridityötilanteessa? Mikä tähän vaikuttaa?
- Minkälaisia itsensä johtamisen käytänteitä olet huomannut toimiviksi?

#### **Etäjohtaminen tiimin näkökulmasta:**

- Mitkä ovat suurimmat haasteet juuri sinun tiimisi hybridityön johtamisessa?
- Mitkä asiat toimivat hyvin tiimissäsi hybridityön osalta?
- Minkälaista palautetta/kommenttia tiimiläisesi ovat ilmaisseet hybridityötilanteesta?

- Ovatko tiimiläisesi antaneet sinulle palautetta esihenkilötyöstäsi viimeisen vuoden aikana? Mikäli kyllä, minkälaista?
- Kerro konkreettisesta johtamistilanteesta, jossa kohtasit vaikeuksia etä-/hybridityötilanteessa?
- Kerro konkreettisesta johtamistilanteesta, jossa ilmeni etä-/hybridityön suotuisia puolia?

**Loppukysymykset:**

- Mitkä kolme vinkkiä/käytäntöä haluaisit jakaa eteenpäin muille esihenkilöille sujuvan hybridityön mahdollistamiseksi?
- Minkälaista tukea toivoisit saavasi Sanomalta, jotta esihenkilötyösi olisi mahdollisimman tehokasta ja miellyttävää tämänhetkisessä tilanteessa?
- Tuleeko sinulla mieleen jotakin lisättävää, mikä ei ole tullut esille aikaisemmissa keskusteluissa?