Sonja Laitio

Hybridityön käytännöt organisaation resilienssin vahvistajana ja haastajana

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Sonja Laitio
Tutkielman nimi: Hybridityön käytännöt organisaation resilienssin vahvistajana ja haastajana
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine: Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja: Harri Jalonen ja Aino Rantamäki
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 74

TIIVISTELMÄ:
Hybridityö, jossa yhdistyvät etä- ja lähityön muodot, on vakiintunut osaksi työelämää erityisesti koronapandemian jälkeen. Se tarjoaa organisaatioille uudenlaisia mahdollisuuksia laajentaa työn tekemisen tapoja, tuoden samalla mukanaan uusia johtamiseen, työn organisointiin ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Muuttuva työympäristö haastaa organisaatioita kehittämään toimintatapojaan tavalla, joka tukee sopeutumista, yhteistä suuntaa ja toiminnan jatkuvuutta myös epävarmuuden keskellä.

Tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu hybridityöhön ja organisaation resilienssiin. Tutkielmassa nojataan Lengnick-Hallin ja muiden (2011) malliin, jossa resilienssi rakentuu kognitiivisista, käyttäytymiseen liittyvistä ja sisäisistä elementeistä. Resilienssi nähdään kollektiivisena organisaation ominaisuutena, joka kehittyy rakenteiden, käytäntöjen ja vuorovaikutuksen kautta. Näiden ulottuvuuksien avulla tarkastellaan, millaiset hybridityön käytännöt vahvistavat tai haastavat organisaation resilienssikykyä. Hybridityön ja organisaation resilienssin välistä yhteyttä on aiemmassa tutkimuksessa käsitelty niukasti. Aiempi tutkimus on painottunut yksilötason resilienssiin, kun taas organisaatiotason tarkastelu on jäänyt vähäiseksi. Tämä tutkielma vastaa tähän tutkimusaukkoon.

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisella lähestymisotteella. Tutkimuksen empiria on kerätty teemahaastatteluilla. Aineiston keruuta varten toteutettiin yhdeksän teemahaastattelua, joihin osallistui yhteensä kymmenen hybridityötä tekevää työntekijää eri toimialoilta. Haastatteluaineisto on analysoitu abduktiivisella sisällönanalyysillä. Tulokset on jaettu kolmeen osioon sen perusteella, mitkä hybridityön ulottuvuudet nousevat selkeimmin esiin aineistosta organisaation resilienssiä vahvistavina tai haastavina tekijöinä.

Hybridityö voi vahvistaa organisaation resilienssiä silloin, kun sen käytännöt ovat selkeitä, yhdessä sovittuja ja avoimesti perusteltuja sekä pohjautuvat organisaation strategisiin tavoitteisiin. Tällöin ne tukevat jaettua ymmärrystä, työn ja muun elämän tasapainoa sekä työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuutta. Vastaavasti resilienssiä heikentävät epäselvät rakenteet, hajanaiset käytännöt ja puutteellinen yhteisöllisyyden tuki. Ne voivat johtaa työyhteisön eriytymiseen, yhteisen suunnan hämärtymiseen ja heikentyneeseen työhyvinvointiin. Tällaiset haasteet heikentävät resilienssin kognitiivisia, käyttäytymiseen liittyviä ja sisäisiä elementtejä.

AVAINSANAT: resilienssi, hybridityö, etätyö, organisaatio

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkielman tausta 6

1.2 Tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset 8

1.3 Tutkielman rakenne 9

2 Resilientti organisaatio 11

2.1 Resilienssin määritelmä 11

2.2 Resilienssi organisaation ominaisuutena 13

2.3 Organisaation resilienssin taustaelementit 16

2.3.1 Kognitiiviset elementit 18

2.3.2 Käyttäytymiseen liittyvät elementit 20

2.3.3 Sisäiset elementit 21

3 Hybridityö organisaation resilienssin vahvistajana ja haastajana 24

3.1 Hybridityö työelämän murroksessa 24

3.2 Hybridityön mahdollisuudet 26

3.3 Hybridityön haasteet 28

4 Resilienssin ja hybridityön yhteydet 32

5 Tutkielman toteutus 35

5.1 Tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän valikoituminen 35

5.2 Teemahaastattelujen toteutus 36

5.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi 38

6 Tulokset 41

6.1 Hybridityön tuoma valinnanvapaus – osa strategiaa vai pelkkä henkilöstöetu? 41

6.2 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisella on yhteys organisaation resilienssiin 46

6.3 Yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen edesauttaa toimivaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä hybridityössä 50

7 Johtopäätökset ja pohdinta 55

7.1 Organisaation resilienssiä vahvistavat tekijät hybridityössä 55

7.2 Organisaation resilienssiä heikentävät tekijät hybridityössä 58

7.3 Tutkimuksen luotettavuus 60

7.4 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet 61

Lähteet 66

Liitteet 73

Liite 1. Teemahaastattelurunko 73

Kuviot

Kuvio 1. Organisaation resilienssin taustaelementit (mukaillen Lengnick-Hall ja muut, 2011). 18
Kuvio 2. Hybridityön osa-alueet (mukaillen Hopkins & Bardoel 2023, s. 4). 25
Kuvio 3. Organisaation resilienssin taustaelementit hybridityössä. 32
Kuvio 4. Esimerkkejä analyysiprosessin etenemisestä alkuperäisilmaisusta yläluokkaan. 40
Kuvio 5. Työskentelypaikan valintaan liittyvien käytäntöjen yhteys organisaation resilienssiin. 45
Kuvio 6. Työn ja vapaa-ajan rajaamiseen liittyvien käytäntöjen yhteys organisaation resilienssiin. 49
Kuvio 7. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden yhteys organisaation resilienssin taustaelementteihin. 52

Taulukot

Taulukko 1. Osallistujien taustatiedot. 37
Taulukko 2. Organisaation resilienssiä vahvistavat tekijät hybridityössä. 57
Taulukko 3. Organisaation resilienssiä heikentävät tekijät hybridityössä. 59

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Työelämä koki keväällä 2020 valtavan muutoksen koronapandemian myötä, kun etätyö yleistyi myös sellaisissa organisaatioissa, joissa sitä ei ollut aikaisemmin totuttu tekemään. Huhtikuussa 2020 arviolta miljoona suomalaista, eli noin kolmannes Suomen työvoimasta työskenteli täysin etänä (Haapakoski ja muut, 2020, s. 30). Pandemia toimi katalysaattorina työn tekemisen tapojen uudistumiselle: etätyöstä tuli paitsi välttämättömyys, myös kokemus, joka vaikutti pysyvästi työntekijöiden odotuksiin ja työn organisoinnin rakenteisiin. Pandemian jälkeen hybridityöstä, jossa työaika jakautuu joustavasti etä- ja lähityön välillä, on tullut vakiintunut osa työelämää. Digitalisaation kiihtyminen ja työn aika- ja paikkasidonnaisuuden hälveneminen ovat muokanneet työn tekemisen ehtoja pysyvästi. Työtä ei enää sidota fyysiseen paikkaan, vaan se tapahtuu hajautetusti, monikanavaisesti ja osin itsenäisesti (Vartiainen, 2024, s. 139). Erityisesti monet asiantuntijaorganisaatiot ovat omaksuneet hybridityön osaksi normaalia toimintaa, havaittuaan, että valtaosa paikan päällä tehtävistä työtehtävistä olisi mahdollista suorittaa ainakin osittain etänä (Sytch & Greer, 2020).

Sekä tutkimusten (ks. esim. Sutela, 2021; Trevor & Holweg, 2023) että julkisen keskustelun (ks. esim. Haajanen, 2023; Laakkonen, 2023; Pervilä, 2020) mukaan työntekijät ovat kokeneet etätyön tuoneen arkeen merkittävää joustavuutta, jonka vuoksi he ovat haluttomia palaamaan täysipäiväisesti työpaikalle. Samalla työnantajat ovat kohdanneet uusia haasteita liittyen hybridityön johtamiseen, työyhteisön yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen ja toiminnan koordinoimiseen. Tämä murros edellyttää organisaatioilta aktiivista otetta: pelkän reaktiivisuuden sijaan niiden on rakennettava rakenteita ja johtamiskäytäntöjä, jotka systemaattisesti vahvistavat kykyä sopeutua ja uudistua muutosten keskellä. Tällaisessa dynaamisessa toimintaympäristössä organisaation resilienssi eli muutoskyvykkyys nousee keskeiseksi menestystekijäksi (Capano & Woo, 2017; Kim, 2020).

Resilienssiä on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla ja se on viime vuosikymmeninä noussut myös organisaatiotutkimuksen keskiöön. Organisaation resilienssiä on tarkasteltu useista näkökulmista. Sitä on kuvattu muun muassa strategisena voimavarana, joka tukee organisaation pitkäjänteistä menestystä epävarmoissa toimintaympäristöissä (ks. esim. Linnenluecke, 2017) sekä dynaamisena kyvykkyytenä ja prosessina, jossa resilienssi rakentuu joustavaksi, muuntuvaksi ja kontekstisidonnaiseksi kyvyksi reagoida, sopeutua ja uudistua muutostilanteissa ja kriiseissä (Duchek, 2020; Rajala & Jalonen, 2023). Lisäksi resilienssiä on lähestytty organisaation sisäisten kyvykkyyksien kautta (Lengnick-Hall ja muut, 2011).

Tässä tutkielmassa organisaation resilienssin nähdään rakentuvan joukosta organisatorisia kyvykkyyksiä, toimintatapoja ja rakenteita, jotka mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden, sopeutumisen ja uudistumisen muuttuvissa olosuhteissa. Resilienssi jäsennetään Lengnick-Hallin ja muiden (2011) teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kolmeen toisiaan täydentävään osa-alueeseen: kognitiivisiin elementteihin, käyttäytymiseen liittyviin elementteihin ja sisäisiin elementteihin. Kognitiiviset elementit viittaavat organisaation kykyyn muodostaa yhteinen ymmärrys toimintaympäristöstä, suunnasta ja arvoista. Ne sisältävät jaetun kielen, vision ja tarkoituksen, jotka mahdollistavat johdonmukaisen ja nopean päätöksenteon myös epävarmuuden keskellä. Käyttäytymiseen liittyvät elementit kuvaavat organisaation tapaa toimia muutostilanteissa. Näihin sisältyy kyky oppia, kokeilla, improvisoida ja hyödyntää olemassa olevia resursseja uudella tavalla. Ne edustavat resilienssin dynaamista ulottuvuutta ja mahdollistavat organisaation uudistumisen. Sisäiset elementit viittaavat rakenteisiin ja olosuhteisiin, jotka tukevat resilienssin rakentumista. Näitä ovat esimerkiksi psykologinen turvallisuus, sosiaalinen pääoma ja hajautettu vastuu. Sisäiset elementit mahdollistavat luottamukseen perustuvan yhteistyön, avoimen vuorovaikutuksen ja nopean reagoinnin poikkeustilanteissa. Näiden elementtien toimivuutta on syytä tarkastella erityisesti hybridityön kontekstissa, jossa fyysinen vuorovaikutus vähenee ja perinteiset johtamisen ja yhteisöllisyyden muodot joutuvat uudelleenarvioinnin kohteeksi.

Tämä tutkielma sijoittuu hybridityön ja organisaation resilienssin väliseen rajapintaan. Vaikka molempia ilmiöitä on tutkittu viime vuosina runsaasti, niiden välistä yhteyttä on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa vielä niukasti, erityisesti suomalaisessa kontekstissa. Alasoini ja muut (2024) ovat tutkineet, kuinka lähi- ja etätyötä kannattaa yhdistää koronapandemian jälkeisessä työelämässä työn sujuvuuden, yhteisöllisyyden ja organisatorisen reslienssin edistämiseksi. He tarkastelevat hybridityötä resilienssin ilmenemismuotona, erityisesti resurssinäkökulmasta, kuten psykologisesta turvallisuudesta, digitaalisista valmiuksista ja luottamuksesta käsin. Tämän tutkielman lähestymistapa eroaa siinä, että se keskittyy hybridityön käytäntöihin ja haasteisiin resilienssiä rakentavina tai heikentävinä tekijöinä, tarkastellen niitä resilienssin taustaelementtien kautta. Näin tutkielma täydentää ja syventää aiempaa ymmärrystä siitä, miten hybridityötä voidaan kehittää strategisesti osana organisaation muutoskyvyn vahvistamista.

1.2 Tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella hybridityön roolia organisaation resilienssin vahvistajana ja haastajana työntekijöiden kokemusten kautta. Aiempi tutkimus on keskittynyt pitkälti yksilön resilienssiin etä- ja hybridityön kontekstissa (ks. esim. Coulombe ja muut, 2020; Fischer ja muut, 2020; Mäkiniemi ja muut, 2021), jättäen organisaatiotason tarkastelun vähäiselle huomiolle. Tämä tutkimus vastaa tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla hybridityön ja resilienssin välistä suhdetta erityisesti organisaation näkökulmasta.

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista lähestymistapaa ja aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui kymmenen hybridityötä tekevää työntekijää eri toimialoilta. Aineiston avulla pyritään ymmärtämään, millaiset hybridityön käytännöt tukevat organisaation resilienssikykyä ja millaiset hybridityöhön liittyvät haasteet voivat heikentää tätä kyvykkyyttä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten hybridityössä ilmenevät käytännöt voivat vahvistaa organisaation resilienssiä?
2. Miten hybridityöhön liittyvät haasteet voivat heikentää organisaation resilienssiä?

Tutkielma tarjoaa näkökulmia siihen, miten hybridityö voi toimia osana organisaation strategista kokonaisuutta: ei vain työjärjestelynä, vaan potentiaalisena välineenä resilienssin rakentamiseen. Tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, josta voi olla hyötyä organisaatioille, jotka haluavat kehittää työskentelykäytäntöjään vastaamaan paremmin muutosten ja epävarmuuden vaatimuksiin.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään tutkielman aihe ja perustellaan sen ajankohtaisuus ja hallintotieteellinen merkitys. Luvussa kuvataan tutkielman tausta, tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset. Lisäksi esitellään tutkielman rakenne, jotta lukijalle muodostuu selkeä käsitys työn kokonaisuudesta.

Johdannon jälkeen esitellään teoreettinen viitekehys kahdessa pääluvussa. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osiossa, luvussa kaksi, käsitellään resilienssin käsitteen historiaa, kehitystä ja merkitystä eri konteksteissa, jonka jälkeen syvennytään organisaation resilienssiin ja siihen, mitä resilienssi tarkoittaa organisaation ominaisuutena. Lopuksi käsitellään organisaation resilienssin taustatekijöitä pohtimalla, mitä elementtejä tarvitaan, jotta organisaatiot voivat sopeutua, selviytyä ja menestyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Luvussa kolme tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen toista osiota, hybridityötä. Aluksi luodaan katsaus hybridityön taustaan ja kehitykseen osana työelämän murrosta. Tämän jälkeen käsitellään hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita erityisesti organisaation näkökulmasta. Luku neljä kokoaa yhteen teoreettisen viitekehyksen keskeiset näkökulmat ja tarkastelee resilienssin ja hybridityön välistä suhdetta.

Luvussa jäsennetään, miten resilienssin taustaelementtejä voidaan hyödyntää hybridityön ilmiön tarkastelussa.

Luku viisi kuvaa pro gradu -tutkielmassa toteutettua tutkimusta. Siinä perustellaan kvalitatiivista tutkimusotetta sekä kuvataan haastateltavien valinta, aineistonkeruu- ja analyysiprosessi. Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaettu kolmeen osioon sen perusteella, mitkä hybridityön ulottuvuudet nousivat selkeimmin esiin aineistosta organisaation resilienssiä vahvistavina tai haastavina tekijöinä. Tutkielman viimeisessä, seitsemännessä luvussa, kootaan yhteen johtopäätökset ja pohdinta. Luvussa tarkastellaan, miten tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja mitä johtopäätöksiä niiden pohjalta voidaan tehdä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja suhdetta aiempaan kirjallisuuteen, tuodaan esiin manageriaalisia implikaatioita sekä esitetään ehdotuksia tulevaa tutkimusta varten.

2 Resilientti organisaatio

2.1 Resilienssin määritelmä

Resilienssin termin arvellaan olevan lähtöisin latinan kielestä, jossa sanalla *resilio* tarkoitetaan ponnahtamista tai kimpoamista (Xie ja muut, 2018 s. 1307). Sanan merkitys on kehittynyt ajan myötä eri kulttuureissa, ja esimerkiksi keskiajan Ranskassa termi *résiler* viittasi peruuttamiseen tai takaisinvetoon (Alexander, 2013, s. 2708). Resilienssin käsite on monitulkintainen ja muuttuu sen mukaan, missä yhteydessä sitä käytetään. Alun perin resilienssillä viitattiin fysiikassa materiaalin iskunkestävyyteen ja kimmoisuuteen (Biddle ja muut, 2020, s. 1084; Poijula, 2022, s. 16), mutta 1800-luvulla sen sovellusalue laajentui. Resilienssi liitettiin yksilön ja yhteisön kykyyn selviytyä vaikeuksista ja palautua vastoinkäymisistä. Tämä muutos merkityksessä näkyi erityisesti Japanissa vuoden 1854 maanjäristysten yhteydessä, jolloin resilienssiä käytettiin kuvaamaan japanilaisten kykyä kestää luonnonkatastrofien seuraukset. Tämä havainnollistaa hyvin resilienssin monitulkintaisuuden; käsite kattaa sekä fyysisen kestävyyden että yksilön selviytymiskyvyn, jota tarkastellaan käyttäytymistieteissä. (Alexander, 2013, s. 2709–2710.) Resilienssitutkimuksen yhteydessä viitataan toisinaan Charles Darwinin 1800-luvulla esittämään näkemykseen selviytymisestä. Darwinin mukaan selviytyminen ei riipu lajinsa vahvuudesta tai älykkyydestä, vaan tärkeintä on kyky sopeutua vallitseviin olosuhteisiin (ks. esim. Mallak, 1998). Tämä näkemys korostaa resilienssin merkitystä nykymaailmassa, jossa muutosten tahti on ennennäkemättömän nopea.

Yksilön resilienssiä alettiin tutkia erityisesti toisen maailmansodan aikaan, kun tutkijat selvittivät, miten traumaattisia kokemuksia kokeneet lapset pystyivät toipumaan kokemastaan (Hyvönen & Juntunen, 2016). Psykologiassa resilienssi käsitetään yksilön kykynä toipua kohtaamistaan vaikeuksista ja muutoksista säilyttäen tai palauttaen toimintakykynsä. Resilienssi auttaa yksilöä selviytymään elämän haasteista ja stressitekijöistä ilman, että ne heikentävät hänen hyvinvointiaan pitkällä aikavälillä. Resilientti yksilö ei

ainoastaan selviä vastoinkäymisistä, vaan voi jopa kasvaa ja vahvistua niiden myötä. (Valli, 2020, s. 18.)

Ekologiassa resilienssillä tarkoitetaan ekosysteemin kykyä vastustaa muutoksia ja häiriöitä pysymällä samassa tilassa, mahdollistaen uudelleenrakennuksen ja uusiutumisen häiriöiden jälkeen (Duit, 2016, s. 367). Ekosysteemin resilienssi on tärkeää muuttuvassa ilmastossa, jossa luonnon monimuotoisuuden ja ekosysteemien tasapainon säilyminen on kriittistä. Ilmastonmuutoksen aiheuttamat ympäristöhaasteet edellyttävät kykyä mukautua ja kehittää kestäviä ratkaisuja, jotta voidaan turvata niin ihmisten kuin ekosysteemienkin tulevaisuus. Hyvösen ja muiden (2019, s. 11) mukaan resilienssi ei siis tarkoita pelkästään ”takaisin joustamista”, vaan myös kykyä hyväksyä muutos ja rakentaa uusi, kriisin jälkeinen normaalitila.

Resilienssin käsite on sittemmin laajentunut luonnontieteistä myös sosioekonomisiin järjestelmiin ja palveluekosysteemeihin. Näissä järjestelmissä resilienssi ei tarkoita vain vakauden säilyttämistä, vaan kykyä oppia, uudistua ja sopeutua muuttuvissa olosuhteissa. Julkisten palvelujen kontekstissa resilienssi viittaa siihen, miten organisaatio kykenee ylläpitämään tai palauttamaan palveluntuotannon kriisien keskellä, mutta myös muokkaamaan palveluita uusien reunaehtojen mukaisiksi silloin, kun perusoletukset palvelun käyttäjistä, tuottajista tai toimintaympäristöstä muuttuvat. (Rajala & Jalonen, 2023, s. 764–766.) Tämä näkökulma on erityisen tärkeä julkisessa hallinnossa, jossa palveluiden on kyettävä vastaamaan nopeasti muuttuviin yhteiskunnallisiin tarpeisiin.

