

**Eija Lehtonen, Ilmari Puhakka, Mervi Ruokolainen ja
Petri Nokelainen**

Monipaikkaisen työn johtaminen: haasteita ja ratkaisuja

01.01.2024–31.12.2025



Julkaisu	Monipaikkaisen työn johtaminen: haasteita ja ratkaisuja Leading multilocal work: Challenges and solutions
Tekijät	Eija Lehtonen, Tampereen yliopisto Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto Mervi Ruokolainen, Työterveyslaitos Petri Nokelainen, Tampereen yliopisto
Asiasanat	Monipaikkainen työ, hybridityö, johtaminen, hyvinvointi, johtamisen kehittäminen
ISBN	978-952-03-4353-8 (verkkójulkaisu)
Rahoittaja	Työsuojelurahasto (hanke 230369)
Lisenssi	Tämä työ on lisensoitu Creative Commons Attribution 4.0 International-lisenssillä (CC BY 4.0). Lisenssi on luettavissa: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fi



Työterveyslaitos



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

TIIVISTELMÄ

Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet pysyvästi pandemian myötä, ja monipaikkainen työ eli hybridityö on vakiintunut käytännöksi erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Tämä muutos on tuonut mukanaan joustavuutta ja autonomiaa, mutta samalla se on haastanut perinteisiä johtamisen, yhteisöllisyyden ja oppimisen käytäntöjä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli työn sujuvuuden ja yhteisöllisyyden tukemisessa, mutta keinot voivat olla osin erilaisia kuin lähityössä. Etä- ja hybridityön vaikutuksia työntekijöiden kokemuksiin on viime vuosina tutkittu runsaasti, mutta esihenkilötyön, johtamiskäytäntöjen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen näkökulmasta tutkimustietoa on edelleen rajallisesti. LEAD-hankkeessa (1.1.2024–31.12.2025) tartuttiin tähän haasteeseen tutkimalla, miten esihenkilöitä voidaan tukea monipaikkaisen työn johtamisessa.

Hankkeen päätavoitteena oli selvittää, voidaanko ryhmämuotoisella itsereflektiota, vertaisoppimista ja tutkimustietoa yhdistävällä valmennusinterventiolla vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia johtaa monipaikkaista työtä. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa monipaikkaisen työn johtamisen keskeiset haasteet ja löytää niihin käytännön ratkaisuja sekä tutkia esihenkilöiden työhyvinvointitekijöiden keskinäisiä yhteyksiä. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Tampereen yliopiston ja Työterveyslaitoksen kesken, ja rahoittajana oli lisäksi mukana Työsuojelurahasto.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti kolmessa organisaatiossa: Tampereen kaupungilla, Hämeenlinnan kaupungilla ja Ramboll Finlandilla. Aineisto koostui kahdesta osasta: interventioaineistosta ja laajasta kyselyaineistosta. Interventiossa 28 esihenkilöä osallistui kuuden tapaamiskerran valmennukseen, jossa käsiteltiin oppimisen tukemista, sosiaalisen pääoman vahvistamista sekä motivaation ja sitoutumisen johtamista. Vaikuttavuutta mitattiin pitkittäiskyselyllä neljässä aikapisteessä. Laaja kyselyaineisto muodostui organisaatioiden kaikille esihenkilöille lähetetystä kyselystä, jolla kartoitettiin laajasti työhyvinvointia ja johtamisvalmiuksia. Kyselyyn vastasi 205 esihenkilöä.

Valmennusinterventioon osallistuneet esihenkilöt kokivat tutkimustiedon selkeän ja jäsennellyn esittämisen keskeiseksi tueksi omalle pohdinnalleen ja johtamistyölleen. Tutkimustieto tarjosi perusteluja monipaikkaisen työn käytännöille ja helpotti tasapainoilua työntekijöiden, tiimien ja organisaation tarpeiden välillä. Lisäksi esihenkilöiden väliset keskustelut ja vertaistoiminta näyttäytyivät tärkeinä sekä johtamiskäytäntöjen kehittämisen että esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin kannalta.

Tulokset osoittivat, että esihenkilövalmennuksella oli selkeä positiivinen vaikutus osallistujien kokemaan kykyyn johtaa monipaikkaista työtä. Esihenkilöiden arviot

omista valmiuksistaan nousivat valmennuksen aikana kaikilla osa-alueilla: oppimisen tukemisessa, sosiaalisen pääoman vahvistamisessa sekä motivaation ja sitoutumisen tukemisessa.

E erityisen merkittävä havainto oli, että myös esihenkilöiden kokemaa yleistä valmius kohdata ja käsitellä monipaikkaisen työn haasteita kasvoi ja pysyi korkeammalla tasolla myös seurantamittauksessa. Tämä viittaa siihen, että valmennus ei ainoastaan tarjonnut työkaluja nykyhetkeen, vaan vahvisti esihenkilöiden resilienssiä tulevia muutostilanteita varten.

Tutkimuksessa tunnistettiin kolme keskeistä teemaa, joissa monipaikkaisuus haastaa johtamista, sekä niihin toimivia ratkaisuja. 1) Oppimisen tukeminen: Haasteena koettiin erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttäminen sekä hiljaisen tiedon siirtyminen, kun informaali vuorovaikutus vähenee. 2) Sosiaalisen pääoman vahvistaminen: Yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen nähtiin vaikeammaksi ja vaativan etätöissä tietoista panostusta. 3) Motivaatio ja sitoutuminen: Itseohjautuvuuden vaade korostuu etätöissä, minkä koettiin voivan johtaa yhteisen suunnan hämärtymiseen. Toisten tuntemisen ja yhteisöllisyyden nähtiin tukevan myös sitoutumista ja motivaatiota.

Laajan kyselyaineiston perusteella esihenkilöiden hyvinvointia kuormittavat erityisesti työtahtiin liittyvät vaatimukset. Vaikka myös emotionaaliset vaatimukset koettiin keskimäärin korkeiksi, ne olivat yhteydessä vain osaan hyvinvointitekijöistä, kun taas työtahtiin liittyvät vaatimukset linkittyivät laajasti koettuun stressiin, uupumukseen ja matalampaan työtyytyväisyyteen. Tämä viittaa siihen, että monipaikkaisen työn kontekstissa työn rakenteelliset ja ajankäyttöön liittyvät kysymykset muodostavat keskeisen kuormitustekijän esihenkilötyössä.

Merkittäväksi voimavaraksi nousi organisaation tarjoama teknotuki sekä yhteenkuuluvuuden kokemus. Tulokset osoittivat vahvan yhteyden yhteenkuuluvuuden tunteen ja koettujen johtamiskykyjen välillä: esihenkilöt, jotka kokivat vahvaa yhteenkuuluvuutta työyhteisössään, arvioivat myös kykynsä johtaa monipaikkaista työtä paremmiksi. Tämä havainto on linjassa pandemian jälkeisen tutkimuksen kanssa, jossa yhteenkuuluvuuden merkitys on korostunut suhteessa aiempaan autonomian painotukseen.

Tutkimus osoittaa, että monipaikkaisen työn johtaminen vaatii samoja perustaitoja kuin perinteinen johtaminen, mutta tietyt osa-alueet, kuten vuorovaikutuksen tukeminen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen, yhteisistä pelisäännöistä sopiminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen, korostuvat.

Onnistunut hybridijohtaminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii aikaa, pysähtymistä ja tietoista kehittämistä. Hankkeessa kehitetty valmennusmalli, joka yhdistää fasilitoitua reflektiota, vertaisoppimista ja ajankohtaisen tutkimustiedon, osoittautui

toimivaksi tavaksi tukea esihenkilöitä heidän roolissaan. Organisaatioiden on tärkeää tarjota esihenkilöille riittävästi resursseja ja tukea, kuten aikaa johtamistyöhön ja ammatilliseen kehittymiseen, mahdollisuuksia vertaisoppimiseen sekä tukea teknologian tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen. Tämä luo edellytykset laadukkaalle johtamiselle ja tukee sekä esihenkilöiden että työyhteisöjen hyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä sekä viime kädessä myös tuottavuutta monipaikkaisen työn arjessa.

Avainsanat: Monipaikkainen työ, hybridityö, johtaminen, hyvinvointi, johtamisen kehittäminen

ABSTRACT

The ways of working have permanently changed due to the pandemic, and multilocal work, or hybrid work, has become an established practice, especially in knowledge work. This change has brought flexibility and autonomy, but at the same time, it has challenged traditional practices of leadership, community building, and learning at work. Supervisors play an important role in supporting smooth work processes and a sense of community, but the methods may differ somewhat from those used in on-site work. The effects of remote and hybrid work on employees' experiences have been extensively studied in recent years, but research from the perspective of supervisory work, leadership practices, and workplace learning remains limited. The LEAD project (1 Jan 2024–31 Dec 2025) addressed this challenge by investigating how supervisors can be supported in leading multilocal work.

The main goal of the project was to determine whether a group-based training intervention combining self-reflection, peer learning, and topical research information could strengthen leaders' ability to lead multilocal work. Additionally, the aim was to identify the key challenges of leading multilocal work and find practical solutions, as well as to examine the interconnections between factors affecting leaders' well-being. The research was carried out in collaboration between Tampere University and the Finnish Institute of Occupational Health, with funding from the Finnish Work Environment Fund.

The study used a multi-method approach in three organizations: the City of Tampere, the City of Hämeenlinna, and Ramboll Finland. The data consisted of two parts: intervention data and a large survey dataset. In the intervention, 28 supervisors participated in six training sessions that focused on supporting learning, strengthening social capital, and managing motivation and commitment. Effectiveness was measured through a longitudinal survey at four time points. The large survey dataset was based on a questionnaire sent to supervisors in the participating organizations (205 respondents), and it broadly examined well-being and leadership capabilities.

Leaders who participated in the training intervention considered the clear and structured presentation of research information as a key support for their own reflection and leadership work. Research information provided justification for multilocal work practices and helped balance the needs of employees, teams, and the organization. Furthermore, discussions and peer activities among leaders proved important both for developing leadership practices and for supporting their own well-being.

The results showed that the leadership training had a clear positive impact on par-

ticipants' perceived ability to lead multilocal work. Leaders' assessments of their own capabilities improved during the training across all areas: supporting learning, strengthening social capital, and fostering motivation and commitment.

A particularly significant finding was that leaders' overall readiness to face and address the challenges of multilocal work also increased and remained at a higher level in the follow-up measurement. This suggests that the training not only provided tools for the present but also strengthened leaders' resilience for future change situations.

The study identified three key themes where multilocal work challenges leadership, along with effective solutions. 1) Supporting learning: The main challenge was onboarding new employees and transferring tacit knowledge when informal interaction decreases. 2) Strengthening social capital: Maintaining a sense of community and psychological safety was seen as more difficult and requiring conscious effort in multilocal work. 3) Motivation and commitment: The demand for self-direction is emphasized in multilocal work, which was perceived as potentially leading to a blurred common direction. Knowing colleagues and fostering a community were also seen as supporting commitment and motivation.

Based on the large survey dataset, leaders' well-being was particularly burdened by demands related to work pace. Although emotional demands were also perceived as generally high, they were linked only to some well-being factors, whereas work pace demands were broadly associated with stress, exhaustion, and lower job satisfaction. This suggests that in the context of multilocal work, structural and time-management issues form a key stress factor in supervisory work.

A significant resource for leaders was the technical support provided by the organization and the sense of belonging. The results showed a strong connection between the feeling of belonging and perceived leadership capabilities: Leaders who felt a strong sense of belonging in their work community also rated their ability to lead multilocal work higher. This finding aligns with other post-pandemic research, where the importance of belonging has become more pronounced compared to the previous emphasis on autonomy.

The study shows that leading multilocal work requires the same basic skills as traditional leadership, but certain areas – such as supporting interaction, building a sense of community and trust, agreeing on common rules, and managing well-being – are emphasized.

Successfully leading multilocal work does not happen automatically; it requires time, reflection, and conscious development. The training model developed in the project, which combines facilitated reflection, peer learning, and providing topical research information, proved to be an effective way to support leaders in their role. It

is important for organizations to provide leaders with sufficient resources and support, such as time for leadership work and professional development, opportunities for peer learning, and support for the purposeful use of technology. This creates the conditions for high-quality leadership and supports the well-being of both leaders and work communities, ultimately contributing to productivity in the everyday reality of multilocal work.

Keywords: Multilocal work, hybrid work, leadership, well-being, leadership development

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	9
2 Monipaikkainen työ vaikuttaa johtamiseen	11
2.1 Oppimisen tukeminen.....	12
2.2 Sosiaalisen pääoman vahvistaminen	14
2.3 Sitoutumisen ja motivaation tukeminen	15
2.4 Esihenkilöiden hyvinvointi.....	18
3 Tutkimuksen tavoitteet	20
4 Aineistot ja menetelmät	21
4.1 Osallistujien rekrytointi	21
4.2 Interventio	21
4.2.1 Intervention osallistujat	21
4.2.2 Valmennuksen teoreettinen perusta	22
4.2.3 Valmennuksen kuvaus ja sisältö.....	23
4.3 Määrällinen aineisto ja analyysi.....	27
4.3.1 Kyselylomakkeen kuvaus.....	27
4.3.2 Määrällisen aineiston analyysit.....	28
4.4 Laadullinen aineisto ja analyysi	30
5 Tulokset	31
5.1 Osallistujien arvio valmennusinterventiosta.....	31
5.2 Valmennusintervention vaikutus esihenkilöiden monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin ja valmiuteen, sekä hyvinvointitekijöihin	33
5.2.1 Intervention vaikutus esihenkilöiden monipaikkaisen työn johtamisen kyky- ihin ja valmiuteen	33
5.2.2 Intervention vaikutus esihenkilöiden työhyvinvointitekijöihin	36
5.3 Esihenkilöiden kokemia monipaikkaisen työn johtamisen haasteita ja ratkaisuja.....	37
5.3.1 Oppimisen tukeminen.....	37
5.3.2 Sosiaalisen pääoman vahvistaminen	41
5.3.3 Motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen	44
5.3.4 Muut esiin nousseet kategoriat	47
5.4 Esihenkilöiden hyvinvointitekijät ja johtamiskyvyt	49
5.4.1 Esihenkilöiden hyvinvointitekijät ja niiden keskinäiset yhteydet.....	51
5.4.2 Esihenkilöiden monipaikkaisen työn johtamisen valmiudet ja yhteydet hyvin- vointitekijöihin.....	54
6 Pohdinta	58
6.1 Tuloksista nousevia huomioita käytäntöön.....	60
6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja valmennuksen kehittäminen	61
7 Lähdeluettelo	63
LIITE 1 KYSELYLOMAKE	76

1 Johdanto

Pandemian myötä monipaikkainen työ on vakiintunut pysyväksi käytännöksi. Monet asiantuntijat suosivat nyt osittaista etätyötä perinteisen toimistoarjen sijaan. Tämä muutos tarjoaa uusia mahdollisuuksia, mutta haastaa samalla työn arkea, oppimista ja johtamista.

Koronapandemian vauhdittaman digitalisaation myötä työ on irtautunut paikasta ja ajasta erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä. Monipaikkaisessa työssä, jota usein kutsutaan myös hybridityöksi, yksilöt työskentelevät yhteisten toimitilojen lisäksi muissa fyysisissä sijainneissa, kuten kotona, mökillä, coworking-tiloissa tai muissa etäympäristöissä (Oppong Peprah, 2023). Monipaikkainen työ on muotoutunut asiantuntijatyössä ennemmin säännöksi kuin poikkeukseksi, ja monet työntekijät pitävät sitä saavutettuna etuna. Muihin Euroopan maihin verrattuna Suomessa tehdään paljon etätöitä, esimerkiksi vuonna 2023 eniten koko Euroopassa (Eurostat, 2024). Joka kolmas palkansaaja teki etätyötä Suomessa vuonna 2023 (Tilastokeskus, 2024). Hybridityöstä on kuitenkin viime aikoina esitetty julkisuudessa useita kriittisiä kannanottoja. Sen on kuvattu muun muassa vaikuttavan kielteisesti Suomen talouskavuun (Elinkeinoelämään keskusliitto, 2025), tuottavuuteen, innovaatioihin ja yhteisöllisyyteen (mm. MTV Uutiset, 2025; Semkina, 2025). Viime aikoina useat organisaatiot ovatkin päätyneet rajaamaan etätöiden määrää, jota perustellaan yhteisöllisyyden säilyttämisellä, organisaatioon sitoutumisella ja hiljaisen tiedon välittymisellä (Alasoini ym., 2025). Ajankohtaisina esimerkkeinä voidaan mainita valtionhallinnon linjaus 12 päivän kuukausittaisesta työskentelystä yhteisissä toimitiloissa, sekä KELA:n linjaus yhdestä pakollisesta toimistopäivästä viikossa tai neljästä päivästä kuukaudessa. Tämä on herättänyt työntekijöissä vastustusta. Toisaalta, onnistunut monipaikkainen työ aikaansaa parhaimmillaan niin työntekijöiden kuin organisaatioidenkin näkökulmasta monenlaisia positiivisia vaikutuksia, kuten hyvinvointia, pienempiä työpaikan vaihtoaikkeitä, parempaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa (Mäkinieniemi ym., 2022), kuin myös tuottavuutta (Aksoy ym., 2022; Bloom ym., 2022; Yang ym., 2023), verrattuna pelkkään etä- tai lähityöhön.

Viime vuosina on jo tutkittu paljon sitä, mitä etätyö ja työn monipaikkaisuus tarkoittavat työntekijöille. Sen on todettu muun muassa tuottavan helpotusta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen ja vahvistavan autonomian kokemusta (Gajendran ym., 2024; Kesenheimer ym., 2025; Vartiainen & Vanharanta, 2023). Toisaalta laajamittainen etätyö voi tuoda eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden kokemuksia (Puhakka ym., 2025; Urrila ym., 2025). Johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta tutkimustietoa on kuitenkin toistaiseksi vain vähän, ja tutkimustiedolle on kova tarve (Mahedevan ym., 2025). Pandemiaa ennen tehty, tai sen aikainen pakotetun etätöiden aikana tehty tutki-

mus ei välttämättä suoraan kuvaa nykytilannetta, eikä siten ole sovellettavissa tämänhetkiseen työympäristöön (Torres & Orhan, 2023).

Monipaikkaisessa työssä johtaminen eroaa perinteisestä kasvokkaisesta johtamisesta monin tavoin. Esimerkiksi vuorovaikutuksen vähäisyys, vähäiset aikaresurssit vuorovaikutuksen tukemiseen sekä työntekijöiden vaihtelevat itseohjautuvuuden taidot aiheuttavat haasteita (Sjöblom ym., 2022). Monipaikkaisen työn laaja jalkautuminen työelämään haastaa organisaatioita, esihenkilötyötä ja johtamista. Tämä ilmenee niin kansallisista kuin kansainvälisistä selvityksistä ja tutkimuksista (esim. Contreras ym., 2020; Kirchner ym., 2021; Mäkinie mi ym., 2022; Ranki, 2023). Johtotehtävissä työskentelevien työhyvinvoinnin on yleensä havaittu olevan työntekijöitä korkeampaa, mutta laajamittaisen etätöy n aikana tuotetuissa tutkimuksissa työtyytyväisyys ja krooninen työväsymys olivat työntekijöihin verrattuna yleisempiä (Mäkinie mi ym., 2022). Esihenkilöillä on havaittu myös lisääntynttä kuormitusta liittyen esimerkiksi digitaalisiin työkaluihin (ns. digitaalinen hyvinvointi; Mikołajczyk, 2024) ja työn ja muun elämän erottamiseen (van Gelder ym., 2022). Välijohdolle lisäkuormitusta voi myös aiheuttaa joutuminen etätö- ja hybridityökeskustelussa välikäteen työntekijöiden ja ylemmän johdon väliin (Smite ym., 2025). Myös työpaikan vaihtoaikheet ovat lisääntyneet johtajilla. Johtamisen laatu on monipaikkaisessa työssä kuitenkin tärkeää, sillä hyvä johtaminen sekä yhteenkuuluvuus työpaikan ja esihenkilön kanssa vetävät työpaikalle, kun taas työn kuormitustekijät ovat yhteydessä haluun tehdä enemmän etätöitä (Hakanen, 2022).

Tässä LEAD-hankkeen interventiotutkimuksessa selvitetään, voidaanko esihenkilöille suunnatulla valmennusinterventiolla vaikuttaa heidän valmiuksiinsa johtaa monipaikkaista työtä. Tässä tutkimuksessa interventioilla tarkoitetaan kuuden tapaamisen mittaista esihenkilövalmennusta, jossa yhdistetään fasilitoinnin avulla yksilön reflektiota, vertaisoppimista sekä ajankohtaista tutkimustietoa. Lisäksi tutkitaan esihenkilöiden kohtamia käytännön arjen haasteita monipaikkaisen työn johtamisessa, sekä etsitään niihin liittyviä ratkaisuja. Perehdymme myös siihen, miten esihenkilöiden erilaiset hyvinvointitekijät ovat yhteydessä toisiinsa, millaisiksi esihenkilöt kokevat valmiutensa johtaa monipaikkaista työtä sekä miten koetut valmiudet ovat yhteydessä esihenkilöiden työhyvinvointitekijöihin.

Loppuraportti etenee niin, että esittelemme ensin monipaikkaiseen työhön liittyviä käsitteitä ja aikaisempia tutkimuksia. Tämän jälkeen kuvaamme tarkemmin tämän tutkimuksen tavoitteet. Sen jälkeen perehdytään tutkimuksen ja intervention kulkuun, kerättyyn aineistoon ja analyysiin. Tämän jälkeen esittelemme tulokset. Loppuraportti päättyy pohdintaan.

2 Monipaikkainen työ vaikuttaa johtamiseen

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan yleisesti työjärjestelyä, jossa työntekijät suorittavat työtehtäviään useista paikoista käsin sen sijaan, että he työskentelisivät pelkästään organisaation toimitiloissa (Oppong Peprah, 2023). Monipaikkaisen työn määritelmää yhdistää oletus siitä, että työntekijä vähintään jossain määrin päättää itse yhteisissä toimitiloissa tapahtuvan työskentelyn ja etäsjainneissa tapahtuvan työskentelyn vuorotTELUSTA (Lauring & Jonasson, 2025; Wallo ym., 2025). Käytännössä niin etätyön kuin lähityönkin piirteet yhdistyvät, jolloin työntekijät ja tiimit tapaavat ja työskentelevät toisinaan kasvotusten, kun taas osa vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä tapahtuu verkossa digitaalisten työkalujen ja teknologioiden avustuksella (Hopkins & Bardoel, 2023; Keppler & Leonardi, 2023). Vartiainen ja Vanharanta (2023) määrittelevät hybridityön seuraavasti:

“Hybridityöllä tarkoitetaan työjärjestelyä, jossa työntekijä työskentelee kestävästi yksin tai yhdessä muiden kanssa, työntekijän ja organisaation kesken sovitulla tavalla – perustuen organisaation tarkoitukseen, työntekijän tarpeisiin ja tehtäviin sekä toimintaympäristöön. Työn aikaa ja paikkaa koskeva joustavuus voi tarkoittaa työn tekemistä työnantajan tiloissa tai ensisijaisessa toimipisteessä, etänä kotona, muissa paikoissa tai liikkeellä ollessa – hyödyntäen digitaalisia teknologioita, kuten kannettavia tietokoneita, matkapuhelimia ja internetiä.”

Määritelmässä yhdistyvät hybridityön tärkeät elementit: työskentely eri sijainneista käsin, digitaalinen teknologia, työntekijän tarpeet sekä organisaation olemassaolon tarkoitus. Lisäksi määritelmään on tuotu kestävyys: työskentelytavan tulee olla pitkällä aikavälillä toimiva ja tukea niin hyvinvointia, tuottavuutta kuin organisaation tarkoitustakin. Hybridityön ei tule kuormittaa kohtuuttomasti työntekijää, eikä heikentää työn sujuvuutta.

Työn monipaikkaisuus vaikuttaa väistämättä johtamiseen. Etätyön haasteet voivat korostua esihenkilötehtävissä, sillä johtaminen edellyttää usein laaja-alaista ymmärrystä oman tiimin tilanteesta, tarpeista ja työn arjesta (Kaltiainen, 2025). Esihenkilöt ja työntekijät työskentelevät osan ajasta eri sijainneista käsin, mahdollisesti myös eri aikaan. Esihenkilöiden rooli työn sujuvuuden ja yhteisöllisyyden tukemisessa korostuu, mutta keinot ovat osin erilaisia kuin lähityössä (Caputo ym., 2024). Johtajilta edellytetään uudenlaista herkkyyttä havainnoida työntekijöiden tarpeita ja oppimisen edellytyksiä tilanteissa, joissa vuorovaikutus on hajautunutta ja osa työntekijöistä toimii pääosin, jopa kokonaan, etänä.

Seuraavassa lähestymme monipaikkaisen työn johtamista ja siihen liittyvää aikaisempaa tutkimusta kolmen näkökulman kautta: oppimisen tukeminen, sosiaalisen pääoman vahvistaminen sekä sitoutumisen ja motivaation tukeminen. Lopuksi kuvaamme vielä esihenkilöiden omaan hyvinvointiin liittyviä tekijöitä.

2.1 Oppimisen tukeminen

Työssä oppiminen on keskeinen osa ammatillista kehittymistä ja organisaatioiden uudistumista, mutta sen muodot muuttuvat työyhteisön hajautuessa eri paikkoihin ja vuorovaikutuksen siirtyessä verkkoon. Lähestymme työpaikalla tapahtuvaa oppimista sosiokulttuurisesta näkökulmasta, joka korostaa oppimista jatkuvana prosessina, jota muovaavat sosiaalinen vuorovaikutus ja kontekstuaaliset tekijät, prosessin oleellisena osana nähdään myös yksilön oma aktiivinen rooli (ks. Hager, 2011).

Työpaikalla tapahtuvaa oppimista on jäsennetty monin eri tavoin. Billett (2004, 2010) lähestyy sitä tarjoumien (affordances) ja kiinnittymisen (engagement) käsitteiden kautta. Tarjoumat kuvaavat työympäristön oppimisen mahdollisuuksia. Oppiminen ei kuitenkaan tapahdu pelkästään ympäristössä toimimalla, vaan yksilöt päättävät itse, miten ja missä määrin he niihin kiinnittyvät, eli hyödyntävät ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Itseohjautuva oppiminen on prosessi, jossa oppijat tunnistavat oppimistarpeensa, asettavat tavoitteita, soveltavat oppimisstrategioita ja arvioivat edistymistään (Hein & Urban, 2025). Tämä ei ole irrallinen prosessi, vaan siihen vaikuttaa aina myös sosiaalinen ympäristö. Vaikka työpaikkoja ei varsinaisesti ole luotu oppimisympäristöiksi, työpaikalla tapahtuvaa oppimista voi – ja kannattaa tukea.

