

Hybridityön johtaminen

Uudistavan johtamisen verkoston aamutapaaminen 04.04.2024

Ilmari Puhakka
Tampereen yliopisto

Professional Growth and Learning -tutkimusryhmä:

<https://research.tuni.fi/pgltutkimus/>

Oma tausta aiheeseen

- Tutkijana syksy 2019 alkaen -> 2020 keväällä etätöihin
-> paluu toimistolle kunnolla vasta 2023 syksyllä
- Kiinnostus hybridi/monipaikkaiseen työhön rajoitusten hellennyttyä -> tutkimusrahoitus HYBRIDI-hankkeelle 2022 vuoden alkuun
- Tutkimushankkeet
 - 2022–2023: HYBRIDI-hanke – Asiantuntijoiden hybridityö
 - [Opas työelämän vuorovaikutustilanteisiin monipaikkaisessa työssä](#)
 - [Hankkeen loppuraportti](#)
 - 2024–2025: LEAD-hanke – Monipaikkaisen työn johtaminen

Esityksen rakenne

- Käsitteet
- Monipaikkaisen työn vaikutukset
- Hybriditilanteet työssä
- Monipaikkaisen työn johtaminen

Hybridityö ja monipaikkainen työ

- Etätyö
 - Työ, jonka luonteensa puolesta voi suorittaa organisaation toimitiloissa, mutta joka työnantajan kanssa ennalta sovitusti tehdään muualla
 - Tyypillisiä paikkoja: koti, vapaa-ajanasunto, julkiset tilat, nomadi-työ, liikennevälineet...
 - Jos työn luonteen vuoksi siirryttävä pois toimitiloista = työmatka (liikkuva työ, mobiilityö)

Hybridityö ja monipaikkainen työ

- Monipaikkainen työ ja hybridityö
 - Monipaikkaista työtä ja hybridityötä käytetään usein synonyymeinä kuvaamaan työskentelymallia, jossa työntekijät voivat ainakin osittain valita, missä he haluavat suorittaa työtehtäviään. Tällöin työtä tehdään säännöllisesti sekä työpaikalla että sen ulkopuolella, kuten kotona.
- Hybridityötä voidaan käyttää käsitteenä kuvaamaan työtilanteita, joissa osallistujista osa on kasvotusten ja osa etänä.
- Lähikäsitteenä myös virtuaalitiimit, jotka kuvaavat tiimejä jotka toimivat täysin etänä esim. eri maissa.

Hybridityö ja monipaikkainen työ

- Tässä esityksessä käytetään monipaikkaista työtä kuvaamaan työn vuorottelua työpaikan toimitilojen ja etätyön välillä.
- Hybridityöllä taas viitataan hybridityötilanteisiin, joissa osa työntekijöistä on paikan päällä ja osa osallistuu etänä.

Monipaikkaisen työn vaikutukset

Etätyön yleisyys

- Suomi kuuluu etätöiden tekemisen määrässä Euroopan kärkimaihin.
- Suomessa tehtiin vuonna 2022 Euroopan maista viidenneksi eniten etätöitä (Taskinen, 2023).
- Täysin etänä työskentelyä on alettu viime aikoina rajoittaa varsinkin suurissa kansainvälisissä yrityksissä.

Monipaikkaisen työn yleisyys

- Etätyö ja monipaikkainen työ yleistynyt, mutta ei kuitenkaan kaikilla aloilla mahdollista
 - 32% vähintään viikoittain, 11% koko ajan/lähes koko ajan, 43% ei mahdollista (Väänänen ym. 2024)

HYBRIDI-hankeessa (kysytty 2022)

Asiantuntijat N=285	Etäpäiviä nykyisin (0-5)	Etäpäiviä ennen Covid (0-5)	Etäpäiviä mieluiten (0-5)
Esihenkilöt	2.60	0.91	2.45
Työntekijät	3.05	0.95	2.75

Työelämässä on menossa suurin muutos vuosikymmeniin, arvioi Työterveyslaitos 1/2023

Työterveyslaitoksen johtava asiantuntija Sinimaaria Ranki pitää hybridityön yleistymistä historiallisena muutoksena.

