



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Paula Nyrhilä

Hybridityön käytännöt itseohjautuvuuden vahvistajina ja haastajina

Työntekijäkokemuksia järjestösektorin asiantuntijaorganisaatiossa

Johtaminen ja organisaatiot
Kauppatieteiden maisteri
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtaminen ja organisaatiot**

Tekijä:	Paula Nyrhilä		
Tutkielman nimi:	Hybridityön käytännöt itseohjautuvuuden vahvistajina ja haastajina : Työntekijäkokemuksia järjestösektorin asiantuntijaorganisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppatedeiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	99

TIIVISTELMÄ:

Hybridityö on viime vuosina vakiintunut keskeiseksi työnteon muodoksi erityisesti asiantuntijatyössä. Työn ajallinen ja paikallinen joustavuus on lisännyt työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä toteutustapoihin, mutta samalla se on siirtänyt vastuuta työn suunnittelusta, rytmittämisestä ja motivaation säätelystä entistä enemmän yksilöille. Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten itseohjautuvuus rakentuu hybridityön arjessa järjestösektorin asiantuntijatyössä sekä millaiset organisaation rakenteet ja käytännöt tukevat tai haastavat itseohjautuvuuden toteutumista. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä itseohjautuvuudesta kokemuksellisenä ja kontekstisidonnaisena ilmiönä hybridityön vakiintuneessa mutta edelleen kehittyvässä toimintaympäristössä.

Tutkielman teoreettisena viitekehystenä hyödynnetään itsemääräämisteoriam, jonka mukaan omaehtoinen ja hyvinvointia tukeva toiminta edellyttää autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Itseohjautuvuus ymmärretään tässä tutkimuksessa yksilön ja työympäristön välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä, ei yksinomaan yksilön pysyvänä ominaisuutena. Lisäksi tarkastellaan itsensä johtamisen käsitettä konkreettisina strategioina, joiden avulla työntekijät säätelevät toimintaansa hybridityön vaihtelevissa olosuhteissa.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla suomalaisessa järjestöorganisaatiossa työskenteleviltä asiantuntijoilta. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Analyysissa tarkastellaan, miten itseohjautuvuuden kokemukset jäsenyvät suhteessa hybridityön käytäntöihin, organisatorisiin rakenteisiin ja psykologisten perustarpeiden toteutumiseen.

Löydösten perusteella itseohjautuvuus hybridityössä näyttäytyy moniulotteisena ja tilannesidonnaisena ilmiönä, jota tukevat erityisesti selkeät tavoitteet, ennakoitavat käytännöt ja informatiivinen palaute. Työn joustot vahvistavat autonomian kokemusta silloin, kun ne kytkeytyvät yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin, mutta voivat lisätä kuormitusta, mikäli odotukset ja vastuut jäävät epäselviksi. Kykenevyyden kokemusta tukevat mahdollisuudet oppimiseen ja työn edistymisen näkyväksi tekeminen, kun taas yhteenkuuluvuuden merkitys korostuu hybridityössä, jossa sosiaalinen vuorovaikutus ei synny itsestään. Tutkielman johtopäätöksenä todetaan, että hybridityössä itseohjautuvuuden kestävä toteutuminen edellyttää tietoisia ja johdonmukaisia organisatorisia ratkaisuja, jotka tukevat psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja ehkäisevät kuormitusta ja erillisyyden kokemuksia.

AVAINSANAT: hybridityö, itseohjautuvuus, asiantuntijatyö, työhyvinvointi, itsemääräämisteoriam, organisaatiot, työn organisointi

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.2	Keskeiset käsitteet	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Hybridityö ja sen taustat	13
2.1	Hybridityö työmuotona	13
2.2	Lähityö hybridityön osana	14
2.3	Etätyö hybridityön osana	15
2.4	Hybridityön hyödyt	17
2.5	Hybridityön haasteet	19
2.5.1	Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja yksinäisyys	19
2.5.2	Viestintä ja vuorovaikutus	20
2.5.3	Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi	21
3	Itsemääräämisteoria ja itseohjautuvuus	23
3.1	Itsemääräämisteoria (SDT)	23
3.1.1	Autonomia hybridityössä	25
3.1.2	Kykenevyys hybridityössä	26
3.1.3	Yhteenkuuluvuus hybridityössä	27
3.2	Motivaatio toimijuuden perustana	28
3.2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	28
3.2.2	Organismisen integraation teoria (OIT)	30
3.2.3	Kognitiivisen arvioinnin teoria (CET)	30
3.2.4	Psykologisten perustarpeiden teoria (BPNT)	31
3.2.5	Kausaalisten orientaatioiden teoria (COT)	31
3.2.6	Tavoitesisältöjen teoria (GCT)	32
3.2.7	Suhdemotivaation teoria (RMT)	32
3.3	Itseohjautuvuuden käsite ja teoreettinen perusta	33
3.4	Itseohjautuvuuden edellytykset hybridityössä	35
3.5	Itsensä johtaminen ja strategiat käytännön työkaluna	36

3.6	Teoreettinen viitekehys — yhteenveto	37
4	Tutkimusmenetelmät	39
4.1	Tutkimusote ja orientaatio	39
4.1.1	Laadullinen lähestymistapa	40
4.1.2	Fenomenologis-hermeneuttinen tulkinta	41
4.1.3	Tapaustutkimus	42
4.1.4	Kohdeorganisaatio	43
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	44
4.2.1	Haastattelumenetelmä	44
4.2.2	Osallistujat	45
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	47
4.3.1	Analyysilähestymistapa: abduktiivinen teoriaohjaava sisällönanalyysi	47
4.3.2	Analyysin käynnistyminen ja analyysiyksikön määrittely	48
4.3.3	Aineiston pelkistäminen ja alaluokkien muodostaminen	49
4.3.4	Luokittelu ja yläluokkien rakentaminen SDT-kehikon avulla	49
4.3.5	Poikkeavien havaintojen käsittely	50
4.3.6	Analyysiprosessia havainnollistavat esimerkit	50
4.4	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	53
5	Tutkimuksen löydökset	55
5.1	Hybridityön käytännöt ja rakenteet itseohjautuvuuden kontekstina	56
5.2	Itseohjautuvuus ja arjen hallinta	57
5.2.1	Itseohjautuvuuden kokeminen ja työn rytmittäminen	57
5.2.2	Ajanhallinta ja itsensä johtaminen	60
5.3	Psykologiset perustarpeet hybridityössä	65
5.3.1	Autonomia hybridityössä	66
5.3.2	Kykenevyyden kokemukset hybridityössä	69
5.3.3	Yhteenkuuluvuus hybridityössä	72
5.4	Motivaation dynamiikka hybridityössä	75
5.4.1	Motivaation lähteet	75
5.4.2	Motivaation kestävyys ja haasteet	77

5.5	Organisaation rooli itseohjautuvuudessa	79
5.5.1	Organisaation käytännöt ja rakenteet	80
5.5.2	Hybridityön kehittäminen ja tulevaisuuden toiveet	82
6	Pohdinta	85
6.1	Löydösten tulkinta tutkimuskysymysten valossa	86
6.2	Löydösten suhde aiempaan tutkimukseen	86
6.3	Tutkimuksen rajaukset ja löydösten siirrettävyys	88
6.4	Käytännön suositukset organisaatioille	88
6.5	Lisätutkimuksen kohteet	90
6.6	Loppupäätelmät	91
	Lähteet	92
	Liitteet	98
	Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset	98

Taulukot

Taulukko 1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot	46
Taulukko 2 Analyysiesimerkki: etä- ja lähityön ennakoitavuus ja autonomia.	51
Taulukko 3 Analyysiesimerkki: itseohjautuvuuden sisäinen hallinta.....	52
Taulukko 4 Analyysiesimerkki: yhteisöllisyys ja spontaanit kohtaamiset.	52
Taulukko 5 Tutkimuksen löydösten teemat ja alateemat	55

1 Johdanto

Maailmanlaajuinen työn murros on vienyt meidät lyhyessä ajassa uuteen arkeen: työn tekemisen ajasta ja paikasta on tullut aiempaa joustavampia resursseja, ja työn sujuminen rakentuu entistä enemmän luottamuksen, itseohjautuvuuden ja digitaalisten käytäntöjen varaan. Samalla organisaatiot ovat joutuneet uudelleen arvioimaan johtamisen, yhteisöllisyyden ja työn järjestämisen perusratkaisuja — ei vain COVID-19-pandemian poikkeustilaa varten, vaan pysyvästi. Hybridityö on tässä muutoksessa keskeinen malli, erityisesti asiantuntija- ja tietotyössä, jossa työn tekeminen edellyttää itsenäistä työn jäsentämistä, päätöksentekoa ja vastuunottoa.

Kansainvälisesti laaja, vertaisarvioitu tutkimus (G-SWA, 27 maata) osoittaa, että COVID-19-pandemian synnyttämä laaja etätyökokeilu on jättänyt pysyvät jäljet työelämään: sekä työnantajien suunnitelmat että työntekijöiden preferenssit suuntautuvat pysyvään, useimpien tehtävien osalta jonkinasteiseen hybridityöhön (Aksoy ja muut, 2022, s. 281—360). Tutkimus tuo esiin merkittävän jännitteen työnantajien ja työntekijöiden odotusten välillä: työntekijät toivovat selvästi enemmän etätyötä kuin mitä organisaatiot ovat valmiita tarjoamaan (Aksoy ja muut, 2022). Lisäksi osa työntekijöistä on valmis taloudellisiin myönnytyksiin tai työpaikan vaihtoon säilyttääkseen hybridityön joustot. Nämä havainnot viittaavat siihen, että hybridityö ei ole vain tekninen järjestely, vaan olennaisesti työn kokemukseen ja motivaatioon kytkeytyvä kysymys.

Suomessa hybridityön yleisyyttä ja muotoja valottavat tuoreet tutkimusaineistot. MEADOW-kyselyn mukaan 34 % suomalaisista työntekijöistä teki hybridityötä ja 49 % työskenteli pääosin etänä (Selander & Alasoini, 2025). Tätä kokonaiskuvaa täydentää liikeanturimittaukseen perustuva tutkimus, joka osoittaa työnteon muotojen olevan yhteydessä arjen fyysiseen aktiivisuuteen ja paikallaanoloon (Leskinen ja muut, 2025). Yhdessä nämä havainnot viittaavat siihen, että hybridityö on vakiintunut mutta edelleen muotoutuva työn tekemisen tapa. Vartiainen ja Vanharanta (2024) kuvaavat tätä kehitystä liikkeessä olevana kokonaisuutena, jossa käytännöt alkavat normalisoitua,

mutta muovautuvat edelleen teknologian, organisaatioiden ja työntekijöiden tarpeiden mukaan.

Tuore suomalainen asiantuntijatutkimus tuo esiin ajankohtaisen jännitteen hybridityöhön liittyvissä odotuksissa. Sallisen (2025) raportoi Universumin toteuttaman kyselyn tuloksia, joiden mukaan työnantajien rekrytointiodotukset painottuvat vahvasti aloitteellisuuteen, jatkuvaan kehittymishaluun ja suoritussuuntautuneisuuteen, kun taas suuri osa asiantuntijoista itse korostaa työn ja muun elämän tasapainoa, hyvinvointia ja kunnioittavaa työyhteisöä. Tämä epäsuhta heijastaa laajempaa muutosta työelämän arvoissa ja korostuu hybridityössä, jossa vastuu työn rytmittämisestä, rajojen asettamisesta ja oman toiminnan säätelystä siirtyy entistä enemmän yksilölle itseohjautuvuuden muodossa. Näin hybridityö muodostaa jouston ohella vaativan toimintaympäristön, jossa itseohjautuvuuden merkitys korostuu sekä organisaatioiden odotuksissa että työntekijöiden arjen kokemuksissa.

Aiempi tutkimus kuvaa hybridityön vaikutuksia kaksijakoisina. Jousto ja autonomia voivat lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, mutta samanaikaisesti rajat työn ja vapaa-ajan välillä voivat hämärtyä, yksinäisyys lisääntyä ja palautuminen vaikeutua (Charalampous ja muut, 2019; Mirowska & Bakici, 2023; Alasoini ja muut, 2025). Vaikutusten suunta ei ole yksiselitteinen, vaan riippuu ratkaisevasti työn organisoinnista, etätöiden intensiteetistä sekä siitä, millaisia rakenteita ja tukea työntekijöille tarjotaan (Eurofound, 2020a). Näin ollen hybridityö asettaa uusia vaatimuksia sekä organisaatioille että työntekijöille — erityisesti itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa hybridityötä tarkastellaan organisaatiotason ja yksilötason risteyskohdassa. Organisaatiotasolla huomio kohdistuu hybridityöhön liittyviin rakenteisiin, käytäntöihin ja odotuksiin, kun taas yksilötasolla tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia, toiminnan säätelyä ja itseohjautuvuutta arjen työtilanteissa. Tutkimuksen kiinnostus kohdistuu siihen, miten nämä tasot kietoutuvat toisiinsa hybridityön arjessa ja millaisin edellytyksin organisatoriset ratkaisut tukevat tai haastavat

työntekijöiden itseohjautuvuutta. Mobiiliteknologian yleistymisen on liitetty autonomian kokemuksen ja samanaikaisesti kasvavien tavoitettavuuspaineiden väliseen jännitteeseen, mikä voi hämärtää työn ja muun elämän rajoja (Mazmanian ja muut, 2013). Hybridityön onnistuminen edellyttääkin tietoisia organisatorisia ratkaisuja, jotka tukevat työntekijöiden kykyä ohjata omaa työtään ja ylläpitää motivaatiota.

Yksilön tasolla hybridityö on tuonut itseohjautuvuudelle uudenlaista painoarvoa. Kun työ ei ole sidottu aikaan ja paikkaan entiseen tapaan, työntekijät joutuvat ottamaan enemmän vastuuta työnsä suunnittelusta, priorisoinnista ja motivaationsa säätelystä. Itseohjautuvuutta ei kuitenkaan voida ymmärtää pelkästään yksilön ominaisuutena, vaan se rakentuu työympäristön ja organisaation tarjoamien rakenteiden puitteissa. Tämän jäsentämiseksi on hyödyllistä erottaa organisaation itseohjautuvuus ja työntekijän koettu itseohjautuvuus, sillä suomalaista työelämää koskeva aiempi tutkimus osoittaa niiden välisen yhteyden olevan vain kohtalainen (Morikawa ja muut, 2022). Psykologisten perustarpeiden — autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden — täyttyminen on keskeistä työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin kannalta (Gagne & Deci, 2005; Martela & Ryan, 2016).

Tämä tutkimus sijoittuu tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla itseohjautuvuuden kokemuksia hybridityön arjessa järjestösektorin asiantuntijatyössä. Järjestösektori tarjoaa erityisen kiinnostavan kontekstin, jossa yhdistyvät vahvat arvot, rajalliset resurssit ja korkeat odotukset itseohjautuvuudesta. Aiempi tutkimus on tarkastellut hybridityötä ja itseohjautuvuutta erikseen, mutta järjestösektorin asiantuntijoiden kokemukset näiden ilmiöiden rajapinnassa ovat jääneet vähälle huomiolle. Tutkimus tuottaa uutta ymmärrystä siitä, millaisin edellytyksin hybridityö tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta ja motivaatiota, ja miten organisatoriset käytännöt muovautuvat osaksi työn arkea.

1.1 Tutkimustavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, miten itseohjautuvuus rakentuu työntekijöiden kokemusten kautta hybridityön arjessa järjestösektorin asiantuntijatyössä sekä millaiset organisaatorakenteet ja -käytännöt tätä mahdollistavat hybridityön vakiintuneessa mutta kehittyvässä kontekstissa (Aksoy ja muut, 2022; Bloom ja muut, 2024). Analyttisenä kehyksenä käytetään itsemääräämisteoraa (Self-Determination Theory, SDT); erityisesti autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden psykologisia perustarpeita, joiden täytyminen jäsentää ja selittää itseohjautuvuuden kokemusta hybridityössä (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Tutkimus rajautuu suomalaiseen järjestöorganisaatioon ja asiantuntijatehtäviin; tulokset ovat kontekstisidonnaisia eivätkä väestöedustavia. Rajaus on tietoinen: järjestöissä yhdistyvät arvopohjaisuus, rajalliset resurssit ja korkeat odotukset itseohjautuvuudesta, mikä tekee niistä hedelmällisen ympäristön tarkastella hybridityön ja itseohjautuvuuden risteävää dynamiikkaa SDT:n valossa (vrt. Vartiainen & Vanharanta, 2024; Morikawa ja muut, 2022). Tutkimusongelma kiteytyy kysymykseen: Millaisia itseohjautuvuuden kokemuksia järjestösektorin asiantuntijoilla on hybridityössä ja miten näitä kokemuksia voidaan tulkita SDT:n näkökulmasta?

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan kahdella alakysymyksellä:

1. Miten hybridityön käytännöt ilmenevät työntekijöiden kokemuksissa itseohjautuvuudesta?
2. Millaisia käytännön strategioita työntekijät käyttävät itseohjautuvuutensa tukemiseksi?

Näiden kysymysten avulla tutkimus tarkentaa, miten organisatoriset käytännöt, psykologiset perustarpeet ja yksilön itsesäätelystrategiat kietoutuvat yhteen hybridityön arjessa, sekä tunnistaa periaatteita ja ratkaisuja, joilla itseohjautuvuutta voidaan tukea järjestösektorin asiantuntijatyössä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat lähityö, etätyö, hybridityö, itseohjautuvuus, itsensä johtaminen ja organisaatiotuki. Niiden tarkkarajainen määrittely on tarpeen, sillä käsitteet ovat työelämässä monimerkityksisiä ja osin edelleen muotoutuvia.

Lähityö: Tässä tutkimuksessa lähityöllä tarkoitetaan työn tekemistä organisaation fyysisissä työtiloissa työnantajan tarjoamissa puitteissa (Alasoini ja muut, 2025).

Etätyö: Etätyöllä viitataan työn tekemiseen organisaation tilojen ulkopuolella, kuten kotona tai muussa työntekijän itse valitsemassa paikassa, tyypillisesti tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen (Helle, 2004).

Hybridityö: Hybridityö muodostuu lähi- ja etätyön yhdistelmästä, joissa työn ajallinen ja paikallinen toteutus vaihtelee työn vaatimusten, organisatoristen käytäntöjen ja työntekijöiden tarpeiden mukaan. Kyse ei ole kiinteästä mallista, vaan dynaamisesta kokonaisuudesta, jonka toimivuus rakentuu fyysisten, virtuaalisten, sosiaalisten ja ajallisten ratkaisujen yhteensovittamisesta (Vartiainen & Vanharanta, 2024).

Itseohjautuvuus: Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta ja valmiutta ohjata omaa toimintaansa, tehdä työhön liittyviä valintoja ja säädellä motivaatiotaan suhteessa työn tavoitteisiin. Itsemääräämisteorian näkökulmasta itseohjautuvuus ei ole pelkästään yksilön sisäinen ominaisuus, vaan rakentuu yksilön ja työympäristön välisessä vuorovaikutuksessa: omaehtoinen toiminta edellyttää autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia, joita organisatoriset rakenteet ja käytännöt voivat tukea tai rajoittaa (Deci & Ryan, 2000; Martela & Ryan, 2016).

Itsensä johtaminen: Itsensä johtamisella tarkoitetaan yksilön käyttämiä strategioita, joiden avulla hän suunnittelee, ohjaa ja säätelee omaa toimintaansa, ajatteluaan ja motivaatiotaan työssä. Itsensä johtamisen teoriassa nämä strategiat jäsennetään

käyttäytymisen säätelyyn, työn mielekkyyttä tukeviin luonnollisiin palkkioihin sekä ajatusmalleihin ja sisäiseen puheeseen liittyviin keinoihin (Neck ja muut, 2019). Tässä tutkimuksessa itsensä johtaminen ymmärretään työntekijän arjessa käyttäminä käytännöllisinä keinoina, joilla tuetaan työn sujuvuutta, rajojen hallintaa ja oman toiminnan jäsentämistä hybridityössä. Itsensä johtamisen strategioita ja niiden merkitystä hybridityön arjessa tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.5.

Organisaatiotuki: Organisaatiotuella tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, missä määrin organisaatio arvostaa hänen panostaan ja välittää hänen hyvinvoinnistaan. Käsite kuvaa työntekijän subjektiivista tulkintaa organisaationtuesta ja oikeudenmukaisuudesta, ja se liittyy muun muassa kokemuksiin työn imusta, hyvinvoinnista ja kuormituksen hallinnasta. Aiempi tutkimus viittaa siihen, että koettu organisaatiotuki voi lieventää työn vaatimusten kielteisiä vaikutuksia erityisesti vaativissa ja muuttuvissa työympäristöissä (Selander & Alasoini, 2025).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Luku 1 johdattaa tutkimusaiheeseen, esittelee tutkimuskysymykset ja määrittelee keskeiset käsitteet. Luku 2 tarkastelee hybridityötä työn organisoinnin muotona ja kuvaa sen keskeisiä muotoja, hyötyjä ja haasteita, jotka muodostavat kontekstin tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Luku 3 esittelee itsemääräämisteorian ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet, jotka toimivat tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ja jäsentävät itseohjautuvuuden tarkastelua. Luku 4 kuvaa tutkimuksen metodologiset ratkaisut ja toteutuksen, mukaan lukien tutkimusstrategian, kohdeorganisaation, aineistonkeruun ja analyysimenetelmät sekä eettiset lähtökohdat. Luku 5 esittelee tutkimuksen keskeiset löydökset ja tulkitsee niitä tutkimuskysymysten näkökulmasta. Luku 6 kokoaa tutkimuksen keskeiset tulokset, suhteuttaa löydökset aiempaan tutkimukseen sekä esittää käytännön kehittämissuosituksia ja jatkotutkimuksen suuntia.

2 Hybridityö ja sen taustat

Hybridityö on vakiintunut nopeasti yhdeksi keskeisistä työn organisoinnin muodoista (Alasoini ja muut, 2025; Vartiainen & Vanharanta, 2024). COVID-19-pandemian aikainen laaja etä- ja hybridityökokeilu muutti pysyvästi työn tekemisen tapoja ja työntekijöiden odotuksia, ja samalla teknologinen kehitys on mahdollistanut etä- ja hybridityön myös tehtävissä, joissa se ei aiemmin ollut mahdollista. Hybridityö ei kuitenkaan ole yhtenäinen ilmiö, vaan sen käytännöt vaihtelevat työtehtävien, organisaatioiden ja johtamiskulttuurien mukaan (Vartiainen & Vanharanta, 2024). Sen muotoutumista ohjaavat sekä teknologiset mahdollisuudet että sosiaaliset ja organisatoriset ratkaisut, jotka määrittävät, miten etä- ja lähityön yhdistelmiä toteutetaan käytännössä. Hybridityön vaikutukset näkyvät yhtä aikaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilölle se tarjoaa joustoa ja uusia mahdollisuuksia, mutta myös vaatimuksia työn itsesäätelylle. Tiimitasolla hybridityö muuttaa vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentumisen tapoja, ja organisaatiotasolla korostuvat johtamiskäytännöt, organisatoriset rakenteet ja pelisäännöt, jotka tekevät hajautetusta työstä toimivaa ja kestäväää (Alasoini ja muut, 2025). Tässä luvussa tarkastellaan hybridityötä kokonaisuutena. Ensin jäsennetään ilmiötä ja sen eri muotoja (2.1–2.3), minkä jälkeen käsitellään sen keskeisiä hyötyjä ja haasteita (2.4–2.5). Näin luodaan pohja luvulle 3, jossa hybridityötä tarkastellaan itsemääräämisteorian (SDT) näkökulmasta ja pohditaan, millaisin edellytyksin hybridityö tukee työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia.

2.1 Hybridityö työmuotona

Hybridityö ymmärretään nykykirjallisuudessa työn organisointitapana, joka ei rajoitu yksittäisiin paikka- tai aikaratkaisuihin, vaan muodostuu dynaamisena ja muotoutuvana kokonaisuutena. Tutkimus korostaa, että hybridityön toimivuus rakentuu käytäntöjen suunnittelun, toteutuksen ja jatkuvan tarkastelun varaan, ja että ratkaisut elävät teknologian, työn tavoitteiden ja työntekijöiden tarpeiden muuttuessa (Vartiainen &

Vanharanta, 2024). Näin hybridityö näyttäytyy prosessina, joka edellyttää aktiivista johtamista ja sopeutumista.

Hybridityötä on jäsenetty useiden toisiinsa kietoutuvien ulottuvuuksien kautta. Lindeberg ja muut (2023) tunnistavat kolme keskeistä näkökulmaa: fyysisen ulottuvuuden (monipaikkaisuus ja työtilat), digitaalisen eli virtuaalisen ulottuvuuden (työvälineet, alustat ja niihin liittyvät käytännöt) sekä sosiaalisen ulottuvuuden (vuorovaikutus, luottamus ja yhteisöllisyys). Tämä korostaa, ettei hybridityö ole etä- ja lähipäivien mekaaninen yhdistelmä, vaan näiden elementtien tarkoituksenmukainen yhteensovittaminen työn, tiimin ja organisaation tarpeiden mukaisesti. Hybridityön vaikutukset ovat tutkimusten mukaan vahvasti kontekstisidonnaisia. Sampat ja muut, (2023) kuvaavat hybridityötä jatkumona, jossa samat piirteet, kuten ajallinen ja paikallinen jousto, voivat tilanteen mukaan joko tukea autonomiaa ja suoriutumista tai lisätä kuormitusta ja epäselvyyttä. Viestinnän ja yhteistyön näkökulmasta hybridityöhön liittyy samankaltainen kaksijakoisuus, sillä hajautettu työ voi sekä tukea joustavaa yhteistyötä että heikentää luottamuksen ja tiedon jakamisen edellytyksiä ilman tietoisia vuorovaikutuskäytäntöjä (Vartiainen & Vanharanta, 2024). Käytännössä hybridityön toimivuus edellyttääkin paikallisia ratkaisuja ja kompromisseja, jotka huomioivat työn sisällöt, resurssit ja vuorovaikutuksen tarpeet.

2.2 Lähityö hybridityön osana

Lähityö eli työn tekeminen työnantajan toimitiloissa muodostaa edelleen keskeisen osan hybridityöstä. Alasoini ja muut (2025) korostavat, että toimisto ei ole vain fyysinen työpaikka vaan fyysinen, sosiaalinen ja kulttuurinen tila, jossa vahvistuvat yhteenkuuluvuus ja luottamus ja jossa voidaan lieventää etätöihin liittyvää eristäytymisen riskiä. Lähityö toimii näin ollen tärkeänä vastapainona etätöille, tarjoten työn sosiaalisen ulottuvuuden sekä mahdollisuudet epämuodolliseen vuorovaikutukseen. Tämä havainto on linjassa Charalampousin ja muiden (2019)

systemaattisen katsauksen kanssa: etä- ja hybridityössä sosiaalisen yhteyden ylläpito on haastavampaa, mikä voi heikentää hyvinvointia, ellei yhteisöllisyyttä tueta tietoisesti.

Lähityö tukee myös työn ja vapaa-ajan erottumista selkeämmin. Aiempi tutkimus viittaa siihen, että etätyössä kodin ja työn rajat voivat hämärtyä, mikä lisää keskeytyksiä ja vaikeuttaa työpäivän jäsentymistä (Charalampous ja muut, 2019). Organisaation näkökulmasta Alasoini ja muut (2025) painottavat, että toimisto tarjoaa tilan tiedon jakamiselle ja yhteisölliselle oppimiselle, jotka tukevat vuorovaikutusta ja yhteistä työskentelyä. Gajendranin ja Harrisonin (2007) meta-analyysi tukee tätä näkökulmaa osoittamalla, että vaikka etätyö lisää yksilön autonomiaa ja vähentää stressiä, se voi samalla heikentää sosiaalista vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Tässä mielessä lähityö täydentää hybridityötä tarjoamalla rakenteellisen foorumin yhteiselle vuorovaikutukselle ja tiedonvaihdolle. Samalla on huomattava, että toimiston hyödyt eivät realisoidu automaattisesti: melu, tilakonfliktit ja päällekkäiset hybridipalaverit voivat heikentää lähityön koettua lisäarvoa, ellei tiloja ja työn rytmitystä soviteta tarkoituksenmukaisesti. Yhteenvetona voidaan todeta, että lähityö ei ole hybridityössä pelkkä logistinen ratkaisu, vaan sillä on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen kannalta, edellyttäen että käytännöt ja tilaratkaisut tukevat yhteisöllistä työskentelyä (Alasoini ja muut, 2025; Charalampous ja muut, 2019).