Asiantuntijatyössä menestyminen perustuu ongelmanratkaisuun, jatkuvaan oppimiseen ja yhteistyöhön. Pääosa työssä oppimisesta tapahtuu työn arjessa, kollegoiden kanssa ja työn tekemisen yhteydessä – informaalisti (Billett, 2001, 2010; Cerasoli ym., 2018; Noe ym., 2013) – verrattuna formaalisti järjestettyihin koulutuksiin. Monipaikkaisessa työssä kasvokkaisia kohtaamisia on vähemmän verrattuna yhteisissä toimitiloissa tapahtuvaan lähityöhön, ja kohtaamiset siirtyvät verkkovälitteisiksi. Tämä muuttaa merkittäväällä tavalla asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, ja siten myös informaalista oppimista (Lehtonen ym., 2025; Mühlenbrock ym., 2023; Wallo ym., 2025), joka tapahtuu pitkälti spontaaneissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Etätyössä spontaaneja kohtaamisia ja informaaleja vuorovaikutustilanteita syntyy vähemmän (Lim, 2024; Waizenegger ym., 2020). Se voi rajoittaa yhteisön sosiaalista tukea ja toisilta oppimisen mahdollisuuksia (Mühlenbrock ym., 2023). Kasvokkaisen vuorovaikutuksen väheneminen voi myös vaikeuttaa tehtävien spontaania koordinoitua ja tiedon jakamista (Waizenegger ym., 2020), erityisesti hiljaisen tiedon siirtämistä (Bhatti ym., 2024; Lehtonen ym., 2025). Hybridityö on tunnistettu haasteeksi sosiaalista oppimis-

ta vaativille toiminnoille, kuten mallioppimiselle (Zajac ym., 2022) ja palautteen antamiselle (Jansson & Kangas, 2025). Kasvokkainen vuorovaikutus nähdään tärkeäksi perehdyttämisessä, ja hybridityön nähdäänkin olevan haaste uusien työntekijöiden näkökulmasta (Wallo ym., 2025; Zajac ym., 2022) ja vaativan lisähuomiota ja panosta johtamisen näkökulmasta (Becker & Bish, 2021; Franken ym., 2022; Mazzei ym., 2023).

Toisaalta etätyö mahdollistaa toisenlaisia oppimisen muotoja. Se tarjoaa suurempaa autonomiaa, pääsyn monipuolisiin tietolähteisiin ja mahdollisuuksia digitaaliseen yhteistyöhön perinteisten tiimi- ja organisaatorajojen yli (Wallo ym., 2025). Etävuorovaikutuksen teknologia voi tarjota saavutettavuutta ja joustavuutta, ja epävirallista oppimista tapahtuu myös digitaalisissa ympäristöissä (Karhapää ym., 2025). Etävuorovaikutuksen vaikutus oppimiseen ei ole kaikille samanlainen. Toiset kokevat digitaalisten työkalujen tarjoamien mahdollisuuksien, kuten näytön jakamisen, muistiinpanojen tekemisen ja kokousten rinnalla käytävien chat-keskustelujen, tukevan oppimista ja kehittymistä työssä jopa paremmin kuin kasvokkainen työskentely (Lehtonen ym., 2025). Teknologia mahdollistaa niin samaan aikaan tapahtuvaa synkronista kuin myös asynkronista, eriaikaista, yhteistyötä ja vuorovaikutusta esimerkiksi pikaviestipalveluissa ja jaetuissa tiedostoissa.

Kaiken kaikkiaan tutkimukset osoittavat, että esihenkilön ja johdon tuki on merkittävässä roolissa jatkuvan työpaikalla tapahtuvan oppimisen edistämässä (Hein & Urban, 2025; Lundqvist ym., 2022). Esihenkilöt, jotka tarjoavat työntekijöille rakentavaa ohjausta ja kannustavat heitä yhteistyöhön, voivat vahvistaa työntekijöiden valmiuksia ohjata omaa oppimistaan aktiivisesti (Jarl, 2024).

Tärkeä kysymys on, ovatko oppimista tukevat johtamiskäytännöt erilaisia monipaikkaisessa työssä, verrattuna kasvokkaiseen johtamiseen? Ja jos ne eroavat, niin miten? Aloittaessamme tätä tutkimushanketta tammikuussa 2024, ei pakotetun etätyön jälkeisen ajan tutkimusta vielä ollut juurikaan tarjolla. Viime aikoina on julkaistu useita kiinnostavia näkökulmia. Monet oppimista tukevat johtajuuden periaatteet, kuten oppimiseen kannustaminen, erilaisten kokeilujen mahdollistaminen ja turvallisen ilmapiiirin luominen ovat yhä tärkeitä, mutta hybridityön muuttuneet olosuhteet muokkaavat näitä käytäntöjä (Derrick ym., 2022; Wallo ym., 2025).

Esihenkilöillä on keskeinen merkitys informaalin oppimisen mahdollistajina virtuaalisissa ympäristöissä. Informaalien, sosiaaliselle oppimiselle suotuisten tilanteiden luominen monipaikkaisessa työssä vaatii esihenkilöltä tietoista vaivannäköä (Mühlenbrock ym., 2023). He voivat rakentaa oppimista tukevia toimintatapoja kuten yhteisiä ongelmanratkaisufoorumeita, ja ylläpitää yhteyden tunnetta tiimin jäsenten välillä (Mühlenbrock ym., 2023; Zajac ym., 2022). Esihenkilön on tärkeää kannustaa tietoisesti ja tarkoituksellisesti reflektointiin, palautteen antamiseen ja vertaisoppimiseen, sekä edistää merkityksellistä vuorovaikutusta digitaalisilla alustoilla (Wallo ym., 2025).

2.2 Sosiaalisen pääoman vahvistaminen

Monipaikkaiseen työhön kuuluva etätö vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen. Työntekijä työskentelee muista fyysisesti erillään paitsi etätöitä tehdessään, mahdollisesti myös toimistolla ollessaan, kollegoiden työskennellessä etänä. Yksinäisyyden ja sosiaalisen eristyneisyyden kokemusten onkin tunnistettu olevan yksi etätöön huonoista puolista (Urrila ym., 2025). Lähestymme työyhteisön sosiaalista pääomaa kahden käsitteen kautta: yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus. Nämä käsitteet liittyvät keskeisesti työyhteisöjen jaettuihin käsityksiin ja arvoihin jotka ovat läsnä kaikilla eri tasoilla työpaikalla (yksilö, tiimi, organisaatio) – siten kuvaten sosiaalista pääomaa (esim. Hitt & Duane, 2002).

Yhteisöllisyyden tarve muodostuu ihmisen perustavanlaatuisesta tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin, ja kokemus on tärkeä myös työyhteisössä. Työhön liittyvä yhteisöllisyyden kokemus on tunnetta siitä, että välitän muista ja he joista välitän, välittävät myös minusta. Se muodostuu arvostuksesta, luottamuksesta työkavereihin sekä työyhteisön tuesta (Urrila ym., 2025). Yhteisöllisyyden on todettu muun muassa vahvistavan työn imua, lisäävän pystyvyyden kokemusta ja toiveikkautta, torjuvan työuupumusta sekä vähentävän työpaikan vaihtoaikkeitä, yksinäisyyttä ja tylsistymistä (Kaltainen ym., 2024). Yhteisöllisyys johtaa parhaimmillaan työssä kukoistamiseen ja hyvinvointiin, kun taas sen täyttymättömyys voi johtaa yksinäisyyden kokemuksiin (Wright & Silard, 2021).

Tutkimukset viittaavat siihen, että etäympäristöissä työskenteleminen on riski yhteisöllisyyden kokemukselle (Becker ym., 2022; Kaltainen ym., 2025). Etänä työskennellessä sosiaalista vuorovaikutusta kollegoiden kesken on vähemmän ja erityisesti informaalit rupattelut jäävät vähemmälle (Lehtonen ym., 2025). Kasvokkaisen kommunikation työpaikalla onkin havaittu liittyvän parempaan yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiseen (Lacroix ym., 2025). Tutkimukset viittaavat myös siihen, että monipaikkainen työskentely voi vaikuttaa negatiivisesti yhteenkuuluvuuteen varsinkin työssä haavoittuneemmassa asemassa olevien työntekijöiden tapauksessa (iäkkäät, tuntityöläiset, vähemmistöryhmiin kuuluvat; Dalessandro & Lovell, 2024). Kaltaisen ja muiden (2025) tutkimusten mukaan johtamisella voidaan lisätä halua työskennellä työpaikalla: mikäli oma esihenkilö koetaan yhteenkuuluvuutta rakentavaksi, vaikuttaa se positiivisesti haluan tulla lähityöhön.

Psykologinen turvallisuus on luottamukseen perustuva työyhteisön ja organisaation toimintakulttuuri, jossa jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi. Eriäviä mielipiteitä osataan käsitellä rakentavasti ja henkilökohtaisuuksiin menemättä. Niin onnistumiset, vastoinkäymiset kuin vaikeudetkin ovat sallittuja. Käytännön tasolla psykologinen turvallisuus näkyy työyhteisössä siten, että tiimin jäsenet välittävät toisistaan

yksilöinä, he hyväksyvät toisensa ja arvostavat toisiaan, sekä tahtovat toisilleen hyvää. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä hyväksytään että virheitä tapahtuu, ja niistä opitaan yhdessä. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa myönteisesti muun muassa organisaatioon sitoutumiseen, tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen, oppimiseen, uudistumiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään (Edmondson, 2018; Frazier ym., 2016; Newman ym., 2017). Luottamuksen rakentaminen onkin johtamisessa erityisen tärkeää, mitä laajalle levinnyt monipaikkaisen työn joustavuus haastaa (Kim ym., 2025; Wallo ym., 2025). Inklusiivinen johtaminen on viime aikoina ollut paljon pinnalla monipaikkaisen työn näkökulmasta, koska sitä kautta on mahdollista osallistaa työntekijöitä laajemmin toimintaan ja luoda siten luottamusta ja psykologista turvallisuutta (esim. Hincapie & Costa, 2024).

Kaltiaisen ja muiden (2025) mukaan etätyössä ollaan vähemmän aloitteellisia työtoverisuhteiden ylläpitämisessä verrattuna kasvokkaiseen työskentelyyn. Monipaikkaisen työn haasteiksi on todettu kielteisemmät arviot työtovereiden toimimisesta tiimin jäsenenä sekä heikompi luottamus. Tutkimuksessa ei kuitenkaan esitetä ratkaisuksi mahdollisimman suurta läsnäytön osuutta, vaan sen sijaan korostetaan riittävän ja myönteisen keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä etätyön määrään keskittymisen sijaan.

2.3 Sitoutumisen ja motivaation tukeminen

Sitoutuminen. Sitoutumista ja työpaikkaan juurtumista voidaan pitää voimina, jotka sitovat työntekijän nykyiseen työsuhteeseensa, kun taas vastakohtana on halu vaihtaa työpaikkaa (Mitchell ym., 2001). Juurtumisen (embeddedness) taustalla nähdään vaikuttavan kolme keskeistä tekijää (Mitchell ym., 2001). Ensimmäinen niistä on yhteydet, joilla kuvataan työntekijän suhdetta kollegoihin, esihenkilöön ja koko organisaatioon. Toinen on yhteensopivuus, jolla tarkoitetaan monella eri tasolla ilmenevää yhteensopivuutta työpaikan ja työntekijän välillä. Työtehtävät koetaan merkityksellisiksi, kiinnostaviksi ja vaihteleviksi. Työ on linjassa henkilökohtaisten arvojen kanssa ja täyttää uratavoitteet sekä oppimisen ja kehittymisen tarpeet. Myös työpaikan olosuhteet ja sijainti koetaan omaan elämäntilanteeseen sopiviksi. Kolmas tekijä on työpaikan vaihdosta seuraavat uhraukset, jotka kuvaavat aineellisia ja aineettomia etuja, joista työntekijä joutuisi luopumaan vaihtaessaan työpaikkaa. Tähän sisältyy myös turvallisuuden tunne - uusi työpaikka voi haastaa turvallisuuden tunnetta, vaikka nykyinen työ olisi epätyytyttävää.

Monipaikkainen työ voi vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja juurtumiseen. Kun työtä tehdään pääosin etäympäristöissä, riski sosiaalisten yhteyksien heikentymiseen kollegoiden, esihenkilöiden ja organisaation välillä kasvaa (Kaltiainen, 2025). Laaja-

mittainen etätö saattaa haastaa myös työn merkityksellisyyden kokemusta, sillä se voi fokusoida huomiota omaan työhön, jolloin organisaation työn kokonaiskuva ja päämäärä voivat hämärtyä. Toisaalta etätö voi lisätä työntekijän kokemaa autonomiaa eli mahdollisuutta päättää itse työn suorittamisen paikasta ja tavoista, mikä vahvistaa kokemusta työn ja oman elämäntilanteen yhteensopivuudesta.

Motivaatio. Motivaatio on liikkeellepaneva voima, joka ohjaa ja virittää toimimaan kohti tavoitteita. Se vaikuttaa siihen, kuinka paljon olemme valmiita ponnistelemaan ja miten sitoutuneita olemme tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Ryanin ja Decin (2017) itsemääräämisteoria. Sen mukaan motivaatio voi vaihdella niin voimakkuudeltaan kuin laadultaan, eli mistä se kumpuaa ja mitä se saa aikaan. Teoria kuvaa kolme eri motivaatiotyyppiä: sisäisen motivaation, ulkoisen motivaation ja amotivaation. Sisäinen motivaatio kuvaa tilaa, jossa yksilö suorittaa jotakin toimintaa sen itsensä vuoksi, eli tehtävä koetaan kiinnostavaksi, mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen perustuu ulkoisiin tekijöihin, kuten palkkaan, palkkioihin tai negatiivisten seurausten välttämiseen. Tällöin tekeminen on vain väline ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi, eikä itse tehtävä välttämättä innosta. Amotivaatio puolestaan kuvaa välinpitämättömyyden ja motivoitumattomuuden tilaa.

Itsemääräämisteorian mukaan motivaation perustana on kolmen psykologisen perustarpeen täytyminen (Ryan & Deci, 2017):

- **Autonomia:** Kokemus siitä, että yksilön näkökulma huomioidaan ja hän tulee kuulluksi. Siihen kuuluu valinnanvapaus sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin asioihinsa ja päätöksentekoon.
- **Kykenevyys:** Kokemus siitä, että yksilöllä on riittävät taidot, tiedot ja voimavarat suoriutua työtehtävistään ja toimia tehokkaasti ympäristössään.
- **Yhteenkuuluvuus:** Tunne osallisuudesta ja merkityksellisistä sosiaalisista suhteista, kokemus siitä, että välittää muista ja tulee itse kohdatuksi välittämisellä.

Kasvokkaiseen työskentelyyn verrattuna monipaikkainen työ voi sekä haastaa että mahdollistaa psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Monipaikkaisessa työssä lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet työn järjestelyihin voivat vahvistaa autonomian kokemusta; autonomian on puolestaan havaittu ennustavan työn merkityksellisyyden kokemusta (Martela ym., 2021). Toisaalta kasvokkaisten kohtaamisten harventuessa epämuodollinen vuorovaikutus vähenee, jolloin yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne voi kärsiä. Rungas etätöskentely saattaa myös kapeuttaa huomion vain omiin työtehtäviin. Tällöin kokonaiskuva omasta ja muiden työn osuudesta organisaation tavoitteisiin voi hämärtyä, mikä saattaa vaikuttaa kielteisesti sekä motivaatioon

että työn merkityksellisyyden kokemukseen (Fishbach & Woolley, 2022; Martela ym., 2021; Pianese ym., 2023).

Itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus määritellään yksilön kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta tai kontrollia, ja se edellyttää taitoa johtaa omaa tekemistään työssä (Kostamo, 2017; Martela & Jarenko, 2017). Erityisesti etäympäristöissä työskentelevien on hallittava itsensäjohtamisen taitoja, jotta he kykenevät ylläpitämään motivaatiotaan, hallitsemaan työkuormaansa sekä organisoimaan ja suorittamaan työtehtävänsä (Tramontano ym., 2021).

Itseohjautuvuus ei tarkoita työntekijän jättämistä tai jäämistä yksin, vaan se vaatii tuekseen johtamista ja ohjausta. Jotta työntekijä voi toimia itseohjautuvasti ja oikeaan suuntaan, hänen on kyettävä näkemään kokonaiskuva. Esihenkilön tehtävänä onkin varmistaa, että organisaation yhteiset tavoitteet ovat kirkkaat, työntekijät saavat tukea niiden saavuttamiseen ja ongelmia ratkotaan yhdessä.

Sitoutuminen, motivaatio ja itseohjautuvuus työyhteisössä. Sitoutuminen, motivaatio ja itseohjautuvuus kietoutuvat monin tavoin toisiinsa. Sosiaaliset suhteet kollegoihin, esihenkilöön ja koko organisaatioon sitouttavat työpaikkaan (Mitchell ym., 2001). Nämä suhteet edistävät yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä, joka on yksi itsemääräämisteorian kolmesta psykologisesta perustarpeesta (Ryan & Deci, 2017). Psykologisten perustarpeiden täytyminen on puolestaan yhteydessä laajemmin hyvinvointiin, motivaatioon ja korkeaan suoriutumiseen (Slemp ym., 2024). Myös työn merkityksellisyyden kokemus on keskeistä työntekijöiden motivaation, hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta (Martela ym., 2021).

Esihenkilö voi tukea työntekijän sitoutumista, motivaatiota ja itseohjautuvuutta monin tavoin. Vahvistamalla kokemusta autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta esihenkilö voi tukea työntekijän sisäistä motivaatiota (Fishbach & Woolley, 2022; Slemp ym., 2024). Johtamisessa on tärkeää tunnistaa työntekijän yksilölliset uratavoitteet ja tekijät, jotka määrittävät hänelle menestymistä uralla (Lehtonen ym., 2022). Siinä missä yhdelle menestys tarkoittaa etenemistä organisaation hierarkiassa, toinen voi haluta syventää asiantuntijuuttaan tietyllä osa-alueella.

Työn merkityksellisyys kasvaa, kun esihenkilö auttaa työntekijää hahmottamaan työn laajemman kokonaiskuvan ja päämäärän. Johtamisen avulla voidaan vahvistaa motivaatiota esimerkiksi selkiyttämällä työtehtävien ja tavoitteiden välistä yhteyttä (Fishbach & Woolley, 2022). Myös positiivinen palaute on tärkeää, sillä se vahvistaa työntekijän kokemusta siitä, että hänen osaamisensa ja taitonsa vastaavat työn vaatimuksia. Lisäksi esihenkilön on tärkeää vaalia tiimin yhteisöllisyyttä ja siten vahvistaa työntekijöiden välisiä yhteyksiä. Kun esihenkilö on helposti tavoitettavissa ja tarjoaa

tukeaan, hän luo merkityksellisen vuorovaikutussuhteen, joka sitoo työntekijän vahvemmin osaksi työyhteisöä.

2.4 Esihenkilöiden hyvinvointi

Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden työhyvinvointia tarkastellaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job Demands–Resources, JD–R; Bakker ym., 2014, 2023) viitekehksessä (Nokelainen ym., 2023). Malli kuvaa kahta keskeistä polkua: Terveiden heikkenemispolussa liialliset työn vaatimukset kuluttavat yksilön energiavaroja ja johtavat pitkittyessään työuupumukseen sekä heikentyneeseen suoriutumiseen, kun taas vastapainona motivaatiopolussa työn voimavarat tyydyttävät psykologisia perustarpeita, mikä synnyttää työn imua ja edistää sekä työntekijän kukoistusta että organisaation tuloksellisuutta (Crawford ym., 2010). Yhdessä nämä dynaamiset polut selittävät, miten työympäristön vaatimukset ja resurssit joko kuluttavat tai vahvistavat työntekijän voimavaroja.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettyyn malliin sisällytettiin työn vaatimuksista kognitiiviset, määrälliset ja emotionaaliset vaatimukset (Burr ym., 2019). Työn voimavaroina puolestaan tarkasteltiin kehittäviä työtehtäviä, resursseja sekä tunnustuksen saamista (Fields, 2002; Nokelainen ym., 2023; Supeli & Creed, 2014). Työhyvinvoinnin positiivisina tekijöinä mallissa huomioitiin organisaation tarjoama teknotuki (Ragu-Nathan ym., 2008), psykologisten perustarpeiden täytyminen (Ryan & Deci, 2017, 2020), työn imu (Bakker ym., 2008) sekä työ- ja elämäntyytyväisyys (Erdogan ym., 2012; Spector, 1997). Negatiivisina tekijöinä tarkasteltiin työuupumusta (De Beer ym., 2020), työpaikan vaihtoaikkeitä (Tett & Meyer, 1993) ja työstressiä (Grover ym., 2017). Näiden tekijöiden yhteyksistä työhyvinvointiin ja muihin työhön liittyviin lopputulemiin on olemassa laajaa tutkimusnäyttöä (esim. Boehm & Lyubomirsky, 2008; Lesener ym., 2019; Puhakka ym., 2021; Schaufeli ym., 2008; Van den Broeck, 2016).

Esihenkilöiden työhyvinvoinnilla (Skakon ym., 2010) ja heidän käyttämillään johtamiskäytännöillä (Behrendt ym., 2017) on todettu olevan suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Esihenkilöiden oma hyvinvointi heijastuu myös johtamistyön laatuun ja toimivuuteen, sillä erityisesti monipaikkaisen työn johtaminen edellyttää aktiivisuutta ja monipuolisia taitoja (Ranki, 2023). Toistaiseksi on kuitenkin saatavilla vain vähän tutkimustietoa siitä, miten esihenkilöiden oma hyvinvointi ja työn imu vaikuttavat johtamisen onnistumiseen (ks. Mencl ym., 2016).

Kaiken kaikkiaan edellä kuvatut ilmiöt – oppiminen, sosiaalinen pääoma, sitoutuminen, motivaatio ja esihenkilön oma hyvinvointi – kietoutuvat vahvasti toisiinsa. Esihenkilön tuella on esimerkiksi keskeinen merkitys työpaikalla tapahtuvalle oppimiselle. Pelkkä autonomian ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen ei itsessään riitä, vaan

niiden rinnalle tarvitaan kannustusta, palautetta ja tiimin sisäisen yhteistyön tukemista (Hein & Urban, 2025). Jotta esihenkilöt kykenevät tarjoamaan tiimeilleen laadukasta tukea ja johtamista, on heidän omaan hyvinvointiinsa kiinnitettävä erityistä huomiota. Kun esihenkilöt kokevat hallinnan tunnetta ja työnsä tavoitteet selkeiksi, heillä on paremmat edellytykset tukea tiimejään vaikuttavasti (Wiatr, 2025).

3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukselle asetettiin neljä päätavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteenamme oli selvittää, voidaanko ryhmämuotoisella valmennuksella vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia johtaa monipaikkaista työtä ja miten valmennus vaikuttaa esihenkilöiden hyvinvointiin. Toiseksi pyrimme selvittämään, millaisia haasteita esihenkilöt kokevat monipaikkaisen työn johtamisessa ja millaisia ratkaisuehdotuksia he intervention aikana haasteisiin löytävät. Kolmanneksi tarkastelimme, miten esihenkilön erilaiset hyvinvointitekijät ovat yhteydessä toisiinsa. Neljäntenä tavoitteenamme oli tutkia, millaisiksi esihenkilöt kokevat monipaikkaisen työn johtamisen valmiutensa ja miten koetut valmiudet ovat yhteydessä työhyvinvointitekijöihin.

Neljän päätavoitteen tarkastelemiseksi muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten interventio vaikuttaa esihenkilöiden valmiuksiin johtaa monipaikkaista työtä, sekä heidän hyvinvointiinsa?
2. Miten esihenkilöt kuvaavat monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä haasteita ja millaisia ratkaisuehdotuksia he niihin tuottavat?
3. Miten esihenkilöiden hyvinvointitekijät ovat yhteydessä toisiinsa?
4. Millaisiksi esihenkilöt kokevat valmiutensa johtaa monipaikkaista työtä ja miten koetut valmiudet ovat yhteydessä esihenkilöiden työhyvinvointitekijöihin?

Tutkimuksessa sovellettiin monimenetelmällistä otetta. Tutkimuskysymyksiin 1, 3 ja 4 vastattiin ensisijaisesti määrällisellä kyselyaineistolla, jota analysoitiin muun muassa bayesilaisella monitasoregressiolla ja rakenneyhtälömallinnuksella. Tutkimuskysymystä 2 selvitettiin valmennusprosessin aikana kertyneellä laadullisella aineistolla, joka analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Seuraavassa luvussa esitellään aineistot ja menetelmät tarkemmin.

4 Aineistot ja menetelmät

Tutkimusaineisto koostuu kokonaisuudessaan kyselyvastauksista, esihenkilöiden valmennustapaamisissa tuottamasta materiaalista, tutkijoiden kenttäpäiväkirjoista, monipaikkaisen työn johtamisen haasteita ja ratkaisuja kuvaavista päiväkirjamerkinnöistä sekä videoiduista fokusryhmähaastatteluista. Tässä raportissa keskitytään tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen aineistoon, minkä vuoksi kaikkea kerättyä tutkimusaineistoa ei raportoida tässä yhteydessä kattavasti.

Luvun aluksi kuvataan osallistujien rekrytointiprosessia, minkä jälkeen esitellään intervention osallistujat sekä valmennuksen teoreettinen perusta ja toteutus. Tämän jälkeen esitellään kyselylomake ja määrällisen aineiston analyysimenetelmät. Luvun loppuksi perehdytään laadullisen aineiston keruuseen ja analyysiin.

4.1 Osallistujien rekrytointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin kolmesta organisaatiosta: Tampereen kaupungilta, Hämeenlinnan kaupungilta ja Ramboll Finlandilta. Ennen tutkimuksen aloittamista organisaatioiden henkilöstöasioiden johto allekirjoitti sitoutumiskirjeet ja tutkimukselle haettiin Tampereen alueen ihmistieteiden eettisen toimikunnan puoltava lausunto (lausunto 21/2024).

Organisaatioiden yhteyshenkilöt tiedottivat tutkimuksesta sisäisissä kanavissaan kohderyhmään kuuluville esihenkilöille eli kaikille niille, jotka johtavat monipaikkaista asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä. Viestissä oli linkki tutkijoiden laatimaan tiedotteeseen sekä Forms-ilmoittautumislomakkeeseen. Lomakkeella osallistujat ilmoittivat kiinnostuksestaan, jättivät yhteystietonsa ja valitsivat itselleen parhaiten sopivan valmennusryhmän. Lomakkeessa oli mahdollisuus myös valita kohta: Olen kiinnostunut osallistumaan, mutta mikään annetuista aikatauluista ei sovi minulle. Ilmoittautumisen jälkeen tutkijat lähettivät osallistujille tarkemman tiedotteen tutkimuksen kulusta sekä tutkimussuostumuslomakkeen allekirjoitettavaksi. Allekirjoitetun lomakkeen saattoi palauttaa joko sähköisesti tai vaihtoehtoisesti tuoda mukanaan ensimmäiseen valmennustapaamiseen.

4.2 Interventio

4.2.1 Intervention osallistujat

Valmennuksiin osallistui yhteensä 28 monipaikkaista työtä johtavaa esihenkilöä ja lähijohtajaa kolmesta osallistuvasta organisaatiosta. Osallistujat olivat keskimäärin 49.25 vuotiaita ($SD = 8.50$) ja suurin osa heistä oli naisia ($n = 18$, 62.1 %). Heillä oli keskimäärin 24.00 vuotta työkokemusta ($SD = 8.21$) ja 11.95 vuotta johtamiskokemusta

($SD = 8.19$). Taulukossa 1 esitellään interventioon ja laajaan kyselyyn osallistuneiden tarkemmat taustatiedot.