Etätyöt voivat ajaa osan ulkokehälle

8/2023 Suomi kuuluu etätöiden tekemisessä Euroopan kärkimaihin. Etätöiden teko voi tulla yhä useammaksi työpaikoille.

Tekoäly uhkaa täysin etänä tehtävää työtä, sanoo professori Bloombergille

12/2023 Stanfordin yliopiston taloustieteen professori Nicholas Bloom sanoo Bloombergin haastattelussa, että tekoäly todennäköisesti tekee hybridityöntekijöistä tuottavampia.

Etätyön ongelmia myötä

10/20 Etätyöstä ja hybridityöstä on tullut työntekijöiden aiheuttaneita ongelmia.

Kysely: Puolet harkitsisi työpaikan vaihtoa toimistopakon takia 10/2023

Työnantaja voi päättää, missä töitä tehdään. Suomen Yrittäjien kyselyn mukaan etätyömahdollisuuden poistaminen voisi ajaa monet vaihtamaan työpaikkaa.

Itseohjautuvuuden nurja puoli

12/2022 Itseohjautuvuudesta tuli työelämän ihanne, joka on oikein ymmärrettynä avain parempaan työhyvinvointiin. HS Vision lukijat kuitenkin kertovat, miten heidän työpaikkansa on ajettu sen nimissä kaaoksen partaalle.

Työn ja vapaa-ajan rajoista pitää

keskus Tutkimus: Etätyön täysin vapaasti sallivien yritysten myynti kehittyi selvästi muita yhtiöitä paremmin 11/2023

Yritysten tärkein 9.3. 2:00 3/2 Tutkimuksessa verrattiin yli 500 pörssiyrityksen etätyökäytäntöjä ja liikevaihtojen kehitystä eri toimialoilla kolmen vuoden ajalta.

Työuuputus

Uuputus, kertoo tuore tutkimus

9/2023 Uuputus työpaikoilla on haaste, joka pitää ottaa huomioon tutkimusprofessori Jari Hakanen.

Avokonttorit HS:n kyselyssä:

Harvardin tutkimus: Palkka ja osaaminen kehittyvät parhaiten toimistolla 11/2023

Aloittelevien koodareiden oppiminen kärsii, jos he joutuvat tekemään etätyötä.

