

Veera Ylivainio

**”JOS JOKU YKSITYISKOHTA MENEE
MINULLA VIHKOON TAI EI MEINAA
ONNISTUA NIIN HELPOSTI SITÄ AJATTELEE,
ETTÄ KAIKILLA MUILLA TÄÄ ON
KUNNOSSA, KUN EI SITÄ NÄÄ.”**

Työntekijöiden keinot hyödyntää itsensä johtamisen
strategioita hybridityössä

TIIVISTELMÄ

Veera Ylivainio: "Jos joku yksityiskohta menee minulla vihkoon tai ei meinaa onnistua niin helposti sitä ajattelee, että kaikilla muilla tää on kunnossa, kun ei sitä nää." Työntekijöiden keinot hyödyntää itsensä johtamisen strategioita hybridityössä

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma, sosiaalipolitiikan opintosuunta

Huhtikuu 2023

Tämän tutkielmani tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät hyödyntävät eri itsensä johtamisen strategioita ja miten ne vaikuttavat työntekoon hybridityössä. Tutkittavia itsensä johtamisen strategioita olivat käyttäytymiseen perustuvat strategiat, palkitsemiseen perustuvat strategiat sekä rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat, jotka muodostivat kattavan viitekehyksen itsensä johtamisen tutkimiseen. Tutkielmassa syvennyin tarkastelemaan näiden strategioiden avulla, miltä hybridityöskentely näyttää työntekijöiden näkökulmasta. Hybridityö on uusi työelämän trendi, mikä luo työntekijöille erilaisia mahdollisuuksia työnteon itsenäiseen organisointiin, minkä myötä se muodosti mielenkiintoisen kontekstin tähän tutkielmaan.

Tutkimus oli laadullinen ja se nojasi vahvasti itsensä johtamisen strategioihin, koska tutkimusmenetelmäksi valitsin teorialähtöisen sisällönanalyysin. Tämä tutkielma on tehty toimeksiantona Lapin ja Hämeen ELY-keskuksille. Olen kerännyt tutkielman aineiston haastattelemalla yhteensä 9 niissä työskentelevää asiantuntijaa, jotka työskentelevät hybridityön käytäntöjen mukaisesti. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, koska halusin antaa haastateltavien vapaasti kertoa heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan.

Tutkielman tuloksissa selvisi, että kaikki käsittelemäni itsensä johtamisen strategiat esiintyivät selkeästi hybridityössä. Keskeisimmät tulokset itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämiseen kytkeytyivät työn sosiaalisiin suhteisiin sekä työntekijöiden mahdollisuuksiin organisoida omaa työntekoa itsenäisesti. Tulosten mukaan itsensä johtaminen hybridityössä teki työnteosta tehokkaampaa. Kuitenkin itsensä johtamiseen liittyvien itsensä havainnoinnin ja suhtautumistapoihin vaikuttavien tekijöiden tarkastelun avulla selvisi, että työntekijät kokivat hybridityön käytäntöjen heikentävän sosiaalisten suhteiden laatua. Tämä lisäsi myös heidän kielteistä suhtautumistaan työntekoa kohtaan. Näin ollen tulosten mukaan hybridityössä haluttiin tehdä töitä itsenäisesti, mutta samalla tiiviisti osana työyhteisöä.

Avainsanat: Itsensä johtaminen, hybridityö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
2. ITSENSÄ JOHTAMINEN	4
2.2 Itsensä johtamisen strategiat	7
2.2.1 Käyttäytymiseen perustuvat strategiat.....	7
2.2.2 Palkitsemiseen perustuvat strategiat.....	10
2.2.3 Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat	11
2.3 Itsensä johtamisen aiemmat tutkimukset.....	14
3. TYÖNTEKO HYBRIDITYÖSSÄ.....	15
3.1 Hybridityön määritelmä.....	16
3.2 Hybridityön myönteiset seuraukset.....	18
3.3 Hybridityön kielteiset seuraukset	20
4. TUTKIMUSASETELMA	22
4.1 Haastattelu	23
4.1.1 Haastattelun kohderyhmä	25
4.1.2 Haastattelun kulku	26
4.2 Tutkimusetiikka	28
4.3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi	30
4.4 Aineiston kuvaus ja analyysin kulku	33
5. ANALYYSI	35
5.1 Käyttäytymiseen perustuvat strategiat.....	37
5.1.1 Itsensä havainnointi	37
5.1.2 Tavoitteiden asettaminen	40
5.2 Palkitsemiseen perustuvat strategiat	41
5.2.1 Myönteistä suhtautumista työntekoon aiheuttavat tekijät.....	41
5.2.2 Kielteistä suhtautumista työntekoon aiheuttavat tekijät	44
5.3 Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat.....	46
5.3.1. Kielteinen itsepuhe ja itsensä rankaiseminen.....	46
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	48
7. LOPPUPOHDINTA	52
8. LÄHDELUETTELO.....	54
9. LIITTEET	64

1. Johdanto

Vuonna 2020 puhjennut koronaviruspandemia myötä monien työorganisaatioiden työntekijät siirtyivät nopealla aikataululla etätöihin, kun etätölinjausten ja –suositusten vuoksi vaihtoehtoja ei ollut. Tällä hetkellä rajoitukset ja etätösuositukset ovat poistuneet ja toimistolle palaaminen on taas mahdollista. Toimistolle ei kuitenkaan olla palattu samaan tilanteeseen, josta sieltä lähdettiin. Tilastokeskuksen (Sutela & Pärnänen 2021, 53) toteuttaman tutkimuksen mukaan vuonna 2021 etätöitä tekevästä palkansaajista peräti noin 90 prosenttia halusi jatkaa etätöiden tekemistä myös etätösuositusten jälkeen. Tästä määrästä välittyy monen työntekijän pystyvyys huolehtia omasta työnteosta myös itsenäisesti etäyhteyksien välityksellä. Kuitenkin suosituimpana toiveena oli hybridityö, jossa on mahdollista yhdistellä etä- ja lähityötä (Em., 53–54). Tätä tutkimustulosta tukevat myös Työterveyslaitoksen toteuttaman Miten Suomi voi? –tutkimuksen tulokset, joiden mukaan työntekijät viihtyvät hybridityössä selkeästi paremmin, kuin pelkästään etä- tai lähityötä tekevät (Mäkinen & Keltanen & Hakanen 2022, 35). Näin ollen tällä hetkellä työorganisaatioiden ajankohtaisena tehtävänä suunnitella erilaisia käytäntöjä, joilla lähi- ja etätö yhdistetään työntekoa parhaiten tukevalla tavalla.

Hybridityö viittaa siis työn organisointitapaan, jossa työtä on mahdollista tehdä toimistolla lähityönä tai etäyhteyksien välityksellä kotona (Moglia & Hopkins & Bardoel 2021, 2–3). Se on ollut kehittyneen teknologian puolesta mahdollista jo pitkään, mutta vasta etätösuositusten jälkeen se on otettu monessa työorganisaatiossa tiiviisti osaksi työntekoa (Sutela & Pärnänen 2021, 53–54; Työterveyslaitos 2023). Kiinnostus hybridityöhön välittyy myös Sanna Marinin hallitusohjelmassa olevasta TYÖ2030 –hankkeesta. TYÖ2030 –hanke on työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, ja sen päätavoitteina ovat teknologian yhä kehittyneempi hyödyntäminen työelämässä ja sen avulla toimintamallien uudistaminen. (Valtioneuvosto 2019, 131; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Tämän hankkeen tueksi tarvitaan tutkimustietoja työelämästä (Felt 2023, 8), jonka vuoksi hybridityötä ja sen vaikutuksia työntekoon on merkityksellistä tutkia. Hybridityöhön on siis mahdollista suhtautua kasvavana työelämän trendinä. Tämä kasvava trendi koskettaa kuitenkin vain tiettyjä toimialoja. Suomessa kaikista palkansaajista noin 46 prosenttia tekee töitä, joissa etätöskentely ei ole mahdollista edes poikkeusoloissa. Sen sijaan esimerkiksi ylempien ja alempien toimihenkilöiden kesken hybridityö yleistyy jatkuvasti. (Sutela & Pärnänen 2021, 55–56.)

Hybridityössä työntekijöillä on itsellään enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä organisointitapoihin työorganisaatioiden asettamien mahdollisten linjausten puitteissa. Näin ollen hybridityössä korostuu työntekijöiden itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen viittaa oman toiminnan ohjaamiseen, mikä tukee esimerkiksi oman työn sujuvuutta ja sen tavoitteellisuutta (Lovelace & Manz & Alves 2007, 379). Hybridityön yleistyessä on merkityksellistä tutkia, millaisina työnteke ja itsensä johtaminen näyttäytyvät työntekijöiden näkökulmista, minkä vuoksi olen valinnut sen tutkimusaiheekseni tähän tutkielmaan. Tämä aihe on merkityksellinen myös työttömyyden ennaltaehkäisyssä, sillä työntekijöiden kyky johtaa omaa työtään ylläpitää muun muassa heidän työkykyään ja työ- ja vapaa-ajan hallintaa (Sydänmaanlakka 2020, 28), ja siten ennaltaehkäisee esimerkiksi työkyvyttömyyttä. Lisäksi työkyvyn ylläpitämisestä huolehtiminen parantaa myös työntekijöiden hyvinvointia esimerkiksi erilaisten osallisuuden kokemusten myötä (Isola & Kaartinen & Leemann & Lääperi & Schneider & Valtari & Keto-Tokoi 2017, 38), joiden myötä tämä tutkimusaihe on myös sosiaalipoliittisesti tärkeä. Yhteiskunnallisella tasolla henkilöiden työkykyyn liittyvien tutkimusten merkityksellisyys linkittyy myös laajempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen.

Tässä tutkielmassa lähestyn itsensä johtamista siis hybridityöhön kuuluvana osana. Itsensä johtaminen on käsitteenä melko uusi. Sitä on tutkittu 1980-luvulta lähtien runsaasti, mutta tutkimukset ovat olleet kuitenkin pitkälti käsitteellisiä (esim. Manz 1991; Lovelace & Manz & Alves 2007; Neck & Houghton 2006). Niitä on kritisoitu empiiristen tutkimusten puutteesta sekä siitä, että itsensä johtamiselle ei ole vakiintunutta teoriaa tai menetelmää sen mittaamiseen (Hauschildt ja Konradt 2012, 498). Itsensä johtaminen on myös useasti suoraan yhdistetty työn tehokkuutta parantavaksi elementiksi. Tätä käsitystä on perusteltu muun muassa sillä, että itsensä johtamisen ansiosta yhteydenpidon tarve vähentyy työyhteisössä, mikä nopeuttaa työprosessien kulkua. (Manz 1986, 589.) Tämän käsityksen mukaan hybridityön myötä työntekijöiden työnteon on mahdollista siis olettaa automaattisesti tehostuvan itsensä johtamisen ansiosta. Näin ollen itsensä johtamisen tutkimuksissa on puutetta myös tutkimuksista, jotka tutkivat kriittisesti itsensä johtamista ja sitä, miltä se näyttää yksilöiden näkökulmasta. Tämän puutteen vuoksi tämän tutkielman loppupuolella tarkastelen, toteutuuko tämä itsensä johtamiseen liitetty hypoteesi tässä tutkielmassa. Lähestyn itsensä johtamista siis kriittisesti ja tutkin, kytkeytyykö siihen myös esimerkiksi kielteisiä ilmentymiä työntekijöiden työnteon näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa pyrin siis selvittämään työntekijöiden näkökulmasta yksityiskohtaisemmin sitä, miten itsensä johtaminen näkyy hybridityössä ja miten se vaikuttaa työntekoon. Itsensä johtamisen taustalla on ajatus siitä, että työntekoa voi ohjata haluttuun suuntaan ajattelu- ja toimintamallien muokkaamisen avulla (Manz 1986, 589). Tästä syystä tutkin itsensä johtamista itsensä johtamisen strategioiden avulla (Neck & Houghton 2006, 270–272; 285), joiden myötä tämä tutkielma nojaa vahvasti itsensä johtamisen teoriaan. Näistä strategioista tulkitsen muun muassa itsensä havainnoinnin, itsensä rankaisemisen, itsepuheen sekä työhön kohdistuvien suhtautumistapojen vaikuttavan eniten työntekijöiden työntekoon hybridityössä. Tutkimuskysymykseni on: miten työntekijät hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita ja miten ne vaikuttavat työntekoon? Tutkielmani tarkoituksena on lisätä tietoa siitä, miltä kasvava työelämän trendi, eli hybridityö, näyttää työntekijöiden näkökulmasta.

Olen tehnyt tämän tutkielman toimeksiantona Lapin ja Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksille. ELY-keskukset tekevät alueellisia kehittämis- ja toimeenpanotehtäviä, jotka tulevat valtionhallinnolta (ELY-keskus 2023). Tutkielma on kvalitatiivinen ja olen kerännyt tutkielman aineiston haastattelemalla 9 asiantuntijatyötä tekevää työntekijää. Haastateltavista 4 työskentelee Lapin ELY-keskuksella ja 5 Hämeen ELY-keskuksella. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, mikä mahdollisti haastateltaville omien näkemysten ja kokemusten kertomisen vapaasti ilman tiukasti määriteltyjä vastausvaihtoehtoja.

Aluksi tässä tutkielmassa määrittelen ja käsittelen teoreettisen viitekehyksen. Tämän jälkeen esittelen tutkimusasetelman, johon sisältyvät tutkimusmenetelmä, tutkimuskysymys, aineisto sekä tekemäni tutkimuseettiset valinnat. Sen jälkeen on aineiston analyysin vuoro. Olen jakanut analyysin eri alaotsikoiden alle, koska ne helpottavat sen luettavuutta. Tutkielman loppupuolella ovat aineistosta nostamani johtopäätökset. Tutkielma päättyy loppupohdintaan, jossa pohdin muun muassa tutkielman rajoitteita, esitän aiheita jatkotutkimuksille sekä yhdistän tutkimustulokset laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin.

2. Itsensä johtaminen

Kaikki johtaminen, kuten erilaisten päätösten tekeminen, lähtee itsensä johtamisesta (Perttula 2012, 138). Itsensä johtaminen on kuitenkin melko uusi käsite, sillä sen perusti Charles C. Manz (1986, 589) 1980-luvulla. Manzin mukaan itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilö pyrkii itse vaikuttamaan ja ohjaamaan omaa toimintaansa. Työelämässä itsensä johtamisen taustalla on ajatus siitä, että työntekoa voi ohjata haluttuun suuntaan ajattelu- ja toimintamallien muokkaamisen avulla. (Em.). Tätä näkemystä mukaillen tässä tutkielmassa tutkin itsensä johtamista erilaisten itsensä johtamisen strategioiden avulla, joita työntekijät hyödyntävät työskennellessään itsenäisesti.

Itsensä johtaminen näkyy ihmisten elämän eri osa-alueilla, mutta tässä tutkielmassa rajaudun tutkimaan sitä ainoastaan hybridityön kontekstissa. Hybridityössä itsenäinen työskentely lisääntyy (Moglia & Hopkins & Bardoel 2021, 2–3), joka edellyttää työntekijöiltä kykyä johtaa itseään. Lähestyn siis itsensä johtamista hybridityöhön kuuluvana osana. Työelämässä itsensä johtamiseen vaikuttaa monet yksilölliset tekijät, kuten työtehtävien luonne sekä perhetilanne. Itsensä johtamiselle ei ole siis mitään jokaiselle toimivia käytänteitä, joita voisi opiskella. Kun yksilö on tietoinen hänelle parhaista toimintamalleista ja kykenee johdonmukaisesti toteuttamaan niitä, on hyvä itsensä johtaminen saavutettu käytännössä (Manz 1986, 593).

Ensimmäiset Charles C. Manzin (1981; 1986) itsensä johtamista tutkivat julkaisut ilmestyivät 1980-luvulla. Tämän jälkeen itsensä johtamista on tutkittu runsaasti ja tutkimukset ovat pitkälti keskittyneet itsensä johtamisen ja työn tehokkuuden väliseen yhteyteen (esim. Neck & Houghton 2006). Merkittävä osa tutkimuksista on kuitenkin Manzin sekä Christopher Neckin sekä Jeremy Houghtonin tekemiä (esim. 1992; 2001; 2006).

Seuraavaksi määrittelen tarkemmin itsensä johtamisen käsitteen ja erilaisia tekijöitä, joista sitä on kritisoitu. Kriittikien huomioimisen avulla tarkastelen itsensä johtamiseen liitettyjä myönteisiä oletuksia myöhemmin tässä tutkielmassa. Tämän jälkeen tarkastelen aiempia itsensä johtamisesta tehtyjä tutkimuksia, jonka jälkeen käsittelen itsensä johtamisen strategioita, joita myös edellä mainitut tutkijat ovat hyödyntäneet (esim. Neck & Houghton 2006). Läpi tekstin sovellan itsensä

johtamisen määritelmiä ja strategioita työelämään, koska tässä tutkielmassa tutkin työntekijöiden itsensä johtamista hybridityössä.

2.1 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtaminen viittaa nimensä mukaisesti oman toiminnan ohjaamiseen ja siihen vaikuttamiseen, mitkä tukevat erilaisten tavoitteiden saavuttamista (Lovelace & Manz & Alves 2007, 379). Tämän määritelmän perusteella itsensä johtaminen on siis työelämässä avaintekijä sujuvaan työntekoon. Työelämässä työntekijöiden itsensä johtaminen näkyy selkeästi erilaisten itsensä johtamisen strategioiden kautta, joita käsitelen myöhemmin tässä osiossa. Tässä luvussa sen sijaan käsitelen tarkemmin itsensä johtamisen käsitettä hyödyntäen eri tutkijoiden näkemyksiä.

Manz (1986, 589) on määritellyt yksityiskohtaisesti itsensä johtamisen käsitteen. Hänen mukaansa itsensä johtamisen ydin koostuu itsetuntemuksesta, ja se voidaan määritellä kysymysten ”mitä tehdään?”, ”miksi tehdään?”, ja ”miten tehdään?” avulla. Tätä voi soveltaa työntekoon siten, että hyvä itsensä johtaminen rakentuu omien työtehtävien osaamisesta ja niiden tarkoitusten hahmottamisesta. Näin ollen itsensä johtaminen ei ole staattinen tila, vaan jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jonka tavoitteena on suoriutua erilaisista tehtävistä ja velvollisuuksista mahdollisimman sujuvasti (Em; Sydänmaanlakka 2020, 273). Kuitenkin itsensä johtamiseen voi olennaisesti vaikuttaa myös työyhteisö tai sidosryhmät, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Asiantuntijatöissä esimerkiksi tehdään usein yhteistyötä muiden kanssa, jonka vuoksi työntekoon sujuvuus ei aina ole riippuvainen yksittäisten työntekijöiden kyvyistä johtaa itseään. Muun muassa tämän vuoksi en yhdistä työntekijöiden kykyä johtaa itseään johtavan automaattisesti parempiin työsuorituksiin.

Hauschildt ja Konradt (2012, 498) puolestaan tiivistävät itsensä johtamisen olevan tekniikka, jonka avulla pyritään myönteisesti vaikuttamaan omaan toimintaan. Sydänmaanlakka (2020, 90) tukee tätä ajatusta esittämällä, että itsensä johtamisen tärkein elementti on itsereflektio. Itsereflektio viittaa omien kokemusten syvälliseen pohdintaan, jossa kyseenalaistetaan omia valintoja, toimintaa ja niistä koituvia seurauksia (Em.). Esimerkiksi, mikäli hybridityötä tekevä työntekijä tekee omasta tahdostaan lähes kokoaikaisesti etätöitä ja samalla kokee etääntyvänsä työyhteisöstä jatkuvasti enemmän, hänen olisi hyödyllistä pohtia etätyöskentelyn mielekkyyttä uudelleen. Tämä esimerkki

havainnollistaa sitä, kuinka omien kokemusten pohtimisella on mahdollista vaikuttaa myönteisesti omaan toimintaan ja arkeen, jonka ansiosta se on keskeinen osa itsensä johtamista. Sydänmaanlakka (2020, 278) esittääkin, että itsensä johtamisen perimmäisenä tavoitteena on saavuttaa ja ylläpitää hyvää elämää.

Itsensä johtaminen työelämässä on kiinnostanut myös muita tutkijoita. Työntekijöiden mahdollisuus itsensä johtamiseen on tutkittu esimerkiksi lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta työpaikkaan (Manz & Sims 2001, 283; Manz 1986, 596). Näitä tutkimustuloksia tukee Miten Suomi voi? –tutkimus (Kaltiainen & Hakanen 2022), jonka tulosten mukaan työntekijöiden eroaikkeet olivat pienempiä, jos työpaikka mahdollisti etä- tai hybridityön tekemisen. Näin mahdollisuus itsenäiseen työntekoon vähentää henkilöstön vaihtelevuutta, mikä edelleen voi lisätä työpaikan vetovoimaa. Manz (1986, 596) tukee myös tätä ilmiötä esittämällä, että vain työntekijöiden itsensä johtamisen mahdollistamisella voidaan saavuttaa tilanne, jossa työntekijät kokevat työnsä aidosti miellyttävänä toimintana. Näiden tutkimustulosten perusteella itsensä johtamisen avulla on siis mahdollista parantaa koko työntekijöiden työskentelyolosuhteita.

Itsensä johtamisen määritelmä ja siihen liittyvät tutkimukset eivät kuitenkaan ole välttyneet kritiikeiltä. Kritiikkiä on aiheuttanut muun muassa se, että suuri osa tutkimuksista ovat teoreettisia ja käsitteellisiä (esim. Manz 1991; Lovelace & Manz & Alves 2007), ja harvoissa tutkimuksissa tutkitaan konkreettisesti itsensä johtamista työorganisaatioissa. Näin ollen kritiikkiä on aiheuttanut itsensä johtamista käsittelevien empiiristen tutkimusten puute (Hauschildt ja Konradt 2012, 498). Neck ja Houghton (2006, 274) epäilevät tämän johtuvan osittain siitä, että itsensä johtamista mittaavat työkalut ovat olleet hitaita kehitykselle. Näiden kritiikkien lisäksi itsensä johtaminen on koettu myös yleisesti epäselväksi käsitteeksi, koska sille ei ole kehitetty yhtä teoriaa tai menetelmää sen mittaamiseen (Hauschildt ja Konradt 2012, 498). Kuitenkin itsensä johtamisen strategiat muodostavat yhden teoreettisen pohjan, joilla itsensä johtamista voi tutkia. Seuraavaksi käsittelen näitä itsensä johtamisen strategioita tarkemmin, ja niiden avulla tutkin työntekijöiden tapoja johtaa itseään hybridityössä tässä tutkielmassa.

