



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Lillqvist, Susanna

Esihenkilötyö etä- ja hybridityössä

Esihenkilötyön muutokset, haasteet ja mahdollisuudet etä- ja hybridityössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Lillqvist, Susanna		
Tutkielman nimi:	Esihenkilötyö etä- ja hybridityössä : Esihenkilötyön muutokset, haasteet ja mahdollisuudet etä- ja hybridityössä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjema		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	77

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt kokevat johtavansa, tukevana ja ymmärtävänsä työntekijöitään tilanteessa, jossa vuorovaikutus toteutuu osin etänä ja osin kasvokkain.

Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti johtamiskäytäntöjen, vuorovaikutuksen ja työntekijöiden tukemisen muutoksia etä- ja hybridityöhön siirtymisen myötä. Lisäksi tutkimus pyrkii tunnistamaan näihin muutoksiin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia sekä arvioimaan, millaisia valmiuksia ja kehitystarpeita esihenkilötyöhön kohdistuu nykyisessä etä- ja hybridityön kontekstissa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla, joihin osallistui yhteensä kymmenen esihenkilöä kohdeorganisaatiosta, jota tutkimuseettisistä syistä kutsutaan nimellä Organisaatio X. Kyseessä on kansainvälisen konsernin osa, joka toimii muun muassa infrastruktuurin ja yhdyskuntateknisten ratkaisujen alalla. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin hyödyntäen teoreettiseen viitekehykseen perustuvaa haastattelurunkoa.

Tutkimustulokset osoittavat hybridityön vakiintuneen työnteon päämalliksi varsinkin toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa, muuttaen esihenkilötyötä kohti luottamukseen, tavoitteisiin ja valmentamiseen painottuvaa johtamista. Esihenkilöiden rooli korostuu työn mahdollistajana ja yksilöllisen tuen tarjoajana, mutta työ koetaan kuormittavampana moniroolisuutensa vuoksi.

Tulokset osoittavat myös että digivälitteet eivät korvaa kasvokkaisen viestinnän sanatonta ulottuvuutta, mikä vaikeuttaa hyvinvoinnin ja tunnetilojen tunnistamista. Tämä lisää suunnitelmallisen viestinnän ja säännöllisten kohtaamisten tarvetta. Epämuodollisten kontaktien väheneminen heikentää yhteisöllisyyttä, mikä korostaa tietoisesta vuorovaikutuksen johtamisen sekä virtuaalisten ja kasvokkaisten käytäntöjen yhdistämisen merkitystä.

AVAINSANAT: Esihenkilötyö, etätyö, hybridityö, joustotyö, esihenkilö-alaisuus, johtaminen, etäjohtaminen, johtamiskäytännöt, vuorovaikutus, työntekijöiden tukeminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	7
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Etä- ja hybridityö	10
2.1	Työn organisoinnin muodot	10
2.2	Etätyö	11
2.3	Hybridityö	13
2.4	Etä- ja hybridityön kehitys Suomessa ja kansainvälisesti	14
2.5	Etä- ja hybridityön tulevaisuus	17
2.6	Etä- ja hybridityön vaikutukset työn suoriutumiseen	19
3	Etä- ja hybridityön johtaminen	22
3.1	Työntekijöiden tukeminen ja hyvinvoinnin edistäminen	23
3.2	Vuorovaikutus ja työntekijän ymmärtäminen	26
3.3	Esihenkilön oma rooli ja jaksaminen	28
3.4	Haasteet etä- ja hybridityön johtamisessa	30
4	Tutkimuksen toteutus	33
4.1	Tutkimusmenetelmä	33
4.2	Tutkimusaineiston keruu	34
4.3	Tutkimusaineiston kuvaus	36
4.4	Tutkimusaineiston analyysi	37
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Johtamisen muutos etä- ja hybridityössä	43
5.2	Vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet	47
5.3	Yhteisöllisyyden rakentaminen etäympäristössä	50
5.4	Etä- ja hybridityön kehittämistarpeet ja organisatoriset jännitteet	55
6	Johtopäätökset	61
6.1	Tutkimuksen keskeiset päätelmät	61
6.2	Tulosten suhteuttaminen teoriaan ja aiempaan tutkimukseen	64

6.3 Käytännön suositukset ja hyödynsaajat	65
6.4 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajaukset	66
6.5 Jatkotutkimus	67
Lähteet	69
Liitteet	75
Liite 1. Saatekirje (sposti)	75
Liite 2. Haastattelurunko esimiehille	76

Kuvat

Kuva 1. Työpaikka sukupuolen mukaan, 2020-2024, EU (%) (Eurofound, 2024)	16
Kuva 2. Etätöiden yleisyys etätöihin soveltuvissa ammateissa EU:n jäsenvaltioissa sukupuolen mukaan vuonna 2024 (%) (Eurofound, 2024)	17

Kuviot

Kuvio 1. Etä- ja hybridityön onnistumisen kolme keskeistä osa-aluetta: työntekijöiden osaaminen, organisaation prosessit sekä teknologiset työvälineet (Elshaiekh ja muut, 2018). Luotu AI:lla.	13
Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi, 2018)	38

Taulukot

Taulukko 1. Ote haastatteluaineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.....	39
Taulukko 2. Ote aineiston klusteroinnista.....	40
Taulukko 3. Ote aineiston abstrahoinnista pääluokkiin.....	41
Taulukko 4. Ote sisällönanalyysin luokittelusta ja yhteydestä teoreettiseen viitekehykseen (Schaufeli, 2015; Ryan & Deci, 2000).	42

1 Johdanto

Työelämä on viime vuosina muuttunut merkittävästi erityisesti työn tekemisen tapojen osalta. Digitalisaation ja COVID-19-pandemian myötä etä- ja hybridityö ovat yleistyneet nopeasti ja vakiintuneet monissa organisaatioissa pysyviksi toimintamalleiksi (Eurofound, 2023; Smite ja muut, 2023). Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään kokonaan tai pääosin muualla kuin työnantajan toimitiloissa, tyypillisesti kotona, kun taas hybridityö yhdistää etä- ja lähityön siten, että työntekijä jakaa työaikansa joustavasti fyysisen työpaikan ja etätyöympäristön välillä. Hybridityö ei siten ole pelkkä etätyön ja lähityön välimuoto, vaan oma organisatorinen ja sosiaalinen toimintatapansa, joka muuttaa työn rakenteita, vuorovaikutusta ja johtamista.

Etätyötä on tutkittu laajasti muun muassa työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmista. Hybridityöhön liittyvä tutkimus on sen sijaan toistaiseksi hajanaisempaa, vaikka se on nopeasti yleistynyt työelämän käytännöissä (Eurofound, 2023). Erityisesti esihenkilötyön näkökulmasta hybridityö asettaa uudenlaisia vaatimuksia, sillä johtaminen tapahtuu yhä useammin digitaalisissa ympäristöissä ja hajautetuissa tiimeissä, joissa kasvokkaiset kohtaamiset ovat harvempia ja vuorovaikutus pirstaleisempaa (Smite ja muut, 2023). Tämä muutos haastaa perinteiset lähijohtamisen käytännöt ja edellyttää esihenkilöiltä uusia tapoja ohjata, tukea ja ylläpitää työyhteisön toimivuutta.

Fyysisen läsnäolon vähentyessä esihenkilön rooli työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation tukijana korostuu. Etä- ja hybridityössä esihenkilön on kyettävä johtamaan ilman jatkuvaa välitöntä havainnointia, mikä vaikeuttaa työntekijöiden kuormituksen, motivaation ja jaksamisen tunnistamista. Arjen pienet signaalit, jotka lähityössä välittyvät epämuodollisesti, voivat jäädä huomaamatta digitaalisessa vuorovaikutuksessa, mikä lisää tunnekuormitusta ja epävarmuutta esihenkilötyössä (Smite ja muut, 2023). Näin ollen johtamisen painopiste siirtyy entistä enemmän luottamukseen, vuorovaikutuksen tietoiseen rakentamiseen sekä työntekijöiden psykologisten tarpeiden tukemiseen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia vuorovaikutuksesta, johtamisesta ja työntekijöiden tukemisesta etä- ja hybridityössä, jossa lähityö ja etätö vuorottelevat. Hybridityön yleistyminen on muuttanut työyhteisöissä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja asettanut esihenkilötyölle uusia vaatimuksia, erityisesti tilanteissa, joissa työntekijöiden arkea, motivaatiota ja hyvinvointia on hahmotettava ilman jatkuvaa fyysistä läsnäoloa. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten esihenkilöt kokevat johtamiskäytäntöjen, vuorovaikutuksen ja työntekijöiden tukemisen muuttuneen etä- ja hybridityöhön siirtymisen myötä sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia nämä muutokset tuovat esihenkilötyöhön.

Tutkielmassa etä- ja hybridityötä tarkastellaan motivaatioteoreettisesta näkökulmasta nojaten itsemääräämisteoriaan (Self-Determination Theory, SDT; Ryan & Deci, 2000) sekä sitouttavan johtajuuden (Engaging Leadership) käsitteeseen, joka on integroitu työvaatimusten ja -resurssien malliin (Job Demands–Resources, JD-R; Schaufeli, 2015). Itsemääräämisteoria korostaa kolmea universaalia psykologista perustarvetta; autonomiaa, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Näiden täytyminen on keskeistä yksilön sisäisen motivaation, hyvinvoinnin ja toiminnan kannalta. Etä- ja hybridityön kontekstissa näiden tarpeiden tukeminen saa uusia merkityksiä: autonomian tukeminen kytkeytyy erityisesti luottamukseen ja työn joustavuuteen, pätevyyden tunne rakentuu palautteen, tuen ja osaamisen näkyväksi tekemisen kautta, ja yhteenkuuluvuuden kokemus edellyttää tietoista yhteisöllisyyden rakentamista digitaalisissa ja hybridiympäristöissä (Ryan & Deci, 2000).

Tutkielma hyödyntää lisäksi JD-R-mallia, jonka avulla tarkastellaan esihenkilöiden havaitsemia työn vaatimuksia ja resursseja hybridityössä. Sitouttava johtajuus kuvaa esihenkilön toimintaa, joka vahvistaa työntekijöiden voimavaroja ja tukee psykologisten perustarpeiden täyttymistä samalla, kun se voi vähentää työstä aiheutuvia vaatimuksia ja uupumusriskiä (Schaufeli, 2015). Schaufelin (2015) mukaan sitouttava johtajuus on yhteydessä työntekijöiden korkeampaan työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, mutta se

vaikuttaa myös esihenkilöiden omiin resursseihin ja jaksamiseen. Hybridityön kontekstissa tämä näkökulma on erityisen ajankohtainen, sillä johtamisen vaatimukset ovat lisääntyneet samanaikaisesti, kun työn rakenteet ja vuorovaikutuksen muodot ovat muuttuneet.

Tutkielmassa keskitytään erityisesti siihen, miten esihenkilöt kuvaavat johtamis- ja ohjaustapojen muuttuneen verrattuna perinteiseen lähityöhön. Lisäksi tarkastellaan, millä keinoin esihenkilöt tukevat työntekijöiden psykologisten perustarpeiden: autonomian, pätevyyden sekä yhteenkuuluvuuden täyttymistä etä- ja hybridityössä. Näitä kokemuksia analysoidaan myös JD-R-mallin näkökulmasta tunnistamalla esihenkilöiden havaitsemia työn vaatimuksia, kuten tunnekuormitusta ja roolipaineita, sekä työn resursseja, kuten autonomiaa ja sosiaalista tukea. Tutkielmassa huomioidaan lisäksi esihenkilöiden kokemukset vuorovaikutuksesta ja siitä, miten työntekijöiden tilanteita, kuormitusta ja hyvinvointia on mahdollista hahmottaa hajautetussa työympäristössä.

Tutkielmassa tarkastellaan myös esihenkilöiden roolia ja työhyvinvointia sekä sitä, millaista tukea, osaamista ja valmiuksia he kokevat tarvitsevansa voidakseen toteuttaa sitouttavaa ja tehokasta johtajuutta muuttuneissa työolosuhteissa. Lisäksi huomio kohdistuu työyhteisöllisyyden rakentumiseen etä- ja hybridityössä sekä keinoihin vahvistaa työntekijöiden yhteenkuulumisen tunnetta. Tutkimuksessa käsitellään myös esihenkilötyön ja johtamisen mahdollista kehittymistä tulevaisuudessa.

Vaikka sitouttavaa johtajuutta ja JD-R-mallia on hyödynnetty aiemmassa kansainvälisessä tutkimuksessa, Suomessa on toistaiseksi niukasti kvalitatiivista tutkimusta, joka tarkastelee esihenkilöiden kokemuksia etä- ja hybridityössä erityisesti itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden näkökulmasta. Tämä tutkielma pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tutkimusaukkoon ja tuottamaan syvällisempää ymmärrystä esihenkilötyön muutoksista etä- ja hybridityön kontekstissa.

1.2 Tutkielman rakenne

Johdannon jälkeen tutkielma etenee teoriaosuudesta empiiriseen tarkasteluun ja johtopäätöksiin.

Toisessa luvussa tarkastellaan etä- ja hybridityötä käsitteellisenä ja ilmiöllisenä kokonaisuutena. Luvussa määritellään etä- ja hybridityön keskeiset käsitteet sekä tarkastellaan niiden kehitystä Suomessa ja kansainvälisesti. Lisäksi luvussa käsitellään etä- ja hybridityön tulevaisuuden näkymiä sekä niiden vaikutuksia työn suoriutumiseen. Luvussa 3 siirrytään tarkastelemaan etä- ja hybridityön johtamista. Luvussa käsitellään työntekijöiden tukemista ja hyvinvoinnin edistämistä, vuorovaikutusta sekä työntekijän tilanteen ymmärtämistä etä- ja hybridityöympäristössä. Lisäksi tarkastellaan esihenkilön omaa roolia ja jaksamista sekä etä- ja hybridityön johtamiseen liittyviä keskeisiä haasteita.

Tutkimuksen toteutus esitetään neljännessä luvussa. Tässä kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, aineistonkeruu teemahaastattelujen avulla sekä aineiston analyysimenetelmät. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset. Luvussa analysoidaan aineistoa tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen ohjaamana ja luvussa 6 esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa kootaan yhteen keskeiset havainnot, tarkastellaan niiden merkitystä sekä pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tekoälytyökalut ChatGPT (OpenAI, 2026) ja Perplexity (PerplexityAI, 2026) on käytetty tämän työn kielelliseen muokkaukseen ja lähde-etsinnän tukena. Lopullinen sisältö, tulkinnat ja johtopäätökset ovat kirjoittajan omia.

2 Etä- ja hybridityö

Etä- ja hybridityö ovat viime vuosina vakiintuneet osaksi työelämää, ja ne ovat muuttaneet merkittävästi tapoja, joilla työtä organisoidaan ja johdetaan. Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään työnantajan toimitilojen ulkopuolella tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen, ja se on yleistynyt erityisesti COVID-19-pandemian jälkeen (Ropponen, 2025). Vaikka etätyön laajamittainen käyttöönotto on viime vuosien ilmiö, työn tekeminen etäällä ei ole uutta, sillä hajautetuissa ja kansainvälisissä organisaatioissa on työskennelty etänä jo pitkään. Pandemian myötä etä- ja hybridityö laajenivat myös perinteisempiin organisaatioihin ja julkiselle sektorille, minkä seurauksena joustavat ja monipaikkaiset työjärjestelyt ovat vakiintuneet osaksi organisaatioiden toimintamalleja. Hybridityö muodostuu etä- ja lähityön yhdistelmästä, jossa työn tekemisen paikkaa ja ajankohtaa voidaan vaihdella joustavasti työn luonteen, organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden tarpeiden mukaan.

2.1 Työn organisoinnin muodot

Etätyötä laajempi käsite on hajautettu työ, jota kutsutaan myös virtuaalityöksi. Hajautetussa työssä tiimi työskentelee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikka työntekijöiden fyysinen sijainti vaihtelee. Työ voi tapahtua eri paikkakunnilla tai maissa, ja yhteistyö perustuu pitkälti digitaalisiin viestintä- ja työvälineisiin. Hajautettu työ ei ole ilmiönä uusi, sillä erilaiset työjärjestelyt, kuten teletyö, hajautetut tiimit ja toimintojen siirtäminen ulkomaille (offshoring), ovat mahdollistaneet työn tekemisen muualla kuin perinteisissä toimistoympäristöissä jo vuosikymmenten ajan (Leonardi ja muut, 2025).

Hybridityö yhdistää lähityön ja etätyön elementtejä hyödyntäen kummankin vahvuuksia. Se mahdollistaa joustavan työn organisoinnin, tukee tuottavuutta ja työhyvinvointia sekä edistää yhteistyötä myös suurten välimatkojen yli. Hybridityö toteutuu usein monipaikkaisena työnä, jossa työtä tehdään useissa eri paikoissa tai paikkakunnilla, esimerkiksi kotona, työpaikalla, asiakkaan luona tai liikkuvassa työympäristössä.

Monipaikkaisuus laajentaa hybridityön mahdollisuuksia ja tarjoaa organisaatioille keinoja järjestää työ tarkoituksenmukaisesti ja joustavasti erilaisiin tilanteisiin ja tehtäviin (Haapakoski ja muut, 2020, s. 14–15; Vilkmán, 2016, s. 11–13; Vilkmán, 2023, s. 40–42; Työterveyslaitos, 2025a). Paikkariippumattoman työn keskeisenä periaatteena on, että organisaatio kykenee toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti riippumatta työntekijöiden fyysisestä sijainnista.

Etä- ja hybridityö ovat viime vuosina vakiintuneet osaksi työelämää, useimmiten juuri hybridityön muotoisina. Ne tuovat mukanaan joustavuutta ja autonomiaa, mutta myös haasteita, kuten työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymistä, yksinäisyyden kokemuksia sekä epävarmuutta urakehityksestä. Etätyö ei tarkoita ainoastaan fyysistä etäisyyttä työpaikasta, vaan siihen liittyy myös psykologisia, ajallisia, teknologisia ja rakenteellisia etäisyyksiä. Toimisto puolestaan tarjoaa edelleen merkittäviä sosiaalisia ja symbolisia resursseja, kuten epämuodollista vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä (Leonardi ja muut, 2025). COVID-19-pandemia kiihdytti etätyön yleistymistä huomattavasti, ja pandemian jälkeen monet organisaatiot ovat jatkaneet etä- ja hybridityökäytäntöjen hyödyntämistä osana pysyviä toimintamallejaan ja kehitystä, jonka vaikutuksia esihenkilöiden johtamiskokemuksiin tämä tutkielma tarkastelee.

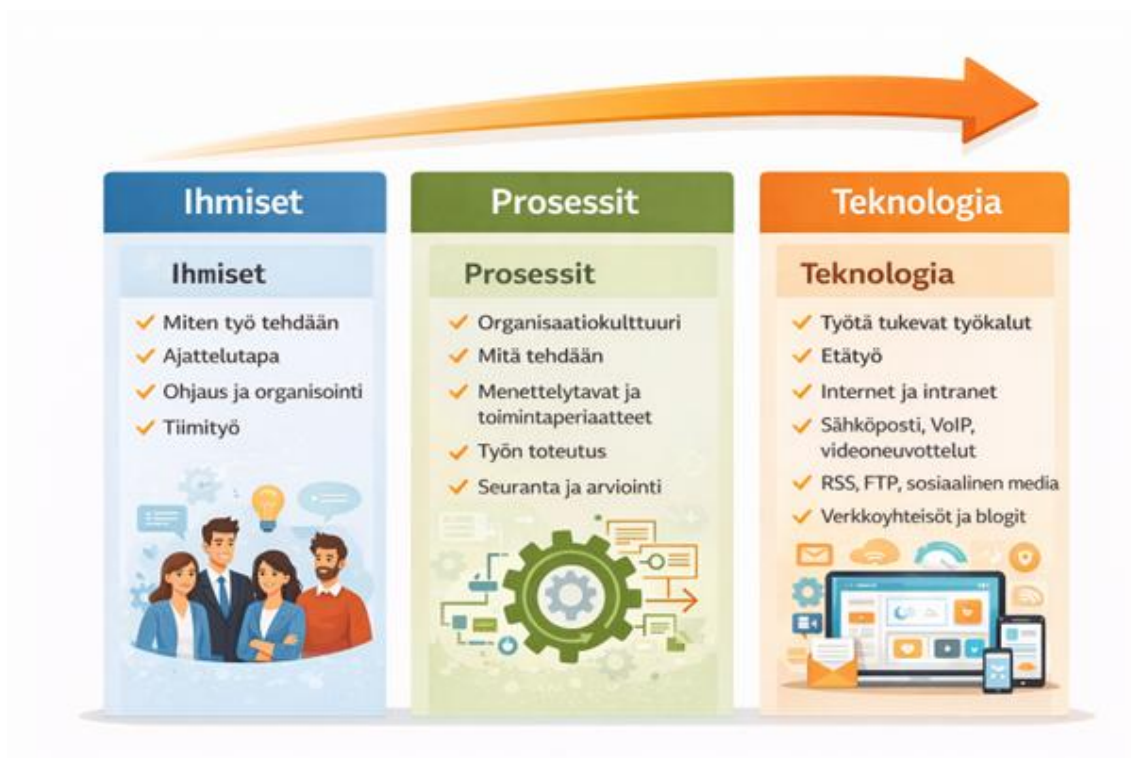
2.2 Etätyö

Etätyöntekijällä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee organisaatiossa, mutta ei perinteisessä toimistoympäristössä. Työtä voidaan tehdä esimerkiksi kotona, lähellä olevassa yhteistyötilassa tai missä tahansa maailman kaupungissa (Prasad ja muut, 2020). Etätyö ei ole erillinen työsuhteen muoto, vaan se on tapa järjestää työtä. Suomen lainsäädännön mukaan etätyöntekijät kuuluvat edelleen työlainsäädännön piiriin. Jos työntekijän työssä sovelletaan tiettyä työehtosopimusta ja sen määräyksiä, näitä määräyksiä sovelletaan samoin myös etätyön aikana. Työsuojeluhallinnon (2025) mukaan etätyöntekijöillä on samat oikeudet palkkaukseen, vuosilomaan ja muihin työehtoihin kuin organisaation muilla työntekijöillä, sillä työsopimuslaki ei tunne erillistä

etätyösopimusta. Työsuhteen ehdot määräytyvät työsopimuksesta, työehtosopimuksesta ja laeista riippumatta siitä, tehdäänkö työtä toimistolla vai etänä.