Monipaikkaisen työn vaikutukset

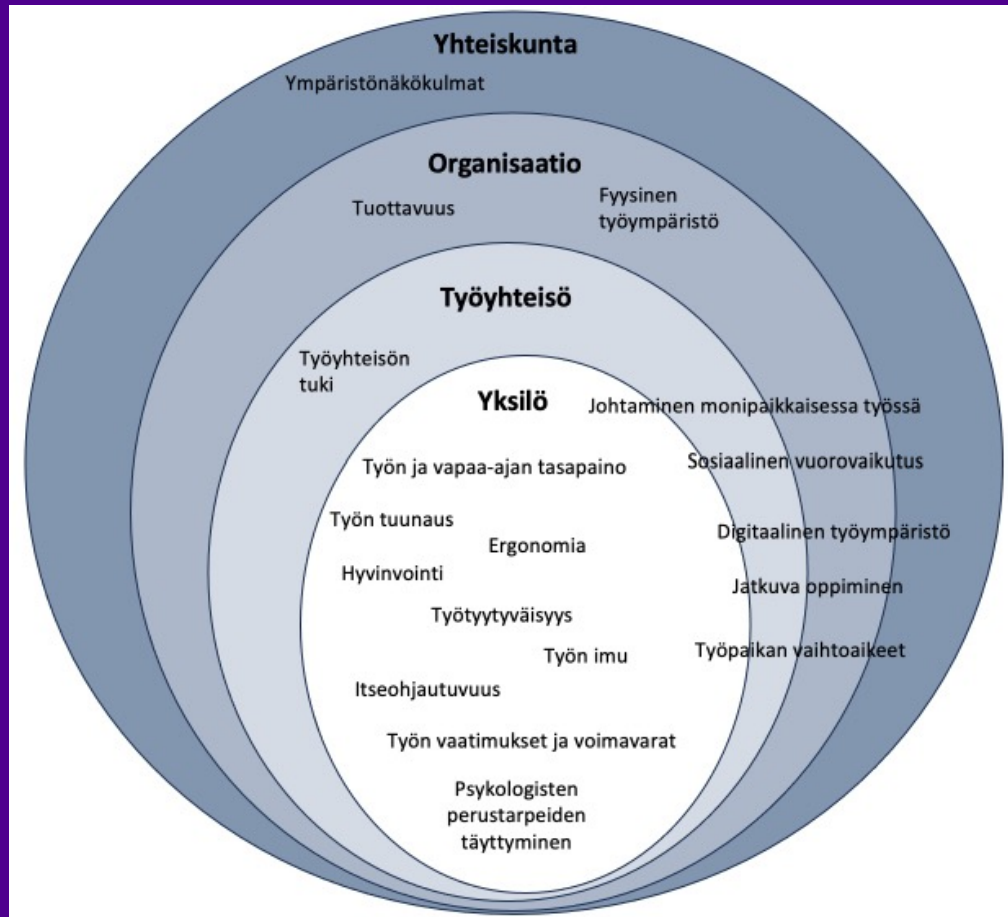
- Työntekijöiden näkökulmasta monipaikkainen työ parhaimmillaan aikaansaa hyvinvointia, pienempiä työpaikan vaihtoaikkeitä ja parempaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa verrattuna pelkästään etänä tai työpaikalla työskentelyyn (Mäkinieniemi ym., 2022).
- Monipaikkaisuuden nähdään tuovan joustavuutta työn ja yksityiselämän välille (Lehtonen ym., 2020).
- Johtamisella ajatellaan olevan suuri merkitys monipaikkaisen työn toimivuudessa (Contreras ym., 2020).

Monipaikkaisen työn vaikutukset

- Työn tuottavuuden suhteen ristiriitaisia tuloksia etä- tai monipaikkainen työ vs. täysin työpaikalla tehty (ks. Barrero ym., 2023; Choudhury ym., 2021; Van der Lippe & Lippényi, 2020).
 - Tähän voivat vaikuttaa monet esimerkiksi etätyöpisteisiin, toimistoon tai työn piirteisiin liittyvät tekijät.
- Vuorovaikutus ja siihen liittyvät haasteet nousevat selvästi esiin monipaikkaisen työn tutkimuksessa.

Monipaikkaisen työn vaikutukset

- Ilmiönä laajempi kuin vain työn tekemisen sijainnit tai yksilöihin kohdistuvat vaikutukset.



Psykologiset perustarpeet monipaikkaisessa työssä

- Psykologiset perustarpeet: Autonomia, kompetenssi/pätevyys, yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci, 2017).
- Autonomian ja varsinkin yhteenkuuluvuuden merkitys kasvanut monipaikkaisen työn lisääntyessä.
- Kompetenssin suhteen etätyössä hallinnan tunne voi heikentyä, kun ei näe oman työn vaikutusta niin selvästi. Peilaus kollegoihin myös haastavampaa oman suoriutumisen ja taitojen kehittymisen suhteen.
- Sopiva tasapaino työskentelyssä etänä ja työpaikalla voi tukea autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymistä (Peijen ym., 2024).

Hybridisti toteutetut työn vuorovaikutustilanteet

HYBRIDI-hanke



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonten
The Finnish Work Environment Fund

- Työsuojelurahaston rahoittama hanke (2022–2023):
Asiantuntijoiden hybridityö
 - Keskittyi asiantuntijatyön vuorovaikutustilanteisiin (esim. kokoukset, yhdessä työskentely)
 - Erot kasvotusten, etänä tai hybridisti tapahtuvissa työn vuorovaikutustilanteissa
 - Autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokemukset (Ryan & Deci, 2017), emootiot (Pekrun, 2006), fysiologinen virittyneisyys (Boucsein, 2012)

