



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Johanna Kalela

Luovuus hybridityöympäristössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Johanna Kalela		
Tutkielman nimi:	Luovuus hybridityöympäristössä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Pajuoja		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	84

TIIVISTELMÄ:

Luovuutta tulee vaalia organisaatiossa, sillä ideat ja luovat ratkaisut ylläpitävät organisaation kilpailukykyä. Luovuus syntyy kaikenlaisissa työyhteisöissä vuorovaikutuksen seurauksena. Hybridityö on työmalli, jossa vuorottelevat lähi- ja etätyö. Teknologian kehitys mahdollistaa työn tekemisen etäyhteyksin ja tarjoaa ilmaisuvoimaltaan rikkaita viestintävälineitä vuorovaikutustilanteiden tueksi. Hybridityön etuna on mallin joustavuus, joka tarkoittaa etätyöpäivinä työntekoa paikasta riippumatta. Joustava työnjärjestely muuttaa käsitystä siitä, miten luovuus ilmenee työyhteisössä, sillä vuorovaikutustilanteet ovat muuttuneet erilaisten viestintämahdollisuuksien myötä.

Tutkielmassa tarkastellaan luovuutta, kun työtapa on hybridityömalli. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää ja jäsentää hybridityön asettamia haasteita luovuudelle. Pyrkimyksenä on tuoda esiin, miten luovuudessa onnistutaan hybridityöympäristössä verrattuna perinteiseen lähityömalliin. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu luovuudesta ja sosiaalisesta ympäristöstä, hybridityöstä sekä luovuutta ennustavista tekijöistä hybridityössä. Empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelulla, joiden avulla saatiin monipuolista ja seikkaperäistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Haastateltavaksi valikoitui kahdeksan koulutusalan projektipäällikköä. Kaikilla haastatettavilla oli kokemusta sekä lähityöstä että hybridityöstä.

Tutkimustuloksissa korostuivat hybridityössä esiintyvät luovuuden esteet ja haasteet. Luovuuteen vaikuttavat tilannetekijät ja sosiaaliset suhteet työyhteisössä. Tutkimustulosten mukaan hybridityön suunnittelussa ei riittävästi kiinnitetä huomiota luovuuden prosessin eri vaiheisiin. Koska luovuuden prosessia ei tunnisteta, ei myöskään käytänteitä ja ilmaisuvoimaltaan sopivan median käyttöä suunnitella sen mukaisesti, jotta luovuuden toteutuminen olisi mahdollista. Tutkimustulokset osoittavat, että sekä vahvojen että heikkojen siteiden muodostuminen on vähentynyt. Molemmat verkostositeet mahdollistavat pääsyn uuden tiedon lähteille. Vahvat siteet ovat yhteydessä hiljaisen tiedon jakamiseen. Heikot siteet tuovat uutta tietoa työympäristöön ja haastavat opittuja näkökantoja. Vahvojen siteiden syntyminen tapahtuu kasvotusten ja hitaasti. Hybridityö hankaloittaa ja hidastaa entisestään vahvojen siteiden syntymistä ja ylläpitämistä, koska kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat vähentyneet. Myös heikkojen siteiden muodostuminen on vähentynyt, sillä digitaalisessa ympäristössä spontaanit vuorovaikutustilanteet ja ei-verbaaliset vihjeet usein puuttuvat. Tämä vaikeuttaa merkittävästi luovuuden edellytysten muodostumista hybridityössä.

AVAINSANAT: Luovuus, hybridityö, tiedon jakaminen, yhteistyö, viestintämediat

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Luovuus	11
2.1	Luovuuden määritelmä	11
2.2	Luovuuden teoriataustaa	12
2.3	Luovuus ja sosiaalinen ympäristö	15
2.3.1	Ryhmät ja tiimit	16
2.3.2	Luottamus	17
2.3.3	Vuorovaikutusverkostot	19
2.4	Tiedon jakaminen	20
3	Luovuuden edellytykset hybridityössä	24
3.1	Hybridityön luonne	24
3.2	Yhteistyö hybridityössä	26
3.3	Viestintämediat hybridityössä	27
3.4	Luovuuden prosessi hybridityössä	31
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	33
4.1	Tutkimusmenetelmä	33
4.2	Aineiston keruu	34
4.3	Aineiston analysointi	37
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	40
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Hybridityön järjestäminen	45
5.2	Tiedon jakamisen lähtökohdat hybridityössä	48
5.3	Vuorovaikutus hybridityössä	51
5.4	Luovuuden toteutuminen hybridityöympäristössä	54
6	Johtopäätökset	58
6.1	Hybridityön suunnittelu	58

6.2	Luottamuksen, yhteistyön ja tiedon jakamisen rooli hybridityössä	60
6.3	Luovan prosessin vaiheiden yhteys median valintaan	63
6.4	Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset	64
	Lähteet	66
	Liite. Haastattelurunko	83

Kuviot

Kuvio 1. Median ilmaisuvoimaisuuden aste (mukaillen Daft ja muut, 1987).	29
Kuvio 2. Luovuuden prosessin vaiheet ja viestintämedian soveltuvuus (mukaillen Reiter-Palmon ja muut, 2021).	32
Kuvio 3. Induktiivinen sisällönanalyysin vaiheet tiivistettynä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).	39

Taulukot

Taulukko 1. Tutkielmaan osallistuneet	35
Taulukko 2. Aineiston käsittely ja kokoaminen	43

1 Johdanto

Joustavat työnteon tavat ovat asettaneet uusia haasteita luovuuden edistämiseksi työyhteisöissä (Jiang ja muut, 2023). Joustavien työmuotojen yleistyessä huolenaiheena on epävirallisen kanssakäymisen ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähentyminen (Golden & Veiga, 2005). 1990-luvulta lähtien luovuus on herättänyt kasvavaa kiinnostusta niin organisaatiopsykologien kuin johtamisen tutkijoiden keskuudessa (Zhou & Hoever, 2014). Luovuus yhdistetään usein tiettyihin ammattiryhmiin, kuten taiteilijoihin ja tutkijoihin (Mumford ja muut, 1997). Luovuutta kuitenkin syntyy monenlaisissa työympäristöissä, erityisesti silloin, kun työn luonteeseen kuuluu monimutkaisten ja monitulkintaisten ongelmien ratkaiseminen, ja työn tuloksena syntyy uusia ja hyödyllisiä johtopäätöksiä (Besemer & O'Quin, 1999; Perry-Smith, 2014).

Tutkimuskirjallisuudessa luovuus on määritelty eri tavoin, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan uusien ideoiden kehittämistä (West, 2002). Luovien ideoiden merkitys sekä vaihteluväli voivat vaihdella pienistä mukautuksista aina suuriin läpimurtoihin (Mumford & Gustafson, 1988). Vaikka ideat syntyvät yksilön mielessä, vasta vuorovaikutus muiden kanssa ratkaisee, lähtevätkö nämä ideat kehittymään ja konkretisoitumaan (Nonaka, 1994).

Näin ollen luovuus ylläpitää organisaation elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä sekä edistää sen kehitystä (Anderson ja muut, 2014; Zhou & Hoever, 2014). Laajemmassa kontekstissa luovuus ja innovatiivisuus edistävät taloudellista kehitystä sekä auttavat ratkaisemaan sosiaalisia ja ympäristön kannalta keskeisiä ongelmia (Paulus ja muut, 2012). Teknologinen kehitys ja muutokset ovat riippuvaisia organisaation kyvystä tuottaa uusia innovaatioita, jotka puolestaan perustuvat uusiin luoviin ideoihin (Mumford, 2000). Organisaatio menestyy, mikäli se kykenee tehokkaasti toteuttamaan ideoita ja kehittämään innovaatioita muuttuvan maailman tahdissa (Amabile, 1997). Työn muuttuessa yhä dynaamisemmaksi, epävarmemmaksi ja tietointensiivisemmäksi organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia työntekijöiden luovista ideoista.

Organisaatioiden työtehtävät edellyttävätkin monipuolista osaamista ja laajaa tietopohjaa (Paulus & Yang, 2000). Reiter-Palmonin (2018) mukaan organisaatioiden kohtaama epävarmuus ilmenee aiempaa määrittelemättömämpinä ja monitulkintaisempina ongelmina, joihin voidaan soveltaa useita erilaisia lähestymistapoja, ratkaisukeinoja ja lopputuloksia. Luovuus tuottaa uutta tietoa, joka ohjaa ja mahdollistaa muutoksen (Woodman ja muut, 1993).

Organisaatioissa on tärkeää aktiivisesti rohkaista ja edistää luovuutta (Mueller ja muut, 2012). Kun otetaan huomioon luovuuden merkitys työympäristössä, huomiota on kiinnitettävä ryhmiin ja tiimeihin sekä niiden toimintaan (Oztop ja muut, 2018). Paulus ja muut (2012) katsovat luovuuden tapahtuvan organisaatioympäristössä silloin, kun kaksi tai useampi henkilö tekevät yhteistyötä jakaakseen ja kehittääkseen uusia ja hyödyllisiä ideoita. Varhaisissa luovuuden tutkimuksissa keskityttiin yksilön ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuteen ja luovien kykyjen eroihin (ks. Barron & Harrington, 1981). Sittemmin tutkimusta on täydennetty ottamalla huomioon tilannesidonnaisia tekijöitä, kuten ryhmän tai tiimin toiminta (Zhou & Hoever, 2014). Erityisesti luovuuden sosiaalinen luonne on noussut keskeiseksi tutkimuskohteeksi, ja luovuutta tarkastellaan yhä useammin osana sosiaalista prosessia (Perry-Smith & Shalley, 2003; 2014).

Yhteenvetona voidaan todeta, että luovuus ja innovatiivisuus ilmenevät yksilön, työryhmän ja organisaation tasolla, ja toteutuessaan ne tuottavat hyötyjä useilla näistä tasoista (Anderson ja muut, 2014). Ryhmien tai tiimien tuottama tieto ei yksin riitä ylläpitämään organisaation kilpailukykyä, vaan syntynyt tieto ja osaaminen on osattava jakaa laajasti koko organisaation käyttöön (Alberts, 2007). Burtin (2004) mukaan idean arvo kasvaa, kun se kulkee sosiaalisten rakenteiden läpi ja mahdollistaa arvonluonnin siirtyessään seuraavan ryhmän käyttöön. Perry-Smith ja Shalley (2014) korostavat, että luovien ideoiden syntyä tukevat erityisesti tiimin ulkopuoliset epäviralliset verkostot, kontaktit ja aikaisemmat kokemukset.

Myös tiedon jakamisella on tärkeä rooli luovuuden prosessin eri vaiheissa (Cummings, 2004). Paulus ja Yang (2000) pitävät tietoa, tiedon ja ideoiden jakamista sekä niiden soveltamista informaatioajan keskeisimpinä osa-alueina. Monipuolisen tiedon, osaamisen, näkemysten ja ideoiden jakaminen lisää luovuutta ja parantaa organisaation suoriutumista (ks. Carmeli ja muut, 2013; Lee, 2018). Sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon jakaminen edistää luovuutta organisaatiossa ja johtaa uusien näkökulmien ja ideoiden syntyyn (He ja muut, 2011; Zhang & Hou, 2011).

Viimeaikaiset työnteon muutokset, erityisesti hybridityön yleistyminen, ovat muokanneet olosuhteita, joissa luovuus toteutuu. Hybridityön nähdään organisaation toimintatapana, jossa joustavasti yhdistyvät etä- ja lähityö (Černikovaitė & Karazijienė, 2023). Yhtenäisiä ja vakiintuneita menettelytapoja hybridityön toteuttamiseen ei ole vielä muodostunut, ja aihetta käsittelevä tutkimus on edelleen vähäistä (Babapour ja muut, 2021). Joustava työnjärjestely muuttaa käsitystä siitä, miten luovuus ilmenee hybridityöympäristössä (Jiang ja muut, 2023). Vaikka luovuutta ennakoivista ja mahdollistavista tekijöistä on olemassa laajasti tutkittua tietoa, luovuutta edistävästä tekijöistä digitaalisessa työympäristössä on tutkittu vain vähän. Lisäksi tutkimukset luovuuden prosessin lähtökohdista hybridityössä pohjautuvat pitkälti virtuaalitiimien tutkimuksiin (Chai & Park, 2022). On siis tarpeen tarkastella lähemmin, miten hybridityö vaikuttaa luovuuden eri vaiheisiin.

Luovuuden prosessin seuraaminen on osoittautunut haastavaksi jo perinteisessä lähityössä (ks. Harvey, 2014; Reiter-Palmon & Murugavel, 2018). Tästä syystä on perusteltua olettaa, että hybridityöskentely muokkaa luovan prosessin kulkua. Tässä tutkielmassa tavoitteena on lisätä ymmärrystä hybridityömallin mukaisen työskentelyn vaikutuksista luovuuteen. Tutkimuksessa keskitytään työntajien ymmärryksen lisäämiseen hybridityön suunnittelun tärkeydestä ja luovuuden eri vaiheista sekä siihen, miten luovuus voidaan ottaa huomioon käytettäessä ilmaisuvoimaisuudeltaan erilaisia viestintäkanavia. Tutkielmassa luovuutta tarkastellaan vuorovaikutuksen tuloksena ja tilannesidonnaisena ilmiönä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten hybridityö vaikuttaa luovuuteen. Kasvava määrä työntekijöitä työskentelee hybridityöympäristössä, joten on tärkeää ymmärtää hybridityön haasteita, joita se asettaa luovuudelle. On ratkaisevan tärkeää saada syvempää ymmärrystä siitä, kuinka työntekijät kokevat ilmaisuvoimaisuudeltaan erilaisten viestintäkanavien käytön luovuuden tukena. Hybridityö järjestelyineen luo haasteita luovuuden onnistumiselle työyhteisössä, joten tätä aihetta on tarkasteltu tarkemmin. Tutkielmalla halutaan opastaa työnantajia hybridityön suunnittelussa, joka edesauttaa luovaa toimintaa. Tutkielman pääkäsitteitä ovat hybridityö ja luovuus. Tutkielmalla halutaan saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten hybridityömalli vaikuttaa luovuuteen työyhteisössä?

Millaisia haasteita hybridityö aiheuttaa luovuuden toteutumiselle?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa esitellään tutkielman aihepiirin taustat sekä tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Lisäksi luvussa kuvataan tutkielman rakenne, jotta lukijalle muodostuu selkeä kokonaiskuva tutkimuksen etenemisestä.

Teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan luovuuden teoriaa, määritelmiä sekä tilannesidonnaisuutta. Lisäksi osiossa tuodaan esiin tiedon jakamisen merkitys luovuudelle. Toisessa osassa käsitellään hybridityön luonnetta, viestintämedioiden käyttöä ja valintaa, yhteistyön merkitystä sekä luovuuden prosessin vaiheita ja tarkoituksenmukaista median valintaa.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu ja analyysitapa. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka rakentuvat hybridityön järjestämisen, tiedon jakamisen, vuorovaikutuksen ja luovuuden toteutumisen ympärille. Viimeinen luku sisältää johtopäätökset. Siinä pohditaan keskeisiä tuloksia suhteessa aiempien tutkimusten tuloksiin ja kirjallisuuteen sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen merkitystä sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

2 Luovuus

Luovuus on perinteisesti nähty yksilöllisenä ominaisuutena. Useilla henkilökohtaisilla tekijöillä, kuten älykkyydellä, persoonallisuudella (Barron & Harrington, 1981), luovalla kyvykkyydellä (Gong ja muut, 2009; Tierney & Farmer, 2002), positiivisella asenteella (Amabile ja muut, 2005), toiveikkuudella (Rego ja muut, 2012) sekä sisäisellä motivaatiolla (Grant & Berry, 2011), on todettu olevan myönteinen vaikutus luovuuteen.

Pelkkien yksilötekijöiden ei kuitenkaan katsottu riittävän selittämään luovuutta. Erityisesti Amabile (1988) sekä Woodman ja muut (1993) hylkäsivät ajatuksen, että luovuus on yksinomaan henkilökohtainen ominaisuus. He kiinnittivät tutkimuksessaan enemmän huomiota tilannetekijöihin ja sosiaaliseen ympäristöön. Yksilöllä voi olla luovuuteen tarvittavia piirteitä ja ominaisuuksia, mutta työympäristön tuen puuttuessa hänen potentiaalinsa voi jäädä hyödyntämättä (Zhou & Hoever, 2014). Lisäksi he esittävät, että vaikka luovuutta tukevat henkilökohtaiset piirteet puuttuisivat, ne voivat silti kehittyä ympäristön tuen seurauksena.

2.1 Luovuuden määritelmä

Luovuuden termin määritellään tarkoittavan uusien ja hyödyllisten ideoiden, ratkaisujen tai oivallusten kehittämistä tai tuottamista (Amabile, 1996; Paulus ja muut, 2012). Idean tulee olla uudenlainen, toteuttamiskelpoinen ja kohdistua tarkoitettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen (Amabile, 1997). Luovuus voi ilmetä sekä merkittävänä oivalluksina että vähittäisinä kehitysaskelina (Cai ja muut, 2020). Luovuus toimii myös ongelmanratkaisun taustalla (Runco, 2004).

Lisäksi Perry-Smith ja Shalley (2014) korostavat, että luovuus on keino ratkaista vaikeita ja monimutkaisia ongelmia, joihin ei aina ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua. Kompleksisia ongelmia ei välttämättä pystytä tarkalleen määrittelemään, eikä niiden syitä ole aina mahdollista tunnistaa. Ongelmaan ei myöskään välttämättä löydy selkeää ratkaisua. Koska monimutkaisia ongelmia ei voida ratkaista täysin, niihin voidaan

kuitenkin löytää enemmän tai vähemmän kelvollinen luova ratkaisu (Pacanowsky, 1995; Quinn, 2005). Luovuus nähdään etsintäprosessina, jossa tarkastellaan ja vertaillaan erilaisia vaihtoehtoja (Paulus ja muut, 2012).

Luovuuden ja innovatiivisuuden raja ei ole yksiselitteinen. Anderson ja muut (2014) toteavat, että käsitteet eivät ole identtisiä. Rank ja muut (2004) puolestaan näkevät luovuuden liittyvän uuden tuottamiseen, kun taas innovaatiot voivat perustua aiemmista kokemuksista omaksuttuihin ideoihin. Luovuutta pidetään usein ensimmäisenä ja ratkaisevana vaiheena innovaatioprosessissa (West, 2002; Zhou & Hoever, 2014). Amabile (1988) erottaa luovuuden ja innovatiivisuuden toisistaan siten, että innovatiivisuus viittaa luovien ideoiden onnistuneeseen toteuttamiseen organisaatiossa. Toisin kuin innovatiivisuus, luovuus voi syntyä ilman ulkopuolista vaatimusta (West, 2002). Luovuus tarjoaa ideoita ja vaihtoehtoja, jotka edistävät innovaatioita ja kehitystä (Runco, 2004).

2.2 Luovuuden teoriataustaa

Amabilen (1997; 1998) organisaation innovatiivisuuden komponenttimalli (*Componential Model of Organizational Innovation*) yhdistää luovuuden toimintaympäristöön, tiimin jäseniin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Westin (1990) tiimi-ilmapiiirin malli (*Model of Team Climate for Innovation*) tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat ryhmän luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Woodman (1995) puolestaan tarkastelee organisatorista luovuutta interaktionistisen teorian näkökulmasta.

Amabilen (1998) teoria tunnistaa henkilön luovuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten tietoon liittyvä syväosaaminen, luovan ajattelun taidot sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation. Amabile (1997; 1998) yhdistää komponenttimallissa myös ympäristön vaikutuksen luovuuteen ja innovatiivisuuteen, jotka ovat välttämättömiä luovuudelle, kuten organisatoriset motivaatiotekijät, resurssit ja johtamiskäytänteet. Organisatorisina motivaatiotekijöinä hän pitää johtotason arvostavaa sekä rohkaisevaa asennetta ideointia ja riskinottoa kohtaan. Organisaation tulisi tukea vapaata ja aktiivista

kommunikointia sekä tiedon jakamista ja antaa ideoinnista ja luovuudesta tunnustusta. Resurssihin hän lukee riittävän ajan järjestäminen ideoiden tuottamiseen sekä tarvittavan osaamisen niiden kehittämiseksi. Johtamistason tehtävänä on hänen mielestään ryhmien ja tiimien muodostaminen, joissa on osaamisen ja taitojen moninaisuutta, henkilöt luottavat toisiinsa, jakavat ideoita, antavat rakentavaa palautetta ja tukevat toisiaan.

Amabilen (1998) näkökulmaa täydentää Westin (1990) innovatiivisen tiimi-ilmapiirin malli, joka tunnistaa neljä tekijää tiimin ilmapiirissä (West, 1990; Anderson & West 1998). Ensimmäisenä näistä on visio. Visiolla West (1990) tarkoittaa yhteisiä tavoitteita, joihin ryhmän jäsenet sitoutuvat. Tavoitteet ohjaavat tiimiä kehittämään uusia lähestymistapoja ongelman ratkaisemiseksi. Tutkija tarkentaa, että visiolla on vielä neljä ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat selkeys, houkuttelevuus, jaettavuus ja saavutettavuus. Selkeys tarkoittaa sitä, kuinka helpoksi asetettu visio ymmärretään. Houkuttelevuus tarkoittaa, että visio innostaa ja motivoi tiimiä. Vision toteuttaminen tuo arvostusta tiimille, joka lisää tiimin sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Jaettavuus tarkoittaa vision omaksuntaa ja hyväksyntää tiimissä. Saavutettavuus puolestaan merkitsee, että visio koetaan mahdolliseksi toteuttaa.