2.2 Itsensä johtamisen strategiat

Kuten edellä mainitsin, itsensä johtaminen on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jota yksilöt itsenäisesti ohjaavat erilaisten strategioiden avulla. Näiden itsensä johtamisen strategioiden avulla on mahdollista tarkastella monipuolisesti työntekijöiden erilaisia tapoja ohjata ja vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa tutkin itsensä johtamista näiden strategioiden avulla, koska olen kiinnostunut työntekijöiden eri tavoista johtaa itseään hybridityössä. Vaikka itsensä johtamiselle ei ole muodostunut yhtä vakiintunutta teoriaa, nämä strategiat muodostavat kuitenkin yhden teoriapohjan itsensä johtamiselle, jota myös eri tutkijat ovat hyödyntäneet tutkimuksissaan (esim. Marques–Quinteiro & Vargas & Eifler & Curral 2019; Neck & Houghton 2006).

Nämä itsensä johtamisen strategiat ryhmitellään kolmeen kategoriaan: käyttäytymiseen perustuviin strategioihin, palkitsemiseen perustuviin strategioihin sekä rakentaviin ajatusmalleihin perustuviin strategioihin (Neck & Houghton 2006, 270–272; 285; Neck & Manz 2007, 26). Tästä jaottelusta huolimatta nämä strategiat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jota käsittelen tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Pohjimmiltaan tämä teoria perustuu siihen, että yksilöt asettavat itse omat tavoitteensa, pyrkivät saavuttamaan niitä, jonka jälkeen he antavat palautetta itselleen (Hauschildt & Konradt 2012, 499).

Koska tämä tutkielma nojaa vahvasti tähän itsensä johtamisen teoriaan, olen muodostanut tutkielman haastattelurungon ja aineiston analyysin huomioiden vahvasti näitä strategioita. Ne muodostavat erinomaisen teorian tähän tutkielmaan, koska tutkin työntekijöiden erilaisia keinoja hyödyntää itsensä johtamisen strategioita hybridityössä sekä sitä, miten ne vaikuttavat työntekoon. Seuraavaksi käyn läpi yksitellen näitä itsensä johtamisen strategioita soveltaen niitä samalla hybridityöskentelyyn.

2.2.1 Käyttäytymiseen perustuvat strategiat

Käyttäytymiseen perustuvien strategioiden avulla on mahdollista tarkastella tarkemmin niitä toimintamalleja, joiden avulla työntekijät pyrkivät itsenäisesti ylläpitämään ja kehittämään työsuorituksiaan. Näihin strategioihin kuuluvat erilaisia elementtejä, jotka ovat oman toiminnan ja itsensä havainnointi sekä tavoitteiden asettaminen omalle toiminnalle. Lisäksi siihen kuuluvat

itsensä palkitseminen sekä myös itsensä rankaiseminen. (Neck & Houghton 2006, 271–272; Marques–Quinteiro & Vargas & Eifler & Curral 2019, 86.) Näistä strategioista tulkitsemisen hybridityöskentelyyn eniten vaikuttavan itsensä havainnoinnin, tavoitteiden asettaminen sekä itsensä rankaisemisen, joita käsittelen tässä luvussa.

Itsensä havainnoinnin päämääränä on lisätä työntekijän tietoisuutta omasta toiminnastaan, jonka avulla sitä on mahdollista organisoida itselleen parhaimmalla tavalla. Itsensä havainnointi perustuu työntekijöiden harjoittamaan omien valintojen ja käyttäytymisen taustalla olevien syiden pohtimiseen. (Neck & Houghton 2006, 272.) Siihen liittyy tiiviisti siis itsereflektio, jonka Sydänmaanlakka (2020, 81) tulkitsee itsensä johtamisen tärkeimmäksi työkaluksi. Myös Neck ja Manz (2007, 21) korostavat sen merkityksellisyyttä, koska sen avulla yksilöt voivat irtaantua epätoivotuista käyttäytymismalleista. Tämän näkemyksen taustalla on ajatus, jonka mukaan omien valintojen seurausten pohtiminen helpottaa käyttäytymisen muokkaamista sellaiseen suuntaan, joka tukee enemmän esimerkiksi yksilön tehokkuutta (Em.). Kuitenkaan itsensä havainnoinnin pohjalta tehty toimintamallien muuttaminen ei automaattisesti johda parempiin työsuorituksiin, sillä työpäivät voivat sisältää esimerkiksi yllättäviä keskeytyksiä ja yhteydenottoja, joihin täytyy välittömästi reagoida.

Hybridityössä itsensä havainnointi voi näkyä esimerkiksi työntekijöiden halukkuudessa työskennellä etänä, mikäli he kokevat sen tehostavan työsuorituksia. Tämä esimerkki saa tukea Tilastokeskuksen (Sutela & Pärnänen 2021, 53) tuottamasta tutkimuksesta, jonka mukaan suurin osa työntekijöistä esitti halukkuutta jatkaa etätyöskentelyä etätyösuositusten jälkeen. Työntekijät olivat siis havainneet etätyöskentelyn mielekkäänä tapana työskennellä, jonka myötä he halusivat jatkaa sitä myös tulevaisuudessa. Tällä tavoin itsensä havainnoinnin avulla työntekijät voivat rakentaa itselleen soveltuvimmat työskentelyolosuhteet työorganisaatioiden linjausten puitteissa, mitkä voivat näkyä paremmissa työn tuloksissa. Tarkemmin tämä strategia voi näkyä siten, että etätyössä oleva työntekijä tiedostaa, että saa työtehtäviä laadukkaammin tehtyä, jos hän aloittaa työpäivänsä kello 07:15. Kuitenkin mahdollisen liukuvan työajan ansiosta työpäivän voi aloittaa esimerkiksi kello 09:30, joka voi lisätä mielitekoa laittaa herätyskello myöhemmin soimaan. Tästä esimerkistä hahmottuu, kuinka itsensä johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta oman tietoisuuden sekä tahtonsa kanssa, mikä edellyttää itseuria (Sydänmaanlakka 2020, 287).

Toinen elementti käyttäytymiseen perustuissa strategioissa on tavoitteiden asettaminen (Marques–Quinteiro & Vargas & Eifler & Curral 2019, 86). Tavoitteiden asettaminen on seuraava askel itsensä havainnoinnista: työntekijän on helpompi asettaa itselleen tavoitteita ollessaan tietoinen mitä on tekemässä ja millä tavoin. Kuitenkin työnkuvasta riippuen tavoitteet voivat olla ulkoisesti asetettuja, jolloin työntekijöillä ei ole mahdollista vaikuttaa itse niihin. Tässä tekstissä kuitenkin lähestyn tavoitteiden asettamista itsensä johtamisen yhtenä strategiana, joka sisältää oletuksen työntekijöiden pienestä tai suuremmasta mahdollisuudesta vaikuttaa itse työpäiviensä sisältöön.

Tavoitteiden asettamisen avulla pyritään ohjaamaan omaa toimintaa erilaisin keinoin. Erilaisten tavoitteiden asettaminen katsotaan vaikuttavan toiminnan taustalla, ja siten auttavan työntekijöitä saavuttamaan erilaisia päämääriä. (Em.) Esimerkiksi työpäivien suunnittelu pientenkin tavoitteiden avulla voi selkiyttää ja ohjata työpäivien kulkua. Tavoitteiden laatimisessa voi käyttää omaa mielikuvitusta: yhden päivän tavoite voi olla esimerkiksi työtaukojen pitäminen työvälineistä irtaantuneena, ja toisen päivän tavoite voi olla esimerkiksi kävelylenkki lounastauolla. Näin erilaiset tavoitteet tukevat työn hallintaa, mikä mahdollistaa muun muassa johdonmukaisen työskentelyn omasta hyvinvoinnista huolehtien (Manka 2012, 188). Kuitenkin tavoitteiden tulisi olla sopivan yksityiskohtaisia, koska ympäröivät tavoitteet eivät välttämättä pysty kunnolla kannustamaan työntekijöitä (Neck & Manz 2007, 22–23).

Kolmas elementti on itsensä rankaiseminen (Hauschildt & Konradt 2012, 499). Itsensä rankaiseminen on yksi keino johtaa itseään, minkä avulla pyritään vaikuttamaan omaan toimintaansa. Itsensä rankaiseminen voi näkyä esimerkiksi itsensä syytteleminenä erilaisten virheiden vuoksi, mikä voi johtaa myös ylitöiden tekemiseen (Em.). Hybridityöhön liittyvän etätöiden myötä toisten tekemiä virheitä ei välttämättä näe, mikä voi johtaa vääristyneisiin käsityksiin siitä, että toiset eivät tee virheitä. Tämän myötä hybridityöskentely voi kärjistä tätä itsensä johtamisen strategiaa, mikä monien syiden summana ei ole hyvä tapa johtaa itseään. Ensinnäkin ne aiheuttavat väistämättä työntekijöille huonoa mieltä ja voivat johtaa vääristyneisiin käsityksiin omasta osaamisesta. Lisäksi usein koettu syyllisyyden tunne ja itsensä kritisointi voivat herkästi heikentää työntekijöiden suorituskykyä. (Neck & Manz 2007, 34–35.)

Edellä olen käsitellyt käyttäytymiseen perustuvia strategioita soveltaen niitä hybridityöhön. Niistä välittyi, kuinka työntekijöiden itsensä johtaminen näkyy työnteossa erilaisten valintojen ja toimintamallien kautta. Työtehtävien luonne ja niiden palkitsevuus vaikuttavat myös tiiviisti itsensä johtamiseen, mikä välittyy työskentelystä. Seuraavaksi käsitelenkin niitä tarkastelevia itsensä johtamisen palkitsemiseen perustuvia strategioita.

2.2.2 Palkitsemiseen perustuvat strategiat

Palkitsemiseen perustuvien strategioiden avulla työntekijät pyrkivät löytämään työstä palkitsevuutta ja myönteistä suhtautumista lisääviä tekijöitä. Niiden avulla työntekijät pyrkivät muokkaamaan työnteosta heille itselleen mahdollisimman mielekästä ja sujuvaa. (Marques–Quinteiro ja muut 2019, 87.) Palkitsemiseen perustuvia strategioita on kaksi: ensimmäinen käsittelee enemmän työskentelymenetelmien muokkaamista ja toinen työntekijöiden lähestymistapojen muokkaamista (Neck & Houghton 2006, 272–273). En kuitenkaan käsittele näitä erillisinä strategioina, sillä tulkitson myönteistä suhtautumista lisäävien tekijöiden ohjaavan ja vaikuttavan työntekijöiden työskentelymenetelmiin. Tulkitson siis näiden strategioiden olevan tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Palkitsemiseen perustuvissa strategioissa keskeisimpänä tehtävänä on työn myönteisiin ja merkityksellisiltä tuntuviin puoliin keskittyminen (Stewart & Courtright & Manz 2011, 197). Työntekijä voi esimerkiksi syventyä tarkastelemaan ja pohtimaan, millaista merkitystä ja hyötyä omasta työskentelystä on toiselle ihmiselle, työorganisaatiolle tai koko yhteiskunnalle. Asiantuntijatyöhön voi esimerkiksi sisältyä asiakkaiden auttamista ja ohjaamista eteenpäin, missä työntekijä pääsee hyödyntämään omaa osaamista ja asiantuntijuutta. Tämä voi olla työntekijöitä innostava ja kannustava tekijä työskentelyssä. Työn merkityksellisyyttä voi tarkastella myös laajemmasta mittakaavasta. Tästä yhtenä esimerkkinä on sosiaali- ja terveysministeriön ohjaama TYÖ 2030 –hanke, jossa tavoitteena on kehittää työhyvinvointia edistäviä tekijöitä yhteiskunnallisella tasolla (sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Nämä tavoitteet voivat tuntua palkitsevilta hankkeessa työskenteleville työntekijöille.

Työtehtävien lisäksi hybridityössä myönteisiä suhtautumistapoja voivat myös lisätä esimerkiksi siihen sisältyvät mahdollisuudet oman työn organisoimiseen. Tästä esimerkkinä on

Työterveyslaitoksen toteuttama Miten Suomi voi? –tutkimus, jonka mukaan työntekijät viihtyvät hybridityössä ja suhtautuivat työntekoon selkeästi paremmin, kuin pelkästään etä- tai lähityötä tekevät työntekijät (Mäkiniemi & Kaltiainen & Hakanen 2022, 35). Tähän tulokseen voivat linkittyä esimerkiksi työpäivien vaihtelevuus sekä työntekijöiden mahdollisuus sovittaa työ- ja vapaa-aika paremmin. Nämä havainnollistavat sitä, kuinka työntekoon kohdistuvat suhtautumistavat välittyvät työskentelyyn.

Kaiken kaikkiaan työntekijöiden myönteiset suhtautumistavat työntekoa kohtaan voivat näkyä kohentuneissa työsuorituksissa (Stewart & Courtright & Manz 2011, 197). Tämän havainnon mukaan työntekoon kohdistuvat kielteiset suhtautumistavat häiritsevät työntekoa, jotka voivat päinvastaisesti heikentää työsuorituksia. Edellä olevan Työterveyslaitoksen (2022) tutkimuksen mukaan pelkkä etä- ja lähityön tekeminen on mahdollista tulkita kielteisiä suhtautumistapoja lisääväksi tekijäksi, mikä voi heikentää työsuorituksia. Näiden kielteisten suhtautumistapojen tutkimisen avulla on mahdollista saada selville laajemmin erilaisia tekijöitä, joista myönteiset suhtautumistavat rakentuvat. Tämän takia tämän tutkielman analyysissä tarkastelen erikseen kielteisiä suhtautumistapoja aiheuttavia tekijöitä.

Palkitsemiseen perustuvat strategiat keskittyvät siis myönteisiä suhtautumistapoja lisäävien tekijöiden oivaltamiseen, joiden perusteella työntekijät vaikuttavat omaan työnteoonsa. Työntekijän ajattelumalleilla on siis tärkeä rooli työnteon kannalta, jonka vuoksi käsittelen seuraavassa kappaleessa tarkemmin niiden yhteyttä itsensä johtamiseen.

2.2.3 Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat

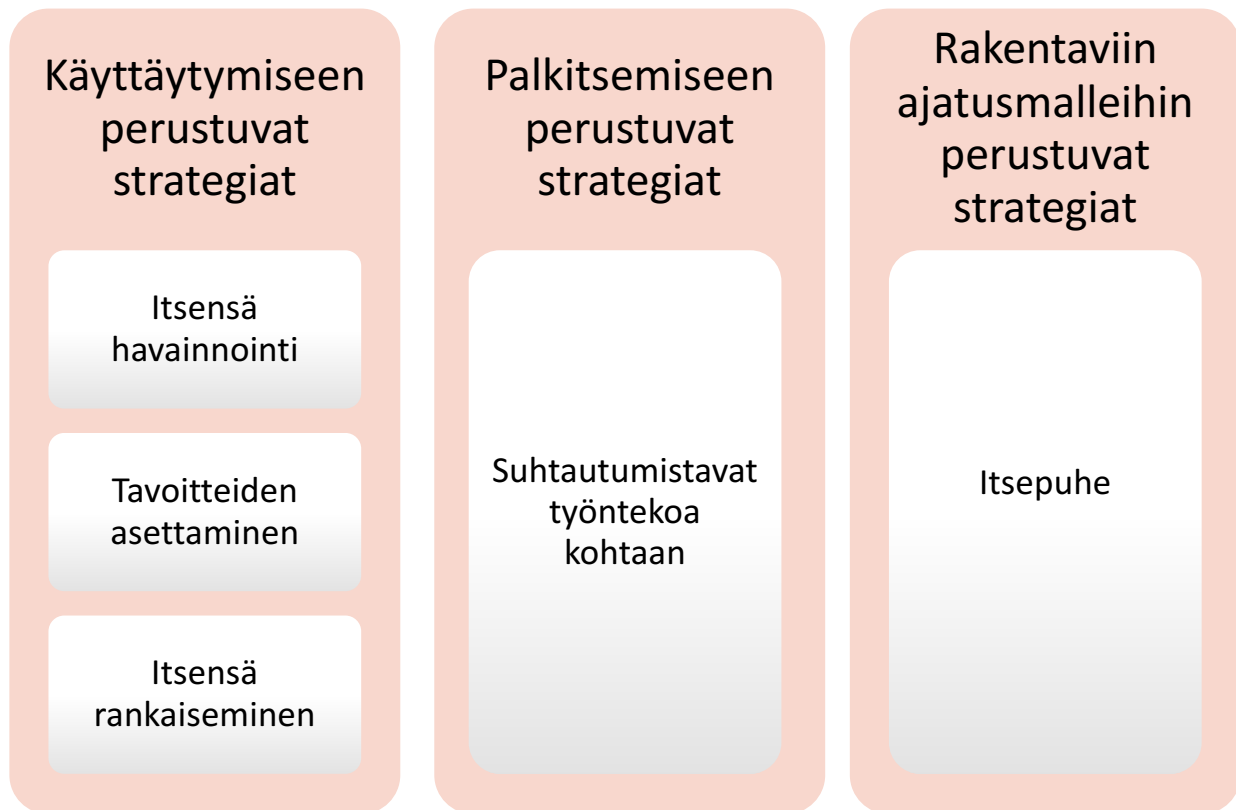
Seuraavaksi käsittelen rakentaviin ajatusmalleihin perustuvia itsensä johtamisen strategioita, joita on mahdollista yhdistää edellä käsiteltyihin käyttäytymiseen perustuviin strategioihin kuin myös palkitsemiseen perustuviin strategioihin. Rakentaviin ajatusmalleihin perustuviin strategioihin kuuluvat uskomukset, itsepuhe sekä mielikuvaharjoittelu, joiden avulla työntekijät ohjaavat toimintaansa (Neck & Manz 1996, 446). Näistä strategioista käsittelen eniten itsepuhetta, koska tulkitsen sen vaikuttavan hybridityöskentelyyn kaikista vahvimmin. Itsepuhe toimii jatkuvasti tiedostetusti tai tiedostamatta toiminnan taustalla, minkä myötä se vaikuttaa keskeisesti itsensä johtamiseen (Hauschildt & Konradt 2012, 499).

Itsepuhe on siis itsensä johtamisen strategia, mikä viittaa yksilön käymään keskusteluun itsensä kanssa (Liukkonen 2017, 74). Strategiana se näkyy esimerkiksi työntekijöiden tavoissa suhtautua onnistumisiin ja epäonnistumisiin työssä, mitkä näkyvät työskentelyssä. Erilaisten onnistumisten yhteydessä työntekijät saattavat kehua itseään, jonka myötä heidän itseluottamuksensa ja pystyvyyden tunteensa kasvavat. Toisaalta erilaiset epäonnistumiset voivat altistaa työntekijöitä kielteiselle itsepuheelle, mikä näkyy itsensä syyttelemisellä, oman osaamisen kyseenalaistamisella, itseään pitämistä huonompana sekä ylitöiden tekemisenä virheiden vuoksi (Neck & Houghton 1999, 157). Näistä esimerkeistä hahmottuu, kuinka kielteinen itsepuhe vaikuttaa työntekijöiden toimintaan eri tavoilla, joiden takia yhdistän siihen käyttäytymiseen perustuviin strategioihin kuuluvan itsensä rankaisemisen (ks. 9). Näihin strategioihin sisältyvä itsensä kritisointi voi vääristää työntekijöiden käsityksiä omasta osaamisestaan sekä lisätä kielteistä suhtautumista työntekoa kohtaan, mikä voi edelleen heikentää työsuorituksia (ks. 10).

Koska kielteinen itsepuhe ja itsensä rankaiseminen eivät ole hyviä tapoja johtaa itseään, niitä aiheuttavia tekijöitä on tärkeä tarkastella. Tämän vuoksi tämän tutkielman analyysissä tutkin näiden strategioiden esiintyvyyttä erilaisten epäonnistumisten yhteydessä. Näihin strategioihin liittyviin vääristyneisiin ajattelumalleihin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi kyseenalaistamalla tietoisesti omia kielteisiä käsityksiä itsestään ja omasta osaamisestaan (Neck & Houghton 1999, 157). Tähän yksi keino myönteinen itsepuhe, jonka avulla on mahdollista ohjata suhtautumistapojaan myönteisempään suuntaan erilaisissa tilanteissa. Tämä voi näkyä työnteon myönteisten puolten oivaltamisena, kuten erilaisten tilanteiden näkemistä mahdollisuuksina oppia uusia asioita ja saada vaihtelevuutta työntekoon (Manz 1986, 594). Työntekoon voi olennaisesti kuulua myös yllättäviä tilanteita, joissa tällainen myönteinen itsepuhe toimii tärkeänä tukena (Neck & Houghton & Sardeshmukh & Goldsby & Godwin 2013, 471). Hybridityöhön mahdollisesti kuuluvat etäyhteyksien ongelmat voivat kuitenkin vähentää työntekijöiden halukkuutta suhtautua yllättäviin tilanteisiin myönteisesti, jonka vuoksi myönteinen itsepuhe ei ole aina toimiva tapa itsensä johtamiseen. Joka tapauksessa myönteinen itsepuhe auttaa erilaisten itseään vähättelevien käsitysten irti päästämisessä (Godwin & Neck & Houghton 1999, 158).

Tässä luvussa tarkastelin rakentaviin ajattelumalleihin perustuvien strategioiden yhteyttä itsensä johtamiseen. Itsepuhe vaikuttaa työntekijöiden suhtautumistapoihin esimerkiksi onnistumisia ja epäonnistumisia kohtaan, jonka takia se ohjaa niiden käsittelyä. Nämä suhtautumistavat välittyvät

työskentelyyn joko myönteisesti tai kielteisesti, mitkä havainnollistavat itsepuheen tiivistä yhteyttä itsensä johtamiseen. Edellä olen käsitellyt itsensä johtamisen strategioita, jotka muodostavat teoriapohjan tähän tutkielmaan. Alla olevassa kuviossa näkyvät nämä käsittelemäni strategiat, joita työntekijät hyödyntävät työnteossa.



Kuvio 1: Itsensä johtamisen strategiat, joita työntekijät hyödyntävät työnteossa.

Kuten tämän osion alussa mainitsin, näiden strategioiden jaottelusta huolimatta ne ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Itsepuhe esimerkiksi toimii jatkuvasti työntekijöiden toiminnan taustalla (Hauschildt & Konradt 2012, 499), minkä vuoksi sen erottaminen muista strategioista on hankalaa. Tämä näkyy esimerkiksi epäonnistumisiin kytkeytyvässä kielteisessä itsepuheessa, mikä aiheuttaa sekä kielteisiä suhtautumistapoja työntekoa kohtaan, kuten myös itsensä rankaisemista, mikä voi näkyä ylitöiden tekemisessä.