Kaiken kaikkiaan valmennusryhmiä muodostui yhteensä viisi, joissa osallistujamäärät vaihtelivat kolmen ja yhdeksän välillä. Tampereen kaupungilla oli kaksi ryhmää, Hämeenlinnan kaupungilla yksi ryhmä ja Rambollilla kaksi ryhmää. Vain yksi valmennuksen osallistuja jätti prosessin kesken siirtyessään toisiin työtehtäviin, lopullisen osallistujamäärän ollessa siis $n = 28$.

Taulukko 1. Valmennukseen osallistujien ja laajaan kyselyyn vastanneiden taustatiedot

		Interventioon osallistujat	Laaja kysely	Yhdistetty
Otoskoko, n		28	176	204
Ikä (vuosia), M (SD)		49.25 (8.50)	48.64 (8.74)	48.72 (8.69)
Työkokemus yhteensä (vuosia), M (SD)		24.00 (8.21)	23.45 (8.94)	23.53 (8.83)
Johtamiskokemus (vuosia), M (SD)		11.95 (8.19)	10.93 (9.10)	11.07 (8.97)
Johdettavien määrä, Mdn		14.50	12.00	12.00
Toimistopäiviä viikossa, M (SD)		3.39 (1.07)	3.45 (1.32)	3.45 (1.28)
Johtamistyön osuus (%) työajasta, M (SD)		48.93 (26.08)	45.77 (29.92)	46.22 (29.37)
Kasvokkaisen johtamistyön osuus (%), M (SD)		42.68 (23.03)	41.68 (28.23)	41.82 (27.50)
Sukupuoli, n (%)	Nainen	17 (60.7)	92 (52.3)	109 (53.4)
	Mies	11 (39.3)	81 (46.0)	92 (45.1)
	Muu	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	En halua vastata	0 (0.0)	3 (1.7)	3 (1.5)
Korkein suoritettu koulutus, n (%)	Perusaste	0 (0.0)	2 (1.1)	2 (1.0)
	Toinen aste	0 (0.0)	7 (4.0)	7 (3.4)
	Alempi kolmas aste	8 (28.6)	39 (22.2)	47 (23.0)
	Ylempi kolmas aste	20 (71.4)	118 (67.0)	138 (67.6)
	Korkein aste	0 (0.0)	10 (5.7)	10 (4.9)

Huom. n = otoskoko, M = keskiarvo, SD = keskihajonta, Mdn = mediaani.

4.2.2 Valmennuksen teoreettinen perusta

Valmennuksen perustana oli ratkaisukeskeinen lähestymistapa, jossa keskeistä on myönteiseen muutokseen tähtäävä käytännönläheinen ja tavoitekeskeinen työskentelytapa (Vanne, 2021). Työskentelyssä suunnattiin huomio ongelmista tavoitteisiin, päämääriin, voimavaroihin, aiempiin onnistumisiin ja osaamiseen. Valmennus perustui lisäksi Banduran (1977, 1986) sosiaaliseen oppimisteoriaan sekä Ajzenin (1991) teoriaan suunnitellusta käyttäytymisestä (Theory of Planned Behavior). Molemmat teoriat korostavat yksilön minäpystyvyyden ja kyvykkyykskokemusten merkitystä onnistuneen toiminnan, tässä tapauksessa monipaikkaisen työn johtamisen, keskeisinä edellytyksinä ja mahdollistajina. Johtamiskirjallisuudessa tällaiset pystyvyyssuomukset ja muut esihenkilöiden itseen liittyvät käsitykset onkin liitetty vahvasti ammatilliseen kehittämiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin (Day & Dragoni, 2015; Kwok ym., 2021; Lei-

thwood, 2023; Pankkonen ym., 2025; Steele & Day, 2018; Vuori ym., 2019).

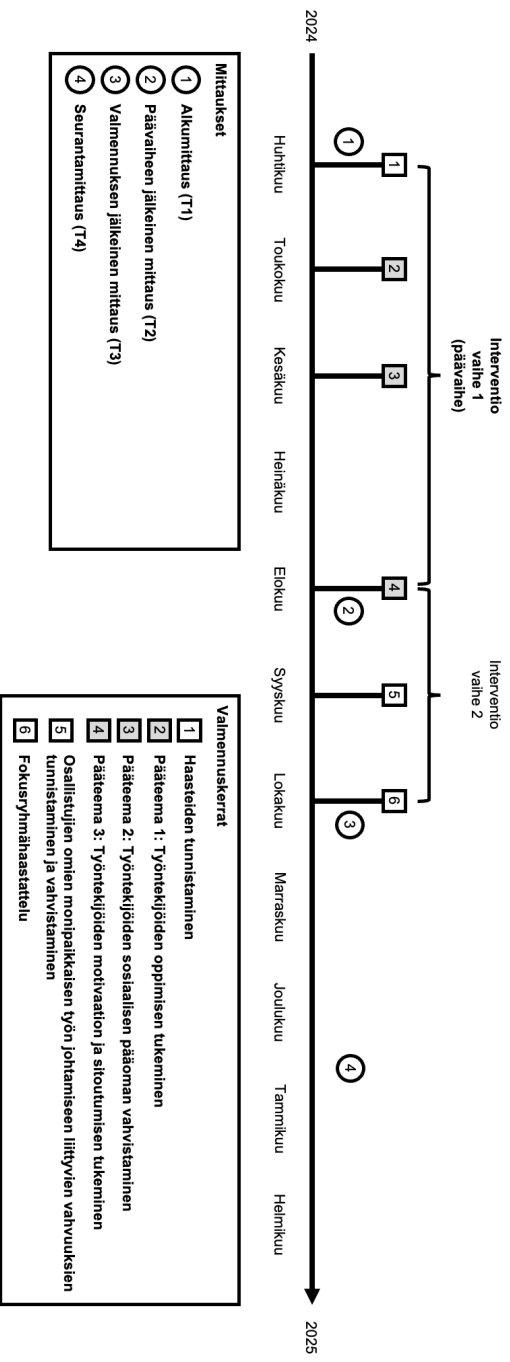
Edellä mainittujen pystyvyysuskomusten lisäksi valmennuksessa keskityttiin kehittämään esihenkilöiden valmiuksia tunnistaa ja ratkaista monipaikkaisen työn johtamisessa ilmeneviä haasteita. Resilienssi eli kyky selviytyä vaikeuksista nähdään tärkeänä henkilökohtaisena voimavarana kompleksisissa ja vaativissa työtehtävissä, joita esihenkilötyö tyypillisesti sisältää (Leithwood, 2023). Aiemmissa interventiotutkimuksissa onkin pyritty yhdistämään spesifeihin työtehtäviin liittyviä pystyvyysuskomuksia valmiuksiin pärjätä näissä vastoinkäymisissä (esim. Pankkonen ym., 2025; Vuori ym., 2012; Vuori ym., 2019). Tämä lähestymistapa on linjassa niin sanotun stressirokotusviitekehyksen kanssa (Meichenbaum, 2007). Valmennuksessa tämä näkyy haasteiden esille nostamisena, niihin valmistautumisena sekä käytännön ratkaisujen yhteiskehittämisenä. Kun esihenkilöt jakavat kokemuksiaan haasteiden voittamisesta, heidän luottamuksensa omaan kykyihinsä selviytyä haasteista vahvistuu. Toimintatapana ryhmäpohjainen vertaisoppiminen yhdistettynä tutkimustietoon vaikuttaa olevan pelkkää tiedon jakamista tehokkaampi keino saada aikaan pysyviä muutoksia myös toiminnan tasolla (ks. Lacerenza ym., 2017).

Tämän lisäksi valmennuksella pyrittiin vaikuttamaan työn resursseja ja voimavaroja kuvaavan JD–R-mallin (Bakker ym., 2014, 2023) mukaisesti esihenkilöiden työn vaatimuksiin ja voimavaroihin ja siten hyvinvointiin, sekä positiivisiin lopputulemiin niin esihenkilöiden kuin organisaation osalta. Tämä vaikutuspolku perustuu JD–R mallin monitasoiseen luonteeseen, eli vuorovaikutukseen organisaatio-, johtamis- ja yksilötasojen välillä (varsinkin ylhäältä alaspäin). Johtamiseen vaikuttamalla voidaan siten tuottaa positiivisia vaikutuksia myös työntekijätasolle (Bakker & Demerouti, 2018).

Kuten aiemmin on todettu, malli käsittää kaksi polkua: motivaatiopolun ja terveyden heikentymisen polun, joiden ydintekijöitä ovat työn imu ja työuupumus (Crawford ym., 2010). Työhyvinnin eri tekijät voidaan sijoittaa näille poluille, jotka ovat luonteeltaan dynaamisia ja voivat myös kulkea molempiin suuntiin (Bakker, 2015). Tarkastelemalla työn vaatimusten, voimavarojen ja hyvinvointitekijöiden välisiä yhteyksiä voidaan tunnistaa kriittiset kehityskohteet, joihin panostamalla tuetaan esihenkilöiden hyvinvointia ja siten organisaation laaja-alaista menestystä.

4.2.3 Valmennuksen kuvaus ja sisältö

Kukin valmennusryhmä tapasi kuusi kertaa organisaation tiloissa, yksi tapaaminen kesti 90 minuuttia. Valmennukset olivat kerran kuukaudessa, lukuun ottamatta heinäkuun lomakuukautta. Näin ollen kunkin ryhmän valmennusmatka kesti yhteenä noin seitsemän kuukautta, huhtikuusta lokakuuhun. Valmennuksen ja intervention kulku on esitetty kuviossa 1. Kaikkia valmennusryhmiä vetivät tämän hankkeen tutkijat Eija Lehtonen (KM, työnohjaaja STOrY) ja Ilmari Puhakka (PsM, laillistettu psykologi).



Kuvio 1. Valmennuksen ja intervention kulku

Valmennuksen teemat perustuivat teoriaosassa kuvattuun aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Ensimmäisellä valmennuskerralla lähdimme liikkeelle esihenkilöiden vapaasti ideoimista ja tuottamista esihenkilötyön haasteista, jonka jälkeen esittelimme ennalta laatimamme tutkimusperustaisen teemarungon. Runkoa ja esihenkilöiden kuvaamia haasteita tarkasteltiin yhdessä, ja jokaisen ryhmän kanssa todettiin rungon kattavan esihenkilöiden kuvaamat haasteet hyvin. Toisen kerran teemana oli oppimisen tukeminen ja kolmannella kerralla syvennyttiin sosiaalisen pääoman vahvistamiseen. Neljännellä kerralla teemana oli motivaation, sitoutumisen ja itseohjautuvuuden tukeminen. Viides valmennus käsitteli omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistamista. Kuudes ja samalla viimeinen valmennuskerta alkoi koko valmennuspolun nopealla kertaamisella, jonka jälkeen toteutettiin refleктоiva fokusryhmähaastattelu. Valmennuskertojen tarkka käsikirjoitus löytyy tämän raportin rinnalla julkaistusta valmennusmallista (Puhakka ym., 2026). Valmennuskertojen 2–4 rakenne oli karkeasti kuvattuna seuraava:



1. Kerrattiin ja palautettiin mieliin ryhmän löytämät ratkaisut edellisen kerran teemaan liittyen, esiteltiin myös mitä muut ryhmät olivat löytäneet. Käytiin lyhyesti läpi tapaamisten välillä kirjatut ratkaisuihin ja kokeiluihin liittyvät päiväkirjamerkinnot.



2. Esiteltiin päivän teema ja siihen liittyvää tutkimustausta PowerPoint -esityksen avulla.



3. Pienryhmäkeskustelut, joiden avulla tunnistettiin aiheeseen liittyviä haasteita ja etsittiin niihin käytännön ratkaisuja.



4. Yhteenveto pienryhmäkeskusteluista, koko ryhmän keskustelu. Ohjeet tapaamisten välillä olevaan päiväkirjatehtävään.

Valmennusten 1–4 välillä osallistujia pyydettiin refleктоimaan toimintaansa päiväkirjatyypisten välitehtävien avulla. Välitehtävät esitettiin Forms-lomakkeella, joka sisälsi alustuksen ja avoimen tehtävänannon edellisen valmennuskerran teemasta. Kuviossa 2 on esimerkki päiväkirjanomaisesta välitehtävästä.

Päiväkirja kolmannen valmennuksen jälkeen

Tällä kolmannella kerralla olemme pohtineet sosiaalisen pääoman vahvistamista (yhteisöllisyys, psykologinen turvallisuus) esihenkilötyössä, sekä etsineet haasteisiin jo hyviksi havaittuja ja uusia ratkaisuja. Täytä kokemuksiasi tähän päiväkirjaan viikon ajan päivittäin (to 15.8. – 22.8.). Voit halutessasi jatkaa kirjaamisia ensimmäisen viikon jälkeenkin seuraavaan valmennuskertaan asti. Muistio kolmannesta tapaamisesta löytyy täältä: [\[linkki\]](#)

lisätietoja:

Eija Lehtonen, eija.lehtonen@tuni.fi

Ilmari Puhakka, ilmari.puhakka@tuni.fi

Kun lähetät tämän lomakkeen, se ei kerää automaattisesti tietojasi, kuten nimeä ja sähköpostiosoitetta, ellei anna niitä itse.

1. Poimi esihenkilötyöstäsi tilanne, joka liittyy yhteisöllisyyteen tai psykologiseen turvallisuuteen monipaikkaisessa työssä. Kuvaa tilanne lyhyesti.

Kirjoita vastaus

2. Kokeilitko jotakin ratkaisua/käytäntöä, joka nousi esille valmennuksessa? Mitä? Kokeilitko jotain muuta, mitä? Kirjaa alle tekstikenttään.

Kirjoita vastaus

3. Mitä tapahtui? Miten onnistuit? Sana on vapaa.

Kirjoita vastaus

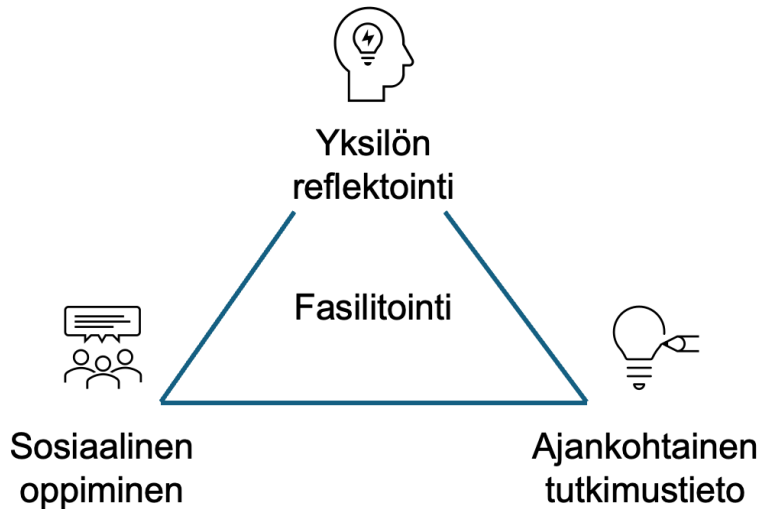
Lähetä

Kuvio 2. Esimerkki valmennusten välillä toteutetusta reflektointitehtävästä

Välitehtävien tarkoituksena oli auttaa esihenkilöitä reflektoimaan omaa toimintaansa, pitää valmennuksessa käsitelty asia aktiivisesti osallistujien mielessä, sekä saada heidät kokeilemaan jotakin valmennuksessa kuulemaansa ratkaisua – siirtämään kehitetyt ideat käytäntöön jo valmennuksen aikana.

Käytännön tasolla valmennuksessa yhdistettiin fasilitoinnin avulla yksilön reflektio (yksilötaso), sosiaalinen oppiminen (ryhmätaso) sekä monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvä tutkimustieto (Kuvio 3).

Osallistumisaktiivisuus valmennuserroille oli korkea: 29% ($n = 8$) osallistui kaikkiin kuuteen valmennuskertaan ja 75% ($n = 21$) vähintään viiteen kuudesta kerrasta. Yksittäiset poissaolot olivat ymmärrettäviä valmennuksen suhteellisen pitkän keston, valmiiksi lukkoon lyötyjen ajankohtien, sekä kasvokkaisen toteuttamistavan johdosta.



Kuvio 3. Valmennuksen rakenne

4.3 Määrällinen aineisto ja analyysi

4.3.1 Kyselylomakkeen kuvaus

Määrällinen aineisto koostuu laajasta kyselylomakeaineistosta ($n = 205$), joka kerättiin organisaatioiden kaikilta esihenkilöiltä vuonna 2024, huhti- ja elokuun välisenä aikana, sekä rajatummassa interventioon osallistuvien pitkittäisaineistosta ($n = 28$). Pitkittäisaineiston keruu toteutettiin neljässä aikapisteessä: ensimmäisellä, kolmannella ja kuudennella tapaamiskerralla sekä noin kaksi kuukautta viimeisen tapaamisen jälkeen (ks. Kuvio 1).

Sekä valmennukseen osallistuneiden että laajaan kyselyyn vastanneiden taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Kyselylomakkeessa kysyttiin seuraavia taustatietoja: syntymävuosi, sukupuoli, yksikkö, ammattinimike, korkein suoritettu koulutusaste, työkokemus yhteensä, työkokemus esihenkilönä/lähijohtajana, johdettavien määrä, johtamistyön osuus työstä, tyypilliset työskentelypaikat, toimistopäivien määrä viikossa keskimäärin, monipaikkaisen työskentelyn syyt, kasvokkaisen johtamistyön osuus sekä arvio todellisesta työajasta. Lisäksi kyselylomake sisälsi aikaisemmissa tutkimuksissa validoituja mittareita, joilla arvioitiin vastaajien työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä:

- Työn vaatimukset (6 väittämää; muokattu Burr ym., 2019)
- Teknostressi (3 väittämää; muokattu Ragu-Nathan ym., 2008)
- Teknotuki (3 väittämää; muokattu Ragu-Nathan ym., 2008)

- Työn voimavarat (8 väittämää; muokattu Nokelainen ym., 2023; muokattu Fields, 2002; Supeli & Creed, 2014).
- Psykologisten perustarpeiden täytyminen työssä (12 väittämää; muokattu Schultz ym., 2015)
- Työn imu (3 väittämää; Schaufeli ym., 2019)
- Työuupumus (4 väittämää; Hakanen & Kaltiainen, 2022)
- Työpaikan vaihtoaikheet (2 väittämää; muokattu Bentein ym., 2005)
- Työtyytyväisyys (1 väittämää; Fisher ym., 2016)
- Elämäntyytyväisyys (1 väittämää; Fisher ym., 2016)
- Työstressi (1 väittämä; Elo ym., 2003)

Lisäksi kyselylomakkeella selvitettiin monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä koetuja kykyjä ja yleistä valmiutta hankkeessa kehitettyjen väittämien avulla (pohjaten aikaisempaan valmius-kirjallisuuteen; esim. Vuori ym., 2012; Vuori ym., 2019):

- Arvio kyvystä tukea työntekijöiden oppimista (3 väittämää)
- Arvio kyvystä tukea sosiaalista pääomaa (3 väittämää)
- Arvio kyvystä tukea motivaatiota ja sitoutumista (4 väittämää)
- Arvio valmiudesta kohdata ja käsitellä monipaikkaisen työn johtamisen haasteita (4 väittämää)

Kyselyn väittämät ja väittämäkohtaiset arvot (yhdistetty laaja kysely ja valmennukseen osallistuvat) löytyvät liitteestä 1.

4.3.2 Määrällisen aineiston analyysit

Kaikki määrällinen aineisto analysoitiin R ympäristössä (R Core Team, 2023). Kyselyaineistoa tarkasteltiin aluksi keskiluku- ja hajontaindikaattorien kautta. Mittarien reliabiliteettia tarkasteltiin kautta linjan käyttämällä McDonaldin omegaa (ω , Revellen omegaa; ks. McNeish, 2018). Muuttujien yhteyksiä tarkasteltiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimella (r). Tilastollisen merkitsevyyden lisäksi yhteyksien suuruutta voi arvioida Cohenin (1988) peukalosäännöllä: $r = .10$ (pieni), $r = .30$ (keskisuuri) ja $r = .50$ (suuri).

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen “Miten interventio vaikuttaa esihenkilöiden valmiuksiin johtaa monipaikkaista työtä, sekä heidän hyvinvointiinsa?” vastattiin pitkittäiskyselylomakeaineistoa hyödyntäen. Intervention vaikutuksia valmennukseen osallistujien monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin tarkasteltiin ensin kuvailevien tunnuslukujen avulla ja niissä tapahtuvaa muutosta tarkemmin bayesilaisella monitasoregressiomallinnuksella käyttämällä brms-pakettia (Bürkner, 2017). Bayesilaiset pitkittäisanalyysimenetelmät soveltuvat hyvin suhteellisen pienten aineistojen kanssa

toimimiseen, ne ovat vähemmän jakaumariippuvaisia, sekä tarjoavat intuitiivisemman tulosten tulkinnan verrattuna frekventistisiin menetelmiin (Nokelainen ym., 2022; Zhang ym., 2007). Intervention vaikutuksia tarkasteltiin kvasi-kokeellisella toistomittausasetelmalla (Reichardt, 2009) henkilöiden sisäisen vaihtelun kautta (ks. Maxwell ym., 2017; Montoya, 2022), mikä tukee bayesilaista lähestymistapaa. Yksi valmennuksen kesken jättänyt osallistuja (vastaus vain 1. kyselyyn) poistettiin aineistosta ennen analyysiä. Analyysissä käytetty aineisto kattoi siten 28 valmennukseen osallistujaa jotka täyttivät yhteensä 112 kyselyvastausta neljässä aikapisteessä. Kyselyissä ei ollut puuttuvaa aineistoa.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen “Miten esihenkilöiden hyvinvointitekijät ovat yhteydessä toisiinsa?” vastaamiseksi tarkasteltiin laajan kyselyaineiston hyvinvointitekijöiden kahdenvälisiä korrelaatioita. Tämän lisäksi yhteyksien suhteellisia painotuksia tutkittiin Bayesverkkoanalyysiä hyödyntäen (Scutari, 2010; Tsamardinos ym., 2006). Bayesverkkoanalyysi soveltuu hyvin kompleksisten yhteyksien ja riippuvuusuhteiden tarkasteluun, koska sen avulla voidaan luoda todennäköisyyksiin perustuva kuva yhteyksistä, rajoittaen liiallista luottamusta tuloksiin varsinkin toimiessa kompleksisten mallien kanssa suhteellisen rajoittuneilla otoksilla (esim. Myllymäki ym., 2002; Uusitalo, 2007). Analyysissä muuttujien välisiä yhteyksiä sallittiin ja estettiin teoreettisten oletusten pohjalta (ns. valkoiset ja mustat listat).

Neljänteen tutkimuskysymykseen “Millaisiksi esihenkilöt kokevat valmiutensa johtaa monipaikkaista työtä ja miten koetut valmiudet ovat yhteydessä esihenkilöiden työhyvinvointitekijöihin?” vastaamiseksi tarkasteltiin kuvailevia tunnuslukuja ja kahdenvälisiä korrelaatioita. Tämän lisäksi suoritettiin rakenneyhtälömallinnus (Hair ym., 2010) käyttämällä lavaan-pakettia (Rosseel, 2012), jossa jokaisen psykologisen perustarpeen täyttymisen – autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus – yhteyttä mallinnettiin monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin (oppimisen tukeminen, sosiaalisen pääoman vahvistaminen, motivaation ja sitoutumisen tukeminen) ja yleiseen valmiuteen. Empiirisen mallin sopivuutta teoreettisiin malleihin tarkasteltiin laskemalla robustit sopivuusindeksit (comparative fit index [CFI], root mean square error of approximation [RMSEA], ja standardized root mean square residual (SRMR) skaalatun χ^2 -testin lisäksi. Yleisesti käytetyt raja-arvot mallin erinomaiseen / tyydyttävään sopivuuteen ovat seuraavat: CFI \geq .95/.90, RMSEA \leq .06/.08, SRMR \leq .08/.08 (Hu & Bentler, 1999; Marsh ym., 2005). Analyysissä käytettiin robustia maximum likelihood (MLR) estimaattoria joka laskee robustit keskivirheet ja skaalatun testiarvon parantaen tulosten luotettavuutta jakaumien poiketessa normaalisuusoletuksesta.

4.4 Laadullinen aineisto ja analyysi

Toiseen tutkimuskysymykseen – “Miten esihenkilöt kuvaavat monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä haasteita ja millaisia ratkaisuehdotuksia he niihin tuottavat?” – vastattiin valmennuskerroilla 1–4 tuotetun materiaalin avulla (ks. valmennusmalli: Puhakka ym., 2026). Aineisto muodostui yhteensä 434 muistilapusta, jotka tuotettiin yhteensä 20 tapaamisen aikana (viisi ryhmää, kultakin ryhmältä 4 tapaamista). Jotta muistilappujen sisältöä pystyttiin tulkitsemaan oikein, sitä täydennettiin tarvittaessa kenttäpäiväkirjan avulla, eli tutkijoiden tapaamisten aikana kirjoittamalla muistiinpanoilla.

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen (Elo & Kyngäs, 2008; Hsieh & Shannon, 2005). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kaikkien muistilappujen sisältö litteroitiin Excel-taulukkoon siten, että jokainen muistilappu kirjoitettiin omaan soluunsa ja määriteltiin analyysiyksiköksi. Haasteet ja ratkaisut kirjoitettiin erillisiin sarakkeisiin. Tarvittaessa sisältöä täsmennettiin tutkijoiden yhteisissä tapaamisissa tehdyillä muistiinpanoilla, jotta analyysiyksiköiden merkitys voitiin ymmärtää mahdollisimman tarkasti. Toisessa vaiheessa kustakin analyysiyksiköstä muodostettiin yksinkertaistettu ilmaisu. Kolmannessa vaiheessa yksinkertaistetut ilmaisut luokiteltiin kolmen aikaisempaan tutkimukseen perustuvan teoreettisen pääotsikon alle: oppimisen tukeminen, sosiaalisen pääoman vahvistaminen sekä motivaation ja sitoutumisen tukeminen. Tämän teoreettisen jäsenyyksen perusteet on kuvattu tarkemmin teoriaosassa. Neljännessä vaiheessa kunkin teoreettisen pääotsikon alle muodostettiin aineistolähtöisesti pääkategorioita, ja näiden alle edelleen haasteita ja ratkaisuja kuvaavia alakategorioita. Viidennessä vaiheessa tarkasteltiin analyysiyksiköitä, jotka olivat tähän asti jääneet luokittelun ulkopuolelle viitekehukseen sopimattomuuden vuoksi. Näiden analyysiyksiköiden pohjalta muodostettiin uusia pääkategorioita ja niitä jäsentäviä alakategorioita. Viimeisessä, kuudennessa vaiheessa koko analyysiprosessi käytiin läpi yhdessä kahden muun tutkijan kanssa. Tällöin tarkasteltiin aineiston, yksinkertaistettujen ilmausten, pääkategorioiden ja alakategorioiden välistä johdonmukaisuutta, ja analyysiin tehtiin viimeiset täsmennykset ja muokkaukset.