Osallistumisen turvallisuus on Westin (1990) mallin toinen innovatiivista tiimi-ilmapiiriä tukeva tekijä. Hän kokee tärkeänä, että tiimin jäsenet uskaltavat tuoda omia näkemyksiään esille tiimin käsiteltäväksi ja kokevat saavansa osallistua päätöksentekoon. Tämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja tiedon jakamista tiimin jäsenten välillä. Hän kuvailee, että tietoa ja ideoita jaetaan silloin, kun tiimin jäsen tuntevat olonsa turvalliseksi tiimin toiminnassa ja saavat tukea muilta jäseniltä.

Kolmantena Westin (1990) innovatiivisuutta luova tiimin ilmapiiritekijä on tehtävään suuntautuminen. Tutkijan mukaan tiimi yhdessä kantaa huolta ja vastuuta tehtävien laadusta. Tehtävien laadun varmistaminen edellyttää suorituskyvyn arviointia ja työmenetelmien muuttamista. Hän kuvailee, että tiimin toimintaan kuuluu neuvonta,

palaute, ideoiden arviointi, avoin keskustelu, mielipiteiden jakaminen ja eriävien mielipiteiden lähempi tarkastelu. Viimeinen tekijä Westin (1990) ilmapiirin mallissa on innovatiivisuuden tukeminen, jolla tarkoitetaan hyväksyntää ja tukea ideoiden ja uusien työkäytäntöjen jalkauttamisessa. Hänen mukaansa tuen tulisi olla jatkuvaa ja aktiivista toimintaa.

Lisäksi Woodman ja muut (1993) antavat keskeisen aseman ryhmän luovuudelle organisaation luovuutta koskevassa teoriassaan (*Interactionist Perspective of Organizational Creativity*). Interaktionistisen mallin mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta henkilön persoonallisuudesta sekä tilanteesta, jossa hän toimii. Kun halutaan ymmärtää luovuutta, on tarkasteltava sosiaalista tilannetta, jossa luova prosessi tapahtuu. Ympäristö ja tilanne voivat joko ehkäistä tai edistää luovaa prosessia. Woodmanin ja muiden (1993) mukaan organisaation jäsenten luova käyttäytyminen on monimutkaista vuorovaikutusta yksilön ja tilanteen välillä, johon vaikuttavat aiemmat kokemukset ja nykytilanteen näkökohdat. He korostavat, että luovuus syntyy ihmisten käyttäytymisen seurauksena tietyssä tilanteessa, jossa sosiaalinen vaikutus voi joko edistää tai estää luovuuden ilmenemistä.

Kuitenkin Woodmanin ja muiden (1993) mukaan henkilön luovaan käyttäytymiseen vaikuttaa hänen tietämyksensä, kognitiiviset taidot ja mieltymykset sekä persoonallisuutensa. Heidän näkemyksensä mukaan ryhmätasolla luovuus syntyy yksilöiden luovan käyttäytymisen yhdistelmästä, johon vaikuttavat ryhmän erityispiirteet, kuten kokoonpano, normit, yhteenkuuluvuuden aste, ryhmäprosessit sekä tehtävän luonne. He vielä jatkavat, että organisatorinen luovuus puolestaan muodostuu ryhmien tuottamista luovista tuloksista ja siihen vaikuttavista tilannesidonnaisista tekijöistä, kuten organisaatiokulttuuri, palkitsemiskäytännöt, resurssit ja ulkoiset sidosryhmät. Lisäksi sosiaalinen informaatio vaikuttaa ryhmän luovaan prosessiin. Sosiaalinen informaatio käsittää sekä sanallisia että ei-sanallisia vihjeitä tai signaaleja, joita ryhmän jäsenet antavat toisilleen siitä, mitä asioita he arvostavat työpaikalla ja miten he tulkitsevat kulloisenkin tilanteen (Woodman ja muut, 1993).

2.3 Luovuus ja sosiaalinen ympäristö

Jokaisella organisaatiolla on oma ajattelutapansa, joka ohjaa esimerkiksi sitä, miten organisaatiossa käsitellään arkaluontoisia asioita, kuten ideoita ja kehitysehdotuksia (Bstieler & Hemmert, 2010). Amabilen (1998) mukaan luovuus riippuu organisaation luomista edellytyksistä, kuten rohkaisusta, esihenkilön tuesta, ideoinnin vapaudesta ja tiimien ominaisuuksista. Ryhmän luovuutta voidaan ennustaa esimerkiksi koheesion tai monimuotoisuuden perusteella, kun taas organisatorista luovuutta tarkastellaan yleensä organisaatiokulttuurin ja resurssien näkökulmasta (Paulus, 2000). Organisaation luovalla ilmapiirillä viitataan psykologisiin olosuhteisiin, jotka rakentuvat käyttäytymisestä, asenteista ja tunteista (Ekvall & Ryhammar, 1999).

Yhteistyötä korostava kulttuuri, joka pohjautuu toisten kunnioittamiseen, huolenpitoon ja tukeen, kannustaa tiimin jäseniä jakamaan tietämyksensä ja osaamisensa tiimin käyttöön (Bstieler & Hemmert, 2010). Jalonen (2013) korostaa, että epäselvyyden ratkaisemiseksi ei yhden henkilön ymmärrys riitä, vaan siihen tarvitaan henkilöiden välistä yhteistyötä. Hän painottaa myös vuorovaikutuksen lisäämistä henkilöiden välillä sekä vuorovaikutusta edistävien olosuhteiden huomioimista organisaatiossa.

Täten yksi organisaation tärkeimmistä kyvykkyyksistä on luoda vuorovaikutteinen ilmapiiri, jossa käydään keskusteluja eritaustaisten ja kyvykkäiden yksilöiden välillä (Zack, 2001). Ennen kaikkea organisaatiot ovat ihmisten välisiä vuorovaikutusjärjestelmiä (Daft ja muut, 1987). Shalleyn ja Gilsonin (2004) mukaan ihmiset ovat keskeinen voimavara luovien tulosten saavuttamisessa, ja siksi heille on taattava pääsy ryhmiin ja tiimeihin, joissa asiantuntemus vaihtelee. Mumford ja muut (2000) toteavat, että ideoiden kehittäminen ja toteuttaminen vaativat panostusta ja tukea niin organisaatiolta kuin ryhmältäkin.

2.3.1 Ryhmät ja tiimit

Ryhmän ja tiimin toiminta edistää luovaa prosessia (Paulus, 2000). Yksilöt tuovat ryhmään raakamateriaalia, joka koostuu uusista ja hyödyllisistä ideoista. Ryhmän tai tiimin tehtävänä on jalostaa nämä ryhmätason luovuudeksi (Pirola-Merlo & Mann, 2004). Ryhmän toiminta edellyttää yhteistä päämäärää, ja sen toteutuminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta (Juuti, 2006, s. 121).

Ryhmä voidaan määritellä kahdesta tai useammasta henkilöstä koostuvaksi kokoonpanoksi, jossa henkilöiden välillä on vuorovaikutusta ja he ovat tietoisia keskinäisestä toiminnastaan (Paulus, 1989). Taggar (2002) mukaan ryhmä toimii tehokkaasti silloin, kun ideointia ja luovaa käyttäytymistä tuetaan, mikä edesauttaa sosiaalisesti suotuisan ilmapiirin syntymistä. Pham ja muut (2023) katsovat, että tiimin tai ryhmän kohtaamat monimutkaiset, moniselitteiset ja epävarmat ongelmat edellyttävät jäseniltä luovaa prosessia. Ryhmän onnistunut integraatio ylläpitää ryhmän motivaatiota, joka tarkoittaa säännöllistä vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä (Mathisen ja muut 2004; Taggar, 2002).

Ryhmän luovuus ei riipu ainoastaan yksilöiden luovuudesta, vaan ryhmän yhtenäisyys, vuorovaikutus ja tiedon jakamisen avoimuus mahdollistavat ryhmätasoisien luovuuden esiin nousemisen (Taggar, 2002). Ryhmän koossa pitäviä tekijöitä ja ryhmän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat toisten arvostaminen, keskinäinen avoimuus, luottamus ja kunnioitus (Juuti, 2006, s.126). Työryhmän luovuutta voidaan tarkastella suhteessa asetettuun tehtävään ja sen vaativuuteen, jäsenten erilaisuuteen ja osaamiseen sekä kykyyn integroitua ja hyödyntää toistensa monipuolista tietoa ja asiantuntemusta (West, 2002).

Yleisesti käytetty tapa ryhmien jaottelussa on jakaa ne virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Virallinen ryhmä tarkoittaa organisaation johdon määrittelemää ryhmää, joka toimii yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Juuti, 2006, s. 120–121). Tutkija jatkaa, että

epäviralliset ryhmät muodostuvat henkilöiden välille heidän keskinäisten mieltymystensä ja sosiaalisten suhteidensa perusteella.

Ryhmän jäsenten psykologinen turvallisuus auttaa ennaltaehkäisemään vuorovaikutuksen esteitä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ryhmän väärinymmärryksiä ja erimielisyyksiä voidaan käsitellä ilman rangaistuksen pelkoa (Hagel & Brown, 2005). Edmondson (1999) määrittelee psykologisen turvallisuuden yhteiseksi uskomukseksi, että tiimissä voi tuoda esiin myös poikkeavia näkökulmia ilman nolatuksi tai hylätyksi tulemisen pelkoa. Bstieler ja Hemmertin (2010) mukaan turvallinen työilmapiiri mahdollistaa ideoiden vapaan reflektoinnin, virheiden ja niiden taustojen syvemmän pohdinnan. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita rajattomuutta tiimin jäsenten välisessä kanssakäymisessä, vaan psykologinen turvallisuus rakentuu jäsenten keskinäisestä kunnioituksesta ja luottamuksesta (Edmondson, 1999).

Tiimiksi sanotaan ryhmää, joka työskentelee yhdessä kohti yhteistä päämäärää (Cohen & Bailey, 1997). Tiimin jäsenten ajatukset, teot ja tunteet yhdistyvät, mikä edesauttaa koordinoitua toimintaa kohti yhteistä tavoitetta ja lisäarvollisia tuloksia (Salas ja muut, 2004; 2005). Tiimin jäsenet jakavat tietoa ja oppivat toisiltaan. Luovuus mahdollistaa tiimin ratkaisukyvyyn sekä erilaisten ajatusten ja näkökulmien yhdistämisen (Barczak ja muut, 2010). Tiimin jäseniltä edellytetään kykyä koordinoida, tehdä yhteistyötä sekä yhteistä ymmärrystä toistensa tiedoista, taidoista ja osaamisesta (Salas ja muut, 2005). Tiimin on myös osattava hyödyntää työntekijöiden monipuolinen osaaminen ja kyvykkyys, jotta voidaan saavuttaa lisäarvoa (Rudawska, 2017). Tiimin jäsenten tapa olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja yhteistyön ilmapiiri vaikuttavat tiimissä tapahtuvaan ideointiin ja luovuuteen (Barczak ja muu, 2010).

2.3.2 Luottamus

Korkea luottamustaso tiimissä tai ryhmässä tarkoittaa yleensä vahvoja siteitä ja sujuvaa yhteistyötä (Adler, 2001; Wicks ja muut, 1999). Kun ryhmän tai tiimin yhteenkuuluvuus perustuu luottamukseen, sen jäsenet kykenevät yhdessä poikkeuksellisiin saavutuksiin

(Adler, 2001). Wicks ja muut (1999) jakavat luottamuksen kolmeen tasoon. Vahva luottamustaso edistää työn sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista tiimissä. Kohtalainen luottamus tarkoittaa heikompia siteitä, mutta yhteistyö on silti toimivaa. Vähäinen luottamus estää siteiden muodostumisen sosiaalisessa verkostossa, ja jäsenet toimivat pääasiassa itsenäisesti.

Luottamusta edistävät suhteet vievät aikaa, sillä luottamus rakentuu pääasiassa kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa ja edellyttää ylläpitoa suhteen aikana (d'Ovidio & Gandini, 2019). Luottamus voi syntyä ihmisten välille joko tuttujen vuorovaikutustilanteiden toistuessa tai luotettavan kolmannen osapuolen antaman suosituksen kautta (Adler, 2001). d'Ovidio ja Gandinin (2019) korostavat, että keskinäiseen luottamukseen perustuvat henkilökohtaiset suhteet mahdollistavat ammatillisten taitojen viestimisen, siirtämisen ja tunnustamisen.

Luottamus tiimissä tarkoittaa erilaisten ajatusten ja ideoiden esittämistä ja hyväksymistä (Barczak ja muut, 2010). Tiimin tai ryhmän jäsenten tulee ensin saavuttaa keskinäinen luottamus, jotta tiedon jakaminen ja uuden luominen olisi mahdollista (Adler, 2001). Vasta tämän jälkeen jäsenet ovat valmiita kohdistamaan resurssejaan yhteiseen toimintaan (Dirks & Ferrin, 2001).

Luottamuksen puute estää työn etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Se voi ilmetä erilaisten näkökantojen vastustamisena tai muiden tiimin jäsenten ponnistelujen vähättelynä (Barczak ja muut, 2010). Luottamus sen sijaan vahvistaa ihmisten välisiä suhteita ja kannustaa avun pyytämiseen ja tarjoamiseen, mikä tukee yhteistyötä (Middel ja muut, 2006). Hattori ja Lapidus (2004) kutsuvat luottamusta kriittiseksi tekijäksi tiimin jäsenten väliselle yhteistyösuhteiden kehittymiselle. Luottamus lisää vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä, mikä puolestaan vahvistaa luovuutta tiimissä (Barczak ja muut, 2010).

2.3.3 Vuorovaikutusverkostot

Sosiaalisia suhteita ja sosiaalista verkostoa voidaan määrittää eri teorioiden avulla. Keskeinen on kuitenkin Granovetterin (1973) teoria sosiaalisen verkostosuhteiden siteistä henkilöiden välillä. Tiimeillä ja ryhmillä sosiaaliset verkostot ulottuvat usein erilaisiin kontakteihin myös niiden ulkopuolelle (Oh ja muut, 2004). Vahvat siteet muodostavat tiiviin verkoston, kun taas heikot siteet muodostavat harvemman ja vähemmän kiinteän verkoston (Granovetter, 1973, s. 1370).

Sosiaalisen verkoston suhteet voidaan nähdä jatkumona, jossa toisessa päässä ovat heikot suhteet ja toisessa päässä vahvat suhteet (Perry-Smith & Shalley, 2003). Granovetter (1973, s. 1361) katsoo, että uusien ideoiden syntyminen on seurausta erilaisten näkökulmien ja lähestymistapojen yhdistymisestä, joihin ihmiset altistuvat vuorovaikutuksen kautta. Hän painottaa, että ihmissuhteiden vahvuutta määrittävät yhdessä vietetyn ajan määrä, tunneintensiteetti, keskinäinen luottamus ja vastavuoriset palvelut.

Sosiaalisten siteiden vahvuudella on merkitystä luovuudelle (Perry-Smith & Shalley, 2014). Työntekijöiden muodostamat vahvat siteet tuovat organisaatiolle kilpailuetua, koska vahvat suhteet ovat vaikeasti muodostettavia ja vaikeasti jäljiteltävissä (Bolino ja muut, 2002). Perry-Smith ja Shalley (2003) kuvaavat vahvoiksi siteiksi suhteita, joissa henkilöiden kemiaat kohtaavat, he pitävät toisistaan, ottavat toisensa huomioon, tapaavat usein sekä jakavat samanlaisen oletuksen sekä samanlaisen näkemyksen suhteen laadusta. Henkilö olettaa vahvoilta siteiltään, kuten ystäviltään, että heillä on samankaltaiset näkemykset ja että he refleктоivat samankaltaisesta tietovarastosta (Phillips & Loyd, 2006). Perry-Smith ja Shalley (2003) katsovat, että vahva suhde helpottaa luottamuksellisen tiedon jakamista.

Sosiaalisista verkostoista heikot siteet ovat yhteydessä luovuuteen (ks. Baer 2010; Burt 2004; Perry-Smith 2006; Perry-Smith & Shalley, 2003; Zhou ja muut, 2009). Granovetterin (1973, s.1372) mukaan heikot siteet mahdollistavat ihmisille pääsyn

erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin, jotka tarjoavat mahdollisuuden uusille näkökulmille ja lähestymistavoille. Tiimin tai ryhmän jäsenten ulkoiset heikot sosiaaliset siteet kehittävät yksilön kognitiivisia tapoja ja taitoja, jotka auttavat lähestymään ongelmia luovasti (Perry-Smith & Shalley, 2014). Puolestaan vahvat siteet vahvistavat toistensa näkemyksiä (Cross & Sproull, 2004). Ne pyrkivät säilyttämään sosiaalisen tasapainon, minkä vuoksi ulkopuolinen tieto ja tulkinnat voivat vaikeuttaa uuden tiedon omaksumista (Perry-Smith, 2014). He vielä jatkavat, että heikot siteet puolestaan reflektivat ja kyseenalaistavat päätöksiä.

Burtin (2004) mukaan henkilöt, joilla on yhteys ulkopuolisiin ryhmiin, tuovat oman ryhmän käyttöön uusia näkökulmia ja ideoita ja edistävät näin ryhmän luovuutta. Hän vielä täsmentää, että arkinenkin idea voi toisessa ryhmässä näyttäytyä arvokkaana oivalluksena. Perry-Smith ja Shalley (2014) tutkivat tiimien verkostoitumista, ja sen vaikutusta tiimin luovuuteen. Heidän mukaansa tiimin jäsenten epäviralliset kontaktit lisäävät tiimin luovuutta. Ulkopuoliset verkostot, kontaktit ja kokemukset ovat heidän näkemyksensä mukaan keskeisiä tekijöitä luovuuden osalta. Oztop ja muut (2018) puolestaan korostavat vahvojen siteiden merkitystä. Heidän mukaansa luovuutta voidaan lisätä työyhteisössä, kun läheiset henkilöt työskentelevät yhdessä.

2.4 Tiedon jakaminen

Woodman ja muut (1993) pitävät tietämyksen ja tiedon roolia olennaisena luovalle toiminnalle. Organisaation luovuutta määrittelee sen pääsy tiedonlähteille sekä kyky jakaa tietoa (Sundgren ja muut, 2005). Tiedon jakamista on pidetty keskeisenä tekijänä luovuuden ja innovaatioiden edistämisessä (Roberts, 2000; Jackson ja muut, 2006; Allen ja muut, 2015). Tiedon jakamisella tarkoitetaan tiedon, kokemusten ja informaation siirtymistä henkilöltä toisille organisaation sisällä (Jackson ja muut, 2006; Lin, 2007; Roberts, 2000). Vain tiedon jakamisen kautta on mahdollista soveltaa tietoa, ratkaista ongelmia ja luoda uutta tietoa (Jackson ja muut, 2006).

Tietovaje tai monimutkainen ongelma voidaan ratkaista kahdella tavalla. Jaettu tieto voi suoraan ratkaista ongelman tai se voi muuttaa henkilön käsitystä ja tulkintaa ongelmaa kohtaan (Perry-Smith, 2014). Jalosen (2013) mukaan organisaatioiden on vaikea toimia monimutkaisissa tilanteissa, mikäli heidän tietoresurssinsa ovat heikot. Tällöin yksilöt eivät kykene laajentamaan ajatteluaan tai tunnistamaan mahdollisuuksia ympäristössään. Zack (2011) korostaa, että monimutkaisuutta voidaan vähentää asiantuntemuksella ja monipuolisella tiedolla. Altistuminen erilaisille tulkinnoille ongelmasta laajentaa ajattelua ja tukee yksilöä omaksumaan laajemman käsitteellistämisen taidon (Perry-Smith, 2014). Madjar ja muut (2011) toteavat, että henkilön kyky luoda uusia ratkaisuja ja ideoita ongelmaan riippuu hänen tilannetulkinnastaan.

Tiedon jakaminen voidaan ymmärtää joko hiljaisen tai eksplisiittisen tiedon vaihtamisena osapuolten välillä (Staples & Webster, 2008). Näiden kahden tiedonlajin keskeinen ero liittyy niiden siirrettävyyteen. Eksplisiittistä tietoa voidaan välittää erilaisten viestintämedioiden avulla, kun taas hiljaisen tiedon siirtäminen edellyttää läsnäoloa ja suoraa vuorovaikutusta (d'Ovidio & Gandini, 2019). Mascitellin (2000) mukaan hiljaista tietoa on vaikea välittää digitaalisesti, sillä se on usein tunteisiin sidottua, kehollista ja henkilökohtaista. D'Ovidio ja Gandini (2019) korostavat yhteisöllisyyttä ja tiiviitä verkostoja hiljaisen tiedon siirtymisessä. Tieto siirtyy tehokkaammin silloin, kun työyhteisön jäsenet ovat emotionaalisesti sitoutuneita (Mascitelli, 2000). Robertsin (2000) mukaan luottamus ja yhteinen ymmärrys ovat hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksiä. Hänen mukaansa ne rakentuvat ja kehittyvät yhteisen sosiaalisen ja kulttuurisen kontekstin arvostamisen pohjalta.