2.3 Etätyö hybridityön osana

Etätyön käsite on viime vuosikymmeninä laajentunut ja monipuolistunut teknologian kehityksen, työn organisoinnin muutosten ja joustavien työmuotojen yleistymisen myötä. Suomessa etätyölle ei ole erillistä juridista määritelmää, vaan sitä pidetään tavanomaisena työsuhteen muotona samalla tavoin kuin esimerkiksi tiimityötä. Työlainsäädäntö koskee etätyöntekijöitä samoin periaattein kuin työpaikalla työskenteleviä, ja tietyt lainkohdat (esim. työsopimuslain 1 §:n 3 mom., työaikalain 2 §:n 1 mom., 3 kohta ja työturvallisuuslain 7 §:n säännökset) huomioivat nimenomaisesti

kotona tai muualla tehtävän työn. Yleisesti etätyöllä tarkoitetaan työskentelyä kotona tai muussa työntekijän itse valitsemassa paikassa, kuten esimerkiksi vapaa-ajan asunnolla. Työtä voidaan tehdä joko kokoaikaisesti tai osittain etänä, ja usein siihen liittyy ajasta ja paikasta riippumaton työskentely, jota tuetaan tietotekniikan avulla — vaikka teknologian käyttö ei ole välttämätön edellytys. (Helle, 2004, s. 42—45.)

Tietotekniikan kehitys on monipuolistanut työn tekemisen muotoja. Etätyön rinnalla käytetään käsitettä e-työ (e-work), jossa työn tekeminen tapahtuu tietoverkkojen kautta ja huomion kohteena on tiedon sijainti, kun taas etätyössä painopiste on työntekijän fyysisessä sijainnissa. Lisäksi hajautettu työ on käsite, joka muistuttaa monin tavoin etätyötä mutta siihen sisältyy ryhmätyön piirteitä. EU:n etätyön puitesopimuksessa tietotekniikan käyttö sisältyy osaksi etätyön määritelmää, kun taas suomalaisessa käytännössä määritelmä ei ole sidottu työvälineisiin vaan työn sijaintiin, mikä tekee määritelmästä joustavamman ja kontekstisidonnaisemman (Helle, 2004, s. 42—45.).

Etätyön onnistuminen ei riipu pelkästään työntekijän sijainnista tai käytetyistä teknologioista, vaan myös työjärjestelyistä ja johtamiskäytännöistä. Hellen (2004, s. 125—133) mukaan etätyöhön siirtyminen edellyttää ennakoivaa suunnittelua ja läpinäkyviä pelisääntöjä, jotka koskevat niin työn johtoa, valvontaa kuin työyhteisön tukea. Erityisen tärkeää on, että työaika ja työn tulokset määritellään selkeästi, jotta työn ja vapaa-ajan rajat eivät hämärtyisi. Etätyö myös muuttaa esihenkilöiden roolia: läsnäolon valvonnasta on siirryttävä luottamukseen perustuvaan johtamiseen ja työn tulosten arviointiin. Tämä edellyttää usein uutta osaamista, minkä vuoksi sekä etätyöntekijät että esihenkilöt voivat tarvita koulutusta esimerkiksi ajankäytön hallintaan, tietoturvaan tai virtuaaliseen vuorovaikutukseen liittyen. Lisäksi Helle (2004, s. 125—133) painottaa säännöllisen yhteydenpidon merkitystä: se liittyy työn koordinoinnin ohella kokemukseen kuulumisesta ja yhteisöllisyydestä etätyössä.

Etätyön hyötyjen kasvu ei näytä olevan lineaarista etäpäivien määrän mukana. Aiempi tutkimus viittaa siihen, että työtyytyväisyyden ja autonomian kokemukset lisääntyvät

erityisesti etätyön alkuvaiheessa, mutta tasaantuvat etätyön intensiteetin kasvaessa. Meta-analyttinen ja empiirinen tutkimus tukee käänteisen U-käyrän tulkintaa, jossa etätyön hyödyt kasvavat matalasta kohtuulliseen määrään, mutta eivät enää lisäänty merkittävästi tai voivat jopa heikentyä etäpäivien lisääntyessä (Virick ja muut, 2010 Gajendran & Harrison, 2007). Kokeellinen tutkimus kahden etäpäivän hybridimallista viittaa siihen, että tällainen kohtuullinen etätyön määrä voi parantaa pysyvyyttä ilman suoritustason heikkenemistä (Bloom ja muut, 2024). Näin ollen etäpäivien määrän tarkoituksenmukaisuus on syytä arvioida tehtävä- ja tiimikohtaisesti sekä suhteessa työntekijöiden valmiuksiin ja yhteisiin pelisääntöihin (Gajendran & Harrison, 2007). Etätyö on siten keskeinen osa hybridityötä, mutta sen vaikutukset ovat selvästi kontekstisidonnaisia.

2.4 Hybridityön hyödyt

Hybridityön keskeinen hyöty työntekijän näkökulmasta on lisääntynyt joustavuus ja autonomia työn organisoinnissa. Mahdollisuus säädellä työaika ja -paikkaa helpottaa arjen kuormituspiikkien hallintaa ja mahdollistaa työn ja muun elämän tarkoituksenmukaisemman yhteensovittamisen, mikä on aiemmassa tutkimuksessa yhdistetty korkeampiin työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kokemuksiin (Eurofound, 2020a; ks. myös Charalampous ja muut, 2019). Tutkimusten mukaan hyödyt korostuvat erityisesti silloin, kun työn rajat ja pelisäännöt ovat työntekijöille ymmärrettäviä ja johdonmukaisia. Autonomian ja keskittymisen lisääntyminen kytkeytyy myös suoriutumishyötyihin tietyissä tehtävissä. Klassinen kenttäkoe kiinalaisessa CTrip-yrityksessä osoitti, että kotoa työskentely lisäsi tuottavuutta keskimäärin 13 %: noin kaksi kolmasosaa selittyi pidemmällä tehokkailla työjaksoilla (vähemmän poissaoloja ja taukoja) ja noin kolmannes paremmalla suoriutumisella rauhallisemman työympäristön ansiosta. Lisäksi vaihtuvuus puolittui ja työtyytyväisyys parani. Lisäksi tutkimus osoittaa, että kohtuullinen etätyön määrä voi parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää vaihtuvuutta ilman suoritustason heikkenemistä. Havainnot viittaavat siihen, että keskeytysten väheneminen ja mahdollisuus itseohjautuvaan työn rytmittämiseen tukevat

keskittymistä vaativaa työtä hybridityössä, jossa tällaiset tehtävät voidaan tarkoituksenmukaisesti sijoittaa etäpäiville (Bloom ja muut, 2024).

Organisaation tasolla etä- ja hybridityön myönteiset vaikutukset näkyvät usein välillisesti hyvinvoinnin kautta. Hyödyt eivät rajoitu subjektiivisiin kokemuksiin, vaan näkyvät myös työn laadussa ja työelämän tasapainossa. Useat eurooppalaiset aineistot osoittavat, että työn organisointi, jossa läsnä- ja etätyö yhdistyvät hallitusti, on yhteydessä parempaan palautumiseen ja työn hallinnan kokemukseen verrattuna joko pelkkään läsnätyöhön tai hyvin intensiivisiin monipaikkaisiin järjestelyihin (Eurofound, 2020a). Tämä korostaa työn organisoinnin merkitystä hybridityön toimivuudessa ja tukee näkemystä, että hybridityön rytmitys on ensisijaisesti organisatorinen ja tehtäväkohtainen kysymys.

Hyvinvoinnin näkökulmasta hybridityö tarjoaa alustan, jossa psykologinen turvallisuus ja yhteisöllisyyttä tukevat organisatoriset käytännöt ja toimintamallit liittyvät työn merkityksellisyyden kokemuksiin. Psykologisen turvallisuuden klassisen määritelmän mukaan (Edmondson, 1999) tiimi, jossa epävarmuuksia ja virheitä voi käsitellä avoimesti, oppii enemmän ja jakaa tietoa tehokkaammin — tämä on tärkeää erityisesti hajautetuissa tiimeissä. Kotimainen ”turvallisesti etänä” -hankkeen loppuraportti osoittaa, että selkeät etätyön pelisäännöt, luottamusta rakentava esihenkilötyö ja sovitut vuorovaikutuskäytännöt ehkäisevät kuormitusta ja tukevat osallisuuden kokemusta (Sjöblom ja muut, 2022). Fyysisen työympäristön laatuun liittyy myös potentiaalisia hyötyjä. Oakman ja kollegat (2020) osoittavat, että kotona työskentelyyn liittyvät terveysvaikutukset ovat kaksisuuntaisia: ilman ergonomisia ratkaisuja riskit kasvavat, mutta tarkoituksenmukaisilla välineillä ja tauotusta tukevilla käytännöillä työn sujavuus ja jaksaminen voivat parantua. Hyödyt toteutuvat siis vain silloin, kun organisaatio tukee kotitoimiston ergonomiaa ja työpäivän palautumista edistäviä käytäntöjä.

Lopuksi on syytä todeta, että hybridityön koettu toimivuus näkyy myös työntekijöiden preferensseissä ja osaajamarkkinassa. Eurofoundin (2020a) mukaan enemmistö työntekijöistä toivoi COVID-19-pandemian jälkeen nimenomaan yhdistelmäjärjestelyä.

Vartiainen ja Vanharanta (2024) jäsentävät hybridityön joustavana mallina, jossa työn ajallisia, paikallisia ja sosiaalisia elementtejä muotoillaan sekä organisaation tavoitteiden että työntekijöiden tarpeiden mukaan. Tämä muotoiltavuus selittää osaltaan hybridityön vetovoimaa ja sen potentiaalia tukea samanaikaisesti tuottavuutta ja hyvinvointia. Seuraavassa luvussa tarkastellaan hybridityön haasteita ja rajoitteita, jotka täydentävät tässä kuvattua hyötynäkökulmaa.

2.5 Hybridityön haasteet

Vaikka hybridityö tarjoaa joustavuutta ja monia mahdollisuuksia, tutkimuskirjallisuus nostaa esiin myös sen varjopuolia. Haasteet voidaan jäsentää kolmeen toisiinsa limittyvään ulottuvuuteen: sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, vuorovaikutukseen sekä fyysiseen hyvinvointiin. Näitä haasteita ei tarkastella tässä tutkimuksessa yksilön puutteina tai sopeutumattomuutena, vaan ensisijaisesti työn rakenteisiin, käytäntöihin ja johtamiseen kytkeytyvinä ilmiöinä. Hybridityössä yksilöön kohdistuvat vaatimukset muotoutuvat organisatoristen ratkaisujen kautta, mikä tekee rakenteellisesta tarkastelusta keskeisen.

2.5.1 Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja yksinäisyys

Yksi hybridityön keskeisistä haasteista liittyy sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemuksiin. Työntekijöiden arki voi eriytyä riippuen siitä, kuinka paljon he työskentelevät etänä ja kuinka vahvat heidän verkostonsa ovat. Erityisesti uusien työntekijöiden on todettu kokevan enemmän yksinäisyyttä kuin kokeneempien kollegoiden, koska heillä ei ole vielä muodostuneita suhteita työyhteisössä. Mäkelä ja muut (2025) kuvaavat, miten epämuodollisen vuorovaikutuksen vähäisyys ja tuen puute lisäävät yksinäisyyden riskiä, kun taas esihenkilön ja kollegan tuki voi merkittävästi lievittää sitä. Tämä havainnollistaa kontingenssilähestymistapaa, jonka mukaan hybridityön vaikutukset vaihtelevat työntekijän aseman, verkostojen vahvuuden ja

digitaalisten työvälineiden hyödyntämisen taitojen mukaan (vrt. Mirowska & Bakici, 2023).

Urrila ja muut (2025) puolestaan painottavat organisaation vastuuta: yhteenkuuluvuuden ylläpito ei voi jäädä yksilön varaan, vaan se edellyttää johdonmukaisia ratkaisuja, kuten sovittuja kohtaamisia ja selkeitä pelisääntöjä. Jos tätä ei tueta rakenteellisesti — esimerkiksi yhteisten lähipäivien, tiimisopimusten tai vuorovaikutuksen foorumien avulla — ulkopuolisuuden riski kasvaa ja sitoutuminen työhön heikkenee. Yksinäisyys on siis paitsi yksilön kokemus myös työyhteisön haaste, johon on vastattava rakenteellisin keinoin, kuten säännöllisesti sovitulla kohtaamisilla ja yhteisillä pelisäännöillä.

2.5.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Hybridityössä itseohjautuvuus ei ole neutraali vaatimus, vaan se siirtää työn rajaamisen, priorisoinnin ja palautumisen vastuuta entistä enemmän yksilölle. Ilman selkeitä yhteisiä käytäntöjä ja odotuksia tämä voi johtaa rajojen hämärtymiseen ja kuormituksen kasvuun, vaikka työn muodollinen autonomia lisääntyisi. Digitaaliset työvälineet mahdollistavat nopean ja tehokkaan yhteydenpidon, mutta ne altistavat työntekijät myös jatkuville keskeytyksille ja tavoitettavuuspaineelle. Tämä voi johtaa niin sanottuun autonomiaparadoksiin (Mazmanian ja muut, 2013), jossa teknologinen jousto kääntyy tavoitettavuuden rasitteeksi. Samalla viestinnän siirtyminen digitaalisille alustoille vähentää spontaanien kohtaamisten mahdollisuuksia ja muuttaa luottamuksen sekä yhteisöllisyyden rakentumisen edellytyksiä.

Psykologisen turvallisuuden tutkimus korostaa, että työntekijät tarvitsevat ilmapiirin, jossa ideoiden, huolien ja epävarmuuksien esiin nostaminen on mahdollista ilman leimautumisen pelkoa (Edmondson, 1999). Käytännössä psykologista turvallisuutta voidaan tukea esimerkiksi järjestämällä virtuaalisia kahvihuoneita tai chat-kanavia, joissa ajatuksia voi vaihtaa vapaamuotoisesti. Ilman tällaisia käytäntöjä ulkopuolisuuden

kokemukset voivat voimistua ja sitoutuminen tiimiin heikentyä. Lisäksi hybridityö tuo mukanaan samanaikaisen läsnäolon useissa työtiloissa, joissa työntekijä toimii rinnakkain fyysisissä, virtuaalisissa ja sosiaalisissa ympäristöissä, mikä voi lisätä kuormittavuutta ja koordinaatiovaatimuksia ja edellyttää selkeitä odotuksia tavoitettavuudesta ja vuorovaikutuksesta (Mazmanian ja muut, 2013; Vartiainen & Vanharanta, 2024). Käytännöt (esim. ”kamera auki”, ”yhden kanavan sääntö”) lievittävät osaa ongelmista, mutta eivät korvaa suunniteltuja läsnäkohtaamisia silloin, kun käsitellään monimutkaisia tai sensitiivisiä asioita (Edmondson, 1999).

2.5.3 Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi

Hybridityöhön liittyy myös terveydellisiä riskejä, jotka korostuvat erityisesti etäpäivinä. Leskisen ja muiden (2025) tutkimuksessa havaittiin, että sekä hybridi- että etätyöntekijöillä kertyy enemmän työaikaista istumista ja vähemmän fyysistä aktiivisuutta kuin toimistossa työskentelevillä, kun taas vapaa-ajan aktiivisuudessa ei havaittu systemaattisia eroja. Tämä lisää liikkumattomuuden ja istumisen pitkittymisestä johtuvia terveysriskejä, kuten tuki- ja liikuntaelinoireita sekä sydän- ja verisuonitautien vaaratekijöitä. Tulosten valossa etäpäivät näyttäytyivät keskimäärin toimistopäiviä passiivisempina, mikä konkretisoi riskin pitkäaikaiselle kuormitukselle.

Alasoini ja muut (2025) tuovat esiin, että hybridityöhön voi liittyä lisääntyneitä kuormitusta ja heikentynyttä palautumista, mikä näkyy esimerkiksi vaikeutena erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan (ks. myös Charalampous ja muut, 2019). Oakman ja kollegat (2020) huomauttavat, että vaikka etä- ja hybridityö voi vähentää fyysistä kuormitusta, se voi samalla lisätä terveysriskejä, jos tauotus ja liike jäävät vähäisiksi. ”MEADOW”-aineistoon perustuvassa analyysissä on havaittu, että työn organisointi on työn imun kannalta keskeistä: erityisesti autonomia ja koettu organisaatituki ennustavat työn imua yli työmuotorajojen (Selander & Alasoini, 2025). Fyysisen ja psykologisen hyvinvoinnin tukeminen edellyttää organisaatioilta tietoisia ratkaisuja. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi ergonomiaratkaisujen tarjoamista, tauottamista tukevien

käytäntöjen käyttöönottoa sekä yhteisöllisyyttä tukevia toimintamalleja. Pelkkä yksilön oma vastuu ei riitä, vaan organisaation ratkaisut ohjaavat pitkälti hyvinvoinnin mahdollisuuksia.

Yksinäisyyden, viestintähaasteiden ja liikkumattomuuden kaltaiset riskit eivät kosketa kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, mutta ne voivat yhdessä muodostaa merkittävän kuormitustekijän. Hybridityön johtamisessa ja käytännöissä on siksi keskeistä kiinnittää huomiota sekä sosiaaliseen tukeen että arjen toimintamalleihin, jotka mahdollistavat palautumisen ja fyysisen aktiivisuuden. Goldenin (2006) mukaan juuri hyvinvoinnin vahvistaminen voi toimia välittäjänä, jonka kautta hybridityö tukee sitoutumista ja vähentää poistuma-aikeita. Haasteiden ja hyötyjen rinnastaminen tukee tulkintaa, että hybridityö ei itsessään määritä työntekijän hyvinvointia tai toimijuutta, vaan ratkaisevaa on, miten työympäristö tukee psykologisia perustarpeita. Juuri tätä tarkastellaan luvussa 3 SDT:n viitekehysten kautta.

3 Itsemääräämisteoria ja itseohjautuvuus

Luvussa 3 tarkastellaan itsemääräämisteoriaa (SDT) ja sen kytkeytymistä itseohjautuvuuteen. Aluksi hahmotellaan SDT:n teoreettinen ydin sekä perustarpeet, joiden täytyminen mahdollistaa sisäisen motivaation ja luo edellytyksiä itseohjautuvuudelle. Tämän jälkeen luvussa syvennyttään motivaation muotoihin ja siihen, miten motivaatio kytkeytyy itseohjautuvuuteen hybridityön kontekstissa. Tässä luvussa tarkastelun painopiste siirtyy hybridityön ilmiökuvauksesta psykologisiin mekanismeihin, joiden kautta motivaatiota ja itseohjautuvuutta voidaan ymmärtää.

Tuoreessa väitöskirjassaan Jansson (2025) tarkastelee etä- ja hybridityötä monitasoisena ilmiönä, jossa työntekijöiden kokemukset muotoutuvat yksilöllisten valmiuksien, sosiaalisten suhteiden ja organisatoristen rakenteiden vuorovaikutuksessa. Tutkimus tuo esiin, että hybridityön toimivuus rakentuu arjen käytännöissä eikä yksittäisissä joustoratkaisuissa, ja että autonomia, vastuu ja luottamus muotoutuvat erityisesti tiimi- ja johtamissuhteissa. Vaikka Janssonin tutkimus käsittelee useita samoja ilmiöitä kuin tässä tutkimuksessa, tarkastelu ei perustu eksplisiittisesti itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden jäsentelyyn. Tässä luvussa hyödynnettävä SDT tarjoaa käsitteellisen välineistön näiden kokemusten systemaattisempaan tulkintaan motivaation ja itseohjautuvuuden näkökulmasta.

3.1 Itsemääräämisteoria (SDT)

Itsemääräämisteoria (Self-Determination Theory, SDT) on laaja-alainen motivaatioteoria, jonka Deci ja Ryan (2000) kehittivät selittämään ihmisen luontaista pyrkimystä toimia omaehtoisesti ja kasvaa psykologisesti suotuisissa olosuhteissa. Teorian ytimessä ovat kolme perustavanlaatuaista psykologista tarvetta: autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus. Nämä tarpeet ovat universaaleja ja merkityksellisiä kaikilla elämän alueilla myös työelämässä. Kun ne täyttyvät, yksilö voi kokea sisäistä motivaatiota, hyvinvointia ja kestävämpää sitoutumista (Deci & Ryan, 2000, s. 231—233; Gagne & Deci,

2005). Jos taas perustarpeet jäävät vaille tukea, seurauksena voi olla ulkoisesti ohjautuva toiminta, motivaation lasku ja kuormittumisen riski (Ryan & Deci 2017, s. 14–18). Viimeaikaisessa tutkimuksessa on lisäksi ehdotettu perustarpeiden rinnalle hyvän tekemisen ulottuvuutta (beneficence), joka on liitetty työn merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin kokemuksiin. Tätä täydentävää näkökulmaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.1.3.

Itsemääräämisteoriaa on sovellettu työelämän tutkimuksessa jo 1980-luvulta lähtien erityisesti johtamisen ja työmotivaation tarkastelussa. Decin ja kollegoiden (1989) mukaan esihenkilöiden vuorovaikutusorientaatio voi joko tukea työntekijöiden itsemääräämisoikeutta — vahvistaen heidän kokemustaan valinnanvapaudesta ja henkilökohtaisesta aloitteellisuudesta — tai rajoittaa sitä kontrolloivilla toimintatavoilla. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että autonomian tukeminen lisää työntekijöiden myönteisiä tunnekokemuksia, työtyytyväisyyttä ja työn laatua (Gagne & Deci, 2005; Slep ja muut, 2018). SDT:n käsitteiden tulkinta on kuitenkin vaihdellut. Esimerkiksi suomenkielisessä kirjallisuudessa on esiintynyt epäyhtenäisiä käännöksiä ja virhetulkintoja, joita Määttä ja kollegat (2023) ovat systemaattisesti korjanneet esittelemällä suomenkielisen yhtenäisen terminologian oikaisemalla yleisimmät virhetulkinnat. Näin SDT voidaan ankkuroida entistä vahvemmin osaksi suomalaista työelämä tutkimusta.

Hybridityön näkökulmasta itsemääräämisteoria tarjoaa tulkintakehyksen, jonka avulla voidaan ymmärtää luvussa 2 kuvattuja hyötyjä ja haasteita psykologisten perustarpeiden täyttymisen näkökulmasta. Työn tekemisen tavat, vuorovaikutuksen muodot ja organisatoriset ratkaisut voivat joko tukea tai estää autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia, jotka muovaavat työntekijöiden motivaatiota ja itseohjautuvuutta (Van den Broeck ja muut, 2016). Seuraavissa alaluvuissa näitä perustarpeita tarkastellaan hybridityön kontekstissa yksityiskohtaisemmin.

3.1.1 Autonomia hybridityössä

Autonomialla tarkoitetaan kokemusta siitä, että yksilö toimii omista lähtökohdistaan ja hallitsee omaa toimintaansa. Työssä tämä ilmenee mahdollisuutena tehdä valintoja työskentelytavoista, aikatauluista ja työn tavoitteista. Itsemääräämisteorian mukaan autonomia on yksi keskeisistä psykologisista perustarpeista (Deci & Ryan, 2000, s. 231—233). Ryan ja Deci (2017, s. 120—123) korostavat, että autonomia merkitsee vapaaehtoisuuden ja valinnanvaran kokemusta, ei riippumattomuutta muista ihmisistä. Hybridityön kontekstissa autonomia saa erityistä painoarvoa, sillä ajallinen ja paikallinen jousto voi tukea työn hallinnan tunnetta, mutta ilman selkeitä tavoitteita ja yhteisiä toimintaperiaatteita se voi myös lisätä epävarmuutta (Gagne & Deci, 2005). Tätä jännitettä on kuvattu autonomiaparadoksina: muodollinen vapaus voi käänntyä kuormittavaksi, jos odotukset ovat epäselviä ja tavoitettavuusvaatimukset kasvavat (Mazmanian ja muut, 2013; Määttä ja muut, 2023). SDT:n näkökulmasta autonomia tarkoittaa toiminnan sisäistä hyväksyntää: työntekijä kokee voivansa seistä valintojensa takana, kun tavoitteet ovat ymmärrettäviä, vaihtoehtoja voi aidosti valita ja oma näkökulma tunnustetaan.

Esihenkilötyöllä on keskeinen rooli autonomian tukemisessa. Vaihtoehtojen tarjoaminen, kuunteleminen ja päätösten perusteleminen vahvistavat kokemusta toiminnan omistajuudesta (Slemp ja muut, 2018). Myös hybridityön käytännöt, kuten kameran käyttöä ja osallistumista koskevat yhteiset linjaukset, vaikuttavat koettuun vapauteen: selkeys vähentää epävarmuutta ja auttaa säilyttämään jouston voimavarana (Katajamäki & Kantola, 2023). Organisaation toimintamallien, vastuiden ja roolien selkeys muodostaa siten perustan autonomian kokemukselle (Määttä ja muut, 2023; Van den Broeck ja muut, 2016). Yhteenvetona autonomia hybridityössä edellyttää joustavuuden ja selkeyden tasapainoa. Luottamukseen perustuva johtaminen ja johdonmukaiset käytännöt luovat olosuhteet, joissa yksilö voi kokea aitoa toimijuutta. Seuraavassa luvussa 3.1.2 tarkastellaan, miten kykenevyyden kokemus rakentuu hybridityössä ja miksi se on keskeinen osa motivaation ja toimijuuden ylläpitämistä.

3.1.2 Kykenevyys hybridityössä

Kykenevyyden tunne muodostuu kokemuksesta, että oma osaaminen riittää tehtävien hallintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Työelämässä tämä ilmenee edistymisen kokemuksina, onnistumisista saatuna palautteena sekä mahdollisuutena hyödyntää ja kehittää omaa osaamista (Deci & Ryan, 2000, s. 231—233; Van den Broeck ja muut, 2016). Hybridityössä kykenevyyttä tukevat erityisesti selkeät tavoitteet, realistinen työn mitoitus ja toimivat palautekäytännöt.

Etä- ja lähityön yhdistelmä muuttaa osaamisen näkyvyyden ja tuen tapoja. Etätyössä keskittyminen ja aikaansaamisen tunne voivat vahvistua, mutta epämuodollinen tuki ja spontaani tunnustus voivat jäädä vähäisemmiksi, mikä heikentää osaamisen tunnistamista. Lähityössä puolestaan korostuvat yhteinen ongelmanratkaisu ja vertaistuki, jotka tukevat oppimista ja osaamisen tekemistä näkyväksi (Slomp ja muut, 2018). SDT:n mukaan informoiva palaute, realistiset mutta haastavat tavoitteet sekä mahdollisuus kokea edistymistä vahvistavat kykenevyyden tunnetta (Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck ja muut, 2016). Kykenevyyden kokemus rakentuu myös haasteiden ja taitojen tasapainosta. Sopivasti mitoitettu haaste liittyy motivaation kokemuksiin, kun taas liialliset vaatimukset kietoutuvat hallinnan tunteen heikkenemiseen ja kuormituksen lisääntymiseen (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck ja muut, 2016). Esihenkilön rooli on keskeinen: tavoitteiden kirkastaminen, palaute ja mahdollisuus pyytää tukea vähentävät epävarmuutta ja tukevat toimijuutta. Hajautetussa työssä tämä jäsentyy usein edistymisen näkyväksi tekemisen kautta, esimerkiksi välitavoitteiden ja säännöllisten tilannekatsausten avulla (Gagne & Deci, 2005).

Kokonaisuutena hybridityö voi tukea kykenevyyden kokemusta, kun työn tavoitteet ovat selkeitä, palaute jatkuvaa ja osaaminen saa näkyvyyttä myös hajautetuissa työympäristöissä. Kykenevyys ei siten ole pelkästään yksilön arvio omasta osaamisestaan, vaan rakentuu tiimin ja organisaation käytäntöjen kautta: siitä, miten työ suunnitellaan, vastuut jaetaan ja edistymistä tehdään näkyväksi (Ryan & Deci, 2017; Van den Broeck ja

muut, 2016). Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan yhteenkuuluvuuden merkitystä ja sen roolia autonomian ja kykenevyyden täydentäjänä hybridityössä.