5 Tulokset

Tulososion ensimmäisessä osassa 5.1 kuvataan ensin intervention osallistujien arvioita ja palautetta valmennuksesta. Osassa 5.2 vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen valmennukseen osallistuneiden tuottaman pitkittäiskyselyaineiston perusteella. Tämän jälkeen osassa 5.3 perehdytään toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, miten esihenkilöt kuvaavat monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä haasteita ja millaisia ratkaisuehdotuksia he niihin tuottavat. Nämä tulokset perustuvat valmennuskertojen 1–4 aikana tuotettuun laadulliseen aineistoon. Tulososion viimeinen osa 5.4 keskittyy kolmanteen ja neljänteen tutkimuskysymykseen kuvaten laajaan kyselyaineistoa hyödyntäen esihenkilöiden hyvinvointitekijöiden yhteyksiä, sekä niiden yhteyksiä monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin ja valmiuteen.

5.1 Osallistujien arvio valmennusinterventiosta

Valmennuksen viimeisen tapaamiskerran jälkeen osallistujat arvioivat valmennuksen antia ja heidän ryhmänsä työskentelyä (ks. taulukko 2 ja liite 1; Osallistujien kokemukset valmennuksesta). He kokivat esimerkiksi kykyjensä kehittyneen ($M = 5.46$, $SD = 1.35$) ja että he saivat uusia ideoita ja näkökulmia ($M = 5.96$, $SD = 0.92$), ilman liiallista kuormitusta ($M = 2.57$, $SD = 1.50$). Tämän lisäksi osallistujat kokivat ryhmässä tapahtuneen työskentelyn aktiiviseksi ideoiden ja ehdotusten tuottamisen näkökulmasta ($M = 6.14$, $SD = 0.76$). Ilmapiiri koettiin ryhmässä avoimeksi ja rohkaisevaksi ($M = 6.64$, $SD = 0.68$) ja osallistujat kokivat ryhmien vetäjien tukevan toimintaa hyvin ($M = 6.61$, $SD = 0.63$). Valmennuksesta saatuja tietoja ja kokemuksia osallistujat raportoivat hyödyntäneensä valmennuksen jälkeen kohtalaisesti ($M = 5.17$, $SD = 1.23$; kysyttiin seurantakyselyssä). Yleisesti ottaen osallistujat suosittelisivat mielellään valmennusta kollegoilleen ($M = 6.50$, $SD = 0.69$).

Osallistujat suosittelisivat valmennusta mielellään kollegoilleen (arvio 6.5 / 7)

Taulukko 2. Muuttujien kuvaillutiedot ja reliabiliteetit eri mittauspisteissä

	Vastaus-asteikko	Yhdistetty kysely <i>n</i>	Yhdistetty kysely <i>M (SD)</i>	ω	T1		T2		T3		T4	
					<i>M (SD)</i>	ω	<i>M (SD)</i>	ω	<i>M (SD)</i>	ω	<i>M (SD)</i>	ω
Työn vaatimukset	1-5	192	3.45 (0.58)	.66	3.44 (0.64)	.69	3.45 (0.61)	.77	3.49 (0.61)	.77	3.54 (0.62)	.77
Työtahtiin liittyvät vaatimukset	1-5	192	3.44 (0.69)	.70	3.42 (0.65)	.64	3.39 (0.61)	.61	3.43 (0.60)	.70	3.52 (0.68)	.79
Emotionaaliset vaatimukset	1-5	192	3.52 (0.89)	.71	3.47 (1.09)	.88	3.55 (0.83)	.84	3.61 (0.95)	.84	3.57 (0.91)	.81
Teknostressi	1-5	192	2.85 (0.96)	.74	3.12 (1.01)	.85	2.95 (0.97)	.80	3.21 (0.95)	.79	3.12 (0.95)	.79
Teknoluki	1-5	192	2.94 (0.94)	.83	3.17 (0.69)	.64	3.33 (0.79)	.81	3.02 (0.96)	.83	3.12 (0.94)	.87
Työn voimavarat	1-5	192	3.48 (0.72)	.87	3.44 (0.63)	.86	3.40 (0.66)	.86	3.35 (0.69)	.90	3.45 (0.65)	.88
Psykologisten perustarpeiden täytyminen	1-5	187	3.98 (0.52)	.88	3.97 (0.50)	.89	3.96 (0.49)	.88	4.08 (0.36)	.77	4.00 (0.38)	.82
Autonomia	1-5	187	3.82 (0.64)	.79	3.77 (0.57)	.81	3.82 (0.60)	.70	3.94 (0.44)	.55	3.81 (0.46)	.61
Kykenyvyys	1-5	187	4.16 (0.61)	.88	4.19 (0.67)	.94	4.07 (0.59)	.88	4.20 (0.52)	.81	4.13 (0.53)	.87
Yhteenkuuluvuus	1-5	187	3.97 (0.73)	.89	3.96 (0.70)	.90	3.99 (0.59)	.81	4.12 (0.56)	.77	4.06 (0.51)	.75
Työn imu	1-5	187	3.69 (0.56)	.74	3.76 (0.53)	.70	3.71 (0.53)	.84	3.73 (0.55)	.76	3.80 (0.47)	.66
Työuupumus	1-5	187	2.37 (0.61)	.66	2.33 (0.56)	.61	2.46 (0.63)	.65	2.41 (0.53)	.50	2.42 (0.62)	.67
Työpaikan vaihtoaikeet	1-5	187	2.17 (1.14)	.87	1.95 (0.82)	.77	1.98 (0.90)	.85	1.96 (0.86)	.81	2.05 (1.17)	.89
Työtyytyväisyys	1-5	187	3.67 (0.97)	-	3.86 (0.88)	-	3.89 (0.83)	-	3.82 (0.91)	-	3.89 (0.88)	-
Elämäntyytyväisyys	1-5	187	4.12 (0.73)	-	4.03 (0.63)	-	4.04 (0.74)	-	4.25 (0.70)	-	4.11 (0.79)	-
Työstressi	1-5	187	3.19 (1.08)	.94	2.83 (1.04)	-	3.11 (0.83)	.94	3.18 (0.91)	-	3.25 (1.04)	-
Monipaikkaisen työn johtamisen kyvyt	1-7	155	4.52 (1.06)	.94	4.37 (1.17)	.95	4.90 (0.87)	.94	4.89 (0.93)	.93	4.77 (1.09)	.95
Oppimisen ja kehittymisen tukeminen	1-7	155	4.51 (1.05)	.77	4.33 (1.10)	.83	4.71 (0.97)	.85	4.58 (1.11)	.83	4.69 (1.20)	.83
Sosiaalisen pääoman vahvistaminen	1-7	155	4.33 (1.04)	.91	4.28 (1.57)	.95	5.04 (1.01)	.87	4.93 (1.08)	.85	4.75 (1.38)	.95
Motivaation ja sitoutumisen tukeminen	1-7	155	4.45 (1.29)	.88	4.46 (1.17)	.89	4.95 (0.85)	.87	5.08 (0.83)	.79	4.84 (0.98)	.86
Valmius monipaikkaisen työn johtamiseen	1-7	155	4.71 (1.11)	.87	4.41 (1.13)	.86	5.05 (1.05)	.93	5.00 (1.08)	.91	4.97 (1.15)	.93
Osaillistujien kokemukset valmennuksesta	1-7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toimivuus	1-7	-	-	-	-	-	-	-	5.36 (0.86)	.80	-	-
Ryhmän toiminta	1-7	-	-	-	-	-	-	-	6.46 (0.60)	.85	-	-
Suositus	1-7	-	-	-	-	-	-	-	6.50 (0.69)	-	-	-
Hyödyntäminen valmennuksen jälkeen	1-7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.17 (1.23)	-

Huom. Interventioon osallistuneiden $n = 28$. M = keskiarvo, SD = keskinäjäonta, ω = Reliabiliteetti (Revelien omega). T1 = alkumittaus, T2 = päivävaiheen jälkeinen mittaus, T3 = valmennuksen jälkeinen mittaus, T4 = seurantarmittaus.

5.2 Valmennusintervention vaikutus esihenkilöiden monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin ja valmiuteen, sekä hyvinvointitekijöihin

5.2.1 Intervention vaikutus esihenkilöiden monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin ja valmiuteen

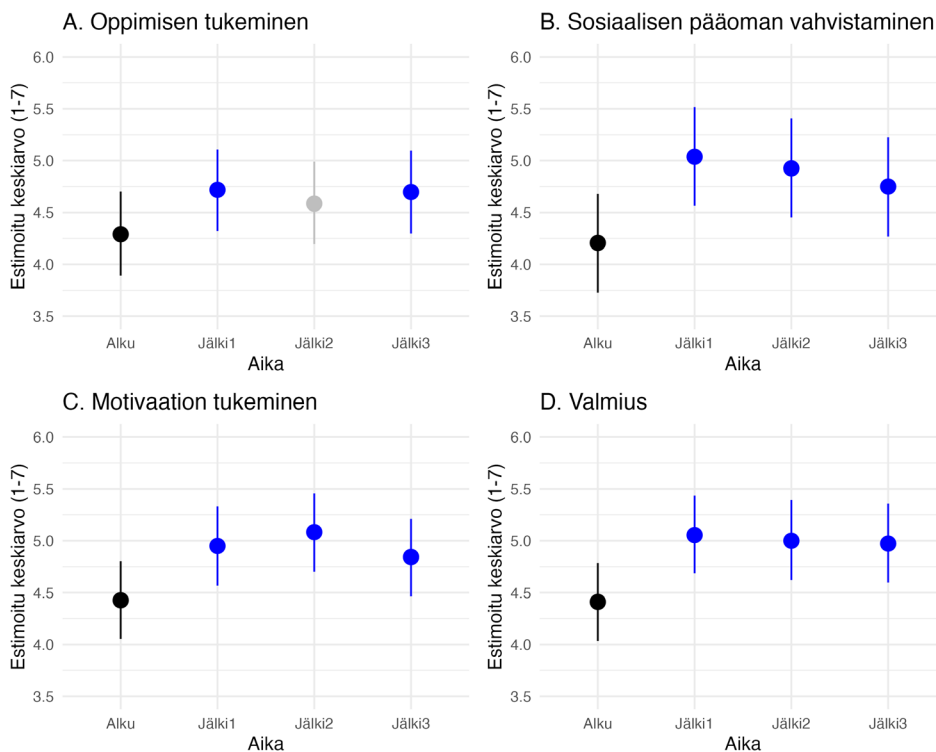
Valmennukseen osallistuvat kokivat ennen interventiota kykynsä johtaa monipaikkaisista töitä kohtalaisen korkeaksi (oppimisen tukeminen: $M = 4.33$, $SD = 1.10$; sosiaalisen pääoman vahvistaminen: $M = 4.28$, $SD = 1.57$; motivaation ja sitoutumisen tukeminen: $M = 4.46$, $SD = 1.17$). Heidän kokemansa yleinen valmius monipaikkaisen työn johtamiseen oli samalla tasolla ($M = 4.41$, $SD = 1.13$). Sukupuolieroja havaittiin alkumittauksessa kaikkien kykyjen ja yleisen valmiuden suhteen. Naiset raportoivat kautta linjan korkeampia arvoja niin oppimisen tukemisen ($M_{naiset} = 4.57$, $SD_{naiset} = 1.01$; $M_{miehet} = 3.85$, $SD_{miehet} = 1.11$), sosiaalisen pääoman vahvistamisen ($M_{naiset} = 4.65$, $SD_{naiset} = 1.42$; $M_{miehet} = 3.52$, $SD_{miehet} = 1.54$) ja motivaation ja sitoutumisen tukemisen ($M_{naiset} = 4.74$, $SD_{naiset} = 0.97$; $M_{miehet} = 3.93$, $SD_{miehet} = 1.32$) kykyjen, kuin myös yleisen valmiuden ($M_{naiset} = 4.57$, $SD_{naiset} = 1.15$; $M_{miehet} = 4.16$, $SD_{miehet} = 1.15$) suhteen. Merkittäviä eroja organisaatiotyyppien (julkinen vs. yksityinen) tai koulutustasojen (alempi korkeakoulu vs. ylempi korkeakoulu) välillä ei havaittu.

Valmennukseen osallistuvat kokivat ennalta kykynsä johtaa monipaikkaisista töitä kohtalaisen korkeaksi. Alkutilanteessa naiset raportoivat kautta linjan hieman miehiä korkeampia arvoja johtamisvalmiuksissa.
--

Toinen kyselyaineisto kerättiin valmennuksen päävaiheen, eli päätteemojen käsittelyn jälkeen (4. tapaamiskerran jälkeen; ks. Kuvio 1). Kolmas mittaus tapahtui valmennuksen päätyttyä (6. tapaamiskerran jälkeen) ja seurantakysely noin 2–3 kuukautta valmennuksen päätyttyä. Kuviossa 4 on kuvattu koettujen monipaikkaisen työn johtamisen kykyjen ja valmiuden kehittyminen valmennuksen aikana.

Kuten kuviosta 4 ja mittauspisteiden keskiarvoista (Taulukko 2) voi nähdä, verrattuna alkumittaukseen osallistujat raportoivat nousua kaikissa monipaikkaisen työn johtamisen kyvyissä ja yleisessä valmiudessa valmennuksen päävaiheen jälkeisessä mittauspisteessä (Jälki1) ja tämä nousu säilyi luotettavasti alkutasoa korkeammalla koko valmennuksen ja seurannan ajan. Tämän kehityksen tilastollista luotettavuutta tarkasteltiin vielä tarkemmin bayesilaisen monitasoregressiomallinnuksen avulla. Analyysin tulokset vahvistivat kykyjen ja valmiuden kasvun intervention aikana ja luotettavasti korkeammalla tasolla pysymisen jokaisessa mittauspisteessä (Taulukko 3). Vain koettu oppimisen tukemisen kyky valmennuksen lopussa (Jälki2) ei eronnut luotettavasti alkumittauksesta ($b = 0.30$, 95 % bayesilainen uskottavuusväli $[-0.05, 0.64]$), ollen kuitenkin korkeammalla tasolla. Vaikka kuviossa 4 voidaan nähdä kyvyissä hienois-

ta laskusuuntaa seurantakyselyä (Jälki3) kohti, yleisessä valmiudessa monipaikkaisen työn johtamiseen ei vastaavaa laskusuuntaa ole havaittavissa. Tulos on merkittävä, sillä johtamiskirjallisuudessa ja kehittämisinterventioissa keskitytään harvoin tällaiseen valmiuteen ja varautumiseen johtamistyön vastoinkäymisiä varten.



Kuvio 4. Koettujen kykyjen ja valmiuden kehittyminen valmennuksen aikana
Huom. Musta pallo kuvaa tasoa alkukyselyssä ennen valmennuksen alkua. Sininen pallo kuvaa tilastollisesti uskottavaa eroa alkumittauksesta. Harmaa pallo kuvaa tilastollisesti ei-uskottavaa eroa alkumittauksesta. Viivat kuvaavat 95 % bayesilaisia uskottavuusvälejä.

Onkin mahdollista, että valmennuksen tarjoama tutkimustieto ja työkalut tukivat ja kehittivät osallistujien valmiuksia kohtaamaan haasteita ja siten yleistä valmiutta monipaikkaisen työn johtamiseen.

Valmennus kehitti niin osallistujien kykyjä johtaa monipaikkaista työtä, kuin myös valmiuksia tulevia haasteita ajatellen.

Taulukko 3. Bayesiläisten regressiomonitasomallien tulokset

	Oppimisen tukeminen			Sosiaalisen pääoman vahvistaminen			Motivaation ja sitoutumisen tukeminen			Yleinen valmius		
	<i>b</i>	95 % CrI	SE	<i>b</i>	95 % CrI	SE	<i>b</i>	95 % CrI	SE	<i>b</i>	95 % CrI	SE
Vakiotermi	4.29	[3.89, 4.70]	0.20	4.20	[3.73, 4.68]	0.24	4.43	[4.05, 4.80]	0.19	4.41	[4.03, 4.79]	0.19
Aika <i>t</i> ₁	0.43	[0.08, 0.78]	0.18	0.83	[0.43, 1.23]	0.21	0.52	[0.20, 0.83]	0.16	0.64	[0.33, 0.95]	0.15
Aika <i>t</i> ₂	0.30	[-0.05, 0.64]	0.18	0.72	[0.31, 1.12]	0.21	0.66	[0.35, 0.96]	0.16	0.59	[0.27, 0.89]	0.16
Aika <i>t</i> ₃	0.41	[0.06, 0.75]	0.18	0.55	[0.14, 0.94]	0.21	0.42	[0.11, 0.72]	0.16	0.56	[0.26, 0.87]	0.15

Huom. *b* = standardoimaton regressiokerroin; 95 % CrI = 95 % bayesiläinen uskottavuusväli; SE = keskiarvo. Lihavoitujen regressiokerroimien 95 % uskottavuusväliä eivät sisällä nollaa ja estimaattia pidetään siten luotettavana muutoksena vakiotermiin (alkumittaus) nähden.

Kuten alkumittauksessa havaittiin, analyysi osoitti ajan päävaikutusten lisäksi kiinnostavia taustatekijöihin liittyviä vaikutuksia kykyjen ja yleisen valmiuden kehittymiseen. Sukupuolierot (naisten korkeammaksi kokemat kyvyt ja valmius) säilyivät kaikissa mittauspisteissä sekä oppimisen tukemisen kyvyssä ($b = -0.80$, 95 % bayesilainen uskottavuusväli $[-1.51, -0.12]$) että yleisessä valmiudessa ($b = -0.92$, 95 % bayesilainen uskottavuusväli $[-1.64, -0.16]$).

Sosiaalisen pääoman vahvistamisen kyvyssä havaittiin alkumittauksessa vastaava sukupuoliero ($b = -1.10$, 95 % bayesilainen uskottavuusväli $[-2.07, -0.13]$). Valmennuksen edetessä tuloksissa nousi kuitenkin esiin mielenkiintoinen sukupuoleen liittyvä interaktiovaikutus: valmennus näytti kaventavan miesten ja naisten välistä eroa koetuissa kyvyissä, sillä alkumittauksen jälkeen sukupuolten välillä ei enää havaittu eroa. Näin ollen valmennus näyttäisi onnistuneen kuroma umpeen tämän sukupuolieron, mikä viittaa siihen, että sosiaalisen pääoman vahvistamisen osalta valmennus hyödytti erityisesti miehiä monipaikkaisen työn johtamisessa. Lopuksi mainittakoon, että motivaation ja sitoutumisen vahvistamisen kyvyssä ei alkumittauksen näennäisestä keskiarvoisesta erosta huolimatta havaittu luotettavaa eroa sukupuolten välillä missään mittauspisteissä.

Sukupuolen lisäksi sekä yleinen työkokemus että johtamiskokemus olivat yhteydessä koettuun monipaikkaisen työn johtamisen valmiuteen, tosin keskenään vastakkaisilla tavoilla. Yleisen työkokemuksen määrällä oli valmiuteen negatiivinen yhteys ($b = -0.09$, 95 % bayesilainen uskottavuusväli $[-0.16, -0.03]$), kun taas johtamiskokemuksen määrällä havaittiin positiivinen yhteys ($b = 0.07$, 95 % bayesilainen uskottavuusväli $[0.01, 0.13]$).

Tulos saattaa viitata siihen, että pidemmän työkokemuksen myötä työssä tunnustetaan enemmän haasteita, kun taas nimenomaan johtamiskokemus tukee valmiutta vastata näihin haasteisiin. Lisäksi on mahdollista, että monipaikkaisen työn konteksti haastaa erityisesti kokeneempia ja iäkkäämpiä esihenkilöitä, jotka eivät ole välttämättä yhtä tottuneita tai joustavia nykyisiin monipaikkaisen ja etätöiden käytäntöihin.

5.2.2 Intervention vaikutus esihenkilöiden työhyvinvointitekijöihin

Verrattuna monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin ja valmiuteen, esihenkilöiden hyvinvointitekijöissä ei valmennuksen aikana havaittu merkittäviä muutoksia (Taulukko 2). Tämä ero kykyihin ja valmiuteen on ymmärrettävää, koska valmennus keskittyi erityisesti monipaikkaisen työn johtamiseen. Olimme kuitenkin kiinnostuneita siitä, pystyisikö valmiuksien kehittämällä vaikuttamaan myös työhyvinvointiin sekundaarisena tekijänä. Kontrolliryhmän puuttuminen vaikuttaa siihen, ettemme pysty vertaamaan vuosikellon tai muun organisaatioihin liittyvien tekijöiden vaikutusta (ks. osio 6.2 Tutkimuksen rajoitteet). Neutraalina huomiona voidaan kuitenkin mainita ainakin

se, ettei hyvinvointi laskenut merkittävästi missään suhteessa valmennuksen aikana. Työhön liittyvien vaatimusten ei myöskään koettu kasvavan, mikä olisi ollut ymmärrettävää valmennuksen kohdistaessa ja “vaatiessa” erityishuomiota monipaikkaisen työn johtamiseen ja sen haasteisiin, varsinkin valmennukseen hakeutuvien ollessa todennäköisesti ainakin jossain määrin huolissaan kyvyistään (ks. osio 5.4.2 Esihenkilöiden monipaikkaisen työn johtamisen valmiudet ja yhteydet hyvinvointitekijöihin).

5.3 Esihenkilöiden kokemia monipaikkaisen työn johtamisen haasteita ja ratkaisuja

Tähän tutkimuskysymykseen kaksi vastattiin hyödyntämällä valmennuskerroilla 1–4 tuotettua materiaalia (434 muistilappua, sekä tutkijoiden valmennusten aikana kirjoittamat muistiinpanot), jotka analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen.

5.3.1 Oppimisen tukeminen

Taulukossa 4 on kuvattu pää- ja alakategoriat oppimisen tukemiseen liittyvistä monipaikkaisen työn johtamisen haasteista ja ratkaisuista. Taulukon jälkeen kuvataan niiden sisältö sanallisesti tarkemmin siten, että ensin kuvataan ensimmäiseen pääkategoriaan (uusien työntekijöiden perehdyttäminen) liittyvät haasteiden alakategoriat ja vastaavasti ratkaisujen alakategoriat. Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan pääkategoriaan (informaalin vuorovaikutuksen väheneminen), joka käsitellään vastaavasti.

Taulukko 4. Oppimisen tukemiseen liittyvät johtamisen haasteiden ja ratkaisujen pää- ja alakategoriat

Pääkategoria	Haasteet, alakategoriat	Ratkaisut, alakategoriat
Uusien työntekijöiden perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> Hiljaisen tiedon siirtyminen vanhoilta työntekijöiltä uusille ja uusilta vanhoille Tiimin toimintatapojen kehittyminen ja ylläpitäminen Uuden työntekijän integroituminen tiimiin 	<ul style="list-style-type: none"> Järjestä kasvokkaista työskentelyä, jossa sekä uudet että vanhat työntekijät ovat paikalla Tue etänä tapahtuvaa perehtymistä Tue tutustumista muihin Suunnittele perehdyttämisprosessi hyvin Tue perehtymistä selkeillä rooleilla, vastuilla sekä oman tehtäväkuvan mukaisilla työtehtävillä Pidä palautekeskusteluja perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen
Informaalin vuorovaikutuksen väheneminen	<ul style="list-style-type: none"> Haasteet oppimisessa ja hiljaisen tiedon siirtämisessä Palautekäytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> Tue informaalia etävuorovaikutusta Tue ja rohkaise kasvokkaiseen kohtaamiseen, informaali vuorovaikutus syntyy itsestään Kiinnitä huomiota palautekäytäntöihin, myös etänä Tue hiljaisen tiedon siirtymistä työkäytännöihin, kuten parityöskentely, työkierto ja tiimin reflektointikeskustelut

Huom. Mustalla tekstillä kuvataan erityisesti monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä osa-alueita. Harmaalla tekstillä kuvataan osa-alueita, jotka ovat tärkeä osa onnistunutta johtamista, oli kyse sitten kasvokkaisesta tai monipaikkaisesta työskentelystä.

Johtamisen haasteista, jotka liittyvät oppimisen tukemiseen, nousi esiin kaksi pääkategoriaa: uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja informaalin vuorovaikutuksen väheneminen.

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvät johtamisen haasteet

Haasteina nousi esiin kolme näkökulmaa: hiljaisen tiedon siirtyminen, tiimin toimintatapojen kehittyminen ja ylläpitäminen sekä integroituminen tiimiin. 1) Hiljaisen tiedon siirtyminen nähtiin ongelmaksi: kun kokeneet työntekijät työskentelevät etänä, uudet eivät saa tukea. Toisaalta, hiljaisen tiedon siirtyminen nähtiin haasteelliseksi myös toiseen suuntaan, eli miten tunnistaa uusien työntekijöiden hiljaista tietoa ja siirtää sitä vanhoille työntekijöille. Etänä koettiin kasvokkaista kohtaamista vaikeammaksi kysyä apua ja neuvoa, joka vaikuttaa kielteisesti myös hiljaisen tiedon siirtymiseen. 2) Tiimin toimintatapojen kehittyminen ja ylläpitäminen nähtiin vaikeaksi tilanteessa, jossa kasvokkaisia kohtaamisia on vähän. Työpaikkakulttuurin kuvattiin syntyvän työpaikalla, mutta mitä tapahtuu kun monipaikkaisessa työssä ihmiset eivät enää ole työpaikalla? 3) Uusien työntekijöiden yleinen tutustuminen muihin sekä integroituminen osaksi työyhteisöä nähtiin haasteelliseksi monipaikkaisen työn johtamisen osa-alueeksi.

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvät johtamisen ratkaisut

Osa ratkaisuista on sellaisia, mitkä ovat tärkeä osa onnistunutta perehdyttämistä, oli kyse sitten kasvokkaisesta tai monipaikkaisesta työskentelystä. Esittelemme ensin erityisesti monipaikkaiseen työhön kohdentuvia ratkaisuja ja tämän jälkeen kuvaamme aineistosta nousseita perehdyttämisen ratkaisuja, jotka ovat tärkeä osa onnistunutta johtamista, oli kyse sitten kasvokkaisesta tai monipaikkaisesta työskentelystä.

Kasvotusten tapahtuva työskentely on tärkeää. Monipaikkaisessa työssä tapahtuvassa perehdyttämisessä koettiin tärkeäksi järjestää kasvotusten tapahtuvaa työskentelyä, jossa paikalla ovat niin perehdytettävä kuin tiimiläisetkin. Onnistuneen perehdytyksen nähtiin edellyttävän fyysistä kohtaamista, läsnäoloa ja yhteistä kasvotusten tapahtuvaa työskentelyä. Hyväksi käytännöksi nähtiin esimerkiksi, että uusi työntekijä asetetaan työskentelemään samaan huoneeseen vanhemman työntekijän kanssa, jolloin syntyy luontevasti keskustelua ja tiedon siirtämistä. Kasvokkaisessa työskentelyssä on helpompi arvioida uuden työntekijän tuen tarvetta, jonka mukaan läsnäolon määrää voidaan tarvittaessa säätää perehdytyksen edetessä. Kasvokkain on helpompaa tunnistaa myös mahdolliset poisoppimisen tarpeet.

