



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Isa Ahjokannas

**”Kulttuurin ylläpitäminen ei onnistu pelkästään
virtuaalimaailmassa, tarvitaan myös kasvokkain
näkemistä”**

Organisaatiokulttuurin johtaminen hybridityössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Isa Ahjokannas		
Tutkielman nimi:	"Kulttuurin ylläpitäminen ei onnistu pelkästään virtuaalimaailmassa, tarvitaan myös kasvokkain näkemistä" : Organisaatiokulttuurin johtaminen hybridityössä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Hybridityöstä on tullut yleinen työtapa COVID-19 pandemian myötä. Ihmiset työskentelevät enenevässä määrin hajautetusti erillään toisistaan ja työyhteisössä tapahtuvat kohtaamiset painottuvat virtuaalisiin ympäristöihin. Työtapoja koskevat muutokset ovat vaikuttaneet organisaatiokulttuuriin, ja organisaatiot ovat kohdanneet uudenlaisia haasteita organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä ja johtamisessa. Näihin haasteisiin on tärkeää reagoida, sillä organisaatiokulttuurilla on merkittäviä vaikutuksia organisaation menestymisen kannalta.

Tämä tutkimus tarkastelee organisaatiokulttuuria ja sen johtamista hybridityön kontekstissa. Hybridityöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan työskentelytapaa, jossa yhdistyvät etätyöskentely kotona, lähityöskentely toimistolla sekä monipaikkainen työskentely jossakin muussa työntekijän valitsemassa lokaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia erityispiirteitä hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriin ja millaisia ovat toimiviksi todetut organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto koostuu seitsemän organisaatiokulttuurin johtamisen parissa työskentelevän HR-ammattilaisen teemahaastattelusta. Aineistoa on analysoitu aineistolähtöisesti laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Tämän tutkimuksen löydökset korostavat, että hybridityö on haastanut organisaatiokulttuurin ylläpitämistä ja sen johtamista uudella tavalla. Löydösten mukaan hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriin kolme keskeistä erityispiirrettä, jotka ovat yhteisöllisyyden väheneminen, kasvokkain näkemisen vahvistunut merkitys sekä kulttuurin sirpaloituminen. Löydösten mukaan keskeisimmät toimiviksi todetut organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä ovat organisaatiokulttuuriin nyky- ja toivutilan kartoittaminen, säännöllisen kasvokkain näkemisen järjestäminen ja sen perustelu henkilöstölle sekä toimiston roolin muokkaaminen. Aikaisemmin toimistolla lähityötä tehdessä kulttuurin ylläpitoa on saatettu pitää itsestäänselvytenä ja sen on ajateltu tapahtuvan automaattisesti yhdessäolon lomassa. Tämä ei kuitenkaan päde hybridityössä. Organisaatiokulttuurin johtamisen tulisi olla jatkuvasti johtoryhmän asialistalla ja se vaatii aikaisempaa aktiivisempaa otetta sekä tietoisempia toimenpiteitä johdolta.

AVAINSANAT: Organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin johtaminen, hybridityö, monipaikkainen työ, hybridiorganisaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	7
2	Organisaatiokulttuuri	9
2.1	Organisaatiokulttuurin eri tasot	10
2.2	Muita lähestymistapoja organisaatiokulttuuriin	13
2.3	Organisaatiokulttuurin perinteinen johtaminen	16
3	Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen hybridityön kontekstissa	19
3.1	Hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin	20
3.1.1	Yhteisöllisyyden väheneminen	21
3.1.2	Haaste uusien työntekijöiden integroimisessa osaksi työyhteisöä ja kulttuuria	22
3.1.3	Muuttunut toimiston rooli	23
3.1.4	Organisaatioon ja kulttuuriin identifioitumisen väheneminen	23
3.1.5	Organisaatiokulttuurin sirpaloituminen	24
3.2	Organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä	26
3.2.1	Kulttuurin nyky- ja toivetilan kartoitus	27
3.2.2	Teknologian hyödyntäminen	28
3.2.3	Kulttuuriin identifioitumisen vahvistaminen	28
3.2.4	Luottamuksen ilmapiirin vaaliminen	30
3.2.5	Yhteisöllisyyden vaaliminen	30
3.2.6	Roolimallien hyödyntäminen kulttuurin edistämässä	32
4	Tutkimusmenetelmä	35
4.1	Tutkimusaineiston keruu	35
4.2	Haastateltavat	37
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	38
5	Tutkimuslöydökset	41
5.1	Hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin	41

5.2	Organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä	49
6	Johtopäätökset	59
6.1	Keskeisten löydösten pohdinta	59
6.1.1	Organisaatiokulttuuri hybridityön kontekstissa	60
6.1.2	Organisaatiokulttuurin johtaminen hybridityön kontekstissa	62
6.1.3	Johdon tahtotila organisaatiokulttuurin tietoisessa johtamisessa	64
6.2	Tutkimuksen käytännön merkitys	64
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	70
	Lähteet	72
	Liitteet	78
	Liite 1. Haastattelurunko	78

Kuviot

Kuvio 1.	Scheinin malli kulttuurin tasoista (mukaillen Schein 1987, s. 32).	11
Kuvio 2.	Tutkimuksen keskeisimpien löydösten yhteenveto.	60
Kuvio 3.	Ideota epävirallisten tilaisuuksien järjestämiseen.	66

Taulukot

Taulukko 1.	Kirjallisuuskatsauksen pohjalta esiin nousseet hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin.	25
Taulukko 2.	Kirjallisuuskatsauksen pohjalta esiin nousseet organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä.	34
Taulukko 3.	Tutkimuslöydösten pohjalta esiin nousseet hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin.	49
Taulukko 4.	Tutkimuslöydösten pohjalta esiin nousseet organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä.	58

1 Johdanto

Hybridityöstä on tullut yleinen työtapa COVID-19 pandemian myötä, ja se on tullut työelämään jäädäkseen (March & muut, 2022, S. 1; Virtanen & muut, 2022a, s. 48). Hybridityöllä tarkoitetaan työnteon paikan suhteen joustavaa työskentelyä joko työpaikalta, kotoa tai muualta käsin digitaalisia työvälineitä käyttäen (Vartiainen & Vanharanta, 2023, s. 1). Työtapoja koskevat muutokset ovat luonnollisesti vaikuttaneet työn arkeen, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin (Chatterjee & muut, 2023, s. 6; Arena & muut, 2023, s. 2; Halford, 2005, s. 30). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten kesken itsestään selvänä pidettyjä sääntöjä, oletuksia ja uskomuksia sekä ajattelu- ja toimintatapaa, joka erottaa organisaation muista organisaatioista (Schein, 1987, s. 26–27). Hybridityön myötä organisaatiokulttuurin ylläpitämisestä ja johtamisesta on tullut haastavampaa ja hybridityö on saatettu nähdä jopa uhkana organisaatiokulttuurille (Marzban & muut, 2021, s. 209; Gibson & muut, 2023, s. 2; Cambon & muut, 2022, s. 2).

Organisaatiokulttuurilla on merkittäviä vaikutuksia koko organisaatioon ja siksi hybridityön myötä nousseisiin haasteisiin on reagoitava. Organisaatiokulttuurin tiedetään vaikuttavan muun muassa organisaation kasvuun, työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Arena & muut, 2023, s. 1; Kangas, 2016, s. 87), suoriutumiseen ja tehokkuuteen (Schein, 1987, s. 11; Naveed & muut, 2022, s. 6) sekä organisaatiomuutosten onnistuneeseen läpiviemiseen (Ke & Wei, 2008, s. 209). Osalla organisaatioista on ollut vaikeuksia navigoida uusien työtapojen keskellä, ja tästä osoittavat viimeaikaiset ilmiöt suuresta irtisanoutumisen aallosta sekä ihmisten pohdinnasta työpaikanvaihdosta koskien (Chandra & Choudhury, 2023; PwC, 2022).

Organisaatiokulttuuria on menneinä vuosikymmeninä tutkittu paljon (esim. Alvelsson, 2011; Smircich, 1983; Schein, 1987), samoin kuin johtamista hybridityössä (esim. Eklund, 2021; Wiatr & muut, 2023) sekä digitalisaation vaikutusta organisaatiokulttuuriin (esim. Grover & muut, 2022; Leal-Rodríguez & muut, 2023). Hybridityön vaikutuksista organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen löytyy kuitenkin niukasti aikaisempaa

tutkimustietoa. Pandemian myötä muuttunut tilanne on vielä suhteellisen tuore, ja näin ollen on osoitettavissa tutkimusaukko. Lisäksi aiheen ajankohtaisuus ja lisätutkimustiedon tarve kumpuaa työelämän kentältä, sillä kansainvälisen teknologia-alan tutkimus- ja asiantuntijayritys Gartnerin vuonna 2022 toteuttaman tutkimuksen tuloksissa (Cambon & muut, 2022, s. 5) todettiin, että johtajat näkevät heidän suurimpana hybridityön johtamisen haasteena juuri organisaatiokulttuurin johtamisen ja sen sopeuttamisen hybridityön kontekstiin.

Tutkimusta hybridityön vaikutuksista organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen tarvitaan, jotta voidaan analysoida ja tuottaa ajankohtaista tietoa tällä aihealueella. Siitä syystä tämä tutkimus keskittyy organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen hybridityön kontekstissa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia erityispiirteitä hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriin ja millaisia toimiviksi todettuja johtamiskäytänteitä on tunnistettu organisaatiokulttuurin johtamisessa hybridityössä. Tutkimuksella pyritään luomaan uutta ja relevanttia näkemystä yritysjohtajille ja HR-ammattilaisille organisaatiokulttuurista ja sen johtamisesta hybridityön kontekstissa. Pääkäsitteinä tutkimuksessa ovat organisaatiokulttuuri ja hybridityö. Tutkimuksen tavoitetta jäsentävät seuraavat kaksi tutkimuskysymystä:

- **Millaisia erityispiirteitä hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriin?**
- **Millaisia toimiviksi todettuja johtamiskäytänteitä on tunnistettu organisaatiokulttuurin johtamisessa hybridityössä?**

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta, jotka ovat johdanto, kaksi lukua kirjallisuuskatsausta, tutkimusmenetelmät, tutkimuslöydökset ja johtopäätökset.

Johdannossa lukija johdatellaan aiheen pariin ja perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuus. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.

Toinen ja kolmas luku koostuvat tutkielman teoreettisesta osuudesta. Luvussa kaksi tarkastellaan organisaatiokulttuurin määritelmiä tunnetuimpien teorioiden kautta sekä käsitellään organisaatiokulttuurin perinteistä johtamista. Luvussa kolme käsitellään samoja tutkimuksen pääilmiöitä, mutta hybridityön kontekstissa. Luvussa selvitetään, millaisia erityispiirteitä hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriin ja millaisin johtamiskäytäntein organisaatiokulttuuria tulisi johtaa hybridityössä. Kirjallisuuskatsaus pohjautuu aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen muodostaen tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Neljännessä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen toteutuksessa käytettyjä menetelmiä. Luvussa avataan tämän tutkimuksen aineistonkeruuta, haastateltavien joukkoa sekä aineiston analyysin toteutusta. Viidennessä luvussa syvennyttään aineistosta tehtyihin tutkimuslöydöksiin, jotka on jaettu kahteen alalukuun: hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin sekä organisaatiokulttuurin johtamiskäytännöt hybridityössä. Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset, joissa uusia tutkimuslöydöksiä peilataan jo olemassa olevaan tietoon, sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen käytännön merkitystä ja luotettavuutta sekä käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri käsitteenä on laaja ja monitahoinen. Kuuselan (2015, s. 13) mukaan organisaatiokulttuurin määrittelemisen on merkittävää silloin, kun halutaan ymmärrystä organisaatiossa tapahtuvista näennäisesti selittämättömistä asioista. Juuti ja Virtanen (2009, s. 56) toteavat, ettei organisaatiokulttuurin määrittelemisen kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä. Siitä syystä seuraavaksi avataan organisaatiokulttuurin eri määritelmiä.

Scheinin (1987, s. 26–27) tunnetun määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on arvojen, uskomusten ja käyttäytymisnormien systeemi, josta tulee ajan myötä itsestäänselvyys organisaation jäsenille. Morgan (2006, s. 138) on todennut organisaatiokulttuurin edustavan yhteistä käsitystä siitä, millainen organisaatio on, miten se toimii ja miten sitä tulisi kehittää. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri tuo esiin kunkin työyhteisön ominaisia piirteitä. Schall (1983, s. 557) näkee organisaatiokulttuurin suhteellisen pysyvänä, keskenään riippuvaisten arvojen, normien ja uskomusten järjestelmänä, joka kehittyy organisaation jäsenten vuorovaikutusprosesseissa. Organisaation jäsenet ymmärtävät, toteuttavat ja arvioivat käyttäytymistä organisaatiokulttuurin kautta. Nikkilä (1986, s. 19–20) käsittää organisaatiokulttuurin ikään kuin organisaation ”persoonallisuudeksi”, joka muodostaa organisaation jäseniä ympäröivän viitekehyksen. Se ohjaa ja opastaa organisaation jäsenille toivotut käyttäytymis- ja ajattelumallit. Mills ja muut (2009, s. 60) mukailevat määritelmässään käsitystä siitä, että organisaatiokulttuuri on organisaatiota kasassa pitävä ”sosiaalinen liima”, joka ohjaa käyttäytymistä ja toimintaa organisaation edustamien arvojen ja uskomusten kautta. Myös Kuusela (2015, s. 9) toteaa organisaatiokulttuurin olevan sosiaalinen voima, joka vaikuttaa yksilöihin tunteiden ja normien kautta. Normit vaikuttavat organisaation jäseniin ilmaistujen ja näkymättömien sääntöjen välityksellä, ja normit kertovat, mitä pidetään hyväksyttävänä ja mitä ei. Kuusela (2015, s. 19–21) jatkaa, että organisaatiokulttuuriin liittyy myös se, miten eri tunteita näytetään ja mitkä tunteet ovat suositeltuja. Tämä puolestaan heijastuu organisaation ilmapiiriin.

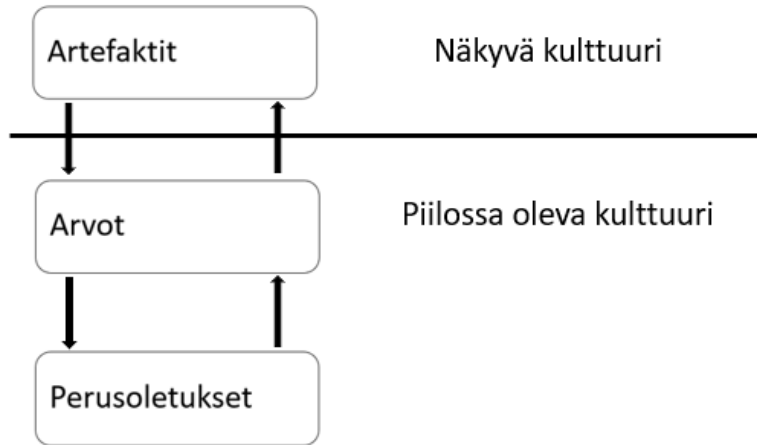
Schein (1987, s. 36–38) esittää, että organisaatiokulttuuriin vaikuttavat normit ja perusoletusten malli ovat syntyneet yhteisen oppimisen kautta, kun organisaatiossa on ratkaistu ongelmia liittyen sisäiseen yhdentymiseen tai elinympäristössä pärjäämiseen. Toistuvasti toimineet perusoletukset ovat hyväksytyt organisaation jäsenten keskuudessa, jonka seurauksena ne nähdään itsestäänselvyyksinä ja opetetaan myös organisaation uusille jäsenille. Myös Kuusela (2015, s. 9) toteaa, että normien syntyyn vaikuttaa ihmisten väliset vuorovaikutustilanteet, joissa ratkaistaan käytännön ongelmia, ja lopulta parhaiten toimivat normit jäävät osaksi kulttuuria. Schein (1987, s. 36–38) jatkaa, että näitä normeja ja perusoletuksia ei organisaation jäsenten keskuudessa vastusteta tai kielletä, vaan ne ovat alitajuisesti osa organisaatiokulttuurin perusolemusta ja ydintä. Kuuselan (2015, s. 19–21) mukaan organisaatiokulttuuri yhdistää ihmisiä ja samalla erottaa organisaatioita toisistaan. Kulttuuri on enemmän kuin ilmapiiri, yhteiset pelisäännöt tai tapa johtaa. Myös hänen mukaansa kulttuuri voidaan nähdä organisaation ytimenä, joka näyttäytyy organisaation jäsenten yhteisinä tapoina toimia ja ajatella. (Kuusela 2015, s. 19–21)

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin määritelmä tiivistetään Scheinin tunnetun määritelmän mukaisesti: ”Perusoletusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein, 1987, s. 26)

2.1 Organisaatiokulttuurin eri tasot

Vaikka organisaatiokulttuuri on olemukseltaan abstrakti, organisaatiossa on havaittavissa ilmiöitä, joiden nähdään kuvaavan organisaatiokulttuuria. Yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin kuvauksista on Edgar H. Scheinin jaottelu organisaatiokulttuurin kolmesta eri tasosta. Jaottelun kolme tasoa ovat artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Tasojen jaottelu perustuu siihen, kuinka näkyviä ja näkymättömiä

niiden piirteet ovat. Kukaan taso edustaa kulttuurin eri osaa organisaatiokulttuurin kokonaisuudessa. (Schein, 1987, s. 32) Kuvio 1 havainnollistaa Scheinin mallia.



Kuvio 1. Scheinin malli kulttuurin tasoista (mukaillen Schein, 1987, s. 32).

Ensimmäinen taso ja organisaatiokulttuurin näkyvin osa ovat artefaktit. Niillä tarkoitetaan ihmisen rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä eli havaittavissa olevaa toimintaa, joka ilmentää organisaation kulttuuria. Artefaktit ilmaisevat sellaisia asioita, joita ulkopuolinen henkilö voi havaita vieraillessaan organisaatiossa. Artefakteja ovat esimerkiksi erilaiset rituaalit ja seremoniat, pukeutumistavat, myytit ja tarinat, organisaation tilat, ilmapiiri, käyttäytymis- ja puhutavat sekä havaittavissa olevat prosessit, toimintatavat ja organisaatorakenne. (Schein 1987, s. 32–33)

Schein (1987, s. 32–33) toteaa, että vaikka tämä kulttuurin taso on helposti havaittavissa, se ei yksinään riitä avaamaan organisaation kulttuuria. Artefaktit eivät esimerkiksi kerro, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät tietyllä tavalla, tai miksi organisaatio on rakentunut juuri näin. Jotta voidaan ymmärtää syvempiä merkityksiä ja kulttuurin ydintä, on nähtävä artefaktien taakse. On siis tarkasteltava jaottelun seuraavia tasoja eli omaksuttuja arvoja sekä perusolelutuksia. (Schein 1987, s. 32–33) Omaksutuilla arvoilla ja uskomuksilla tarkoitetaan Scheinin (1987, s. 34) mukaan sosiaalisia periaatteita, normeja, organisaation strategiaa, tavoitteita ja filosofiaa, joiden nähdään ohjaavan organisaation

toimintaa. Luukka (2019, s. 32) toteaa, että arvoja päästään tarkemmin ymmärtämään miksi-kysymysten kautta, eli miksi organisaatio ja sen jäsenet toimivat niin kuin toimivat. Scheinin (1987, s. 34) mukaan organisaatiossa on olemassa arvoja, jotka edustavat sen hetkistä todenmukaista tilaa, mutta saattaa myös olla arvoja, joita organisaatio haluaa tai väittää olevan. Tämän vuoksi osa arvoista voi näyttäytyä ristiriitaisena sen kanssa, miten organisaatiossa toimitaan, eivätkä arvot välttämättä ole suoraan yhteydessä näkyvään kulttuuriin.

Schein (1987, s. 35) korostaa, että organisaatiokulttuurin kokonaisymmärrystä varten on syvennyttävä kolmanteen tasoon eli perusolettamuksiin. Hänen mukaansa tiedostamattomat perusolettamukset, jotka koetaan itsestäänselvyyksinä, muodostavat kulttuurin ytimen. Luukka (2019, s. 32) toteaa perusolettamusten käsittävän organisaation maailmankuvan, ajattelutavan ja kaikki ne asiat, joista organisaation jäsenten kesken ollaan samaa mieltä. Scheinin (1987, s. 35–36) mukaan perusolettamukset ovat syntyneet yhteisen oppimisprosessin tuloksena testatuista arvoista, jotka on todettu toimiviksi ja onnistuneiksi. Siten perusolettamukset ovat juurtuneet osaksi organisaatiota, ja ajan kuluessa niistä on tullut kyseenalaistamattomia itsestäänselvyyksiä.

Vaikka Scheinin malli kolmesta tasosta on yksi käytetyimmistä organisaatiokulttuurin kuvauksista, se on herättänyt myös kritiikkiä. Esimerkiksi Martin (2002, s. 91) nostaa esille, kuinka Scheinin mallissa kulttuuri nähdään yhtenä yhtenäisenä kokonaisuutena, vaikka todellisuudessa organisaation omaksutut arvot eivät välttämättä ole yhtenäisiä muiden organisaatiokulttuurin piirteiden kanssa. Organisaatiokulttuuria tulisi tarkastella useammasta näkökulmasta samanaikaisesti, sillä se luo syvemmän ymmärryksen kulttuurista ja näin välttää yksittäisten näkökulmien « sokeilta pisteiltä » (Martin, 2002, s. 120). Siksi Martin (1992, s. 12) esittää omassa mallissaan ratkaisuna kulttuurin tarkastelun kolmesta eri näkökulmasta. Martinin jaottelun kolme näkökulmaa ovat integraatio (yhdentyminen), differentaatio (eriytyminen) ja fragmentaatio (sirpaloituminen). Martinin mallissa korostuu organisaatiokulttuurin epäyhtenäinen

luonne: osa kulttuurin piirteistä on yhtenäisiä koko organisaatiossa, osa alakulttuurien tasolla ja osa näyttäytyy sirpaleisina piirteitä ilman yhtenäisiä tekijöitä. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin näitä kulttuurin yhteneväisyyden ja hajanaisuuden näkökulmia, sekä esitellään muita lähestymistapoja organisaatiokulttuuriin.