Etätyömalli edellyttää työntekijöiltä harkintaa ja keskustelua esimiehen kanssa, ja tarvittaessa työntekijä voi perustella etätyöskentelynsä ja saada siihen kollegoiden hyväksynnän. COVID-19-pandemia vauhditti etätyön laajaa käyttöönottoa, ja lähes kaikki asiantuntija- ja tietotyöntekijät siirtyivät määräyksestä etätöihin. Poikkeusaika piteni odotettua pidemmäksi, ja sen seurauksena syntyi uusia työskentelytapoja ja rutiineja. Etäkokous- ja keskustelualustojen sekä muiden teknisten työvälineiden käyttö moninkertaistui, ja monessa organisaatiossa toimitilojen neliömäärää on vähennetty tai toimistoista kokonaan luovuttu. Toimistottomuus on monessa tapauksessa strateginen valinta, joka mahdollistaa monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn, mutta kaikille organisaatioille se ei ole tavoiteltava ratkaisu (Vilkman, 2023, s. 23–24, 66–67).

Elshaiekh ja muut (2018) kuvaavat etätyötä joustavana työnteon muotona, jossa työ suoritetaan muualla kuin varsinaisessa työpaikassa hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa. Etätyön juuret ulottuvat 1970-luvulle, jolloin sen tavoitteena oli vähentää työmatkaliikenteestä aiheutuvia kustannuksia ja ympäristövaikutuksia. Etätyön muodot vaihtelevat sen mukaan, missä ja miten työtä tehdään. Lisäksi etätyöhön voidaan lukea liikkuva työ sekä kotona tehtävä työ työajan ulkopuolella. He korostavat myös, että etä- ja hybridityön onnistuminen rakentuu kolmen keskeisen osa-alueen varaan. Ensinnäkin tarvitaan työntekijöitä, joilla on riittävä tekninen osaaminen, itseohjautuvuus ja kyky toimia yhteistyössä muiden kanssa. Toiseksi organisaation prosessit ja käytännöt, kuten kulttuuri, ajanhallinta ja työn seuranta, luovat perustan sujuvalle työskentelylle. Kolmanneksi teknologiset työvälineet ja luotettavat yhteydet mahdollistavat tehokkaan ja katkottoman viestinnän sekä tuen työn suorittamiselle etäympäristössä (Kuvio 1.). Etätyö ei ole myöskään pelkästään fyysisen sijainnin muutos, vaan kokonainen työn organisoinnin ja johtamisen muutos. Se edellyttää luottamukseen perustuvaa johtamista, toimivia digitaalisia ratkaisuja sekä työntekijöiden tukemista psykologisesti ja sosiaalisesti (Elshaiekh ja muut, 2018).



Kuvio 1. Etä- ja hybridityön onnistumisen kolme keskeistä osa-aluetta: työntekijöiden osaaminen, organisaation prosessit sekä teknologiset työvälineet (Elshaiekh ja muut, 2018). Luotu AI:lla.

2.3 Hybridityö

Hybridityössä, jossa työskentely jakautuu etä- ja lähityön välillä, työntekijöiltä edellytetään kykyä mukautua vaihteleviin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin. Hybridityö yhdistää nämä työmuodot siten, että työntekijät voivat vaihtaa työskentelypaikkaa esimerkiksi päivittäin tai viikoittain, kuten koti-, toimisto- ja asiakastyön välillä, hyödyntäen erilaisten työskentelytapojen vahvuuksia (Hopkins & Bardoel, 2023; Krajčák ja muut, 2023). COVID-19-pandemian myötä nopeasti yleistynyt hybridityö on vakiintunut pysyväksi työskentelymalliksi. Vyas (2022) osoittaa, että pandemian jälkeen hybridityöstä on muodostunut niin sanottu ”uusi normaali”, jossa organisaatiot yhdistävät etätyön joustavuuden ja toimistotyön sosiaaliset hyödyt. Hopkins ja Bardoel (2023) puolestaan korostavat, että tämä kehitys on edellyttänyt

muutoksia johtamiskäytännöissä, sillä esihenkilöiden tulee tukea hajautettuja tiimejä luottamukseen ja digitaaliseen yhteistyöhön perustuen. Lisäksi Krajčák ja muut (2023) tuovat esiin globaalien tiimien yleistymisen, jossa työntekijät toimivat eri maissa, kun taas Brander (2023) huomauttaa, että myös julkinen sektori on omaksunut hybridityön, mikä haastaa perinteisiä organisaatorakenteita.

Huomionarvoista on, että hybridityötä koskeva tutkimus on toistaiseksi vähäisempää verrattuna etätyöhön, josta on saatavilla suhteellisen laaja tutkimusnäyttö. Tämän vuoksi johtamistyyli, joka luo edellytyksiä työntekijöiden autonomialle sekä tiedon jakamiselle ja jatkuvalla oppimiselle, korostuu keskeisenä tekijänä työntekijöiden sopeutuvan suoriutumisen edistämiseksi myös hybridityöympäristössä.

2.4 Etä- ja hybridityön kehitys Suomessa ja kansainvälisesti

Etätyön kehitys Suomessa on ollut pitkään maltillista, mutta selvästi nousevaa ennen COVID-19-pandemiaa. Sutela ja muiden (2019) mukaan vuonna 1990 vain noin kaksi prosenttia suomalaisista palkansaajista teki etätyötä työnantajan kanssa sovitusti, ja etätyö oli tuolloin yleisempää miesten kuin naisten keskuudessa. Etätyön yleistyminen eteni asteittain: vuonna 1997 etätyötä teki neljä prosenttia, vuonna 2003 kuusi prosenttia ja vuoteen 2008 mennessä lähes joka kymmenes palkansaaja (Sutela ja muut, 2019, s. 251–252). Kehitystä mahdollistivat erityisesti teknologian kehittyminen, kannettavien laitteiden yleistyminen sekä nopeammat ja luotettavammat verkkoyhteydet, jotka mahdollistivat työn tekemisen myös kodista ja liikkuvista työympäristöistä käsin (Vilkman, 2023, s. 23–24).

Etätyön kasvu kiihtyi selvästi ja etätyöntekijöiden määrä Suomessa kaksinkertaistui vuosina 2008–2013 ja kasvoi edelleen vuoteen 2018 asti ja tuolloin etätyö oli jo varsin yleistä: 27 prosenttia naisista ja 29 prosenttia miehistä teki etätyötä ainakin ajoittain (Sutela ja muut, 2019, s. 251–252). Kehitys oli samansuuntaista myös kansainvälisesti. Eurostatin (2020) mukaan vuonna 2019 keskimäärin 5,4 prosenttia EU:n 15–64-

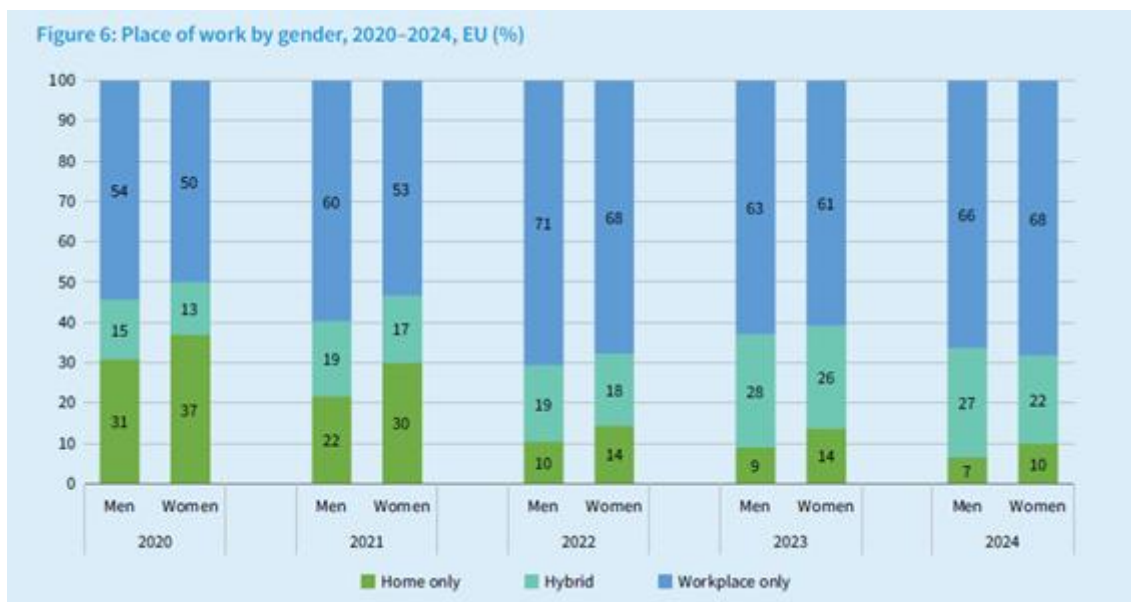
vuotiaista työntekijöistä työskenteli säännöllisesti kotoaan käsin, ja etätyö oli yleisintä Alankomaissa ja Suomessa (14,1 %) sekä harvinaisinta Bulgariassa (0,5 %) (Popovici & Popovici, 2020; Eurostat, 2020).

COVID-19-pandemia merkitsi etä- ja hybridityön kehityksessä käännekohtaa. Maaliskuussa 2020 jopa arviolta miljoona suomalaista siirtyi etätyöhön lyhyellä varoitusajalla, kun suuri osa yhteiskunnasta sulkeutui (Haapakoski ja muut, 2020, s. 13). Vastaava kehitys nähtiin kansainvälisesti: Yhdysvalloissa alle kuusi prosenttia työntekijöistä työskenteli pysyvästi etänä ennen pandemiaa, mutta keväällä 2020 osuus nousi yli kolmannekseen (Leonardi ja muut, 2025). Pandemia nopeutti etätyön käyttöönottoa ennennäkemättömällä tavalla ja johti siihen, että etä- ja hybridityö vakiintuivat monissa organisaatioissa pysyviksi työmuodoiksi.

Pandemian jälkeistä aikaa voidaan kuvata etä- ja hybridityön ”uutena normaalina”. Tilastokeskuksen (2024) mukaan vuonna 2023 reilu viidennes (22 %) suomalaisista palkansaajista teki etätyötä vähintään puolet työajastaan, ja kaikkiaan 35 prosenttia palkansaajista teki etätyötä jossain määrin. Etätyöntekijöistä 45 prosenttia nimesi kodin pääasialliseksi työnteon paikakseen, mikä merkitsee huomattavaa kasvua verrattuna vuoteen 2018, jolloin vastaava osuus oli 12 prosenttia. Sukupuolijakauma on samalla muuttunut: naiset (37 %) tekivät etätyötä yleisemmin kuin miehet (33 %), mikä merkitsee käännettä aiempaan kehitykseen, jossa miehet olivat etätyön yleisimpiä käyttäjiä (Tilastokeskus, 2024).

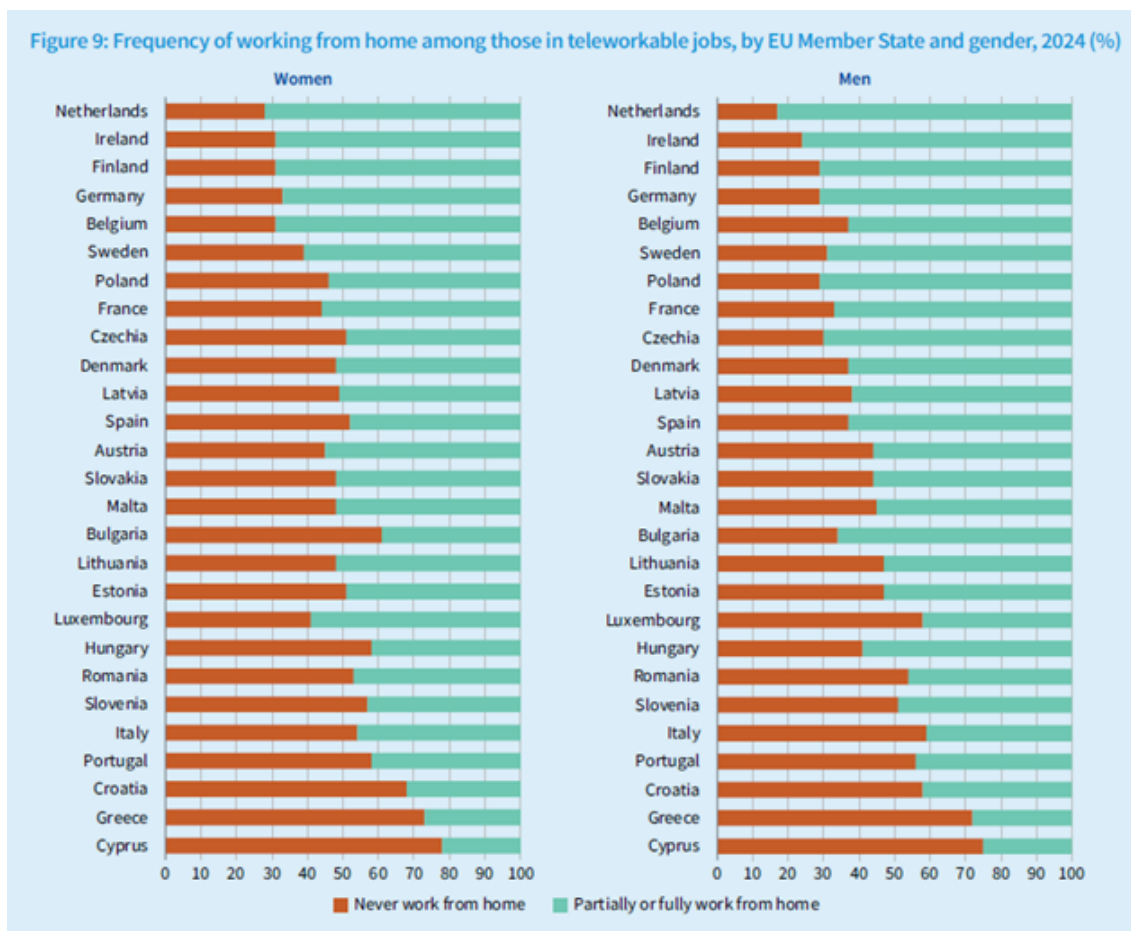
Vuodesta 2023 lähtien kehityksessä on kuitenkin havaittavissa uudenlainen jännite etä- ja hybridityön toteutumisessa. Eurofoundin (2024) mukaan etätyömahdollisuudet ovat alkaneet vähentyä, vaikka työntekijöiden kiinnostus etä- ja hybridityöhön on säilynyt korkealla tasolla. Kuten kuvasta (Kuva 1.) ilmenee, täysin etänä työskentelevien osuus on pienentynyt vuosien 2022 ja 2024 välillä sekä naisilla (14 % → 10 %) että miehillä (10 % → 7 %). Myös etätyöhön soveltuvissa tehtävissä etätyön osuus on laskenut 24 prosentista 14 prosenttiin. Samanaikaisesti työntekijöiden preferenssit eivät ole

muuttuneet vastaavasti: vuonna 2024 noin neljännes työntekijöistä ilmaisee haluavansa työskennellä kokonaan etänä ja yli puolet useita kertoja viikossa ja tämä viittaa selkeään ristiriitaan työntekijöiden toiveiden ja organisaatioiden käytäntöjen välillä (Eurofound, 2024).



Kuva 1. Työpaikka sukupuolen mukaan, 2020-2024, EU (%) (Eurofound, 2024)

Eurofoundin (2024) mukaan kansainvälisesti etä- ja hybridityön mahdollisuuksissa on edelleen huomattavia eroja maiden ja sukupuolten välillä, kuten kuva (Kuva 2.) osoittaa. Esimerkiksi Alankomaissa vain 17 prosenttia miehistä työskentelee pelkästään työpaikalla, kun taas Kyproksella jopa 78 prosenttia naisista työskentelee yksinomaan työnantajan tiloissa. Erot selittyvät muun muassa ammattirakenteilla, sukupuolittuneilla työaloilla ja tehtävätasolla (Eurofound, 2024). Kokonaisuutena tarkasteltuna etä- ja hybridityön kehitys näyttyy siirtymänä teknologian mahdollistamasta joustosta pandemian kiihdyttämään murrokseen ja edelleen tilanteeseen, jossa työelämä etsii tasapainoa työntekijöiden odotusten ja organisaatioiden ohjauskäytäntöjen välillä.



Kuva 2. Etätöyön yleisyys etätöyöhön soveltuissa ammateissa EU:n jäsenvaltioissa sukupuolen mukaan vuonna 2024 (%) (Eurofound, 2024)

2.5 Etä- ja hybridityön tulevaisuus

Työelämän tulevaisuudesta on keskusteltu jo pitkään, ja koronapandemia vauhditti keskustelua entisestään. Puhutaan muun muassa globalisaation, teknologian ja väestörakenteen muutoksen vaikutuksista sekä etätöyön ja työhyvinvoinnin merkityksestä. Työn tulevaisuutta ei kuitenkaan voi tarkastella yhtenä ilmiönä, sillä se näyttäytyy eri aloilla eri tavoin. Hoivatyön tulevaisuus voi olla hyvin toisenlainen kuin paikkariippumattoman asiantuntijatyön.

Eurofound (2023) mukaan vuonna 2020 lähes puolet EU:n työntekijöistä työskenteli kotoa käsin, ja pandemian jälkeen monet ovat jatkaneet hybridityön muodossa. Ennen pandemiaa vain noin 12 % eurooppalaisista teki säännöllisesti etättyötä, mutta osuus nousi 22 %:iin pandemian aikana. Hybridityö on yleisintä digitalisoituvilla aloilla, kuten rahoituksessa ja julkisessa hallinnossa, ja sitä suosivat erityisesti 30–44-vuotiaat ja naiset.

Työntekijöiden näkökulmasta joustavat työmallit ovat merkittäviä, sillä jopa viidennes voisi harkita työpaikan vaihtamista, jos etättyömahdollisuutta ei olisi (Urpelainen, 2024a). Toisaalta jotkin kansainväliset suuryritykset, kuten Amazon, ovat pyrkineet palauttamaan työntekijöitä takaisin toimistoihin (Valkama, 2024). Suomessa on tyypillisesti päädytty kompromissimalleihin, joissa työnantajat edellyttävät toimistolla työskentelyä muutamana päivänä viikossa (Schrodeus, 2025).