3.1.3 Yhteenkuuluvuus hybridityössä

Yhteenkuuluvuus tarkoittaa kokemusta osallisuudesta, hyväksynnästä ja kuulumisesta toisten joukkoon (Deci & Ryan, 2000, s. 231–233). Hybridityössä, jossa fyysisiä kohtaamisia on vähemmän, yhteenkuuluvuus rakentuu yhä enemmän vuorovaikutuksen luonteesta ja osallistumisen mahdollisuuksista. SDT:n näkökulmasta keskeistä ei ole kontaktien määrä vaan kokemus siitä, että tulee huomatuksi, arvostetuksi ja tervetulleeksi (Ryan & Deci, 2017). Ilman tietoisia ja johdonmukaisia käytäntöjä yhteenkuuluvuuden tunne jää helposti heikoksi (Urrila ja muut, 2025; ks. luku 2.5.1). Kokemukset osallisuudesta eivät jakaudu tasaisesti: osa työntekijöistä kokee voivansa osallistua keskusteluun ja päätöksentekoon vapaasti, kun taas toiset voivat jäädä sivuun tai pelätä leimautumista (Katajamäki & Kantola, 2023). Tämä havainnollistaa, että yhteenkuuluvuuden kokemukset muotoutuvat organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen puitteissa (Lindeberg ja muut, 2023). Aiempi tutkimus liittää kuulumisen ja työpaikkasuhteiden laadun yksinäisyyden ja eristäytymisen kokemuksiin sekä organisaatioon samaistumiseen; heikompi kuulumisen kokemus näyttäytyy myös aineistossa jaksamisen haasteiden yhteydessä (Urrila ja muut, 2025). Hybridityössä yhteenkuuluvuutta voidaan tukea järjestelyillä, jotka mahdollistavat sekä muodollisen että epämuodollisen vuorovaikutuksen. Viestintäkanavien saavutettavuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat keskeisiä (Eurofound, 2020b).

Yhteenkuuluvuuden kokemukseen kytkeytyy myös psykologinen turvallisuus, jolla tarkoitetaan jaettua kokemusta siitä, että ideoiden, kysymysten ja huolien esiin tuominen on sallittua ilman leimautumisen pelkoa (Edmondson, 1999). Hajautetuissa tiimeissä psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeää, sillä ilman sitä oppiminen ja sitoutuminen voivat heikentyä. Autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden ohella työn merkityksellisyyttä voi tukea myös hyvän tekemisen kokemus (beneficence).

Tällä tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä, että oma työ tuottaa myönteistä vaikutusta toisille ihmisille tai yhteisölle. Tutkimuksen perusteella tämä kokemus voi vahvistaa hyvinvointia ja motivaatiota psykologisten perustarpeiden rinnalla, täydentäen mutta ei korvaten niitä (Martela & Ryan, 2016; 2020). Hybridityössä hyvän tekemisen kokemukset kytkeytyvät erityisesti siihen, miten työn vaikutukset tulevat näkyviksi esimerkiksi palautteen, yhteistyön ja onnistumisten jakamisen kautta (Martela ja muut, 2018).

3.2 Motivaatio toimijuuden perustana

Tässä alaluvussa tarkastellaan motivaatiota itseohjautuvan toimijuuden perustana hybridityössä itsemääräämisteorian (SDT) viitekehyksessä. Motivaatiolla tarkoitetaan niitä psykologisia ja kontekstuaalisia tekijöitä, jotka käynnistävät, ylläpitävät ja suuntaavat toimintaa kohti tavoitteita. SDT:n näkökulmasta toimijuus rakentuu sen mukaan, millaista motivaatiota työympäristö tukee ja missä määrin psykologiset perustarpeet täyttyvät. Aluksi tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen motivaation erottelua sekä niiden välistä jatkumoa (3.2.1), minkä jälkeen luvussa käsitellään SDT:n keskeisiä alateorioita omina kokonaisuuksinaan (3.2.2—3.2.7). Näiden alateorioiden avulla jäsennetään, miten motivaatio voi sisäistyä, millä tavoin palaute, tavoitteet ja vuorovaikutus vaikuttavat toimijuuteen, sekä miksi samat hybridityön käytännöt voivat tukea motivaatiota yhdessä kontekstissa mutta heikentää sitä toisessa. Näin motivaatiota tarkastellaan paitsi yksilön kokemuksena myös työn rakenteisiin ja käytäntöihin kytkeytyvänä ilmiönä.

3.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ryan ja Deci (2017, s. 14—18) ja Deci & Ryan (2000, s. 56—57) jäsentävät motivaation jatkumoksi, jonka toisessa ääripäässä on sisäinen motivaatio ja toisessa ulkoinen motivaatio. Näiden väliin sijoittuvat erilaiset sisäistymisen muodot, joissa ulkoiset vaatimukset voivat vähitellen muuttua yksilön omiksi motiiveiksi. Sisäinen motivaatio

syntyy silloin, kun toiminta koetaan itsessään palkitsevaksi ja merkitykselliseksi. Tämä tukee oma-aloitteisuutta, luovuutta, oppimishalua ja pitkäjänteistä sitoutumista (Deci & Ryan, 2000 s. 56—59). Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy ulkoisiin kannustimiin, kuten palkkioihin, arviointeihin tai rangaistusten välttämiseen (Ryan & Deci, 2017, s. 119—121). Jatkumon toisessa päässä on myös motivoitumattomuus (amotivation), jossa toiminta ei käynnisty tai yllä, koska sen merkitys tai vaikutusmahdollisuudet koetaan heikoiksi (Ryan & Deci 2017, s. 138—140).

Määttä ja kollegat (2023) painottavat, että ulkoinen motivaatio ei aina jää ulkoiseksi. Organismic Integration Theoryn (OIT) näkökulmasta ulkopuoliselta tuntuva tavoite voi sisäistyä asteittain, jos se koetaan linjassa omien arvojen ja identiteetin kanssa (Ryan & Deci, 2017, s. 168—175; Määttä ja muut, (2023). Martela ja Ryan (2020) osoittavat, että sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus kietoutuvat tiiviisti yhteen, mutta motivaation myönteiset vaikutukset realisoituvat käytännössä vain silloin, kun työn roolit ja odotukset ovat selkeitä (Gillet ja muut, 2016). Jos taas tavoitteet ja odotukset jäävät epäselviksi, motivaatio voi heiketä, vaikka yksilön innostus olisi korkea — ja hybridityössä tähän liittyy myös se riski, että osaaminen ja saavutukset jäävät näkymättömäksi etätöön vuoksi.

Itsemääräämisteorian näkökulmasta kontrolloitu motivaatio voi muodostua kuormittavaksi erityisesti silloin, kun työn tavoitteet ovat epäselviä tai työntekijä kohtaa ristiriitaisia vaatimuksia, jotka heikentävät autonomian ja kykenevyyden kokemuksia (Ryan & Deci, 2017; Määttä ja muut, 2023). Hybridityöhön liittyvissä työtilanteissa tämä voi ilmetä tilanteena, jossa sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee etäpäivänsä antoisiksi hyödyntäessään vahvuuksiaan ja oppiessaan uutta, mutta kokee samanaikaisesti painetta suoritusten mittaamiseen ja näkyvyyden ylläpitämiseen. Ristiriitoja syntyy esimerkiksi silloin, kun työntekijältä edellytetään yhtä aikaa jatkuvaa tavoitettavuutta Teamsissa ja samalla keskittymistä syvälliseen asiantuntijatyöhön. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottelu havainnollistaa, mitkä tekijät tukevat omaehtoista toimijuutta ja mitkä ohjaavat käyttäytymistä ulkoapäin. Itsemääräämisteorian alateoriat tarjoavat

tarkentavia näkökulmia siihen, miten motivaatio, toimijuus ja hyvinvointi muotoutuvat erilaisissa työjärjestelyissä. Ne auttavat ymmärtämään, miksi samat hybridityön käytännöt voivat tukea itseohjautuvuutta yhdessä tilanteessa mutta heikentää sitä toisessa, riippuen sisäistymisestä, palautteen luonteesta, yksilöllisistä orientaatioista ja työn tavoitteiden sisällöstä (Ryan & Deci, 2017). Näitä näkökulmia tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa hybridityön kontekstissa.

3.2.2 Organismisen integraation teoria (OIT)

Organismisen integraation teoria (Organismic Integration Theory) jäsentää ulkoisen motivaation sisäistymisen jatkumona ulkoisesta sääntelystä kohti integroitunutta sääntelyä: velvoite > sisäinen paine (introjisoitu) > tarkoituksen tunnistaminen > arvoihin sulautuminen (Ryan & Deci, 2017, s. 168—175). Hybridityössä tämä näkyy hyvin arkisissa käytännöissä, kuten yhteisesti sovitussa lähipäivissä, tavoitettavuusikkunoissa tai palautekäytännöissä. Niistä tulee ”meidän tapojamme” vasta, kun niiden tarkoitus on läpinäkyvä ja työntekijä voi tunnistaa niissä omaa arvopohjaansa (esim. yhteistyön sujuvuus tai asiakashyödyn paraneminen). Jos perusteet jäävät epäselviksi tai koetut hyödyt eivät kohtaa arvoja, käytännöt pysyvät ulkoisina velvoitteina. OIT auttaa siis ymmärtämään, miksi näennäisesti samat hybridikäytännöt voivat yhdessä tiimissä juurtua myönteisinä ja toisessa tuntua pakolta: sisäistymisen aste on erilainen.

3.2.3 Kognitiivisen arvioinnin teoria (CET)

Kognitiivisen arvioinnin teoria (Cognitive Evaluation Theory) tarkastelee, miten ulkoiset tapahtumat (palkkiot, valvonta, palaute) vaikuttavat sisäiseen motivaatioon autonomian ja kyvykkyyden kokemusten kautta (Ryan & Deci, 2017, s. 123—132). Hybridikontekstissa tämä tulee esiin digitaalisissa mittareissa ja seurantakäytännöissä: läsnäoloa tai näyttöaikaa korostava kontrolli liittyy omaehtoisuuden kokemuksen kaventumiseen, kun taas informatiivinen palaute, joka tunnistaa edistymisen ja tarjoaa suuntaa, tukee

toimijuuden kokemusta. Tyypillinen esimerkki on kamerakäytäntö tai aktiivisuuden seuranta: kontrolloivasti viestittynä se heikentää omaehtoisuutta, informatiivisesti perusteltuna se voi tukea edistymisen ja kykenevyyden kokemusta. CET selittää, miksi sama väline voi näyttäytyä joko tukena tai kurina viestinnän luonteesta käsin.

3.2.4 Psykologisten perustarpeiden teoria (BPNT)

Psykologisten perustarpeiden teoria (Basic Psychological Needs Theory) määrittää hyvinvoinnin ja laadukkaan motivaation ytimeksi kolmen perustarpeen tuen: autonomia (kokemus valinnan ja vaikutusvallan mahdollisuuksista), kykenevyys (edistymisen ja hallinnan tunne) ja yhteenkuuluvuus (merkitykselliset sosiaaliset suhteet) (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Hybridissä nämä konkretisoituvat esimerkiksi siinä, että työn muotoilussa on todellisia valinnanpaikkoja (autonomia), edistymistä tehdään näkyväksi tavoilla, jotka eivät perustu pelkkään ”online-läsnäoloon” (kykenevyys), ja yhteisöllisyyttä rakennetaan laadukkailla, turvallisilla vuorovaikutussuhteilla myös etänä (yhteenkuuluvuus). BPNT on keskeinen, koska se kokoaa yhteen ”miksi” -perustarpeiden tuki ennustaa motivaation laatua ja hyvinvointia tilanteesta riippumatta. Jos jokin peruspilari jää järjestelmällisesti heikoksi (esim. yhteenkuuluvuus uusilla työntekijöillä), myös sisäistymisen dynamiikka katkeilee.

3.2.5 Kausaalisten orientaatioiden teoria (COT)

Kausaalisten orientaatioiden teoria (Causality Orientations Theory) kuvaa yksilöiden taipumusta tulkita tilanteita autonomia-, kontrolli- tai impersonaalisen orientaation kautta (Ryan & Deci, 2017, s. 182–188). Hybridissä orientaatiot tulevat näkyviin erilaisina preferensseinä: osa hakee väljyyttä ja itseohjautuvaa rytmitystä, osa toivoo täsmällisiä rutiineja ja rakenteita, ja osa kokee haasteita vaikuttamisen mahdollisuuksissa. Sama käytäntö (esim. ”valitse itse etä- ja lähipäiväsi”) voi näyttäytyä autonomiaorientaatiolle vapauttavana, mutta kontrolliorientaatiolle epävarmuutta

lisäävänä. COT muistuttaa, miksi yksilöerot ovat hybridityössä olennainen tulkintakerros: sisäistymisen edellytykset vaihtelevat, eikä yhtä tulkintaa kannata olettaa kaikille.

3.2.6 Tavoitesisältöjen teoria (GCT)

Tavoitesisältöjen teoria (Goal Contents Theory) erottaa sisäiset tavoitteet (oppiminen, ihmissuhteet, terveys) ja ulkoiset tavoitteet (status, raha, maine) ja jäsentää tavoitteiden laadun olen yhteydessä hyvinvoinnin laatuun (Ryan & Deci, 2017, s. 272–278; Martela & Ryan, 2020). Hybridissä tämä ero korostuu ”näkyvyys” -keskusteluissa: jos työn merkitys nojaa ensisijaisesti ulkoiisiin mittareihin (esim. ”online-aktiivisuus”), vaara on, että toiminta alkaa ohjautua näkyvyyden maksimointiin työn sisällön kustannuksella. Sen sijaan tavoitteet, jotka kiinnittyvät oppimiseen, asiakashyötyyn tai yhteiseen aikaansaamiseen, kantavat paremmin myös hajautetussa arjessa. GCT auttaa ymmärtämään, miksi kaksi yhtä tuloshakuista ympäristöä voi tuntua hyvin erilaisilta: tavoitteiden sisällöllinen suunta on eri.

3.2.7 Suhdemotivaation teoria (RMT)

Suhdemotivaation teoria (Relationships Motivation Theory) korostaa, että yhteenkuuluvuutta kannattelee ennen kaikkea yhteyksien luonne — vastavuoroisuus, välittäminen ja luottamus — ei pelkkä kontaktien määrä (Ryan & Deci, 2017, s. 242–247). Hajautetuissa tiimeissä tämä tulee esiin työntekijöiden kokemuksissa: lyhyet, osallistavat ja tasaveroiset kohtaamiset koetaan usein kuulumisen tunnetta tukeviksi, kun taas usein toistuvat, mutta yksisuuntaiset tapaamiset. Tyypillisiä tilanteita ovat uusien työntekijöiden perehdytys tai etäpalaverit, joissa osa osallistujista on samassa huoneessa ja osa etänä. RMT tekee ymmärrettäväksi, miksi tekninen osallistuminen ei yksin riitä, vaan yhteenkuuluvuuden kokemus rakentuu nähdyksi ja kuulluksi tulemisen kaltaisista laadullisista vuorovaikutuspiirteistä.

Yhteenvedona SDT:n alateoriat tarjoavat yhtenäisen kehyksen motivaation ja toimijuuden sisäistymisen ymmärtämiseen hybridityössä. Ne osoittavat, miksi samat käytännöt voivat tukea toimijuutta ja hyvinvointia yhdessä kontekstissa mutta jäädä ulkoisiksi velvoitteiksi toisessa.

3.3 Itseohjautuvuuden käsite ja teoreettinen perusta

Tässä luvussa määritellään itseohjautuvuus ja sen keskeiset teoreettiset juonteet. Tavoitteena on jäsentää itseohjautuvuus ilmiönä, joka rakentuu sekä yksilön omista säätelystrategioista että työympäristön tarjoamista rakenteista ja mahdollisuuksista. Näin itseohjautuvuus jäsentyy laajemmin kuin yksilön henkilökohtaisena ominaisuutena tai työelämätautona. Itseohjautuvuus (self-leadership, self-management) viittaa yksilön kykyyn suunnata ja säädellä omaa toimintaansa, motivaatiotaan ja ajatteluaan työssä. Käsite kattaa tavoitteiden asettamisen, toiminnan seurannan sekä työn merkityksellisyyden rakentamisen siten, että yksilön toiminta kytkeytyy organisaation tavoitteisiin (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Varhaisessa itseohjautuvuusteoriassa painottui yksilön aktiivinen rooli oman käyttäytymisensä ohjaajana erityisesti tilanteissa, joissa ulkoinen valvonta on vähäistä.

Manzin (1986) alkuperäinen malli jäsentää itseohjautuvuuden kolmeen toisiinsa liittyvään prosessiin: käyttäytymisen säätelyyn, kognitiivisiin strategioihin ja motivaatiotekniikoihin. Neck ja Houghton (2006) ovat täsmentäneet tätä jaottelua kolmeen käytännönläheiseen stragtegialuokkaan: (1) käyttäytymistä suuntaavat strategiat (esim. tavoitteiden pilkkominen, itsensä tarkkailu), (2) luonnolliset palkkiot eli työn mielekkyyttä ja kiinnostavuutta tukevat elementit sekä (3) ajatusmallien hallinta, kuten myönteinen itsepuhe ja tilanteiden uudelleentulkinta. Näiden strategioiden avulla yksilö voi ylläpitää suoriutumistaan myös hajautetuissa ja vähän ohjatuissa työympäristöissä. Myöhemmässä tutkimuksessa näkökulma on laajentunut yksilön itsesäätelystä kohti vuorovaikutusta työympäristön kanssa. Itsemääräämisteoria (Self-Determination Theory, SDT) on tuonut itseohjautuvuuden tarkasteluun psykologisten

perustarpeiden näkökulman, jonka mukaan omaehtoinen toiminta edellyttää autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia (Deci & Ryan, 2000; Martela & Ryan, 2016; 2020). Tässä kehyksessä itseohjautuvuus ei ole pelkästään yksilön taitoa, vaan ilmiö, joka rakentuu organisatoristen käytäntöjen, vuorovaikutuksen ja työn rakenteiden puitteissa.

Suomalaisessa työelämä tutkimuksessa itseohjautuvuutta on tarkasteltu erityisesti työn hallinnan, päätösvallan ja merkityksellisyyden kokemusten kautta. Morikawa ja kollegat (2022) osoittavat, että organisaation itseohjautuvuutta tukevat rakenteet ja työntekijän koettu itseohjautuvuus eivät ole automaattisesti yhteneviä, vaan niiden välinen yhteys on vain kohtalainen. Tämä korostaa rakenteiden ja arjen käytäntöjen merkitystä. Martelan ja Riekin (2018) työn merkityksellisyyttä koskeva jäsennys — autonomia, kykenevyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen — täydentää tätä näkökulmaa osoittamalla, miten itseohjautuvuus kytkeytyy laajempiin kokemuksiin työn mielekkyydestä. Hybridityön kontekstissa itseohjautuvuuden merkitys korostuu, sillä työn ajallinen ja paikallinen hajautuminen siirtää vastuuta työn suunnittelusta ja rytmittämisestä entistä enemmän työntekijälle. Joustavat työjärjestelyt voivat lisätä vapautta ja hallinnan tunnetta, mutta ilman selkeitä rakenteita ne voivat myös lisätä kuormitusta ja epävarmuutta (Mazmanian ja muut, 2013). Tämä jännite muodostaa lähtökohdan itseohjautuvuuden edellytysten tarkastelulle hybridityössä.

Yhteenvetona itseohjautuvuus voidaan ymmärtää moniulotteisena ilmiönä, joka yhdistää yksilön säätelystrategiat ja työympäristön rakenteelliset edellytykset. Hybridityössä tämä vuorovaikutus korostuu, koska omaehtoinen toiminta tapahtuu entistä vähemmän suorassa ohjauksessa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, millaiset tekijät mahdollistavat itseohjautuvuuden toteutumisen hybridityön kontekstissa.

3.4 Itseohjautuvuuden edellytykset hybridityössä

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisin edellytyksin itseohjautuvuus toteutuu hybridityössä ja miten työympäristön rakenteet ja käytännöt voivat tukea tai estää omaehtoista toimintaa hajautetuissa työjärjestelyissä. Itsemääräämisteorian mukaan itseohjautuva ja hyvinvointia tukeva toiminta edellyttää psykologisten perustarpeiden — autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden — täyttymistä (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Tässä luvussa huomio kohdistuu siihen, miten hybridityön rakenteet ja käytännöt vaikuttavat näiden tarpeiden toteutumiseen arjen työssä.

Itseohjautuvuuden edellytykset perustuvat sekä yksilön taidoista että organisaation tarjoamista rakenteista. Selkeät tavoitteet, vastuiden näkyväksi tekeminen ja ennakoitavat työprosessit luovat perustan omaehtoiselle säätelylle (Gagne & Deci, 2005). Hybridityössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sovittuja vasteaikoja, priorisointiperiaatteita ja yhteisiä käytäntöjä työn näkyväksi tekemiseen. Informatiivinen, ei-kontrolloiva palaute tukee samanaikaisesti autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia (Ryan & Deci, 2017). Hajautetussa työssä korostuu myös niin sanottu autonomiaparadoksi: muodollinen vapaus voi muuttua taakaksi, jos työn rajat ja odotukset jäävät epäselviksi (Mazmanian ja muut, 2013). Itseohjautuvuuden kannalta ratkaisevaa on, että autonomia yhdistetään ennakoiviin ja yhteisesti sovittuihin käytäntöihin. Kun jousto kytkeytyy selkeisiin tavoitteisiin ja palautesykliin rytmiiin, omaehtoinen toiminta vahvistuu sen sijaan, että se kuormittaisi.

Itseohjautuvuutta on tarkoituksenmukaista tarkastella usealla tasolla. Yksilötasolla itseohjautuvuus ilmenee itsensä johtamisen strategioiden kautta, kuten käyttäytymisen säätelynä, luonnollisina palkkioina ja ajatusmallien hallintana, joissa ulkoinen ohjaus on vähäistä (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Tiimitasolla yhteinen suunta, vastavuoroinen tuki ja psykologinen turvallisuus mahdollistavat koordinaation ilman jatkuvaa kontrollia, kun työntekijät voivat toimia luottamukseen perustuvissa rakenteissa (Edmondson, 1999; Van den Broeck ja muut, 2016). Organisaatiotasolla päätöksenteon hajauttaminen, selkeät rakenteet ja informatiivinen palaute tukevat

motivaation sisäistymistä ja ankkuroivat itseohjautuvuuden osaksi arjen toimintaa (Ryan & Deci, 2017). Yhteenvedona itseohjautuvuuden edellytykset hybridityössä rakentuvat psykologisten perustarpeiden ja kontekstuaalisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Yksilön taidot eivät yksin riitä, vaan omaehtoinen toiminta edellyttää tuekseen selkeitä tavoitteita, toimivia viestintäkäytäntöjä ja saavutettavia tukirakenteita. Seuraavassa luvussa tarkastellaan konkreettisia itsensä johtamisen strategioita, joiden avulla työntekijät tukevat itseohjautuvuuttaan hybridityön arjessa.

3.5 Itsensä johtaminen ja strategiat käytännön työkaluna

Tässä alaluvussa eritellään itsensä johtamisen strategiat – käyttäytymisen säätelyn, luonnolliset palkkiot ja ajatusmallien hallinnan — sekä niiden merkityksen hybridityössä. Itsensä johtaminen (self-leadership) viittaa yksilön käyttämiin strategioihin, joilla hän säätelee käyttäytymistään, ajatteluaan ja motivaatiotaan työn arjessa (Neck ja muut, 2019; ks. myös Goldsby ja muut, 2021). Se kytkeytyy tiiviisti itsemääräämisteoriaan (SDT): psykologisten perustarpeiden tukeminen jäsentää itsensä johtamisen strategioiden käyttöä, ja strategiat puolestaan nivoutuvat arjessa näiden tarpeiden kokemiseen.

Itsensä johtamista voidaan tarkastella yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella monitasoisena ilmiönä, jossa yksilön toiminnan säätely rakentuu vuorovaikutuksessa tiimin käytäntöjen ja organisaation tarjoamien rakenteiden kanssa (Van den Broek ja muut, 2016; Vartiainen & Vanharanta, 2024). Hajautetuissa ja hybridityön tiimeissä yksilön kyky johtaa itseään muodostaa perustan yhteiselle suunnalle ja toimivuudelle. Neck ja Houghton (2006) kuvaavat katsauksessaan, kuinka itsensä johtamisen teoria on kehittynyt kohti näkemystä, jossa työn rakenteiden hajautuminen ja joustavuus lisäävät yksilön vastuuta oman toiminnan säätelystä. Ricketts ja muut (2012) täydentävät tätä toteamalla, että hajautunut työ korostaa oma-aloitteisuutta ja siten itsensä johtamisen merkitystä erityisesti asiantuntijatyössä.

Käytännössä itsensä johtamisen strategiat jäsennetään kolmeen pääluokkaan: käyttäytymisen säätely, luonnolliset palkkiot ja rakentavat ajatusmallit (Neck & Houghton, 2006). **Käyttäytymisen säätely** sisältää tavoitteiden asettamisen, tehtävien aikatauluttamisen ja suorituksen seurannan. Hybridityössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi viikkorytmin ennakkosuunnittelua, selkeiden päivätavoitteiden asettamista tai keskeytyksettömien työjaksojen varaamista etäpäiville. **Luonnolliset palkkiot** liittyvät työn mielekkyyden vahvistamiseen ilman ulkoisia kannustimia, kuten tehtävien muokkaamiseen kiinnostavammiksi, työpäivän aloittamiseen motivoivalla tehtävällä tai työympäristön säätämiseen keskittymistä tukevaksi. Tämä on erityisen tärkeää etätyössä, jossa palaute ja tunnustus voivat olla harvempia (Deci & Ryan, 2000, s. 233–244). **Rakentavat ajatusmallit** viittaavat myönteiseen sisäiseen puheeseen, realistiseen optimismiin ja mielikuvaharjoitteluun, jotka tukevat palautumista ja stressinsietoa (Deci & Ryan, 2000, s. 235–236; Neck & Houghton, 2006). Työntekijä voi esimerkiksi palauttaa mieleensä aiempia onnistumisia silloin, kun projektin eteneminen hidastuu tai palaute viivästyy.

Tutkimuskirjallisuus viittaa siihen, että itsensä johtaminen tukee hyvinvointia, resilienssiä ja stressinhallintaa sekä ennakoivaa ja mukautuvaa työsuoriutumista Marques-Quinteiro ja Curral, 2012; Neck & Houghton, 2006). Itsensä johtamisen strategiat auttavat työntekijöitä säätelämään toimintaansa tilanteissa, joissa ulkoinen ohjaus on vähäistä, ja tukevat suoriutumista hajautetuissa työympäristöissä. Kokonaisuutena itsensä johtaminen muodostaa hybridityössä keskeisen toimintaresurssin, joka tukee motivaation ylläpitämistä, rajojen hallintaa ja työn sujuvuutta.

3.6 Teoreettinen viitekehys — yhteenveto

Itsemääräämisteoria (Self-Determination Theory, SDT) muodostaa tämän tutkimuksen keskeisen viitekehysten. Sen ydinajatus on, että psykologisten perustarpeiden — autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden — täytyminen mahdollistaa

laadukkaan motivaation ja toimijuuden kokemuksen (Deci & Ryan, 2000, s. 231—233; Ryan & Deci, 2017, s. 11—13). Lisäksi hyvän tekeminen muille (beneficence) on tunnustettu merkityksellisyyttä ja hyvinvointia vahvistavaksi ulottuvuudeksi, joka täydentää perustarpeiden selitysvoimaa (Martela & Ryan, 2016; Martela ja muut, 2018). Luvussa 3 tarkastellut näkökulmat (3.2—3.5) hahmottavat, että SDT tarjoaa välineet ymmärtää sekä yksilön motivaation muotoutumista että organisatoristen käytäntöjen merkitystä hybridityön kontekstissa. Viitekehys kytkeytyy myös itsensä johtamisen strategioihin (Manz, 1986; Neck & Houghton 2006; ks. luku 3.5), joiden avulla työntekijät voivat päivittäisessä työssä tukea psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja ylläpitää toimijuuttaan.