2.2 Muita lähestymistapoja organisaatiokulttuuriin

Martinin (1992, s. 12) mukaan integraationäkökulmassa korostuu koko organisaation tasolla vallitseva yhtenäinen käsitys kulttuurista. Monimerkityksellisille kulttuurin tulkinnolle ei ole sijaa. Täten organisaation jäsenten tapa ajatella, toimia ja tulkita ympäristöä on samanlainen. (Martin, 1992, s. 12) Johtajakeskeisyys nousee esiin integraationäkökulmassa sen osalta, miten organisaatiokulttuuria ylläpidetään ja uudistetaan. Johtaja pystyy myötävaikuttamaan työntekijöiden arvoihin ja uskomuksiin, joka mahdollistaa yhteneväistä organisaatiokulttuurin luomista. Integraationäkökulmasta ymmärrettynä kulttuurimuutokset nähdään koko organisaation kattavina muutoksina, joissa vanhat yhtenäiset näkemykset korvataan uusilla yhteisillä näkemyksillä organisaation kulttuurista. (Martin, 1992, s. 63–65)

Differentiaation näkökulmasta organisaatiokulttuuri nähdään monitulkintaisena, ja se muodostuu useista alakulttuureista (Martin, 1992, s. 12). Lämsä ja Huhtala (2008, s. 177–178) määrittelevät alakulttuurin tarkoittavan tietyn ryhmän kesken syntyneitä käsityksiä organisaatiokulttuurista, joka poikkeaa itse valtakulttuurin tulkinnasta. Van Maanen ja Barley (1985, s. 37–38) esittävät, että yhtenäinen organisaatiokulttuuri on tyypillistä organisaation perustamisen alkuvaiheessa tai pienissä organisaatioissa. Puolestaan suurissa ja kasvavissa organisaatioissa on luonnollista, että yhtenäisen kulttuurin lisäksi alkaa muodostumaan alakulttuureja. Heidän mukaansa uusia alakulttuureita muodostuu helposti myös organisaatiota koskevissa muutostilanteissa, kuten esimerkiksi fuusiossa tai uuden toimintamallin tai teknologian käyttöönoton myötä. Lisäksi heidän mukaansa makrokulttuurit eli esimerkiksi valtioiden, uskontojen ja etnisten ryhmien kulttuurit voivat olla osaltaan vaikuttamassa alakulttuurien muodostumiseen organisaatiossa.

Martin (1992, s. 12) jatkaa, että alakulttuureita syntyy tyypillisesti myös hierarkiatasojen, tiimien tai ammattiryhmien välille.

Martin (1992, s. 12) toteaa, että alakulttuurit ovat sisäisesti yhteneväisiä, mutta keskenään ne kohtaavat usein ristiriitoja. Lisäksi alakulttuurien ja koko organisaation jakaman kulttuurin välillä on tyypillisesti jännitteitä. Siksi hän suosittelee tarkastelemaan organisaatiokulttuuria sekä koko organisaation yhtenäisestä näkökulmasta että alakulttuurien tasolla, sillä se antaa totuudenmukaisemman kuvan organisaation kulttuurista. Hatch (2013, s. 195) esittää, että alakulttuurit vaikuttavat kulttuuriin vaihdellen. Toisissa organisaatioissa ne voivat vahvistaa yleistä kulttuuria, toisissa haastaa sitä tai joissakin organisaatioissa olla yleisestä kulttuurista riippumattomia.

Martinin (1992, s. 12) mukaan fragmentaationäkökulmasta katsottuna organisaatiokulttuuri on sirpaloitunutta, moninaista, jatkuvasti muuttuvaa ja jopa epäselvää. Martin (1992, s. 159–160) tuo esiin, kuinka muutokset nähdään luonnollisena virtana, sen sijaan että ne koettaisiin uhkaavan organisaation stabiilia olotilaa. Fragmentaationäkökulma eroaa kahdesta aiemmin mainitusta näkökulmasta sen osalta, miten kulttuurin muutos nähdään. Differentiaatio- ja integraationäkökulmien esittämän näkemyksen mukaan kulttuurin muutos on suunniteltu teko ja tietoinen päätös. Fragmentaationäkökulmasta katsottuna tämä on lähtökohtaisesti mahdotonta, sillä jos organisaatiolla ei ole selkeää ja yhtenäistä kulttuuria, ei sitä ole mahdollista suunnitellusti lähteä muuttamaan. (Martin, 1992, s. 159–160)

Toinen keskeinen lähestymistapa organisaatiokulttuurin tarkastelussa liittyy organisaatiokulttuurin olemuksen ymmärtämiseen ja sen suhteeseen organisaatiota kohtaan. Näkemyseroja on herännyt siitä, ajatellaanko että *organisaatio on kulttuuri* (is-näkökulma) vai, että *organisaatiolla on kulttuuri* (has-näkökulma). (Smircich 1983; Martin, 1985). Smircichin (1983, s. 339) mukaan is-näkökulmassa organisaatio itsessään nähdään kulttuurina. Monitulkintaisena ilmiönä kulttuuri siis heijastaa organisaation jäsenten uskomuksien ja arvojen skaalaa, jonka he itse tuovat mukanaan organisaatioon.

Smircichin mukaan kulttuuria voidaan myös kuvata ikäänkuin organisaation jäsenten yhteisenä persoonallisuutena, jota ei tulisi yrittää muuttaa. Mills ja muut (2009, s. 57–59) kuitenkin toteavat, että mikäli kulttuuria halutaan muuttaa, on kyseessä pitkäkestoinen muutosprosessi. Koska is-näkökulmassa kulttuuri syntyy yhteisessä toiminnassa, sen muuttaminen edellyttää yhteisten ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista. Näin ollen edes organisaation johtaja ei pysty täysin hallitsemaan kulttuurin muuttamista.

Martinin (1985, s. 95) mukaan has-näkökulmassa organisaatiolla on kulttuuri, mutta se nähdään ainoastaan yhtenä organisaation toimintaan vaikuttavana tekijänä esimerkiksi strategian, organisaatorakenteen ja teknologian rinnalla. Organisaatiokulttuuri on myös yksi ihmisen käyttäytymiseen vaikuttava tekijä, jota pystyy manipuloimaan, muuttamaan, selittämään sekä ennustamaan. (Martin, 1985, s. 95) Mills ja muut (2009, s. 57–59) toteavat, että johtamisen näkökulmasta kulttuuria pidetään yhtenä keinona vaikuttaa ihmisiin ja näin sitouttaa heitä organisaatioon. Kulttuuri nähdään myös välineellisenä keinona lisätä organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta, joka on yleensä johdon motiivina kulttuurimuutoksissa. Heidän mukaansa organisaatiokulttuurin muuttaminen on siis has-näkökulmasta mahdollista, kun se on tarkoituksenmukaisesti johdettua.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri ymmärretään is- ja has -näkökulmien yhdistelmänä. Is-näkökulman mukaisesti organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapojen mallisto, joka kuitenkin heijastaa has-näkökulmaa mukaillen enemmän johdon kuin sen jäsenten omia arvoja. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on has-näkökulman mukaisesti johdolle mahdollista, mutta is-näkökulmaa mukaillen muutosprosessi on hidas, eivätkä lopputulokset ole taattuja. Näistä kahdesta näkökulmasta yhdistävä tekijänä nähdään se, että sekä organisaation johto että sen jäsenet vaikuttavat organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja muovaamiseen.

2.3 Organisaatiokulttuurin perinteinen johtaminen

Jokaisella olemassa olevalla organisaatiolla on oma organisaatiokulttuurinsa (Luukka, 2019, s. 34). Scheinin (1987, s. 244) mukaan johtaja itse luo vahvasti kulttuuria ja yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on organisaatiokulttuurin johtaminen. Myös Viitala (2021, s. 47) on samaa mieltä todeten, että johdolla on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Alvessonin (2011, s. 93) mukaan johtaja luonnollisesti vaikuttaa roolissaan organisaation arvoihin ja olemassaolon tarkoitukseen sekä sen jäsenten tunteisiin.

Luukka (2019, s. 34, 183) toteaa, että organisaation kulttuurin muovautumisessa vaikuttaa pitkälti se, millaisen ihmiskäsityksen organisaation johto ja omistajat omaavat. Heidän ihmiskäsityksensä myös heijastuu organisaation arvoissa, rakenteissa ja toimintamalleissa. Luukan mukaan organisaatiokulttuuria tulee johtaa alusta saakka, jos johto haluaa siitä tietynlaisen. Mikäli määrätietoinen ote kulttuurin johtamisessa puuttuu, kulttuuri alkaa muovautumaan itseksensä organisaation jäsenten tekoja ja tekemättä jätettyjä tekoja heijastaen. Schein (1987, s. 244) toteaa, että johdon päivittäisen käyttäytymisen ja toiminnan kautta saavutetaan parhaiten johdon haluamaa kulttuuria ja saadaan toivotut arvot ja uskomukset osaksi organisaatiota.

Luukka (2019, s. 252–253) esittelee kirjassaan termin ”kulttuuristrateginen viitekehys”. Tällä termillä Luukka viittaa niihin johtamisen osa-alueisiin, joiden avulla voidaan kehittää organisaatiokulttuuria. Nämä seitsemän organisaatiokulttuuriin vaikuttavaa johtamisen osa-aluetta ovat valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittäminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. Luukan mukaan kulttuurin tulee ilmentyä johdonmukaisesti kaikissa näissä prosesseissa, aina työsuhteen elinkaaren alkupäästä ja rekrytoinnista lähtien, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen asti. Luukka (2019, s. 86–87) ja Schein (1987, s. 234–236) esittävät, että kaikki organisaatiota koskevat asiat tulee suunnitella niin, että ne mukailevat organisaation kulttuuria. He esimerkiksi nostavat esiin organisaation rakenteen, tapahtumat, tunnustukset, palkitsemisen kokonaisuuden sekä työntekijöiden ylennykset.

Myös Juuti (2013, s. 155) korostaa, kuinka johdon toimet ja päätökset tulisi olla yhdenmukaisia vallitsevan kulttuurin kanssa. Hänen mukaansa tällöin on myös todennäköisempää, että organisaation jäsenet kannattavat johdon tekemiä päätöksiä.

Scheinin (1987, s. 234) mukaan se, mihin johtajat toistuvasti kiinnittävät huomionsa ja käyttävät aikaansa, viestii alaisille siitä, mistä he aidosti välittävät ja millaiset heidän omat arvonsa ovat. Kuusela (2015, s. 146) tuo esiin vastaavan näkemyksen, jonka mukaan organisaatiokulttuurin johtaminen on aikaa vievää, mutta ajankäyttö on myös merkittävässä roolissa kulttuurin muodostumisessa. Johtajan oma ajankäyttö osoittaa, mitä hän itse pitää tärkeänä, ja tämä puolestaan näyttäytyy työntekijöille esimerkkinä organisaation kulttuurista. Luukka (2019, s. 55) korostaa, että johtajien merkitys organisaatiokulttuurin muodostumisessa ulottuu niinkin pitkälle, kuin johtajan puheenaiheisiin, puhetyyliin ja keskustelukumppaneihin.

Luukan (2019, s. 105) mukaan organisaatiokulttuurin muokkaaminen ja muuttaminen on haastavaa ja hidasta, ja se vaatii pitkäjänteistä työtä. Schein (1987, s. 236) korostaa organisaation perustajien ja johtajien merkitystä, kun kulttuuria muokataan haluttuun suuntaan. Xenikou (2019, s. 21) esittelee keinon johdolle kulttuurin muuttamiseen. Hän nostaa esiin promoottoreiden eli organisaation tyytyväisten työntekijöiden ja sisäpiiriläisten hyödyntämisen, jotka ilmentävät johdon näkökulmasta toivottua kulttuuria omassa toiminnassaan. Johtajat voivat systemaattisesti nostaa niitä työntekijöitä alakulttuureista, jotka edustavat johdon toivomia arvoja ja käyttäytymisnormeja, ja tätä kautta pyrkiä levittämään toivottua kulttuuria koko organisaation tasolle. Luukka (2019, s. 107) toteaa, että kulttuurin muuttaminen edellyttää johdolta selkeitä ja konkreettisia asioita. Kun työntekijät itse kokevat muutosta ja nämä muutoksen kokemukset toistuvat useita kertoja, niin hiljalleen ne muuttavat työntekijöiden uskomuksia, ajattelutapoja ja toimia. Muutosprosessi on aikaa vievää, mutta Luukan mukaan tällä tavalla kulttuurin muutosta voidaan havaita koko organisaation tasolla pysyvästi.

Tietoinen organisaatiokulttuurin johtaminen tulee Luukan (2019, s. 56) mukaan näkyä siinä, että kulttuurin kehittäminen sisältyy johtoryhmän asialistalle. Harisalo (2008, s. 270, 273) korostaa, että ilman johtamista organisaatiokulttuuri muuttuu heikoksi. Heikon organisaatiokulttuurin vallitessa on tyypillistä, että perusolettamukset ja arvot ovat ristiriidassa keskenään. Hänen mukaansa tämä johtaa organisaatiossa hämmennykseen, saamattomuuteen ja jännitteisiin. Organisaatiokulttuurilla on suoria vaikutuksia muun muassa organisaation kasvuun, työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Arena & muut, 2023, s. 1; Kangas, 2016, s. 87), suoriutumiseen ja tehokkuuteen (Schein, 1987, s. 11; Naveed & muut, 2022, s. 6; Harisalo, 2008, s. 271) sekä organisaatiomuutosten onnistuneeseen läpiviemiseen (Ke & Wei, 2008, s. 209). Vaikutukset ovat joko edistäviä tai jarruttavia sen mukaan, miten organisaatiokulttuuria on johdettu (Schein, 1987, s. 11). Vahva organisaatiokulttuuri myötävaikuttaa Harisalon (2008, s. 271) mukaan siihen, että työntekijöiden ohjauksen tarve vähenee, ihmisten on helpompi toimia työssään johdonmukaisesti ja kehittää itseään sekä omaa työtään. Kuusela (2015, s. 146–147) toteaa, että hyvin johdettu organisaatiokulttuuri ilmenee lopulta asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyytenä. Tyytyväiset työntekijät haluavat tehdä laadukasta työnjälkeä ja saavuttaa tavoitteet, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation asiakaskokemuksiin ja tuloksiin. (Kuusela, 2015, s. 146–147 ; Harisalo, 2008, s. 271)

3 Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen hybridityön kontekstissa

Erilaiset työskentelytavat ovat yleistyneet merkittävästi työelämässä. Digitalisaation mahdollistamana työ ei enää ole sidoksissa aikaan tai paikkaan. (Vartiainen & Vanharanta, 2023, s. 1) COVID-19 pandemia kiihdytti entisestään muutosta hybridityöhön, ja sen nähdään pysyvän yleisenä työskentelytapana tulevaisuudessakin, erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä (March & muut, 2022, S. 1; Vartiainen & Vanharanta, 2023, s. 1; Virtanen & muut, 2022a, s. 48).

Yksi ensimmäisistä hybridityön määritelmistä tieteellisessä tutkimuksessa on peräisin Halfordilta (2005, s. 19), joka liitti hybridityön käsitteen tieto- ja viestintäteknologioiden kehittymisen mahdollistamaan monipaikkaiseen työskentelyyn. Hän määritteli hybridityöskentelyn tapahtuvan organisaation työtiloissa sekä sen ulkopuolella, yleensä työntekijän kodissa, mutta myös muissa paikoissa teknologiaa hyödyntäen. Vartiainen ja Vanharanta (2023, s. 1) esittävät vastaavan määritelmän, jossa he toteavat hybridityön perustuvan joustavuuteen työnteon paikan suhteen - työskentely voi tapahtua työnantajan tiloissa, etänä kotona, muissa paikoissa tai tien päällä käyttämällä digitaalisia työvälineitä. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työntekijä voi työskennellä työnantajan kanssa sovitusti esimerkiksi osan viikosta tai kuukaudesta etätöissä ja osan työajasta toimistolla lähityössä. Lisäksi organisaatiotasolla hybridityötä voidaan toteuttaa niin, että osa työntekijöistä on kokonaan etätöissä ja osa kokonaan lähityössä. Työterveyslaitoksen määritelmässä nousee esiin, kuinka hybridityöstä voidaan puhua myös monipaikkaisena työnä, sillä työtä voidaan tehdä esimerkiksi työnantajan toisessa toimipisteessä, asiakkaan tiloissa, kahvilassa tai mökillä. Vartiainen ja Vanharanta (2023, s. 1) korostavat, että hybridityö käsitteenä on kuitenkin vielä vakiintumaton.

Onnistuneen hybridityön lähtökohtina ovat Rauramon (2017) mukaan luottamus työnantajan ja työntekijän välillä, joustavuus, yhteiset säännöt ja sopimukset sekä toimiva teknologia ja riittävä tietoturva. Hän toteaa, että ilman luottamusta voi

esimerkiksi avun pyytäminen olla työntekijälle suuri kynnys. Virtanen ja muut (2022a, s. 45) painottavat, että hybridityössä on tärkeää sopia parhaista etä- ja lähityön yhdistämisen käytänteistä ottaen huomioon yksilön omakohtainen tilanne. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi vallitsevat työolot niin kotona kuin toimistolla, hyvinvointi, ikä, perhetilanne ja työmatkan pituus. Rauramo (2017) myös nostaa esiin, kuinka etätyötä varten täytyy huomioida työpisteen sopivuus työskentelylle, tarvittavien työvälineiden liikuteltavuus työpisteiden välillä sekä yleisesti työntekijän soveltuvuus etätyöhön. Virtasen ja muiden (2022a, s. 45–46) mukaan onnistuneessa hybridityössä on huomioitu yhteisesti yksilöiden, tiimien ja organisaation tarpeet. Lisäksi on tunnistettu parhaiten etätyöhön soveltuvat työtehtävät, ja puolestaan ne tilanteet, jolloin kasvokkain paikanpäällä työskentely on hyödyllisempää tai välttämätöntä työn sujumuuden ja yhteisöllisyyden kannalta. (Virtanen & muut, 2022a, s. 45–46)

Hybridityön etätyömahdollisuus tarjoaa Virtasen ja muiden (2022b) mukaan lähtökohtaisesti monia hyvinvointia edistäviä puolia, kuten mahdollisuuden säästää aikaa työmatkoista, keskittymisrauhan, mahdollisuuden työn ja vapaa-ajan joustavaan yhdistämiseen sekä omaa jaksamista tukevan työpäivän rytmittämiseen. Heidän mukaansa kokoaikainen etätyöskentely ei kuitenkaan ole tutkimustiedon pohjalta paras vaihtoehto. He jatkavat, että hybridityö, jossa yhdistyvät joustavasti työpaikalla ja etänä työskentely, vaikuttaa olevan työhyvinvoinnin ja työkaverisuhteiden kannalta ihanteellisempi ratkaisu. Virtanen ja muut (2022a, s. 43) toteavatkin, että hybridityössä yhdistyvät parhaimmillaan etä- ja lähityön parhaat puolet.

3.1 Hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin

Hybridityö on tuonut haasteita organisaatiokulttuuriin (Gibson & muut, 2023, s. 2; Chen, 2021, s. 3). Tätä tukee myös Gartnerin toteuttama tutkimus (Cambon & muut, 2022, s. 2), jossa todetaan, että joissakin organisaatioissa hybridityö on voitu nähdä jopa uhkana organisaatiokulttuurille. Alvesson (2002, s. 415–416) toteaa, että vaikka organisaation kulttuuri on juurtunut organisaation historiaan, rakenteisiin ja perinteisiin, se on silti dynaamista ja tasaisen hitaasti muuttuvaa. Organisaatiokulttuurin muutosta tapahtuu

kahdella tasolla: mikrotasolla ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä makrotasolla suurempien voimien, kuten esimerkiksi median, yhteiskunnallisten kulttuuriperinteiden, uudistushankkeiden, kuten kuntarakenneuudistusten, sekä yleisen ”ajan hengen” vaikutuksesta. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuriin heijastuvat aina muut ympärillä olevat ilmiöt. (Alvesson, 2002, s. 415–416) Myös Alvessonin teoriaa mukaillen voidaan todeta, että voimakkaasti yleistynyt hybridityö on vaikuttanut organisaatiokulttuuriin, ja näin tuonut siihen uudenlaisia erityispiirteitä.

Seuraavaksi esitellään viisi viimeaikaisessa tutkimustiedossa nousutta organisaatiokulttuuriin liittyvää erityispiirrettä, jotka ovat syntyneet hybridityön myötä. Nämä erityispiirteet kuvaavat yleisellä tasolla hybridityön vaikutuksia organisaatiokulttuuriin.

3.1.1 Yhteisöllisyyden väheneminen

Ihmiset ovat pohjimmiltaan sosiaalisia olentoja ja siksi valtaosa kokee työyhteisössä tarvetta vuorovaikutukselle ja yhteisöllisyydelle (Tarigan & muut, 2022, s. 3). Hybridityössä vuorovaikutuksen, kollegoiden kanssa käytyjen henkilökohtaisten keskusteluiden sekä kasvokkain tapahtuvan kommunikaation on kuitenkin todettu vähenevän (Chen, 2021, s. 4). Waizenegger ja muut (2020, s. 434) tarkentavat, että erityisesti suunnittelematon kommunikaatio on vähentynyt, ja painopiste on siirtynyt suunniteltuun, teknologian välityksellä tapahtuvaan kommunikaatioon. Vastaava näkemys nousee esiin myös Microsoftin (2021) toteuttamassa Work Trade Index - tutkimuksessa, jossa todetaan, että hybridityön myötä vuorovaikutus lähitiimin kanssa on lisääntynyt, mutta tiimirajojen ulkopuolella tapahtuva viestiminen on vähentynyt. Yhtenä syynä on sähköisten viestintäkanavien käyttö kommunikaation välineenä, jonka vuoksi verkostot ovat pienentyneet. Tämä johtaa organisaation ja sen sisäisten tiimien siiloutumiseen, mikä näyttäytyy merkittävänä haasteena yhteisöllisyyden kannalta.

Morganson ja muut (2010, s. 589) tarkastelivat työpaikan inklusiota, joka määritellään yksilön tunteeksi kuulua joukkoon sekä käsitykseksi siitä, että heidän mielipiteellään ja

osallisuudellaan on merkitystä organisaatiossa. He havaitsivat, että vaikka etätyötä tekevät kokivat enemmän joustavuutta ja autonomiaa, niin toimistolla työskenteleviin verrattuna he kokivat vähemmän yhteisöllisyyden tunnetta ja siten enemmän ammatillista eristäytymistä. Tätä tukee useampi vastaava näkemys (esim. Tarigan & muut, 2022, s. 3; Golden, 2009, s. 247; Sardeshmukh & muut, 2012, s. 202) siitä, että hybridityöskentely saattaa johtaa vähentyneeseen yhteisöllisyyden tunteeseen johtuen kollegoiden kanssa käytyjen keskusteluiden ja vuorovaikutuksen puutteesta. Gibson ja muut (2023, s. 4) ovat samaa mieltä siitä, että moni etätyötä tekevä henkilö kamppailee sosiaalisen kanssakäymisen kaipuun ja eristäytyneisyyden kanssa. He lisäävät, että nämä asiat saattavat vaikuttaa negatiivisesti henkilöiden mielenterveyteen, jolloin he todennäköisesti haluavat olla vieläkin vähemmän vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja osallistua organisaation yhteisiin asioihin. Tämä puolestaan heijastuu negatiivisesti organisaation kulttuuriin, muiden auttamiseen sekä ajatusten ja tiedon jakamiseen.