Eurofound (2023, 2025) korostaa, että etä- ja hybridityön tulevaisuus riippuu tasapainosta joustavuuden, työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä. Etä- ja hybridityön on havaittu lisäävän joustavuutta ja parantavan työ- ja vapaa-ajan tasapainoa, mutta samalla se voi pidentää työpäiviä ja vaikeuttaa irrottautumista työstä. Tuottavuuden on todettu useissa tutkimuksissa kasvaneen, vaikka yhteistyön ja innovoinnin haasteet ovat lisääntyneet. Eurofoundin (2025) aineisto, joka kokoaa tutkimus- ja kyselyaineistoa sekä tapaustutkimuksia Euroopassa, korostaa, että hybridityö on vakiintunut työn organisoinnin muoto. Se voi parantaa tuottavuutta ja hyvinvointia, mutta tuo myös riskejä, kuten pitkät työpäivät, rajojen hämärtyminen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen. Näiden haasteiden hallinta edellyttää tietoista johtamista ja selkeitä käytäntöjä, kuten joustavuutta, autonomiaa, viestintäkäytäntöjä, ergonomiaa sekä urakehityksen tukemista hybridissä työympäristössä.

Eurofoundin (2023) raportin *The future of telework and hybrid work* mukaan etä- ja hybridityön tulevaisuutta Euroopassa voidaan tarkastella neljän vaihtoehdoisen skenaarion kautta. Skenaarit eivät pyri ennustamaan tulevaa kehitystä, vaan kuvaavat

mahdollisia kehityssuuntia ja niiden vaikutuksia työelämään ja päätöksentekoon. Ensimmäisessä skenaariossa etä- ja hybridityö ovat laajasti vakiintuneita ja tukevat joustavaa, teknologisesti kehittynyttä ja hyvinvoivaa työelämää. Toisessa skenaariossa työmuodot lisääntyvät, mutta epätasaisesti, painottuen erityisesti korkeasti koulutettuihin työntekijöihin. Kolmannessa skenaariossa etä- ja hybridityö vähenevät ja jakautuvat epätasaisesti, mikä lisää eriarvoisuutta eri työntekijäryhmien välillä. Neljännessä skenaariossa taloudelliset ja geopoliittiset kriisit johtavat etä- ja hybridityön merkittävään vähenemiseen, jolloin organisaatiot keskittyvät selviytymiseen ja työ muuttuu vähemmän joustavaksi. Näiden neljän vaihtoehdoisen skenaarion avulla pyritään tarkastelemaan, miten etä- ja hybridityö voivat kehittyä Euroopassa vuoteen 2035 mennessä. Skenaariot havainnollistavat, että etä- ja hybridityön tulevaisuus ei kehity automaattisesti kohti joustavampaa työelämää, vaan sen suunta määräytyy pitkälti poliittisten valintojen, organisaatioiden käytäntöjen ja yhteiskunnallisten kriisien vaikutuksesta. Työelämän kehitystä ohjaavat monet samanaikaiset muutokset, ja niiden ymmärtäminen kokonaisuutena on tärkeää (Eurofound, 2023). Pandemia osoitti, miten tiiviisti yhteiskunnan eri osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa (Dufva ja muut ,2021).

2.6 Etä- ja hybridityön vaikutukset työn suoriutumiseen

Elshaiekh ja muut (2018) tarkastelevat etätöiden myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen. Heidän mukaansa etätö edustaa merkittävää muutosta työnteon tavoissa, lisäten työn joustavuutta ja itsenäisyyttä, mutta tuoden samalla mukanaan uusia haasteita työn hallintaan ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa etätöiden keskeisiksi myönteisiksi vaikutuksiksi tunnistetaan kustannusten ja työmatka-ajan väheneminen, työn ja yksityiselämän parempi yhteensovittaminen sekä työntekijöiden kokema tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu.

Elshaiekh ja muiden (2018) mukaan etätö lisää työntekijöiden autonomiaa mahdollistamalla työn suunnittelun yksilöllisten rytmien ja vahvuuksien mukaisesti. Tämä voi heidän mukaan vahvistaa työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta, erityisesti

silloin, kun työntekijä kokee hallitsevansa työtään aiempaa paremmin. Samanaikaisesti etätyöhön liittyy kuitenkin haasteita, jotka voivat heikentää työssä suoriutumista. Näitä ovat muun muassa sosiaalisen eristäytymisen kokemukset, tiimityön ja osaamisen jakamisen vaikeutuminen sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Heidän mukaan etätyöntekijät voivat myös kokea yksinäisyyttä ja epävarmuutta asemastaan kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja työyhteisön tuen vähentyessä. Lisäksi työn seuranta ja palautteen saaminen saattavat olla epäsäännöllisiä, mikä voi heijastua työn laatuun ja motivaatioon. Näin ollen etätyö voi tukea työn suoriutumista edellyttäen, että organisaatiossa on selkeät toimintakäytännöt, toimiva viestintä sekä esihenkilöiden tarjoama riittävä tuki mutta näiden puuttuessa etätyö voi puolestaan lisätä kuormittumista ja heikentää työn laatua (Elshaiekh ja muut, 2018).

Popovici ja Popovici (2020) tunnistavat etätyön keskeisiksi eduiksi työn joustavuuden lisääntymisen, paremman työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen sekä työntekijöiden kokeman tehokkuuden ja työtyytyväisyyden kasvun. Toisaalta Eurofoundin (2024) tutkimuksen mukaan etätyö on hämärtänyt työn ja vapaa-ajan rajoja entisestään ja jopa 30 % työntekijöistä kertoi murehtivansa työhön liittyviä asioita vapaa-ajalla, mikä vastaa pandemian huippuvuosien tasoa. Lisäksi 30 % vastaajista koki työn estävän ajanviettoa perheen kanssa, mikä viittaa siihen, että etätyön joustavuuden rinnalla sen kuormittavuus on myös kasvanut (Eurofound, 2024).

Haapakoski ja muut (2020, s. 152–153) tunnistavat etätyön keskeisiksi haasteiksi yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset, jotka voivat lisääntyä, kun työntekijät eivät työskentele samassa fyysisessä ympäristössä kollegoidensa kanssa. Tällä voi olla kielteisiä vaikutuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja henkiseen hyvinvointiin. Lisäksi etätyöskentely voi lisätä epävarmuutta urakehityksestä ja omasta asemasta organisaatiossa, sillä fyysisen läsnäolon puuttuessa työntekijät saattavat kokea, ettei heidän panostaan ja edistymistään huomioida riittävästi.

Etätöihin liittyvien hyötyjen ja haasteiden rinnalla hybridityö tarjoaa vaihtoehtoisen tavan organisoida työtä yhdistämällä työskentelyn fyysisesti työnantajan tiloissa ja etänä. Vartiainen ja Vanharanta (2024) mukaan hybridityö perustuu digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen viestinnässä ja yhteistyössä, ja sen keskeisiä ulottuvuuksia ovat fyysinen, virtuaalinen, sosiaalinen ja ajallinen tila. Nämä ulottuvuudet muodostavat yhdessä joustavan työympäristön, joka mukautuu sekä organisaation tavoitteisiin että yksilöllisiin tarpeisiin. Vaikka pandemian jälkeisessä keskustelussa hybridityö usein rajataan koskemaan paikan ja ajan joustavuutta, sen luonne on laajempi ja kattaa myös sosiaaliset ja virtuaaliset ulottuvuudet.

Eurooppalaisessa tutkimuskirjallisuudessa hybridityön määritelmät painottuvat usein erityisesti fyysiseen ja ajalliseen ulottuvuuteen, kun taas sosiaalinen ja virtuaalinen näkökulma jäävät vähäisemmälle huomiolle. Vartiainen ja Vanharanta (2024) kuvaavat hybridityötä etä- ja teletyön jatkumona, joka mahdollistaa aiempaa monipuolisemman työjärjestelyjen suunnittelun sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että organisaation tavoitteiden tukemiseksi. Tutkimusten mukaan työn joustavuuden ja autonomian lisääntyminen voi parantaa työntekijöiden suoriutumista, mutta samalla hybridityö haastaa perinteisiä johtamiskäytäntöjä ja edellyttää työntekijöiltä sopeutumiskykyä sekä itsenäistä työn hallintaa (Vartiainen & Vanharanta, 2024).

Hybridityö ei kuitenkaan ole pelkästään työn jakautumista toimiston ja etätöiden välillä, vaan se edellyttää tietoisia ratkaisuja tehtävärakenteen, palautteenannon, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun osalta ja näin ollen hybridimalli voidaan nähdä työn muotoilun näkökulmasta erityisen vaativana työskentelyn muotona, joka edellyttää systemaattista suunnittelua ja johtamista sen toimivuuden varmistamiseksi (Vartiainen & Vanharanta, 2024).

3 Etä- ja hybridityön johtaminen

Etä- ja hybridityön yleistyminen on muuttanut merkittävästi johtamisen käytäntöjä, sillä perinteiset kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustavat ovat vähentyneet ja korvautuneet teknologiaa hyödyntävällä viestinnällä. Virtuaalisessa työympäristössä johtaminen edellyttää erityistä huomiota useisiin keskeisiin toimintoihin, kuten itseohjautuvuuden tukemiseen, tavoitteiden ja odotusten selkeyttämiseen, sosiaalisen ilmapiirin ylläpitämiseen sekä teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen (Bell ja muut, 2025). Bell ja muiden (2025) mukaan johtajien on samanaikaisesti huomioitava sekä yksilöiden että tiimien tarpeet ja etä- ja hybridimallit asettavat johtamiselle uusia vaatimuksia, kuten joustavuutta, siirtymien hallintaa ja yhteisöllisyyden ylläpitämistä hajautetuissa tiimeissä. Nämä muutokset korostavat, että etätö vaatii johtajilta sekä perinteisten johtamistaitojen vahvistamista että uudenlaisten, teknologiaan liittyvien taitojen hallintaa.

Työterveyslaitoksen HYMY-tutkimushankkeen mukaan etä- ja hybridityön onnistuminen edellyttää johdonmukaista arjen johtamista, selkeää viestintää ja toimivaa yhteistyötä, jotka tukevat työn ennakoitavuutta, hallinnan tunnetta ja hyvinvointia. Lisäksi monipaikkatyö vaatii selkeitä työn raameja sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden ja priorisointikyvyn tukemista (Työterveyslaitos, 2025a; Kaltiainen ja muut, 2025).

Itsemääräämisteoria (SDT) tarkastelee motivaatiota autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden perustarpeiden kautta (Ryan & Deci, 2000; Deci ja muut 2017). Näiden tarpeiden täytyminen vahvistaa autonomista motivaatiota, mikä edistää työntekijöiden hyvinvointia, luovuutta, sitoutumista ja suoriutumista. Heidän mukaan autonomian tarve toteutuu, kun työntekijöille annetaan valinnanvapautta työn toteutustapojen, ajan ja paikan suhteen. Hybridityössä tämä tarkoittaa joustavia työjärjestelyjä ilman liiallista kontrollia. Pätevyys vahvistuu palautteen, tavoitteiden ja tuen kautta, mikä korostuu erityisesti digitaalisessa vuorovaikutuksessa. Yhteenkuuluvuus puolestaan edellyttää heidän mukaan aktiivisia toimia yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi hajautetuissa tiimeissä.

Sitouttava johtajuus tukee näiden psykologisten perustarpeiden toteutumista vahvistamalla yhteistä visiota, delegoimalla vastuuta ja lisäämällä luottamusta. Samalla se rakentaa sosiaalisia resursseja, kuten vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotka ovat keskeisiä työn voimavaroja työn vaatimusten ja voimavarojen mallin näkökulmasta (Schaufeli, 2015).

Schaufelin (2015) mukaan autonomiaa tukeva ja sitouttava johtajuus lisää työn voimavaroja, auttaa hallitsemaan työn vaatimuksia ja ehkäisee uupumusta sekä vahvistaa työssä sitoutumista. Sen sijaan kontrolloiva johtamistyyli voi heikentää psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja lisätä kuormitusta. Itsemääräämisteorian soveltaminen etä- ja hybridityössä tarjoaa esihenkilöille keinoja kehittää toimintatapoja, joissa työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation tuloksellisuus tukevat toisiaan (Ryan & Deci, 2000; Deci ja muut 2017).

3.1 Työntekijöiden tukeminen ja hyvinvoinnin edistäminen

Pandemia kiihdytti aluksi siirtymistä laajamittaiseen etätyöhön, mutta sen jälkeisessä kehityksessä työskentely on vakiintunut yhä useammin hybridityön muotoon, jossa etä- ja lähityötä yhdistetään joustavasti. Tämä kehitys on samalla haastanut perinteisiä johtamismalleja sekä työnteon kulttuuria laajemmin. Asiantuntijatyössä hybridityö edellyttää uusien toimintatapojen ja pelisääntöjen luomista sekä avointa vuorovaikutusta, sillä esihenkilöiltä odotetaan empatiaa, kuuntelukykyä ja valmiutta sovittaa yhteen erilaisten työntekijöiden tarpeita ja toiveita. Oksanen (2021) mukaan hybridityö ei ole pelkkä etä- ja lähityön yhdistelmä, vaan laajempi työn organisoinnin tapa, jossa keskeisiä elementtejä ovat yhteisöllisyys, hyvinvointi ja luottamus. Onnistunut hybridityö edellyttää selkeitä yhteisiä pelisääntöjä, toimivaa viestintää sekä psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön työskentelypaikasta riippumatta. Lisäksi työn ja vapaa-ajan rajan hallinta sekä

palautumisen tukeminen ovat keskeisiä tekijöitä kestävän ja hyvinvointia tukevan työelämän rakentumisessa.

Popovici ja Popovic (2020) mukaan tulevaisuuden etätyö edellyttää organisaatioilta aktiivisia ja tietoisia toimia riskien hallitsemiseksi sekä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Tällaisessa toimintaympäristössä esihenkilöiden rooli korostuu erityisesti viestinnässä, luottamuksen rakentamisessa, työn seurannassa sekä työntekijöiden tukemisessa.

Bouchard ja Meunier (2023) tarkastelevat, miten työn vaatimukset, rakenteellinen tuki ja yhteisöllisyyden tunne selittävät etätyöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tulosten mukaan yhteisöllisyyden tunne toimii keskeisenä voimavarana etätyössä, sillä se välittää osittain työn vaatimusten ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä ja toimii näin suojatekijänä kuormitusta vastaan. Sen sijaan rakenteellisen tuen ei havaittu toimivan odotetulla tavalla välittävänä tekijänä, mikä saattaa liittyä pandemian aikaisen työympäristön epävarmuuteen ja nopeasti muuttuviin käytäntöihin. Tutkimus korostaa, että etätyöympäristössä sosiaalisten suhteiden laatu, luottamus ja yhteenkuuluvuus ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden kokemusten kannalta, ja ne voivat muodostaa voimavaroja vahvistavan kehän, joka tukee työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Näin ollen organisaatioilla on keskeinen rooli yhteisöllisyyttä edistävien käytäntöjen sekä toimivien vuorovaikutusrakenteiden kehittämisessä sekä etä- että hybridityössä (Bouchard & Meunier, 2023).

Yleistyneet joustavat työjärjestelyt ovat merkittävästi muuttaneet sekä työn sisältöä että sen toteuttamistapoja, mikä on lisännyt tarvetta tarkastella etätyön vaikutuksia myös julkisen sektorin asiantuntija- ja tukitehtävissä. Teknisen ja hallinnollisen henkilöstön etätyökokemuksia on kuitenkin tutkittu verrattain vähän. Capone ja muut (2024) tarkastelevat ilmiötä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job Demands-Resources model) näkökulmasta ja osoittavat, että etätyöhön liittyvä minäpystyvyys toimii keskeisenä voimavarana, joka vahvistaa työtyytyväisyyttä ja mielenterveyttä sekä

vähentää teknologian käytöstä aiheutuvaa kuormitusta. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden tarjoama tuki suojaa työntekijöitä teknokompleksisuuden vaikutuksilta, kun taas kollegoiden tuki vahvistaa sekä työhyvinvointia että työtyytyväisyyttä. Lisäksi työtyytyväisyyden todetaan olevan yhteydessä parempaan hyvinvointiin ja edelleen korkeampaan työsuoriutumiseen, kun taas teknologinen kompleksisuus heikentää suoriutumista. Tulokset korostavat, että etätöön vakiintuminen edellyttää organisaatioilta toimenpiteitä, joilla vahvistetaan työntekijöiden minäpystyvyyttä sekä sosiaalista tukea yhä teknologisoituneemmassa työympäristössä.

Työterveyslaitoksen (2025a) mukaan onnistunut etä- ja hybridityö perustuu työntekijän, esihenkilön ja organisaation väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseen. Esihenkilöiden keskeisenä tehtävänä on ylläpitää säännöllistä yhteyttä kaikkiin työntekijöihin ja varmistaa, etteivät etätöitä tekevät jää ilman tukea. Heidän mukaan etätöön johtamisessa sovelletaan pitkälti samoja periaatteita kuin lähijohtamisessa, kuten työn hallinnan tukemista, oikeudenmukaisuutta, arvostuksen osoittamista, saatavilla oloa sekä työn merkityksellisyyden vahvistamista. Lisäksi työn organisointi edellyttää selkeitä toimintamalleja, johdonmukaista viestintää ja työyhteisön vuorovaikutuksen varmistamista esimerkiksi säännöllisten kokousten, tavoitteiden asettamisen, yhteisten toimintatapojen sopimisen ja palautteenannon avulla. Suorituksen johtamista toteutetaan esimerkiksi kehitys- ja etenemiskeskustelujen kautta, kun taas yhteisöllisyyttä ja luottamusta voidaan vahvistaa epävirallisilla kohtaamisilla. Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen edellyttää matalan kynnyksen yhteydenpitoa ja avointa vuorovaikutusta, ja pitkittyneessä etätöössä esihenkilön on tärkeää seurata työn sujumista ja osaamisen kehittymistä myös järjestelmällisten palautekäytäntöjen avulla (Työterveyslaitos, 2025a).

Motivaatioteoreettinen näkökulma täydentää tätä johtamisen viitekehystä. Itsemääräämisteorian (Ryan & Deci, 2000; Deci ja muut, 2017) mukaan esihenkilö voi tukea työntekijöiden autonomiaa tarjoamalla valinnanvapautta työn toteutustavoissa ja

selkeitä tavoitteita, vahvistaa pätevyyden tunnetta palautteen ja tuen avulla sekä edistää yhteenkuuluvuutta rakentamalla yhteisöllisiä käytäntöjä, kuten säännöllisiä vuorovaikutustilanteita. Näin työntekijöiden sisäinen motivaatio ja hyvinvointi vahvistuvat toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi, mikä edistää sitoutumista, luovuutta ja työsuoriutumista.

3.2 Vuorovaikutus ja työntekijän ymmärtäminen

Työterveyslaitoksen (2025b) mukaan etä- ja hybridityö ovat muuttaneet työnteoa joustavammaksi, mutta samalla tehneet johtamisesta vaativampaa, sillä perinteiset menetelmät eivät enää riitä tukemaan työntekijöiden sitoutumista ja yhteisöllisyyttä. Onnistunut etätyö perustuu heidän mukaan työntekijän, esihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun sekä työntekijän itseohjautuvuuden tukemiseen. Esihenkilöiden tehtävänä on ylläpitää säännöllistä yhteyttä kaikkiin työntekijöihin ja varmistaa, että etätyöhön jättäytyneet eivät jää ilman tukea. Etätyössä sovelletaan samoja johtamiskäytäntöjä kuin lähijohtamisessa: työn hallinnan tukemista, arvostuksen osoittamista, oikeudenmukaisuutta, saatavilla olemista ja työn merkityksen ylläpitämistä. Työn organisoinnissa hyödynnetään muun muassa säännöllisiä kokouksia, tavoitteiden asettamista, yhteisten toimintatapojen sopimista sekä palautteen antamista (Työterveyslaitos, 2025b).

Suorituksen johtaminen sisältää valmennus- ja etenemiskeskusteluja, kun taas luottamusta ja yhteisöllisyyttä edistetään epävirallisilla tilaisuuksilla. Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen edellyttää nopeaa ja matalan kynnyksen yhteydenpitoa, ja ongelmat pyritään ratkaisemaan avoimen vuorovaikutuksen avulla. Pitkittyneessä etätyössä esihenkilön on tärkeää seurata työn sujumista ja osaamisen kehittymistä esimerkiksi järjestelmällisten kyselyiden avulla (Työterveyslaitos, 2025b).