Tue etänä tapahtuvaa perehtymistä. Osa perehdyttämisestä voi tapahtua myös etänä. Uudelle työntekijälle voi antaa tehtäväksi tutustua annettuun materiaaliin ja sen jälkeen kertoa, mitä niistä oppi. Tämän koettiin tukevan työntekijän reflektointia ja perehdyttäjä voi samalla oppia työntekijän persoonasta ja työskentelytyylistä. Itsenäisesti etänä tapahtuvaa perehtymistä ja työskentelyä ajatellen kuvattiin tärkeäksi, että tiedos-

tot ja kansiorakenteet ovat selkeitä, jotta niin uusien kuin myös vanhojen työntekijöiden tiedonhallinta on sujuvaa.

Tue tutustumista muihin. Perehdyttämisessä keskiössä on aina ihminen, ei asiat. Esihenkilöiden mukaan uusi työntekijä tulee liittää heti alussa kaikkiin tarvittaviin Teams-kanaviin (tai vastaaviin), myös epävirallisiin keskusteluryhmiin. Uudelle työntekijälle on hyvä antaa neuvoja ja vinkkejä siitä, miten organisaatiossa on tapana olla etänä yhteyksissä muihin. Alussa voidaan tehdä yhdessä toimistokierros, jossa tutustutaan muihin yksiköihin ja niissä työskenteleviin työntekijöihin. Tämän voi tehdä myös esimerkiksi pitämällä ”toimistosuunnistus” tai järjestämällä ”koko talon messut”, jotka voivat palvella myös kaikkia vanhoja työntekijöitä. Esihenkilöt kuvasivat toimivaksi toimintatavaksi oman verkoston tarjoamisen tulokkaan hyödynnettäväksi: on hyvä antaa lista niiden henkilöiden yhteystiedoista, keneen aloittaneen tulisi talon sisällä tutustua. Näin aloittanut työntekijä saa käsityksen siitä, kuka tietää mistäkin asioista ja kuka voi auttaa erilaisissa tilanteissa. Tämä toimii erityisesti kokeneemmille uusille työntekijöille. On tärkeä varmistaa, että työntekijällä on sekä kanavat että rohkeus kysyä apua tarvittaessa.

Yleisiä onnistuneeseen perehdyttämiseen liittyviä ratkaisuja. Perehdytystä varten laaditaan laadukas suunnitelma, jossa on niin yleisiä kuin yksikkökohtaisiakin ohjeita. Perehdyttämiselle nimetään vastuuhenkilö, -henkilöitä tai tiimi. On hyvä, että joku vastuuhenkilöistä työskentelee samalla organisaatiotasolla kuin aloittanut työntekijä, se tekee lähestymisen helpoksi ja usein samalla tasolla työskentelevä on hyvin perillä käytännön asioista. Hyvänä käytäntönä nähtiin, että työntekijöille lähetetään jo ennen aloittamista sähköpostitse lisätietoa siitä, mitä tapahtuu töiden alkaessa. Erityisesti työsuhteen alussa on hyvä pitää yhteys ja vuorovaikutus tiimiin ja esihenkilöön tiiviinä ja tukea työskentelyä, eikä luottaa pelkkään itseohjautuvuuteen. Perehtymistä tukee, että tulokkaalla on tarjolla heti oikeita, tehtäväkuvaan sopivia työtehtäviä ja hänet otetaan mukaan projekteihin. Vastuiden ja roolien on hyvä olla selkeitä. Kaiken kaikkiaan perehdytyksessä tulee huomioida, että se on pitkä prosessi. Menee kokonainen vuosi, ennen kuin kaikki vuosikellon asiat ovat tulleet vastaan. Perehdyttämiselle on siis syytä kalenteroida riittävästi aikaa niin perehdyttävälle kuin perehdyttäjillekin. Perehdytysprosessin aikana ja sen jälkeen on tärkeä kysyä palautetta: millaisia odotuksia on, kuinka perehtyminen sujuu ja miten prosessia voitaisiin kenties parantaa.

Informaalinen vuorovaikutuksen vähenemiseen liittyvät johtamisen haasteet

Tähän kategoriaan liittyen nousi kaksi näkökulmaa. 1) Epämuodollisen vuorovaikutuksen nähtiin monipaikkaisessa työssä vähenevän ja sen tunnistettiin vaikeuttavan oppimista, tiedonkulkua, ja jo aiemmin perehdyttämisen kohdalla mainittua hiljaisen tiedon siirtymistä. Epämuodollisen vuorovaikutuksen kuvattiin etänä vaativan muo-

dollisia prosesseja ja siten esihenkilön aktiivista panosta. Teams-kahvit ja vastaavat käytännöt kuihtuvat, jos niihin ei panosteta. 2) Toisena näkökulmana kuvattiin haasteet palautekäytännöissä. Palaute tulee luontevasti annettua ohimennen, satunnaisissa kohtaamisissa. Etänä palautteen antaminen ja yleisemminkin palautekäytännöt koettiin haastavammiksi rakentaa ja ylläpitää, verrattuna kasvokkaiseen johtamiseen.

Informaalin vuorovaikutuksen tukemiseen liittyvät johtamisen ratkaisut

Tue informaalia etänä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että tiimiläisiä kannustetaan pitämään yhteyttä kollegoihin niin puhelimitse kuin etäkokousalustoillakin. Lisäksi muistutettiin, että yhteistä työskentelyä voi olla myös etänä: yhteisessä etätyötilassa työskennellessä on matala kynnyksensä jakaa ajatuksia tai kysyä neuvoja työn lomassa. Vapamuotoisia kanavia ja ryhmiä, joissa voi viestiä ideoista ja työhön liittymättömistä asioista, pidettiin tärkeinä viestintämuotoina. Myös esimerkiksi etäkävelypalaverit koettiin hyväksi vaihteluksi työarkeen, ja niiden nähtiin synnyttävän epämuodollisempia keskusteluja. Suomalaiseen työkuulttuuriin sopii erityisen hyvin yhteiset kahvitteletukset niin etänä kuin kasvotustenkin, spontaanin keskustelun koettiin syntyvän tällaisissa tilanteissa luonnostaan. Epämuodollinen keskustelu nähtiin tärkeänä osana kokouksia. Etäpalaveriinkin olisi hyvä tietoisesti luoda rakenteita, jotka tukevat epävirallista keskustelua. Kokouksen alkuun tai loppuun voi jättää aikaa vapaamuotoisemmalle keskustelulle ja kohtaamiselle. On myös tärkeää tehdä selväksi, että vapaamuotoinen keskustelu kuuluu kokouksiin, ei pelkästään agendalla olevat asiat. Esihenkilöt kuvasivat, että etäkohtaamisen aikana, agendan sisällä, voidaan hyödyntää pienryhmä- ja parikeskusteluja sekä työpajamuotoista työskentelyä, jotka mahdollistavat myös epämuodollisempaa vuorovaikutusta. Teknologian hyödyntäminen, kuten yhteiset valkotaulut ja chat voivat edistää epävirallista vuorovaikutusta ja oppimista.

Tue ja rohkaise kasvokkaiseen kohtaamiseen, informaali vuorovaikutus syntyy itsestään. Yhteisissä kasvokkaisissa kohtaamisissa spontaania keskustelua nähtiin syntyvän lähes väistämättä. Siksi osa kokouksista olisikin hyvä pitää kasvotusten. Tätä varten voidaan sopia tietyistä pakollisista toimistopäivistä. Hyväksi käytännöksi myös kuvattiin, että esimerkiksi yhtenä päivänä viikossa samassa tiimissä tai projektissa työskentelevät ihmiset tekevät töitä samassa tilassa toimistolla.

Kiinnitä erityistä huomiota palautekäytäntöihin, myös etänä. Esihenkilön antama palaute ja arvostuksen osoittaminen nähtiin tärkeäksi. Palautetta tulisi antaa joka päivä sopivissa tilanteissa. Etänä se voi tarkoittaa soittamista tai tekstimuotoisen palautteen lähettämistä. Esihenkilöt kuvasivat keinona ”tsemppitarrojen” tai emojiiden hyödyntämisen, jos se tuntuu itselle ja tiimille sopivalta tavalta.

Tue hiljaisen tiedon siirtymistä työkäytäntöihin. Yleisesti hyvänä käytäntönä (ei vain monipaikkaiseen työhön liittyen) mainittiin, että hiljaisen tiedon siirtymistä ja infor-

maalia vuorovaikutusta voi edistää erilaisin arjen työkäytännöin. Näistä kuvattiin esimerkiksi parityöskentely, työkierto sekä tiimin reflektointikeskustelut.

5.3.2 Sosiaalisen pääoman vahvistaminen

Taulukossa 5 on kuvattu pää- ja alakategoriat sosiaalisen pääoman vahvistamiseen liittyvistä monipaikkaisen työn johtamisen haasteista ja ratkaisuksista. Taulukon jälkeen kuvataan niiden sisältö sanallisesti tarkemmin siten, että ensin kuvataan ensimmäiseen pääkategoriaan (yhteisöllisyys) liittyvät haasteiden alakategoriat ja vastaavasti ratkaisujen alakategoriat. Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan pääkategoriaan (psykologinen turvallisuus), joka käsitellään vastaavasti.

Taulukko 5. Sosiaalisen pääoman vahvistamiseen liittyvät johtamisen haasteiden ja ratkaisujen pää- ja alakategoriat

Pääkategoria	Haasteet, alakategoriat	Ratkaisut, alakategoriat
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön jäsenet eivät opi tuntemaan toisiaan • Etätö aiheuttaa yksinäisyyden tunteita • Työntekijöiden houkutteleva toimitiloihin on vaikeaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaise säännölliseen kasvokkaiseen työhön • Tue informaalialla vuorovaikutusta sekä kasvokkain että etänä • Hyödynnä tiimiläisiä, jotka luonnostaan luovat hyvää ilmapiiriä
Psykologinen turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuuden tunteen rakentaminen • Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Luo auttamisen työkuultuuria • Luo virheistä oppimisen kulttuuria • Kohtaa toiset arvostavasti • Nosta esiin vaikeat asiat ja ongelmat • Luo toisten työsuoritukseen ja asiantuntemukseen

Huom. Mustalla tekstillä kuvataan erityisesti monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä osa-alueita. Harmaalla tekstillä kuvataan osa-alueita, jotka ovat tärkeä osa onnistunutta johtamista, oli kyse sitten kasvokkaisesta tai monipaikkaisesta työskentelystä.

Yhteisöllisyyden tukemiseen liittyvät johtamisen haasteet

Esihenkilöt kokivat, että monipaikkaisessa työssä yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen on vaikeaa. Jotta voi tuntea yhteisöllisyyttä, olisi tunnettava toiset työyhteisön jäsenet. Esihenkilöt kuvasivat, miten ihmisten tutustuminen toisiinsa tiimirajojen yli on vaikeaa ja ihmiset muissa yksiköissä jäävät kasvottomiksi. Jopa oman työporukan tutustuminen toisiinsa nähtiin haasteellisena. Jos toisia ei tunneta, etänä tapahtuvaa yhteistyötä ei nähty toimivaksi, verrattuna tilanteeseen jossa toiset tunnetaan hyvin. Sosiaalisen vuorovaikutuksen aikaansaamisen kuvattiin vaativan enemmän tietoista panosta. Koettiin, että yhteinen tekeminen luo yhteisöllisyyttä, mutta sen luominen on vaikeaa.

Etätöön kuvattiin aikaansaavan alaisten yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden koke-

muksia. Esihenkilöt kuvasivat toisten linnoittautuvan koteihinsa ja erakoituvan yhteisöstä. Toisaalta myös etäjohtamista kuvattiin yksinäiseksi ja kasvottomaksi työksi.

Esihenkilöt näkivät ongelmana, jos tiimin jäsenet eivät kohtaa toisiaan kasvotusten. Heitä yritettiin houkutellessa lähityöhön, mutta se koettiin vaikeaksi. He kuvasivat, miten yksisuuntainen panos esihenkilön suunnasta ei riitä vuorovaikutukseen alaisten kanssa, siihen tarvitaan aina myös toisen osapuolen panosta. Kokoontumisten järjestämisessä koettiin olevan erilaisia ulkoisia rajoitteita, kuten syntyvät ylimääräiset kustannukset tai eri paikkakunnalla ja siten myös eri toimipisteen piirissä asuvien työntekijöiden matkustusrajoitteet.

Yhteisöllisyyden tukemiseen liittyvät johtamisen ratkaisut

Rohkaise säännölliseen kasvokkaiseen työhön. Esihenkilöt kuvasivat, että yhteisöllisyyden tukemiseksi työntekijöitä tulee rohkaista säännölliseen kasvokkaiseen työskentelyyn. Kasvokkaisissa kohtaamisissa työntekijät tutustuvat toisiinsa, joka on edellytys yhteisöllisyyden rakentamisessa. Kun toiset tunnetaan, se lisää rohkeutta siihen, että kukin voi olla työssä oma itsensä. Yhdeksi keinoiksi kuvattiin, että luodaan tiimille yhteiset pelisäännöt sen suhteen, montako päivää kuukaudesta ja minä päivinä tulee olla toimistolla lähityössä. Apuna voi käyttää positiivista houkuttelua, kuten yhteinen aamiainen tai ruokailu, joka voi olla omakustanteinen. Voidaan myös järjestää yhteinen projektitila, jossa tiimi voi työskennellä yhtenä päivänä viikossa koko tiimin kesken. Yhteisen työskentelyn käytännön järjestämisen koettiin vaativan alussa sitkeyttä ja jopa vastarinnan kohtaamista. Samanaikaisesti tunnistettiin, että yhteisestä työskentelystä saadut positiiviset kokemukset voivat motivoida jatkossa työntekijöitä saapumaan paikalle.

Tue informaalia vuorovaikutusta sekä kasvotusten että etänä. Epämuodolliset kohtaamiset, joissa keskustellaan myös työn ulkopuolisista asioista, koettiin yhteisöllisyyden vahvistamisen näkökulmasta tärkeiksi. Yhteisöllistä informaalia vuorovaikutusta pystytään tukemaan myös etävuorovaikutuksessa. Esihenkilöiden tärkeäksi rooliksi nähtiin kynnyksen madaltaminen virtuaaliseen viestintään ja käytänteiden luominen epävirallisemmalle kohtaamiselle, esimerkiksi säännöllisten kävelypalaverien muodossa.

Hyödynnä tiimiläisiä, jotka luonnostaan luovat hyvää ilmapiiriä. Esihenkilöt tunnustivat, että yksikin aktiivinen ihminen voi saada porukan lentoon. Esihenkilön kannattaa hyödyntää näitä yleisesti tunnistettuja tiimin jäseniä, jotka ovat hyviä luomaan ryhmähenkeä. Heille kannattaa antaa tilaa toimia ja antaa asioiden mennä omalla painollaan.

Psykologiseen turvallisuuteen liittyvät johtamisen haasteet

Psykologiseen turvallisuuteen liittyvinä johtamisen haasteina kuvattiin vaikeudet rakentaa turvallisuuden tunnetta ja luottamuksellista ilmapiiriä.

Psykologisen turvallisuuden tukemiseen liittyvät johtamisen ratkaisut

Luo auttamisen työkuultuuria. Monipaikkaisessa työssä koettiin tärkeäksi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että avun pyytäminen ja antaminen on helppoa. Rakenteet ja kanavat tulee määritellä selkeästi: missä ja miten voi viestiä, jos tarvitsee apua. Auttamista voi tukea esimerkiksi järjestämällä säännöllisesti kokous, johon työntekijät voivat tuoda haasteensa yhdessä ratkaistavaksi. Esihenkilön on hyvä korostaa, että toisten auttaminen kuuluu kaikkien työhön ja sitä odotetaan kaikilta. Lisäksi voidaan nimetä jokaiselle oma työpari, jolta voi matalalla kynnyksellä kysyä neuvoa. Esihenkilön kuvattiin olevan keskeinen osa auttamisen kulttuuria. Hänen on tärkeää tarjota apuaan jos alaisen työkuorma kasvaa kohtuuttomaksi ja kantaa tarvittaessa osa vastuusta. On tärkeää, että työntekijöillä on tunne, ettei työkuorman ja ongelmien kanssa jää yksin, vaan esihenkilöltä saa tukea vaikeissa tilanteissa. Esihenkilöt näkivät itsensä tärkeinä esimerkin näyttäjinä siinä, että kaikkea ei tarvitse osata yksin ja apua saa pyytää. Auttamisen kulttuurin kuvattiin luovan tiimiin turvallisuuden tunnetta.

Luo virheistä oppimisen kulttuuria. Esihenkilöiden mukaan virheistä oppimisen kulttuuria voi rakentaa avoimuudella ja ratkaisukeskeisyydellä. Esihenkilön tulee ohjata koko tiimiä siihen suuntaan, ettei etsitä syyllisiä, vaan rohkaistaan työntekijöitä jakamaan virheitään ja mahdollistetaan, että niistä opitaan yhdessä. Esihenkilön tehtäväksi kuvattiin nopea puuttuminen arvostelemaan tai syyllistävään puheeseen, sillä sen koettiin lisäävän virheiden pelkoa. Myös tässä esihenkilö nähtiin tärkeänä esimerkkinä: jakamalla myös omia virheitään voi osoittaa, ettei kukaan ole täydellinen.

Kohdataan toiset arvostavasti. Esihenkilöt kuvasivat arvostavan kohtaamisen lisäävän psykologista turvallisuutta. Heidän mukaansa arvostava kohtaaminen näkyy arjen kohtaamisissa ja pienissä teoissa: ollaan ajoissa, käyttäytyään toisia kohtaan hyvin, ei puhuta toisista pahaa, huomioidaan muut ja kysytään kuulumisia. Esihenkilöiden mukaan arvostavassa kohtaamisessa kaikkien äänille tehdään tilaa niin, että jokainen tulee nähdyksi ja kuulluksi, ja että ollaan valmiita kuulemaan erilaisia näkemyksiä. Lisäksi huomioidaan toisten näkökulmat ja tarpeet.

Nosta esiin vaikeat asiat ja ongelmat. Esihenkilöllä on tärkeä rooli vaikeiden asioiden ja ongelmien esiin nostamisessa. Esihenkilöiden mukaan turvallisuutta lisää, kun asioista puhutaan suoraan, avoimesti ja rehellisesti. Jos jokin asia painaa mieltä, se tuodaan yhteiseen keskusteluun sen sijaan, että se jäisi kytämään taustalle. Ristiriidat ja erimielisyydet otetaan nopeasti käsittelyyn, eikä vaikeita aiheita vältellä. Esihenkilöiden kuvauksen mukaan kun ongelmia käsitellään avoimesti ja ratkaisuja etsitään yhdessä,

luottamus vahvistuu ja syntyy turvallisuutta vahvistava kokemus siitä, että haasteista selvitään yhdessä.

Luota toisten työsuoritukseen ja asiantuntemukseen. Esihenkilön kuvattiin voivan tukea tiimin turvallisuuden tunnetta osoittamalla luottamusta. Työtehtävät jaetaan soveltuvuuden ja osaamisen mukaan, ja luotetaan siihen että ihmiset tekevät parhaansa. Myös yhdessä työskenteleminen mainittiin keinona synnyttää luottamusta toisten osamiseen.

5.3.3 Motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen

Taulukossa 6 on kuvattu pää- ja alakategoriat motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen liittyvistä monipaikkaisen työn johtamisen haasteista ja ratkaisuksista. Taulukon jälkeen avataan niiden sisältö sanallisesti tarkemmin. Ensin kuvataan työntekijöiden sitoutumiseen liittyvät haasteiden alakategoriat ja heti perään ratkaisujen alakategoriat. Sen jälkeen käsitellään pääkategoria ”itseohjautuvuuden johtaminen” vastaavasti.

Taulukko 6. Motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen liittyvät johtamisen haasteiden ja ratkaisujen pää- ja alakategoriat

Pääkategoria	Haasteet, alakategoriat	Ratkaisut, alakategoriat
Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> • Etätö voi lisätä työpaikanvaihtoaikaita • Integroituminen tiimiin on vaikeaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tue yhteisöllisyyden kokemusta, se lisää motivaatiota ja sitoutumista • Tue oikeudenmukaisuuden kokemusta • Tunnista yksilölliset motivaatiotekijät • Anna positiivista palautetta • Tarjoa mahdollisuuksia ammatilliseen oppimiseen ja kasvuun
Itseohjautuvuuden johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöt eroavat itseohjautuvuuden tason suhteen • Yhteisistä asioista ei oteta vastuuta • Yhteisen suunnan kirkastaminen on vaikeaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnista tehtävät, joista kukaan ei ota vastuuta ja sopikaa yhdessä niiden jakamisesta • Tue yksilöllisesti itseohjautuvuuden tason mukaisesti • Kirkasta yhteinen suunta ja päämäärä • Kirkasta yksilöiden tehtävät ja päämäärät • Ohjaa palautteella työntekijöitä oikeaan suuntaan

Huom. Mustalla tekstillä kuvataan erityisesti monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä osa-alueita. Harmaalla tekstillä kuvataan osa-alueita, jotka ovat tärkeä osa onnistunutta johtamista, oli kyse sitten kasvokkaisesta tai monipaikkaisesta työskentelystä.

Työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät johtamisen haasteet

Esihenkilöt kuvasivat laajamittaisen etätöyön voivan vaikuttaa siihen, että työpaikan vaihtoaikheet kasvavat. Organisaatiolle voi olla monin tavoin vaikeaa kestää suurta vaihtuvuutta. Monipaikkaisessa työssä työyhteisöön integroituminen voi olla vaikeaa, mikä näkyy heikompana sitoutumisena.

Työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät johtamisen ratkaisut

Sitoutumisen ja motivaation kokemusten kuvattiin kietoutuvan toisiinsa. Työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvistä johtamisen ratkaisuista vain yhteisöllisyyden kokemuksen tukemisessa korostuivat monipaikkaisen työn piirteet. Muut ratkaisut ovat yleisempiä johtamisen hyviä käytänteitä.

Tue yhteisöllisyyden kokemusta, se lisää motivaatiota ja sitoutumista. Yhteenkuuluvuuden tunne nähtiin keskeisenä motivaatiota vahvistavana tekijänä. Esihenkilöt kuvasivat erilaisia keinoja tiimiytymisen tukemiseen, kuten after work -tilaisuudet, vapaamuotoiset yhteiset tapaamiset kuten grillaaminen, tyhy-päivät, kerran kuukaudessa järjestettävä yhteinen työskentelypäivä ja kahvitteilykäytännöt. Yleisesti yhteisöllisyyden tukemiseen liittyvät kasvokkaiset kohtaamiset nähtiin tärkeiksi myös motivaation ja sitoutumisen näkökulmista. Yhteisöllisyyden kokemuksen rakentamisen kuvattiin alkavan jo siitä, että esihenkilö kokoaa yhteentoimivan tiimin, mikä vahvistaa ihmisten sitoutumista toisiinsa ja yhteiseen tekemiseen. Esihenkilöllä nähtiin olevan tärkeä rooli sellaisen työpaikan luomisessa, jossa on kiva tehdä töitä - tämän koettiin lisäävän motivaatiota. Vaikka esihenkilön yhteydenpito tiimin jäseniin nähtiin tärkeänä, sitä ei pidetty riittävänä, jos työntekijä ei koe olevansa osa ryhmää. Tästä syystä esihenkilön on tärkeää tukea myös tiimin sisäistä, säännöllistä yhteydenpitoa. Yhteinen tavoite nähtiin keskeisenä sitoutumista vahvistavana tekijänä. Esihenkilön on hyvä korostaa, että koko tiimi toimii saman tavoitteen saavuttamiseksi – ei vain niin, että kukin saavuttaa omat tavoitteensa, vaan että tavoitteet saavutetaan yhdessä.

Tue oikeudenmukaisuuden kokemusta. Esihenkilöt kuvasivat oikeudenmukaisuuden kokemuksen lisäävän motivaatiota. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu koettiin tärkeäksi, ja työkuormien näkyväksi tekeminen nähtiin konkreettisenä keinona ehkäistä kokemuksia töiden epäreilusta jakautumisesta. Päätökset on hyvä perustella ja tehdä näkyviksi niiden taustalla olevat tekijät. Oikeudenmukaisuutta tukevien kokouskäytänteiden ei koettu rakentuvan itsestään tai vahingossa, vaan vaativan suunnittelua. Sekä läsnä- että etäosallistujilla tulee olla kokemus tasa-arvoisesta osallistumismahdollisuudesta.

Tunnista yksilölliset motivaatiotekijät. Esihenkilöt näkivät tärkeäksi selvittää, millaisia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä alaisilla on. Motivaatiotekijöiden kuvattiin vaikuttavan myös johtamiseen. Esimerkiksi jos työntekijällä on vahva sisäinen motivaatio, henkilökohtaiset tavoitteet voivat olla tärkeä johtamisen väline. Toisaalta taas yhteisöstä ja yhteisestä tekemisestä motivoituville voi olla tärkeää järjestää mahdollisuuksia tavata muita ja työskennellä yhdessä.

Anna positiivista palautetta. Positiivinen palaute nähtiin tärkeänä motivaatiotekijänä. Esihenkilön tulee antaa positiivista palautetta, huomioida onnistumiset ja kiittää koko tiimiä kun siihen on aihetta. Tästä puhttiin myös tiimin kohottamisena ja voi-

maannuttamisena. Hyvin tehdyn työn voi huomioida mahdollisuuksien mukaan myös pienellä palkkiolla, kuten elokuvalipuilla.

Tarjoo mahdollisuuksia ammatilliseen oppimiseen ja kasvuun. Oppimisesta ja kehittymisestä tuotiin esiin kaksi näkökulmaa. Uuden oppiminen voi osalle työntekijöistä olla motivaation näkökulmasta kriittinen tekijä, ja työntekijöille onkin tärkeää mahdollistaa kouluttautuminen ja tukea heitä kehittymisessä. Ostettujen koulutuspalveluiden lisäksi esihenkilö voi kannustaa työntekijää käyttämään työaikaan itsenäiseen perehtymiseen ja mahdollistaa näin oppimista. Kun joku on kiinnostunut koko tiimille hyödyllisestä aiheesta, häntä voidaan pyytää jakamaan osaamistaan koko tiimin kanssa. Tämä osoittaa arvostusta ja ohjaa motivaatiota työn kannalta olennaisiin asioihin. Toisaalta esihenkilön oma kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen nähtiin tärkeänä viestinä tiimille: “arvostan työtäni ja tiimiäni, ja haluan oppia lisää”.

Itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvät haasteet

Yksilöt eroavat itseohjautuvuuden tason suhteen. Monipaikkaisessa työssä työntekijöiltä kuvattiin vaadittavan aiempaa enemmän itsensä johtamista ja vastuun kantamista. Esihenkilön voi olla vaikeaa tunnistaa, onko henkilöllä riittävästi itseohjautuvuutta. Niiden kohdalla, joiden itseohjautuvuus ja siten työsuorituksen määrä ei ole riittävä, valvonta on vaikeaa. Toisaalta itseohjautuvuutta kuvattiin voivan monipaikkaisessa työssä olla liikaa, jolloin ohjeita ei välttämättä noudateta. Esihenkilöt pohtivat myös, mitä on tasapuolinen johtaminen tilanteessa, jossa toiset tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset.

Yhteisistä asioista ei oteta vastuuta. Esihenkilöt kuvasivat, että monipaikkaisessa työssä on riskinä, että kukin keskittyy omaan työhönsä, jolloin vastuunotto yhteisistä asioista vähenee.