Yhteenvetona SDT, itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan jäsentää, miten hybridityö voi sekä tukea että haastaa työntekijöiden motivaatiota, jaksamista ja sitoutumista. Tämä viitekehys luo perustan empiiriselle tarkastelulle, jossa syvennyttään järjestösektorin asiantuntijoiden kokemuksiin hybridityön arjessa.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan itseohjautuvuuden kokemuksia hybridityössä laadullisesta ja tapaustutkimuksellisesta näkökulmasta (Eriksson & Koistinen, 2005). Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla asiantuntijaorganisaation työntekijöiltä (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47–48; Puusa, 2020, s. 111–113) ja analysoitiin abduktiivisena, teoriaohjaavana sisällönanalyysinä, jossa tulkinta rakentuu haastateltavien kokemusten ja itsemääräämisteorian (Self-Determination Theory, SDT) käsitteiden välisessä vuoropuhelussa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108–116). Analyysissa hyödynnetään fenomenologis-hermeneuttista tulkintaotetta tulkinnan jäsentämisessä, jonka avulla jäsennetään työntekijöiden kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä hybridityön kontekstissa. Tutkijan esiymmärrys tehdään näkyväksi osana tulkintaa, eikä sitä pyritä sulkemaan tulkinnan ulkopuolelle (Puusa & Juuti, 2020, s. 73). Itsemääräämisteorian keskeiset käsitteet — autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus — toimivat tulkintaa jäsentävinä välineinä, joiden avulla itseohjautuvuuden kokemuksia hahmotetaan osana hybridityön käytäntöjä (Deci & Ryan, 2000). Menetelmävalinnat tukevat tutkimuksen tarkoitusta: ymmärtää, miten yksilön kokemukset ja organisaation rakenteet yhdessä muovaavat itseohjautuvuutta.

4.1 Tutkimusote ja orientaatio

Tämä tutkimus tarkastelee itseohjautuvuuden rakentumista hybridityön kontekstissa laadullisen tutkimusotteen avulla. Lähestymistavan tavoitteena on jäsentää, millaisia merkityksiä työntekijät liittävät itseohjautuvuuteen arjen työtilanteissa ja millaisin organisatorisin, sosiaalisin ja yksilöllisin ehdoin nämä merkitykset muodostuvat. Laadullinen tutkimus soveltuu ilmiöihin, joissa merkitykset, tulkinnat ja kokemukset ovat keskeisiä tutkimuskohteita, eikä tarkoituksena ole mitata ennalta määriteltyjä muuttujia vaan muodostaa kontekstisidonnaista ymmärrystä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103–110; Puusa & Juuti, 2020, s. 76). Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimusote muodostaa yleisen tulkinnallisen kehyksen, jota täsmennetään seuraavissa alaluvuissa

laadullisen lähestymistavan, fenomenologis-hermeneuttisen tulkinnan ja tapaustutkimuksellisen rajauksen kautta. Yhdessä nämä elementit muodostavat tutkimukselle tulkinnallisen ja kontekstuaalisen kehyksen, jossa yksittäiset kokemukset, työn arjen rakenteet ja ilmiön kokonaisuus voidaan koota ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

4.1.1 Laadullinen lähestymistapa

Laadullinen tutkimusote on tarkoituksenmukainen valinta, kun tavoitteena on ymmärtää, millaisia merkityksiä ihmiset liittävät toimintaansa ja millaisissa olosuhteissa nämä merkitykset muodostuvat. Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat työntekijöiden kokemukset itseohjautuvuudesta hybridityössä — ilmiö, joka muotoutuu yksilön toimijuuden, työyhteisön käytäntöjen ja organisatoristen rakenteiden vuorovaikutuksessa. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa sellaisten kokemuksellisten vivahteiden, painotusten ja tulkintojen tarkastelun, joita ei voida tavoittaa strukturoitujen kyselyiden avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47–48). Tutkimuksen kohteena ei ole yksittäinen, mitattavissa oleva muuttuja, vaan kokemuksellinen ilmiö, jonka merkitykset rakentuvat työn arjen tilanteissa ja sosiaalisissa suhteissa. Ilmiötä tarkastellaan siten aina suhteessa sen kontekstiin — tässä tapauksessa hybridityön käytäntöihin ja kohdeorganisaation toimintaympäristöön.

Puusan ja Juutin (2020, s. 76) mukaan laadullisessa tutkimuksessa merkitykset kytkeytyvät tilanteisiin, vuorovaikutukseen ja toiminnan taustalla vaikuttaviin rakenteisiin. Tämä näkökulma jäsentää myös tätä tutkimusta, jossa itseohjautuvuutta tarkastellaan hybridityön arkeen kiinnittyvänä ilmiönä eikä irrallisena yksilön ominaisuutena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan analyttinen yleistettävyys: itseohjautuvuuden kokemusten käsitteellinen jäsentäminen siten, että tulkintoja voidaan arvioida ja hyödyntää samankaltaisissa asiantuntijatyön konteksteissa. (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 34; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 131).

4.1.2 Fenomenologis-hermeneuttinen tulkinta

Fenomenologis-hermeneuttinen tulkinta ohjaa tässä tutkimuksessa ymmärtämään, miten haastateltavat kokevat ja jäsentävät itseohjautuvuutta osana hybridityön käytäntöjä. Fenomenologinen painotus kohdistaa huomion työntekijöiden omaan kokemukseen: siihen, millaisia merkityksiä he liittävät työn tekemiseen, itsenäisiin valintoihin ja arjen käytäntöihin eri työympäristöissä. Tarkastelun kohteena ovat siis kokemukset sellaisina kuin ne tulevat haastatteluissa kuvatuksi, ei niiden arviointi ulkopuolisten normien tai teoreettisten oletusten pohjalta. Hermeneuttinen ulottuvuus puolestaan kuvaa tapaa, jolla tulkinta rakentuu analyysiprosessin aikana. Yksittäisiä ilmauksia tarkastellaan suhteessa aineiston kokonaisuuteen, ja ymmärrys täsmentyy vaiheittain tutkijan palatessa aineistoon useaan otteeseen. Tätä edestakaista tulkintaliikettä voidaan kuvata hermeneuttisena kehänä, jossa tulkinnat eivät synny yhdellä lukukerralla vaan muotoutuvat analyysin edetessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108—116; Puusa & Juuti, 2020, s. 80—82).

Fenomenologis-hermeneuttinen tulkinta edellyttää myös tutkijan oman lähtökohdan tunnistamista. Tässä tutkimuksessa tutkijan esiymmärrys hybridityöstä ja itsemääräämisteoriasta tuodaan näkyviin osana analyysia eikä sitä pyritä sulkemaan tulkinnan ulkopuolelle. Tutkijan aiempi tieto ja käsitykset on dokumentoitu analyysimuistioissa, ja niitä on tarkasteltu suhteessa aineistoon, jotta tulkinnat nojaavat ensisijaisesti haastateltavien kuvausten varaan (Puusa & Juuti, 2020, s.79—81). Tämä tulkinnallinen orientaatio soveltuu hyvin tutkimuskysymyksiin, sillä itseohjautuvuus on luonteeltaan kokemuksellinen ja kontekstisidonnainen ilmiö, jonka merkitykset muotoutuvat työn arjen tilanteissa ja käytännöissä. Fenomenologis-hermeneuttinen ote tukee siten tutkimuksen tavoitetta jäsentää, miten itseohjautuvuuden kokemukset ilmenevät hybridityössä, ilman että aineistoa pakotetaan ennalta määrättyihin tulkintamalleihin.

4.1.3 Tapaustutkimus

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on ymmärtää itseohjautuvuuden rakentumista hybridityössä sen omassa organisatorisessa kontekstissa. Tapaustutkimus on tarkoituksenmukainen lähestymistapa silloin, kun tarkasteltavaa ilmiötä ei voida irrottaa ympäristöstään ja kun kiinnostus kohdistuu arjen käytäntöihin, toimintamalleihin ja kokemuksiin sellaisina kuin ne todellisessa työelämässä ilmenevät (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 32–34). Tässä tutkimuksessa tapaus muodostuu yhdestä suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta, jossa hybridityö on vakiintunut mutta edelleen kehittyvä työn tekemisen muoto. Tapaus on valittu tarkoituksellisesti, koska organisaation työssä yhdistyvät asiantuntijatyön korkea itsenäisyys, yhteistyötä edellyttävät tehtävät sekä hybridityöhön liittyvät joustavat mutta osin neuvoteltavat käytännöt.

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksellinen näkökulma mahdollistaa sen, että hybridityön ja itseohjautuvuuden välisiä jännitteitä voidaan tarkastella yhden organisaation arjen käytäntöjen ja työntekijöiden kokemusten tasolla. Tarkastelun kohteena ei ole yksittäinen tapahtuma tai rajattu kehittämistoimenpide, vaan hybridityön arjen kokonaisuus: etä- ja lähityön rytmit, työn organisointi, yhteistyön muodot sekä työntekijöiden tavat säädellä omaa työtään. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan analyyttinen yleistettävyys. Tavoitteena on tuottaa käsitteellistä ja tulkinnallista ymmärrystä itseohjautuvuudesta hybridityössä siten, että löydöksiä voidaan arvioida ja hyödyntää myös muissa samankaltaisissa asiantuntijaorganisaatioiden konteksteissa (Eriksson & Koistinen, 2005; Piekkari & Welch, 2020, s. 207–210). Tapaus toimii siten välineenä ilmiön perusteelliseen tarkasteluun, ei edustavana otoksena laajemmasta joukosta. Aineiston sisäinen vertailu — esimerkiksi erilaisten työtehtävien, roolien ja hybridityön käytäntöjen välillä — tukee tapaustutkimuksellista lähestymistapaa ja mahdollistaa itseohjautuvuuden kokemusten monipuolisen tarkastelun saman organisatorisen kehyksen sisällä (Piekkari & Welch, 2020, s. 209–215).

4.1.4 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on valtakunnallisesti toimiva, voittoa tavoittelematon asiantuntijaorganisaatio, joka toimii järjestökentässä ja edistää sivistykseen ja hyvinvointiin liittyviä yhteiskunnallisia tavoitteita. Organisaation työ on luonteeltaan asiantuntijatyötä, jota tehdään laajassa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa, kuten kuntien, oppilaitosten, kirjastojen ja kulttuurialan toimijoiden kanssa. Työ edellyttää samanaikaisesti itsenäistä vastuunottoa, koordinoitua ja vuorovaikutusta useiden toimijoiden välillä. Organisaatiossa hybridityö on vakiintunut osaksi arjen toimintaa, ja työskentelyä on kehitetty vaiheittain vastaamaan sekä työn sisällöllisiä vaatimuksia että yhteistyön tarpeita. Hybridityön käytännöt ovat muotoutuneet vuosien 2022–2025 aikana, ja niihin sisältyy sekä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä että työntekijöiden yksilöllistä joustoa. Työn organisointi, työrytmi ja yhteistyön muodot vaihtelevat hankkeiden, tehtävien ja työroolien mukaan, mikä tekee itseohjautuvuuden kysymyksistä erityisen ajankohtaisia.

Organisaation työskentelykulttuurille on ominaista vahva asiantuntijuus ja suhteellisen laaja työn autonomia, jota täydentävät yhteiset rakenteet, tiimityö ja esihenkilöiden tuki. Tämä yhdistelmä tarjoaa tutkimuksellisesti tarkoituksenmukaisen kontekstin tarkastella, millaisin ehdoin itseohjautuvuus rakentuu hybridityössä ja miten yksilölliset kokemukset kytkeytyvät organisatorisiin käytäntöihin. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Osallistujien anonymiteetti ja luottamuksellisuus varmistettiin koko tutkimusprosessin ajan, eikä analyysissä raportoida tunnistettavia henkilö- tai tehtävätietoja. Kohdeorganisaatiota tarkastellaan tässä tutkimuksessa välineenä ilmiön analyttiseen tarkasteluun, ei tilastollisesti edustavana otoksena laajemmasta joukosta. Tavoitteena ei ole kuvata organisaatiota sinänsä, vaan käyttää tapauksia itseohjautuvuuden ja hybridityön välisten yhteyksien jäsentämiseen.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmä valittiin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti siten, että se mahdollistaa itseohjautuvuuden ja hybridityön kokemusten monipuolisen tarkastelun työn arjen kontekstissa. Koska tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden kokemukset, tulkinnat ja merkityksenannot, aineistonkeruun tuli tarjota tilaa osallistujien omille kuvauksille ja esimerkeille. Laadullinen haastattelu soveltuu tällaiseen tutkimusasetelmaan, sillä sen avulla voidaan tavoittaa kokemuksellista ja kontekstisidonnaista tietoa, jota ei ole mahdollista kerätä strukturoitujen kyselyiden avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47–48.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka mahdollistavat sekä tutkimuskysymysten kannalta keskeisten teemojen systemaattisen käsittelyn että joustavan etenemisen haastateltavan kokemusten ehdoilla (Puusa, 2020, s. 111–113).

4.2.1 Haastattelumenetelmä

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka soveltuvat kokemusten, merkitysten ja arjen käytäntöjen tarkasteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47–48). Teemahaastattelun etuna on sen joustavuus: haastattelija voi tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastausten pohjalta, mikä tukee ilmiön tarkastelua osallistujien omista lähtökohdista käsin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–88). Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työntekijöiden kokemuksia ja heidän omia tulkintojaan itseohjautuvuuden rakentumisesta hybridityön arjessa. Menetelmä mahdollistaa etenemisen yleisistä jäsenyksistä kohti konkreettisia kokemuksia sekä sellaisten näkökulmien esiin nousemisen, joita ei voida täysin ennakoida etukäteen (Puusa, 2020, s. 106–107). Samalla teemahaastattelu tarjoaa rakenteen, joka säilyttää aineiston vertailtavuuden eri haastattelujen välillä.

Haastattelurunko laadittiin teoriaohjaavasti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta (ks. luku 3). Teemat perustuivat itsemääräämisteorian (SDT) psykologisiin perustarpeisiin — autonomiaan, kykenevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen — sekä työn arjen itsesäätelykäytäntöihin. Teemarunko toimi keskustelua jäsentävänä apuvälineenä, ei tiukkana kysymyslistana, ja se jätti tilaa haastateltavien omille painotuksille ja esimerkeille (Puusa, 2020, s. 111–113). Teemarunko säilyi tutkimusprosessin ajan samana, mutta pilottihaastattelun sekä kolmen ensimmäisen haastattelun kokemusten perusteella yksittäisiä kysymyksiä ja niiden sanamuotoja täsmennettiin. Tavoitteena oli parantaa kysymysten selkeyttä ja toimivuutta haastattelutilanteessa sekä niiden relevanssia tutkittavan ilmiön kannalta.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse, ja heille toimitettiin tutkimusesittely sekä pyyntö osallistua haastatteluun. Osallistujille kerrottiin etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta, ja suostumus pyydettiin ennen haastattelun toteuttamista. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä (Zoomissa) sovittuina ajankohtina 23.–30.5.2025. Kunkin haastattelun kesto oli noin 40 minuuttia. Haastattelut litteroitiin, jonka yhteydessä poistettiin tunnistetiedot anonymiteetin varmistamiseksi. Haastatteluille annettiin tunnistekoodit (esim. A4001), joita käytetään tulkintaa kokoavassa pohdinnassa sitaattien yhteydessä anonymiteetin suojaamiseksi ja aineiston jäljitettävyyden tukemiseksi. Tutkija piti analyysipäiväkirjaa koko aineistonkeruun ja analyysin ajan. Tutkimuspäiväkirjaan kirjattiin analyysin etenemiseen liittyviä havaintoja, tulkinnan täsmentymistä sekä menetelmällisiä ratkaisuja. Tällainen päättelyketjujen näkyväksi tekeminen tukee tulkintojen jäljitettävyyttä ja vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 188).

4.2.2 Osallistujat

Tutkimukseen osallistui seitsemän asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä suomalaisesta järjestöorganisaatiosta. Kaikki osallistujat olivat naisia. Osallistujien iät vaihtelivat 31 vuodesta 60 vuoteen, ja keski-ikä oli 40,5 vuotta. Suurin osa osallistujista

sijoittui 30–39 vuoden ikäluokkaan, mutta mukana oli myös kokeneempia asiantuntijoita myöhemmistä uravaiheista. Osallistujat edustivat organisaation eri vastuualueita ja työskentelivät monipuolisissa asiantuntijaroleissa, kuten asiantuntija-, viestintä- ja hankeassistenttitehtävissä. Työkokemus kohdeorganisaatiossa vaihteli kahdesta kuukaudesta useisiin vuosiin, pisimmillään 15 vuoteen. Kaikilla osallistujilla oli kokemusta hybridityöstä kohdeorganisaatiossa; hybridityökokemuksen kesto vaihteli kahdesta kuukaudesta neljään vuoteen. Osallistujien koulutustausta oli korkeakoulupainotteinen: kaikilla oli joko yliopistollinen ylempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto (AMK tai ylempi AMK). Tämä heijastaa kohdeorganisaation asiantuntijatyön luonnetta ja tukee itseohjautuvuuden tarkastelua tietointensiivisen työn kontekstissa. Osallistujien vaihteleva ikä, työkokemus ja hybridityöhön liittyvä tausta mahdollistivat itseohjautuvuuden kokemusten tarkastelun eri uravaiheissa ja erilaisista lähtökohdista käsin.

Taulukko 1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

N	Ikäluokka	Tehtävänimike	Työkok. org. (v)	Hybridikok. org. (v)	Koulutus
1	30–39	Asiantuntija	2	2	Kasvatustieteiden maisteri
2	50–59	Hankeassistentti	1	1	Tradenomi (ylempi AMK), viestintä
3	30–39	Viestintäasiantuntija	3	3	Tradenomi, kirjasto- ja tietopalvelut
4	30–39	Asiantuntija	12	4	Master of Arts
5	60+	Asiantuntija	15	4	Teatteritieteen maisteri
6	30–39	Asiantuntija	6	4	Kasvatustieteiden maisteri
7	30–39	Asiantuntija	2 kk*	2 kk*	Kasvatustieteiden maisteri
* kk = kuukautta					

Organisaation hybridityökäytännöt olivat kehittyneet tutkimusajankohtaa edeltävinä vuosina. Vuosina 2022–2025 työskentelymalli muuttui useaan otteeseen: aluksi työviikko rakentui kahdesta toimisto- ja kolmesta etäpäivästä, myöhemmin kolmesta toimisto- ja kahdesta etäpäivästä, ja vuonna 2025 toimistopäivien määrä vaihteli

joustavasti yhdestä kolmeen päivään viikossa. Näin osallistujilla oli kokemusta erilaisista hybridityön rakenteista saman organisaation sisällä. Haastattelujen perusteella työnkuvat olivat sisällöllisesti pääosin pysyneet samankaltaisina hybridityöhön siirtymisen jälkeen, mutta työn organisointi, työrytmi ja yhteistyön muodot olivat muotoutuneet joustavammiksi. Osallistujien vaihteleva kokemus hybridityöstä ja organisaation käytäntöjen muutoksista tuki ilmiön tarkastelua. Kokeneemmat työntekijät kuvasivat hybridityön vakiintuneita käytäntöjä ja niiden kehitystä, kun taas uudemmat työntekijät toivat esiin siirtymävaiheeseen liittyviä havaintoja. Tämä tarjosi aineistoon useita näkökulmia.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisen aineiston analyysi on prosessi, jossa kerättyä puhetta tiivistetään, jäsennetään ja tulkitaan siten, että siitä voidaan muodostaa ymmärrettävä ja perusteltu kuva tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020, s. 145—148). Tässä tutkimuksessa analyysin viitekehyksenä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, joka mahdollistaa aineiston tarkastelun aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai näitä yhdistäen (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 103—110, 117—120). Analyysilähestymistapojen ääripäitä edustavat induktiivinen ja deduktiivinen sisällönanalyysi. Induktiivisessa analyysissä luokittelu rakentuu aineistosta käsin, kun taas deduktiivisessa analyysissä tarkastelua ohjaa ennalta määritelty teoreettinen kehikko (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 109—116). Tässä tutkimuksessa analyysi sijoittuu näiden väliin.

4.3.1 Analyysilähestymistapa: abduktiivinen teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa analyysi sijoittuu näiden lähestymistapojen väliin ja etenee abduktiivisena, teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Tavoitteena on muodostaa tiivis ja kontekstiin ankkuroitu kuvaus siitä, miten ja millaisin ehdoin itsemääräämisteorian (Self-Determination Theory, SDT) mukaiset autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus

ilmenevät hybridityön eri tilanteissa ja käytännöissä. Abduktiivinen analyysi tarkoittaa, että tulkinta rakentuu aineiston ja teoreettisten käsitteiden välisessä vuoropuhelussa: aineistoa luetaan avoimesti, mutta tulkintaa tarkennetaan teoriaa herkistävinä välineinä toimivien käsitteiden kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108—114, 131—134; Puusa, 2020, s. 151; ks. myös Deci & Ryan, 2000).

Teoriaohjaavassa abduktiivisessa analyysissä teoreettiset käsitteet eivät ohjaa aineiston rajaamista ennalta, vaan ne tukevat tulkinnan jäsentymistä analyysin edetessä. Löydösluvussa painottuu aineistosta nousevien havaintojen ja merkitysrakenteiden kuvaus, kun taas teoreettinen kytkentä tehdään näkyväksi erityisesti luokitteluratkaisuissa ja tulkintaa kokoavissa pohdinnoissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108—114). Laadulliselle analyysille tyypillisesti aineiston tarkastelu ja tulkinta kietoutuvat koko tutkimusprosessin ajalle. Aineistoa luetaan, pelkistetään ja ryhmitellään useaan otteeseen, ja tutkija palaa tarvittaessa aiempiin ratkaisuihinsa uuden ymmärryksen tarkentuessa (Puusa, 2020, s. 151—154). Myös tässä tutkimuksessa analyysi eteni rinnakkain aineiston keruun, litteroinnin ja teoreettisen viitekehyksen syventymisen kanssa.

4.3.2 Analyysin käynnistyminen ja analyysiyksikön määrittely

Analyysi käynnistyi haastattelujen toistuvalla läpilukemisella, osin jo litteroinnin yhteydessä. Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva haastattelujen sävyistä, toistuvista teemoista ja mahdollisista jännitteistä. Tämän pohjalta analyysiyksiköksi määriteltiin tutkimustehtävän kannalta mielekäs ajatuskokonaisuus tai lausuma, joka saattoi koostua yhdestä tai useammasta virkkeestä. Rajaus tehtiin siten, että se säilytti merkitysten eheyden mutta mahdollisti myös erojen ja vivahteiden tarkastelun haastateltavien välillä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117—120; Puusa, 2020, s. 151—154).

4.3.3 Aineiston pelkistäminen ja alaluokkien muodostaminen

Analyysiyksiköt siirrettiin analyysitaulukkoon ja muotoiltiin pelkistetyiksi ilmauksiksi siten, että puhujan ajatuskulku ja merkityssisältö säilyivät mahdollisimman muuttumattomina. Pelkistetyt ilmaukset kirjoitettiin vastaamaan suoraan tutkimuskysymyksiin, ja alkuperäiset ilmaukset säilytettiin tunnisteiden avulla jäljitettävissä myöhempiä tarkasteluja varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 120–123). Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin sisällöllisen samankaltaisuuden perusteella alaluokiksi, jotka kuvasivat ryhmän ydinsisältöä mahdollisimman tarkasti. Luokitteluratkaisujen perusteet dokumentoitiin analyysipäiväkirjaan, jotta oli mahdollista seurata, miksi tietyt ilmaukset yhdistettiin samaan luokkaan ja miten ne erotettiin viereisistä luokista. Tämä edisti analyysin läpinäkyvyyttä ja tulkintojen arvioitavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123–126; Puusa, 2020, s. 151–154).

4.3.4 Luokittelu ja yläluokkien rakentaminen SDT-kehikon avulla

Alaluokkia yhdistettiin edelleen yläluokiksi, jotka kuvasivat laajempia ilmiöitä, kuten työn arjen rakenteita, itsensä johtamisen käytäntöjä tai koettua tukea. Näitä yläluokkia suhteutettiin itsemääräämisteorian kolmeen psykologiseen perustarpeeseen. Autonomian alle sijoitettiin luokat, joissa korostuivat valinnanvapaus ja vaikutusmahdollisuudet, kykenevyyden alle osaamiseen, palautteeseen ja oppimiseen liittyvät kokemukset ja yhteenkuuluvuuden alle sosiaalista tukea ja luottamusta kuvaavat ilmiöt. Mikäli jokin yläluokka ei asettunut luontevasti minkään perustarpeen alle, se säilytettiin erillisenä ja sen yhteydet SDT-ulottuvuuksiin huomioitiin tulkinnassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 131–134; Puusa, 2020, s. 151–154). Yläluokkien kytkeminen SDT-kehikkoon mahdollisti yksittäisten havaintojen tarkastelun laajempina, työn arkea jäsentävinä mekanismeina ja ehtoina. Tarkastelun kohteena oli se, miten erilaiset käytännöt ja tilanteet vahvistivat tai heikensivät autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia hybridityössä. Teoria auttoi jäsentämään aineistossa

toistuvia, mutta eri tavoin ilmeneviä kokemuksia, kuitenkin syrjäyttämättä aineistosta nousevia ilmiöitä tai merkityksiä (Puusa, 2020, s. 151–154).

4.3.5 Poikkeavien havaintojen käsittely

Osana analyysiä huomioitiin myös poikkeavat ja ristiriitaiset havainnot. Näitä tarkasteltiin erillisinä alaluokkina silloin, kun ne erosivat selvästi aineiston valtavirrasta, ja niitä hyödynnettiin tulkinnan koettelemisessa. Joissakin kohdissa havaintojen toistuvuutta kuvattiin suuntaa antavasti ilmaisuin, kuten ”usean haastateltavan puheessa”, ilman tilastollisia pyrkimyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 135–137). Analyysiprosessin aikana pidettiin analyysipäiväkirjaa, johon kirjattiin luokitteluratkaisujen perusteet, poikkeavat havainnot ja tulkinnan tarkentuminen analyysin edetessä (Puusa, 2020, s. 145–149). Raportointivaiheessa suoria sitaatteja käytettiin harkiten ja niitä muokattiin tunnistettavuutta vähentävällä tavalla. Pääosa havainnoista esitettiin referoiden, jotta aineisto säilyi informatiivisena ilman tunnistamisen riskiä.

4.3.6 Analyysiprosessia havainnollistavat esimerkit

Analyysiprosessia havainnollistavat taulukot perustuvat laadullisen sisällönanalyysin vakiintuneisiin periaatteisiin, joissa aineistoa jäsennetään vaiheittain alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyihin ilmauksiin, alaluokkiin ja edelleen teoreettisesti tulkittuihin yläluokkiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117–134; Puusa, 2020 s. 151–154). Taulukot eivät noudata yhtä yksittäistä valmista mallia, vaan ne on rakennettu tätä tutkimusta varten analyysin etenemistä näkyväksi tekevänä työkaluna. Niiden tarkoituksena on konkretisoida, miten aineistosta nousevat merkitykset pelkistyvät ja jäsenyvät teoriaohjaavassa, abduktiivisessa analyysissa kohti itsemääräämisteorian mukaisia tulkintakokonaisuuksia.

Analyysin etenemistä konkretisoi esimerkki etä- ja lähityön ennakoitavuudesta. Haastattelukatkelmassa vastaaja kuvaa, että mahdollisuus vaikuttaa työskentelypaikkaan koetaan myönteisenä, mutta samalla ennalta sovitut etätyöpäivät tukevat työn hallintaa. Kokemus jäsenyytensä analyysissä tasapainoksi jouston ja ennakoitavuuden välillä. Ilmaus pelkistettiin työn hallintaa koskeväksi havainnoksi ja ryhmiteltiin alaluokkaan, joka kuvaa ennakoitavuuden ja valinnanvapauden yhteensovittamista. Yläluokassa tarkastelu kohdistuu työjärjestelyjen ja autonomian suhteeseen. Itsemääräämisteorian viitekehyksessä havainto kytkeytyy sekä autonomiaan että kykenevyyteen: yhteiset pelisäännöt rajaavat vapautta, mutta tukevat samalla työn suunnittelua ja hallinnan kokemusta hybridityössä.