Hybriditilanteet verrattuna muihin

- Hybriditilanteet koetaan haastavaksi verrattuna kasvokkain ja täysin etänä järjestettyihin.
- Matalammat kokemukset autonomiasta ja yhteenkuuluvuudesta, sekä osaamisen kehittymisestä
- Korkeampi fysiologinen virittyneisyys – psykologinen kuormitus

Hybriditilanteet verrattuna muihin

- Toteutustapojen välillä ei ollut eroja positiivisten ja negatiivisten tunteiden määrissä, mutta tylsistyneisyyttä raportoitiin enemmän hybriditilanteissa
 - Ei selkeitä eroja verratessa toimistolla vs. etänä olijoihin tilanteeseen liittyen
 - Tavoitteen täyttymiseen liittyvät tunteet paikan päällä olevilla positiivisempia
 - Hybriditilanteissa paikan päällä olevilla pääosin aktivoivia tunteita vs. etänä deaktivoivia – myös fysiologinen virittyneisyys oli saman suuntaista

Etänä ja kasvokkain toimivat tilanteet

- Millaiset tilanteet hoituvat parhaiten etänä:
 - Kahden henkilön väliset, vain tuttuja osallistuu, tiedotustyyppiset
 - Toistuvat rutiininomaiset
 - Rakenteeltaan ja tavoitteeltaan selkeät ja yksinkertaiset tilanteet
- Millaisissa kasvokkaisella kohtaamisella hyötyjä:
 - Tutustuminen, perehdyttäminen, luottamuksen rakentaminen
 - Keskustelua edellyttävät
 - Luova työskentely, kompleksiset asiat

Onnistuneen hybriditilanteen piirteet

- Pohdittavaa

- Mikä on hybriditoteutuksen todellinen lisäarvo verrattuna kasvokkaiseen tai kokonaan etänä järjestettyyn kohtaamiseen.
- Paras lähtökohta on, jos kaikki osallistujat tuntevat toisensa entuudestaan.
- Jos tarkoituksena on aktiivinen vuorovaikutus, on ryhmän hyvä olla riittävän pieni.

Onnistuneen hybriditilanteen piirteet

- Toimet:
 - Valmistaudu ja valmistele hyvin: kutsut hyvissä ajoin, oikeille ihmisille, tilanteen tavoite kirkkaaksi.
 - Luottamuksen luonti: kamerat päällä, läsnäosallistujat näkyvissä, kuulumisten vaihtoa alussa.
 - Osallistumisen mahdollistaminen: pelisäännöt alussa selviksi, huomio aktiivisesti etäosallistujat
 - Tekniikan hyödyntäminen: chatit, työskentelyalustat
- Osallistujat kantavat vastuunsa: etäosallistujat aidosti läsnä eivätkä tee muuta, läsnäosallistujat huomioivat etänä osallistujat.

- Millaisia kokemuksia on hybridisti järjestetyistä työtilanteista?

Monipaikkaisen työn johtaminen

Monipaikkaisen työn johtaminen

- Onnistuneessa etäjohtamisessa olennaisiksi asioiksi on nostettu mm. johtamistaidot ja -tyyli, luottamus, kommunikaatio sekä tiimikulttuuri (Terkamo-Moisio ym., 2017).
- Haasteiksi on kuvattu mm. organisaation tuen määrä niin esihenkilöille kuin työntekijöille (Terkamo-Moisio ym., 2017) ja johtajuuden jakaminen tai osittaminen (Cortellazzo ym., 2019).
- Esihenkilöiden hyvinvointi (Skakon ym., 2010) ja johtamiskäytännöt (Behrendt ym., 2017) vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin.

Monipaikkaisen työn johtaminen

- Esihenkilöiden hyvinvointi näyttää heikentyvän
 - Työn imu, työtyytyväisyys ja arviot työkyvystä ovat laskeneet viime vuosina.
 - Työuupumusoireilu on lisääntynyt, samoin irtisanoutumisaikeet.
 - Työtyytyväisyys on matalampaa ja krooninen työväsytys yleisempää kuin työntekijöillä.
 - Työn liiallinen määrä kuormittaa.

Mitä huomioida monipaikkaista työtä johtaessa?

