



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Oskari Levänen

**Hybridityön johtaminen julkisorganisaatiossa:
joustavuuden, vuorovaikutuksen ja
yhteisöllisyyden merkitys**

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -
tutkielma
Hallintotieteiden
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Oskari Levänen		
Tutkielman nimi:	Hybridityön johtaminen julkisorganisaatiossa: joustavuuden, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Roosa Wingström		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	66

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkielmassa tarkastellaan hybridityön johtamista julkisorganisaatiossa esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia johtamisen haasteita ja kehittämistarpeita hybridityö tuo esiin, sekä miten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys rakentuvat hybridityössä ja vaikuttavat johtamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tiimin toimintaan. Tutkimus sijoittuu ajankohtaiseen työelämän murrokseen, jossa työnteon joustavuuden vaatimukset, työntekijöiden hyvinvointi sekä organisaatioiden tuottavuus muodostavat keskeisiä haasteita erityisesti julkisella sektorilla.

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään hybridityötä ilmiönä, sen johtamiseen liittyviä vaatimuksia ja strategioita sekä joustavuuden, itseohjautuvuuden ja viestinnän roolia hybridityön kontekstissa. Lisäksi tarkastellaan esihenkilötaitoja monipaikkaisessa työympäristössä sekä luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkitystä. Teoriaosuus päättyy tutkimuksessa käytettyyn hybridityön johtamisen nelikenttäviitekehukseen, joka yhdistää johtamisen ohjaustavan ja työn joustavuuden tasot sekä täydentyy vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ulottuvuudella. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja aineisto on kerätty haastatteleamalla kahdeksaa suuren suomalaisen julkisen organisaation esihenkilöä. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustuloksissa korostuvat joustavuuden hyödyntäminen, luottamukseen perustuva johtaminen sekä tarve selkeille rakenteille ja viestintäkäytännöille. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys nähdään ratkaisevina tekijöinä sekä työhyvinvoinnin että tiimien toimivuuden kannalta. Tulokset osoittavat, että hybridityön johtaminen edellyttää esihenkilöiltä uudenlaista tilannetajua, viestintäosaamista ja kykyä tasapainottaa itsenäisyyden tukemista ja rakenteiden luomista.

Johtopäätöksissä esitetään, että hybridityö ei ole pelkästään työtapa, vaan se vaatii kulttuurista muutosta sekä kokonaisvaltaista johtamisen kehittämistä. Tutkimus tarjoaa myös käytännön suosituksia organisaatioille, jotka haluavat vahvistaa hybridityön toimivuutta, yhteisöllisyyttä ja esihenkilötyön vaikuttavuutta.

AVAINSANAT: hybridityö, hybridityön johtaminen, esihenkilötyö, joustavuus, etätyö, johtamisen haasteet, vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Mitä hybridityö on?	10
2.1.1	Hybridityön esteet, haasteet ja mahdollisuudet	11
2.1.2	Hybridityön käytännöt ja toteutus	12
2.2	Hybridityön johtaminen	13
2.3	Joustavuus hybridityössä	18
2.3.1	Johtamistaidot hybridityössä ja niiden yhteys joustavuuteen	22
2.3.2	Esihenkilötaidot monipaikkaisessa työssä	23
2.4	Viestintä, vuorovaikutus ja luottamus hybridityössä	24
2.5	Näkökulmia hybridityön johtamisen mallintamiseen	26
2.6	Hybridityön johtamisen nelikenttä: teoreettinen viitekehys	27
3	Tutkimuksen toteutus	30
3.1	Tutkimusaineiston keruu	32
3.2	Haastateltavat	33
3.3	Aineiston analyysi	35
4	Tutkimustulokset	37
4.1	Johtamisen haasteet ja kehittämistarpeet hybridityössä	38
4.2	Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys hybridityössä sekä niiden vaikutukset johtamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tiimin toimintaan	41
5	Tulosten analysointi suhteessa laajennettuun viitekehukseen	50
5.1	Joustavuus mahdollistajana ja haasteena: johtajan rooli rajojen rakentajana	50
5.2	Johtamisen haasteet hybridityössä: tasapainoilua ohjauksen ja itseohjautuvuuden välillä	52
5.3	Vuorovaikutus ja viestintä: liima hybridityön onnistumisen taustalla	54

5.4	Suorituskyvyn ja hyvinvoinnin tasapaino hybridityössä	56
6	Johtopäätökset	59
6.1	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	61
	Lähteet	63

Taulukot

**Taulukko 1. Hybridityön johtamisen strategiat ja niiden keskeiset kysymykset
(mukaillen Mitchell & Brewer, 2022). 17**

Taulukko 2. Hybridityön johtamisen nelikenttäviitekehys 27

1 Johdanto

Hybridityö on noussut yhdeksi keskeisimmistä työelämän ilmiöistä koronapandemian jälkimainingeissa, ja sen merkitys organisaatioiden toiminnassa jatkaa kasvuaan (Selander ja muut, 2022). Pandemian aikana etätyöstä tuli normi monille julkis- ja yksityissektorin toimijoille, ja sen myötä työskentelytapojen monimuotoisuus vakiintui osaksi arkea (Sweco, 2021). Organisaatiot kohtasivat pandemian jälkeen uuden haasteen: miten yhdistää etä- ja lähityön parhaat puolet niin, että työntekijöiden hyvinvointi, tehokkuus ja organisaation toiminnan jatkuvuus turvataan (Hirsch, 2021)?

Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä hybridityö ei ole vain tilapäinen ratkaisu, vaan siitä on tullut pysyvä osa organisaatioiden toimintamalleja. Tämä muutos edellyttää uudenlaisia johtamiskäytäntöjä, joilla pystytään tukemaan työntekijöitä, ylläpitämään yhteishenkeä ja kehittämään organisaation toimintaa joustavasti (Selander ja muut, 2022.)

Tutkin hybridityön johtamista, koska se edustaa monien organisaatioiden kannalta kriittistä kehityssuuntaa ja se on ajankohtainen ilmiö myös omassa työelämässäni. On tärkeää ymmärtää, miten johtajat voivat onnistuneesti johtaa hybridityötä ja tunnistaa haasteita, joita työssä kohdataan. Julkisorganisaatioiden erityinen toimintaympäristö tekee tutkimuksesta kiinnostavan, sillä niiden on tasapainoitava kansalaisten palvelutarpeiden sekä varsinkin tällä hetkellä tiukkojen taloudellisten resurssien kanssa.

Työelämässä on käynnissä merkittävä murros, jossa työntekijät odottavat entistä enemmän joustavuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työskentelytapoihinsa (Academic Work, 2024). Samanaikaisesti julkisorganisaatiot kohtaavat paineita tehostaa toimintaansa ja parantaa tuottavuutta yhä niukemmilla resursseilla (Valtiovarainministeriö, 2025).

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui valtionhallinnon julkisen sektorin organisaatio, jossa hybridityö on vakiintunut käytäntö ja, jossa monipaikkaisen työn johtamiseen on

jouduttu kehittämään uusia toimintamalleja viime vuosina. Organisaatio tarjoaa mielenkiintoisen ja ajankohtaisen kontekstin, koska se edustaa suurta julkista toimijaa, jolla on laaja henkilöstörakenne ja monipuoliset tehtäväkentät. Valinta perustuu myös siihen, että organisaatiolla on kokemusta sekä etä- että lähityön yhdistämisestä ja sen esihenkilöt toimivat moninaisissa hybridijohtamisen tilanteissa, joka sopii tämän tutkimuksen kontekstiin. Haasteltaviksi organisaatiosta valikoituivat kahdeksan esihenkilöasemassa olevaa henkilöä.

Vaikka hybridityötä on jo tutkittu, monet tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä yksityissektoriin tai pandemian aikaisiin ratkaisuihin (Sweco, 2021). Tutkimus julkisen sektorin esihenkilöiden näkökulmasta tarjoaa ajankohtaisen lisän ymmärrykseen siitä, miten hybridityötä johdetaan ja kehitetään pandemian jälkeisessä arjessa. Julkisorganisaatioiden hybridityön johtamista pandemian jälkeen on toistaiseksi tutkittu vähemmän, mikä muodostaa tutkimusaukon tälle tutkimukselle. Tämä tutkimus vastaa tarpeeseen syventää ymmärrystä siitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia hybridityö tuo julkisen sektorin johtamiseen ja miten sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Selander ja muut (2022, s.8) selvittivät tutkimuksessaan, miten etätyön johtamista tulisi organisoida pandemian jälkeen ja millä tavoin etätyön päätöksiä tulisi tehdä. Tulokset osoittavat, että etätyötä tehtiin laajasti koronapandemian aikana, ja monet organisaatiot olivat tyytyväisiä etätyön tuomiin mahdollisuuksiin ja etätyö tulee olemaan osana työelämää myös pandemian jälkeenkin. Myös Swecon (2021) toteuttaman tutkimuksen mukaan sopivissa työtehtävissä työskentelevät henkilöt voivat olla tehokkaita etätyössä ilman negatiivisia vaikutuksia tuottavuuteen tai suorituskykyyn. Hirsch (2021) ennustaa, että joustava työmalli eli hybridityö, tulee yleistymään ja onkin jo yleistynyt organisaatioissa. Hybridimalli edellyttää sekä työntekijöiltä, että esihenkilöiltä uusien työskentelytapojen kehittämistä, jotka hyödyntävät sekä kasvokkain tapahtuvan kontaktin että etätyön joustavuuden parhaita puolia.

Academic Workin (2024) teettämän YPAI-tutkimuksen mukaan nuoret työntekijät arvostavat työnantajan valinnassa erityisesti etätyömahdollisuutta ja joustavuutta omien työaikojen suhteen. Vaikka pandemian päätyttyä oletettiin etätyön vähenevän ja lähityön palaavan keskeiseksi osaksi organisaatioiden arkea, tutkimustulokset ja käytännöt osoittavat toisin.

Tämä tutkimus pyrkii tunnistamaan hybridityön haasteita erityisesti johtamisen näkökulmasta sekä selvittämään, kuinka tätä pysyväksi jäänyttä työskentelytapaa voidaan kehittää entistä mielekkäämmäksi ja tehokkaammaksi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen aiheena, aiemman tutkimuksen inspiroimana, on hybridityön johtaminen, ja tavoitteena on kartoittaa hybridityön johtamisen mahdollisuuksia ja kehityskohteita julkisorganisaatioissa. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia haasteita hybridityön johtamisessa kohdataan ja miten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys rakentuvat hybridityössä julkisorganisaation kontekstissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia johtamisen haasteita ja kehittämistarpeita hybridityö tuo esiin julkisorganisaatiossa?
2. Miten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys rakentuvat hybridityössä, ja millä tavoin ne vaikuttavat johtamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin sekä tiimien toimintaan?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta ja perustellaan aiheen ajankohtaisuus. Lisäksi luvussa määritellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset sekä kuvaillaan tutkielman rakenne. Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa tarkastellaan hybridityön käsitettä, sen toteutusta sekä siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Teorialuvussa syvennyttään

myös hybridityön johtamiseen, joustavuuteen, viestintään ja yhteisöllisyyteen. Lisäksi esitellään aiempaa tutkimustietoa ja käsitteellisiä malleja hybridityön johtamisesta. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen viitekehys hybridijohtamisen nelikenttämalli, jota täydennetään vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ulottuvuudella.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät, haastatteluaineiston keruu ja analyysi sekä esitellään haastateltavien taustatiedot. Neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka on jaettu kahteen pääteemaan tutkimuskysymysten mukaisesti: 1) johtamisen haasteet ja kehittämistarpeet hybridityössä sekä 2) vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden vaikutukset johtamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tiimien toimintaan.

Viidennessä luvussa tuloksia analysoidaan laajennetun viitekehysten kautta. Jokainen teema käsitellään suhteessa viitekehysten ulottuvuuksiin, mikä auttaa jäsentämään tuloksia sekä syventämään ymmärrystä hybridijohtamisen ilmiöistä.

Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimustulosten merkitystä käytännön johtamistyön näkökulmasta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Mitä hybridityö on?

Vartiainen (2023, s.66) mukaan hybridityö viittaa työjärjestelyyn, jossa yhdistetään kaksi tai useampia elementtejä toimimaan joustavasti sekä vakaisissa että muuttuvissa olosuhteissa. Hybridityön peruselementtejä ovat fyysiset, digitaaliset, sosiaaliset ja ajalliset ulottuvuudet, joita voidaan yhdistellä eri tavoin organisaation ja työntekijöiden tarpeiden mukaan. Hybridityötä pidetään joskus etätöiden muotona, koska elementtejä voidaan yhdistää eri tavoin, mutta hybridityö on todellisuudessa monimuotoisempi. Hybridityö voi kattaa yksilön, tiimin ja organisaation tason ja sen muoto riippuu tehtävien tarkoituksesta, työntekijöiden tarpeista ja resursseista. Hybridityö on työn tekemisen muoto, joka tarjoaa joustavuutta ajan ja paikan suhteen, ja sen toteutus perustuu sopimukseen ja teknologian hyödyntämiseen tiedonhallinnassa ja yhteistyössä.

Vartiainen ja Vanharannan (2023) tutkimuksen mukaan hybridityömallissa fyysiset, sosiaaliset ja virtuaaliset elementit kietoutuvat yhteen. Hybridimallin tavoitteena on varmistaa sosiaalisten yhteyksien säilyminen ja mukauttaa työtavat niin, että työntekijät ovat läsnä toimistolla kriittisinä hetkinä. Hybridityön elementit ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja niiden ominaisuudet vaihtelevat työn tavoitteiden ja olosuhteiden mukaan. Esimerkiksi fyysinen ulottuvuus kattaa työn tekemisen eri paikoissa, kuten toimistolla ja etänä, kun taas ajallinen ulottuvuus määrittää työn aikataulut ja keston.

Vartiainen kirjoittaa artikkelissaan (1.8.2023) omasta tutkimuksestaan yhteenvetona, jossa nostaa tutkimuksesta ilmenneitä hybridityöhön liittyviä tuloksia. Hänen mukaansa hybridityön parhaaksi puoleksi voidaan katsoa yksilön kokema lisääntynyt autonomia ja aidot vaikutusmahdollisuudet omaan työnkuvaansa sekä tapoihin tehdä työtä. Haittapuolena hybridityössä nähdään vapaa-ajan ja työn rajan häilyminen, jota kutsutaan autonomiaparadoksiksi. Myös luovuuden ja yhteisöllisyyden on todettu kärsivän hybridityössä.

Vartiainen (2019) mukaan monipaikkaisella työllä tarkoitetaan järjestelyä, jossa työtä tehdään useista sijainneista käsin. Tämä työnteon tapa yhdistää fyysiset tilat,

digitaalisten välineiden tarjoamat tilat sekä sosiaalisen ympäristön. Monipaikkainen työ sisältää mahdollisuuden työskennellä esimerkiksi kotoa, vapaa-ajan asunnolta, asiakkaan tiloista, yhteistyökäyttöisistä työtiloista tai työnantajan toimipisteeltä käsin. Työnteon sijainnit voivat vaihdella työtehtävien luonteen, työnantajan käytäntöjen ja työntekijän omien tarpeiden mukaan.

Monipaikkaisuutta tukee digitaalisten työvälineiden käyttö, jonka ansiosta työ voidaan suorittaa lähes mistä tahansa. Tämä edellyttää tarkoituksenmukaisia työvälineitä ja yhteyksiä, joiden avulla työtä voi viedä työntekijän mukana. Virtuaalisten työtilojen ja digitaalisten yhteyksien avulla monipaikkainen työ voidaan integroida saumattomasti organisaation arkeen. Lähikäsite monipaikkaiselle työlle on paikkariippumaton työ (Kojo & Nenonen, 2015; Hyrkkänen & Vartiainen, 2019).

Hinds ja Bailey (2003) näkevät, että monipaikkaista työtä voidaan soveltaa niin yksittäisiin työntekijöihin kuin tiimeihin ja laajemmin organisaatioihin. Se voi olla pysyvä osa organisaatiokulttuuria tai projektiluonteisesti sovellettava työn muoto. Virtuaalisten ja hajautettujen tiimien johtaminen on merkittävä osa monipaikkaisen työn käytäntöjä, ja siihen liittyy sekä operatiivisia että kulttuurisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Tässä työssä monipaikkaisen työn ja hybridityön käsitteet ovat keskenään rinnasteisia ja ne kuvavat samanlaista työn tekemisen muotoa.

2.1.1 Hybridityön esteet, haasteet ja mahdollisuudet

Hybridityön mahdollisia esteitä ovat esimerkiksi sosiaalinen eristyneisyys, työn ja perhe-elämän rajojen hämärtyminen, yksinäisyys sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät ongelmat (Vartiainen, 2023, s.64–65). Samankaltaisia havaintoja tekivät myös Cousins ja muut (2007), joiden tutkimuksessa hybriditiimit kohtasivat paradokseja, kuten läheisyyden ja etäisyyden välisiä ristiriitoja sekä rationaalisuuden ja emootioiden tasapainottelua.

Yksilötasolla haasteiksi nousivat erityisesti työn ja muun elämän rajojen hallinta. Organisaatiotasolla taas työn johtaminen, seuranta ja arviointi sekä selkeät sopimukset työehdoista ovat keskeisiä haasteita (Vartiainen, 2023). Cousins ja muut (2007) havaitsivat vastaavia organisatorisia haasteita, kuten kontrollin ja voimaannuttamisen välisen ristiriidan, joita voidaan hallita esimerkiksi integraation avulla yhdistämällä ristiriitaiset tekijät synergiaksi. Eriyttäminen, eli ristiriitojen selkeyttäminen ja roolien määrittely, tukee myös hybridityön kompleksisuuden hallintaa. Sen sijaan polarisaatio, yhden lähestymistavan korostaminen, voi heikentää yhteisöllisyyttä pidemmällä aikavälillä.

Hybridityön hyödyt näkyvät yksilötasolla erityisesti joustavuutena, joka voi parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja hyvinvointia (Vartiainen, 2023). Organisaatiotasolla odotetaan taloudellisia säästöjä, parempia rekrytointimahdollisuuksia sekä tuottavuuden lisääntymistä. Yhteiskunnalliset hyödyt liittyvät erityisesti kestävyYTEEN, kuten vähentyneisiin työmatkoihin ja liikenteen sujuvuuteen (Vartiainen, 2023).

Mahdollisuuksina korostuvat hybridityön edellyttämät muutokset johtamisessa, henkilöstöhallinnossa, teknologiassa ja viestinnässä sekä työjärjestelyjen ja sopimusten selkeyttäminen vastaamaan hybridityön tarpeisiin (Vartiainen, 2023). Lisäksi hybridityön tarjoaminen nähdään merkittävänä houkuttelevuus- ja kilpailutekijänä erityisesti nuorten työntekijöiden rekrytoinnissa (Academic Work, 2024).

2.1.2 Hybridityön käytännöt ja toteutus

Vartiainen (2023, s.66–68) tutki hybridityön toteutusta tarkastelemalla etätönnön onnistumisen edellytyksiä käsittelevää kirjallisuutta sekä analysoimalla yritys-esimerkkejä eri maiden raporteista. Hybridityön toteutuksen keskeinen kysymys liittyy siihen, kuinka usein ja milloin etätöitä tehdään. Kirjallisuudesta ilmenee, että useimmat organisaatiot vaativat 1–3 toimistopäivää viikossa, mutta ajankohdat ja etätöypäivien määrä voivat vaihdella. Tukirakenteet, kuten virtuaaliset työkalut,

johtamiskoulutus ja säännölliset kasvokkaiset viestintäkäytännöt, ovat olennaisia tuottavuuden, hyvinvoinnin sekä organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä.

Hybridityö tarjoaa Vartiaisen (2023, s.66–69) mukaan mahdollisuuden kehittää ketterämpää organisaatiokulttuuria, joka antaa työntekijöille enemmän vaikutusvaltaa työaikojen ja -paikan suhteen. Luottamuksen rakentaminen on keskeistä, ja johtamisen joustavuus on tärkeää tiimien ja yksilöiden tarpeisiin mukautumisessa. Tiimitason sopimukset ja toimistotilojen kehittäminen tiimityön tukemiseksi ovat myös tärkeitä hybridityön onnistumisessa.

2.2 Hybridityön johtaminen

Cousins, Robey & Zigurs (2023) käsittelevät artikkelissaan hybridityön johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia erityisesti keskittyen organisaatiokulttuurin ja innovaatiokyvykkyyden säilyttämiseen. Hybridityön mahdolliset negatiiviset vaikutukset organisaatiokulttuuriin ja innovaatiokyvykkyyteen ovat tutkimuksen mukaan johtajien keskeisiä huolenaiheita. Etätyössä työntekijöiden väliset suhteet saattavat heikentyä, mikä vaikeuttaa yhteisten arvojen sekä sitoutumisen muodostumista. Monet innovaatiokeskeiset tehtävät vaativat fyysistä läsnäoloa, joka hybridityössä voi jäädä vähemmälle. Hybridityön johtamiselle suositellaan lähestymistapaa, jossa tehtävät jaetaan niiden luonteen mukaan eri suorituspaikkoihin. Esimerkiksi yksilölliset rutiinitehtävät voidaan hoitaa etänä, kun taas yhteistyötä ja luovuutta vaativat tehtävät hyötyvät fyysisestä läsnäolosta.

Cousins, Robey & Zigurs (2023) näkevät, että hybridityön myötä johtamiselle on syntynyt uudenlaiset vaatimukset. Johtajien on kyettävä koordinoimaan hybridityötä, luomaan luottamusta, sekä hallitsemaan suorituskykyä ja yhteisöllisyyttä, vaikka suurin osa tiimistä työskentelee etänä. Erilaiset johtamiskäytännöt, kuten säännölliset tiimipäivät tukevat yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä hybridimallin onnistumista.

Vyas (2022) tarkastelee hybridityön johtamisen uusia vaatimuksia pandemian jälkeisessä työympäristössä. Artikkelissa korostetaan, että hybridityön johtaminen vaatii monipuolisia taitoja ja mukautumiskykyä, sillä johtajien on tasapainoteltava virtuaalisen koordinoinnin ja fyysisen yhteistyön välillä, kun tiimiläiset toimiva hajautetusti. Vyas (2022) esittelee neljä keskeistä roolia, jotka johtajan tulisi sisällyttää hybridityöympäristössä johtamiseen. ”Kapellimestarin” roolissa johtaja koordinoi tiimiä etänä asettamalla tavoitteita, seuraamalla etenemistä ja jakamalla tietoa. Tässä roolissa keskiössä on tehokas viestintä, jotta tiimin jäsenten välinen yhteys ja luottamus säilyvät. ”Katalysaattorin” roolissa johtaja luo kasvokkaisissa tapaamisissa yhteistyötä, innovointia ja yhteistä kulttuuria edistävän ympäristön. Turvallisen ilmapiirin luomisella mahdollistetaan tiimin innovointi ja monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen ilman pelkoa arvostelusta. ”Valmentajan” roolissa johtaja tukee työntekijöiden yksilöllistä kehitystä ja hyvinvointia sekä henkilökohtaisissa tapaamisissa että virtuaalisesti. Tässä roolissa vaaditaan tunneälykkyyttä ja kykyä asettaa rajoja, jotta työntekijät pystyvät kehittymään ja säilyttämään motivaation työhön. ”Puolestapuhujan” roolissa johtaja toimii tiiminsä edustajana organisaation sisällä ja ulkopuolella. Johtaja hankkii resursseja, rakentaa suhteita ja viestii tiimin saavutuksista. Rooli edellyttää verkostoitumista ja vaikuttamistaitoja, joiden avulla edistetään tiimin tavoitteita ja asemaa organisaatiossa. Johtamisessa korostuu erityisesti luottamuksen rakentaminen riippumatta roolista, jota tulee vallitsevassa tilanteessa käyttää. Luottamuksen rakentaminen on ratkaisevaa niin etä- kuin lähityössä.

Pullan (2022) korostaa tutkimuksessaan hybridijohtamisen hyötyjä ja haasteita tasapuolisuuden ja osallisuuden näkökulmasta. Hybridityössä johtajien on kiinnitettävä huomiota läheisyysvinouman -ilmiöön, jossa toimistolla työskenteleviä saatetaan suosia etätöitä tekevien kustannuksella. Etätyöntekijät jäävät usein paitsi tärkeistä keskusteluista ja epävirallisista kohtaamisista, mikä voi vaikuttaa urakehitykseen ja sitoutumiseen. Vuorovaikutus hybridityössä tulee järjestää niin, että kaikki voivat osallistua tasapuolisesti, erityisesti kokouksissa. Johtajilta vaaditaan myös enemmän

koordinointia ja kykyä luoda yhtenäinen viestintä- ja yhteistyökulttuuri, joka tukee sekä etä- että lähityötä.

Työterveyslaitoksen (2023) opas käsittelee hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita suomalaisesta näkökulmasta. Oppaassa esitellään hybridityömallin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä ja hyviä käytäntöjä, jotka tukevat organisaatioiden pitkäaikaista sopeutumista sekä uudistumiskykyä. Tutkimus tarjoaa hybridityön johtamiselle useita lähestymistapoja, jotka voivat painottua enemmän etä- tai lähityön suuntaan. Strategiset valinnat riippuvat siitä, kuinka paljon johto haluaa rajoittaa etätöiden määrää ja millainen rooli johdolla on työnteon tapojen kehittämisessä.

Työterveyslaitoksen oppaan (2023) hybridijohtamisen nelikenttä tarjoaa erilaisia strategioita lähityön ja hybridityön tasapainon hallintaan organisaatiossa. Jokainen strategia heijastaa erilaista lähestymistapaa johtamiseen ja työskentelytapojen kehittämiseen hybridityömallissa. Kuviossa strategiat on jaettu A:sta D:hen sekä sen mukaan, tarvitaanko siinä lähityötä vai ei sekä tuleeko johdon ohjata prosessia vai ei.

A. Ylhäältä päin johdettu lähityön lisääminen

Tässä strategiassa johto rajoittaa hybridityötä ja korostaa lähityötä. Etätöille asetetaan enimmäismäärä, ja tiimi- tai yksikköpalaverit järjestetään kasvokkain. Strategia vaatii johdolta selkeitä ja ymmärrettäviä perusteluja, jotka tukevat lähityön etuja organisaatiolle ja henkilöstölle. Riskinä on, että henkilöstö saattaa kokea rajoitukset epäluottamuksen osoituksena.

B. Johdon ja henkilöstön jaettuun näkemykseen perustuva lähityön lisääminen

Tässä strategiassa lähityön lisääminen perustuu johdon sekä henkilöstön yhteiseen ymmärrykseen kasvokkaisten kohtaamisten tarpeellisuudesta. Johto toimii esimerkkinä, tekee itse lähityötä ja käy avointa vuoropuhelua henkilöstön kanssa lähityön hyödyistä. Tavoitteena on tehdä lähityöstä houkuttelevampaa parantamalla työtilaratkaisuja ja

ottamalla huomioon henkilöstön toiveet. Strategia onnistuu, jos organisaatiossa on avoimuutta sekä kykyä ratkaista yhteisiä haasteita.

C. Uudenlaisen kulttuurin rakentaminen yksilöiden eriytyneisiin työtapoihin

Tämä strategia hyväksyy hybridityön pysyvän muutoksen. Johto keskittyy kehittämään etäkohtaamisten laatua ja ottamaan käyttöön uusia teknologisia ratkaisuja, jotka auttavat hallitsemaan tiedon jakamista sekä vähentämään informaatiotulvaa. Strategiassa pyritään sopeuttamaan organisaatiokulttuuria niin, että se tukee työntekijöiden eriytyneitä työtapoja ja vastaa etätyön tarpeisiin.

D. Uudenlaisen kulttuurin rakentuminen itseohjautuvasti

Tässä strategiassa johto sallii organisaation kulttuurin kehittymisen omaehtoisesti. Malli pohjautuu ajatukseen, että työntekijät muovaavat itse työ- ja kommunikointitapansa ilman johdon aktiivista puuttumista. Strategia sopii organisaatioihin, joissa toiminta on hyvin strukturoitua ja, joissa hiljaisen tiedon jakaminen ei ole kriittistä. Strategia voi kuitenkin olla riskialtis organisaatioille, joissa vuorovaikutus ja tiedon jakaminen on keskiössä.

Mitchell ja Brewer (2022) taas esittävät kahdeksan keskeistä strategiaa hybriditiimien johtamiseen. Strategiat korostavat hybridityön erityispiirteitä ja edellyttävät johtajilta strategista suunnittelua sekä uudenlaisten taitojen omaksumista, jotta työntekijät voivat saavuttaa optimaalisen tehokkuuden ja hyvinvoinnin. Alla oleva taulukko 1 tiivistää kahdeksan strategiaa, jotka käsitellään tulevissa kappaleissa.

Mitchellin ja Brewerin mukaan hybridityön johtamisessa on tunnistettu kahdeksan keskeistä strategiaa, joita ovat joustavan työympäristön luominen, monikanavainen viestintä remote-first-periaatteella, yhteistyön tarkoituksen ja välineiden selkeyttäminen, palautteen aktiivinen pyytäminen ja käsittely, tiimisuhteiden ylläpito, synkronisen yhteistyön mahdollistaminen, osallistavat kokouskäytännöt sekä saavutusten tunnistaminen ja palkitseminen (ks. tarkemmin taulukko 1).

Taulukko 1. Hybridityön johtamisen strategiat ja niiden keskeiset kysymykset (mukaillen Mitchell & Brewer, 2022).

Strategia	Keskeiset kysymykset ja toimenpiteet
1. Luo joustava ja tehokas työympäristö ja tue tiimin valintoja	Mahdollista joustavat työtilat ja -välineet, huomioi työntekijöiden mieltymykset, varmista selkeät pelisäännöt ja johtajien tuki.
2. Viesti monikanavaisesti, painottaen remote-first-periaatetta	Tarjoa yhdenvertainen pääsy viestintään, käytä useita kanavia, varmista viestien ajoitus ja perillemeno.
3. Selkeyttä tarkoitus ja valitse tehtävään sopiva yhteistyöväline	Keskustele ja määritä yhteistyön odotukset selkeästi, tarjoa erilaisia yhteistyövälineitä, tee päätökset työmuodon valinnasta tietoisesti.
4. Pyydä palautetta tiimin tarpeista, esteistä ja tuntemuksista	Anna mahdollisuus jakaa palautetta eri kanavissa, käsittele palaute aktiivisesti, huomioi työntekijöiden hyvinvointi ja tarpeet.
5. Seuraa tiimisuhteita ja vahvista yhteenkuuluvuutta	Luo tilaisuuksia epäviralliselle kanssakäymiselle ja aktiviteeteille, tue yhteisöllisyyttä ja tiimin sisäistä luottamusta.
6. Varaa aikaa yhteiselle synkroniselle yhteistyölle	Järjestä säännölliset yhteiset tapaamiset, varmista tapaamisten tarkoituksenmukaisuus ja kaikkien osallistuminen.
7. Suunnittele kokoukset hyvin ja tue osallisuutta	Luo kokouksille selkeät tavoitteet, varmista virtuaalinen ja fyysinen osallisuus sekä kaikkien osallistujien huomiointi.
8. Tunnista ja palkitse saavutukset	Palkitse ja tunnusta saavutukset näkyvästi eri kanavissa, varmista tasapuolinen kohtelu läsnäolosta riippumatta.

Monipaikkainen työ, jossa yhdistyvät etä- ja lähityö, vaatii johdonmukaista organisointia ja yhteisiä toimintatapoja, jotka tukevat sekä tuloksellisuutta että työhyvinvointia. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasolla tarvitaan selkeitä sopimuksia ja käytäntöjä, jotka tukevat hybridityön sujuvaa toteutusta. Eskelinen ja muut (2024) painottavat, että työn tekemisen periaatteiden ja viestintäkäytäntöjen selkeä määrittely edistää luottamusta, työn imua ja yhteistyötä. Heidän mukaansa tiimeissä, joissa on sovittu toimintatavoista ja näitä myös noudatetaan, työ sujuu paremmin ja työntekijöiden hyvinvointi on paremmalla tasolla.

2.3 Joustavuus hybridityössä

Joustavuus työelämässä on monimuotoinen ilmiö, joka ulottuu ajallisten ja paikallisten järjestelyjen lisäksi myös rakenteellisiin ja kulttuurisiin tekijöihin. Kossek ja muut (2021) korostavat, että joustavuus on kehittymässä työelämän keskeiseksi strategiseksi elementiksi, jonka avulla organisaatiot voivat vastata muuttuvaan toimintaympäristöön. Joustavuuden onnistunut implementointi ei ole vain yksilön etu, vaan sillä on myös organisaation tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia tukevia vaikutuksia.

Kossekin ja muiden (2021) mukaan joustavuus ei saa mennä niin sanotusti lisäetujen tasolle, vaan sen tulisi olla organisaation kulttuurin ja strategian keskeinen osa. Joustavat järjestelmät mahdollistavat työn ja yksityiselämän tasapainon, lisäävät tuottavuutta ja parantavat työntekijöiden sitoutumista. Tämä edellyttää selkeää viestintää, yhtenäisiä käytäntöjä ja johtajien aktiivista tukea joustavuuden mahdollistamisessa.

Kossek ja muut (2021) toteavat, että joustavuuden järjestelyt voivat helposti johtaa epätasa-arvoon, jos työntekijöiden erilaisia tarpeita ei huomioida. Esimerkiksi perheellisten ja yksin asuvien työntekijöiden joustotarpeet saattavat poiketa huomattavasti. Tämän vuoksi johtajien on huolehdittava siitä, että käytännöt ovat

tasapuolisia ja kaikki työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi riippumatta työskentelypaikastaan tai työskentelyajastaan.

Joustavuus on keskeinen elementti hybridityössä, sillä se mahdollistaa työn ja yksityiselämän paremman yhteensovittamisen sekä lisää työntekijöiden autonomiaa ja työtyytyväisyyttä (Vartiainen, 2023). Mazmanian ja muut (2013) esittelevät autonomiaparadoksin, joka korostaa joustavuuden kaksijakoista vaikutusta: samalla kun se lisää työntekijöiden hallinnan tunnetta työssään, se voi johtaa pitkittyneisiin työaikoihin ja vaikeuksiin rajoittaa työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. Tämä ilmiö on erityisen merkittävä hybridityön johtamisessa, jossa työntekijöiden autonomia ja työtehtävien monimuotoisuus vaativat tarkkaa tasapainottelua joustavuuden ja tuottavuuden välillä.

Joustavuuden hyödyntäminen hybridityössä edellyttää organisaatiolta selkeitä toimintatapoja, viestintäkanavia ja teknologisia ratkaisuja, jotka tukevat työntekijöiden itsenäisyyttä ilman, että tämä heikentää hyvinvointia. Hybridityön johtamisessa on huomioitava joustavuuden vaikutukset paitsi yksilötasolla myös tiimi- ja organisaatiotasolla, mikä pohjustaa tarkempaa tarkastelua joustavuuden käytännöistä hybridityön yhteydessä. (Vartiainen & Vanharanta, 2023)

Ajallinen joustavuus on yksi hybridimallien keskeisimmistä piirteistä, ja se näkyy työn järjestelyissä monin tavoin. Vartiaisen ja Vanharannan (2023) tutkimuksen mukaan esimerkkejä erilaisista hybridityön malleista ovat tilapäinen tai osa-aikainen etätyö, kiinteä päivien määrä viikossa toimistolla ja esimerkiksi määrätyt etätyöpäivien rajat vuodessa. Ajallinen joustavuus mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden huomioimisen ja tehokkaan ajankäytön optimoinnin.

Hybridityömallien toinen keskeinen joustavuuden ulottuvuus liittyy työjärjestelyihin. Joustavat mallit voivat tarkoittaa sitä, että työntekijät, esihenkilöt tai yritykset yhdessä päättävät työskentelypaikoista, aikatauluista ja käytännöistä. Työjärjestelyjen joustavuus

voi pohjautua esimerkiksi työn vaatimuksiin, organisaation tavoitteisiin tai vuorovaikutustarpeisiin. Joustavien sopimusten ja käytäntöjen avulla hybridimalli voidaan mukauttaa työn luonteeseen ja organisaation tarpeisiin (Vartiainen & Vanharanta, 2023).

Kolmas keskeinen joustavuuden ulottuvuus hybridityössä on sijainnin joustavuus. Tämä tarkoittaa työnteon mahdollisuutta työntäjän tiloissa, kotona tai muissa paikoissa, kuten coworking-tiloissa tai jopa ulkomailla. Joustavuus sijainnissa mahdollistaa työnteon monimuotoisuuden, joka sopii erilaisiin elämäntilanteisiin ja työtehtäviin. Sijainnin joustavuus antaa työntekijöille mahdollisuuden valita työlle parhaiten sopivan ympäristön ja edistää työtehokkuutta sekä hyvinvointia (Vartiainen & Vanharanta, 2023).

Joustavuus tuo hybridityöhön sekä hyötyjä että haasteita. Tutkimukset osoittavat (Gratton, 2021; Krajcik ja muut, 2023), että hybridityö tarjoaa merkittäviä etuja joustavuuden ansiosta, kuten lisääntyneen autonomian sekä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen. Joustavuus voi myös lisätä työn tehokkuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Myös Työterveyslaitoksen (2023) tekemä tutkimus tukee hybridityön joustavuuteen liittyviä tekijöitä. Hybridityön mahdollistama joustavuus auttaa työntekijöitä organisoimaan työpäivänsä tehokkaammin, mikä erityisesti vähentää työmatkoihin kuluva aikaa ja lisää keskittymistä vaativien tehtävien suorittamisen laatua. Joustavuuden ansiosta hybridityö voi myös edistää työntekijöiden luovuutta ja tuottavuutta tarjoamalla monipuolisia työskentelymahdollisuuksia.

Vaikka hybridityön tuoma joustavuus tukee hyvinvointia, se voi myös aiheuttaa työntekijöille haasteita, kuten työpäivien venymistä ja työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymistä. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan itseohjautuvan hybridityön vaikutuksia on vaikea arvioida, ja ilman riittävää itsensä johtamisen taitoja työn mielekkyys voi heikentyä. Myös yhteisöllisyyden ja tiimien välisen yhteistyön

ylläpitäminen saattaa kärsiä, mikä asettaa paineita sekä työntekijöille että organisaatioille.

Mitchell ja Brewer (2022) mukaan etätöiden korostuminen hybridityössä voi johtaa sosiaalisen eristyneisyyden kokemuksiin ja heikentää tiimien yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä saattaa näkyä alhaisempana sitoutumisena organisaatioon ja haasteina yhteistyössä. Ilman suunnitelmallista johtamista ja viestintää etätöntekijät voivat tuntea jäävänsä ulkopuolisiksi.

Työterveyslaitoksen (2023) mukaan johtamisen näkökulmasta joustavuus edellyttää strategista suunnittelua ja selkeiden periaatteiden luomista työn organisoimiseksi. Onnistunut hybridityön johtaminen perustuu johdon kykyyn tasapainottaa lähi- ja etätöiden käytännöt niin, että ne tukevat organisaation strategisia tavoitteita, että työntekijöiden tarpeita. Lisäksi johtajien tulee kannustaa yhteisöllisyyteen ja luoda rakenteita, jotka mahdollistavat joustavuuden hyödyntämisen työyhteisössä. Hybridityön joustavuuden johtaminen vaatii erityisesti luottamusta ja vuorovaikutuksen edistämistä, jotta työntekijöiden hyvinvointi ja tuottavuus voivat vahvistua.

Joustavuuden vaikutus hybridityön johtamiseen on monitasoinen ja se liittyy tiiviisti työhyvinvointiin ja organisaation suorituskykyyn. Joustavuus mahdollistaa työntekijöiden autonomiaa, mikä parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön (Uru ja muut, 2022). Hybridityön johtaminen vaatii kuitenkin tarkkaa tasapainoa joustavuuden ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen välillä. Joustavuus ei saisi johtaa liian suureen irrallisuuteen tiimien ja yksilöiden välillä, sillä se voi heikentää tiimien yhteenkuuluvuutta ja heikentää suorituskykyä (Uru ja muut, 2022). On tärkeää, että johtajat luovat selkeät rakenteet sekä strategiat ja varmistavat, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit ja tuki työn tekemiseen joustavasti, mutta organisaation tavoitteet ja tiimityöskentely säilyvät tehokkaina (Työterveyslaitos, 2023).

2.3.1 Johtamistaidot hybridityössä ja niiden yhteys joustavuuteen

Hybridityössä johtajat kohtaavat ainutlaatuisia haasteita, jotka liittyvät joustavuuden ja työntekijöiden tarpeiden yhteensovittamiseen. Johtajan rooli on muuttunut pandemian jälkeen korostamaan yksilöllisiä tarpeita ja työntekijöiden hyvinvointia. Gratton (2021) korostaa, että johtajien on tasapainotettava työn ajalliset ja paikalliset ulottuvuudet, kun taas Hopkins ja Bardoel (2023) huomauttavat, että työntekijöiden henkilökohtaiset työympäristöön liittyvät mieltymykset ovat kriittisiä.

Hybridimallin onnistumisessa on tärkeää luoda yhteisöllisyyden tunne ja vahvistaa luottamusta. Etätyö voi vähentää fyysisiä kohtaamisia, mikä vaikeuttaa tiimin yhtenäisyyden ylläpitoa. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ja epämuodollisten kohtaamisten mahdollistaminen ovat keskeisiä johtamistaitoja hybridityössä.

Hybridityön johtamisessa viestintä on keskeinen onnistumisen edellytys, sillä se luo perustan luottamukselle, yhteisöllisyydelle ja tehokkaalle työskentelylle. Hybridityössä viestinnän haasteet korostuvat, koska työntekijät ovat hajautuneita eri paikkoihin, ja vuorovaikutus tapahtuu sekä kasvokkain että virtuaalisesti (Gratton, 2021; Vilkmann, 2023). Johtajien on varmistettava, että kaikki työntekijät saavat saman tiedon riippumatta työskentelypaikastaan, ja heidän tulee käyttää monikanavaista viestintää viestien perillemenon takaamiseksi (Mitchell & Brewer, 2022).

Hyvä viestintä edellyttää selkeyttä ja ennakoitavuutta. Etäkokouksissa johtajien on kiinnitettävä huomiota tarkkuuteen, sillä eleiden ja ilmeiden puuttuminen voi lisätä riskiä väärinymmärryksiin (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020). Gratton (2021) korostaa, että kokousten agendat ja tavoitteet tulisi jakaa etukäteen, mikä auttaa työntekijöitä valmistautumaan ja vähentää epäselvyyttä. Lisäksi viestinnän tulee olla järjestelmällistä ja jatkuvaa, jotta kaikki työntekijät voivat pysyä ajan tasalla (Aguayo-Camacho, Garro-Abarca & Palos-Sanchez, 2021).

Hybridityössä teknologia mahdollistaa tehokkaan viestinnän ja yhteistyön niin tiimin kuin organisaation tasolla. Erilaiset digitaaliset työkalut, kuten chatit, sähköpostit ja videopalaverit, tukevat vuorovaikutusta riippumatta siitä, missä työntekijät ovat fyysisesti (Mitchell & Brewer, 2022). Johtajien on hyödynnettävä näitä työkaluja tehokkaasti ja varmistettava, että ne ovat kaikkien saatavilla (Gratton, 2021). Myös Työterveyslaitos (2023) korostaa kommunikaation ja vuorovaikutuksen vaikutusta hybridityössä onnistumiseen. Kommunikaatiohaasteet, kuten informaatiovaje ja väärinymmärrykset, ovat yleisiä hybridityössä. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan johtajien tulisi aktiivisesti kehittää kommunikaatiota ja asettaa selkeitä pelisääntöjä, jotka tukevat joustavaa yhteistyötä ja tiimien välistä vuorovaikutusta. Tämä voi liittyä esimerkiksi hybridikokousten suunnitteluun ja digitaalisten työkalujen käyttöön.

Joustavuus on tärkeä osa hybridityötä, mutta se vaatii johtajilta strategista suunnittelua ja kykyä mukautua muuttuviin olosuhteisiin. Bloom (2021) painottaa, että täydellinen joustavuus ei aina ole optimaalista, vaan johtajien on luotava selkeät rajat ja reilut käytännöt. Tämä korostaa johtajien taitoa hallita eri työntekijöiden työskentelytapojen ja odotusten tasapainoa.

2.3.2 Esihenkilötaidot monipaikkaisessa työssä

Eskelisen ja muiden (2024) mukaan monipaikkainen työ edellyttää johtamiselta merkittävää mukautumiskykyä ja uusien toimintamallien omaksumista. Johtamisen eri tasoilla, ylimmästä johdosta lähiesihenkilöihin. On tärkeää tukea työnteon uudenlaista tapaa. Ylin johto vastaa strategisista linjauksista ja toimintapolitiikoista, kun taas lähiesihenkilöt mahdollistavat monipaikkaisen työn käytännön toteutumisen. Tämä vaatii esihenkilöiltä luottamusta työntekijöihin, digitaalisen vuorovaikutuksen taitoja sekä kykyä tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Charalampous ja muut (2019) korostavat, että monipaikkaisessa johtamisessa nousevat esiin useat paradoksit, kuten autonomian ja ohjauksen välinen jännite, osallistumisen ja eristäytymisen haasteet sekä organisaation kokonaiskuvan ylläpito tiimityön hajautuessa.

Luottamuksen rakentaminen on keskeistä, sillä se tukee työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. Samalla on tärkeää varmistaa, että työn tavoitteet ja odotukset ovat selkeitä ja että työn tulokset arvioidaan objektiivisesti riippumatta siitä, missä työntekijä työskentelee.

Organisaatiokulttuuri on Eskelisen ja muiden (2024) mukaan keskeisessä roolissa monipaikkaisen työn johtamisessa. Avoin, luottamukseen perustuva kulttuuri edistää muutosten hyväksymistä ja uuden työnteon tavan omaksumista. Lisäksi yhteisten toimintatapojen ja käytäntöjen sopiminen tiimeissä auttaa ehkäisemään eriytymistä ja tukee yhteistyön sujuvuutta. Esimerkiksi säännölliset kohtaamiset, kuten kasvokkaiset kokoukset, voivat parantaa tiimin yhteisöllisyyttä ja työn merkityksellisyyttä.

2.4 Viestintä, vuorovaikutus ja luottamus hybridityössä

Vartiainen (2024, s.112–116) mukaan hybridityö edellyttää siirtymistä perinteisestä valvonnasta kohti luottamukseen perustuvaa johtamista. Tämä tarkoittaa, että johtajien on rakennettava vahvoja vuorovaikutussuhteita ja tuettava työntekijöiden itseohjautuvuutta. Johtajien on hallittava sekä digitaalinen että kasvokkainen viestintä ja luotava selkeät rakenteet työn tavoitteiden ja toimintatapojen tueksi.

Bell ja muut (2023) sekä Vartiainen (2024) näkevät, että hybridityössä viestintä on keskeinen tekijä, joka yhdistää tiimien jäsenet työskentelypaikasta riippumatta. Toimiva viestintä vähentää väärinkäsityksiä, vahvistaa tavoitteiden selkeyttä ja tukee yhteistyötä. Erityisesti digitaalisten viestintävälineiden käytön taito on ratkaisevassa roolissa. Hyvä hybridityön johtaja hyödyntää monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia ja mukauttaa viestintätyyliänsä tilanteen mukaan, esimerkiksi virtuaalokokouksissa käytettävien työkalujen tai kasvokkaisten tapaamisten aikana.

On tärkeää, että viestintä on läpinäkyvää ja jatkuvaa, jotta työntekijät voivat ymmärtää organisaation tavoitteet ja oman roolinsa niissä. Gratton (2021) korostaa, että hybridimallissa selkeä viestintä vähentää epävarmuutta, mikä puolestaan tukee

työntekijöiden hyvinvointia. Lisäksi selkeä ja yksinkertainen ohjeistus etä- ja lähityön pelisäännöistä auttaa työntekijöitä sopeutumaan hybridityön vaatimuksiin (Haapakoski ja muut, 2020).

Vuorovaikutuksen ylläpitäminen hybridityössä vaatii sekä säännöllisiä kasvokkain tapaamisia että tehokkaita virtuaalisen vuorovaikutuksen muotoja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa suoraan tiimin tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen (Geister ja muut., 2005). Hyvä vuorovaikutus edellyttää, että johtajat tukevat aktiivista kommunikaatiota, jossa kaikki tiimin jäsenet voivat osallistua tasapuolisesti, riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan (Contreras ja muut, 2020).

Vartiainen (2024) mukaan hybridimallissa spontaanin vuorovaikutuksen mahdollisuudet, kuten toimistokeskustelut, voivat vähentyä. Tämän vuoksi on tärkeää järjestää tilaisuuksia epäviralliselle kanssakäymiselle, esimerkiksi virtuaalikahtien muodossa. Tämä vahvistaa tiimin yhteishenkeä ja estää eristäytymisen tunnetta, joka voi syntyä erityisesti etätyössä.

Luottamus on hybridityön kulmakivi, sillä se mahdollistaa tiimien sujuvan yhteistyön ja tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hybridityössä luottamus rakennetaan ensisijaisesti johtajan ja tiimin jäsenten välisen avoimen viestinnän avulla (Charalampous ja muut, 2019). Luottamus edellyttää myös sitä, että työntekijöitä tuetaan ja heille annetaan mahdollisuus tehdä työtä itsenäisesti ilman liiallista valvontaa. Liiallinen mikromanagementti voi heikentää työntekijöiden motivaatiota ja johtaa epäluottamukseen (Beauregard ja muut, 2019).

Lisäksi säännölliset yksilökeskustelut ja tiimikohtaiset palautekeskustelut auttavat vahvistamaan luottamusta ja edistävät työhyvinvointia. Esimerkiksi Cascio ja Shurygailo (2003) korostavat, että selkeät tavoitteet ja reilu palautekulttuuri ovat keskeisiä elementtejä luottamuksen rakentamisessa.

2.5 Näkökulmia hybridityön johtamisen mallintamiseen

Vilkmanin (2023, s.49–59) monipaikkaisen työn kypsyyssmalli tarjoaa jäsennellyn lähestymistavan organisaatioiden siirtymiselle kohti joustavampia ja paikkariippumattomia työskentelymalleja. Kypsyyssmalli koostuu viidestä kehitystasosta, jotka havainnollistavat, miten organisaatiot voivat asteittain integroida hybridityötä johtamiseen, yhteistyöhön ja työntekijöiden tarpeisiin. Malli kuvaa strategista kehitysprosessia, joka vaatii kulttuurisia, teknologisia ja johtamiskäytäntöihin liittyviä muutoksia. Siirtyminen tasolta toiselle on usein vaiheittaista eikä tapahdu kerralla. Tämä tekee mallista erityisen hyödyllisen hybridityön kehittämisen viitekehystenä.

Ensimmäinen taso edustaa organisaatioita, joissa työskentely tapahtuu pääasiassa toimistolla. Tällöin johtamisen painopiste on perinteisissä johtamiskäytännöissä, eikä etätyön mahdollisuuksia ole vielä laajasti hyödynnetty. Tämä voi johtaa haasteisiin erityisesti innovatiivisuuden ja yhteisöllisyyden edistämisessä. Johtamisen näkökulmasta tällaisessa ympäristössä korostuu tarve päivittää johtamiskäytännöt vastaamaan työntekijöiden muuttuneita odotuksia, jotta organisaatio voi pysyä kilpailukykyisenä.

Toisella tasolla organisaatiot sallivat etätyötä, mutta sen määrää rajoitetaan. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa johtamiskäytännöt ja päivittäiset rutiinit ovat yhä suunniteltu toimistotyötä varten. Johtajien on tärkeää oppia tunnistamaan etätyön hyödyt ja haasteet, jotta he voivat tukea työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Mallin mukaan tällaisen rajoittavan joustavuuden mallit voivat nykyään heikentää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähentää organisaation houkuttelevuutta työnantajana.

Kolmannella tasolla organisaatiot sallivat merkittävää joustavuutta työnteon ajan ja paikan suhteen, mutta teknologian käyttö saattaa olla edelleen pirstaloitunutta. Johtamisen ja yhteistyön tukemiseksi on tärkeää kehittää digitaalisia työympäristöjä, jotka mahdollistavat saumattoman viestinnän ja yhteistyön. Tässä vaiheessa johtajien on panostettava sekä teknologisten taitojen kehittämiseen että yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen, jotta työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen voivat lisääntyä.

Neljännellä ja viidennellä tasolla monipaikkainen työ nähdään strategisena etuna. Neljännellä tasolla organisaatiot tukevat työntekoa eri ympäristöissä, ja fyysisten toimistojen merkitys alkaa vähetä. Johtamisen näkökulmasta painopiste siirtyy tulosperusteiseen johtamiseen ja luottamukseen työntekijöiden ja johdon välillä.

Viidennellä tasolla organisaatiot saavuttavat täysin paikkariippumattoman työskentelyn, jossa fyysinen sijainti ei määritä työn tehokkuutta. Johtamisen keskiössä ovat selkeät tavoitteet, tulosten seuranta ja jatkuva prosessien kehittäminen. Tämän vaiheen organisaatioilla on kilpailuetua, sillä ne voivat rekrytoida osaajia maantieteellisistä sijainneista riippumatta ja tarjota työntekijöille mahdollisuuden yhdistää työ ja vapaa-aika paremmin.

Monipaikkaisen työn kypsyyssmalli auttaa ymmärtämään, miten organisaatiot voivat kehittää johtamiskäytäntöjään tukemaan hybridityötä ja joustavuutta. Malli korostaa, että onnistunut siirtyminen vaatii strategista suunnittelua, kulttuurin muutosta ja teknologista investointia. Johtajien on omaksuttava uusia taitoja ja tapoja tukea työntekijöiden itsenäisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista eri kypsyytasoilla.

2.6 Hybridityön johtamisen nelikenttä: teoreettinen viitekehys

Taulukko 2. Hybridityön johtamisen nelikenttäviitekehys

	Ylhäältä ohjattu johtaminen	Itseohjautuva johtaminen
Rajattu joustavuus	Tiukat, johdon määrittämät läsnäolosäännöt	Itseohjautuva, mutta läsnäoloon sidottu malli
Korkea joustavuus	Johdon kontrolloima laaja etättyö	Täysin joustava ja itseohjautuva hybridityö

Tämän tutkimuksen empiirinen osa, tutkimuksen tulokset, on toteutettu pohjautuen yllä olevaan hybridityön johtamisen taulukkoon (taulukko 2.), joka perustuu tutkimuksen teoriaosuuden kirjallisuuteen. Hybridityön johtamista tarkastellaan itsekehitetyn, hybridityön kirjallisuuteen perustuvan, nelikenttäisen viitekehyksen avulla, jonka ulottuvuuksina ovat johtamisen tapa (ylhäältä ohjattu vs. itseohjautuva johtaminen) sekä joustavuuden aste (rajattu vs. korkea joustavuus). Viitekehys auttaa hahmottamaan erilaisten hybridityön mallien johtamisen käytäntöjä ja niiden vaikutuksia työntekijöihin, tiimeihin ja organisaatioihin. Seuraavaksi esitellään nelikentän neljä erilaista lähestymistapaa.

Ylhäältä ohjatussa ja rajatun joustavuuden mallissa organisaation johto määrittää tiukat läsnäolosäännöt, mikä tarkoittaa, että työntekijöiden mahdollisuudet tehdä hybridityötä ovat rajatut ja sidotut johdon päätöksiin. Tässä mallissa etätyön määrä ja aika ovat tarkasti määriteltäviä, ja johtaminen on vahvasti kontrolloivaa. Tämä malli on tyypillinen organisaatioissa, joissa työprosessit tai kulttuuri edellyttävät vahvaa fyysistä läsnäoloa ja, joissa joustavuutta pidetään potentiaalisena riskinä tuottavuudelle tai yhteistyölle (Vilkman, 2023; Eskelinen ja muut, 2024.)

Itseohjautuvassa, mutta läsnäoloon sidotussa mallissa johtaminen mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuuden, mutta joustavuutta rajoittaa edelleen vaatimus tietyistä läsnäolopäivistä tai -tilanteista. Tällöin organisaatiossa on käytössä yhteisiä sopimuksia ja pelisääntöjä, joiden puitteissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapaan ja paikkaan (Työterveyslaitos, 2023). Malli edellyttää johtajilta luottamukseen perustuvaa johtamistapaa, jossa työntekijöille annetaan vastuuta ja autonomiaa tiettyjen raamien sisällä (Vartiainen, 2024).

Ylhäältä ohjatussa, mutta korkean joustavuuden mallissa etätyötä voidaan tehdä laajasti, mutta se tapahtuu johdon kontrollin alaisuudessa. Johto määrittelee selkeät tavoitteet ja mittarit, joiden avulla työn suorittamista valvotaan, vaikka fyysinen työskentelypaikka onkin vapaa. Tämä malli on tyypillinen tilanteissa, joissa etätyön hyödyt tunnustetaan,

mutta johtamisessa halutaan säilyttää tiukka kontrolli suorituskyvystä ja tuloksista (Vilkman, 2023; Eskelinen ja muut, 2024.)

Täysin joustavassa ja itseohjautuvassa hybridityön mallissa työntekijöillä on vapaa mahdollisuus valita työskentelypaikkansa ja -aikansa ilman johdon määräämiä sääntöjä. Tämä malli edustaa hybridityön kypsyysmallin korkeinta tasoa, jossa etä- ja lähityö yhdistyvät saumattomasti ja työn tekeminen perustuu vahvasti luottamukseen, selkeisiin tavoitteisiin sekä työntekijöiden autonomiaan (Vilkman, 2023; Vartiainen, 2024). Tällainen malli tukee parhaimmillaan työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja organisaation houkuttelevuutta työnantajana (Työterveyslaitos, 2023).

Yhteenvedona teoriaosuudesta voidaan todeta, että hybridityö ilmiönä vaatii edelleen tutkimusta erityisesti sen johtamisen käytäntöjen, joustavuuden hallinnan sekä viestinnän ja yhteisöllisyyden tukemisen osalta. Aiemmissä tutkimuksissa on tunnistettu näissä teemoissa sekä mahdollisuuksia että haasteita, mutta erityisesti Suomen julkisen sektorin kontekstissa niiden syvällisempi ymmärrys on vielä puutteellista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia johtamisen haasteita ja kehittämistarpeita hybridityö tuo esiin, ja miten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys rakentuvat käytännössä, tuoden näin uutta tietoa kotimaiseen keskusteluun hybridityön johtamisesta.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa esihenkilöä julkisen sektorin organisaatiosta. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020). Koska tutkimuksen keskiössä on joustavan hybridityön johtaminen ja siihen haasteet ja mahdollisuudet, on laadullinen lähestymistapa perusteltu, sillä se mahdollistaa monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvien kokemusten, käytäntöjen ja haasteiden syvällisen tarkastelun. Laadullinen tutkimus perustuu usein ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemysten tarkasteluun ja täten korostetaan todellisuutta ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on antaa teoreettisesti mielekäs kokonaiskuva ja tulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tyypillisesti kolmesta näkökulmasta: uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta (Juuti & Puusa, 2020). Näitä näkökulmia arvioimalla pyritään osoittamaan, että tutkimus on toteutettu huolellisesti, eettisesti kestävästi ja tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti valaisten.

Uskottavuus viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen lukijat ja tutkimukseen osallistuneet voivat pitää tutkimuksen tuloksia todenmukaisina ja hyväksyttävinä. Tämän tutkimuksen uskottavuutta on pyritty vahvistamaan muun muassa huolellisella haastattelukysymysten rakentamisella, litteroinnilla heti haastatteluiden jälkeen sekä aineiston systemaattisella analyysillä teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lisäksi tutkija on pyrkinyt tuomaan esiin osallistujien näkemykset mahdollisimman autenttisesti, antaen heidän äänensä kuulua myös suorien lainausten kautta.

Luotettavuus liittyy tutkijan valintoihin ja siihen, kuinka selkeästi ja perustellusti tutkimusmenetelmät on kuvattu. Tämän tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu

johdonmukaisesti puolistrukturoituina haastatteluina ja kaikkien haastattelujen litterointi on tehty yhtenäisellä tavalla, jolloin aineiston käsittely on ollut yhdenmukaista. Tutkimusprosessin eri vaiheet, kuten analyysin kulku ja aineiston teemoittelu, on pyritty dokumentoimaan tarkasti, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen kulkua ja tehdä siitä omia johtopäätöksiä (Juuti & Puusa, 2020).

Eettisyys on ollut läsnä koko tutkimusprosessin ajan. Kaikki haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen, ja heidän anonymiteettinsä on turvattu koko aineiston käsittelyn ajan. Haastatteluja varten on laadittu selkeä informointikirje ja haastattelut on toteutettu kunnioittavassa ja luottamuksellisessa hengessä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös validiteetti ja reliabiliteetti, vaikka näitä käsitteitä sovelletaan hieman eri tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus vastaa niihin kysymyksiin, joita sen on tarkoitus tarkastella (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tässä tutkimuksessa on pyritty varmistamaan validiteetti huolellisella tutkimuskysymysten, haastattelurungon ja analyysin välisellä yhteydellä. Reliabiliteetti tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa johdonmukaisuutta: onko tutkimus toistettavissa samankaltaisin tuloksin. Laadullisessa tutkimuksessa täydellinen toistettavuus ei ole mahdollista, mutta tutkimusmenetelmien läpinäkyvä kuvaus tukee arviointia (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten kokemuksia sekä ilmiöitä, jotka rakentuvat vuorovaikutuksessa ja kontekstisidonnaisesti. Keskeistä on myös pyrkiä pääsemään johtopäätöksissä käsiksi syvällisemmin todellisuuteen, jota on pinnan alla, eikä vain käsitellä ilmiötä pintapuolisesti (Juuti & Puusa, 2020). Aineistoa käsitellään usein kokonaisuutena, vaikka kerätty aineisto koostuu erillisistä yksilöistä, ei argumentaatiota voi rakentaa yksilöiden eroihin eri muuttujien suhteen, ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin (Alasuutari, 2011). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten hybridityö on muokannut johtamista ja millaisia haasteita ja hyötyjä hybridityömallin myötä on noussut esiin. Hybridityön johtamiseen liittyvät ilmiöt, kuten

viestintä, luottamus ja joustavuus, ovat luonteeltaan subjektiivisia ja kontekstiriippuvaisia, mikä korostaa laadullisen tutkimuksen soveltuvuutta.

3.1 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu perustuu vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa, ja sen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä yksilöiden kokemusten kautta (Juuti & Puusa, 2020). Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, kyselyt sekä erilaisten dokumenttien analyysi (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut, koska niiden avulla saadaan syvällistä ja henkilökohtaista tietoa esihenkilöiden kokemuksista hybridityön johtamisesta. Haastattelut mahdollistavat myös joustavan ja dynaamisen keskustelun, jossa voidaan tarkentaa ja syventää tietoa tarpeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Haastatteluiden etuna on se, että tutkittaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on jo ennalta kokemusta tai asiantuntemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Juuti & Puusa, 2020). Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin siten, että kaikilla oli kokemusta hybridityömallista ja esihenkilötehtävistä. Näin varmistettiin, että aineisto tarjoaa syvällistä ja relevanttia tietoa tutkimusaiheeseen liittyen.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelumenetelmät voivat vaihdella rakenteeltaan ja ohjaukseltaan. Koskinen ja muut (2005, s. 104–105) erittelevät kolme pääasiallista haastattelutyyppiä: strukturoitu, puolistrukturoitu ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta määrättyjä ja esitetään tietyssä järjestyksessä, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on suunniteltu etukäteen, mutta vastaajilla on vapaus vastata omin sanoin. Syvähaastattelussa keskustelu etenee vapaasti tutkijan ja haastateltavan välillä ilman tiukkaa ohjausta, jolloin tutkija pyrkii minimoimaan oman vaikutuksensa tilanteeseen. Suomessa puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan usein temahaastatteluksi, ja se on

yleisesti käytetty menetelmä erityisesti yhteiskunta- ja liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa.

Myös Hirsjärvi ja Hurme (2022) määrittelevät teemahaastattelun puolistrukturoiduksi haastattelumuodoksi, jossa keskustelua ohjaavat ennalta laaditut teemat. Kysymykset saattavat vaihdella yksittäisten haastattelujen välillä, mutta kaikille haastateltaville esitetään samat aihealueet. Menetelmän ytimessä ovat haastateltavien omat tulkinnat ja merkityksenannot, jotka rakentuvat vuorovaikutuksen kautta. Teemahaastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on ymmärtää ilmiöitä ihmisten kokemusten ja käsitysten kautta.

Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelutapa. Se sopi hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin, koska hybridityön johtamiseen liittyvät kokemukset ja käytännöt voivat vaihdella yksilöllisesti ja organisaatiokohtaisesti. Haastattelun avulla voitiin selvittää, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia esihenkilöillä on hybridityön johtamisesta sekä joustavuuden roolista siinä. Lisäksi haastattelumenetelmä mahdollisti sen, että keskustelua voitiin syventää haastateltavien vastauksien perusteella (Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

3.2 Haastateltavat

Laadullisissa tutkimuksissa tyypillistä on, että aineiston koot eivät vaihtelee merkittävästi, vaan pääsääntöisesti aineiston koko on vähäinen verrattuna kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen verrattuna (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tähän tutkielmaan haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Aarnoksen ja Vallin (2018) mukaan tutkimusongelma määrittää tärkeimmät kriteerit haastateltavien valinnassa. Tarkoituksena on tavoittaa henkilöt, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa ja kokemusta. Tämän jälkeen tulee löytää oikeat yhteydenottokanavat. Haastateltavien etsinnän suoritti kohdeorganisaation yhteyshenkilö, joka etsi tutkimukselle olennaista työtä ja kokemusta omaavia henkilöitä haastateltavaksi. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä ja ne nauhoitettiin Teamsissa ja litterointiin Teamsin työkalulla ”Copilot”. Haastateltaville

kerrottiin etukäteen, että haastattelut nauhoitetaan litterointia varten, ja että tietoja käytetään luottamuksellisesti sekä anonyymisti. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hybridityön yhteyksiä johtamiseen liittyen, joten haastateltavat olivat esihenkilö- tai johtoasemassa kohdeorganisaatiossa. Organisaation yhteyshenkilö etsi minulle haastateltavat tietosuojasyistä, ja sen jälkeen sovin heidän kanssaan haastatteluajankohdat. Haastateltavista neljä työskentelee ryhmäpäällikkönä, kaksi johtajana, yksi menettelypäällikkönä ja yksi prosessivastaavana. Kokemusta esihenkilö- ja johtotehtävistä haastateltavilla oli vaihtelevasti, mutta useimmat olivat olleet esihenkilöasemassa jo ennen korona-aikaa, ja olivat siten nähneet organisaation toimintaa ennen hybridityöhön siirtymistä.

Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan julkisen sektorin esihenkilöä, joista kuusi oli naisia ja kaksi miehiä. Tämä sukupuolijakauma kuvastaa jossain määrin valtionhallinnon yleistä henkilöstörakennetta, jossa naiset muodostavat noin puolet koko henkilöstöstä, mutta heidän osuutensa esihenkilö- ja erityisesti ylimmissä johtotehtävissä on edelleen pienempi kuin miesten. Vuonna 2024 naisten osuus valtion ylimmän virkamiesjohdon jäsenistä oli 35,7 prosenttia ja väliesihenkilöistä noin 27 prosenttia (Valtiokonttori, 2024, s.8–10). Tässä tutkimusaineistossa naisesihenkilöitä oli selvästi enemmän, mikä voi vaikuttaa näkökulmien painottumiseen esimerkiksi vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin teemoissa. Haastateltavat valikoituivat mukaan heidän esihenkilörooliensa ja tehtäväalueidensa perusteella, ei sukupuolen mukaan.

Esihenkilöiden työkokemus vaihteli alle viidestä vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Kolmella haastateltavalla oli esihenkilökokemusta alle viisi vuotta, kahdella 5–10 vuotta ja kolmella yli kymmenen vuotta. Useimmat olivat toimineet aiemmin myös asiantuntijatehtävissä, mikä toi aineistoon monipuolisuutta erityisesti johtamisen käytäntöjen ja hybridityön toteutuksen näkökulmasta. Haastateltavat vastasivat

erikokoisista tiimeistä ja toimivat erilaisissa yksiköissä, mikä rikastutti aineiston kattavuutta.

3.3 Aineiston analyysi

Tässä tutkielmassa analyysimenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa yhdistyy aineistolähtöinen ja teoreettinen lähestymistapa. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista luoda aineistosta tiivis ja ymmärrettävä kokonaisuus, joka mahdollistaa laajemman käsitteellisen tulkinnan (Puusa ym., 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Menetelmässä keskeisiä vaiheita ovat analyysiyksiköiden valinta, aineistoon perehtyminen, aineiston pelkistäminen, kategorisointi ja lopulta teemoittelu sekä tulosten tulkinta (Puusa ym., 2020). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikköinä toimivat haastateltavien antamat vastaukset.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) jakavat sisällönanalyysin kolmeen lähestymistapaan: aineistolähtöiseen, teoriaohjauvaan ja teorialähtöiseen. Teoriaohjaava analyysi hyödyntää aiempaa teoretietoa analyysin apuvälineenä ja ohjaajana, mutta ei suoraan rakennu sen varaan.

Tässä tutkimuksessa teoriaohjaava analyysi sopii hyvin, koska tutkimuksen teoreettinen viitekehys, erityisesti hybridityön ja johtamistaitojen teoria, ohjaa aineiston analyysia ja tulkintaa. Teoria auttaa tunnistamaan ja jäsentämään aineistosta nousevia keskeisiä ilmiöitä ja teemoja, vaikka varsinainen analyysi perustuukin aineistosta esiin nouseviin havaintoihin.

Haastattelut litterointiin Microsoft Copilot -toiminnon avulla Teams-haastatteluissa. Litteroinnin jälkeen vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä ja kategorisoitiin uudelleen teemoittain. Analyysin lopuksi aineisto käsitteellistettiin yhdistämällä empiiriset havainnot teoreettisiin käsitteisiin ja viitekehykseen, minkä avulla luotiin teoreettisesti mielekäs kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset esitetään tutkielman tulososiossa, joissa myös konkretisoidaan keskeiset

löydökset esimerkkilainauksien avulla. Tämän prosessin avulla pyritään varmistamaan aineistosta tehtyjen johtopäätösten selkeys, perusteltavuus ja yhteys tutkimuksen alkuperäisiin tavoitteisiin ja kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat julkisen sektorin organisaation esihenkilöille toteutettujen haastattelujen sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysin avulla aineistosta nousi esiin kaksi laajaa kokonaisuutta, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen kokonaisuus käsittelee hybridityön johtamisen haasteita ja kehittämistarpeita julkisorganisaatiossa, ja toinen tarkastelee vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista sekä niiden vaikutuksia johtamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tiimien toimintaan.

Ensimmäisessä osiossa (luku 4.1) tarkastellaan haastatteluista esiin nousseita johtamisen haasteita ja kehittämistarpeita hybridityössä. Haastateltavat toivat esille, että hybridityö vaatii erityisesti virtuaalisen johtamisen käytäntöjen kehittämistä ja luottamuksen rakentamista etäympäristöissä. Haastateltava H4 tiivistä ongelman seuraavasti: ”Luottamus on keskeistä, mutta sitä on vaikeampi rakentaa etänä.” Lisäksi aineistosta nousivat esille työn seurannan vaikeudet, eriarvoisuuden kokemukset ja yhteistyön koordinoinnin tarve, jotka ovat keskeisiä hybridityön johtamisen haasteita.

Toisessa osiossa (luku 4.2) tarkastellaan sitä, miten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys rakentuvat hybridityössä, sekä millaisia vaikutuksia näillä tekijöillä on johtamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tiimien toimintaan. Useat haastateltavat nostivat myös esiin itseohjautuvuuden merkityksen ja työntekijöiden erilaiset toimintatavat työskentelyssä. Haastattelujen perusteella joustavuuden merkitys hybridityössä nousi vahvasti esiin, erityisesti sen vaikutukset työntekijöiden autonomian ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Esimerkiksi haastateltava H1 kuvasi tätä seuraavasti: ”Meillä on hyvin vapaat kädet järjestellä työpäivämme ja valita työpaikka. Se lisää selvästi työtyytyväisyyttä ja motivoi ihmisiä.” Lisäksi haastatteluissa korostettiin aktiivisen ja selkeän viestinnän merkitystä tiimien yhteisöllisyyden ylläpitämisessä, kuten haastateltava H7 totesi: ”Tärkeintä on se, että jokainen tuntee olevansa osa tiimiä, eikä kukaan jää yksin työnsä kanssa.”

Haastatteluissa nousi myös esiin suorituskyvyn ja hyvinvoinnin yhteys hybridityössä. Vaikka hybridityön nähtiin lisäävän joustavuutta ja tehokkuutta, havaittiin myös sen aiheuttavan riskejä työntekijöiden kuormittumisesta ja yksinäisyydestä. Haastateltava H6 kuvaili tätä haastetta seuraavasti: ”Etätyö on lisännyt tehokkuutta ja joustavuutta, mutta samalla kuormitus ja yksinäisyys ovat saattaneet lisääntyä.”

Näissä kahdessa kokonaisuudessa esitellyt tulokset muodostavat selkeän kokonaiskuvan hybridityön johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, sekä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkityksestä työntekijöiden hyvinvoinnille ja tiimien toimivuudelle. Tulosten perusteella voidaan tunnistaa kehittämistarpeita, joihin julkisorganisaatioiden tulee jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Näitä teemoja tullaan käsittelemään seuraavaksi syvällisemmin.

4.1 Johtamisen haasteet ja kehittämistarpeet hybridityössä

Johtamisen haasteet nousivat haastatteluissa esiin laajasti, ja hybridityön erityispiirteet selvästi korostivat tiettyjä johtamisen ongelmakohtia. Haastateltavat H1-H8 toivat esiin useita yhtenäisiä havaintoja haasteista, joista erityisesti vuorovaikutuksen puutteellisuus, työn seurannan vaikeus, sekä työntekijöiden eriarvoisuuden kokemus nousivat keskeisiksi. Seuraavaksi analysoidaan näitä johtamisen haasteita tarkemmin alateemojen kautta.

Vuorovaikutuksen ja läsnäolon haasteet

Haastatteluiden perusteella keskeinen haaste hybridityössä on esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja läsnäolon kokemuksen luominen. Etäisyys luo helposti tunnetta siitä, että esimies ei ole saavutettavissa tai että vuorovaikutus on vähäisempää. Haastateltava H4 kuvasi vuorovaikutuksen vaikeutta seuraavasti:

”Iso haaste on ollut se, että ihmiset kokevat olevansa etäällä toisistaan ja esihenkilöstä. Johtajana joutuu tekemään paljon töitä sen eteen, että vuorovaikutus säilyy avoimena ja jatkuvana.”

Myös haastateltava H6 painotti samankaltaista kokemusta korostaen, että kasvokkaiset kohtaamiset ovat edelleen arvokkaita hybridityössä:

”Vaikka tekniikka mahdollistaa paljon, se ei korvaa täysin aitoja kohtaamisia. Huomaan selvästi, että tiimissä on vaikeampi huomata pieniä merkkejä, jos jotain on pielessä, kun ollaan etänä.”

Johtajan näkökulmasta haasteeksi muodostuu tällöin aktiivisen läsnäolon ylläpitäminen ja vuorovaikutuksen laadun turvaaminen hybridityössä. Tämä edellyttää systemaattista vuorovaikutuksen rakentamista ja kehittämistä sekä erityishuomiota havainnoida ongelmia virtuaalisissa kohtaamisissa.

Työn seurannan ja luottamuksen rakentamisen haasteet

Haastatteluissa tuotiin esiin, että hybridityössä työn seuranta ja tulosten mittaaminen ovat haastavampia kuin perinteissä lähityössä. Haastateltava H2 kuvaili asiaa seuraavasti:

”Hybridityössä on joskus vaikea seurata, missä vaiheessa projektit ovat, etenkin jos työntekijä ei aktiivisesti pidä esimiestä ajan tasalla. Tämä aiheuttaa joskus epävarmuutta ja luottamus voi kärsiä.”

Myös haastateltava H7 mainitsi seurannan haasteista ja korosti luottamuksen merkitystä:

”Luottamus on ehdottoman tärkeää hybridityössä. Esimiehen on pakko luottaa työntekijöihin, mutta luottamus rakentuu hitaammin, jos työn etenemisestä ei ole riittävän selkeitä merkkejä.”

Hybridityössä johtajien tulee kehittää uudenlaisia keinoja seurata työn etenemistä ilman, että työntekijät kokevat tämän epäluottamuksen osoitukseksi. Tämä edellyttää myös selkeiden tavoitteiden ja aikataulujen määrittelyä sekä avointa ja säännöllistä viestintää.

Eriarvoisuuden ja osallisuuden haasteet

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että hybridityö saattaa johtaa työntekijöiden kokemaan eriarvoisuuteen ja osallisuuden puutteeseen. Haastatteluissa nousi esiin, että kun osa työntekijöistä työskentelee enemmän toimistolla ja osa etänä, voi syntyä tunne siitä, että toimistolla läsnä olevat ovat näkyvämpiä johdolle, mikä saattaa vaikuttaa myös heidän urakehitykseensä. Lisäksi H5 totesi eriarvoisuuden näkyvän erityisesti uuden työntekijän kohdalla:

”Uuden työntekijän perehdytys hybridityössä on todella haastavaa. Hänelle voi syntyä tunne, että hän jää ulkopuoliseksi, jos ei pääse toimistolle tapamaan muita.”

Johtamisen näkökulmasta on keskeistä huomioida, että hybridityön joustavuus ei saa johtaa työntekijöiden eriarvoistumiseen tai osallisuuden tunteen heikentymiseen. Esimiesten tulee aktiivisesti luoda toimintatapoja, jotka varmistavat kaikkien työntekijöiden tasavertaiset mahdollisuudet osallistua ja näkyä työyhteisössä.

Yhteistyön koordinoinnin haasteet

Useat haastateltavat mainitsivat, että hybridityössä yhteistyön ja tiimin toiminnan koordinointi voi olla haastavaa. Tämä näkyy erityisesti silloin, kun työntekijöiden työskentelytavat tai -paikat vaihtelevat. Haastateltava H8 kuvasi asiaa seuraavasti:

”Kun jokainen voi tehdä töitä eri aikoihin ja eri paikoista, yhteisten aikojen löytäminen palaverille ja yhteistyölle on haastavaa. Koordinoinnille pitää varata enemmän aikaa ja huolehtia, että tiedonkulku toimii.”

Johtajan onkin hybridityössä tärkeää huolehtia siitä, että yhteiset toimintatavat ja käytännöt ovat selkeät, ja että tiedon jakaminen on järjestelmällistä ja tehokasta. Tämä vaatii johdolta erityistä panostusta työkalujen, kuten yhteisten kalentereiden ja viestintäalustojen hyödyntämiseen sekä jatkuvaan kommunikointiin tiimin sisällä.

Johtopäätöksiä johtamisen haasteista

Hybridityön johtamisen haasteet liittyvät ensisijaisesti vuorovaikutuksen, luottamuksen, työn seurannan ja työntekijöiden tasavertaisen kohtelun turvaamiseen. Johtamisen näkökulmasta on keskeistä huomioida, että hybridityö edellyttää uudenlaisia taitoja ja käytäntöjä, joilla ylläpidetään avointa vuorovaikutusta, rakennetaan luottamusta ja taataan kaikkien tasavertainen osallistuminen. Tämä vaatii johdolta aktiivisuutta, tarkkaa havainnointia ja jatkuvaa vuorovaikutuksen kehittämistä, jotta hybridityön potentiaali pystytään hyödyntämään.

4.2 Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys hybridityössä sekä niiden vaikutukset johtamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tiimin toimintaan

Tutkimuksen toisena keskeisenä teemana nousivat esiin vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys hybridityössä sekä niiden vaikutukset esihenkilötyöhön, työntekijöiden hyvinvointiin ja tiimien toimintaan. Sisällönanalyysin perusteella havaittiin, että hybridityö haastaa perinteisiä käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä: fyysisen läsnäolon vähentyessä vaaditaan aktiivisempaa ja tietoisempaa johtamista.

Haastateltavat kuvasivat monin tavoin, kuinka vuorovaikutuksen laatu ja sen jatkuvuus ovat keskeisiä hyvinvoinnin ja tiimiytymisen kannalta. Luvussa tarkastellaan näitä näkökulmia haastateltavien kommentteihin pohjautuen.

Itseohjautuvuuden merkitys

Itseohjautuvuus mainittiin useissa haastatteluissa yhtenä tärkeimpänä hybridityöhön liittyvänä joustavuuden osatekijänä. Useat haastateltavat näkivät, että hybridityö tarjoaa hyvän mahdollisuuden itseohjautuvuuden vahvistamiselle ja työntekijöiden oman vastuun kasvattamiselle. Esimerkiksi H3 kuvasi asiaa näin:

”Meillä ihmisillä on nykyään paljon vapautta päättää omasta työstään. En määritä tiukasti, missä ja miten työt tehdään, vaan painotan, että työt tulevat tehdyksi.”

H3:n ajatus kuvastaa laajempaa näkemystä siitä, että joustavuus kytkeytyy olennaisesti työntekijöiden itsenäisyyteen ja vastuuseen. H5 puolestaan korosti itseohjautuvuuden kasvattamisen vaativan esihenkilöltä myös uudenlaista johtamistapaa ja luottamuksen osoittamista:

”Hybridityössä johtajana joutuu luottamaan työntekijöihin enemmän. En voi valvoa jokaista hetkeä, joten työntekijöiden oma vastuu ja itseohjautuvuus ovat erittäin tärkeitä.”

Näissä näkemyksissä itseohjautuvuus ei kuitenkaan näyttäytyä täysin ongelmattomana. H4 muistutti, että osa työntekijöistä tarvitsee enemmän ohjausta ja tukea, mikä aiheuttaa johtajille uusia haasteita hybridityön yhteydessä:

”Kaikki eivät ole itseohjautuvia luontaisesti, joten osalle pitää antaa enemmän ohjeita ja rajoja. Tämä tasapaino on välillä haastavaa löytää.”

Tässä ilmenee selvästi hybridityön joustavuuteen liittyvä paradoksi: samalla, kun vapaus ja autonomia lisäävät työn mielekkyyttä, voi liiallinen joustavuus vaikeuttaa työn johtamista, jos työntekijöiden itseohjautuvuus ei ole riittävän vahvalla tasolla.

Autonomian merkitys työn organisoinnissa

Autonomia nousi toisena merkittävänä joustavuuden ulottuvuutena haastatteluissa. Useat haastateltavat (H1, H2, H6, H7) mainitsivat autonomian vaikuttavan positiivisesti työmotivaation ja työhyvinvointiin. H1 kuvasi autonomiaa seuraavasti:

”Autonomia on työntekijöille todella tärkeää, koska se tuo tunteen siitä, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Meillä on hybridityömalli lisännyt selvästi autonomiaa.”

H6 jatkoi tästä näkökulmasta, korostaen autonomian yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen:

”On ollut selvästi havaittavissa, että ihmiset jaksavat paremmin ja kokevat työnsä mielekkäämmäksi, kun he saavat enemmän päättää työstään.”

Autonomia koettiin yleisesti haastateltavien kesken positiiviseksi asiaksi, mutta sen toteuttaminen vaatii myös selkeitä sääntöjä ja raameja. Haastateltava H7 nostikin esiin, että autonomia ei tarkoita täydellistä vapautta:

”Vapaus ei saa johtaa siihen, että kukaan ei enää tiedä, mitä tiimikaveri tekee. Yhteiset raamit ja tavoitteet täytyy olla selkeästi määriteltyinä.”

Kommentti tuo esiin tärkeän huomion siitä, että autonomia on toteutettava hallitusti, jotta se tukee työntekijöiden oma-aloitteisuutta ilman, että tiimityö kärsii.

Joustavuuden merkitys hybridityössä

Useissa haastatteluissa nousi esille se, että joustavuuden hyödyntäminen edellyttää selkeitä rakenteita ja yhteisiä pelisääntöjä. H2 totesi haastattelussaan:

”Meidän tiimissä joustavuus toteutuu hyvin, koska olemme sopineet, mitkä ovat yhteiset toimintamallit. Kaikki tietävät, miten joustavuus toimii ja mitä toisilta odotetaan.”

Vastaavasti H8 korosti joustavien toimintatapojen edellyttävän hyvää viestintää ja selkeitä ohjeita:

”Joustavuus onnistuu vain, jos viestintä on kunnossa. Epäselvyydet aiheuttavat turhia konflikteja ja epävarmuutta.”

Selkeiden rakenteiden ja sääntöjen merkitystä korostettiin erityisesti suhteessa etätyöhön. H5 mainitsi, että ilman selkeitä rakenteita etätyö voi muuttua helposti hallitsemattomaksi:

”Huomasin pandemian aikana, että ihmiset kyllä nauttivat vapaudesta, mutta jos toimintamalleja ei ollut, se lisäsi myös stressiä ja tunnetta siitä, että työ ei lopu koskaan.”

Tämä painottaa joustavuuden paradoksia jälleen. Liika vapaus ilman selkeitä toimintatapoja voi johtaa negatiivisiin vaikutuksiin työntekijöiden jaksamisessa ja hyvinvoinnissa.

Työntekijöiden yksilölliset erot joustavuuden kokemisessa

Haastattelujen perusteella yksilölliset erot työntekijöiden välillä vaikuttavat merkittävästi siihen, miten joustavuus toteutuu käytännössä. Tämä oli selkeä havainto esimerkiksi H4:n ja H6:n haastatteluissa. H4 kuvasi yksilöllisten tarpeiden merkitystä seuraavasti:

”Työntekijöillä on erilaisia tarpeita joustavuuden suhteen. Joillekin sopii erinomaisesti etätyö, toisille toimistolla työskentely on hyvin tärkeää oman työssä jaksamisen kannalta.

Samoin H6 nosti esiin yksilölliset erot suhtautumisessa hybridityöhön:

”Tiimissä on ihmisiä, jotka haluavat selkeän rytmin ja rutiinin toimistopäivistä, kun taas toiset pitävät mahdollisuudesta päättää joustavasti omasta ajankäytöstään.”

Näiden havaintojen perusteella joustavuuden toteutuksessa tulisi huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Esihenkilöiden rooliksi muodostuu tällöin löytää tasapaino yksilöllisten toiveiden ja tiimin yhteisten tavoitteiden välillä. Haastattelujen perusteella joustavuuden toteuttaminen hybridityössä edellyttää organisaatiolta ja esihenkilöiltä huolellista tasapainoilua autonomian, itseohjautuvuuden ja selkeiden toimintatapojen välillä. Joustavuus on parhaimmillaan voimavara, mutta se vaatii myös johtamiselta jatkuvaa sopeutumista työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin ja vahvaa luottamusta työntekijöiden kykyyn hallita omaa työtään.

Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys yhteisöllisyydelle

Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys nousi haastatteluissa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi onnistuneen hybridityön johtamisen kannalta. Kaikki haasteltavat korostivat hybridityön lisääntyessä sitä, että vuorovaikutukseen ja viestintään tulee panostaa enemmän kuin aiemmin, koska fyysisen läsnäolon vähentyessä tiedon jakaminen ja yhteyden ylläpitäminen koetaan vaikeammaksi. Haastattelujen perusteella jatkuvan ja selkeän vuorovaikutuksen puute voi johtaa tiedonkulun ongelmiin ja väärinkäsityksiin sekä vaikeuttaa tiimin tavoitteiden saavuttamista ja työssä onnistumista.

Haastateltavat kuvasivat vuorovaikutuksen merkitystä erityisesti johtamisen näkökulmasta. Haastattelussa H2 toi esiin, että esimiehen täytyy olla jatkuvasti

yhteydessä tiimiläisiin ja pyrkiä tietoisesti ylläpitämään aktiivista vuorovaikutusta sekä läsnäolon tunnetta etäolosuhteissa:

”Vuorovaikutuksen ylläpitäminen vaatii paljon tietoista työtä. Etänä työskennellessä joutuu pitämään yllä jatkuvaa yhteyttä ja varmistamaan, että kaikki ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla.”

Epämuodollisen vuorovaikutuksen merkitys

Samaan asiaan viitattiin myös haastattelussa H4, jossa painotettiin erityisesti epämuodollisen vuorovaikutuksen merkitystä sekä työn sosiaalista puolta:

”Etätyö voi helposti vähentää epävirallisia keskusteluja, jotka ovat kuitenkin tärkeitä tiedonkulun ja yhteistyön kannalta. Siksi pyrimme tietoisesti järjestämään vapaamuotoisia keskusteluja ja virtuaalisia kahvihetkiä.”

Myös haastateltava H6 toi esiin sen, kuinka tärkeää on pitää yllä aktiivista keskusteluyhteyttä jokaisen tiimin jäsenen kanssa, jotta mahdolliset haasteet havaitaan ajoissa ja voidaan myös ennaltaehkäistä työntekijöiden etäännyttämisestä toisistaan:

”Aktiivinen kommunikointi on hybridityössä aivan ehdottoman tärkeää. Täytyy säännöllisesti jutella tiimiläisten kanssa myös epävirallisesti, jotta pysyy käsitys siitä, miten he voivat ja mitä tiimissä tapahtuu.”

Viestinnän selkeys ja väärinymmärrysten ehkäisy

Haastatelussa havaittiin myös, että etäkokousten myötä vuorovaikutuksen laatu ja selkeys saattavat heikentyä. Haastateltava H3 toi esille huolen siitä, että virtuaalisissa tilanteissa asiat saatetaan tulkita väärin helpommin kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa. Myös H7 korosti samaa näkökulmaa, joka kertoi, että hänen johtamistyössään viestinnän selkeyteen ja toistoon panostetaan tietoisesti juuri väärinymmärrysten ehkäisemiseksi.

”Joskus etäpalavereissa voi jäädä asioita epäselviksi ja ihmiset tulkitsevat sanottuja asioita eri tavoin. Sen vuoksi ohjeiden ja viestien selkeys on ehdottomasti tärkeämpää kuin kasvokkain työskennellessä.” (H3)

”Hybridityössä ei koskaan voi olettaa, että jokainen on ymmärtänyt asian samalla tavalla. Tästä syystä viestintä on hyvin selkeää, ja samat asiat toistetaan useaan kertaan eri kanavissa.” (H7)

Digitaalisten viestintävälineiden hyödyntäminen

Digitaalisten työskentelyalustojen käyttö nähtiin yhtenä avaintekijänä vuorovaikutuksen sujuvoittamisessa. Useat haastateltavat nostivat esiin erilaisia viestintäkanavia ja -välineitä, joita hyödynnetään päivittäisessä työssä ja johtamisessa. Haastateltava H5 mainitsi Teams-alustan roolin erityisesti yhteydenpidon helpottajana ja tiimin yhteisöllisyyden vahvistajana:

”Käytämme aktiivisesti Teamsia viestimiseen ja olemme perustaneet keskustelukanavia tiimin sisäiselle vuorovaikutukselle. Se helpottaa tiedonkulkua ja auttaa ylläpitämään yhteisöllisyyttä ja sosiaalisia suhteita tiimissä.”

Toisaalta eräs haastateltavista, H8, huomautti, että viestintävälineiden ja -kanavien lisääntyminen voi myös johtaa sekavuuteen ja työkuormituksen kasvuun, mikäli näitä ei johdeta systemaattisesti:

”Kanavien ja välineiden määrä on joskus liiankin suuri ja tämä saattaa aiheuttaa sekavuutta. On tärkeää, että organisaatiossa sovitaan selkeästi, mitä kanavaa mihinkin tarkoitukseen käytetään.”

Hybridityössä vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu ja vaatii johtajalta systemaattisuutta, aktiivisuutta ja tietoista panostusta. Selkeä, jatkuva ja monikanavainen viestintä, epämuodolliset keskustelut sekä yhteisten viestintäkäytäntöjen sopiminen nähtiin haastatteluissa onnistuneen hybridityön edellytyksinä. Vuorovaikutukseen panostaminen tukee yhteisöllisyyttä ja työn tehokkuutta sekä auttaa ehkäisemään etätöiden mahdollisesti aiheuttamia väärinkäsityksiä ja tiedonkulun ongelmia.

Suorituskyvyn ja hyvinvoinnin yhteys hybridityössä

Haastatteluissa korostui, että hybridityö on monella tapaa lisännyt työn joustavuutta ja mahdollistanut parempaa työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tämä on usein koettu voimavaraksi, joka lisää työhyvinvointia. Useat haastateltavat toivat esiin, että työntekijöillä on nyt enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työskentelyympäristöönsä ja työrytmiinsä, mikä lisää hallinnan tunnetta ja työn mielekkyyttä.

”Kun saa itse päättää, missä ja milloin tekee töitä, niin se lisää sitoutumista. Ihmiset arvostavat luottamusta.” (H4)

”Meillä on ollut paljon vähemmän sairauspoissaoloja kuin ennen. Ihmiset voivat hoitaa asioita joustavammin ja se näkyy jaksamisessa.” (H1)

Kuitenkin hybridityön mukanaan tuoma etäisyys ja satunnaisemmat kohtaamiset ovat haastaneet esihenkilötyötä erityisesti työhyvinvoinnin seuraamisen näkökulmasta. Moni esihenkilö pohti, miten varmistaa, että työntekijät voivat hyvin, varsinkin kun etätöissä ei ole mahdollista havainnoida arjen pieniä signaaleja, jotka voisivat viitata kuormitukseen tai muuhun huoleen.

Erityisen huolestuneina muutamat esihenkilöt nostivat esiin päihteiden käytön havaitsemisen vaikeuden etätötilanteissa. Haastateltava H3 kertoi:

”Jos joku alkaa alkoholisoitua, niin etänä siitä ei vaan huomaa mitään. Työ voi ehkä näyttää ulospäin hoituvan, mutta taustalla voi tapahtua paljon sellaista, jota ei näe ilman fyysistä kohtaamista.”

Myös H6 nosti esiin huolen, että etätyössä jäädään helpommin yksin:

”Toimistolla huomaa heti, jos joku ei voi hyvin, mutta etänä se ei tule esiin, ellei joku itse kerro. Se huolettaa.”

Näiden havaintojen perusteella on selvää, että hybridityössä tarvitaan tietoisia rakenteita ja toimintamalleja, joiden kautta työntekijöiden hyvinvointia voidaan seurata hienovaraisesti ja luottamuksellisesti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja, matalan kynnyksen kohtaamisia, läsnäolopäiviä tai uudenlaista viestintäkulttuuria, joka rohkaisee avoimuuteen.

Lisäksi osa haastateltavista toi esiin, että hybridityö ei sovi kaikille yhtä hyvin, ja yksilölliset tarpeet tulisi huomioida. H7 kuvasi tilannetta näin:

”Joillekin etätyö tuo paljon hyvinvointia, mutta joillekin taas se on yksinäisyyttä ja irtautumista työyhteisöstä.”

Hybridityön vaikutukset suorituskykyyn ja hyvinvointiin eivät siis ole yksiselitteisiä, vaan niihin vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työn luonne ja työyhteisön toimintatavat. Tämän vuoksi johtamisessa on tärkeää huomioida yksilöllisyys ja rakentaa joustavia, mutta turvallisia rakenteita, jotka tukevat niin suoritusta kuin hyvinvointia eri tilanteissa.

5 Tulosten analysointi suhteessa laajennettuun viitekehukseen

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa viitekehukseen, ja erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten haastateltavat kuvaavat vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden toteutumista hybridityössä.

Tutkimuksen alkuperäinen teoreettinen viitekehys rakentui nelikenttämallille, jossa hybridityön johtamista tarkasteltiin korkean joustavuuden, rajatun joustavuuden, ylhäältä ohjatun johtamisen sekä itseohjautuvan johtamisen kautta. Sisällönanalyysin ja tutkimustulosten myötä kävi kuitenkin ilmi, että **vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden teema** nousi aineistossa niin keskeiseksi, että sen tarkastelu omana ulottuvuutenaan on perusteltua. Tämä havainto on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan hybridityössä korostuvat entisestään selkeä ja tarkoituksenmukainen viestintä sekä vuorovaikutteiset rakenteet (Contreras, Baykal & Abid, 2020; Charalampous ja muut, 2019).

5.1 Joustavuus mahdollistajana ja haasteena: johtajan rooli rajojen rakentajana

Tutkimuksen tuloksissa korostui joustavuuden merkitys hybridityössä sekä työntekijöiden kokemana etuna että johtamisen näkökulmasta johdonmukaisuutta ja yhteisiä pelisääntöjä edellyttävänä ulottuvuutena. Viitekehysten näkökulmasta tämä liittyy erityisesti akseliin **rajattu–korkea joustavuus**, mutta linkittyy myös **ylhäältä ohjattuun-itseohjautuvaan johtamisen** tapaan sekä lisätyn ulottuvuuden mukaisesti **vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden** tukemiseen.

Haastatteluissa tuli ilmi, että esihenkilöt pyrkivät mahdollistamaan työntekijöille mahdollisimman paljon tilaa valita työskentelytapojaan ja -paikkaansa, mikä viittaa viitekehysten itseohjautuva- korkean joustavuuden kenttään. Samalla useat esihenkilöt tunnistivat tarpeen asettaa selkeitä reunaehtoja työskentelylle, jotta organisaation

toiminta pysyy yhtenäisenä ja tavoitteellisuutta tukevana. Tämä viittaa joustavuuden toteuttamiseen sovitun kehyksen sisällä, mikä lähestyy viitekehyksen itseohjautuvaa, mutta läsnäoloon sidottua mallia (Työterveyslaitos, 2023; Vartiainen, 2024.)

Itseohjautuvuus ja autonomia nousivat esiin useiden esihenkilöiden vastauksista. Ne edustavat viitekehyksen näkökulmasta sekä mahdollisuutta että haastetta. Itseohjautuvuus voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, mutta se edellyttää johtamiselta selkeitä tavoitteita, luottamusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Tässä mielessä joustavuus ei tarkoita hallinnan puutetta, vaan uudenlaista johtamisen logiikkaa, jossa työn tuloksia ja vaikutuksia arvioidaan muilla mittareilla kuin läsnäoloaikaan perustuen (Chung, 2022).

Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta joustavuuden toteuttaminen tuo esiin uusia vaatimuksia. Kun työn tekemisen paikkaa ei enää määritellä yhtenäisesti, korostuu tarve yhteisille vuorovaikutuskäytännöille (Contreras ja muut, 2020). Useat haastateltavat kuvasivat, kuinka esimerkiksi yhteiset läsnäolopäivät, viikoittaiset etäpalaverit tai satunnaiset yhteiset etäkahvihetket toimivat käytäntöinä, jotka vahvistavat yhteyttä työntekijöiden välillä (Vartiainen & Vanharanta, 2023). Tämä havainnollistaa, että viitekehyksen korkean joustavuuden olosuhteissa vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden rakenteet eivät synny itsestään, vaan ne täytyy luoda tietoisesti.

Viitekehyksen perusteella voidaan korostaa sitä, että joustavuuden hyödyntämiseksi organisaation on rakennettava toimivia rakenteita ja teknologista infrastruktuuria, jotka tukevat paikkariippumatonta työskentelyä (Gratton, 2021). Tuloksista käy ilmi, että nämä ratkaisut eivät ole itsestään selviä, vaan vaativat jatkuvaa kehittämistä ja johtamista. Esimerkiksi teknologian sujuva käyttö ja sen tukeminen koulutuksilla nousivat olennaisiksi edellytyksiksi sille, että joustavuus ei aiheuta kuormitusta tai työtehtävien eriytymistä (Vilkman, 2023).

Myös organisaatiokulttuurin vaikutus oli keskeinen havainto suhteessa joustavuuden toteutumiseen. Viitekehys nostaa kulttuurisen tuen tärkeäksi tekijäksi, kun liikutaan korkean joustavuuden alueella. Kulttuuri, joka korostaa luottamusta ja avoimuutta, näyttäytyy ratkaisevana tekijänä siinä, miten joustavuus toimii käytännössä (Beauregard ja muut, 2019). Ilman yhteistä ymmärrystä ja sääntöjä, joustavuus voi johtaa epäselvyyksiin, epätasa-arvoon ja yhteisöllisyyden heikentymiseen (Työterveyslaitos, 2023).

Joustavuuden toteuttaminen hybridityössä vaatii esihenkilöiltä jatkuvaa tasapainottelua. Viitekehys auttaa ymmärtämään tätä jännitettä. Kun työntekijöiden autonomian tarve ja organisaation ohjauksen tarve kohtaavat, tarvitaan sekä rakenteita että arvopohjaista johtamista (Bell ja muut, 2023). Tulokset osoittivat, että onnistunut hybridityö vaatii systemaattista otetta työn joustavuuden mahdollistamiseen ja siihen liittyvien käytäntöjen johtamiseen.

5.2 Johtamisen haasteet hybridityössä: tasapainoilua ohjauksen ja itseohjautuvuuden välillä

Tutkimuksen tuloksissa korostui hybridityön johtamisen haasteiden moniulotteisuus: esihenkilötyö vaatii samanaikaisesti uudenlaista osaamista, mukautuvuutta ja vuorovaikutustaitoja. Hybridijohtamisen nelikenttäviitekehys auttaa hahmottamaan näitä haasteita erityisesti johtamisen tyyliin, joustavuuden tasoon ja vuorovaikutuksen mahdollistamiseen liittyen.

Ylhäältä ohjattu vs. itseohjautuva johtaminen -akselilla haasteet nousivat esiin etenkin siinä, kuinka esihenkilöt tasapainoilevat kontrollin ja luottamuksen välillä. Haastatteluissa korostettiin, että vaikka itseohjautuvuutta pidetään tavoiteltavana, se ei saa tarkoittaa esihenkilön näkymättömyyttä tai yhteyden puutetta. Tämä asettaa vaatimuksia läsnäololle ja dialogille, myös virtuaalisesti. Kuten Contreras ja muut (2020) tuovat esiin, digitaalinen johtaminen vaatii kykyä olla läsnä virtuaalisesti, rakentaa luottamusta etänä ja motivoida ilman jatkuvaa valvontaa.

Rajattu vs. korkea joustavuus -akselilla korostui esihenkilötyön jännite yksilöllisten joustojen mahdollistamisen ja yhtenäisten toimintatapojen varmistamisen välillä. Haastateltavat kertoivat siitä, kuinka erilaiset työskentelytavat voivat johtaa kokemuksiin eriarvoisuudesta. Tämä liittyy hybridityössä havaittuun ”näkyvyysarhaan”, jossa toimistolla työskentelevät koetaan helpommin saavutettavaksi tai jopa aktiivisemmiksi, vaikka todellisuus ei tätä tukisi (Chung, 2022; Beauregard ja muut, 2019). Viitekehyksen perusteella voidaan havaita, että johtamisen tulisi tukea oikeudenmukaisuutta, jossa työsuoritusta arvioidaan tulosten eikä fyysisen läsnäolon perusteella.

Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ulottuvuus, joka lisättiin viitekehykseen sisällönanalyysin pohjalta, osoittautuu johtamisen haasteiden kannalta keskeiseksi. Hybridityö lisää etäisyyttä paitsi fyysisesti myös sosiaalisesti, mikä nostaa yhteydenpidon ja psykologisen turvallisuuden merkityksen uudelle tasolle (Contreras ja muut, 2020; Työterveyslaitos, 2023). Haastatteluissa korostui, että ilman aktiivista vuorovaikutusta työntekijät voivat jäädä vaille tukea ja huomiota ja pahimmillaan syrjäytyä työyhteisöstä. Tämä vaatii esihenkilöltä proaktiivista otetta, aktiivista kuulumisten kysymistä ja tilannetajua. Tämä tukee aiempaa ajatusta siitä, että hybridityö vaatii johtajilta uudenlaisia taitoja, jotka eivät synny itsestään ja ne vaativat aikaa (Vilkman, 2023).

Viitekehys auttaa ymmärtämään näitä vaatimuksia rakenteiden ja kulttuurin näkökulmasta. Hybridijohtamisen onnistuminen ei riipu vain yksittäisen esihenkilön taidoista, vaan myös organisaation tarjoamista rakenteista ja kulttuurisesta tuesta (Gratton, 2021; Beauregard ja muut 2019). Vartiaisen ja Vanharannan (2023) mukaan, jos esimerkiksi luottamukseen perustuvaa kulttuuria ei ole, esihenkilöt voivat helposti ajautua mikromanagerointiin tai jättävät työntekijät liian yksin. Johtamisen haasteet hybridissä työympäristössä ilmentävät myös nelikentän dynaamisuutta: esihenkilön rooli ei sijoitu kiinteästi vain yhteen nelikentän kohtaan, vaan tilanteet ja tiimit vaativat liikkumista eri johtamistyylien ja -painostusten välillä. Tämä vaatii esihenkilöltä kykyä arvioida tilannetta, olla tietoinen työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista ja mukauttaa

omaa johtamistaan tilanteen mukaan. Useat haastateltavat toivat tämän myös esiin osana hybridityön johtamisen onnistumista.

5.3 Vuorovaikutus ja viestintä: liima hybridityön onnistumisen taustalla

Hybridityössä fyysisen läsnäolon väheneminen haastaa perinteistä työyhteisöviestintää ja altistaa yksilöt ulkopuolisuuden, yksinäisyyden ja väärinymmärrysten kokemukselle (Haapakoski ja muut 2020). Siksi viestinnän keinoin ylläpidettävä yhteisöllisyys, luottamus ja tiimihenki muodostuvat keskeiseksi johtamisen osa-alueeksi. Uusi ulottuvuus tuo näin syvyyttä viitekehykseen. Se mahdollistaa tarkemman ymmärryksen siitä, miten johtamisen eri osa-alueet, kuten tavoitettavuus, dialogisuus ja läsnäolon tunteen luominen liittyvät hybridityön onnistuneeseen toteuttamiseen.

Tutkimustulokset osoittivat, että vuorovaikutus ja viestintä ovat hybridityön johtamisessa keskeisiä onnistumisen edellytyksiä. Ne eivät ole vain viestinnän teknisiä ulottuvuuksia, vaan kiinnittyvät syvällisesti siihen, miten johtajuutta toteutetaan muuttuneessa työympäristössä. Hybridijohtamisen viitekehyksessä vuorovaikutuksen ja viestinnän ilmeneminen liittyy molempiin viitekehysten ulottuvuuksiin: ohjauksen asteeseen (itseohjautuva vs. ylhäältä ohjattu) ja työn joustavuuteen (rajattu vs. laaja joustavuus).

Viitekehysten näkökulmasta toimiva vuorovaikutus ja selkeä viestintä mahdollistavat itseohjautuvuuteen laaja-alaisessa joustavuudessa (Vartiainen & Vanharanta, 2023). Kun työntekijät työskentelevät eri paikoista ja erilaisissa rytmeissä, viestintäkanavat, niiden käytön systematiikka ja johtamisen tapa ovat keskeisessä roolissa työn sujumuuden kannalta (Gratton, 2021). Tutkimuksessani havaitsin, että hybriditiimeissä viestintää tulee johtaa suunnitelmallisesti, jotta kaikilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet osallistua, saada tietoa ja kokea osallisuutta. Epäselvät käytännöt ja puutteellinen vuorovaikutus saattavat johtaa eriarvoisuuteen, kun osa työntekijöistä on läsnä fyysisesti ja osa virtuaalisesti.

Ylhäältä ohjatun johtamisen mallissa viestintä saattaa olla yksisuuntaista ja hierarkkista, mutta hybridityössä tämä ei enää riitä (Vilkman, 2023). Tutkimustulosteni mukaan esihenkilöt korostivat jatkuvan ja vuorovaikutteisen viestinnän merkitystä erityisesti silloin, kun tiimiläisiä ei kohdata säännöllisesti kasvokkain. Tällaisessa toimintaympäristössä viestinnän on oltava avoimempaa, osallistavampaa ja monikanavaisempaa. Beauregardin ja muiden (2019) mukaan tämä haastaa perinteisiin johtamistapoihin totuneet organisaatiot siirtymään kohti verkostomaisempaa, keskustelevaa ja palautetta korostavaa johtamisotetta.

Tutkimustulokseni osoittivat myös, että vuorovaikutuksen laatu on olennaista. Luottamuksellinen, avoin ja säännöllinen yhteydenpito tukee sekä yhteisöllisyyttä että työn tavoitteellisuutta (Eskelinen ja muut, 2024). Tällä on selkeä kytkös viitekehyksen yhteisöllisyyden ulottuvuuteen, joka toimii eräänlaisena liimana muiden ulottuvuuksien välillä. Kun yhteisöllisyys on vahva, itseohjautuvuutta ja laajaa joustavuutta on helpompi toteuttaa. Haastatteluista selvisi, että esimerkiksi virtuaaliset kahvihetket, tiimipalaverit ja epämuodolliset kohtaamiset toimivat paitsi tiedonvaihdon myös yhteisöllisyyden rakentamisen välineinä.

Toisaalta viestinnän merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät ovat eri paikoissa ja kokemus kuulumisesta tiimiin on heikentynyt. Tällöin viestintä ei ole vain informointia, vaan strateginen väline motivaation, osallistumisen ja sitoutumisen johtamiseen. Kuten Contreras ja muut (2020) toteavat, hybridityössä johtajan on löydettävä digitaalisessa ympäristössä uusia tapoja ylläpitää läsnäoloa, saavutettavuutta ja inhimillistä vuorovaikutusta.

Organisaation kulttuurilla on tässä tärkeä rooli. Vartiaisen ja Vanharannan (2023) mukaan avoimuuteen ja luottamukseen perustuva viestintäkulttuuri tukee sekä yksilön kokemusta osallisuudesta että koko tiimin kollektiivista toimintakykyä. Viitekehyksen näkökulmasta tämä tarkoittaa siirtymistä kohti itseohjautuvaa johtamista ja laajaa joustavuutta, mutta vain jos yhteisöllisyys ja vuorovaikutus tukevat tätä suuntaa. Ilman

näitä tukirakenteita riski epävarmuudesta, eriytymisestä ja viestinnän katkeamisesta kasvaa.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat hybridijohtamisen kivijalkoja, jotka vaikuttavat kaikkeen muuhun johtamisen ulottuvuuteen (Vilkman, 2023). Ne toimivat sillanrakentajina itseohjautuvuuden ja kontrollin, joustavuuden ja rakenteiden välillä.

5.4 Suorituskyvyn ja hyvinvoinnin tasapaino hybridityössä

Tutkimukseni tulokset osoittivat, että hybridityön vaikutukset työn suorituskykyyn ja työntekijöiden hyvinvointiin ovat kaksijakoisia. Yhtäältä joustavat työskentelytavat mahdollistavat yksilöllisen työn organisoinnin, paremmat keskittymisedellytykset ja ajankäytön hallinnan, mutta toisaalta hybridityö tuo mukanaan riskejä työkuormituksen, eristäytymisen ja tuen puutteen osalta. Hybridijohtamisen nelikenttäviitekehyksen valossa nämä havainnot asettuvat akselien itseohjautuvuus–ylhäältä ohjattu johtaminen sekä korkea joustavuus–rajattu joustavuus leikkauspisteisiin, joita täydentää yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen ulottuvuus.

Korkean joustavuuden olosuhteissa työntekijöillä oli mahdollisuus suunnitella työpäivänsä omien tarpeidensa mukaan, mikä vaikutti suoraan työtehokkuuteen. Esimerkiksi monet haastateltavat kuvasivat, kuinka etätyö mahdollisti rauhalliset olosuhteet keskittymistä vaativiin tehtäviin ja vähensi turhaa matkustamista. Tämä tukee ajatusta, että itseohjautuva työskentely yhdistettynä laajaan joustavuuteen voi lisätä tuottavuutta ja työn sujuvuutta (Chung, 2022). Samalla tämä asettaa kuitenkin vaatimuksia itsensä johtamisen taidoille, työn tavoitteiden selkeydelle ja työn mitattavuudelle. Näissä tilanteissa johtamisen rooli korostuu tavoitteiden asettamisessa ja työn vaikuttavuuden seurannassa, mikä on linjassa viitekehyksen itseohjautuvuuden tuoman johtamistarpeen kanssa.

Hyvinvoinnin näkökulmasta hybridityö tarjoaa monille työntekijöille mahdollisuuden parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Gratton, 2021). Tuloksissa nousi

esiin työn ja perhe-elämän parempi yhteensopivuus, työmatkojen väheneminen sekä lisääntynyt hallinnan tunne omaan työhön. Samalla ilmeni huolta siitä, että etätyössä yksilön kuormitusta tai työssä jaksamista on vaikeampi havaita, erityisesti silloin, kun esihenkilö ei aktiivisesti seuraa tai kohtaa työntekijöitä kasvokkain. Tämä tuo näkyväksi yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkityksen viitekehysten uudella ulottuvuudella. Kun fyysisiä kohtaamisia ei ole, inhimillinen kontakti ja matalan kynnyksen keskustelut jäävät usein puuttumaan, mikä voi heikentää työkyvyn tukemista ja varhaista puuttumista hyvinvoinnin ongelmiin (Charalampous ja muut, 2019).

Erityisen huolestuttavana nousi esiin yksittäisten haastateltavien huomiot liittyen etätyöhön ja alkoholinkäytön lisääntymiseen. Haastateltavat kertoivat havainneensa pandemian aikana tilanteita, joissa työkykyhaasteet, kuten mahdollinen alkoholisoituminen, jäivät näkymättömiin, koska työntekijä ei ollut fyysisesti läsnä työyhteisössä. Tämä ilmentää sitä, kuinka tärkeää on, että hybridityössä on olemassa rakenteita, jotka tukevat paitsi työn tekemistä, myös työntekijän hyvinvointia kokonaisuutena (Haapakoski ja muut, 2020). Viitekehys tarjoaa tälle ilmiölle tulkintakehyksen erityisesti yhteisöllisyyden näkökulmasta. Ilman vahvaa vuorovaikutusta ja inhimillistä läsnäoloa, hyvinvointiriskit voivat jäädä piiloon ja puuttumismahdollisuuksia ei havaita.

Suorituskyvyn ja hyvinvoinnin tasapaino hybridityössä edellyttääkin viitekehysten mukaan johtamisen taitoa liikkua eri akseleilla dynaamisesti, kuten jo aiemmat tutkimustulosten analyysit ovat osoittaneet (Hooijberg & Watkins, 2021). Itseohjautuvuuden tukeminen ja korkea joustavuus voivat lisätä suorituskykyä, mutta vaativat rinnalle rakenteita, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen, tuen ja palautteen. Toisaalta tilanteissa, joissa kuormitus kasvaa tai yhteisöllisyys heikkenee, tarvitaan myös enemmän esihenkilön ohjausta ja jopa rajatumpia käytäntöjä, jotta työntekijät eivät jää yksin (Contreras ja muut, 2020). Tämä osoittaa, että hybridityön vaikutuksia suorituskykyyn ja hyvinvointiin ei voida tarkastella vain yksilötasolla, vaan myös organisaation rakenteiden, kulttuurin ja johtamiskäytäntöjen kautta.

Viitekehys auttaa ymmärtämään, että hyvinvointi ja suorituskyky eivät ole erillisiä ilmiöitä, vaan ne kytkeytyvät toisiinsa. Työterveyslaitoksen (2023) työn joustavuus ja itsenäisyys voivat olla voimavaroja, jos niihin liittyy selkeys, tuki ja yhteisöllisyys. Ilman näitä hybridityön hyödyt voivat kääntyä kuormitukseksi ja syrjäytymisen kokemuksiksi. Tämän vuoksi johtamisen on oltava kokonaisvaltaista, ennaltaehkäisevää ja läsnä olevaa myös silloin, kun työn tekemisen muodot muuttuvat.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä hybridityön johtamisesta julkisorganisaatiossa, jossa hybridityö on osa arkea, ja erityisesti esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä vaiheessa tarkasteltiin joustavuuden, johtamisen haasteiden, viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä hyvinvoinnin ja suorituskyvyn ulottuvuuksia. Analyysi pohjautui hybridityön johtamisen nelikenttäviitekehykseen, jota täydennettiin sisällönanalyysin perusteella vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ulottuvuudella. Haastatteluaineiston sisällönanalyysin kautta muodostui kuva siitä, miten hybridityön johtaminen näyttäytyy käytännössä ja millaisia kehittämistarpeita sen tueksi tunnistetaan.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Millaisia johtamisen haasteita ja kehittämistarpeita hybridityö tuo esiin julkisorganisaatiossa?” vastaus kiteytyy seuraavasti: haasteet liittyvät erityisesti vuorovaikutuksen ylläpitämiseen, työn seurannan vaikeuteen ja työntekijöiden näkyvyyden tasapuoliseen varmistamiseen. Fyysisen etäisyyden kasvaessa esihenkilöiltä vaaditaan entistä enemmän aktiivisuutta, tilannetajua ja saavutettavuutta. Lisäksi hybridityö haastaa perinteiset johtamiskäytännöt, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta sekä esihenkilöissä että työntekijöissä. Kehittämistarpeet kiteytyvät tarpeeseen rakentaa hybridityötä tukevia rakenteita ja selkeitä yhteisiä pelisääntöjä. Luottamukseen perustuva johtaminen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen nousivat keskeisinä kehittämiskohteina. Näiden onnistunut toteuttaminen edellyttää organisaatiolta johdonmukaista tukea ja esihenkilöiltä uudenlaista johtamisotetta, jossa yhdistyvät tavoitteellisuus, inhimillinen kohtaaminen ja viestinnän suunnitelmallisuus.

Toiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys rakentuvat hybridityössä, ja millä tavoin ne vaikuttavat johtamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tiimien toimintaan?” vastauksena voidaan todeta, että aktiivinen, monikanavainen ja suunnitelmallinen viestintä on keskeistä. Vuorovaikutus ei synny spontaanisti vaan vaatii esihenkilöiltä tietoista panostusta ja organisaation tukea. Yhteisöllisyyden rakenteet,

kuten säännölliset tapaamiset ja epämuodolliset kohtaamiset, osoittautuivat tärkeiksi hyvinvoinnin ja tiimitoiminnan tukemisessa. Ilman näitä rakenteita hybridityön riskit, kuten kuormittuminen tai eristäytyminen työyhteisöstä, voivat korostua.

Tulokset osoittivat, että hybridityö edellyttää organisaatioilta kokonaisvaltaista kulttuurista ja johtamistyön muutosta. Joustavat työjärjestelyt voivat lisätä työn merkityksellisyyttä ja hyvinvointia, kun työntekijät kokevat saavansa enemmän päätösvaltaa työhönsä. Samalla korostuu tarve seurata työntekijöiden kuormittuneisuutta ja mahdollisia piileviä haasteita, kuten työyhteisöstä eriytymistä tai päihteiden käyttöä, jotka voivat jäädä etätyössä näkymättömiksi.

Tulokset osoittivat, että hybridityö edellyttää organisaatioilta uudenlaista johtamisen logiikkaa, jossa keskiöön nousevat luottamukseen perustuva johtaminen, selkeä tavoitteiden asettaminen sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen. Joustavuuden mahdollistaminen nähtiin laajasti myönteisenä, mutta se tuo mukanaan tarpeen määritellä yhteiset pelisäännöt ja reunaehdot, jotta työn tavoitteellisuus ja organisaation yhtenäisyys säilyvät. Tämä korostaa hybridityön johtamisen tasapainottelua joustavuuden ja rakenteiden välillä.

Tutkimuksen perusteella voidaan suositella, että organisaatioissa panostetaan erityisesti hybridityön johtamisosaamisen kehittämiseen, yhteisten toimintamallien rakentamiseen ja digitaalisen työympäristön käytön tukemiseen. Lisäksi vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tukevien rakenteiden luominen on olennaista, jotta hybridityömalli voi aidosti tukea työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Tätä kokonaisuutta voidaan jäsentää tutkimuksessa muodostetun hybridityön johtamisen nelikenttäviitekehyksen avulla, joka yhdistää kaksi ulottuvuutta: ylhäältä ohjatun ja itseohjautuvan johtamisen sekä rajatun ja korkean joustavuuden. Tutkimustulosten analyysin perusteella monet johtamisen haasteet sijoittuvat nelikentän reuna-alueille, joissa esimerkiksi korkea joustavuus yhdistettynä heikkoon

rakenteelliseen ohjaukseen saattaa altistaa kuormitukselle tai eriarvoisuuden kokemuksille.

Viitekehys auttaa tunnistamaan, millaisia painotuksia organisaatiossa tarvitaan. Esimerkiksi, missä määrin tarvitaan tiukempaa koordinoitua tai toisaalta enemmän tilaa itseohjautuvuudelle. Tämän kautta organisaatiot voivat arvioida omaa tilannettaan ja johtamiskäytäntöjään systemaattisesti sekä suunnata kehittämistä tarkoituksenmukaisesti osa-alueisiin, joissa huomataan olevan puutetta.

6.1 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen keskeisimpiä rajoituksia ovat aineiston rajaus kahdeksaan haastatteluun ja tutkimuksen sijoittuminen yhden julkisen organisaation kontekstiin. Tämä vaikuttaa erityisesti tulosten yleistettävyyteen, sillä tuloksissa nousseet johtamisen haasteet, viestinnän käytännöt ja kokemukset joustavuudesta voivat ilmetä toisenlaisina muissa organisaatioissa tai toimintakulttuureissa, esimerkiksi yksityisen sektorin toimijoilla. Lisäksi kaikki haastateltavat toimivat esihenkilötehtävissä, mikä rajaa näkökulman esihenkilöiden kokemuksiin, jolloin työntekijöiden näkemykset hybridityön johtamisesta jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myös se, että suurin osa haastateltavista oli naisia, voi heijastua siihen, millaisia kokemuksia ja painotuksia aineistossa nousi esiin. Tutkimuksessa ei myöskään ollut mahdollista tarkemmin tarkastella, miten haastateltavien taustatekijät kuten johtamiskokemuksen pituus tai oma työn tekemisen muoto vaikuttivat vastauksiin. Nämä seikat rajaavat aineistotulkintojen syvyyttä.

Lisäksi tutkijan rooli aineiston kerääjänä ja analysoijana voi vaikuttaa tulkintoihin, vaikka tutkimuksessa on pyritty kriittiseen itsetarkasteluun ja aineistolähtöiseen työskentelyyn.

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä laajentaa näkökulmaa vertailemalla hybridityön johtamista eri organisaatioissa tai sektoreilla, esimerkiksi yksityisen ja julkisen sektorin välillä, sekä tarkastella myös työntekijöiden kokemuksia ja odotuksia johtamista kohtaan monipaikkaisessa työssä. Kiinnostavaa olisi selvittää, miten hybridityö vaikuttaa

työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen, osallisuuteen ja urakehitysmahdollisuuksiin, erityisesti ryhmillä, jotka saattavat jäädä vähemmälle huomiolle, kuten uusilla työntekijöillä tai osa-aikaisilla työntekijöillä. Myös pitkäaikaistutkimus hybridityön vaikutuksista organisaatiokulttuuriin ja työyhteisön toimintaan voisi syventää ymmärrystä ilmiöstä, joka on edelleen jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi tutkimuksessa luotua viitekehystä voitaisiin hyödyntää jatkossa vertailevissa tutkimuksissa esimerkiksi tarkastelemaan sitä, mihin kohtiin nelikenttää eri organisaatiot tai tiimit sijoittuvat ja millaisia vaikutuksia tällä on hyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja suoriutumiseen.

Lähteet

- Aarnos, E., & Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos). PS-kustannus.
- Aguayo-Camacho, M., Garro-Abarca, V., & Palos-Sanchez, P. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology, 12*, Artikkelin nro. 624637.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Home is where the work is: A new model of flexibility in the modern workplace. *Journal of Managerial Psychology, 34*(2), 125–138.
- Bell, B. S., Brown, S. M., & Weiss, A. M. (2023). Hybrid work in organizations: Challenges and strategies. *Academy of Management Perspectives*.
- Bloom, N. (2021). Hybrid Work Is Here to Stay. Now What? *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/podcast/2021/06/hybrid-work-is-here-to-stay-now-what>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics, 31*(4), 362–376.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-working and its effects on employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 51–73.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematic review of the impact of remote work on employee experiences. *Human Resource Management Review, 29*(4), 100689.
- Chung, H. (2022). *The flexibility paradox - Why flexible working leads to (self-)exploitation*. Bristol University Press.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology, 11*, 590271.
- Cousins, K. C., Robey, D., & Ziggers, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems, 16*(4), 460–478.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000692>

- Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R.-L., Mansner, S., & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt* (Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2024). Aalto-yliopisto.
- Geister, S., Hertel, G., & Konradt, U. (2005). Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leadership. *Small Group Research*, 37(4), 375–405.
- Haapakoski, A., Niemelä, M., & Yrjölä, J. (2020). *Etäjohtamisen ABC*. Työterveyslaitos.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, 14(6), 615–632. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tekijät & Gaudeamus.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Hooijberg, R., & Watkins, M. (2021). The future of team leadership is multimodal. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 2–5. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/future-team-leadership-is-multimodal/docview/3084053607/se-2>
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2019). Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Teoksessa M. Roininen. (toim.) Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kojo, I. V. I., & Nenonen, S. (2015). Places for multi-locational work—opportunities for facilities management. *Facilities*, 33(1/2), 20–37.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy
- Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021). The future of flexibility at work. *Harvard Business Review*. Saatavilla: <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>

- Krajčík, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Mazmania, 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>
- Mitchell, A., & Brewer, P. E. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100866. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866>
- Pullan P. (2022). How to Make Hybrid Work, Through Inclusion of All, *ITNOW*, Volume 64, Issue 1, Spring 2022, Pages 56–57, <https://doi.org/10.1093/itnow/bwac029>
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jouni Tuomi, Anneli Sarajärvi ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022) Työnantajien näkemyksiä etätyöstä: Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? MEADOW-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma.
- Shukla, S. K., Sushil, & Sharma, M. K. (2019). Managerial paradox toward flexibility: Emergent views using thematic analysis of literature. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(4), 349–370.
- Trevor, J., & Holweg, M. (2023). Managing the new tensions of hybrid work. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 35–39. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managing-new-tensions-hybrid-work/docview/2955677651/se-2>
- Työterveyslaitos. (2023). *Hybridityömalli menestystekijänä: Opas organisaatioille hybridityön tueksi*. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-11/hybrityomalli-menestystekijana-opas.pdf>
- Uru, F. O., Gozukara, E., & Tezcan, L. (2022). The moderating roles of remote, hybrid, and onsite working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(16), 16828. <https://doi.org/10.3390/su141616828>
- Valtiokonttori. (2024). *Valtion henkilöstökertomus 2024*. Valtiokonttori. <https://www.valtiokonttori.fi/tutkimus/valtion-henkilostokertomus-2024/>

Valtiovarainministeriö. (2025, huhtikuu 28). *Valtionhallinnon säästöt*. <https://vm.fi/-/valtionhallinnon-saastot>

Vartiainen, M. (2024). *Flexible hybrid work*. Edward Elgar Publishing Limited.

Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2023). Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>

Vyas, L. (2022). "New normal" at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets, *Policy and Society*, Volume 41, Issue 1, March 2022, Pages 155–167, <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>