Taulukko 2 Analyysiesimerkki: etä- ja lähityön ennakoitavuus ja autonomia.

Vaihe	Esimerkki 1: Etä- ja lähityön ennakoitavuus ja autonomia
Alkuperäinen sitaatti	”Olisihan se plussaa, jos siihen voisi vähän itse vaikuttaa, mutta pidän myös siitä, että etätyöpäivät on määrätty ennalta.”(C4004)
Pelkistetty ilmaus	Kokee jouston ja ennakoitavuuden samanaikaisesti tärkeiksi työn hallinnan kannalta
Alaluokka	Ennakoitavuuden ja valinnanvapauden tasapaino
Yläluokka	Työjärjestelyjen ja autonomian yhteensovittaminen
Abduktiivinen tulkinta (sijoittuminen SDT:hen)	Autonomia + kykenevyys (ennakoitavuus tukee hallintaa)
Abstrahoitu teoreettinen tulkinta	Aineistossa ennakoitavat pelisäännöt näyttäytyvät jäsentymistapana, jossa yksilöllisen vapauden rajautuminen ja työn ennakoitavuus limittyvät työn hallinnan kokemuksessa.
Huom! Sitaatit ovat esimerkkiluonteisia ja kielellisesti kevyesti muokattuja anonyymiteetin turvaamiseksi; merkityssisältö on säilytetty. Muokkaus koski vain tunnistettavuutta lisääviä yksityiskohtia, ja alkuperäiset ilmaukset ovat jäljitettävissä analyysitaulukon tunnisteiden avulla.	

Toinen esimerkki kuvaa analyysipolkua, jossa itseohjautuvuus jäsenyytensä kykyä ohjata ja rytmittää omaa työtä ilman jatkuvaa ulkoista ohjausta. Haastateltavan puheessa painotus on työn kokonaisvaltaisessa hallinnassa, ei yksittäisissä tehtävissä. Ilmaus pelkistettiin työn itsenäistä johtamista koskeväksi havainnoksi ja ryhmiteltiin alaluokkaan, joka kuvaa työn kokonaisvaltaista hallintaa. Tämä yhdistettiin yläluokkaan, jossa itseohjautuvuus hahmottuu työn itsenäisenä johtamisena. Abduktiivisessa tulkinnessa

havainto sijoittuu autonomian ja kykenevyyden ulottuvuuksiin: työntekijä kokee voivansa päättää työn etenemisestä ja luottaa omaan osaamiseensa hybridityössä.

Taulukko 3 Analyysiesimerkki: itseohjautuvuuden sisäinen hallinta.

Vaihe	Esimerkki 2: Itseohjautuvuuden sisäinen hallinta
Alkuperäinen sitaatti (katkelma)	"itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että osaa itse ohjata itseään työnsä parissa, löytää sen, mitä kunakin päivänä ja tuntina on tarpeen tehdä...ilman että joku kertoo..." (R2002)
Pelkistetty ilmaus	Itseohjautuvuus on kykyä ohjata, priorisoida ja tauottaa omaa työtä ilman ulkoista ohjausta.
Alaluokka	Työn kokonaisvaltainen hallinta.
Yläluokka	Työn itsenäinen johtaminen.
Abduktiivinen vaihe (sijoittuminen SDT:hen)	Autonomia (päätosvalta työn etenemisestä) + kykenevyys (luottamus omaan osaamiseen).
Abstrahoitu tulkinta	Itseohjautuvuus jäsenyy aineistossa sisäisenä hallinnan kokemuksena, jossa työntekijä kokee pystyvänsä organisoimaan, priorisoimaan ja rytmittämään työtään ilman jatkuvaa ulkoista ohjausta. Tämä tukee sekä autonomian että kykenevyyden kokemusta hybridityössä.
Huom! Ks. edellä taulukon 2 huomautus sitaattien muokkaamisesta ja jäljitettävyydestä.	

Kolmas esimerkki havainnollistaa analyysia yhteisöllisyyttä koskevan haastattelukatkelman kautta. Haastateltava tuo esiin huolen siitä, että lähityön väheneminen voisi heikentää työyhteisön tuntemista, vaikka riskiä ei koeta omassa työssä välittömäksi. Ilmaus pelkistettiin havainnoksi yhteisöllisyyden rapautumisen uhasta ja yhdistettiin yläluokkaan, jossa tarkastellaan yhteisöllisyyden ja sosiaalisen tilannetietoisuuden merkitystä hybridityössä. Itsemääräämisteorian näkökulmasta havainto sijoittuu yhteenkuuluvuuden ulottuvuuteen: fyysinen läsnäolo jäsenyy ehtona, jonka merkitys korostuu erityisesti sen mahdollisen puuttumisen kautta.

Taulukko 4 Analyysiesimerkki: yhteisöllisyys ja spontaanit kohtaamiset.

Vaihe	Esimerkki 3: yhteisöllisyys ja spontaanit kohtaamiset
Alkuperäinen sitaatti	"Huoliskenaario on se, että ihmiset ei kävis työpaikalla eikä tuntis enää työkavereita...mutta meidän työssä en näe sitä kovin realistisena."(E7006)

Pelkistetty ilmaus	Pelko siitä, että lähityön vähentyminen heikentäisi tunnesiteitä ja työyhteisön tuntemista — vaikka omassa työssä riskiä ei koeta akuuttina.
Alaluokka	Yhteisöllisyyden rapautumisen uhka.
Yläluokka	Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen tilannetietoisuuden merkitys.
Abduktiivinen tulkinta (sijoittuminen SDT:hen)	Yhteenkuuluvuus.
Abstrahoitu teoreettinen tulkinta	Aineistossa fyysinen läsnäolo jäsentyy yhteenkuuluvuuden ehtona erityisesti huolen kautta; sen väheneminen herättää huolen sosiaalisten siteiden ja yhteisöllisen tuntemisen heikkenemisestä, vaikka omassa työssä riskiä ei koeta välittömäksi. Yhteisöllisyys näyttäytyy näin hybridityössä psykologisena ehtona, jonka ylläpito vaatii aktiivisia kohtaamisen rakenteita.
Huom! Ks. edellä taulukon 2 huomautus sitaattien muokkaamisesta ja jäljitettävyydestä.	

4.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei perustu mittaamisen tarkkuuteen tai toistettavuuteen, vaan siihen, kuinka uskottavasti, läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti tutkimusprosessi, analyysivalinnat ja tulokset on kuvattu. Keskeistä on, että lukija pystyy seuraamaan, miten aineistosta on edetty tutkimuksen löydöksiin ja millaisiin metodologisiin ja teoreettisiin ratkaisuihin tulkinta nojaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 120–127; Aaltio & Puusa, 2020, s. 188)). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta vahvistettiin erityisesti analyysiprosessin systemaattisella dokumentoinnilla. Aineiston analyysi eteni vaiheittain pelkistämisestä luokitteluun ja abstrahointiin, ja analyysipolku alkuperäisistä ilmauksista käsitteellisiin tulkintoihin on tehty näkyväksi analyysitaulukoiden avulla. Tämä helpottaa tulkintojen jäljitettävyyttä aineistoon ja tukee tutkimuksen uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 120–127).

Laadullisen tutkimuksen uskottavuus kytkeytyy myös tulkinnan kontekstuaalisuuteen ja ilmiön moniulotteisuuden huomioimiseen. Aineiston tehtävänä ei ole tuottaa yhtä oikeaa tulkintaa, vaan jäsentää tutkittavaa ilmiötä siten, että sen keskeiset merkitysrakenteet tulevat ymmärrettäviksi (Puusa & Julkunen, 2020, s. 197–200). Tässä tutkimuksessa analyysi eteni abduktiivisesti siten, että empiiriset havainnot ja

teoreettiset käsitteet asetettiin vuoropuheluun. Itsemääräämisteorian käsitteitä hyödynnettiin tulkintaa jäsentävinä välineinä, ei aineistoa rajaavana kehikkona. Lisäksi poikkeavia ja ristiriitaisia havaintoja tarkasteltiin osana ilmiön luonnetta eikä analyysin heikkoutena, mikä tukee tulkinnan arvioitavuutta ja kontekstuaalista ymmärrettävyyttä (Puusa & Julkunen, 2020, s. 198–200).

Tutkimuksen eettisyys on olennainen osa sen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset eivät rajoitu aineiston keruuseen, vaan ulottuvat analyysiin ja raportointiin asti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150–152). Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ihmistieteellisessä tutkimuksessa (TENK, 2023). Tutkimukseen osallistuminen perustui informoituun suostumukseen, ja osallistujille toimitettiin ennen haastatteluja kirjallisesti tutkimusesittely, tietosuojailmoitus sekä osallistujan suostumus, joissa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, henkilötietojen käsittelyn periaatteet, anonymiteetin turvaaminen sekä osallistumisen vapaaehtoisuus TENKin (2023) mukaisesti. Tutkittavien anonymiteetti ja luottamuksellisuus varmistettiin kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksessa ei raportoida tunnistettavia henkilö- tai organisaatietietoja, ja haastattelusitaatteja käytettiin harkiten. Sitaatteja muokattiin kielellisesti kevyesti tunnistettavuuden vähentämiseksi siten, että niiden merkitysisältö säilyi. Tämä ratkaisu oli tässä tutkimusasetelmassa tarkoituksenmukainen, koska tutkimus kohdistui pieneen asiantuntijaorganisaatioon, jossa tunnistamisen riski olisi muuten ollut huomattava (TENK, 2023). Aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja tietoturvallisesti, ja tutkijan vastuuta korostettiin erityisesti löydösten tulkinnassa ja raportoinnissa, joissa tavoitteena oli tuottaa kontekstiin sidottua ymmärrystä ilman yksittäisten henkilöiden tai organisaation arvottamista (Puusa & Julkunen, 2020, s. 197–200).

5 Tutkimuksen löydökset

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen keskeiset löydökset, jotka jäsentävät järjestösektorin asiantuntijoiden kokemuksia itseohjautuvuudesta hybridityössä. Tarkastelu kohdistuu erityisesti hybridityön käytäntöihin, arjen rakenteisiin ja vuorovaikutukseen sekä merkitykseen työn hallinnan ja motivaation kannalta. Löydösten esittely etenee tutkimuskysymysten mukaisesti. Luvun alkuun on koottu taulukko, joka kokoaa aineistosta ja analyysistä muodostuneet pääteemat sekä niitä tarkentavat ylä- ja alateemat. Taulukko tarjoaa yleiskuvan löydösten rakenteesta ja toimii lukijalle orientaationa ennen yksityiskohtaisempaa tarkastelua. Taulukon jälkeen kukin teema avataan omassa alaluvussa aineistolähtöisesti, havainnollisten esimerkkien ja tulkintaa jäsentävien huomioiden avulla.

Taulukko 5 Tutkimuksen löydösten teemat ja alateemat

Pääteema	Yläteema	Alateemat
5.2 Itseohjautuvuus ja arjen hallinta	5.2.1 Itseohjautuvuuden kokeminen ja työn rytmittäminen	-Työn hallinnan kokemus -Vastuun ja vapauden suhde -Työrytmin ja tehtävien jäsentäminen
	5.2.2 Ajanhallinta ja itsensä johtaminen	-Käyttätymisen säätely: ajanhallinnan ja työn jäsentämisen keinot -Luonnolliset palkkiot: työympäristö ja työn mielekkäisyys -Rakentavat ajatusmallit: sisäinen puhe ja kuormituksen säätely
5.3 Psykologiset perustarpeet	5.3.1 Autonomia hybridityössä	-Vaikutusmahdollisuudet -Rajojen asettaminen -Vastuun jännitteet
	5.3.2 Kykenevyys hybridityössä	-Osaamisen näkyvyys -Palautteet -Kehittymisen esteet
	5.3.3 Yhteenkuuluvuus hybridityössä	-Yhteyden kokemus -Vuorovaikutuksen toimivuus -Psykologinen turvallisuus
5.4 Motivaation dynamiikka hybridityössä	5.4.1 Motivaation lähteet	-Merkityksellisyys -Onnistumisen kokemukset
	5.4.2 Motivaation kestävyys ja haasteet	-Kuormitus -Palautteen merkitys
5.5 Organisaation rooli itseohjautuvuudessa	5.5.1 Organisaation käytännöt ja rakenteet	-Työnkuvien selkeys -Työn koordinoitua tukevat rakenteet

	5.5.2 Hybridityön kehittäminen ja tulevaisuuden toiveet	-Yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja työskentelytapojen kehittämistarpeet
--	---	---

5.1 Hybridityön käytännöt ja rakenteet itseohjautuvuuden kontekstina

Tässä alaluvussa kuvataan lyhyesti ne hybridityön käytännöt ja rakenteelliset piirteet, jotka muodostavat kontekstin tutkimuksen varsinaisille löydöksille. Tarkoituksena ei ole analysoida itseohjautuvuutta sinänsä, vaan jäsentää, millaisessa arjessa ja organisatorisessa kehyksessä itseohjautuvuuden kokemukset rakentuvat. Haastatteluaineiston perusteella hybridityö näyttää osallistujille vakiintuneena ja pääosin luontevana työnteon tapana. Etä- ja lähityön yhdistelmät eivät enää hahmotu poikkeuksina, vaan osana arjen normaalia rytmiä. Työtä tehdään vaihtelevasti eri ympäristöissä, ja mahdollisuus vaikuttaa työskentelypaikkaan koetaan lähtökohtaisesti myönteisenä. Aineistossa esiintyy kuitenkin myös kokemuksia, joissa hybridityö ei näyttäyty toivottuna tai luontevana ratkaisuna, mikä tuo esiin sen, etteivät työnteon joustot asetu kaikille samalla tavoin.

Samalla aineistossa korostuu, että hybridityön toimivuus nojaa ennakoitavuuteen: yhteisesti sovitut käytännöt, kuten lähipäivien rytmit, tiimikohtaiset sopimukset ja selkeät odotukset, tukevat työn hallintaa ja sujuvuutta. Työn rakenteiden näkökulmasta hybridityö tuo esiin jännitteen jouston ja koordinaation välillä. Toisaalta paikkajoustot mahdollistavat keskittymistä ja työn yksilöllistä rytmittämistä, toisaalta hajautettu työ edellyttää aiempaa tietoisempaa yhteensovittamista. Aineistossa kuvataan tilanteita, joissa epäselvät prioriteetit, samanaikaiset vaatimukset tai vaihtelevat käytännöt kuormittavat arkea ja vaikeuttavat työn suunnittelua. Näissä kohdissa hybridityön rakenteet näyttävät itseohjautuvuutta haastavina.

Tämän alaluvun löydökset osoittavat, että hybridityö ei muodosta itseohjautuvuudelle neutraalia taustaa, vaan luo erilaisia ehtoja työn hallinnalle ja itsesäätelylle. Työn käytännöt ja rakenteet määrittävät pitkälti sitä, millaisissa puitteissa työntekijät voivat

tehdä valintoja, rytmittää työtään ja ylläpitää motivaatiotaan. Näistä lähtökohdista siirrytään seuraavissa alaluvuissa tarkastelemaan tarkemmin itseohjautuvuuden kokemuksia, arjen hallintaa ja psykologisten perustarpeiden täyttymistä hybridityössä.

5.2 Itseohjautuvuus ja arjen hallinta

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisena itseohjautuvuus näyttäytyy hybridityön arjessa työntekijöiden kokemuksissa ja miten se kytkeytyy työn hallintaan, ajankäyttöön ja kuormituksen säätelyyn. Aineiston perusteella itseohjautuvuus näyttäytyy ennen kaikkea arjessa ilmenevänä, tilanteiden mukaan vaihtelevana toimintana, jossa työntekijät säätelevät työn etenemistä, rytmiä ja rajoja vaihtelevissa työympäristöissä. Vaikka organisaation rakenteet ja yhteiset käytännöt luovat työn ulkoiset puitteet, itseohjautuvuus rakentuu konkreettisissa arjen valinnoissa ja toimintatavoissa. Se korostuu erityisesti silloin, kun työn vaatimukset kasaantuvat, prioriteetit kilpailevat keskenään tai työn ja muun elämän rajat hämärtyvät.

Alaluvussa 5.2.1 tarkastellaan itseohjautuvuutta kokemuksena ja sen ilmenemistä työn rytmittämisessä, vastuun ottamisessa ja priorisoinnissa. Alaluku 5.2.2 syventyy arjen säätelystrategioihin: keinoihin, joilla työntekijät tukevat keskittymistä, hallitsevat kuormitusta ja rakentavat työn rajoja etä- ja lähityössä. Yhdessä alaluvut jäsentävät, miten itseohjautuvuus konkretisoituu hybridityön arjessa työn hallintana ja toimijuuden ylläpitämisenä.

5.2.1 Itseohjautuvuuden kokeminen ja työn rytmittäminen

Haastateltavien kuvauksissa itseohjautuvuuden kokeminen kytkeytyy työn arjen hallintaan ja työn rytmittämiseen hybridityössä. Aineistossa itseohjautuvuus jäsentyy kolmen toisiinsa liittyvän alateeman kautta: työn hallinnan kokemuksena, vastuun ja vapauden suhteena sekä työrytmin ja tehtävien jäsentämisenä. Nämä ulottuvuudet

limittyvät toisiinsa arjen työtilanteissa ja muodostavat kokonaisuuden, jonka varaan itseohjautuvuuden kokemukset rakentuvat.

Aineistossa työn hallinnan kokemus näyttäytyy keskeisenä itseohjautuvuuden ulottuvuutena. Haastateltavat kuvaavat itseohjautuvuutta sekä arvona että konkreettisenä toimintatapana: ammatillisuutena, joka näkyy siinä, miten työtä jäsennetään, miten tehtäviä priorisoidaan ja millaisin perustein työpäivän rytmi muodostetaan. Monille itseohjautuvuus merkitsee luottamusta siihen, että työ etenee myös ilman ulkoista ohjausta. Tämä ilmenee aineistossa tapana suhtautua työhön — ammatillisena orientaationa, johon liittyy luottamus omiin arvioihin ja kykyyn toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Tätä kuvaa haastateltavan toteamus: *”Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että osaa itse ohjata itseään työnsä parissa...löytää sen, mitä kunakin päivänä ja tuntina on tarpeen tehdä...ilman että sitä joku kertoo”* (R2002).

Vastuun ja vapauden suhde jäsentyy aineistossa osaksi tätä työn hallinnan kokemusta. Osa haastateltavista painottaa itseohjautuvuutta erityisesti vastuullisuutena. Itseohjautuvuus näyttäytyy tällöin osana aikuisuutta ja ammattiroolia: *”Aikuisuutta. Minulla on työtehtävät, jotka minä hoidan — valvoo mua kukaan tai ei”* (D3001). Näiden kuvausten perusteella aineistossa hahmottuu kaksi toisiinsa kietoutuvaa itseohjautuvuuden ulottuvuutta: (1) sisäinen ohjautuminen, joka jäsentää päivittäisiä valintoja ja tuo työhön ennakoitavuutta, sekä (2) ammatillinen vastuullisuus, jossa itseohjautuvuus on osa työntekijän käsitystä omasta roolista ja velvollisuuksista. Itseohjautuvuus toimii näin samanaikaisesti henkilökohtaisena toimintatapana ja työn tekemisen periaatteena.

Vastuun ja vapauden jännite korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työn tavoitteet tai prioriteetit näyttävät epäselvinä. Tällöin itseohjautuvuus ei tue työn sujuvuutta vaan saattaa muuntua kuormittavaksi: työntekijä joutuu jatkuvasti tulkitsemaan, mihin suuntaan työtä pitäisi viedä ja mitä tehtäviä edistää ensin. Tätä kuvaa kokemus *”Jos on paljon sirpaleista työtä...voi olla vaikeaa tietää, mitä priorisoi”* (C4004). Haasteet

korostuvat myös silloin, kun oma työ on riippuvaista muiden toiminnasta ja aikatauluista *”On haastavaa, jos joudun luottamaan, että joku toinen tekee ajoissa...kun päästää irti, pitää luottaa”* (C5001). Näissä tilanteissa itseohjautuvuus näyttäytyy tarpeena tehdä päätöksiä puutteellisen tiedon varassa, mikä kaventaa työn hallinnan tunnetta ja lisää kuormitusta.

Työrytmin ja tehtävien jäsentäminen näyttäytyvät aineistossa konkreettisina keinoina vastata näihin vaatimuksiin. Työn rytmittäminen nousee keskeiseksi tavaksi hallita työkuormaa ja ylläpitää keskittymistä hybridityössä. Osa haastateltavista rakentaa päivänsä tietoisesti erilaisten suunnittelurutiinien varaan, kuten eräs kuvaa: *”Mulla on tapana usein laittaa ylös päivän tehtävät, teen sellaista viikoittaista ja päivittäistä listausta siitä, että mitä mun täytyy saada aikaseksi, ja laitan vähä erityyppisiä työtehtäviä just etä- ja lähipäiville - semmonen ero on”* (E7006). Näissä kuvauksissa rytmittäminen toimii työn hallinnan keinona. Toiset haastateltavat puolestaan kuvaavat luottavansa enemmän työpäivän luonnolliseen kulkuun ja omiin vireystasoihinsa. Heille rytmi rakentuu kokemuksen ja tilanteen mukaan, ei niinkään etukäteen määriteltyjen työkalujen varaan. Tätä kuvaa esimerkiksi toteamus: *”Oon parempi työntekijä vähän myöhemmin päivällä...yksin on helpompi saavuttaa työn imu ilman keskeytyksiä”* (F6001). Aineistossa nämä kaksi lähestymistapaa — suunnitelmallinen ja tilannelähtöinen rytmittäminen — näyttäytyvät rinnakkaisina ja toimivina tapoina tukea työn sujuvuutta, vaikka ne nojaavat erilaisiin lähtökohtiin.

Työympäristö vaikuttaa siihen, millaisin ehdoin työn rytmittäminen ja itseohjautuvuus toteutuvat. Monet haastateltavat kuvaavat etätöiden tukevan itseohjautuvuutta ja keskittymistä. Etäpäivät näyttäytyvät tiloina, joissa työn etenemistä voi ohjata vapaammin ja joissa pitkät, rauhallista työskentelyä vaativat kokonaisuudet etenevät sujuvasti. Tätä kuvaa toteamus: *”Etäpäivinä asioita tulee tehtyä enemmän ja itsenäisemmin...työssä korostuu itsenäinen tekeminen”* (R2002). Samalla etätö voi myös haastaa työrytmin pysyvyyttä. Kodin ärsykkeet ja epäselvät rajat voivat heikentää keskittymistä, kuten eräs haastateltava toteaa: *”Mulle on haastavinta kotona, kun on*

näitä muita ärsykeitä...mun keskittymiskyky ei pysy niin hyvin kasassa” (D3001). Etätyö näyttäytyy aineistossa sekä mahdollisuuksia tarjoavana että rajaamista edellyttävänä.

Lähityössä itseohjautuvuus saa toisenlaiset ehdot. Toimistolla työn rytmi rakentuu osittain yhteisten käytäntöjen ja spontaanin vuorovaikutuksen varaan, mikä vähentää yksilöllisen säätelyn tarvetta. Haastateltavat kuvaavat, että *”Toimistopäivinä on mahdollisuus jatkuvaan keskusteluun...on helpompi kysyä, kun ollaan samassa huoneessa” (R2002). Tämä jaettu rytmi tukee työn hallinnan tunnetta ja keventää yksilön vastuuta työn etenemisestä. Aineistossa työkokemus näyttäytyy itseohjautuvuutta tukevana tekijänä. Haastateltavat kuvaavat, että karttunut työkokemus helpottaa työn jäsentämistä ja päätöksentekoa arjessa *”Mielestäni siihen on vaikuttanut eniten kokemus – sekä työkokemus että iän tuoma kokemus...siinä vaan kasvaa” (D3001). Itseohjautuvuus hahmottuu taitona, joka rakentuu vähitellen ja tukee työn rytmittämistä ja priorisointia erityisesti vaativissa tilanteissa.**

Kokonaisuutena aineisto osoittaa, että itseohjautuvuus hybridityössä rakentuu jatkuvana tasapainotteluna vastuun ja vapauden, yksilöllisen rytmin ja ympäristön vaatimusten sekä työn rakenteiden välillä. Työn hallinnan kokemus ei synny yksinomaan yksilön taidoista, vaan muotoutuu arjen käytännöissä, joissa työntekijät sovittavat yhteen omia toimintatapojaan, työn rakenteita ja työympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja rajoitteita.

5.2.2 Ajanhallinta ja itsensä johtaminen

Aineistossa ajanhallinta ja itsensä johtaminen jäsentävät niitä konkreettisia tapoja, joilla työntekijät säätelevät työn sujuvuutta ja hallinnan tunnetta hybridityön käytännöissä. Tarkastelu rakentuu kolmen alateeman varaan: käyttäytymisen säätelyyn, luonnollisiin palkkioihin sekä rakentaviin ajatusmalleihin. Haastateltavien kuvauksissa nämä itsesäätelyn keinot näyttäytyvät arjessa muotoutuneina käytäntöinä ja rutiineina, joiden avulla työn etenemistä, kuormitusta ja keskittymistä ohjataan vaihtelevissa

työympäristöissä. Strategiat vaihtelevat systemaattisesta ennakkosuunnittelusta kokemukseen perustuviin, intuitiivisempiin ratkaisuihin, mutta niitä yhdistää pyrkimys säilyttää työn hallittavuus hybridityön vaihtuvissa olosuhteissa.

Aineiston perusteella ajanhallinta ja työn jäsentäminen ovat keskeisiä tapoja ylläpitää työn hallintaa hybridityössä. Monille haastateltaville erilaiset suunnittelurutiinit muodostavat rungon, jonka varaan työpäivä rakentuu. Tehtävälister, selkeät aikarajaukset ja työn ennakkosuunnittelu koetaan keinoiksi hahmottaa työn kokonaisuutta ja ehkäistä kuormittavaa sirpaleisuutta. Tätä kuvaa esimerkiksi toteamus: *”Mä kirjoitan itselleni päiväkohtaiset työlistat...varaan ihan erikseen aikaa oman työn suunnitteluun”* (A4001). Osalle työn eteneminen jäsentyy erityisesti konkreettisten työkalujen avulla. Ajastimen käyttö toimii tällaisena ”liikkeellelähtöä” tukevana rutiinina: *”Tehtävälister ja ajastintyöskentely on ollu mulle sopivia — ajastimen avulla saan huijattua itseni liikkeelle ja tehtyä keskittyneesti”* (R2002). Näissä kuvauksissa näkyy, että ajanhallinnan välineet eivät ole vain teknisiä apukeinoja, vaan tapoja käynnistää ja ylläpitää työskentelyä silloin, kun tehtävät ovat moninaiset ja keskeytyksiä voi syntyä sekä etä- että lähityössä.

Aineistossa priorisointi näyttäytyy keskeisenä keinona säilyttää työpäivän hallinta etenkin silloin, kun tehtäviä kertyy useista eri projekteista. Osa haastateltavista kuvaa hyödyntävänsä niin sanottuja ”nopeita voittoja” — helppoja, nopeasti tehtäviä työvaiheita — joiden avulla työpäivään saadaan alkuun selkeä liike ja tunne aikaansaamisesta: *”Jos on paljon töitä, aloitan helpoimmista...tulee sellainen olo, että onpas jo tehty paljon asioita, ja sitten jaksaa tarttua vaikeampiin”* (D3001). Tällaiset aloituskeinot tukevat etenemisen tunnetta ja auttavat käynnistämään työpäivän erityisesti kuormittavissa vaiheissa.

Toiset korostavat päivärytmin johdonmukaisuutta työpäivän sujuvuuden ehtona. Työpäivä pyritään aloittamaan ja lopettamaan suunnilleen samaan aikaan riippumatta siitä, työskennelläänkö etänä vai toimistolla. Yhtenäinen rytmi auttaa pitämään työn

rajat selkeinä ja tukee palautumista. Eräs haastateltava kuvaa tätä toteamalla: *”Päivä alkaa ja loppuu samaan aikaan, oli sitten toimistolla tai etänä”* (D3001).

