Työterveyslaitos

YHTEISTYÖSSÄ:

BUSINESS FINLAND

TURUN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu

Kuinka kehittää hybridityötä? 30 oivallusta ja oppia

CHILL-työpaja 10.9.2026

Tuomo Alasoini, Tiina Heusala, Suvi Hirvonen, Virpi Ruohomäki, Marja Känsälä ja Jari Hakanen

Oivallusten ja oppien teemat

- Hybridityön johtaminen
- Esihenkilöiden toiminta
- Työntekijöiden oma toiminta ja vastuu
- Ihmisten kohtaaminen ja yhteisöllisyyden lujittaminen
- Verkkokulttuuri
- Kokousten järjestäminen ja käytännöt
- Hyvinvointi hybridityössä
- Organisaatiokulttuuri hyvässä ja pahassa
- Oppiminen toisilta organisaatioilta



Hybridityön johtaminen

Hybridityön johtaminen 1/4

1. Hybridityön yleistyessä riski kasvaa, että yksilöiden tavoitteet, tiimien tavoitteet ja organisaatiotasoiset tavoitteet ajautuvat ristiriitaan keskenään. **Johtamisella pitää puuttua ristiriitoihin mahdollisen varhaisessa vaiheessa ja luoda menettelytapoja, joilla ristiriidat hallitaan.** Erityisen tärkeää on keskustella siitä, mikä on työn ja koko organisaation toiminnan kannalta olennaista ja millaisissa tilanteissa kasvokkaisista kohtaamisista on lisäarvoa työn ja toiminnan kannalta.

2. Myös monissa sellaisissa organisaatioissa, joissa oli jo ennen koronaa vahva vapauteen ja vastuuseen perustuva kulttuuri, on ollut haasteita sopeutua hybridityöhön koronan jälkeen. Jos tällaista kulttuuria ei ollut vielä ennen koronaa, on sopeutuminen varmasti ollut vielä paljon vaikeampaa. **Johdon yhteinen näkemys organisaation hybridityön periaatteista ja kulttuurista sekä tähän perustuvien (arvo)valintojen johdonmukainen noudattaminen on tärkeää.** Oleellista on myös, että omaksuttujen periaatteiden vastainen toiminta kyetään tunnistamaan, siihen puututaan ja siihen etsitään ratkaisuja.

Hybridityön johtaminen 2/4

3. Hybridityön johtaminen on ollut monissa organisaatioissa jopa laiskaa. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että linjauksista ei pidetä kiinni, eikä ole selvää käsitystä siitä, mitä organisaatiossa oikeasti tapahtuu ja esimerkiksi paljonko oikeasti ollaan toimistolla, mikä motivoi kulloistenkin työteon paikkojen vallinnassa ja millaisia vaikutuksia hybridityöstä oikeasti on. **Ilman riittävää tietoa myös hybridityön johtamisen ja työntekemisen tapojen kehittäminen ylipäätään on vaikeaa.**

4. Lähityömääräys ja/tai toimenpiteet, kuten aamiaisilla houkuttelu, voivat tuntua selkeältä ratkaisulta. Lähityöpäivien minimin määrittelyn perusteena voi myös olla pyrkimys tasa-arvoisuuteen. **Mikäli sääntöjä asetetaan, niiden noudattamista on tärkeää seurata.** Noudattamatta jättämisestä syntyy helposti tuplaongelma: osa noudattaa sääntöä ehkä pitkin hampain, ja osa ei noudata, mikä johtaa jälleen kokemukseen epätasa-arvoisuudesta.

5. **Läsnäolon vähimmäismäärän linjaaminen voi olla joissain tilanteissa toimiva ratkaisu.** Ratkaisevaa toimivuudelle on, millaisilla argumenteilla johto pystyy perustelemaan läsnäolopakon.

Hybridityön johtaminen 3/4

6. Toimistolle tulemisen ei lähtökohtaisesti kannata perustua ”ekstroihin” ja ”houkuttimiin”, vaan työnteon tarpeiden ja liiketoiminnan/yrityksen tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen ja huomiointiin sekä toisaalta ihmisten haluun kohdata toisiaan. Jos läsnätyötä on vähemmän kuin organisaatio kokee tarpeelliseksi, pitäisi pakottamisen ja sääntöjen sijaan ensisijaisesti ymmärtää juurisyyt ja puuttua niihin: miksi toimistolle ei tulla vapaaehtoisesti? **Toimiston pitäisi olla ainakin jollain tavoin parempi työntekemisen paikka kuin kodin ja tarjota jotain enemmän, kuten edistää paremmin työn sujumista ja mahdollistaa kohtaamisia.**