Hybridityö voi vaikuttaa eri tavoin työntekijöiden tapoihin hyödyntää näitä itsensä johtamisen strategioita. Esimerkiksi tarkasti määritellyt linjaukset etä- ja lähityön tekemisestä voivat vähentää työntekijöiden mahdollisuuksia rakentaa itselleen parhaimpia työskentelyolosuhteita itsensä

havainnoinnin avulla. Toisaalta hybridityö voi lisätä itsenäistä työntekoa, minkä ansiosta työntekijät voivat ohjata paremmin omaa toimintaansa esimerkiksi tavoitteiden asettamisen avulla.

Nämä esimerkit havainnollistavat sitä, kuinka monipuolinen käsite itsensä johtaminen on, minkä ansiosta sitä on mahdollista tutkia erilaisista näkökulmista. Tästä huolimatta itsensä johtamisesta tehdyt tutkimukset ovat jääneet melko suppeiksi. Seuraavassa luvussa tarkastelen itsensä johtamisesta sekä näistä strategioista aiemmin tehtyjä tutkimuksia.

2.3 Itsensä johtamisen aiemmat tutkimukset

Itsensä johtamisesta tehdyt tutkimukset kytkeytyvät usein työelämän kontekstiin. Tähän voi osittain vaikuttaa Manzin (1986, 596) esittämä näkemys, jonka mukaan itsensä johtaminen tulisi olla keskeinen elementti jokaisen työorganisaation rakenteissa. Tämän jälkeen monet tutkijat ovat lähestyneet itsensä johtamista eri näkökulmista, mutta kaikkia tutkimuksia ovat yhdistäneet itsensä johtamisen liittäminen työelämään. Itsensä johtamista on tutkittu muun muassa tiimien suorituskyvyn (Stewart & Barrick 2000), työtyytyväisyyden (Roberts & Foti 1998) sekä organisaatiomuutosten (Neck 1996) yhteydessä. Kuitenkin nämä tutkimukset ovat olleet käsitteellisiä, joista itsensä johtamisen tutkimuksia onkin kritisoitu. Empiirisiä tutkimuksia itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisestä on tehty vähän. Kuitenkin tutkijat Marques–Quinteiro, Vargas, Eifler ja Curral (2019, 85) ovat tutkineet empiirisesti työntekijöiden itsensä johtamisen strategioiden vaikutusta työntekoon, jota käsittelen seuraavaksi.

Marques–Quinteiro, Vargas, Eifler ja Curral (2019, 85–86) halusivat lähestyä itsensä johtamista kriittisesti ja kyseenalaistaa hypoteesin, jonka mukaan itsensä johtaminen automaattisesti parantaa yksilöiden työn tehokkuutta ja työsuoritusta. Tutkimukseen osallistui 52 työntekijää yksityisestä pankista. Työntekijöiden itsensä johtamista tutkittiin Neckin ja Houghtonin (2002, 675) kehittämällä kyselylomakkeella, joka sisältää kysymyksiä liittyen itsensä johtamisen strategioihin. Tutkittavilta kysyttiin esimerkiksi heidän tavoistaan havainnoida omaa työntekoa ja asettaa itselleen tavoitteita. Tutkimustuloksista (Marques–Quinteiro ja muut 2019, 95–97) ilmeni, että itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisen avulla työntekijöillä oli mahdollisuus organisoida työntekoa vapaammin, mikä paransi heidän suorituskykyään. Tutkimuksessa myös havaittiin, että näiden strategioiden avulla työntekijöiden soveltamis- ja joustamiskyvyt kasvoivat, minkä ansiosta

yllättäviin tilanteisiin osattiin suhtautua paremmin. (Marques–Quinteiro ja muut 2019, 97.) Tämä on tärkeä taito esimerkiksi asiantuntijatyössä, jossa erilaisten yhteistöiden kulkua ei ole mahdollista täysin ennakoida. Lisäksi yhtenä havaintona oli, että työntekijöiden valmiudet itsensä johtamiseen muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, joka tukee Manzin (ks. 4) näkemystä siitä, että itsensä johtaminen on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi.

Edellä olen tarkastellut itsensä johtamisesta tehtyä empiiristä tutkimusta. Tutkimustuloksista välittyä itsensä johtamisen myönteiset vaikutukset työn tehokkuuteen, mitkä tukevat itsensä johtamisesta tehtyjä käsitteellisiä tutkimuksia (esim. Manz 1986, 589; Neck & Houghton 2006, 274). Seuraavassa luvussa tarkastelen hybridityön käsitettä ja sen aiheuttamia mahdollisia vaikutuksia itsensä johtamiseen.

3. Työnteko hybridityössä

Tässä tutkielmassa tutkin työntekijöiden itsensä johtamista hybridityössä, jonka vuoksi seuraavaksi käsittelen hybridityötä tarkemmin ja siitä aiheutuvia vaikutuksia työntekijöiden työntekoon. Näin ollen tarkastelen hybridityöstä tehtyjä tutkimuksia erityisesti itsensä johtamisen näkökulmasta. Tarkastelen hybridityötä etä- ja lähityön yhdistelmänä, jossa työntekijät työskentelevät vaihtelevasti kotona ja työpaikalla (Työterveyslaitos 2023). Näkökulmani mukaan työntekijöillä ei siis ole hybridityössä mahdollisuutta työskennellä täysin etänä.

Arkikielessä työnteolla viitataan muun muassa vapaaehtoisiin, perhe-elämään tai kodinhoitoon liittyviin askareisiin. Kuitenkin työnteolla tarkoitetaan kaikista yleisimmin ansiotyötä, jonka mukaan määrittelen työnteon myös tässä tutkielmassa. Tilastokeskus (2023) määrittelee ansiotyön työksi, jolla viitataan tavaroita tai palveluita tuottavaan toimintaan, josta maksetaan rahapalkkaa.

Erilaiset työelämän trendit, kuten digitalisaatio, työn monipaikkaisuus ja lisääntyvä muuttoliike laitakaupunkeihin (Dufva & Solovjew–Wartiovaara & Vataja 2021) vaikuttavat hybridityön suosioon ja siten muokkaavat työn organisointitapoja. Siirtymä ja mahdollisuus hybridityöhön koskettaa kuitenkin vain tiettyä osaa työntekijöistä, joten yleisesti palkansaajien toimintakulttuurin muutoksesta ei voida puhua. Suomessa kaikista palkansaajista noin 47 prosenttia tekee töitä, joissa

etätyöskentely ei ole mahdollista edes poikkeusoloissa. Tämä koskettaa esimerkiksi eri palvelualojen sekä terveydenhuollon työntekijöitä. (Sutela & Pärnänen 2021, 55–56.) Sen sijaan keväällä 2021 etätöitä teki 79 prosenttia ylemmistä toimihenkilöistä, 41 prosenttia alemmista toimihenkilöistä sekä valtion palkansaajista peräti 84 prosenttia (Em.). Näihin lukuihin kuitenkin vaikuttivat koronaviruspandemian aiheuttamat etätyösuositukset ja –linjaukset. Joka tapauksessa eri tutkimusraporteissa (esim. Dufva & Solovjew–Wartiovaara & Vataja 2021; Sutela & Pärnänen 2021, 51; 57) näiden lukujen odotetaan kasvavan, joiden myötä hybridityötä on mahdollista lähestyä kasvavana työelämän trendinä.

Tässä osiossa aloitan hybridityön käsitteen tarkemmalla määrittelyllä, jonka jälkeen käyn läpi aiemmin tehtyjä tutkimuksia etä–, lähi– ja hybridityön vaikutuksista työntekoon ja sovellan niitä tutkimustuloksia itsensä johtamiseen. Käsittelen aiempia tutkimuksia siten, että aloitan etä– ja hybridityön myönteisten vaikutusten tarkastelulla, joista jatkan kielteisiin vaikutuksiin. Tarkastelen erityisesti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekoon etä– ja hybridityössä.

3.1 Hybridityön määritelmä

Hybridityö viittaa työn organisointitapaan, jossa yhdistellään etä– ja lähityötä (Moglia & Hopkins & Bardoel 2021, 2–3; Työterveyslaitos 2023). Näin ollen hybridityön määritelmä on väljä, mikä antaa työntekijöille ja työorganisaatioille mahdollisuuden määritellä itse hybridityön tarkemmat käytännöt ja reunaehdot. Hybridityöksi voi määritellä esimerkiksi yhden lähityöpäivän tekemisen viikossa tai kuukaudessa, jolloin työnteko tapahtuu muuten etäyhteyksien välityksellä.

Seuraavaksi käsittelen hybridityön lähikäsitteitä, joita ovat monipaikkainen työ, etätyö sekä kotona työskentely. Nämä ovat lähikäsitteitä siitä syystä, että niitä kaikkia yhdistää lähi– tai etätyön tekeminen tai niiden yhdistely. Monipaikkaisella työllä viitataan työntekijöiden maantieteelliseen hajanaisuuteen. Siinä työnteko mahdollistuu sujuvasti etäyhteyksien välityksellä tai lähityönä työpaikalla. (Hyrkkänen & Vartiainen 2014, 161.) Monipaikkainen työ mahdollistaa yhä useamman osallistumisen työelämään esimerkiksi erilaisista rajoitteista riippumatta, joten sillä on suuri potentiaali väestön osallisuuden kehittämiseen. Toisaalta se edellyttää työntekijöiltä hyviä digitaalisia taitoja ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jotta jatkuvasti kehittyvien sähköisten järjestelmien käyttö onnistuisi sujuvasti.

Etätyö puolestaan tarkoittaa tapaa organisoida työnteko siten, että työpiste on fyysisen työpaikan ulkopuolella. Näin ollen työpaikan työtiloille ei ole tarvetta työnteon näkökulmasta. Etätyöskentely mahdollistuu teknologisten työvälineiden, kuten tietokoneen ja puhelimen, avulla. Tällä tavalla työntekijä hoitaa työtehtäviään sekä pitää yhteyttä kollegoihin virtuaalisessa työympäristössä. (Allen & Golden & Shockly 2015, 43; Park & Cho 2022, 1326–1327.) Myös etätyö mahdollistaa työnteon eri kaupungissa tai jopa eri maassa, mikä lisää ja monipuolistaa työllistymisen mahdollisuuksia. Toisaalta se voi vähentää työn sosiaalista puolta, kun työtaukoja ei ole mahdollista viettää yhdessä ja kaikki yhteydenpito tapahtuu virtuaalisesti.

Kotona työskentely kytkeytyy myös vahvasti etätyöhön. Kuitenkin erilaisista mielenkiintoisista huomioista johtuen erottelen sen omaksi käsitteekseen. Nimensä mukaisesti kotona työskentely tapahtuu työntekijän kotona ja sitä on tutkittu muun muassa Tilastokeskuksen tuottamalla työolotutkimuksella (Sutela & Pärnänen & Keyriläinen 2019, 250) sekä työ- ja elinkeinoministeriön tekemillä työolobarometreilla (Lyly-Yrjänäinen 2022, 47). Näiden tutkimusten mukaan kotona työskentely on luonteeltaan useimmiten epäsäännöllistä työskentelyä tai ylityötä: merkittävä osuus kotona työskentelystä on työpäiviä jatkavaa tai vapaapäiviin sijoittuvaa työntekoa (Ojala 2014, 14; 54; 62). Näin ollen kotona työskentely liittyy usein epämuodollisiin työtilanteisiin, jotka voivat olla työntekijöille yllättäviä ja suunnittelemattomia. Näiden ominaispiirteiden vuoksi kotona työskentelyä on mahdollista lähestyä omasta näkökulmastaan. Kuitenkin työolobarometrin (2022, 47) mukaan etä- ja hybridityötä tekeville työntekijöille suosituin työpiste oli oma koti, jonka vuoksi yhdistän kotona työskentelyn ensisijaisesti hybridityöhön kuuluvaksi osaksi.

Hybridityö on ollut kehittyneen teknologian puolesta mahdollista jo pitkään, mutta vasta koronaviruspandemian aiheuttamat määräykset ja suositukset etätyöskentelystä irrottivat laajalla mittakaavalla työn paikasta. Tätä mullistusta ilmentää se, että Suomessa vuonna 2021 etätyössä työskennelleistä puolet ei ollut tehnyt etätyötä ollenkaan ennen koronaviruspandemiaa (Sutela & Pärnänen 2021, 56). Kuitenkaan toimistosta irtaantunut työ ei ole koronaviruspandemiasta lähtöisin oleva ilmiö: etätyötä on Suomessa ja maailmanlaajuisesti tehty ja tutkittu jo kauan. Toisaalta Suomessa vuonna 1990 ainoastaan 2 % palkansaajista tekivät säännöllisesti etätyötä (Sutela & Pärnänen & Keyriläinen 2018, 251).

Hybridityö sisältää siis viitteitä monipaikkaisesta työstä, etätyöstä sekä kotona työskentelystä. Koska hybridityön käsite on väljä, siihen liittyvien käytäntöjen kehittäminen mahdollistaa työntekijöille ja työorganisaatioille tilaa erilaisille kokeiluille. Tässä luvussa olen käsitellyt hybridityötä ainoastaan työskentelymenetelmänä. Seuravaksi tarkastelen eri tutkimusten avulla etä- ja hybridityön aiheuttamia mahdollisia seurauksia työntekoon.

3.2 Hybridityön myönteiset seuraukset

Tässä luvussa käsittelen etä-, lähi- ja hybridityöstä tehtyjä tutkimuksia myönteisten seurauksien näkökulmista. Koska hybridityössä yhdistellään etä- ja lähityötä, tässä luvussa tarkastelen etätyötä käsitteleviä tutkimuksia ja sovellan niitä hybridityöhön. Tutkimuksia etätyöstä on runsaasti ja olen valinnut tarkasteltavaksi sellaisia tutkimuksia, jotka koen selkeästi kytkeytyvän työntekijöiden edellä käsiteltyihin itsensä johtamisen strategioihin.

Etä- ja hybridityön suosion myötä etätyöskentely lisääntynee tulevaisuudessa. Eri tutkimusten perusteella sillä on paljon myönteisiä seurauksia: eri tutkimukset osoittavat, että etätyö on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen (esim. Allen & Golden & Shockley 2015, 48–49; Bloom & Liang & Roberts & Ying 2015, 212; Crandall & Gao 2005, 30–33). Työtyytyväisyys viittaa siihen, missä määrin työntekijät itse pitävät työstään (Mäkikangas & Hakanen 2017, 113). Näin ollen etä- ja hybridityö lisää myönteisiä suhtautumistapoja työntekoa kohtaan, jotka vaikuttavat keskeisesti työntekoon. Työn tuottavuuteen puolestaan vaikuttavat työntekijöiden mahdollisuudet itse osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon (Böckerman & Kangasniemi & Kauhanen 2019, 25). Näiden tutkimustulosten perusteella hybridityöhön linkittyvät mahdollisuudet organisoida omaa työntekoa omien toiveiden ja tarpeiden mukaan, eli itsensä havainnoin avulla, tehostaa työskentelyä. Tämä voi myös välittyä myönteisimpinä suhtautumistapoina työntekoa kohtaan.

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin, miten etä- ja hybridityö vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden työntekoon. Nostan esiin erityisesti ajankäyttöön ja työrauhaan vaikuttavat tekijät sekä työntekoon liittyvän joustavuuden. Kotona työskentelyssä aikaa ei mene työperäiseen matkustamiseen, jolloin sitä on mahdollista käyttää enemmän työn tekemiseen. Etäpalaveriinkin voi esimerkiksi osallistua nopeasti, koska siirtymisiin ei kulu aikaa. (Crandall & Gao 2005, 30.) Näin etätyö lisää mukavuutta ja

joustavuutta työntekoon sekä mahdollistaa hyvät olosuhteet tehokkaaseen työskentelyyn etäyhteyksien välityksellä. Kuitenkin erityisesti pitkällä aikavälillä liian nopeatempoinen työ altistaa muun muassa työstressille sekä työkyvyn heikentymiselle (Kinnunen & Feldt 2005, 16). Nämä voivat edelleen lisätä kielteistä suhtautumista työhön ja heikentää siten työsuorituksia. Tämän takia esimerkiksi työn säännöllinen tauottaminen on tärkeää, mikä jää etätöissä työntekijöiden vastuulle. Useat tutkimukset myös osoittavat, että kotona työntekijöillä on parempi työrauha, kun esimerkiksi toimistolla kuuluva taustahälinä ei häiritse työhön keskittymistä. Tämän lisäksi toimistolla tapahtuvat yllättävät työn keskeytykset ja keskustelut ovat havaittu olevan myös häiriötä aiheuttavia tekijöitä. (Nardi & Whittaker 2002, 23; Fonner & Roloff 2010, 340.) Nämä havainnot on saatu selville työntekijöiden itsensä havainnoinnin (ks. 8) ansiosta, jonka myötä työntekoa häiritsevät tekijät on tunnistettu. Etätöissä edellä mainittuja yllättäviä sosiaalisia tilanteita ei tule samalla tavalla, koska kaikki yhteydenpito ja vuorovaikutus tapahtuvat etäyhteyksien välityksellä. Toisaalta tämä voi pitkällä aikavälillä vähentää työyhteisön välistä vuorovaikutusta kapeammaksi, mikäli yhteydenpito tapahtuu ainoastaan erilaisten aikataulutettujen työpalaverien ja tapaamisten yhteydessä. Kuitenkin hybridityöhön kuuluvan lähityön myötä työn sosiaalinen puoli ei voi täysin siirtyä virtuaalisille alustoille.

Joka tapauksessa etätöissä on tutkittu esiintyvän vähemmän työstressiä, joka osittain johtuu sosiaalisten tilanteiden määrän vähentymisestä (Fonner & Roloff 2010, 340; 353–354). Näiden tutkimustulosten perusteella etätö on mielekäs vaihtoehto erityisesti niille työntekijöille, joiden työtehtävät edellyttävät nopeutta ja keskittymistä. Näin ollen kiihtyvä työtahti voi olla yksi etätöihin houkutteleva tekijä (Hakanen 2011, 5), mikäli työntekoa on vain mahdollista organisoida itsenäisesti. Koska hybridityö sisältää lähityöpäiviä, toimistolla olevat mahdolliset hiljaiset työtilat näyttävät näiden tutkimustulosten perusteella erittäin tärkeinä työntekijöiden työrauhan ja työnteon kannalta.

Näiden tutkimustulosten perusteella hybridityö vaikuttaa myönteisesti työntekoon eri tavoilla. Tulokset liittyivät merkittävimmin lisääntyneisiin mahdollisuuksiin organisoida omaa työntekoa, millä oli myönteisiä vaikutuksia monelle työntekijälle. Eli nämä myönteiset vaikutukset ovat siis pitkälti riippuvaisia työntekijöiden toiminnasta: hybridityö luo mahdollisuuksia itselleen soveltuvimpien työskentelyolosuhteiden rakentamiseen, mutta työntekijöiden tulee itse rakentaa ne omien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Koska hybridityö on jokaiselle yksilöllinen kokemus,

soveltuvien käytänteiden luomisessa korostuu itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisen merkityksellisyys (ks. 7). Joka tapauksessa etä- ja hybridityöstä on löydetty myös työntekoa häiritseviä kielteisiä seurauksia, joita tarkastelen seuraavassa luvussa.

3.3 Hybridityön kielteiset seuraukset

Vaikka etä- ja hybridityöstä on tehty runsaasti työntekoa tukevia tutkimustuloksia eri näkökulmista, ovat monet tutkijat löytäneet myös kielteisiä seurauksia niistä (esim. Felstead & Henseke 2017; Beauregard & Basile & Canónico 2019; Maruyama & Tietze 2012). Tässä luvussa käsittelen etä- ja hybridityöstä aiheutuvia kielteisiä seurauksia työntekoon erityisesti itsensä johtamisen näkökulmasta. Tästä näkökulmasta tutkimuksissa korostuivat erityisesti työn sosiaalinen puoli, työrauhaan vaikuttavat tekijät sekä vaikeudet liittyen työ- ja vapaa-ajan erottamiseen.

Koska hybridityöhön liittyy etätyö, sen seurauksena vuorovaikutus työyhteisön kesken siirtyy enemmän virtuaalisille alustoille. Etätyössä ei tapahdu lähityöskentelyn tapaan satunnaisia kohtaamisia ja keskusteluja sekä yhteisiä taukoja, joita toimistolla voi tapahtua. Vaikka edellä (ks. 19) yllättävien kohtaamisten havaittiin häiritsevän työntekoa, on niillä myös lukuisia myönteisiä seurauksia. Satunnaiset kohtaamiset esimerkiksi mahdollistavat paremmin toisten auttamisen, kun ne eivät ole tarkasti ennalta suunniteltuja ja aikataulutettuja. Sutela ja Pärnänen (2021, 139) esittävätkin työnteosta jäävän puuttumaan olennaisia osia, mikäli kollegoita ei näe kasvokkain. Tämä havainto saa tukea myös muilta tutkijoilta, sillä eri tutkimukset (esim. Golden & Veiga & Dino 2008, 1416–1417; Maruyama & Tietze 2012, 460) osoittavat, että etätyö vähentää työntekijöiden saamaa sosiaalista tukea sekä vaikuttaa siten kielteisesti työntekoon ja työsuorituksiin.

Sosiaalinen tuki viittaa kaikenlaiseen yhteydenpitoon työyhteisön kanssa, mikä on keskeinen tekijä myös hyvien työsuoritusten kannalta (Feldt & Kinnunen & Mauno 2017, 50; 51; 53). Näin ollen sosiaalisen tuen vähäisyys lisää työntekijöiden kielteistä suhtautumista työntekoon ja häiritsee siten työntekoa, mikä näkyy heikentyneissä työsuorituksissa. Näiden tutkimustulosten perusteella hyvä itsensä johtaminen ei siis ole riippuvainen ainoastaan yksilön kyvyistä työskennellä itsenäisesti, vaan siihen vaikuttavat olennaisesti myös työn sosiaaliset suhteet ja työyhteisön tuki. Tätä havaintoa tukee Maruyaman ja Tietzen (2012, 457; 460) tekemä tutkimus, jossa yli puolet vastaajista pelkäsi

menettävänsä etätyöhön siirtymisen jälkeen kokonaan työyhteisöltä saadun sosiaalisen tuen. Tämä johtui osittain siitä, että esimerkiksi avun pyytämiseen etäyhteyksien välityksellä muodostui korkeampi kynnyks. Tästä tuloksesta välittyy sosiaalisten suhteiden yhteys ja merkitys itsensä johtamiselle.

Edellä olevien tutkimusten perusteella etä- ja hybridityö ovat siis yhteydessä heikentyneeseen yhteydenpidon määrään ja laatuun (esim. Fonner & Roloff 2010, 337). Joka tapauksessa hybridityöhön kuuluu kuitenkin mahdollisesti jopa viikoittainen lähityö, mikä voi ennaltaehkäistä merkittäväällä tavalla edellä käsitellyjä kielteisiä kokemuksia ja vaikutuksia. Lisäksi hybridityöhön liittyy usein laadukas digitaalinen työympäristö (Työterveyslaitos 2023), mikä mahdollistaa välittömän ja helpon vuorovaikutuksen työkavereiden tai suurempien ryhmien kesken. Yhteydenpidon huonotumista hybridityössä on siis mahdollista tarkastella kriittisesti.