Sosiaalisen vaihdon teoriaa (*Social Exchange Theory*) on sovellettu tiedon jakamisen ilmiöön. Teoria auttaa ymmärtämään, miksi ihmiset ovat halukkaita jakamaan tietoa (Hall, 2003). Sekä tiedon jakaja että vastaanottaja pyrkivät hyötymään tiedonvaihdosta (Davenport & Prusak, 2000). Tiedon jakaminen on vain yksi osa vaihtosuhdetta, mutta

jakajan odotukset siitä, mitä hän saa vastineeksi, toimivat motivaation lähteenä (Staples & Webster, 2008).

Tiedon jakamisen onnistuminen on riippuvainen henkilöiden välisestä luottamuksesta (Alexopoulos & Buckley, 2013). Davenport ja Prusak (2000) katsovat, että luottamus ja henkilökohtainen kontakti ovat toistensa pari. Blaun (1964, s. 94) mukaan luottamus on ehto ja määräävä tekijä sosiaalisessa vaihdossa, joka tarkoittaa vapaaehtoista toimintaa, jossa odotetaan vastapalvelusta tai palkitsemista tulevaisuudessa. Ilman luottamusta henkilöt eivät osallistu sosiaaliseen vaihtoon eikä tiedon jakaminen tällöin onnistu (Staples & Webster, 2008). Tuotto, palkinto tai vastapalvelus voi vaihdella suuresti ja tarkoittaa hyväksyntää, kunnioitusta, valtaa, neuvontaa, ohjausta tai arvostusta (Blau, 1964, s. 64). Ihmiset puntaroivat, miten käyttävät rajallisen aikansa ja energiansa, ja tekevät päätöksiä usein omaa etuaan ajatellen (Davenport & Prusak, 2000).

Luottamuksen määrä organisaation sisällä, ihmisten välillä ja eri yksiköiden välillä, vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaasti tieto virtaa ja päätyy tietokantoihin ja parhaiden käytäntöjen arkistoihin (David & Fahey, 2000, s. 119). Yksilöiden hallussa oleva tieto on myös jaettava muille, jotta sen arvo voidaan hyödyntää laajemmin (Cabrera & Cabrera, 2005). Koska luovuus pohjautuu tietoon, tiedon jakaminen kaikilla organisaation tasoilla on organisaation luovuuden näkökulmasta oleellista (Sundgren ja muut, 2005).

Vaikka tiedon infrastruktuuri olisi kuinka hyvin rakennettu ja mahdollistaisi tiedon jakamisen monille samanaikaisesti, samanlaista herätettä ja vastavuoroisuutta ei kuitenkaan synny kuin tilanteessa, jossa tieto jaetaan toistensa tuntevien välillä (Davenport & Prusak, 2000). Tiimin jäsenten työskennellessä eri paikoissa syntyy viestintävaikeuksia ja mahdollisuudet rikkaaseen vuorovaikutukseen vähenevät, mikä vaikuttaa tiedon jakamiseen (Staples & Webster, 2008). Samoissa tiloissa tapahtuva työskentely edistää sekä virallista että epävirallista kommunikointia, joka vaikuttaa

tiedon jakamiseen (Fonner & Roloff, 2010; Staples & Webster, 2008). Organisaation tuleekin varmistaa, että tieto kulkee vapaasti niin organisaation sisällä kuin sen eri osien välillä, sekä luoda rakenteita ja tilaisuuksia, jotka tukevat tiedon jakamista (Jackson ja muut, 2006).

3 Luovuuden edellytykset hybridityössä

Vuorovaikutus on oleellista hybridityössä ja määrittelee sen onnistumista (Buła ja muut, 2024). Virtuaalinen työskentely, jossa työtä tehdään fyysisesti erillään toisista, tuo haasteita kommunikoinnille sekä vaikuttaa tiedon jakamiseen ja työskentelyn tuloksiin (Staples & Webster, 2008). Pandemian aikana sosiaaliset alustat, kuten Teams ja Zoom, mahdollistivat yhteydenpidon videopuheluiden välityksellä, ja auttoivat ylläpitämään tuottavuutta etätyöolosuhteissa. Teknologian kehitys onkin mahdollistanut virtuaalisen työn lisääntymisen.

Leonard (2011) toteaa, että teknologisten työkalujen käyttöönotto tapahtuu helposti, mutta tiimin jäsenten välisen yhteistyön rakentaminen on haasteellisempaa virtuaalisessa maailmassa. Vaikka teknologiset edistysaskeleet ovat olleet merkittäviä, mikään ei täysin korvaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka sisältää sanattoman viestinnän, moniselitteiset eleet ja hienovaraiset viestit, joita on vaikea välittää digitaalisesti (Buła ja muut, 2024). Nemiro (2016) toteaa, että teknologia mahdollistaa yhteydenpidon eri tahoilla oleviin tiimin jäseniin, mutta yhteistyön ei silti katsota johtavan henkilökohtaiseen vahvaan yhteyteen, avoimeen kommunikaatioon tai luovuuden syntymiseen. Alexander ja muut (2020) korostavat kasvotusten tapahtuvan tapaamisten merkitystä, vaikka digitaaliset kommunikointitavat ovat vakiintuneet ja kommunikointi sujuvaa.

3.1 Hybridityön luonne

Grzegorzcyk ja muut (2021) katsovat, että hybridityö on vakiintunut tapa tehdä työtä. Covid-19-pandemia vaikutti ratkaisevasti siihen, miten työtä tehdään ja miten viestintä organisaatioissa tapahtuu (Sokolic, 2022). Hybridityön malli ei ole uusi, mutta siitä tuli entistä tärkeämpi pandemian aikana ja sen jälkeen (Černikovaitė & Karazijienė, 2023). Uudelle työmallille on kysyntää, ja pandemia loi mahdollisuuden uudenlaiseen työskentelytapaan. Lisäksi se osoitti, että etätyö on mahdollista, eikä sillä ole ollut negatiivisia vaikutuksia suoriutumiseen (Grzegorzcyk ja muut,

2021). Hybridityömalli houkuttelee uusia kykyjä, nostaa henkilöiden ja tiimien tuotteliaisuutta, lisää joustavuutta ja työtyytyväisyyttä (Alexander ja muut, 2020). Heidän mukaansa kuitenkin pitkällä tähtäimellä luottamus, yhteenkuuluvuus ja jaettu kulttuuri heikkenevät, koska kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on vähäistä.

Pandemian aikana koetun etätyöskentelyn jälkeen työntekijöillä on ollut toive joustavista työmahdollisuuksista. Tämä tarkoittaa valintaa etätyön, lähityön tai hybridityön välillä (Buła ja muut, 2024; de Souza Santos & Ralph, 2022; Smite ja muut, 2023). Alexanderin ja muiden (2020) mukaan tietyn työntekijätyöjoukon osalta paluuta pandemiaa edeltävään työmalliin ei enää ole. Hybridityömalli on kasvava trendi, jota eri kokoiset organisaatiot eri toimialoilla ovat ottaneet käyttöönsä.

Halfinin (2021) tekemän kyselyn mukaan 75 % vastaajista työskentelee mieluummin joko etänä tai hybridityömallin mukaisesti. Ipsosin (2022) laajassa, yli 90 maata kattavassa raportissa 68 % vastaajista koki mielekkääksi jatkaa työskentelyä hybridimallin mukaisesti, 24 % halusi jatkaa etätyötä, ja vain 8 % halusi palata täysin lähityöhön. Bergerin ja muiden (2021) tutkimuksessa tarkasteltiin 841 eri toimialaa. Ennen pandemiaa 35 % näistä toimialoista oli jo hyödyntänyt hybridityötä, ja pandemian jälkeen 77 % näistä toimialoista oli siirtynyt hybridityömalliin.

Hybridimalli voi vaihdella yhdestä sallitusta etäpäivästä täyteen joustavuuteen, jossa työ tapahtuu pääosin etänä, ja työtiloja käytetään tarpeen mukaan esimerkiksi yhteistyötä vaativiin tapaamisiin (Berger ja muut, 2021). Hybridityön kysyntä ja suosio heijastelevat työmallia, jossa työ yhdistää itsenäisen kotona työskentelyn ja vuorovaikutukseen painottuvan toimistotyön (Buła ja muut, 2024). Yleisin hybridityön malli on työskentely sekä etänä että tietty päätetty määrä työpäiviä viikossa konttorilla (Reisinger & Fetterer, 2021). Hybridityön jakautuminen etä- ja lähityöhön riippuu työn luonteesta, tehtävistä ja työntekijän tarpeista ja mieltymyksistä. Esihenkilö yhdessä työntekijän kanssa pohtivat

parasta tapaa toteuttaa hybridityötä siten, että sekä työntekijän että organisaation tarpeet huomioidaan (Grzegorzcyk ja muut, 2021).

3.2 Yhteistyö hybridityössä

Yhteistyö on olennainen osa organisaatioiden toimintaa, ja sen merkitys korostuu erityisesti hybridityössä. Esimerkiksi uusien työntekijöiden voi olla vaikea integroitua organisaatioon ilman säännöllisiä vuorovaikutustilanteita (Buła ja muut, 2024). Sujuva viestintä onkin merkittävä tekijä organisaation toimivuudelle (Sokolic, 2022), ja ihmissuhteet ovat olennainen osa organisaatioelämää (Allen & Eby, 2012, s. 3). Ihmissuhdeprosessit ohjaavat työntekijän asenteita ja käyttäytymistä (Allen ja muut, 2015). Työpaikka, jossa ei ole säännöllisiä kasvotusten tapahtuvia tapaamisia työtovereiden ja esihenkilöiden kanssa, ihmissuhdeprosessien dynamiikka voi muuttua merkittävästi (Allen ja muut, 2015).

Viestintäteknologian kehitys on mahdollistanut organisaatioiden siirtymisen virtuaalisiin kokouksiin. Virtuaalisten kokousten määrä kasvoi huomattavasti Covid-19-pandemian seurauksena (Reiter-Palmon ja muut, 2021). Hybridityöntekijät ovat riippuvaisia viestintäteknologiasta ollakseen yhteydessä ja kommunikoidakseen esihenkilöiden, työkavereiden ja muiden työnkannalta tarvittavien sidosryhmien kanssa (Buła ja muut, 2024). Digitaaliset työkalut ovat mahdollistaneet yhteistyön yli organisaatio- ja valtionrajojen (Kane ja muut, 2021). Babapour ja muut (2021) pitävät etätyötä esteenä luovuudelle ja innovatiivisuudelle, koska etätyössä työntekijät ovat vähemmän yhteydessä toisiinsa. Tripathi & Burleson (2012) katsovat, että kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen tiheys on yhteydessä ryhmän tai tiimin luovuuteen.

Sosiaalisten verkostojen kautta resurssit kuten informaatio, tieto, tietämys ja ideat kulkevat (Adler & Kwon, 2002). Covid-19-pandemian aikana etätyössä vahvat suhteet vahvistuivat entisestään ja heikot suhteet jäivät vähemmälle huomiolle, jolloin työntekijät eivät altistuneet uudelle tiedolle (Babapour ja muut, 2021; Yang ja muut, 2022a). Heikot suhteet ovat kuitenkin hyödyllisiä, koska ne avaavat ovia uuteen tietoon

(Yang ja muut, 2022a). Heikkojen siteiden määrä lisääntyi pandemian jälkeen, kun työntekijät palasivat toimistolle muutamana päivänä viikossa (Kane ja muut, 2021). Hybridityö muuttaa työn luonnetta ja vähentää spontaaneja kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia työpaikalla (Babapour ja muut, 2022). Daft ja muut (1987) pitävät videoneuvottelua ilmaisuvoimaisuudeltaan köyhänä, sillä ei-verbaaliset vihjeet ovat videoneuvottelussa rajoittuneita, vaikka videoneuvottelun ominaisuudet mukailevat kasvotusten tapahtuvaa keskustelua.

Viestintävaihdon säätelemiseen, muokkaamiseen ja ohjaamiseen käytetään pään nyökkäystä, hymyä, katsekontaktia, äänensävyä ja muuta ei-kielellistä käyttäytymistä (Daft ja muut, 1987). Kun ei-verbaaliset vihjeet puuttuvat, väärintulkintojen riski kasvaa ja tehtävien loppuun saattaminen voi viivästyä (Daft & Lengel 1986). Asynkronisen viestinnän lisääntyessä ja synkronisen viestinnän vähentyessä kompleksisen tiedon tulkinta ja jakaminen vaikeutuvat, samoin kuin vahvojen suhteiden muodostuminen työyhteisössä (Babapour ja muut, 2021). Reiter-Palmonin ja muiden (2021) mukaan sosiaalisten vihjeiden puuttuminen voi saada tiimin jäsenet tuntemaan itsensä ulkopuoliseksi. Virtuaalisesta työympäristöstä voidaan kuitenkin kehittää innovatiivinen, mikäli esihenkilöt onnistuvat luomaan merkityksellisiä yhteyksiä työntekijöiden välille. Yhteys voidaan luoda tehtävän ja tavoitteen perusteella tai vahvistaa ihmisten välistä sidettä lisäämällä luottamusta, tiedon jakamista ja vahvoja suhteita toisiin ihmisiin (Nemiro, 2016).

3.3 Viestintämediat hybridityössä

Eri viestintämediat onnistuvat vaihtelevasti välittämään sosiaalisia vihjeitä, selkeyttämään ymmärrystä ja ratkaisemaan epäselvyyttä (Daft & Lengel, 1986). Viestintätapahtumaa pidetään rikkaana, jos se tarjoaa uusia näkökohtia ongelmaan tai lisää viestin vastaanottajan ymmärrystä (Barry & Crant, 2000). Symbolit ja kielijärjestelmät vaikuttavat tiedon välittämiseen ja auttavat tulkitsemaan tilanteita ja säätämään käyttäytymistä (Daft ja muut, 1987). Videoneuvottelujen käyttöönotto on muuttanut viestintää. Viime vuosina videopuheluapplikaatioista kuten Zoomista ja

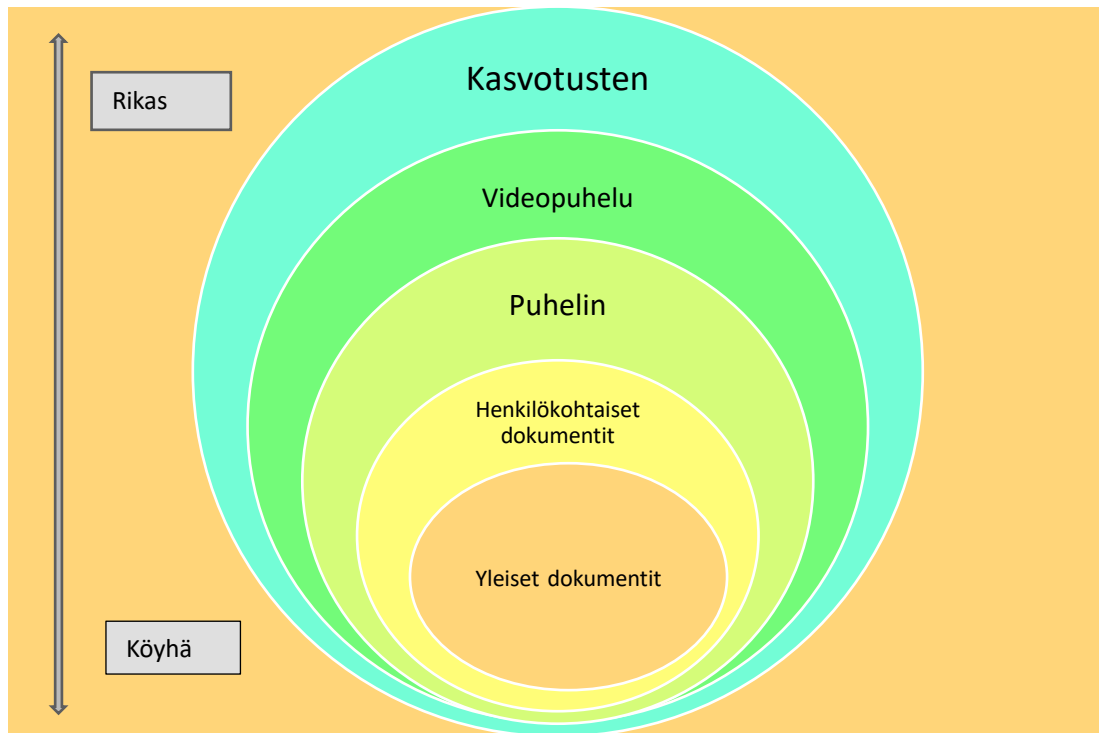
Microsoft Teamsista on tullut merkittäviä viestintäalustoja monille ammattiryhmille (Thomas ja muut, 2023).

Videoalustat tarkoittavat, että videon välityksellä kaksi tai useampaa henkilöä voi keskustella keskenään ajasta ja paikasta riippumatta (Hani & Herawati, 2022). Verkkoalustaiset virtuaaliset työpaikkakokoukset tapahtuvat joko videon tai äänen välityksellä, eivätkä osallistujat ole fyysisesti samassa paikassa (Allison ja muut, 2015). Viestintätyökaluja, kuten sähköpostia, ei pidetä sosiaalisesti rikkaana viestintävälineenä, koska sähköpostin välityksellä eleet ja tunteet ovat huonosti siirrettävissä viestin mukana (Allen ja muut, 2015). He lisäävät, että videokeskustelut ovat sosiaalisesti rikkaampia, koska niiden välityksellä pystytään ilmaisemaan sosiaalisia vihjeitä keskustelun aikana. Toisaalta videoneuvotteluja haittaa katsekontaktin puute, sillä on vaikeaa katsoa näyttöä ja kameraa samanaikaisesti, mikä tekee vuorovaikutuksesta luonnotonta (Giger ja muut, 2014).

Keskustelu kasvotusten on rikkain viestintävaihtoehto, koska se tarjoaa välittömän mahdollisuuden palautteeseen, tulkintaa voidaan tarkentaa, ja vihjeet, kuten kehonkieli ja äänensävy, lisäävät vuorovaikutteisuutta (Daft & Lengel, 1986). Vihjeitä annetaan sanallisesti, ei-sanallisesti, sosiaalisesti, henkilökohtaisesti sekä paralingvistisin piirtein (Thatcher & Zhu 2006). Pyöriän (2003) mukaan teknologian välityksellä keskusteltaessa moni vihje jää pois, ja sähköisten kanavien käyttö sosiaalisen vuorovaikutuksen välineenä luo rajallisen tilan tuottavalle ja rakentavalle kommunikaatiolle.

Giustiniano ja muiden (2016) tutkimuksen mukaan digitaaliset viestintätavat vaikuttavat yksilöiden tiedonkeruukäyttäytymiseen negatiivisesti, mikä heikentää luovuutta. Brucksin ja Levavin (2022) tutkimuksen mukaan videoneuvottelut vaikeuttavat neuvottelijoiden ideointikykyä ja luovaa käyttäytymistä, koska videonäytön seuraaminen kaventaa kognitiivista keskittymistä. He tarkentavat, että kaventunut fokuusoituminen vaikuttaa luovan ideoinnin taustalla olevaan assosiaatioprosessiin.

Sekä kasvatusten että virtuaalisesti tapahtuvan kommunikoinnin ilmaisuvoimaisuutta voidaan arvioida sen mukaan, millaisia vihjeitä ne tarjoavat (Reiter-Palmon ja muut, 2021). Median ilmaisuvoimaisuuden teoria (*Media Richness Theory*) on esitetty kuviossa 1. Teoria kehitettiin aikana, jolloin ei ollut vielä olemassa videovälitteistä kommunikointitapaa (Kwak, 2012).



Kuvio 1. Median ilmaisuvoimaisuuden aste (mukaillen Daft ja muut, 1987).

Teorian mukaan erilaiset viestintävälineet voivat olla ilmaisuvoimaltaan rikkaita tai köyhiä sen perusteella, miten hyvin ne välittävät tietoa eteenpäin (Kwak, 2012). Kun lähettäjän ja vastaanottajan kommunikoidessa on sekä verbaalisia että visuaalisia vihjeitä saatavilla, lisää se luovaa ongelmanratkaisukykyä (Reiter-Palmon ja muut, 2021).

Kuten kuviossa 1 käy ilmi, kasvatusten ja vuoropuhelun välityksellä tapahtuvaa kommunikointia pidetään ilmaisuvoimaltaan rikkaana, kun taas erilaisten dokumenttien tai sähköpostin käyttöä pidetään ilmaisuvoimaltaan köyhänä tapana kommunikoida.

Median ilmaisuvoimaisuuden teoria korostaa viestintämedian roolia epäselvien vuorovaikutustilanteiden vähentämisessä (Kwak, 2012). Hani ja Herawati (2022) katsovat, että videoneuvottelu ei vastaa kasvotusten tapahtuvaa keskustelua, koska videon välityksellä ei ole tunnistettavissa kasvojen ilmeitä ja kehon liikkeitä. Kuten kappaleessa 2.4 on aiemmin todettu, Daft ja Lengel (1986) mukaan epäselvyys ja monitulkintaisuus vaativat rikkaan viestintävälineen. He tarkentavat lisäksi, että vähemmän rikas viestintäkanava, joka tarjoaa vähemmän vihjeitä, sopii eksplisiittisen tiedon siirtämiseen. Kuten aiemmin kappaleessa 2.4 on todettu, Roberts (2000) katsoo, että hiljainen tiedon siirtyminen edellyttää kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista ja vuorovaikutusta. Näin ollen hiljaista tietoa on vaikea välittää viestintäteknologian välityksellä. Alexander ja muut (2020) luettelevat kasvotusten tapahtuvan kohtaamisten eduiksi tekijöitä kuten epävirallisten yhteyksien muodostumisen, luottamuksen syntymisen, yhteisten tavoitteiden vahvistumisen, vahvojen siteiden muodostumisen ja organisaatiokulttuurin ylläpitämisen.