7. Kun tiimit saavat päättää omista käytännöistään, voi syntyä siiloja ja eripuraa käytäntöjen eriytyessä. Eri esihenkilöt voivat tulkita organisaatiossa sovittuja yhteisiä pelisääntöjä poikkeavasti ja toimia niissä eri tavoin. **Yhteisten pelisääntöjen tulee olla koko organisaatiossa esihenkilöiden roolien ja vastuiden osalta riittävän selkeitä sekä tarjota heille tarvittavan tuen ja työkalut, jotta toimiva arjen suunnittelu on mahdollista kussakin tiimissä.**

Hybridityön johtaminen 4/4

8. Hybridityön sujuvuutta organisaatiossa voidaan edistää siten, että kaikilla organisaation jäsenillä on yhteinen näkemys siitä, kuinka yrityksen hybridityötä koskevat valinnat linkittyvät organisaation pyrkimyksiin vahvistaa kulttuuriaan ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tulevaisuuden tavoitteitaan.

9. Isot ja pienet organisaatiot voivat olla suhteessaan hybridityöhön erilaisessa asemassa. Isossa organisaatiossa on tyypillisesti selvät rakenteet, jotka koskevat tavoitteen asetantaa, esihenkilötyötä sekä työsuoritusten koordinointia ja seurantaa. Pienissä ja usein myös nuorissa organisaatioissa tilanne on erilainen. Ne ovat isoja organisaatioita haavoittuvaisemmassa asemassa tilanteissa, joissa annettua vapautta käytetään väärin. Väärinkäytösten vaikutusten merkittävyys toiminnalle voi kohota helposti suureksi eikä organisaatioilla ole välttämättä vakiintuneita rakenteita, joilla käsitellä tällaisia tilanteita.

Esihenkilöiden toiminta

Esihenkilöiden toiminta 1/2

10. **Läsnäolopakko ei ole lähtökohtaisesti hyvä kannustin tulemaan työpaikalle eikä johda työtyytyväisyyden lisääntymiseen.** On kuitenkin tilanteita, joissa läsnäolon vaatiminen voi olla esihenkilöltä välttämätöntä. Nämä voivat liittyä esimerkiksi organisaation toiminnallisiin tarpeisiin tai esihenkilön havaitsemaan työntekijän puutteelliseen työkykyyn tai muuhun puutteelliseksi todettuun työsuoritukseen. Huolestuttavia indikaattoreita esihenkilölle voivat olla esimerkiksi työuupumus tai työntekijän ilmaisema työyksinäisyys.

11. Henkilöstöllä voi olla työyhteisöjen sisällä hyvin erilaisia näkemyksiä etätyöstä ja kasvokkaisten kohtaamisten tarpeellisuudesta. Näkemysten eroavaisuudet on tärkeää tuoda avoimesti esiin, keskustella niistä ja etsiä niihin kaikkia tyydyttäviä ja kaikille sopivia ratkaisuja. **Esihenkilöillä ja tiimien vetäjillä on tärkeä rooli hankalissa ristiriitatilanteissa näkemysten yhteensovittamisessa ja toimivien ratkaisujen aikaansaamisessa.** Yhteensovittamattomista vaativissa tilanteissa esihenkilöillä on viime kädessä työnjohdollinen oikeus (ja velvollisuus) tehdä ratkaisu.

Esihenkilöiden toiminta 2/2

12. Esihenkilöt voivat myös omalla käytöksellään edistää toivottujen työkäytäntöjen toteutumista organisaatiossa. Esihenkilöt, jotka ovat itse usein läsnä ja helposti tavoitettavissa toimistolla, toimivat esimerkkeinä organisaation tahtotilasta saada myös työntekijät kohtaamaan kasvokkain toisiaan.