3.1.2 Haaste uusien työntekijöiden integroimisessa osaksi työyhteisöä ja kulttuuria

Virtasen ja muiden (2022b) mukaan yhteisöllisyyden kokemusta tulee rakentaa työsuhteen alusta saakka, sillä hybridityössä tämä ei tapahdu itsestään. He nostavatkin kysymyksen esiin siitä, miten uudet työntekijät pääsevät sisälle työyhteisöön, jos tutustuminen tapahtuu pääosin videoyhteyksien ja chat-viestien välityksellä. Myös Marzban ja muut (2021, s. 218) näkevät haasteena sen, miten uusille työntekijöille syntyy yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. Se on heidän mukaansa tärkeää, sillä yhteenkuuluvuuden tunne heijastuu työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Lisäksi haasteena on se, miten kulttuuri välittyy uusille työntekijöille etänä (Marzban & muut, 2021, s. 218; Grzegorzcykin & muut, 2021, s. 14–15). Grzegorzcykin ja muiden (2021, s. 14–15) mukaan työntekijät oppivat ja kokevat kulttuurin näkymättömiä osia havainnoidessaan muiden vuorovaikutusta ja käyttäytymistä. Hybridityössä vuorovaikutus tapahtuu pääosin tietokoneruudun välityksellä, jolloin suurin osa tästä jää havaitsematta, sillä kehonkieli on näkymättömämpää virtuaalisesti.

Virtanen ja muut (2022b) toteavat, että vaikka työasiat hoituvat sujuvasti etäyhteyksin, niin asiakeskeisen viestinnän rinnalla epävirallinen ja spontaani kanssakäyminen tyvistyy, mikä vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyden kokemuksiin. Jeskanen (2021) on näkemyksessään samoilla linjoilla, ja toteaaakin, että hybridityön takia yleisen ilmapiirin aistiminen ja vuorovaikutuksellisen dynamiikan havainnoiminen ei ole samanlaista, kun osa työntekijäistä on etänä ja osa läsnä. Hänen mukaansa esimerkiksi hiljaisen tiedon jakaminen, yhteisten ideoiden ja ajatusten haastaminen sekä oikeissa paikoissa oman viestin kuuluviin saaminen haastavampaa tietokoneruudun välityksellä, ja uudelle työntekijälle varmasti myös jännittävämpää. Myös esihenkilön on haastavampaa puuttua työyhteisöä tai yksilöä koskeviin arjen tilanteisiin, sillä esihenkilön on hybridityössä käytännössä lähes mahdotonta havainnoida tilanteiden kokonaiskuvaa verrattuna siihen, että kaikki olisivat fyysisesti samassa tilassa.

3.1.3 Muuttunut toimiston rooli

Toimiston rooli ja syy tulla toimistolle on muuttunut hybridityön myötä. Toimistolle ei niinkään enää tulla työtehtävien takia, vaan yhteisöllisyyden vuoksi. (Grzegorzcyk & muut, 2021, s. 12; Marzban & muut, 2021, s. 218) Suurimman osan työtehtävistä voi yhtälailla hoitaa etänä, jolloin työntekijöiden näkökulmasta ei ole järkevää tulla toimistolle vain osallistumaan virtuaalipalaveriinhin tai soittamaan puheluita eristäytyneenä – paitsi jos työntekijä itse näin haluaa. Moni työntekijä odottaakin toimistopäivien tarjoavan yhteisöllisyyden tunnetta, merkityksellisiä kohtaamisia kollegoiden kanssa ja sitä sosiaalisuuden tunnetta, jota ei kotona samalla tavalla ole. (Marzban & muut, 2021, s. 218; Ajzen & Taskin, 2021, s. 9–10; Gibson & muut, 2023, s. 7)

3.1.4 Organisaatioon ja kulttuuriin identifioitumisen väheneminen

Organisaatiokulttuurin on todettu heikkenevän hybridityössä fyysisen etäisyyden myötä (Chen, 2021, s. 3). Myös Marzbanin ja muiden (2021, s. 209) mukaan kulttuurin ylläpitäminen on haastavaa, kun työntekijät ovat toisistaan etäällä. Gartnerin toteuttamassa tutkimuksessa (Cambon & muut, 2022, s. 6) todetaan, kuinka

organisaatiokulttuuriin identifioituminen on herättänyt johtajissa huolta, sillä kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat vähentyneet ja yksin kotona vietetty aika on lisääntynyt. Gartnerin toteuttaman tutkimuksen tuloksissa myös todettiin, että vain yksi neljästä hybridi- tai etätyötä tekevästä työntekijästä koki identifioituvansa organisaation kulttuuriin. Yhtenä syynä tähän Grzegorzcyk ja muut (2021, s. 14–15) esittävät, että kulttuurin havaitseminen on erilaista hybridityössä, kun työntekijät eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Marzbanin ja muiden (2021, s. 218) mukaan myös vuorovaikutuksen vähentyminen voi vaikuttaa siihen, etteivät työntekijät koe identifioituvansa samalla tavalla organisaation kulttuuriin.

Sen lisäksi että kulttuuriin koettu identifioituminen on todettu vähenevän, vaikutukset ulottuvat myös organisaation tasolle. Goldenin (2009, s. 247) sekä Bosch-Sijtsemanin ja muiden (2010, s. 194) mukaan hybridityö voi vaikuttaa negatiivisesti koko organisaatioon identifioitumiseen. Tämä johtuu heidän mukaansa vuorovaikutuksen, epävirallisten keskusteluiden, yhteistyön sekä yhteenkuuluvuuden tunteen vähentymisestä. Golden (2009, s. 247) toteaa, että organisaatioon identifioitumisen väheneminen puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutuneisuuteen.

3.1.5 Organisaatiokulttuurin sirpaloituminen

Arena ja muut (2023, s. 2) tuovat esille, kuinka johtajat saattavat ajatella pystyvänsä määrittämään kulttuuria ylhäältä alas itse korostamalla toivottuja arvoja ja käyttäytymismalleja. Tosiasiassa muodolliset organisaatorakenteet ja ylhäältä johdetut kulttuurilliset toimenpiteet vaikuttavat kulttuuriin vain osittain. Kulttuuria rakentaa vahvasti myös työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, jossa jaetaan yhdessä koettuja arvoja ja käyttäytymismalleja. Työskentelytapa, olosuhteet ja vuorovaikutuksen määrä vaikuttavat siihen, miten laajasti ja helposti kulttuurin ominaispiirteet ja käyttäytymismallit leviävät. Hybridityössä tämä on haastavampaa, sillä omien tiimirajojen ulkopuolinen vuorovaikutus on vähentynyt ja lähikollegoiden kanssa vietetty aika on kasvanut, kun työtä tehdään tiiviisti samojen henkilöiden kanssa. (Arena & muut, 2023, s. 2) Felsteadin ja muiden (2003, s. 253) mukaan riskinä voi olla lähityötä tekevien

ja etätyötä tekevien työntekijöiden keskinäinen eriytyminen, jolloin voi kehittyä ”me vastaan te” -mentaliteetti. Heidän mukaansa tämä on uhka organisaation kulttuurille.

Pienempien ryhmittymien muodostumisella on omat riskinsä, sillä Arenan ja muiden (2023, s. 4–6) mukaan tietyt kulttuurin ominaispiirteet ja tietynlainen käyttäytyminen alkavat korostua näiden ryhmittymien keskuudessa. Heidän mukaansa ryhmittymissä saattaa kehittyä omanlaista käyttäytymistä ja yhteistä sanastoa, jotka ovat vieraita ulkopuolisille. He jatkavat, että pidemmällä aikavälillä tämä saattaa johtaa kulttuurin fragmentoitumiseen eli sirpaloitumiseen, jossa kulttuuriin syntyy omanlaisia vivahteita tiettyjen ryhmittymien sisällä. Tällöin toivottu kulttuuri ei pääse leviämään koko organisaation tasolla, vaan muodostuu uusia alakulttuureja, joissa käyttäytyminen ei ole toivotun kulttuurin mukaista.

Taulukko 1 kokoa yhteen luvussa 3.1 läpikäydyt, kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta esiin nousseet hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin.

Hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin	Kuvaus	Lähteet
Yhteisöllisyyden väheneminen	Työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus ja kasvokkain näkeminen ovat vähentyneet hybridityön myötä, mikä on johtanut yhteisöllisyyden vähenemiseen. Lisäksi työntekijät saattavat kokea työyhteisöstä eristäytymisen tunteita.	Waizenegger ja muut, 2020 Taigan ja muut, 2022 Golden, 2009 Sardeshmukh ja muut, 2012
Haaste uusien työntekijöiden integroimisessa osaksi työyhteisöä ja kulttuuria	Uusien työntekijöiden on haastavampi päästä osaksi työyhteisöä, kun tutustuminen tapahtuu virtuaalisesti ja kasvokkain näkemistä on vähemmän. Kulttuurin välittyminen uusille työntekijöille jää helposti hajanaiseksi.	Virtanen ja muut, 2022b Marzban ja muut, 2021 Grzegorzcyk ja muut, 2021
Muuttunut toimiston rooli	Toimistolle ei tulla enää ensisijaisesti työtehtävien takia, sillä niiden hoitaminen onnistuu yhtä hyvin etänä. Toimistolle tulemiselta odotetaan yhteisöllisyyden kokemuksia ja sosiaalista aspektia.	Ajzen ja Taskin, 2021 Gibson ja muut, 2023 Marzban ja muut, 2021 Grzegorzcyk ja muut, 2021
Organisaatioon ja kulttuuriin identifioidumisen väheneminen	Yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen, epävirallisten keskusteluiden, yhteistyön sekä yhteenkuuluvuuden tunteen väheneminen on johtanut siihen, että työntekijöiden on vaikeampi identifioida osaksi kulttuuria sekä koko organisaatiota.	Cambon ja muut, 2022 Marzban, 2021 Bosch-Sijtsema ja muut, 2010 Golden, 2009
Organisaatiokulttuurin sirpaloituminen	Hybridityön myötä työyhteisöön on syntynyt pienempiä ryhmittymiä, joiden keskuudessa tietyt ominaispiirteet ja tietynlainen käyttäytyminen alkaa korostumaan. Tämä saattaa johtaa organisaatiokulttuurin sirpaloitumiseen.	Arena ja muut, 2023 Felstead ja muut, 2003

3.2 Organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä

Luvussa 2.3 käsiteltiin organisaatiokulttuurin johtamista perinteisessä lähityön kontekstissa, jossa työntekijät ovat fyysisesti läsnä toimistolla. Organisaatiokulttuurin johtaminen kaipaa kuitenkin tarkastelua tarkemmin hybridityön näkökulmasta, sillä hybridityö on tuonut uudenlaista haastetta organisaatiokulttuurin johtamiseen (Marzban & muut, 2021, s. 209; Arena & muut, 2023, s. 2). Gibsonin ja muiden (2023, s. 2) mukaan on paljon erilaisia näkemyksiä siitä, pitäisikö työntekijöiden palata toimistolle, jotta nämä haasteet ratkaistaan. Myös Gartnerin tutkimuksessa (Cambon, 2022, s. 4) ollaan samaa mieltä siitä, että hybridityö on asettanut uudenlaisia vaatimuksia kulttuurin johtamiselle. Tutkimuksen mukaan organisaatiot voivat kuitenkin saada voimaannuttavan organisaatiokulttuurin ilman, että heidän täytyy luopua hybridityön tuomasta joustavuudesta.

Fyysisen etäisyyden myötä organisaatiokulttuurin rooli on heikentynyt työyhteisöissä, ja ihmiset saattavat kokea kulttuurin merkityksen vähäisempänä. Tästä syystä johdon on tehtävä kulttuurin eteen vielä tietoisemmin konkreettisia toimenpiteitä. (Chen, 2021, s. 3) Myös Gibson ja muut (2023, s. 4) korostavat, että kulttuurin johtaminen tarvitsee tietoista sille omistettua aikaa ja johdon on oltava sitoutunut siihen. Beno (2021, s. 336) toteaa, että samaan aikaan on varmistettava, että ylimmällä johdolla ja esihenkilöillä on tarvittavat taidot johtaa hybridityössä, sillä nykyajan moderneissa ja digitalisoituneissa organisaatioissa vaaditaan paljon erilaisia taitoja verrattuna aiempiin vuosikymmeniin. Myös Chen (2021, s. 6) korostaa johtamistaitojen tärkeyttä, sillä hyvillä johtamistaidoilla varustetut esihenkilöt pystyvät vastaamaan työntekijöiden odotuksiin ja ohjaamaan heitä läpi muutosten, mikä puolestaan heijastuu koettuun organisaatiokulttuuriin. Seuraavaksi syvennyttään viimeaikaisen tutkimustiedon valossa nousseisiin organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteisiin hybridityössä.

3.2.1 Kulttuurin nyky- ja toivetilan kartoitus

Jeskasen (2021) mukaan hybridityössä organisaatiokulttuurin johtamisen tulisi lähteä liikkeelle nykytilan tunnistamisesta. Lähtökohtana on ymmärtää, miten organisaatiossa toimitaan juuri nyt ja miksi näin. Hänen mukaansa johdon tulee päästä tietoisiksi nykyisten toimintatapojen takana vaikuttavista asenteista ja uskomuksista, sillä näitä ymmärtämällä on mahdollisuus vaikuttaa itse toimintaan. Myös Gibson ja muut (2023, s. 5) tuovat esille, kuinka johdon tulisi syventyä siihen, mitä organisaation kulttuuri on tällä hetkellä ja mitä sen halutaan olevan tulevaisuudessa. Johdon pitää olla spesifi tavoitellusta kulttuurista. Heidän mukaansa tämän jälkeen voidaan miettiä eri tapoja tukea halutun kulttuurin rakentamista. Nyky- ja toivetilan kartoitus auttaa myös rekrytoinnissa onnistumisessa, sillä Chen (2021, s. 6) korostaa, että rekrytointivaiheessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että uudet työntekijät ovat organisaation kulttuuriin sopivia.

Jeskasen (2021) mukaan käytännössä kartoitus lähtee liikkeelle datan keräämisestä, joka tulisi toteuttaa organisaation kaikilla eri tasoilla, hybridityön konteksti huomioiden. Hänen mukaansa on suotuisaa hyödyntää useampaa eri menetelmää. Myös Arena ja muut (2023, s. 2) tuovat esille, kuinka kulttuuriarvioinnin- tai kartoituksen tekeminen on hyödyllinen tapa ymmärtää organisaation laajuista tai eri yksiköiden välistä kulttuuria. He kuitenkin toteavat, että perinteiset kulttuuriarvioinnit eivät ole toimivimpia hybridityön kontekstissa, sillä perinteisissä kulttuuriarvioinneissa usein keskitytään löytämään yhteistä keskiarvoa työntekijöiden vastauksista, ja siitä syystä tärkeät lokaalit erot käyttäytymismalleissa, arvoissa ja uskomuksissa saattavat jäädä huomiotta. Lokaalilla tasolla saatavien vastausten puuttuminen on kriittistä hybridityössä, sillä arkinen vuorovaikutuksen havainnointi on vaikeaa. Tämä on siis johdon hyvä tiedostaa. Datan keräämisen tueksi Jeskanen (2021) esittää kysymyksiä, joita johto voi hyödyntää kulttuurin kartoituksessa hybridityön kontekstissa: Mitkä tärkeät kulmakivet kannattelivat organisaation kulttuuria ennen hybridityöhön siirtymistä? Entä mitkä ovat sellaisia kohtaamisen paikkoja kulttuurin kulmakivien toteutumisen kannalta, joista ei

haluta tinkiä myöskään jatkossa? Missä asioissa joudutaan tehdä kompromisseja? Mitä nämä valinnat viestivät henkilöstölle siitä, mikä johdolle on tärkeää kulttuurin kannalta?

3.2.2 Teknologian hyödyntäminen

Martinez-Caron ja muiden (2020, s. 2) mukaan organisaatiokulttuuria johtaessa tulee huomioida teknologinen aspekti eli miten kulttuuri ja virtuaalinen ympäristö sopivat yhteen. Hybridityössä ollaan päivittäin vahvasti teknologian varassa ja teknologian päivittäinen käyttö heijastuukin koettuun kulttuuriin (Gibson & muut, 2023, s. 5; Chatterjee & muut, 2023, s. 6). Gibson ja muut (2023, s. 4) sekä Crummenerl ja muut (2020, s. 3) tuovat esille teknologisen ketteryyden tärkeyden organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä. Heidän mukaansa keskeinen asia kulttuurin kannalta on monipuolinen teknologiavalikoima, joka koostuu esimerkiksi sähköpostista, chat-kanavista, kuten Teamsistä tai Slackistä, kokousalustoista ja jaetuista tiedostovarastoista. Näiden teknologioiden samanaikainen käyttö tulee olla tehokasta ja ketterää. Gibson ja muut (2023, s.4) suosittelevat käyttämään keskustelualustoja kekseliäästi, sillä se on keino ilmentää toivottua kulttuuria ja käyttäytymistä virtuaalisesti. Yksi heidän tarjoama esimerkki on Slack-alustan ”ping” -toiminto, joka muistuttaa työntekijöitä nousemaan työtuolista ja ruudun äärestä parantaakseen keskittymistä ja yleistä hyvinvointia. Jotta virtuaalisten alustojen ja sovellusten tuoma hyöty tukee organisaatiokulttuuria, Chatterjee ja muut (2023, s. 8) muistuttavat, että työntekijöiden on osattava käyttää niitä tehokkaasti. Heidän mukaansa johdon on tarjottava työntekijöille käyttökoulutusta ja varmistettava, että jokaisella on tarvittavat valmiudet toimia virtuaalisessa ympäristössä.

3.2.3 Kulttuuriin identifioitumisen vahvistaminen

Gartnerin toteuttamassa tutkimuksessa (Cambon & muut, 2022, s. 4) tuodaan esiin, kuinka aikaisemmin toimistokeskeisen työskentelytavan vallitessa organisaatioissa on keskitytty kulttuurin yhdenmukaisen kokemuksen rakentamiseen henkilöstön kesken. Hybridityön kontekstissa painopiste on kuitenkin muuttunut. Tutkimuksessa todettiin, että hybridityön myötä keskeiseksi osa-alueeksi on noussut kulttuuriin identifioitumisen

vahvistaminen. Johdon ja HR-funktion tulee panostaa siihen, että työntekijät tuntevat olevansa osa organisaatiokulttuuria huolimatta siitä, että he työskentelevät eri paikoissa ja erillään toisistaan. Gibsonin ja muiden (2023, s. 4) sekä Cambonin ja muiden (2022, s. 4) mukaan työntekijöiden pakottaminen palaamaan toimistolle ei kuitenkaan ole oikea ratkaisu, eikä toimistolle paluu ole edellytys kokea kulttuuriin identifioitumista. Sen sijaan Gibson ja muut (2023, s. 4) korostavat, että johdon tulisi tunnistaa, millaisissa tilanteissa kulttuuriin identifioitumista voidaan vahvistaa hybridityön kontekstissa.

Kulttuuriin identifioitumista vahvistavia tilanteita ovat säännölliset yhteiset tapaamiset ja niihin liittyvät kulttuurista johdetut omat rituaalit niin virtuaalisesti kuin paikan päällä, työntekijöiden osallistaminen kulttuurista keskusteluun ja työntekijälähtöinen kulttuurin rakentaminen sekä tunnustuksen antaminen ja palkitseminen (Cambon & muut, 2022, s. 15–17; Gibson & muut, 2023, s. 4, 7). Cambon ja muut (2022, s. 15–17, 21) korostavat, että työntekijöiden tulee kuulla, että he ovat tärkeä osa organisaation kokonaisuutta ja heidän työpanoksellaan on merkitystä – työskentelivätpä he sitten kotona, toimistolla tai jossakin muualla. Esihenkilöiden tulisi varata tietoisesti aikaa tunnustuksen ja kiitoksen antamiselle hybridiympäristössä esimerkiksi organisaation tai tiimin yhteisissä palavereissa. Projektin päätöksen tai muun onnistumisen juhlistaminen tulee helposti sivuutettua, sillä etänä työskennellessä moni siirtyy jo seuraavaan työtehtävään edellisen loputtua. Esihenkilö voi pohtia, voisiko tiimi tai kyseinen joukko kokoontua toimistolle kasvotusten juhlistamaan onnistumista. Johdon järjestämät yhteiset keskustelut kulttuurin teemoista luovat henkilöstölle tunteen siitä, että johto on kiinnostunut kuulemaan henkilöstön näkemyksiä siitä, mitä organisaation kulttuuri heille tarkoittaa, miten he kokevat sen tällä hetkellä ja mitä aspektia kulttuurista tulisi kehittää. (Cambon & muut, 2022, s. 15–17, 21)

Gibson ja muut (2023, s. 3) tuovat esille, kuinka kulttuurin ylläpitämisessä ja siten siihen identifioitumisen vahvistamisessa on tärkeää muistaa organisaation rituaalien, tarinoiden ja kulttuurin kategorisoinnin merkitys. Tarinat muistuttavat organisaation perinteistä, omasta sanastosta sekä organisaation ideologioista, ja rituaalit puolestaan

kuvastavat organisaation uniikkeja käytänteitä ja tapoja toimia. Kulttuurin kategorisoinnissa on kyse organisaation kulttuurin ja identiteetin merkityksen korostamisesta, ja siten erottautumisesta muista organisaatioista omalla uniikilla kulttuurillaan. Johdon tulee pitää nämä asiat mielessä ja tietoisesti tuoda niitä esiin hybridityössä. (Gibson & muut, 2023, s. 3)

3.2.4 Luottamuksen ilmapiirin vaaliminen

Luottamus ja autonomia ovat keskeisiä asioita hybridityössä. Yksi organisaatiokulttuurin edellytyksistä hybridityössä onkin luottamukseen perustuva johtajuus. (Grzegorzczuk & muut, 2021, s. 14; Vartiainen & Vanharanta, 2023, s. 66) Johtajat ovat saattaneet olla huolissaan työnteon tehokkuudesta hybridityössä. Aikaisemmat tutkimukset (esim. Beno, 2021; Bosch-Sijtsema & muut, 2010; Allen & muut, 2015; Marzban & muut, 2021) kuitenkin osoittavat johtajien huolet turhiksi, sillä tutkimusten mukaan hybridityöllä ei ole negatiivista vaikutusta työnteon tehokkuuteen tai tuloksellisuuteen, kunhan työntekijöillä on riittävät valmiudet ja asianmukaiset laitteet sekä sopiva ympäristö työskentelyyn. Gibson ja muut (2023, s. 4) korostavat, että luottamuksen ilmapiirin vaaliminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemukseen kulttuurista. Johdon taholta välittyvä luottamuksen ilmapiiri joko vahvistaa kulttuuria tai sen puuttuessa hajottaa kulttuuria. Myös Beno ja muut (2021, s. 103) tuovat esille, kuinka luottamuksen puute on este kulttuurin rakentumiselle hybridityössä.