Viestintäalustat kuten Zoom ja Teams tarjoavat sekamuotoisia vuorovaikutustapoja, joissa käyttäjät voivat samanaikaisesti käydä videopuhelua, kommentoida viestikentässä, lähettää henkilökohtaisia viestejä sekä jakaa tiedostoja (Reiter-Palmon ja muut, 2021). Heidän mukaansa juuri samanaikainen videopuhelu, tiedon jakaminen ja viestin lähettäminen tekevät viestintäalustasta rikkaan viestintäkanavan. Viestintävälineen ilmaisuvoimaisuuden tulisi vastata viestin epäselvyyden tasoa. Erittäin epäselvät viestit vaativat ilmaisuvoimaisuudeltaan rikasta mediaa, kuten kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka tukee yhteisen näkökulman ja ymmärryksen syntymistä (Daft ja muut, 1987). Toisaalta he huomauttavat, että ilmaisuvoimaltaan rikas media voi myös monimutkaistaa viestintää antamalla liikaa vihjeitä, jolloin rutiininomainen tieto voi jäädä huomiotta.

3.4 Luovuuden prosessi hybridityössä

Ajan myötä on kehitetty erilaisia malleja luovan prosessin kuvaamiseksi (ks. Amabile, 1996; Mumford ja muut, 1994; Runco & Chand, 1995; Ward ja muut, 1999). Näistä malleista on tunnistettavissa kolme keskeistä vaihetta, jotka ovat ongelman tunnistaminen (*problem identification*), ideoiden luominen (*idea generation*) ja ideoiden arviointi (*idea evaluation*) (Murugavel ja muut, 2023; Reiter-Palmon & Robinson, 2009). Kuviossa 2 havainnollistetaan luovan prosessin vaiheita ja niihin sopivan viestintämedian käyttöä.

Ongelman tunnistamisen vaiheessa tulee ensin havaita ongelman olemassaolo ja määritellä sille tietyt parametrit, joiden jälkeen ongelma jäsenellään (Reiter-Palmon & Robinson, 2009). Ongelman jäsentely tapahtuu automaattisesti, mikä tekee sen tarkastelusta haastavaa (Mumford ja muut, 1994). Jäsentely perustuu aikaisempaan kokemukseen, ja uuden ongelman edessä vanhat ratkaisumallit aktivoituvat (Reiter-Palmon & Robinson, 2009). Ongelman jäsentely ja tunnistaminen helpottavat luovaa ongelmanratkaisua (Arreola, & Reiter-Palmon, 2016).

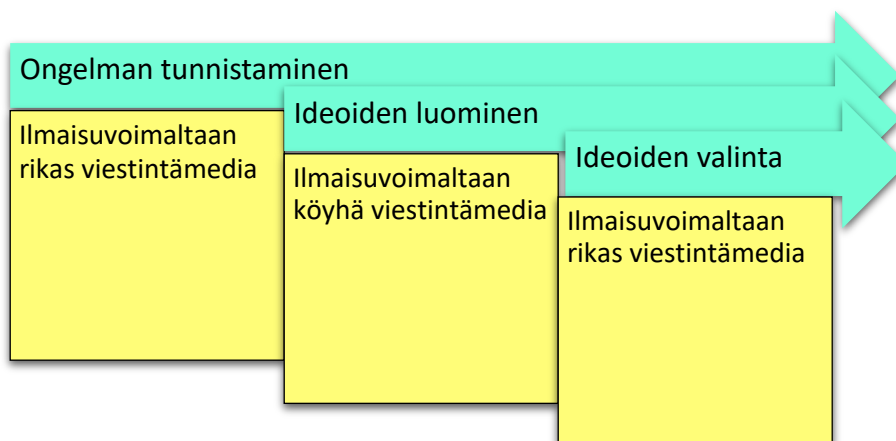
Tiimin rikkautena on kyky muodostaa yhdessä moninaisia jäsentelyjä monitulkintaiselle ongelmalle. Toisaalta tiimi saattaa päätyä ratkaisuun, jota enemmistö ehdottaa, sivuuttaen uudenlaisen ja ainutlaatuisen tavan katsoa ongelmaa (Reiter-Palmon & Robinson, 2009), tai tiimin jäsenet pitävät kiinni omista näkökohdistaan, jolloin yhteisymmärrystä ei synny (Cronin & Weingart 2007). Toisaalta, jos tiimi tunnistaa ristiriitaisuudet voi lopputuloksena syntyä rakentava ratkaisu (Reiter-Palmon & Murugavel, 2018).

Virtuaalisuus ja ilmaisuvoimaltaan köyhän median valinta voivat vaikuttaa ongelman tunnistamiseen ja jäsentämiseen. Ilmaisuvoimaisuudeltaan liian köyhän median käyttö rajoittaa vuorovaikutusta, heikentää luottamusta, lisää väärinkäsitysten riskiä, mikä puolestaan vaikuttaa luovaan ratkaisukykyyn ja ongelman tarkasteluun eri näkökulmista (Reiter-Palmon ja muut, 2021). Tutkijat lisäävät, että ilmaisuvoimaltaan rikas virtuaalinen

työkalu, kuten videokuvapuhelu, mahdollistaa asiantuntijoiden osallistumisen sijainnista riippumatta, mikä tukee ongelman ymmärtämistä ja todennäköisesti lisää luovaa toimintaa.

Ideoiden luomisvaiheessa rakennetaan uusia ajatuksia aikaisempien ideoiden pohjalta ja kehitetään kokonaan uusia näkökulmia (Gillier & Bayus, 2022). Brainstorming on menetelmä, jota käytetään idean luomisen vaiheessa (Paulus & Brown, 2003). Reiter-Palmon ja muiden (2021) mukaan ideointivaiheeseen soveltuu ilmaisuvoimaltaan vähemmän rikas, tekstipohjainen media, sillä se vähentää häiriötekijöitä, joita ilmaisuvoimainen media voi aiheuttaa. Ideointiin saattaa vaikuttaa kielteisesti suora palaute, minkä vuoksi brainstorming-vaiheessa ei pidetä hyödyllisenä arvioida ideoita kasvatusten tai videokuvan välityksellä (Harvey & Kou, 2013).

Ideoiden arviointivaiheessa tarkastellaan eri vaihtoehtoja ja tehdään valinta ideasta, jota lähdetään viemään eteenpäin käytännön toteutukseen (Harvey & Kou, 2013). Erityisesti tässä vaiheessa väärinkäsityksen ja konfliktin vaara on suuri, minkä vuoksi ilmaisuvoimaltaan rikkaan median käyttö on suositeltavaa (Reiter-Palmon ja muut, 2021).



Kuvio 2. Luovuuden prosessin vaiheet ja viestintämedian soveltuvuus (mukaillen Reiter-Palmon ja muut, 2021).

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Laadullisen tutkimuksen rakennetta pidetään joustavana (Puusa ja muut, 2020). Tässä tutkielmassa on käyty läpi laadullisen tutkimuksen eri vaiheet aina aiheen valinnasta tulosten ja johtopäätösten kirjoittamiseen saakka. Työskentelyn aikaisempiin vaiheisiin palattiin tiedon karttuessa, joko aiempien ratkaisujen tarkistamiseksi tai uuden tiedon lisäämiseksi. Tutkielman alkuvaiheessa teoriaan perehtyminen tarkensi sekä aihetta että tutkimuskysymyksiä.

Tässä osiossa kuvataan menetelmällinen kokonaisuus, jonka avulla tutkimusaihetta on lähestytty. Kokonaisuuteen kuuluvat aineistonkeruumenetelmä sekä analyysin toteuttamiseen käytetty lähestymistapa. Analyysivaiheessa analyysi ja synteesi kytkeytyvät toisiinsa (Puusa ja muut, 2020). Tutkielmassa aineisto pilkottiin osiin induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti, minkä jälkeen muodostettiin synteesejä ja aineisto muotoiltiin uudelleen.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tässä työssä on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolla halutaan kartoittaa haastateltavien kokemuksia ilmiöstä. Induktiivisen laadullisen tutkimuksen menetelmässä päätelmät johdetaan aineistosta, mutta menetelmää ei voida kuitenkaan sanoa puhtaasti aineistolähtöiseksi, koska teoriaa käytetään apuvälineenä aineistonkeruun suunnittelussa, analysointivaiheessa ja tulkinnassa (Puusa ja muut, 2020). Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on oleellista, että vaikka tutkijalla olisi ennakkohavaintonsa tutkittavasta aiheesta, hän ei tee omia oletuksia etukäteen tutkimustuloksista tai tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 19).

Laadullinen tutkimusmenetelmä perustuu ilmiön tai tapahtuman kuvaamiseen ja tulkintaan. Tutkimuksen haastateltavat ovat kartuttaneet kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, ja aihe on heille tuttu (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkijan kiinnostuksen kohteena ovat tutkimukseen osallistuvien tunteet, ajatukset, kokemukset ja niihin

liittyvät merkitykset (Puusa ja muut, 2020). Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavia on pieni joukko, joka on valittu harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 61). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto puretaan tulkintaa varten ensin pienempiin osiin, yleistetään ja rakennetaan sen jälkeen uudelleen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

4.2 Aineiston keruu

Vakiintunut tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelu (Eskola & Suoranta, 1998, s. 85; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Hirsjärven ja Hurmeen (2014, s. 34) mukaan suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa mahdollistaa haastatteluteemojen järjestyksen vaihtamisen, vastausten ja niiden taustalla olevien motiivien syvällisemmän kartoittamisen sekä tiedonhankinnan tilannekohtaisen ohjaamisen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelun etuina ovat kysymysten toistamisen ja selkeyttämisen mahdollisuus sekä keskustelevasti etenevä vuorovaikutus. Teemoista huolimatta keskustelu voi olla vapaamuotoista, ja haastateltavaa tulisi rohkaista avaamaan aihepiiriä laajemminkin (Puusa ja muut, 2020).

Aineiston kerääminen tapahtui haastatteleamalla kahdeksaa projektipäällikkönä työskentelevää asiantuntijaa, joille oli ehtinyt kertyä työkokemusta hybridityöstä sekä työkokemusta lähityöstä ennen pandemian alkua. Taulukkoon 1 on koottu tarkempi luettelo haastateltavista. Haastateltavien projektipäälliköiden työ koostui haastavista kehityshankkeista, jotka vaativat koko projektitiimin jäsenten panosta eri osaamisalueilta. Projektien edetessä ryhmän tai tiimin jäsenet olivat yhteydessä ja vuorovaikutuksessa toisiinsa jakaakseen ja kehittääkseen ideoita ja yhdistääkseen tehtäviä, joita tiimin jäsen oli suorittanut itsenäisesti. Projektitöissä luovuus syntyi tiimin jäsenen työskennellessä itsenäisesti työstäen sen hetkistä omaa tehtäväänsä tai tiimin jäsenten ollessa vuorovaikutuksessa keskenään ja jakaessaan tietoa ja ideoita. Koulutuslalla toimivat projektipäälliköt soveltuvat haastateltavaksi, koska hybridityökokemuksen lisäksi heidän työnsä sisältää haasteita, jotka edellyttävät koko ryhmän tai tiimin osallistumista ja luovien ratkaisujen kehittämistä.

Taulukko 1. Tutkielmaan osallistuneet

Haastateltava	Sukupuoli N=Nainen M=Mies	Kokemus: Lähityö=L, Etätyö=E, Hybridityö=H	Koulutus	Ammattinimike	Ala	Lähityöpäivät viikossa
H1	N	L/E/H	Ylempi korkeakoulututkinto	Projektipäällikkö	Koulutus	Oma valinta
H2	N	L/E/H	Ylempi korkeakoulututkinto	Projektipäällikkö	Koulutus	2 lähityöpäivää
H3	N	L/E/H	Ylempi korkeakoulututkinto	Projektipäällikkö	Koulutus	Oma valinta
H4	N	L/E/H	Ylempi korkeakoulututkinto	Projektipäällikkö	Koulutus	3 lähityöpäivää
H5	N	L/E/H	Ylempi korkeakoulututkinto	Projektipäällikkö	Koulutus	3 lähityöpäivää
H6	N	L/E/H	Ylempi korkeakoulututkinto	Projektipäällikkö	Koulutus	1 lähityöpäivä
H7	N	L/E/H	Ylempi korkeakoulututkinto	Projektipäällikkö	Koulutus	2 lähityöpäivää
H8	M	L/E/H	Ylempi korkeakoulututkinto	Projektipäällikkö	Koulutus	Oma valinta

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -videopuheluiden välityksellä. Kamerat olivat päällä koko haastattelun ajan, ja haastattelujen kesto oli 40–60 minuuttia. Aineistonkeruun aikana tutkija oli tietoinen omista oletuksistaan tutkittavaa aihetta

kohtaan. Täten voidaan todeta, että tutkija pystyi erottamaan omat ajatuksensa uusista näkökulmista, joita tutkittava aineisto tarjosi, ja ottamaan uusia havaintoja vastaan (Eskola & Suoranta, 1998, s. 20). Haastattelijan tehtävänä on Hirsjärven ja Hurmeen (2014, s. 41) mukaan tuoda esiin haastateltavan arvot, tunteukset ja ajatusmaailma.

Haastattelija vie haastattelua eteenpäin, ja tavoitteena on kerätä tietoa mahdollisimman laajasti valitun teeman ympäriltä (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 42). Puusan ja muiden (2020) mukaan tavoitteena ei tulisi olla ilmiöiden toistuvuuden havainnoiminen, vaan ensisijaisesti uusien näkökulmien esiin tuominen aineiston perusteella. Haastattelun anti riippuu luottamuksen syntymisestä haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelijan ei tulisi olla passiivinen, vaan hänen tulisi aktiivisesti osallistua haastattelun synnyttämään vuorovaikutusprosessiin. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 91).

Haastattelujen alussa esittelin itseni, kerroin missä ja mitä opiskelen, missä vaiheessa opintoni ovat sekä miksi olen valinnut juuri tämän tutkittavan ilmiön. Joillekin haastateltavista lähetin heidän pyynnöstään haastattelukysymykset, mutta koin haastattelut keskustelevammaksi, kun kysymyksiä ei ollut jaettu etukäteen.

Haastattelut toteutettiin joulukuun 2023 ja huhtikuun 2024 välisenä aikana. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelun etuna on mahdollisuus kutsua suoraan haastateltaviksi henkilöitä, joilla on tietoa tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä. Lähetin haastattelukutsuja 21 asiantuntijalle, joilla oli kokemusta hybridityöympäristössä työskentelystä. Heistä kahdeksan vastasi myönteisesti kutsuun. Kutsussa painotettiin vapaaehtoisuutta, luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Näitä kohtia vielä painotin ennen kunkin haastattelun alkua.

Haastateltaville kerrottiin tutkielman aihepiiristä sekä niistä teemoista, joita haastattelun aikana käsitellään. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkielman onnistumisen ja eettisyyden kannalta on tärkeää, että haastateltavat saavat tietoa tutkielman tarkoituksesta sekä haastattelussa käsiteltävistä teemoista.

Myönteisesti haastattelukutsuun vastanneet saivat vielä ennen haastattelupäivää sähköpostin välityksellä tietosuoja- ja suostumusta koskevan liitteen Vaasan yliopiston antamien ohjeiden mukaisesti. Kaikki haastateltavat ehtivät tutustua näihin liitteisiin ennen haastattelun alkua ja antoivat suostumuksensa nauhoituksen alussa. Suostumus tallentui myös nauhalle. Haastattelijalle sopiva määrä haastateltavia viikossa oli kaksi henkilöä, jotta jokaisen haastattelun jälkeen jäi riittävästi aikaa litterointiin ja haastattelun läpikäymiseen.

Haastattelu eteni ennalta määriteltujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu muistuttaa strukturoimatonta haastattelua, mutta etenee teemojen ja niihin liittyvien kysymysten avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 48; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Keskustelun edetessä saatettiin palata vielä edellisen teeman kysymyksiin ja aiheisiin, kun ajattelu ja pohdinta etenivät. Kysymykset oli muotoiltu siten, että ne loivat edellytykset keskustelevalle otteelle haastattelutilanteessa. Keskusteleavasta tyylistä kertoo myös se, että teemoissa edettiin toisinaan edestakaisin, ja vastaus edellisen teeman kysymykseen saattoi nousta esiin pohdintojen edetessä.

Haastateltavilla oli selkeä ymmärrys ilmiöstä, ja joillakin oli herännyt pohdintoja hybridityöhön omien kokemustensa myötä. Kaikilla haastateltavilla oli pitkä työkokemus, ja heille oli kertynyt kokemusta hybridityöskentelystä. Haastattelut litteroitiin saman viikon aikana, kun ne oli toteutettu. Litteroinnissa käytin fonttikokoa 11 ja riviväliä 1. Aineistoa kertyi yhteensä 160 sivua.

4.3 Aineiston analysointi

Kerätty tutkimusaineisto selittää tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin avulla laaditaan tiivistetty, sanallinen ja ymmärrettävä tulkinta ilmiöstä, jolla on informaatioarvoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Heidän mukaansa teemahaastattelumenetelmää käytettäessä teemat muodostuvat tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusongelmien ja tehtävän perusteella.

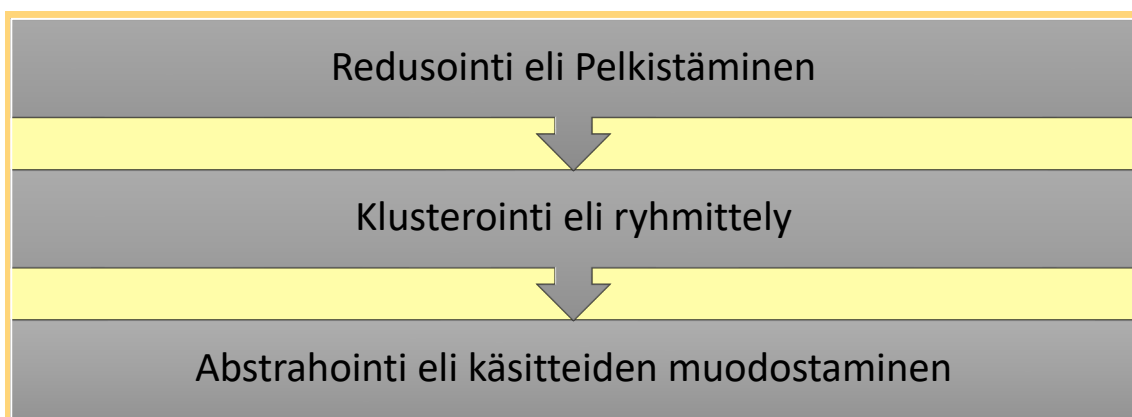
Laadullisessa tutkimuksessa korostuu analyysin yhteydessä se, että rajattu tutkimusaineisto toimii apukeinona käsitteellisen ymmärryksen rakentamisessa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 62). Hirsjärvi ja Hurme (2018, s. 137) näkevät laadullisen tutkimuksen analyysin perustuvan merkitysten tulkintaan. He jatkavat, että näkyvän sijaan tehdään päättelyä sellaisten asioiden pohjalta, jotka eivät ole suoraan luettavissa, jolloin tulkinta laajenee.

Grodal ja muut (2021) pitävät tärkeänä, että tutkimusaineiston havainnoinnissa kiinnitetään huomio aiheisiin, jotka ovat yllättäviä ja odottamattomia, ja miten nämä huomiot ovat suhteessa olemassa olevaan teoriaan. Tutkijat lähestyvät kerättyä tietoa kysymysten avulla, mikä ohjaa tutkijan analyttistä prosessia tiettyyn suuntaan. Kysymysten esittäminen auttaa hallitsemaan aineistoa ja karsimaan siitä epäoleellisen. Aineiston toistuvan lukemisen myötä esiin nousi kiinnostavia kohtia, mikä johti siihen, että aloin systemaattisesti etsiä aineistosta samankaltaisia yhtymäkohtia, yhtäläisyyksiä ja eroja. Alasuutari (2011, s. 39) katsoo laadullisen analyysin olevan havaintojen pelkistämistä ja arvoituksen ratkaisemista. Hänen mukaansa pelkistäminen tapahtuu kahdessa peräkkäisessä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymysten kannalta tärkeä havainnoidaan, ja toisessa vaiheessa tapahtuu havaintojen yhdistämistä havaintojen yhteisten piirteiden avulla. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa tutkittavan kohteen tulkintaa, joka muodostuu ilmiöstä esiin nousevien vihjeiden perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa yleinen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puusan ja muiden (2020) mukaan sisällönanalyysin avulla aineistoa voidaan tarkastella usealla eri tasolla. Tätä menetelmää käytettiin myös tässä tutkielmassa. Sisällönanalyysi kuuluu menetelmäryhmään, jossa teorioita tai epistemologisia näkökulmia voidaan soveltaa melko vapaasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Grodal ja muut (2021) toteavat, että kerätystä tietomäärästä voi muodostua runsaasti eri näkökohtia riippuen tutkijan tavoitteista. Tutkijoiden mukaan analyysiprosessin aikana näkemykset ja tavoitteet muokkautuvat, kun luokkia muodostetaan, hylätään ja nostetaan uudelleen esille koko prosessin ajan. Siksi heidän mukaansa teorian kehittäminen sisältää useita päätöksiä, ja tutkija tekee aktiivisesti valintoja, joita ei voida sovittaa ennalta tiettyyn malliin.