Työ ja työnteko aiempaa itsenäisempää -> vaatimus itsensä johtamisen taidoista

Työntekijän aiempaa suurempi vastuu hyvinvoinnistaan ja työkyvystään

Digitaalinen lähijohtaminen haastaa vuorovaikutustaitoja ja digitaalista sosiaalista kyvykkyyttä

Johtaminen yksilöllistynyt: erilaisia tarpeita ja odotuksia

Säännöllinen yhteydenpito lähijohtajan ja työntekijöiden välillä

Miten tukea yhteisöllisyyden kokemuksia?



Monipaikkaisen työn johtaminen

- LEAD-hanke (2024–2025) pyrkii selvittämään monipaikkaisen työn johtamisen haasteita ja löytämään niihin ratkaisuja.
- Hankkeen idea nousi HYBRIDIN pohjalta esihenkilöiden kertomista ja raportoimista kokemuksista.
- Hankkeessa järjestetään 6kk mittainen ryhmävalmennus esihenkilöille kolmessa organisaatiossa.
- Pitkittäisaineistoa kerätään valmennukseen osallistujilta hyvinvoinnista, työn vaatimuksista ja voimavaroista, sekä monipaikkaisen työn johtamisen valmiuksista ja pystyvyydestä.
- Lisäksi kerätään laajempi poikittaiskyselyaineisto.

LEAD-hanke

- Valmennuksessa yhdistyy yksilötason reflektio, sosiaalinen oppiminen ryhmässä, sekä monipaikkaiseen johtamiseen liittyvä tutkimustieto.
- Monipaikkaisen työn johtamisen tarkastelua tehdään kolmen teeman kautta:
 - Oppimisen tukeminen
 - Sosiaalisen pääoman vahvistaminen
 - Sitoutumisen ja motivaation tukeminen

Miten tukea monipaikkaista työtä tekeviä työntekijöitä

Miten tukea työntekijöitä monipaikkaisessa työssä?

- Psykkiset kuormitustekijät: työt läikkyvät vapaa-ajalle, palautumisen haasteet
 - Pelisäännöt esim. kokouskäytännöissä ja tavoitettavuudessa
 - Etätyön sujumisen seuranta ja keskustelun mahdollistaminen
 - Esimerkillä johtaminen
- Työkyvyn tuki: haasteiden tunnistaminen ja puheeksi ottaminen
 - Organisaation mittarien seuraaminen, ”kartalla pysyminen” työntekijöiden arjessa
 - Yksilöllisten tilanteiden huomioiminen

Miten tukea työntekijöitä monipaikkaisessa työssä?

- Sosiaaliset kuormitustekijät: yksinäisyys, yhteisöllisyyden ja epämuodollisten kohtaamisten vähäisyys
 - Virtuaalisten kohtaamisten järjestäminen, **kasvotusten näkeminen** mahdollisuuksien mukaan
 - Uusien työntekijöiden perehdyttäminen osaksi työyhteisöä
 - Palautekäytännöt, antaminen ja pyytäminen
 - Yhdenvertaiset mahdollisuudet ja vaatimukset monipaikkaisessa työskentelyssä

Miten tukea työntekijöitä monipaikkaisessa työssä?

- Työn tuunaamisen mahdollistaminen
 - Omasta aloitteesta lähtevää työkäytäntöjen muokkaamista, jonka tavoitteena on lisätä työn mielekkyyttä, vahvistaa työn voimavaroja ja lisätä motivaatiota.
 - Yhteydessä mm. työn voimavarojen vahvistumiseen, työn imuun.
 - Tukee stressinsietoa ja reagoitakyvykkyyttä työn muutoksissa, vahvistaa psykologista pääomaa kuten optimismia ja resilienssiä.

Työn tuunaaminen

- Haasteiden lisääminen
 - Uusien mielekkäiden työtehtävien ideointia, kiinnostavien työtehtävien vastaanottamista
- Oppimisen lisääminen
 - Taitojen ja kykyjen kehittäminen
- Esihenkilön tuki
 - Avun ja palautteen pyytäminen, innostuksen hakeminen
- Työtoverisuhteet
 - Epämuodollisen vuorovaikutuksen lisääminen kysymällä kuulumisia, olemalla aktiivisesti yhteydessä
- Yhteistyön kehittäminen
 - Uusien yhteistyötä tukevien toimintatapojen ideointia

Miten tukea työntekijöitä monipaikkaisessa työssä?