Kaikki haastateltavat eivät hyödynnä muodollisia ajanhallinnan työkaluja. Osa kuvaa luottavansa enemmän omaan työtapaansa, pitkän kokemuksen tuomaan varmuuteen ja intuitiiviseen arvioon siitä, mitä kulloinkin on tarkoituksenmukaista tehdä. Tällöin ajanhallinta näyttäytyy minimirakenteina: työn käynnistämisenä ja etenemisenä ilman yksityiskohtaista suunnittelua. Tätä kuvaa esimerkiksi kommentti: *”En mä suunnittele työtä — mä vaan teen. Ajattelen, että näin pääsee nopeammin eteenpäin”* (C5001). Kuvausten perusteella tällainen työskentelytapa rakentuu ennen kaikkea luottamukselle omaan osaamiseen. Tapa toimii erityisesti silloin, kun työ koetaan ennakoitavaksi ja kokonaisuus hallittavaksi, mutta kuormitustilanteissa se voi johtaa työpäivän venymiseen.

Aineistossa työn mielekkyyden ylläpitäminen näyttäytyy keskeisenä osana itsensä johtamista. Työntekijät kuvaavat hyödyntävänsä pieniä, arkeen sisältyviä palkitsevia hetkiä ja etenemisen tunteita, jotka auttavat jaksamaan kuormittavissa jaksoissa. Nämä eivät ole erillisiä palautumisstrategioita, vaan luontevasti työpäivän sisään rakentuvia keinoja tukea motivaatiota ja keskittymistä. Useat haastateltavat kertovat aloittavansa työpäivän helpommilla tehtävillä, jolloin etenemisen kokemus muodostuu psykologiseksi voimavaraksi, joka kannattelee päivän aikana. Samankaltaisesti pienet aistilliset virikkeet tai työympäristön muokkaaminen toimivat osalle luonnollisina palkkioina. Esimerkiksi musiikin kuunteleminen auttaa keskittymään avotoimistossa, kuten eräs haastateltava kuvaa: *”Kuuntelen musiikkia, niin pystyn keskittymään paremmin toimistolla”* (F6001). Luonnolliset palkkiot näkyivät myös toimistopäivien mikrotaucoina, jotka syntyivät spontaanisti vuorovaikutuksesta ja rytmittivät keskittymistä *”Meillä on sellasia pieniä mikrotaucoja toimistolla, jotka tulee ihan luonnostaan”* (C4004).

Aineistossa näkyy kuitenkin myös palkitsevuuden ristiriitaisuus. Osa kertoo, että innostava tai mukaansatempaava työ voi vaikeuttaa taukojen pitämistä, jolloin työpäivä venyy ja palautuminen heikkenee. Tätä kuvaa eräs haastateltava: *”Tehtävälisoja pidän, mutta taukoja pidän todennäköisesti liian vähän...työ on aika mukaansa tempaavaa”* (F6001). Kun työ itsessään tarjoaa runsaasti virikkeitä tai mielihyvää, tauottaminen koetaan joskus työn keskeytykseksi, vaikka taukojen puute lopulta heikentää keskittymistä ja jaksamista. Näissä kuvauksissa työn mielekkyyden ylläpito kytkeytyy tasapainoon: mielekkäät tehtävät ja arjen pienet palkkiot ruokkivat motivaation kokemusta, mutta niiden varaan ei aina voi rakentaa palautumista. Osa työntekijöistä turvautuu siksi tietoisempiin palautumiskäytäntöihin, kuten taukojen suunnitteluun tai organisaation tarjoamiin hengähdysmahdollisuuksiin. Esimerkiksi mahdollisuus käyttää työaikaan lukemiseen tuodaan esiin paitsi virkistävänä myös työnantajan antamana viestinä siitä, että palautuminen on hyväksytty osa työn tekemistä: *”Meillä on sellainen työhyvinvointijuttu, että saadaan käyttää viikossa tunti lukemiseen — etäpäivänä saatan lukea lounaan jälkeen puoli tuntia”* (A4001). Tämän teeman tulkinta viittaa siihen, että työn mielekkyys rakentuu aineistossa sekä työn sisällöstä että pienistä, arkea rytmittävistä hetkistä. Mielekkyyttä tukevat keinot ovat usein huomaamattomia ja arkeen sulautuvia — eivät niinkään tietoisesti rakennettuja strategioita. Samalla työn imuun liittyvä haaste näkyy: mielekkyys ei aina suojaa kuormitukselta, jos työntekijä ei tunnista palautumisen tarvetta ajoissa.

Kolmas itsensä johtamisen ulottuvuus liittyy ajatusmallien ja sisäisen puheen säätelyyn. Aineistossa tämä näkyy erityisesti toiveikkaissa mutta realistisissa ajattelutavoissa, joihin haastateltavat tukeutuvat silloin, kun työmäärä kasvaa tai yksittäiset tehtävät tuntuvat kuormittavilta. Useat kuvaavat muistuttavansa itseään aiemmista onnistumisista — esimerkiksi toteamalla, että *”jos tulee hankalia päiviä, muistutan itseäni, että aina ennenkin on selvitty”* (D3001) — tai turvautuvansa luottamukseen siitä, että tulevatkin tehtävät sujuvat, kuten eräs ilmaisee: *”onhan tää aina ennenkin onnistunu — kai se nytkin onnistuu”* (C5001). Näissä kuvauksissa työntekijät säätelevät kuormitusta ennen

kaikkea suhteuttamalla vaatimuksia aiempaan kokemukseen ja omaan kykenevyyden tunteeseen.

Rakentava sisäinen puhe kytkeytyy monilla myös konkreettisiin jäsentämisstrategioihin. Aineistossa tämä näkyy erityisesti tilanteissa, joissa tehtävälista alkaa ”rönsyillä” ja kuormitus kasvaa. Tällöin työntekijät palaavat listojen uudelleenjärjestelyyn: tehtävät kirjataan näkyviin, ylimääräistä karsitaan ja tarvittaessa tarkistetaan prioriteetit esihenkilön kanssa. Tätä kuvaa eräs haastateltava todetessaan, että *”Mun tehtävälista on aika rönsyilevä — ja sitten silloin tällöin mä siistin sen — ja sitten on taas homma hanskassa”* (E7006). Listojen siistiminen ja prioriteettien tarkistaminen eivät toimi vain työn organisoinnin välineinä, vaan myös keinona purkaa mentaalista kuormitusta ja palauttaa hallinnan tunnetta. Samasta ilmiöstä kertoo myös toinen huomio: *”Kun alkaa tuntua liialta, juttelen pomon kanssa prioriteeteista”* (E7006).

Organisaation ja esihenkilön tuki näyttäytyy aineistossa osana tätä kokonaisuutta. Vaikka työ koetaan pääosin itsenäiseksi, tieto siitä, että kuormituksesta ja työn rajaamisesta voi keskustella, keventää yksilön kokemaa vastuuta. Tätä kuvaa eräs haastateltava toteamalla, että *”Ja sitten vois soittaa pomolle...en ole juuri tehnyt, mutta voisin”* (C5001). Tuen merkitys liittyy enemmän taustalla olevaan tukiresurssiin kuin konkreettisiin yhteydenottoihin: mahdollisuuden jakaa vastuuta ja tarkistaa työn suunta tarvittaessa. Rakentavat ajatusmallit, käytännöllinen jäsentäminen ja sosiaalisen tuen saatavuus muodostavat aineiston perusteella toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Ne auttavat työntekijöitä ylläpitämään hallinnan tunnetta hybridityössä erityisesti tilanteissa, joissa työn rajat ovat liukuvia ja itseohjautuvuuden vaatimukset korostuvat.

Aineiston perusteella työympäristö toimii hybridityössä osana itsensä johtamista: paikkaa käytetään tietoisesti keskittymisen, rajaamisen ja palautumisen tukena. Fyysinen ympäristö näyttäytyy aktiivisena resurssina, jonka avulla työntekijät säätelevät työrytmiä ja kuormitusta. Erityisesti etätyö näyttäytyy mahdollisuutena pitkäkestoiseen keskittymiseen, kun työympäristö on rauhallinen ja häiriöt hallittavissa. Samalla aineisto

tuo esiin, että työympäristöjen erot korostavat työn ja vapaa-ajan rajojen merkitystä. Etäpäivinä taukojen unohtaminen, kodin houkutukset ja työpisteen puuttuminen voivat horjuttaa työrytmiä, ellei työntekijä rakenna itselleen selkeitä rutiineja. Työpiste, taukorutiinit sekä päivän alku- ja loppuhetkien tietoinen rajaaminen toimivat tällöin ulkoisina säätelykeinoina, jotka tukevat itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia.

Näiden havaintojen perusteella itseohjautuvuus ja arjen hallinta hybridityössä rakentuvat työntekijöiden aktiivisista säätelykäytännöistä: työn rytmittämisestä, priorisoinnista, työympäristön hyödyntämisestä sekä kuormitusta tasapainottavista ajattelu- ja toimintatavoista. Näiden käytäntöjen avulla työntekijät pyrkivät säilyttämään hallinnan tunteen tilanteissa, joissa työn rajat ovat joustavia ja vastuu työn etenemisestä painottuu yksilölle. Samalla tulokset osoittavat, että itseohjautuvuus ei ole vain yksilöllinen taito tai toimintatapa, vaan se kytkeytyy tiiviisti kokemuksiin työn mielekkyydestä, osaamisen riittävydestä ja kuulumisesta työyhteisöön. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan näitä kokemuksia psykologisten perustarpeiden näkökulmasta.

5.3 Psykologiset perustarpeet hybridityössä

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten psykologiset perustarpeet — autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus — ilmenevät järjestösektorin asiantuntijoiden kokemuksissa hybridityössä. Luku vastaa erityisesti tutkimuskysymykseen siitä, miten hybridityön käytännöt ja organisatoriset rakenteet kytkeytyvät työntekijöiden kokemuksiin psykologisten perustarpeiden täyttymisestä. Tarkastelun kohteena ovat ne arjen tilanteet ja toimintaympäristöt, joissa työntekijät kuvaavat kokevansa vaikutusmahdollisuuksia, osaamisen käyttöä ja yhteyttä työyhteisöön — sekä tilanteet, joissa nämä kokemukset heikkenevät tai muuttuvat kuormittaviksi.

Aineistossa psykologiset perustarpeet limittyvät toisiinsa ja hybridityön arjen käytäntöihin. Autonomia liittyy työn rytmittämiseen, paikan valintaan ja päätösvallan kokemuksiin, mutta myös jännitteisiin, joissa vastuu ja vapaus voivat muodostua

kuormittaviksi. Kykenevyys vahvistuu, kun osaaminen tunnustetaan ja siitä saadaan palautetta, kun taas kuormitus ja rakenteelliset esteet rajaavat kehittymisen mahdollisuuksia. Yhteenkuuluvuus rakentuu vuorovaikutuksen rytmeissä, epämuodollisissa kohtaamisissa ja koetussa psykologisessa turvallisuudessa, joita hybridityön lähi- ja etäkäytännöt samanaikaisesti tukevat ja haastavat. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan perustarpeita autonomian (5.3.1), kykenevyyden (5.3.2) ja yhteenkuuluvuuden (5.3.3) näkökulmista.

5.3.1 Autonomia hybridityössä

Aineistossa autonomia näyttäytyy arjen päätösvaltana: mahdollisuutena rytmittää työtä, valita työtapoja ja käyttää omaa harkintaa suhteessa yhteisiin tavoitteisiin. Haastateltavat kuvaavat voivansa tietyissä rajoissa päättää, miten ja missä he työnsä tekevät, milloin eri tehtäviin tarttuvat ja millaisia välineitä tai viestintäkanavia hyödyntävät. Autonomia ei aineistossa rajaudu yksittäisiin valintoihin, vaan liittyy koko työpäivän ja työviikon organisointiin, mikä korostuu hybridityössä etä- ja lähityön erilaisina käyttötapoina. Samalla vastauksissa painottuu, ettei vapaus ole rajatonta: organisaation tavoitteet, tehtävärakenteet ja yhteiset pelisäännöt raamittavat yksilön päätöksentekoa.

Vaikutusmahdollisuudet ovat aineistossa autonomian keskeisenä ulottuvuutena hybridityön arjessa. Monille haastateltaville autonomian keskeinen piirre on mahdollisuus suunnitella ja aikatauluttaa omaa työtään. Työntekijät kokevat voivansa järjestää tehtäviä keskenään ja sovittaa työrytmin omaan elämäntilanteeseen, kunhan yhteiset tavoitteet täyttyvät. Ajallinen ja toiminnallinen jousto vahvistavat hallinnan tunnetta erityisesti hybridityössä, jossa etäpäiviä hyödynnetään usein keskittymistä vaativaan työhön ja lähipäiviä yhteiseen suunnitteluun ja kohtaamisiin. Eräs haastateltava kuvasi nimenomaan omia vaikutusmahdollisuuksiaan työn organisointiin näin *”näen sen vaikutusvallan juuri siinä oman työn organisoinnissa, milloin tekee*

mitäkin, vaikka suuntaa antavia aikatauluja on olemassa” (E7006). Tällaiset vaikutusmahdollisuudet kytkeytyvät aineistossa suoraan autonomian kokemukseen.

Toinen autonomian ulottuvuus liittyy työn sisältöön ja omaan rooliin vaikuttamiseen. Useat haastateltavat kuvasivat voivansa jossain määrin vaikuttaa siihen, mihin tehtäviin painottuvat tai millaisiin projekteihin tarttuvat, erityisesti viestinnällisissä ja hankeluonteisissa töissä. Pienessä organisaatiossa moniosaaminen ja roolijoustop laajentavat tätä liikkumavaraa. Yksi haastateltava kuvasi *”minulla on aika hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työni sisältöön — ihan tarpeeksi saan vaikuttaa”* (A4001). Samalla osa haastateltavista erotti selvästi arjen tason päätösvallan ja laajemman strategisen vaikutusvallan toisistaan. Vaikka oman työn toteutukseen ja painotuksiin voi vaikuttaa melko vapaasti, organisaation toimintalinjoihin tai tehtävärakenteisiin vaikutus koettiin rajallisemmaksi. Tämä ei kuitenkaan näyttäytynyt useimmille ongelmana, vaan luontevana työnjaon seurauksena: autonomia toteutui ennen kaikkea omalla vastuualueella. Toisaalta aineistossa näkyy myös tehtäväkohtainen vaihtelu: luovissa ja viestinnällisissä tehtävissä autonomia koetaan usein työn laatua ja mielekkyyttä vahvistavana, kun taas rutiininomaisissa tehtävissä selkeät raamit voivat tuntua toimivammilta.

Rajojen asettaminen nousee aineistossa keskeiseksi, koska laaja jousto voi ilman rutiineja ja rakenteita lisätä kuormitusta. Kuvauksissa korostuu, että itseohjautuvuus on arjen tasolla usein työn uudelleenjärjestelyä sen mukaan, mihin kullakin hetkellä on resursseja. Samalla osa haastateltavista toi esiin, että täysin avoin työ voi olla kuormittavaa: valmiiksi rajatut ja ajallisesti strukturoituneet tehtävät koettiin ajoittain helpottavina.

Vastuun ja vapauden jännitteet tuovat esiin autonomian kuormittavat puolet hybridityössä. Kaikissa vastauksissa autonomia ei kuitenkaan näyttäydy pelkästään myönteisenä. Osa haastateltavista kuvasi tehtäviä, joissa työn kulku on tarkasti määritelty eikä sisältöön tai toteutustapaan voi juuri vaikuttaa. Tämä koettiin osittain

turvallisena ja helppona, mutta samalla oppimista ja työn muokkaamista rajoittavana. Autonomian puute heijastui tällöin erityisesti motivaation heikkenemisenä. Toisaalta osa haastateltavista kuvasi vastakkaista tilannetta, jossa autonomia on niin laaja, että se saattaa kääntyä kuormittavaksi. Etätyössä kokemus ”liiasta vapaudesta” saattoi vaikeuttaa keskittymistä ja työn priorisointia. Eräs haastateltava kuvasi ristiriitaa osuvasti: *”vapaus tuottaa iloa ja luovuutta, mutta samalla se voi lisätä epävarmuutta ja tunnetta siitä, että vastuu työn järjestämisestä on kokonaan yksilön vastuulla”* (E7006). Näissä kuvauksissa autonomia näyttäytyy moniulotteisena: se on samanaikaisesti itseohjautuvuutta vahvistava voimavara ja potentiaalinen kuormitustekijä. Ratkaisevaa on, millaisissa rakenteissa ja vuorovaikutussuhteissa autonomian tarve saa tukea ja rajoja.

Luottamus, yhteiset pelisäännöt ja tuki toimivat aineistossa autonomian mahdollistajina. Aineistossa autonomia näyttäytyy myönteisellä tavalla silloin, kun sitä kannattelevat luottamuksellinen ilmapiiri ja matalan kynnyksen tuki. Haastateltavat kuvasivat, että omaan asiantuntijuuteen luotetaan, työrauha on hyvä ja apua on saatavilla nopeasti. Tuki ei ole muodollista, vaan arjen keskusteluja ja nopeita neuvoja, joiden avulla epäselvät tilanteet ratkeavat. Eräs haastateltava kuvasi *”voi tehdä työtään rauhassa ja omalla tavalla, tietäen samalla, että apua saa tarvittaessa ilman byrokraattisia prosesseja”* (F6001). Yhteiset pelisäännöt — esimerkiksi toimistopäiviä tai viestintäkäytäntöjä koskevat sopimukset — koettiin useimmiten autonomiaa tukeviksi, ei rajoittaviksi. Ne loivat ennakoitavuutta ja selkeyttä, joiden puitteissa yksilöllinen harkinta oli mahdollista. Osa haastateltavista liitti autonomian kokemuksen myös jaettuun tavoitekuvaan: kun työn suunta ja tarkoitus ovat kollektiivisesti ymmärrettyjä, itsenäisten ratkaisujen tekeminen tuntuu turvalliselta. Aineistossa autonomian kokemukset kytkeytyvät osin myös uravaiheeseen ja työkokemukseen, sillä pitkään organisaatiossa työskennelleet kuvasivat päätösvaltaa ja vastuuta luontevana osana työtä, jossa itsenäinen toiminta on vähitellen sisäistynyt osaksi ammatillista toimijuutta.

Yhteenvetona aineisto nostaa esiin, että autonomia hybridityössä rakentuu useista toisiinsa kietoutuvista tekijöistä: työn rytmittämisen ja organisoinnin vapaudesta, vaikutusmahdollisuuksista työn sisältöön, luottamukseen ja tukeen perustuvista käytännöistä sekä tavasta, jolla vastuu ja päätösvalta jakautuvat yksilön ja organisaation välillä. Autonomia voi kannatella työn arkea silloin, kun vapaus ja rakenteet ovat tasapainossa, mutta muuttua kuormittavaksi tilanteissa, joissa rajat ovat epäselvät tai vastuu kasaantuu liiallisesti yksilölle.

5.3.2 Kykenevyyden kokemukset hybridityössä

Aineistossa kykenevyyden kokemus liittyy siihen, miten osaaminen tunnistetaan, miten työssä saadaan palautetta ja millaisiksi kehittymisen mahdollisuudet hybridityössä hahmottuvat. Tarkastelu jäsenyytensä osaamisen näkyvyyteen, palautteen merkitykseen ja kehittymisen esteisiin. Haastateltavien kuvauksissa oppiminen näyttäytyy useimmiten vähitellen kumuloituvana prosessina, joka rakentuu työn arjessa vuorovaikutuksessa tehtävien, kollegoiden ja asiakastilanteiden kanssa. Samalla aineisto tuo esiin, että kuormitus ja rakenteelliset tekijät — kuten palautekäytännöt, tehtävien luonne ja ajallinen paine — voivat kaventaa kehittymisen tilaa.

Osaamisen näkyvyys rakentuu aineistossa ennen kaikkea osaamisen päivittäisen hyödyntämisen ja arjen työn kautta. Kykenevyyden keskeinen ulottuvuus liittyy siihen, että työntekijät kokevat hyödyntävänsä omaa osaamistaan päivittäin. Haastatteluissa osaaminen näyttäytyy ”työarkeen sulautuneena” resurssina: sitä käytetään viestinnässä, asiantuntijatehtävissä, asiakaspalvelussa ja erilaisten projektien suunnittelussa. Uutta opitaan jatkuvasti, mutta oppiminen on usein pienimuotoista ja vähitellen kerrostuvaa — esimerkiksi silloin, kun työntekijä huomaa tekevänsä jonkin asian sujuvammin kuin aiemmin tai löytävänsä uuden tavan jäsentää työtilannetta. Tätä kuvaa myös havainto, että osaamista hyödynnetään jatkuvasti ja *”jotain pientä uutta tulee opittua ihan viikoittain”* (A4001).

Työn monipuolisuus rakentaa kykenevyyden kokemusta erityisesti pienessä organisaatiossa, jossa tehtäväkirjo on laaja ja roolijoukot mahdollistavat useiden osaamisalueiden hyödyntämisen. Tällöin työntekijät voivat nähdä konkreettisesti oman panoksensa merkityksen organisaation toimivuudelle. Kykenevyys kytkeytyy aineistossa myös kokemukseen siitä, että oma erityisosaaminen pääsee monipuolisesti käyttöön osana arjen työtehtäviä. Kun työn kokonaisuus mahdollistaa useiden osaamisalueiden hyödyntämisen, työntekijät kokevat osaamisensa olevan sekä riittävää että tarkoituksenmukaista. Näissä kuvauksissa kykenevyys rakentuu arjen toistosta ja etenemisestä: osaamista käytetään, sen riittävyys varmistuu käytännössä ja samalla syntyy kokemus kehittämisestä.

Osaamisen näkyvyys vahvistuu aineistossa myös vertaisoppimisen, mallintamisen ja asiantuntijaverkostojen kautta. Haastateltavat kuvaavat, että kollegoiden työn seuraaminen avaa näkymiä oman työn ”isoon kuvaan”: miten prosessit liittyvät toisiinsa, miksi tietyt asiat tehdään tietyllä tavalla ja millaisia vaihtoehtoisia tapoja muilla on ratkaista sama ongelma. Tätä tiivistää toteamus: *”Kun kuulee, mitä muut tekevät, oppii paljon siitä kokonaisuudesta ja isosta kuvasta, mihin oma työ liittyy”* (R2002). Vertaisoppiminen näkyy aineistossa myös siten, että kokeneiden asiantuntijoiden kanssa työskentely koetaan sekä inspiroivaksi että käytännöllisesti hyödylliseksi. Kollegojen näkemykset, työskentelytavat ja aiheen syvempi tuntemus laajentavat omia ajattelumalleja ja tarjoavat uusia tapoja kohdata työtilanteita. Lisäksi osa kuvaa oppimisen tapahtuvan konkreettisesti työn vuorovaikutustilanteissa ja myös epäonnistumisten kautta: *”Oppiminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa ja virheiden kautta — huomataan, ettei joku tapa toimikaan, ja siitä opitaan”* (F6001). Näissä kuvauksissa kykenevyys jäsentyy yhteisöllisesti rakentuvaksi kokemukseksi, ei vain yksilön osaamisen ominaisuudeksi.

Palaute näyttäytyy aineistossa keskeisenä kykenevyyden kokemusta vahvistavana tekijänä. Palautteen tekemisen näkyväksi, ja antavan suuntaa kehittämiselle. Aineistossa tulee esiin, että palautetta saadaan kollegoilta, esihenkilöiltä ja asiakkailta,

mutta palautteen määrä ja syvyys vaihtelevat. Erityisen merkitykselliseksi koetaan henkilökohtainen ja kontekstualisoitu palaute — sellainen, jossa oma työ suhteutetaan laajempaan kokonaisuuteen. Tätä kuvataan suoraan: *”Erityisen tärkeää on sellainen henkilökohtainen palaute, jossa esimies näkee oman osaamisen suhteessa isompaan kuvaan”* (R2002). Onnistumisen kokemukset puolestaan liittyvät usein projektien päättymiseen, haastavien tilanteiden ratkaisemiseen tai myönteisen asiakaspalautteen saamiseen. Tällöin työntekijät kokevat, että heidän osaamisensa ei ainoastaan riitä, vaan myös tuottaa havaittavia tuloksia. Yksi haastateltava kuvasi onnistumista konkreettisesti projektien kautta: *”Kun projekti saadaan päätökseen ja se menee hyvin, siinä kokee onnistumista”* (D3001). Näissä kohdissa kykenevyyden kokemus vahvistuu konkreettisten onnistumisten kautta: oma työ valmistuu, sitä arvostetaan ja se tuottaa havaittavia tuloksia.

Kehittymisen esteet nousevat aineistossa esiin erityisesti työn rakenteisiin ja kuormitukseen liittyvinä tekijöinä. Vaikka aineisto kertoo vahvoista kykenevyyden kokemuksista, siinä näkyy myös tekijöitä, jotka voivat rajoittaa kehittymisen mahdollisuuksia. Osalle haastateltavista työnkuva on rutinoitunut tai rajattu siten, että uuden oppimisen ikkunat jäävät kapeiksi. Toisaalta kiire, jatkuva viestintä ja asiakaspalvelun kuormitus voivat johtaa siihen, että aikaa reflektiolle tai osaamisen kehittämiseksi ei muodostu, vaikka halua olisi. Tätä kuvaa kokemus siitä, että *”oppiminen jää helposti taka-alalle, kun on paljon töitä”* (C4004). Myös palautteen niukkuus tai epäsäännöllisyys voi tehdä osaamisen kehittämisestä vähemmän näkyvää, mikä hämärtää työntekijän käsitystä omasta edistymisestään. Yksi haastateltava kuvasi tätä suoraan: *”Työn pääosa on pysynyt samana jo pitkään...mahdollisuuksia on, mutta rooli rajaa niitä”* (F6001).

Yhteenvetona kykenevyyden kokemukset aineistossa muodostuvat arjen oppimisen, yhteistyön ja palautteen muodostamana kokonaisuutena, jota työn rakenteet ja kuormitustekijät joko tukevat tai rajaavat. Hybridityö ei aineiston perusteella näyttäydä kykenevyyttä suoraan heikentävänä tai vahvistavana tekijänä, mutta se muovaa tapoja,

joilla osaamista käytetään, erityisesti tapoja, joilla osaaminen tulee näkyväksi ja saa palautetta. Nämä havainnot luovat perustan tarkastella seuraavaksi, miten yhteenkuuluvuuden kokemukset rakentuvat hybridityön käytännöissä (5.3.3).

5.3.3 Yhteenkuuluvuus hybridityössä

Haastateltavien kuvauksissa yhteenkuuluvuus nousee keskeiseksi osaksi hybridityön arkea. Se kytkeytyy ennen kaikkea kokemuksiin yhteyden säilymisestä, vuorovaikutuksen sujuvuudesta ja ilmapiiristä, jossa työntekijät kokevat voivansa olla mukana ja tulla kuulluiksi. Hybridityössä nämä kokemukset rakentuvat etä- ja lähityön rytmien, kohtaamisten määrän sekä arkea jäsentävien käytäntöjen varaan. Aineisto osoittaa, että yhteenkuuluvuuden kokemus syntyy jatkuvasta vuorovaikutuksesta ja toistuvista kohtaamisista. Fyysinen läsnäolo näyttäytyy monille perustana työyhteisön tuntemiselle, vaikka etätyö tarjoaa samalla joustavuutta ja työrauhaa, jota arvostetaan. Yhteisöllisyys vahvistuu erityisesti silloin, kun lähikohtaamisille on selkeä ja ennakoitava rytmi ja kun vuorovaikutusta tukevat arkiset rakenteet, kuten yhteiset tapaamiset ja epämuodolliset kohtaamiset.

Aineistossa tämä konkretisoituu erityisesti lähityön merkityksenä työyhteisön koossa pysymiselle. Haastateltavat kuvasivat johdonmukaisesti, että yhteenkuuluvuuden vahvistuminen edellyttää säännöllisiä lähikohtaamisia ja yhteistä rytmiä, jonka varaan arki rakentuu. Lähityöpäivissä ei korostunut ainoastaan työn koordinointi, vaan myös arkinen yhdessäolo, jonka varassa työyhteisö pysyy ”koossa”. Moni toi esiin, että jos työ olisi kokonaan etänä, kollegasuhteet jäisivät etäisemmiksi ja yhteys heikkenisi selvästi. Tämä kiteytyy kokemukseen, että *”lähityössä yhteys kollegoihin koetaan vahvaksi, kun taas etäpäivinä se jää helposti etäisemmäksi — mutta näiden yhdistelmä muodostaa toimivan kokonaisuuden”* (R2002).