Laadullisen tutkimuksen analyysin lähestymistapa voi olla joko induktiivinen tai abduktiivinen sisällönanalyysi. Induktiivisessa lähestymistavassa päättely tapahtuu aineistolähtöisesti, kun taas abduktiivisessa lähestymistavassa teoria ohjaa analyysiä (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 136).



Kuvio 3. Induktiivinen sisällönanalyysin vaiheet tiivistettynä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmen eri vaiheen kautta. Kuviossa 3 nämä vaiheet on esitetty tiivistetysti. Pelkistämisvaiheessa kerätään tutkimukselle oleelliset alkuperäisilmaukset ja pelkistetyt ilmaukset, jotka kokoavat alkuperäisilmaukset yhteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Pelkistäminen auttaa tiivistämään rikasta aineistoa, joka muuten jäisi hajanaiseksi (Puusa ja muut, 2018). Grodalin ja muiden (2021) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei tulisi hyödyntää yhtä mallia analyysin apuna. Heidän

mukaansa teoreettiset oivallukset ja läpinäkyvyys voidaan saavuttaa osoittamalla yksityiskohtaisesti luokitteluvallinnat laadullisen analyysiprosessin aikana.

Redusoinnin eli pelkistämisen vaihetta seuraa klusterointi eli ryhmittely. Puusan ja muiden (2020) mukaan tätä vaihetta voidaan kutsua myös teemoittelun vaiheeksi, joka perustuu tutkijan tulkintoihin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tässä vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokkiin yhtenevien ominaisuuksiensa mukaan. Alaluokkia yhdistellään edelleen yläluokiksi, ja yläluokkien yhdistelmistä muodostetaan pääluokkia. Klusterointi on osa abstrahointiprosessia. Puusan ja muiden (2020) mukaan abstrahoinnissa siirrytään yksittäisistä seikoista kohti laajempaa näkökulmaa. Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaavat abstrahointia käsitteiden muodostumiseksi, jossa luokat yhdistyvät laajemmiksi kokonaisuuksiksi.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan luokitteluprosessin ja niiden vaiheiden perusteella, jotka ovat johtaneet teoreettisiin oivalluksiin. Grodalin ja muiden (2021) mukaan aktiivinen luokitteluprosessi tulisi näkyä tutkimuksessa siten, että lukija kykenee seuraamaan analyysin eri vaiheita ja ymmärtämään, kuinka tutkija on aineiston pohjalta päätenyt tiettyyn teoriaan. He korostavat avoimuutta ja selkeyttä sekä tutkimuksen tavoitteissa että koko teoriakehitysprosessissa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2018, s. 184–185) mukaan luotettavuus syntyy haastatteluaineiston laadusta, jota voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota sekä haastattelurunkoon että haastattelun jälkeisiin käytäntöihin. Teemoihin valittiin harkitusti lisäkysymyksiä, jotka syvensivät aihetta. Haastattelut pyrittiin litteroimaan heti haastattelun jälkeen.

Haastateltavia ei valittu satunnaisesti, vaan heillä oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Kaikki haastateltavat olivat tehneet hybridityötä yli kaksi vuotta ja työskennelleet täysin etänä pandemian aikana. Osalle etätyö oli tuttua jo ennen pandemiaa. Kaikilla

haastateltavilla oli myös kokemusta lähityöstä, mikä mahdollisti hybridityön vertaamisen lähityöhön. Tämä on oleellista tutkittavan ilmiön osalta. Puusa ja muut (2020) katsovat, että tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimusasetelman muodostaminen sekä valittu kohdejoukko, joka palvelee tutkimuksen kysymyksenasettelua. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruussa täyttyivät yleistettävyyden ehdot. Eskola ja Suoranta (1998, s. 62) luettelevat yleistettävyyden kriteereiksi kolme ehtoa. Ensimmäisenä on tutkittavien samanlainen kokemusmaailma. Toiseksi ehdoksi he asettavat tutkittavien aihepiirin tietämyksen ja kolmanneksi sen, että tutkittavat olisivat kiinnostuneita tutkittavasta aiheesta. Tutkittavat täyttivät nämä kolme ehtoa. Heitä yhdisti samankaltainen työnkuva ja asiantuntijuus, ja heillä oli kertynyt vuosien kokemus työskentelystä hybridityöympäristössä. Lisäksi he osoittivat kiinnostusta tutkittavaa ilmiötä kohtaan, pitivät ilmiötä tärkeänä ja kiittivät ajatuksia herättävästä haastattelutilanteesta. Osa haastateltavista ilmaisi myös halunsa kuulla tutkimustuloksista työn valmistuttua.

Haastateltavia oli lopulta 8 henkilöä. Eskola & Suoranta (1998, s. 62–63) puhuvat kyllästymisestä eli saturaatiosta, joka tarkoittaa tilannetta, jossa uusi haastatteluaineisto ei enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman näkökulmasta. He vielä jatkavat, että kyllästymispistettä ei voida asettaa etukäteen, vaan se tulee täyteen tutkimuksen edetessä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan jotta kyllästymispiste voidaan saavuttaa, on ensin tiedettävä, mitä aineistolta halutaan saada selville. Katson, että tutkielmassani tämä haastateltavien määrä oli tarpeeksi, koska kokemukset ilmiöstä alkoivat toistua ja saamani aineisto toi myös esille tutkimuskohteena olleen teoreettisen peruskuvion.

Tutkielman luotettavuuden kannalta luottamuksen syntyminen tutkittavan ja tutkijan välille on oleellista. Kun luottamus on syntynyt, tutkittava vastaa vapautuneesti haastattelukysymyksiin omien kokemustensa pohjalta, mikä rikastuttaa aineistoa. Tällöin hän ei pyri vastaamaan yleisesti oletetun hyväksytyyn käytännön mukaan. Puusa ja muiden (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelun näkökulmista. Eettisyys on

mukana jokaisessa tutkimuksen työvaiheessa. Luotettavuus näkyy valintojen perusteluna tutkimuksen toteutuksessa. Uskottavuus luodaan asiallisella ja tarkoituksenmukaisella aineistonkeruulla sekä aineiston analyysiin tarkkaavaisesti perehtymällä. Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen käytäntöihin kuuluu arviointi ja perustelu tutkimuksen luotettavuudesta. Heidän mukaansa tutkijan tulisi arvioida omaa subjektiivisuuttaan sekä erottaa omat oletuksensa, jotta ne eivät vaikuta tutkimuskohteeseen tai tutkimuksen lopputulokseen.

Luotettavuutta voidaan tarkastella myös validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla (Puusa ja muut, 2020). Molemmat käsitteet ovat alun perin peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 186), ja on esitetty erimielisyyttä niiden soveltuvuudesta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeristönä (Eskola & Suoranta, 1998).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tiivistetysti tutkimuksen toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Hirsjärven ja Hurmeen (2018, s. 186) mukaan reliabiliteetti voidaan määrittellä kolmella tavalla. Ensimmäisessä tavassa henkilöä tutkittaessa kahteen kertaan saadaan sama tulos, toisessa tavassa kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, ja kolmantena samankaltaisilla tutkimusmenetelmillä saavutetaan yhteneväiset tulokset. Tuomi ja Sarajärvi (2018) mukaan validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin ollut tutkia.

Tuomen ja Sarajärvi (2018) täsmentävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden määrittämiseen ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Heidän mukaansa luotettavuutta tulee tarkastella kokonaisuutena, jossa arviointi ulottuu tutkijan sitoutumisesta tutkimuksen tarkoitukseen aina viimeiseen vaiheeseen eli tutkimuksen raportointiin saakka. Eskola ja Suoranta (2008, s. 210) luotettavuuden arvioinnin tulisi kohdistua koko tutkimusprosessiin, mikä korostaa tutkijan toimenpiteiden tarkastelua. Puusa ja muut (2020) puolestaan painottavat, että tutkimuksessa pyritään aina totuudellisuuteen.

5 Tutkimustulokset

Tässä osiossa esitellään tutkimustulokset, jotka perustuvat koulutuslalla toimivien projektipäälliköiden teemahaastatteluiden analyysiin. Kaikki haastateltavat ovat ammattinimikkeeltään projektipäälliköitä ja tiimityö korostui vahvasti. Työnkuva vaihtelee haastateltavien välillä. Projektit vaihtelivat laajuudeltaan ja aikajalaltaan. Projektipäälliköillä oli haastattelujen aikana vetovastuu omasta tiimistä sekä joillakin lisäksi esihenkilövastuu. Tiimityöskentelyn lisäksi projektipäälliköillä saattoi olla pienempiä projekteja, joita toteutettiin ryhmämuotoisesti. Hybridityön vaikutukset kohdistuivat sekä omaan tiimityöskentelyyn, ulkopuolisiin tahoihin että ympäröivään organisaatioon, sillä lähityötä ei enää toteutettu täysiaikaisesti. Tämän vuoksi koko projektipäällikön verkosto oli hybridityön vaikutuksen piirissä. Tuloksissa on käsitelty sekä tiimin toimintaa että projektipäällikön työtä osana tiimiä ja ympäröivää verkostoa. Taulukon 2 mukaisesti kerätty aineisto pilkottiin pienempiin osiin, käsitteellistettiin ja koottiin uudelleen uudeksi kokonaisuudeksi.

Taulukko 2. Aineiston käsittely ja kokoaminen

Pääteema	Alateema	Selite	Alkuperäinen ilmaus
Hybridityön järjestäminen	Organisaation suositus	Etäpäivien määrä viikossa Yhteiset päivät toimistolla	"Etänä kahtena päivänä ja toimistolla kolmena päivänä viikossa. Toimistolle ei ole ollut yhteisiä päiviä sovittuna. Kaikki on tullut, miten on itselle sopinut." (H4)
	Työntekijän toiveet	Ergonomia Olosuhteet Perhetilanne	"Mulla on vanha hirsitalo, mitä en halua sisustaa ergonomisen työpisteen näkökulmasta, vaan kauniiden vanhojen huonekalujen näkökulmasta." (H5)
	Kokouskäytänteet	Viestintämedia Säännöt Suunnittelu	"Mä olen huomannut, että semmoiset projektit missä ei tavata alussa, niin ei toimi niin hyvin." (H3)
Tiedon jakaminen	Ulkoisen motivaatio	Projektin tavoitteet	"Oman tietämyksen jakaminen näyttäytyy esihenkilöiden silmissä

		Työn saattaminen päätökseen Tiedon omistaa työnantaja	siltä, että ihminen on motivoitunut myös sen yhteisen hyvän kehittämiseen.” (H5)
	Sisäinen motivaatio	Auttamisenhalu Henkilökemia Sitoutuminen työyhteisöön	”Tietenkin jaan kaiken pakollisen tiedon kaikkien kanssa, joita se koskee. Jos koen, että voin hyödyttää tärkeää ihmistä ekstra paljon jollain tavalla, niin teen sen mieluummin silloin, kun tiedän, että se ihminen on tärkeä. Vaikka se vaatii multa vielä erityistä vaivannäköä.” (H4)
	Hiljainen tieto	Ammattitaito Kokemus	”Meillä on tässä kahvihuone, jossa on myös opettajia. Se on hiljaisen tiedon lähteenä erittäin tärkeä paikka. Myös omien ajatusten jakamisessa, kun niitä sanoo ääneen, on helpompaa tämmöisessä kohtaamisessa.” (H8)
	Eksplisiittinen tieto	Kansiot Dokumentit Intranet	”Suurin tiedon jakamisen paikka Teamsin hankekansio. Sinne kerätään kaikki hankkeen kannalta oleellinen tieto.” (H5)
Vuorovaikutus	Digitaalinen ympäristö	Videoneuvottelut Sähköposti Dokumenttien jakaminen Kansiot	”Kun on joku kahdenkymmenen henkilön porukka linjoilla, niin kukaan ei näytä naamaa. Ollaan vaan pelkinä Teams-palleroina, niin mun mielestä siinä on dialogi kyllä hyvin kaukana. Se on enemmänkin semmoinen passiivinen yksinpuhelu.” (H7)
	Kasvotusten	Yhdistyy verbaalinen ja ei-verbaalinen kommunikointi	”Usein koin, että joku saattoi laittaa sähköpostia ja kommentoi vähän jäykästi. Mutta sitten se saattoi oikeasti olla tosi mahtava ihminen ihan livenä.” (H3)

Luovuuden toteutuminen	Suunnittelu	Tiimin toiminta ja projektin käynnistys Luottamus Ongelman ja tavoitteiden asettelua	”Ensimmäinen on suunnittelupalaveri tai tämmöinen ideointipalaveri. Jos mahdollista, niin kokoonnutaan aina määrättyin välein. Myös on sovittu, että tiettyinä päivinä, jos useimmat olisivat paikalla. Mutta se on vaihtelevasti toiminut, koska ihmisillä on niin erilaisia aikatauluja.” (H8)
	Ideointi	Spontaanit tapaamiset Viralliset ja ei-viralliset tapaamiset Verkostosuhteet	”Kun on kymmeniä ihmisiä linjoilla, niin tavallaan se spontaani keskustelu ei lähde siitä rönsyilemään kuitenkaan. Mulla ei ole ikinä ollut esimerkiksi semmoinen olo, että siellä nostaisin jonkun vaan projektiin liittyvän keissin siihen yhteisesti pureskeltavaksi.” (H2)
	Ideoiden hyödyntäminen	Käytänteet Alustat	”Oman tiimin lisäksi yksikkö ja iso organisaatio. Vaatii liikaa ponnistelua, että syntyneet ideat saavuttaisivat kaikki.” (H6)

5.1 Hybridityön järjestäminen

Haastateltavien mukaan organisaatioilla oli käytössä ohjeistus hybridimallin toteuttamisesta. Ohjeistukset kuitenkin vaihtelivat organisaatioittain ja haastateltavien kokemusten mukaan. Yleisiä ohjeita noudatettiin sovelletusti. Osa haastateltavista ei

puuttunut ohjeistuksiin oman tiiminsä osalta eikä lähtenyt vaatimaan erillisiä käytäntöjä yleisen ohjeistuksen rinnalle. Useampaa lähityöpäivää pidettiin kuitenkin olennaisena työn sujuvuuden kannalta. Ohjeistuksissa määriteltiin esimerkiksi lähityöpäivien määrästä viikossa, joko päivinä tai prosenttiosuutena. Monessa tapauksessa oli kuitenkin mahdollista myös työskennellä koko viikko etänä työntekijän valinnan mukaan.

”Yleisesti on ohjeistuksena kolme päivää viikossa toimistolla. Meidän tiimistämme on saanut olla käytännössä vaikka koko viikon etätöissä.” (H5)

Yhteisten lähipäivien haasteeksi koettiin pitkät työmatkat sekä jaetut toimistotilat. Osa haastateltavista koki, että hybridityö mahdollisti etääntymisen turhasta tiedosta ja työpaikkapolitiikoinnista. Joillekin haastateltaville hybridityö toi joustoa vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamiseen. Lähipäivien määrä määräytyi kuitenkin omien mieltymysten ja elämäntilanteen mukaan, mutta useimmiten siten, että toimistopäivät vastasivat organisaation käytännön sääntöjä. Työskentelyä yksinomaan etänä ei kannatettu.

Haastateltavien joukossa oli myös niitä, jotka työskentelivät toimistolla enemmän kuin ohjeistus edellytti. Syyinä oli halu tehdä selkeä ero työn ja vapaa-ajan välillä. Haastatteluissa korostui työpaikan tarjoamat paremmat ergonomiset olosuhteet, joita kotiin oli vaikea järjestää. Työpaikalla oli käytössä sähköpöytä, säädettävä tuoli ja kaksoisnäyttö, jotka tukivat tehokasta työskentelyä. Lisäksi osa haastateltavista ei halunnut sisustaa kotiaan toimistomaisesti tai varata tilaa työskentelytarpeisiin.

Työpäivien valintaan toimistolla vaikutti myös tarve sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Työpaikalla haluttiin tavata ihmisiä, vaikka oman tiimin jäseniä ei työpaikalla välttämättä aina ollut paikalla. Kotona työskentely tuntui osasta haastateltavista ajoittain yksinäiseltä.

”Mieluummin sitten tulen töihin, missä on näytöt, sähköpöydät, ergonomiset tuolit ja muut.” (H5)

”Olen jotenkin työpaikalla paljon tehokkaampi, sen takia en tee kotona töitä. Juttelin yhden kollegan kanssa, joka sanoi, että hän on kotona paljon tehokkaampi.” (H7)

”Joustavuus, mistä olen tosi kiitollinen. Sillä on iso merkitys, että pystyn oikeastaan itse täysin vaikuttamaan, mistä työtäni teen.” (H2)

Haastateltavat kertoivat, ettei omassa organisaatiossa ollut ohjetta, jonka mukaan työskentelyn tulisi tapahtua yhtäaikaaisesti toimistolla. He saivat valita toimistopäivät oman ajankäyttönsä ja tilanteensa mukaan. Vaikka samanaikaisesti toimistolla saattoi olla projektityön kannalta keskeisiä henkilöitä, kokoontumiset hoidettiin silti usein Teamsin välityksellä omista työhuoneista. Osa haastateltavista kertoi kuitenkin muuttaneensa toimistopäiviään niin, että ne osuisivat samoihin päiviin oman tiimin tai ryhmän jäsenten kanssa.

Työn suunnittelussa korostui tekninen näkökulma organisaation puolelta. Paljon resursseja ja aikaa käytettiin sopivien teknisten työkalujen käyttöönottoon ensin pandemian aikaisen etätyövaiheen aikana ja myöhemmin siirryttäessä hybridityöskentelyyn.

Teams-palaverit koettiin nyt osaksi normaalia työnkuvaa. Suuren organisaation etuna pidettiin investointeja ohjelmistoihin ja tekniseen toteutukseen. Esityslistojen nähtiin olevan keskeinen osa virtuaalikokousten onnistumista, sillä niiden avulla oli mahdollista valmistautua kokousten teemoihin etukäteen ja siten parantaa palaverien laatua.

Haastateltavat toivoivat organisaatiotasolla tapahtuvaa muutosta, joka toisi selkeät ja yhtenäiset säännöt hybridityöympäristössä toimimiseen. Teams-kokoukset nähtiin edistävän eristäytymistä, mikä saattoi johtaa passiivisempaan osallistumiseen. Teams-palavereihin liittyviin käytäntöihin kaivattiin muutosta, erityisesti valmistautumisen ja vuorovaikutuksen osalta. Kameran pitäminen kiinni koettiin häiritseväksi, ja toivottiin edes pientä vastavuoroisuuden osoitusta kuten hyväksyvää nyökkäystä tai elettä. Teknisten työkalujen käyttö aiheutti osalle epävarmuutta ja lisäsi kuormitusta, koska

samanaikaisesti oli huolehdittava yhteyden toimivuudesta, äänen kuuluvuudesta ja omien kommenttien sopivasta esittämishetkestä. Näiden tekijöiden epäiltiin johtavan siihen, että osa jäi hiljaiseksi kokouksissa.

”Teamsin kautta, että hei, nyt lähdetään innovoimaan uutta. Kaikilla on kamerat kiinni. En aina ymmärrä, kun tätä on neljä vuotta harjoiteltu. Vaikka meillä on jotain viikkopalavereitakin, kaikilla on ne kamerat kiinni. Pitäisi olla melkein pakko laittaa ne kamerat auki. Eihän meillä ole mitään naamiota, kun me liveinä tullaan johonkin palaveriin.” (H7)

Haastateltavat kokivat lähitapaamiset vuorovaikutuksellisesti rikkaammiksi kuin etäyhteyksin toteutuvat tapaamiset. Kasvokkaisissa kohtaamisissa koettiin olevan enemmän mahdollisuuksia puheenvuorojen jakamiseen sekä omien näkemysten ja ajatusten esiin tuomiseen. Etäkokouksissa tämä toteutui harvemmin. Täydellistä paluuta lähityöhön ei kuitenkaan pidetty todennäköisenä, sillä hybridityötä pidettiin merkittävänä työnantajan tarjoamana etuutena, josta moni koki olevan vaikea luopua.

”Ja tietenkin saavutetuista eduista on vaikea luopua. Ihmiset on tottuneet, että on helppoa nyt olla kotona. Ja eikö tällöinen ole valloillaan nykyään, torstai on uusi perjantai.” (H7)

Haastateltavat ilmaisivat huolensa uusien työntekijöiden sopeutumisesta ja siitä, löytävätkö he paikkansa työyhteisössä. Erityisesti sosiaalisten siteiden muodostaminen koettiin haasteelliseksi tilanteessa, jossa ei ollut selkeitä yhteisiä käytäntöjä hybridityön toteuttamisesta tai yhteisesti sovituista läsnäolopäivistä. Useat haastateltavat kuvasivat myös omakohtaisia kokemuksia siitä, kuinka työn aloitus uudessa organisaatiossa oli hankalaa, kun lähikollegoita ei ollut fyysisesti saatavilla eikä ollut selvää, keneltä voisi kysyä tarvittavaa tietoa.

