

Näkyykö empatia hybridityön johtamisessa? Havaintoja opiskelijoiden minitutkimuksista

22.6.2026

Etä- ja hybridityön johtamisen kurssi järjestettiin tänä vuonna ensimmäistä kertaa ja kurssin lopputyönä oli asiantuntijahaastattelun toteutus. Yhteensä 28 opiskelijaa haastatteli samalla kyselyrungolla tuttavapiirinsä etätyötä tekevää asiantuntijaa empatian ilmenemisestä digitaalisessa vuorovaikutuksessa. Opiskelijoiden havainnot olivat oivaltavia ja samalla opiskelijat saivat oppia tutkimuksen toteuttamisesta ja laadullisista menetelmistä.

Työntekijöiden väliset kohtaamiset sekä kokemukset digitaalisesta vuorovaikutuksesta nostettiin esiin

Hybridityö on muuttanut työelämän vuorovaikutusta pysyvästi. Samalla se on nostanut esiin uudenlaisen johtamishaasteen: miten rakentaa yhteyttä, luottamusta ja kokemusta kuulluksi tulemisesta tilanteissa, joissa suuri osa kohtaamisista tapahtuu digitaalisten välineiden välityksellä?

Osana Etä- ja hybridityön johtamisen kurssia, opiskelijat toteuttivat asiantuntijahaastatteluita, joissa tarkasteltiin empatian ilmenemistä hybridityön johtamisessa. Haastattelujen erityisenä kiinnostuksen kohteena olivat esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset kohtaamiset sekä kokemukset digitaalisesta vuorovaikutuksesta.

Haastattelut toteutettiin saman kysymysrungon pohjalta ja kaikilta osallistujilta pyydettiin tutkimuslupa ja luvat anonymisoidun aineiston hyödyntämiseen.

Empatia käsitteenä herättää hieman höttöisiä tunteita ja useasti ajatellaan, että nyt menee taas turhaksi tunteiluksi. Empatia saatetaan herkästi liittää tunteista puhumiseen, yltiöpositiivisuutena ja tarpeena olla läheinen kaikkien työkavereiden kanssa. Tulokset sanoittavat hyvin, että empatia ymmärretään työelämässä ennen kaikkea toisten huomioimisena. Yksinkertaisuudessaan vaikka toisen ajankäytön kunnioittamista:

> “Empatia näyttäytyy ennen kaikkea asiallisena huomioimisena, jossa viestit ovat selkeitä ja toisen työaikaa kunnioitetaan”

Käytännössä tämä tarkoittaa selkeää viestintää, toisten työajan kunnioittamista, aktiivista kuuntelemista sekä sitä, että jokainen saa mahdollisuuden osallistua keskusteluun. Kokemus kuulluksi tulemisesta syntyy usein pienistä asioista: siitä, että mielipidettä kysytään suoraan tai että osallistujille annetaan aidosti tilaa tuoda näkemyksensä esiin. Työasioiden rinnalla myös kuulumisten kysyminen on tärkeää:

> “johtaja soitti Teamsissa. Hän kysyi minulta tiimin kuulumisia. Kerroin kuulumisia ja sitten yllätyin, kun hän kysyi minun kuulumisiani. Tämä soitto jopa yllätti minut, koska ei aiemmin kyseisen tason johtajia ole kiinnostunut aidosti minun tiimini kuulumiset ja minun”

Digitaalisissa ympäristöissä empatia kohtaa kuitenkin myös haasteita. Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että etäosallistujat saattavat jäädä kokouksissa sivuun tai unohtua kokonaan. Erityisesti ryhmätilanteissa moni koki, ettei tule nähdyksi tai kuulluksi samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Myös palautteen antamisen ja aloitteiden käsittelyn koettiin joskus jäävän keskeneräisiksi, mikä heikensi kokemusta arvostuksesta ja osallisuudesta. Yksi opiskelijoista havaitsi, että haastateltavan oli vaikea tunnistaa empatiaa vuorovaikutuksessa, koska vuorovaikutus oli niin vähäistä:

> “Haastattelussa käy selkeästi ilmi, että empatiaa ei juurikaan työntekijöiden ja johdon välillä ole, koska ei ole vuorovaikutustakaan.”

Toisaalta digitaalisuus nähtiin myös mahdollisuutena. Osa haastatelluista koki vaikeiden asioiden käsittelyn etäyhteyksillä jopa helpommaksi, koska fyysinen etäisyys vähentää tilanteen tunnekuormaa ja antaa enemmän tilaa harkitulle keskustelulle. Tämä muistuttaa siitä, ettei digitaalinen vuorovaikutus ole lähtökohtaisesti vähemmän inhimillistä, vaan sen onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten sitä johdetaan.

Haastattelujen ehkä tärkein havainto liittyy johtamisen rooliin. Empatia ei näyttäydy ensisijaisesti suurina tekoina, vaan arjen vuorovaikutuksen laatuna. Esihenkilön kiinnostus työntekijän kuulumisiin, tasapuolinen puheenvuorojen jakaminen, säännölliset keskustelut sekä rakentava palautekulttuuri vahvistavat kokemusta arvostuksesta ja yhteisöllisyydestä myös etäympäristöissä.

Opiskelijoiden kokoamien havaintojen perusteella onnistunut hybridityön johtaminen rakentuu kuuden periaatteen varaan: luottamuksellisten suhteiden kehittämiseen, vuorovaikutuksen näkyväksi tekemiseen, työyhteisön vuorovaikutuksen aktiiviseen havainnointiin, oman toiminnan reflektointiin, kaikkien äänen kuulumisen varmistamiseen sekä yhteisten pelisääntöjen luomiseen.

Empatia ei siis katoa hybridityössä. Sen toteutuminen vaatii kuitenkin tietoista johtamista ja uudenlaista

herkkyyttä huomata myös ne ihmiset, jotka näkyvät kokousruudulla vain pieninä kuvakkeina. Juuri näissä hetkissä rakentuu kokemus siitä, kuuluuko työyhteisöön vai jääkö sen ulkopuolelle.

Jenni Kantola
SEAMK

Emilia Kangas
SEAMK

Jenni Kantola toimii johtamisen yliopettajana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Hän on tutkinut johtamista ja työyhteisöjen vuorovaikutusta pitkään ja tällä hetkellä tutkimus keskittyy erityisesti etä- ja hybridityön vuorovaikutusilmiöihin ja siihen, miten ihmiset rajaavat vuorovaikutustaan. Etä- ja hybridityön johtamisen kurssin aineistoja hyödynnetään Kantolan ja yliopettaja **Emilia Kankaan** tutkimusprojektissa, jossa tarkastellaan inklusiivisen johtamisen näkökulmasta empatian roolia digitaalisessa vuorovaikutuksessa.