Aiemmassa luvussa käsitelin, millä erilaisin tavoin etä- ja hybridityö lisäävät työntekijöiden tasapainoa työ- ja vapaa-ajan välille esimerkiksi työperäisen matkustuksen vähentymisen kautta. Siitä huolimatta on osoitettu, että etätyö aiheuttaa erilaisia haasteita työ- ja vapaa-ajan erottamiseen. Etätyön on tutkittu aiheuttavan esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä (esim. Kelliher & Anderson 2010, 426), jolloin työtä tehdään virallisten työaikojen ulkopuolella. Työntekijän näkökulmasta tähän vaikuttavat monet tekijät, kuten kehittyneen teknologian myötä jatkuvasti saatavilla oleminen sekä mahdollisuus tehdä töitä kellonajasta riippumatta. Etätyössä olevien on havaittu tekevän myös enemmän palkattomia ylityötunteja (Felstead & Henseken 2017, 208; Moglia & Hopkins & Bardoel 2021, 13), mikä vahvistaa käsitystä kotona työskentelyn ominaisista piirteistä (ks. 17; Ojala 2014, 14; 54). Nämä tutkimustulokset havainnollistavat itsensä johtamisen merkityksellisyyttä hybridityössä, sillä sen avulla on mahdollista hallita työntekoon käytettyä aikaa. Toisaalta työhön voi sisältyä yllättäviä tilanteita, mitkä edellyttävät nopeaa reagoitua. Muun muassa tämän vuoksi työntekijöiden kykyä johtaa itseään ei voida suoraan yhdistää hallitumpaan työntekoon, jossa sovittuja työaikoja noudatetaan tarkasti.

Joka tapauksessa yhtenä apukeinona tähän työ- ja vapaa-ajan hämärtymiseen hybridityö tarjoaa mahdollisuuden lähityöhön. Työ- ja kotiympäristön erottamisella on tutkittu olevan töiden ajattelua vapaa-ajalla vähentävä vaikutus, kun kotia ei yhdistetä työntekoon (Kelliher & Anderson 2010, 426). Kuitenkaan lähityönteko ei poista mahdollisuutta olla saavutettavissa myös työajan ulkopuolella.

Ranskassa lainsäädäntö tukee työntekijöiden työ- ja vapaa-ajan selkeää erottamista. Siellä säädettiin vuonna 2016 laki, jonka mukaan työntekijöillä on virallisen työajan ulkopuolella oikeus sammuttaa kaikki töihin liittyvät digitaaliset yhteydenpitolaitteet, kuten työpuhelimen ja -tietokoneen (Pöllänen 2017; Petroff & Cornevin 2017). Kuitenkin Suomessa merkittävä osa hybridityötä tekevistä työskentelee virka-ajalla (ks. 15), jonka myötä heillä on hyvät lähtökohdat huolehtia työ- ja vapaa-ajan erottamisesta esimerkiksi siirtämällä työvälineet syrjään vapaa-ajalla.

Tässä luvussa käsitellyistä tutkimustuloksista on mahdollista tulkita, että vaikka työntekijät haluavat tehdä töitä itsenäisesti, sitä halutaan tehdä kuitenkin yhdessä muiden kanssa. Työntekijöiden näkökulmasta nämä havainnot voivat helpottaa heidän käytäntöjensä muuttamista: osallistuminen mahdollisiin etäkahvitteluihin tai toimistolle meneminen työn sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen vuoksi voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työntekoon ja siihen suhtautumiseen. Tällä tavalla itsensä havainnointi itsensä johtamisen strategiana voi ohjata työntekijöiden toimintaa ja vaikuttaa siten myönteisesti työntekoon. Kuitenkin omien tarpeiden mukaan toimimiseen, kuten myös työaikojen hallintaan, tarvitaan itsensä johtamiseen liittyvää itsekuria.

4. Tutkimusasetelma

Tässä tutkielmassa tutkin sitä, miten työntekijät hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita hybridityössä. Tutkimuskysymykseni on: ”Miten työntekijät hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita ja miten ne vaikuttavat työntekoon hybridityössä?” Tutkielmani tarkoitus on siis tutkia itsensä johtamista hybridityössä työntekijöiden näkökulmasta. Tämän takia laadullinen tutkimusstrategia on siihen sopiva valinta. Laadullisissa tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita melko vapaasti kerrotuista tarinoista ja tulkinnoista (Ikonen 2017, 274), joiden ansiosta tässä tutkielmassa on mahdollista tarkastella syvällisesti työntekijöiden kertomuksia itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisestä. Laadullisten tutkimusten päämääränä ei kuitenkaan ole suurten yleistysten tekeminen tutkittavasta ilmiöstä, vaan tavoitteena on lisätä siitä tarkempaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86; Alasuutari 1999, 233). Näin ollen tämän tutkielma tarjoaa yhden rajatun näkökulman itsensä johtamisen strategioiden tutkimiseen.

Tulkitsen itsensä johtamisen strategioista työntekoon vaikuttavan eniten käyttäytymiseen perustuviin strategioihin kuuluvan itsensä havainnoinnin, tavoitteiden asettamisen sekä itsensä rankaisemisen. Tulkitsen siihen linkittyvän myös palkitsemiseen perustuviin strategioihin kuuluvan työhön suhtautumistapojen sekä rakentaviin ajatusmalleihin perustuvan itsepuheen, joiden kehyksissä muodostin aineiston analyysini. Koska olen kiinnostunut työntekijöiden kertomuksista sekä henkilökohtaisista kokemuksista, koin haastatteluiden sopivan parhaimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkielmaan. Aineistokeruumenetelmänä haastatteluiden metodinen etu on, että haastateltavilla mahdollisesti on tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020, 182). Tässä tutkielmassa jokainen haastateltava valikoitui ensisijaisesti työskentelymenetelmän perusteella. Lisäksi haastatteluiden ansiosta tutkielmaan saadaan subjektiivisia kokemuksia, jotka rikastuttavat ja syventävät haastatteluvastauksia (Em.). Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi tämän tutkielman tutkimusasetelmaa: haastatteluita ja niiden kulkua, tutkimuseettisiä seikkoja, käyttämäni tutkimusmenetelmää sekä aineiston kuvausta.

4.1 Haastattelu

Haastatteluiden lähtökohtana on kiinnostus toisten ihmisten kokemuksista ja kertomuksista. Tällä tavalla haastattelu on mahdollista ymmärtää keskusteluksi, jolla on tarkoitus. Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tiedonhankinnan perusmuoto, jossa eri osapuolet kysyvät, kertovat sekä kuuntelevat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11; Puusa 2020, 175.) Tutkimushaastattelua tekevän haastattelijan tehtävänä on havainnollistaa ja tuoda esille haastateltavien ajatuksia, näkemyksiä, kokemuksia sekä tunteita (Hirsjärvi & Hurme, 41). Analyysissa esitän haastatteluiden aineistoesimerkkejä haastateltavien kertomusten havainnollistamisen tueksi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 27–28) suhtautuvat kuitenkin kriittisesti haastatteluiden alkuperäisten ilmausten käyttämiseen analyysissa vedoten siihen, että ne voivat hukata hyvän raportin idean. Lisäksi Puusa (2020, 185) korostaa haastattelijoiden tarvetta olla kriittinen keräämälleen aineistolle vedoten siihen, että haastattelijoiden kysymysten asettelut vaikuttavat ratkaisevasti haastateltavien vastauksiin. Joka tapauksessa kuitenkin koen alkuperäisten aineistoesimerkkien helpottavan analyysin luettavuutta ja tutkielman läpinäkyvyyttä, joiden vuoksi sisällytin ne analyysiini.

Haastattelut ovat osittain ennalta suunniteltuja, sillä haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen teoriassa, jonka pohjalta hän muodostaa haastattelukysymykset (Hirsjärvi & Hurme

2008, 41). Haastatteluilla on myös useita eri rakenteita, joiden avulla ne voidaan kategorisoida eri ryhmiin. Esimerkiksi strukturoitu haastattelu viittaa haastatteluun, jossa tutkija on määritellyt ennakkoon tutkimuskysymykset sekä niihin valmiit vastausvaihtoehdot (Puusa 2020, 191). Tämä menetelmä ohjailee tiukasti haastattelussa käytyä vuorovaikutusta, jossa suunnittelematonta ja spontaania keskustelua pyritään välttämään (Leinonen & Otonkorpi–Lehtoranta & Heiskanen 2017, 90).

Strukturoitu haastattelu ei sopinut tutkimusasetelmaani, koska kiinnostuksen kohteinani ovat työntekijöiden yksilölliset työskentelytavat, joita on hankala määritellä ennakkoon toisten puolesta. Sen sijaan käytin puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelukysymykset ovat jokaiselle haastateltavalle samat, mutta vastauksia ei ole asetettu ennalta määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41). Tämä valinta antoi haastateltaville tilaa kertoa omista kokemuksistaan omalla tyylillä ilman tarkkoja vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on myös se, että haastateltavat voivat tuoda ilmi jotain sellaista, mitä tutkija ei valmiita vastausvaihtoehtoja luodessaan olisi osannut ottaa huomioon (Puusa 2020, 192). Lisäksi merkittävänä etuna on niiden joustavuus, sillä haastatteluiden aikana on mahdollista kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä tai selventää molempien osapuolten ilmauksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Näiden seikkojen vuoksi koin puolistrukturoidun haastattelun sopivan parhaiten tähän tutkielmaan. Toisaalta haastatteluiden haittapuolina voidaan nähdä haastatteluiden analysointi, sillä sen tekemiseen ei ole mitään valmista mallia tai menetelmää (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tämä kuitenkin antaa enemmän tilaa nostaa sellaisia asioita aineistosta, jotka koen tutkielman tekijänä olennaisimmiksi tutkimuskysymykseni kannalta.

Puolistrukturoitu haastattelu voidaan kategorisoida teemahaastatteluksi, koska se rakentuu ennalta valittujen teemojen ympärille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Kuitenkin Puusa (2020, 192) sekä Hyvärinen (2017, 21) esittävät, että puolistrukturoidun haastattelun ymmärtäminen teemahaastatteluksi on virheellinen käsitys. Sen sijaan heidän näkemystensä mukaan teemahaastatteluiden rakenne on melko avoin ja vapaamuotoinen, eikä siinä välttämättä edetä ennalta määriteltyjen kysymysten varassa (Em.). Näin ollen teemahaastatteluiden tarkoituksena on korostaa ihmisten yksilöllisiä tulkintoja tutkittavasta aiheesta ilman sitovia raameja. Tässä tutkielmassa valitsin käytettäväksi enemmän ohjailtua puolistrukturoitua haastattelua, koska halusin järjestää jokaiselle haastateltavalle mahdollisimman samanlaisen

haastattelukokemuksen. Tällä tavalla jokaisella haastateltavalla oli yhdenvertainen mahdollisuus kertoa työskentelytavoistaan, kun esitin haastatteluissa jokaiselle samat kysymykset. Lisäksi tämä valinta tuki analyysin muodostamista, kun määriteltyjen kysymysten avulla aineisto jakautuu helpommin eri osiin.

Muodostin puolistrukturoidun haastattelukysymysrunгон sen jälkeen, kun olin perehtynyt aiempiin tutkimuksiin itsensä johtamisen strategioista sekä hybridityöstä. Tämän ansiosta osasin sisällyttää itsensä johtamisen strategioita haastattelurunkoon. Esimerkiksi itsensä havainnoinnin strategia näkyi haastattelurungossani siten, että olin kiinnostunut niistä syistä, miksi työntekijät halusivat tehdä etä- tai lähityötä. Yhdistin nämä erilaiset syyt ja niiden pohjalta tehdyt valinnat edellä mainittuun käyttäytymiseen perustuviin strategioihin kuuluvaan itsensä havainnointiin.

Suljetut kysymykset, joihin voi vastata kyllä tai ei, rajoittavat haastateltavien tilaa ja mahdollisuutta avata omia näkemyksiään (Hyvärinen 2017, 25). Tämä vuoksi muotoilin haastattelukysymykset avoimiksi miten-, miksi-, tai kuvaile -kysymyksiksi, koska halusin antaa haastateltaville mahdollisimman paljon omaa tilaa kertoa vapaamuotoisesti työskentelytavoistaan ja itsensä johtamisesta. Haastattelurungon alussa oli johdantokysymys liittyen hybridityöhön suhtautumiseen, mikä antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa, mikä on tutkittavassa ilmiössä olennaista (Em., 28). Tämän jälkeen etenin ilmiötä kuvaavista kysymyksistä syvällisempiin, ilmiötä selittäviin kysymyksiin, kuten syihin tehdä etätöitä sekä tapoihin suhtautua mahdollisiin epäonnistumisiin. Kaiken kaikkiaan esitin haastatteluissa kaikille samat kysymykset, joiden lisäksi esitin tarvittaessa täydentäviä lisäkysymyksiä. Lisäksi pyrin välttämään haastatteluiden liiallista mekaanisuutta tai jäykkyyttä erilaisin keinoin, kuten tilannehuumorin sekä tarkentavien kysymysten avulla. Nämä mahdollistivat sen, että haastateltava usein rentoutui haastattelun aikana, joka näkyi muun muassa pidempinä vastauksina haastattelun loppupuolella.

4.1.1 Haastattelun kohderyhmä

Tämä tutkielma on tehty Lapin ja Hämeen elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskusten toimeksiantona, jonka myötä haastateltaviksi osallistuivat näiden kahden työorganisaation työntekijöitä. Laajassa mittakaavassa ELY-keskusten toiminta kehittää ja tukee taloudellista, sosiaalista ja ekologisesti kestävästä hyvinvointia ja tulevaisuutta Suomessa (ELY-keskus 2023).

Suoritin maisteriopintoihini kuuluvan korkeakouluharjoitteluni Uudenmaan ELY–keskuksella, mistä sain apua tämän toimeksiantosopimuksen ja yhteistyön solmimiseen.

ELY–keskukset ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa suuri osa henkilöstöstä tekee pääsääntöisesti hybridityötä. Asiantuntijaorganisaatiot rakentuvat tyypillisesti työntekijöistä, joilla on itsenäinen työnkuva sekä koulutukseen tai vankkaan kokemukseen pohjautuvaa monipuolista osaamista. Näin ollen henkilöstön osaaminen ja asiantuntijuus ovat asiantuntijaorganisaation kannalta keskeisiä menestystekijöitä. (Iire 2016, 8–9; Lönnqvist & Mettänen 2003, 12.) Työntekijän näkökulmasta menestyminen edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja itsensä kehittämistä (Alasoini 2016, 4), joista hybridityön käytänteiden opettelu ja soveltaminen ovat ajankohtaisia esimerkkejä. Näiden tekijöiden ansiosta Lapin ja Hämeen ELY–keskukset soveltuivat erinomaisesti yhteistyökumppaneikseni tähän tutkielmaan.

Minulla on yksi yhteyshenkilö sekä Hämeen että Lapin ELY–keskuksista, joilta sain haastateltavien yhteystiedot. Päädyimme tähän ratkaisuun yhdessä eri syistä johtuen. Arvelimme, että minun lähettämä yleinen haastattelukutsu olisi tavoittanut ainoastaan hybridityöstä eniten innostuneita työntekijöitä, joiden myötä aineisto olisi jäänyt kapeammaksi. Tällä valitsemallamme tavalla haastatteluihin saatiin mukaan monipuolisesti eri lähtökohdista olevia työntekijöitä, kuten esimerkiksi eri ikäisiä sekä molempien ELY–keskusten eri yksiköistä olevia henkilöitä. Näiden tekijöiden ansiosta aineistoa rikastuttaa 9 haastateltavaa, jotka ovat eri alojen asiantuntijoita, joita yhdistävät hybridityön tekeminen. Joka tapauksessa tämän valinnan myötä kiinnitän erityistä huomiota ja tarkkuutta haastateltavien anonymiteetin suojaamiseen erilaisin valinnoin, joita käsittelen tarkemmin myöhemmin tässä osiossa.

4.1.2 Haastattelun kulku

Kun sain haastateltavien yhteystiedot, lähetin heille sähköpostilla tietosuojailmoituksen, haastattelukutsun sekä suostumuslomakkeen, jonka pyysin heitä lukemaan ja lähettämään minulle takaisin täytettynä. Hoidin kaikki haastatteluihin liittyvän yhteydenpidon ja asioinnin ELY–keskuksesta saamalla käyttäjätunnuksella, jonka ansiosta pystyin itse ehdottamaan haastateltaville sopivia haastattelu-aikoja huomioiden heidän Outlook–kalenterinsa ohjelman. Haastateltavat saivat käyttää työaikaansa haastatteluun, joten ne toteutettiin työajalla. Varasin

heidän kalentereistaan varmuuden vuoksi tunnin ajan haastatteluille, koska halusin antaa haastateltaville mahdollisimman kiireettömän ja rennon haastattelukokemuksen. Suurin osa haastatteluista saatiin sujuvasti sovittua melko nopealla aikataululla.

Toteutin kaikki haastattelut Teamsin avulla kahdenkeskisinä videopuheluinä, jotka nauhoitin litteroinnin helpottamisen vuoksi. Tähän valintaan syinä olivat maantieteelliset etäisyydet sekä niiden nopeus ja helppous haastatteluiden molemmille osapuolille. Haastateltavat saivat itse päättää, pitivätkö he videokameransa päällä haastattelun aikana. Itse pidin videokamerani päällä kaikkien haastatteluiden aikana, sillä sen ansiosta koin olevani helpommin lähestyttävä. Lisäksi koin sen lisäävän haastattelutilanteiden läpinäkyvyyttä ja rentoutta, kun ilmeeni ja eleeni näkyivät haastateltaville. Toteutin haastattelut yksin kotona ollessani, koska se on hiljainen ja rauhallinen ympäristö ja siellä pystyin huolehtimaan parhaiten vastaajien tietosuojan toteutumisesta. Haastattelut kestivät keskimääräisesti 30 minuuttia.

Haastatteluihin liittyvien asioiden avoin ja selkeä kertominen usein lisää haastateltavien tunnetta turvallisesta ja luotettavasta haastattelutilanteesta (Ranta & Kuula–Luumi 2017, 415–416). Keats (2000, 23) esittääkin, että haastattelijan ensimmäinen tehtävä on luoda hyvä suhde vastaajaan. Tällä hän viittaa hyvään yhteistyösuhteeseen, jossa haastattelun molemmat osapuolet osoittavat ymmärrystä ja kunnioitusta toisen asemaa kohtaan. Haastatteluiden alussa kerroin haastateltaville itsestäni, tutkielmani aiheesta, sen tarkoituksesta sekä tutkimuseettisistä seikoista. Tämän jälkeen annoin haastateltaville mahdollisuuden kommentoida tai kysyä minulta halutessaan jotakin, ennen kuin aloitin virallisesti haastattelemisen.

Haastattelutilanteissa jaoin Teamsissa tiedoston, jossa näkyivät puolistrukturoidut haastattelukysymykset yksitellen haastattelun etenemisen mukaan. Koin tämän helpottavan minun sekä haastateltavien toimimista haastattelutilanteessa. Tällä tavalla varmistin myös sen, että kysyin kaikki haastattelukysymykset samalla tavalla kaikilta haastateltavilta. Lisäksi koin tämän helpottavan haastateltavien vastaamista, sillä tarpeen tullen heillä oli mahdollisuus palata kysymykseen sujuvasti kesken vastaamisen. Useat haastateltavat pohtiessaan lukivat ja toistivat ääneen haastattelukysymyksiä, jonka koin helpottavan heidän perehtymistään niihin aiheisiin.

Kaikki haastattelut menivät sujuvasti ja jokainen haastateltava vastasi kattavasti haastattelukysymyksiin. Tämä voi kertoa esimerkiksi haastateltavien halukkuudesta vaikuttaa työpaikan käytänteiden kehittämiseen sekä heidän kiinnostuksestaan tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen eli itsensä johtamiseen hybridityössä.

4.2 Tutkimusetiikka

Tutkielman tekemisen jokaisessa vaiheessa olen noudattanut tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimusetiikan näkökulmasta niiden lähtökohtia ovat muun muassa rehellisyyden ja yleisen tarkkuuden noudattaminen tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa sekä asianmukainen toisten tutkijoiden viittaaminen tekstissä. (TENK 2023, 11.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2009, 3) laatimat eettiset lähtökohdat ja periaatteet on ryhmitelty tarkemmin kolmeen erilaiseen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria niistä käsittelee tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittamista, toinen kategoria vahingoittamisen välttämistä ja kolmas kategoria kattaa yksityisyyteen ja tietosuojaan liittyviä tekijöitä. Tässä osiossa käsittelem näitä kolmea kategoriaa ja kerron, kuinka olen huomioinut ne tätä tutkielmaa tehdessäni.

Ensimmäinen kategoria liittyy haastateltavien osallistumisen vapaaehtoisuuteen. Tämä ei kuitenkaan rajaudu ainoastaan siihen, että haastatteluun osallistuva saa itse tehdä sen valinnan, aikooko hän osallistua tutkimukseen vai ei. Sen sijaan se kattaa haastateltavan täyden oikeuden olla vastaamatta haastattelun kysymyksiin tai kertoa jälkikäteen, että haastattelussa kerättyä aineistoa ei saa hyödyntää tutkimuksessa. (Em.; Ranta & Kuula–Luumi 2017, 414.) Kunnioitin haastateltavien itsemääräämisoikeutta korostamalla haastatteluihin osallistumisen vapaaehtoisuutta haastattelukutsussa, sekä vielä uudelleen Teamsissa ennen haastattelutilanteiden aloittamista.

Toinen kategoria, vahingoittamisen välttäminen, koskee muun muassa aineiston keruuvaihetta ja aineiston säilyttämistä. Tähän sisältyy henkisten ja sosiaalisten haittojen välttäminen, joihin kuuluvat muun muassa arvostava kohtelu tutkittavia kohtaan sekä heitä kunnioittava kirjoitustapa tutkimusjulkaisussa. Vahingon riski on erityisen suuri, mikäli tutkimuksessa esitetään tulokset asenteellisesti tai haastateltavia arvostelevasti. (TENK 2009, 7.) Tämän tutkimusprosessin eri vaiheissa arvostan haastateltavia monin tavoin: haastatteluissa annoin heille tilaa kommentoida ja esittää kysymyksiä milloin vain ja korostin heidän mahdollisuuksiaan olla vastaamatta kysymyksiin.