5.2 Tiedon jakamisen lähtökohdat hybridityössä

Haastateltavat kokivat, että avoin ilmapiiri edistää oleellisesti halukkuutta jakaa tietoa. Tietoa vaihdetaan erityisesti niiden henkilöiden kesken, joilla on vahvat siteet, toimivat

henkilökemiat sekä samankaltainen tapa tehdä työtä. Haastateltavat kokivat, että luottamuksen syntyminen on oleellista tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen osalta. Luottamuksen syntymistä edesauttavat kasvokkain tapahtuvat tapaamiset, jotka haastateltavat kokivat välttämättömiksi. Ne vahvistivat sekä luottamusta että sitoutumista työtehtäviin.

”Se on oma lähitiimi ja omat luotettavat kollegat kenen kanssa tehdään sitä aktiivista yhteistyötä. Heille haluaa jakaa tietoa. Peräänkuulutan tuota luottamusta todella paljon.” (H7)

Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten tavoitteisiin pääseminen, sovitun työn loppuun saattaminen ja sitoutuminen projektiin, vaikuttivat tiedon jakamiseen. Tietoa jaettiin, koska se koettiin oleelliseksi työn suorittamisen kannalta, ja erityisesti eksplisiittisen tiedon jakaminen korostui. Koettiin myös, että kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto on työnantajan omaisuutta ja että sitä kuuluu jakaa.

Haastateltavat toivat esiin, että alaistaitoihin kuuluu tiedon jakaminen muille saman organisaation jäsenille, jotka voisivat siitä hyötyä. Tiedon jakamiseen vaikutti myös halu näyttäytyä ammattitaitoisena työntekijänä ja motivoituneena yhteisen hyvän edistäjänä esihenkilön silmissä.

”Tieto, on se sitten hiljaista tietoa tai jotain näkyvämpää. Niin sehän on tavallaan työnantajan omaisuutta, jota syntyy siinä työn ohella.” (H2)

Tiedon vastaanottajan käytös ennakoi halukkuutta jakaa tietoa. Haastateltavat puntaroivat tiedon jakamisen yhteydessä omaa panostaan ja vaivannäköään suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Tämän puntaroinnin perusteella tietoa joko jaettiin kevyemmin tai sen jakamiseen paneuduttiin huolellisemmin. Tiedon jakamiseen vaikutti arvio hyödyistä sekä oletus avun saamisesta vastavuoroisesti, mikäli siihen tulisi tarve. Tunne siitä, että apua pidetään itsestäänselvyytenä, koettiin motivaatiota heikentävänä tekijänä. Vastaanottajan osoittama kiitollisuus puolestaan lisäsi motivaatiota auttaa jatkossakin pulmatilanteissa ja jakaa tietoa.

”Vähän riippuu, että miten syvällisesti sen asian kimppuun sitten mennään. Se voi jäädä kevyemmäksi, jos en näe sellaista hyötykohtaa itselleni siinä. Jos koen, että tuo ihminen ei varmasti jakaisi tätä tietoa kanssani ja en tule koskaan hyötymään tästä panostuksesta yhtään millään tavalla, niin harkitsen, että paljonko siihen käytän resursseja.” (H5)

Haastateltavat saattoivat jakaa tietoa myös siksi, että pitivät henkilöä tärkeänä ja kokivat, että jokin tietty vastaanottaja hyötyi tiedosta erityisesti, vaikka jakaminen aiheutti lisätyötä ja vaivannäköä. Myös puhdas auttamisenhalu ohjasi tiedon jakamista. Muita sisäisiä motivaatiotekijöitä olivat henkilökemia, työtyytyväisyys sekä omat onnistumiset ja oivallukset, jotka lisäsivät halukkuutta jakaa tietoa.

”On se sitten läsnä tai etänä, niin se on työsuhteen laatu ja henkilökemia-asia, että joidenkin kanssa on vaan enemmän yhteyksissä, koska viihtyy enemmän niiden ihmisten seurassa ja jaat herkemmin heille tietoa. Vaikka joku olisi siinä läsnä, mutta ei kolahda tämän ihmisen kanssa kemia, niin silloin jää heikommaksi tiedon jakaminen.” (H5)

Haastateltavat kokivat, että hiljainen tieto välittyi parhaiten kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutustilanteissa. Lähityössä koettiin, että kokeneemman kollegan tietotaito välittyi paremmin kasvotusten, ja samalla omaa osaamista voitiin kartuttaa. Keskustelu oli dialogimaista ja vapaampaa. Lisäksi korostui, että hiljaisen tiedon jakaminen on helpompaa sellaisten henkilöiden kanssa, joiden seurassa viihtyy ja joiden kanssa tekee tiivistä yhteistyötä.

Hyvä henkilökemia koettiin tärkeäksi tekijäksi hiljaisen tiedon siirtymisessä tiiviissä ryhmässä. Lisäksi vahvat siteet ennustavat hiljaisen tiedon siirtymistä, joka onnistui sekä etäyhteyksin että kasvotusten tapahtuvassa tapaamisissa.

”Itse olen hyötynyt hirvittävän paljon sellaiselta hiljaisesta tiedosta, että olen ollut tosi kokeneen projektipäällikön kanssa samassa toimistossa. Häneltä on voinut kysyä tosi matalalla kynnyksellä asioita. Jos hän ei tiedä, niin tietää ainakin kehen olla yhteydessä asian selvittämiseksi.” (H5)

”Jos oltaisiin esimerkiksi samassa tilassa fyysisesti, niin se olisi helpompaa. Elikkä, jos me oltaisiin koko aika samassa tilassa, niin sitten voisi yhtäkkiä vaan huikata, että tällainen asia.” (H1)

Organisaatio painottaa intranetin käyttöä, joka on tarkoitettu rajallisen käyttäjäryhmän tarpeisiin. Haastateltavat eivät kuitenkaan usein kokeneet saavansa intranetistä yhtä hyödyllistä tietoa kuin mitä kollega voisi suoraan tarjota. Intranetin käyttö korostuu hybridityössä, ja työntekijöitä usein ohjataan hakemaan tietoa sen kautta. Haastateltavat arvioivat, että intranetin korostaminen työyhteisössä on johtanut siihen, että kynnys kysyä kollegalta suoraan on kasvanut.

”Meillähän on Intranet-tyyppinen, mistä löytyy tietoa. Sieltä ei löydä kaikkea tietoa, ja aika usein esimerkiksi kollegalta saatan kysyä vielä lisätietoja.” (H6)

”Kaiken pitäisi löytyä Intranetistä. Mietin usein, että voinko häiritä naapuria tällaisella asialla, kun tämän asian jostain täältä Intranetistä pitäisi löytyä. En muista, millä nimellä tämä asia pitäisi löytyä, mutta jos kahlaan kuitenkin tämän läpi.” (H8)

Teams koetaan tärkeäksi työvälineeksi, sillä sen avulla on helppo jakaa eksplisiittistä tietoa. Tällaisen tiedon jakaminen ei edellytä kasvokkaisia tapaamisia. Teams-kansioon tallennetaan projektin osalta tärkeitä dokumentteja, jotka ovat helposti kaikkien projektissa työskentelevien saatavilla.

”Teams on tosi tärkeä meille. Suuri osa palavereista pidetään Teamsin avulla, ja meillä on Teams-ryhmä mihin on luotu kaikki kansiot dokumenteille. Me jaetaan siellä hyvin avoimesti kaikki tieto.” (H2)

5.3 Vuorovaikutus hybridityössä

Teams oli yleinen viestintäkanava, jota haastateltavat käyttivät etätyöskentelyssä. Palavereja pidettiin videoneuvottelun välityksellä, mikä mahdollisti myös dokumenttien jakamisen. Videoyhteyden kautta keskustelua ei kuitenkaan useinkaan syntynyt. Yksi henkilö puhui ja esitteli agendan, minkä jälkeen palaveri päättyi. Haastateltavat arvioivat, että vuorovaikutuksen vähäisyyteen vaikutti erityisesti se, että kamerat pidettiin kiinni.

”Virtuaalokokous missä oli 30 osallistujaa, joista suurin osa oli hiljaa. Ei se auta hirveästi semmoista ideointia, kehittämistä ja dialogia. Enemmän semmoinen informaatiopaikka ja asioitten tsekkauspaikka.” (H3)

Tekniset seikat askarruttivat ja veivät huomiota. Huolta aiheutti erityisesti se, toimiiko tekniikka moitteettomasti, kuten mikrofoni ja ääniyhteys. Palaverin pitäjä koki keskustelun usein yksinpuheluksi, koska osallistujien reaktioita ei nähnyt eikä saanut välitöntä palautetta. Tämä oli yleistä erityisesti silloin, kun Teams-palaveriin osallistui paljon ihmisiä.

Keskittyminen oli etäpalavereissa helposti koetuksella. Osallistujat jättäytyivät helposti kuuntelijan rooliin, jolloin ajatukset alkoivat harhailla ja samanaikaisesti saatettiin tehdä muita töitä. Tätä ei koettu tapahtuvan yhtä usein läsnäolopalavereissa. Varsinkin pitkät etäpalaverit koettiin pitkästyttäväksi, ja niiden aikana keskittyminen oli vaikeaa.

”Kun olen seuraamassa etänä jotain, niin herkästi lähtee jo ajatukset harhautumaan jonnekin muualle ja tekee jotain toista päällekkäin siinä.” (H5)

”Olen tarkkaillut tätä tilannetta neljän vuoden ajan, niin se jotenkin passivoittaa ihmiset tämä Teams, koska monet on sanonut, että tekee jotain ihan muita juttuja.” (H7)

Ryhmän koko vaikutti etäyhteyden toimivuuteen. Joidenkin haastateltavien mukaan reflektiivinen keskustelu onnistui myös etänä, mutta ryhmän koko ei saanut kasvaa liian suureksi. Varsinkin kahden hengen muodostama keskustelu saattoi olla idearikasta myös etäyhteyden välityksellä.

”Ryhmäkoko ei voi kasvaa kauhean suureksi. Se voi olla rajoittava tekijä keskustelulle. Parhaiten onnistuu kahdestaan tai kolmestaan.” (H2)

Kokoukset, joihin osallistui useita henkilöitä, muodostuivat usein informatiivisiksi. Isoissa tiimeissä oman puheenvuoron odottaminen ja sopivan hetken ajoittaminen koettiin hankalaksi, ja usein unohtui, mitä oli aikonut sanoa. Haastateltavat toivat myös esiin, että

he olivat usein palavereissa samojen henkilöiden kanssa, mutta joukossa oli monia, joita he eivät olleet koskaan nähneet kasvatusten, nimi oli vain jäänyt mieleen. Kyseessä saattoivat kuitenkin olla työn sujumisen näkökulmasta avainhenkilöitä.

Läsnäolo etäpalavereissa ei tuntunut samalta kuin toimistolla. Kasvatusten osallistutaan keskusteluun ja pyydetään puheenvuoroa. Virtuaalisessa ympäristössä oli vaikea tulkita, olivatko kaikki jäsenet ymmärtäneet tehtävän. Toisaalta etäpalavereissa, joissa oli vain oma tuttu tiimi linjoilla, keskustelu oli hyvinkin vilkasta ja kameroita pidettiin auki. Varsinkin jos etäpalaveriin osallistui monta henkilöä, keskusteluun oli vaikeampi liittyä juuri huonon keskittymisen vuoksi. Etäyhteyden tai sähköpostin välityksellä usein muodostui henkilöstä tietty mielikuva, joka sitten muuttui positiivisemmaksi näkemisen jälkeen.

Videoneuvotteluissa oltiin myös varovaisempia, jos ei vielä hyvin tunnettu toisia osallistujia. Keskusteluissa ei uskallettu olla eri mieltä tai ryhtyä väittelemään aiheesta, mikä usein kasvatusten johtaa mielenkiintoisiin tuloksiin. Väittelytilanteita vältettiin, koska ei-verbaalinen viestintä puuttui ja tilannetta ei pystytty tulkitsemaan.

”Harvoin ruvetaan väittelemään asiasta, joka vois monesti johtaa ihan hyviin lopputuloksiin. Ei näe kenenkään nikkausta edes, että onko asia edes ymmärretty. Loukkaantuminen saattaa peittyä ruudun taakse, niin ei uskalleta ottaa riskiä. On helpompi ottaa tietynlainen rooli etänä. Kun nähdään kasvatusten, tulee monipuolisempi kuva ihmisestä.” (H8)

Etäyhteyksien määrän kasvusta nousi huoli sekä mahdollisesta työntekijöiden eristäytymisestä ryhmästä ja koko organisaatiosta. Hybridityö mahdollisti vetäytymisen muusta organisaatiosta ja keskittymisen vain omaan suoriutumiseen. Osa haastateltavista kertoi myös tietoisesti jättäytyneensä pois organisaation muusta toiminnasta keskittyäkseen omaan tehtäväänsä.

”Tässä hybridityössä on helpompi jättäytyä ja voit rajata omaa osallistumista siihen organisaatioon. Siis mulla on mahdollisuuksia osallistua, mutta itse valitsen olla osallistumasta.” (H1)

Useimmat haastateltavat toivat esiin tietoähkyn, joka liittyi erityisesti sähköpostiviestintään. Suuri osa työpäivistä kului sähköposteihin vastaamiseen. Viesteihin vastattiin usein huolellisesti ja kattavasti, jotta viestinvaihto ei jatkuisi tarpeettomasti. Huolellisella vastaamisella pyrittiin varmistamaan, ettei lähettäjältä tulisi enää lisäkysymyksiä. Tietoähkyn arveltiin johtuvan siitä, että sähköposteja jaettiin laajasti ilman tarkkaa kohdentamista ja ilman harkintaa siitä, oliko tieto edes oleellista kaikille vastaanottajille.

”Fokus pitäisi olla enemmän siihen, että kenelle kaikille tieto olisi relevanttia.” (H4)

5.4 Luovuuden toteutuminen hybridityöympäristössä

Projekti eteneminen myötäili osittain luovan prosessin vaiheita. Projektin alussa kaikki haastateltavat painottivat lähityötä sekä kasvotusten tapahtuvaa yhteistyötä ja keskustelua. Projektin myöhemmissä vaiheissa ei yhteinen fyysinen läsnäolo korostunut samalla tavalla. Tarvittaessa kokoonnuttiin kasvotusten, jos ilmeni ylipääsemättömiä ongelmia, projekti ei edennyt tai yhteistyö ei sujunut.

Luovan prosessin lähtökohdat projektityössä liittyivät projektipäällikön ammattitaitoon ja kykyyn viedä projekti eteenpäin. Projektin onnistumista edistivät vuosien varrella kehittynyt ammattitaito, tietotaito, ihmissuhteiden ymmärrys, organisaation tuntemus sekä tieto siitä, kenen puoleen kääntyä, jos oma ongelma vaatii toisen asiantuntemusta.

”Kokemusta siitä, miten asiat toimivat ja miten kannattaa toimia. Pitää hallinnoida sekä asioita että ihmisiä. Pitää rinnakkain kuljettaa asioita, joita me on luvattu tehdä projektina ja pitää tutustua ihmisiin. Rakentaa ymmärrystä, että mikä heidän osaamisensa on, ja mitä heiltä voi edellyttää.” (H1)

Uudet projektit käynnistyivät tiimin tapaamisella kasvotusten. Ryhmän tai tiimin toiminnan ja yhteistyön kannalta kasvokkain näkeminen on oleellista, erityisesti tiimin muodostumisen alkuvaiheessa. Kun ryhmän jäsenet tapaavat fyysisesti projektin alussa,

yhteistyö sujuu myöhemmin paremmin myös etäyhteyksien välityksellä. Lähetapaamisten tarkoituksena oli myös luottamuksen rakentaminen projektiin osallistuneiden välillä. Tutustuminen toisiin jäseniin kuvattiin hitaaksi prosessiksi, joka vie enemmän aikaa hybridityöympäristössä kuin silloin, jos tutustuminen tapahtuisi lähityössä.

Luottamuksen syntymisen merkkeinä pidettiin sitä, että ryhmässä tai tiimissä jaettiin jotain henkilökohtaisempaan, sähköpostien muuttuminen muodollisesta tyylistä rennommaksi ja chat-tyyppiseksi ja viestintään alkoi sisältyä vitsailua ja epävirallisen tiedon jakamista. Projektin aikana haastateltavat kuvailivat ilmapiiriä tunnustelevalle, ja herkästi pyydettiin ryhmän jäseniä uudelleen koolle lähetapaamiseen, jos siihen oli tarvetta.

Luottamuksen ei koettu syntyvän etäyhteydellä, vaikka tapaamisia olisi usein. Haastateltavat kertoivat, että ideointi ja monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Eräs haastateltavista koki varsin hyödylliseksi kick-off-tapaamisen, jossa ryhmän jäsenet viettivät kolme päivää yhdessä, ja kaikki tapaamiset toteutettiin kasvotusten.

”Ekaksi on semmoinen tietynlainen virtuaalokokous, missä vähän katsotaan pelisääntöjä. Mahdollisimman nopeasti tavataan ihan kasvokkain. En ole ainoa, joka tästä on puhunut. Se on ihan käsittämätöntä, miten se kommunikaatio on hyvin erilaista sitten sen jälkeen, kun ihmiset on tavanneet kasvokkain. Se suhde on aivan erilainen silloin, ja se projekti menee paremmin, kun on semmoinen fyysinen tapaaminen siinä alkuvaiheessa.” (H3)

”Mutta kyllähän sitten semmoinen hyvin luova työskentely, niin on aina parasta kuitenkin läsnä.” (H5)

Vahvojen siteiden muodostaminen koettiin haastavaksi. Hybridityöympäristössä vahvoja siteitä syntyy, mutta valikoidummin, ja niiden syntyminen vie enemmän aikaa. Ne muodostuvat usein oman viiteryhmän sisällä niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa on miellyttävää työskennellä ja joiden seurassa viihdytään. Vahvojen siteiden

ylläpitäminen pelkästään etätapaamisten avulla koettiin vaikeaksi. Lähityössä siteiden syntyminen oli luontevampaa ja nopeampaa.

Kun vahva side oli kerran muodostunut, se helpotti työntekoa merkittävästi ja mahdollisti sujuvan yhteistyön myös videoneuvottelujen välityksellä. Vahvat suhteet säilyivät toisinaan, vaikka ne ylittivät organisaation rajat. Uuden tiedon luomisen kannalta tärkeään syvälliseen dialogiin oli kuitenkin vaikea päästä ilman vahvoja siteitä. Ideointia tapahtui vahvojen siteiden välillä sekä kasvotusten että videoneuvottelujen välityksellä. Ideointi oli myös helpompaa silloin, kun henkilöillä oli yhteinen ammattikieli ja jaettu substanssiosaaminen.

” Kun on hyvin toistensa kanssa viihtyvä työyhteisö, niin ihan luonnostansa, se saattaa joskus viedä hyvinkin pitkälle, vaikka joidenkin hankeinnovaatioiden kanssa.” (H5)

Haastateltavat kokivat, että luovuus pääsee parhaiten esiin silloin, kun tapaamisella ei ole ennalta sovittua agenda ja se tapahtuu rennossa ilmapiirissä. Sitoutuminen ryhmän tai tiimin jäseniin vahvistui parhaiten epävirallisen toiminnan kautta. Haastateltavat olivat itse aktiivisia järjestämään epävirallisia kohtaamisia työkavereiden kanssa, esimerkiksi sopimalla yhteisiä lounaita. Verkostoitumista pidettiin tärkeänä myös sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät suoraan kuuluneet omaan organisaatioon. Asiantuntija-apua haettiin kuitenkin ensisijaisesti omasta organisaatiosta.

”Hyvin paljon siinä epävirallisessa kanssakäymisessä. Ihmiset jakavat kokemuksia ja asioista puhutaan. Yhteinen työlounas on semmoinen paikka.” (H3)

”Ei formaalissa tapaamisissa vähän testata ideoitaan, niin sitä ei tule tehtyä kuitenkaan Teamsissa tai vastaavilla sovelluksilla.” (H8)

Spontaanisuuden koettiin vähentyneen hybridityössä, kun ihmisiä ei enää nähty toimistolla yhtä aikaa. Haastateltavien mukaan spontaanisuus ei toteudu etätöissä samalla tavalla kuin lähityössä, ja sen puuttumisen katsottiin köyhdyttävän keskustelua. Haastateltavat kaipasivat mahdollisuutta synnyttää keskustelua nopeasti työpaikalla,

jakaa ideoita muiden kanssa tai esittää kysymys oikealle henkilölle ja saada siihen täydentävä vastaus. Lähityössä tiedon omistaja oli helpompi tunnistaa ja tavoittaa. Teamsin välityksellä koettiin hankalaksi esittää lisäkysymyksiä tai kohdistaa kysymys tietylle henkilölle. Kasvotusten tiedon kysyminen oli helpompaa, ja henkilöiden lähestyminen koettiin luontevammaksi. Vaikka työskentely videopuheluiden välityksellä lisäsi tehokkuutta, luova työskentely nähtiin edellyttävän fyysistä läsnäoloa.