Yhteisen suunnan kirkastaminen on vaikeaa. Jotta itseohjautuvuus suuntautuu kohti yhteisiä tavoitteita, yhteisen suunnan on oltava kaikille selkeä. Esihenkilöt pitivät yhteisen suunnan ja vision kirkastamista tärkeänä, mutta samalla vaikeana tehtävänä.

Itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvät ratkaisut

Tunnista tehtävät, joista kukaan ei ota vastuuta ja sopikaa yhdessä niiden jakamisesta. Keskustelemisen ja yhteisten sopimusten koettiin lisäävän vastuunottoa yhteisistä asioista.

Tue yksilöllisesti itseohjautuvuuden tason mukaisesti. Esihenkilöt kuvasivat johtamista yksilölliseksi: “Tulos merkitsee: jos homma toimii, voi sallia vapauksia”. Toisaalta, pienempikin määrä itseohjautuvuutta voi toimia, silloin esihenkilöltä kuvattiin vaadittavan enemmän ohjausta, tukea ja neuvontaa. Itseohjautuvuuden tasoa arvioitiin esimerkiksi jaettujen kalentereiden kautta: kun kalentereihin on kirjattu missä ollaan ja mitä tehdään, tarjoaa se ikkunan tekemiseen. Myös raportointia, joista näkee tehdyt ja

tekemättömät työt, voi hyödyntää tason arvioimisessa. Viikottaisissa tiimikokouksissa voidaan käydä läpi, miten tehtävät ovat edenneet.

Kirkasta yhteinen suunta ja päämäärä. Yhteisen suunnan tulee olla selkeä, kirkas ja jaettu, ja erityisesti monipaikkaisessa työssä esihenkilön rooli nähtiin keskeisenä. Esihenkilö voi tukea tiimiä säännöllisillä yhteisillä keskusteluilla, joissa kirkastetaan yhteinen suunta, miten kunkin tiimiläisen työ vaikuttaa toisiin ja miten tiimin työ kytkeytyy koko organisaation toimintaan. Tiimi voi myös yhdessä luoda visiota ja tavoitteita annetuissa raameissa, mitä kohti mennään. Esihenkilön kuvattiin voivan asettaa tiimikohtaisia tavoitteita, jotka ohjaavat tiimiä jakamaan keskenään tehtäviä tasapuolisesti ja työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi esitettiin, että työpisteiden sijoittaminen lähekkäin voi tukea yhteisen suunnan hahmottamista: kun kohdataan kasvotusten useammin, yhteinen suunta on helpompi nähdä kuin pelkästään kotipöydän äärestä käsin.

Kirkasta yksilöiden tehtävät ja päämäärät. Jotta yhteinen suunta on mahdollinen, esihenkilöt kuvasivat yksilöiden tehtävien ja tavoitteiden kirkastamisen tärkeänä itseohjautuvuuden näkökulmasta. Kaikilla tulee olla selkeät tehtävänkuvaukset ja kirkas perustehtävä. Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja viestitään tavoitteet selkeästi. Esitettiin myös, että on hyvä tarkistaa, millaisiin tavoitteisiin työntekijä on sitoutunut. Työntekijää voi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa käymällä keskusteluita siitä, mihin tehtäviin työaika menee ja tukemalla tarvittaessa priorisoinnissa.

Ohjaa palautteella työntekijöitä oikeaan suuntaan. Palautteen antamista kuvattiin esihenkilön työkaluksi, jolla voi paitsi lisätä motivaatiota, myös ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Esihenkilö voi kehua, kun työntekijä tekee toivottuja asioita: "Olipa hienoa kun kävit asiakkaalla".

5.3.4 Muut esiin nousseet kategoriat

Seuraavassa esittelemme teemat, jotka jäivät teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä kolmen edellä esitetyn näkökulman ulkopuolelle.

Haaste: Tasapainottelu alaisten yksilöllisen huomioimisen ja tasapuolisuuden välillä. Esihenkilöt kuvasivat yksilöllisen tiimin johtamisen vaikeaksi. Jokainen työntekijä on erilainen. Kaikilla on omat haasteensa, tarpeensa ja työtapansa. Pohdinnassa oli, pitääkö kaikille olla samat säännöt, esimerkiksi yksi lähipäivä viikossa, vai tulisiko ohjeistusta tarkastella yksilöllisistä tilanteista käsin. Ajan jakaminen alaisille ja tasapuolisuuden ylläpitäminen koettiin vaikeaksi. Etä- ja lähityöntekijöiden koettiin helposti eriarvoistuvan ja toisten alaisten kärsivän esihenkilön lähikontaktin puuttumisesta. Yksilön tarpeiden koettiin korostuvan monipaikkaisessa työssä, ja organisaation ja yksilöiden tarpeiden yhteensovittamista pidettiin hankalana. Kaiken kaikkiaan monipaikkaisen johtamisen koettiin vievän kasvokkaista johtamista enemmän aikaa. Esihenkilöt

kuvasivat haluavansa olla kaikille alaisilleen tarpeen mukaan läsnä, mutta sille oli liian vähän aikaa.

Ratkaisut: *Tasapainottelu alaisten yksilöllisen huomioimisen ja tasapuolisuuden välillä.* Etätyön koettiin tarjoavan mahdollisuuksia yksilölliseen huomioimiseen: joillekin työntekijöille yhteyden ottaminen ja vuorovaikutus voi olla helpompaa etäympäristössä kuin kasvokkain. Yksilöllinen huomioiminen nähtiin tärkeäksi, mutta samalla kaivattiin organisaation omaa käytännepankkia, johon olisi kirjattu erilaisia tilanteita ja ratkaisuja. Tämän avulla voisi lisätä tasapuolisuutta ja nähdä, miten muut esihenkilöt ovat ratkaisseet yksilöllisen huomioimisen haasteita. Esihenkilöt näkivät tärkeäksi kiinnittää huomiota omaan ajankäyttöönään niin, että se olisi tasapuolista eri paikkakuntien ja tiimien välillä. Kahdenkeskinen kommunikointi alaisten kanssa nähtiin keskeisenä. Yhtenä ratkaisuna haasteisiin nähtiin valmentavan johtamisen käytännöt, jossa jaetaan vastuuta ja ohjataan tiimiläisiä löytämään itse ratkaisuja sen sijaan, että esihenkilö tarjoaisi niitä valmiina. Esihenkilö nähtiin osallistajana, joka keskustelee muutoksista yhdessä tiimin kanssa.

Haaste: *Monipaikkaiseen työhön liittyvien pelisääntöjen luominen.* Esihenkilöt kuvasivat perusasioiden, kuten läsnäolon vaatimisen kuormittavaksi, kun muutenkin on niin paljon asioita mitä pitää vaatia. Kun läsnäoloa on vähän, vaikka itse olisi toimistolla, mutta muut etänä, myös esihenkilö on tällöin etäyhteyden päässä työntekijöistä. Etätapaamisten pelisääntöihin liittyen tiimin jäsenten aktivointi ja hiljaisten työntekijöiden huomiointi etäkokouksissa koettiin haastavaksi. Ihmisiä kuvattiin olevan vaikeampi tavoittaa, ja myös oma tavoitettavuus koettiin haasteeksi monipaikkaisessa työssä.

Ratkaisut: *Monipaikkaiseen työhön liittyvien pelisääntöjen luominen.* Yhdessä luodut, kaikkia koskevat, monipaikkaiseen työhön liittyvät pelisäännöt nähtiin tärkeinä. Esihenkilöiltä kuvattiin vaadittavan toisinaan jämäkkyyttä näiden luomisessa ja noudattamisessa. Toisaalta, jos työt sujuvat hybridimallilla hyvin, nähtiin ettei toimistolle kannata pakottaa, vaan pyrkiä kehittämään tiimin hybridityöhön liittyviä hyviä toimintatapoja eteenpäin. Esiin nousseet pelisäännöt liittyivät työnteon paikkaan, etäkohtaamisten pelisääntöihin ja tavoitettavuuteen. Koettiin tärkeäksi sopia selkeästi läsnäolopäivistä: milloin voi olla etänä ja milloin tulee olla läsnä, jolloin poissaolo on mahdollista vain poikkeustapauksissa. Kasvokkaisen työskentelyn päivät ja kohtaamiset merkataan yhteiseen kalenteriin hyvissä ajoin. Esihenkilö voi tarvittaessa myös määrittellä, mitkä tehtävät soveltuvat etätyössä tehtäviksi ja mitkä taas tulee tehdä yhteisissä toimitiloissa, joissa tukea ja osaamista on helposti saatavilla. Kaikki jakavat tiedon sovitussa kanavassa siitä, missä milloinkin työskentelevät. Esihenkilö toimii tässä esimerkkinä. Jos tiimiläiset suhtautuvat kielteisesti lähityöskentelyyn, voi korostaa tiimin tarpeita lähityöhön ja kohtaamisiin. Pakottavissa tilanteissa voi käyttää myös direktiovaltaa, jolla määrätään läsnätyöhön. Hybridimallin kuvattiin toisaalta tuovan työnteki-

jöille joustavuutta, mutta myös edellyttävän sitä työntekijöiltä - toisinaan tulee laittaa tiimin tarpeet omien edelle ja tulla paikalle. Etätapaamisiin liittyviä vuorovaikutuksen pelisääntöjä kuvattiin kameroiden käytön ohjeistamisella. Lisäksi koettiin tärkeäksi luoda puheenvuorojen jakamiseen pelisäännöt niin, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Tavoitettavuuteen liittyen todettiin, että saavutettavuus ei riipu välttämättä siitä, työskenteleekö henkilö etänä vai läsnä. On tärkeää luoda yhdessä selkeät pelisäännöt siitä, mitä viestintäkanavia seurataan ja millä aikataululla viesteihin toivotaan vastattavan. Lisäksi viestinnälle tulee määritellä selkeät rakenteet: missä kanavissa tiedotetaan mistäkin asioista. Esihenkilön tavoitettavuus koettiin rakentuvan ennen kaikkea helposti lähestyttävyydestä. Esihenkilön tulisi olla matalan kynnyksen keskustelukumppani, riittävästi tavoitettavissa sekä asenteeltaan avoin ja aidosti kiinnostunut. Tavoitettavuutta voidaan tukea myös kalenteroimalla alaisille näkyviin säännöllisiä läsnäolon hetkiä, jolloin esihenkilöä on helpompi lähestyä.

Haaste: Työhyvinvoinnin johtaminen. Esihenkilöiden mukaan alaisten hyvinvoinnin seuraaminen on monipaikkaisessa työssä haastavaa. Kasvokkaisissa kohtaamisissa on helppo aistia mitä henkilölle kuuluu, mutta etänä työskentelevien jaksamisen ja hyvinvoinnin ongelmia kuvattiin vaikeiksi tunnistaa ajoissa. Kaiken kaikkiaan monipaikkaisen työn nähtiin tuovan joitakin haasteita hyvinvoinnin näkökulmasta: etätö on intensiivistä ja sisältää usein "multitaskingia", työpäivän aikainen palautuminen on vaikeampaa ja työajan rajaaminen on haasteellista. Esihenkilöt pitivät alaisten työmäärän säätelyä hankalana, sillä todellisia työmääriä koettiin vaikeaksi arvioida.

Ratkaisut: Työhyvinvoinnin johtaminen. Esihenkilön koettiin tärkeäksi näyttää, että hän on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Kuulumisten kysyminen luo tiimiin välittämisen kulttuuria. Johtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja tehdä ratkaisuja se edellä. Esihenkilö voi tukea tiimiä sellaisten työtapojen kehittämisessä, jotka vähentävät kuormitusta. Esimerkiksi ergonomian huomioiminen ja siihen puuttuminen on tärkeää, samoin kuin oikeudenmukainen työnjako. Erityisesti uusille työntekijöille on hyvä opettaa armollisuutta itseään kohtaan, ettei heti tarvitse täyttää korkeimpia odotuksia.

5.4 Esihenkilöiden hyvinvointitekijät ja johtamiskyvyt

Esihenkilöiden hyvinvointitekijöiden ja monipaikkaisen työn johtamiskykyjen, sekä niiden välisten yhteyksien tutkimiseksi analysoitiin valmennukseen osallistujien (1. esikysely) ja laajaan kyselyyn vastanneiden yhdistettyä kyselyaineistoa ($n = 205$). Osallistujien taustatiedot on esitetty taulukossa 1 ja yhdistetyn kyselyaineiston muuttujien tunnusluvut ja korrelaatiot löytyvät taulukosta 7 (väittämät ks. liite 1).

Taulukko 7. Muuttujien tunnusluvut ja kahdensiväliset korrelaatiot.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1. Työn vaatimukset	—																					
2. Työaitiin liittyvät vaatimukset	.87***	.16*	—																			
3. Emonsiväliset vaatimukset	.25***	.25***	.11	—																		
4. Teknolusti	-.13	-.19**	.05	.04	—																	
5. Työn voimavarat	-.24***	-.24***	-.09	-.09	.43***	—																
6. Työn voimavarat	-.13	-.17*	.00	-.14	.34***	.52***	—															
7. Psykologisten perustarpeiden täytyminen	-.18*	-.20**	.00	-.21**	.26***	.52***	.81***	—														
8. Autonomia	-.16*	-.20**	.00	-.17*	.17*	.32***	.75***	.43***	—													
9. Kykenevyys	.00	-.02	.03	-.12	.36***	.41***	.83***	.60***	.51***	—												
10. Yhteenkuuluvuus	-.15*	-.07	-.18*	-.14	.29***	.43***	.60***	.40***	.40***	.43***	—											
11. Työn imu	.40***	.42***	.14	.28**	-.17*	.40***	.60***	.40***	.43***	.43***	.43***	—										
12. Työuupumus	.27***	.26***	.13	.16*	.33***	.44***	.48***	.32***	.30***	.22**	.21*	.21*	—									
13. Työpaikan vaihtoaikeet	-.32***	-.28***	-.19**	-.17*	.28***	.56***	.48***	.52***	.38***	.30***	.61***	.52***	.52***	—								
14. Työhyvinvälisyys	-.10	-.09	-.05	-.04	.11	.26***	.33***	.31***	.28***	.21*	.40***	.36***	.23**	.68***	—							
15. Elämäntyydytyisyys	.46***	.46***	.20*	.10	-.16*	-.33***	.27***	.23**	.23**	.11	-.18*	.43***	.33***	.44***	.40***	—						
17. Monipaikkaisen työn johtamisen kyvyt	.06	.02	.09	-.09	.28***	.24*	.29***	.22*	.07	.37***	.21*	.20*	.02	.03	.12	.09	—					
18. Oppimisen tukeminen	.03	.03	.03	-.34***	.28***	.18*	.29***	.24*	.09	.35***	.26*	.19*	.09	.07	.13	.02	.88***	—				
19. Sosiaalisen pääoman vahvistaminen	.12	.05	.17*	-.21**	.21*	.18*	.28**	.24*	.04	.35***	.26*	.19*	.04	.03	.10	.13	.94***	.77***	—			
20. Motivointi ja sitoutuminen tukeminen	.01	-.02	.06	-.27***	.28***	.27***	.28***	.24**	.07	.34***	.21*	.22**	.02	.06	.11	.09	.94***	.73***	.82***	—		
21. Valinnus monipaikkaisen työn johtamiseen	.02	-.06	.12	-.25**	.31***	.39***	.44***	.35***	.28***	.40***	.28***	.22**	-.04	.17*	.17*	-.07	.68***	.59***	.60***	.68***	—	
<i>n</i>	191	191	191	191	191	191	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	154	154	154	154	154	153
<i>M</i>	3.45	3.44	3.52	2.85	2.94	3.48	3.98	3.82	4.16	3.97	3.69	2.37	2.17	3.67	4.12	3.19	4.51	4.33	4.45	4.71	4.71	4.71
<i>SD</i>	0.58	0.69	0.89	0.96	0.94	0.72	0.52	0.64	0.61	0.73	0.56	0.61	1.14	0.97	0.73	1.08	1.05	1.04	1.29	1.11	1.07	1.07
ω	.66	.70	.71	.74	.83	.87	.88	.79	.88	.89	.74	.66	.87	—	—	—	.94	.77	.91	.88	.87	.87

Huom. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. ^a = mediaani, *n* = otoskoko, *M* = keskiarvo, *SD* = keskihajonta, ω = reliabiliteetti (Revelien omega).

5.4.1 Esihenkilöiden hyvinvointitekijät ja niiden keskinäiset yhteydet

Laajaan kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden työhyvinvointitekijöiden tasot vertautuivat suhteellisen lähelle Työterveyslaitoksen “Miten Suomi voi?” -tutkimuksen raportoitua esihenkilöiden hyvinvointia (yhteenkuuluvuus, työn imu, työuupumus, työpaikan vaihtoaikheet, työtyytyväisyys, elämäntyytyväisyys) (Suutala ym., 2024). Yhdistetyn laajan kyselyn ja valmennukseen osallistuneiden vastaajien aineistosta lasketut muuttujien keskiarvot löytyvät taulukosta 7. Vastaajat kokivat kohtalaisen paljon molempia työtahtiin liittyviä ($M = 3.44$, $SD = 0.69$) ja emotionaalisia vaatimuksia ($M = 3.52$, $SD = 0.89$), sekä työstressiä ($M = 3.19$, $SD = 1.08$). Positiivisista tekijöistä varsinkin psykologisten perustarpeiden täytyminen (autonomia: $M = 3.82$, $SD = 0.64$; kykenevyys: $M = 4.16$, $SD = 0.61$; yhteenkuuluvuus: $M = 3.97$, $SD = 0.73$) ja elämäntyytyväisyys ($M = 4.12$, $SD = 0.73$) koettiin suhteellisen korkeaksi.

Esihenkilöt kokivat kohtalaisen paljon stressiä sekä työtahtiin liittyviä että emotionaalisia työn vaatimuksia. Psykologisten perustarpeiden täytyminen koettiin suhteellisen korkeaksi.

Laajasta kyselyaineistosta nousi esille pääosin odotettuja yhteyksiä hyvinvointitekijöiden välillä (ks. Taulukko 7). Työtahtiin liittyvät vaatimukset olivat positiivisessa yhteydessä teknostressiin ($r = .25$, $p < .001$), työuupumukseen ($r = .42$, $p < .001$), koettuun työstressiin ($r = .46$, $p < .001$) ja työpaikan vaihtoaikheisiin ($r = .26$, $p < .001$), sekä negatiivisessa yhteydessä työn voimavaroihin ($r = -.24$, $p < .001$), organisaation teknotukeen ($r = -.19$, $p = .007$), sekä työtyytyväisyyteen ($r = -.28$, $p < .001$). Psykologisista perustarpeista työtahtiin liittyvät vaatimukset korreloivat negatiivisesti autonomian ($r = -.20$, $p = .005$) ja kykenevyyden ($r = -.20$, $p = .005$), mutta eivät yhteenkuuluvuuden kanssa. Emotionaaliset vaatimukset olivat positiivisessa yhteydessä vain työstressiin ($r = .20$, $p = .006$) ja negatiivisessa yhteydessä työn imuun ($r = -.18$, $p = .014$) ja työtyytyväisyyteen ($r = -.19$, $p = .009$).

Teknostressi oli positiivisessa yhteydessä työuupumukseen ($r = .28$, $p < .001$) ja työpaikan vaihtoaikheisiin ($r = .16$, $p = .025$), sekä negatiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen ($r = -.17$, $p = .021$) ja autonomiaan ($r = -.21$, $p = .005$). Organisaation teknotuen kokemus taas linkittyi positiivisesti työn voimavaroihin ($r = .43$, $p < .001$), sekä autonomian ($r = .26$, $p < .001$) ja yhteenkuuluvuuden koettuun täyttymiseen ($r = .36$, $p < .001$), työn imuun ($r = .29$, $p < .001$), sekä työtyytyväisyyteen ($r = .28$, $p < .001$). Tuella voi olla myös vaikutus organisaatioon sitoutumiseen, koska sillä havaittiin vahva negatiivinen yhteys työpaikan vaihtoaikheisiin ($r = -.33$, $p < .001$).

Organisaatioiden tuki teknologian käyttöön ja sen kehittämiseen vaikuttaa olevan tärkeää esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta.

Työn voimavarat olivat positiivisessa yhteydessä niin autonomian ($r = .52, p < .001$) kykenevyyden ($r = .32, p < .001$) ja yhteenkuuluvuuden täyttymiseen ($r = .41, p < .001$), työn imuun ($r = .43, p < .001$), työtyytyväisyyteen ($r = .56, p < .001$) kuin elämäntyytyväisyyteenkin ($r = .26, p < .001$). Kattavammat työn voimavaratekijät liittyvät siis vahvasti psykologisten perustarpeiden parempaan täyttymiseen ja työhyvinvointiin. Tätä tulkintaa tukevat myös voimavarojen negatiiviset yhteydet työuupumukseen ($r = -.40, p < .001$), työpaikan vaihtoikeisiin ($r = -.44, p < .001$) ja koettuun työstressiin ($r = -.33, p < .001$).

Työn voimavarojen huomioiminen ja niihin panostaminen on tärkeää esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Psykologisista perustarpeista autonomia oli odotetusti positiivisessa yhteydessä toisiin psykologisiin perustarpeisiin – kykenevyyteen ($r = .43, p < .001$) ja yhteenkuuluvuuteen ($r = .51, p < .001$) – sekä työn imuun ($r = .60, p < .001$), työtyytyväisyyteen ($r = .52, p < .001$), ja elämäntyytyväisyyteen ($r = .31, p < .001$). Negatiivisia korrelaatioita autonomialla oli työuupumuksen ($r = -.43, p < .001$), työpaikan vaihtoikeiden ($r = -.44, p < .001$), työstressin ($r = -.23, p = .002$), sekä työtahtiin liittyvien vaatimusten kanssa ($r = -.20, p = .005$).

Psykologisten perustarpeiden täyttyminen vaikuttaa olevan vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin, kuin myös työn voimavaroihin ja työtahtiin liittyviin vaatimuksiin.

Kykenevyys oli vastaavasti positiivisessa yhteydessä yhteenkuuluvuuden ($r = .40, p < .001$), työn imun ($r = .40, p < .001$), työtyytyväisyyden ($r = .32, p < .001$) ja elämäntyytyväisyyden kanssa ($r = .28, p < .001$). Kykenevyydellä havaittiin olevan negatiivinen yhteys työuupumukseen ($r = -.30, p < .001$) ja työstressiin ($r = -.33, p < .001$). Yhteenkuuluvuus taas oli positiivisessa yhteydessä työn imuun ($r = .43, p < .001$), työtyytyväisyyteen ($r = .30, p < .001$) ja elämäntyytyväisyyteen ($r = .32, p = .005$), sekä negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen ($r = -.26, p < .001$) ja työpaikan vaihtoikeisiin ($r = -.22, p = .002$).

Työn imulla havaittiin positiiviset korrelaatiot työtyytyväisyyteen ($r = .61, p < .001$) ja elämäntyytyväisyyteen ($r = .40, p < .001$), sekä negatiiviset korrelaatiot työuupumukseen ($r = -.50, p < .001$), työpaikan vaihtoikeisiin ($r = -.50, p < .001$) ja työstressiin ($r = -.18, p = .016$). Korkeampi koettu työuupumus päinvastoin linkittyi korkeampaan työstressiin ($r = .43, p < .001$) ja vahvempiin työpaikan vaihtoikeisiin ($r = .40, p < .001$). Tämän lisäksi työuupumuksella oli vahva negatiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ($r = -.52, p < .001$) ja elämäntyytyväisyyteen ($r = -.36, p < .001$). Odotetusti vahvemmat työpaikan vaihtoaiheet olivat yhteydessä matalampaan työtyytyväisyyteen ($r = -.68, p < .001$) ja elämäntyytyväisyyteen ($r = -.23, p = .001$), sekä korkeampaan työstressiin ($r = .33, p < .001$).

Korrelatiivisista tuloksista nousee kiinnostavana havaintona esiin ero työtahtiin

liittyvien ja työn emotionaalisten vaatimusten yhteyksissä esihenkilöiden hyvinvointitekijöihin. Työtahtiin liittyvät vaatimukset olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä lähes kaikkiin tarkasteltuihin muuttujiin, kun taas emotionaaliset vaatimukset olivat yhteydessä ainoastaan työtyytyväisyyteen, työn imuun ja koettuun työstressiin. Tulokset viittaavat siihen, että esihenkilöiden työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin ovat yhteydessä ennen kaikkea työtahtiin ja työn määrään liittyvät tekijät, eivät niinkään emotionaalinen kuormitus. Tulos on kiinnostava, sillä esihenkilötyössä voidaan yleisesti olettaa emotionaalisten vaatimusten olevan jatkuvasti länä. Aineistomme koostui sekä julkisen sektorin että yksityisen tekniikan alan yrityksen esihenkilöistä. Tekniikan alalla esihenkilöt osallistuvat usein myös sisällölliseen projektityöhön, minkä vuoksi esihenkilötyö voi erota yksityisellä ja julkisella sektorilla sekä laadullisesti että määrällisesti. Tämä oletus heijastuu jossain määrin myös aineistoomme, sillä yrityksen esihenkilöt kokivat emotionaalisia vaatimuksia vähemmän kuin julkisen sektorin esihenkilöt ($r = -.15, p = .044$).

Toisena huomiona voi mainita psykologisten perustarpeiden täyttymisen havaitut vahvat ja laajat yhteydet työhyvinvointitekijöihin, mikä on linjassa aikaisemman työntekijöihin keskittyneen tutkimuksen kanssa (ks. esim. Van den Broeck ym., 2016). Tulosten perusteella onkin tärkeää tukea esihenkilöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja vahvistaa heidän voimavarojaan.

Viimeisenä nostona korrelaatioista voidaan nähdä työstressin monitahoiset ja voimakkaat yhteydet tutkimuksen muihin muuttujiin kuten korkeampaan työuupumukseen ($r = .43, p < .001$), matalampaan kykenevyyden ($r = -.33, p < .001$) ja työtyytyväisyyden kokemukseen ($r = -.40, p < .001$).

Taustamuuttujien suhteen havaittiin vain muutamia tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä hyvinvointitekijöihin. Näistä vahvimpia olivat johtamiskokemuksen positiivinen yhteys kykenevyyden tarpeen täyttymiseen ($r = .31, p < .001$) ja esihenkilötyön osuuden positiivinen korrelaatio emotionaalisiin vaatimuksiin ($r = .33, p < .001$). Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän henkilöllä on johtamiskokemusta, sen enemmän hän kokee kykenevyyden tarpeen täyttymistä työssään, sekä mitä suurempi osa työstä on esihenkilötyötä, sen enemmän hän kokee työssään emotionaalisia vaatimuksia.

Korrelatiivisten tulosten lisäksi esihenkilöiden työhyvinvointitekijöiden yhteyksiä tarkasteltiin Bayesverkkomallinnuksella. Analyysissä teoreettisten oletusten perusteella laadittiin valkoinen lista, jossa teknostressi vaikuttaa työn vaatimuksiin ja teknotuki taas työn voimavaroihin. Mustaa listaa käytettiin rajoittamaan teoreettisesti epätodennäköisiä yhteyksiä (esim. työuupumuksen vaikutus stressiin – stressin oletetaan edeltävän työuupumusta). Samoin taustatekijät asetettiin vaikuttamaan tutkimuksen muuttujiin, mutta muuttujia ei asetettu vaikuttamaan taustatekijöihin. Tämän lisäksi työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtoaiheet asetettiin toimimaan vain lopputulemina, eli

vaikutusten vastaanottajina, pohjaten aikaisempaan tutkimukseen (esim. Judge ym., 2012; Lehtonen ym., 2022; Puhakka ym., 2021; Puhakka ym., 2025).