Lisäksi en vääristele haastateltavien vastauksia ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi sisällytin analyysiin suoria sitaatteja eli aineistoesimerkkejä aineistosta. Näillä keinoin pyrin välttämättään erilaisia haastateltaville koituvia vahinkoja.

Kolmas kategoria kattaa haastateltavien yksityisyyden ja tietosuojan (Em.). Haastatteluiden kerääminen ja analysointi sisältävät miltei aina henkilötietojen käsittelyä, jossa tutkijan on huolehdittava, että noudattaa tietosuojalainsäädännön mukaisia tietosuojaperiaatteita. Tutkijan on otettava huomioon yleinen tietosuoja-asetus. Tämän lisäksi tutkimuksen tekijän on huomioitava Euroopan parlamentin sekä neuvoston laatima asetus 2016/679 sekä kansallisesti sitä täydentävä tietosuojalaki 2018/1050. (EUR-Lex 2023; Finlex 2023.) Tietosuojalainsäädännön mukaan toisten henkilötietoja ei saa pitää hallussaan ja käsitellä ilman tietosuoja-asetuksessa tai tietosuojalaissa säädettyä käsittelyperustetta.

Henkilötiedot voivat olla suoria, kuten puhelinnumero tai sähköpostiosoite tai epäsuoria, kuten kotikaupunki tai ammatti (Your Europe 2023; Ranta & Kuula-Luumi 2017, 420–421). Henkilötietojen käsittelyä ovat kaikki toiminnot, joita kohdistetaan henkilötietoihin, esimerkiksi tietojen kerääminen, tallentaminen tai niiden poistaminen. Käytin saamiani haastateltavien nimiä ja sähköpostiosoitteita ainoastaan haastatteluajkojen sopimiseen. Muita saamiani henkilötietoja, kuten haastateltavien sukupuolta, yksikköä tai työnimikettä en käyttänyt tässä tutkimusprosessissa.

Tutkittavien informoiminen henkilötietojen käsittelystä on keskeinen osa tutkimuksen läpinäkyvyyden periaatetta. Informoinnin myötä tutkittavat tulevat tietoisiksi siitä, kuinka heistä kerättäviä tietoa kerätään, säilytetään ja käytetään. (Tietoarkisto 2023; Ranta & Kuula-Luumi 2017, 415–416.) Lähetin haastateltaville sähköpostiviestillä hyvissä ajoin ennen haastatteluja haastattelukutsun, tietosuojailmoituksen sekä suostumuslomakkeen, jotka sisälsivät informaatiota tutkielman tarkoituksesta ja henkilötietojen käsittelystä. Lähetin nämä tiedostot jokaiselle haastateltavalle erikseen, koska kaikille yhteisesti lähetettynä se olisi ollut suurempi tietoturvariski. Lisäksi kertosin olennaisimmat tutkimuseettiset seikat haastattelutilanteessa ennen haastatteluiden aloittamista liittyen esimerkiksi nauhoitusten säilyttämiseen.

Olen huolehtinut haastateltavien yksityisyydestä ja tietosuojasta myös suojelemalla haastateltavien anonymiteettia, mikä on olennainen osa heidän henkilötietojen turvaamista. Anonyymeista tutkimustuloksista ei voi tunnistaa yksittäisten tutkittavien henkilöllisyyttä (Tietoarkisto 2023). Koska sain ELY-keskusten yhteyshenkilöiltäni haastateltavien yhteystiedot, olen kiinnittänyt erityistä huomiota haastateltavien anonymiteetin suojelemiseen. Haastattelurungossa ei ole tarkkoja kysymyksiä työtehtävistä tai -urasta eikä tietoja iästä, sukupuolesta tai asuinpaikasta kysytä tai tuoda ilmi. Mikäli haastateltava toi ilmi suoria tai epäsuoria henkilötietoja haastattelun aikana, en sisällyttänyt niitä analyysiin tai aineistoesimerkkeihin. Lisäksi olen numeroinut haastateltavat aineistoesimerkeissä, joiden ansiosta niitä ei voida yhdistää esimerkiksi johonkin tiettyyn sukupuoleen tai työtehtävään.

4.3 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi olen valinnut sisällönanalyysin, jonka periaatteita ja työvaiheita käsittelen seuraavaksi. Läpi tekstin viittaan pääsääntöisesti Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) ajatuksiin ja nostamiin pääkohtiin liittyen sisällönanalyysiin ja sovellan omia työvaiheitani niihin. Tuomi ja Sarajärvi (em.) esittävät sisällönanalyysin olevan tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Tämä ilmentää sisällönanalyysin joustavuutta, sillä laadullisia tutkimuksia voidaan toteuttaa monilla tavoilla, kuten esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla tai kirjeiden tutkimisella (Hyvärinen 2017, 21; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Sisällönanalyysin päämääränä on luoda helposti luettava kuvaus tutkittavasta kokonaisuudesta siten, että sen sisältämä informaatio ei katoa.

Sisällönanalyysin käytänteiden mukaan aineisto pilkotaan aluksi eri osiin, sitten muodostetaan löydetyille asioille ja ilmiöille käsitteitä ja lopuksi kootaan se uudella tavalla helposti luettavaksi kokonaisuudeksi. Näin ollen se on työkalu aineiston systemaattiseen ja tiiviiseen järjestämiseen johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Sisällönanalyysi sopii tutkimusmenetelmäksi tähän tutkielmaan, koska sen avulla on mahdollista hahmottaa ja tutkia systemaattisesti työntekijöiden hyödyntämiä itsensä johtamisen strategioita ja niiden vaikutuksia työntekoon. Tämän tutkimusmenetelmän rinnalla olen pyrkinyt selkeyttämään analyysiani muun muassa johdonmukaisen etenemisen, alaotsikoiden sekä aineistoesimerkkien avulla.

Sisällönanalyysi voidaan ryhmitellä aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen sekä teoriaohjaavaan analysointitapaan. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lähtökohtana on, että aineiston tiivistämistä ohjaavat analyysiyksiköt eivät kumpua teoriasta, eivätkä ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Näin ollen tutkittavan ilmiöstä tutkittuja aikaisempia tietoja ei tulisi yhdistää analyysin muodostamiseen, koska teoreettinen kokonaisuus on tarkoitus luoda ainoastaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Tämä analysointitapa tehdään siis aineiston ehdoilla ja edellyttää näin luovuutta tutkijalta. Tuomi ja Sarajärvi (em., 109) esittävät aineistolähtöisen sisällönanalyysin olevan vaikea toteuttaa, koska tutkijan valitsevat käsitteet ja tutkimusasetelma vaikuttavat väistämättä tutkimustuloksiin, jolloin johtopäätökset eivät voi täysin kummuta aineistosta.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi sen sijaan etenee täysin teorian ehdoilla. Se nojaa vahvasti johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin, mikä ohjaa analyysin tekoa. Näin ollen on ennakkoon määritelty, mitkä tekijät ja piirteet ovat merkityksellisiä ja liittyvät tutkittavaan ilmiöön ja mitkä eivät. Tässä menetelmässä valittu teoria näkyy vahvasti jo aineistonkeruuvaiheessa, kuten haastattelurungossa. Useissa tapauksissa teorialähtöisen analyysin tarkoituksena on uudistaa ja vahvistaa aiemmin tutkittua tietoa. (Em., 110.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on puolestaan viitteitä sekä aineistolähtöisestä että teorialähtöisestä sisällönanalyysistä. Siinä analyysi ei perustu täysin tiettyyn ennalta valittuun teoriaan, mutta teoria toimii analyysin muodostamisen tukena ja ohjailee näin lopputulosta. Myös tässä tavassa analyysiyksiköt kehitetään ensisijaisesti aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa prosessia. (Em., 109.)

Näistä vaihtoehtoista valitsin tutkimusmenetelmäksi teorialähtöisen sisällönanalyysin, koska se soveltuu tähän tutkielmaan kaikista parhaiten eri syiden summana. Tässä tutkielmassa tutkin, miten työntekijät hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita hybridityössä. Itsensä johtamisen teoria määrittelee nämä strategiat tarkasti ja monipuolisesti, mitkä ovat ohjanneet tutkimuskysymykseni, haastattelurunkoni sekä aineiston analyysini muodostamista. Valitsemani teoria on siis asettanut tietyn suunnan ja selkeät rajaukset tähän tutkielmaan. Näin ollen olen teorian nojalla ennakkoon määritellyt ne tekijät, millä tavoin itsensä johtaminen näkyy hybridityössä. Kärjistetysti on mahdollista esittää, että tutkielmani aineiston keruun ja analyysin mukaan työntekijöiden itsensä johtaminen ei näy muulla tavalla, kuin käsittelemälläni strategioilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–111; 127.) Näin ollen tämä tutkielma antaa yhden rajatun näkökulman itsensä johtamisen tutkimiseen. Teorialähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on myös usein testata jo tutkittua

tietoa uudenaikaisessa tutkimusympäristössä tai kontekstissa, jolloin tutkimustulokset uudistavat tai vahvistavat jo tiedettyä käsitystä tutkittavasta ilmiöstä (Em.).

Teorialähtöinen sisällönanalyysi alkaa valittuun teoriaan pohjautuvan analyysirungon muodostamisella (Em.). Näin ollen aloitin analyysin muodostamalla pää-, ylä- ja alakategoriat itsensä johtamisen strategioiden mukaan. Analyysirungon pääkategoriana oli itsensä johtamisen strategiat. Yläkategorioina olivat siihen kytkeytyvät käyttäytymiseen perustuvat strategiat, palkitsemiseen perustuvat strategiat ja rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat. Alakategoriat olivat näihin suhteutettuna itsensä havainnointi, itsensä rankaiseminen, tavoitteiden asettaminen, itsepuhe sekä työhön suhtautuminen. Alla olevassa taulukossa näkyy tämä hyödyntämäni teoria sekä erilaisia asioita, joita aineistosta tulisi esiintyä sen perusteella.

Pääkategoria	Yläkategoria	Alakategoria	Miten näkyy työnteossa?
Itsensä johtamisen strategiat	Käyttäytymiseen perustuvat strategiat	Itsensä havainnointi	Soveltuvimpien työskentelyolosuhteiden rakentaminen
		Tavoitteiden asettaminen	Työtaukojen pitäminen
		Itsensä rankaiseminen	Ylitöiden tekeminen
Itsensä johtamisen strategiat	Palkitsemiseen perustuvat strategiat	Suhtautumistavat työntekoa kohtaan	Innostuminen toisten auttamisesta
			Turhautuminen sosiaalisen yhteydenpidon vähentymisestä
Itsensä johtamisen strategiat	Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat	Itsepuhe	Itsensä kritisointi epäonnistumisten takia
			Itseään pitäminen huonompana

Taulukko 1: Itsensä johtamisen strategiat

Taulukossa 1 näkyvien itsensä johtamisen strategioiden perimmäisenä tarkoituksena on siis ohjata työntekijöiden toimintaa erilaisin keinoin. Esimerkiksi itsensä havainnoinnin avulla työntekijät tunnistavat omia tarpeitaan ja toiveitaan liittyen työntekoon, mitkä helpottavat toimintamallien muuttamista. Taulukon rakentamisen jälkeen aloin etsiä aineistosta siihen kuuluvia sanoja, lauseita tai pidempiä virkkeitä. Lopulta aineistosta kerättyjen ala-, ylä- ja pääkategorioihin sisältyvien löydösten avulla vastataan tutkimuskysymykseen. Seuraavassa luvussa käyn tarkemmin läpi analyysin rakentumiseen liittyviä työvaiheita.

4.4 Aineiston kuvaus ja analyysin kulku

Puusa (2020, 252–253) esittää, että tutkimuksen lukijoilla on oikeus päästä sisälle siihen maailmaan, johon tutkija on tutkimusprosessinsa aikana ollut itse perehtyneenä. Hän korostaa sen olevan tärkeä osa tutkimusta, koska se helpottaa lukijan ymmärrystä tutkimuksen kokonaisuudesta ja auttaa häntä arvioimaan tutkimuksen päätelmien luotettavuutta. Seuraavaksi käynkin läpi tarkemmin tutkimusprosessini eri työvaiheita, jotka liittyvät aineistooni ja sen käsittelyyn sekä analyysin rakentumiseen.

Haastateltavista 4 työskentelee Lapin ELY-keskuksessa sekä 5 Hämeen ELY-keskuksessa. Haastateltavat edustavat monipuolisesti eri alojen asiantuntijoita, jotka työskentelevät seuraavilla vastuualueilla: liikenne ja infrastruktuuri, ympäristö ja luonnonvarat sekä elinkeino, työvoima ja osaaminen. Lisäksi yksi haastateltava työskenteli johdon tuki -yksikössä. Lapin ELY-keskuksen haastateltavien valinta perustui maantieteelliseen hajanaisuuteen, sillä se on monipaikkainen työorganisaatio. Näin ollen vastaajat olivat eri puolella Lappia, Pohjois-Pohjanmaata ja Kainuuta.

Anonymiteetin suojaamiseksi en tuo esille haastateltavien virkanimikkeitä tai tarkempia työtehtäviä. Lisäksi en tuo esille haastateltavien ikää tai sukupuolta, sillä niillä ei ole merkitystä tutkielman tuloksien kannalta. Haastateltaviksi valittiin ainoastaan asiantuntijatehtävissä olevia työntekijöitä, koska tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteenani on itsensä johtaminen hybridityössä työntekijöiden näkökulmasta.

Aineiston käsittelyn ensimmäinen työvaihe oli haastatteluiden litterointi kirjalliseen muotoon, mikä alkoi tammikuussa 2023 ja päättyi helmikuussa 2023. Koska nauhoitin Teamsissa järjestämäni haastattelut, litterointi helpottui ja nopeutui merkittävästi. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 65 liuskaa ja yksittäisten haastatteluiden pituudet vaihtelivat litteroituna viidestä

yhteentoista liuskaa. Litteroinneissa en ottanut huomioon tarkasti jokaisia haastatteluissa sanottuja sanoja. Jätin pois esimerkiksi toistuvia sanoja sekä niitä lyhyitä sanoja (okei, joo), joilla reagoin itse haastateltavien puheeseen. Jätin myös pois erilaisia tukisanoja, kuten ”niinku” ja ”tota”, mikäli ne eivät vaikuttaneet vastauksien merkityksiin. Lisäksi en merkannut erikseen haastatteluissa olevia taukoja, ilmeitä tai äänensävyjä.

Aineiston litteroinnin jälkeen aloitin tekemään analyysia teorialähtöisen sisällönanalyysin käytänteiden mukaisesti. En hyödyntänyt analyysin tekemisessä apuohjelmia, sillä tein sen manuaalisesti. Aloitin sen etsimällä aineistosta itsensä johtamisen strategioihin liittyviä sanoja, lauseita tai pidempiä virkkeitä. Vaikka teoria ohjasi analyysin rakentamista, keräsin aineistosta ainoastaan niitä kohtia, jotka kuuluivat oman tulkintani mukaan itsensä johtamisen strategioihin. Puusa (2020, 252) korostaakin tutkijan ymmärryksen ja tulkintatapojen vaikuttavan merkittävästi aineiston analysointiin valitusta tutkimusmenetelmästä huolimatta.

Tämän jälkeen poistin keräämistäni kohdista epäolennaiset asiat pois ja yksinkertaistin niitä siten, että en kuitenkaan kadottanut niiden sisältämää informaatiota. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston pelkistämiseksi eli aineiston redusoinniksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114–115). Tämän työvaiheen jälkeen aloin täydentämään teoriaan vahvasti nojaavaa analyysitaulukkoa. Tässä työvaiheessa alkoi jo hahmottumaan, mitkä strategiat näkyivät aineistosta kaikista vahvimmin, ja mitkä strategiat esiintyivät vähiten. Esimerkiksi käyttäytymiseen perustuviin strategioihin kuuluva itsensä havainnointi ja sen vaikutukset työntekoon nousivat vahvasti esiin jokaisessa haastattelussa, kun taas samoihin strategioihin kuuluva tavoitteiden asettaminen ei ilmennyt olevan aineiston perusteella yhtä yleinen tapa johtaa itseään.

Aineisto ei ole yleistettävissä koskemaan kaikkia asiantuntijatyötä tekeviä tai kaikkia ELY-keskuksilla työskenteleviä työntekijöitä. Yleistämisen kannalta 9 henkilöä on suppea määrä. Aineisto on kuitenkin luotettava, sillä pyrin puolistrukturoitujen haastatteluiden ja kuvailevien haastattelukysymysten avulla antamaan haastateltaville mahdollisimman paljon mahdollisuuksia tuoda heidän mielestään olennaisimpia ja tärkeimpiä asioita esille.

5. Analyysi

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksenä on: ”Miten työntekijät hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita ja miten ne vaikuttavat työntekoon hybridityössä?” Tutkin siis erilaisia keinoja, miten työntekijät hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita hybridityössä. Tarkastelen hybridityötä etä- ja lähityön yhdistelmänä, mikä lähestymistapani mukaan lisää työntekijöiden mahdollisuuksia itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämiseen. Nämä strategiat kuuluvat itsensä johtamisen teoriaan, jonka mukaan työntekijät ohjaavat työntekoansa itsenäisesti erilaisin keinoin. Itsensä johtamisen strategiat jaetaan kolmeen ryhmään: käyttäytymiseen perustuviin strategioihin, palkitsemiseen perustuviin strategioihin sekä rakentaviin ajatusmalleihin perustuviin strategioihin. Nämä ryhmät muodostavat analyysirunkoni pääkategoriat, ja olen jakanut analyysini eri lukuihin niiden perusteella. Nämä strategiat ovat kuitenkin tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jonka takia en tutki niitä täysin erillisinä kokonaisuuksina.

Tutkielmani yhtenä oletuksena on, että itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen työnteossa vaikuttaa myönteisesti työntekoon hybridityössä. Tässä tutkielmassa kuitenkin itsensä johtamiseen vaikuttavat työorganisaation asettamat linjaukset, joiden mukaan haastateltavat saivat tehdä enintään 80 prosenttia etätöitä. En siis viittaa itsensä johtamisella työntekijöiden kokonaisvaltaiseen autonomiaan työssä. Lisäksi tämä on laadullinen tutkimus, jonka vuoksi tarkoitukseni ei ole tehdä suuria yleistyksiä siitä, kuinka itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat hybridityöskentelyyn. Sen sijaan tarkoitukseni on saada tarkkaa tietoa siitä, esiintyikö näitä itsensä johtamisen strategioita haastateltavien hybridityöskentelyssä ja jos esiintyi, niin millä tavoilla. Alla olevassa taulukossa näkyvät pää-, ylä-, ja alakategoriat sekä aineistosta keräämäni alkuperäisilmausten pelkistykset.

Pääkategoria	Yläkategoria	Alakategoria	Pelkistykset
Työntekijöiden tavat hyödyntää itsensä johtamisen strategioita hybridityössä	Käyttäytymiseen perustuvat strategiat	Itsensä havainnointi Tavoitteiden asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kotona parempi työrauha • Etätöissä työn taotus vähenee tai jää pois • Etätö lisää työn mukavuutta • Lähityön lisäämisen tavoittelu toisten ihmisten takia
	Palkitsemiseen perustuvat strategiat	Myönteiset suhtautumistavat työntekoa kohtaan Kielteiset suhtautumistavat työntekoa kohtaan	<ul style="list-style-type: none"> • Toisten auttaminen ja työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus palkitsevat • Hybridityön linjaukset turhauttavat • Tyytymättömyys tauotonta kohtaan • Sosiaalisten suhteiden huono laatu aiheuttaa harmia
	Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat	Kielteinen itsepuhe (itsensä rankaiseminen)	<ul style="list-style-type: none"> • Itsesyyttely ja oman osaamisen kyseenalaistaminen • Epäonnistumisten käsittely yksin • Käsitykset siitä, että toiset eivät tee virheitä

Taulukko 2: Aineiston pää-, ylä- ja alakategoriat ja alkuperäisilmausten pelkistykset

Yllä olevasta taulukosta näkyy, että olen jakanut palkitsemiseen perustuvien strategioihin liittyvät suhtautumistavat erikseen myönteisiin ja kielteisiin ilmentymiin. Aineistosta esiintyi selkeästi erilaisia kielteisiä ja myönteisiä suhtautumistapoja lisääviä tekijöitä, joiden myötä käsittelen niitä erikseen tässä analyysissä, koska koen sen helpottavan analyysin luettavuutta. Lisäksi tulkitseen

kielteisiä suhtautumistapoja lisäävien tekijöiden tutkimisen rikastuttavan käsitystä siitä, mistä tekijöistä myönteiset suhtautumistavat rakentuvat. Lisäksi tarkastelen itsepuhetta ainoastaan kielteisestä näkökulmasta, koska aineiston perusteella sillä oli merkittäviä kytköksiä hybridityöhön. Havaitsin tiettyjen hybridityön käytäntöjen kärjistävän kielteistä itsepuhetta, joiden myötä se osoittautui mielenkiintoiseksi strategiaksi tutkimuskysymyksen kannalta. Tulkitsen sen olevan myös tiiviissä vuorovaikutuksessa käyttäytymiseen perustuviin strategioihin kuuluvan itsensä rankaisemisen kanssa, jonka takia käsittelen niitä samassa luvussa.

Olen helpottanut analyysin luettavuutta aineistoesimerkkien ja alaotsikoiden avulla. Aineistomerkeissä näkyy tutkimuseettisistä syistä johtuen ainoastaan haastateltavan numero, joilla suojelen haastateltavien anonymiteettia. Lisäksi tutkimuskysymyksen kannalta haastateltavien ikä, sukupuoli, työtehtävät tai virkanimike eivät muuta vastausten merkitystä. Aloitan analyysini tarkastelemalla käyttäytymiseen perustuvien strategioiden esiintyvyyttä aineistosta.

5.1 Käyttäytymiseen perustuvat strategiat

Aloitan analyysin käsittelemällä käyttäytymiseen perustuvia strategioita ja sitä, miten ne näkyivät aineistossa. Käyttäytymiseen perustuvien strategioiden avulla työntekijät pyrkivät löytämään ja toteuttamaan niitä käyttäytymismalleja, jotka johtavat toivottuihin tuloksiin (ks. 7). Siihen liittyy vahvasti omista valinnoista koituvien seurausten pohtiminen, jonka avulla omia toimintamallejaan muokataan itselleen soveltuvimmiksi. Se on siis yksi keskeinen tapa johtaa itseään.

Käyttäytymiseen perustuvista strategioista tulkitsen hybridityöhön liittyvän kaikista selvimmin itsensä havainnoinnin, tavoitteiden asettamisen ja itsensä rankaisemisen. Tässä luvussa käsittelen itsensä havainnointia ja tavoitteiden asettamista hyödyntäen aineistosta keräämiäni aineistoesimerkkejä. Yhdistän itsensä rankaisemisen rakentaviin ajatusmalleihin perustuviin strategioihin liittyvään itsepuheeseen, jonka vuoksi käsittelen sitä tarkemmin myöhemmin tässä analyysissä.