3.2.5 Yhteisöllisyyden vaaliminen

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat entistä tärkeämpiä hybridiympäristössä (Beno & muut, 2021, s. 336). Microsoftin (2021, s. 25–28) toteuttamassa Work Trade Index -tutkimuksessa todetaan, kuinka vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden luominen vaativat enemmän vaivannäköä palaverien täyteisessä työarjessa. Virtuaalisessa ympäristössä se on vieläkin vaikeampaa, sillä aikaisemmin jutustelu ja tutustuminen kollegoiden kanssa tapahtui ohimennen kahvikoneen äärellä tai toimiston käytävällä. Grzegorzczuk ja muut (2021, s. 14–15) korostavat, kuinka

spontaani ja epävirallinen kommunikaatio ovat tärkeitä elementtejä kulttuurin kannalta myös hybridityössä, eikä johdon pidä unohtaa niiden mahdollistamista.

Useammassa tutkimuksessa nousee esiin näkemys siitä, kuinka hybridityössä kasvokkain näkeminen on tärkeää kulttuurin ja yhteisöllisyyden kannalta (esim. Grzegorzczuk & muut, 2021, s. 11; Boell & muut, 2016, s. 128; Morganson & muut, 2010, s. 590; Pyöriä, 2011, s. 391; Golden & muut, 2008, s. 1418). Gibsonin ja muiden (2023, s. 5) näkemys eroaa hieman muista siten, että heidän mukaansa yhteisöllisyyden ja kulttuurin ylläpitäminen ei vaadi kasvotusten näkemistä, mutta toki se nähdään hyödyllisenä lisänä. Grzegorzczuk ja muut (2021, s. 11) sekä Boell ja muut (2016, s. 128) toteavat, että säännöllisellä kasvokkain näkemisellä varmistetaan muun muassa tiimiytyminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitäminen sekä tiedon ja osaamisen jako työntekijöiden kesken. Myös Virtanen ja muut (2022a, s. 43) huomauttavat, että vaikka yksilötasolla etätyöskentely voikin olla toimivaa, niin yhteisöllisyyden vaalimisen näkökulmasta riittävät kasvotusten kohtaamiset ovat välttämättömiä.

Virtanen ja muut (2022b) toteavat, että hybridityössä vakiintuvien työskentelytapojen löytäminen edellyttää joustamista puolin ja toisin. Heidän mukaansa johtajien tulee ensinnäkin pohtia, millä tavalla organisaatiossa varmistetaan, ettei työnteosta muodostu pelkästään irrallista yksilösuorittamista, vaan työtä tehdään yhteisten intressien eteen. Toiseksi johtajien on tärkeää suunnitella, millaisilla konkreettisilla toimilla luodaan työyhteisön yhteisiä kohtaamisia hybridityössä. Jeskanen (2021) nostaa esiin, kuinka tiimitasolla tulisi yhdessä keskustella siitä, mitkä työtehtävät ja toiminnot voisi tehdä paikan päällä ja näin samalla mahdollistaa kollegoiden kasvotusten näkeminen. Hän antaa esimerkkeinä muun muassa innovoimisen ja erilaiset yhdessä tehtävät luovat prosessit, ongelmanratkaisun, perehdyttämisen, palautteen antamisen ja vastaanottamisen, työnohjauksen sekä coachauksen. Arena ja muut (2023, s. 8) puolestaan ehdottavat yhteisöllisyyden lisäämiseksi aika ajoin järjestettävää yhteistä lähityöpäivää, jossa tiimi tai yksikkö kokoontuu yhteen. Tarkoituksena on esimerkiksi visioida tulevaa, tehdä tiimihenkeä nostattavia aktiviteetteja ja syödä työpaikan

tarjoamana lounasta. Yhteisten lähityöpäivien tavoitteena on energisoida tiimiläisiä sekä vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja keskinäistä dialogia. Esihenkilöiden tulee jatkuvasti arvioida tiimissä vallitsevaa dynamiikkaa, jotta hän pystyy puuttumaan mahdollisiin haasteisiin ajoissa. (Arena & muut, 2023, s. 8) Gartnerin toteuttamassa tutkimuksessa (Cambon & muut, 2022, s. 10) korostetaan, että johtajien ja esihenkilöiden tulisi perustella työntekijöille avoimesti, mikä on kasvokkain tapaamisten tarkoitus ja lisäarvo. Tutkimuksen mukaan on tärkeää saada työntekijät ymmärtämään kasvokkain tapaamisen syy, jotta kasvokkain tapaamiset hybridityössä eivät tunnu pakotetuilta, vaan läpinäkyvästi perustelluilta yhteiseksi eduksi.

Gibson ja muut (2023, s. 4) sekä Jeskanen (2021) tuovat esiin, kuinka johdon tulee panostaa myös virtuaalisiin kohtaamisiin organisoimalla epävirallisia ja henkilökohtaisia kohtaamisia virtuaalikanavissa. Tästä esimerkkeinä ovat virtuaaliset kahvitauot ja after work -tilaisuudet. Virtasen ja muiden (2022, s. 37) mukaan organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota sellaisen kulttuurin rakentamiseen, jossa sosiaaliseen rohkeuteen, aloitteiden tekemiseen ja huolista kertomiseen kannustetaan johdosta alkaen. Gibsonin ja muiden (2023, s. 7) mukaan virtuaalimaailmassa helposti keskitytään vain asiapitoisesti työntekoon ja sivuutetaan kuulumisten vaihto. Työntekijöiden tulisi oppia tuntemaan toisiaan myös työasioiden ulkopuolella, sillä tämän on todettu vaikuttavan positiivisesti yhteistyön sujuvuuteen.

3.2.6 Roolimallien hyödyntäminen kulttuurin edistämässä

Käyttäytymismallit tarttuvat ja vahvistuvat parhaiten ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Arena & muut, 2023, s. 7; Gibson & muut, 2023, s. 5). Hybridityön myötä organisaatioissa on saatettu järjestää virtuaalisia koulutuksia, joissa kerrotaan, mitä organisaation kulttuuri pitää sisällään ja miten sitä toivotaan ilmaistavan. Tämä on kuitenkin hyvin eri asia kuin kulttuurin aistiminen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Cambon & muut, 2022, s. 6)

Jeskanen (2021) mukaan tehokas tapa edistää haluttua kulttuuria on vahvistaa organisaation johtamiskäyttäytymistä erityisesti esihenkilötasolla. Hänen mukaansa organisaation tulee tarjota riittävästi työkaluja ja koulutusta esihenkilötyöhön. Vaatimukset esihenkilöitä kohtaan erityisesti vuorovaikutustaitojen, työn organisoinnin sekä tunneilmapiirin johtamisen osalta ovat kasvaneet hybridityössä. Lisäksi Jeskanen huomauttaa, ettei missään nimessä tule unohtaa esihenkilöiden omaa jaksamista, sillä he ovat myös roolissaan kovan kuormituksen alla. Jotta esihenkilöt pystyvät toimimaan monipaikkaisen työyhteisön liimana ja kulttuurin roolimallina, heidän on itse voitava hyvin. (Jeskanen, 2021) Myös Arena ja muut (2023, s. 7) tuovat esiin vastaavan näkemyksen siitä, että esihenkilöt toimivat kulttuurin roolimalleina ja heidän oma käyttäytymisensä vaikuttaa toivotun kulttuurin omaksumiseen sekä sen mukaisen käyttäytymisen leviämiseen työyhteisössä. Lisäksi he nostavat esiin niin sanotut kulttuurilähettiläät, jotka myös voivat toimia roolimalleina toivotusta käyttäytymisestä. Kulttuurilähettiläät ovat organisaation keskuudessa tunnettuja henkilöitä, jotka näyttävät muille luotettavina ja esimerkillisinä työntekijöinä. Kulttuurilähettiläät osallistuvat aktiivisesti jokapäiväisiin keskusteluihin ja ovat siten näkyvä osa työyhteisöä. He pystyvät tuomaan keskusteluissa kokemuksen kautta karttunutta sisäpiiritietoa siitä, millaiset asiat ovat organisaatiossa tärkeitä ja ”miten me teemme asioita täällä”. Roolimallien hyödyntämisessä kyse on mallioppimisesta, ja siksi Arena ja muut korostavat, että esihenkilöiden ja kulttuurilähettiläiden onkin tärkeää tiedostaa, kuinka heidän oma käyttäytymisensä konkreettisesti heijastaa organisaation kulttuuria jokapäiväisessä työssään. Jos heidän oma käytöksensä ja toimintansa on ristiriidassa kulttuurin kanssa, niin tällä on puolestaan negatiivisia vaikutuksia kulttuuriin. (Arena & muut, 2023, s. 7)

Jotta mallioppiminen on tehokasta, ja esihenkilöiden sekä kulttuurilähettiläiden roolimalli välittyy työntekijöille, on Arenan ja muiden (2023, s. 7) mukaan luotava sitä mahdollistava työskentelyjärjestely. Toisin sanoen pelkkä virtuaalinen kanssakäyminen ei riitä, vaan työyhteisössä on oltava kasvokkain kohtaamisia. Arena ja muut lisäävät, että esihenkilöiden tulee kannustaa tiimiläisiään myös vuorovaikutukseen yli tiimirajojen,

mikä edistää kulttuurin leviämistä läpi organisaation, ja näin minimoi siiloutumisen ja kulttuurin sirpaloitumisen riskiä. Esihenkilöiden tulee näyttää tästä esimerkkiä omalla toiminnallaan. (Arena & muut, 2023, s. 7)

Taulukko 2 kokoaa yhteen luvussa 3.2 läpikäydyt, kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta esiin nousseet organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä.

Organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä	Kuvaus	Lähteet
Kulttuurin nyky- ja toivutilan kartoitus	Johdon tulee ymmärtää kulttuurin nykytilaa, jotta se pystyy keskittymään oikeiden asioiden kehittämiseen. Tässä apuna on erilaisia menetelmiä. Tavoitetilan tulee olla spesifisti mietitty.	Gibson ja muut, 2023 Arena ja muut, 2023 Jeskanen, 2021
Teknologian hyödyntäminen	Johdon tulee huomioida teknologian ketteryys päivittäisessä käytössä, sillä se heijastuu kulttuurikokemukseen ja kulttuurin ylläpitämiseen. Johdon tulee varmistaa, että kaikilla on tarvittavat valmiudet toimia virtuaalisessa ympäristössä.	Chatterjee ja muut, 2023 Gibson ja muut, 2023 Martinez-Caro, 2020
Kulttuuriin identtifoitumisen vahvistaminen	Kulttuuriin identtifoitumista voidaan vahvistaa kulttuurin omien rituaalien kautta, työntekijöiden osallistamisella sekä tunnustuksen ja palkitsemisen avulla. Johdon tulee tietoisesti luoda näitä hetkiä ja panostaa niihin hybridityössä.	Grzegorzcyk ja muut, 2021 Gibson ja muut, 2023 Cambon ja muut, 2022
Luottamuksen ilmapiirin vaaliminen	Terveen kulttuurin lähtökohta on luottamus, jota osoitetaan luottamukseen perustuvalla johtajuudella. Ilman luottamuksen ilmapiiriä ei kulttuuri voi rakentua hybridityössä.	Grzegorzcyk ja muut, 2021 Gibson ja muut, 2023 Beno ja muut, 2021
Yhteisöllisyyden vaaliminen	Yhteisöllisyyden vaaliminen hybridityössä edellyttää kasvokkain näkemistä, jota johdon tulee järjestää. Johdon on tärkeää linjata, millaisissa tilanteissa toimistolle on tarkoituksenmukaista tulla. Toimistolle tulemisen tarkoitus ja hyödyt pitää perustella työntekijöille avoimesti. Lisäksi johdon tulee panostaa virtuaalisten kohtaamisten ja tilaisuuksien järjestämiseen, sekä mahdollistaa spontaania ja epävirallista kanssakäymistä.	Grzegorzcyk ja muut, 2021 Boell ja muut, 2016 Virtanen ja muut, 2022, 2022b Pyöriä, 2011 Golden ja muut, 2008 Arena ja muut, 2023 Gibson ja muut, 2023
Roolimallien hyödyntäminen kulttuurin edistämisessä	Toivotun kulttuurin omaksumista ja sen mukaisen käyttäytymisen leviämistä voidaan edistää mallioppimisen avulla. Esihenkilöt ja kulttuurilähettiläät toimivat roolimalleina ilmentäen toivottua käyttäytymistä omalla toiminnallaan.	Arena ja muut, 2023 Cambon ja muut, 2022 Jeskanen, 2021

4 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa lähtökohtana on kuvata ja tulkita tiettyä ilmiötä kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 161; Puusa & Juuti, 2020, s. 80). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73), vaan siinä tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden omakohtaisia ajatuksia, tulkintoja ja kokemuksia (Puusa & Juuti, 2020, s. 81). Näin tutkimuskohdetta pyritään ymmärtämään syvällisesti ja siitä pyritään muodostamaan tarkkaa tietoa (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 163).

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kokonaisvaltainen tiedon hankinta, jossa aineiston keruu tapahtuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa tutkittavilta henkilöiltä (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 164). Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä huomioida vuorovaikutuksen merkitys, sillä tutkimuksen ytimessä ovat tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatukset ja kokemukset sekä tutkijan vuorovaikutuksessa luomat havainnot näistä ajatuksista ja kokemuksista (Puusa & Juuti, 2020 s. 11). Laadullisen tutkimuksen toteutus on tyypillisesti joustavaa ja tutkimussuunnitelman on mahdollista muovautua tutkimuksen aikana olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 164).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä se soveltui parhaiten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimusmenetelmälle tyypillisten piirteiden perusteella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja saada syvälinen ymmärrys organisaatiokulttuurista ja sen johtamista hybridityön kontekstissa. Tätä tavoitetta tutkitaan tarkastelemalla, millaisia erityispiirteitä hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriin, ja mitkä ovat toimiviksi todettuja organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteitä hybridityössä.

4.1 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt ja erilaisten dokumenttien hyödyntäminen, havainnointi tai jokin yhdistelmä

näistä menetelmistä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 84). Koska tässä tutkimuksessa halutaan selvittää tutkittavien henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia syvällisesti, on Hirsjärven ja muiden (2010, s. 185) sekä Puusan ja Juutin (2020, s. 85) mukaan haastattelu silloin tarkoituksenmukaisin aineistonkeruumenetelmä. Haastattelu on hyvä aineistonkerukeino myös silloin, kun kyseessä on suhteellisen tuntematon aihealue tai tutkimuksen aiheen tiedetään tuottavan monitahoisia vastauksia (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 205–206). Minulla oli etukäteen tiedossa, että tutkimusaihe on aikaisemmin vähäisesti tutkittu, minkä takia mahdollisuus selvittää saatuja vastauksia ja syventyä tiettyihin vastauksiin oli tarpeellista. Näistä syistä haastattelu valikoitui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.

Haastattelutapoja on erilaisia ja niiden erottelu pohjautuu haastattelun struktuuriin eli siihen, kuinka vapaamuotoisesti tai ohjatusti haastattelu etenee. Haastattelumuotoja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 208) Tämän tutkimuksen haastattelutavaksi valikoitui teemahaastattelu. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 92) mukaan teemahaastattelun etuna on joustavuus ja säädeltävyys, mitkä tukivat menetelmän valintaa. Haastattelijä pystyy tarvittaessa toistamaan kysymyksen, oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä sekä esittämään tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle. Lisäksi valinnan perusteena nähtiin se, että teemahaastattelu tarjoaa syvällisemmän näkökulman tutkittavaan aiheeseen kuin täysin strukturoitu haastattelumenetelmä, jossa tutkija itse määrittää tarkat kysymykset, niiden esittämisjärjestyksen sekä yleensä myös vastausvaihtoehdot. (Hirsjärvi & muut, 2010, s. 208; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92)

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 75) mukaan teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimusongelmaan vastaten. Puusa ja Juuti (2020, s. 81) toteavat, että teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkija on luonut itselleen riittävän ymmärryksen aiheesta aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tutustumalla. Tutkimuksen teoriaosuus toimiikin tutkimuksessa aineistonkeruun pohjana (Puusa & Juuti, 2020, s. 81), jolloin myös

haastattelukysymykset perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75).

Hirsjärven ja muiden (2010, s. 208) mukaan teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaisesti. Haastattelun teemat ovat kaikille samat. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 75) toteavat, että teemahaastattelu mahdollistaa keskustelevan otteen haastatteluun ja se kannustaa haastateltavia avoimempiin vastauksiin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kesä-heinäkuussa 2023. Haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurungot etukäteen tutustuttavaksi sähköpostin välityksellä. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 1). Kaikki haastattelut pidettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin välityksellä ja ne nauhoitettiin puhelimen nauhurilla. Lupa nauhoittamiseen kysyttiin ennen haastattelua, samoin kuin kerrottiin, että tutkimustulosten raportoinnissa saatetaan käyttää suoria lainauksia, mutta kaikki haastateltavat pysyvät täysin anonyymeina. Haastatteluiden kesto vaihteli 31:stä minuutista 47:ään minuuttiin.

4.2 Haastateltavat

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 85–86) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein suhteellisen pieneen tapausmäärään, jota pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Valittavalla kohdejoukolla tulisi olla laaja kokemus ja tietämys tutkittavasta ilmiöstä. He toteavat, että tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että kohdejoukko valitaan harkiten ja tarkoituksen mukaisesti. Myös Hirsjärven ja muiden (2010, s. 164) mukaan haastateltavien valintaa ohjaa tavoite siitä, että aineisto tuottaisi mahdollisimman paljon informaatiota tutkimuskysymyksiin vastaamista varten.

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti heidän asiantuntijuutensa pohjalta ajatellen tämän tutkimuksen aihealueita. Valintaa ohjasi kaksi keskeistä tekijää: haastateltavien työtehtävien vastuualueisiin on kuulunut organisaatiokulttuurin johtamisen teemat ja heillä on omakohtaista kokemusta hybridityöstä HR:n näkökulmasta. Hyödynsin omaa ammatillista osaamistani haastateltavien löytämisessä,

sillä työskentelen itse rekrytoijana ja suorahaku eli headhunting on osa työnkuvaani. Suorahaussa keskeistä on käyttää oikeita hakusanoja löytääkseen spesifin työtaustan ja osaamisen omaavia henkilöitä. Etsin potentiaalisia henkilöitä LinkedIn:stä, kuten omassa työssänikin suorahakua tehdessä, kontaktoin heitä viestin välityksellä ja kerroin heille tarkemmin tutkimuksestani sekä toivottujen haastateltavien työtaustasta. Lopulta tutkimukseen valittiin seitsemän haastateltavaa eri organisaatioista. Haastateltavat henkilöt työskentelevät seuraavilla tittleillä: People Partner, Henkilöstöpäällikkö (2kpl), People & Culture Lead, HR Business Partner ja HR-konsultti (2kpl).

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin voidaan Alasuutarin (2011, s. 39) mukaan nähdä koostuvan kahdesta toisiinsa liittyvästä vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen eli tutkimuksen tavoitteen ratkaisemisesta. Puusa (2020, s. 146–148) toteaa laadullisen tutkimuksen analysoinnin olevan yhdistelmä analyysia ja synteesiä. Ensiksi kerätty aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän avulla ja siitä muodostetaan synteesejä, jonka jälkeen se rakennetaan uudelleen ja tehdään johtopäätökset. Hänen mukaansa tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä sekä tuottaa perusteltu tulkinta ja kokonaiskuva tutkimuksen kohteesta. Laadullista aineistoa voidaan analysoida eri tavoilla ja analysointimenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet sekä se, millaiseksi tutkimusaineiston kokonaisuus muodostuu. Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia, joka on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä analysointimenetelmistä. (Puusa 2020, s. 146–148)

Puusan (2020, s. 149) mukaan sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen keskeistä informaatiota. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 95–97) mukaan laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, deduktiivisesti eli teorialähtöisesti tai abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti, joka on näiden yhdistelmä. Analysointitavat eroavat toisistaan käytetyn päättelyn logiikan osalta. Aineistolähtöinen analyysi etenee yksittäisestä yleiseen ja siinä käsitteet muodostuvat kerätyn aineiston pohjalta.

Teorialähtöinen analyysi etenee yleisestä yksittäiseen ja siinä aineistoa analysoidaan jonkin aikaisemman teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95–97) Tähän tutkimukseen valittiin aineistolähtöinen analysointitapa. Aineistolähtöisyys nähtiin sopivimpana analysointitapana, sillä tutkimuksen aihetta on tutkittu suhteellisen vähän aikaisemmin, ja tästä syystä vastaukset tutkimuskysymyksiin haluttiin muodostaa ensin pelkästään aineistoon pohjaten ja lopuksi pyrkiä luomaan niistä teoreettinen kokonaisuus.

Sisällönanalyysin käytännön toteutukselle ei ole yhtä oikeaa tapaa, mutta Puusan (2020, s. 152) mukaan se koostuu muun muassa seuraavista vaiheista: aineistoon tutustumisesta, pelkistämisestä, teemoittelusta sekä tulkinnasta. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli muutettiin tutkittavaan tekstimuotoon. Tämä tehtiin mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen. Litterointi suoritettiin sanatarkasti lukuun ottamatta merkityksettömiä täytesanoja ja mietintää kuvaavia äännähdyksiä. Tämän jälkeen luin aineiston moneen kertaan läpi. Minulla oli jo ensivaikutelma aineistosta sen keruuvaiheen pohjalta, mutta huolellisen aineistoon tutustumisen rinnalla kirjasin ylös alustavia havaintoja ja muistiinpanoja, joiden avulla aineiston kokonaiskuva alkoi muodostua.

Seuraavassa vaiheessa aineisto pelkistettiin järjestelemällä se tiiviiseen muotoon kuitenkin muuttamatta sen alkuperäistä tarkoitusta. Aineiston pelkistämistä ohjasivat tutkimuskysymykset, jotka auttoivat rajaamaan laajaa aineistoa. (Puusa, 2020, s. 152) Yksinkertainen tapa hahmottaa pelkistettyä aineistoa on Puusan (2020, s. 152) mukaan sen koodaaminen. Aineistoa koodatessa tunnistin samaan tarkoittavia asioita ja yhtäläisiä merkityksiä aineistosta, ja merkitsin ne samanlaisin värikoodein.