Työntekijöiden oma toiminta ja vastuu

Työntekijöiden oma toiminta ja vastuu 1/2

13. Työntekijöillä voi olla monenlaisia motiiveja työskennellä etänä. On tärkeää, että motiivit ovat rationaalisia, paitsi työntekijän itsensä, myös työyhteisön toimivuuden ja toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. **Etätyövapautta ei ole perusteltua ymmärtää työntekijän absoluuttisena vapautena päättää kulloisestakin työntekemisen paikastaan, vaan työnantajan luottamuksen osoituksena työntekijän harkintakyvylle päättää, missä työntekeminen on kulloinkin perusteltua työyhteisön kokonaisetu huomioiden.**

14. Hybridityön johtamista ei tule nähdä vain muodolliselle tai toiminnalliselle esihenkilölle kuuluvana tehtävänä. Työn hajautuessa maantieteellisesti, kasvokkaisten kohtaamisten vähentyessä ja kohtaamisten muuttuessa yhä enemmän teknologiavälitteisiksi esihenkilöiden on vaikea koordinoida työntekemistä tai huolehtia alaistensa työhyvinvoinnista entiseen tapaan. **Hyvä työntekijyys tarkoittaa hybridityössä sitä, että jokaisella on enenevästi vastuuta, paitsi itsensä, myös työtovereidensa työn sujumisen varmistamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimisesta.**

Työntekijöiden oma toiminta ja vastuu 2/2

15. Erilaiset työkäytännöt ja niihin liittyvät erilaiset vapaudet voivat synnyttää organisaatiossa helposti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä työyhteisöjen sisällä että niiden välillä. **Epäoikeudenmukaisuuden kokemusten syntymistä voidaan estää, mikäli työntekijöiden on eri työyhteisöissä mahdollista itse vaikuttaa työkäytäntöihinsä olemassa olevien toiminnallisten edellytysten rajoissa.**

16. Työntekijöiden hybridityötä koskevan ilmaistun tyytyväisyyden taustalla voi olla pelko joustavuuden menettämisestä: ei uskalleta tuoda esiin koettuja ongelmia, etteivät säännöt kiristy, vaikka aidosti toivottaisiinkin enemmän kasvokkaisia kohtaamisia. Voidaan haluta kohtaamisia, mutta ei haluta, että niitä ohjataan liiaksi säännöillä, jotka tuntuvat vapauden pois ottamiselta yksilöltä. **Hybridityön koettuja ongelmia pitää kuitenkin pystyä ottamaan organisaatiossa avoimesti esille ja jokaisen nähdä myös oma vastuu olla läsnä muille silläkin uhalla, että se rajoittaa omaa työn autonomiaa.**

Ihmisten kohtaaminen ja yhteisöllisyyden lujittaminen

Ihmisten kohtaaminen ja yhteisöllisyyden lujittaminen 1/3

17. **Fyysinen yhdessäolo ei vielä sinänsä luo yhteisöllisyyttä, vaan se, kuinka rikasta ihmisten välinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus on ylipäätään.** Kasvokkaiset kohtaamiset luovat kuitenkin monessa tapauksessa virtuaalisia kohtaamisia suotuisampia edellytyksiä sisällöltään rikkaalle tiedonvaihdolle ja vuorovaikutukselle. Ero korostuu erityisesti tilanteissa, joissa henkilöt eivät ole toisilleen ennalta erityisen tuttuja. Uusille työyhteisöön tulleille henkilöille kasvokkaisten kohtaamisten merkitys on erityisen suuri työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi tulemiselle.

18. Yhteisöllisyys ei synny pakolla. Sen syntyminen vaatii ”omien” ihmisten kohtaamista, ei vain ”jonkun” kohtaamista, kuten organisaatioissa, joissa on yhteiset työtilat tai hyvin suurissa organisaatioissa, joissa voi olla vaikeaa kohdata juuri ”omia” ihmisiä**. Yhteisöllisyyttä luo yhdessä tekeminen, tiedon jakaminen ja oppiminen. Yhteisöllisyyteen pitää panostaa ja se synnyttää psykologista turvallisuutta.** Yksi keino avittaa ”oikeiden” henkilöiden kohtaamista ja yhteistyötä voi olla ”toimisto-tinder”, joka kertoo, kuka on paikalla, missä ja milloin. Toisaalta tarvitaan keskustelua siitä, missä tilanteissa toisia kohdataan. Hajautetuissa organisaatioissa halutaan monesti nähdä useammin kasvokkain ja toivotaan enemmän mahdollisuuksia tiimipäiviin, mutta haasteena ovat pitkät välimatkat ja matkustamisen kustannukset.

Ihmisten kohtaaminen ja yhteisöllisyyden lujittaminen 2/3

19. **Kaikkien organisaation jäsenten pitäisi olla valppaana siinä, ettei toimistolla enemmän läsnä oleville muodostu ”etulyöntiasemaa” muihin nähden esimerkiksi siinä, että heille annetaan muita enemmän tietoa kasvokkain.** Syyt siihen, miksi organisaation jäsenten läsnäolon määrä toimistolla vaihtelee, voivat olla hyvin erilaisia. Kaikkien organisaation jäsenten huomioiminen edellyttää riittävää panostusta myös etävuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden ylläpitoon monipaikkaisesti ja koko organisaation tasolla.

20. Yksi ihmisten etätyöhalukkuutta lisäävä tekijä on ollut siirtyminen avokonttoreihin, jota on siivittänyt organisaatioiden halu pienentää vuokrakustannuksia. Avokonttorit eivät kuitenkaan ole useinkaan ideaalisia työtiloja ajatellen modernia tietotyötä. Avokonttorien hälyisyys ei ole omiaan vähentämään modernin tietotyön monesti merkittävää aivokuormaa työntekijöille, vaan pikemminkin päinvastoin. Avokonttoreissa ei ole yleensä myöskään paljon tilaa esimerkiksi paperimuotoisen informaation varastoinnille, mikä on omiaan lisäämään tarvetta tuijottaa yhtäjaksoisesti tietokoneen ruutua. **Työtilasuunnittelu on yksi tärkeä tekijä, jolla voidaan vaikuttaa ihmisten halukkuuteen työskennellä toimistolla ja tätä kautta yhteisöllisyyteen ja valmiuteen kohdata toisiaan kasvokkain.**

Ihmisten kohtaaminen ja yhteisöllisyyden lujittaminen 3/3

21. **Toimiston viihtyvyyttä työtilana voidaan lisätä yhteisillä ”House Rules”-pelisäännöillä, jotka perustuvat henkilöstön kyselyllä ilmaisemiin omiin näkemyksiin.** Kyselyssä voidaan selvittää henkilöstöltä suoraan, mitkä asiat henkilöstö kokee tärkeiksi toimistolla työskentelyn mahdollistajiksi. Näistä voidaan koota yhteen tärkeimmät säännöt, jotka lisäävät, paitsi viihtyvyyttä sellaisenaan, myös ihmisten kokemusta omasta toimijuudesta työssä.

22. Luonnon- ja insinööritieteellisesti suuntautuneissa organisaatioissa kulttuurista ja yhteisöllisyydestä puhuminen ei ole välttämättä kovin totuttua ja luontevaa. Kasvokkaisten kohtaamisten vähentyminen hybridityön myötä kuitenkin haastaa yhteisöllisyyttä kaikenlaisissa organisaatioissa. **Kulttuurista ja yhteisöllisyydestä huolehtimisen merkitys kasvaa näin kaikilla aloilla, joilla tehdään hybridityötä.**

Verkkokulttuuri

Verkkokulttuuri

23. Verkkokulttuuria ja sen mahdollistamaa yhteisöllisyyttä voidaan hybridityön aikakaudella kehittää määrätietoisesti. **Uudet teknologiset välineet (kuten Slack) ja organisatoriset käytännöt voivat edesauttaa hiljaisen tiedon leviämistä ja sosiaalisten verkostojen rakentumista uusia tavoilla.** Yksi tällainen on benchmarking-työpajassa esitellyn case-yrityksen käytäntö, jossa HR-johtaja laittaa perjantaisin Slackiin aloitteet, jossa saa ilmoittaa, kuka työkaveri on viikon aikana ylittänyt itsensä ja kenelle haluaisi antaa palautetta. Uudet teknologiset välineet auttavat myös löytämään verkon kautta helpommin toisia, jotka kohtaavat työssään samankaltaisia haasteita, joita yhdistävät samankaltaiset kiinnostukset kohteet tai joilla on samankaltaista tai toisiaan täydentävää osaamista yli totuttujen tiimi, yksikkö- tai jopa organisaatiorajojen.

Kokousten järjestäminen ja käytännöt

Kokousten järjestäminen ja käytännöt 1/2

24. Monissa organisaatioissa ei tunnuta pääsevän irti Teams-kokouksista, jotka tukkivat kalenterit. Tämä myös estää kasvokkaisia kohtaamisia. **Teams-kokousten kulttuuria pitäisi saada purettua laajasti ja suunnitelmallisesti ja luottaa siihen, että asiat hoituvat kasvokkain eikä vain etukäteen sovituilla status-teamseillä.** Palaverittoman ajan varaaminen voi olla hyvä käytäntö, kunhan sen tarkoitus on oikein ymmärretty. Se voidaan varata, paitsi omaan työhön, myös kasvokkaisiin kohtaamisiin.

25. **Multitaskaamisen (tehokkuuden) ja saavutettavuuden kulttuuri haastaa ihmisten välisiä aitoja kohtaamisia.** Ihmiset voivat kokea, että heidän pitää olla aina saavutettavissa, vaikka oltaisiin yhdessä ideoimassa. Organisaatiossa on tärkeää miettiä, miten tästä kulttuurista pääsee irti. Yksi ratkaisu on, että läppärit jätetään yhteisellä sopimuksella pois tietyissä tilanteissa.

26. Monissa organisaatioissa lähitapaamiset ja puhtaat etätapaamiset koetaan toimivammiksi kuin hybriditapaamiset, joissa tyypillisesti osa on samoissa tiloissa ja osa etäyhteyden päässä. **Hybriditapaamisten laadun parantamiseksi kokousten vetäjiltä tarvitaan hyviä fasilitointitaitoja, jotta kaikki huomioidaan ja saadaan osallistumaan.** Hybridikokousten sujuvuus vaatii myös selviä, yhteisiä pelisääntöjä.

Kokousten järjestäminen ja käytännöt 2/2

27. **Kokouksia järjestettäessä ja kokouskäytäntöjä suunniteltaessa on tärkeää pitää mielessä, että ihmiset ovat hyvin erilaisia.** Vaikka lähikohtaamiset ovat monella tavalla ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation näkökulmasta etäkohtaamisia rikkaampia, on ihmisiä, joita kohtaaminen kasvotusten voi ahdistaa ja he voivat mennä tällaisissa sosiaalisissa tilanteissa lukkoon. Kameroiden auki pitämisellä etäkohtaamisissa voi olla samanlainen vaikutus. Organisaatiossa on tarpeen huomioida, että on ihmisiä, jotka hyötyvät tästä syystä nimenomaan etätyöstä ja jotka voivat nimenomaan verkon kautta ja ilman auki olevaa kameraa tapahtuvissa kohtaamisissa olla parhaimmillaan.

Hyvinvointi hybridityössä

Hyvinvointi hybridityössä

28. Kasvokkaisten kohtaamisten vähentyessä esihenkilöiden ja työtovereiden on aiempaa vaikeampaa nähdä, kuinka ihmiset oikeasti voivat. Pyrittäessä puuttumaan työyhteisön muiden jäsenten hyvinvointiongelmiin, on tärkeää vetää raja siihen, missä määrin näissä on kyse varsinaisesti työsuoritukseen tai työkykyyn vaikuttavista asioista. Lisääntynyt työskentely etänä tekee rajanvedon työhön ja työn ulkopuoliseen elämään liittyvien asioiden kesken kuitenkin hankalammaksi.

Organisaatiokulttuuri hyvässä ja pahassa

Organisaatiokulttuuri hyvässä ja pahassa (29)

29. **Vahva organisaatiokulttuuri voi olla tärkeä kilpailuedun lähde.** Tämä vaatii organisaation kaikkien jäsenten sitoutumista toimimaan kulttuuristen odotusten mukaisesti. Vahvaan organisaatiokulttuuriin sisältyy nopeasti muuttuvassa ympäristössä toimittaessa myös riskejä. Siitä voi tulla este muutoskyvykkyydelle erityisesti tilanteissa, joissa organisaation eri osilla ja yksilöillä on erilaisia näkemyksiä muutoksen tarpeesta tai suunnasta. Vanha organisaatiokulttuuri voi myös olla esteenä yksilölähtöisille tavoilla ajatella ja toimia vaikeuttaen näin esimerkiksi nuorten tai muiden uusien työntekijöiden integroitumista organisaatioon.

Oppiminen toisilta organisaatioilta

Oppiminen toisilta organisaatioilta (30)

30. **Käytännön kokemusten jakaminen yhteisissä työpajoissa erilaisten organisaatioiden (yksityinen, julkinen, suuri, pieni) välillä avaa ja tekee näkyväksi uusia ja erilaisia näkökulmia hybridityöhön ja sen johtamiseen.** Vuoropuhelu erilaisen taustan ja roolin omaavien osallistujien kesken (HR-johtaja, konsultti, tutkija) kesken edesauttaa luovaa ja innovatiivista ajattelua ja ideointia. Tärkeintä eivät ole ”valmiissa muodossaan” olemassa olevat ratkaisut, vaan uudenlaiset kysymykset, näkökulmat ja ajattelumallit.

Työterveyslaitos

Seuraa CHILL-hankkeen etenemistä: ttl.fi/chill
LinkedInissä: www.linkedin.com/company/chill-hanke