Suomen kielessä resilienssille ei ole löytynyt täysin yksiselitteistä vastinetta, mutta sitä on yritetty kuvailla erilaisilla termeillä, kuten *mukautumiskyky*, *joustavuus* ja *kimmoisuus* (Valli, 2020, s. 18). Näillä sanoilla pyritään kuvaamaan resilienssin moninaisia ulottuvuuksia. Vaikka resilienssi-termillä on erilaisia merkityksiä kontekstista riippuen, yhteinen nimittäjä kaikissa näissä yhteyksissä on kyky sopeutua, oppia ja palautua vastoinkäymisistä ja muutoksista. Sopeutuminen viittaa kykyyn muuttaa käyttäytymistä tai rakenteita vastaamaan muuttuneita olosuhteita, mikä on olennaista esimerkiksi ekologisissa ja

sosiaalisissa järjestelmissä (Duit, 2016, s. 367; Duchek, 2020, s. 223). Oppiminen resilienssin osana tarkoittaa kokemusten reflektointia ja niiden hyödyntämistä tulevissa tilanteissa, mahdollistaen aiempaa tarkoituksenmukaisemmat toimintamallit (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 244). Palautuminen puolestaan tarkoittaa tilan tai toiminnan palauttamista hyväksyttävälle tasolle häiriön jälkeen — ei aina ennalleen, vaan usein uuteen, muuttuneeseen normaaliin (Hyvönen ja muut, 2019, s. 11; Boin & van Eeten, 2013, s. 431). Näiden kolmen ulottuvuuden välinen yhteys muodostaa resilienssin keskeisen ytimen niin yksilö-, yhteisö- kuin järjestelmätasolla.

2.2 Resilienssi organisaation ominaisuutena

Nykyajan organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä, jossa korostuu tehokkuuden tarve. Jotta organisaatiot kykenevät toimimaan tehokkaasti myös odottamattomissa tilanteissa, niiden on kehitettävä resilienssikyky, joka mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksen keskellä. (Duchek, 2020, s. 216.) Resilienssiä tarvitaan sekä jokapäiväisissä operatiivisissa tehtävissä että pitkäjänteisessä strategisessa suunnittelussa, jolloin organisaatiot voivat hyödyntää muutokset ja epävarmuustekijät kilpailuetuna. Resilienssin kehittäminen edellyttää, että muutokset ja odottamattomat tilanteet nähdään uhkien sijaan myös mahdollisuuksina. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen saattaa vaatia organisaatiolta merkittäviä rakenteellisia, kulttuurillisia ja asenteellisia muutoksia, jotka tukevat jatkuvaa oppimista, joustavuutta ja kykyä uudistua. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 243–244.)

Vaikka akateeminen mielenkiinto resilienssiä kohtaan on kasvanut viime vuosina, ei Duchekin (2020, s. 217) mukaan organisaation resilienssin määritelmästä ole päästy yksimielisyyteen. Linnenluecke (2017) vahvistaa saman havainnon liiketalouden ja johtamisen kirjallisuutta tarkastelevassa kattavassa kirjallisuuskatsauksessaan. Tutkimuskirjallisuudessa käsitellään organisaation resilienssiä usein kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa korostaa organisaation kykyä kestää äkillisiä, stressaavia tilanteita, toipua niistä ja palata tilanteen jälkeen ennalleen (Robert, 2010, s. 13). Tämä

määritelmä muistuttaa fysiikassa käytettyä resilienssin määritelmää, kun tavoitteena on järjestelmän nopea palautuminen häiriön jälkeen. Toisin sanoen, resilienssi nähdään puolustuskeinona, jolla pyritään neutraloimaan negatiivisten tapahtumien vaikutukset ja palaamaan nopeasti niitä edeltäneeseen tilaan (Duchek, 2020, s. 219; Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 244). Rajala ja Jalonen (2023, s. 766–767) käyttävät puolustavan resilienssin käsitettä, jolla tarkoitetaan organisaation kykyä säilyttää ja turvata ydintoimintonsa häiriö- tai kriisitilanteessa. Puolustava resilienssi rakentuu erityisesti nopeasta reagoinnista ja toimintakyvyn ylläpitämisestä muutoksen keskellä ilman, että organisaation rakenteet tai prosessit muuttuisivat radikaalisti (Rajala & Jalonen 2023, s. 767).

Toinen, varsinkin uudemmassa tutkimuksessa suosittu näkökulma, laajentaa resilienssin määritelmää. Se ei keskity pelkästään kriiseistä toipumiseen, vaan myös uusien toimintojen kehittämiseen, jotta organisaatio pääsisi ulos kriisistä vahvempana kuin ennen. Tässä lähestymistavassa organisaation tavoitteena ei ole vain palata aiempaan tilaan, vaan myös parantaa toimintaansa ja hyödyntää koetut haasteet kehityksensä vauhdittamiseksi. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 244.) Rajala ja Jalonen (2023, s. 766–767) kuvaavat tätä hyökkääväksi resilienssiksi, joka kannustaa organisaatiota tarkastelemaan rohkeasti vanhoja rakenteita ja käytäntöjä, hylkäämään ne tarpeen vaatiessa ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Keskeistä on pyrkiä ponnahtamaan eteenpäin ja vahvistamaan organisaation kilpailu- ja toimintakykyä haasteiden keskellä.

Näiden kahden lähestymistavan lisäksi Duchek (2020, s. 221) mainitsee tutkimuksia, joissa ennakointi on yhdistetty osaksi resilienssin käsitettä (ks. esim. Somers, 2009). Kyky ennakoida odottamattomia tilanteita on tärkeässä roolissa, jotta organisaatio pystyy tunnistamaan mahdolliset riskit ja toimimaan proaktiivisesti menestyäkseen vastoinkäymisistä huolimatta. Tämä tarkoittaa organisaation valmiutta varautua ennalta arvaamattomiin tilanteisiin, kehittämällä kyvykkyyksiä ja toimintoja, jotka ovat tarpeen minkä tahansa yllättävän tapahtuman äärellä. Ennakointi ei keskity vain yksittäisiin tapahtumiin, vaan pyrkii luomaan valmiuksia, joiden avulla organisaatio voi kohdata odottamattomia tilanteita laaja-alaisesti ja tehokkaasti. (Duchek, 2020, s. 220.) Ennakointi voi myös estää

orastavia ongelmia kärjistymästä täysimittaiseksi kriisiksi tai romahdukseksi (Boin & Van Eeten, 2013, s. 431).

Resilienssiä on perinteisesti tarkasteltu erityisesti kriisitilanteiden yhteydessä, mutta kriisien ja katastrofien ohella resilienssin käsite on yhtä relevantti tavallisessa arjessa, jossa organisaatiot kohtaavat jatkuvaa muutosta, epävarmuutta ja yllättäviä tilanteita (Duit, 2016, s. 375). Nykyajan nopeatempoisessa ja kompleksisessa toimintaympäristössä resilienssi ei ole vain reaktiivinen voimavara, vaan myös proaktiivinen kyky, joka mahdollistaa organisaatioiden jatkuvan sopeutumisen ja kehityksen. Resilienssi voidaan siis nähdä pelkän kriisinhallinnan työkalun sijaan laajempana strategisena kyvykkyytenä, joka auttaa organisaatioita navigoimaan muutoksen keskellä ja säilyttämään toimintakykynsä myös silloin, kun toimintaympäristö on entistä kompleksisempi ja nopeammin muuttuva (ks. esim. Bennett & Lemoine, 2014).

Laajalle levinnyt resilienssin käsite on saanut myös kritiikkiä, ja esimerkiksi Capano ja Woo (2017, s. 399) kuvailevat sitä jopa harhaanjohtavaksi ja lumoavaksi. Lengnick-Hallin ja muiden (2011, s. 244) mukaan resilienssi sekoitetaan toisinaan muihin käsitteisiin, kuten joustavuuteen, ketteryyteen ja kestävyyteen. Nämä käsitteet jakavat joitakin elementtejä resilienssin kanssa, mutta niiden painotukset ovat erilaiset. Joustavuus ja ketteryys ovat tarpeellisia ominaisuuksia organisaatioissa päivittäisten ongelmien käsittelyssä, kun taas resilienssi on tärkeä menestystekijä odottamattomien uhkien ja kriisien keskellä. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 244.) Resilienssi mahdollistaa organisaatioiden selviämisen kriisistä vahvempina kuin ennen, mikä erottaa käsitteen kestävyydestä, joka määritellään järjestelmän kykynä ylläpitää toimintoja häiriöistä huolimatta (Duchek, 2020, s. 216). Resilienssin käsitettä on kritisoitu myös siitä, että se on epämääräinen ja vailla johdonmukaista määritelmää, mikä heikentää käsitteen merkitystä käytännössä ja tutkimuksessa (Linnenluecke, 2017, s. 5). Rajalan ja Jalosen (2023, s. 763) mukaan resilienssin tunnistaminen on vaikeaa, sillä prosessi on eräänlainen ”musta laatikko”. Myös sen mittaaminen on haastavaa, sillä resilienssi, tai sen puute, käy ilmi vasta kriisin tai muutostilanteen jälkeen. Mikäli organisaatio kykenee selviytymään, ja onnistuu

ylläpitämään toimintojaan yllättävästä tilanteesta huolimatta, tai jopa kehittymään aiempaa vahvemmaksi, voidaan sen todeta olevan resilientti. Jos taas toiminta häiriintyy vakavasti, on resilienssi heikko. (Boin & van Eaten, 2013, s. 430–431.)

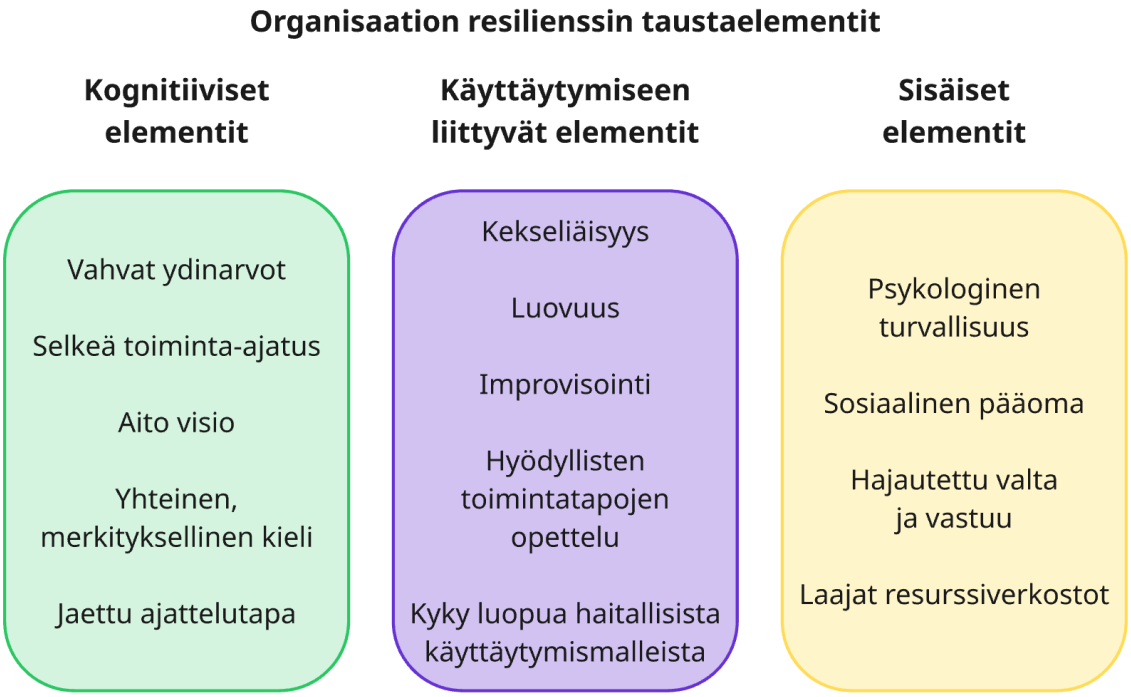
2.3 Organisaation resilienssin taustaelementit

Useat tutkijat korostavat organisaation resilienssin pohjautuvan pitkälti sen jäsenten tai työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Työntekijöiden osaaminen, käyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevan tärkeitä tekijöitä organisaation resilienssin kehittämisessä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 244). Yksilöiden resilienssi voi toimia perustana koko organisaation kyvylle selviytyä ja menestyä haastavissa tilanteissa, jolloin työntekijöiden kyky sopeutua ja kestää painetta on avainasemassa, kun organisaatio kohtaa odottamattomia muutoksia (Hyvönen ja muut, 2019, s. 40). Kimin (2020, s. 47) tutkimus täydentää tätä näkökulmaa osoittamalla, että työntekijöiden psykologiset kyvyt ja positiivinen viestintäkäyttäytyminen ovat keskeisiä elementtejä resilienssin rakentumisessa. Resilientit työntekijät eivät vain sopeudu kriiseihin, vaan toimivat aktiivisesti organisaation hyväksi myös muutoksen ja toipumisvaiheen aikana, mikä voi johtaa pitkän aikavälin menestykseen.

Myös organisaation sisäisellä dynamiikalla, kuten luottamuksella, tiimityöskentelyllä ja vuorovaikutussuhteilla, on keskeinen rooli resilienssin rakentumisessa. Kun työntekijät luottavat toisiinsa ja toimivat tehokkaasti yhdessä, organisaatio voi sopeutua nopeammin ja tehokkaammin yllättäviin tilanteisiin. Organisaation resilienssi on kollektiivinen ominaisuus, joka syntyy yksilöiden välisen yhteistyön ja yhteisöllisyyden kautta. (Lipponen, 2020, s. 270.) Kemiläinen (2016, s. 235) vie tätä ajatusta eteenpäin korostamalla positiivisen, proaktiivisen ja yhteistyökykyisen tiimin lisäksi organisaatiokulttuurin, johtamisen sekä kontekstin (visio, missio, strategia) merkitystä organisaation resilienssin muodostumisessa. Organisaation johtaminen ja kulttuuri yhdessä mahdollistavat korkean suorituskyvyn muutoksen aikana (Kemiläinen, 2016, s. 236). Duitin (2016, s. 365–366) näkemys organisaation resilienssistä keskittyy erityisesti siihen, miten organisaatio

pystyy ylläpitämään toimintakykyään kriisitilanteissa säilyttämällä sisäiset rakenteensa, kuten viestinnän ja vuorovaikutuksen. Duitin mukaan organisaation resilienssi ei rajoitu vain operatiivisten prosessien ylläpitämiseen, vaan siihen sisältyy myös yhteisön kyky säilyttää kulttuuri-identiteettinsä ja sosiaalinen pääomansa merkittävien muutosten keskellä. Organisaation resilienssi on sidoksissa sen kykyyn säilyttää ja vahvistaa kollektiivista identiteettiä ja yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan auttaa organisaatiota navigoimaan haastavien aikojen läpi menestyksekkäästi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaation resilienssi kietoutuu yhteen yksilöllisten ja kollektiivisten tekijöiden kanssa. Se edellyttää paitsi yksilöllistä sopeutumiskykyä, myös vahvaa tiimityötä, luottamusta, tehokasta johtamista ja yhteistä kulttuuria, jotka yhdessä mahdollistavat organisaation menestyksen kriisien ja muutosten keskellä. Resilienssi ei ole pelkkä joukko valmiita kyvykkyyksiä, vaan se muodostuu organisaation sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen, kokemuksellisen oppimisen ja kollektiivisten tulkintojen kautta (Burnard & Bhamra, 2011, s. 5586). Tässä tutkielmassa organisaation resilienssin nähdään kehittyvän joukosta organisatorisia kyvykkyyksiä, rutiineja, käytäntöjä ja prosesseja, jotka voidaan jakaa Lengnick-Hallia ja muita (2011) mukaillen kolmeen osa-alueeseen: kognitiivisiin elementteihin, käyttäytymisen elementteihin ja toiminnan sisäisiin kyvykkyyksiin ja rutiineihin. Näiden osa-alueiden tärkeimmät piirteet on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Organisaation resilienssin taustaelementit (mukaillen Lengnick-Hall ja muut, 2011).

2.3.1 Kognitiiviset elementit

Organisaation resilienssiä voidaan vahvistaa kognitiivisella tasolla selkeän toiminta-ajatuksen, aidon vision, yhteisen kielen ja vahvojen ydinarvojen kautta. Nämä tekijät luovat perustan yhteiselle identiteetille ja suunnalle, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja toimintaa niin arjessa kuin poikkeustilanteissakin. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 245–246.) Burnard ja Bhamra (2011, s. 5586) täydentävät tätä näkökulmaa toteamalla, että resilienssi rakentuu organisaation jäsenten jakamista arvoista, uskomuksista ja oletuksista. Nämä yhteiset käsitykset vaikuttavat siihen, miten organisaatio tulkitsee tilanteita ja tekee päätöksiä epävarmuuden keskellä.

Kognitiivisten elementtien kautta organisaatio kykenee säilyttämään fokuksensa ja yhtenäisyytensä myös nopeasti muuttuvissa olosuhteissa, mikä edistää sen kykyä toimia johdonmukaisesti ja tehokkaasti epävarmuuden keskellä (Duchek, 2020, s. 233). Tällainen jaettu ymmärrys toimii resilienssin perustana erityisesti silloin, kun aikaa

päätöksentekoon on vähän ja tilanteet muuttuvat nopeasti. Kriisin hetkellä ei ole mahdollista rakentaa yhteistä käsitystä alusta alkaen, vaan onnistunut toiminta edellyttää, että se on olemassa jo ennestään. Jaettua ymmärrystä ja merkityksiä voidaan vahvistaa yhteisen kielen avulla, mikä tukee yhteistyötä ja vähentää väärinkäsityksiä organisaation sisällä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246). Yhteinen kieli ei tarkoita vain sanoja, vaan myös tulkintoja ja tapoja hahmottaa tilannetta. Sen avulla organisaation jäsenet voivat tehokkaammin jakaa tietoa, tulkita ympäristöä yhtenevästi ja toimia koordinoidusti, mikä parantaa kykyä reagoida kriiseihin ja häiriöihin.

Kun yhteinen suunta, päämäärä ja sitoutuminen ovat vahvoja, organisaatiolla on valmius reagoida häiriöihin nopeasti. Selkeät roolit, keskinäinen luottamus ja vakiintuneet toimintamallit muodostavat suojaavan rakenteen, mikä auttaa organisaatiota kestämään äkilliset muutokset ja palautumaan niistä tehokkaasti. (Rajala & Jalonen, 2023, s. 767–768.) Näin kognitiivinen vakaus mahdollistaa tilannesidonnaisen joustavuuden: kun perusta on vahva, organisaatio voi mukautua hetkellisesti ilman, että sen perusrakenne horjuu (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247, 254). Tällainen kognitiivinen perusta tukee erityisesti puolustavaa resilienssiä. Se ankkuroi organisaation toiminnan vahvaan identiteettiin, selkeisiin periaatteisiin ja yhteiseen ymmärrykseen siitä, mikä on toiminnan ydin. Puolustava resilienssi nojaa vakauteen, jatkuvuuteen ja institutionaalisiin rakenteisiin, jotka mahdollistavat nopean sopeutumisen ja toiminnan jatkuvuuden myös poikkeusoloissa (Rajala & Jalonen, 2023, s. 766–768). Lisäksi jaetut arvot tukevat moraalista kestävyyttä; uskoa siihen, että toiminnalla on merkitystä myös vaikeina aikoina.

Jos kognitiiviset elementit jäävät organisaatiossa heikoiksi, seurauksena voi olla hajanaista päätöksentekoa, epävarmuutta ja hitautta toiminnassa. Tällöin organisaation kyky havaita muutoksia, arvioida niiden vaikutuksia ja vastata niihin heikkenee merkittävästi (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246–247; Duchek, 2020, s. 233). Resilienssin kannalta tämä tarkoittaa, että organisaatio voi jäädä passiiviseksi, reaktiiviseksi ja haavoittuvaksi erityisesti nopeasti muuttuvissa tai poikkeuksellisissa tilanteissa. Ilman yhteistä

ymmärrystä organisaation toiminta voi hajota osiin, jolloin sopeutumiskyky heikkenee ja palautuminen vaikeutuu.

2.3.2 Käyttäytymiseen liittyvät elementit

Jotta kognitiivisella tasolla tunnistetut ajatukset ja käsitykset muuttuvat konkreettisiksi toimiksi, tarvitaan resilienssiä tukevia käyttäytymisen elementtejä. Näihin kuuluvat erityisesti kekseliäisyys, luovuus, kokeiluhalukkuus ja oppiminen toiminnan kautta, jotka yhdessä lisäävät organisaation kykyä reagoida nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti muuttuviin olosuhteisiin (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246–247; Duchek, 2020, s.238).

Organisaation kyky innovoida ja mukautua on erityisen tärkeää dynaamisissa ja usein ennalta-arvaamattomissa liiketoimintaympäristöissä. Duchek (2020, s. 228) tuo esiin resilienssiä vahvistavan toimintatavan, jossa kriisin keskellä ongelmia ratkaistaan luovasti hyödyntämällä organisaation olemassa olevia resursseja ja järjestelemällä totuttuja toimintatapoja uudella tavalla. Innovatiivisuus ei tarkoita vain uusien ideoiden kehittämistä, vaan myös niiden käytäntöön soveltamista, mikä edellyttää rohkeutta ja kykyä toimia epävarmuuden vallitessa (Duchek, 2020, s. 233). Uusien toimintatapojen omaksuminen ja vanhoista, rajoittavista käytännöistä luopuminen tukevat asiantuntijuuden kehittymistä. Hyödyllisten toimintatapojen opettelu varmistaa, että organisaation ensireaktio mihin tahansa tilanteeseen luo vaihtoehtoja rajoitteiden sijaan. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246–247.)