Tämän jälkeen lähdin luokittelemaan värikoodattuja havaintoja omiksi teemoiksi samankaltaisuuksien mukaan. Puusa (2020, s. 152) tarkentaa, että teemoittelun ideana on mahdollistaa aineiston analyysivaiheessa niiden piirteiden tarkastelu, jotka nousivat yhdenmukaisesti esiin usean haastateltavan vastauksissa. Teemoittelua voi Puusan (2020,

s. 153) mukaan kuitenkin tehdä monella eri tavalla. Aineistoa läpi lukiessa sieltä erottui selvästi kaksi eri yläteemaa, jotka olivat samat kuin haastattelurungon teemat: hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin sekä organisaatiokulttuurin johtaminen hybridityössä. Näiden yläteemojen alle pystyin luokittelemaan haastateltavien vastaukset omissa pienemmissä alateemoissa. Keskityin jokaiseen alateemaan vielä tarkemmin lukemalla aineistoa, jotta pystyin varmistamaan, että olin nostanut esiin kaikista relevanteimmat asiat haastateltavien kokemuksista tutkimuskysymysten kannalta.

Järjestetty aineisto ei vielä ole tutkimuksen lopputulos, vaan seuraavaksi siirryin aineiston tulkintaan ja synteesin luomiseen, jolloin pyritään luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020, s. 153). Pohdin analyysissä nousseita merkityksiä ja pyrin selkeyttämään niitä tulkinnassani kunkin teeman osalta, jotka ovat kirjoitettu tutkimuslöydösten kappaleissa 5.1 ja 5.2. Lopuksi tulkintojen pohjalta kirjoitin tutkimuksen johtopäätökset.

Analyysin tueksi on liitetty runsaasti aineistosta poimittuja lainauksia kiteyttämään haastateltavien ajatuksia. Haastateltaville henkilöille merkittiin anonymisointikoodit H1-H7, joita hyödynsin sekä analysointivaiheessa että suorien lainauksien esiin tuomisessa itse raportissa. Koodit annettiin sattumanvaraisesti turvatakseen anonymiteetin säilyvyys ja ne kuvastavat seitsemää eri haastateltavaa henkilöä. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ja toimivat tutkimuksessa yhdenvertaisina asiantuntijoina, jolloin tarkempaa erittelyä anonymisointikoodeissa ei tarvittu.

5 Tutkimuslöydökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuslöydökset, jotka nousivat kerätystä haastatteluaineistosta. Löydökset ovat jaoteltu kahteen alalukuun, joista ensimmäiseksi käsitellään hybridityön tuomia erityispiirteitä organisaatiokulttuuriin. Toisessa alaluvussa käsitellään hybridityössä toimiviksi todettuja organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteitä.

5.1 Hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin

Kulttuurin merkityksen kasvu oli ensimmäinen haastateltavien esille nostama hybridityön tuoma erityispiirre organisaatiokulttuuriin. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka hybridityön myötä organisaatioissa on alettu puhua kulttuurista ja sen johtamisesta enemmän niin johtotasolla kuin työyhteisön kesken. Kulttuurin johtamisen tärkeys on korostunut, sillä hybridityöhön siirtyessä huomattiin, ettei kulttuurin ylläpito tapahdukaan automaattisesti, ja hybridityö toi kulttuuriin uudenlaisia haasteita. Organisaatioissa on ymmärretty, että kulttuurin eteen pitää tehdä tietoisemmin työtä. Yksi haastateltavista uskoo, että jatkossakin yrityksissä tullaan näkemään enemmän positioita kulttuurin ja inhimillisen johtamisen teemojen parissa, sillä näihin osa-alueisiin halutaan panostaa ja resursoida enemmän. Eräs haastateltavista kuvaili kulttuurin merkityksen kasvua seuraavasti:

Tämä hybridityö on ollut voima, jonka myötä puhutaan enemmän yrityskulttuurista. Uskon, että moni on hybridityön myötä herännyt miettimään, että millaista kulttuuria, johtamiskulttuuria ja yrityskulttuuria me tässä uudessa maailmassa tarvitaan. H6

Tapahtumien vahvempi merkitys nousi myös esiin usean haastateltavan vastauksissa yhtenä organisaatiokulttuurin erityispiirteenä. Hybridityön myötä työyhteisön jäsenet näkevät toisiaan kasvotusten harvemmin, mikä on johtanut siihen, että kun kaikki ovat yhdessä koolla, tilaisuuksien merkitys on korostunut. Haastateltavat kuvailevat, kuinka muutaman kerran vuodessa järjestetyt tapahtumat ovat olleet erityisiä ja voimaannuttavia työyhteisön kannalta, ja niiden positiivinen vaikutus kulttuuriin on ollut

aiempaa vahvempi. Tämä juontaa juurensa siitä, että tilaisuudet, joissa kaikki ovat paikalla, ovat harventuneet ja siksi niitä arvostetaan aikaisempaa enemmän:

Tulee niitä tilanteita, kun kaikki on konttorilla yhtä aikaa niin ne ovat tosi hienoja tilaisuuksia. Ovat ihan erilaisia kuin aamukahvin yhteydessä moikataan että hei vaan. Kun kaikki on paikalla niin tunnelma on kuin olisi juhlat. Se on kulttuuria nostattavaa. H2

Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että hybridityö on *tuonut joustoa ja kasvattanut luottamuksen ilmapiiriä*. Tämä näkyy positiivisena asiana organisaation kulttuurissa. Haastateltavat kuvaavat, kuinka joustavuus on lisännyt työntekijöiden mielekkyyttä työhön ja vaikuttanut positiivisesti työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Työn joustavuutta arvostetaan kovasti:

Se etu, että tietää kun on keskittymistä vaativia tehtäviä, niin voin tehdä niitä minulle sopivassa paikassa tai voidaan puhua mahdollisuuksista, että talviloman yhteydessä viettää viikon etätöissä vaikka kaukomailla loman yhteydessä. Niin tottakai se vaikuttaa positiivisesti henkilön fiiliksiin ja työrupeamaan. H2

Joillakin työnantajilla on saattanut olla pelko siitä, että kotona tehdään kaikkea muuta kuin työtehtäviä. Tämä pelko on osoittautunut turhaksi ja on huomattu, että työt sujuvat hyvin etänäkin ilman esihenkilön valvontaa. Haastateltavien mukaan terve luottamuksen ilmapiiri on kasvanut, mikä tuntuu erityisesti työntekijöistä mukavalta:

Henkilöstötutkimuksissakin näkyy, että henkilöstö arvostaa sitä luottamusta ja autonomian tunnetta, joka syntyy hybridissä. Työn mielekkyys ja joustavuus on kasvanut ja sitä arvostetaan kovasti. H6

Kommunikaation vahvempi merkitys kulttuurin kannalta nousi myös esiin yhtenä erityispiirteenä haastateltavien vastauksissa. Tällä tarkoitetaan sitä, miten johto kommunikoi hybridityön käytänteistä, ohjeistuksista ja odotuksista työntekijöille liittyen toimistolla työskentelyyn ja etätööhön. Hybridityön myötä kommunikaatio joko pelastaa tai turmelee tilanteen, ja sen vaikutukset kulttuurin kannalta ovat voimakkaampia. Jos johto ei kommunikoi selkeästi ja avoimesti, on vaarana, että ohjeistukset tulkitaan kontrollointina tai pakotuksena, mikä saattaa aiheuttaa vastarintaa. Tällöin vaikutukset kulttuuriin ovat negatiiviset:

Luottamuksen näkökulmasta voi tulla ajatus, että eikö meihin enää luotetakaan, vaikka osaan nämä hommat etänä. H7

Riskin organisaation siiloutumiseen ja kulttuurin sirpaloitumiseen oli yksi haastateltavien esille nostama hybridityön tuoma erityispiirre organisaatiokulttuuriin. Tämä on haastanut kulttuuria, sillä ”kun ollaan omissa kolkissa, niin on riski sille, että ei tunneta toisia tai tiedetä mitä toisessa yksikössä tehdään” H5. Haastateltavien mukaan fyysisesti etäällä olo muista ihmisistä on etäännyttänyt työyhteisön jäseniä toisistaan ja luonut siiloja työyhteisöön. Pidemmällä aikavälillä tämä saattaa johtaa toisten ihmisten ymmärtämisen ja empatiakyvyn vähenemiseen. Ihmiset alkavat jopa tulkitsemaan eleitä ja ilmeitä negatiivisemmin verrattuna siihen, että keskustelu käytäisiin kasvotusten:

Toisten ymmärtäminen ja empatiakyky on haastavaa, jos ollaan vain Teamsin maailmoissa, niin miten kuulee ja ymmärtää muita, se on erilaista kuin kasvotusten. Se etäännyttää, jos ollaan kaikki etänä, ja on tärkeää nähdä kasvotusten yhteisöllisyyden näkökulmasta. Yhteen liimautuminen tapahtuu paljon helpommin, kun ollaan läsnä. H6

Eräs haastateltavista toi esille näkökulman yksinäisyystutkimuksista:

Tutkimuksista nähdään, että kun ihminen on erillään laumasta, se alkaa tulkitsemaan ilmeitä ja eleitä vihamielisemmin kuin normaalisti. Jos olemme vain etäyhteyden välityksellä, niin tulkitsemme eleitä ja ilmeitä negatiivisen kautta. Siksi meidän pitäisi kerääntyä lauman ympärille yhteen, jota meidän biologia vaatii. H2

Useamman haastateltavan vastauksista nousi myös esiin huoli siitä, kuinka työelämä saattaa polarisoida etätyön ja lähityön vastakkaisasetelmaan, mikäli hybridityötä ei osata johtaa oikein. Tällä viitataan siihen, kuinka etätyötä kannattava työntekijäluokka nauttii yksilöllisyydestä, rauhallisuudesta, joustavuudesta ja perhearjesta. Lähityötä kannattava työntekijäluokka puolestaan nauttii vaikuttamisesta, uusien asioiden kuulemisesta ja oman uran rakentamisesta. Tästä on jo erään haastateltavan mukaan viitteitä yrityksissä, joissa on havaittu, että lähityössä työskentelevien henkilöiden osaaminen on kehittynyt nopeammin kuin etätyössä olevilla. Lisäksi uudet esihenkilöt on valittu niiden joukosta, jotka työskentelevät painotetusti lähityössä. Isossa kuvassa vaarana on työelämän muodostuminen yksilökeskeisemmäksi ja yhteisöllisyyden voiman unohtuminen. Eräs haastateltavista kuvaili tilannetta seuraavasti:

Ympäröivä yhteiskunta on hyvin yksilökeskeistä, ja jos työelämä muuttuu yksilöurheiluksi niin kyllä me aika pulassa olemme. Meidän pitää onnistua luomaan yhteisöjä ja johtaa sellaista kulttuuria, jossa ihmiset kokevat, että on järkeä tehdä yhdessä töitä. Uskon siihen, että ihminen on laumaeläin, joka pääsääntöisesti kaipaa ihmisiä ympärilleen. H3

Monessa organisaatiossa hybridityön käytänteet ovat vapaamuotoisia ohjeistuksia. Näin ollen useassa tapauksessa on yksilökohtaista, kuinka paljon henkilö työskentelee toimistolla. Ihmiset, jotka kaipaavat toimistolla työskentelyä ja ihmiskohtaamisia, tulevat toimistolle vapaaehtoisesti. Ajan saatossa toimistolla säännöllisesti työskentelevä joukko luonnollisesti lähentyy keskenään, ja haastateltavien mukaan on havaittavissa tiiviimpien ryhmien, niin sanottujen kuppikuntien muodostumista. Toimistolla työskentelevien lisäksi kuppikuntia on voinut syntyä liiketoimintojen sisällä, asiakkuus- tai tiimikohtaisesti tai yhteisten työpaikan tarjoamien harrastusten kautta. Tämä on johtanut siihen, että niin sanottuihin kuppikuntiin kuuluvien henkilöiden keskuudessa kulttuuri vallitsee pääsääntöisesti vahvemmin, kun taas niiden ulkopuolella olevien henkilöiden keskuudessa on havaittu eristäytymistä ja kulttuurin merkityksen vähentymistä. Tiettyjen kuppikuntien keskuudessa on saattanut syntyä omia käytänteitä ja sisäpiirivitsejä, joihin muut eivät kuulu osaksi. Haastateltavat näkevät tämän riskinä kulttuurin sirpaloitumisen kannalta. Eräs haastateltavista kuvaili tilannetta seuraavasti:

Olimme ennen pandemiaa todella paljon yhdessä aikaa viettävä organisaatio, paljon juhlia ja tapahtumia yhdessä. Nyt porukka on hajaantunut keskenään ja on muodostunut kuppikuntia. Meillä on joukko ihmisiä, jotka haluavat työskennellä toimistolla. Osa kokee olevansa läheisempi työkavereiden kanssa kuin koskaan ennen, osa on taas täysin ulkopuolella porukoista, riippuu henkilöiden elämäntilanteista. H7

Yhteisöllisyyden luomisen ja ylläpitämisen haastavuus yhtenä hybridityön tuomista erityispiirteistä nousi esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa. Osa työntekijöistä on jämähtänyt kotiin etätöihin, vaikka samalla he itse kaipaisivat yhteisöllisyyttä. Kynnys toimistolle tulemiseen on haastateltavien mukaan kasvanut:

Alkuun viestittiin, että nyt on turvallista tulla toimistolle, ja olette itse toivoneet enemmän yhteisöllisyyttä kaikissa kyselyissä. Mutta ei se toiminut. Porukka on mukavuuden halusta jäänyt kotiin ja heitä on vaikeaa saada toimistolle. Toki elämäntilanteet ovat erilaisia. H5

Haastateltavien mukaan yhteisöllisyyttä on mahdotonta ylläpitää pelkästään etänä. Se vaatii myös kasvokkain näkemistä. Yhteisöllisyyttä on koitettu luoda digikanavien välityksellä, mutta on todettu, ettei se aja asiaa samalla tavalla kuin kasvokkain kohtaamiset toimistolla. Eräs haastateltava kuvaakin tätä osuvasti: *“Että mennäänkö tiimikaverin kanssa terassille kahville vai otetaanko kahvit Teamsin välityksellä. Ei se ole sama asia”* H7. Haastateltavien mukaan on myös huomattu, etteivät koko työyhteisöä koskevat chat-kanavat ja keskustelut ole toimineet pidemmällä aikavälillä, sillä digikanavissa käytävät keskustelut eivät lopulta täytä sitä tarvetta, jota yhteisöllisyydeltä työyhteisössä kaivattaisiin. Hauskojen kuvien lähettäminen ei tunnu samalta verrattuna kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Eräs haastateltava kuvaili tätä seuraavasti:

Eri paikkakunnalla olevat eivät ole nähneet meidän muuta porukkaa kasvotusten, eivätkä ole saaneet samanlaista yhteisöllisyyden tunnetta, koska eivät ole samalla tavalla mukana kahvipöytäkeskusteluissa. Yleensä parhaat keskustelut käydään kahvi- tai lounastauoilla. H4

Haastateltavien vastauksista korostui, kuinka arjen kohtaamisilla ja kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus yhteisöllisyyden luomisessa. Haaste onkin siinä, miten luoda arjen pieniä kohtaamisia – niitä yllättäviä ja mukavia jutusteluhetkiä, esimerkiksi kahvikoneautomaatilla tai toimiston käytävällä – hybridityön kontekstissa. Yhteisöllisyyden lisäksi näillä kohtaamisilla on lisäarvoa liiketoiminnan kannalta, sillä kuulumisten vaihdon yhteydessä sivutaan yleensä myös työasioita. Hiljainen tieto liikkuu ja uusia ideoita saatetaan tuoda spontaanisti esiin. Eräs haastateltava kuvaili yhteisöllisyyden haasteita ja nosti esiin kasvokkain kohtaamisten tärkeyden ongelmanratkaisun ja yhdessä ideoinnin kannalta seuraavasti:

Tarvitaan yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Se syntyy kahviautomaatilla tai lounaspöydässä. Se ei synny Teamsissä, jossa puoli tuntia tykitetään ja siirrytään seuraavaan. Näen isoimpana haasteena sen, miten saamme luotua arkeen niitä kahvikonekeskusteluja. Aikaisemmin kahvikoneella on treffattu ja vaihdettu eilisen lätkämatsin tulokset ja samalla puhuttu, että kuulitko, me voitettiin se kauppa ja saatiin se asiakkaaksi, ja siinä keskustellaan samalla miten otetaan uusi asiakkuus haltuun. H3

Herää siis kysymys, miten hybridityössä pystytään luomaan vastaava ympäristö, jossa vapaa jutustelu, ideointi ja ongelmanratkaisu tapahtuisi jopa huomaamattaan.

Haastateltavat eivät usko, että se onnistuu pelkästään virtuaalimaailmassa. Siellä kohtaamiset eivät ole suunnittelemattomia, vaan vuorovaikutus vaatii pitkälti yhteisen ajankohdan sopimisen ja kalenterikutsun lähettämisen. Säännölliset Teams-kahvit eivät ole tuntuneet toimivan juuri siitä syystä, että tilanne tuntuu suunnitellulta ja väkisin luodulta. Eräs haastateltava tiivistä tämän seuraavasti:

Eli haaste on, miten onnistumme luomaan hybridimaailmassa kohtaamisia, jotka synnyttävät suunnittelematonta lisäarvoa. Sellaista mitä kukaan ei suunnitellut etukäteen, että tämän kohtaamisen pitäisi synnyttää tällaista. H3

Haaste uusien työntekijöiden integroimisessa osaksi työyhteisöä ja kulttuuria oli yksi haastateltavien esille nostama hybridityön tuoma erityispiirre organisaatiokulttuuriin. Tämä on ollut paljon haastavampaa hybridityössä, sillä työntekijät eivät pääse samalla tavalla näkemään ihmisiä kasvoitusten ja kokemaan kulttuuria kuin aikaisemmin täysin lähityössä. Yleensä rekrytointiprosessissa on myös kerrottu organisaation kulttuurista ja esitelty se hyvin positiivisessa valossa, jolloin herää huoli, vastaako todellisuus työntekijän odotuksia. Eräs haastateltava toteaa, että tuntuu kuin "työntekijäkokemus jäisi vajaaksi heti alussa" H5. Toinen haastateltavista kuvaili tätä seuraavasti:

Perehtyminen yhteisöön on tuntunut paljon pidemmältä kuin aikaisemmin, vuosien mittaiselta. Ihmisillä on mielikuvia ja on kuullut mitä toimistolla on aikaisemmin tapahtunut ja nyt kun ei ole päässyt kokemaan samaa, niin on jäänyt tunne, että on jäänyt jotain kokematta. On myös hankalampaa tutustua uusiin tyyppeihin ja pitää nähdä enemmän vaivaa digimaailmassa, buukata tapaaminen versus nähdä keittiöissä. H1

Eräs haastateltavista oli huolissaan siitä, kuinka uusien työntekijöiden kohdalla kulttuurikokemus toteutuu epätasaisesti. Hänen mukaansa on esihenkilöstä kiinni, kuinka uusi työntekijä otetaan vastaan, tapahtuuko se etänä vai paikan päällä ja onko uudelle työntekijälle järjestetty tiimin kesken yhteinen lounas vai ei. Tällaiset erilaiset käytänteet sirpaloittavat kulttuurikokemusta työntekijöiden keskuudessa:

Aiemmin usein työntekijöiden aloitettua on ollut koko firma ottamassa heitä vastaan ja kymmeniä pyytämässä lounaalle. Nyt uusien aloitettua toimistolla ei välttämättä ole ketään omasta tiimistä ja on ihan erilainen vastaanotto. Tämä on aiheuttanut huolta. H5

Hybridityön myötä on huomattu *ristiriitaisia odotuksia tapahtumien suhteen*. Osa työntekijöistä kaipaa säännöllisiä kokoontumisia kasvotusten, kun taas osa ei halua osallistua työpäivän jälkeen ylimääräisiin aktiviteetteihin tai tulla tilaisuuksia varten toimistolle paikan päälle. Useamman haastateltavan mukaan on siis havaittavissa kahtiajakoa työntekijöiden kesken siinä, halutaanko osallistua työyhteisöä koskeviin sosiaalisiin tapahtumiin vai nähdäänkö panos työyhteisöön pelkästään työtehtävien suorittamisena. Eräs haastateltavista kuvaili tilanteen kahtiajaon jopa luoneen osalle pohdintaa työpaikan vaihdosta: *”Osa ei tykkää ja harmittelee, kun ei ole yhteistä tiimin kanssa tekemistä, ja osa sanoo suoraan, että jos tämä muuttuu, niin he miettivät työpaikan vaihtoa”* H5. Organisaatiot kohtaavat kysymyksen siitä, mikä on yksilöltä odotettu panos heidän kulttuuriinsa ja kuinka tätä toteutetaan käytännössä:

Jos ajatellaan niin, että me tehdään erinäisiä tehtäviä ja minun osallistuminen yritykseen on jonkin tehtävän suorittaminen, niin se onnistuu hyvin myös etänä. Mutta jos työssä on jotain muutakin kuin työtehtävien suorittamista ja sinulla on tilivelvollisuus tiimikaverihin ja esihenkilöihin eli sinun tehtävä työyhteisön jäsenenä on myös vahvistaa kulttuurin sosiaalista puolta. Niin sitten taas hybridityössä konttorille painottuminen olisi tosi tärkeää, eikä se onnistu pelkästään etänä. H2

Haasteet työhyvinvointiin ja työkykyasioihin liittyen nousivat myös esiin hybridityön tuomina erityispiirteinä. Organisaation kulttuuri toimii hyvinvoinnin perustana, joko edistäen tai tuhoten hyvinvointia. Hybridityö on aiheuttanut ristiriitaisia näkökulmia sen osalta, tukeeko etätöy positiivisesti työssä jaksamista, vai johtaako se yksinäisyyteen ja sitä kautta suurempiin negatiivisiin vaikutuksiin jopa yhteiskunnan kannalta. Haastateltavien mukaan työhyvinvointia on vaikeampi tarkkailla ja johtaa, kun työskennellään hybridinä. Sen lisäksi että työhyvinvointi- ja työkykyhaasteiden määrä on lisääntynyt, on myös havaittu, että tapaukset ovat edenneet turhan pitkälle ennen kuin niitä on lähdetty ratkomaan. Tämä johtuu siitä, että *”jaksamisen haasteita on vaikeampi tunnistaa, kun ollaan erillään”* H7. Esihenkilöiden ja HR-funktion on vaikeampi hahmottaa työyhteisön kokonaistilannetta työkyky- ja työhyvinvointi asioiden osalta, kun he eivät näe ihmisiä kasvotusten:

Tilanteet ovat ehtineet eskaloitua turhan pitkälle ennen kuin mietitään, miten otetaan asia henkilön kanssa puheeksi. On hankalaa, jos ei olla henkilön kanssa paljoa läsnä, ja

ne on jäänyt muhimaan. Lähityön hyvä puoli on, että voi aistia ei-verbaalista helpommin. Jos sitä ei tapahdu riittävästi, niin muodostuu työkyky asioiden kannalta haasteita. H6

Useampi haastateltavista nosti esiin, kuinka työhyvinvoinnin kanssa kamppailevilla henkilöillä on huomattu olevan myös suurempi kynnys tulla paikalle yhteisiin tapahtumiin. Tämä ruokkii negatiivista kehää, jolloin työntekijä saattaa eristäytyä työyhteisöstä entisestään, vaikka yhteisöllisyyden kokemukset olisivat tärkeitä hänelle myös hyvinvoinnin kannalta:

Pahoinvointia on yleisesti enemmän havaittavissa, kun on oltu erillään. Ja olen huomannut, että sellainen henkilö, jolla on pahoinvointia ja ei koe yhteenkuuluvuuden tunnetta, niin ei myöskään osallistu yhteisiin aktiviteetteihin. Se on sellainen haastava kombinaatio ja kierre ruokkii itseään. H4

Työntekijöiden hyvinvoinnin priorisointi on myös yksi syy, miksi työntekijöitä halutaan houkutella työskentelemään enemmän toimistolla. Haastateltavien mukaan tällä voitaisiin vähentää yksilöiden eristäytymistä ja lisätä yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä puolestaan tukisi hyvinvointia. Eräs haastateltavista kuvaili tilannetta seuraavasti:

Mielestäni ihmiset eivät ymmärrä omaa parastaan. Tämä näkemys antaa välillä lokaa niskaan, mutta pidän sitä surullisena, että porukka koteloituu kotiin. Monella on kyky johtaa itseään ja olla mukana työyhteisössä, mutta monella tätä ei ole ja he jäävät yksin. Ajattelemme tätä liian yksilökeskeisesti. Jos jäädään elämään virtuaalimaailmaa yksin kotiin, niin mielestäni se on sellainen pommi, jota meidän yhteiskuntana pitää välttää. H3

Taulukko 3 kokoaa yhteen kaikki tutkimusaineistosta esiin nousseet hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuurin.