5.1.1 Itsensä havainnointi

Itsensä havainnoinnin tavoitteena on lisätä tietoisuutta omaan toimintaan vaikuttavista tekijöistä, joiden avulla omaa toimintaa on tarvittaessa helpompi muuttaa (ks. 8). Haastatteluissa kysyin

haastateltavilta miksi he tekevät etätöitä ja mistä syistä he menevät toimistolle, koska olin kiinnostunut heidän kokemuksistaan ja ajattelumalleistaan toiminnan taustalla. Useiden haastateltavien vastaukset näihin kysymyksiin kytkeytyivät työskentelyolosuhteisiin liittyviin tekijöihin, joita käsittelen tässä luvussa.

Koska hybridityössä työnteko on mahdollista kotona tai toimistolla, työntekijät pystyivät itse valitsemaan työpisteensä sijainnin työorganisaation asettamien linjausten puitteissa. Haastateltavista 7 eli selkeä enemmistö kertoi suosivansa etätyöskentelyä eri syistä johtuen. Heistä 2 mainitsi erikseen, etteivät kävisi toimistolla ollenkaan, ellei olisi pakko. Näihin näkemyksiin syinä olivat muun muassa kokemukset siitä, että etätyössä työskentelyolosuhteet ovat paremmat. Haastatteluissa moni haastateltava korosti etätyössä olevan parempi työrauha, jonka ansiosta oli mahdollista saada enemmän työtehtäviä tehdyksi. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että kotona ei ole taustahälinää eikä siellä tule yllättäviä työn keskeytyksiä, jotka häiritsevät työntekoa. Näitä keskeytyksiä mainittiin olevan erityisesti toimistolla tapahtuvat yllättävät sosiaaliset tilanteet, joissa kollegat tulevat kysymään apua tai vaihtamaan kuulumisia kesken työnteon, kuten alla olevassa aineistoesimerkissä ilmenee.

”Toimistolla voi olla se, että siellä tulee niitä keskeytyksiä, kun ihmiset tulee vaikka kyselemään niin se saattaa jonkun verran vaikuttaa työntekoon. Kotona ei tule näitä keskeytyksiä, joka parantaa sitä keskittymiskykyä.” (H8)

Aineiston perustella etätyössä siis ilmenee olevan paremmat puitteet hyvään työrauhaan, mikä usean haastateltavan mukaan johti tehokkaampaan työskentelyyn. Alla olevassa aineistoesimerkissä haastateltava tiivistää tämän havainnon mainitsemalla, että etätyössä työpäivät on helpompi käyttää työn tekemiseen, kun erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin ei mene aikaa. Myös toinen haastateltava vahvisti tätä käsitystä kertomalla, että yhtenä vuonna hänen koko yksikkönsä sai luvan tehdä rajatun ajan kokoaikaisesti etätöitä työtehtävien paljouden ja kiireen takia.

”Ne työtunnit tulee käytettyä tehokkaammin kotona, koska ei tosiaan ole sitä sosiaalista kanssakäymistä mitä työpaikalla saatta olla, että ne työtunnit tulee käytettyä enemmän siihen työhön.” (H4)

Etätyöskentely ei kuitenkaan johtanut jokaisen haastateltavan parempiin työsuorituksiin. Kaksi haastateltavaa kertoi koti- ja työympäristön yhdistämisen olevan hankalaa, minkä he olivat

havainneet häiritsevän työntekoa. Tämän myötä he kertoivat saavansa huomattavasti enemmän aikaan toimistolla ollessaan, kun työntekoon ei sekoitu vapaa-aikaan liittyviä asioita, kuten alla olevassa aineistoesimerkissä ilmenee. Tämän vuoksi he suosivat lähityöskentelyä, vaikka etätyöskentely olisikin muuten mahdollista.

”Minä koen, että mulla siellä kotona etänä ollessa menee puurot ja vellit sekaisin. En tiedä, olenko minä siellä sitten kotona vai töissä, mutta minä kuitenkin sitten olen samaa aikaa kotona ja töissä.”
(H9)

Työntekoon havaittiin vaikuttavan myös erilaiset Teams–keskustelut sekä sähköpostiviestit. Vaikka moni haastateltava koki etätyössä olevan parempi työrauha, aineiston perusteella myös siihen liittyi erilaisia häiriötä aiheuttavia tekijöitä ja tilanteita. Haastateltavista 3 kertoi tietokoneen näytölle ponnahtavien Teams–keskusteluiden keskeyttävän työnteon, mikä aiheutti väistämättä häiriötä työnteolle. Yksi haastateltava kertoi hiljentävänsä ilmoitusäänet aina, kun hänen työtehtävänsä edellyttivät erityistä keskittymistä. Tällä tavoin tämä haastateltava pyrki luomaan itselleen mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet omien huomioidensa ja tarpeidensa mukaan.

”Häiriötä aiheuttaa, kun puhelimesta tai sähköpostista kuuluu jotain. Mut sehän on ittestään kiinni sitten, että jos haluat keskittyä siihen mitä teet niin laitat ilmoitukset hiljaiselle. (H1)

Toisaalta haastatteluissa myös ilmeni, että asiakkailta tulleisiin viesteihin koettiin velvollisuutta vastata mahdollisimman nopeasti, vaikka ne keskeyttäisivätkin käsillä olevien työtehtävien tekemisen. Tämä havainnollistaa sitä, kuinka tiiviisti työtehtävät vaikuttavat työntekoon ja itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämiseen.

”Toisaalta me ollaan asiakkaita varten niin tulee sellainen olo, että pitäisi vastata asiakkaille kuitenkin aika nopeasti.” (H1)

Edellä olen tarkastellut käyttäytymiseen perustuviin strategioihin kuuluvaa itsensä havainnointia, mikä näkyi selkeästi erilaisissa perusteluissa työpisteen sijainnin valintaan liittyen. Aineistossa itsensä havainnointi näkyi vahvasti myös kertomuksissa liittyen työn tauottamiseen, joiden yhteydessä monet työntekijät kertoivat pyrkineensä muuttamaan totuttuja toimintamallejaan. Seuraavaksi tarkastelenkin työntekijöiden kokemuksia työn tauottamisesta yhdistäen sen tavoitteiden asettamisen strategiaan.

5.1.2 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen kuuluu myös käyttäytymiseen perustuviin strategioihin, ja niiden avulla työntekijät pyrkivät ohjaamaan omaa työntekoansa ja saavuttamaan erilaisia päämääriä (ks. 8). Hybridityössä työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia organisoida omaa työntekoansa, jonka myötä he voivat vapaammin asettaa itselleen erilaisia tavoitteita. Tavoitteiden asettamisen strategia näkyi kaikista selvimmin työ tauotukseen liittyvissä kertomuksissa. Työn tauottaminen hybridityössä aiheutti suurimmalle osalle haastateltavista hankaluuksia, mutta tauoton työ ei ollut kenenkään haastateltavan ihanne. Tämän oli saanut haastateltavat tavoittelemaan parempia toimintamalleja erilaisin keinoin.

Yksi haastateltava ilmaisi, että hybridityön suurin heikkous on se, että työn tauotus jää omalle vastuulle. Tämä näkemys sai tukea myös muilta haastateltavilta, sillä yli puolet kertoivat työn tauottamisen olevan vaikeaa etätöissä, jonka takia ne jäivät lyhyiksi tai kokonaan pitämättä. Tätä perusteltiin työtehtävien paljouden ja kiireellisyyden takia sekä myös sillä, että kotona työn rytmittäminen koetaan hankalana, kuten alla olevassa aineistoesimerkissä ilmenee.

“Tulee tehtyä sitten niin, ettei pidä ruokatuntia.. Että eipä niitä taukoja tule juuri pidettyä... Nyt taas kun uusi vuosi alkoi, niin voisi vähän niinku luvata itselleen että pitäisi tänä vuonna ne tauot, että kahvitaumat etenkin, että hakis sen kahvikupin.” (H1)

Yllä olevasta aineistoesimerkistä välittyy haastateltavan tyytymättömyys tauottomaan työntekoon, jonka myötä hän pyrkii muuttamaan toimintamallejaan pitämällä ainakin kahvitaumat. Myös moni muu haastateltava kertoi tavoittelevansa työn säännöllistä tauottamista itsenäisesti erilaisin keinoin. Osa haastateltavista kertoi esimerkiksi aloittavansa työn tauottamisen harjoittelun siten, että he viettivät lyhyet kahvi- ja lounastaukonsa tietokoneen ääressä. Kahdella haastateltavalla tämä on vieläkin toimintamallina, mikäli he malttavat pitää työtaukoja. Työn tauottamista tavoiteltiin myös muilla keinoilla: työntekijät pyrkivät muun muassa sammuttamaan työväliseinät taukojen ajaksi tai tekemällä kotiaskeleita, mitkä saivat ajatukset muualle työstä. Yksi mainittu tapa oli myös ulos lähteminen, kuten alla olevassa aineistoesimerkissä näkyy.

“Alussa oli se, että niitä taukoja ei osannut pitää. Mutta tässä ajan kuluessa olen hoksannut sen, että se tauko voi olla vaikka hiihtolenkki. Ne mahdollisuudet siihen itsestään huolehtimiseen on paljon laajemmat hybridityössä.” (H2)

Aineiston perusteella toimistolla työn tauottaminen on erilaista: lähes jokainen haastateltava kertoi toimistolla työn tauottamisen olevan helpompaa, koska kahvi- ja lounastaukoja vietettiin usein yhdessä kollegojen kanssa. Muun muassa tästä syystä muutama haastateltava kertoi tavoittelevansa toimistolle menemistä useammin, koska siellä oman työn tauottaminen ja rytmittäminen on helpompaa ja näkee samalla muita ihmisiä. Tästä huolimatta 2 haastateltavaa kuitenkin pyrki välttämään lähityöskentelyä, koska etätyössä he saivat enemmän työtehtäviä tehdyksi, kuten edellä olevassa luvussa käsittelin.

5.2 Palkitsemiseen perustuvat strategiat

Seuraavaksi käsittelen palkitsemiseen perustuvia strategioita, jotka viittaavat työtehtävien palkitsevien puolien oivaltamiseen. Tämän strategian avulla työntekijät pyrkivät löytämään erilaisia myönteisiä ja merkityksellisiä aspekteja työstään, jotka muuttavat heidän suhtautumistapojaan työntekoa kohtaan myönteisimmiksi (ks. 10). Haastatteluissa kysyin haastateltavilta, mitkä tekijät motivoivat heitä työssä ja mitkä tekijät he kokevat olevan hybridityön vahvuuksia. Halusin esittää nämä väljinä kysymyksinä, koska ne antoivat haastateltaville tilaa nostaa esiin vapaasti niitä asioita, joita he pitivät merkityksellisinä ja palkitsevina. Näihin kysymyksiin esitettyjen vastausten avulla tarkastelen, millä tavoin haastateltavat hyödynsivät palkitsemiseen perustuvia strategioita ja miten ne vaikuttivat työntekoon.

Aluksi tarkastelen, mitkä tekijät vaikuttivat myönteisiin suhtautumistapoihin työntekoa kohtaan lisäten sen palkitsevuutta. Niiden jälkeen nostan haastatteluissa esiin nousseita tekijöitä, mitkä päinvastaisesti johtivat kielteisiin suhtautumistapoihin työntekoa kohtaan. Käsittelen erikseen kielteisiä suhtautumistapoja aiheuttavia tekijöitä, koska koen niiden tarkastelun rikastuttavan käsitystä siitä, mistä asioista myönteiset suhtautumistavat työnteossa rakentuvat. Lisäksi sen ansiosta on mahdollista tarkastella monipuolisemmin, mitä tekijöitä työntekijät pitävät merkityksellisinä hybridityössä.

5.2.1 Myönteistä suhtautumista työntekoon aiheuttavat tekijät

Palkitsemiseen perustuvat strategiat keskittyvät siis työn merkityksellisten asioiden oivaltamiseen ja niiden tarkasteluun, jotka lisäävät myönteistä suhtautumista työntekoa kohtaan. Haastatteluiden perusteella myönteisiä suhtautumistapoja työntekoon lisäsivät kaikista eniten erilaiset

mahdollisuudet organisoida työntekoaan itsenäisesti sekä mahdollisuudet tehdä työtä toisten ihmisten ja koko yhteiskunnan hyväksi.

Työn itsenäinen organisointi näkyi esimerkiksi haastateltavien mahdollisuuksissa valita itse työpisteen sijainti sekä mahdollisuuksissa hallita itse työtehtävien tekemistä ja niiden aikataulutusta. Nämä mahdollisuudet lisäsivät monen haastateltavan myönteistä suhtautumista työntekoa kohtaan, ja kaksi haastateltavista korostivatkin etätyöskentelyn olevan hybridityön parhaimpia puolia. Etätyöskentely koettiin vähentävän arjen kiireellisyyttä, kun työ- ja vapaa-ajan yhdistäminen helpottui. Se lisäsi myös mukavuutta työntekoon, kun aikaa ei mennyt laittautumiseen tai fyysisiin siirtymisiin. Yksi haastateltava perusteli etätyön palkitsevuutta myös ympäristösyillä, kun työperäinen matkustaminen vähenee. Etätyöskentelyn palkitsevuutta korostaa myös se, että haastatteluissa kukaan ei tuonut esiin kiinnostusta kokoaikaista lähityöskentelyä kohtaan.

“Hybridityön kaikkein suurin etu on ehdottomasti perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen. Myös suuri tekijä tässä on se, että työmatkoihin käytetty aika jää etätyöpäivänä omaan käyttöön.” (H7)

Yllä olevasta aineistoesimerkistä ilmenee, kuinka hybridityön myönteiset vaikutukset välittyivät myös työajan ulkopuolelle. Työtehtävät itsessään lisäsivät myös työn palkitsevuutta: haastateltavista 4 kertoi, että työnteossa palkitsevaa on mahdollisuus auttaa toisia. Haastateltavista monet tekivät töitä erilaisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, jonka myötä he pääsivät auttamaan muita eri tavoilla. Yksi haastateltava tiivisti tämän mainitsemalla, että mahdollisuus toimia asiantuntijana ja tuoda oma osaaminen johonkin tilanteeseen, missä muut sitä tarvitsee, on työssä kaikista palkitsevinta. Lisäksi 3 haastateltavaa mainitsi, että ELY-keskusten yhteiskunnalliset tavoitteet lisäävät merkityksellisyyttä ja myönteistä suhtautumista omaan työntekoon.

“Tietenkin kun yhteistyökumppaneiden kanssa kun tekee jotain ja näkee, että saa heille vastattua johonkin kysymykseen mikä heitä askarruttaa tai sellanen tilanne, että pystyy auttaa niitä, niin siitä tulee hyvä fiilis.” (H6)

Yllä olevassa aineistoesimerkissä korostuu, että työtehtävien itsenäinen tekeminen ja osaaminen koetaan merkityksellisenä. Tämä havainto saa tukea myös muilta haastateltavilta, sillä haastateltavista 4 mainitsi työn itsenäisen organisoinnin ja aikataulutuksen tuntuvan

palkitsevalta. Yksi haastateltava kertoi tekevänsä kaikista vaativimmat työtehtävät heti aamusta, koska koki sen olevan kaikista mielekkäin aika niiden tekemiseen. Lisäksi työn palkitsevuutta lisäsi oman työtehtävien loppuun saattaminen ja oman käden jäljen näkeminen.

“Tää työ on hirveen palkitsevaa ja kiinnostavaa kun tässä näkee oman käden jäljen. Ja sit tehtävät on haastavia ja sekin liittyy varmaan mun henkilökohtaiseen ominaisuuteen, että jos pelkkää yhtä työtä tekis, niin vois vähän pökertyäkin. Mut sit kun on monipuolinen työnkuva niin pääsee vähän sähläämään vähän siellä ja täällä.” (H5)

Yllä olevasta aineistoesimerkistä välittyy, kuinka työtehtävien monipuolisuus lisää innostusta työntekoa kohtaan. Työtehtävien monipuolisuus ja työpäivien erilaisuus nousi esiin myös muissa haastatteluissa, sillä yhteensä 5 haastateltavaa kertoi niiden lisäävän kiinnostusta ja intoa työntekoa kohtaan. Yksi haastateltava kertoi työpäivien erilaisuuden ja yllätyksellisyyden johtuvan suurimmaksi osaksi yhteistyön tekemisestä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, sillä niitä ei ole mahdollista täysin ennakoida. Tämän lisäksi haastavien työtehtävien havaittiin lisäävän myönteisiä suhtautumistapoja työntekoa kohtaan: haastateltavista 3 mainitsi erityisesti haastavien työtehtävien motivoivan työnteossa. Alla olevassa aineistoesimerkissä näkyy, kuinka haastavien työtehtävien tekeminen itsessään lisää kiinnostusta ja palkitsevuutta työntekoa kohtaan.

“No sellaset haastavat tapaukset, jotka vaatii vähän salapoliisityötä ja sellasta ongelmanratkaisukykyä, eli ihan noi mun työtehtävät itsessään motivoi mua.” (H7)

Yllä mainitut haastavat tapaukset lisäsivät työntekoon vaihtelevuutta ja ajoittain yllättäviä tilanteita, jotka yhden haastateltavan mukaan piristivät työpäiviä. Tässä luvussa olen tarkastellut niitä aineistosta löytämiäni tekijöitä, jotka lisäävät myönteisiä suhtautumistapoja työntekoa kohtaan. Haastatteluissa mahdollisuus organisoida työntekoaan itsenäisesti nousi esiin kaikista vahvimmin, ja se näkyi muun muassa työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen yhteydessä. Seuraavaksi tarkastelen niitä tekijöitä, jotka aiheuttivat kielteisiä suhtautumistapoja työntekoa kohtaan. Niiden avulla on mahdollista selvittää lisää tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisiin suhtautumistapoihin.

5.2.2 Kielteistä suhtautumista työntekoon aiheuttavat tekijät

Haastatteluissa kysyin haastateltavilta kokemuksia hybridityöstä sekä myös tarkemmin hybridityön heikkouksista. Näiden avulla selvitin erilaisia tekijöitä, jotka aiheuttivat työntekijöille kielteistä suhtautumista työntekoa kohtaan. Vastauksissa korostuivat kaksi selkeää teemaa, joista ensimmäinen liittyi sosiaalisten kontaktien vähentymiseen ja toinen hybridityöhön asetettuihin linjauksiin. Näihin tekijöihin liittyen kielteistä suhtautumista työntekoon aiheuttivat muun muassa heikompi tiedonkulku, palautteen saamisen vähentyminen sekä velvollisuus toimistolle menemiseen.

Tyytymättömyys yhteydenpidon vähentymiseen nousi esiin jokaisesta haastattelusta. Näissä kokemuksissa oli kuitenkin paljon eroja: yhden haastateltavan mielestä sosiaalisia kontakteja ja yhteydenpitoa ei ollut enää ollenkaan ja toisen haastateltavan kokemuksen mukaan niiden ylläpitäminen on vaivatonta etäyhteyksien välityksellä. Suurin osa vastauksista sijoittuivat näiden kokemusten välille. Viiden, eli merkittävän osan kokemuksista liittyen yhteydenpidon vähentymiseen linkittyivät esihenkilöiden toimintaan. Heidän kokemustensa mukaan hybridityön myötä esihenkilöiltä saadun palautteen saaminen on vähentynyt tai kokonaan poistunut. Esihenkilöiltä saatu palaute koettiin kannustavana tekijänä työnteossa, jonka myötä sen puute harmitti useaa haastateltavaa. Tämä lisäsi myös kahden haastateltavan epävarmuutta työssä, kun tehtyjä työtehtäviä ei kommentoitu millään tavalla.

”Nytkin esimies istuu eri kaupungissa ja istuu jatkossakin niin hänen kanssaan kanssakäyminen jää hyvin vähille. Eli hänen kanssaan se palautteen antaminen puolin ja toisin, että jos se tulee vaan sähköpostilla ja se on sillä tavalla arkista, niin mä en tykkää sellasesta.” (H9)

Yllä olevasta aineistoesimerkistä näkyy, että kokonaisuudessaan esihenkilön kanssa käyty vuorovaikutus jää hyvin vähälle, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä. Lisäksi siitä välittyy, että vuorovaikutus ja palautteen saaminen kasvotusten voisi olla mielekkäämpää ja monipuolisempaa, kuin sähköpostiviesteillä käyty keskustelu. Toimistolla käytyjen keskustelujen merkitys nousi esiin myös toisessa haastattelussa. Siinä haastateltava kertoi tiedonkulun ja keskustelujen olevan täysin eri tasolla toimistolla, kun siellä pääsee keskustelemaan toisten kanssa kasvotusten. Haastateltava mainitsikin hybridityön suureksi heikkoudeksi sen, että ainoastaan toimistolla liikkuu paljon sellaista

tietoa, joka on merkityksellistä työnteon kannalta. Tästä syystä haastateltava kertoi pyrkivänsä menemään toimistolle enemmän kuin työsopimuksessa veloitettun määrän.

“Kyllä kahvihuoneessa puhutaan niitä työasioitakin, että ihan eri tavalla liikkuu sellanen tieto. Ja sit jos ei oo itekkään ollu hetkeen toimistolla, niin sit huomaa, että ajjaa, että tää asia pitäis vai niin kuin tietää jonkun raittiin ilman mukana.” (H5)

Kuten yllä olevasta aineistoesimerkistä ilmenee, tämä toimistolla liikkuva tieto ei välttämättä tavoita etänä työskenteleviä työntekijöitä, mikä aiheuttaa kielteistä suhtautumista työntekoa kohtaan. Kuitenkin suurin osa haastateltavista kertoi olevansa toimistolla ainoastaan työsopimuksessa veloitettun määrän, joka oli vähintään yksi päivä viikossa. Joka tapauksessa haastatteluissa ilmeni, että nämä veloitettut määrät tuntuivat osittain turhauttavilta ja aiheuttivat siten kielteistä suhtautumista työntekoa kohtaan. Tyytymättömyyttä näihin linjauksiin perusteltiin esimerkiksi sillä, että toimistolle meneminen ei tuo lisäarvoa työtehtävien tekemiseen, koska niitä joka tapauksessa tehdään tietokoneen ääressä. Lisäksi kolmessa haastattelussa mainittiin, että toimistolle on jatkuvasti haastavampaa mennä tapaamaan tuttuja ihmisiä, sillä jokainen valitsee lähityöpäivät itselleen parhaimpana ajankohtana. Tästä johtuen toimistolla ei välttämättä näe tuttuja ihmisiä, mikä edelleen vähensi sinne menemisen mielekkyyttä.