”Työtila, missä me oltiin meidän matkailutiimillä. Me kaikki tehtiin omia hankkeita ja kaikki oltiin projektipäälliköitä. Meitä yhdisti se substanssi. Silloin me oltiin läsnä ja siinä tuli spontaania ajatustenvaihtoa, ja tavallaan semmoiseen ideointiin se toimi hyvin.”(H2)

”Tulee ihan eri tavalla ajatuksia mieleen. Kyllähän tuon huomaa, kun lähtee vaikka kahvitauollekin tai lounaalle ja kollegoiden kanssa jutteleen. Paljon liittyy työhön jokainen aihe. Spontaani kysyminen on helpompaa tuommoisessa keskustelussa. Etänä ajattelen, että en nyt viitsi tästä kysyä.” (H7)

Haasteellisena pidettiin sitä, miten uudet ideat leviäisivät koko organisaatioon ja miten koko organisaatio pääsisi hyötymään tiimien tai ryhmien tuottamista ideoista. Tämä nähtiin vaativan liikaa ponnisteluja, eikä sitä pidetty osana omaa työnkuva. Lisäksi koettiin, että runsas etätyö oli johtanut heikkoon osallistumiseen silloin, kun järjestettiin organisaation yhteisiä tapaamisia ja ryhmätyöskentelyä. Haastateltavat kokivat myös, että syntyneet ideat jäävät usein hyödyntämättä, eivätkä oikeat henkilöt pääse niihin tarttumaan, koska tieto ei ole saavuttanut heitä. Hyvät käytännöt ja ideat eivät leviä organisaation tasolla tehokkaasti, kun työ tapahtuu pääasiassa digitaalisessa ympäristössä.

”Aikaisemmin pidettiin aina projektin päättymisen jälkeen lopetuskokous, joka käytiin ihan kasvotusten. Se on muuttunut sitten digitaaliseksi. On myös erilaisia dokumenttialustoja. Osa on rahoittajalle, ja osa on meidän sisäiseen käyttöön. Mutta en ole ihan varma, niiden hyödyntämisestä. Monissa hankkeissa syntyy ideoita, joita kannattaisi jatkojalostaa, mutta jotka kuitenkin jäävät joihinkin järjestelmiin.” (H8)

6 Johtopäätökset

Hybridityö haastaa työskentelyn uudella tavalla. Jotta luovuus onnistuu hybridityöympäristössä, yhteistyön tapoja on tarkasteltava uudella tavalla. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään, kuinka hybridityö vaikuttaa luovuuteen sekä tuomaan esiin niitä haasteita, joita hybridityömalli asettaa luovuuden toteutumiselle. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia sekä teorian että empiirisen tutkimuksen avulla. Haasteltaviksi valittiin koulutuslalla toimivia projektipäälliköitä eri organisaatioista, joilla on kokemusta lähityöstä, etätyöstä sekä hybridityöstä. Projektin onnistuminen ja loppuun saattaminen riippuu yhteistyön kautta syntyvistä ideoista. Projektien luonteeseen kuuluu usein myös monimutkaiset ongelmat, jotka vaativat luovia ratkaisuja.

Hybridimallin toteutus ja lähestymistapa riippuvat organisaation kulttuurista, toimialasta ja yleisestä tarkoituksesta. Erilaiseen ja käyttökelpoiseen ideaan päätyminen on usein monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat sekä henkilö- että tilannetekijät. Uuden idean tunnistamisella voi olla merkittävä vaikutus organisaatiolle. Jotta ideat pääsevät implementointivaiheeseen asti, organisaation on tehtävä aktiivisesti töitä sen eteen, että tiimeissä ja ryhmissä syntyneet ideat saadaan koko organisaation käyttöön. Tämä vaatii ymmärrystä yhteistyösiteistä organisaatiossa, ja niiden muodostamisesta. Hybridityö vaikeuttaa uusien yhteistyösiteiden syntymistä ja muodostumista, jolla on merkitystä uusien ideoiden syntymisessä ja etenemisessä implementointiin asti. (Babapour ja muiden (2021) näkemyksen mukaan hybridityön suuntaviivoja laadittaessa on otettava huomioon kestävä kehityksen näkökulmat erityisesti sosiaalisista näkökohdista.

6.1 Hybridityön suunnittelu

Tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että hybridityömallin suunnittelussa ja käytänteiden toteutuksessa ei ole riittävästi huomioitu järjestelyjä, jotka tukisivat luovuutta. Ilman toimivia käytänteitä yhteistyön rakentaminen organisaation jäsenten välillä on haastavaa, mikä heikentää myös luovuuden edellytyksiä. Organisaatiot antavat

erilaisia suosituksia lähityöpäivien määrästä, joka vaihtelee 1–3 päivän välillä viikossa. Päivät voivat työntekijät itse valita. Lähipäiviä ei kuitenkaan välttämättä ajoiteta niin, että tiimin jäsenet tai muut tärkeät yhteistyökumppanit olisivat samanaikaisesti toimistolla.

Usein lähityöpäivä toteutuu siten, että työntekijä työskentelee omassa huoneessaan videoneuvotteluyhteyden kautta tai toimistolla kokoontuu ryhmä samaan neuvotteluhuoneeseen, johon osa osallistuu etäyhteydellä. Sama suuntaisia havaintoja on tehnyt myös Hirsch (2023), ja tutkija näkee haasteena toimistokulttuurin uudelleenrakentamisen, jotta kasvokkain tapahtuvan yhteistyön arvo saataisiin hyödynnettyä täysimääräisesti. Lähityöpäiviin tulisikin suunnitella tehtäviä, jotka edellyttävät henkilökohtaista vuorovaikutusta ja tukevat näin luovuutta.

Vaikka tutkimuksen tuloksissa on tunnistettavissa hybridityön tuomia selkeitä haasteita luovuuden edistämiseksi, on hybridityö silti arvostettu työmalli, koska se antaa vapauden valita etä- ja lähityön välillä. Valinnanvapaus tuo joustoa työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, ja malli huomioi paremmin senhetkisen elämäntilanteen ja työnteon tarpeet. Babapour ja muut (2021) vahvistavat samankaltaisen näkemyksen hybridityön suosiosta ja selittävät sen perustuvan autonomiaan sekä mahdollisuuteen päättää itse, missä ja milloin työskentely tapahtuu. Käytänteiden ja yhteisten pelisääntöjen löytäminen ja niistä sopiminen on ensimmäinen askel luovuuden edistämiseksi.

Käyttäytymiseen virtuaalisessa ympäristössä ei ollut selkeää ohjeistusta. Oli tavanomaista, että kamerat pidettiin suljettuina ja kokoukset olivat lähinnä tiedonvälitystä lähettäjän toimesta. Virtuaalisessa ympäristössä tulisikin korostaa vastaanottajan vastuuta sekä käydä keskustelua tiimin kommunikointitavoista. Jarvenpäänn ja Keatingin (2021) näkemys painottaa tiimin sääntöjen sopimista yhteistyön alkuvaiheessa sekä kuulijan aktiivista osallistumista keskusteluun, jotta virtuaalinen tiimityö onnistuisi. Ennen kaikkea kommunikaatio on toimintaa, ei pelkkää informaation jakamista.

Tutkielmassa nousi esiin, että hybridityö altistaa eristäytymiselle, koska kohtaamisia organisaation jäsenten välillä tapahtuu vähän. Babapour ja muut (2021) nostavat esiin myös sosiaalisten näkökohtien haasteellisuuden hybridityöskentelyssä. Eristäytymisen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi se, ettei osallistuta henkilökohtaisiin tapaamisiin, videoneuvotteluissa pidetään kamera suljettuna ja keskusteluun osallistutaan harvoin. Allen ja muut (2015) näkevät myös etätyöskentelyn altistavan eristäytymiselle. Hybridityötä ei myöskään pidetä soveltuvana kaikille työntekijöille. Harpazin (2002) näkemyksen mukaan henkilöt, jotka tarvitsevat jatkuvaa ohjausta ja välitöntä palautetta työstään, eivät välttämättä sovellu etätyöhön. Soveltuvuutta tulisikin arvioida ennen kuin hybridityöskentely hyväksytään osaksi työntekijän työmallia.

Eristymistä voitaisiin ehkäistä valitsemalla tilanteeseen sopiva viestintämedia. Eristäytyminen voi myös olla merkki siitä, että tiimissä ei ole riittävästi luottamusta ja psykologista turvallisuutta, jotta omien ideoiden ja näkemysten jakaminen tuntuisi turvalliselta. Curşeu ja muut (2008) sekä Reiter-Palmon ja muut (2021) painottavat, että ilmaisuvoimaltaan heikon median käyttö johtaa eristäytymiseen ja heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä tai ryhmässä.

Eristäytyminen tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenet eivät kohtaa riittävästi toisiaan, mikä vaikuttaa verkostositeiden syntyymiseen, tiedon jakamiseen ja ideointiin. Hybridityön suunnittelussa tulee ottaa huomioon se, että organisaatiossa ylläpidetään ja luodaan vuorovaikutustilanteita ja verkostoja, kehitetään luovuutta edistäviä yhteistyömuotoja ja vahvistetaan organisaatiokulttuuria. Babapour ja muut (2021) mukaan organisaation jäseniä tulisi altistaa riittävästi organisaation tavoitteille, arvoille, ajatusmalleille ja yhteiselle kielelle.

6.2 Luottamuksen, yhteistyön ja tiedon jakamisen rooli hybridityössä

Luottamus ennustaa ja toimii perustana yhteistyölle (Bierly ja muut 2009; Barczak ja muut, 2010). Se osoittautui keskeiseksi tekijäksi hybridityön onnistumisessa. Buła ja muut (2024) korostavat, että keskinäinen luottamus henkilöiden välillä on tärkeämpää

kuin prosessit ja työkalut hybridityön onnistumisen näkökulmasta. Tuloksissa korostuu erityisesti luottamuksen merkityksellisyys. Hybridityössä luottamuksen kehittyminen vie enemmän aikaa kuin lähityössä, sillä luottamus edellyttää henkilökohtaista ja säännöllistä kanssakäymistä. Tämä havainto on linjassa Järvenpään ja Keatingin (2021) tutkimuksen tulosten kanssa. Virtuaalinen ympäristö vaikeuttaa luottamuksen rakentamista, koska spontaanit ja epäviralliset kohtaamiset jäävät pois tai niitä tapahtuu harvemmin.

Curşeu ja muut (2008) tuovat tutkimuksessaan esiin, että virtuaalinen työympäristö muodostaa esteen luottamuksen kehittymiselle. Heidän mukaansa luottamuksen syntyminen edellyttää epävirallista vuorovaikutusta, erityisesti tiimin muodostumisvaiheessa. Tutkimuksessa korostui kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen merkitys projektin alkuvaiheessa. Tiimin toiminta käynnistyi kick-off-tapaamisella, jossa luottamuksen kehittyminen sai hyvän alun. Luottamuksen todettiin ennustavan yhteistyön onnistumista ja luovaa lähestymistapaa tehtävää kohtaan. Myös Oztop ja muut (2018) korostavat alkutapaamisen merkitystä silloin, kun tiimin jäsenet eivät vielä tunne toisiaan hyvin ennen työprojektia. He painottavat, että aluksi tulisi järjestää aloituskokous, jotta jäsenet voivat tutustua toisiinsa kasvokkain. Tätä tukee myös Hirschin (2023) näkemys, jonka mukaan yhteistyö rakentuu kasvokkaisen vuorovaikutuksen varaan.

Verkostosuhteiden siteiden vahvuudella on merkitystä sekä yksilön että organisaation osalta. Tulosten perusteella hybridityössä vahvat verkostosuhteet korostuivat, ja ne perustuivat luottamukseen ja henkilökemiaan. Vahvoja verkostositeitä syntyi tiimin jäsenten välille sekä entisiin työkavereihin samassa tai eri organisaatiossa. Tuloksista kävi myös ilmi, että heikkoihin verkostositeisiin käytetty aika ja panostus olivat vähentyneet. Uusia verkostosuhteita ei syntynyt, koska niitä oli vaikea muodostaa verkossa, ja yhteinen toimistolla vietetty aika oli vähentynyt. Vastaaviin tuloksiin päätyivät myös Yang ja muut (2022a) tutkimuksessaan, jossa vahvat verkostosuhteet vahvistuivat, kun taas heikkoihin siteisiin käytettiin vähemmän aikaa. Heikkojen verkostojen ylläpitäminen ei

vaadi yhtä paljon aikaa ja energiaa kuin vahvojen, mutta heikot verkostosuhteet ovat silti tärkeä uuden tiedon lähde (Granovetter, 1973, s. 1372) ja oleellisia luovuuden kannalta (Perry-Smith, 2006).

Yhteistyön ja luottamuksen ohella myös tiedon jakamisen edellytykset korostuivat tutkimustuloksissa. Luovuuden ja tiedon jakamisen välillä on todettu olevan merkittävä yhteys (Ma ja muut, 2013). Tiedon jakaminen tukee ideoiden syntymistä ja tiedon tehokasta hyödyntämistä. Akhavan ja Hosseinin (2016) tutkimus osoittaa, että ideoiden ja ajatusten jakaminen onnistuu paremmin, kun tiimin jäsenet ovat ensin rakentaneet vahvat keskinäiset suhteet ja tuntevat olonsa mukavaksi. Tieto kuuluu koko organisaatiolle, ja sitä tulisi jakaa aktiivisesti. Luottamukseen ja samankaltaisiin näkemyksiin perustuva vahva verkostoside henkilöiden välillä ennustaa sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä vaivattomasti (Levin & Cross, 2004).

Positiiviset tunteet ryhmää tai henkilö kohtaa ennusti tiedon jakamiskäyttäytymistä. Välittäminen ja empatia ohjasivat käyttäytymistä ja kokemusta siitä, että tiedon vastaanottaja hyötyisi tiedosta. Van den Hooff ja muut (2012) ovat saaneet samankaltaisia tuloksia tutkimuksestaan, että tunteilla on vaikutusta halukkuuteen jakaa tietoa ja empatia korostui myös heidän tutkimuksessaan. Samoin Cho ja muut, (2015) painottavat positiivisia tunteita, jotka liittyvät sisäiseen motivaatioon ja ovat yhteydessä halukkuuteen jakaa tietoa. Välittäminen ja empatia syntyvät toisia kohtaan, kun henkilöt tapaavat riittävän usein kasvokkain ja oppivat tuntemaan toisensa. Tulokset osoittivat, että hybridityössä varsinkin hiljaisen tiedon jakaminen ja yhteistyön onnistuminen edellyttävät keskinäisiä kohtaamisia.

Koska kontaktit vähenivät hybridityön myötä, tiedonlähteille pääseminen koettiin vaikeammaksi. Lähityössä epäviralliset tapaamiset, kuten kohtaamiset kahvihuoneessa tai toimiston käytävillä, koettiin luontevammiksi tilanteiksi lähestyä kollegoja ja pyytää apua ongelmien ratkaisemiseksi. Tällainen spontaani vuorovaikutus on haastavampaa

virtuaalisessa ympäristössä. Allen ja muiden (2015) mukaan videoneuvottelut eivät kykene korvaamaan työpaikalla tapahtuvia satunnaisia keskusteluja, joita syntyy esimerkiksi käytävä- tai kahviautomaattikohtaamisten yhteydessä.

6.3 Luovan prosessin vaiheiden yhteys median valintaan

Projektin alussa tapaamiset järjestettiin kasvotusten, ja prosessin edetessä siirryttiin hybridityöhön. Kasvotusten tavattiin edelleen esimerkiksi projektipäällikön tai tiimin jäsenen ehdotuksesta, erityisesti tilanteissa, joissa ilmeni luottamuspulaa, yhteistyön haasteita tai konflikteja. Reiter-Palmon ja muiden (2021) mukaan viestintämedian valinta tulisi tehdä tehtävän ja tapaamisen tarkoituksen mukaan. Videoneuvotteluissa ongelmaksi koettiin se, että kameroita pidettiin usein suljettuina, jolloin jäi epäselväksi, kuinka aktiivisesti osallistujat olivat mukana käsiteltävässä aiheessa. Haastateltavat kertoivat, että heidän osallistumisestaan keskusteluun häiritsi myös se, jos videokokouksen osallistujamäärä oli suuri.

Ideoiden testaaminen, ideointi sekä toisten ideoiden kyseenalaistaminen koettiin haastavaksi virtuaalisessa ympäristössä, vaikka käytössä oli ilmaisuvoimaltaan rikas media, kuten videopuhelu. Väärinymmärryksen pelko vaikutti osallistumiseen videokeskusteluissa, toisten ideoiden arviointiin ja näkökantojen haastamiseen, koska sosiaalisia vihjeitä ei ollut riittävästi tarjolla eikä vastaanottajan reaktiota pystynyt tulkitsemaan. Pelkona oli työkaverin loukkaaminen.

Yangin ja muiden (2022b) tutkimustulokset osoittivat synkronisen kommunikoinnin lisääntyneen ja asynkronisen kommunikoinnin vähentyneen. Usein väittely, reflektointi ja erilaiset näkökannat koettiin tuottoisiksi, mutta niiden tulisi tapahtua kasvotusten. Jotta ideoita voitiin vaihtaa ja testata, tarvittiin epävirallinen, kasvotusten tapahtuva tilanne. Onkin tärkeää, että viestintämedia valitaan huolella luovan prosessin vaiheen mukaan, mikä hyödyttää sekä vastaanottajaa että lähettäjä. Projektit synnyttivät paljon uusia ideoita. Syntyneitä ideoita tai käytänteitä varastoitiin dokumenttialustoille, joiden hyödyntäminen oli epävarmaa. Ideoiden valinta tapahtui aiemmin lähityössä kasvokkain.

Sekä videopuhelut että kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ovat ilmaisuvoimaltaan rikkaita viestintävälineitä, mutta niiden välillä on eroja. Videotapaamisille on tyypillistä ennalta sovittu agenda, ja ne ovat muodollisempia. Henkilökohtaiset kasvotusten tapahtuvat tapaamiset tarjoavat mahdollisuuden spontaaniin ja epämuodolliseen kohtaamiseen, mikä edesauttaa luovaa prosessia. McGloin ja muut (2022) tukevat tätä näkemystä tutkimuksessaan, jossa todetaan, että videovälitteisessä vuorovaikutuksessa spontaanit ja ennakoimattomat tilanteet ovat harvinaisempia kuin fyysisessä läsnäolossa. Yleisesti voidaan todeta tulosten perusteella, että luovan prosessin ensimmäinen vaihe, ongelman tunnistaminen tapahtui kasvotusten. Luovan prosessin kaksi muuta vaihetta, ideoiden luominen ja idean valinta, toteutuivat hybridimallin mukaisesti usein videopuhelun välityksellä. Reiter-Palmonin ja muiden (2021) näkemys vahvistaa ilmaisuvoimaltaan rikkaan median käytön tärkeyden luovan prosessin konflikteille herkissä vaiheissa, jotka ovat luovan prosessin alku sekä viimeinen vaihe, jossa idea valitaan implementoitavaksi. Yang ja muut (2022b) puolestaan vielä tarkentavat, että ilmaisuvoimaltaan köyhän median, kuten sähköpostin, käyttö vaikeuttaa monimutkaisen tiedon merkityksen välittämistä ja vastaanottamista.

6.4 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus laajentaa ymmärrystä luovuuteen vaikuttavista tekijöistä hybridityössä ja tarjoaa välineitä hybridityön suunnittelun kehittämiseen. Tutkimustulokset korostavat luottamuksen keskeistä roolia luovuuden edellytyksenä. Tämän perusteella tiimityötä pyritään järjestämään siten, että luottamusta vahvistetaan yhteistyön sujuvuuden varmistamiseksi. Projektin aloitusvaiheessa tiimin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus koetaan tärkeäksi, ja tarpeen mukaan myös projektin myöhemmissä vaiheissa järjestetään kasvokkain tapahtuvia tapaamisia.

Tutkimus tarjoaa työkaluja luovan toiminnan edistämiseen sekä käytänteitä, joiden avulla luovuutta voidaan tukea hybridityössä. Luovan prosessin eri vaiheiden huomioiminen on olennainen osa hybridityön suunnittelua, ja kullekin vaiheelle on

tärkeää valita viestintämedia, jonka ilmaisuvoima tukee kyseistä työvaihetta tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi tutkimus avaa uuden näkökulman eristäytymisen haasteisiin hybridityössä ja esittää keinoja niiden ehkäisemiseksi.

Tutkimuksen perusteella hybridityössä on mahdollista edistää luovaa toimintaa, ratkaista luovuutta vaativia ongelmia sekä tuottaa uusia, käytännössä hyödynnettäviä ideoita. Onnistuminen edellyttää kuitenkin johtamiselta uudenlaisia valmiuksia, sillä hybridityö haastaa perinteiset johtamiskäytännöt ja edellyttää uusia lähestymistapoja. Johtamisen rooli korostuu erityisesti luovan toiminnan tukemisessa hybridityöympäristössä, ja jatkotutkimuksessa olisi aiheellista tarkastella, millä johtamiskeinoilla luovaa prosessia voidaan tehokkaimmin edistää.

Tutkimus herätti mielenkiinnon vetäytymisen ja eristäytymisen ilmiöihin, joita usein tulkitaan henkilön kyvyttömyydeksi toimia hybridi- tai etätyöympäristössä. Näiden ilmiöiden laajempi tarkastelu ja ymmärtäminen on tarpeen, ja niiden tutkimista tulisi jatkaa erityisesti johtamisen näkökulmasta. Toisaalta heräsi myös kysymys, voitaisiinko tilanteeseen sopivalla viestintämedian valinnalla vaikuttaa eristäytymisen ongelmaan.