Taulukko 3. Tutkimuslöydösten pohjalta esiin nousseet hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin.

Hybridityön tuomat erityispiirteet organisaatiokulttuuriin

- Kulttuurin merkityksen kasvu
- Tapahtumien vahvempi merkitys
- Lisääntynyt joustavuus ja luottamuksen ilmapiiri
- Kommunikaation vahvempi merkitys kulttuurin kannalta
- Organisaation siiloutuminen ja kulttuurin sirpaloituminen
- Yhteisöllisyyden luomisen ja ylläpitämisen haastavuus
- Haaste uusien työntekijöiden integroimisessa osaksi työyhteisöä ja kulttuuria
- Työntekijöiden ristiriitaiset odotukset tapahtumien suhteen
- Haasteet työhyvinvointiin ja työkykyasioihin liittyen

5.2 Organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä

Seuraavaksi esitellään tutkimuslöydöksiä liittyen toimiviksi todettuihin organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteisiin hybridityössä.

Kulttuurin nyky- ja toivutilan kartoitus yhtenä organisaatiokulttuurin johtamisen keinona nousi esiin monien haastateltavien kertomuksissa. Johdon tulee tiedostaa, mitä heidän kulttuurilla tarkoitetaan, millainen heidän kulttuuri on tällä hetkellä, millaista kulttuuria tavoitellaan tulevaisuudessa sekä mitkä ovat heidän kulttuurin uniikit aspektit ja arvopohja. Eräs haastateltavista kuvaili tätä seuraavasti:

Jokaisella yrityksellä on omat juhlan aiheet ja rituaalit. Eli jotakin mitä he arvostavat ja mitkä ovat heille tärkeitä asioita. Siksi kulttuurin tunnistaminen olisi äärettömän tärkeää. Ja sitten lähtee rakentamaan yhteistä kokemusta ja yhteisöllisyyttä kulttuurillisesti tärkeiden asioiden pohjalta. H4

Kulttuurin nyky- ja toivutilan kartoituksessa yhtenä konkreettisenä keinona toimii haastateltavien mukaan henkilöstökokemuksen aktiivinen mittaaminen. Hybridityössä HR:n ja johdon on vaikeampi havainnoida henkilöstön ajatuksia, suhtautumisia ja asenteita, kun ihmiset ovat hajallaan sekä etä- että lähityössä. On riskinä, että osa tärkeistä näkökulmista jää kokonaan kuulematta tai ne tulevat viiveellä johdon

tietouteen. Haastateltavat korostivatkin, että aktiivinen mittaaminen on hyödyllinen työkalu, jottei henkilöstön tyytyväisyys ja heidän ajatuksensa jää kuulematta:

Voi salapoliisina katsoa digikanavissa peukutusten määrästä, että kuinka moneen osui ja upposi tämä viesti, joku kulttuurin kannalta keskeinen sanoma. Mutta se on tulkintaa. Siksi meillä on useampi erilainen tapa mitata ja siten reagoida nousseisiin asioihin. H1

Johdon kommunikointitapa hybridityön käytänteistä nousi yhtenä keskeisenä kulttuurin johtamisen keinona haastateltavien vastauksissa. Ihmiset pitää itse saada ymmärtämään, miksi kulttuurin ylläpitämisen kannalta on tärkeää tulla myös toimistolle. Eräs haastateltavista nosti esiin, kuinka "suurimmat ongelmat tulee siitä, että johto näkee selkeästi ne hyödyt mitä läsnä olevalla kulttuurilla olisi, mutta he eivät osaa kommunikoida sitä, vaan sanovat, että meidän pitää olla konttorilla kaksi päivää viikosta."

H2 Näin perimmäistä tarkoitusta toimistolle tulemiselle ei kommunikoida, vaan työntekijät saavat pelkästään ohjeistuksen tulla paikalle. Tämä luonnollisesti synnyttää vastustusta erityisesti etätyöstä pitävien ihmisten keskuudessa. Samalla epäonnistunut kommunikaatio saattaa synnyttää epäluottamuksen tunnetta työntekijöissä. Eräs haastateltavista kuvaili johdon kommunikaatiota seuraavasti:

Sen pitäisi lähteä rakentumaan siitä, mitä me saamme tai mitkä ovat ne konkreettiset hyödyt, että teemme työtä yhdessä paikan päällä. Ja kommunikoida se selkeästi. H2

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johto sanoittaa ääneen konkreettisen perustelun, miksi heidän organisaationsa kannalta on hyödyllistä, että ihmiset tulevat toimistolle. Haastateltavat nostavat esiin muutamia esimerkkejä näistä perusteluista, jotka voivat liittyä muun muassa yhdessä ideointiin ja innovointiin kasvotusten, työpaja -tyyliseen työskentelyyn, jossa kasvokkain näkemisestä on työn tuloksellisuuden kannalta hyötyä tai yhteisten kohtaamisten mahdollistamiseen ja onnistumisten juhlistamiseen, joiden avulla yhteisöllisyyttä vaalitaan. Yhteistä näille perusteluille on se, että niillä kaikilla on positiivisia vaikutuksia kulttuurin rakentumiseen ja ylläpitämiseen. Ilman konkreettista tarkoitusta tulla toimistolle, ei monikaan ymmärrä, miksei voi vaan jatkaa etänä työskentelyä. Lisäksi viestinnän lähtökohtana tulisi olla se, että sillä innostetaan ihmisiä tulemaan toimistolle. Haastateltavien mukaan syyt toimistolle tulemiseen pitää

ammentaa organisaation uniikista kulttuurista eli johdon tulee miettiä, millaiset syyt toimivat juuri kyseisen organisaation kohdalla. Tällä luodaan lähtökohdat sille, ettei toimistolle pakoteta tulemaan, vaan sinne halutaan tulla etätyön rinnalla:

Kommunikointi pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että luodaan ympäristö, jossa konttorille tullaan halusta, eikä niin että sinne pitää tulla. Minusta on erityisen surullista hybridityön näkökulmasta, että se on etätyötä mutta siinä täytyy myös käydä toimistolla. Haluaisin että hybridityö olisi sellaista, että tiettyjen työtehtävien tai tilanteiden kohdalla halutaan tulla toimistolle. Se vaatii, että toimistoja muutetaan hybridityöhön sovellettaviksi. H3

Kaksi haastateltavista nosti esiin, kuinka johdon tulisi painottaa kommunikaatiossaan ihmisten tärkeyttä muussakin kuin työtehtävien suorittamisessa. Ihmisten olisi tärkeää kuulla, että heitä tarvitaan myös kulttuurin rakentajina, työyhteisön jäseninä sekä koko organisaation kehittäjinä. Tämä luo myös syytä tulla toimistolle:

Johdon pitää kertoa, että tarvitsemme teitä ja teidän osaamistanne muuhunkin, kun vain työtehtävän suorittamiseen. Kun kerrot ihmisille, että heitä tarvitaan ja he ovat tärkeitä, niin luonnollisesti ihmiset haluavat auttaa. Sillä on valtava ero, että sanotaanko teidän täytyy tulla konttorille, kuin että tarvitsen teitä täällä, että saadaan tämä homma kehittymään. Tästä se viestinnällinen kulma lähtee, mutta kaikki nivoutuu kulttuuriin. H3

Toimiston roolin muokkaaminen kulttuurin johtamiskeinona toimii haastateltavien mukaan jatkumona johdon kommunikointitavalle hybridityön käytänteistä. Johdon tulee muokata toimiston roolia sellaiseksi, että toimistolla työskentely eroaa jollakin tavalla etätyöskentelystä. Tällöin toimistolle tullaan esimerkiksi tietynlaisten työtehtävien takia ja toimistolla on konkreettisesti jotakin, mitä kotona ei ole. Toimistolla suoritettavat työtehtävät voivat olla esimerkiksi yhteistyötä vaativia, kun taas kotona tehdään keskittymistä vaativia tehtäviä. Toimistolla voi esimerkiksi olla luovuutta ja ongelmanratkaisua innoittavia tiloja, jotka ovat suunniteltu ja sisustettu tätä varten. Eräs haastateltavista kuvaili tätä seuraavasti:

Ymmärrän että monella työntekijällä ei ole mitään järkeä siirtyä kotoa oman työpöydän äärestä työpaikalle samanlaisen työpöydän ääreen. Siksi siinä pitää olla jotain erilaista ja merkityksellistä kun tullaan konttorille. Esimerkiksi konttorilla on iso pyöreä pöytä, jonka ympärille tullaan yhdessä työskentelemään. H3

Henkilöstön osallistaminen yhtenä kulttuurin johtamiskäytänteenä nousi esiin kaikkien haastateltavien kertomuksissa. Eräs haastateltava totesikin, että *“kun kulttuuri on avoin, niin ihmiset lähtevät mielellään mukaan”* H4. Osallistaminen toimii myös sitouttamisen keinona kulttuurin rakentamisessa. Siksi on tärkeää, että työyhteisön jäsenet otetaan mukaan kulttuuria koskeviin keskusteluihin ja päätöksentekoon. Dialogin avulla johto on myös tietoisempi, mitä eri yksiköissä ja tiimeissä ajatellaan:

Kuunnellaan henkilöstöä ja osallistetaan heitä. Vaikka johto olisi sitoutunut, mutta jos he tekevät vain oman mielen mukaan, niin kyllä menee kuuseen. H5

Yhtenä konkreettisena osallistamisen keinona haastatteluista nousi esiin koko organisaation yhteinen keskustelufoorumi. Sen ideana on, että kuka tahansa saa osallistua, kuulla ja antaa omia näkemyksiä organisaatiota koskevista asioista. Avoimessa keskustelussa pyritään kuulemaan erilaisia mielipiteitä ja löytämään uusia ratkaisuja, joihin työntekijät ovat olleet antamassa omaa panostaan. Keskustelufoorumeissa voidaan käsitellä mitä tahansa organisaatioon liittyvää aihetta, mutta haastateltavien mukaan erityisesti hybridityön aikana teemat ovat liittyneet kulttuurillisiin ja työhyvinvoinnillisiin asioihin. Eräs haastateltavista kuvaili oman organisaation esimerkkiä seuraavasti:

Me puhutaan kulttuurista tiimikohtaisesti ja koko porukalla, osallistetaan henkilöstä kulttuurin rakentamiseen, ideoimiseen ja kysytään palautetta säännöllisesti. On keskustelufoorumeja ja työryhmiä, jossa on henkilöstöstä porukkaa työstämässä eri kulttuuriin liittyviä teemoja. H7

Panostaminen epävirallisten kohtaamisten luomiseen ja virallisten tapahtumien järjestämiseen nousi myös esiin keskeisenä kulttuurin johtamiskäytänteenä hybridityössä. Johdon tulee luoda toimintamalleja ja prosesseja, joiden avulla saadaan ihmisiä säännöllisesti yhteen niin arjessa kuin muutaman kerran vuodessa järjestettävissä suuremmissa tapahtumissa. Haastateltavien mukaan painotus on kuitenkin arjen epävirallisten kohtaamisten luomisessa:

Luodaan konttorilla sellaisia epämuodollisia tilaisuuksia, joilla pyritään ohjaamaan ihmisiä paikalle. Ei mitään kikka kolmosia vaan sellaista perustekemistä. Mielestäni tarvitaan toimintamalleja ja prosesseja, joilla saadaan ihmiset yhteen, ilman että ihmiset hoksaa, että tässä on nyt joku tarkoitus taustalla. Koska sitten se koetaan pakoksi. H2

Epävirallisten tilaisuuksien tarkoituksena on varmistaa, että työyhteisön jäsenet tulevat keskenään tutuiksi, kannustaa ihmisiä yhdessä ajanviettoon ja kuulumisten vaihtoon, luoda kohtaamisia yli tiimi rajojen sekä lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä - jopa huomaamattomasti. Muutaman kerran vuodessa järjestettävät viralliset tapahtumat, kuten palkintogaalat, kick-off tai kesäpäivät, ovat rahallisesti suurempi panostus ja nekin ovat tärkeitä kulttuuria nostattavia tilaisuuksia. Haastatteluissa kuitenkin korostui, kuinka säännölliset arjen epäviralliset kohtaamiset ovat hybridityössä kulttuurin ylläpitämisen kannalta merkittävämpiä kuin isot juhlat muutaman kerran vuodessa. Kyse on ennen kaikkea dialogin ja ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämisestä:

Uskon enemmän siihen, että porukkaa kutsutaan yhteen epävirallisissa merkeissä. Koitamme saada synnytettyä dialogia huomaamatta, ja uskon että jos ihmiset saadaan keskenään keskustelemaan yli tiimirajojen niin se on voittajien taktiikka. H3

Haastatteluista nousseita käytännön ideoita epävirallisiin tilaisuuksiin oli esimerkiksi aamiainen toimistolla maanantai- tai perjantai aamuksiin, jonkun tiimin ison kaupan juhlistaminen kakkukahvien merkeissä, mahdollisuus kokeilla jotakin uutta ja erikoista asiaa toimistolla sekä maanantaipopparit -niminen tilaisuus, jossa jaetaan popcornia ja henkilöstöllä on mahdollisuus kuulla sekä keskustella johdon kanssa organisaation tulevista suunnitelmista. Olennaista on se, että tilaisuudet järjestetään sellaisina viikonpäivinä, yleensä maanantaina tai perjantaina, jolloin muutoin monikaan ei tulisi toimistolle. Näin ihmisiä saadaan rikkomaan rutiineja ja tulemaan paikan päälle tavallisesta poiketen. Eräs haastateltavista kuvaili omassa organisaatiossa toteutettuja tilaisuuksia seuraavasti:

Ollaan tilattu ruokaa toimistolle eli pieniä nakkeja tulla, ja tällä ollaan saatu porukkaa toimistolle. Meillä on joka maanantai aamupalaa, ei mitään erikoista, mutta jo se ajatus, että viikko starttaa yhdessä kollegoiden kanssa syöden on todella mukava. H4

Lisäksi useampi haastateltavista nosti ideana esille, kuinka jokin virallinen tilaisuus voidaan suunnitella toimistolle, ja tämän jälkeen iltapäivällä toimistolla jatkuu järjestettyä epävirallista yhdessäoloa. Kyseessä voi olla esimerkiksi tiimin kuukausipalaveri tai ajankohtaisten asioiden läpikäynti, jonka jälkeen tarjolla on syötävää. Myös toistuvat palaverit toimistolla on todettu toimiviksi keinoiksi lisätä kasvokkain

kohtaamisia ja yhteisöllisyyttä. Kyse on pienistä tavoista aktivoida henkilöstöä tulemaan toimistolle ja siten saadaan lisättyä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia:

Meillä tavataan ryhmän kanssa toistuvasti kasvokkain, käydään ajankohtaisia asioita läpi ja on kuukausittaiset koko porukan yhteispalaverit, jossa käydään vahvalla people agendalla asioita läpi, annetaan palautetta ja kiitosta kollegoille. H6

Sekä epävirallisten että virallisten tilaisuuksien järjestämistä varten johdon tulee luoda suunnitelma, kuinka niitä ideoidaan ja toteutetaan. Useampi haastateltavista nosti esiin, että johdon tulisi resursoida tietyn henkilön työaikaa tätä varten. Kyse voi olla esimerkiksi toimistoassistentin- tai päällikön roolista, joka toimii ikään kuin toimiston ”hengettärenä”. Tärkeintä on saada omistajuus yhdelle tai muutamalle henkilölle, joilta löytyy kekseliäisyyttä ja aikaa toteutukselle:

Meillä on ihana toimistopäällikkö, joka järjestää teematilaisuuksia, oli sitten ystävänpäivä, runeberg tai vappu. Laitetaan rahaa, aikaa ja vaivaa että saadaan kivat kekkerit pystyyn. Toimistopäällikkö on isossa roolissa, joka keksii pieniä hauskoja juttuja ja järkkää tilaisuuksia, jotka houkuttelevat. Muuten nämä eivät tapahdu kiireen keskellä. H6

Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että pakottaminen ei ole toimiva kulttuurin johtamisen keino, eikä se ole kestävän kulttuurin johtamista. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että kulttuurin ja yhteisöllisyyden rakentamisen toivossa ketään ei pakoteta toimistolle. Eräs haastateltavista kuvaili tätä seuraavasti:

Ei pakottamalla ole missään järkeä toimia. Enemmän houkuttelemalla ja faktojen kautta. Niinä ajankohtina, kun tullaan toimistolle, niin tehdään jotain järkevää ja mikä on parempi hoitaa kasvotusten. Ihmiset yleensä ymmärtää sitä rationaalista puolta, että mikä on järkevämpi tehdä läsnä kuin etänä. H6

Myöskään pakotetut ja päälle liimatut keinot luoda yhteisöllisyyttä aivan kuten aikaisemmin lähityössä, mutta nyt virtuaalisessa muodossa, eivät ole haastateltavien mukaan toimineet. Näillä viitataan esimerkiksi säännöllisiin kahvitaukoihin ja taukojumppiin Teamsissä tai kuvahaasteiden aktivointiin chat-kanavissa. Eräs haastateltavista kuvaili tätä seuraavasti:

Korona aikana yritettiin pakottaa yhteisiä kahvitaukoja, niitä tungettiin kaikkien kalenteriin. Se kyllä jäi unholaan, oli aamukahvit, iltapäiväkahvit, taukojumppaa. Kaikki yritti mutta ei ollut toimivaa. Eli se että lähtee pakotetusta kulmasta ei ole toiminut. H4

Esihenkilötyöhön panostaminen nousi esiin usean haastateltavan vastauksissa yhtenä kulttuurin johtamiskäytänteenä. Esihenkilö toimii työyhteisössä roolimallina, ja esihenkilön oma toiminta viestii työntekijöille, miten kulttuuri oikeasti näyttäytyy organisaatiossa ja johdon toiminnassa, eikä vain puheen tasolla. Siksi johdon tulisi panostaa laadukkaaseen esihenkilötyöhön. Eräs haastateltavista kuvaili esihenkilön roolia seuraavasti:

Esihenkilöiden rooli on isossa osassa, sillä vaikka kulttuuria johdettaisiin ylhäältä hyvin, niin oma esihenkilö voi sössiä paljon. Ei ole esihenkilöillä helppoa hybridityössä. H7

Esihenkilöfoorumi on yksi haastateltavien nostamista keinoista tarjota esihenkilöille tukea ja tarvittavat työkalut päivittäiseen johtamiseen. Ideana on se, että esihenkilöt kokoontuvat yhteen ja pääsevät jakamaan johtamisen haasteita ja onnistumisia keskenään. On tärkeää, että esihenkilöt eivät koe jäävänsä yksin johtamisen haasteiden kanssa, sillä tämä heijastuu kulttuuriin:

Olemme perustaneet esihenkilöfoorumin, jotta esihenkilöillä on toistuva paikka porukalla mieltä johtamiskäytänteitä ja periaatteita sekä käsitellä akuutteja aiheita yhdessä. Ei ole hyvä, että esihenkilöt ovat omissa poteroissaan. Näin varmistetaan hybridityössä yhteisen ymmärryksen luominen ja toimiva viestintä esihenkilönä. H6

Toinen haastateltavilta noussut keino on one-to-one keskusteluiden lisääminen alaisten kanssa, jotta esihenkilöllä ja alaisella on riittävästi aikaa ja mahdollisuus keskustella pelkästään kuulumisista sekä jaksamisen ja hyvinvoinnin teemoista. Näin esihenkilö on paremmin tietoinen alaisensa tilanteesta ja ennakoiva puuttuminen mahdollisiin haasteisiin helpottuu:

Olemme lisänneet one-to-one keskusteluita, että voi vaan kysyä mitä kuuluu, missä voin sinua auttaa. Tästä saadut hyvät tulokset näkyvät. Olemme pienentäneet tiimikokoja ja lisänneet keskijohtoa, että on aikaa alaisille. Eli tietoisempaa johtamisen johtamista. H4

Kulttuurin vahva painotus rekrytoinnissa nousi myös esille yhtenä organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteenä. Jo rekrytoinnista lähtien johdon tulee miettiä kulttuuria ja siihen sopivien henkilöiden löytämistä, sillä kuten eräs haastateltavista toteaa: ”kulttuurin vaaliminen on kaikkien vastuulla, ei vaan toimitusjohtajan ja ylimmän johdon” H6. Eräs haastateltavista kuvaili rekrytoinnin merkitystä seuraavasti:

Yrityskulttuurin yksi tärkeimmistä tehtävistä on rekrytointi, että rekrytoidaan yrityksen kulttuuriin sopivia ihmisiä. H2

On tärkeää osata sanoittaa, millainen henkilö viihtyy parhaiten organisaation kulttuurissa ja mitä työntekijä voi odottaa kulttuurin hänelle tarjoavan, samoin kun mitä häneltä odotetaan. Kyse on molemminpuolisesta sopivuudesta. Olennainen asia jo työpaikkailmoitusta kirjoittaessa on määrittää, millaiset työskentelykäytännöt yrityksessä on ja mitä hybridityö kyseisessä yrityksessä käytännössä tarkoittaa. Tämä tieto joko houkuttelee lisää hakijoita tai rajaa tiettyjä hakijoita pois, mikä onkin rekrytoinnin onnistumisen kannalta toivottu asia. Eräs haastateltavista nostaa esiin esimerkin aikaisemmasta rekrytoinnista, jossa he onnistuivat rajaamaan juuri toivotunlaista hakijajoukkoa läpinäkyvän työpaikkailmoituksen avulla:

Työpaikkailmoituksessa nimenomaan kerrottiin, että tämä ei ole etätyöpaikka. Joko me olemme asiakkailla tai läsnä konttorilla. Saimme suorastaan hakemustulvan ja suurin osa ihmisiltä otti yhteyttä ja sanoi, että kiva että ei olla vaan etänä. H2

Kulttuurin jatkuva käsittely johtoryhmässä nousi esiin yhtenäisenä näkemyksenä kaikkien haastateltavien kertomuksissa. Aikaisemmin kulttuurin rakentumista ja yhteisöllisyyden ylläpitoa pidettiin jopa automaattisesti tapahtuvana asiana. Kaikki olivat fyysisesti läsnä samassa tilassa, jolloin ”kulttuurin eteen tarvinnut tehdä samalla tavalla töitä” H4. Näin ei kuitenkaan ole hybridityössä. Siitä syystä kulttuurin johtamisen tulisi olla jatkuvasti johtoryhmän asialistalla, samoin kuin strategisten johtamiskäytänteiden miettiminen ja johtamiskulttuurin analysointi. Johdon tulee olla tähän täysin sitoutunut, muuten kulttuuria ei voida johtaa onnistuneesti:

Tulisi ymmärtää, että tämä ei ole samanlaista kuin ennen pandemiaa. Pitää olla uusi lähestymistapa ja tietoisempaa tekemistä. Mielestäni kulttuurin johtaminen onnistuu yhtä hyvin kuin aiemmin mutta vaan eri fokuksella eri asioihin. H7

Useamman haastateltavan mukaan myös kulttuurin johtamisen painopiste on muuttunut hybridityön myötä. Nyt keskeistä on se, miten kulttuuri koetaan ja miten se välittyy työyhteisössä, vaikka ollaan fyysisesti eri paikoissa. Kyse on laajemmasta tunteesta kulttuurin kokemisessa kuin yksittäisistä tempauksista, kuten *“cokis-automaatista tai että kengät otetaan pois toimistolla”* H2. Eräs haastateltavista kuvaili tätä seuraavasti:

Aiemmin ajateltiin, että toimet ovat enemmän yksittäisiä panostuksia tapahtumiin, tiloihin ja työvälineisiin. Sellaisiin asioihin, joita voit koskettaa ja olla paikalla. Nyt meidän pitää osaa välittää sitä kulttuuria vaikka ollaan erillään. H4

Arjen perusasioiden toimivuuden ja hybridityön sujuvuuden varmistaminen nousi myös esiin haastateltavien kertomuksissa liittyen kulttuurin johtamiskäytänteisiin. Ennen kuin lähdetään kehittämään kulttuurin johtamista, on johdon tärkeää pysähtyä miettimään, onhan arjen perusasiat ja hybridityön sujuvuus kunnossa:

Organisaatiossa pitää olla terve alusta, että voi lähteä rakentamaan kulttuuria. Ilman pohjaa ei voi edistää ja kehittää. Näen että arjen sujuvuus ja hyvinvointiin panostaminen on prioriteetti yksi, koska hyvinvointi linkittyy vahvasti kulttuuriin. Jotta on hyvä ilmapiiri niin ihmisten pitää voida hyvin. Sen päälle on hyvä rakentaa kulttuuritoimia. H5

Perusasioilla haastateltavat tarkoittavat hyvinvointia, arjen johtamiskäytänteitä, psykologisen turvallisuuden tunnetta, luottamusta, hyvää ilmapiiriä, palkitsemista ja rekrytointia. Lisäksi viestinnän merkitystä korostettiin yhtenä perusasiana, sillä erityisesti viestinnän toteutus heijastaa organisaation kulttuuria. Viestinnän tulisi olla avointa ja sujuvaa digikanavia hyödyntäen ja apua tulisi tarjota nopeasti, jotta kukaan ei jää yksin. Johdon onkin tärkeää miettiä, missä kanavissa kommunikaatiota käydään, ovatko kanavat selkeitä ja helppokäyttöisiä, ja kenellä on omistajuus tiettyjen osa-alueiden kommunikoinnista. Kokonaisuudessaan kulttuurin johtaminen ei ole rakettitiedettä eikä organisaatioissa tarvitse keksiä jotakin uusia hienoja keksintöjä.

Kulttuurin johtaminen pitää saada ennen kaikkea jalkautettua arjen pieniin asioihin hybridityön kontekstissa:

Kulttuuria tukevat asiat pitää saada vietyä arjen tasolle. Ei niin, että ylätasolta tehdään hienoja ohjelmia, vaan se lähtee perusasioista: millä perusteella annetaan palkankorotuksia, miten puututaan asioihin, katsotaanko esihenkilöiden törttöilyä läpisormien ja duunareille annetaan varoitus, vai onko kaikki samalla viivalla. Jos avoimuutta ja rehellisyyttä pidetään arvoina, niin onko se aidosti näin viestinnässä, eli kerrotaanko vaan ydinporukalle vai kaikille. Tai minkälaisia tyyppiä valitsemme rekrytoinnissa. Arjen jokapäiväisestä tekemisestä lähtee rakentamaan kulttuuri. Ollaanko aidosti valmiita tekemään asioita sen eteen, vai pidetäänkö vaan vähän esihenkilövalmennuksia, mutta sitä ei viedä arkeen. H3

Taulukko 4 kokoaa yhteen kaikki tutkimusaineistosta esiin nousseet toimiviksi todetut organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä.

Taulukko 4. Tutkimuslöydösten pohjalta esiin nousseet organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityössä.

Toimiviksi todettuja organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteitä hybridityössä

- Kulttuurin nyky- ja toivutilan kartoitus
- Panostaminen johdon kommunikointitapaan hybridityön käytänteistä
- Toimiston roolin muokkaaminen
- Henkilöstön osallistaminen kulttuuriin liittyvissä asioissa
- Panostaminen epävirallisten kohtaamisten luomiseen ja virallisten tapahtumien järjestämiseen
- Panostaminen esihenkilötyöhön ja esihenkilöfoorumin perustamiseen
- Kulttuurin vahva painotus rekrytoinnissa
- Kulttuurin jatkuva käsittely johtoryhmässä
- Arjen perusasioiden toimivuuden ja hybridityön sujuvuuden varmistaminen

6 Johtopäätökset

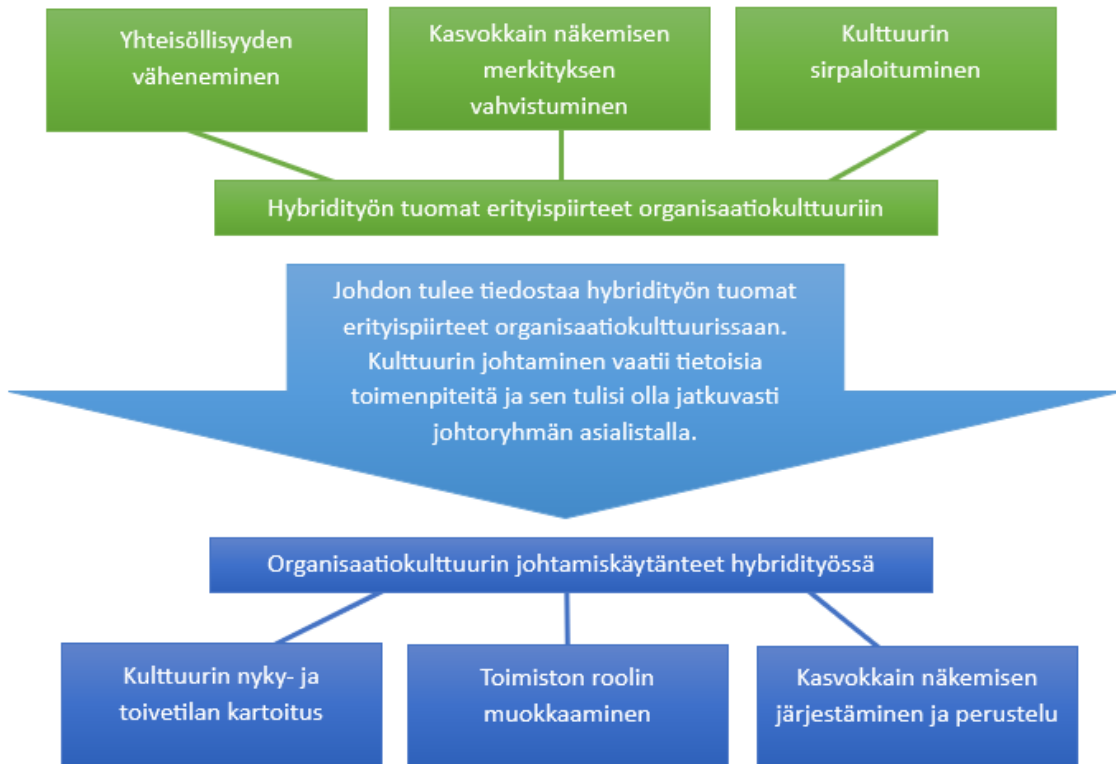
Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen keskeisimmät löydökset peilaten niitä aikaisempaan tietoon. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen käytännön merkittävyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi avataan tämän tutkimuksen rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Keskeisten löydösten pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia erityispiirteitä hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriin ja millaisia toimiviksi todettuja johtamiskäytänteitä on tunnistettu organisaatiokulttuurin johtamisessa hybridityössä. Aikaisempia tutkimuksia organisaatiokulttuurista (esim. Alvelsson, 2011; Smircich, 1983), johtamisesta hybridityössä (esim. Eklund, 2021; Wiatr & muut, 2023) ja digitalisaation vaikutuksista organisaatiokulttuuriin (esim. Grover & muut, 2022; Leal-Rodríguez & muut, 2023) löytyy useita, mutta tämä tutkimus vastaa nimenomaa tarpeeseen ymmärtää näiden yhdistelmää eli organisaatiokulttuuria ja sen johtamista hybridityön kontekstissa.

Hybridityö on haastanut organisaatiokulttuuria ja sen ylläpitämistä tuoden siihen uudenlaisia erityispiirteitä. Tämä heijastuu kulttuurin johtamiseen, jolta vaaditaan hybridityössä tietoisempia toimija ja fokusta. Tämän tutkimuksen löydösten pohjalta olen luonut teoreettisen mallin (kuvio 2), joka havainnollistaa keskeisimpiä hybridityön tuomia erityispiirteitä organisaatiokulttuuriin, toimiviksi todettuja organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteitä hybridityössä sekä johdon tahtotilaa ja aktiivista roolia tässä kokonaisuudessa. Kuvion vihreät laatikot kuvastavat hybridityön tuomia erityispiirteitä organisaatiokulttuuriin ja tummansiniset laatikot kuvastavat toimiviksi todettuja organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteitä hybridityössä. Vaaleansininen nuoli kuvastaa johdon tahtotilaa kulttuurin tietoisessa johtamisessa, ja sitä kuinka johdon on tiedostettava hybridityön tuomat erityispiirteet omassa kulttuurissaan, jotta kulttuuria voidaan johtaa onnistuneesti toimiviksi todettujen

johtamiskäytänteiden avulla. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi kuviossa 2 esitetyn teoreettisen mallin osa-alueita.



Kuvio 2. Teoreettinen malli tämän tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä.

6.1.1 Organisaatiokulttuuri hybridityön kontekstissa

Hybridityö on tuonut mukanaan uudenlaisia erityispiirteitä organisaatiokulttuuriin. Tämän tutkimuksen löydösten mukaan kolme keskeisintä hybridityön tuomaa erityispiirrettä organisaatiokulttuuriin ovat yhteisöllisyyden väheneminen, kulttuurin sirpaloituminen sekä kasvokkain näkemisen vahvistunut merkitys. Kahdella ensimmäisellä erityispiirteellä on suoria negatiivisia vaikutuksia kulttuuriin. Kasvokkain näkemisen vahvistuneella merkityksellä on puolestaan välillisiä negatiivisia vaikutuksia. Se ei siis itsessään vaikuta negatiivisesti kulttuuriin, mutta mikäli kulttuuria ei johdeta oikein, eikä kasvokkain näkemistä työyhteisössä ole tarpeeksi, ovat tällöin vaikutukset negatiivisia. Nämä löydökset tukevat aiempien tutkimusten näkemyksiä (esim. Tarigan &

muut, 2022; Waizenegger & muut, 2020; Arena & muut, 2023) samoista hybridityön vaikutuksista, jotka ilmentyvät vastaavina erityispiirteinä organisaatiokulttuurissa.

Hybridityöskentelyn myötä *yhteisöllisyyden tunne on vähentynyt*. Yhteisöllisyyttä on koitettu vaalia digitaalisten kanavien välityksellä, mutta on todettu, etteivät niissä käytävät keskustelut tunnu samalta kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Hybridityössä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyyden vaalimisesta on tullut suunnitellumpaa ja se saattaa tuntua jopa väkisin luodulta. Nämä tekijät heijastuvat negatiivisesti yhteisöllisyyden kokemuksiin ja siten koettuun kulttuuriin. Vastaavaan näkemykseen päädyttiin myös Tariganin ja muiden (2022) sekä Arenan ja muiden (2023) tutkimuksissa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteisöllisyyden vähenemiseen on vaikuttanut ennen kaikkea arjen kohtaamisten ja vuorovaikutuksen vähentyminen sekä vuorovaikutustavan muuttuminen. Pelkkä virtuaalinen vuorovaikutus ole täyttänyt sitä tarvetta, jota työyhteisöissä kaivattaisiin yhteisöllisyyden näkökulmasta.

Kasvokkain näkemisen merkitys on vahvistunut hybridityön myötä. Haaste on siinä, miten hybridityössä luodaan arjen pieniä ja suunnittelemattomia kohtaamisia, jotka rakentavat yhteisöllisyyttä huomaamattaan. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että tämä ei ole mahdollista pelkästään virtuaaliympäristössä. Ennen COVID19 -pandemiaa kasvokkain näkemistä on pidetty itsestäänselvyytenä, eikä välttämättä ole tiedostettu, kuinka iso merkitys sillä on kulttuuriin. Kasvokkain näkeminen mahdollistaa kulttuurin vaalimisen kannalta tärkeitä asioita, kuten epävirallisten kohtaamisten syntymistä yli tiimirajojen, kuulumisten vaihtoa, kollegoihin tutustumista, tiimiytymistä ja kulttuuriin identifiointumista – jopa huomaamattomasti. Muutaman kerran vuodessa järjestettävät viralliset ja isommat tapahtumat ovat nekin tärkeitä kulttuurin ylläpitämisen kannalta, mutta tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että arjen epäviralliset kohtaamiset kasvokkain ovat hybridityössä kulttuurin ylläpitämisen kannalta merkittävämpiä kuin isot juhlat muutaman kerran vuodessa. Vastaaviin löydöksiin päädyttiin myös Grzegorzcykin ja muiden (2021), Boellin ja muiden (2016) sekä Virtasen ja muiden (2022) tutkimuksissa. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että

organisaatiokulttuurin ylläpitäminen vaatii myös kasvokkain näkemistä. On kuitenkin huomioitava, että tämä löydös koskee sellaisia organisaatioita, joissa on aikaisemmin työskennelty lähityössä, eikä kyse ole ollut pelkästään etätöitä tekevästä organisaatiosta.

Tämän tutkimuksen löydösten mukaan hybridityö lisää *riskiä organisaatiokulttuurin sirpaloitumiseen*. Työyhteisön hajaantuneisuus ja vähentynyt vuorovaikutus eri tiimien ja yksiköiden välillä johtaa pienempien ryhmittymien muodostumiseen, joista pidemmällä aikavälillä saattaa syntyä omia alakulttuureja. Tätä löydöstä tukevat Arenan ja muiden (2023) sekä Felsteadin ja muiden (2003) aikaisemmat tutkimukset, joissa todettiin, että tällöin kulttuuri ei leviä koko organisaation tasolla vaan alakulttuureissa saattaa muodostua omanlaisia vivahteita sekä sellaista käyttäytymistä, jota ei toivota organisaation kulttuuriin kuuluvaksi. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että kulttuurin sirpaloituminen johtuu erityisesti työyhteisön keskinäisestä etäännyttämisestä, ja se vaikeuttaa yhteisöllisyyden rakentumista entisestään. Johdolla on kuitenkin mahdollisuus ehkäistä kulttuurin sirpaloitumista proaktiivisilla kulttuurin johtamiskäytännöillä.

6.1.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen hybridityön kontekstissa

Organisaatiokulttuurin johtamisesta on tullut haastavampaa ja se on saanut uusia painopisteitä hybridityön myötä. Tämän tutkimuksen löydösten mukaan kolme keskeisintä toimiviksi todettua kulttuurin johtamiskäytännettä hybridityössä ovat organisaatiokulttuuriin nyky- ja toivetilan kartoittaminen, säännöllisen kasvokkain näkemisen järjestäminen ja sen perustelu sekä toimiston roolin muokkaaminen.

Tämän tutkimuksen löydösten mukaan kulttuurin johtamisen tulisi lähteä liikkeelle *kulttuurin nyky- ja toivetilan kartoituksella*. Hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriin uudenlaisia erityispiirteitä, joten johto ei voi perustaa tämänhetkistä näkemystä kulttuuristaan pelkästään aikaisempaan lähityössä kerättyyn dataan. Vastaavan näkemyksen esittivät myös Gibson ja muut (2023) sekä Jeskanen (2021), jotka korostivat johdon ymmärryksen tärkeyttä siitä, miten organisaatiossa toimitaan juuri nyt, miksi

näin ja millaista kulttuuria tavoitellaan tulevaisuudessa. Ilman huolellista pohjatyötä kulttuurin johtaminen saattaa keskittyä väärin asioihin, eikä oikeita haasteita välttämättä tiedosteta. Tällöin johto ei myöskään voi tietää, millaisia johtamiskäytänteitä heidän tulisi hyödyntää juuri oman organisaationsa tilanteeseen.

Grzegorzcykin ja muiden (2021) mukaan *toimiston rooli on muuttunut* hybridityön myötä. Myös tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että johdon tulee muokata ja mukauttaa toimiston roolia vastaamaan hybridityön myötä syntyneisiin tarpeisiin paremmin. Tästä esimerkkeinä ovat luovuutta, innovointia, ongelmanratkaisua ja työpaja-tyylistä työskentelyä tukevat työtilat, jotka on suunniteltu tätä varten. Toimistolla työskentelyn on erottava jollakin tavalla etätyöstä, sillä toimistolle ei ole järkevää tulla tekemään samanlaisia työtehtäviä, joita voisi yhtä hyvin tehdä etänä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hybridityössä toimistolle ei tulla ensisijaisesti työtehtävien takia, vaan kulttuurin vaalimisen ja yhteisöllisyyden kasvattamisen vuoksi. Myös Ajzenin ja Taskinin (2021) sekä Gibsonin ja muiden (2023) tutkimuksissa todettiin, että hybridityössä toimistopäivien odotetaan tarjoavan merkityksellisiä kohtaamisia kollegoiden kanssa ja sitä sosiaalisuuden tunnetta, jota ei etätyössä samalla tavalla ole.

Tämän tutkimuksen löydösten mukaan kasvokkain näkeminen sekä suunnittelemattomat ja spontaanit kohtaamiset ovat tärkeitä kulttuurin vaalimisessa. Siitä syystä johdon tulisi mahdollistaa näiden syntymistä *järjestämällä erilaisia epävirallisia tilaisuuksia* arjessa. Käytännön ideoita näistä on esitetty luvussa 6.2. Kyse ei kuitenkaan ole työntekijöiden pakottamisesta toimistolle. Pakottaminen itsessään ei ole toimiva johtamiskäytännö ja tästä ollaan yhtä mieltä niin haastatteluiden kuin aikaisempien tutkimusten valossa (Arena & muut, 2023; Cambon & muut, 2022; Gibson & muut, 2023). Johdon tulee ennen kaikkea *perustella henkilöstölle*, mikä kasvokkain näkemisen merkitys, lisäarvo ja tärkeys heidän kulttuurinsa kannalta on. Hybridityön tuoman joustavuuden myötä toimistolle tulemisesta on tullut herkkä aihe, joka herättää helposti vahvoja tunteita ja vastustusta työntekijöissä. Esimerkiksi yhteiset linjaukset hybridityön käytänteistä saatetaan herkemmin kokea pakottamiseksi. Siksi johdon ja

esihenkilöiden on tärkeää onnistua sanoittamaan avoimesti ja selkeästi kasvokkain näkemisen perusteluita, jotta tämä ei vaikuta negatiivisesti kulttuurikokemukseen.

6.1.3 Johdon tahtotila organisaatiokulttuurin tietoisessa johtamisessa

Aikaisemmin toimistolla lähityötä tehdessä kulttuurin ylläpitoa on saatettu pitää itsestäänselvyytenä ja sen on ajateltu tapahtuvan automaattisesti yhdessäolon lomassa. Tämä ei kuitenkaan päde hybridityössä. Tämän tutkimuksen perusteella halutaan korostaa *johdon tahtotilan ja kulttuurin tietoisien johtamisen merkitystä*. Organisaatiokulttuurin johtamisen tulisi olla jatkuvasti johtoryhmän asialistalla ja se tarvitsee sille omistettua aikaa – ei vain muiden asioiden lomassa sivuttua käsittelyä. Gibsonin ja muiden (2023) sekä Chenin (2021) tutkimuksissa todettiin vastaava näkemys siitä, että hybridityössä johdon on tehtävä kulttuurin eteen vielä tietoisemmin konkreettisia toimenpiteitä. Johdon on ymmärrettävä, millaisia erityispiirteitä hybridityö on tuonut omaan organisaatiokulttuuriinsa, ja miten ne näyttäytyvät organisaation arjessa. Kun oman organisaation tilanne on tiedostettu, johto voi keskittyä oikeiden johtamiskäytänteiden hyödyntämiseen ja lähteä kehittämään kulttuuriaan tavoiteltuun suuntaan.

6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Hybridityön on todettu tuovat haasteita organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuurin johtamiseen, joten aihetta on tärkeä ymmärtää, jotta näihin haasteisiin voidaan puuttua. Hybridityö on tullut jäädäkseen osaksi työelämää ja siksi organisaatioiden tulee mukauttaa organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteet hybridityön kontekstiin sopiviksi. (Arena & muut, 2023 ; Gibson & muut, 2023) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, vaikkakin organisaatiokulttuurin johtamisesta hybridityössä on niukasti aikaisempaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Näin ollen tämä tutkimus on osaltaan tuonut uutta tietoa aiheeseen liittyen. Tämä tutkimus tarjoaa organisaatioiden johdolle ja erityisesti henkilöstöjohtamisen ammattilaisille tietoa hybridityön vaikutuksista organisaatiokulttuuriin, ja tämän pohjalta johtajat sekä HR-ammattilaiset

voivat reflektoida organisaationsa tilannetta. Lisäksi tämän tutkimuksen kautta johtajat saavat näkemystä toimiviksi todetuista kulttuurin johtamiskäytännöistä ja voivat ottaa niistä käyttöön omaan tilanteeseen sopivimmat. Myös Gibson ja muut (2023) korostavat, kuinka johdon on tärkeää ymmärtää hybridityön vaikutuksia oman organisaationsa kulttuuriin, sillä ei ole yhtä oikeaa tapaa ylläpitää kulttuuria hybridityössä, vaan kulttuurin johtamiskäytännöt tulee räätälöidä organisaatiokohtaisesti.