Etä- ja hybridityössä esihenkilöiden on tärkeää "saada kiinni" työntekijöiden tilanteesta teknologiaa hyödyntäen säännöllisellä yhteydenpidolla, aktiivisella kuuntelulla ja

digitaalisen läsnäolon kautta. Itsemääräämisteorian mukaan yhteydenpidon laatu ja säännöllisyys vaikuttavat erityisesti yhteenkuuluvuuden kokemukseen ja motivaatioon, ja esihenkilön rooli on luoda turvallinen, osallistava ja keskusteleva ilmapiiri, jossa työntekijät voivat tuoda esiin tarpeitaan ja haasteitaan. Autonomisen motivoinnin tukeminen edellyttää, että vuorovaikutus ei ole pelkästään kontrolloivaa, vaan työntekijöitä kuuntelevaa ja osallistavaa, mikä vahvistaa sitoutumista ja vähentää etätyöhön liittyvää yksinäisyyttä (Deci ja muut, 2017; Ryan ja Deci, 2000). Sitouttava johtaja vahvistaa, yhdistää ja inspiroi. Paljon kyse on vuorovaikutuksen laadusta, kuten luottamuksesta, kuuntelemisesta ja läsnäolosta digikanavissa. Itsemääräämisteorian näkökulmasta sosiaalinen tuki ja kuulluksi tuleminen tukevat yhteenkuuluvuutta, kun taas JD-R-mallin mukaan hyvä vuorovaikutus toimii sosiaalisena resurssina, joka suojaa uupumukselta ja lisää työhyvinvointia. Näin esihenkilöt voivat etä- ja hybridityössä proaktiivisesti tukea työntekijöiden perustarpeita ja vahvistaa tiimien yhteishenkeä (Schaufeli, 2015).

Kloepferin ja Carbonin (2022) tutkimus tarkastelee johtajuuden ja luottamuksen merkitystä virtuaalisissa tiimeissä, joiden määrä on kasvanut voimakkaasti teknologisen kehityksen ja COVID-19-pandemian myötä. Etä- ja hybridityön yleistymisen on muuttanut työskentelyn rakenteita siten, että esihenkilöiden rooli luottamuksen rakentajina ja ylläpitäjinä on korostunut. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulee varmistaa, että työntekijöillä on riittävät työvälineet, selkeät toimintamallit sekä toimiva johtaminen, jotta yhteistyö, tiedon jakaminen ja tiimien suorituskyky voivat toteutua myös etäympäristöissä. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen väheneminen ja muuttuneet viestintäkanavat voivat vaikeuttaa johtamista ja lisätä epävarmuutta, mutta luottamusta voidaan vahvistaa selkeän ja johdonmukaisen viestinnän, toimivien digitaalisten ratkaisujen sekä avoimen ja läpinäkyvän vuorovaikutuskulttuurin avulla. Lisäksi esihenkilöiden on kyettävä viestimään tavoitteet ymmärrettävästi digitaalisissa ympäristöissä, ylläpitämään sekä muodollisia että epämuodollisia vuorovaikutussuhteita sekä seuraamaan työntekijöiden tilannetta empaattisella ja yksilölliset tarpeet huomioivalla otteella. Tutkimus tuo esiin myös etätyöhön liittyviä epävarmuuden

kokemuksia ja pelkoja, mikä korostaa esihenkilön aktiivisen tuen ja läsnäolon merkitystä virtuaalisessa työympäristössä.

3.3 Esihenkilön oma rooli ja jaksaminen

Bell ja muiden (2025) mukaan johtamisen toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi teknologisen kehityksen, globalisaation sekä työn joustavuuteen kohdistuvien kasvavien vaatimusten myötä. Etä- ja hybridityön yleistyminen on haastanut perinteisiä johtamismalleja ja edellyttää esihenkilöiltä uudenlaisia valmiuksia, kuten selkeää tavoitteiden asettamista, työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemista, työyhteisön sosiaalisen ilmapiirin aktiivista ylläpitämistä sekä digitaalisten työvälineiden ja teknologian hallintaa (Bell ja muut, 2025).

Esihenkilö ei toimi irrallisena toimijana, vaan osana samaa työn vaatimusten ja voimavarojen kokonaisuutta kuin työntekijätkin. Tämän vuoksi myös esihenkilön työhyvinvointia voidaan tarkastella työn vaatimusten ja resurssien (JD-R) mallin näkökulmasta, jossa työn kuormitustekijät ja voimavarat selittävät työssä jaksamista ja hyvinvointia. JD-R-mallin mukaisesti sitouttava johtajuus (Schaufeli, 2015) edellyttää esihenkilöltä riittäviä henkilökohtaisia ja organisatorisia resursseja, jotta hän kykenee ylläpitämään motivoivaa, innostavaa ja työntekijöitä tukevaa johtamistyötä myös muuttuvissa ja kuormittavissa työolosuhteissa.

Esihenkilön hyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat keskeisiä edellytyksiä etä- ja hybridityön onnistumiselle, sillä ne heijastuvat suoraan hänen kykyynsä tukea työntekijöiden autonomiaa, pätevyyden kokemusta ja yhteenkuuluvuutta itsemääräämisteorian mukaisesti. Mikäli esihenkilö kuormittuu esimerkiksi jatkuvasta saavutettavuudesta, liiallisesta kontrollivastuusta tai sosiaalisen tuen puutteesta, heikkenevät myös hänen valmiutensa ylläpitää motivoivaa vuorovaikutusta ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Tämän vuoksi oman jaksamisen tukeminen ja resilienssin vahvistaminen muodostuvat keskeisiksi hyvinvointia edistävän johtamistyön

edellytyksiksi (Ryan & Deci, 2000). Schroderuksen (2025) mukaan etä- ja hybridityö edellyttävät esihenkilöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä sopeutumista muuttuvaan työympäristöön. Organisaatiot, jotka kykenevät yhdistämään joustavat toimintamallit, luottamuksen sekä selkeän viestinnän, vahvistavat samalla kilpailukykyään ja houkuttelevuuttaan työmarkkinoilla.

Tutkimusnäyttö osoittaa, että esihenkilöiden ja työntekijöiden työhyvinvointi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Skakon ym. (2010) mukaan esihenkilön johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Samalla tutkimuksissa on havaittu, että esihenkilöt raportoivat keskimäärin vähemmän stressiä ja lyhyempiä sairauspoissaoloja kuin työntekijät, mikä viittaa usein parempiin resursseihin sekä vahvempaan tuen saatavuuteen. Samaa ilmiötä tukee myös Tanskasen (2026) johtamisen alan väitöskirja, jossa korostetaan esihenkilön oman työhyvinvoinnin sekä laadukkaiden esihenkilö–alais-suhteiden merkitystä alaisten hyvinvoinnille ja työn imulle. Hyvinvoiva ja jaksava esihenkilö kykenee rakentamaan korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita, mikä lisää alaisten kokemaa tukea, psykologista turvallisuutta ja motivaatiota. Vastaavasti esihenkilön uupumus tai kynnistyminen heijastuu heikentyneinä esihenkilösuhteina, mikä puolestaan vähentää työn imua ja heikentää työntekijöiden työhyvinvointia (Tanskanen, 2026).

Julkisen sektorin esihenkilöitä tarkastelevassa tutkimuksessa on havaittu, että vain harva kokee merkittävää työkuormitusta, vaikka työn monimutkaisuus ja psykologinen vaatavuus ovat lisääntyneet (Jonsdottir ja muut, 2020). Toisaalta esihenkilötyö näyttäytyy usein paineisenä ja edellyttää jatkuvaa esimerkillisyyttä sekä korkeaa suoritustasoa (Sydänmaanlakka, 2022). Nyberg ja muiden (2015) mukaan esihenkilöiden tehtäväkenttä on myös laaja, mikä voi heikentää työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa. Lisäksi taloudelliset vaihtelut heijastuvat esihenkilöiden työhyvinvointiin, sillä he kantavat usein tulosvastuuseen liittyvää painetta (Herttuala ja muut, 2020).

Esihenkilöiden vastuisiin kuuluu myös uusien käytäntöjen ja päätösten toimeenpano organisaatiossa. Kun tähän liittyvä ohjeistus on puutteellista tai epäselvää, se voi heikentää esihenkilöiden työhyvinvointia ja lisätä työn kuormittavuutta. Jonsdottirin ja muiden (2020) mukaan korkean työkuormituksen kokemukset ovat yhteydessä esihenkilöiden lisääntyneeseen uupumukseen, tyytymättömyyteen sekä työn merkityksellisyyden heikkenemiseen. Lisäksi he kokevat muita useammin työperäistä huolta, mikä voi edelleen heikentää kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Skogholm (2021, s. 275–276) tarkentaa, että työelämän tukijärjestelmät muodostavat keskeisen perustan työhyvinvoinnin vahvistamiselle ja ylläpitämiselle. Näihin tukirakenteisiin sisältyvät sekä sosiaaliset suhteet, kuten kollegat ja muut verkostot, joiden kanssa voidaan jakaa työkuormaa ja jäsentää haastavia tilanteita, että erilaiset tekniset ratkaisut ja palvelut, jotka sujuvoittavat työprosesseja ja vähentävät kuormitusta. Lisäksi heidän mukaan avun pyytäminen ei rajoitu pelkästään kuormituksen keventämiseen, vaan se voi myös vahvistaa ihmissuhteita, lisätä luottamusta ja lujittaa ammatillisia verkostoja työyhteisössä ja sen ulkopuolella.

3.4 Haasteet etä- ja hybridityön johtamisessa

Etä- ja hybridityön johtamiseen liittyy useita toisiinsa kytkeytyviä haasteita, jotka ilmenevät sekä kasvavina työvaatimuksina että psykologisten perustarpeiden heikompana täyttymisenä. JD-R-mallin (Schaufeli, 2015) näkökulmasta etä- ja hybridityö voi lisätä psykologista etäisyyttä, epävarmuutta, rooliristiriitoja ja teknostressiä, kun taas Itsemääräämisteoria (Deci ja muut, 2017; Ryan & Deci, 2000) korostaa, että työn eriytyminen voi heikentää autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia esimerkiksi koetun eriarvoisuuden kautta. Näissä olosuhteissa sitouttavan johtajuuden keskeiseksi tehtäväksi muodostuu työvaatimusten muuntaminen resursseiksi selkeän viestinnän, osallistamisen ja yhteisten toimintatapojen avulla (Bell ja muut, 2025).

Trevor ja Holwegin (2023) mukaan esihenkilöt kohtaavat etä- ja hybridityössä erityisiä haasteita luottamuksen, yhteisöllisyyden ja työn hallinnan ylläpitämisessä. Etäisyys työn arjesta vaikeuttaa työntekijöiden ongelmien havaitsemista reaaliaikaisesti, mikä voi hidastaa reagoimista ja heikentää työhyvinvointia. Lisäksi heidän mukaan pitkään jatkuvan etä- ja hybridityön on todettu voivan heikentää innovatiivisuutta sekä organisaatiokulttuurin kehittymistä.

Urpelaisen (2024b) mukaan taas luottamuksen rakentaminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen ja työntekijöiden osallistaminen muodostavat onnistuneen etä- ja hybridityön johtamisen keskeiset edellytykset. Itsemääräämisteorian näkökulmasta nämä tekijät tukevat autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden psykologisia perustarpeita, joiden toteutuminen voi heikentyä etätyössä vähentyneen spontaanin vuorovaikutuksen ja palautteen vuoksi. Tämän vuoksi esihenkilöiden on tärkeää kehittää yhteisiä pelisääntöjä, vahvistaa työssä oppimista sekä luoda tilaa myös epämuodollisille kohtaamisille, kuten virtuaalisille kahvihetkille, yhteisöllisyyden tukemiseksi (Urpelainen, 2024b).

Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan etä- ja hybridityö edellyttävät esihenkilöiltä uudenlaista osaamista, sillä työnantajan vastuu työntekijöiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista ulottuu myös fyysisen työpaikan ulkopuolelle. Keskeisiä edellytyksiä ovat heidän mukaan toimiva teknologia, tietoturva, luottamus ja selkeät toimintatavat. Samalla esihenkilöiden haasteina korostuvat vuorovaikutuksen ylläpitäminen, palautteen antaminen, työn seuranta sekä työntekijöiden jaksamisen tukeminen rajallisen valvonnan tilanteissa. Heidän mukaan etätyön keskeisinä riskeinä pidetään yhteisöllisyyden heikkenemistä ja kuormituksen kasvua, minkä vuoksi tarvitaan johdonmukaista, tasapuolista ja jatkuvasti arvioitua johtamista, joka tukee sekä hyvinvointia että organisaation tuloksellisuutta.

Koposen ja Salinin (2025) mukaan etäjohtaminen rakentuu useiden samanaikaisten jännitteiden varaan, joita esihenkilöiden on jatkuvasti tasapainotettava. Viestinnän

määrän optimointi on keskeistä, sillä vähäinen viestintä heikentää yhteyttä tiimiin, kun taas liiallinen viestintä lisää kuormitusta. Lisäksi etätyö voi vahvistaa tehtävä- ja tavoitekeskeisyyttä inhimillisen vuorovaikutuksen kustannuksella, mikä voi heikentää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Vaikka etätyö lisää usein työn joustavuutta ja itsenäisyyttä, se voi samalla lisätä eristäytyneisyyden kokemuksia ja psyykkistä kuormitusta. Teknologia puolestaan tukee työn hallintaa, mutta jatkuva saavutettavuus voi heikentää hallinnan tunnetta. Tutkimuksen mukaan etäjohtaminen onkin sosiaalinen vaikuttamisprosessi, joka edellyttää vahvaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamista sekä tietoista luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamista, ja se korostaa selkeiden viestintäkäytäntöjen sekä palautekulttuurin merkitystä (Koponen & Salin, 2025).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutustapa ja tutkimusmenetelmä. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä haastateltavat henkilöt, jotka esitetään tutkimusraportissa anonymisti. Luvussa käsitellään myös aineistonkeruun toteutus sekä aineiston analysointiin käytetty menetelmä.

Edeltävissä luvuissa on esitelty tutkielman teoreettinen viitekehys, jossa on tarkasteltu etä- ja hybridityötä työnteon muotoina sekä niihin liittyviä johtamiskäytäntöjä. Näissä luvuissa on käsitelty etä- ja hybridityön keskeisiä käsitteitä, ilmiön kehitystä sekä johtamista koskevia näkökulmia aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu itsemääräämisteoriaan (Self-Determination Theory; Ryan & Deci, 2000) sekä sitouttavan johtajuuden käsitteeseen, joka on kytketty työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Job Demands–Resources; Schaufeli, 2015)

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä sen tavoitteena on tarkastella esihenkilöiden kokemuksia, merkityksiä ja tulkintoja liittyen ohjaamiseen, johtamiseen sekä työntekijöiden tilanteiden ymmärtämiseen etä- ja hybridityön kontekstissa. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön syvällisen tarkastelun ja antaa esihenkilöille tilaa kuvata kokemuksiaan ja näkemyksiään omin sanoin.

Aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka perustuvat etukäteen laadittuun haastattelurunkoon (Liite 2). Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä soveltuu tutkimukseen hyvin, koska se tarjoaa kaikille haastateltaville yhteiset teemat ja rakenteen, mutta mahdollistaa samalla joustavan keskustelun sekä vastausten syventämisen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tavoitteena on tarkastella aineistoa syvällisesti ja

yksityiskohtaisesti, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys. Tutkimus pyrkii löytämään uusia ja yllättäviä näkökulmia, tunnistamaan toimintoja ja merkityksiä sekä tekemään tulkintoja, jotka auttavat ymmärtämään tutkittavien kokemuksia ja käsityksiä.

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tässä tutkielmassa tutkimusaineisto kerättiin kohdeorganisaatiosta, jota tutkimuseettisistä syistä kutsutaan nimellä Organisaatio X. Kyseessä on kansainvälisen konsernin osa, joka toimii muun muassa infrastruktuurin ja yhdyskuntateknisten ratkaisujen alalla. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuussa 2026 ja haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti siten, että mukana oli erilaisia organisaatiotasoja.

Osallistujien valinnan kriteerinä oli, että heillä oli kokemusta esihenkilötyöstä etä- tai hybridityön ympäristössä. Haastateltavien joukossa oli sekä esihenkilöitä, joilla oli useamman vuoden kokemus etätyön johtamisesta jo ennen koronapandemiaa, että esihenkilöitä, jotka siirtyivät etä- tai hybridityön johtamiseen ensimmäistä kertaa pandemian seurauksena. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat lisäksi työskennelleet esihenkilötehtävissä nykyisessä organisaatiossaan vähintään yhden vuoden ajan.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse tai Teams-viestillä, ja heille toimitettiin saatekirje, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus sekä haastattelun keskeiset teema-alueet. Saatekirjeessä (Liite 1.) pyydettiin osallistujia ilmoittamaan itselleen sopiva ajankohta haastattelun toteuttamiseksi. Haastatteluiden aikataulut sujuivat joustavasti, sillä useat esihenkilöt osoittivat kiinnostusta tutkimusaihetta kohtaan ja olivat valmiita osallistumaan tutkimukseen jakamalla omia kokemuksiaan. Tietosuojaseloste sekä tietoisuuden lisäämiseksi lomake toimitettiin osallistujille kalenterivarausten yhteydessä.

Ennen haastattelun aloittamista osallistujille kerrottiin tutkimuksen eettisistä periaatteista ja anonymiteetin varmistamisesta. Jokaiselle haastattelulle annettiin

pseudonyymitunniste (H1, H2 jne.) aineiston anonymisoimiseksi. Tämän jälkeen osallistujilta pyydettiin suullinen vahvistus siitä, että he olivat perehtyneet tutkimuksen tietosuojaselosteeseen, saaneet riittävän informaation tutkimuksesta sekä tutustuneet tietoisuuden lomakkeeseen. Osallistujat antoivat tietoisuutensa ennen haastattelun käynnistämistä. Haastatteluiden aikataulut sujuivat joustavasti, sillä useat esihenkilöt osoittivat kiinnostusta tutkimusaihetta kohtaan ja olivat valmiita osallistumaan tutkimukseen jakamalla omia kokemuksiaan.

Haastattelut toteutettiin tutkimuksen teeman mukaisesti etäyhteyden välityksellä Microsoft Teams -kokouksina. Haastattelut kestivät noin 60 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin osallistujien suostumuksella, minkä jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti analyysia varten. Litterointi mahdollisti aineiston systemaattisen tarkastelun ja analysoinnin. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 147 sivua, jotka muodostivat tutkimuksen analyysin perustan. Aineistonkeruun edetessä havaittiin, että viimeisissä haastatteluissa esiin nousseet vastaukset ja teemat alkoivat toistaa aiemmissä haastatteluissa esiin tulleita näkökulmia. Tällöin aineiston katsottiin saavuttaneen kyllästymispisteen eli saturaation, mikä tarkoittaa, että uudet haastattelut eivät enää tuottaneet tutkimusaiheen kannalta olennaisesti uutta tietoa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 182).

Haastattelu soveltuu erityisen hyvin aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun tavoitteena on ymmärtää tutkittavien omia kokemuksia, tulkintoja ja näkemyksiä sekä tuoda heidän äänensä esiin. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yksi keskeisimmistä menetelmistä, muiden muassa teemahaastattelun, osallistuvan havainnoinnin, ryhmähaastattelun sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisten analyysien ohella (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164).

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä perustuu tutkijan ja tutkittavan väliseen suoraan vuorovaikutukseen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 204; Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 34). Menetelmän keskeisiä vahvuuksia ovat sen joustavuus ja dialoginen luonne.

Haastattelutilanteessa tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää esiin nousevia teemoja, mikä mahdollistaa sellaisten näkökulmien ja vastausten esiin tulemisen, joita ei ole voitu ennakoida etukäteen. Lisäksi haastateltavat voivat tuoda esille kokemuksia ja tulkintoja, jotka laajentavat tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja rikastuttavat tutkimusaineistoa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205).

Laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavat ilmiöt ja niiden merkitykset ovat usein ainutlaatuisia sekä vahvasti sidoksissa tutkimuskontekstiin, minkä vuoksi tutkimustuloksia ei voida yleistää samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Lähtökohtana on kuitenkin ajatus siitä, että yksittäisistä havainnoista voidaan tunnistaa merkityksiä ja ilmiöitä, jotka voivat heijastaa laajempia kokonaisuuksia ja ilmetä samankaltaisissa tilanteissa myös muualla (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 22; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164, 181–182).

4.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen Organisaatio X:n esihenkilöä. Yksilöhaastatteluiden alkuvaiheessa kartoitettiin osallistujien taustatietoja, tarkoituksena muodostaa kokonaiskuva heidän ammatillisista lähtökohdistaan sekä suhteestaan etä- ja hybridityöhön. Taustatietojen avulla pyrittiin erityisesti ymmärtämään, missä määrin etätyö oli haastateltaville entuudestaan tuttua sekä oliko koronapandemialla keskeinen rooli etä- ja hybridityöhön siirtymisessä.