Säännölliset toimistopäivät mahdollistavat kuulumisten vaihtamisen ja spontaanin vuorovaikutuksen, joita ei koeta etäpäivinä yhtä luonteviksi. Tätä taustaa vasten

hybridityön toimivuus näyttäytyy tasapainona: etäpäivät tukevat työrauhaa, mutta lähityö kannattelee yhteyttä. Yhteyden kokemusta vahvistavat myös arjen rituaalit, kuten viikkokokoukset ja yhteiset lounaat, jotka jäsentävät yhteistä aikaa ja pitävät kollegoiden työtilanteen näkyvissä. Tätä kuvattiin kokemuksella siitä, että yhteisissä hetkissä on tärkeää tietää, *”mitä työkaverilla on pöydällä just nyt”* (A4001). Epämuodolliset kohtaamiset näyttäytyvät erityisen merkityksellisinä myös siksi, että ne syventävät suhteita työn roolien ulkopuolelle. Yksi haastateltava kuvaa, miten arjen kohtaamiset heijastuvat suoraan yhteistyöhön: *”Kahvipöytäkeskustelut ja lounaskeskustelut...tukevat sitä yhteisöllisyyttä ja sitte sitä kautta on niinku helpompi työskennellä ihmisten kanssa”* (C4004). Yhteyden kokemuksen kannalta aineistossa korostuu lisäksi kiinnittymisen näkökulma: kasvokkaiset kohtaamiset tukevat erityisesti uusien työntekijöiden pääsyä sisään työyhteisön sävyihin, toimintatapoihin ja sosiaalisiin koodeihin. Tällöin yhteenkuuluvuus hahmottuu ehtona sille, että arjen yhteistyö ja tilannetietoisuus rakentuvat.

Lähityössä vuorovaikutus näyttäytyy joustavana: asiat tarkentuvat nopeasti ja avun pyytäminen on luontevaa. Etäpäivinä vuorovaikutus sen sijaan edellyttää useammin tietoista aloitteellisuutta, ja yhteydenpito jää herkemmin tehtäväkeskeiseksi. Haastateltavat kuvasivat, että etäyhteyksissä viestintä voi muuttua muodollisemmaksi ja tulkinnanvaraisemmaksi, koska sävyjä, eleitä ja huumoria on vaikeampi lukea. Tämä näkyy kokemuksessa siitä, että etänä ”joutuu skarppaamaan”: *”Joutuu skarppaamaan kyl enemmän etäyhteydessä...ne nyanssit ei tuu läpi ja huumori ei välttämättä välity oikein...saattaa tulla ikäviä väärinkäsityksiä”* (D3001).

Vuorovaikutuksen toimivuutta tukevat aineiston perusteella myös yhteiset rakenteet ja pelisäännöt. Sovitut toimistopäivät, yhtenäiset käytännöt ja avoin viestintä luovat ennakoitavuutta ja vahvistavat luottamusta. Rakenteiden koettiin vähentävän epävarmuutta erityisesti tilanteissa, joissa osa työstä tapahtuu etänä. Digitaaliset välineet tukevat yhteisöllisyyttä silloin, kun niiden käyttö on systemaattista ja kollektiivisesti jaettua: yhteiset kanavat ja säännölliset kokoukset ylläpitävät näkyvyyttä

ja varmistavat, että työtilanne pysyy jaettuna myös etäpäivinä. Aineisto nostaa kuitenkin esiin myös etätyön käytäntöihin liittyviä vuorovaikutuksen kitkoja. Suuret etäkokoukset koetaan usein jäykiksi ja ideointi ei aina toimi yhtä luontevasti kuin kasvokkain. Lisäksi tilanteet, joissa apua tarvittaisiin nopeasti mutta ketään ei tavoiteta, kuvataan etäpäivinä kuormittavammiksi kuin lähityössä, jossa kysymisen kynnyks on matalampi.

Psykologinen turvallisuus näyttäytyy aineistossa pääosin myönteisenä. Aineiston perusteella työntekijät kokevat voivansa tuoda näkemyksiään esiin ja olla työyhteisössä omana itsenään ilman pelkoa leimautumisesta. Turvallisuus näkyy sekä ilmapiirissä että käytännöissä: siihen liittyy kokemus kuulluksi tulemisesta ja siitä, että ajatuksiin reagoidaan. Tätä kuvataan sekä ytimekkäästi että kulttuurilla kuvaavain sanoin: *”No on se kyllä joo”* (A4001) ja *”...on ihan sellanen hyvä kulttuuri siinä...että ihmisten ajatuksia otetaan huomioon...”*(C4004). Turvallisuuden kokemusta tukee myös se, että kysymyksiin ja ehdotuksiin saa vasteen: *”Jos mulla on jokin idea tai kysymys niin mä saan siihen kyllä nopeesti vastauksen...ainakin niihin otetaan kantaa”* (D3001). Lisäksi psykologinen turvallisuus kytkeytyy kokemukseen omana itsenä olemisesta: *”Kyl mä koen, pystyn silleen oleen oma itsensä”* (C4004). Samalla aineistossa pilkahtaa hybridityölle tyypillinen herkkyys: etävuorovaikutuksen tulkinnanvaraisuus voi tehdä ilmapiiristä ajoittain haavoittuvamman, jos viestien sävyt ja huumori eivät välity ja syntyy väärinymmärryksiä. Tässä psykologinen turvallisuus näyttäytyy käytäntöjen ja vuorovaikutuksen laadun varassa rakentuvana kokemuksena, jota hybridityön rytmit voivat joko tukea tai haastaa.

Aineiston perusteella yhteenkuuluvuus hybridityössä rakentuu yhteyden kokemuksesta, vuorovaikutuksen toimivuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta. Sitä kannattelevat erityisesti säännölliset lähikohtaamiset, arjen rituaalit ja epämuodollinen vuorovaikutus, joita yhteiset pelisäännöt ja viestintärakenteet tukevat. Haasteet liittyvät etäpäivien vähäisempään spontaaniin vuorovaikutukseen sekä etäviestinnän tulkinnanvaraisuuteen ja teknisiin kitkoihin.

5.4 Motivaation dynamiikka hybridityössä

Aineistossa motivaatio näyttäytyy hybridityön arjessa vaihtelevana kokemuksena, joka liittyy työn merkityksellisyyden, edistymisen ja hallinnan tunteisiin eri työtilanteissa ja työympäristöissä. Motivaatio vahvistuu, kun työntekijä kokee vaikutusmahdollisuuksia, selkeyttä ja tukea, ja heikkenee, kun hallinnan tunne, palaute tai työn tarkoitus hämärtyvät. Tässä luvussa motivaatio hahmottuu dynaamisena ilmiönä, joka rakentuu ja muuntuu työn arjen käytännöissä. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan motivaation lähteitä (5.4.1) sekä sen kestävyyttä ja haasteita (5.4.2).

5.4.1 Motivaation lähteet

Motivaation lähteet jäsentyvät aineistossa konkreettisina työn arjen kokemuksina, joissa työn vaikutus, arvoyhteys ja oppimisen mahdollisuudet tulevat näkyviksi. Haastateltavat kuvasivat motivoituvansa erityisesti tilanteissa, joissa oma työ tuottaa havaittavia tuloksia, etenee selkeästi tai kytkeytyy itselle merkityksellisiin tavoitteisiin. Lisäksi motivaatiota muovaavat rakenteet ja käytännöt, jotka joko tukevat tai vaikeuttavat työn hallintaa hybridityön arjessa.

Yksi keskeinen motivaatiota kannatteleva elementti oli tunne siitä, että työ tuottaa jotakin näkyvää ja konkreettista. Useat haastateltavat kuvasivat energisoituvansa tilanteissa, joissa työn vaikutus konkretisoituu joko palautteen, työn edistymisen tai ihmisten kohtaamisten kautta. Yksi osallistuja tiivisti: *”Palkitsevimpiä ovat hetket, joissa työn vaikutus näkyy ihmisten reaktioissa ja palautteessa”* (C5001). Tämä viittaa siihen, että motivaatio vahvistuu silloin, kun oma panos tuntuu merkitykselliseltä ja tuottaa jotakin sellaista, mitä ilman omaa työtä ei olisi syntynyt. Työn tulosten nähdynsi tuleminen liittyy kokemuksiin edistymisestä, toimijuuden tunteesta ja halusta jatkaa ponnistelua.

Merkityksellisyys ei kuitenkaan rajoittunut konkreettisiin tuloksiin, vaan liittyi myös siihen, mihin arvoihin työ kytkeytyy. Moni haastateltava korosti, että työskentely

sellaisten asioiden parissa, joita pitää itse tärkeinä, lisää motivaatiota jo lähtökohtaisesti. Eräs työntekijä kuvasi tämän näin: *”Työskentelee asioiden äärellä, jotka ovat itselle tosi tärkeitä”* (C4004). Arvoyhteys toimi monelle pitkäkestoisen sitoutumisen perustana — työn ei tarvinnut olla joka hetki innostavaa, jos sen tarkoitus ja yhteys omiin arvoihin olivat selvät. Silloin myös kuormittavat jaksot voitiin kokea osana kokonaisuutta, jota pidettiin tärkeänä ja vaikuttavana. Pitkävaikutteiset tai laaja-alaiset tavoitteet koettiin erityisen merkityksellisiksi, kuten eräs osallistuja sanoi: *”Jos tavoitteet vaikuttavat pitkällä aikavälillä laajasti, ne ovat merkityksellisimpiä”* (E7006).

Motivaation kannalta olennainen voimavara oli myös oppiminen ja haasteiden tarjoama kasvu. Haastateltavat kuvasivat innostuvansa erityisesti tilanteista, joissa he saivat tehdä jotakin hieman totutusta poikkeavaa tai itselle uutta. Haaste herätti ponnistelunhalua ja tuotti onnistumisen tunteita, jotka lisäsivät luottamusta omaan osaamiseen. Yksi osallistuja kuvasi tätä sanomalla, että vaativampi tehtävä *”jännittää hyvällä tavalla, mutta juuri se motivoi”* (E7006). Haasteiden merkitys ei siis kytkeytynyt vaikeusasteeseen itsessään, vaan siihen, että ne tarjosivat tilaisuuden käyttää ja kehittää omia taitoja. Sen sijaan rutiininomaiset ja toistuvat tehtävät koettiin herkästi motivaatiota heikentävinä silloin, kun ne eivät tarjonneet selkeää etenemisen tai oppimisen mahdollisuutta.

Hybridityön rakenteet vaikuttivat motivaatioon ennen kaikkea välillisesti. Työympäristöjen vaihtelu ja mahdollisuus rytmittää työtä omien tarpeiden mukaan koettiin usein motivoiviksi, koska ne tukivat keskittymistä ja jaksamista. Eräs osallistuja kertoi, että työn mielekkyyttä lisää *”vaihtelu, että välillä on toimistolla ja välillä kotona”* (C5001). Toisille taas selkeästi jäsenneily lähityöaarki toi kaivattua vakautta ja auttoi pitämään työpäivän hallittavana. Samalla pienilläkin käytännön järjestelyillä — kuten ergonomialla tai toimivilla työvälineillä — oli selvästi merkitystä: ne auttoivat ylläpitämään työrauhan tunnetta ja vähensivät arjen kitkaa, mikä loi tilaa sisäiselle motivaatiolle.

Kokonaisuutena motivaation lähteet aineistossa muodostavat dynaamisen kokonaisuuden, jossa työn vaikutukset, arvoyhteys, oppiminen ja arjen rakenteelliset edellytykset kietoutuvat toisiinsa. Motivaatio rakentuu aineistossa siitä, että työntekijä voi nähdä työnsä merkityksen, käyttää osaamistaan ja toimia rakenteissa, jotka tukevat sekä jaksamista että yhteisöllisyyttä. Motivaatio näyttäytyy tällöin liikkeenä, joka vahvistuu, kun työn merkitys ja vaikutus ovat selkeitä, ja heikentyy tilanteissa, joissa epäselvyys tai kuormitus katkaisevat työn sujuvuuden. Juuri tämä vaihtelu tekee motivaation taustatekijät näkyviksi arjessa.

5.4.2 Motivaation kestävyys ja haasteet

Motivaation kestävyys hybridityössä jäsentyy aineistossa kuormituksen, palautteen ja työn selkeyden kautta, ja heilahtelut syntyivät erityisesti tilanteissa, joissa työn suunta hämärtyi, eteneminen hidastui tai tuki jäi vähäiseksi. Aineistossa motivaatio näyttäytyi vaihtelevana kokemuksena, joka reagoi herkästi työn arjen kuormitustekijöihin ja rakenteellisiin epäselvyyksiin.

Motivaatiota koettelivat tilanteet, joissa työn eteneminen jäi ulkoisten riippuvuuksien varaan, kuten puuttuvien vastausten tai päätösten takia. Tällöin edistymisen ja hallinnan kokemus heikkeni ja turhautuminen lisääntyi, kuten eräs haastateltava kuvasi: *”On vaikea motivoitua, jos odottaa vastauksia eikä pääse eteenpäin”* (D3001). Kun työn eteneminen ei ole oman toiminnan varassa, autonomian ja kykenevyyden kokemukset jäävät heikommiksi ja työ voi alkaa tuntua rutiininomaiselta. Hybridityössä tämä korostuu, koska digitaalinen vuorovaikutus voi hidastaa spontaania ongelmanratkaisua, ja pienetkin viiveet venyttävät työn rytmiä arkea kuormittavalla tavalla.

Motivaation kestoa heikensivät myös tilanteet, joissa palaute tai työn prioriteetit olivat epäselviä. Useampi haastateltava kuvasi hetkiä, jolloin työn merkitys hämärtyi, koska ei ollut täysin selvää, mitä pitäisi tehdä tai mikä oli tärkeintä edistää. Eräs osallistuja tiivisti tämän näin: *”Jos ei saa palautetta tai ei tiedä, mitkä ovat tärkeimmät tehtävät, alkaa*

unohtua, miksi tätä teen” (E7006). Tällainen epäselvyys ei ainoastaan vaikeuta työpäivän organisointia, vaan voi heikentää kokemusta siitä, että työ on osa selkeää kokonaisuutta. Ilman palautetta ja priorisoinnin selkeyttä työntekijä jää helpommin epävarmaksi työn suunnasta, mikä heikentää sekä hallinnan tunnetta että kokemusta vaikuttavuudesta. Tällöin sisäinen motivaatio, joka rakentuu oma-aloitteisuuden ja hallinnan varaan, jää heikommin tuetuksi, ja työ voi muuttua velvoitteiden hoitamiseksi ilman kokemusta vaikuttavuudesta.

Kuormitus ja työmäärän kasautuminen muodostivat toisen merkittävän motivaation haastetta koskevan teeman. Kiirejaksojen koettiin vievän tilaa sisäiseltä motivaatiolta, koska ne siirsivät painopistettä selviytymiseen ja lyhyen aikavälin tehtävien täyttämiseen. Eräs haastateltava kuvasi, että *”silloin kun kuormitus kasvaa, on hankalampaa sen motivaation kanssa”* (F6001). Kuormitus ei kuitenkaan näyttäytynyt vain fyysisenä väsymyksenä, vaan myös kokemuksena siitä, ettei työ ole hallinnassa tai että tekemisen laatu kärsii resurssien puutteesta. Tämä ilmentää hybridityölle tyypillistä jännitteisyyttä: vaikka joustavat rakenteet voivat tukea palautumista, ne voivat myös hämärtää rajaa työn ja levon välillä, mikä voi lisätä kuormittumisen riskiä.

Joillekin haastateltaville motivaation haasteet liittyivät myös työn rutiinimaisuuteen tai liian vähäisiin haasteisiin. Tämä tuli esiin esimerkiksi tilanteissa, joissa tehtävien vaativuus ei muuttunut pitkään aikaan tai joissa työnkuva koettiin liian suppeaksi. Yksi osallistuja kuvasi: *”Motivaatio on heikentynyt silloin, kun työ ei haasta”* (R2002). Tämä kertoo tarpeesta saada käyttää ja kehittää omaa osaamista — ei ylikuormittumisen, vaan tarkoituksen ja kasvun näkökulmasta. Haasteiden puute ei ainoastaan vähennä innostusta, vaan heikentää kokemusta ammatillisesta kehitymisestä ja voi pitkällä aikavälillä horjuttaa työn merkityksellisyyttä.

Aineistossa korostui kuitenkin yhtä vahvasti se, että sosiaalinen tuki toimii keskeisenä motivaatiota tukevana tekijänä. Haastavat tilanteet — kuten epäoikeudenmukaiseksi koettu palaute, epäselvät odotukset tai kuormittavat jaksot — menettivät osan

painostaan sen jälkeen, kun niitä oli voinut tarkastella kollegan kanssa. Yksi osallistuja kertoi, että vaikea asiakaspalaute tuntui kohtuuttomalta, mutta *”tilanne helpotti, kun sen sai käytyä läpi työkaverin kanssa”* (F6001). Tulkinallisesti tämä viittaa siihen, että sosiaalinen tuki toimii myös työn jäsentämisen ja merkityksen rakentamisen tukena: yhteinen reflektointi auttaa jäsentämään työn tarkoitusta ja liittyy kokemuksiin omasta pätevydestä. Yhteisöllisyys siis stabiloi motivaatiota silloin, kun yksittäiset kokemukset uhkaavat sitä heikentää.

Motivaation kestävyttä muokkasivat myös työn rakenteet, erityisesti selkeät yhteiset pelisäännöt ja työn rajaukset. Osa haastateltavista kertoi, että selkeä rytmitys — esimerkiksi määritellyt lähityöpäivät tai käytännölliset rutiinit — auttoi pitämään kokonaisuuden hallittuna ja ehkäisi epävarmuudesta syntyvää kuormitusta. Toisille taas joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työrytmiin olivat keskeisiä motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä. Motivaatio ei näin kiinnity yksittäisiin rakenteisiin, vaan siihen, miten hyvin ne tukevat työntekijän omaa työskentelytapaa ja psykologisia perustarpeita.

5.5 Organisaation rooli itseohjautuvuudessa

Aineistossa itseohjautuvuus hahmottuu ilmiönä, joka rakentuu yhdessä organisaation rakenteiden ja toimintakulttuurin kanssa. Haastateltavat kuvaavat, miten työnkuvien selkeys, yhteiset pelisäännöt, palautekäytännöt ja mahdollisuus vaikuttaa työjärjestelyihin luovat puitteet, joissa työn tekemistä ja arjen valintoja jäsenetään etä- ja lähityössä. Vastaavasti aukot näissä rakenteissa näkyvät arjessa epäselvyytenä, priorisoinnin vaikeutena ja kuormituksen lisääntymisenä. Tutkimuskysymysten kannalta arkeen ja käytäntöihin ankkuroitu organisaation näkökulma tulee esiin siinä, miten itseohjautuvuuden edellytykset ja motivaatiota tukevat käytännöt rakentuvat arjessa. Roolien ja odotusten selkeys näyttäytyy aineistossa vapautta jäsentävänä tekijänä. Samalla hybridityön tulevaisuutta koskevat toiveet — esimerkiksi yhteisöllisyyden vahvistaminen, tavoitteiden selkeyttäminen ja etä- ja lähityön rytmin tarkentaminen — viittaavat siihen, ettei itseohjautuvuutta tueta ainoastaan nykyhetkessä, vaan sitä

muovataan jatkuvan kehittämisen kautta. Seuraavaksi luvun 5.5 teemat jäsennetään kahteen yläteemaan, jotka on koottu taulukkoon alateemoineen.

5.5.1 Organisaation käytännöt ja rakenteet

Aineistossa organisaation käytännöt ja rakenteet näyttävät itseohjautuvuuden keskeisinä edellytyksinä hybridityössä. Tarkastelu jäsenyytyönkuvien selkeyden ja työn koordinoitua tukevien rakenteiden kautta. Vaikka työntekijät kuvaavat työssään olevan runsaasti liikkumatilaa ja omaa vastuuta, tämän autonomian toimivuus riippuu pitkälti siitä, kuinka selkeästi roolit, tehtävät ja yhteiset käytännöt on jäsenetty. Selkeä työnkuva jäsentää työn suuntaa ja rajaa tehtäväkenttää: kun oma tehtäväkenttä on näkyvä ja rajattu, arjen valintoja ei tarvitse tehdä vajaan tilannekuvan varassa. Useat osallistujat kuvasivat, että hybridityössä — jossa työtilat ja rytmit vaihtelevat — tämä selkeys on erityisen tärkeää. Eräs haastateltava kiteytti kokemuksensa näin: *”On aika selkeää, mitä tehdään — ja se toimii sekä etänä että lähityössä”* (R2002). Roolien hämärtyessä epävarmuus siirtyy helposti yksilön kannettavaksi. Eräs vastaaja kuvasi tämän osuvasti: *”Jos on paljon sirpaleista työtä, voi olla vaikea tietää, mitä priorisoi”* (C4004). Tämä havainnollistaa, miten rakenteellinen selkeys tukee arjen päätöksentekoa.

Haastateltavat korostivat myös yhteisten käytäntöjen merkitystä hybridityössä. Pelisäännöt nähtiin ennen kaikkea selkeyttävinä ja koordinoivina, eivät rajoittavina. Ne vähentävät tulkinnanvaraa ja auttavat rakentamaan arjesta ennakoitavaa. Kuten yksi osallistuja kuvasi: *”yhteiset pelisäännöt lisäävät selkeyttä, eikä mun mielestä missään nimessä rajoita liikaa — niitä vois ehkä olla vielä enemmänkin”* (C4004). Puheenvuoroissa tämä näyttää enemmän koordinaation kuin valvonnan tarpeena.

Organisaation koordinaatiokäytännöt näkyivät myös viikoittaisissa katsauksissa, työparikeskusteluissa ja palautetilanteissa. Niitä ei koettu valvontana, vaan tapoina jäsentää työtä ja tehdä edistymistä näkyväksi. Säännölliset yhteiset tilannekatsaukset näyttävät aineistossa käytäntöinä, jotka auttavat pysähtymään sen äärelle, mitä on

saatu aikaan ja mitä on tulossa, ja tarjoavat samalla mahdollisuuden tarkentaa prioriteetteja. Eräs haastateltava kuvasi näiden merkitystä näin: *”palautekeskustelu...ja viikoittain tai pari viikon välein yhteiset kokoukset, joissa kaikki kertoo mitä on meneillään...auttaa katsomaan, mitä on saanut aikaan ja mitä on tulossa”* (E7006). Näissä kuvauksissa rakenteet jäsentävät työn osaksi yhteistä kokonaisuutta ja keventävät yksilöllistä arviointitaakkaa.

Aineistossa toistuu myös pienten organisaatioiden erityispiirre: työtehtäviä on usein vain yhden henkilön vastuulla. Varahenkilöjärjestelmät ovat rajallisia, mikä tekee itseohjautuvuudesta paitsi toivottua, myös rakenteellisesti korostunutta. Kuten eräs osallistuja sanoi: *”on tiettyjä työtehtäviä, jotka ovat vaan jonkun takana, koska on pieni organisaatio — silloin on pakko olla itseohjautuva, eli kukaan muu ei hoida sitä sun puolesta”* (D3001). Tällainen rakenne näyttyy aineistossa omistajuuden tunnetta vahvistavana, mutta samalla se kytkeytyy kokemuksiin kuormituksen kasautumisesta, jos tukea tai työnjakoa ei ole mahdollista laajentaa.

Useat haastateltavat kokivat organisaation tarjoaman vapauden myönteisenä: työtä sai tehdä omalla tavalla ja omaan rytmiin. Tämä koettiin autonomiana, mutta samalla tunnistettiin sen kääntöpuoli: vapaus rakentuu pitkälti yksilön omien ratkaisujen varaan. Yksi vastaaja kuvasi tätä näin: *”saa tehdä työtä itse, miten haluaa...rakentaa omat työvälineet...pieni organisaatio ja vähän rakenteita”* (F6001). Tämä tekee arjen sujuvuudesta osin työntekijän omien ratkaisujen varassa olevaa. Vapauden ja vastuun rajapinta muodostui näin yhdeksi keskeiseksi jännitteeksi aineistossa.

Vaikka rakenteita pidettiin pääosin toimivina, aineistossa nousi toistuvasti esiin viestinnän ja priorisoinnin epäselvyys erityisesti kiireisissä vaiheissa. Kun suunta tai tavoitteet jäivät sanoittamatta, työntekijä joutuu tekemään päätökset yksin. Eräs haastateltava kuvasi: *”viestintä vois olla aktiivisempaa...ja sitte työnkuvan selkeys on mulla vähän haasteena...se välillä vaikeuttaa priorisointia”* (E7006). Tämä nostaa esiin epäselvyyden kuormittavan vaikutuksen arjen päätöksenteossa.

Aineistossa organisaation käytännöt ja rakenteet jäsentyvät kaksijakoisina: selkeys ja jaetut käytännöt tukevat työn hallinnan kokemusta, kun taas rakenteellinen niukkuus ja katkonaisuus lisäävät yksilöllistä kuormitusta. Näin organisaation rooli ei rajaudu autonomian antamiseen, vaan ulottuu siihen, miten työntekijöitä tuetaan kantamaan vastuuta kestäväällä tavalla kuormituksen ja jaksamisen näkökulmasta.

5.5.2 Hybridityön kehittäminen ja tulevaisuuden toiveet

Aineistossa hybridityön kehittäminen ja tulevaisuuden toiveet kytkeytyvät erityisesti yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja työskentelytapojen kehittämiseen. Hybridityö näyttäytyy ennen kaikkea vakiintuneena toimintatapana, jota ei haluta kokonaan muuttaa, vaan kehittää. Haastateltavat kuvaavat nykyistä mallia ”aika sopivaksi” ja kertovat jatkavansa mielellään samalla tavalla, jos suurempia muutoksia ei tule (C5001). Toiveet kohdistuvatkin yksittäisiin rakenteisiin ja työn sujuvuutta tukeviin käytäntöihin: vuorovaikutuksen tapoihin, tavoitteiden selkeyteen, teknisiin työkaluihin ja arjen reunaehtoihin, eivät hybridityömallin kokonaisuudistukseen. Yksi keskeinen kehittämisteema liittyy siihen, miten etä- ja lähityön rytmiä jatkossa määritellään.

Osa haastateltavista toivoo mahdollisuutta hyödyntää etäpäiviä joustavasti, koska ne helpottavat arjen järjestelyjä ja tukevat jaksamista *”kyllä mä nään, et se on hyvä bonus työpaikalla, joka on meidän ajassamme oleva käytäntö ja jonka soisinkin siellä olevan”* (R2002). Toisaalta osa kertoo kaipaavansa selkeämmin toimistokeskeistä arkea ja pitää toivottavana lähes kokonaan lähityöhön painottuvaa mallia *”Toivoisin, että oltais toimistolla koko ajan ...ja jos ei olla niin niitä etäpäiviä olisi max kaks viikossa”* (D3001). Tulevaisuuden hybridiratkaisuilta toivotaan joustavuutta mutta myös selkeitä raameja: mahdollisuutta hyödyntää paikkajoustoja, mutta niin, että yhteinen ymmärrys lähi- ja etäpäivien rytmistä säilyy.

Toinen vahva teema koskee vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tapoja. Erityisesti etäpäivien koetaan kaventavan epävirallista keskustelua ja *”pientä jutustelua”*, joka

toimistolla syntyy luonnostaan. Yksi haastateltava toivoo, että *”myös etätöihin kehitettäisiin enemmän keinoja epämuodolliselle kontaktille, ei vain asiallisille palaverille — etäpäivienkin aikana olisi hyvä olla tilaisuuksia vaihtaa kuulumisia ja tehdä työtä yhdessä”* (R2002). Myös pienemmät, säännölliset keskusteluhetket esihenkilön tai tiimin kanssa nähdään tärkeiksi. Esimerkiksi kahdenkeskiset tapaamiset, joissa tarkennetaan tavoitteita ja prioriteetteja, koetaan tarpeelliseksi: *”jos olisi säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja, olisi helpompi tietää, mitä kannattaa edistää ensin”* (C4004). Samanlaista tarvetta kuvataan myös tässä: *”toive useammin toistuvista tiimipalaverista ja säännöllisistä tsekkauksista yhdessä, se tukisi omaa työskentelyä”* (E7006). Näissä toiveissa korostuu ajatus siitä, että itseohjautuvuus ei tarkoita tuen puuttumista, vaan rinnalla kulkevia rakenteita, jotka auttavat suuntaamaan energiaa olennaiseen.