“En mä siellä kävis, jos ei ois pakko. Mä menen sinne ja avaan Teamsin ja istun sitten Teamsissa, että on vaikea löytää se mielekkyys sinne toimistolle menemiseen... Ja sitten jos siel ei oo yhtään ihmistä ketä tarvisin tai haluaisin tavata, niin ei sillä oikeen ole merkitystä mulle.” (H2)

Yllä olevasta aineistoesimerkistä välittyi myös, että mahdollisuus hallita itse työskentelymenetelmiään voisi lisätä myönteistä suhtautumista työhön. Tämä vahvistaa edellisen luvun havaintoja, joiden mukaan työn itsenäinen organisointi lisää myönteistä suhtautumista työntekoa kohtaan. Tässä luvussa olen nostanut aineistosta esiin niitä tekijöitä, mitkä aiheuttivat haastateltaville kielteistä suhtautumista työntekoa kohtaan. Kielteistä suhtautumista lisäsivät hybridityöhön liittyvä etätyöskentely, koska se vähensi muun muassa esihenkilöiden kanssa käytyä vuorovaikutusta sekä heikensi työhön liittyvää tiedonkulkua. Toisaalta etätyöskentelyn rajoittaminen aiheutti myös kielteistä suhtautumista, koska lähityöskentelyn ei koettu tuovan lisäarvoa työnteolle. Seuraavaksi käyn läpi rakentaviin ajatusmalleihin perustuviin strategioihin liittyvää itsepuhetta, mikä on keskeinen itsensä johtamisen elementti.

5.3 Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat

Tässä luvussa käsittelen rakentaviin ajatusmalleihin perustuvia strategioita. Niihin sisältyy erilaisia ajattelumalleja ja uskomuksia, jotka toimivat jatkuvasti tiedostetusti tai tiedostamatta oman toiminnan taustalla. Näin ollen näitä strategioita on mahdollista lähestyä itsensä johtamisen perustana. Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvista strategioista tulkitsen hybridityöhön eniten liittyvän itsepuheen, mikä viittaa työntekijän jatkuvasti käynnissä olevaan itsensä kanssa käymään keskusteluun (ks. 11).

Tarkastelen itsepuhetta ainoastaan kielteisestä näkökulmasta, koska aineiston perusteella erityisesti sillä oli merkittäviä kytköksiä hybridityöhön. Havaitsin tiettyjen hybridityön käytäntöjen kärjistävän kielteistä itsepuhetta, mikä näkyi muun muassa itsensä kritisoimisena. Näin ollen tulkitsen kielteisen itsepuheen olevan tiiviissä vuorovaikutuksessa käyttäytymiseen perustuviin strategioiden kuuluvan itsensä rankaisemisen kanssa, minkä takia olen tarkastellut niitä toisiaan täydentävinä elementteinä.

5.3.1. Kielteinen itsepuhe ja itsensä rankaiseminen

Rakentaviin ajatusmalleihin perustuviin strategioihin kuuluu siis työntekoon keskeisesti vaikuttava itsepuhe, johon kytkeytyvät henkilön käsitykset itsestään ja omasta osaamisestaan. Seuraavaksi tutkin itsepuhetta haastateltavien epäonnistumisten yhteydessä, missä itsepuhe näkyi useasti muun muassa itsesyyttelynä. Tästä syystä tässä luvussa määrittelen itsepuheen kielteiseksi itsepuheeksi, jossa tulkitsen olevan viitteitä myös itsensä rankaisemisesta.

Haastateltavista 4 mainitsi, että epäonnistumiset työnteossa aiheuttivat välittömästi erilaisia kielteisiä tunteita, kuten oman osaamisen kyseenalaistamista. Kolme heistä kertoi ottavansa erilaiset epäonnistumiset hyvin henkilökohtaisesti. Nämä näkyivät esimerkiksi pettymyksen tunteina ja oman osaamisen vähättelynä, kuten alla olevassa aineistoesimerkissä ilmenee. Yksi haastateltava kertoi myös tekevänsä ylitöitä, mikäli epäonnistuu jossain työtehtävässään. Näillä tavoin kielteiseen itsepuheeseen kytkeytyy läheisesti itsensä rankaiseminen, johon kytkeytyy myös itsensä kritisointi ja ylitöiden tekeminen (ks. 9).

”Mä oon luonteeltani sellanen, että otan aika raskaasti niitä epäonnistumisia... Ja tosiaan koittaa ottaa niistä oppia sitten ja miten sitä sanotaan... Leuka rintaan ja kohti uusia pettymyksiä.” (H4)

Yllä olevaa aineistoesimerkkiä mukailleen myös 3 muuta haastateltavaa mainitsi erilaisten epäonnistumisten kuuluvan työntekoon olennaisena osana, jonka ansiosta ne eivät aiheuttaneet kielteisiä reaktioita. Tähän suhtautumiseen koettiin vaikuttavan työkokemus sekä ymmärrys siitä, että kaikille sattuu virheitä.

Joka tapauksessa haastatteluissa nousi myös esiin, että hybridityö voi luoda erilaisia mielikuvia toisten työntekijöiden virheettömydestä. Yksi haastateltava kertoi hybridityön aiheuttavan vääristyneitä käsityksiä siitä, että toiset eivät tee virheitä. Hän perusteli tämän johtuvan siitä, että hybridityöhön liittyvän etätyön myötä toisten tekemiä epäonnistumisia ei näe. Tämä lisäsi itsensä kritisointia ja pettymyksen tunteita erilaisten epäonnistumisten yhteydessä. Tällä tavoin hybridityön käytännöt kärjistikivät kielteistä itsepuhetta.

“Jos joku yksityiskohta menee minulla vihkoon tai ei meinaa onnistua niin helposti sitä ajattelee, että kaikilla muilla tää on kunnossa, kun ei sitä nää.” (H2)

Yllä olevasta aineistoesimerkistä välittyy, että hybridityö kärjistää kielteistä itsepuhetta sen takia, koska erilaisista epäonnistumisista ei puhuta työyhteisön kesken. Tämä käsitys sai tukea myös kolmelta muulta haastateltavalta, jotka mainitsivat käsittelevänsä epäonnistumiset yksin. Yksi haastateltava kertoi tämän johtuvan siitä, että hybridityössä muiden kanssa keskusteluun koetaan olevan suurempi kynnyks. Näin ollen itsenäinen käsittely tapahtui mielessään kiroilemalla ja oman osaamisen kyseenalaistamisella, joissa on myös viitteitä itsensä rankaisemisesta.

“Mä ittekseni kiroilen mielessäni, et ei sit tuu kauheesti keskustelua kenenkään kanssa niistä. Jos jonkun asian on hoitanut huonosti, niin sellanen tietenkään jää harmittamaan.” (H6)

Yllä olevassa aineistoesimerkissä ilmenee haastateltavan tyyli käsitellä erilaisia epäonnistumisia itsenäisesti, jolloin ne jäävät harmittamaan niiden tilanteiden jälkeenkin. Tällä tavoin epäonnistumisten itsenäinen käsittely vahvistaa kielteistä itsepuhetta. Tätä johtopäätöstä vahvistaa yhden haastateltavan kertomus siitä, että kertoo tekemänsä virheet välittömästi omalle esihenkilölleen, mikä helpotti huomattavasti niiden käsittelyä. Joka tapauksessa kielteinen itsepuhe vähentää työntekijän mielekkyyttä ja heikentää omaan osaamiseen uskomista (ks. 11), jonka takia se ei ole hyvä tapa johtaa itseään. Kaiken kaikkiaan haastatteluiden perusteella työasioiden jakaminen työyhteisön kesken vähentää kielteistä itsepuhetta, mikä edelleen helpottaa epäonnistumisten käsittelyä.

6. Johtopäätökset

Seuraavaksi käsittelen aineistosta nostamani johtopäätöksiä. Tutkielmani tarkoituksena oli tutkia haastateltavien tapoja hyödyntää itsensä johtamisen strategioita sekä pohtia niiden vaikutuksia työntekoon hybridityössä. Haastatteluiden avulla sain selville tarkasti erilaisia keinoja, joilla haastateltavat hyödynsivät näitä itsensä johtamisen strategioita hybridityössä, minkä myötä ne antoivat rikastuttavan aineiston tähän tutkielmaan. Alla olevassa taulukossa näkyvät tutkimuskysymyksen kannalta keskeisimmät tutkimustulokset.

Itsensä johtamisen strategiat	Miten itsensä johtamisen strategioita hyödynnettiin?	Miten vaikuttivat työntekoon?
<p>Käyttäytymiseen perustuvat strategiat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsensä havainnointi • Tavoitteiden asettaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Parhaimpien työskentelyolosuhteiden rakentaminen • Työn tauottamisen tavoitteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokkaampi työskentely • Työnteon mukavuus kasvoi • Työperäinen matkustus vähentyi • Työtaukojen vähentyminen tai poistuminen
<p>Palkitsemiseen perustuvat strategiat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suhtautumistavat työntekoa kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnteon itsenäinen organisoiminen oli myönteistä suhtautumista lisäävä tekijä • Sosiaalisen kanssakäymisen vähyys lisäsi kielteistä suhtautumista 	<ul style="list-style-type: none"> • Tyytymättömyyden lisääntyminen liittyen palautteen saamiseen sekä hybridityön linjauksiin • Tyytyväisyyden lisääntyminen johtuen paremmasta työrauhasta
<p>Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kielteinen itsepuhe ja itsensä rankaiseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Itsesyyttely • Epäonnistumisten itsenäinen käsittely 	<ul style="list-style-type: none"> • Ylitöiden tekeminen • Itseluottamuksen vähentyminen työnteossa

Taulukko 3: Tutkielman keskeisimmät tulokset

Yllä olevassa taulukossa näkyvät tiivistetysti itsensä johtamisen strategioiden näkyminen aineistossa sekä tarkemmin erilaisia tapoja, joilla haastateltavat hyödynsivät niitä ja miten ne vaikuttivat työntekoon. Käyttäytymiseen perustuviin strategioihin liittyvä itsensä havainnointi näkyi aineistossa kaikista vahvimmin. Se näkyi esimerkiksi itselleen parhaimpien työskentelyolosuhteiden rakentamisessa, joiden avulla työnteosta tuli tehokkaampaa ja työhön liittyvät mukavuustekijät kasvoivat. Nämä liittyivät esimerkiksi työperäisen matkustamisen vähentymiseen, jolloin myös työ- ja vapaa-aikaa pystyttiin paremmin sovittamaan yhteen. Tämän strategian suuri näkyvyys aineistossa voi kytkeytyä hybridityön myötä lisääntyneeseen vapauteen organisoida omaa työntekoa enemmän itsenäisesti, mikä on ohjannut työntekijöitä pohtimaan ja rakentamaan heille soveltuvimpia työskentelytapoja.

Palkitsemiseen perustuvat strategiat näkyivät suhtautumistavoissa työntekoa kohtaan, joihin vaikuttivat esimerkiksi edellä mainitut mahdollisuudet organisoida itsenäisesti omaa työntekoa. Ne välittyivät esimerkiksi myönteisten suhtautumistapojen lisääntymisestä johtuen paremmasta työrauhasta. Hybridityön käytäntöihin asetetut linjaukset toisaalta aiheuttivat osalle tyytymättömyyttä, mikä vahvistaa työnteon itsenäisen organisoinnin merkityksellisyyttä. Rakentaviin ajatusmalleihin perustuvat strategiat näkyivät aineistossa tutkimuskysymykseni näkökulmasta kaikista selkeimmin kielteisen itsepuheen yhteydessä. Se nousi esiin itsensä kritisoimisena sekä ylitöiden tekemisenä, joita hybridityöhön liittyvä yhteydenpidon vähentyminen kärjistikivät. Kielteinen itsepuhe ei kuitenkaan näkynyt aineistossa yhtä merkittävästi kuin esimerkiksi palkitsemiseen perustuviin strategioihin liittyvät ilmentymät, mikä johtui muun muassa työkokemuksen tuomasta itseluottamuksesta ja lempeistä suhtautumistavoista erilaisia työtehtäviä kohtaan.

Kokonaisuudessaan hybridityön käytännöt vaikuttivat siis keskeisesti työntekijöiden tapoihin hyödyntää itsensä johtamisen strategioita. Tuloksissa esiintyi kaksi selkeää teemaa, jotka vaikuttivat kaikkiin itsensä johtamisen strategioihin: työn sosiaaliset suhteet ja niiden ylläpitäminen sekä mahdollisuudet organisoida itsenäisesti omaa työntekoa. Jokainen haastateltava esitti kaipuuta työn sosiaaliin suhteisiin liittyen. Sosiaalisten suhteiden laadun heikentyminen on tutkittu johtavan heikompiin työsuorituksiin (Golden & Veiga & Dino 2008, 1416–1417; Maruyama & Tietze 2012, 460), jotka korostavat tämän tuloksen merkityksellisyyttä. Joka tapauksessa sitä käsittelevät tulokset olivat kuitenkin ristiriidassa toistensa kanssa: työtä haluttiin tehdä kotona paremman

työrauhan takia, koska sosiaaliset kontaktit koettiin häiritsevän työntekoa. Toisaalta aineistossa esiintyi tyytymättömyyttä hybridityön käytäntöjä kohtaan, koska niiden kehyksissä työkavereita ei tavattu usein toimistolla eikä kotona, minkä myötä yhteydenpito oli vähentynyt. Näiden tulosten perusteella toimistolla olevat hiljaiset työtilat näyttävät erittäin tärkeinä työrauhan sekä yhteisöllisyyden kannoilta, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden halukkuuteen toimistolle menemiseen. Lisäksi mahdollisuudet organisoida omaa työntekoa näkyivät merkittävimmin työntekijöiden tavoissa suosia etätyöskentelyä, mitkä lisäsivät myös myönteisiä suhtautumistapoja työntekoa kohtaan. Tätä korostaa myös se, ettei kukaan esittänyt toiveita koko-aikaista lähityöskentelyä kohtaan.

Tutkielman oletuksena oli, että itsensä johtaminen tekee työnteosta tehokkaampaa hybridityössä. Tutkimustulokset olivat oletuksen mukaisia, mitkä välittyivät esimerkiksi parempina työsuorituksina etätyöskentelyn ansiosta. Työntekijöiden halukkuudesta organisoida omaa työntekoa välittyi myös heidän pystyvyytensä huolehtia oman työnteosta sujuvuudesta itsenäisesti. Tätä johtopäätöstä eivät kuitenkaan tukeneet tulokset liittyen työn tauottamiseen, sillä merkittäväällä osalla tutkittavista esiintyi hankaluuksia tauottaa työntekoaan itsenäisesti. Kotona työpäivien aikana työntekijöillä oli enemmän aikaa työtehtävien tekemiseen, kun kahvi- ja lounastaukoihin meni vain vähän aikaa tai niitä ei ollenkaan pidetty. Näin ollen työn tehokkuuden lisääntymiseen hybridityössä ei kytkeydy ainoastaan myönteisiä ilmentymiä. Lisäksi tämä havainnollistaa sitä, että itsensä johtaminen ei ole jokaisessa tilanteessa helppoa.

Itsensä johtamisen strategioiden esiintyvyydessä oli kuitenkin myös eroavaisuuksia: esimerkiksi tavoitteiden asettamisen strategia näkyi aineistossa merkittävästi vähemmän, kuin esimerkiksi itsensä havainnointi. Tämä voi johtua tyytyväisyydestä omiin työskentelytapoihin ja -olosuhteisiin. Tavoitteiden asettaminen välittyi tuloksista pitkälti havaittujen epäkohtien yhteydessä, kuten työn tauottomuuteen liittyen, joissa esiintyi halukkuutta omien toimintamallien muuttamisesta paremmiksi. Itsensä havainnoinnin suuri näkyvyys aineistossa tuki Sydänmaanlakan (2020, 81) näkemystä siitä, että itsensä havainnointiin liittyvä itsereflektio on itsensä johtamisen keskeisin ja tärkein työkalu.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkielman perusteella itsensä johtamiseen ei kytkeydy työnteon kannalta ainoastaan myönteisiä ilmentymiä ja seurauksia, mitä sitä tutkivissa tutkimusraporteissa on

korostettu (esim. Manz 1986; Neck & Houghton 2006). Tulosten perusteella itsensä johtamisen myönteiset seuraukset ovat siis vahvasti sidoksissa työn sosiaalisiin suhteisiin ja niiden ylläpitämiseen, vaikka työtehtäviä tehdäänkin pääsääntöisesti itsenäisesti. Esimerkiksi avoin ja välitön yhteydenpito muiden kanssa ehkäisee kielteistä itsepuhetta, mikä on huono tapa johtaa itseään.

Itsensä johtamiseen liitetyt kritiikit näkyivät myös tässä tutkielmassa. Itsensä johtamista on kritisoitu muun muassa siitä syystä, että sille ei ole kehitetty yhtä selkeää ja kokonaisvaltaista tapaa tutkia sitä (Hauschildt ja Konradt 2012, 498). Tässä tutkielmassa tutkin itsensä johtamista strategioiden avulla, joiden avulla oli mahdollista saada selville haastateltavien ajatuksia, tunteita ja asenteita työnteon taustalla. Kuitenkaan ne eivät huomioineet haastateltavien työkokemusta, mikä voi vaikuttaa keskeisesti itsensä johtamiseen. Näin ollen esimerkiksi juuri aloittaneen työntekijän kokemukset sosiaalisen tuen ja lähityöskentelyn tarpeista voisivat näyttäytyä kielteisiä suhtautumistapoja lisäävinä tekijöinä näiden strategioiden tutkimisen yhteydessä.

Joka tapauksessa tuloksista välittyy, kuinka itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen etenkin hybridityössä on merkittävä resurssi työn sujuvuuden ja mielekkyyden kannalta. Näin ollen työntekijöiden itsensä johtamiseen liittyvien erilaisten tarpeiden selvittämisen avulla voi kehittää yksilöiden ja koko työyhteisön työsuorituksia hybridityössä. Taulukosta 3 välittyy näitä itsensä johtamiseen liittyviä tarpeita, joita ovat muun muassa tarve saada työstä palautetta sekä tarve arkisempaan kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kanssa. Itsensä havainnoinnin strategian mukaan näiden tarpeiden sanoittaminen ja oivaltaminen ovat ensimmäisiä askeleita toimintamallien muuttamisessa itselleen paremmiksi, joiden mukaan toimiminen voi toisaalta edellyttää työntekijöiltä itsensä johtamiseen liittyvää itsekuria. Näin ollen tekemieni haastatteluiden myötä haastateltavat saattoivat oivaltaa erilaisia yksilöllisiä tarpeita liittyen hybridityöskentelyyn, jotka voivat vaikuttaa heidän toimintaansa jatkossa. Nämä havaitut tarpeet itsensä johtamisen tukemiseen liittyivät siis usein sosiaalisiin suhteisiin, jotka koettiin myös tukevan niin työn rytmittämistä kuin myös epäonnistumisten käsittelyä.

7. Loppupohdinta

Tässä tutkielmassa olen tutkinut työntekijöiden tapoja hyödyntää itsensä johtamisen strategioita hybridityössä. Tutkielman avulla oli siis mahdollista tarkastella, miten uusi työelämän trendi, eli hybridityö, näyttäytyy työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielma nojasi vahvasti itsensä johtamisen teoriaan, koska tutkimusmenetelmäksi valitsin teorialähtöisen sisällönanalyysin. Siihen liittyviä itsensä johtamisen strategioita pystyi soveltamaan hybridityön kontekstiin, sillä aineistosta esiintyi selkeästi eri strategioihin liittyviä elementtejä.

Tuloksissa esiintyi eniten kaksi selkeää teemaa, joista ensimmäinen liittyi työntekijöiden mahdollisuuksiin organisoida itsenäisesti työntekoa ja toinen kytkeytyi työn sosiaalisiin suhteisiin. Tämän tutkielman mukaan hybridityössä työtä halutaan tehdä itsenäisesti, mutta samalla tiiviisti osana työyhteisöä. Työn sosiaalisiin suhteisiin esiintyi kaipuuta, mikä ilmeni tarpeina satunnaisiin, välittömiin ja vapaamuotoisempiin keskusteluihin muiden kanssa esimerkiksi kahvi- ja lounastaukojen yhteydessä. Toisaalta monelle etätö tarjosi soveltuvimmat työskentelyolosuhteet, mitkä näkyivät muun muassa mielekkäimmissä suhtautumistavoissa työntekoa kohtaan. Tämä tutkimustulos saa myös tukea johdannossa mainitsemastani Tilastokeskuksen (2021, 53) toteuttamasta tutkimuksesta, jossa peräti noin 90 prosenttia halusi jatkaa etätöiden tekemistä etätösuositusten jälkeen. Tähän vaikuttivat myös kokemukset työn mukavuustekijöiden lisääntymisestä, kun esimerkiksi työtauat pystyttiin hyödyntämään helpommin liikunnan harrastamiseen.

Tutkielmassa on kuitenkin rajoitteita, mitkä ovat voineet vaikuttaa olennaisesti tutkimustuloksiin. Tein tämän tutkielman toimeksiantona Lapin ja Hämeen ELY-keskuksille ja tein yhteyshenkilöideni kanssa tiivistä yhteistyötä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Yhteyshenkilöni valitsivat minulle haastateltavat, jonka takia olen huolehtinut erityisen tarkasti haastateltavien anonymiteetin suojelemisesta erilaisin valinnoin. Joka tapauksessa tämä on kuitenkin voinut vaikuttaa haastateltavien suhtautumiseen haastatteluita kohtaan, ja sen myötä myös heidän vastauksiinsa. Lisäksi tämä on laadullinen tutkimus, minkä myötä tutkimustuloksista ei voi tehdä laajoja yleistyksiä. Tässä tutkielmassa tutkin ainoastaan asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä, jotka edustavat työelämän tutkimuksessa yhtä rajattua ryhmää. Saman aiheen tutkiminen esimerkiksi

esihenkilöiden ja johtajien näkökulmasta olisi tällä hetkellä myös ajankohtaista ja tarpeellista, mitkä antaisivat lisää arvokasta tietoa hybridityön vaikutuksista työelämään. Aihe voisi linkittyä esimerkiksi tässä tutkielmassa eniten tarpeita aiheuttaneeseen kokonaisuuteen, eli työyhteisön yhteisöllisyyden johtamiseen hybridityössä.

Toisaalta tutkimustulokset olisivat voineet olla myös kattavampia, mikäli olisin hyödyntänyt tutkielmassa kaikkia itsensä johtamisen strategioihin liittyviä elementtejä. Valitsin tutkittavaksi kuitenkin ainoastaan ne strategiat, jotka koin linkittyvän hybridityöskentelyyn kaikista selkeimmin. Tähän päätökseen vaikutti myös tekemäni tulkinta, jonka mukaan itsensä johtamisen strategiat ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämä käsitys sai tukea tutkimustuloksista, joiden mukaan esimerkiksi itsensä havainnointiin liittyvä etätyöskentelyn havaitseminen hyväksi työpisteeksi lisää myönteisiä suhtautumistapoja työtä kohtaan. Tässä ilmiössä käyttäytymiseen perustuvat strategiat ja palkitsemiseen perustuvat strategiat vaikuttivat vahvasti toisiinsa.