- Palautteen antaminen lisää työn hallinnan ja osaamisen tunnetta, myös työn vaikuttavuuden kokemusta.
- Epämuodollisten tilanteiden järjestäminen tukee yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä.
- Etä- ja hybridityöläisiä jos on paljon, niin voi sopia tiettyjä päiviä jolloin kaikki koittavat olla paikan päällä.
- Ensikohtaamiset uusien työntekijöiden, asiakkaiden tai muiden kanssa mieluiten kasvotusten.

Miten tukea työntekijöitä monipaikkaisessa työssä?

- Autonomiata tukeva johtaminen:
 - Ymmärretään työntekijän näkemyksiä työhön.
 - Tarjotaan mahdollisuuksia hallita ja muokata työtä kun mahdollista.
 - Selitetään hyvin silloin kuin rajoituksia.
 - Esim. valtuuttava johtaminen (Ryynänen ym., 2020), työn imuun keskittyvä johtaminen (Schaufeli, 2021).

Pohdittavaa

- Miten monipaikkaisuus näkyy omassa (johtamis)työssä?
- Millaisia ratkaisuja on löytynyt monipaikkaisuuden tuomiin haasteisiin?
- Muuta kysyttävää tai kommentoitavaa?

Lähteet

- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Boucsein, W. (2012). *Electrodermal activity* (2. painos). Springer.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Lehtonen, E., Puhakka, I., Pylväs, L., & Nokelainen, P. (2020). Asiantuntijuuden kehittyminen, tunteet ja työpaikka oppimisympäristönä. Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1838-3>
- Lehtonen, E., Puhakka, I., & Nokelainen, P. (2023). *Opas työelämän vuorovaikutustilanteisiin monipaikkaisessa työssä*. Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3249-5>
- Peijen, R., Niks, I. M., van Zwieten, M. H., Hengel, K. M. O., & Wiezer, N. (*preprint*, 2024). The role of work location in associations between need satisfaction and well-being at work: a daily diary design among Dutch office workers. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3899971/v1>
- Pekrun, R. (2006). The control-value theory of achievement emotions: Assumptions, corollaries, and implications for educational research and practice. *Educational Psychology Review*, 18, 315–341. <https://doi.org/10.1007/s10648-006-9029-9>
- Puhakka, I., Lehtonen, E., & Nokelainen, P. (2023). *Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä*. Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>

Lähteet

- Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M., & Soikkanen, A. (2023). Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen: terveyskäyttäytyminen etätyössä. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146367/TTL-978-952-391-078-2.pdf>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford.
- Ryytänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus, 13(3), 246–261. <https://doi.org/10.37455/ft.97977>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. Frontiers in Psychology, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. Work & Stress, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Suutala, S., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2024). Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Taskinen, P. (2023, elokuu 25). Alankomaat on etätyön ykkönen – Suomi lähellä EU-maiden kärkeä. Saatavilla: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/alankomaat-on-etatyon-ykkonen-suomi-lahella-eu-maiden-karkea/>
- Terkamo-Moisio, A., Paronen, E., Häggman-Laitila, A., & Lammintakanen, J. (2023). Terveysthuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. Focus Localis, 51(1). Saatavilla: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1–9. Saatavilla: <https://hdl.handle.net/10520/EJC89228>
- Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M., & Airaksinen, J. (2024). Työn Suomi: Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi-tutkimuksessa. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148689/TTL-978-952-391-157-4.pdf?sequence=1>
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. New Technology, Work and Employment, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

Lisäluettavaa

- Tutkimusryhmän viimeaikaisia työelämähankkeita:
 - WORKEE (2019–2020): [loppuraportti](#)
 - HYBRIDI (2022–2023): [loppuraportti](#), [opas](#)
 - LEAD (2024–2025): [kuvaus](#)

- Tutkimusryhmän kotisivut:
<https://research.tuni.fi/pgltutkimus/>