Kolmas kehittämissuunta liittyy työn tavoitteiden ja prioriteettien selkeyteen. Osa haastateltavista kuvaa, että nykyisessä arjessa on vaikea aina tietää, mikä on tällä viikolla se ykkösasia *”ei oo aina ihan varma, että mikä on nyt just tällä viikolla tai tänään se sellanen prioriteetti ykkönen”* (C4004). Tulevaisuuden hybridityöhön toivotaan siksi pidemmän aikavälin tavoitteita ja selkeämpää näkyä siihen, mihin suuntaan työtä ollaan viemässä: *”itse toivon just semmosia selkeempiä tavoitteita pidemmälle aikavälille, se tukisi omaa työskentelyä”* (E7006). Tällaiset toiveet kertovat tarpeesta jakaa yksilöllistä priorisointivastuuta ja ankkuroida oma työ laajempaan, yhdessä hahmoteltuun suuntaan.

Aineisto nostaa esiin myös teknisiä ja käytännöllisiä kehitystarpeita, jotka kytkeytyvät työn sujuvuuteen. Esimerkiksi *”Yksi keskeinen palvelualusta on selvästi vanhentunut — uusi alusta helpottaisi arkea merkittävästi”* (F6001). Myös työergonomia etäpäivinä mainitaan toistuvasti: *”tulevaisuudessa olisi panostettava kotitoimiston työergonomiaan, kalustukseen, jotta hybridityö olisi ergonomisesti toimivampaa”* (A4001). Vaikka nämä toiveet vaikuttavat konkreettisilta yksityiskohdilta, ne heijastuvat laajempaan kokemukseen työstä: toimivat välineet ja ergonomia mahdollistavat keskittymisen itse

työhön, mikä vähentää käytännön järjestelyihin kuluvaan aikaan ja huomiota. Hybridityön tulevaisuutta koskevat puheenvuorot piirtävät kuvaa maltillisesta kehittämisestä: työntekijät eivät kaipaa suurta murrosta, vaan pieniä, mutta merkityksellisiä parannuksia. He haluavat säilyttää hybridityön tarjoaman jouston, mutta toivovat rinnalle selkeitä rakenteita, jotka tukevat yhteistä suuntaa ja yhteisöllisyyttä. Nämä havainnot konkretisoivat, miten organisaation kehittämisvalinnat muovaavat itseohjautuvuuden ehtoja hybridityössä.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten itseohjautuvuus rakentuu hybridityössä järjestösektorin asiantuntijatyössä sekä millaisin ehdoin hybridityön käytännöt hahmottuvat työntekijöiden kokemuksissa työntekijöiden motivaation, työn hallinnan ja hyvinvoinnin kannalta. Tutkimus yhdisti laadullisen aineiston analyysin itsemääräämisteorian (Self-Determination Theory, SDT) sekä itsensä johtamisen (self-leadership) teorioihin, mikä mahdollisti itseohjautuvuuden tarkastelun samanaikaisesti sekä työn rakenteellisten edellytysten että yksilön arjen toimintatapojen näkökulmista. Tässä luvussa kootaan tutkimuksen keskeiset löydökset erityisesti työn arjen, vuorovaikutuksen ja kuormituksen säätelyn näkökulmista, tarkastellaan niitä suhteessa aiempaan tutkimukseen, arvioidaan tutkimuksen rajauksia sekä esitetään käytännön suosituksia ja jatkotutkimuksen suuntia. Tavoitteena on muodostaa eheä kokonaiskuva siitä, miten itseohjautuvuus ja arjen hallinta jäsentyvät hybridityössä ja millaisin edellytyksin ne voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia ja toimijuutta.

Tutkimuksen aineistossa hybridityö näyttäytyy työntekijöiden kokemuksissa ennen kaikkea vakiintuneena mutta jatkuvasti muotoutuvana toimintatapana, joka jäsentää työn arkea ajallisesti, tilallisesti ja sosiaalisesti. Hybridityö ei haastateltavien kuvausten perusteella muuttanut työn sisältöjä, mutta se muutti tapaa, jolla työ rytmittyy, miten vuorovaikutus rakentuu ja miten vastuu työn etenemisestä jakautuu. Näissä olosuhteissa itseohjautuvuudesta muodostui aineistossa keskeinen työn sujuvuutta ja hallinnan kokemusta jäsentävä tekijä. Itseohjautuvuus ilmeni aineistossa työn arkeen kiinnittyvänä ja tilannesidonnaisena toimintana, joka muotoutui konkreettisissa työtilanteissa. Työntekijät kuvasivat itseohjautuvuutta kykynä pitää työ hallittavana vaihtelevissa työympäristöissä, säädellä ajankäyttöä ja prioriteetteja sekä suojata työn rajoja. Itseohjautuvuus rakentui konkreettisten käytäntöjen kautta, kuten työn rytmittämisenä, tehtävien jäsentämisenä, työympäristön hyödyntämisenä sekä kuormitusta tasapainottavina ajattelu- ja toimintatapoina.

6.1 Löydösten tulkinta tutkimuskysymysten valossa

Tässä alaluvussa löydökset kytketään suoraan tutkimuskysymyksiin, jotta aineistolähtöisen tulkinnan rakenne pysyy läpinäkyvänä. Tutkimuksen tulkinnan perusteella hybridityön organisatoriset rakenteet ja käytännöt asettavat itseohjautuvuudelle reunaehdoja, jotka vaikuttavat siihen, millaisena itseohjautuvuus työntekijöiden kokemuksissa jäsentyy. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta aineisto kuvaa, että paikkajoustot, etä- ja lähityön rytmitys sekä yhteiset pelisäännöt muodostavat itseohjautuvuuden keskeiset reunaehdot. Hybridityö näyttäyty itseohjautuvuutta tukevana erityisesti silloin, kun työn tekemisen tavat ovat riittävän joustavia mutta samalla selkeitä. Autonomia ei tällöin tarkoita rajattomuutta, vaan mahdollisuutta tehdä merkityksellisiä valintoja selkeissä raameissa. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaten aineisto nostaa esiin, että työntekijät hyödyntävät hybridityön arjessa monipuolisia itsensä johtamisen strategioita. Näihin kuuluvat työn rytmittäminen, tehtävien priorisointi, työympäristön tietoinen hyödyntäminen sekä ajatusmallit, joiden avulla kuormitusta suhteutetaan ja hallinnan tunnetta ylläpidetään. Strategiat eivät näyttäyty erillisinä tekniikoina, vaan osana ammatillista orientaatiota ja arjen rutiineja. Itseohjautuvuus jäsentyy näin jatkuvana tasapainotteluna yksilön oman toiminnan ja ympäristön asettamien ehtojen välillä.

6.2 Löydösten suhde aiempaan tutkimukseen

Seuraavaksi löydöksiä tarkastellaan suhteessa aiempaan hybridityötä, motivaatiota ja itseohjautuvuutta käsittelevään tutkimukseen. Tavoitteena on tarkastella, missä kohdin havainnot ovat linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa ja missä kohdin tämä tutkimus täydentää ymmärrystä erityisesti järjestösektorin asiantuntijatyön hybridityökontekstissa. Teoreettisesti tutkimus asettuu linjaan aiemman kirjallisuuden kanssa tukien näkemystä, että itseohjautuvuus on mielekkäintä ymmärtää suhteellisena ja kontekstisidonnaisena ilmiönä, ei yksilön ominaisuutena (Van den Broeck ja muut, 2016; Morikawa ja muut, 2022). Samalla aineisto konkretisoi aiemmissa tutkimuksissa

esiin nostettuja havaintoja siitä, että hybridityön hyödyt ja haasteet välittyvät pitkälti arjen käytäntöjen, vuorovaikutuksen ja selkeyden kautta (Vartiainen & Vanharanta, 2024; Sampat ja muut, 2023).

Itsemääräämisteorian psykologisten perustarpeiden näkökulmasta autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset hahmottuvat aineistossa keskeisinä tapoina, joiden kautta hybridityön käytännöt joko tukevat itseohjautuvuutta tai tuottavat siihen jännitteitä. Autonomia liittyy kokemuksiin vaikutusmahdollisuuksista työn rytmiin ja toteutustapoihin; kykenevyys rakentuu kertomuksissa osaamisen riittävydestä, palautteesta ja työn etenemisestä; yhteenkuuluvuus puolestaan kytkeytyy vuorovaikutuksen toimivuuteen ja koettuun vastavuoroisuuteen. Tämä jäsenys on linjassa itsemääräämisteorian työelämäsovellusten kanssa, joissa psykologisten perustarpeiden täytyminen on yhteydessä motivaatioon, hyvinvointiin ja toimijuuden kokemuksiin (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck ja muut, 2016).

Lisäksi tutkimus tuo esiin vuorovaikutuksen edellytysten ja koetun psykologisen turvallisuuden merkityksen itseohjautuvuuden tukena hybridityössä. Aineisto havainnollistaa, että pelkkä yhteydenpito ei riitä ylläpitämään toimijuutta hajautetussa työssä, vaan ratkaisevaa on kokemus siitä, että vuorovaikutuksessa voi ilmaista keskeneräisyyttä, kysyä apua ja jakaa kuormitusta ilman leimautumisen pelkoa. Tämä havainto täydentää itsemääräämisteorian yhteenkuuluvuuden näkökulmaa ja on linjassa psykologista turvallisuutta koskevan tutkimuksen kanssa, jossa avoimen vuorovaikutuksen on osoitettu tukevan oppimista ja toimijuutta erityisesti tiimeissä (Edmondson, 1999; Charalampous ja muut, 2019).

Tutkimus nostaa esiin myös kokemukset työn myönteisestä vaikutuksesta toisiin, joita voidaan tulkita hyvän tekemisen (beneficence) ulottuvuuden kautta. Kun työn vaikutus on tunnistettavissa ja sitä tehdään näkyväksi, se näyttäytyy aineistossa motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemusta tukevana tekijänä myös hybridityössä. Löydökset ovat yhdenmukaisia aiemman tutkimuksen kanssa, jossa beneficenceä on tarkasteltu

autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden rinnalla hyvinvointia ja merkityksellisyyttä täydentävänä ulottuvuutena (Martela & Ryan, 2016; Martela ja muut, 2018). Samalla löydökset tukevat näkemystä hybridityöstä monitasoisena ilmiönä, jossa yksilölliset kokemukset kietoutuvat organisatorisiin ja relationaalisiin rakenteisiin (Jansson, 2025; Vartiainen & Vanharanta, 2024).

6.3 Tutkimuksen rajaukset ja löydösten siirrettävyys

Koska tämän tutkimuksen luotettavuutta on kuvattu tarkemmin luvussa 4, tässä luvussa keskitytään tutkimuksen rajauksiin sekä löydösten siirrettävyyteen. Tutkimus perustuu laadulliseen haastatteluaineistoon yhdestä järjestöorganisaatiosta, ja löydökset kuvaavat järjestösektorin asiantuntijatyötä koskevia kokemuksia hybridityössä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan analyyttinen siirrettävyys: löydökset tarjoavat tulkintakehyksiä samankaltaisiin asiantuntija- ja tietotyön konteksteihin, joissa hybridityö ja itseohjautuvuus ovat keskeisiä.

Tutkimuksen rajauksena voidaan pitää myös näkökulman painottumista työntekijöiden kokemuksiin. Tämä valinta on ollut tietoinen tutkimuskysymysten kannalta, mutta se jättää esihenkilöiden ja tiimitason tulkinnat tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi haastatteluaineisto heijastaa osallistujien subjektiivisia kokemuksia, mikä on laadullisen tutkimuksen lähtökohta ja samalla keskeinen tulkinnallinen lähtöpiste. Näiden rajojen puitteissa tutkimus avaa yhden mahdollisen näkökulman itseohjautuvuuden ehtoihin hybridityön arjessa.

6.4 Käytännön suositukset organisaatioille

Tässä alaluvussa tutkimuksen löydöksistä johdetaan käytännön suosituksia organisaatioille. Tarkoituksena ei ole esittää yleispäteviä ohjeita, vaan kiteyttää löydösten pohjalta ne käytännöt, jotka näyttävät keskeisinä itseohjautuvuuden, työn

hallinnan ja hyvinvoinnin tukemisessa hybridityössä. Löydösten perusteella hybridityön itseohjautuvuutta on perusteltua tarkastella arjen käytäntöjen, rakenteiden ja vuorovaikutuksen kokonaisuutena. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan hybridityön toimivuus rakentuu nimenomaan työn organisoinnin käytännöissä eikä yksittäisissä joustoratkaisuissa (Eurofound, 2020a; Vartiainen & Vanharanta, 2024).

Keskeiseksi nousee selkeyden ja joustavuuden tasapaino. Yhteiset pelisäännöt etä- ja lähityön rytmeistä, tavoitettavuudesta ja työn näkyväksi tekemisestä eivät kaventaneet työntekijöiden kokemaa vapautta, vaan vahvistivat ennakoitavuutta ja hallinnan tunnetta. Aiempi tutkimus tukee tätä havaintoa osoittamalla, että autonomia ei tarkoita rakenteiden puutetta, vaan mahdollisuutta toimia omaehtoisesti selkeiden ja jaettujen raamien puitteissa (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck ja muut, 2016). Myös hybridityötä koskeva tutkimus korostaa, että yhteisesti sovitut rakenteet tukevat joustavuuden kestävää toteutumista (Vartiainen & Vanharanta, 2024).

Johtamiskäytännöissä löydökset korostavat informatiivisen ja luottamukseen perustuvan ohjauksen merkitystä. Palautteen ja seurannan sävy jäsentää sitä, koetaanko käytännöt tukevin vai kuormittavina. Informatiivinen palaute, joka tunnistaa edistymisen ja tarjoaa suuntaa, kytkeytyy kokemuksiin autonomiasta ja kykenevyydestä, kun taas epäselvät odotukset ja kontrolloivat käytännöt lisäävät epävarmuutta ja kuormitusta. Tämä tulkinta on yhdenmukainen itsemääräämisteoriaan nojaavan työmotivaatiotutkimuksen kanssa, jonka mukaan autonomian tukeminen ja selkeä palaute vahvistavat hyvinvointia ja sitoutumista (Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck ja muut, 2016; Slemp ja muut, 2018).

Lisäksi lähityö näyttäytyy löydöksissä yhteisen rytmin ja vuorovaikutuksen kannattelevana tilana. Toimistopäivät tukevat epämuodollista vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja sosiaalista tukea, mikä keventää yksilöllistä säätelytaakkaa hybridityön arjessa. Aiempi tutkimus korostaa, että kasvokkaiset kohtaamiset ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukevat oppimista, luottamusta ja vuorovaikutusta erityisesti

hajautetuissa tiimeissä (Edmondson, 1999; Charalampous ja muut, 2019). Kotimaisessa tutkimuksessa on lisäksi osoitettu, että koettu organisaatiotuki ja työn organisointi ovat keskeisiä työn imun ja hyvinvoinnin kannalta työmuodosta riippumatta (Selander & Alasoini, 2025).

6.5 Lisätutkimuksen kohteet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin hybridityötä asiantuntijatyön kontekstissa ja yhdenlaisen organisatorisen ympäristön puitteissa, mikä asettaa löydösten analyttiselle siirrettävyydelle tiettyjä rajoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 120–127). Nämä rajaukset avaavat samalla luontevia jatkotutkimuksen suuntia. Jatkossa olisi perusteltua tarkastella hybridityötä vertailevissa asetelmissa, joissa huomioidaan erilaisten tehtävätyyppien, organisaatiokulttuurien ja hybridityön mallien erot. Aiempi tutkimus viittaa siihen, että hybridityön vaikutukset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja muotoutuvat työn sisällön, rakenteiden ja johtamiskäytäntöjen mukaan (Vartiainen & Vanharanta, 2024; Sampat ja muut, 2023).

Erityisesti asiantuntijatyön ja vahvemmin strukturoitujen tehtävien vertailu voisi syventää ymmärrystä siitä, millaisin edellytyksin itseohjautuvuus tukee hyvinvointia ja milloin se kääntyy kuormittavaksi. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että työn autonomia ja itseohjautuvuuden vaatimukset eivät jakaudu tasaisesti eri ammattiryhmien välillä, mikä voi tuottaa eroja kuormituksessa ja toimijuuden kokemuksissa (Eurofound, 2020a). Lisäksi pitkittäistutkimusasetelmat voisivat tarjota lisäymmärrystä siitä, miten itseohjautuvuuden kokemukset ja itsesääätelystrategiat muotoutuvat hybridityön vakiintuessa. Aiempi tutkimus on tuonut esiin, että hybridityön hyödyt ja haasteet voivat muuttua ajan myötä työn käytäntöjen ja odotusten vakiintuessa (Bloom ja muut, 2024; Vartiainen & Vanharanta, 2024). Tässä tutkimuksessa tarkastelu painottui työntekijöiden kokemuksiin, minkä vuoksi jatkossa olisi perusteltua laajentaa näkökulmaa monitasoiseksi ja sisällyttää mukaan esihenkilöiden tulkinnat, tiimitason käytännöt sekä organisatoriset päätökset. Monitasoinen lähestymistapa on keskeinen erityisesti

hybridityötä ja itseohjautuvuutta koskevassa tutkimuksessa, jossa yksilölliset säätelykäytännöt muotoutuvat vuorovaikutuksessa tiimi- ja organisaatiotason rakenteiden kanssa (Van den Broeck ja muut, 2016; Vartiainen & Vanharanta 2024; Jansson, 2025).

Teoreettisesti jatkotutkimus voisi hyödyntää itsemääräämisteorian alateorioita empiirisemmin. Erityisesti sisäistymisen dynamiikkaa (Organismic Integration Theory, OIT) sekä palautteen ja ohjauksen sävyä (Cognitive Evaluation Theory, CET) olisi mahdollista tarkastella systemaattisemmin analyysin lähtökohtina. Aiempi SDT-pohjainen tutkimus viittaa siihen, että palautteen informatiivisuus ja koettu autonomia ovat keskeisiä motivaation ja hyvinvoinnin kannalta (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005; Van den Broeck ja muut, 2016).

Lisäksi yhteenkuuluvuuden ja psykologisen turvallisuuden näkökulmien yhdistäminen voisi syventää ymmärrystä siitä, millaisissa vuorovaikutustilanteissa työntekijät kokevat voivansa pyytää tukea, jakaa kuormitusta ja osallistua yhteiseen työn tekemiseen myös hajautetuissa työympäristöissä. Psykologista turvallisuutta koskeva tutkimus korostaa avoimen vuorovaikutuksen merkitystä oppimiselle ja toimijuudelle, erityisesti tiimeissä, joissa vuorovaikutus on osin digitaalista (Edmondson, 1999; Charalampous ja muut, 2019). Näin hybridityö näyttäytyy hedelmällisenä kontekstina tarkastella toimijuuden, motivaation ja työn arjen säätelyn kietoutumista toisiinsa.

6.6 Loppupäätelmät

Tämä tutkimus jäsentää itseohjautuvuuden hybridityössä arjen käytännöissä rakentuvana ilmiönä, jossa työn rakenteet, vuorovaikutus ja yksilölliset säätelykeinot kietoutuvat toisiinsa. Autonomia näyttäytyy mahdollisuutena tehdä merkityksellisiä valintoja selkeissä ja jaetuissa puitteissa. Järjestösektorin asiantuntijatyön kontekstissa hybridityön toimivuus rakentuu erityisesti vuorovaikutuksen ehdoista, työn merkityksellisyyden kokemuksista ja arjen hallintaa tukevista käytännöistä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (177–188). Gaudeamus.
- Aksoy, C.G., Garrero, J.M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M. & Zarate, P. (2022). *Working from home around the world*. Brookings papers on economic activity, 53(2), 281–360. <http://www.nber.org/papers/w30446>
- Alasoini, T., Hirvonen, S., Käsälä, M. (2025). *Hybrid work model as a success factor. Guide to the opportunities and challenges of hybrid work*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-198-7>
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without harming performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eurofound, (2020a). *Living, working and COVID-19*. Luxembourg. Publications Office of the European Union. Noudettu 15.4.2025 osoitteesta <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/living-working-and-covid-19>
- Eurofound, (2020b). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Noudettu 15.4.2025 osoitteesta <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-digital-age>

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä. https://helda.helsinki.fi/bitstream/10138/152279/1/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331—362. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.322>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting. *Journal of Applied Psychology* 92(6), 1524—1541. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafreniere, M. A. K. & Huyghebaert, T. (2016). Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a function of role ambiguity. *The Journal of Psychology*, 150(5), 644—665. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2016.1154811>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176—187.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Jansson, J. (2025). *Balancing Employee Preferences and Organizational Expectations for Mutual Gains*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Noudettu 3.12.2025 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-215-7>
- Katajamäki, H. & Kantola, J. (2023). Videovälitteisten etätapaamisten uudistamat vuorovaikutuksen normit joustavuuden näkökulmasta. *Focus Localis*, 51(1). <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120923>
- Leskinen, T., Suorsa, K., Pasanen, J., Rovio, S., Niinikoski, H., Heinonen, O., Pulkki-Råback, L., Viikari, J., Ronnema, T., Raitakari, O. T., Stenholm, S. & Pahkala, K. (2025). Does

- accelerometer-measured physical activity and sedentary time differ between manual, in-office, hybrid and remote workers? *Occupational and Environmental Medicine*, 82 (5), p.238–244. <https://doi.org/10.1136/oemed-2025-110105>
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., Rantanen, H. (2023). The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being. *Aalto yliopisto julkaisut* 42(15–16), 1–16. Noudettu 28.3.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/F-03-2023-0019>
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 146(6), 559–577. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.656157>
- Martela, F. & Riekkii, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology* 9, 1157. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016). The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of Personality*, 84(6) 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2020). Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: the case of beneficence as a candidate psychological need. *Motivation and Emotion* 44, 116–133. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09800-x>
- Martela, F., Ryan, R. M. & Steger, M. F. (2018). Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1261–1282. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9869-7>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science* 24(5), 1337–1357 <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>

- Mirowska, A., Bakici, T. (2023). Working in a bubble: techno-isolation as an emerging techno-stressor in teleworkers. *Information Technology & People*, 37(3) 1403—1422. Noudettu 1.9.2025 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/0959-3845.htm>
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus*. Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/111867/75679>
- Mäkelä, L, Tanskanen, J., Kempainen, S. Siiriäinen, A. & Urrila, L. (2025). Determinants of work loneliness in hybrid work: A comparison study between newcomers and more experienced employees. *Management Revue*, 35(4), 469—502. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2024-4>
- Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M, Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M., & Vasalampi, K. (2023). Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: Pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 58(4—6). <https://doi.org/10.62443/psykologia.v58i4-6.131169>
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research : Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270—295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2019). *Self-leadership: The definite guide to personal excellence*. Sage Publications.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1), 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Piekkari, R & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 207—215). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103—117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145—156) Gaudeamus.

- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrik, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace : A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, *42*, 706—724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, (TENK). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/hyva-tieteellinen-kaytanto>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gaudeamus.
- 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>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C.C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, *42*(5), 1195—1229.
- Vartiainen, M. & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, *2*, 1—21. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- Virick, M., DaSilva, N. & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance, outcome orientation and worker type. *Human Relations*, *63*(1), 137—154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset

TAUSTAKYSYMYKSET

Hybridityökokemus ja työnkuvan kehitys

- Kuinka pitkä kokemus sinulla on hybridityöstä?
- Onko työnkuvasi muuttunut hybridityön käyttöönoton myötä — millä tavoin?

Etä- ja lähityön käytännöt

- Miten koet organisaationne yhteiset etä- ja lähityön pelisäännöt? Tuntuuko käytössä oleva rytmi toimivalta vai kaipaisitko muutosta? Millaista?
- Haluaisitko itse vaikuttaa enemmän siihen, milloin työskentelet etänä ja milloin toimistolla? Miksi?

AJANHALLINTA JA ITSENSÄ JOHTAMINEN HYBRIDITYÖSSÄ

- Työpäivän suunnittelu ja rytmittäminen:
- Miten suunnittelet työpäiväsi? Onko eroja etä- ja lähityössä?
- Millaiset keinot ja toimintatavat auttavat sinua keskittymisessä ja jaksamisessa?
- Mikä häiritsee suunniteltua rytmiä?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit vielä mainita?
- Jos saisit suunnitella ”ihanneviikon” miltä se näyttäisi?

ITSEOHJAUTUVUUS HYBRIDITYÖSSÄ

- Itseohjautuvuuden kokeminen ja työn rytmittäminen
- Mitä itseohjautuvuus sinulle työssäsi tarkoittaa?
- Missä asioissa itseohjautuvuus näkyy konkreettisesti arjen työssäsi? Onko eroja etä- ja lähityöympäristössä?
- Milloin itseohjautuvuus sujuu parhaiten?
- Entä milloin se on haastavaa?

AUTONOMIA

- Autonomian kokemukset hybridityössä
- Missä asioissa koet saavasi vaikuttaa työssäsi?
- Miten päätösvallan vapaus tai sen puute vaikuttaa motivaatioosi?
- Mikä lisää tunnetta siitä, että ohjaat omaa työtäsi?

KYKENEVYYS

- Kykenevyyden kokemukset hybridityössä
- Milloin tunnet hyödyntäväsi osaamistasi ja/tai oppivasi uutta?
- Millaista palautetta saat työssäsi?
- Millainen palaute on sinulle hyödyllistä?
- Millaisissa tilanteissa koet onnistuvasi?

- Tuntuuko työssäsi olevan tilaa kehittymiselle ja kasvulle? Onko sinulla mahdollisuus oppia uutta? Saatko kannustusta uusien asioiden kokeilemiseen?

YHTEENKUULUVUUS

- Yhteenkuuluvuuden kokemukset hybridityössä
- Miten koet yhteyden kollegoihin etä- ja lähityössä?
- Millaiset kohtaamiset vahvistavat yhteyttä muihin?
- Milloin tunnet tulevasi kuulluksi ja arvostetuksi
- Onko työilmapiiri sellainen, että voi olla oma itsesi?
- Mikä tukee luottamusta ja yhteisöllisyyttä hybridityössä
- Mikä puolestaan heikentää niitä

MOTIVAATIO

- Motivaation dynamiikka hybridityössä
- Mikä saa sinut innostumaan työstäsi? Voitko kuvailla tilanteita tai tehtäviä, joissa huomaat olevasi erityisen motivoitunut?
- Milloin motivaatiosi on ollut koetuksella? Mikä auttoi sinua jaksamaan?
- Onko jokin ulkoisena alkanut asia (esimerkiksi työtehtävä, tavoite tai käytäntö) muuttunut sinulle ajan myötä mielekkääksi tai merkitykselliseksi? Miten tämä tapahtui? Mikä auttoi hyväksymään tai sitoutumaan?
- Koetko työn tavoitteet ovat omien arvojesi mukaisiksi?
- Milloin tunnet, että teet jotain todella tärkeää tai omanlaistasi?
- Millaiset tavoitteet tai projektit koet merkityksellisiksi? Liittyykö motivaatio enemmän itse tehtäviin, lopputuloksiin vai johonkin muuhun (esimerkiksi yhteistyöhön, vaikuttavuuteen?)

ORGANISAATION KÄYTÄNNÖT JA RAKENTEET

- Organisaation rooli itseohjautuvuuden tukemisessa
- Onko organisaatiossasi käytäntöjä tai rakenteita, jotka tukevat itseohjautuvuutta?
- Mikä tukee tekemisen selkeyttä hybridityössäsi?
- Mikä puolestaan hämärtää sitä?
- Korostuuko kulttuurissa itsenäisyys, yhteistä tekemistä vai jokin muu toimintatapa? Miten se näkyy arjessasi?
- Miten yhteiset pelisäännöt vaikuttavat siihen, kuinka vapaasti voit toimia työssäsi?

TULEVAISUUSNÄKYMÄT

- Työn kehittäminen ja tulevaisuuden näkymät
- Mitä toivoisit, että työskentelytavoissa kehitettäisiin jatkossa
- Miltä hybridityön tulevaisuus näyttää sinun näkökulmastasi? Millaisia toiveita, huolia tai kehityssuuntia näet?