Tulosten perusteella työn vaatimukset linkittyivät suoraan korkeampaan koettuun työstressiin ($\beta = 0.24$, $SD = 0.52$) ja työuupumukseen ($\beta = 0.15$, $SD = 0.47$) sekä epäsuorasti työpaikan vaihtoikeisiin. Teknostressi oli yhteydessä korkeampiin työn vaatimuksiin, mikä voi siten lisätä koettua stressiä ja uupumusta. Tulokset viittaavat myös mahdolliseen teknostressin työn imua ja työtyytyväisyyttä välillisesti heikentävään vaikutukseen.

Työn voimavarat puolestaan olivat positiivisessa yhteydessä työn imuun ($\beta = 0.45$, $SD = 0.39$) ja työtyytyväisyyteen ($\beta = 0.39$, $SD = 0.66$) sekä lievensivät työn vaatimusten suoria ja epäsuoria yhteyksiä työpaikan vaihtoikeisiin. Muista muuttujista teknotuen havaittiin vaikuttavan positiivisesti voimavaroihin ($\beta = 0.31$, $SD = 0.66$) ja autonomian tarpeen täyttymisen yhteenkuuluvuuden täyttymiseen ($\beta = 0.42$, $SD = 0.60$) ja työn imuun ($\beta = 0.53$, $SD = 0.45$). Myös kykenevyyden tarpeen täyttyminen oli positiivisessa yhteydessä työn imuun ($\beta = 0.40$, $SD = 0.44$). Viimeisinä nostoina työn imu linkittyi positiivisesti työtyytyväisyyteen ($\beta = 0.67$, $SD = 0.66$) ja työtyytyväisyys vuorostaan negatiivisesti työpaikan vaihtoikeisiin ($\beta = -0.76$, $SD = 1.09$).

Työn vaatimukset ja teknostressi näyttävät yhdistyvän varsinkin korkeampaan työstressiin ja työuupumukseen, jotka vuorostaan vaikuttavat negatiivisesti työn imuun ja työtyytyväisyyteen, sekä lisäävät työpaikan vaihtoikeita. Sitä vastoin työn voimvarat ja organisaation teknotuki lievensivät stressiä ja linkittyivät positiivisiin tekijöihin ja lopputulemiin, erityisesti työn imuun ja työtyytyväisyyteen. Psykologisten perustarpeiden täyttyminen vaikuttaa tulosten perusteella olevan keskeinen suojaava tekijä negatiivisille yhteyksille. Tulokset korostavat voimavarojen lisäämiseen ja organisaation teknotukeen panostamisen tärkeyttä, psykologisten perustarpeiden täyttymisen tuen lisäksi.

5.4.2 Esihenkilöiden monipaikkaisen työn johtamisen valmiudet ja yhteydet hyvinvointitekijöihin

Kolmen organisaation kaikille esihenkilöille suunnatun laajan kyselyn perusteella esihenkilöt ($n = 154$), jotka johtivat monipaikkaisesti työskenteleviä työntekijöitä (Taulukko 7), arvioivat yleisen valmiutensa monipaikkaisen työn johtamiseen sekä valmiutensa johtaa monipaikkaisen työn erityispiirteitä kohtalaisen korkeaksi. Valmennukseen osallistuneet esihenkilöt ($n = 28$) kokivat ennen valmennusta hieman matalampaa valmiutta johtaa monipaikkaista työtä kautta linjan (Taulukko 8). On hyvä muistaa, että kyse on itsearviointista. On mahdollista, että valmennukseen osallistuneet henkilöt ovat reflektiivisempiä ja vaativampia oman osaamisensa suhteen, verrattuna laajan kyselyn vastaajiin, mikä näkyy alempina itsearvointeina.

Taulukko 8. Esihenkilöiden valmiudet johtaa monipaikkaista työtä

Valmiudet ja kyvyt (vastausasteikko 1–7)	Laaja kyselyaineisto (<i>n</i> = 126)		Valmennukseen osallistuneet (<i>n</i> = 28)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Kyky oppimisen tukemiseen	4.34	1.03	4.33	1.10
Kyky sosiaalisen pääoman vahvistamiseen	4.50	1.22	4.28	1.57
Kyky sitoutumisen ja motivaation tukemiseen	4.77	1.09	4.46	1.17
Yleinen valmius monipaikkaisen työn johtamiseen	4.77	1.05	4.41	1.13

Huom. *M* = keskiarvo, *SD* = keskihajonta.

Selvitimme myös, eroavatko koetut valmiudet esihenkilöiden taustatekijöiden tai työhön liittyvien tekijöiden suhteen. Keskiarvovertailut osoittivat naisten kokevan valmiutensa oppimisen tukemiseen, $t(153) = 5.77, p < .05$; naiset $M = 4.53$, miehet $M = 4.14$, sekä sosiaalisen pääoman vahvistamiseen, $t(153) = 4.90, p < .05$; naiset $M = 4.63$, miehet $M = 4.29$, paremmiksi kuin miehet. Tämän lisäksi kokemukset valmiuksista erosivat sen suhteen, kuinka usein esihenkilö työskenteli organisaation toimitiloissa. Valmiutensa oppimisen tukemiseen, $F(2, 154) = 4.37, p < .05$, sosiaalisen pääoman vahvistamiseen, $F(2, 154) = 3.09, p < .05$, ja sitoutumisen ja motivaation tukemiseen, $F(2, 154) = 3.44, p < .05$, arvioivat muita paremmaksi esihenkilöt, jotka työskentelivät pääosin etänä (toimitiloissa 0–1 päivänä viikossa) verrattuna esihenkilöihin, jotka työskentelivät hybridisti (toimitiloissa 2–4 päivänä viikossa) tai kokonaan läsnä (toimitiloissa 5 päivänä viikossa).

Esihenkilön kokemukset valmiuksistaan johtaa monipaikkaista työtä yhdistyivät myös laajasti heidän työhyvinvointikokemuksiinsa. Korrelaatiot osoittivat, että mitä paremmaksi esihenkilöt arvioivat valmiutensa johtaa monipaikkaista työtä yleisesti, sitä enemmän he raportoivat kokevansa organisaation tarjoamaa teknotukea ($r = .31, p < .001$), työn voimavaratekijöitä ($r = .39, p < .001$), psykologisten perustarpeiden täyttymistä (autonomia: $r = .35, p < .001$, kykenevyys: ($r = .28, p < .001$, yhteenkuuluvuus: $r = .40, p < .001$), työn imua ($r = .28, p < .001$), sekä tyytyväisyyttä työhön ($r = .17, p = .037$) ja elämään yleensä ($r = .17, p = .041$). Yleisellä valmiudella havaittiin negatiivinen yhteys teknostressiin ($r = -.25, p = .001$) ja työhön liittyvään uupumukseen ($r = -.22, p = .005$). Samoin kuin yleisen val-

Naisesihenkilöt kokivat valmiutensa oppimisen tukemiseen ja sosiaalisen pääoman vahvistamiseen paremmiksi kuin miehet. Esihenkilöt, jotka työskentelivät pääosin etänä, kokivat monipaikkaisen työn johtamisen valmiutensa korkeammiksi kuin muut.

Mitä paremmaksi esihenkilöt arvioivat valmiutensa johtaa monipaikkaista työtä, sitä enemmän he kokivat teknotukea, työn voimavaratekijöitä, psykologisten perustarpeiden täyttymistä sekä tyytyväisyyttä työhön ja elämään yleensä.

miuden tapauksessa, yksilöllisemmät kokemukset kykenevyydestä tukea työntekijöiden oppimista, vahvistaa sosiaalista pääomaa, sekä tukea motivaatiota ja sitoutumista olivat kaikki positiivisessa yhteydessä kokemuksiin organisaation tarjoamasta teknotuesta, työn voimavaratekijöihin ja yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiseen. Teknostressi oli negatiivisista tekijöistä vahviten yhteydessä kykyihin ja valmiuteen, mitä enemmän teknostressiä koki, sitä heikommaksi esihenkilö arvioi valmiutensa ja kykynsä monipaikkaisen työn johtamiseen. Muiden muuttujien suhteen oppimisen, motivaation ja sitoutumisen tukemisen kyvyillä oli positiiviset yhteydet autonomian tarpeen täyttymiseen ja työn imuun sekä negatiivinen yhteys työuupumukseen. Tämän pohjalta varsinkin oppimisen, sekä motivaation ja sitoutumisen tukemisen kyvyt monipaikkaisessa johtamisessa vaikuttavat omaavan yhteyksiä työhyvinvointitekijöihin.

Näiden yhteyksien pohjalta voidaan tehdä muutamia kiinnostavia huomioita. Ensinnäkin yleinen valmius tai koetut kyvyt eivät olleet yhteydessä työtahtiin liittyviin tai emotionaalisiin vaatimuksiin. Tämä viittaa siihen, että monipaikkaisen työn johtamisvalmius ja kyvykkyydet eivät välttämättä riipu kiireestä tai aikapaineesta, eivätkä myöskään johtamisen emotionaalista kuormasta. Toisena huomiona on yleisen valmiuden positiivinen yhteys kykenevyyden tarpeen täyttymisen kanssa, mikä viittaa siihen, että yleinen työssä koettu kykynevyys yhdistyy myös monipaikkaisen työn johtamisen valmiuteen.

Osa taustatekijöistä oli yhteydessä yleiseen valmiuteen johtaa monipaikkaista työtä ja monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin. Yksityisen yrityksen vastaajilla oli hieman matalampi kokemus sosiaalisen pääoman tukemisen kyvyistä ($r = -.18, p = .003$), mikä voi juontaa siitä, että he olivat keskimäärin nuorempia ($M_{yksityinen} = 44.86, SD_{yksityinen} = 7.91, M_{julkinen} = 51.55, SD_{julkinen} = 8.12$) ja heillä oli vähemmän johtamiskokemusta ($M_{yksityinen} = 7.87, SD_{yksityinen} = 7.45, M_{julkinen} = 13.35, SD_{julkinen} = 9.29$) ja työkokemusta yleensä ($M_{yksityinen} = 20.02, SD_{yksityinen} = 8.49, M_{julkinen} = 26.12, SD_{julkinen} = 8.14$). Sosiaalisen pääoman tukeminen eli tässä tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden ja yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen voi vaatia kattavampaa työkokemusta, sen lisäksi että tekniikan alalla tähän liittyvät käytännöt ja perinteet voivat erota julkisen puolen johtamiskulttuurista.

Sukupuolen suhteen miehet kokivat kykynsä työntekijöiden oppimisen tukemiseen monipaikkaisessa työssä naisia hieman heikommiksi ($r = -.19, p = .019$). Muita sukupuolieroja ei laajassa kyselyssä havaittu valmiuden ja kykyjen suhteen.

Esihenkilöiden oma monipaikkainen työ nousi kiinnostavasti esille yhteyksissä valmiuteen ja kykyihin: viikottaisten toimistotyöpäivien määrä oli negatiivisessa yhteydessä niin monipaikkaisen työn johtamisen yleiseen valmiuteen ($r = -.28, p < .001$), kuin myös oppimisen tukemisen ($r = -.28, p < .001$), sosiaalisen pääoman vahvistamisen ($r = -.19, p = .020$) ja motivaation ja sitoutumisen tukemisen ($r = -.20, p = .011$)

kykyihin. Tämä voi viitata siihen, että enemmän etänä työskentelevät esihenkilöt ovat valmiimpia kohtaamaan monipaikkaisen työn haasteita. Korrelaatiot eivät kuitenkaan kerro sitä, onko etänä tapahtuva johtaminen syynä tähän eroon vai ovatko valmiiksi paremmin kykenevät esihenkilöt päätyneet työskentelemään aktiivisemmin etänä. Tätä tulosta tukee myös kasvokkaisen esihenkilötyön osuuden negatiiviset yhteydet oppimisen tukemisen ($r = -.18, p = .028$), sosiaalisen pääoman vahvistamisen ($r = -.20, p = .013$) ja motivaation ja sitoutumisen tukemisen ($r = -.18, p = .027$) kykyihin. Näiden vaikutusten selvittämiseksi tarvittaisiin lisää tuloksia varsinkin pitkittäis- ja kokeellista tutkimuksesta.

Vaikka kasvokkaisen esihenkilötyön osuudella löydettiin yhteyksiä kykyihin, ei yleisellä esihenkilötyön osuudella työajasta havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä. Kokonaistyökokemuksella ei havaittu yhteyksiä ja johtamiskokemuksella vain suhteellisen heikot positiiviset yhteydet yleiseen valmiuteen ($r = .16, p = .042$), sekä motivaation ja sitoutumisen tukemiseen ($r = .16, p = .049$). Tämä on kiinnostava tulos, mikä voi viitata siihen, että monipaikkaisen työn johtaminen eroaa ainakin jossain määrin perinteisestä johtamistyöstä, eikä suurempi työkokemus siten välttämättä automaattisesti merkitse parempia valmiuksia monipaikkaisen työn johtamiseen. Tähän liittyen koulutuksella ei myöskään ollut yhteyksiä valmiuksiin (tosin osallistujat olivat kaikki suhteellisen korkeasti koulutettuja, ks. Taulukko 1).

Psykologisten perustarpeiden täytymisen yhteyttä monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin ja valmiuteen tarkasteltiin vielä tarkemmin rakenneyhtälömallinnuksella. Malli, jossa autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus olivat yhteydessä oppimisen tukemisen, sosiaalisen pääoman vahvistamisen ja motivaation ja sitoutumisen vahvistamisen koettujen kykyjen, sekä yleisen valmiuden kanssa, sopi hyvin aineistoon: $\chi^2(278) = 409.62, p < .001$; RMSEA = .056; RMSEA 90% CI [.044, .068]; RMSEA $p = .202$; CFI = .949; SRMR = .067. Rakenneyhtälömallinnuksen pohjalta vain yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen oli positiivisessa yhteydessä kaikkiin kykyihin ja valmiuteen (oppimisen tukeminen: $\beta = .33, p = .008$; sosiaalisen pääoman vahvistaminen: $\beta = .48, p = .001$; motivaation ja sitoutumisen tukeminen: $\beta = .34, p = .006$; yleinen valmius: $\beta = .28, p = .014$). Tämän mielenkiintoisen tuloksen perusteella vaikuttaa siltä, että yhteenkuuluvuuden kokemuksella on erityinen merkitys monipaikkaisen työn esihenkilötyössä. Tämä näkyy myös korrelaatioissa (ks. Taulukko 7), joissa autonomian yhteydet olivat suhteellisen heikkoja verrattuna yhteenkuuluvuuteen. Lisäksi kykenevyydellä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä kykyjen tai valmiuden kanssa.

6 Pohdinta

Monipaikkaisen työn johtamisessa tarvitaan samoja taitoja, kuin muussakin johtamisessa. Toiset osa-alueet näyttäisivät kuitenkin korostuvan, ja niihin olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota. Esihenkilön on tärkeää tukea kasvokkaisia kohtaamisia ja informaalista vuorovaikutusta. Ne vahvistavat oppimista, yhteisön sosiaalista pääomaa, kuin myös sitoutumista ja motivaatiota. Monipaikkaisessa työssä on tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt ja huolehtia, että niistä pidetään kiinni. Pelisäännöissä sovitaan muun muassa siitä, milloin voi olla etänä ja milloin pitää tulla yhteisiin toimitiloihin. Lisäksi on tärkeää määritellä etätaapamisiin käytännöt, jotka tukevat kaikkien aktiivista osallistumista ja ääneen pääsemistä. Myös tavoitettavuudesta on syytä sopia: mitä viestikanavia tulee seurata ja millaisella aikataululla odotetaan reagointia. Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii erityistä huomiota, sillä etäkohtaamisissa on vaikeampaa aistia ihmisten hyvinvoinnin tasoa tai seurata todellista työkuormaa. Kaiken kaikkiaan monipaikkaisen työn johtamista kuvattiin tasapainotteluna yksilöllisen huomioinnin ja tasapuolisen kohtelun välillä. Molempia näkökulmia tarvitaan, mutta johtamista voisi helpottaa, jos näistä käytänteistä voitaisiin käydä keskustelua organisaation muiden esihenkilöiden kanssa.

Monipaikkaisen työn myötä on saattanut tulla aikaisempaa enemmän asioita, mitä esihenkilön pitää alaisilta vaatia, kuten työskentely ajoittain toimitiloissa. Monipaikkaisen työn johtaminen muodostuu osin yksilöllisestä kohtaamisesta ja keskusteluista, ja sen nähdäänkin vievän enemmän aikaa, kuin kasvokkaisen työn johtaminen. Organisaatioissa olisi hyvä huomioida tämä, ja antaa esihenkilöille riittävästi aikararasurssia hoitaa johtamistyötä.

Yksi näkökulma onnistuneeseen johtamiseen on pyrkiä luomaan työympäristö, joka mahdollistaa psykologisten perustarpeiden täyttymisen. Esihenkilö voi usein tukea autonomian kokemusta antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä työhön liittyviä päätöksiä. Kyvykkyyden kokemusta voi vahvistaa tarjoamalla mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssä, tarjota monipuolista työtä ja uusia haasteita. Myös rakentava palaute ja tunnustus hyvin tehdystä työstä tukevat kokemusta kyvykkyydestä. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä voi tukea tarjoamalla kokemuksia yhdessä tekemisestä ja samassa veneessä olemisesta. Työyhteisön tuki ja turvallinen työilmapiiri ovat tärkeitä.

Valmennuksen vaikutukset. Tässä hankkeessa kehitetyn valmennusmallin havaittiin tukevan esihenkilöiden kykyjä johtaa monipaikkaista työtä kaikkien intervention pääteemojen ja yleisen valmiuden suhteen. Erityishuomioina tuloksista nousivat valmennuksen hyöty erityisesti miehille ja johtamiskokemuksen (mutta ei yleisen työkokemuksen) tärkeys koettujen kykyjen suhteen.

Työhyvinvointitekijöissä ei valmennuksen aikana havaittu merkittäviä poikkeamia.

Tähän voi vaikuttaa se, että valmennus keskittyi vahvasti monipaikkaisen työn johtamiseen, joka käsittää vain osan johtamistyöstä. On myös mahdollista, että valmennuksessa löydettyjen ratkaisujen ja uusien käytäntöjen vaikutus tulee esille vasta myöhemmin. Pidempiaikaisille ja laajoille tutkimuksille johtamisen kehittämisen vaikutuksista olisi-kin tarvetta, mitä tässä hankkeessa ei ollut mahdollista suorittaa.

Valmennus koettiin hyvin myönteisenä sekä sisällön että ryhmän ilmapiirin osalta. Osallistujat pitivät tutkimustiedon selkeää ja ”pureskeltua” tarjoamista tärkeänä, ja sen koettiin tukevan valmennuksen aikaisia keskusteluja ja omaa pohdintaa. Lisäksi esihenkilöt kokivat pystyvänsä hyödyntämään tutkimustietoa omassa johtamistyössään: monipaikkaisen työn järjestelyissä ja yhteisissä sopimuksissa tutkimustieto toimi perusteluja vahvistavana tukena, mikä lisäsi vakuuttavuutta ja helpotti tasapainoilua työntekijöiden, tiimin ja organisaation tarpeiden välillä. Keskusteluissa nousi toistuvasti esiin myös tarve esihenkilöiden välisille vertaistilanteille sekä toiminnan kehittämisen että esihenkilöiden oman jaksamisen näkökulmasta.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja johtamisvalmiuksien väliset yhteydet. Laajan kyselyaineiston analyysistä nousi esiin useita kiinnostavia havaintoja. Vaikka emotionaalisten vaatimusten taso raportoitiin hieman työtahtiin liittyviä vaatimuksia korkeammaksi (ks. Taulukko 7), juuri työtahtiin liittyvät vaatimukset olivat yhteydessä valtaosaan hyvinvointitekijöistä. Emotionaaliset vaatimukset puolestaan linkittyivät vain matalampaan työtyytyväisyyteen ja työn imuun sekä koettuun työstressiin. Tämä viittaa siihen, että työtahtiin ja työmäärään vaikuttaminen sekä niiden tarkoituksenmukainen järjestäminen tuottavat esihenkilöiden hyvinvoinnille laajempia myönteisiä vaikutuksia kuin emotionaalisten vaatimusten hallinta. Tulos on kiinnostava erityisesti suhteessa viimeaikaiseen tutkimukseen ja johtamiskeskusteluun, jossa tunnejohtaminen ja tunnetyö ovat olleet vahvasti esillä. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin huomioitava, että tässä kyselyssä käytettiin vain suppeinta versiota työn vaatimusten mittarista (ks. Burr ym., 2019), mikä saattaa rajoittaa vertailua eri vaatimusten välillä. Tästä huolimatta näyttäisi siltä, että esihenkilöiden hyvinvoinnin tukemisessa keskeistä on erityisesti työtahtiin liittyvien vaatimusten hallinta.

Toisena huomiona Bayesverkkomallinnuksen tulosten perusteella olisi tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilöiden työn voimavarojen lisäämiseen ja organisaation teknotukeen, mikä voi korostua monipaikkaisen työn johtamisessa. Tämän lisäksi odotetusti psykologisten perustarpeiden täytyminen oli keskeinen suojaava tekijät negatiivisille seurauksille, kuten työuupumukselle, työstressille ja työpaikan vaihtoaikeille.

Monipaikkaisen työn johtamisen valmiuksien ja kykyjen yhteyksissä hyvinvointitekijöihin painottui varsinkin oppimisen, sekä motivaation ja sitoutumisen tukemisen kyvyt. Työtahtiin liittyvät vaatimukset, jotka olivat yhteydessä laajasti muihin hyvinvointitekijöihin eivät kiinnostavasti olleet yhteydessä koettuihin kykyihin. Psykologi-

sista perustarpeista varsinkin yhteenkuuluvuuden täytyminen oli vahvasti yhteydessä parempiin koettuihin kykyihin ja valmiuteen johtaa monipaikkaista työtä. Pandemian jälkeinen tutkimus viittaa samoin yhteenkuuluvuuden roolin vahvistumiseen työelämässä (esim. Kesenheimer ym., 2025; Puhakka ym., 2025), verrattuna aikaisempaan autonomian painotukseen (esim. Puhakka ym., 2021; ks. Van den Broeck ym., 2016). Esihenkilötyö voi olla hyvin yksinäistä, varsinkin nykyisessä monipaikkaisessa työssä. Näiden havaintojen perusteella esihenkilöiden yhteenkuuluvuuden kokemuksen tukeminen, esimerkiksi kollegiaalisen yhteistoiminnan (molempien formaalin ja informaalien) kehittämisen ja rohkaisemisen kautta on tärkeää silloin kun halutaan kehittää johtamista.

Tämän lisäksi kykenevyyden kokemuksella havaittiin positiivinen yhteys yleiseen valmiuteen, mutta ei suoraan eri kykyihin. Kiinnostavan tästä yhteydestä tekee se, että kykenevyydellä ei ollut yhteyksiä monipaikkaisen työn johtamisen kykyihin, vaikka yleisen valmiuden ja koettujen kykyjen välillä olikin erittäin vahvat positiiviset korrelaatiot. Tämä voi liittyä siihen, että yleinen valmius mittaa pikemminkin reagointivalmiutta tai resilienssiä yllättäen kohdattaviin haasteisiin kuin proaktiivisia ja tarkoituksellisesti käytettyjä kykyjä.

Teoreettiset johtopäätökset. Teoreettisesti hanke tukee johtamisen kehittämisessä aliedustettuna olevaa vertaisoppimista valmennuksen pedagogisena päämenetelmänä (esim. Larsson ym., 2018; Tenenbaum ym., 2020; Vuori ym., 2019). Toisena tärkeänä osa-alueena valmennuksessa koettiin ajankohtaisen tutkimustiedon tarjoaminen ymmärrettävässä ja asiaankuuluvassa muodossa. Tulosten perusteella yksilöllisen reflektoinnin, sosiaalisen oppimisen ja ajankohtaisen tutkimustiedon yhdistävä valmennus (ks. Kuvio 3) näyttää ainakin johtamiskykyihin ja valmiuteen keskittyessä tuottavan hyviä tuloksia.

6.1 Tuloksista nousevia huomioita käytäntöön

Tutkimuksessa kerätty kattava laadullinen ja määrällinen aineisto esittää kuvan pandemian jälkeisestä monipaikkaisen työn johtamisesta, sen haasteista ja ratkaisuista, sekä yhteyksistä hyvinvointiin ja johtamistaitoihin. Nostamme tässä esille muutamia huomioita, joihin on hyvä kiinnittää huomiota niin omassa johtamistyössä kuin myös johtamisen kehittämisessä.

Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa johtajuutta. Yhteenkuuluvuuden tunne on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista autonomian ja kyvykkyyden rinnalla. Se rakentuu lämpimistä ja luottamuksellisista suhteista kollegoihin—siitä, että voi tuntea välittävänsä työyhteisön jäsenistä ja kokea, että he välittävät myös minusta. Tutkimustuloksemme osoittivat, että yhteenkuuluvuuden kokemus on esihenkilöille tärkeä.

Niillä, jotka kokivat yhteenkuuluvuutta työssään, oli myös vahvempi kokemus omista taidoistaan ja valmiuksistaan johtaa monipaikkaista työtä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yhteenkuuluvuuden tunne on yhteydessä esihenkilön kokemukseen omasta kyvystään tukea tiiminsä oppimista, vahvistaa sosiaalista pääomaa sekä edistää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista.

Pysähdy pohtimaan. Valmennus vahvisti esihenkilöiden monipaikkaisen työn johtamisen taitoja ja valmiuksia. Yhdeksi keskeiseksi tekijäksi koettiin mahdollisuus pysähtyä ja reflektoida omaa työtä. Valmennus tarjosi tilaa ja aikaa syvälliselle pohdinnalle, niin yksin kuin yhdessä muiden esihenkilöiden kanssa. Itsetuntemusta ja johtamistaitoja vahvistettiin erilaisten pohdintatehtävien avulla, jotka auttoivat osallistujia tunnistamaan omia vahvuuksiaan, toimintatapojaan ja kehittämiskohteitaan. Arjen kiireessä voi helposti unohtua, kuinka tärkeää on pysähtyä säännöllisesti miettimään omaa johtamistaan – yksin tai yhdessä muiden kanssa.

Rakenna vertaisverkosto. Esihenkilöt hyötyvät vertaistuesta. Kun pääsee keskustelemaan toisten esihenkilöiden kanssa, huomaa, ettei ole yksin vaan muillakin on samoja johtamisen haasteita. Ja toisaalta, ehkä kollegalla on käytäntöjä ja toimintatapoja, joista muut voisivat oppia, ja päin vastoin? Vertaistuki ei edellytä suuria rakenteita. Epäviralliset keskustelut, rupattelut ja esihenkilöiden lounasringit voivat tarjota tärkeitä oivalluksia ja näkökulmia. Lisäksi ne vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä puolestaan tukee esihenkilöiden kokemusta omista johtamisvalmiuksistaan.