Käyttäytymiseen liittyvissä resilienssikyvykkyyksissä voidaan tunnistaa kolme toisiaan täydentävää ulottuvuutta: improvisointi, kokeiluhalukkuus ja toimintaan perustuva oppiminen. Improvisointi mahdollistaa nopean reagoinnin yllättäviin tilanteisiin silloin, kun valmiita ratkaisuja ei ole saatavilla (Boin & Lodge, 2016, s. 292). Kokeiluhalukkuus luo puolestaan perustan uusien ratkaisujen kehittämiselle epävarmoissa oloissa. Stark (2014, s. 693) painottaa, että kokeiluilla on erityinen rooli silloin, kun organisaation on testattava useita vaihtoehtoisia toimintalinjoja samanaikaisesti. Nämä kyvykkyydet tukevat

joustavaa ja luovaa reagointia, mutta voivat myös haastaa byrokraattisia rakenteita, jotka rajoittavat nopeaa päätöksentekoa (Boin & Lodge, 2016, s. 292; Stark, 2014, s. 693).

Käyttäytymisen elementit eivät siis ainoastaan mahdollista reagointia, vaan ne voivat toimia välineenä organisaation uudistumiselle. Niiden avulla kriisitilanteet tai äkilliset muutokset voidaan kääntää kehityksen mahdollisuuksiksi (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246). Tämä liittyy niin sanottuun hyökkäävään resilienssiin, jossa organisaatio ei pelkästään selviä häiriöistä, vaan kykenee hyödyntämään niitä uudistumiseen ja kehittymiseen myös paineen alla (Rajala & Jalonen 2023, s. 767–768). Hyökkäävä resilienssi edellyttää ennen kaikkea valmiutta astua pois vakiintuneista käytännöistä ja kokeilla uutta – myös silloin, kun epäonnistumisen riski on olemassa. Tämä erottaa resilientin organisaation niistä, jotka toimivat vain silloin, kun olosuhteet ovat suotuisat. Duchek (2020, s. 238) korostaa, että juuri käyttäytymisen tasolla resilienssi konkretisoituu: tässä vaiheessa organisaation jäsenten toiminta ja päätökset muovaavat sen kykyä sopeutua, oppia ja kehittyä kriisin aikana ja sen jälkeen. Mikäli näihin käyttäytymisen elementteihin ei panosteta, organisaatio voi jäädä passiiviseksi, reaktiiviseksi toimijaksi, joka toistaa vanhoja malleja, eikä kykene hyödyntämään muutostilanteiden tarjoamia mahdollisuuksia.

2.3.3 Sisäiset elementit

Myös sisäisillä olosuhteilla on merkittävä rooli organisaation resilienssikyvyn vahvistamisessa. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa työntekijöiden kokema psykologinen turvallisuus, sosiaalinen pääoma, hajautettu valta ja vastuu sekä laajat resurssiverkostot. Nämä kontekstuaaliset olosuhteet eivät itsessään muodosta resilienssiä, mutta ne luovat sen kehittymiselle otollisen maaperän (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247).

Psykologinen turvallisuus merkitsee työilmapiiriä, jossa yksilö voi tuoda esiin epävarmuuksiaan ja virheitään ilman pelkoa rangaistuksesta tai arvostelusta. Se mahdollistaa esimerkiksi uuden tiedon etsimisen, avun pyytämisen, virheiden myöntämisen sekä kriittisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen. Koska resilienssi edellyttää usein

riskinottoa, psykologinen turvallisuus on sen olennainen edellytys. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 250.) Organisaatiokulttuuriin sisältyvä lupa epäonnistua ja oppia tukee kokeilunhalua ja luovuutta, jotka ovat erityisen tärkeitä epävarmuuden hallinnassa (Duchek, 2020, s. 233).

Resilienssiin liittyvä sosiaalinen pääoma muodostuu organisaation jäsenten välisestä luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa sitovaan, siltaavaan ja yhdistävään ulottuvuuteen. Sitova sosiaalinen pääoma näkyy läheisissä, luottamuksellisissa suhteissa, kun taas siltaava laajentaa verkostoja uusien ideoiden ja yhteistyömahdollisuuksien löytämiseksi. Yhdistävä sosiaalinen pääoma ulottuu lisäksi eri organisaatiotasoille ja sidosryhmiin, mikä voi avata ovia kokonaan uudenlaiseen yhteistyöhön. (Rantamäki, 2024, s. 42–43.) Lengnick-Hall ja muut (2011, s. 247) korostavat, että syvä sosiaalinen pääoma rakentuu kunnioittavista, jatkuvista ja rehellisistä vuorovaikutussuhteista, jotka luovat pohjan kollektiiviselle merkityksenannolle ja tiedon jakamiselle. Tällaiset verkostot ja yhteydet vahvistavat organisaation jäsenten kykyä sopeutua nopeasti muuttuvissa ja yllättävissä tilanteissa sekä hakea tukea tarvittaessa myös oman lähiyhteisön ulkopuolelta. Psykologinen turvallisuus tukee osaltaan tätä prosessia, sillä luottamuksellinen ilmapiiri kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 250). Tätä kautta vahvistuva sosiaalinen pääoma voi parhaimmillaan toimia resilienssin moottorina, joka auttaa sekä varautumisessa että kriisitilanteiden aikana.

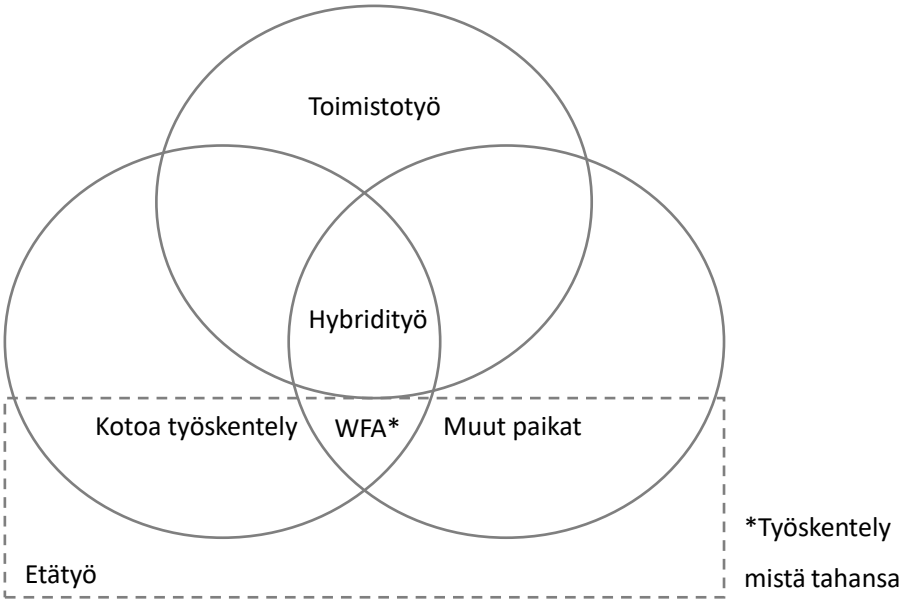
Resilientit organisaatiot eivät nojaa jäykkään hierarkkiseen päätöksentekoon, vaan hyödyntävät hajautettua valtaa ja vastuuta. Tämä tarkoittaa, että työntekijöillä eri organisaatiotasoilla on sekä mahdollisuus että velvollisuus toimia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi myös yllättävissä ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Hajautettu vastuu mahdollistaa nopean reagoinnin, vahvistaa organisaation mukautumiskykyä ja tukee oppimista käytännön toiminnan kautta. Duchekin (2020, s. 238) mukaan resilienssi rakentuu toimintakulttuurissa, jossa työntekijöille annetaan tilaa tehdä päätöksiä itsenäisesti ja kantaa vastuuta epävarmuuden keskellä. Tällainen toimintaympäristö tukee paitsi

organisaation joustavuutta, myös luovuuden ja uusien ratkaisujen syntymistä, kun työntekijöiden osaamista hyödynnetään kriisitilanteissa. Lisäksi yksilöiden osallistuminen päätöksentekoon vahvistaa kollektiivista sitoutumista ja yhteistä suuntaa, jotka ovat keskeisiä tekijöitä resilienssin rakentumisessa. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247.)

3 Hybridityö organisaation resilienssin vahvistajana ja haastajana

3.1 Hybridityö työelämän murroksessa

Vaikka hybridityömalliin siirtyminen on maailmanlaajuisesti kasvava trendi, on se käsitteenä edelleen suhteellisen uusi ja vakiintumaton. Hybridityö voidaan yleisesti määritellä etätyöskentelyn ja virallisella työpaikalla tehtävän lähityön joustavaksi yhdistelmäksi (Trevor & Holweg, 2023, s. 35; Työterveyslaitos, 2024). Hopkins ja Bardoel (2023, s. 3–4) kuvaavat hybridityötä työpaikalla tehtävän työn, kotoa työskentelyn ja niin kutsutun kolmannessa paikassa työskentelyn yhdistelmäksi (ks. kuvio 2). Vartiainen (2024, s. 139) puolestaan määrittelee hybridityön työskentelytavaksi, jossa työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta yksin tai yhdessä muiden kanssa. Työn tekemisen muoto määräytyy työnantajan ja työntekijän välisessä sopimuksessa, jossa huomioidaan organisaation perustehtävä, työntekijän tarpeet ja tehtävät sekä työn konteksti. Työtä voidaan tehdä työnantajan tiloissa, kotona, muualla etänä tai liikkeellä ollessa, ja siihen hyödynnetään digitaalisia välineitä, kuten kannettavaa tietokonetta, matkapuhelinta ja internetiä. Tässä tutkimuksessa hybridityöllä tarkoitetaan työmuotoa, jossa työtä tehdään vaihtelevasti työnantajan tiloissa, kotona tai muualta käsin.



Kuvio 2. Hybridityön osa-alueet (mukaillen Hopkins & Bardoel 2023, s. 4).

Työelämässä on viime vuosina tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka heijastuvat sekä työn tekemisen tapoihin että työntekijöiden odotuksiin. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tärkeys, kasvava tarve yksilölliselle joustavuudelle sekä digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet ovat lisänneet kiinnostusta hybridityömallien pysyvään käyttöönottoon (Sampat ja muut, 2022, s. 1994, 1996). Samalla organisaatiot ovat alkaneet tarkastella aiempaa kriittisemmin sitä, miten, missä ja milloin työtä kannattaa tehdä, jotta se tukee sekä tuottavuutta että työhyvinvointia (Numanovic ja muut, 2024, s. 68).

Hybridityön taustalla vaikuttaa usein pyrkimys ottaa paremmin huomioon sekä organisaation että työntekijöiden tarpeet (Vartiainen, 2024, s. 1). Joustavat työjärjestelyt laajentavat työnantajien mahdollisuuksia rekrytoida osaajia maantieteellisesti laajemmalta alueelta, sillä työntekijöiden ei enää tarvitse asua fyysisesti toimiston läheisyydessä (Bula ja muut, 2024, s. 477). Kun osaajia voidaan palkata laajemmalta alueelta, työyhteisöön kertyy entistä kattavammin osaamista ja erilaisia näkökulmia. Tämä palvelee organisaatioiden lisäksi myös työntekijöitä, kun he voivat hakeutua monipuolisemmin eri työpaikkoihin. Organisaatioiden tulisikin vastata työelämän muutokseen kehittämällä pitkäkestoisia hybridistrategioita (Trevorin & Holweg 2023, s. 35). Työntekijät ja työnantajat

pyrkivät löytämään tasapainoa etä- ja lähityön välillä, mikä heijastuu muun muassa työnkuvauksiin, tiimityöskentelyn käytäntöihin, teknologian käyttöön ja toimitilojen hyödyntämiseen. Toimiva hybridityö edellyttää vahvaa luottamusta, toimivia teknologiaratkaisuja sekä tavoitteellista johtamista. (Demetriades ja muut, 2023, s. 3.) Vaikka hybridityö tarjoaa työntekijöille ja organisaatioille uudenlaisia mahdollisuuksia, se tuo mukanaan myös haasteita. Edut ja haasteet vaihtelevat sen mukaan, millaisesta organisaatiosta, toimialasta ja työtehtävistä on kyse (Työterveyslaitos, 2024). Vaikka tutkimustieto hybridityön vaikutuksista on vielä osin hajanaista, erityisesti etätyöhön liittyvä tutkimus tarjoaa jo laajaa ja ajankohtaista ymmärrystä hybridityöhön liittyvistä mahdollisuuksista ja sudenkuopista.

3.2 Hybridityön mahdollisuudet

Hybridityö tuo työntekijöille joustavuutta, joka helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työmatkoihin käytettävän ajan säästyminen mahdollistaa enemmän vapaa-aikaa, mikä voi parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työtehoa. Hyvinvoivat työntekijät pystyvät sitoutumaan paremmin organisaation tavoitteisiin, mikä heijastuu positiivisesti myös tuloksellisuuteen. (Bolisani ja muut, 2020, s. 469–471; Oppong Peprah, 2024, s. 94.) Tämä on keskeistä organisaation resilienssin kannalta, sillä motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät kykenevät reagoimaan joustavasti yllättäviin tilanteisiin ja osallistumaan aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Tällaiset kyvykkyydet ovat osa resilienssin käyttäytymiseen liittyviä elementtejä. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247; Duchek, 2020, s. 228.)

Tutkimuksissa on osoitettu, että ne työntekijät, joilla on mahdollisuus etätyöhön, kokevat muita enemmän autonomiaa (Brunelle & Fortin, 2021, s. 8; Gajendran & Harrison, 2007, s. 1524). Autonomia antaa työntekijöille mahdollisuuden hallita omaa ajankäyttöään ja sovittaa työtehtävät yksilöllisiin tarpeisiin. Se edellyttää myös aiempaa enemmän itseohjautuvuutta, kurinalaisuutta ja ajanhallinnan taitoja (Numanovic ja muut, 2024, s. 69). Autonomia on yhteydessä korkeampaan työn imuun ja siten parempaan

tuottavuuteen. Pelkkä autonomia ei kuitenkaan riitä, sillä organisaatiolta saatu tuki on keskeisessä roolissa työn imun ylläpitämisessä. Tutkimusten mukaan organisaatiolta saatu tuki paitsi vahvistaa työn imua, myös lieventää henkisten vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta. (Alasoini ja muut, 2024, s. 26, 33.)

Hybridityö voi myös parantaa työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä ja motivoida heitä opettelemaan uusia asioita itsenäisemmin, kun apua ei ole heti saatavilla (Vaharanta 2022, s. 19). Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden parempaan työrauhaan ja keskittymiseen, erityisesti silloin, kun työskennellään kotona tai muussa itselle sopivassa ympäristössä. Etätyöskentely vähentää toimistotyölle tyypillisiä häiriötekijöitä, kuten melua ja keskeytyksiä, mikä voi johtaa syvempään keskittymiseen ja parempaan työn laatuun. Tämä on erityisen tärkeää vaativien tehtävien suorittamisessa, joissa keskittyminen on avain onnistumiseen. Keskittymisen parantuminen voi myös vähentää työuupumuksen riskiä, kun työntekijä pystyy hallitsemaan työtaakkaansa paremmin ja jakamaan työnsä niin, että stressitekijät eivät kasaudu liiallisiksi. (Bolisani ja muut, 2020, s. 461.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen siirtyminen pääasiassa sähköisiin kanaviin vaatii organisaatioilta uusien toimintatapojen omaksumista ja viestintäkulttuurin kehittämistä. Digitaalisten työkalujen tehokas käyttö voi parhaimmillaan tehostaa tiedon jakamista ja vuorovaikutusta. Näiden työkalujen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin riittävää koulutusta ja toimintakulttuurin kehittämistä (Bolisani ja muut, 2020, s. 474). Lisäksi on tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on riittävät taidot ja resurssit käyttää erilaisia viestintä- ja työvälineitä. Onnistunut hybridityö ei ole vain organisaation vastuulla, vaan edellyttää työntekijöiden omaa aktiivisuutta vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Tällä tarkoitetaan sekä ammatillisen tiedon jakamista tiimin sisällä että sosiaalisten suhteiden hoitamista ja toisten huomioimista. Työntekijöillä on oltava käytössään toimivat kanavat nopeita avunpyyntöjä sekä rentoa kuulumisten vaihtoa varten. (Urrila ja muut, 2025, s. 14–16.)

Organisaatiot ovat kehittäneet yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi erilaisia käytäntöjä, kuten yhteisiä toimistopäiviä ja virtuaalisia kahvitaukoja. Näiden tarkoituksena on vahvistaa

sosiaalisia siteitä ja ehkäistä työntekijöiden kokemaa eristäytymistä. (Alasoini ja muut, 2024, s. 42.) Epämuodollinen vuorovaikutus on tärkeä tekijä yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymisessä (Urrila ja muut, 2025, s. 3). Se edistää työilmapiiriä (Fay & Kline, 2011, s. 156) ja tukee tehtävien koordinointia, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista oppimista (Viererbl ja muut, 2022, s. 335). Samalla se vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa, luottamusta ja psykologista turvallisuutta, jotka ovat ratkaisevassa roolissa varmistamassa, että työntekijät uskaltavat tehdä päätöksiä, pyytää apua ja kokeilla uusia ratkaisuja epävarmoissakin tilanteissa. Tämä kytkeytyy organisaation resilienssin sisäisiin tekijöihin (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 250–251; Rantamäki, 2024, s. 42). Organisaation on rakennettava tietoisesti rakenteita, jotka tukevat yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin säilyttämistä. Näin voidaan varmistaa, että työntekijät eivät ainoastaan ymmärrä organisaation arvoja ja tavoitteita, vaan myös kokevat kuuluvansa osaksi yhtenäistä työyhteisöä (Bula ja muut, 2024, s. 482–483).

Osana yhteisöllisyyden tukemista on hyvä luoda selkeät pelisäännöt siihen, milloin tiimi kokoontuu samanaikaisesti esimerkiksi toimistolle ja milloin turvaudutaan virtuaalisiin kanaviin yhteistyön tekemiseksi. Tällaiset käytännöt helpottavat tiedonvaihtoa, tuovat työntekijät yhteen ja lieventävät kokemusta eristäytymisestä. (Urrila ja muut, 2025, s. 9–10.) Jotta hybridityötä koskevat ratkaisut koettaisiin oikeudenmukaisiksi ja legitiimeiksi, tulisi päätöksentekoprosessin olla osallistava ja läpinäkyvä. Onnistumisen edellytyksenä pidetäänkin vuoropuhelua, jossa johto, esihenkilöt ja työntekijät keskustelevat yhdessä työnteon tavoista ja niiden taustalla olevista perusteluista. (Alasoini ja muut, 2024, s. 44–45.) Tällainen lähestymistapa ei ainoastaan lisää työntekijöiden ymmärrystä ja hyväksyntää tehtyihin linjauksiin, vaan se tukee myös organisaation resilienssiä luomalla jaettua näkemystä ja vahvistamalla luottamusta eri toimijoiden välillä.

3.3 Hybridityön haasteet

Ilman selkeitä rajoja työn ja vapaa-ajan välillä, työn kuormittavuus saattaa kasvaa ja sen myötä palautuminen heikentyä (Numanovic ja muut, 2024, s. 68). Yksi hybridityön

suurimmista haasteista onkin löytää tasapaino työn joustavuuden, kuten työaikojen ja -paikkojen suhteen, sekä työntekijöiden motivaation, hyvinvoinnin ja suorituskyvyn ylläpitämisen välillä. Samalla käytäntöjen tulisi vastata organisaation tarpeisiin. Vaikka työntekijöiden elämäntilanteet ja henkilökohtaiset mieltymykset voivat vaikuttaa siihen, miten etä- ja läsnätyötä yhdistetään, nämä valinnat eivät aina vastaa organisaation tavoitteita (Alasoini ja muut, 2024, s. 31). Työn tekemisen tavoista tulisi sopia yhteisesti ja päätökset perustella avoimesti ja ymmärrettävästi työtehtäviin perustuen. Jos esimerkiksi lähityön lisäämiseen perustuvaa strategiaa ei perustella riittävästi henkilöstölle, rajoitukset voidaan kokea merkkinä johdon luottamuksen puutteesta ja yhteistyöhaluttomuudesta. (Alasoini ja muut, 2024, s. 44.) Tämä voi horjuttaa työntekijöiden sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin ja haastaa organisaation kognitiivista ja puolustavaa resilienssiä, joka rakentuu yhteisestä suunnasta, jaetusta ymmärryksestä ja selkeistä periaatteista (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246; Rajala & Jalonen, 2023, s. 767).