Haastateltavien tehtävänimikkeet vaihtelivat, mutta pääosin he toimivat erilaisissa johtamisrooleissa. Kaikilla osallistujilla oli merkittävää kokemusta esihenkilötyöstä. Työkokemuksen määrä vaihteli 10 vuodesta 26 vuoteen. Näin ollen kaikilla haastateltavilla oli kokemusta esihenkilötyöstä jo ennen koronapandemiaa, mikä tarjoaa vahvan vertailupohjan etä- ja hybridityön aikaisille muutoksille.

Haastateltavien tiimien koot vaihtelivat huomattavasti. Pienimmillään tiimissä oli kuusi työntekijää, kun taas suurimmillaan johdettavana oli yli 200 henkilön kokonaisuus. Tämä hajonta kuvastaa esihenkilötyön erilaista luonnetta ja kontekstia organisaation sisällä.

Etä- ja hybridityökäytäntöjen osalta vastaukset osoittivat, että vaikka yksittäisiä etätyökäytäntöjä oli joissakin tapauksissa ollut käytössä ennen koronapandemiaa, ne eivät olleet laajasti vakiintuneita. Useimmat haastateltavat kuvasivat etä- ja hybridityön yleistyneen merkittävästi vasta pandemian aikana vuodesta 2020 alkaen. Osa haastateltavista ei kyennyt tarkasti arvioimaan käytäntöjen kestoa, mikä viittaa siihen, että he ovat siirtyneet nykyiseen organisaatioon tai esihenkilörooliin tässä organisaatiossa vasta pandemian jälkeen.

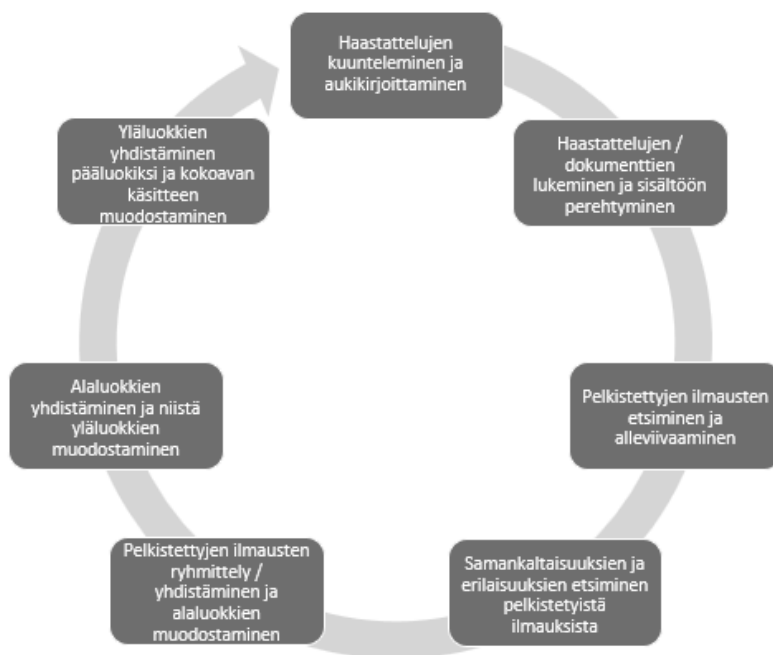
Sekä esihenkilöiden että heidän alaistensa etätyön määrässä ilmeni merkittävää vaihtelua. Valtaosa esihenkilöistä työskenteli etänä muutaman päivän viikossa, kun taas osa kuvasi työnsä sisältävän myös pidempiä etäjaksoja esimerkiksi matkustuksen vuoksi. Alaisten työskentelytavoissa korostui puolestaan vaihtelu tehtävänkuvasta riippuen. Osa asiantuntijatehtävissä työskentelevistä teki työtään pääosin toimistolla, kun taas monissa muissa tiimeissä etätyö oli yleisempää.

Kokonaisuutena taustatiedot osoittavat, että haastateltavilla on laaja kokemus esihenkilötyöstä sekä monipuolinen kosketuspinta etä- ja hybridityöhön. Tämä luo vahvan perustan tarkastella etä- ja hybridityön johtamista eri näkökulmista sekä vertailla ennen ja jälkeen pandemian tapahtuneita muutoksia.

4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysissä noudatettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämää laadullisen sisällönanalyysin mallia (Kuvio 3.). Laadullinen sisällönanalyysi soveltuu erityisesti ilmiöiden systemaattiseen tarkasteluun ja merkitysten jäsentämiseen aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Tässä tutkimuksessa analyysin tavoitteena oli

tunnistaa aineistosta keskeisiä teemoja ja merkitysrakenteita, jotka kuvaavat esihenkilöiden kokemuksia ja toimintaa etä- ja hybridityön kontekstissa. Analyysi eteni vaiheittain aineiston pelkistämisestä ryhmittelyyn ja edelleen käsitteellistämiseen, mikä mahdollisti ilmiön syvällisemmän ymmärtämisen ja teoreettisen tulkinnan.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaiillen Tuomi ja Sarajärvi, 2018)

Aineiston analyysi eteni vaiheittain laadullisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin redusointi eli aineiston pelkistäminen, jossa tutkimusaineistosta karsittiin tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen sisältö. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4) mukaan tämän vaiheen keskeisenä tavoitteena on tunnistaa ja erottaa aineistosta olennaiset ilmaukset, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Käytännössä pelkistäminen toteutettiin siten, että litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimustehtävään liittyviä alkuperäisilmauksia, jotka kuvastivat esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä.

Tunnistetut alkuperäisilmaisut muokattiin pelkistetyiksi ilmauksiksi säilyttäen kuitenkin niiden keskeinen merkityssisältö (Taulukko 1.). Pelkistetyt ilmaukset kirjattiin systemaattisesti ja järjestettiin siten, että aineiston sisältö säilyi mahdollisimman kattavana ilman merkitysten katoamista. Analyysissa huomioitiin myös, että yksittäinen lausuma saattoi sisältää useita eri merkityksiä, minkä vuoksi samasta alkuperäisilmaisusta voitiin muodostaa useampia pelkistettyjä ilmauksia. Tämä mahdollisti aineiston monipuolisen tarkastelun ja varmisti, että kaikki tutkimustehtävän kannalta relevantit näkökulmat tulivat huomioiduiksi analyysin alkuvaiheessa.

Taulukko 1. Ote haastatteluaineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
"Työnkuvasta johtuen tai myöskin niin ryhmiämiin työnkuvasta johtuen hyvinkin tämmöistä itsenäistä työtä. Keskittymistä vaativaa työtä.. ja tota hyvinkin suurella luottamuksella."	Itsenäinen työ, keskittymistä vaativa työ, suuri luottamus.
"Nykyisin aika ihmislähtöinen ja kuunteleva ja ymmärtävä ja toivottavasti tukeva. Samat mallit jatkuu meillä."	Ihmislähtöinen johtaminen, kuunteleva johtaminen, ymmärtävä johtaminen, tukeva johtaminen.
"Pitää pystyä olemaan läsnä... ja tarjoamaan selkänöjaa sitten kun ne sitä tarvii."	Läsnäolo, selkänöjan tarjoaminen, tuen antaminen tarvittaessa.
"Vapautta ja vastuuta annettu näille työntekijöille."	Vapautta ja vastuuta työntekijöille.
"Teamsin välityksellä on voi olla ihan eri kuva mikä todellisuus on..."	Etäyhteys voi antaa väärän kuvan todellisuudesta.
"Mun mielestä täällä pystyy. Just se ilmapiiri on tärkeä, että se on sellainen, että... sä uskallat... käytännössä kysyä melkein mistä tahansa."	Avoin ilmapiiri, uskallus kysyä.
"Ja silloin helposti tulee tietysti semmoinen... että ei ole asioista tietoinen... ei niin kun tunne olevan osallinen."	Tiedonkulun puute, osallisuuden tunne heikkenee.
"Jos ei niinku työpaikalla ole mukavaa siinä arjessa niin ei se yks häneninki sitä niinku muuta miksikään."	Yksi tilaisuus ei korvaa arjen työilmapiiriä.
"Järjestetään se niinku se yhteistyö ja se toimii niin että kaikilla on niinku hyvät edellytykset tehdä töitään ja viihtyy siinä niinku arjessa niin silloin se on niinku kestävällä pohjalla."	Yhteistyö, hyvät työedellytykset, arjen viihtyvyys, kestävä pohja.
"Monestihan se on perheasiat... määrittelee sitä, että ehkä välttämättä pysty lähtemään siihen after workiin."	Perhetilanne vaikuttaa osallistumiseen.

Tämän jälkeen aineistoa käsiteltiin klusteroinnin vaiheessa, jossa pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin sisällöllisesti samankaltaisiin luokkiin (Kuvio 2.). Tavoitteena oli tunnistaa aineistosta toistuvia teemoja ja muodostaa alaluokkia, jotka kuvasivat tutkittavassa ilmiössä esiintyviä keskeisiä piirteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Ryhmittelyssä kiinnitettiin huomiota ilmausten merkityssisältöihin siten, että samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset koottiin yhteen, vaikka niiden kielellinen muoto olisi vaihdellut.

Taulukko 2. Ote aineiston klusteroinnista.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
Itsenäinen työ, keskittymistä vaativa työ, suuri luottamus.	Luottamukseen perustuva itsenäinen työ.
Ihmislähtöinen johtaminen, kuunteleva johtaminen, ymmärtävä johtaminen, tukeva johtaminen.	Ihmislähtöinen ja tukeva johtaminen.
Selkeät raamit, valtuuttaminen, vastuun antaminen omalle alueelle.	Valtuuttava johtaminen ja vastuun jakaminen.
Työntekijä tuntee oman alueensa ja toimii itsenäisesti.	Itseohjautuva rooli työssä.
Itsenäinen toiminta, muun organisaation hyödyntäminen.	Itsenäinen toiminta organisaatiossa.
Viestintä ja kommunikaatio toimivat hyvin, luonteva vuorovaikutus.	Toimiva ja luonteva viestintä.
Tiedonkulun puute, osallisuuden tunne heikkenee.	Osallisuuden heikkeneminen.
Perhetilanne vaikuttaa osallistumiseen.	Yksilölliset osallistumisen esteet.
Ihmiset tarvitsevat läsnäoloa ja kohtaamisia.	Ihmissuhteiden ylläpito läsnäolon avulla.
Arvot viestitään pintapuolisesti, muutos ei näy arjessa.	Pintapuolinen muutoksen viestintä.
Esihenkilöt ovat kovassa paineessa.	Esihenkilöiden kuormitus.
Tiimit ja yksilöt tarvitsevat erilaisia ratkaisuja.	Yksilölliset ja tiimikohtaiset ratkaisut.
Työnkuvat vaihtelevat, etätyö ei sovi kaikille, osa tarvitsee enemmän ohjausta.	Työnkuvan mukainen erilainen tuki.

Analyysin tarkoituksena oli nostaa esiin aineiston kannalta olennaiset havainnot suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Teemojen muodostaminen ei kuitenkaan perustu pelkästään ilmaisujen pintatasoiseen samankaltaisuuteen, vaan edellyttää tutkijalta tulkintaa ja merkitysten yhdistämistä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 173) mukaan

analyysistä poimitut teemat rakentuvat tutkijan tekemien tulkintojen varaan haastateltavien puheesta. On epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisi saman asian täsmälleen samalla tavalla, mutta tutkija voi tunnistaa niiden taustalla olevan yhteisen merkityksen ja sijoittaa ne samaan luokkaan.

Klusteroinnin avulla aineisto jäsenyi selkeämmiksi kokonaisuuksiksi, mikä loi perustan analyysin seuraavalle vaiheelle eli käsitteellistämiseksi. Tämän jälkeen suoritettiin vielä abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa alaluokista muodostettiin laajempia yläluokkia ja edelleen teoreettisempia käsitteitä, joiden avulla aineistoa voitiin tarkastella ilmiötasolla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Tämän prosessin avulla aineistosta muodostui jäsenelty kokonaisuus, joka vastaa tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin (Taulukko 3.).

Taulukko 3. Ote aineiston abstrahoinnista pääluokkiin.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Luottamukseen perustuva itsenäinen työ.	Itsenäinen ja luottamukseen perustuva työskentely.	Johtamisen muutos hybridityössä.
Ihmislähtöinen ja tukeva johtaminen.	Esihenkilön tukeva johtamisote.	Johtamisen muutos hybridityössä.
Valtuuttava johtaminen ja vastuun jakaminen.	Vastuun siirtäminen työntekijälle.	Johtamisen muutos hybridityössä.
Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tarve.	Henkilökohtaisen kontaktin merkitys.	Vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet.
Todellisuuden hahmottamisen vaikeus etänä.	Etävuorovaikutuksen rajallisuus.	Vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet.
Toimiva ja luonteva viestintä.	Sujuva digitaalinen viestintä.	Vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet.
Arjen yhteisöllisyyden merkitys.	Yhteisöllisyys osana arkea.	Yhteisöllisyyden rakentaminen etäympäristössä.
Epämuodolliset kohtaamiset.	Vapaamuotoisen yhdessäolon merkitys.	Yhteisöllisyyden rakentaminen etäympäristössä.
Kasvokkaisen läsnäolon tarve.	Fyysisen kohtaamisen merkitys yhteisölle.	Yhteisöllisyyden rakentaminen etäympäristössä.
Johdon sitoutumisen puute.	Organisaation sitouttamisen ongelmat.	Hybridityön kehittämistarpeet ja organisatoriset jännitteet.
Esihenkilöiden kuormitus.	Esihenkilötyön paineistuminen.	Hybridityön kehittämistarpeet ja organisatoriset jännitteet.
Tarve esihenkilökoulutukselle.	Osaamisen kehittämisen tarve.	Hybridityön kehittämistarpeet ja organisatoriset jännitteet.

Alaluokkia tarkasteltiin vielä suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, minkä perusteella arvioitiin niiden yhteensopivuutta valittujen teorioiden kanssa. Tämän tarkastelun pohjalta muodostettiin taulukko, jossa alaluokat, yläluokat sekä niitä selittävät teoreettiset käsitteet on koottu yhteen (Taulukko 4.).

Taulukko 4. Ote sisällönanalyysin luokittelusta ja yhteydestä teoreettiseen viitekehykseen (Schaufeli, 2015; Ryan & Deci, 2000).

Alaluokka	Yläluokka	Teoria ja mitä se tukee
Luottamukseen perustuva itsenäinen työ.	Autonomian tukeminen johtamisessa.	SDT: autonomia. Tukee työntekijän itseohjautuvuutta, luottamusta ja vapautta organisoida omaa työtä.
Ihmislähtöinen ja tukeva johtaminen.	Pätevyyden vahvistaminen esihenkilötyössä.	SDT: pätevyys ja Schaufeli: sitouttava johtajuus. Tukee osaamisen tunnistamista, palautetta ja varmuutta työn tekemiseen.
Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tarve.	Yhteenkuuluvuuden edellyttämä läheinen kontakti.	SDT: yhteenkuuluvuus. Tukee psykologista läsnäoloa ja osallisuuden tunnetta.
Johdon sitoutumisen puute.	Organisatorisen tuen puute.	Schaufeli: johtajuuden sitouttavuus puutteellinen. Tukee sitä, että muutos ei näyttäydy aidosti henkilöstölle.

5 Tutkimustulokset

Tässä tutkimuksessa identifioitiin kolme keskeistä teemaa: johtamisen muutos hybridityössä, vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet sekä yhteisöllisyyden rakentuminen etäympäristössä. Johtamisen muutos hybridityössä näkyy esihenkilötyön käytäntöjen ja roolien uudelleenmuotoutumisena. Vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet liittyvät sekä viestinnän toimivuuteen että uudenlaisten vuorovaikutustapojen hyödyntämiseen. Yhteisöllisyyden rakentuminen etäympäristössä korostaa tarvetta tietoisille käytännöille, joilla ylläpidetään yhteenkuuluvuuden tunnetta hajautuneessa työssä.

5.1 Johtamisen muutos etä- ja hybridityössä

Tämä teema tarkastelee esihenkilöiden näkemyksiä johtamisesta tilanteissa, joissa työ toteutuu osittain tai kokonaan etä- ja hybridiympäristöissä. Keskiössä on johtamisen muutos, joka ei rajoitu fyysiseen työympäristöön, vaan laajenee eri työskentelymuotojen ja -paikkojen yli. Aineiston perusteella johtamisen muutos ei näyttäydy yksiselitteisenä rakenteellisenä muutoksena, vaan ennemminkin painotusten ja käytäntöjen hienovaraisena uudelleenjärjestymisenä.

Haastattelut osoittavat, että esihenkilöt tarkastelevat etä- ja hybridityön johtamista osin jatkumona aiemmalle lähityön johtamiskokemukselle. Samalla he kuitenkin tunnistavat, että työn organisointi ja vuorovaikutus edellyttävät aiempaa tietoisempaa ja systemaattisempaa otetta. Erityisesti viestinnän, aikataulutuksen ja työntekijöiden jaksamisen seurannan merkitys korostuu etäympäristössä.

Aineiston perusteella johtamisen käytännöt eivät ole muuttuneet täysin uusiksi malleiksi, vaan olemassa olevia toimintatapoja on mukautettu vastaamaan etä- ja hybridityön vaatimuksia. Muutos näyttäytyy siten enemmän johtamisen rakenteellistumisena kuin sen sisällöllisenä uudistumisena.

Esihenkilöiden puheessa korostuu vahvasti työn itsenäinen luonne ja siihen liittyvä luottamus, joka toimii koko johtamisen perustana:

Työnkuvasta johtuen tai myöskin niin ryhmätiimin työnkuvasta johtuen hyvinkin tämmöistä itsenäistä työtä. Keskittymistä vaativaa työtä.. ja tota hyvinkin suurella luottamuksella (H6) .

Tämä kuvastaa sitä, että luottamus ei näyttäydy ainoastaan johtamistyylinä, vaan myös työn rakenteellisena ehtona. Kun työ on itsenäistä ja keskittymistä vaativaa, esihenkilön kontrolli vähenee ja tilalle nousee vastavuoroinen luottamus. Samalla johtamisen jatkuvuus ja ihmislähtöisyys korostuvat aineistossa. Esihenkilöt kuvaavat, että vaikka työympäristö on muuttunut, johtamisen peruseriaatteet ovat säilyneet:

Nykyisin aika ihmislähtöinen ja kuunteleva ja ymmärtävä ja toivottavasti tukeva. Samat mallit jatkuu meillä (H4).

Tämä viittaa siihen, että johtaminen nähdään ennen kaikkea arvoihin perustuvana toimintana, jossa toimintaympäristön muutos ei ole muuttanut ydintä, vaan sen toteutustapaa.

Johtamisen muutosta kuvataan myös siirtymänä kohti valtuuttavaa ja raameja asettavaa johtamista. Esihenkilön rooli ei ole yksityiskohtainen ohjaaminen, vaan selkeiden puitteiden luominen, joiden sisällä työntekijät toimivat:

No siis mun mielestä se on silleen että että... sulla täytyy olla sellaiset suht selkeät raamit. Sellainen minkä puitteissa toimitaan... ja sitten sehän on niinku sellaista valtuuttamista ja ja ihmisille vastuunottamista sinne omalle alueelle (H7).

Tämä korostaa itseohjautuvuuden merkitystä sekä esihenkilön roolin muutosta kontrolloijasta mahdollistajaksi.

Luottamus ja työntekijöiden itseohjautuvuus nousevat keskeisiksi elementeiksi etä- ja hybridityössä. Esihenkilöt kuvaavat johtamista vapautta ja vastuuta yhdistävänä kokonaisuutena:

Se on hyvin vapaa luottamukseen perustuva... vapautta ja vastuuta annettu näille työntekijöille (H2).

Samalla aineisto kuitenkin osoittaa, että luottamus ei poista esihenkilön vastuuta, vaan muuttaa sen luonnetta läsnäolon ja tuen suuntaan:

Pitää pystyä olemaan läsnä... ja tarjoamaan selkänöjää sitten kun ne sitä tarvii (H1).

Johtamisen muutos näkyy myös tiedonkulun ja rakenteiden korostumisena. Etäympäristössä tiedon jakaminen ei tapahdu enää spontaanisti, vaan se vaatii aktiivista organisointia:

Pitää tavallaan nähdä paljon enemmän vaivaa siihen, että se tieto... on kaikille saatavilla (H5).

Hybridityössä johtaminen näyttäytyy lisäksi tilannesidonnaisena. Esihenkilöt tekevät eroa tilanteiden välillä, joissa etätyö toimii hyvin, ja tilanteiden, joissa kasvokkainen kohtaaminen on edelleen välttämätöntä. Erityisesti perehdytys ja sensitiiviset tilanteet edellyttävät fyysistä läsnäoloa:

Se on se tapa sitten myöskin nähdä naamatusten... aina silloin tällöin (H6).

Ihan täysin uuden henkilön perehdyttäminen on helpompaa silleen että ollaan face to face (H7).

Sen sijaan arjen operatiivinen johtaminen, tiedon jakaminen ja rutiinomaiset kohtaamiset nähtiin toimivina myös etäympäristössä erilaisten digitaalisten välineiden avulla. Etätyö mahdollisti tehokkaan ja nopean viestinnän erityisesti tilanteissa, joissa

tarvittiin nopeaa reagointia tai lyhyitä tarkennuksia. Tämä viittaa siihen, että hybridityössä johtaminen ei jakaudu yksiselitteisesti etä- tai lähijohtamiseen, vaan rakentuu tilanteen mukaan. Kasvokkaiset kohtaamiset korostuvat erityisesti luottamuksen rakentamisessa, perehdytyksessä ja monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa, kun taas etäjohtaminen soveltuu hyvin tiedonvälitykseen ja operatiiviseen arjen koordinointiin.

Aineiston perusteella työntekijöiden itsensä johtaminen on keskeinen osa etä- ja hybridityön arkea. Esihenkilöt kuvaavat työntekijöiden toimivan autonomisesti ja ottavan vastuuta omasta työstään:

Myyjä on sen oman alueen vähän niinku johtaja ja hän tietää mitä siellä tapahtuu ja miten siellä kannattaa toimia (H5).

Tämä korostaa työntekijän roolin aktiivisuutta ja itsenäisyyttä. Samalla esihenkilön tehtäväksi jää tukea, suunnata ja mahdollistaa toiminta:

Vapautta ja vastuuta annettu näille työntekijöille (H2).

Lisäksi itsensä johtamiseen liittyy kyky hyödyntää saatavilla olevia resursseja ja hakea tarvittaessa tukea:

Pystyy toimimaan ja pystyy myös hyödyntämään muuta organisaatiota (H6).

Aineisto kuitenkin viittaa siihen, että itseohjautuvuuden taso vaihtelee, mikä lisää esihenkilön tarvetta tunnistaa yksilöllisiä eroja ja kohdentaa tukea tilanteen mukaan.

5.2 Vuorovaikutuksen haasteet ja mahdollisuudet

Aineiston perusteella vuorovaikutus näyttäytyy etä- ja hybridityössä keskeisenä, mutta samalla monitasoisena ja osin jännitteisenä ilmiönä. Esihenkilöt korostavat vuorovaikutuksen merkitystä työntekijöiden tilanteen ymmärtämisessä ja hyvinvoinnin tukemisessa, mutta samalla sen koetaan muuttuneen aiempaa haastavammaksi fyysisen etäisyyden ja digitaalisten välineiden lisääntymisen myötä.

Keskeinen muutos liittyy vuorovaikutuksen luonteen siirtymiseen spontaanista arjen kohtaamisesta tietoisesti ylläpidettäväksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi. Esihenkilöt korostavat erityisesti henkilökohtaisen yhteydenpidon merkitystä tilanteissa, joissa työntekijöiden hyvinvoinnin hienovaraiset muutokset eivät ole helposti havaittavissa digitaalisessa ympäristössä:

...soittaa että mitä kuuluu? Ja näin ja aistii sitä kautta, niin se vaatii sitä henkilökohtaista yhteydenpitoa, että pelkät tämmöiset yhteiset tiimi palaverit tai jotkut että ollaan jossain isommalla porukalla teamsissa tai etänä niin niissä... on niinku tosi vaikea huomata niitä semmoisia pieniä merkkejä (H9).

Tämä kuvastaa sitä, että vuorovaikutuksen laadullinen ulottuvuus korostuu etäympäristössä. Pelkkä viestintä ei riitä, vaan tarvitaan aktiivista tulkintaa ja herkkyyttä työntekijöiden tilanteiden havaitsemiseen.

Aineisto osoittaa, että digitaalinen vuorovaikutus ei täysin tavoita työntekijän kokonaistilannetta, mikä lisää esihenkilön vastuuta aktiivisesta seurannasta ja yhteydenpidosta:

Teamsin välityksellä ... voi olla ihan eri kuva mikä todellisuus on... (H8)

Tämä tuo esiin vuorovaikutuksen epävarmuuden etäympäristössä. Näkyvä toiminta ei aina vastaa todellista hyvinvointia tai työtilannetta. Tämän vuoksi kahdenkeskiset

keskustelut ja säännöllinen yhteydenpito korostuvat keskeisinä vuorovaikutuksen välineinä.

Vuorovaikutus ei kuitenkaan rajoitu pelkästään hyvinvoinnin seuraamiseen, vaan sillä on keskeinen rooli myös työn sujuvuuden ja tiedonkulun varmistamisessa. Aineistossa korostuu monikanavainen viestintä ja epämuodollisten viestintäkanavien hyödyntäminen:

Kyllä meillä tää keskinäinen viestintä ja kommunikaatio toimii tosi hyvin, että tota noin niin se on niinku luontevaa (H3).

Tämä viittaa siihen, että toimiva vuorovaikutus rakentuu paitsi rakenteellisista käytännöistä myös tiimin sisäisestä kulttuurista ja luottamuksesta. Samalla vuorovaikutus saa myös kollektiivisen ulottuvuuden, jossa tietoa jaetaan ryhmän sisällä ja ongelmia ratkotaan yhdessä:

... laittaa sinne ryhmään että löytyykö joltain vastaus siihen... ja sitten se joku ryhmästä saadaan vastaamaan (H10).

Vuorovaikutuksen toimivuus perustuu myös tiimin sisäiseen ilmapiiriin ja luottamukseen. Aineistossa korostui kokemus avoimesta ja turvallisesta keskustelukulttuurista:

Mun mielestä täällä pystyy. Just se ilmapiiri on tärkeä, että se on sellainen, että... sä uskallat... käytännössä kysyä melkein mistä tahansa (H5).

Samalla etä- ja hybridityö tuo mukanaan vuorovaikutuksen epätasaisuutta. Esihenkilöt kuvasivat tilanteita, joissa vuorovaikutus jakautuu epätasaisesti eri työntekijöiden välillä:

Esimiehet monesti on tosiaan niinku sanoin itsestäkin, että meitä pidetään teamsissa tuntikausia päivittäin... ja se voi helposti unohtua sitten, että kollegat esim. kotona niin ei välttämättä heillä ei ole yhtäkään teams palaveria koko päivänä (H7).

Tämä osoittaa, että vuorovaikutus ei ole pelkästään esihenkilö–työntekijä-suhteeseen rajautuvaa, vaan myös horisontaalinen tiedonvaihto korostuu etäympäristössä.

Toisaalta aineisto tuo esiin vuorovaikutuksen epätasaisuuden haasteen. Etä- ja hybridityössä kaikki työntekijät eivät ole samalla tavalla vuorovaikutuksen piirissä, mikä voi heikentää osallisuuden kokemusta:

Ja silloin helposti tulee tietysti semmoinen... että ei ole asioista tietoinen... ei niin kun tunne olevan osallinen (H6).

Vuorovaikutuksen haasteet liittyvät myös työntekijöiden arjen hahmottamiseen. Etäympäristössä esihenkilö ei välttämättä näe työntekijän päivittäistä työskentelyä tai pysty reagoimaan tilanteisiin yhtä nopeasti kuin lähityössä:

Et sä et näe ihmisiä jokapäiväisissä... et voi vaan noin helposti mennä kysymään... että mitä teille kuuluu (H5).

Tämä lisää vuorovaikutuksen suunnitelmallisuuden tarvetta ja muuttaa esihenkilön roolia aktiiviseksi yhteydenpidon rakentajaksi.

Samalla aineisto tuo esiin myös etä- ja hybridityön vuorovaikutukselliset mahdollisuudet. Digitaaliset välineet mahdollistavat nopean, tehokkaan ja ajasta sekä paikasta riippumattoman viestinnän:

Ei tarvitse aina matkustaa todellakaan että se nopeuttaa ja helpottaa... yhteydenpidon helppous (H3).

Lisäksi etä- ja hybridityö lisää joustavuutta ja mahdollistaa vuorovaikutuksen ajasta ja paikasta riippumatta.

Että todella niin kun hyvänä asiana pidän koko hybridityö etätyö mahdollisuutta se luo sitä luo joustavuutta niin niin tota henkilön puolelta kuin yrityksen puolelta (H5).

Kokonaisuudessaan vuorovaikutus näyttäytyy aineistossa kaksijakoisena ilmiönä. Toisaalta digitaaliset välineet mahdollistavat tehokkaan ja jatkuvan yhteydenpidon, mutta samalla ne heikentävät vuorovaikutuksen spontaaniutta ja vaikeuttavat työntekijöiden todellisen tilanteen ymmärtämistä. Tämä lisää esihenkilön vastuuta vuorovaikutuksen aktiivisena ylläpitäjänä ja kehittäjänä.

5.3 Yhteisöllisyyden rakentaminen etäympäristössä

Aineiston perusteella yhteisöllisyyden rakentaminen näyttäytyy etä- ja hybridityössä tietoisena ja jatkuvana prosessina, joka ei synny itsestään, vaan vaatii aktiivista ylläpitoa ja erilaisia käytäntöjä. Esihenkilöt kuvasivat yhteisöllisyyden rakentumista erityisesti arjen toimivuuden, vuorovaikutuksen ja yhteisten kokemusten kautta. Tämä viittaa siihen, että yhteisöllisyys ei näyttäyty aineistossa ensisijaisesti muodollisena rakenteena, vaan käytännön työn, kohtaamisten ja jaettujen kokemusten kautta syntyvänä ilmiönä. Yhteisöllisyys rakentuu siis pikemminkin arjessa kuin yksittäisissä erillisissä toimenpiteissä, mikä korostaa esihenkilön roolia vuorovaikutuksen mahdollistajana.

Keskeisenä havaintona aineistossa korostuu, että yhteisöllisyys ei rakennu yksittäisten tapahtumien varaan, vaan päivittäisen työn sujuvuuteen ja työympäristön toimivuuteen:

Jos ei niinku työpaikalla ole mukavaa siinä arjessa niin ei se yks hänenkinki sitä niinku muuta miksikään (H4).

Tämä korostaa arjen vuorovaikutuksen ja toimivien käytäntöjen merkitystä yhteisöllisyyden perustana. Sitaatti osoittaa, että yksittäiset yhteiset tapahtumat voivat korkeintaan täydentää yhteisöllisyyttä, mutta eivät korvata sitä, jos arjen yhteistyö ei toimi. Toisin sanoen yhteisöllisyys näyttäytyy aineistossa rakenteena, joka rakentuu pienistä toistuvista kokemuksista, ei kertaluonteisista panostuksista. Tämä tekee yhteisöllisyydestä myös haavoittuvan silloin, kun arjen sujuvuus kärsii.

Järjestetään se niinku se yhteistyö ja se toimii niin että kaikilla on niinku hyvät edellytykset tehdä töitään ja viihtyy siinä niinku arjessa niin silloin se on niinku kestäväällä pohjalla (H4).

Tässä yhteisöllisyys kytkeytyy selvästi työn organisointiin ja arjen olosuhteisiin. Esihenkilön puheessa korostuu ajatus siitä, että yhteisöllisyys ei ole irrallinen lisä työelämän päälle, vaan seurausta siitä, että työ mahdollistaa sujuvan yhteistyön ja mielekkään tekemisen. Näin ollen yhteisöllisyys rakentuu paitsi vuorovaikutuksessa myös työn rakenteissa. Jos työjärjestelyt tukevat yhteistyötä, myös yhteenkuuluvuuden kokemus vahvistuu. Tämä on tärkeä havainto, koska se siirtää tarkastelun pois pelkästä sosiaalisesta ilmapiiristä kohti työn organisoinnin merkitystä.

Samalla esihenkilöt tunnistivat epämuodollisen vuorovaikutuksen merkityksen yhteisöllisyyden rakentumisessa. Vaikka etä- ja hybridityö vähentää spontaania kohtaamista, epämuodollisia tilanteita pyritään luomaan tietoisesti:

Epämuodollista yhteistä olemista ja tekemistä, vaikka sitä olisi harvemmin. Mutta että kuitenkin toisinaan pystyttäisiin viettää aikaa yhdessä ja tutustua toisiimme vähän paremmin (H7).

Tämä kuvaa hyvin sitä, että etä- ja hybridityössä yhteisöllisyys ei synny sattumalta, vaan sitä täytyy rakentaa tarkoituksellisesti. Spontaanien käytäväkohtaamisten puuttuessa epämuodolliset tilanteet saavat aiempaa suuremman merkityksen. Niiden tehtävä ei ole vain tuottaa mukavaa yhdessäoloa, vaan mahdollistaa myös luottamuksen ja keskinäisen ymmärryksen vahvistuminen. Aineisto viittaa siis siihen, että epämuodollisuus on yhteisöllisyyden kannalta strateginen, ei vain sosiaalinen elementti. Lisäksi pienet arjen käytännöt, kuten epämuodolliset keskustelut ja huumori, tukevat yhteisöllisyyttä:

Huonoja vitsejä tai jotain muuta... kyllä ne aina sitten kuitenkin piristää (H3).

Tämä on kiinnostava havainto, sillä se osoittaa yhteisöllisyyden rakentuvan myös kevyiden ja epävirallisten hetkien kautta. Huumori voi toimia jännitteitä purkavana ja

yhteistä ilmapiiriä keventävänä tekijänä, mikä on erityisen tärkeää etä- ja hybridityössä, jossa vuorovaikutus saattaa muuten jäädä tehtäväkeskeiseksi. Näin yhteisöllisyys ei ole vain yhteistä tekemistä vaan myös jaettua tunnetta siitä, että työyhteisössä on tilaa ihmisyydelle. Tämä viittaa siihen, että yhteisöllisyys muodostuu sekä työn sujuvuutta tukevista käytännöllisistä tekijöistä että emotionaalista, yhteenkuuluvuuden kokemusta vahvistavista ulottuvuuksista.

Yhteisöllisyyden rakentamiseen liittyy kuitenkin merkittäviä haasteita. Aineistossa korostuu erityisesti ajan puute sekä organisaation resurssirajoitteet:

Niihin ei ole vaan nyt ollut niinku aikaa (H2).

Tämä kertoo siitä, että yhteisöllisyyttä pidetään tärkeänä, mutta sen toteuttaminen jää helposti muiden työpaineiden alle. Ajan puute toimii aineistossa eräänlaisena rakenteellisena esteenä, joka siirtää yhteisöllisyyden kehittämisen jatkuvasti myöhemmäksi. Tämä on tärkeä tulkinta, koska se osoittaa ristiriidan puheen ja toiminnan välillä: yhteisöllisyys tunnustetaan arvokkaaksi, mutta sille ei aina löydy konkreettisia resursseja. Näin yhteisöllisyydestä tulee helposti tavoite, jonka toteutuminen riippuu yksittäisten esihenkilöiden aktiivisuudesta.

Lisäksi organisaatiotason linjaukset voivat rajoittaa kasvokkaisten kohtaamisten järjestämistä:

Ei saa niinku sisäisiä palavereita pitää niin kun läsnä kokouksina ja ... sellainen tosi tuhoon tuomittu tää säästäminen hengiltä... toivon että tässä nyt tulee parannusta että me että nyt niinku... olisi ymmärretty, että ihmiset tarvii niitä kokemuksia, että sun pitää välillä nähdä ihmisiä ja olla läsnä (H5).

Linjaukset ovat ristiriidassa esihenkilöiden kokemuksen kanssa siitä, että kasvokkaiset kohtaamiset ovat keskeisiä yhteisöllisyyden kannalta:

Ihmiset tarvii niitä kokemuksia, että sun pitää niin kun välillä nähdä ihmisiä ja olla läsnä (H1).

Näissä sitaateissa näkyy selkeä jännite taloudellisen tehokkuuden ja sosiaalisen yhteisöllisyyden välillä. Organisaatio pyrkii säästämään tilakustannuksissa ja vähentämään läsnäoloa, mutta esihenkilöt kokevat tämän heikentävän yhteisöllisyyden edellytyksiä. Aineisto siis osoittaa, että yhteisöllisyys ei ole vain johtamisen kysymys vaan myös organisaation strategisten valintojen seuraus. Kun fyysisiä kohtaamisia vähennetään liikaa, voi seurauksena olla tunne yhteyden katkeamisesta.

Kasvokkaisten tapaamisten merkitys korostuu erityisesti yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syventämisessä. Osa esihenkilöistä kuvasivat järjestävänsä tapaamisia säännöllisesti:

Päästään puhumaan vähän muistakin kuin työasioista... porukalla (H9).

Kun keskusteluissa voidaan käsitellä muutakin kuin työtehtäviä, työyhteisö alkaa rakentua myös henkilökohtaisempien asioiden varaan. Samalla se tukee yhteisen merkityksen syntymistä ja ihmiset eivät ole vain tehtäviensä suorittajia, vaan toisilleen tuttuja toimijoita. Tämä tekee kasvokkaisista kohtaamisista tärkeän osan yhteisöllisyyden ylläpidossa, ei vain satunnaisen mukavuustekijän.

Yhteisöllisyyden rakentamiseen vaikuttavat kuitenkin myös työntekijöiden yksilölliset erot. Kaikki työntekijät eivät koe yhteisiä tapahtumia samalla tavalla mielekkäinä:

Ei vaan kiinnostanut lähteä... niin ei ei napannu (H7).

Tämä havainnollistaa, että yhteisöllisyyden muodot eivät sovi kaikille samalla tavalla. Osalle epämuodolliset tilaisuudet voivat olla voimavara, kun taas toisille ne eivät tunnu omilta tai ajankohtaisilta. Tämä haastaa esihenkilön rakentamaan yhteisöllisyyttä monimuotoisesti eikä vain yhden oletetun mallin varassa. Yhteisöllisyys ei siis aineiston

perusteella ole yhdenmukainen kokemus, vaan se rakentuu suhteessa yksilön motivaatioon, elämäntilanteeseen ja työrooliin.

Lisäksi työn ja vapaa-ajan rajat sekä perhetilanteet vaikuttavat osallistumiseen:

Monestihan se on perheasiat... määrittelee sitä, että ehkä välttämättä pysty lähtemään siihen after workiin (H6).

Tämä korostaa tarvetta huomioida yksilölliset tarpeet yhteisöllisyyden rakentamisessa. Aineistossa näkyy, että yhteisöllisyyden kannalta tarkoituksenmukaiset tilaisuudet voivat samalla olla joillekin työntekijöille hankalia osallistua. Siksi yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii joustavuutta. Kaikkien ei tarvitse osallistua samalla tavalla tai samoihin tilanteisiin. Yhteisöllisyyden tulisi olla saavutettavaa myös erilaisissa elämäntilanteissa oleville työntekijöille.

Aineistossa nousee esiin myös tiimien erilaisuus yhteisöllisyyden näkökulmasta. Kaikki tiimit eivät tarvitse samanlaisia yhteisöllisyyden muotoja.

Me ei nyt tarvita mitään sellaista... omaa tiimiytymisjuttua (H10).

Toisaalta osa tiimeistä hyötyisi enemmän yhteisistä tapahtumista ja rakenteista, jotka tukevat vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä osoittaa, että yhteisöllisyyden rakentaminen ei voi perustua yhteen yleispätevään malliin, vaan sitä on sovitettava tiimin tilanteeseen, työtehtäviin ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. Esihenkilön tehtäväksi muodostuu tällöin tilanteen arviointi siitä missä tiimeissä yhteisöllisyyttä on jo riittävästi, ja missä sitä täytyy vahvistaa tietoisemmin. Tämä lisää johtamisen hienovaraisuutta ja vaatii herkkyyttä tunnistaa erilaisten tiimien tarpeet.

Etäympäristössä yhteisöllisyys rakentuu pitkälti digitaalisten viestintävälineiden varaan. Tämä muuttaa yhteisöllisyyden luonnetta ja siirtää sen osittain virtuaaliseen ympäristöön:

Tässä tilanteessa meidän tilanteeseen se pääosin kuitenkin keskittyy sitten näihin viestintävälineisiin (H3).