Tässä tutkimusprosessissa minun oli mahdollista tutkia itsensä johtamista monipuolisesti ja erilaisista näkökulmista muun muassa hyödyntämäni teorian ja aineistokeruumenetelmän ansioista. Itsensä johtamista on kuitenkin kritisoitu empiiristen tutkimusten ja sitä mittaavien menetelmien puutteista (ks. 6), minkä myötä erilaisia sitä käsitteleviä empiirisiä tutkimuksia on arvokasta tehdä. Lisäksi tarvetta on uusien itsensä johtamista tutkivien menetelmien muodostamiseen, mitä voisi kehittää esimerkiksi osallistavasti määrällisen tutkimuksen avulla, missä selvitetään laajan joukon näkemyksiä itsensä johtamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Toisaalta Sydänmaanlakka (2020, 29) esittää itsensä johtamisen rakentuvan sosiaalisesta, psyykkisestä, fyysisestä, henkisestä ja ammatillisesta kokonaisuudesta, joiden myötä kokonaisvaltaisia itsensä johtamista mittaavia menetelmiä voisi syntyä esimerkiksi psykologian oppialalta. Joka tapauksessa tämän tutkielman tuloksista selvisi tarkkaa, monipuolista ja arvokasta tietoa siitä, miltä hybridityöskentely näyttää työntekijöiden näkökulmasta. Näin ollen tutkimustuloksia on mahdollista huomioida esimerkiksi hybridityön käytänteiden kehittämisessä.

Tulosten perusteella on siis tarpeellista pohtia, kuinka välitöntä ja sujuvaa yhteydenpitoa voisi kehittää etätöissä ensisijaisesti työntekijöiden valintojen, mutta myös työorganisaatioiden asettamien linjausten puolesta. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi lähityöskentelyn lisääminen hybridityössä työntekijöiden oman halukkuuden tai työorganisaatioiden asettamien

linjausten myötä. Mahdollinen työntekijöiden tyytymättömyyden kasvaminen liittyen sosiaalisten suhteiden vähentymiseen hybridityössä voi kannustaa myös työorganisaatioita rajoittamaan etätöiden tekemistä ja asettamaan työntekijöille tiettyjä pakollisia lähityöpäiviä. Toisaalta tässä voi olla riski, että työntekijät alkavat hakea muualle töihin sellaisiin paikkoihin, joissa etätöitä ei rajoiteta. Myös tämän tutkielman tutkimustulosten perusteella mahdollisuus työn itsenäiseen organisoimiseen vaikutti merkittävästi myönteiseen suhtautumiseen työntekoa kohtaan.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkielman tutkimustuloksina on, että johdonmukainen itsensä johtaminen hybridityössä ei ole riippuvainen ainoastaan työntekijöiden omista kyvyistä hallita työntekoa itsenäisesti, vaan se on tiiviisti sidoksissa myös toisiin ihmisiin ja omiin työtehtäviin. Lisäksi vaikka itsensä johtamisen myötä monien haastateltavien työn tehokkuus parani, työtehtävät vaikuttivat keskeisesti työn sujuvuuteen: yllättävät työtehtävät ja yhteydenotot saattoivat keskeyttää käsillä olevan työn, koska ne edellyttivät tai lisäsivät velvollisuuden tunteita nopeaan reagointiin. Tämän myötä tulosten perusteella kykyä johtaa itseään ei voi suoraan yhdistää sujuvampaan ja tehokkaampaan työskentelyyn. Lisäksi tulosten mukaan itsensä johtamista ei voi linkittää helpoksi tehtäväksi, mikä näkyi esimerkiksi työn tauottamiseen liittyvissä haasteissa. Joka tapauksessa itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisen avulla suurin osa haastateltavista olivat löytäneet itselleen mieleisimmät työskentelytavat- ja olosuhteet, mitkä näkyivät muun muassa myönteisimmissä asenteissa työntekoa kohtaan.

8. Lähdeluettelo

Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Allen, Tammy D. & Golden, Timothy D. & Shockley, Kristen M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68.

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1529100615593273> Viitattu 22.04.2023

Alasoini, Tuomo (2016) Kumppanuudet ja verkostot ammattikorkeakoulussa työskentelevän asiantuntijan työssä. Teoksessa Laura Vainio (toim.) *Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. S. 4–5.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK_asiantuntijatyon-johtaminen_2016_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 22.04.2023

- Beauregard, Alexandra & Basile, Kelly A. & Canónico, Esther (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. The Cambridge handbook of technology and employee behavior Cambridge: Cambridge University Press s. 511–543
<https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/28079/1/Telework%20outcomes%20Beauregard%20Canonic%20Basile%202019.pdf> Viitattu 22.04.2023
- Böckerman, Petri & Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti (2019) Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? Työelämän tutkimus. 15(1) s.23–44 <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e36a065d-dc69-4230-b70d-12cfad54e447%40redis> Viitattu 24.02.2022
- Crandall, William & Gao, Longge (2005) An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. SAM advanced management journal, 70(3), 30. s. 30–37 <https://www.proquest.com/docview/231260559/fulltextPDF/F37764F1204445D2PQ/1?accountid=14242> Viitattu 24.02.2023
- Dufva, Mikko & Solovjiew–Wartiovaara, Anna & Vataja, Katri (2021) Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/> Viitattu 22.04.2023
- Elinkeino–, liikenne–, ja ympäristökeskus (2023) ELY–keskusten yritysten kehittämispalveluiden suosio jatkui vuonna 2022 <https://www.ely-keskus.fi/-/ely-keskusten-yritysten-kehittämispalvelujen-suosio-jatkui-vuonna-2022?redirect=%2F> Viitattu 22.04.2023
- Elinkeino–, liikenne–, ja ympäristökeskus (2023) Etusivu <https://www.ely-keskus.fi> Viitattu 22.04.2023
- EUR–Lex (2023) Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32016R0679> Viitattu 22.04.2023
- Felt, Teija (2023) Esipuhe – Työolobrometri viettää 30–vuotisjuhlaa. S. 8–10 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf Viitattu 22.04.2023
- Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija (2017) Työstressin teoreettisia malleja: Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) Jyväskylä: PS–kustannus s. 39–72
- Felstead, Alan & Henseke, Golo (2017) Assessing the Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-being and Work-life Balance. New technology, work, and

employment 32(3) s. 195–212

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/ntwe.12097> Viitattu 22.04.2023

Finlex (2022) Työaikalaki 5.7.2019/872. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Viitattu 22.04.2023

Finlex (2022) Tietosuojalaki 05.12.2018/1050.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050> Viitattu 22.04.2023

Fonner, Kathryn L. & Roloff, Michael E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4) s. 336–361. [https://www-tandfonline-](https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/00909882.2010.513998?needAccess=true)

[com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/00909882.2010.513998?needAccess=true](https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/00909882.2010.513998?needAccess=true) Viitattu 22.04.20

23

Godwin, Jeffrey L. & Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D. (1999) The Impact of Thought Self-Leadership on Individual Goal Performance.” *The Journal of management development* 18.2 153–170 [https://www-emerald-](https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02621719910257738/full/pdf)

[com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02621719910257738/full/pdf](https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02621719910257738/full/pdf) Viitattu

22.04.2023

Golden, Timothy D. & Veiga John F. & Dino, Richard N. (2008) The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of applied psychology* 93(6) s. 1412–1421. [https://oce-ovid-](https://oce-ovid-com.libproxy.tuni.fi/article/00004565-200811000-00016/PDF)

[com.libproxy.tuni.fi/article/00004565-200811000-00016/PDF](https://oce-ovid-com.libproxy.tuni.fi/article/00004565-200811000-00016/PDF) Viitattu 22.04.2023

Halford, Susan (2005) Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New technology, work and employment*. Volume 20, Issue 1.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x> Viitattu 22.04.2023

Hauschildt, Kristina & Konradt, Udo (2012) Self-Leadership and Team Members’ Work Role Performance. *Journal of managerial psychology* 27.5 (2012): 497–517. Web. [https://www-](https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02683941211235409/full/pdf)

[emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02683941211235409/full/pdf](https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02683941211235409/full/pdf)

Viitattu 22.04.2023

Hakanen, Jari (2011) Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 22.04.2023

Houghton, Jeffery D & and Christopher P. Neck (2002) The Revised Self-Leadership questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of managerial psychology* 17, no. 8 (2002): 672–691.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940210450484/full/pdf> Viitattu 22.04.2023

Hurme, Helena & Hirsjärvi, Sirkka (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hyvärinen, Matti (2017) Haastattelun maailma. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino s. 11–45

lire, Antti (2016) Kumppanuudet ja verkostot ammattikorkeakoulussa työskentelevän asiantuntijan työssä. Teoksessa Laura Vainio (toim.) Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos.

Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. S. 8–14.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK_asiantuntijatyon-johtaminen_2016_ekirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 22.04.2023

Ikonen, Hanna-Mari (2017) Puhelinhaastattelu. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino s. 270–286

Isola, Anna-Maria & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Lääperi, Raija & Schneider, Taina &

Valtari, Salla & Keto–Tokoi, Anna (2017) Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Juvenes Prin – Suomen Yliopistopaino Oy. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf

Viitattu 22.04.2023

Julkunen, Raija & Nätti, Jouko (1994) joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon? Tampere: Vastapaino.

Kaltainen, Janne & Hakanen, Jari (2020) Miten Suomi voi? –tutkimus. Miksi etätöihin siirtyminen edisti työhyvinvointia? Helsinki: Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Viitattu 22.04.2023

Keats, Daphne M. (2000) *Interviewing: a Practical Guide for Students and Professionals*.

Buckingham: Open University Press

Kelliher, Clare & Anderson, Deirdre (2010) Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work. *Human relations* (New York) 63(1) s. 83–10 <https://journals-sagepub.com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/0018726709349199>

Viitattu 22.04.2023

- Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru (2005) Hyvinvointi työssä. Teoksessa Ulla Kinnunen & Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. s. 13–37
- Kinnunen, Ulla (2017) Työstä palautuminen. Teoksessa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus s. 127–148
- Leinonen, Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri & Heiskanen, Tuula (2017) Kyselyhaastattelu. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori (toim.) Tampere: Vastapaino s. 87–110
- Liang, James & Han, Ruobing & Bloom, Nicholas (2022). How Hybrid Working From Home Works Out. National Bureau of Economic Research. Working Paper Series.
<https://doi.org/10.3386/w30292>
<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=718089001090025000080014081102099014067041034067091025005025013120023028043015020012007025022000094096102091086034034075084006102072011031127120007114101108114005030125107110064102024072126101118&EXT=pdf&INDEX=TRUE> Viitattu 22.04.2023
- Liukkonen, Jarmo (2017). Psykkinen vahvuus: mielen taitojen harjoituskirja. Jyväskylä: PS-kustannus
- Lovelace, Kathi J. & Manz, Charles C. & Alves, José C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human resource management review*, 17(4), 374–387. <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Alves3/publication/222681454-Work-stress-and-leadership-development-The-role-of-self-leadership-shared-leadership-physical-fitness-and-flow-in-managing-demands-and-increasing-job-control/links/5d94cf91a6fdccfd0e71184c/Work-stress-and-leadership-development-The-role-of-self-leadership-shared-leadership-physical-fitness-and-flow-in-managing-demands-and-increasing-job-control.pdf> Viitattu 22.04.2023
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2022) Työolobarometri 2021 Ennakkotiedot. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM_2022_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 22.04.2023

- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula (2003). Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita
- Mamia, Tero & Melin, Harri (2006) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Työministeriö
- Manka, Marja–Liisa (2012) Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro
- Manz, Charles C. (1992). Self–Leading Work Teams: Moving Beyond Self–Management Myths. *Human Relations* (New York), 45(11), 1119–1140. <https://doi.org/10.1177/001872679204501101>
<https://www.proquest.com/docview/231458708?accountid=14242&parentSessionId=n19YIICMRWtcwu37y1FxHbR29d23Ag84%2FFfYK1vjUqI%3D&pq-origsite=primo> Viitattu 22.04.2023
- Manz, Charles C. (1986). Self–Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.
<https://doi.org/10.2307/258312>
<https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=4306232&S=R&D=bsu&EbscoContent=dGJyMNLe80SeprE4zOX0OLCmsEqep7FSr6e4SrCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2q7BLuePfgex44Dt6fIA> Viitattu 22.04.2023
- Manz, Charles C., & Sims, Henry. P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. Oakland: Berrett–Koehler Publishers
- Maruyama, Takao & Tietze, Susanne (2012) From Anxiety to Assurance: Concerns and Outcomes of Telework. *Personnel review* 41(4) s. 450–469 <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/00483481211229375/full/pdf> Viitattu 22.04.2023
- 3
- Marques–Quinteiro, Pedro & Ricardo Vargas & Nicole Eifler & Luís Curral (2019) Employee Adaptive Performance and Job Satisfaction During Organizational Crisis: The Role of Self–Leadership. *European journal of work and organizational psychology* 28, no. 1 (2019): 85–100.
https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1359432X.2018.1551882?casa_token=xPo_kAAHWi4AAAAA:7AUso_XOxWVJP33tO4twvx-S_h9z7agzH6gLQ3I85rQIIY7Q58EVqh0ZTyfAMDZ3DBCd9HDe_Q Viitattu 22.04.2023
- Moglia, Magnus & Hopkins, John & Bardoel, Anne. (2021). Telework, hybrid work and the united nation’s sustainable development goals: Towards policy coherence. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 13(16), 1–28. https://mdpi-res.com/sustainability/sustainability-13-09222/article_deploy/sustainability-13-09222-v2.pdf?version=1629452713 Viitattu 22.04.2023

Mäkikangas & Hakanen (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus s. 103–126

Mäkinen, Jaana-Piia & Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari (2022) Miten Suomi voi? –tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Helsinki: Työterveyslaitos.

<https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%20elokuu%202022.pdf> Viitattu 22.04.2023

Nardi, B. A., & Whittaker, S. (2002). The place of face-to-face communication in distributed work. Distributed work, 83(112) s. 1–43 https://www.researchgate.net/profile/Steve-Whittaker/publication/2389210_The_Place_of_Face-to-Face_Communication_in_Distributed_Work/links/60f9f25d1e95fe241a80fb8b/The-Place-of-Face-to-Face-Communication-in-Distributed-Work.pdf Viitattu 22.04.2023

Neck, Christopher P. & Manz, Charles C. (1996) Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. S. 445–467 [https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17%3A5%3C445%3A%3AAID-JOB770%3E3.0.CO%3B2-N](https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17%3A5%3C445%3A%3AAID-JOB770%3E3.0.CO%3B2-N) Viitattu 22.04.2023

Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D. (2006) The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. S. 672–691 <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02683940210450484/full/pdf> Viitattu 22.04.2023

Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097> <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/02683940610663097/full/pdf> Viitattu 22.04.2023

3

Neck, Christopher P. & Manz, Charles C. (2007) Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall

Neck, Christopher P & Houghton, Jeffery D. & Sardeshmukh, Shruti R. & Goldsby, Michael & Godwin Jeffrey L. (2013) Self-Leadership: a Cognitive Resource for Entrepreneurs. Journal of small business and entrepreneurship 26, no. 5. 463–480. <https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/08276331.2013.876762?needAccess=true&> Viitattu 22.04.2023

Ojala, Satu (2014) *Ansiotyö kotona ikkunana työelämään: kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin*. Tampere: Tampere University Press.

Oksanen, Annukka (2021) *Hybridityö on täällä – mutta miten vanhat keinot toimivat uudessa todellisuudessa?* Aalto University Executive Education <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2021/hybridityo-on-taalla-mutta-miten-vanhat-keinot-toimivat-uudessa-todellisuudessa> Viitattu 22.04.2023

Park, Seejeen & Cho, Yoon J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), s. 1326–1351.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183> <https://www.tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/09585192.2020.1777183?needAccess=true>

Viitattu 22.04.2023

Petroff, Alanna & Cornevin, Océane (2017) *France gives workers 'right to disconnect' from office email*. London: CNN <https://money.cnn.com/2017/01/02/technology/france-office-email-workers-law/index.html?sr=twCNN010217france-office-email-workers-law0810PMVODtopPhoto&linkId=32947386> Viitattu 22.04.2023

Perttula, Juha (2012) *Itsensä johtaminen*. Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus. s. 125–156

Puusa, Anu (2020) *Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus s. 175–202

Puusa, Anu (2020) *Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin*. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus s. 253–275

Pöllänen, Raisa (2017) *Ranskan työlakiin muutos: Työasiat jäävät työpaikalla työpäivän päättyessä*. YLE. <https://yle.fi/uutiset/3-9384654> Viitattu 22.04.2023

Ranta, Juha & Kuula-Luumi, Arja (2017) *Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC*. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino s. 413–426

Roberts, Hather E., & Foti, Roseanne. J. (1998). Evaluating the Interaction between Self-Leadership and Work Structure in Predicting Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 257–

267. <https://doi.org/10.1023/A:1025067128193> <https://link-springer-com.libproxy.tuni.fi/content/pdf/10.1023/A%3A1025067128193.pdf> Viitattu 22.04.2023
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2017) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino s. 46–86
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2023) TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://stm.fi/tyo2030> Viitattu 22.04.2023
- Stewart, Greg. L., & Barrick, Murray. R. (2000) Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135–148. <https://doi.org/10.2307/1556372> <https://web-s-ebSCOhost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3a7d3cbc-bb6a-4e19-bbf5-9fde210e9375%40redis> Viitattu 22.04.2023
- Stewart, Greg. L. & Courtright, Stephen. H. & Manz, Charles. C. (2011) Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37 (1), 185–222. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/epdf/10.1177/0149206310383911> Viitattu 22.04.2023
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne (2019) Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf Viitattu 22.04.2023
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna (2021) Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Helsinki: Tilastokeskus https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf Viitattu 22.04.2023
- Sydänmaanlakka, Pentti (2020) Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy
- Tietoarkisto (2023) Informointi henkilötietojen käsittelyssä. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tutkittavien-informointi/> Viitattu 22.04.2023
- Tilastokeskus (2023) Käsitteet ja määritelmät. <https://www.stat.fi/keruu/tyo/kasitteet.html> Viitattu 22.04.2023
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf> Viitattu 22.04.2023

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Viitattu 22.04.2023

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (2023) https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Viitattu 22.04.2023

Työterveyslaitos (2023) Etätö, hybridityö tai monipaikkainen työ. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo> Viitattu 22.04.2023

Työ- ja elinkeinoministeriö (2021) Työolobarometri 2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 22.04.2023

Valtioneuvosto (2019) Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 22.04.2023

Vartiainen, Matti & Hyrkkänen, Ursula (2010) Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa: Marja Suutarinen & Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava. s.79–99

Virtanen, Anniina & Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari (2022) Miksi toimistolle tai etätöihin halutaan? Tutkimushavaintoja Kimmoisat työntekijät muuttuvassa työelämässä –hankkeesta.

Työterveyslaitos (2023) Kimmoisat työntekijät muuttuvassa työelämässä –hanke. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kimmoisat-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa> Viitattu 22.04.2023

Your Europe (2023) Yleinen tietosuojasetus. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm Viitattu 22.04.2023

9. Liitteet

Liite 1: Haastattelukutsu

Olen Veera Ylivainio ja olen sosiaalipolitiikan maisteriopiskelija Tampereen yliopistosta. Teen tällä hetkellä toimeksiantona Hämeen ja Lapin ELY–keskuksille pro gradu –tutkielmaani, jonka aiheena on itsensä johtaminen hybridityössä. Tarkoitukseni on kerätä haastatteluiden avulla laadullinen aineisto tutkielmaani. Tutkielmani tavoitteena on selvittää erilaisia tarpeita, toiveita ja kokemuksia hybridityöstä työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi yhtenä tavoitteena on kehittää hybridityön käytäntöjä työarjessa, ja teenkin tämän tutkielman Lapin ja Hämeen ELY–keskusten johdon tueksi.

Järjestän haastattelut tammikuun aikana. Tulen nauhoittamaan haastattelut aineiston litteroinnin helpottamiseksi, mikäli se sopii haastateltavalle. Litteroinnin jälkeen tulen hävittämään nauhoitetut aineistot. Huomioin tutkimusprosessini jokaisessa vaiheessa tutkimuseettiset seikat sekä hyvät tieteelliset käytännöt.

Tulen käyttämään aineistoa ainoastaan tieteelliseen tarkoitukseen enkä luovuta sitä ulkopuolisille tahoille. Ainoastaan tutkielman tekijä, eli minä, tulee näkemään keräämäni aineiston. Valmistuessaan pro gradu –tutkielma tulee olemaan julkinen, mutta siitä ei voi jäljittää haastatteluihin osallistujia.

Tulen lähettämään ehdotuksia mahdollisista haastatteluajoista Outlookin kalenteriisi. Mikäli ehdottamani ajankohta sopii sinulle, hyväksythän kutsun. Haastatteluun osallistuminen on kuitenkin täysin vapaaehtoista, joten voit perua osallistumisesi milloin vain.

Mikäli heräsi kommentoitavaa tai kysyttävää, olethan matalalla kynnyksellä yhteydessä minuun.

Parhain terveisin

Veera Ylivainio

sähköpostiosoite: ext.veera.ylivainio@ely-keskus.fi

Liite 2: Haastattelurunko

(Työnteko)

1. Millainen kokemus hybridityöhön siirtyminen on ollut sinulle?
2. Mitkä ovat mielestäsi hybridityön vahvuudet?
3. Mitkä ovat mielestäsi hybridityön heikkoudet?
4. Miten hybridityö on vaikuttanut työtuntiesi määrään?
5. Millä tavoin hybridityö on vaikuttanut työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin?
6. Millä tavoin hybridityö on vaikuttanut taukojen pitämiseen?
7. Miten hybridityö vaikuttaa luovaan ja keskittymistä vaativaan työskentelyyn, esim. suunnittelu- ja kehittämistyöhön?

(Itsensä johtaminen)

8. Millä tavoin hallitsit omaa työntekoasi?
9. Mitkä asiat kannustavat sinua työnteossa?
10. Miten suhtaudut mahdollisiin erilaisiin epäonnistumisiin työnteossa?
11. Jos käyt toimistolla, mistä syistä menet sinne?
12. Mistä syistä teet etätöitä?
13. Kaipaisitko johdolta kaikille yhteisiä suosituksia tai linjauksia etä- ja lähipäivien tekemisestä?
14. Millaista tukea kaipaisit hybridityön tekemiseen?

(Muu)

15. Mitä vinkkejä antaisit hybridityötä ensimmäistä kertaa aloittavalle työntekijälle?