Lisäksi tämä tutkimus tarjoaa johdolle käytännön ideoita mahdollistamaan kasvokkain näkemistä työyhteisössä. Kuvioon 3 on tiivistetty keskeisimmät ideat aineiston ja teorian pohjalta toimistolla järjestettävistä epävirallisista tilaisuuksista. Tärkeintä on, että johto ammentaa ideat tilaisuuksiin oman organisaation uniikista kulttuurista, juhlan aiheista, rituaaleista ja perinteistä. Epävirallisia tilaisuuksia suositellaan toteutettavaksi vuosittaisten virallisten tapahtumien, kuten pikkujoulujen, kick off -tilaisuuksien tai kesäpäivien rinnalla, jotta arjen kohtaamiset kollegoiden kesken lisääntyvät. Epäviralliset tilaisuudet ovat vapaaehtoisia, mutta tarkoitus onkin tehdä niistä houkuttelevia, jotta ihmiset haluavat tulla toimistolle omasta tahdosta. Tähän liittyen johdon kannattaakin huomioida muutama asia. Ensinnäkin epäviralliset tilaisuudet kannattaa järjestää sellaisina viikonpäivinä, jolloin muutoin moni ei tulisi toimistolle – yleensä maanantaisin tai perjantaisin. Näin ihmiset saadaan rikkomaan hybridityön rutiineja. Lisäksi tilaisuuksiin on hyvä yhdistää työntekijöiden osallistamista kulttuurista keskusteluun ja sen kehittämiseen, sekä tunnustuksen jakamista ja palkitsemista, sillä ne ovat merkittäviä hetkiä kulttuurin vaalimisen kannalta.



Kuvio 3. Ideoita epävirallisten tilaisuuksien järjestämiseen.

Tämän tutkimuksen lopputulemana halutaan rohkaista organisaatioita johtamaan kulttuuriaan juuri heidän uniikkiin kulttuuriin sopivimmalla tavalla. Organisaatioiden tulee reflektoida omaa kulttuuriaan ja rohkeasti toteuttaa johtamiskäytänteitä ja hybridityön linjauksia sen pohjalta. Koko organisaatiota koskevat hybridityön linjaukset eivät kaikkia ihmisiä miellytä, mutta kaikkien miellyttäminen ei koskaan tule olemaan mahdollista. Jokaisella on henkilökohtainen preferenssi siitä, haluaako työskennellä täysin etänä vai kaipaako myös sosiaalista aspektia ja kasvokkain kollegoiden näkemistä toimistolla. Kun organisaatio rakentaa hybridityön linjaukset rohkeasti kulttuuriinsa pohjaten, silloin myös pidemmällä aikavälillä organisaatioon sitoutuu juuri kulttuurin kannalta oikeanlaisia henkilöitä. Sen sijaan, että hybridityö nähdään vain haasteena kulttuurin kannalta, johtajien tulisi nähdä hybridityön konteksti mahdollisuutena rakentaa kulttuuria omaa organisaatiota palvelemaan suuntaan (Gibson & muut, 2023).

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Aaltio ja Puusa (2020, s. 177) toteavat, että tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimuskäytäntöä. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen

luotettavuutta ei kuitenkaan osoiteta tietyn objektiivisen ja määrällisen mittarin arviona, vaan luotettavuutta tarkastellaan kunkin tutkimuksen kontekstissa siinä käytettyjen menetelmien mukaisesti. Puusa ja Juuti (2020, s. 174) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen käsitteen kautta, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen uskottavuudella viitataan siihen, miten lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti sekä asianmukaisin keinoin. Luotettavuutta osoittaa se, että tutkija on pystynyt perustellusti valitsemaan oikeat lähestymistavat ja menetelmät tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ratkaistakseen tutkimusongelman. Myöskään satunnaiset ja epäolennaiset tekijät eivät ole vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Tutkija on kuvannut tutkimuksen etenemisen rehellisesti kaikkine vaiheineen ja näin tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin lukijan ammattitaidostaan. Eettisyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja analyysitavat tulisi olla sellaisia, että niitä voisi käyttää missä tahansa tutkimuksessa ohjenuorina. Tutkimus ei myöskään saa aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteena oleville ihmisille eikä muille tutkimukseen liittyville tahoille millään tavalla. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175–177)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia on Aaltion ja Puusan (2020, s. 179) mukaan ymmärrettävä laajemmin koko tutkimusprosessin näkökulmasta. Luotettavuutta parantaa huolellinen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön heti tutkimusprosessin alussa. Tämän pohjalta muodostetaan toimiva tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset ja tutkimukseen sopiva kohdejoukko, joihin puolestaan menetelmävalinnat ovat sidoksissa. Luotettavuutta arvioidessa tuleekin pohtia valittujen menetelmien sopivuutta suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin.

Seurattavuuden kriteeri on myös keskeinen osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa kuvataan riittävän tarkasti, miten tutkimus on toteutettu, jotta lukija kykenee seuraamaan tutkimusprosessia ja aineiston analyysiä. Aineiston keruussa luotettavuutta lisää pyrkimys varmistaa, että asiat on tulkittu ja ymmärretty samalla tavalla haastattelijan ja haastateltavan osalta. Aineiston keruuta

tulisi avata tutkimuksessa tarkemmin lukijalle. Aineiston analyysin kuvauksessa edellytetään yksityiskohtaisia perusteluja niin toteutuksen kuin menetelmävalintojen suhteen. Luotettavuuden kannalta on myös välttämätöntä nostaa tutkimuksen abstraktitasoa eli käsitellä aihetta teoreettisemmin, jotta tutkimustulokset eivät perustu pelkästään yksittäisiin havaintoihin ja arkitietoon. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 182–184) Hirsjärven ja muiden (2010, s. 227) sekä Aaltion ja Puusan (2020, s. 184) mukaan suorat lainaukset tukevat analyysin luotettavuuden osoittamista. Näin lukija pystyy myös seuraamaan tutkijan päättelypolun etenemistä.

Lisäksi tutkijan on varmistettava riittävä aineiston määrä luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Aineisto voi saturoitua eli aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä haastattelut tuota enää uutta olennaista tietoa tutkimuksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75) Aaltio ja Puusa (2020, s. 181) kuitenkin toteavat, ettei saturaation käyttö aineiston riittävyuden mittarina ole aina suositeltavaa, vaan aineistoa tulisi pyrkiä keräämään ennemminkin niin, että tärkeimmät merkityskokonaisuudet tutkimuksen kannalta nousevat selvästi esiin.

Aaltion ja Puusan (2020, s. 180) mukaan koko tutkimusprosessia tulee ohjata tutkijan pyrkimys objektiivisuuteen. Täydellistä objektiivisuutta ei laadullisessa tutkimuksessa kuitenkaan ole mahdollista saavuttaa, sillä tutkijan omat arvot sekä aiemmat kokemukset ja oletukset aiheesta muovaavat sitä, miten hän tutkittua ilmiötä ymmärtää. Siksi Aaltion ja Puusan mukaan objektiivisuudella tarkoitetaan tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamista ja sen kriittistä arviointia kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Myös Hirsjärvi ja muut (2010, s. 157) toteavat, että tutkijan on tärkeää tunnistaa omat lähtökohtansa sekä kyetä erottaa itsensä tutkimuskohteesta siten, että tutkijan omat oletukset ja toiminta tutkimuksen aikana eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Erityisesti vähemmän strukturoitujen haastatteluiden toteuttamisessa on huomioitava, ettei tutkijan rooli kasva liian suureksi (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180).

Laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyy myös näkökulma tutkimuksen siirrettävyydestä, eli tarkastellaan, olisivatko vastaavat tutkimustulokset mahdollisia

jossakin toisessa tutkimusympäristössä toteutettuna ja voitaisiinko aihetta tutkia siellä uudelleen. Mitä selvemmin, läpinäkyvämmiin ja yksityiskohtaisemmin tutkija on kuvannut tutkimuksensa eri vaiheita ja omaa päättelypolkuansa analysointivaiheessa, sitä paremmin tutkimuksen luotettavuus on arvioitavissa. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 184)

Tämän tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu edellä esitettyjä laadukkaan tutkimuksen periaatteita. Tutkijana perehdyin tutkimuksen aiheeseen perusteellisesti ja loin tutkimusasetelman näiden tietojen pohjalta. Tutkimuksessa on käytetty monipuolista ja ajankohtaista lähdeaineistoa. Tämän tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi aineistonkeruu ja analysointi toteutettiin huolellisesti ja menetelmävalintojen tarkoituksenmukaisuus perusteltiin kattavasti. Tutkimusprosessin eri vaiheet on kuvattu tarkasti ja avoimesti luvussa 4, jotta lukija pystyy seurata tutkimuksen kulkua.

Tutkittavan kohdejoukon valinta tehtiin harkiten. Haastateltavat henkilöt valikoituivat heidän asiantuntijuutensa perusteella organisaatiokulttuurin johtamisesta hybridityössä. Haastatteluissa huomioitiin organisaatiokulttuurin sekä hybridityön käsitteen laajuus ja vakiintumattomuus. Siksi haastateltavilta kysyttiin aluksi, mitä organisaatiokulttuuri heille tarkoittaa ja millaiset hybridityön käytänteet heidän organisaatiossaan on käytössä. Tällä haluttiin varmistaa, että vastauksia tulkittiin haastateltavan tarkoittamalla tavalla. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä korostettiin luottamuksellisuutta ja anonymiteetin turvaamista. Koko tutkimusprosessin ajan on huomioitu ja noudatettu eettisiä periaatteita, ja näin on voitu varmistaa, ettei tutkimuksesta ole aiheutunut haittaa sen kohteena oleville tahoille.

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä, ja se osoittautui riittäväksi tulosten valossa, sillä vastauksissa toistuivat selvästi samat teemat ja merkityskokonaisuudet, eivätkä haastateltavat enää nostaneet tutkimuskysymyksiin vastaamisen rinnalla uutta relevanttia tietoa. Tämän tutkimuksen laadulliset menetelmävalinnat tukivat tutkimuksen luonnetta, jossa haastateltavien kokemukset ja asioista kuvatut merkitykset

haluttiin pitää keskiössä. Haastateltavien vastauksista on nostettu esiin runsaasti heidän ääntään havainnollistavia lainauksia, jotka tukevat tehtyä analyysiä.

Tutkimustuloksien analysointivaiheessa todettiin, että kirjallisuuskatsauksessa nousseet asiat nousivat esiin myös aineistosta. Kerätty aineisto siis tuki aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta hybridityön vaikutuksista organisaatiokulttuuriin (esim. Virtanen & muut, 2022a; Arena & muut, 2023) sekä organisaatiokulttuurin johtamiskäytänteistä hybridityön kontekstissa (esim. Grzegorzcyk & muut, 2021; Gibson & muut, 2023). Tämän pohjalta voidaan todeta siirrettävyydestä, että tutkimus pystyttäisiin toteuttamaan vastaavasti myös muissa ympäristöissä, ja löydökset olisivat todennäköisesti samansuuntaisia. Tutkijana pyrin koko tutkimusprosessin ajan varmistamaan tutkimuksen objektiivisuutta tarkastelemalla omaa suhdettani tutkimuksen aiheeseen ja aineistoon. Haastattelijoiden ajatuksia arvioidessa reflektoin omia arvojani ja oletuksiani tutkimuksen aiheesta, jotteivat ne vaikuttaneet tutkimustuloksiin.

6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus toteutettiin suhteellisen pienellä vastaajajoukolla ja vastaukset perustuvat seitsemän organisaatiokulttuurin johtamisen parissa työskentelevän HR-ammattilaisen subjektiiviseen kokemukseen. Lisäksi aihe on hyvin tuore, eikä sitä ole aikaisemmin paljoa tutkittu, joten tämä asettaa rajoitukset tulosten yleistettävyyteen laajemmassa skaalassa. Kuitenkin niissä tutkimuksissa, joita on aiemmin toteutettu organisaatiokulttuurista ja sen johtamisesta hybridityössä, on noussut esiin vastaavia tuloksia tämän tutkimuksen kanssa (esim. Virtanen & muut, 2022a; Arena & muut, 2023; Grzegorzcyk & muut, 2021; Gibson & muut, 2023).

Koska hybridityö on vakiintunut yleisenä työskentelymuotona työelämässä, sen vaikutuksia organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuurin johtamiseen tulee ymmärtää laajemmin. Myös Gibson ja muut (2023) tuovat esille, kuinka hybridityön vaikutukset organisaatiokulttuuriin ja toimivat keinot johtaa kulttuuria hybridityön

kontekstissa ovat herättäneet johtajissa paljon kysymyksiä, mutta selkeitä vastauksia ei vielä ole. Aihe siis kaipaa lisätutkimusta ja tämän tutkimuksen toivotaan myös innoittavan aiheen jatkotutkimukseen. Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetäänkin, että vastaava tutkimus toteutettaisiin suuremmalla otannalla saaden laajempaa ymmärrystä aiheesta. Lisäksi tutkimus voitaisiin toteuttaa eri organisaatioiden konteksteissa, jolloin tuloksissa voidaan syventyä yksittäisten organisaatioiden tilanteisiin. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena esitetään, että aihetta voitaisiin tutkia työntekijöiden näkökulmasta, tuoden aiheen tarkasteluun monipuolisuutta. Jatkossa voitaisiin myös tutkia tarkemmin, millaisia ovat organisaatiokulttuurin ylläpitämistä palvelevat toimistotilat hybridityön kontekstissa. Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpi ymmärtää, mitä toimistotilojen tulisi konkreettisesti tarjota työntekijöille, jotta ne tukevat toimistotilojen tarkoituksenmukaisuutta hybridityössä sekä innostavat työntekijöitä tulemaan toimistolle etätönn rinnalla (Grzegorzczuk & muut, 2021).

Lähteet

- Aaltio, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ajzen, M., Taskin, L. (2021). *The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach*. Information and Organization, 31(3). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. Sage.
- Alvesson, M. (2011). Organizational culture: meaning, discourse and identity. Teoksessa Ashkanasy, N. (toim.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE Publications.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Arena, M., Hines, S & Golden, H. (2023). *The three Cs for cultivating organizational culture in a hybrid world*. Organizational Dynamics, 52(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100958>
- Beno, M. (2021). *On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria*. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 10(5). <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
- Beno, M., Hvorecky, J., & Simuth, J. (2021). *E-Panopticon Of Face-To-Display Workers: From The Office To The Home*. AD ALTA Journal of Interdisciplinary Research, 11(1), 97-105. <https://doi.org/10.33543/110197105>
- Boell, S.K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2016). *Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work*. New Technology, Work and Employment, 31(2), 114–131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Bosch-Sijtsema, P.M., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. (2010). *Multi-location knowledge workers in the office: Navigation, disturbance and effectiveness*. New Technology,

- Work and Employment 25(3), 183–195. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00247.x>
- Cambon, A., Fuller, J., Hudson, P., Lane, R., Mehta, K., O'Brien, A. Ogawa, C., Shepp, J., Smith, J. & Stein, P. (2022). *The importance of culture in hybrid work*. HR Leaders monthly. Gartner. [Rajattu pääsy]. Noudettu 23.1.2023 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/hr-leaders-magazine-july-2022>.
- Chandra, M. & Choudhury, M. (2023). *What Makes Some Workplaces More Favorable to Remote Work? Unpacking Employee Experiences During COVID-19 Via Glassdoor*. 15th ACM Web Science Conference 2023. <https://doi.org/10.1145/3578503.3583602>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. & Giovando, G. (2023). *Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability*. Journal of Innovation and Knowledge, (8)1. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Chen, Z. (2021). *Influence of Working From Home During the COVID-19 Crisis and HR Practitioner Response*. Frontiers in Psychology, (12). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710517>
- Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). *Managerial Control of Employees Working at Home*. British Journal of Industrial Relations, (41)2, 241–264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Gibson, C. B., Gilson, L. L., Griffith, T. L., O'Neill, T. A. (2023). Should employees be required to return to the office? Organizational Dynamics, (52)2. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100981>
- Golden, T., Veiga, J. & Dino, R. (2008). *The Impact of Professional Isolation on Teleworker job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter?* Journal of Applied Psychology (93)6, 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

- Golden, T. (2009). *Applying Technology to Work: Toward a Better Understanding of Telework*. *Organization Management Journal*, (6)4, 241–250.
<https://doi.org/10.1057/omj.2009.33>
- Grover, V., Tseng, S. & Pu, W. (2022). *A theoretical perspective on organizational culture and digitalization*. *Innovation & Management*, (59)4.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L. and Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work*. *Policy Contribution*, (14). Bruegel.
- Halford, S. (2005). *Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management*. *New Technology, Work and Employment*, (29)1, 19-33.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoria*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hatch, M. (2013). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Jeskanen, J. (2021). *Työnteon tapa on pysyvästi muuttunut – Miten teidän organisaatiokulttuuri tukee työn hybridimallia?* Verona. Noudettu 11.5.2023 osoitteesta <https://www.verona.fi/nakemys/blogi/miten-teidan-organisaatiokulttuuri-tukee-tyon-hybridimallia/>.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kangas, M. (2016). *The role of ethical organizational culture in preventing sickness absence and turnover in organizations*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Ke, W. & Wei, K. (2008). *Organizational culture and leadership in ERP implementation*. *Decision Support Systems Journal*, 45(2), 208–218.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.02.002>
- Klaser, K, Cuelb, R. & Casaria, P. (2023). *The future of hybrid work in Italy: A survey-based Socio-Technical System analysis*. *Journal of Innovation and Knowledge*, (8)4.

- Kraus, S., Ferraris, A. & Bertello, A. (2023). *The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace*. Journal of Innovation and Knowledge, 8(4).
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100438>
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum Media Oy.
- Leal-Rodríguez, A., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, M. & Leal-Millán, A. (2023). *Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations*. Journal of Innovation & Knowledge, (8)3.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100409>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi ja miten?* Alma Talent Oy.
- Lämsä, A. & Hautala. (2008). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita Prima Oy.
- Marsh, E., Vallejos, E. & Spence, A. (2022). *The digital workplace and its dark side: An integrative review*. Computers in Human Behavior, (128).
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107118>
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*.
<https://doi.org/10.4135/9781483328478>
- Marzban, S., Durakovic, I., Candido, C. & Mackey, M. (2021). *Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns*. Journal of Corporate Real Estate, (23), 203–222.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2020-0049>
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are we ready?* Work Trade Index. Noudettu 11.5.2023 osoitteesta:
<https://www.microsoft.com/enus/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Mills, J., Due, K. & Mills, A. (2009). *Understanding Organizational Change*. Routledge.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J. & Heelan, M. (2010). *Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion*. Journal of Managerial Psychology (25)6, 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>

- Naveed, R., Alhaidan, H., Al Halbusi, H. & Al-Swidi, A. (2022). *Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance*. Journal of Innovation & Knowledge, (7)2. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Nikkilä, J. (1986). *Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa*. Valtion koulutuskeskus. Julkaisusarja B nro 42.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- PwC. (2022). *What 52,00 people think about work today*. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022. Noudettu 29.1.2023 osoitteesta <https://www.pwc.com/gx/en/hopes-and-fears/downloads/global-workforce-hopes-and-fears-survey-2022-v2.pdf>.
- Pyöriä, P. (2011). *Managing Telework: Risks, Fears and Rules*. Management Research Review, (34)4, 386–399.
- Sardeshmukh, S.R., D. Sharma and T.D. Golden. (2012). *Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model*. New Technology, Work and Employment (27)3, 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schall, M. (1983). *A Communication-Rules Approach to Organizational Culture*. Administrative Science Quarterly, (28)4, 557–581.
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin + Göös.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, (28)3, 339–358.
- Tarigan, S., Mannan, K. & Uddin, N. (2022). *A study of work-culture changes at post Covid-19 pandemic in greater Jakarta*. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

- Työterveyslaitos. (2023) *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 14.1.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.
- Vartiainen, M. & Vanharanta, O. (2023). *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022a). *Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä*. Työterveyslaitos. Noudettu 4.5.2023 osoitteesta <https://www.julkari.fi/handle/10024/145617>
- Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022b). *Hybridityö yhdistää etä- ja lähityön parhaat puolet sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta*. Työterveyslaitos. Noudettu 14.1.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hybridityo-yhdistaa-eta-ja-lahityon-parhaat-puolet-seka-tyontekijan-etta-organisaation-nakokulmasta>.
- 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>
- Wiatr, A. & Skowron-Mielnik, B. (2023). *Hybrid team management: The long and winding road*. *Organizational Dynamics*, 52(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
- Xenikou A. (2019). Leadership and organizational culture. Teoksessa *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Edward Elgar.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Pohjustus

- Millaisessa roolissa työskentelet tällä hetkellä ja mitä vastualueesi kuuluu?
- Millä tavoin organisaatiokulttuurin teemat ovat osa työnkuvaasi?
- Millaiset työskentelykäytännöt organisaatiossanne on hybridityön osalta?
- Kuinka kauan olette olleet hybridityössä ja millaiset ovat tulevaisuuden suunnitelmat sen osalta?
- Mitä organisaatiokulttuuri sinulle tarkoittaa?

Organisaatiokulttuuri hybridityössä

- Millaisia vaikutuksia hybridityöllä on ollut organisaatiokulttuuriinne?
- Millaisia konkreettisia erityispiirteitä hybridityö on tuonut organisaatiokulttuuriinne?

Organisaatiokulttuurin johtaminen hybridityössä

- Kuka teillä johtaa organisaatiokulttuuria ja miten organisaatiokulttuurin johtaminen on organisoitu?
- Millaisin konkreettisin käytäntein organisaatiokulttuuria johdetaan teidän organisaatiossanne?
- Millaisia muutoksia ja eroja organisaatiokulttuurin johtamiseen on tullut, kun on siirrytty lähityöstä hybridityöhön?
- Mikä on ollut haastavaa ja ei ole toiminut organisaatiokulttuurin johtamisessa hybridityössä? Mikä on ollut erityisen toimivaa organisaatiokulttuurin johtamisessa hybridityössä?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi keskeisimpiä organisaatiokulttuurin johtamisessa hybridityössä?
- Millaisia suunnitelmia ja tavoitteita teillä on organisaatiokulttuurin johtamiseen tulevaisuudessa?
- Onko jotain muuta tärkeää, mitä haluaisit vielä mainita?