Monet hybridityöstä kumpuavat hyödyt, kuten etätyön itsenäisyys ja joustavuus, voivat muuttua pitkällä aikavälillä kuormitustekijöiksi, jos työntekijät eivät koe saavansa riittävästi tukea työssään (Urrila ja muut, 2025, s. 18–19). Tämä näkyy esimerkiksi työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymisenä sekä tunne-elämän kuormituksena, kun työntekijä saattaa jäädä yksin vastuuseen aikatauluistaan ja työtehtävien priorisoinnista. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijöiltä edellytetään vahvaa itseohjautuvuutta ilman riittävää tukea tai selkeitä ohjeistuksia (Numanovic ja muut, 2024, s. 69). Osalla työntekijöistä tällainen tilanne rohkaisee itsensä johtamiseen ja lisää ammatillista kasvua, kun taas toisten työhyvinvointi voi heikentyä ilman esihenkilöiden ja tiimin tukea (Urrila ja muut, 2025, s. 11–12). Itseohjautuvan hybridityön riskinä voi olla työpäivien huomaamaton venyminen, työn tunkeutuminen osaksi kotielämää ja työn mielekkyyden katoaminen (Alasoini ja muut, 2024, s. 38; Sjöblom ja muut, 2022, s. 41). Ilman riittäviä itsensä johtamisen taitoja ja organisaation tukirakenteita, hybridityön vapaus voi kääntyä yksilön kuormittumiseksi, mikä uhkaa organisaation resilienssiä sen käyttäytymiseen liittyvien elementtien, kuten luovuuden ja innovatiivisuuden heikentymisen kautta (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247; Duchek, 2020, s. 228). Jotta tältä vältyttäisiin, johtajien on tuettava

työntekijöiden autonomiaa, mutta samalla varmistettava työn sujuvuus, ja ettei työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen lisää työntekijöiden uupumusta (Oppong Peprah, 2024, s. 95–96).

Esihenkilöiltä vaaditaan hybridityössä sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja, joita tarvitaan muun muassa tiimin yhteen kokoamiseen, palautteenantoon ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Empatia ja selkeä kommunikointi nousevat keskeisiksi tekijöiksi, jotta hajautetussa tiimissä toimivat jäsenet saavat riittävän tuen. (Bula ja muut, 2024, s. 478.) Haasteena johtamisessa voi olla, että korostetaan liikaa työntekijöiden itsenäisyyttä ja pyritään välttämään liiallista valvontaa, mikä paradoksaalisesti voi johtaa siihen, että työntekijät kokevat toimintavapautensa supistuvan, erityisesti luovassa työssä (Alasoini ja muut, 2024, s.27; Vaharanta, 2022, s. 28–29). Valvonnan puute saattaa joissain tapauksissa johtaa myös työntekijöiden alhaiseen tuottavuuteen, jos työaikaa ei käytetä tehokkaasti. Toisaalta valvonnan puute saattaa johtaa työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen ja työntekijän uupumiseen. (Oppong Peprah, 2024, s. 95–96.) Teng-Callejan ja muiden (2024, s. 1415) tutkimuksessa ilmeni, että myös liian kontrolloivat valvontaan liittyvät käytännöt, kuten vaatimus kameran käytöstä tai tuntiseurannan ylikorostaminen, heikensivät työntekijöiden kokemaa luottamusta organisaatiota kohtaan. Tällaiset käytännöt voivat haastaa organisaation resilienssiä, kun sisäisiin tekijöihin kuuluva hajautettu valta ja vastuu korvautuvat liiallisella valvonnalla, mikä heikentää työntekijöiden kokemaa autonomiaa ja luottamusta (Duchek, 2020, s. 238).

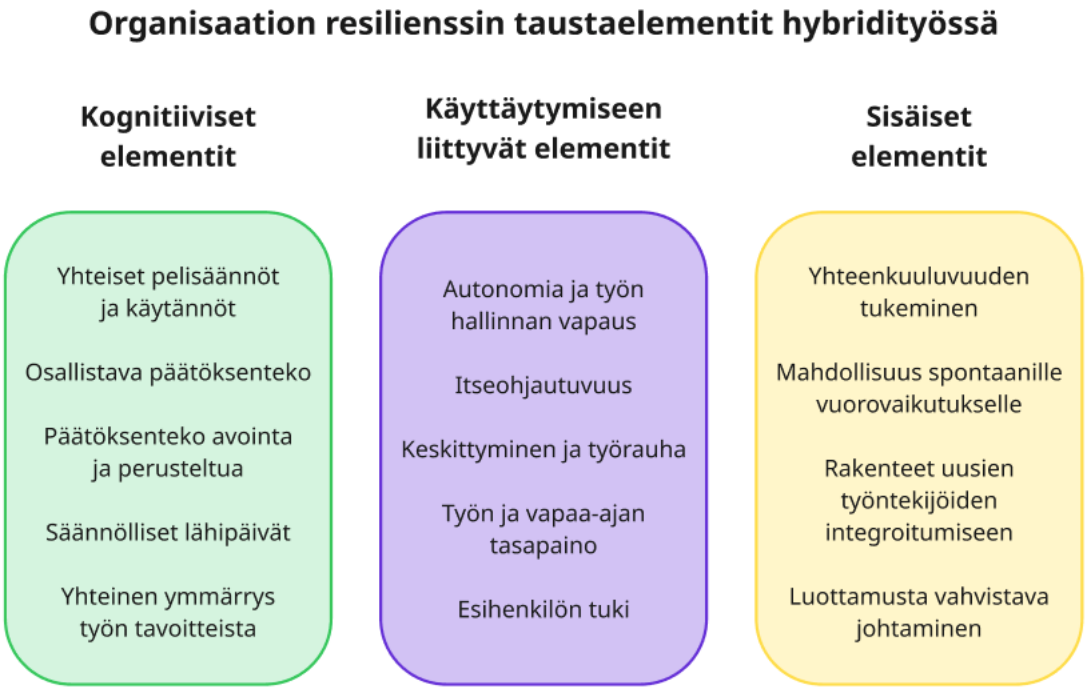
Useassa tutkimuksessa on raportoitu hybridityön haasteiden liittyvän tiimin yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön ylläpitämiseen. Yhteisöllisyys hybridityössä rakentuu paitsi virallisista kokouksista, myös epävirallisista, rutiineiksi vakiintuvista tapaamisista, kuten virtuaalisista kahvihetkistä (Viererbl ja muut, 2022, s. 338). Jos työntekijät eivät kohtaa toisiaan kasvokkain, satunnaiset keskustelut ja spontaani ideointi jäävät usein pois. Tällöin työntekijöiden välinen vuorovaikutus jää asiakeskeiseksi. Tämä voi heikentää luovuuden lisäksi työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiedonkulkua (Sjöblom ja muut, 2023, s. 43). Etätyössä epämuodollista viestintää tapahtuu yleensä harvemmin kuin lähityössä

(Viererbl ja muut, 2022, s. 331), mikä haastaa luovuutta vaativaa ideointia. Myös Vaharanta (2022, s. 16) toteaa, että etätyössä ihmiset voivat tyytyä nopeasti ensimmäisenä esitettyyn ratkaisuun ilman, että muita vaihtoehtoja tutkitaan riittävän perusteellisesti. Spontaani vuorovaikutus ja epämuodollinen ideointi ovat keskeisiä tekijöitä kollektiivisen luovuuden syntymiselle, joka on monilla aloilla olennainen osa innovatiivista ja tuloksellista työskentelyä (Haapakoski ja muut, 2020, s. 26–27; Vilkman, 2016, s. 161), sekä tärkeä osa resilienssin käyttäytymiseen liittyviä elementtejä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247). Yksi hybridityön haasteista onkin vuorovaikutuksen yksipuolistuminen. Etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ei voi tulkita toisen eleitä ja ilmeitä, mikä saattaa myös haastaa tiedonkulkua ja johtaa väärinymmärryksiin. (Bula ja muut, 2024, s. 478.) Yhteenkuuluvuuden ja vuorovaikutuksen haasteet eivät kuitenkaan välttämättä johdu itse hybridityöstä, vaan siitä, että organisaatioissa ei ole kehitetty riittävästi käytäntöjä, jotka tukevat näitä tavoitteita (Alasoini ja muut, 2024, s. 35).

Mikäli yhteenkuuluvuuden tunnetta ei synny, se voi lisätä työyksinäisyyttä, joka heikentää työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia (Oppong Peprah, 2024, s. 88). Työyksinäisyyden kokemus johtaa usein haitalliseen kierteeseen, jossa työntekijät välttelevät toimistolle menemistä ilman perusteltua syytä, jolloin tunne ulkopuolisuudesta kasvaa entisestään (Urrila ja muut, 2025, s. 16). Fyysisten kohtaamisten vähäisyys voi etäännyttää työntekijöitä organisaation kulttuurista, arvoista ja tavoitteista (Iqbal ja muut, 2021, s. 35), mikä on erityisen todennäköistä silloin, kun organisaatio ei ole kehittänyt rakenteita, jotka tukevat sosiaalista vuorovaikutusta (Numanovic ja muut, 2024, s. 70). Tämä on ongelmallista etenkin nuorempien ja uusien työntekijöiden kohdalla, sillä heidän integroitumisensa organisaatiokulttuuriin vaatii hybridityössä enemmän suunnittelua ja tukea kuin perinteisessä työympäristössä. Fyysinen läsnäolo työpaikalla erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa tukee uusien työntekijöiden mahdollisuuksia tutustua tiimin jäseniin ja luoda vuorovaikutussuhteita, mikä puolestaan vahvistaa tiedonsiirtoa ja sitoutumista organisaatioon. (Sjöblom ja muut, 2023, s. 35; Urrila ja muut, 2025, s. 14.)

4 Resilienssin ja hybridityön yhteydet

Organisaation resilienssillä tarkoitetaan organisaation kykyä selviytyä odottamattomista muutoksista ja häiriöistä, säilyttää toimintakykynsä kriisitilanteissa sekä uudistua haastavien olosuhteiden jälkeen. Resilienssi ei tarkoita pelkästään nopeaa palautumista entiseen, vaan usein myös uusien toimintatapojen kehittämistä ja sopeutumista muuttuvaan ympäristöön. Resilientti organisaatio ei ainoastaan reagoi muutoksiin, vaan myös ennakoi niitä, oppii kokemuksistaan ja vahvistaa toimintakykyään muuttuvassa ympäristössä. (Duchek, 2020, s. 216–221; Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 244.) Tässä tutkielmassa organisaation resilienssiä tarkastellaan toisiaan täydentävien kognitiivisten, käyttäytymiseen liittyvien ja sisäisten elementtien kautta (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 244–247). Tämä jaottelu tarjoaa perustan resilienssin tarkastelulle myös hybridityön kontekstissa, jossa työn tekemisen tavat hajautuvat sekä ajan että paikan suhteen. Kuvio 3 havainnollistaa, miten erilaiset hybridityön käytännöt kytkeytyvät organisaation resilienssin taustaelementteihin.



Kuvio 3. Organisaation resilienssin taustaelementit hybridityössä.

Kognitiivinen resilienssi rakentuu yhteisestä toiminta-ajatuksesta ja suunnasta, jaetuista arvoista ja ajattelutavasta sekä yhteisestä kielestä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246). Hybridityö voi tukea tätä perustaa esimerkiksi silloin, kun työn tekoon liittyvät järjestelyt perustuvat selkeisiin, yhdessä sovittuihin pelisääntöihin ja päätöksenteon taustat on viestitty ymmärrettävästi koko organisaatiolle. Osallistavat ja läpinäkyvät käytännöt vahvistavat luottamusta ja jaettua ymmärrystä, joiden avulla hybridityön monimuotoisuus voi muodostua organisaation vahvuudeksi. Toisaalta hybridityöhön liittyvät epäselvät käytännöt ja perustelemattomat linjaukset saattavat heikentää jaettua ymmärrystä ja yhteisöllistä sitoutumista, mikä haastaa organisaation kognitiivisen resilienssin vahvistumista.

Käyttäytymisen elementit, kuten improvisointi, kokeiluhalukkuus ja uusien toimintatapojen opettelu, ovat resilienssin keskeisiä osatekijöitä (Duchek, 2020, s. 238; Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246–247). Hybridityö voi tukea näiden kyvykkyyksien kehittymistä tarjoamalla työntekijöille autonomiaa, työrauhaa ja mahdollisuuksia omaksua uusia työskentelytapoja (Bolisani ja muut, 2020, s. 469–471; Oppong Peprah, 2024, s. 94). Kun työ ei ole sidottu aikaan tai paikkaan, työntekijöillä on enemmän vapautta valita, miten, milloin ja missä he työnsä tekevät. Tämä voi vahvistaa heidän ongelmanratkaisukykyään, lisätä itsenäistä päätöksentekoa ja kehittää itseohjautuvuutta (Vaharanta, 2022, s. 19). Nämä ovat ominaisuuksia, jotka edistävät organisaation kykyä reagoida ketterästi muutoksiin ja kokeilla uusia toimintamalleja. Kuitenkin samat piirteet, jotka mahdollistavat käyttäytymiseen liittyvän resilienssin vahvistumisen, voivat myös muodostua kuormitustekijöiksi. Jos työntekijöille ei tarjota riittävää tukea, selkeyttä tai ohjausta, hybridityön vapaus voi kääntyä taakaksi (Numanovic ja muut, 2024, s. 69). Tällöin riskinä on työn mielekkyyden hiipuminen ja passivoituminen, mikä voi heikentää organisaation kykyä hyödyntää haastavia tilanteita oppimisen ja uudistumisen mahdollisuuksina.

Resilienssin sisäisiä elementtejä ovat esimerkiksi psykologinen turvallisuus, sosiaalinen pääoma, sekä hajautettu valta ja vastuu (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247–250). Hybridityö asettaa erityisiä vaatimuksia näiden tekijöiden ylläpitämiselle ja kehittämiselle.

Esimerkiksi fyysisen etäisyyden lisääntyessä työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet voivat heikentyä, mikä saattaa murentaa työyhteisön luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä haastaa uusien työntekijöiden pääsyä osaksi työyhteisöä (Urrila ja muut, 2025, s. 14–16). Tämä puolestaan uhkaa organisaation sosiaalista pääomaa, erityisesti epämuodollisen vuorovaikutuksen ja spontaanin ideoinnin kautta syntyvää yhteisöllisyyttä (Viererbl ja muut, 2022, s. 331, 335, 338). Organisaatioilla onkin oltava aktiivisia keinoja ja rakenteita, joilla tuetaan yhteisöllisyyttä myös digitaalisessa ympäristössä. Yhteiset toimistopäivät, virtuaaliset kahvitauot ja toimivat viestintäkanavat voivat ehkäistä yksinäisyyden tunnetta (Alasoini ja muut, 2024 s. 40–41) ja edistää kollektiivista resilienssiä. Ilman näitä rakenteita vaarana on työyksinäisyyden lisääntyminen ja työntekijöiden irtautuminen organisaation kulttuurista ja tavoitteista, mikä heikentää yhteistä suuntaa ja resilienssiä.

Johtamisen näkökulmasta hybridityö vaatii esihenkilöiltä uudenlaisia valmiuksia. Luottamuksen rakentaminen, empatian osoittaminen ja selkeä viestintä nousevat keskiöön tilanteissa, joissa työntekijöitä johdetaan hajautetusti (Bula ja muut, 2024, s. 478). Esihenkilöiden roolina on tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ilman, että vastuu työn organisoinnista jää yksin työntekijälle (Urrila ja muut, 2025, s. 11–12; Alasoini ja muut, 2024, s. 38). Toisaalta liiallinen kontrollointi, kuten etätyön jatkuva valvonta, voi heikentää työntekijöiden kokemaa luottamusta ja autonomiaa, mikä voi johtaa resilienssin heikentymiseen erityisesti sisäisten tekijöiden näkökulmasta.

5 Tutkielman toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän valikoituminen

Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella, sillä sen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä ja tarkastella hybridityötä organisaation resilienssitekijänä näiden kokemusten kautta. Laadullinen tutkimus valikoitui menetelmäksi, koska se mahdollistaa ilmiöiden tarkastelun tutkimukseen osallistuvien yksilöiden näkökulmasta, jolloin tutkija on kiinnostunut ennen kaikkea ajatuksista, kokemuksista ja merkityksistä, joita he antavat ilmiölle (Puusa ja muut, 2020, s. 9; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 26). Tämän tutkielman kannalta oli olennaista ymmärtää, miten työntekijät kokevat hybridityön vaikutukset niin päivittäisessä työssään kuin laajemmin organisaation toiminnassa. Koska hybridityö on monitulkintainen ja organisaatiokohtaisesti vaihteleva ilmiö, laadullinen lähestymistapa tarjosi tutkimukselle joustavuutta ja mahdollisuuden ilmiön kokonaisvaltaiseen tarkasteluun (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Lisäksi menetelmä mahdollisti tutkimuksen aikana esiin nousseiden uusien näkökulmien huomioimisen, mikä lisäsi tutkimuksen joustavuutta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se tarjoaa valmiin rakenteen haastattelulle, mutta jättää samalla tilaa joustavalle keskustelulle ja tarkentaville kysymyksille (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Näin voidaan varmistaa, että tutkimuksen kannalta keskeiset teemat tulevat käsiteltyä kattavasti, samalla jättäen tilaa uusille näkökulmille ja syventäville kysymyksille. Haastattelumenetelmän etu on, että haastateltavat voidaan valita harkinnanvaraisesti sen perusteella, että heillä tiedetään olevan kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta teemasta (Puusa ja muut, 2020, s. 101). Menetelmän valinnassa painoi myös se, että haastattelujen kautta oli mahdollista tavoittaa syvällisiä ja henkilökohtaisia kokemuksia, joita määrällinen lähestymistapa ei olisi välttämättä tuonut esiin.

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin henkilöitä, jotka työskentelevät eri toimialoilla. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla sen perusteella, että he työskentelevät tällä hetkellä hybridinä ja heillä on hybridityöstä vähintään yhden vuoden kokemus. Se, että haastateltavat valittiin eri kokoisista ja eri sektoreilla toimivista organisaatioista, oli tutkimuksen kannalta hyödyllistä, sillä se mahdollisti hybridityön vaikutusten tarkastelun laajemmasta näkökulmasta. Koska haastateltavat eivät edustaneet virallisesti omaa organisaatiotaan, vaan osallistuvat tutkimukseen yksityishenkilöinä, ei haastatteluiden toteuttamiseen tarvittu tutkimuslupia. Tämä nopeutti prosessia ja helpotti haastatteluiden aikatauluttamista.

5.2 Teemahaastattelujen toteutus

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelurunko sisälsi ennalta määriteltyjä teemoja ja kysymyksiä, mutta haastattelujen aikana oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä tai muokata kysymyksenasettelua tilanteen mukaan. Tämä ennakkoon määritelty rakenne takasi, että kaikki tutkimukselle keskeiset teemat tulee käsiteltyä, mutta samalla se tarjosi joustavuutta uuden tiedon keräämiseen lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 48; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208).

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse ja puhelimitse tammikuun 2025 aikana. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä kymmenelle henkilölle, joista kaikki ilmaisivat halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2025 aikana joustavasti osallistujien aikataulujen ja toiveiden mukaisesti. Osa haastatteluista tehtiin etäyhteydellä ja osa kasvokkain. Yhteen haastatteluun osallistui kaksi samassa organisaatiossa työskentelevää henkilöä, kun taas loput toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelujen kesto vaihteli 23 minuutista 1 tuntiin ja 5 minuuttiin.

Haastateltavat olivat iältään 29–62-vuotiaita eri toimialoilla työskenteleviä henkilöitä ja heidän koulutustaustansa vaihtelivat. Haastateltavista kahdella korkein koulutus oli toisen asteen tutkinto (lukio ja ammattitutkinto), viidellä alempi korkeakoulututkinto

(AMK-tutkinto) ja kolmella ylempi korkeakoulututkinto (yliopistotutkinto). Haastateltavista kaksi työskenteli julkisen työnantajan palveluksessa, kuusi yksityisessä organisaatiossa ja kaksi kolmannella sektorilla. Haastateltavilla oli vähintään yhden ja enintään seitsemän vuoden kokemus hybridityöstä, ja kaikki työskentelivät tällä hetkellä hybridimallin mukaisesti. Haastateltavien taustatiedot on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Osallistujien taustatiedot.

Tehtävänimike	**Toimiala**	**Tutkintoaste**	**Kokemus hybridityöstä**
Ylitarkastaja	Julkishallinto	Yliopisto	1 vuotta
Etuuskäsittelijä	Julkishallinto	Lukio	7 vuotta
Koordinaattori	Järjestö	AMK	4 vuotta
Koordinaattori	Järjestö	AMK	3 vuotta
Verkkokauppapäällikkö	Vähittäiskauppa	AMK	5 vuotta
Tiimipäällikkö	Rekrytointi ja henkilöstövuokraus	Yliopisto	6 vuotta
Palveluohjaaja	Sosiaali- ja terveysala	AMK	4 vuotta
Suunnittelija	Energia-ala	AMK	5 vuotta
Henkilöstöpäällikkö	Ympäristöteknologia	Yliopisto	5 vuotta
Yrittäjä	Sosiaali- ja terveysala	Ammattitutkinto	6 vuotta

Ennen haastattelua osallistujille lähetettiin saateviesti, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun sisällöstä sekä tietosuojakäytännöistä. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen (ks. liite 1), mutta varsinaista valmistautumista ei vaadittu. Haastattelujen alussa tutkimuksen toteuttaja esitteli itsensä, kertoi vielä lyhyesti tutkimuksen tavoitteista sekä varmisti luvan keskustelun nauhoittamiseen.

Haastattelurunko rakentui neljästä pääteemasta, jotka ohjasivat keskustelua, mutta eivät rajoittaneet sitä liikaa. Teemojen valinnassa huomioitiin sekä aiempi tutkimuskirjallisuus

että tutkimuskysymysten asettamat sisällölliset vaatimukset. Aluksi käsiteltiin taustakysymyksiä, kuten vastaajan työtehtäviä ja organisaatiotaustaa. Ensimmäisessä teemassa keskityttiin hybridityön rakenteisiin ja johtamiseen, toinen teema käsitteli työyhteisön yhteistyötä, vuorovaikutusta ja sosiaalista pääomaa ja kolmannessa teemassa tarkasteltiin työn sujuvuutta, työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin ajatuksia tai kokemuksia, joita ei aiemmissa teemoissa käsitelty. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten.

5.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Aineiston analyysi aloitettiin teemahaastattelujen äänitteiden litteroinnilla, joka toteutettiin helmikuun 2025 aikana Microsoft Word Online -ohjelmalla. Litteroitua tekstiä kertyi 48 sivua. Tämän jälkeen aineistosta poistettiin täytesanoja, tarkoituksena lisätä aineiston selkeyttä ja parantaa luettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 143). Litteroinnin jälkeen kaikki tunnistettavat henkilötiedot poistettiin anonymiteetin varmistamiseksi. Sekä äänitallenteet että litteroitu aineisto säilytettiin tietoturvallisesti, salasanasuojatulla tietokoneella.

Seuraavaksi aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin hyödynnetyistä analyysimenetelmistä. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: teorialähtöisesti, teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109). Tässä tutkielmassa päädyttiin teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin sen joustavuuden takia, mikä mahdollisti aineiston käsittelyn ilman liiallista ennalta määriteltyä ohjausta ja antoi samalla tilaa haastateltavien omille näkemyksille. Teoriaohjaava sisällönanalyysi, jota kutsutaan myös abduktiiviseksi lähestymistavaksi, yhdistää sekä aineistolähtöisen että teorialähtöisen analyysin piirteitä (Puusa ja muut, 2020, s. 147). Tutkimukselle määritelty teoreettinen viitekehys vaikuttaa teoriaohjaavan analyysin taustalla, mutta tutkijalla on samalla mahdollisuus ottaa huomioon aineistosta nousevat uudet, odottamattomat näkökulmat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 111). Tässä tutkielmassa organisaation resilienssin taustaelementit (kognitiiviset elementit,

käyttäytymiseen liittyvät elementit ja sisäiset elementit) toimivat jäsennyksenä hybridityön ja organisaation resilienssin välisen yhteyden tarkastelulle.

Ennen sisällönanalyysin teknistä suorittamista tutkijan on syytä tutustua aineistoon huolellisesti ja pyrkiä hahmottamaan se kokonaisuutena (Elo ja muut, 2022, s. 219). Käytännössä tämä edellyttää materiaalin läpikäyntiä useampaan otteeseen, jolloin tutkimuksen kannalta oleelliset sisällöt alkavat hahmottua. Tutkijan on myös määritettävä analyysiyksikkö, joka voi olla lause, yksittäinen sana tai ajatuskokonaisuus (Elo ja muut, 2022, s. 219; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Tässä tutkielmassa analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, jotta kunkin vastauksen sisältämä keskeinen merkitys ja asiayhteys säilyisivät paremmin, kuin yksittäisiä sanoja tai lyhyitä lauseita tarkasteltaessa. Ajatuskokonaisuus tarjoaa riittävän laajan, mutta samalla selkeän kokonaisuuden, josta voidaan hahmottaa vastaajan näkökulma kokonaisuudessaan ilman, että teksti pilkkoutuu liiaksi tai menettää merkityksiään (Elo ja muut, 2022, s. 219). Tämä auttaa tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa, sillä analysoitavat teemat ja niiden sisältö perustuvat tutkittavien ilmaisemiin kokemuksiin ja ajatuksiin.

Analyysiprosessi eteni valmisteluvaiheen jälkeen analyysivaiheeseen. Analyysin pohjaksi laadittiin taulukko, joka toimi alustavana luokittelurunkona. Taulukko pohjautui tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, eli hybridityön ja organisaation resilienssin tarkasteluun resilienssin taustaelementtien kautta. Taulukon tavoitteena oli jäsentää analyysiä siten, että se mahdollistaa teorian hyödyntämisen, mutta ei sulje pois aineistosta esiin nousevia uusia näkökulmia. Litteroidusta aineistosta poimittiin tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä ilmauksia. Nämä ilmaukset, eli alkuperäisilmaisut, koostuivat aiemmin määritellyistä ajatuskokonaisuuksista. Jokainen ilmaus pelkistettiin kuvaamaan sen keskeistä sanomaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122; Elo ja muut, 2022, s. 220.) Luokittelun aikana samansisältöiset pelkistykset ryhmiteltiin alaluokkiin, jotka edelleen yhdistettiin temaattisesti yläluokkiin. Näin syntyi kokonaisuus, jossa alkuperäisilmaisut, niiden pelkistykset ja teoreettinen jäsentely muodostivat kerroksellisen analyysirakenteen. Tätä prosessia on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 4, jossa esitetään otteita

alkuperäisilmaisuista ja niiden analysoinnin eteneminen pelkistyksen ja alaluokan kautta yläluokkaan, resilienssin taustaelementteihin.

Kuvio 4. Esimerkkejä analyysiprosessin etenemisestä alkuperäisilmaisusta yläluokkaan.

Analyysiprosessin kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa, eli raportointivaiheessa, analyysin tulokset koottiin ja jäsennettiin suhteessa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan tutkimustietoon (Elo ja muut, 2022, s. 223–224). Keskeiset löydökset esitetään tutkielman tulososiossa. Vaikka analyysin pohjana hyödynnettiin resilienssin taustaelementtejä (kognitiiviset elementit, käyttäytymiseen liittyvät elementit ja sisäiset elementit), tulosten raportoinnissa ei noudatettu suoraan tätä teoreettista jaottelua. Sen sijaan tulokset jaettiin kolmeen osioon sen perusteella, mitkä hybridityön ulottuvuudet nousivat selkeimmin esiin aineistosta organisaation resilienssiä vahvistavina tai haastavina tekijöinä. Tämä lähestymistapa säilytti teoreettisen perustan, mutta mahdollisti myös uusien, aineistolähtöisten näkökulmien esiin tuomisen. Tulosten esittämistä tuettiin suorilla lainauksilla, joiden avulla osallistujien näkemykset tuotiin esiin. Suorien lainausten käyttö pyrki vahvistamaan aiemmin tehdyn analyysin läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta (Elo ja muut, 2022, s. 224), samalla huolehtien vastaajien anonymiteetin säilymisestä.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään pro gradu -tutkielman tulokset, jotka perustuvat kymmenen hybridityötä tekevän henkilön haastatteluihin. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä ja tarkastella, mitkä hybridityöhön liittyvät käytännöt voivat haastaa tai vahvistaa organisaation resilienssiä. Aineiston analyysin perusteella tulokset on jäsennelty kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään hybridityöhön liittyvien käytäntöjen yhteyttä organisaation strategiaan ja hajautettuun valtaan ja vastuuseen. Toisessa alaluvussa tarkastellaan hybridityön tuoman joustavuuden yhteyttä työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin ja siten organisaation resilienssiin. Kolmannessa alaluvussa kuvataan hybridityön tuomia erityispiirteitä työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymiseen sekä yhteistyön tekemiseen ja vuorovaikutukseen.

Jokaisen alaluvun yhteydessä esitetään kuvio, joka havainnollistaa hybridityöhön liittyvien käytäntöjen yhteyksiä organisaation resilienssin taustatekijöihin: kognitiivisiin, käyttäytymiseen liittyviin ja sisäisiin elementteihin, jotka on kuvattu tarkemmin tutkielman luvussa 2.3. Kuviossa punaiset nuolet kuvaavat vahvistavaa vaikutusta, siniset heikentävää vaikutusta, ja mustat nuolet osoittavat, miten yksi tekijä johtaa seuraavaan. Katkoviiva tarkoittaa, että vaikutus on epävarma. Tulosten esittämisessä hyödynnetään suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Haastateltavat on merkitty lyhentein (esim. H1, H2).

6.1 Hybridityön tuoma valinnanvapaus – osa strategiaa vai pelkkä henkilöstöetu?

Hybridityön taustalle tarvitaan selkeä, strateginen perusta. Tämä tarkoittaa, että johto ja tiimit pohtivat yhdessä, miten etä- ja lähityön valinnoilla tuetaan työn tavoitteita. Tämä kytkeytyy resilienssin kognitiivisiin ja käyttäytymiseen liittyviin taustaelementteihin (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 245–246), kun työskentelypaikan valinnasta tulee tietoista ja perusteltua. Haastatteluaineistosta nousi esiin ajatus, että hybridityön

käytännöt voivat itsessään edistää henkilöstön ymmärrystä organisaation strategisista pyrkimyksistä. Kun työntekijät joutuvat miettimään, miksi ja millä perusteilla tehdään etä- tai lähityötä, he tulevat samalla peilanneeksi valintojaan suhteessa organisaation tavoitteisiin: *”kun aletaan puhua siitä, et miks tää tehtävä on tärkeää hoitaa toimistolla yhdessä ja miks taas joku toinen asia onnistuu hyvin etänä, niin keskustelu kääntyy tosi usein siihen, mikä on meidän ydinjuttu ja kenelle me lopulta tuotetaan lisäarvoa”* (H2). Tällainen reflektoiva ote saattaa syventää työntekijöiden käsitystä organisaation perustehtävästä: he eivät tee valintoja vain oman mieltymyksensä perusteella, vaan punnitsevat, mikä ratkaisu tukee parhaiten strategisia tavoitteita. Tämä kehityssuunta liittää hybridityön vahvasti organisaation kognitiivisen resilienssin rakentamiseen, kun jokapäiväiset päätökset kytketään osaksi isoa kuvaa (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246).

Osa haastateltavista toi kuitenkin esiin, ettei hybridityön ja strategian välinen yhteys ollut aina selkeää. Jos yhteisiä käytäntöjä ei ollut perusteltu riittävän hyvin, käytännöt saattoivat tuntua epätasa-arvoisilta ja sekavilta. Tämä aiheutti epävarmuutta etenkin uusien työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät vielä tunne organisaation perustehtävää ja joiden käsitykset työn joustavuudesta saattavat perustua aikaisempiin kokemuksiin hybridityöstä: ”*moni uus työntekijä on kysellyt, miks meillä on pakollisia toimistopäiviä ja miks osa tiimeistä joutuu tekee enemmän lähityötä kun toiset, eikä meillä oo sitä aina osattu tai tajuttu selittää, vaikka onhan sille ihan selvät perustelut*” (H5).

Haastateltavat korostivat, että vahva strateginen tausta selkeyttää hybridityötä ja auttaa henkilöstöä sijoittamaan sen omiin arkisiin rutiineihinsa. Kun tiedostaa, miten hybridityö tukee organisaation tavoitteita, se auttaa työntekijöitä hahmottamaan oman työnsä merkityksen. Ilman tätä kytkentää hybridityö saatetaan nähdä pelkkänä henkilöstöetuna, jolloin osa voi kokea sen tarkoituksen jopa kyseenalaiseksi. Myös organisaation kognitiivinen resilienssi saattaa heikentyä, jos työntekijät eivät ymmärrä, mihin etä- ja lähityön valinnat perustuvat: “*jotkut meillä tuli toimistolle ja toiset taas etäili jatkuvasti, sitten me huomattiin, ettei niitä fyysisiä tapaamisia ollut ikinä ja projektit kärsi, se oli ihan selvää, että joku raja piti vetää yhdessä.”* (H9). Jaettu ymmärrys ja selkeä toiminta-ajatus ovat

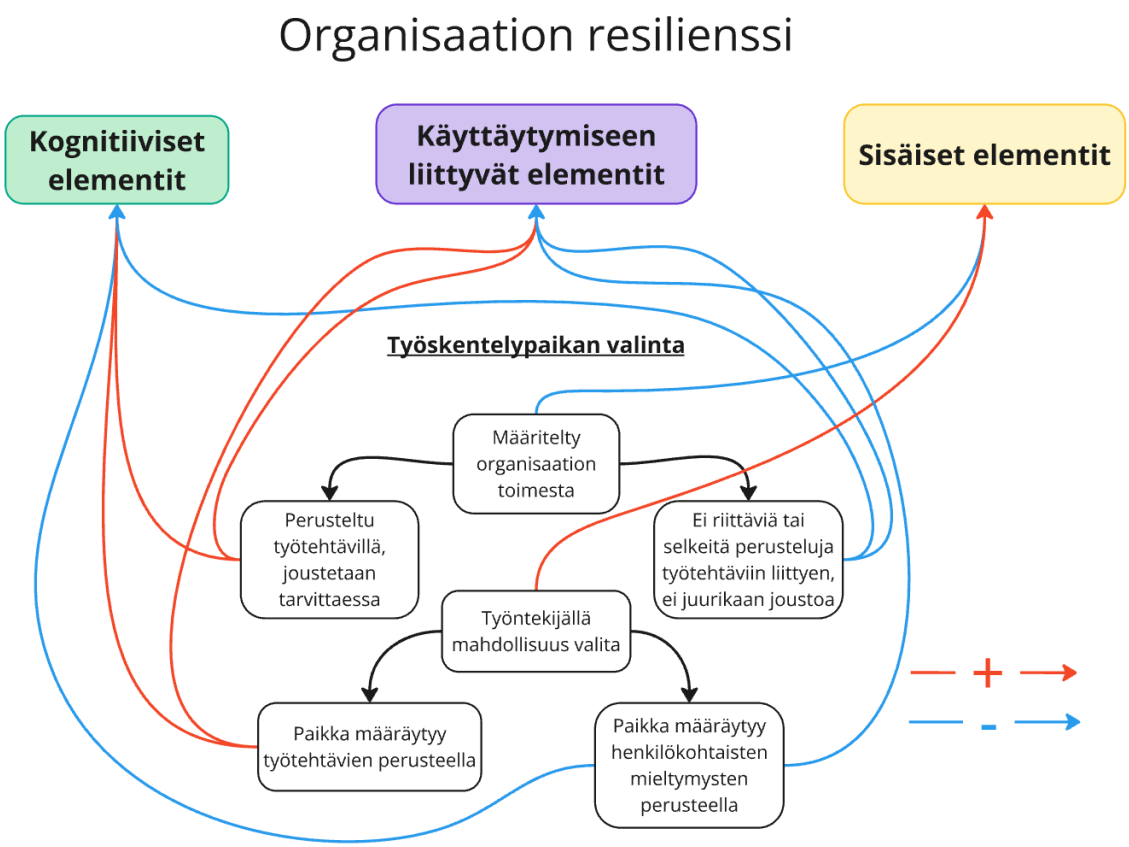
tärkeitä resilienssin elementtejä, sillä ne vahvistavat organisaation kykyä toimia johdonmukaisesti joka tilanteessa (Duchek, 2020, s. 233).

Hybridityön käytännöistä sopiminen vaihteli haastateltavien organisaatioissa. Hieman yli puolet haastateltavista kertoi käytännöistä sopimisen olevan melko vapaata: työskentelypaikan saa valita itse ja yhteisiä lähityöpäiviä oli keskimäärin 1–4 kertaa kuukaudessa, osalla harvemmin tai satunnaisesti. Loput haastateltavista kuvasivat työskentelypaikan määräytyvän joko työtehtävien, kuten asiakastapaamisten perusteella tai työnantajan määrittämien käytäntöjen mukaan. Heillä, joilla työnantaja oli määrittänyt hybridityöhön liittyvät käytännöt, etäpäiviä oli keskimäärin 1–2 kertaa viikossa, ennalta sovittuina viikonpäivinä. Haastatteluaineiston mukaan heillä, joilla työskentelypaikan sopiminen oli vapaampaa, oli myönteisempi käsitys hybridityön ja organisaation strategian välisen yhteyden toteutumisesta. He pystyivät valitsemaan työskentelypaikan sen mukaan, mikä oli työtehtävien hoitamisen kannalta itselle toimivin vaihtoehto. Heillä, joilla ei ollut sananvaltaa työskentelypaikan määrittämisessä, oli useammin kokemus, ettei hybridityön käytäntöjä ollut perusteltu riittävästi: *”en näe niinku yhtään mitään järkeä siinä, että raahaudun neljänä päivänä viikossa toimistolle istumaan vastamelukuulokkeet korvilla, et pystyis ees vähän keskittyy, ku kotona tekisin ne työt paljon nopeammin rauhallisessa ympäristössä”* (H6).

Työskentelypaikan valintaan liittyvä koettu autonomia tai sen puute on yhteydessä resilienssin sisäiseen elementtiin hajautettuun valtaan ja vastuuseen (Duchek, 2020, s. 238; Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247). Kun työntekijät saavat päättää hybridityön rakenteesta, tiimeillä on mahdollisuus sopeutua muuttuviin tilanteisiin ketterästi (Vaharanta 2022, s. 19), mikä tukee osaltaan organisaation resilienssiä. Myös käyttäytymisen elementteihin liittyvä resilienssi voi vahvistua, kun työntekijät ja tiimit opettelevat yhdessä hyödyllisiä toimintatapoja: “*aikaisemmin esihenkilö ilmoitti, millon tullaan toimistolle, mut nyt me sovitaan yhdessä tiimin kesken, ja voidaan oikeasti nähdä livenä just sillon kun se on tarpeen”* (H3).

Jos taas hybridityön rakenteesta päätetään keskitetysti organisaation johdossa, ilman päteviä perusteluita, työn kytkös organisaation strategiaan hämärtyy ja tilanne voi johtaa kognitiivisen resilienssin heikentymiseen (Duchek, 2020, s. 238) sekä aiheuttaa luottamuspulaa työntekijöiden ja johdon välille (Alasoini ja muut, 2024, s. 44). Tämä puolestaan haastaa resilienssin sisäisiin elementteihin kuuluvaa luottamuksellista ilmapiiriä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 250). Kolme haastateltavaa nostivat esiin kokemuksensa siitä, etteivät tunne pystyvänsä vaikuttamaan omaan työskentelypaikkaansa niin paljon, kuin haluaisivat. Osa organisaatioista määrittää tiukat raamit etä- ja lähipäivien suhteen, mikä saattaa aiheuttaa työntekijöissä vastareaktion. Haastateltavien mukaan vastareaktio voimistuu, mikäli tiukkaa linjausta ei ole sovittu yhdessä työntekijöiden kanssa tai sitä ei ole perusteltu riittävällä tavalla työtehtäviin ja työn tavoitteisiin vedoten. Tämä vahvistaa Alasoinin ja muiden (2024, s. 44–45) tutkimuksessaan tekemiä samankaltaisia havaintoja.

Suurin osa haastateltavista tunnisti myös riskejä hybridityön tuomassa valinnanvapaudessa. Ellei organisaatiolla ole yhteistä linjaa tai suuntaviivoja sille, milloin on tarkoituksenmukaista olla etänä ja milloin lähityössä, voivat työntekijät tyytyä itselleen helpoimpaan vaihtoehtoon ja jäädä kotiin, vaikka työtehtävien kannalta lähityö olisikin perusteltua. Tämä ilmiö on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Alasoini ja muut, 2024, s. 31; Bolisani ja muut, 2020, s. 475–476; Urrila ja muut, 2025, s. 15). Eräs haastateltava mainitsi, etteivät työntekijät halua tunnustaa etätyössä olevan haasteita, jotta valinnanvapaus säilyisi myös tulevaisuudessa: ”*ei me kukaan tietenkään ääneen sitä sanota, että välillä hommat vois sujua paremmin toimistolla, ettei vaan määrätä lisää pakollisia lähipäiviä”* (H1). Organisaation näkökulmasta tämä haastaa resilienssin käyttäytymisen elementteihin sisältyvän kyvyn luopua haitallisista toimintamalleista, kun työntekijät pitäytyvät etätyössä, vaikka se ei olisi työtehtävien kannalta paras ratkaisu. Alla olevassa kuviossa 5 havainnollistetaan, miten työskentelypaikan valintaan liittyvät käytännöt ovat yhteydessä organisaation resilienssin taustaelementteihin.



Kuvio 5. Työskentelypaikan valintaan liittyvien käytäntöjen yhteys organisaation resilienssiin.

Yhteen koottuna voidaan todeta, että hybridityön käytännöt vaikuttavat merkittävästi siihen, kytkeytyykö työn tekemisen tapa osaksi organisaation strategista kokonaisuutta, vai jääkö se irralliseksi henkilöstöeduksi. Tämän tutkielman aineisto osoittaa, että selkeästi perustellut ja yhdessä sovitut hybridityökäytännöt voivat lisätä työntekijöiden ymmärrystä organisaation perustehtävästä ja tukea sekä kognitiivista että käyttäytymiseen liittyvää resilienssiä. Sen sijaan, jos hybridityön rakenteet määräytyvät ylhäältä käsin ilman osallistavaa keskustelua tai selkeitä perusteita, työntekijöiden kokemus autonomiasta voi heikentyä, ja luottamus työnantajan päätöksiin rapautuu. Tämä puolestaan haastaa resilienssin sisäisiä ulottuvuuksia, kuten psykologista turvallisuutta ja hajautettua vastuuta. Ilman jaettua ymmärrystä hybridityön tavoitteista myös työn arjen valinnat voivat jäädä irrallisiksi, jolloin strateginen ohjautuvuus heikkenee.

6.2 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisella on yhteys organisaation resilienssiin

Hybridityön tarjoama joustavuus koettiin haastateltavien keskuudessa monin tavoin sekä hyödylliseksi että haastavaksi. Se toi mukanaan mahdollisuuksia, mutta myös uusia kuormitustekijöitä. Haastateltavat kokivat hybridityöhön liittyvän joustavuuden lisäävän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia, mikä vastaa aikaisempien tutkimusten löydöksiä (ks. esim. Bolisani ja muut, 2020; Oppong Peprah, 2024). Monet kuvasivat hybridityön myönteisiä vaikutuksia erityisesti työmatkojen vähenemisen kautta, mikä vapauttaa aikaa liikuntaan, perheelle ja muille vapaa-ajan toiminnoille: *”etäpäivinä voin lähteä aamulla lenkille, mikä antaa mulle energiaa koko päiväksi ja tuntuu, että olen myös töissä tehokkaampi ja paremmalla tuulella”* (H4). Tämä lisää työssä jaksamista. Kun työntekijällä on tunne oman elämänsä hallinnasta ja kokemus tehokkaasta palautumisesta, hän on usein motivoituneempi ja kokee vähemmän stressiä, mikä on yhteydessä organisaation resilienssin käyttäytymiseen liittyviin elementteihin: hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä pystyy reagoimaan joustavammin yllättäviin tilanteisiin ja on yleensä rohkeampi kokeilemaan uusia ideoita. Myös organisaation resilienssin sisäisiin elementteihin liittyvä psykologinen turvallisuus vahvistuu, kun työntekijät voivat hyvin. (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 247; Duchek, 2020, s. 228.)

Toisaalta hybridityön tuoma joustavuus voi samalla johtaa työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymiseen, mikä voi aiheuttaa työntekijöille kuormitusta. Osa haastateltavista toi esiin vaikeuden rajata työpäivää kotona työskennellessään, jolloin työpäivä helposti venyy yli sovitun ajan ja palautuminen kärsii: “*nyt kun käytän samaa konetta koko päivän, huomaan, et iltaisinkin tulee helpommin klikattua työposti auki ja siitä tulee semmonen fiilis, ettei työt lopu koskaan”* (H9). Ilmiö on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Alasoini ja muut 2024, s. 38; Urrila ja muut, 2025, s. 14). Tällaiset tilanteet, joissa työntekijä kokee jatkuvaa tavoitettavissa olemisen painetta ja työn rajaamisen vaikeutta, voivat pitkällä aikavälillä heikentää sekä yksilön hyvinvointia että organisaation resilienssiä. Kun palautumisaika vähenee ja työn kuormittavuus kasvaa, työntekijän kyky reagoida muutoksiin joustavasti ja rakentavasti heikentyy. Tämä voi johtaa vähentyneeseen

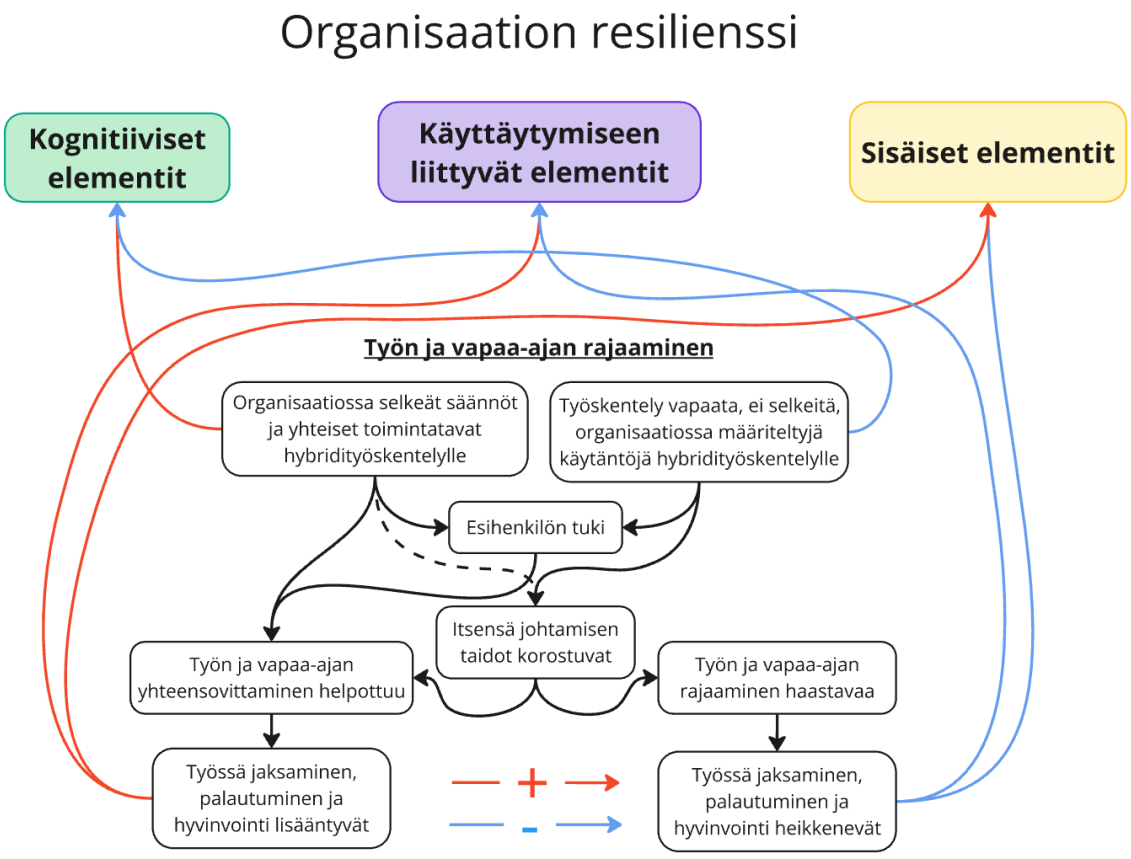
innovointikykyyn, aloitteellisuuden hiipumiseen sekä psykologisen turvallisuuden horjumiseen (Urrila ja muut, 2025, s. 14). Lisäksi jatkuva kuormitus voi horjuttaa työntekijän sitoutumista ja luottamusta organisaatioon. Ilman selkeitä rajoja ja työhyvinvointia tukevia käytäntöjä organisaatio altistuu suuremmille riskeille tilanteissa, joissa joustava sopeutuminen ja toimintakyvyn säilyttäminen olisivat erityisen tärkeitä.

Haastateltavat tunnistivat, että jatkuva tavoitettavissa olo voi olla sekä työntekijöiden omaa että organisaation johdon tai työyhteisön luomaa painetta. Tämä ilmeni esimerkiksi tilanteissa, joissa kukaan ei varsinaisesti edellyttänyt viesteihin vastaamista työajan ulkopuolella, mutta työntekijät kokivat, että tällainen käytäntö oli hiljaisesti vallitseva normi. Paine ei siis syntynyt aina selkeistä odotuksista, vaan enemmänkin työyhteisön toimintakulttuurista: ”*vaikka ei kukaan sano suoraan, että pitäis vastata viesteihin illalla, niin kyllä sen vaan huomaa, että kaikki tekee niin, ja itelle tulee tunne, että pitää itekin olla koko ajan tavoitettavissa*” (H5).

Työyhteisön yhteisesti sovitut säännöt ja toimintatavat nähtiin ratkaisevina tämän ongelman hallinnassa. Haastatteluaineistosta nousi esiin, että ne työntekijät, joiden organisaatioissa oli selkeät rakenteet hybridityölle, kuten sovitut työajat ja työskentelypaikat, eivät raportoineet yhtä usein vaikeuksia työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymisessä. Vastaavasti työntekijät, joiden työskentely oli vapaampaa, kertoivat usein tekevänsä töitä myös iltaisin ja viikonloppuisin, mikä vaikeutti palautumista. Selkeät yhteiset sopimukset esimerkiksi siitä, milloin viesteihin vastataan, auttoivat ylläpitämään terveitä rajoja: ”*me ollaan sovittu, ettei enää neljän jälkeen tarvii olla tavoitettavissa, niin se auttaa kyllä, ettei tuu sellasta painetta, että pitäis roikkua linjoilla*” (H1). Yhteisten toimintatapojen ylläpitäminen vahvistaa organisaation kognitiivisen tason resilienssiä, sillä se tukee jaettua ymmärrystä työn pelisäännöistä sekä luo ennakoitavuutta ja johdonmukaisuutta, jotka auttavat työntekijöitä hahmottamaan oman toimintansa rajat muuttuvassa työympäristössä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 245–246).

Haastateltavat korostivat, että hybridityö edellyttää hyviä itsensä johtamisen taitoja, sillä joustavuuden myötä työntekijät joutuvat entistä useammin itse hallitsemaan työaikaansa, työtehtäviään ja palautumistaan. Tämä on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Numanovic ja muut, 2024, s. 69). Monet haastateltavat näkivät tämän myönteisenä asiana, sillä itsensä johtamisen taitojen kehittyminen vahvistaa yksilön kykyä selvitä erilaisista muutoksista ja kuormittavista tilanteista: ”*tämä tapa tehdä töitä on pakottanut mut kehittymään siinä, miten organisoin päivää ja priorisoin töitä, mikä auttaa sitten myös muiden muutosten edessä”* (H3). Tämä kytkeytyy organisaation resilienssin käyttäytymiseen liittyviin elementteihin, sillä työntekijät oppivat aktiivisesti mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja hallitsemaan paremmin omaa toimintaansa.

Samalla haastateltavat painottivat, että itsensä johtamisen taitojen ohella erityisen tärkeäksi nousee esihenkilön tarjoama tuki työn rajaamisessa ja jaksamisen ylläpitämisessä. Ne haastateltavat, jotka saivat säännöllisesti tukea ja ohjausta esihenkilöltään, raportoivat parempaa työssä jaksamista ja kykyä asettaa selkeät rajat työn ja vapaa-ajan välille: ”*ilman mun esihenkilön säännöllisiä tsekkauksia siitä, miten jaksan ja miten saan rajattua työkuormaa, oisin varmaan jo uupunut*” (H9). Tämä vahvistaa Oppong Peprahin (2024, s. 95–96) tutkimuksessaan tekemiä havaintoja. Työn ja vapaa-ajan rajaamiseen liittyvien käytäntöjen yhteys organisaation resilienssiin on kuvattu alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6. Työn ja vapaa-ajan rajaamiseen liittyvien käytäntöjen yhteys organisaation resilienssiin.

Hybridityön tarjoama joustavuus voi tukea organisaation resilienssiä erityisesti silloin, kun organisaatiossa on määritelty selkeät, työn ja vapaa-ajan rajaamista tukevat käytännöt. Samalla työntekijöiden kasvanut vastuu oman työnsä organisoinnista kehittää heidän kykyään toimia tehokkaasti muuttuvissa tilanteissa ja tukee resilienssin käyttäytymiseen liittyviä elementtejä, kuten itseohjautuvuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Kuitenkin ilman selkeitä rakenteita ja työn rajaamista tukevia käytäntöjä, joustavuus voi kääntyä kuormitustekijäksi ja heikentää työntekijöiden palautumista ja työssä jaksamista, mikä pitkällä aikavälillä uhkaa organisaation resilienssikykyä. Resilienssin näkökulmasta ratkaisevaa on se, miten organisaatio onnistuu tasapainottamaan vapauden ja vastuun: tarjoamaan tilaa yksilölliselle joustavuudelle ja itsensä johtamisen kehittämiselle, mutta samalla rakentamaan selkeitä yhteisiä pelisääntöjä sekä varmistamaan esihenkilöltä saatavan tuen. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus tukee työntekijöiden hyvinvointia, auttaa

hallitsemaan kuormitusta ja vahvistaa organisaation kykyä toimia yhtenäisesti ja joustavasti muutostilanteissa.

6.3 Yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen edesauttaa toimivaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä hybridityössä

Hybridityön tiedetään haastavan yhteistyön tekemistä ja perinteisiä vuorovaikutuksen tapoja (ks. esim. Urrila ja muut, 2025, s.1). Tämä nousi esiin myös haastatteluaineistosta. Toisaalta hybridityön tarjoamat digitaaliset työkalut ja käytännöt koettiin hyödyllisiksi, sillä ne mahdollistavat tehokkaan tiedonvaihdon sekä selkeän ja systemaattisen työskentelyn tiimeissä. Toisaalta fyysisten kohtaamisten vähäisyyden nähtiin haastavan epäviralista vuorovaikutusta ja spontaania tiedonvaihtoa, joiden merkitys korostuu erityisesti luovuutta ja ideointia vaativissa tehtävissä (Vilkman, 2016, s. 161). Toimivan vuorovaikutuksen ja yhteistyön taustalla on työyhteisössä vallitseva yhteenkuuluvuuden tunne (Urrila ja muut, 2025, s. 3), jonka kehittymiseen ja ylläpitoon täytyy panostaa.

Hybridityössä on tärkeää olla riittävästi tilaisuuksia kasvokkaiseen kohtaamiseen. Haastateltavat kuvasivat, että fyysisissä tapaamisissa syntyy luontevasti keskusteluja ja ajatustenvaihtoa, jotka eivät välttämättä toteutuisi etäyhteyksin. Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä kehittyy yhteisten hetkien ja kokemusten myötä, mikä lisää työntekijöiden välistä luottamusta ja psykologista turvallisuutta, jotka kuuluvat resilienssin sisäisiin elementteihin (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 250–251). Haastateltavat mainitsivat, että kasvokkaisten tapaamisten aikana he oppivat tuntemaan toisiaan paremmin, mikä helpottaa jatkossa yhteistyön tekemistä. Eräs haastateltava tiivisti ajatuksen seuraavasti: *”kun tavataan kasvokkain, tuntuu, että yhteinen sävel löytyy paljon helpommin, ja siitä on sitten helpompi jatkaa etänä”* (H10).

Haastatteluaineiston mukaan fyysisten kohtaamisten puute aiheutti huolta erityisesti uusien työntekijöiden pääsystä osaksi työyhteisöä. Ilman kasvokkaisia kohtaamisia uusien työntekijöiden voi olla vaikea luoda syvempiä luottamussuhteita ja integroitua

osaksi tiimiä (Sjöblom ja muut, 2023, s. 35; Urrila ja muut, 2025, s. 14), mikä voi heikentää organisaation resilienssin sisäisiin elementteihin kuuluvaa sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä. Uusien työntekijöiden tukemiseksi ja työyhteisöön integroimiseksi vaaditaan sekä työntekijän omaa aktiivisuutta että organisaation tietoisia rakenteita ja käytäntöjä. Yksi haastateltava kuvasi kokemustaan työyksinäisyydestä aloittaessaan uudessa työssä, jossa valtaosa työntekijöistä työskenteli pääosin etänä, ja kertoi sen vaikuttavan kielteisesti myös motivaatioon osallistua lähityöpäiviin. Ilmiö on tunnistettu myös Urrilan ja muiden (2025, s. 16) tutkimuksessa:

> ”Mä en oo oikein päässyt mukaan tähän tiimiin samalla tavalla kuin aiemmissa työpaikoissa, kun ollaan oltu pääosin etänä. Välillä tuntuu, ettei saa tarpeeks sosiaalista vuorovaikutusta, ja tuntuu yksinäiseltä. Lähipäivät stressaa, kun en tunne ketään toimistolta, eikä sinne huvita mennä. Tästä on tullut jonkinlainen kierre" (H7).

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu, kun fyysiset tapaamiset vähenevät. Haastateltavat totesivat, että ilman riittäviä kasvokkaisia tapaamisia työntekijät eivät välttämättä ota rohkeasti puheenvuoroja tai tuo esiin ideoitaan etäkokouksissa. Työnantajat yrittävät usein kompensoida tätä järjestämällä virtuaalisia kahvitaukoja, joiden tarkoituksena on luoda epämuodollista keskustelua ja vahvistaa sosiaalista vuorovaikutusta. Haastateltavat kuitenkin kokivat nämä tilanteet usein ”väkinäisiksi” eivätkä nähneet niiden täysin korvaavan toimistolla syntyviä kahvipöytäkeskusteluja. Tutkimustulokset ovat yhteneväisiä Alasoinin ja muiden (2024, s. 32–33) havaintojen kanssa. Heidän mukaansa virtuaaliset kohtaamiset eivät välitä tunteita yhtä hyvin kuin fyysiset kontaktit, mikä voi pitkällä aikavälillä vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen muodostamista ja uusien ideoiden syntyä. Kasvokkaisten tapaamisten puute voi myös rapauttaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja haastaa organisaation kulttuurisia rakenteita, jolla on yhteys organisaation resilienssin kognitiivisiin elementteihin (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 245–246).

Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä lisää yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan vahvistaa organisaation resilienssin kognitiivisia elementtejä, kuten yhteisen kielen muodostumista ja jaettua ajattelutapaa. Samalla vahvistuvat myös sisäiset elementit, kuten luottamus ja psykologinen turvallisuus. Lisäksi yhteenkuuluvuus tukee käyttäytymiseen

liittyviä elementtejä, kuten luovuutta ja ideointia, sillä tiimin jäsenet uskaltavat paremmin ilmaista ajatuksiaan ja ehdottaa uusia ratkaisuja tuntiessaan toisensa paremmin. Etäpainotteisessa työssä työyksinäisyyden tunne voi haastaa näiden elementtien toteutumista. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden yhteyttä resilienssin taustaelementteihin on kuvattu tarkemmin kuviossa 7.

Kuvio 7. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden yhteys organisaation resilienssin taustaelementteihin.

Ne haastateltavat, jotka olivat nykyisessä työssään siirtyneet lähityöstä hybridityöhön, kuvasivat, kuinka hybridityö herätti aluksi epävarmuutta siitä, miten yhteistyötä käytännössä tehdään, millaisiin tilanteisiin etäkokous sopii ja milloin on parempi tavata toimistolla. Joissain tiimeissä jouduttiin luomaan täysin uudet rutiinit, jotta yhteistyön tekemisestä saatiin sujuvaa. Tämä prosessi edistää käyttäytymisen elementteihin liittyvää resilienssiä, kun tiimi opettelee yhdessä uusia käytäntöjä ja luopuu vanhoista, toimimattomista rutiineista (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246). Eräs haastateltava kertoi, että muutosten hyväksyminen vei aikaa, mutta lopulta tiimille on muodostunut yhteinen

käsitys siitä, että yhteistyö voi olla toisinaan jopa toimivampaa etäyhteyksin, kuin toimistolla työskenneltäessä: ”*ollaan saatu aika toimivaksi systeemiksi sellaiset lyhyet vartin kokoukset, joissa käydään ajankohtaiset jutut läpi ja sovitaan, kuka tekee mitäkin, kun ennen näihin meni vähintään tunti aikaa toimistolla”* (H5).

Toisaalta haastateltavat mainitsivat, että ideointia ja kehittämistä vaativat yhteistyötehtävät sujuvat usein paremmin lähityössä, jossa kommunikointi on spontaanimpaa ja vuorovaikutus sujuvampaa: *”kun kehitetään jotain uutta tai ideoidaan yhdessä, niin kyllä se toimii paljon paremmin kasvokkain kuin etänä*” (H2). Tämä vahvistaa Haapakosken ja muiden (2020, s. 26–27) havaintoja. Tästä huolimatta haastateltavat totesivat myös, että jopa lähityössä työntekijät saattavat kommunikoida keskenään digitaalisten kanavien kautta, vaikka istuisivat samassa avokonttorissa, sillä se koetaan usein nopeammaksi ja vaivattomammaksi tavaksi hoitaa pienempiä asioita. Yhtenä hyötynä mainittiin, että työntekijöiden välinen viestintä tallentuu automaattisesti keskusteluun, jolloin viesteihin voi tarvittaessa palata myöhemmin, mikäli niihin ei ehdi heti reagoida. Lähityössä kasvokkain tapahtuvat keskustelut vaativat sen, että kaikilla osapuolilla on juuri sillä hetkellä aikaa osallistua asian läpikäyntiin.

Digitaalisten työkalujen käytöllä nähtiin olevan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia vuorovaikutukseen. Haastateltavat nostivat esiin, että digitaalisten viestintäkanavien käyttö saattaa helpottaa joidenkin työntekijöiden osallistumista keskusteluun ja madaltaa kynnystä jakaa omia ajatuksia ja ideoita muille. Digitaaliset alustat tarjoavat mahdollisuuden miettiä ja muotoilla omaa viestiä rauhassa, mikä lisää turvallisuuden tunnetta: ”*itse oon vähän ujo, niin mun on helpompi sanoa omia mielipiteitä vaikka Teamsissa, et en oo varma tästä ideasta, tai kun Teamsissa saan rauhassa miettiä, miten kommentoin”* (H8). Toisaalta etäkokouksissa koettiin olevan vaikeampaa spontaanisti ilmaista ajatuksiaan, koska puheenvuoron ottaminen edellyttää usein virtuaalisen käden nostamista, mikä voi vähentää osallistumisen aktiivisuutta: ”*toimistolla voisin vaan sanoa idean ääneen, mutta etänä tuntuu, et pitää olla tosi tärkeää sanottavaa, et viitsii nostaa sitä kättä”* (H4). Etäkokouksissa, joissa muut osallistujat pitävät mikrofonit kiinni ja

kamerat pois päältä, puheenvuoron ottanut ei saa välitöntä palautetta ilmeiden tai eleiden kautta: ”*kun kerron jonkun idean, eikä kukaan sano mitään, koska mikit ja kamerat on kiinni, tulee helposti sellainen olo, että sanoin jotain tyhmää, vaikka järjellä tietää, että etänä nyt ollaan vain hiljaa”* (H3). Bulan ja muiden (2024, s. 478) mukaan ilmeiden ja eleiden puute voi johtaa väärinymmärryksiin.

Digitaalisten välineiden käyttö toi esiin myös uusia haasteita yhteydenpidossa. Haastateltavat mainitsivat, että kaikkien työntekijöiden taidot digitaalisten työkalujen käytössä eivät ole samalla tasolla, mikä voi hankaloittaa yhteistyön tekemistä. Ongelma on tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Bolisani ja muut, 2020, s. 474). Osa työntekijöistä ei seuraa aktiivisesti digitaalisia viestintäkanavia, eivätkä kaikki osaa hyödyntää yhteiseen ideointiin suunniteltuja ohjelmia, mikä voi johtaa tiedonkulun katkoksiin ja turhautumiseen: ”*joidenkin kanssa on todella vaikea saada yhteyttä etänä, kun he eivät osaa tai ehdi huomata viestejä, kun taas toisten kanssa ideointi ja yhteistyö onnistuu tosi hyvin”* (H9). Lisäksi tekniset ongelmat voivat häiritä työn sujuvuutta ja vuorovaikutuksen laatua, mikä kuormittaa työntekijöitä ja voi heikentää heidän kykyään työskennellä tehokkaasti.

Haastatteluaineiston perusteella hybridityö haastaa vuorovaikutusta monin tavoin, mutta se voi myös vahvistaa yhteistyötä, mikäli käytännöt rakennetaan tarkoituksenmukaisesti. Tulokset osoittavat, että selkeät rutiinit ja yhteisesti muotoillut käytännöt tukevat resilienssin käyttäytymiseen liittyviä elementtejä, kuten mukautumiskykyä ja uuden oppimista. Samaan aikaan digitaaliset välineet voivat lisätä osallistumismahdollisuuksia, mutta myös synnyttää väärinymmärryksiä, syrjäytymisen tunnetta ja kuormitusta, erityisesti silloin, kun vuorovaikutus jää pinnalliseksi tai tekniset taidot vaihtelevat. Näissä tilanteissa vaarantuvat resilienssin sisäiset ja kognitiiviset elementit, kuten psykologinen turvallisuus, luottamus ja jaettu ymmärrys.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Organisaation resilienssiä vahvistavat tekijät hybridityössä

Tämän pro gradu -tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys on: miten hybridityössä ilmenevät käytännöt voivat vahvistaa organisaation resilienssiä? Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hybridityö voi toimia organisaation resilienssin vahvistajana silloin, kun sen käytännöt ovat yhteisesti sovittuja ja organisaation strategiaan kytkeytyviä. Resilienssi ei rakennu yksittäisistä työjärjestelyistä, vaan kollektiivisesta kyvykkyydestä hahmottaa ja uudistaa työnteon tapoja niin, että ne tukevat organisaation toiminnan jatkuvuutta ja muutoskykyä kaikissa tilanteissa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen paikkaan ja ajankohtaan lisäsi työn merkityksellisyyttä ja ymmärrystä työn kytkeytymisestä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Tätä voidaan tulkita osaksi kognitiivista resilienssiä, joka rakentuu elementeistä, jotka liittyvät muun muassa organisaatiossa vallitseviin vahvoihin ydinarvoihin, selkeään toiminta-ajatukseen, aitoon visioon ja jaettuun ajattelutapaan (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 245; Duchek, 2020, s. 224–225). Kun työn tekemiseen liittyvät valinnat eivät perustu pelkästään yksilöllisiin mieltymyksiin, vaan tukevat organisaation tavoitteita, syntyy jaettua ymmärrystä, joka vahvistaa resilienssin perustaa.

Tämä jaettu ymmärrys ei kuitenkaan synny sattumalta, vaan vaatii yhteisiä keskusteluja, rakenteita ja pelisääntöjä. Yhteisesti muodostetut käytännöt tukevat koko organisaation strategista yhtenäisyyttä ja tekevät näkyväksi hybridityön ja strategian välisen yhteyden. Tällöin työntekijöiden autonomia ei ole irrallista, itsenäistä päätöksentekoa, vaan tietoista, organisaation suuntaan kytkeytyvää toimintaa. Tämänkaltaisen jaetun ymmärryksen muodostuminen on keskeinen osa kognitiivista resilienssiä, jossa korostuu kyky hahmottaa organisaation tilanne, suunnata toimintaa johdonmukaisesti ja jakaa yhtenäinen käsitys toiminnan tavoitteista silloinkin, kun olosuhteet muuttuvat (Duchek, 2020, s.

224–225; Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 245). Vahva kognitiivinen perusta tukee myös Rajalan ja Jalosen (2023, s. 768) kuvaamaa puolustavaa resilienssiä.

Toinen keskeinen resilienssiä vahvistava hybridityön käytäntö liittyi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Haastateltavat kuvasivat, kuinka joustavat työjärjestelyt, erityisesti etätyö, lisäsivät palautumismahdollisuuksia, vähensivät kuormitusta ja tukivat työn ja muun elämän tasapainoa. Tällä oli suoria vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Hyvinvointi voidaan kytkeä erityisesti käyttäytymisen elementteihin, kuten luovaan ongelmanratkaisukykyyn, improvisointiin ja joustavuuteen (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246). Kun työntekijät voivat hyvin ja kokevat työn rajat selkeiksi, heidän on helpompi kohdata muutoksia ja osallistua rakentavaan toimintaan myös epävarmuuden keskellä. Tämä kytkeytyy Rajalan ja Jalosen (2023, s. 766) kuvaamaan hyökkäävään resilienssiin.

Tässäkin yhteisillä pelisäännöillä oli ratkaiseva merkitys. Organisaatiot, joissa oli yhdessä sovittu esimerkiksi tavoitettavuudesta, tauoista ja viestintäkäytännöistä, loivat raamit, joiden puitteissa työntekijät pystyivät palautumaan ja osallistumaan aktiivisesti. Tällaiset rakenteet tukevat resilienssin sisäisiä elementtejä, kuten psykologista turvallisuutta ja hajautettua vastuunjakoa (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 250–251; Rantamäki, 2024, s. 42–43), jossa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, mutta myös luottaa siihen, että yhteisesti sovitut linjat kannattelevat koko organisaatiota.

Resilienssin näkökulmasta työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja vuorovaikutuksen tukeminen on keskeinen tekijä erityisesti hybridityön kontekstissa. Fyysisten kohtaamisten vähentyessä yhteisöllisyyden ylläpito ei tapahdu itsestään, vaan edellyttää organisaatiolta tietoisia toimia ja rakenteita. Yhteiset kohtaamiset, kuten kasvokkaiset tapaamiset ja epämuodollinen vuorovaikutus, vahvistavat luottamusta, psykologista turvallisuutta ja sosiaalista pääomaa – tekijöitä, jotka ovat osa resilienssin sisäisiä elementtejä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 250–251). Kun työntekijät tuntevat kuuluvansa yhteisöön ja voivat käydä avointa vuoropuhelua kollegoidensa kanssa, syntyy myös valmiuksia yhteiseen

oppimiseen, ideointiin ja toimintatapojen kehittämiseen. Tämä tukee myös yhteisen ymmärryksen muodostumista. Nämä vahvistavat resilienssin käyttäytymiseen liittyviä elementtejä, kuten luovuutta ja ketteryyttä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246) sekä kognitiivisia elementtejä.

Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että hybridityön tarjoama joustavuus voi tukea organisaation resilienssiä erityisesti silloin, kun se perustuu jaettuun ymmärrykseen, tukee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja työyhteisön yhteenkuuluvuutta sekä nivoutuu selkeästi organisaation strategisiin tavoitteisiin. Tällaisissa olosuhteissa hybridityö ei ainoastaan edistä yksilön hyvinvointia, vaan toimii laajempana käytäntönä, joka vahvistaa koko organisaation muutoskykyä ja toimintavarmuutta. Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu organisaation resilienssiä vahvistavat käytännöt hybridityössä.

Taulukko 2. Organisaation resilienssiä vahvistavat tekijät hybridityössä.

Hybridityön käytäntö	**Resilienssin taustaelementti**	**Yhteys organisaation resilienssiin**
Yhteisesti sovitut hybridityön käytännöt ja pelisäännöt	Kognitiiviset elementit	Rakentaa jaettua ymmärrystä ja strategista yhtenäisyyttä
	Sisäiset elementit	Lisää koettua autonomiaa ja vastuun jakautumista
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat käytännöt	Käyttäytymiseen liittyvät elementit	Tukee hyvinvointia, luovuutta, joustavuutta ja kykyä kohdata muutoksia
Työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuutta tukevat käytännöt	Sisäiset elementit	Vahvistaa luottamusta, psykologista turvallisuutta ja sosiaalista pääomaa.
	Käyttäytymiseen liittyvät elementit	Lisää mahdollisuuksia yhteiseen oppimiseen ja ideointiin
	Kognitiiviset elementit	Tukee yhteisen ymmärryksen muodostumista

7.2 Organisaation resilienssiä heikentävät tekijät hybridityössä

Tämän pro gradu -tutkielman toinen tutkimuskysymys on: miten hybridityöhön liittyvät haasteet voivat heikentää organisaation resilienssiä? Tämän tutkimuksen perusteella hybridityö voi johtaa resilienssin heikentymiseen erityisesti silloin, kun sen käytännöt ovat epäselviä, epäyhtenäisiä tai jättävät työntekijät yksin ratkaisemaan työnteon toteuttamiseen liittyviä haasteita.

Yksi keskeinen heikentävä tekijä oli jaetun ymmärryksen puute siitä, mitä hybridityö organisaatiossa tarkoittaa ja miten sitä tulisi toteuttaa. Aineistosta ilmeni, että joissain organisaatioissa työn tekemisen tavat erosivat huomattavasti niin yksilöiden kuin tiimien välillä, mikä loi ristiriitaisia odotuksia ja hankaloitti sujuvaa yhteistyötä. Tämä johti siihen, että yhteisöllisyys heikkeni ja strateginen suunta hämärtyi. Lisäksi työntekijöiden oli vaikeaa ennakoida toistensa toimintaa. Tällaiset tilanteet haastavat erityisesti kognitiivista resilienssiä, joka edellyttää yhteistä käsitystä organisaation suunnasta ja kykyä tulkita ympäristöä yhteneväisesti (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 245; Duchek, 2020, s. 225).

Toinen heikentävä tekijä liittyi työn kuormittavuuteen ja rajaamisen vaikeuteen. Vaikka hybridityö mahdollistaa joustavan työskentelyn, se voi samalla hämärtää työn ja vapaa-ajan rajaa, erityisesti silloin, kun organisaatiossa ei ole selkeitä käytäntöjä tavoitettavuuteen, taukoihin tai läsnäoloon liittyen. Aineistosta nousi esiin kokemuksia työpäivien venymisestä, paineesta olla jatkuvasti tavoitettavissa ja riittämättömästä palautumisesta. Tämänkaltainen kuormitus uhkaa käyttäytymiseen liittyvää resilienssiä, joka edellyttää luovuutta, improvisointikykyä ja joustavuutta: kyvykkyyksiä, jotka eivät kehity kuormittavassa toimintaympäristössä (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 246). Lisäksi jatkuva kuormitus voi heikentää resilienssin sisäisiä elementtejä, kuten psykologista turvallisuutta ja sosiaalista pääomaa.

Tutkimuksen perusteella myös hybridityöhön liittyvät vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden haasteet voivat heikentää organisaation resilienssiä. Vaikka digitaaliset työkalut koettiin hyödyllisiksi tehokkaan tiedonvaihdon kannalta, niiden rinnalla fyysisten

kohtaamisten puute heikensi epämuodollista vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteiset kokemukset ja kasvokkaiset tapaamiset tukevat luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentumista (Lengnick-Hall ja muut, 2011, s. 250–251; Urrila ja muut, 2025, s. 3), kun taas niiden puute voi lisätä työyksinäisyyttä ja vaikeuttaa uusien työntekijöiden integroitumista työyhteisöön (Sjöblom ja muut, 2023, s. 35). Myös osallistuminen yhteiseen ideointiin ja keskusteluun koettiin osin vaikeammaksi etäyhteyden välityksellä. Virtuaaliset kohtaamiset eivät välitä ilmeitä ja eleitä samoin kuin fyysiset kontaktit (Alasoini ja muut, 2024, s. 32–33), mikä voi haastaa resilienssin kannalta keskeistä psykologista turvallisuutta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hybridityöhön liittyvät haasteet voivat heikentää organisaation resilienssiä erityisesti silloin, kun työn tekemisen rakenteet ovat epäselviä, yhteisesti sovitut käytännöt puuttuvat, eikä työntekijöiden välistä yhteenkuuluvuutta ja vuorovaikutusta tueta riittävästi. Näissä olosuhteissa hybridityö voi johtaa yksilölliseen eriytymiseen, strategisen suunnan hämärtymiseen ja organisaation muutoskyvykkyyden rapautumiseen, sillä tällainen asetelma ei tue resilienssin kognitiivisia, käyttäytymiseen liittyviä eikä sisäisiä ulottuvuuksia. Alla olevassa taulukossa 3 on kuvattu organisaation resilienssiä haastavat tekijät hybridityössä.

Taulukko 3. Organisaation resilienssiä heikentävät tekijät hybridityössä.

Hybridityön haaste	**Resilienssin taustaelementti**	**Yhteys organisaation resilienssiin**
Epäselvä ja ristiriitainen käsitys hybridityöstä organisaatiossa	Kognitiiviset elementit	Strateginen suunta hämärtyy ja yhteistyö vaikeutuu
Yhteisten käytäntöjen ja pelisääntöjen puute	Kognitiiviset elementit	Jaetun ymmärryksen puute haastaa yhteistä suuntaa
Työn kuormittavuus ja vaikeus rajata työaikaa	Käyttäytymiseen liittyvät elementit	Luovuus ja joustavuus kärsivät, palautuminen heikkenee
Fyysisten kohtaamisten ja epämuodollisen vuorovaikutuksen vähäisyys	Sisäiset elementit	Luottamus ja psykologinen turvallisuus eivät kehity
	Käyttäytymiseen liittyvät elementit	Haastaa yhteistä ideointia ja kehittämistyötä

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän pro gradu -tutkielman toteutuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (ks. TENK, 2023). Tutkielman luotettavuutta on pyritty vahvistamaan huolellisella aineistonkeruulla, läpinäkyvällä tutkimusprosessin kuvauksella ja analyysin johdonmukaisuudella. Tutkimusprosessia on arvioitu kriittisesti yhteistyössä ohjaajien kanssa, mikä on tukenut menetelmällisten ja sisällöllisten ratkaisujen perusteltua toteuttamista. Tutkielma toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, jossa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, ja analyysiprosessin kulku on kuvattu yksityiskohtaisesti luvussa 4.3. Analyysissa aineistosta tehdyt tulkinnat on johdettu alkuperäisilmauksista ja esitetty perustellusti, mikä lisää tulosten läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta. Tätä tukee myös suorien lainausten hyödyntäminen tulososassa, jonka avulla lukijalla on mahdollisuus arvioida esitettyjen johtopäätösten osuvuutta.

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu tutkijan roolin tiedostaminen ja refleksiivisyys (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136). Tämän tutkielman tekijä on tietoisesti arvioinut omaa asemaansa suhteessa aiheeseen ja pyrkinyt siihen, ettei henkilökohtainen asiantuntemus ohjaisi analyysiä liiallisesti. Refleksiivisyyden toteuttaminen on tarkoittanut kriittistä tarkastelua koko tutkimusprosessin ajan ja erityisesti aineiston tulkintavaiheessa. Tutkijan mahdolliseen ennakkoasenteeseen ja taustaoletuksiin liittyvää vaikutusta tulkintoihin voi osaltaan vähentää se, että haastateltavat edustavat useita eri toimialoja, jolloin yksittäisen alan erityispiirteet tai tutkijan aiemmat kokemukset eivät ole ohjanneet analyysia hallitsevasti.

Tutkimuksessa käytetty aineisto oli määrällisesti rajallinen: haastateltavia oli yhteensä kymmenen eri toimialoilta. Aineistonkeruun ja analyysin aikana havaittiin kuitenkin toistuvuutta keskeisissä teemoissa, mikä viittaa teoreettisen kyllästymisen, eli saturaation alkamiseen (Kananen, 2008, s. 124). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan syvällinen ilmiön ymmärtäminen (Puusa ja muut, 2020, s. 144).

Tutkimuksen uskottavuutta tukee se, että haastateltavat valittiin harkitusti siten, että heillä oli monipuolista kokemusta hybridityöstä, joka oli tutkimusilmiön keskiössä.

Tämän tutkielman luotettavuus rakentuu läpinäkyvän tutkimusprosessin, harkitun aineistonkeruun, johdonmukaisen analyysin ja tutkijan reflektiivisyyden varaan. Vaikka tutkimuksen yleistettävyys on rajallista, tulokset tarjoavat uskottavan ja perustellun kuvan siitä, miten hybridityön käytännöt voivat vahvistaa tai heikentää organisaation resilienssiä.

7.4 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkielman perusteella hybridityö voi vahvistaa organisaation resilienssiä erityisesti silloin, kun sitä ei tarkastella pelkkänä käytännön järjestelynä tai yksittäisten työntekijöiden etuna, vaan strategisena ja kollektiivisena kokonaisuutena. Tulokset osoittavat, että hybridityö ei ole itsessään resilienssiä lisäävä tai heikentävä ilmiö, vaan sen vaikutukset riippuvat siitä, miten työnteon rakenteet, vastuut ja vuorovaikutuskäytännöt organisaatiossa muotoutuvat.

Oma tulkintani on, että organisaation resilienssi ei synny yksittäisten työntekijöiden selviytymiskyvystä, vaan kollektiivisesta kyvystä rakentaa yhdessä selkeitä ja tarkoituksenmukaisia toimintamalleja. Vaikka yksilöllinen joustavuus on keskeinen osa modernia työelämää, yksilön vapaus tarvitsee tuekseen yhteiset rakenteet, jotka edistävät luottamusta, ennakoitavuutta ja työn sujuvuutta. Tältä osin hybridityön onnistunut toteutus ei ole pelkästään käytännöllinen tai tekninen kysymys, vaan kytköksissä organisaation johtamiseen, kulttuuriin ja yhteisöllisyyteen.

Tutkimusprosessin aikana minua yllätti se, miten vahvasti valinnanvapaus kytkeytyi organisaation strategiseen suuntaan ja työn merkityksellisyyteen. Oletin aluksi, että työn tekemisen paikan ja ajankohdan joustavuus näyttäytyisi ennen kaikkea hyvinvoinnin ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen näkökulmasta. Sen sijaan useat haastateltavat

kuvasivat, kuinka mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapaan lisäsi ymmärrystä työn tavoitteista ja siitä, miten oma työ liittyy organisaation kokonaisuuteen. Tämä sai pohtimaan hybridityötä uudesta näkökulmasta: ei ainoastaan yksilön vapautta lisäävänä ratkaisuna, vaan potentiaalisena keinona vahvistaa organisaation yhteistä suuntaa, toiminnan tarkoituksellisuutta ja sitoutumista – keskeisiä resilienssin elementtejä.

Tutkielman tulokset asettuvat luontevasti osaksi aiempaa tutkimuskirjallisuutta, mutta tuovat esiin myös uudenlaisen näkökulman hybridityön tarkasteluun: tässä tutkielmassa hybridityötä ei tarkastella yksittäisten käytäntöjen, haasteiden tai etujen kautta, vaan laajempana ilmiönä, joka kytkeytyy organisaation resilienssiin. Tämä näkökulma on aiemmassa tutkimuksessa ollut vain rajallisesti esillä. Alasoini ja muut (2024) ovat tutkineet hybridityötä organisaation resilienssin ilmenemismuotona, esimerkiksi psykologisesta turvallisuudesta ja vuorovaikutuksesta käsin. Keskeinen havainto heidän tutkimuksessaan on, että yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen ongelmat eivät lähtökohtaisesti johdu hybridityöstä, vaan puutteista sitä tukevissa käytännöissä. Tämän tutkielman tulokset vahvistavat heidän havaintojaan. Toimivilla, yhteisesti sovituilla käytännöillä ja pelisäännöillä nähtiin olevan merkittävä rooli, jotta hybridityö voi toimia resilienssiä vahvistavana tekijänä.

Tämän tutkielman tulokset tukevat laajasti aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiin nousseita havaintoja hybridityön keskeisistä edellytyksistä ja vaikutuksista. Esimerkiksi Sampat ja muut (2022) osoittavat, että työntekijöiden kokema joustavuus, työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus sekä psykologinen turvallisuus ovat yhteydessä myönteisiin asenteisiin hybridityötä kohtaan. Vastaavasti tässä tutkielmassa työntekijöiden kokemus osallisuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa työn tekemisen tapoihin näyttäytyi tekijänä, joka lisäsi sitoutumista, vahvisti kokemusta työn merkityksellisyydestä ja lisäsi ymmärrystä organisaation yhteisestä suunnasta.

Nunanovic ja muut (2024) ovat korostaneet, ettei etäjohtaminen voi perustua pelkkään tekniseen hallintaan, vaan se edellyttää uudenlaista ymmärrystä työntekijöiden

tukemisesta ja digitaalisen läsnäolon mahdollistamisesta. Samansuuntaisesti Bula ja muut (2023) painottavat, että hybridityö vaatii tietoista panostusta organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden johtamiseen. Muuten riskinä on työntekijöiden vieraantuminen ja työyhteisöstä irtaantuminen. Tämä tuli esiin myös tässä tutkielmassa, jossa haastateltavat kuvasivat, miten yhteisöllisyyttä oli tuettava aktiivisesti erityisesti etätyön kontekstissa. Lisäksi Viererbl ja muut (2022) ovat nostaneet esiin epämuodollisen viestinnän merkityksen työyhteisön sosiaalisessa dynamiikassa, erityisesti tilanteissa, joissa kasvokkaiset kohtaamiset ovat vähentyneet. Tämä havainto vahvistui myös tässä tutkielmassa: epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen, joko digitaalisesti tai suunnitelluilla lähikohtaamisilla, näyttäytyi olennaisena keinona luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä.

Näitä havaintoja yhdistää se, että ne osoittavat hybridityön onnistuneen toteuttamisen edellyttävän muutakin kuin teknisiä järjestelyjä: tarvitaan johtamista, rakenteita ja kulttuuria, jotka tukevat työntekijöiden osallisuutta, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Tämän tutkielman uusi näkökulma syntyy siitä, että näitä teemoja ei tarkastella yksittäisinä ilmiöinä, vaan osana organisaation resilienssiä: sen kykyä sopeutua, oppia ja palautua. Tutkielmassa osoitetaan, miten hybridityön käytännöt ja haasteet voivat joko vahvistaa tai heikentää tätä muutoskykyä, ja tätä arvioidaan resilienssin kolmen taustaelementin: kognitiivisten, käyttäytymiseen liittyvien ja sosiaalisten tekijöiden kautta. Näin tutkielma syventää ymmärrystä siitä, miten hybridityötä voidaan kehittää strategisesti osana resilienssiä tukevaa organisaatiokulttuuria ja johtamista.

Tutkimuksen manageriaaliset implikaatiot

Tutkielman perusteella voidaan esittää myös konkreettisia suosituksia hybridityön johtamiseen ja kehittämiseen organisaation resilienssin näkökulmasta. Hybridityön käytäntöjen tulee pohjautua selkeisiin, tehtävälähtöisiin perusteisiin ja kytkeytyä näkyvästi organisaation strategisiin tavoitteisiin. Johdon ja työntekijöiden välinen jatkuva ja avoin vuoropuhelu on keskeistä, jotta työnteon järjestelyt eivät näyttäydy mielivaltaisina määräyksinä tai pelkkinä henkilöstöetuina, vaan perusteltuina ja läpinäkyvinä ratkaisuina. Kun

hybridityötä kehitetään strategisena kokonaisuutena yhteistyössä henkilöstön kanssa, se voi toimia keinona vahvistaa organisaation kognitiivista resilienssiä, eli kykyä jäsentää toimintaympäristöä, ymmärtää muutoksia ja suunnata toimintaa tarkoituksenmukaisesti.

Hybridityö murtaa perinteisiä johtamisen käytäntöjä ja edellyttää esihenkilöiltä uudenlaista osaamista ja ajattelutapaa. Organisaatioiden on panostettava esihenkilöiden valmiuksiin johtaa hajautettua ja ajallisesti joustavaa työtä. Esihenkilön roolia tulee tarkastella laaja-alaisesti: valvonnan ohella keskiöön nousevat työntekijöiden tukeminen, läsnäolon kokemuksen mahdollistaminen ja työn merkityksellisyyden rakentaminen. Erityistä huomiota on kiinnitettävä työn rajaamisen tukemiseen, palautumisen edellytysten turvaamiseen sekä psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen, sillä nämä tekijät luovat perustaa henkilöstön hyvinvoinnille ja organisaation kyvylle selviytyä kuormittavista tilanteista.

Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tukeminen hybridityössä ei tapahdu itsestään, vaan se edellyttää aktiivista ja systemaattista johtamista. Fyysiset kohtaamiset, selkeät yhteiset pelisäännöt sekä uudet työntekijät huomioivat perehdytysrakenteet ovat keskeisiä sosiaalisen pääoman ja luottamuksen rakentumisessa. Yhteisöllisyyden kehittymistä tai pääsyä osaksi työyhteisöä ei voida jättää yksittäisten työntekijöiden vastuulle, vaan sitä on tuettava organisaatiotasolla johdonmukaisesti. Esihenkilöillä on tässä keskeinen rooli: heidän tulee toimia yhteisöllisyyden mahdollistajina ja varmistaa kaikkien äänen kuuluminen sekä rakentaa ympäristö, jossa jokainen työntekijä voi kokea olevansa osa työyhteisöä riippumatta siitä, missä ja milloin he työnsä tekevät.

Hybridityön rakenteita ja käytäntöjä tulisi kehittää osallistavasti, henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä hyödyntäen. Palautejärjestelmät ja yhteiskehittämisen foorumit tarjoavat väyliä kuulla työntekijöitä ja arvioida käytäntöjen toimivuutta arjessa. Tällainen osallistava kehittäminen ei ainoastaan paranna käytäntöjä, vaan myös vahvistaa luottamusta, lisää sitoutumista ja rakentaa jaettua ymmärrystä siitä, miten hybridityö voi parhaimmillaan tukea organisaation strategisia tavoitteita. Juuri näiden arjen päätösten kautta

rakennetaan ja ylläpidetään resilienssiä, joka auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaasti myös haastavissa ja muuttuvissa olosuhteissa.

Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi hyödyllistä tarkastella organisaatioiden hybridityökäytäntöjä kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti: millaisia rakenteita, tukitoimia ja johtamisen käytäntöjä tarvitaan, jotta hybridityö ei ainoastaan mahdollista joustavuutta vaan myös vahvistaa organisaation resilienssiä? Näihin kysymyksiin vastaaminen on olennaista, mikäli hybridityötä halutaan hyödyntää strategisesti ja pitkäjänteisesti resilienssiä rakentavana voimana.

Yksi mielenkiintoinen ja ajankohtainen jatkotutkimusaihe liittyy hybridityön johtamiseen nimenomaan resilienssin näkökulmasta. Tulevaisuudessa olisi tärkeää syventää ymmärrystä siitä, millaiset johtamiskäytännöt ja esihenkilötyön muodot tukevat organisaation resilienssin eri osa-alueita hybridityössä – erityisesti tilanteissa, joissa työyhteisöt ovat hajautuneita ja muutokset jatkuvia.

Lopuksi on tärkeää huomioida, että tämä tutkielma toteutettiin rajatussa kontekstissa ja laadullisin menetelmin. Siten jatkotutkimuksissa olisi arvokasta hyödyntää myös kvantitatiivisia lähestymistapoja tai yhdistää määrällisiä ja laadullisia aineistoja, jotta saataisiin yhä monipuolisempi ja vertailukelpoisempi kuva resilienssin rakentumisesta hybridityössä.

Lähteet

Alasoini, T., Haapakangas, A., Hirvonen, S., Kangas, H., Känsälä, M., Saari, E., Selander, K., & Seppänen, L. (2024). *Miksi tulla toimistolle? Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita*. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-193-2

Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, *13*(11), 2707–2716. https://doi.org/10.5194/nhess-13-2707-2013

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, *57*(3), 311–317. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001

Biddle, L., Wahedi, K., & Bozorgmehr, K. (2020). Health system resilience: A literature review of empirical research. *Health Policy and Planning*, *35*(8), 1084–1109. https://doi.org/10.1093/heapol/czaa032

Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration (London)*, *94*(2), 289–298. https://doi.org/10.1111/padm.12264

Boin, A., & Van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization: A critical appraisal. *Public Management Review*, *15*(3), 429–445. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing (Bucharest, Romania)*, *15*(1), 458–476. https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027

Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, *11*(1). https://doi.org/10.1177/2158244020985516

Buła, P., Thompson, A., & Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Journal of Management and Business Administration Central Europe*, *32*(3), 475–489. https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5581–5599. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827

Capano, G., & Woo, J. J. (2017). Resilience and robustness in policy design: A critical appraisal. *Policy Sciences*, *50*(3), 399–426. https://doi.org/10.1007/s11077-016-9273-x

Coulombe, S., Pacheco, T., Cox, E., Khalil, C., Doucerain, M. M., Auger, E., & Meunier, S. (2020). Risk and Resilience Factors During the COVID-19 Pandemic: A Snapshot of the Experiences of Canadian Workers Early on in the Crisis. *Frontiers in Psychology*, *11*, 580702. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580702

Demetriades, S., Cabrita, J., & Eiffe, F. F. (2023). *The future of telework and hybrid work*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2806/234429

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Duit, A. (2016). Resilience thinking: Lessons for public administration. *Public Administration (London)*, *94*(2), 364–380. https://doi.org/10.1111/padm.12182

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, *34*(4), 215–225. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, *39*(2), 144–163. https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136

Fischer, C., Siegel, J., Proeller, I., & Drathschmidt, N. (2022). Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, *25*(4), 808–835. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Haajanen, E. (2023). Suuryrityksen hr-johtaja: ”Aikuisten kanssa ei pitäisi joutua keskusteluun, onko pakko tulla toimistolle vai ei”. *Helsingin Sanomat*. Noudettu osoitteesta 6.6.2024 https://www.hs.fi/talous/art-2000009800143.html

Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.

Hirsjärvi, S., Hurme, H., & Gaudeamus oy. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., & Tammi (yhtiö). (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

Hyvönen, A.-E., & Juntunen, T. (2016). Sopeutuva yhteiskunta ja resilienssi: Turvallisuuspoliittinen analyysi. *Politiikka*, *58(3)*, 206–223. Noudettu 10.9.2024 osoitteesta https://journal.fi/politiikka/article/view/151875

Hyvönen, A.-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S., & Liljeroos, J. (2019). *Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: Tasot, prosessit ja arviointi* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019). Noudettu 12.8.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161358/17-2019-Kokonais-resilienssi%20ja%20turvallisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. Teoksessa B. A. Khan, M. H. S. Kuofie, & S. Suman (Toim.), *Advances in Educational Technologies and Instructional Design* (ss. 28–48). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003

Kananen, J. (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kemiläinen, M. (2016). Resilientti Suomi. Teoksessa J. Limnell & A. Rehn (toim.) *Suomen idea.* Docendo.

Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, *32*(1–2), 47–75. https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368

Laakkonen, H. (2023). Kysely: Kaksi kolmesta nuoresta harkitsisi työpaikan vaihtoa, jos ei saisi tehdä etätöitä. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta https://www.hs.fi/talous/art-2000009410030.html

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *21*(3), 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, *19*(1), 4–30. https://doi.org/10.1111/ijmr.12076

Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa*. Duodecim.

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management (Des Plaines)*, *40*(6), 8–13. Noudettu 5.7.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work

Mäkiniemi, J.-P., Oksanen, A., & Mäkikangas, A. (2021). Loneliness and Well-Being during the COVID-19 Pandemic: The Moderating Roles of Personal, Social and Organizational Resources on Perceived Stress and Exhaustion among Finnish University Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(13), 7146. https://doi.org/10.3390/ijerph18137146

Numanovic, V., Jalonen, H., Lindell, J., & Jacobsson, J. (2024). E-leadership in nursing – a systematic review. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, *16*(1), 62–80. https://doi.org/10.23996/fjhw.137575

Oppong Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: Current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*, *31*(1), 88–103. https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150

Pervilä, M. (2020). Etätyössä on monessa mielessä järkeä, sanoo analyytikko – Mitä, jos työntekijät eivät halua enää palata toimistolle? *Talouselämä*. Noudettu 5.9.2024 osoitteesta https://www.talouselama.fi/uutiset/etatyossa-on-monessa-mielessa-jarkea-sanoo-analyytikko-mita-jos-tyontekijat-eivat-halua-enaa-palata-toimistolle/98f1ac52-9863-46ce-9366-33a96fe3528a

Poijula, S. (2022). *Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito.* (5. p.). Kirjapaja.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Rajala, T., & Jalonen, H. (2023). Stress tests for public service resilience: Introducing the possible-worlds thinking. *Public Management Review*, *25*(4), 762–786. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048686

Rantamäki, A. (2024). *Hallintaa epävarmuudessa: Informaatioresilienssi kriiseissä ja niihin varautumisessa* [Väitöskirjat, Vaasan yliopisto]. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-133-4

Robert, B. (2010). *Organizational Resilience: Concepts and evalution Method*. Presse de l'École Polytechnique de Montréal. Noudettu 8.6.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/260017903_Resilience_organisationnelle

Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schöbel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: A cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review*, *51*(8), 1990–2020. https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0176

Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced

Remote Work. *Challenges (Basel)*, *13*(1), 14. https://doi.org/10.3390/challe13010014

Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *17*(1), 12–23. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x

Stark, A. (2014). Bureaucratic values and resilience: An exploration of crisis management adaptation. *Public Administration (London)*, *92*(3), 692–706. https://doi.org/10.1111/padm.12085

Sutela, H. (2021). Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. *Tilastokeskus*. Noudettu 15.9.2024 osoitteesta https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/

Sytch, M., & Greer, L. (2020). Is Your Organization Ready for Permanent WFH? *Harvard Business Review*. Noudettu 10.5.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/355360427_Is_Your_Organization_Ready_for_Permanent_WFH/citations

Teng-Calleja, M., Mactal, Ma. T. de G., & Caringal-Go, J. F. (2024). Examining employee experiences of hybrid work: An ecological approach. *Personnel Review*, *53*(6), 1408–1424. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0222

TENK, T. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu 10.5.2025 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Trevor, J., & Holweg, M. (2023). Managing the New Tensions of Hybrid Work. *MIT Sloan Management Review*, *64(2)*, 35–39. Noudettu 1.10.2024 osoitteesta https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-new-tensions-of-hybrid-work/

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. (ei pvm.). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo

Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, *157*, 104096. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096

Vaharanta, O. (2022). *Innovatiivisuuden edellytykset etätyössä*. Työsuojelurahasto. Noudettu 13.6.2024 osoitteesta https://oma.tsr.fi/api/projects/46d6228e-5807-4883-be15-107cdab183dd/attachment/18122dad-4e9b-42b7-9a6d-c1eb7dd0e522

Valli, L. (2020). *Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1587-0

Vartiainen, M. (2024). *Flexible Hybrid Work*. Edward Elgar Publishing Limited. https://doi.org/10.4337/9781035320103

Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). "You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen": Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management (London, England)*, *26*(3), 331–348. https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117

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

Xie, W., Rose, A., Li, S., He, J., Li, N., & Ali, T. (2018). Dynamic Economic Resilience and Economic Recovery from Disasters: A Quantitative Assessment. *Risk Analysis*, *38*(6), 1306–1318. https://doi.org/10.1111/risa.12948

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastattelukysymykset

Alkuohjeistus haastateltavalle:

- Tämä haastattelu liittyy tutkimukseeni hybridityön ja organisaation resilienssin välisestä yhteydestä.
- Tarkoitus on kuulla sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi – ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia.
- Haastattelu kestää noin 30–60 minuuttia, ja vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti.

1. Taustakysymykset

- Ikäsi ja koulutustaustasi?
- Voitko kertoa lyhyesti nykyisestä työstäsi ja roolistasi organisaatiossa?
- Miten pitkään olet tehnyt hybridityötä?

2. Hybridityön rakenteet ja johtaminen

- Onko työn tekemisen paikka ja aika sovittavissa vapaasti, vai onko siihen ohjeistuksia (esim. yhteiset lähipäivät)?
- Miten nämä yhteiset käytännöt ja rakenteet on sovittu? Työntekijäkohtaisesti, tiimin kesken, vai onko linjaus organisaatiotasoinen?
- Jos työskentelypaikan valinta on määritelty organisaation toimesta, miten valinta on perusteltu?
- Minkä verran työskentelet etänä ja lähityössä (suhteellinen jako)?
- Koetko voivasi vaikuttaa työskentelypaikkasi valintaan riittävästi?
- Jos saat valita työskentelypaikkasi itsenäisesti, mitkä tekijät vaikuttavat valintaasi?

- Liittyykö hybridijohtamiseen erityispiirteitä, verrattuna kokemuksiisi lähijohtamisesta?
- Miten työskentelyä raportoidaan/seurataan?

- Onko hybridityön tekemiseen liittynyt haasteita? Oletko huomannut, että jokin käytäntö olisi muuttunut näiden haasteiden seurauksena?
- Millaista tukea hybridityöhön tarvittaisiin lisää?

3. Työyhteisön yhteistyö, vuorovaikutus ja sosiaalinen pääoma

- Millä tavoin pidät yhteyttä kollegoihisi ja esihenkilöösi työskennellessäsi hybridityössä?
- Koetko yhteistyön tekemisen sujuvan yhtä hyvin etänä ja lähityössä?
- Koetko kehittämistä ja ideointia vaativan työskentelyn sujuvan yhtä hyvin etänä ja lähityössä?
- Onko mielestäsi etä- ja lähityössä yhtä helppoa/haastavaa kysyä apua työkaverilta?

- Millaisia ”virallisia” yhteistyöhön liittyviä käytäntöjä organisaatiossanne on (esim. säännölliset yhteiset neuvottelut, kuukausipalaverit)?
- Koetko hybridityön vaikuttavan siihen, miten helppoa on esittää mielipiteitä ja osallistua päätöksentekoon esimerkiksi palavereissa?

- Onko muita huomioita liittyen yhteisiin palavereihin etänä vs. lähityössä?
- Järjestetäänkö organisaatiossasi ”epävirallisia” tapaamisia työntekijöiden välille (esim. virtuaalikahvit)?
- Koetko, että hybridityössä on keinoja vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta? Mitä ne ovat? Entä onko jotain, mikä vähentää yhteisöllisyyttä?

- Tuntuuko, että hybridityössä on riittävästi sosiaalista vuorovaikutusta?
- Oletko kokenut työyksinäisyyttä?

4. Työn sujuvuus, motivaatio ja hyvinvointi

- Millaiseksi koet työskentelytahtisi/tehokkuutesi hybridityössä? Onko sillä vaikutusta, työskenteletkö etä- vai lähityössä?
- Onko joitain työtehtäviä, jotka sujuvat paremmin etänä tai lähityössä? Mitä ne ovat?
- Koetko hybridityön lisänneen tai vähentäneen motivaatiotasi ja koettua työn imua? Miksi?
- Koetko hybridityöllä olevan vaikutusta työssä jaksamiseen ja palautumiseen?
- Onko hybridityö helpottanut tai vaikeuttanut työn ja vapaa-ajan tasapainoa?

- Koetko, että käytössä olevat työvälineet ja järjestelmät tukevat sujuvaa työskentelyä?
- Onko hybridityössä ollut haasteita teknologian tai ohjelmistojen käytössä (itselläsi tai muilla tiimin jäsenillä)?
- Miten organisaatio on tukenut hybridityöhön liittyvää osaamista ja uusien teknologioiden omaksumista? Koetko, että koulutusta tai tukea on tarjolla riittävästi?

5. Loppukysymykset

- Jos voisit muuttaa yhden asian hybridityössä organisaatiossasi, mikä se olisi ja miksi?
- Haluatko lisätä jotain aiheeseen liittyen?