Tästä huolimatta aineistossa korostuu vahvasti ajatus siitä, että yhteisöllisyyden ytimessä on edelleen inhimillinen kohtaaminen ja vuorovaikutus. Digitaaliset välineet mahdollistavat yhteydenpidon, mutta ne eivät täysin tuota samaa kokemusta kuin kasvokkainen kohtaaminen. Tämän vuoksi yhteisöllisyys etä- ja hybridityössä näyttäytyy eräänlaisena hybridinä myös itsessään. Se rakentuu sekä teknologian että ihmisten välisen vuorovaikutuksen varaan. Aineiston perusteella teknologia ei siis poista tarvetta yhteiselle läsnäololle, vaan tekee sen merkityksestä entistä näkyvämmän.

Kokonaisuudessaan yhteisöllisyyden rakentaminen näyttäytyy etä- ja hybridityössä tasapainoiluna digitaalisten ja kasvokkaisten kohtaamisten välillä. Vaikka digitaaliset välineet mahdollistavat yhteydenpidon, ne eivät täysin korvaa fyysistä läsnäoloa. Yhteisöllisyys edellyttää sekä toimivaa arkea että tietoisia panostuksia vuorovaikutukseen ja yhteisiin kokemuksiin. Aineisto antaa näin viitteitä siitä, että yhteisöllisyys ei ole etä- ja hybridityössä itsestään syntyvää vaan aktiivisen johtamisen ja organisoidun kohtaamisen tulos. Samalla se osoittaa, että yhteisöllisyys kytkeytyy laajempiin rakenteellisiin ehtoihin, kuten aikaan, resursseihin ja organisaatiokulttuuriin.

5.4 Etä- ja hybridityön kehittämistarpeet ja organisatoriset jännitteet

Aineiston perusteella esihenkilöt eivät ainoastaan kuvaa etä- ja hybridityön arkea, vaan erityisesti haastattelun lopussa, kun heiltä kysyttiin mahdollisuutta kommentoida tai lisätä heille tärkeitä asioita, tuovat he esiin tähän liittyviä kehittämistarpeita ja rakenteellisia haasteita. Etä- ja hybridityö näyttäytyy pääosin myönteisenä ilmiönä erityisesti joustavuuden näkökulmasta, mutta samalla siihen liittyy epäselvyyksiä, eriarvoisuuden kokemuksia sekä organisaatiotason johtamisen haasteita. Tämä kertoo siitä, että työmuoto ei ole ongelmaton, vaikka se koetaan yleisesti hyödylliseksi.

Aineistossa etä- ja hybridityö näyttäytyykin ilmiönä, jonka toimivuus riippuu vahvasti siitä, miten sitä organisoidaan ja johdetaan.

Etä- ja hybridityö koetaan lähtökohtaisesti toimivana ja tavoiteltavana mallina, joka lisää joustavuutta sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta:

Että todella niin kun hyvänä asiana pidän koko hybridityö etätyö mahdollisuutta se luo sitä luo joustavuutta niin niin tota henkilön puolelta kuin yrityksen puolelta (H3).

Tässä joustavuus nousee keskeiseksi positiiviseksi merkitykseksi. Se ei kuitenkaan tarkoita pelkästään työntekijän vapautta, vaan myös organisaation mahdollisuutta järjestää työtä joustavammin. Samalla joustavuuden korostuminen viittaa siihen, että etä- ja hybridityö on aineiston perusteella tullut osaksi työelämän normaalia toimintaa. Positiivinen kokemus ei silti poista sitä, että joustavuus voi toteutua eri tavoin eri työntekijöillä ja eri tehtävissä. Näin joustavuus ei ole yksiselitteinen etu, vaan se rakentuu aina suhteessa työn luonteeseen ja työyhteisön käytäntöihin.

Samalla kuitenkin korostetaan, että etä- ja hybridityö ei sovellu kaikille sellaisenaan, vaan edellyttää yksilöllistä johtamista ja tuen eriyttämistä:

Meitä on meitä on moneksi ja riippuen työnkuvasta. Se ei ole aina mahdollista olla etätöissä. Ja myöskin sitten sitä, että se jotkut vaatii ehkä vähän enemmän kädestä pitoa tai ohjausta (H1).

Tämä avaa hyvin etä- ja hybridityön yksilöllisiä rajoitteita. Kaikilla työntekijöillä ei ole samanlaisia edellytyksiä, tarpeita tai työtehtäviä, joten yhdenmukainen malli ei sovi kaikille. Esihenkilön näkökulmasta tämä tarkoittaa, että etä- ja hybridityön johtaminen vaatii herkkyyttä tunnistaa työntekijöiden erilaiset tilanteet. Tuen tarve ei myöskään jakaudu tasaisesti, vaan osa tarvitsee enemmän ohjausta ja läsnäoloa kuin toiset. Tämä tekee etä- ja hybridityöstä johtamisen kannalta monimutkaisen kokonaisuuden, jossa tasa-arvoinen kohtelu ei tarkoita samanlaista kohtelua, vaan tilanteeseen sopivaa tukea.

Organisaatiotason johtamiseen liittyvät haasteet näkyvät erityisesti arvojen ja toimintakulttuurin jalkauttamisessa. Esihenkilöt kokevat, että strategiset viestit jäävät pinnallisiksi, mikä heikentää niiden merkityksellisyyttä:

Täällä edelleenkin tuntuu, että se on sama mikä oli jo ennen ostoa... ja nyt nää uudet arvot... tulee joku pari kalvoa tai jossain intrassa (H2).

Tämä kuvaa hyvin sitä, miten muutoksen viestintä voi jäädä irralliseksi käytännön työstä. Arvot eivät tällöin muutu toiminnaksi, vaan jäävät paperille tai intran sivuille. Aineistossa tämä kertoo siitä, että organisaatiomuutoksen onnistuminen ei riipu pelkästään siitä, että uusia arvoja julkistetaan, vaan siitä, miten ne saadaan osaksi arjen tekemistä. Kun viestintä jää pintatasolle, työntekijät voivat kokea, ettei muutoksella ole todellista sisältöä tai että se koskettaa vain symbolisella tasolla. Aineiston perusteella arvojen jalkauttamisen haasteet liittyvät enemmän käytännön toteutukseen kuin viestintään.

Lisäksi arvojen jalkauttamisen koetaan jäävän liikaa esihenkilöiden vastuulle ilman riittävää tukea:

Se on niinku päälle liimattua niin kauan kun johto ei itse sitoudu ja myy sitä koko henkilöstölle (H9).

Tässä korostuu johdon esimerkin merkitys. Jos ylimmän johdon sitoutuminen jää vajaaksi, myös esihenkilöiden on vaikea saada muutosta uskottavaksi työyhteisössä. Sitaatti viittaa siihen, että esihenkilöt kokevat olevansa muutoksen välikäsiä ilman riittäviä vaikutusmahdollisuuksia. Tämä lisää jännitteitä heidän roolissaan, sillä heidän odotetaan toteuttavan muutosta, vaikka sen perusta ei heidän näkökulmastaan ole riittävän vahva. Näin vastuu näyttää siirtyvän yhä enemmän esihenkilöille, vaikka muutoksen hyväksyttävyyys ja perusteltavuus tulisi rakentaa koko organisaation johdon tasolla yhdessä.

Aineistossa nousee esiin myös esihenkilöiden kuormittuminen ja resurssipaineet. Esihenkilöt kuvaavat työnsä muuttuneen entistä vaativammaksi etä- ja hybridityön myötä:

Kyllä sen näkee ja kuulee muistakin, että... esihenkilöthan tässä on aika kovassa pinteessä (H2).

Kuormitus liittyy erityisesti moniroolisuuteen ja kasvaviin odotuksiin:

Kyllä siinä vähän semmoinen niinku lypsätty olo tulee välillä (H8).

Tämä kuvastaa selkeästi työn muuttumista entistä kuormittavammaksi ja tiiviimmäksi. Esihenkilöiltä odotetaan samanaikaisesti sekä operatiivista tehokkuutta että ihmisten tukemista, mikä tekee heidän roolistaan entistä vaativamman. "Kovassa pinteessä" ja "lypsätty olo" kuvaavat paitsi väsymystä myös tunnetta siitä, että omat voimavarat eivät riitä suhteessa työn vaatimuksiin. Tämä on olennainen havainto, koska se osoittaa, että etä- ja hybridityön kehittäminen ei koske vain työntekijöitä, vaan myös niitä, joiden vastuulla työn organisointi on. Esihenkilöiden kuormitus voi siten muodostua esteeksi myös koko työyhteisön hyvinvoinnille.

Kehittämistarpeet kohdistuvat myös osaamisen ja tuen vahvistamiseen. Esihenkilöt toivovat lisää koulutusta erityisesti etä- ja hybridityön johtamiseen ja ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen:

Johtajille niinku valmennuksia että mitä asioita on hyvä ottaa tämmöisessä hybridimallissa tai etätöissä, miten niinku.. mitä niinku johtajalta vaaditaan mitä alaisilta pitää vaatia ja mitä työkaluja siihen on? Että... se on hyvä aina niinku päivittää (H5).

Tässä koulutustarve liittyy sekä käytännön johtamistyökaluihin että roolien selkeyttämiseen. Esihenkilöt näyttävät kaipaavan paitsi osaamista myös varmuutta siihen, mitä heiltä odotetaan muuttuneessa työympäristössä. Tämä kertoo siitä, että etä-

ja hybridityö haastaa perinteisiä johtamismalleja, eikä aiempi osaaminen enää välttämättä riitä sellaisenaan. Koulutuksen merkitys näyttäytyy siis keinona vahvistaa sekä johtamisvalmiuksia että hallinnan tunnetta.

Eryteisesti psykologisen näkökulman puute nähdään kehityskohteena:

Mä haluaisin että niissä koulutuksissa... olisi se psykologinen näkökulma (H5).

Tämä tuo esiin sen, että esihenkilöt eivät tarvitse ainoastaan teknisiä tai hallinnollisia valmiuksia, vaan myös ymmärrystä ihmisten kokemuksista, tunteista ja kuormituksesta. Psykologisen näkökulman korostuminen viittaa siihen, että etä- ja hybridityön johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin johtamista. Aineiston perusteella tämä näkökulma jää kuitenkin helposti liian vähäiseksi käytännön kehittämisessä. Tästä syystä esihenkilöt kokevat, että koulutuksen pitäisi tukea heitä nimenomaan ihmisten johtamisen puolella, ei vain etätyön teknisessä organisoinnissa.

Lopuksi aineistossa korostuu etä- ja hybridityön käytäntöjen hajanaisuus. Organisaatiolta kaivataan selkeämpiä yhteisiä linjauksia:

Kyllähän me ollaan vaan niinku ajauduttu johonkin hybridimalliin (H4).

Tämä näkyy eri tiimien erilaisina käytäntöinä:

Eri tiimit toimii eri lailla eri yksilöt toimii eri lailla (H4).

Hybridityö näyttää rakentuneen enemmän vähitellen ja tilanteen mukaan kuin suunnitelmallisen strategian pohjalta. Tämä voi lisätä joustavuutta, mutta samalla se tuottaa epäselvyyttä ja epäyhtenäisyyttä. Kun yhteiset linjat puuttuvat, tiimien väliset erot voivat kasvaa, ja työntekijöiden kokemus yhdenvertaisuudesta heikentyä. Aineisto

viittaa siis siihen, että etä- ja hybridityön haaste ei ole vain sen toteuttaminen, vaan myös sen istuttaminen osaksi organisaation pysyvää toimintamallia.

Yhteenvetona etä- ja hybridityöhön liittyvät kehittämistarpeet kytkeytyvät erityisesti organisaatiotason rakenteisiin, johtamisen tukeen sekä yhteisten käytäntöjen selkeyteen. Vaikka esihenkilöt kokevat etä- ja hybridityön pääosin toimivana ja joustavuutta lisäävänä mallina, aineisto osoittaa, että sen menestys edellyttää tietoista johtamista, riittäviä resursseja sekä johdon sitoutumista yhtenäisiin toimintatapoihin. Esihenkilöiden kokemuksissa korostuu erityisesti tarve systemaattisemmalle tuelle, selkeille linjauksille sekä inhimillisen ja psykologisen näkökulman huomioimiselle, jolloin etä- ja hybridityö ilmenee sekä mahdollisuutena että jatkuvaa kehitystä vaativana organisatorisena kokonaisuutena.

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen päätelmiin ja johtopäätöksiin. Tutkimuksen tulokset liitetään teoreettiseen näkökulmaan ja tuodaan osaksi laajempaa kontekstia vertailemalla niitä aikaisempaan tutkimukseen.

Tämän tutkimuksen perusteella etä- ja hybridityö on muuttanut esihenkilötyötä, vuorovaikutusta ja työyhteisöjen toimintaa merkittävästi. Johtaminen on siirtynyt kohti luottamukseen, autonomiaan ja joustavuuteen perustuvaa toimintaa, mikä edellyttää esihenkilöiltä uudenlaista osaamista ja jatkuvaa läsnäoloa tukevia käytäntöjä. Samalla esiin nousi, että etä- ja hybridityö lisää joustavuutta, mutta tuo myös haasteita vuorovaikutuksen laatuun, yhteisöllisyyteen ja esihenkilöiden kuormitukseen.

Teoreettisesti tulokset vahvistavat luottamuksen, autonomian ja digitaalisen viestinnän merkitystä hajautetussa työssä, mutta korostavat myös selkeiden rakenteiden, pelisääntöjen ja organisaation tuen tarvetta. Onnistunut hybridityö edellyttää tasapainoa joustavuuden ja rakenteiden sekä itsenäisyyden ja ohjauksen välillä.

Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että hybridityö on laaja-alainen muutos johtamisessa ja työyhteisöjen toiminnassa, mikä edellyttää jatkuvaa kehittämistä organisaatioilta ja esihenkilöiltä.

6.1 Tutkimuksen keskeiset päätelmät

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että etä- ja hybridityö muokkaa esihenkilötyötä, vuorovaikutusta ja työyhteisön dynamiikkaa perustavanlaatuisesti. Aineiston perusteella etä- ja hybridityö ei ole pelkästään työskentelyn muoto, vaan se näyttäytyy laajempaan työn organisoinnin ja johtamisen muutoksena, joka edellyttää luottamukseen perustuvaa johtamista, toimivia digitaalisia ratkaisuja sekä työntekijöiden psykologista ja sosiaalista tukemista (Elshaiekh ja muut, 2018). Samalla muutos tuo esiin etätyöhön

liittyviä hyvinvointihaasteita, kuten yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemuksia, jotka voivat korostua fyysisen työyhteisön puuttuessa ja heikentää sosiaalista vuorovaikutusta sekä henkistä hyvinvointia. Lisäksi etätö voi lisätä epävarmuuden kokemuksia urakehityksestä ja omasta asemasta organisaatiossa, mikäli työntekijät kokevat, ettei heidän työpanostaan tai kehittymistään havaita riittävästi (Haapakoski ja muut, 2020, s. 152–153).

Johtaminen etä- ja hybridityössä perustuu entistä vahvemmin luottamukseen, joustavuuteen ja työntekijöiden autonomiaan, mutta samalla esihenkilöiden vastuu vuorovaikutuksen, yhteenkuuluvuuden ja työhyvinvoinnin tukemisessa on kasvanut. Virtuaalisessa työympäristössä tämä edellyttää erityistä huomiota itseohjautuvuuden tukemiseen, tavoitteiden ja odotusten selkeyttämiseen, sosiaalisen ilmapiirin ylläpitämiseen sekä teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen (Bell ja muut, 2025). Lisäksi etä- ja hybridimallit asettavat johtamiselle uusia vaatimuksia, kuten joustavuutta, siirtymien hallintaa ja yhteisöllisyyden aktiivista rakentamista hajautetuissa tiimeissä (Bell ja muut, 2025). Nämä muutokset korostavat, että etäjohtaminen edellyttää sekä perinteisten johtamistaitojen vahvistamista että uudenlaisten teknologisten ja vuorovaikutuksellisten taitojen omaksumista.

Etä- ja hybridityö merkitsee samalla siirtymää kontrolloivasta johtamisesta kohti valmentavaa ja mahdollistavaa johtamistyyliä, jossa korostuvat selkeät tavoitteet, työntekijöiden autonomia ja keskinäinen luottamus. Autonomian lisääntyminen ei kuitenkaan vähennä johtamisen tarvetta, vaan muuttaa sen luonnetta aktiivisemmaksi, läsnä olevaksi ja yksilöllisemmäksi tueksi ilman jatkuvaa fyysistä vuorovaikutusta.

Vuorovaikutuksessa keskeiseksi jännitteeksi muodostuu se, että digitaalisten viestintävälineiden käyttö lisää yhteydenpidon määrää, mutta samalla heikentää vuorovaikutuksen spontaaniutta sekä tunnetilojen ja tilanteiden tulkintaa. Erityisesti esihenkilötyön näkökulmasta hybridityö asettaa uudenlaisia vaatimuksia, sillä johtaminen tapahtuu yhä useammin digitaalisissa ympäristöissä ja hajautetuissa

tiimeissä, joissa kasvokkaiset kohtaamiset ovat harvempia ja vuorovaikutus pirstaleisempaa (Smite ja muut, 2023). Tämän seurauksena vuorovaikutus muuttuu aiempaa suunnitelmallisemmaksi ja systemaattisemmin ylläpidetyksi esimerkiksi säännöllisten tapaamisten ja monikanavaisen viestinnän kautta.

Samanaikaisesti yhteisöllisyys ei etä- ja hybridityössä muodostu itsestään. Epämuodollisten kohtaamisten väheneminen voi heikentää yhteenkuuluvuuden kokemusta sekä hiljaisen tiedon siirtymistä. Näin ollen yhteisöllisyyden ylläpitäminen edellyttää tietoista, jatkuvaa ja systemaattista panostusta.

Tutkimus tuo esiin myös organisaatiotason merkityksen etä- ja hybridityön onnistumisessa. Epäselvät käytännöt, puutteellinen arvojen jalkauttaminen sekä riittämätön tuki viittaavat tarpeeseen vahvemmalle strategiselle ohjaukselle, yhtenäisille toimintamalleille sekä esihenkilöiden systemaattiselle koulutukselle.

Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen edellyttää matalan kynnyksen yhteydenpitoa sekä avointa ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Pitkittyneessä etätyössä esihenkilön keskeiseksi tehtäväksi korostuu työn sujumisen ja osaamisen kehittymisen systemaattinen seuranta, esimerkiksi selkeiden palautekäytäntöjen avulla (Työterveyslaitos, 2025a). Etäjohtaminen voidaan nähdä sosiaalisena vaikuttamisprosessina, joka edellyttää vahvaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamista sekä tietoista luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamista, mikä korostaa selkeiden viestintäkäytäntöjen ja toimivan palautekulttuurin merkitystä (Koponen & Salin, 2025).

Etä- ja hybridityössä esihenkilötyö edellyttää aiempaa tietoisempaa panostusta työntekijöiden tukemiseen erityisesti vuorovaikutuksen, palautteenannon ja hyvinvoinnin osalta sekä uusia valmiuksia digitaaliseen johtamiseen, yhteisöllisyyden rakentamiseen ja työkuormituksen hallintaan. Tulokset korostavat myös esihenkilötyön kuormittavuutta. Esihenkilön työ näyttäytyy vaativana tasapainoiluna tiimin tukemisen, organisaation tulosodotusten sekä oman jaksamisen välillä. Moni esihenkilö kokee, ettei

omalle hyvinvoinnille jää riittävästi aikaa tai tilaa, mikä lisää uupumuksen riskiä. Pitkittyessään kuormitus voi heijastua yksilötasolta koko työyhteisön toimintaan.

Tutkimus täydentää aiempaa vähäistä kotimaista laadullista tutkimusta esihenkilöiden kokemuksista etä- ja hybridityössä tuomalla esiin itseohjautuvuusteorian mukaisten psykologisten perustarpeiden (autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus) (Ryan & Deci, 2000) sekä sitouttavan johtajuuden merkityksen johtamiskäytännöissä (Schaufeli, 2015).

Kokonaisuutena etä- ja hybridityö voidaan ymmärtää dynaamisena tasapainona itseohjautuvuuden sekä joustavuuden ja ohjauksen välillä. Se tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia, mutta edellyttää jatkuvaa kehittämistä, uudenlaista osaamista esihenkilöiltä sekä systemaattista tukea organisaatioilta.

6.2 Tulosten suhteuttaminen teoriaan ja aiempaan tutkimukseen

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa korostetaan luottamuksen, autonomian ja digitaalisen viestinnän keskeistä roolia hajautetuissa työympäristöissä. Samalla tulokset tuovat esiin jännitteitä vuorovaikutuksen laadussa, yhteisöllisyyden ylläpidossa sekä esihenkilöiden kuormituksessa. Tulokset kytkeytyvät vahvasti itsemääräämisteorian (Ryan & Deci, 2000), työvaatimusten ja -resurssien malliin sekä sitouttavan johtajuuden käsitteeseen (Schaufeli, 2015). Aineisto osoittaa, että työntekijöiden autonomia ja vastuu lisääntyvät etä- ja hybridityössä, mutta samanaikaisesti korostuvat tuen, selkeiden rakenteiden ja järjestelmällisen vuorovaikutuksen merkitys keskeisinä työn resursseina. Näiden avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden psykologisia perustarpeita ja tasapainottaa työn vaatimuksia.

Havainnot tukevat myös aiempaa tutkimusta etä- ja hybridityön johtamisesta. Kloefferin ja Carbonin (2022) mukaan johtajien rooli luottamuksen rakentajina korostuu virtuaalisissa tiimeissä, joissa henkilökohtaisen kontaktin puute ja muuttuneet viestintäolosuhteet asettavat uusia vaatimuksia johtamiselle. Myös tämän tutkimuksen

tulokset osoittavat, että selkeä viestintä, empaattinen johtaminen sekä sekä muodollisten että epämuodollisten vuorovaikutuskanavien ylläpito ovat keskeisiä onnistuneen johtamisen edellytyksiä. Lisäksi tulokset ovat yhteneväisiä Trevorin ja Holwegin (2023) havaintojen kanssa, joiden mukaan pitkäkestoinen etä- ja hybridityö voi heikentää innovatiivisuutta ja organisaatiokulttuurin kehittymistä. Tämä korostaa yhteisöllisyyden, osallistamisen ja epämuodollisten kohtaamisten merkitystä. Yhteishengen vahvistaminen edellyttää tietoisia käytäntöjä, kuten yhteisiä pelisääntöjä ja epämuodollisia vuorovaikutustilanteita.

Leonardin ja muiden (2025) mukaan etätyö asettaa uusia vaatimuksia työntekijöiden itseohjautuvuudelle, ajanhallinnalle ja viestintätaidoille, mikä näkyy myös tämän tutkimuksen aineistossa lisääntyneenä autonomiana ja vastuuna. Samanaikaisesti etä- ja hybridityön on todettu tuovan sekä hyötyjä että haasteita organisaatioille. Haapakosken ja muiden (2020) mukaan etätyö voi lisätä tuottavuutta, parantaa työhyvinvointia ja lisätä organisaation houkuttelevuutta, mutta nämä hyödyt realisoituvat vain, mikäli johtaminen ja rakenteet tukevat työn sujuvuutta.

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että etä- ja hybridityö voi tukea sekä tuottavuutta että työhyvinvointia, mutta sen onnistuminen edellyttää luottamukseen perustuvaa johtamista, selkeitä rakenteita sekä jatkuvaa vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittämistä.

6.3 Käytännön suositukset ja hyödynsaajat

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa käytännössä useilla eri tasoilla. Esihenkilöiden näkökulmasta tutkimus tarjoaa konkreettista ymmärrystä etä- ja hybridityön johtamisesta arjen tilanteissa, kuten siitä, miten työntekijöiden autonomiaa ja vastuunkantoa voidaan tukea, miten osaamisen ja pätevyyden kokemusta voidaan vahvistaa sekä miten yhteenkuuluvuutta ja tiimihenkeä ylläpidetään hajautetussa työympäristössä. Näitä tavoitteita voidaan edistää kehittämällä selkeitä

viestintäkäytäntöjä, systemaattisia ja säännöllisiä palautekäytäntöjä sekä luomalla jatkuvaa vuorovaikutusta ja läsnäolon kokemusta tukevia säännöllisiä yhteydenpitokäytäntöjä.

Toiseksi HR-ammattilaisten ja organisaation johdon näkökulmasta tutkimus korostaa selkeiden etä- ja hybridityön pelisääntöjen, yhtenäisten toimintamallien sekä esihenkilöiden koulutuksen ja jaksamisen tukemisen merkitystä. Lisäksi keskeistä on panostaa työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä vahvistaviin käytäntöihin, kuten säännöllisiin kasvokkain kohtauksiin sekä epämuodollisiin tilaisuuksiin, jotka tukevat organisaatiokulttuuria ja vuorovaikutusta.

Kolmanneksi työhyvinvoinnin ja organisaatioiden kehittämisen asiantuntijoille tutkimus tarjoaa näkökulmia siihen, miten etä- ja hybridityö muuttaa johtamisen käytäntöjä ja teoreettisia lähtökohtia erityisesti yhteisöllisyyden, motivaation ja jaksamisen näkökulmista. Tulokset avaavat myös jatkotutkimusmahdollisuuksia esimerkiksi eri toimialojen, organisaatioiden ja työntekijäryhmien kokemusten vertailuun sekä etä- ja hybridityön pitkäaikaisvaikutusten tarkasteluun.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajaukset

Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä samassa organisaatiossa esihenkilötehtävissä toimivaa henkilöä muutaman kuukauden ajanjaksolla. Aineisto tarjoaa syvällistä ja kontekstisidonnaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta otannan rajallisuus asettaa rajoitteita tulosten yleistettävyydelle. Laajempi aineisto, joka kattaisi useampia organisaatioita ja toimialoja, olisi voinut tuoda esiin monipuolisemman kuvan etä- ja hybridityöhön liittyvistä kokemuksista, käytännöistä ja haasteista.

Haastattelujen kesto vaihteli noin 30–60 minuutin välillä, mikä mahdollisti keskeisten teemojen käsittelyn melko kattavasti. Kuitenkin pidemmät tai useammassa vaiheessa toteutetut haastattelut olisivat voineet syventää analyysia erityisesti vuorovaikutuksen,

yhteisöllisyyden ja johtamiskäytäntöjen taustalla vaikuttavien ilmiöiden osalta. Ajallisesti laajempi tarkastelu olisi voinut tuoda esiin myös enemmän vaihtelua esihenkilöiden kokemuksissa eri tilanteissa.

Aineiston keruuta haastoi osaltaan esihenkilöiden tiukka aikataulu, mikä vaikutti joidenkin haastattelujen kulkuun ja vastausten laajuuteen. Vaikka suurin osa haastatteluista oli sisällöllisesti rikkaita, osassa vastaukset jäivät yleisemmälle tasolle, eikä kaikkiin teemoihin ollut mahdollista syventyä tarkentavien kysymysten avulla. Tämä on voinut vaikuttaa aineiston syvyyteen ja siten myös analyysin tuloksiin. Lisäksi on mahdollista, että organisaatiokonteksti on vaikuttanut vastausten sisältöön siten, että kaikkia näkemyksiä ei ole haluttu tuoda esiin kriittisessä muodossa, mikä voi osaltaan kaventaa aineiston monipuolisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että aineisto on analysoitu systemaattisesti aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa lähestymistapaa hyödyntäen ja että tuloksia on johdonmukaisesti peilattu olemassa olevaan teoriaan. Tästä huolimatta tulokset perustuvat rajatun esihenkilöjoukon kokemuksiin, eikä niitä voida sellaisenaan yleistää kaikkiin organisaatioihin.

Eettisestä näkökulmasta tutkimuksessa on huolehdittu haastateltavien anonymiteetin suojaamisesta sekä aineiston luottamuksellisesta käsittelystä. Tulokset on esitetty siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa, mikä tukee tutkimuksen eettistä kestävyyttä.

6.5 Jatkotutkimus

Tämän tutkimuksen perusteella etä- ja hybridityön johtaminen esihenkilön näkökulmasta on moniulotteinen ja kehittyvä tutkimusalue, joka kaipaa lisää empiiristä tarkastelua. Vaikka etätyötä on tutkittu runsaasti, erityisesti esihenkilöiden kokemuksia organisaatiokontekstissa valottava tutkimus jää yhä verrattain vähäiseksi. Jatkotutkimuksessa tulisi kerätä laajempaa aineistoa useista organisaatioista, jotta

voidaan vertailla eri toimialojen, organisaatiokulttuurien ja toimintamallien vaikutuksia esihenkilötyöhön. Tämä auttaisi tarkentamaan, millaiset käytännöt tukevat etä- ja hybridityön onnistumista erilaisissa toimintaympäristöissä. Hyödyllistä olisi yhdistää esihenkilöiden kokemuksiin työntekijöiden näkemykset etä- ja hybridityön vaikutuksista vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin. Kahdesta näkökulmasta toteutettu tarkastelu mahdollistaisi ristiriitojen tunnistamisen ja ilmiön laajemman ymmärtämisen.

Pitkittäistutkimus tarjoaisi mahdollisuuden seurata etä- ja hybridityön käytäntöjen ja johtamismallien kehitystä ajan saatossa. Koska etä- ja hybridityö on yhä muotoutuva ilmiö, pitkäaikainen tarkastelu valaisisi organisaatioiden, esihenkilöiden ja työntekijöiden sopeutumista sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi jatkotutkimuksen tulisi pureutua tarkemmin esihenkilöiden osaamisvaatimukseen etä- ja hybridityössä, erityisesti vuorovaikutukseen, psykologiseen turvallisuuteen ja etäjohtamiseen. Nämä teemat nousivat keskeisiksi tässä tutkimuksessa ja voisivat tuottaa konkreettista tietoa koulutuksen kehittämiseen.

Etä- ja hybridityön johtaminen avaa runsaasti tutkimusmahdollisuuksia esihenkilötyön, vuorovaikutuksen ja organisaatiotason käytäntöjen saralla. Jatkotutkimus on ratkaisevaa etä- ja hybridityön potentiaalin täysimääräisen hyödyntämisen ja haasteiden hallinnan kannalta.

Lähteet

- Bell, B. S., Mcalpine, K. L., & Hill, N. S. (2025). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Leading Virtually*. 43, 47. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>
- Bouchard, L., & Meunier, S. (2023). Promoting remote workers' psychological health: Effective management practices during the COVID-19 crisis. *Canadian journal of administrative sciences*, 40(1), 6-17. <https://doi.org/10.1002/cjas.1664>
- Brander, H. (2023). Työelämän murros: Hybridityön opas tulevaisuuden johtajille. TSEexe. Noudettu 26.1.2026 osoitteesta <https://sites.utu.fi/exe/2023/09/13/tyoelaman-murros-hybridityon-opas-tulevaisuuden-johtajille/>
- Capone, V., Schettino, G., Marino, L., Camerlingo, C., Smith, A., & Depolo, M. (2024). The new normal of remote work: Exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Frontiers in psychology*, 15, 1340094. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340094>
- Deci, E. Olafsen, A. Ryan. R. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 19-43, 4.
- Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. (2021, 2. syyskuuta). Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. Noudettu 9.10.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>
- Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., & Abdallah, A. A. A. (2018). *The Impacts of Remote Working on Workers Performance*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ACIT.2018.8672704>
- Eurofound. (2023). *The future of telework and hybrid work*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/234429>
- Eurofound (2024), *Quality of life in the EU in 2024: Results from the Living and Working in the EU e-survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/4165393>

- Eurofound. (2025). *The hybrid workplace: Ensuring benefits for workers and organisations*. <https://doi:10.2806/7897416>
- Eurostat, (2020). How usual is it to work from home? Noudettu 27.3.2026 osoitteesta <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1#:~:text=In%202019%2C%205.4%25%20of%20employed,2009%20to%209.0%25%20in%202019>
- Haapakoski, K. Niemelä, A., Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Herttuala, N., Kokkinen, L., & Konu, A. (2020). Social- and healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews. *International journal of workplace health management*, 13(6), 633-648. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0077>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Jonsdottir, I. J., Rafnsdottir, G. L., & Ólafsdóttir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: A case study of public sector line managers. *International journal of workplace health management*, 13(4), 445-460. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0134>
- Kaltainen, J., Suutala, S., & Hakanen, J. (2025). Etätyön hyödyt ja haasteet: Tutkimushavainnot Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä (HYMY)-hankkeesta. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-228-1>
- Kloepfer, S., & Carbon, C.-C. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*, 44(5), 890–900. <https://doi.org/10.1177/01672533251331488>

- Koponen, J. P., & Salin, L. (2025). Ylimmän johdon näkemyksiä etäjohtamisen mahdollisuuksista ja haasteista IT-palveluyrityksissä. *Hallinnon tutkimus*. <https://doi.org/10.37450/ht.143644>
- Krajčík, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work-life flexibility in a changing environment. *Administrative sciences*, 13(6), 1-16. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2025). *How remote work changes the world of work*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 375–403. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-043226>
- Noudettu 23.4.2026 osoitteesta <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
- Nyberg, A., Leineweber, C., & Magnusson Hanson, L. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work–personal life interface, and well-being among Swedish managers and non-managers. *International archives of occupational and environmental health*, 88(8), 1149-1164. <https://doi.org/10.1007/s00420-015-1043-0>
- Oksanen, A., 2021. *Hybridityö on täällä – mutta miten vanhat keinot toimivat uudessa todellisuudessa?* Aalto Leaders' Insight. Aalto University Executive Education. Noudettu 10.10.2025 osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2021/hybridityo-on-taalla-mutta-miten-vanhat-keinot-toimivat-uudessa-todellisuudessa>
- Popovici, V. & Popovici, A-L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*. Ovidius University of Constantza, Faculty of Economic Sciences, vol. 0(1), pages 468-472, August.
- Prasad, K., Mangipudi, M. R., Vaidya, R. W., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges, and psychological wellbeing of the remote reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal*

- of *Advanced Re-search in Engineering and Technology*, 11(4), 372-389.
<https://doi.org/10.34218/IJA-RET.11.4.2020.037>
- Ropponen, A. (2025). Remote work – the new normal needs more research. *SCANDINAVIAN JOURNAL OF WORK ENVIRONMENT & HEALTH*, 51(2), 53-57. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4213>
- Ryan, R., Deci, E. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model*. *Career development international*, 20(5), 446-463.
<https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schroderus, H. (2025). *Johtamisen haasteet uuden aikakauden etä- ja hybridityössä*. Centria Bulletin. Noudettu 9.10.2025 osoitteesta
<https://centriabulletin.fi/johtamisen-haasteet-uuden-aikakauden-eta-ja-hybridityossa>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and stress*, 24(2), 107-139.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Skogholm, L. (2021). *Kohtaamisen koodit: Kuinka ymmärtää ihmisiä ja saada parempi (työ)elämä*. Harper Collins.
- 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. *The Journal of systems and software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä: Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus.
- Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaisvaltaisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Tanskanen, J. (2026). *High-quality leader–member exchange relationship as a key to employee work engagement* [Doctoral dissertation, University of Vaasa]. Osuva –

- University of Vaasa. <https://osuva.uwasa.fi/items/79d2bc19-2ac2-4d76-9b95-7940f237a4d7>
- Tilastokeskus. (2024, 7.5.). *Reilu viidennes palkansaajista etätyössä ainakin puolet työajastaan vuonna 2023.* Työolotutkimus. <https://stat.fi/julkaisu/cluiazmgfsiyu07utsupfs442>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Trevor, J., & Holweg, M. (2023). Managing the New Tensions of Hybrid Work. *MIT Sloan management review*, 64(2), 35-39.
- Työsuojeluhallinto. (n.d.). *Etätyö*. Työsuojelu.fi. Noudettu 24.1.2026 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>
- Työterveyslaitos. (2025a). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 9.10.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työterveyslaitos. (2025b). *Etätyön hyödyt eivät jakaannu tasan – vaikutukset vaihtelevat työntekijäryhmittäin*. Työterveyslaitoksen mediatiedote. Noudettu 27.10.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/etatyon-hyodyt-eivat-jakaannu-tasan-vaikutukset-vaihtelevat-tyontekijaryhmittain>
- Työturvallisuuskeskus. (2023). *Etätyössä turvallisesti*. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 10.10.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/aineistot/etatyossa-turvallisesti>
- Urpelainen, A.-K. 2024a. Tässä ovat suomalaisten suosikkityöpaikat: Armeija yllättää. *Kauppalehti* 18.9.2024. Noudettu 9.10.2025 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tassa-ovat-suomalaisten-suosikkityopaikat-armeija-yllattaa/8aa82d6d-1941-4489-9224-b0c167f8d43c>
- Valkama, H. (2024). *Amazon lopettaa etätyöt kokonaan: "Olemme päättäneet palata toimistolle samalla tavalla kuin ennen covidia"*. Yle. Noudettu 10.10.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20112340>.
- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in organizational psychology*, 2, . <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.

Vilkman, U. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent.

Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets. *Policy & society*, 41(1), 155-167.
<https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje (sposti)

Aihe: Pro Gradu -haastattelukutsu

Hei [Nimi],

Kiitos, että suostuitte haastateltavaksi Pro Gradu -tutkimukseeni " Esihenkilötyö etä- ja hybridityössä, Kokemuksia johtamisesta ja työntekijän tukemisesta". Puhelumme mukaisesti lähetän liitteenä seuraavat materiaalit:

- Suostumuslomake (tutustu rauhassa ja allekirjoita Teams-haastattelun alkaessa)
- Ennakkokysymykset (teemahaastattelun pääaiheet hybridijohtamisesta)
- Teams-kutsu ([pvm ja klo] – kesto n. 45–60 min)

Haastattelun tietosuoja:

Kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisoidaan (pseudonyymit).

Litteroidut haastattelut poistetaan heti tutkimuksen valmistuttuessa.

Tulokset raportoidaan yleisellä tasolla, yksilöitä ei tunnisteta.

Voitko vahvistaa, että [pvm ja klo] sopii? Odotan innolla näkemyksiäsi hybridityön johtamisen arjesta!

Liite 2. Haastattelurunko esimiehille

Tautatiedot

Alkuun vapaamuotoinen keskustelu ja taustojen selvittäminen

- Mikä on tehtävänimikkeesi ja toimenkuvasi?
- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä?
- Kuinka monta työntekijää nykyiseen tiimiisi kuuluu?
- Kuinka pitkään organisaatiossasi on ollut käytössä etä- tai hybridityökäytäntöjä?
- Kuinka paljon olet itse etänä ja paljonko alaisesi työskentelee etänä vs. työpaikalla tai vastaavissa tiloissa?

Johtaminen

- Onko tiimissäsi työskennelty hybridimallina jo ennen korona-aikaa? Mikäli kyllä, kuinka paljon?
- Miten kuvailisit johtamis- ja ohjaustapaasi etä- ja hybridityössä?
(Voit verrata myös aiempiin kokemuksiisi lähityössä.)
- Mitä uusia käytäntöjä olet ottanut käyttöön?
- Millaisissa konkreettisissa tilanteissa tai esimerkeissä suosit toimistolla vs. etätyötä johtamistyössäsi?
- Millaisia käytäntöjä tai menetelmiä hyödynnät työntekijöiden tukemisessa, kun työ tapahtuu osittain etänä?
- Minkälaisia itsensä johtamisen tapoja olet huomannut työntekijöiltäsi
- toimiviksi etä- ja hybridityössä?
- Miten pidät yhteyttä ja seuraat työntekijöiden työssä jaksamista?

Vuorovaikutus ja työntekijöiden ymmärtäminen

- Miten koet työntekijöiden tilanteiden ja hyvinvoinnin ymmärtämisen etä- ja hybridityössä? - Oletko ja jos niin miten olet pyrkinyt ratkaisemaan mahdollisia haasteita?
- Mitkä asiat hybridityössä ovat toimineet erityisen hyvin tiimissäsi? (Esimerkiksi: Viestintäkanavat tai -tavat, Kokousten järjestäminen; Luottamuksen ylläpito, Työntekijöiden hyvinvointi, Tuottavuus tai motivaatio)

- Millaisia mahdollisuuksia tai hyötyjä näet etä- ja hybridityössä esihenkilön näkökulmasta?
- Minkälaista palautetta/kommenttia tiimiläisesi ovat ilmaisseet hybridityötilanteesta?

Esihenkilön oma rooli ja jaksaminen

- Miten kuvaisit omaa rooliasi esihenkilönä työn tekemisen tapojen muuttuessa?
- Miten arvioit omaa jaksamistasi esihenkilönä työn tekemisen tapojen muuttuessa?
- Miten organisaatiosi tukee sinua esihenkilötyössä?
- Millaisia valmiuksia tai tukea koet tarvitsevasi, jotta voisit johtaa tehokkaasti etä- ja hybridityössä?
- Jos ajattelet tulevaisuutta, miten näet esihenkilötyön ja johtamisen kehittyvän etä- ja hybridityön kontekstissa?

Työyhteisö ja tulevaisuus

- Mitä teette tiimissäsi pitääksenne yllä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuulumisen tunnetta eri paikoista käsin työskennellessä?

Muuta

- Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä aiheeseen liittyen?
- Haluaisitko vielä korostaa jotakin esiin nousutta näkökulmaa?