Lähteet

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization science*, 12(2), 215–234. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.215.10117>
- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Akhavan, P. & Mahdi Hosseini, S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(1), 96-113. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1072622>
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Alberts, D. J. (2007). A model of multidiscipline teams in knowledge-creating organizations. *Team Performance Management: An International Journal*, 13(5/6), 172-183. <https://doi.org/10.1108/13527590710831873>
- Alexander, A., De Smet, A. & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. *McKinsey Quarterly*, 3, 1-9. Noudettu 7.6.2025 osoitteesta <https://www.mckinsey.com.br/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Reimagining%20the%20postpandemic%20workforce/Reimagining-the-postpandemic-workforce-vF.pdf>
- Alexopoulos, A. N. & Buckley, F. (2013). What trust matters when: The temporal value of professional and personal trust for effective knowledge transfer. *Group & Organization Management*, 38(3), 361-391. <https://doi.org/10.1177/1059601113488939>
- Allen, T. D. & de Tormes Eby, L. T. (2012). The study of interpersonal relationships: An introduction. *In Personal Relationships* (3-13). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203123034>
- 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>

- Allison, B. B., Shuffler, M. L. & Wallace, A. M. (2015). The successful facilitation of virtual team meetings. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, & S. G. Rogelberg (toim.), *The Cambridge handbook of meeting science* (s. 680-706). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.029>
- Amabile, T. M. (1988). A model of organizational innovation. Teoksessa B. M. Staw, & L. L. Cummings (Toim.), *Research in organizational behavior*, 10, (s. 123–167). Greenwich, CT: JAI Press. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press. <https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.3>
- Anderson, N. R. & West M.A. (1998) Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory: Summary. *Journal of organizational behavior*, 19 (3), 235. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/01492063145271>
- Arreola, N. J. & Reiter-Palmon, R. (2016). The effect of problem construction creativity on solution creativity across multiple everyday problems. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 10(3), 287. <https://doi.org/10.1037/a0040389>

- Bierly, P. E., Stark, D. & Kessler, E. H. (2009). A study of the moderating effects of individual attitudes on knowledge acquisition and knowledge sharing in organizations. *Journal of Management*, 35(3), 531–550. <https://doi.org/10.1177/0149206308328501>
- Blau, P. (1964) Exchange and Power in Social Life. Wiley, New York, NY, USA.
- Cai, W., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E. & Yuan, J. (2020). Optimizing employee creativity in the digital era: Uncovering the interactional effects of abilities, motivations, and opportunities. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 1038. <https://doi.org/10.3390/ijerph17031038>
- Carmeli, A., Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95–121. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
- Chai, D. S. & Park, S. (2022). The increased use of virtual teams during the Covid-19 pandemic: implications for psychological well-being. *Human Resource Development International*, 25(2), 199–218. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047250>
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Cronin, M. A. & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of management review*, 32(3), 761–773. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275511>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: a comprehensive examination and extension. *Journal of applied psychology*, 95(3), 592. <https://doi.org/10.1037/a0018761>

- Barczak, G., Lassk, F. & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and innovation management*, 19(4), 332–345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Barron, F. & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439–476. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.002255>
- Barry, B. & Crant, J. M. (2000). Dyadic communication relationships in organizations: An attribution/expectancy approach. *Organization Science*, 11(6), 648–664. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.648.12537>
- Berger, S., Weber, F. & Buser, A. (2021). Hybrid Work Compass: Navigating the future of how we work. Noudettu 7.6.2024 osoitteesta https://novuoffice.com/wp-content/uploads/2021/09/2021_Hybrid-Work-Compass_Report.pdf
- Besemer, S. P. & O’Quin, K. (1999). Confirming the three-factor creative product analysis matrix model in an American sample. *Creativity Research Journal*, 12, 287 – 296. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204_6
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505–522. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566023>
- Brucks, M. S. & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605(7908), 108–112. [10.1038/s41586-022-04643-y](https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y)
- Bstieler, L. & Hemmert, M. (2010). Increasing learning and time efficiency in interorganizational new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 485–499. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00731.x>

- Buła, P., Thompson, A. & Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, 32(3), 475-489. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277>
- Cabrera, A. & Cabrera, E. F. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Černikovaite, M. & Karazijiene, Ž. (2023). Hybrid communication as a prospect for organisation development. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 25(1), 5–19. <https://doi.org/10.54609/reaser.v25i1.286>
- Cho, V., Mathiassen, L. & Robey, D. (2015). Understanding knowledge sharing in online communities: A social cognitive theory perspective. *Information & Management*, 52(6), 858–870. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.06.004>
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/0149206397023003>
- Cross, R. & Sproull, L. (2004). More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. *Organization Science*, 15(4), 446–462. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0075>
- Curşeu, P. L., Schruijer, S. G. L. & Fodor, O. C. (2022). Minority dissent, openness to change and group creativity. *Creativity Research Journal*, 34(1), 93-105. <https://doi.org/10.1080/10400419.2021.2018833>
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11, 355–366. <https://doi.org/10.2307/248682>
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press. DOI:10.1145/348772.348775

- David, J. S. & Fahey, L. (2000). *The role of trust in knowledge management: A strategic perspective*. Teoksessa D. Morey, M. Maybury, & B. Thuraisingham (Toim.), Knowledge management: Classic and contemporary works (s. 113–132). MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/4075.001.0001>
- de Souza Santos, R. E. & Ralph, P. (2022). A grounded theory of coordination in remote-first and hybrid software teams. In Proceedings of the 44th International Conference on Software Engineering (25-35). <https://doi.org/10.1145/3510003.3510105>
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/266699>
- Ekvall, G. & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity research journal*, 12(4), 303–310. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204_8
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Giger, D., Bazin, J. C., Kuster, C., Popa, T. & Gross, M. (2014). Gaze correction with a single webcam. *IEEE International Conference on Multimedia and Expo (ICME)* 1-6. IEEE. 10.1109/ICME.2014.6890306
- Gillier, T. & Bayus, B. L. (2022). *Idea generation in teams: Mechanisms and outcomes*. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 429–445. <https://doi.org/10.1111/jpim.12551>

- Giustiniano, L., Lombardi, S. & Cavaliere, V. (2016). How knowledge collecting fosters organizational creativity. *Management Decision*, 54(6), 1464–1496. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0111>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gong, Y., Huang, J. C. & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Grant, A. M. & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- Grodal, S., Anteby, M. & Holm, A. L. (2021). Achieving rigor in qualitative analysis: The role of active categorization in theory building. *Academy of Management Review*, 46(3), 591-612. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0482>
- Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L. & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. Policy Contribution 14/2021, Bruegel. Noudettu 22.6.2024 osoitteesta <https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp-content/uploads/2021/06/PC-Hybrid-work.pdf>
- Ipsos (2022). Hybrid Working: The never-ending search for the right approach. Ipsos. Noudettu 22.6.2025 osoitteesta <https://ipsoskarianandbox.com/insight/43/hybrid-working-the-never-ending-search-for-the-right-approach>

- Jackson, S. E., Chuang, C., Harden, E. E. & Jiang, Y. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. Teoksessa JM Joseph (Toim.), *Research in personnel and human resources management*, 25, 27-70. Amsterdam: JAI. 10.1016/S0742-7301(06)25002-3
- Jalonen, H. (2013). Systemisen innovaation omaksumisen tiedonhallinnalliset haasteet. *Hallinnon Tutkimus*, 32(2), 95–112. Noudettu 22.6.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99118/56825>
- Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z. & Kou, D. (2023). More flexible and more innovative: Golden the impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Järvenpää, S. L. & Keating, E. (2021). When do good communication models fail in global virtual teams? *Organizational Dynamics*, 50(1), 100843. 10.1016/j.orgdyn.2021.100843
- Hagel 3rd, J. & Brown, J. S. (2005). Productive friction: How difficult business partnerships can accelerate innovation. *Harvard Business Review*, 83(2), 82–91. <https://europepmc.org/article/med/15724576>
- Hani, Y. R. & Herawati, D. M. (2022). Implementation of Media Richness Theory in the Use of Microsoft Teams Applications. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2). Noudettu 22.6.2024 osoitteesta <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/5727/pdf>
- Half, R. (2021). 1 In 3 Remote Workers May Quit If Required To Return To The Office Full Time, Robert Half Survey Finds. Noudettu 22.6.2025 osoitteesta <https://rh-us.mediaroom.com/2021-04-06-1-In-3-Remote-Workers-May-Quit-If-Required-To-Return-To-The-Office-Full-Time-Robert-Half-Survey-Finds>
- Hall, H. (2003). Borrowed theory: applying exchange theories in information science research. *Library & information science research*, 25(3), 287–306. [https://doi.org/10.1016/S0740-8188\(03\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0740-8188(03)00031-8)

- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39(3), 324–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0224>
- Harvey, S. & Kou, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative science quarterly*, 58(3), 346-386. <https://doi.org/10.1177/000183921349859>
- Hattori, R. A. & Lapidus, T. (2004). Collaboration, trust and innovative change. *Journal of change management*, 4(2), 97–104. <https://doi.org/10.1080/14697010320001549197>
- He, W., Fang, Y. & Wei, K. K. (2011). The role of trust in promoting organizational knowledge sharing: A literature review. *International Journal of Information Management*, 31(5), 456–470. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.006>
- Hirsch, P. B. (2023). The hippogryphs on the 14th floor: the future of hybridwork. *Journal of Business Strategy*, 44(1), 50-53. <https://doi.org/10.1108/jbs-11-2022-0191>
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2014) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelu teoria ja käytäntö. Gaudeamus oy. Tallinna.
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A. & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan management review*, 62(3), 12-14. Noudettu 6.9.2024 osoitteesta <https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/>
- Kwak, H. (2012). Self-disclosure in online media: An active audience perspective. *International Journal of Advertising*, 31(3), 485-510. <https://doi.org/10.2501/IJA-31-3-485-510>
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A. & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(9), 1409–1419. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.9.1409>

- Madjar, N., Greenberg, E. & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology, 96*(4), 730. <https://doi.org/10.1037/a0022416>
- Mascitelli, R. (2000). From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. *Journal of Product Innovation Management: an International Publication of the Product Development & Management Association, 17*(3), 179-193. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1730179>
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., Jørstad, K. & Brønnick, K. S. (2004). Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian journal of psychology, 45*(5), 383–392. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2004.00420.x>
- McGloin, R., Coletti, A., Hamlin, E. & Denes, A. (2022). Required to work from home: examining transitions to digital communication channels during the COVID-19 pandemic. *Communication Research Reports, 39*(1), 44–55. <https://doi.org/10.1080/08824096.2021.2012757>
- Middel, R., Boer, H. & Fisscher, O. (2006). Continuous improvement and collaborative improvement: similarities and differences. *Creativity and Innovation Management, 15*(4), 338–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00407.x>
- Mueller, J. S., Melwani, S. & Goncalo, J. A. (2012). The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas. *Psychological science, 23*(1), 13-17. <https://doi.org/10.1177/0956797611421018>
- Mumford, M. D., Reiter-Palmon, R. & Redmond, M. R. (1994). Problem construction and cognition: Applying problem representations in ill-defined domains. *Noude* 22.3.2024 osoitteesta <https://psycnet.apa.org/record/1994-98186-001>
- Mumford, M. D., Whetzel, D. L. & Reiter-Palmon, R. (1997). Thinking creatively at work: organizational influences on creative problem-solving. *Journal of Creative Behavior, 31*, 7–17. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00777.x>

- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313–351. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)
- Murugavel, V. R. & Reiter-Palmon, R. (2023). Integrating workplace meetings and team creative process literature: A multi-level perspective. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 429-457. <https://doi.org/10.1177/20413866221143>
- Nemiro, J.E. (2016). Connection in creative virtual teams. *J. Behav. Appl. Manag.* 2, 92–95. <https://doi.org/10.21818/001c.814>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Lee, H. (2018). How workplace innovation facilitates employees' affective commitment and promotes knowledge sharing behavior: Evidence from South Korea. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 594–611. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2017-0056>
- Leonard, B. (2011). Managing virtual teams: Selection, engagement, communication and performance management matter when supervising employees who rarely meet face to face. *HR Magazine*, 56(6), 38–42.
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477–1490. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of business ethics*, 70(4), 411–428. [10.1007/s10551-006-9119-0](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0)
- Oh, H., Chung, M. H. & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of management journal*, 47(6), 860–875. <https://doi.org/10.5465/20159627>

- d'Ovidio, M. & Gandini, A. (2019). The functions of social interaction in the knowledge-creative economy: Between co-presence and ICT-mediated social relations. *Sociologica*, 13(1), 51-66. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/9388>
- Oztop, P., Katsikopoulos, K. & Gummerum, M. (2018). Creativity through connectedness: The role of closeness and perspective taking in group creativity. *Creativity Research Journal*, 30(3), 266–275. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1488347>
- Pacanowsky, M. (1995). Team tools for wicked problems. *Organizational dynamics*, 23(3), 36–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90024-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90024-1)
- Paulus, P.B. (1989). Psychology of group influence. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781315715544>
- Paulus, P. B. & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76–87. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2888>
- Paulus, P. & Brown, V. (2003). Enhancing ideational creativity in groups: Lessons from research on brainstorming. Teoksessa Paulus, P.B., Nijstad, B.A. & Bernard(Toim.), Group creativity: Innovation through collaboration (s. 110–136). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195147308.003.0006>
- Paulus, P. B., Dzindolet, M. & Kohn, N. W. (2012). Collaborative creativity—Group creativity and team innovation. Teoksessa Mumford M.D. (Toim.), *Handbook of organizational creativity* (s. 327–357). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00014-8>.
- Perry-Smith, J. E. & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89–106. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785503>

- Perry-Smith, J. E. (2014). Social network ties beyond nonredundancy: An experimental investigation of the effect of knowledge content and tie strength on creativity. *Journal of applied psychology, 99*(5), 831. <https://doi.org/10.1037/a0036385>
- Perry-Smith, J. E. & Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science, 25*(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0912>
- Pham, C. T. A., Magistretti, S. & Dell'Era, C. (2023). How do you frame ill-defined problems? A study on creative logics in action. *Creativity and Innovation Management, 32*(3), 493-516. <https://doi.org/10.1111/caim.12543>
- Phillips, K. W. & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational behavior and human decision processes, 99*(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.12.001>
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational behavior, 25*(2), 235–257. <https://doi.org/10.1002/job.240>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2003). Knowledge work in distributed environments: issues and illusions. *New technology, work and employment, 18*(3), 166–180. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00119>
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative science quarterly, 50*(4), 610–641. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.61>
- Rank, J., Pace, V. L. & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology, 53*(4), 518–528. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x>

- Reisinger, H. & Fetterer, D. (2021). Forget flexibility. Your employees want autonomy. *Harvard Business Review*, 29. <https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. E. (2012). Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity. *European journal of work and organizational psychology*, 21(6), 923–945. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.610891>
- Reiter-Palmon, R. & Robinson, E. J. (2009). Problem identification and construction: What do we know, what is the future? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 3(1), 43. . <https://doi.org/10.1037/a0014629>
- Reiter-Palmon, R. (2018). Creative cognition at the individual and team levels: What happens before and after idea generation. In R. J. Sternberg & J. C. Kaufman (Eds.), *The nature of human creativity* (pp. 184–208). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108185936.015>
- Reiter-Palmon, R. & Murugavel, V. (2018). The effect of problem construction on team process and creativity. *Frontiers in psychology*, 9, 2098. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02098>
- Reiter-Palmon, R., Kramer, W., Allen, J. A., Murugavel, V. R. & Leone, S. A. (2021). Creativity in virtual teams: A review and agenda for future research. *Creativity. Theories–Research–Applications*, 8(1), 165–188. 10.2478/ctra-2021-0011
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology analysis & Strategic management*, 12(4), 429-443. <https://doi.org/10.1080/713698499>
- Rudawska, A. (2017). Students' team project experiences and their attitudes towards teamwork. *Central European Management Journal*, 25(1), 78–97. 10.7206/jmba.ce.2450-7814.190
- Runco, M. A. & Chand, I. (1995). Cognition and creativity. *Educational psychology review*, 7, 243-267. <https://doi.org/10.1007/BF02213373>
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657– 687. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>

- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/10464964052771>
- Salas, E., Sims, D. E. & Klein, C. (2004). Cooperation at work. In C. D. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of applied psychology*, 1, 497-505. San Diego, CA: Academic. <https://doi.org/10.1016/B0-12-657410-3/00533-X>
- Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J. & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. In Economic and social development: Book of proceedings (202–213). Noudettu 20.6.2024 osoitteesta <https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri:5505>
- Staples, D. S. & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information systems journal*, 18(6), 617-640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J. E. & Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R&D Management*, 35(4), 359-374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00395.x>
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of management Journal*, 45(2), 315–330. <https://doi.org/10.5465/3069349>
- Thatcher, S. M. & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of management Review*, 31(4), 1076–1088. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22528174>

- Thomas, M. A., Sandhu, R. K., Oliveira, A. & Oliveira, T. (2023). Investigating the effect of media synchronicity in professional use of video conferencing applications. *Internet Research*, 33(6), 2131-2171. <https://doi.org/10.1108/INTR-12-2021-0887>
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- Tripathi, P. & Burleson, W. (2012). Predicting creativity in the wild: Experience sample and sociometric modeling of teams. In *Proceedings of the ACM 2012 conference on computer supported cooperative work*. 1203–1212. <https://doi.org/10.1145/2145204.2145386>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van Den Hooff, B., Schouten, A. P. & Simonovski, S. (2012). What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 16(1), 148–158. <https://doi.org/10.1108/13673271211198990>
- Ward, T. B., Smith, S. M. & Finke, R. A. (1999). Creative cognition. *Handbook of creativity*, 189, 212. https://people.tamu.edu/~stevesmith/SmithCreativity/Ward_Smith&Finke.p
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Innovation and creativity at work. Teoksessa M. A. West & J. L. Farr (Toim.), Psychological and organizational strategies (s. 309–333). Oxford, UK: John Wiley & Sons.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Wicks, A. C., Berman, S. L. & Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management review*, 24(1), 99-116. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580443>

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Yang, C. L., Yamashita, N., Kuzuoka, H., Wang, H. C. & Foong, E. (2022a). Distance matters to weak ties: Exploring how workers perceive their strongly-and weakly-connected collaborators in remote workplaces. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(GROUP), 1-26. <https://doi.org/10.1145/3492863>
- Yang L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K. Hecht, B. & Teevan, J. (2022b) The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54. [10.1038/s41562-021-01196-4](https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4)
- Zack, M.H. (2001). If managing knowledge is the solution, then what's the problem? Teoksessa Malhotra, Y. (Eds.), *Knowledge Management and Business Model Innovation* (s. 16–36). London: Idea Group Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-878289-98-8.ch002>
- Zhang, X. & Hou, L. (2011). *The effects of knowledge sharing and innovation capability on firm performance: Evidence from businesses in China*. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(2), 109–123. <https://doi.org/10.1108/17561391111144576>
- Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J. & Zhang, Z. X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1544. [10.1037/a0016285](https://doi.org/10.1037/a0016285)
- Zhou, J. & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>

Liite. Haastattelurunko

Teemahaastattelu

Taustatietoja

- Kerro millainen työkokemus sinulla on, ja kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisellä työnantajalla?
- Millainen on työnkuvasi? Kuinka pitkä on hybridityötaustasi? Miten työssäsi toteutetaan hybridityötä?

Tiedon hyödyntäminen ja jakaminen hybridityöympäristössä

- Kuvaile millaista hiljaista tietoa teillä on? (esim. kokemus, taitotieto, oivallus, intuitio) Hiljainen tieto voi liittyä kokonaisuuteen (historia, prosessit), työtapoihin (rutiinit, perustiedot, esitystaidot, työmenetelmät), teknologiaan (koneet ja laitteet) tai Ihmissuhdetaitoihin (sisäiset verkostot, ulkoiset verkostot, ihmissuhdetaidot). Miten tärkeää hiljainen tieto on teidän organisaatiossanne?
- Miten teillä jaetaan tietoa?
- Jos vertaat hybridityötä ja lähityötä, niin miten kuvailisit hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja jakamista hybridityössä, ja miten se eroaa lähityöhön verrattuna? Millaisia esteitä näet hiljaisen tiedon hyödyntämisessä ja jakamisessa hybridityöympäristössä?
- Millaiset asiat mielestäsi motivoivat (sisäiset ja ulkoiset) jakamaan tietoa muiden kanssa hybridityöympäristössä?
- Jotta teillä mahdollistetaan uuden tiedon luominen, mitä mielestäsi teiltä vielä puuttuu tällä hetkellä?

Vuorovaikutus uuden tiedon luomisessa hybridityöympäristössä

- Uutta tietoa syntyy erityisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (hiljainen tieto on yksilöllistä, mutta sosiaalisesti rakennettua) (uuden tiedon luomisessa ja rakentamisessa ihmisten välisessä keskustelussa on tärkeää reflektiivisuus, luovuus, avoimuus, tuottava dialogi ja kokemusten jakaminen), kuvaile miten ja

millaiseksi mielestäsi hybridityöskentely on muuttanut näitä vuorovaikutustilanteita? (Jatkokysymys: Miten mielestäsi uuden tiedon luomiseen kannalta esimerkiksi kokemusten jakaminen, rakentava dialogi saavutetaan hybridityöympäristössä?)

- Kiinnitetäänkö teillä huomiota siihen, että vuorovaikutus olisi onnistunutta hybridityössäkin? Miten johto/organisaatio mielestäsi tukee hyvän vuorovaikutuksen edistämistä?
- Miten mielestäsi vuorovaikutustilanteita voitaisiin kehittää paremmaksi hybridityömallin mukaisessa työskentelyssä?