Kattavampi ja tarkempi kuvaus hankkeen tuloksista löytyy tämän raportin osiosta 5 Tulokset. Tämän lisäksi käytännönläheistä tietoa monipaikkaisen työn johtamisen kehittämiseen, sekä arjen työkaluja johtamiseen esitellään hankkeessa kehitetyssä valmennusmallissa (Puhakka ym., 2026).

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja valmennuksen kehittäminen

Tutkimuksen rajoitteet keskittyvät aineiston rajalliseen kokoon, mikä voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Otoksen suhteellisesta pienuudesta huolimatta koimme, että saimme hankkeen raameissa kerättyä laadukkaan ja laajan aineiston niin valmennukseen osallistujilta kuin laajaan kyselyyn vastanneiltakin. Valmennuksen vaikutusten suhteen kontrolliryhmän puute voi rajoittaa tuloksista tehtävää tulkintaa (esim. mikä osa valmennuksesta vaikuttaa), tai toisaalta “piilottaa” esimerkiksi hyvinvointitekijöihin liittyviä mahdollisia ylläpitäviä vaikutuksia. Käyttämämme pitkittäisasetelma kuitenkin mahdollistaa tilastollisesti vahvan ja ekologisesti validin asetelman osallistujien sisäisen muutoksen tarkasteluun. Kolmantena rajoitteena voidaan pitää sitä, että vaikutuksia tarkasteltiin yksinomaan vastaajien itseraportoitujen kokemusten kautta. Tästä huolimatta, kun tarkastelun kohteena ovat kokemukset (tässä tutkimuksessa koetut kyvyt ja

valmius), itseraportointi onkin välttämätöntä validin aineiston keräämiseksi (Podsakoff ym., 2003). Kykyihin ja valmiuteen liittyvien mittariemme reliabiliteetit olivat myös erittäin korkeita kaikissa mittauspisteissä, mikä vahvistaa tulostemme luotettavuutta. Jatkotutkimuksissa olisi kuitenkin tärkeää saada monitahoista tietoa monipaikkaisen työn johtamisen suhteen esimerkiksi kysymällä samanaikaisesti työntekijöiltä johtamisesta tai järjestämällä valmennus koko tiimien kesken.

Valmennuksen kehittämisen suhteen kysyimme osallistujilta palautetta ja kehittämisehdotuksia. Yleisin kommentti liittyi valmennuskertojen pituuteen (90 min), mitä suurin osa osallistujista piti liian lyhyinä. Huomasimme itsekkin keskustelun usein jäävän hieman kesken, mutta tämä aikaratkaisu pohjasi käsitykseen siitä, miten saamme realistisesti mahdollisimman monta kiireistä esihenkilöä osallistumaan valmennukseen. Ajankohtaisen tutkimustiedon esittelyn vahvistaminen valmennuskerroilla (osallistujien palautteen pohjalta) voisi tämältyyppisissä valmennuksissa olla perusteenä pidemmille kerroille. Tämän pohjalta keskustelu- ja reflektio-osuudet saisivat myös sisällöllistä vahvistusta.

Sisällöllisesti osallistujat kokivat kolmen pääteeman kattavan hyvin monipaikkaisen työn johtamisen yleisimmät haasteet, mutta muutamassa ryhmässä toivottiin vielä vahvempaa painotusta kommunikaatioon monipaikkaisen työn johtamisessa. Tämä osa-alue tuli pääteemoissa esille, mutta ei pääfokuksena. Viimeaikainen tutkimus tukee tätä painotusta etätöyön kontekstissa (esim. Bravo-Duarte ym., 2025a; Bravo-Duarte ym., 2025b) ja siten kommunikaation merkitystä on hyvä painottaa myös monipaikkaisen työn johtamisessa.

7 Lähdeluettelo

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S., Dolls, M., & Zárate, P. (2022). Working from home around the world. *Brookings Papers on Economic Activity*, 53(2), 281–360. <https://doi.org/10.1353/eca.2022.a901274>
- Alasoini, T. (2025). Itseohjautuvan hybridityön luottamus- ja kontrollirakenteet tietotyöntekijöillä. *Hallinnon Tutkimus*, 44(2). <https://doi.org/10.37450/ht.143409>
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839–843. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. Teoksessa E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (toim.), *Handbook of well-being* (s. 592–603). Noba Scholar.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100730>

doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730

- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Bhatti, S. H., Gavurova, B., Ahmed, A., Marcone, M. R., & Santoro, G. (2024). The impact of digital platforms on the creativity of remote workers through the mediating role of explicit and tacit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 28*(8), 2433–2459. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2023-0682>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out (Working paper 30292). *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H. J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P., Pohrt, A., & international COPSOQ Network (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work, 10*(4), 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning, 13*(5), 209–214. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005548>
- Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning, 16*(6), 312–324. <https://doi.org/10.1108/13665620410550295>
- Billett, S. (2010). The practices of learning through occupations. Teoksessa S. Billett (toim.), *Learning through practice: Models, traditions, orientations and approaches* (s. 59–81). Springer.
- Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025a). Overcoming virtual distance: A systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology, 2*, 1499248. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>
- Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025b). Wellbeing in telework: a systematic review of leadership competencies. *Frontiers in Organizational Psychology, 3*, 1576926. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1576926>
- Bürkner, P.-C. (2017). brms: An R package for Bayesian multilevel models using Stan. *Journal of Statistical Software, 80*(1). <https://doi.org/10.18637/jss.v080.i01>
- Caputo, A., Toscano, F., Dolce, V., & De Angelis, M. (2024). Leadership in face-to-face and virtual teams: a systematic literature review on hybrid teams management. *Informing Science: The International Journal of an Emerging*

- Transdiscipline*, 27. <https://doi.org/10.28945/5342>
- Cerasoli, C., Alliger, G., Donsbach, J., Mathieu, J., Tannenbaum, S., & Orvis, K. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- 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>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. painos). Erlbaum.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Dalessandro, C., & Lovell, A. (2024). The pandemic-stratified workplace: Workspace, employee sense of belonging, and inequalities at work. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241228909>
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Derrick, J., Willems, T., & Poon, K.W. (2022). Researching informal workplace learning in the context of remote working in the post COVID-19 world. *Hungarian Educational Research Journal*, 12(4), 445–459, <https://doi.org/10.1556/063.2021.00094>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2025, lokakuu 21). *Etätö muuttaa Suomen yrityksiä – huoli talouskasvusta ja kaupunkien elinvoimasta kasvaa*. <https://lyhyt.eu/51EQ5B>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Elo, A.-L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29(6), 444–451. <https://doi.org/10.5271/sjweh.752>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*,

- 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Eurostat (2024, joulukuu 31). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status*. Verkkoaineisto. <https://doi.org/10.2908/lfsaehomp>
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage.
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Fisher, G. G., Matthews, R. A., & Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3–23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>
- Franken, A., Senderek, R., Knispel, J., Slavchova, V., & Arling, V. (2022). Design of learning and team-building processes in remote onboarding. *Proceedings of IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*. <https://doi.org/10.1109/FIE56618.2022.9962753>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.1218>
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 77(4), 1351–1386. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., & Roche, M. (2017). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 33(4), 426–436. <https://doi.org/10.1002/smi.2726>
- Hager, P. (2011). Theories of workplace learning. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, and B. O'Connor (toim.), *The Sage Handbook of Workplace Learning* (s. 17–31). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446200940.n2>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7. painos). Prentice Hall.
- Hakanen, J. (2022, toukokuu 24). *Kuormitus ajaa etätööhön - hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle*. <https://lyhyt.eu/i2A6z8>
- Hakanen, J., & Kaltianen, J. (2022). *Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT)-menetelmällä*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-050-8>
- Hein, V., & Urban, K. (2025). The relationship between perceived leader support and

- autonomous motivation to learn in the workplace. *Vocations and Learning*, 18, 16. <https://doi.org/10.1007/s12186-025-09370-9>
- Hincapie, M. X., & Costa, P. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies. *Organizational Dynamics*, 53(3), 101072. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101072>
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/107179190200900101>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jansson, L. J., & Kangas, H. (2025). The art of staying in touch – Exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. *Personnel Review*, 54(2), 660–679. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301>
- Jarl, F. H. (2024). The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: A literature review and synthesis. *The Learning Organization*, 31(3), 411–439. <https://doi.org/10.1108/tlo-11-2022-0144>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kaltiainen, J., Suutala, S., & Hakanen, J. (2025). *Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-228-1>
- Kaltiainen, J., Hakanen, J., & Suutala, S. (2024, toukokuu 30). *Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä*. <https://lyhyt.eu/4N95sm>
- Kaltiainen, J. (2025, kesäkuu 16). *Etätöiden hyödyt eivät jakaannu tasan – vaikutukset vaihtelevat työntekijäryhmittäin*. Työterveyslaitoksen tiedote. <https://lyhyt.eu/4j9K1g>
- Karhapää, A., Hämäläinen, R., & Pöysä-Tarhonen, J. (2025). Digital work practices that promote informal workplace learning: Digital ethnography in a knowledge work context. *Studies in Continuing Education*, 47(1), 1–18.

<https://doi.org/10.1080/0158037X.2023.2274596>

- Kepler, S. M., & Leonardi, P. M. (2023). Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: Novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4), <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad020>
- Kesenheimer, J. S., Fidan, B., Kastenmüller, A., & Greitemeyer, T. (2025). Out of office: A diary study on remote work's impact on well-being through psychological basic needs. *Acta Psychologica*, 257, 105085. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105085>
- Kim, H. S., Waight, J., Xu, X., & Yoon, S. W. (2025). Navigating leadership in hybrid or remote workplaces: A systematic review of employee engagement strategies. *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/15344843251381386>
- Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 493–500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 79–110). Alma Talent.
- Kwok, N., Shen, W., & Brown, D. J. (2021). I can, I am: Differential predictors of leader efficacy and identity trajectories in leader development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101422. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101422>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lacroix, A., Verbruggen, M., Baillien, E., De Winne, S., Delfim Andrade, M., & Van den Broeck, A. (2025). Great to speak to you in person: Face-to-face communication during office days relates to employee basic need satisfaction via job resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 583–599. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2519585>
- Larsson, G., Bencker, A., Hyllengren, P., & Fors Brandebo, M. (2018). Leader development using group dynamic interventions: A systematic literature review. *Scandinavian Psychologist*, 5, e7. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.5.e7>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human*

- Resource Management Review*, 35(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
- Lehtonen, E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: How workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>
- Lehtonen, E., Rintala, H., Puhakka, I., & Nokelainen, P. (2025). A typology of approaches to professional learning and development in post-pandemic multi-location knowledge work in the technology sector. *Studies in Continuing Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2025.2576258>
- Leithwood, K. (2023). The personal resources of successful leaders: A narrative review. *Education Sciences*, 13(9), 932. <https://doi.org/10.3390/educsci13090932>
- Lim, C. (2024). Beyond fatiguing virtual meetings: How should virtual meetings for workplaces be supported? *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(18), 5103–5118. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2231279>
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2022). Leadership and learning at work: A systematic literature review of learning-oriented leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205–238. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Grayson, D. (2005). Goodness of fit in structural equation models. Teoksessa A. Maydeu-Olivares & J. J. McArdle (toim.), *Contemporary psychometrics: A festschrift for Roderick P. McDonald* (s. 275–340). Lawrence Erlbaum Associates.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma Talent.
- Maxwell, S. E., Delaney, H. D., & Kelley, K. (2017). *Designing experiments and analyzing data. A model comparison perspective* (3. painos). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315642956>
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023). The

- affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13, 987976. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>
- McNeish, D. (2018). Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychological Methods*, 23(3), 412–433. <https://doi.org/10.1037/met0000144>
- Meichenbaum, D. (2007). Stress inoculation training: A preventative and treatment approach. Teoksessa P. M. Lehrer, R. L. Woolfolk, & W. E. Sime (toim.), *Principles and practice of stress management* (3. painos, s. 497–516). The Guilford Press.
- Mikołajczyk, K. (2024). Digital well-being of managers in the hybrid workplace. *International Journal of Contemporary Management*, 60(1), 138–153. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2024-0006>
- Mitchell, T., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(8), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Montoya, A. K. (2022). Selecting a within-or between-subject design for mediation: Validity, causality, and statistical power. *Multivariate Behavioral Research*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/00273171.2022.2077287>
- MTV Uutiset. (2025, kesäkuu 16). Työterveyslaitos: He hyötyvät eniten etätyöstä. MTV Uutiset. <https://lyhyt.eu/t7vI45>
- Mühlenbrock, I., Richter, G., Ellerkamp, A. & Wöhrmann, A. M. (2023). How does telework modify informal workplace learning and how can supervisors provide support? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 54(3), 311–321. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00692-7>
- Myllymäki, P., Silander, T., Tirri, H., & Uronen, P. (2002). B-course: A web-based tool for Bayesian and causal data analysis. *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, 11(03), 369–387. <https://doi.org/10.1142/S0218213002000940>
- Mäkinieniemi, J.-P., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Miten Suomi voi? - tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Marand, A. D. (2013). Individual differences and informal

- learning in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 327–335. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.009>
- Nokelainen, P., Aldahdouh, T. Z., & Aldahdouh, A. A. (2022). Bayesian statistics in the research field of professional learning and development. Teoksessa M. Goller, E. Kyndt, S. Paloniemi, & C. Damsa (toim.), *Methods for researching professional learning and development: Challenges, applications and empirical illustrations* (s. 213–241). Springer.
- Nokelainen, P., Räisänen, M., Riviezzo, A., & Antonelli, G. (2023). Factors related to workplace learning and congruence with organizational goals and values: Empirical findings from Estonia, Finland and Italy. Teoksessa L. M. Herrera, M. Teräs, P. Gougoulakis & J. Kontio (toim.), *Learning, teaching and policy making in VET - Emerging issues in research on vocational education & training* (s. 479–513). Atlas Akademi. <https://lyhyt.eu/i0R8t7>
- Oppong Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: Current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*, 31(1), 88–103. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150>
- Pankkonen, O., Moazami-Goodarzi, A., & Vuori, J. (2025). Effects of a competence development intervention on informal learning and work engagement – a randomized controlled trial. *European Journal of Training and Development*, 49(10), 67–83. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2025-0011>
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Puhakka, I., Lehtonen, E., Ruokolainen, M., & Nokelainen, P. (2026). *Etänä mutta lähellä – Käsikirja monipaikkaisen työn johtamisen kehittämiseen. Tutkimusperustainen valmennusmalli ja työkalut*. Tampereen yliopisto.
- Puhakka, I. J. A., Nokelainen, P., & Lehtonen, E. (2025). Remote work intensity in knowledge work: Associations with informal workplace learning, basic psychological needs satisfaction, job satisfaction, and turnover intention. *Vocations and Learning*, 18, 23. <https://doi.org/10.1007/s12186-025-09377-2>
- Puhakka, I. J. A., Nokelainen, P., & Pylvä, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481–510. <https://doi.org/10.1007/s12186-021->

[09275-3](#)

- R Core Team (2023). *R: A language and environment for statistical computing* [Tietokoneohjelma]. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Ranki, S. (2023). *HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>
- Reichardt, C. S. (2009). Quasi-experimental design. Teoksessa R. E. Millsap & A. Maydeu-Olivares (toim.), *The Sage handbook of quantitative methods in psychology* (s. 46–71). Sage. <https://doi.org/10.4135/9780857020994.n3>
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48, 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., & Williams, G. C. (2015). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6(5), 971–985. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>
- Scutari, M. (2010). Learning Bayesian networks with the bnlearn R package. *Journal of Statistical Software*, 35(3), 1–22. <https://doi.org/10.18637/jss.v035.i03>
- Sjöblom, K., Mäkinen J-P, Juutinen, S., Oksanen, A., & Mäkikangas A. (2022). *Turvallisesti etänä - työhyvinvointi ja sen johtaminen etätöissä: Hankkeen loppuraportti*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2690-6>
- Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Van den Broeck, A., & Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis.

- Journal of Personality and Social Psychology*, 127(5), 1012–1037. <https://doi.org/10.1037/pspi0000459>
- Šmite, D., Klotins, E., & Moe, N. B. (2025). What attracts employees to work onsite in times of increased remote working? *IEEE Software*, 42(1), 100–109. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.09232>
- Steele, A. R., & Day, D. V. (2018). The role of self-attention in leader development. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 17–32. <https://doi.org/10.1002/jls.21570>
- Supeli, A., & Creed, P. A. (2014). The incremental validity of perceived goal congruence: The assessment of person–organizational fit. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 28–42. <https://doi.org/10.1177/1069072713487849>
- Suutala, S., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2024, lokakuu 2). *Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä*. Työterveyslaitos. <https://lyhyt.eu/5bKp48>
- Semkina, S. (2025, elokuu 20). *Tässä yhtiössä työntekijät käskettiin lähitöihin myös maanantaisin ja perjantaisin: Näin kävi*. Talouselämä. <https://lyhyt.eu/91zk7g>
- Tenenbaum, H. R., Winstone, N. E., Leman, P. J., & Avery, R. E. (2020). How effective is peer interaction in facilitating learning? A meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 112(7), 1303–1319. <https://doi.org/10.1037/edu0000436>
- Tilastokeskus. (2024, toukokuu 7). *Etätöitä tekevien osuus vuonna 2023 laskenut korona-ajasta, mutta korkeampi kuin pandemiaa edeltävinä vuosina*. <https://lyhyt.eu/H9J3o5>
- Torres, S., & Orhan, M. A. (2023). How it started, how it's going: Why past research does not encompass pandemic-induced remote work realities and what leaders can do for more inclusive remote work practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 1–21. <https://doi.org/10.1037/mgr0000135>
- Tramontano, C., Grant, C., & Clarke, C. (2021). Development and validation of the e-Work Self-Efficacy Scale to assess digital competencies in remote working. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100129. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100129>
- Tsamardinos, I., Brown, L. E., & Aliferis, C. F. (2006). The Max-Min Hill-Climbing Bayesian network structure learning algorithm. *Machine Learning*, 65(1), 31–78. <https://doi.org/10.1007/s10994-006-6889-7>
- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104096. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>
- Uusitalo, L. (2007). Advantages and challenges of Bayesian networks in

- environmental modelling. *Ecological Modelling*, 203(3–4), 312–318. <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2006.11.033>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- van Gelder, M., van Veldhoven, M., & van de Voorde, K. (2022). Wellbeing in line managers during mandatory working from home: How work and personal factors combine. *Frontiers in Psychology*, 13, 1041902. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1041902>
- Vanne, T. (2021). *Ratkaisukeskeinen ryhmätöyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2125-3>
- Vartiainen, M. A., & Vanharanta, O. (2023). *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273–286. <https://doi.org/10.1037/a0025584>
- Vuori, J., Törnroos, K., Ruokolainen, M., & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees—a randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103327. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103327>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wallo, A., Reineholm, C., Öhman, H., & Lundqvist, D. (2025). Learning-oriented leadership in hybrid work. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 152–168. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0155>
- Wiatr, A. (2025). Mastering the hybrid: influence of managerial presence in team support. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00889-8>
- Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060–1081. <https://doi.org/10.1177/0018726720906013>
- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19.

Journal of Corporate Real Estate, 25(1), 50–76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

Zajac, S., Randall, J., & Holladay, C. (2022). Promoting virtual, informal learning now to thrive in a post-pandemic world. *Business and Society Review*, 127(S1), 283–298. <https://doi.org/10.1111/basr.12260>

Zhang, Z., Hamagami, F., Lijuan Wang, L., Nesselroade, J. R., & Grimm, K. J. (2007). Bayesian analysis of longitudinal data using growth curve models. *International Journal of Behavioral Development*, 31(4), 374–383. <https://doi.org/10.1177/0165025407077764>

LIITE 1 KYSELYLOMAKE

Väittämät	Vastausasteikko
<i>Työn vaatimukset</i>	
<i>Työtahtiin liittyvät vaatimukset</i>	
Minulla on aikaa tehdä kaikki työtehtäväni valmiiksi.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Jään työssäni aikatauluista jälkeen.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Minun pitää työskennellä hyvin nopeasti.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Työskentelen koko päivän kovaa tahtia.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
<i>Emotionaaliset vaatimukset</i>	
Joudun käsittelemään muiden ihmisten henkilökohtaisia ongelmia osana työtäni.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Työni on emotionaalisesti vaativaa.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
<i>Teknostressi</i>	
Etäjohtamisessa käytetyt teknologiat vaativat minua työskentelemään aiempaa tiukemmalla aikataululla.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Olen joutunut muuttamaan työtapojani sopeutuakseni uusiin etäjohtamiseen liittyviin teknologioihin.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Työmääräni on aiempaa suurempi, koska etäjohtamiseen liittyvä teknologia on monimutkaista.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
<i>Teknotuki</i>	
Organisaationi kannustaa tiedon jakamiseen uusista etäjohtamiseen liittyvistä teknologioista.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Organisaatiossamme korostetaan, että etäjohtamiseen liittyviä teknologisia ongelmia ratkaistaan yhdessä.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Organisaationi tarjoaa koulutusta ennen uuden etäjohtamiseen liittyvän teknologian käyttöönottoa.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
<i>Työn voimavarat</i>	
Saan työssäni riittävästi palautetta (esim. muilta esihenkilöiltä).	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Minulla on käytössäni oppimista edistäviä resursseja (esim. materiaalit, perehdys, koulutus, ammatilliset verkostot).	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Minua kannustetaan hankkimaan koulutusta ja pätevöitymään osana työtäni.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Saan tunnustusta kollegoilta tai esihenkilö(i)ltä osaamisestani.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Kollegani tai esihenkilöni pitävät minua alani asiantuntijana.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Saan tunnustusta kollegoilta tai esihenkilö(i)ltä osaamiseni kehittymisestä.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Minua palkitaan reilusti huomioiden vastuuni.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Henkilökohtaiset tavoitteeni ovat samassa linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
<i>Psykologisten perustarpeiden täytyminen</i>	
<i>Autonomia</i>	
Tunnen työssäni valinnan vapautta.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Tunnen, että työhöni liittyvät päätökseni heijastelevat sitä, mitä todella haluan.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Tunnen, että työssäni tekemäni valinnat kuvastavat sitä millainen ihminen olen.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Tunnen, että olen työssäni tehnyt asioita, jotka todella kiinnostavat minua.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
<i>Kykenevyys</i>	
Olen luottavainen, että osaan tehdä työni hyvin.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Tunnen itseni työssäni päteväksi.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Koen, että olen pätevä saavuttamaan työlle asettamani tavoitteet.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Tunnen, että voin työssäni suorittaa vaikeitakin tehtäviä menestyksekkäästi.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
<i>Yhteenkuuluvuus</i>	
Tunnen, että ihmiset, joista välitän töissä, välittävät myös minusta.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Tunnen yhteenkuuluvuutta ihmisiin, jotka välittävät minusta töissä, ja joista minä välitän.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Tunnen läheisyyttä ja yhteenkuuluvuutta minulle tärkeisiin ihmisiin töissä.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä

Minulla on lämmin suhde ihmisiin, joiden kanssa vietän aikaa työssäni.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Työn imu	
Olen täynnä energiaa töitä tehdessäni.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Olen innostunut työstäni.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Olen uppoutunut työhöni.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Työuupumus	
Tunnen itseni henkisesti uupuneeksi työssäni.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
En ole kiinnostunut enkä innostunut työstäni.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Minun on vaikea pysyä tarkkaavaisena työssäni.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
En pysty hallitsemaan tunteitani työssäni.	1 = ei koskaan ... 5 = aina
Työpaikan vaihtoaikeet	
Ajattelen usein eroavani nykyisen työnantajani palveluksesta.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Etsin luultavasti toista työpaikkaa vuoden sisällä.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Työtyytyväisyys	
Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen työhöni.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Elämäntyytyväisyys	
Yleisesti ottaen olen tyytyväinen elämään.	1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä
Työstressi	
Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivassa jatkuvasti mieltä. Tunnetko tällaista työn aiheuttamaa stressiä?	1 = en lainkaan ... 5 = erittäin paljon
Oppimisen ja kehittymisen tukeminen	
<i>Kuinka hyvin uskot esihenkilönä pystyväsi...</i>	
...edistämään tiimiläistesi oppimista ja osaamisen kehittymistä monipaikkaisessa työssä.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
...perehdyttämään uusia tiimin jäseniä.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
...edistämään hiljaisen tiedon siirtymistä tiimiläistesi kesken.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
Sosiaalisen pääoman vahvistaminen	
<i>Kuinka hyvin uskot esihenkilönä pystyväsi...</i>	
...edistämään yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä tiimissäsi.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
...rakentamaan luottamusta tiimiläistesi välille.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
...tukemaan haastavista aiheista puhumista tiimisi sisällä.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
Motivaation ja sitoutumisen tukeminen	
<i>Kuinka hyvin uskot esihenkilönä pystyväsi...</i>	
...sitouttamaan tiimiläisesi organisaatioon ja tiimiisi.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
...ylläpitämään hyvää tiedonkulkua monipaikkaisessa tiimissä.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
...kehittämään monipaikkaisen tiimin työprosesseja siten että ne ovat sujuvia.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
...innostamaan ja motivoimaan tiimisi työntekijöitä.	1 = erittäin huonosti ... 7 = erittäin hyvin
Valmius monipaikkaisen työn johtamiseen	
Minulla on ideoita tai suunnitelmia monipaikkaisen työn johtamisessa kohtaamieni ongelmien tai haasteiden varalle.	1 = erittäin vähän ... 7 = erittäin paljon
Uskon pystyväni ratkaisemaan monipaikkaisen työn johtamisessa kohtaamiani haasteita.	1 = erittäin vähän ... 7 = erittäin paljon
Uskon pystyväni johtamaan monipaikkaista työtä tekevää tiimiäni hyvin käytössäni olevilla resursseilla.	1 = erittäin vähän ... 7 = erittäin paljon
Koen monipaikkaista työtä tekevän tiimin johtamisen innostavana ja mielekkäänä.	1 = erittäin vähän ... 7 = erittäin paljon
Osallistujien kokemukset valmennuksesta	
Toimivuus	
Koen osaamiseni monipaikkaisen työn johtamisesta kehittyneen valmennuksen aikana.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä
Sain valmennuksen aikana uusia ideoita ja näkemyksiä esihenkilötyöhöni.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä
Olen hyödyntänyt valmennuksessa saamiani tietoja ja kokemuksia käytännössä.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä
Valmennukseen osallistuminen tuntui kuormittavalta.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

Valmennuskertojen väliset tehtävät olivat monipaikkaisen työn johtamisen näkökulmasta olennaisia.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä
<i>Ryhmän toiminta</i>	
Osallistujat esittivät aktiivisesti omia ideoitaan ja ehdotuksiaan.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä
Ilmapiiiri oli avoin ja kannustava.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä
Ohjaajat tukivat ryhmän toimintaa niin, että kaikilla oli mahdollisuus osallistua aktiivisesti.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä
<i>Suositus</i>	
Suosittelisin tätä valmennusta työpaikkani muille esihenkilöille.	1 = varmasti en ... 7 = kyllä ehdottomasti
<i>Soveltaminen käytäntöön</i>	
Olen hyödyntänyt valmennuksessa saamiani tietoja ja kokemuksia käytännössä valmennuksen jälkeen.	1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä
