

Hybridityömalli menestystekijänä

**Opas hybridityön
mahdollisuuksiin ja haasteisiin**

Tuomo Alasoini
Suvi Hirvonen
Marja Känsälä

Työterveyslaitos

PL 40
00251 Helsinki

www.ttl.fi

Kirjoittajat: Tuomo Alasoini, Suvi Hirvonen ja Marja Känsälä

© 2024 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

Lukijalle

Yli miljoona suomalaista tekee nykyään etätöitä vähintään satunnaisesti, heistä kaksi kolmesta säännöllisesti viikoittain. Etätöitä ja työnantajan tiloissa tehtävää lähityötä yhdistelevästä hybridityöstä on tullut koronapandemian jälkeen yleistä siellä, missä työn luonne tämän sallii.

Hybridityömallin tuottavuusvaikutukset on paljon keskusteltu mutta kiistanalainen aihe. Emme ota kantaa keskusteluun väittämällä, että mallin tuottavuusvaikutukset olisivat yksiselitteisen positiivisia tai negatiivisia. Väitämme sen sijaan, että hybridityömalli on merkittävä digitalisaation mahdollistama työelämäinnovaatio, josta voi hyvin johdettuna muodostua menestystekijä erilaisille organisaatioille ja yhteisöille.

Opas sisältää tutkimukseen perustuvia näkemyksiä siitä, kuinka hybridityömallin mahdollisuuksia voidaan hyödyntää tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja kuinka torjua malliin sisältyviä riskejä. Oppaan tarkoituksena on toimia yhteisen kehittämisen välineenä, oivallusten lähteenä ja laajemman viitekehyksen muodostajana hybridityömallia soveltaville tai sen käyttöä suunnitteleville työyhteisöille. Tarjoamme vinkkejä huomioon otettavista asioista, emme valmiita malleja tai vastauksia.

Opas perustuu Työterveyslaitoksen toteuttaman ja Työsuojelurahaston vuosina 2023–2024 rahoittaman Miksi tulla toimistolle? -tutkimusprojektin tuloksiin. Projekti toteutettiin yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen ja viiden projektiin osallistuneen yritys- ja kaupunkiorganisaation kanssa. Projektissa haastateltiin lähes sata hybridityötä tekevää henkilöä, tehtiin organisaatiokohtaisia kyselyjä, analysoitiin organisaatioiden toimitiloja ja järjestettiin yhteisiä kehittämistyöpajoja.

Tekstin tuottamisessa on hyödynnetty projektin ohjausryhmän, osallistuneiden organisaatioiden asiantuntijoiden ja tutkimusprojektimme tutkijoiden näkemyksiä sekä hybridityötä käsittelevää tutkimuskirjallisuutta. Vastuu julkaisun lopullisesta sisällöstä on kuitenkin yksinomaan kirjoittajilla. Toivomme, että julkaisusta on apua hybridityömallin kehittämiseen menestystekijäksi omalle organisaatiolenne.

SISÄLLYS

1	Pisteittäisestä etätöystä itseohjautuvaan hybridityöhön	5
2	Miksi hybridityömalli houkuttelee työntekijöitä?	6
3	Hybridityömalli työntekijän ja organisaation näkökulmasta	7
4	Hybridityömallin haasteita kommunikaatiolle	10
	Kommunikoinnin kynnys nousee.....	11
	Kommunikoinnin tapa köyhtyy	12
	Kommunikoinnin kohde kapenee	13
5	Hybridityön johtamisen strategisia vaihtoehtoja	14
	A. Ylhäältä päin johdettu lähityön lisääminen	15
	B. Johdon ja henkilöstön jaettuun näkemykseen perustuva lähityön lisääminen	15
	C. Uudenlaisen kulttuurin rakentaminen yksilöiden erityyppisiin työtapoihin.....	16
	D. Uudenlaisen kulttuurin rakentuminen itseohjautuvasti.....	17
6	Työtilat hybridityössä	18
	Toimisto on fyysinen tila	18
	Toimisto on sosiaalinen tila	19
	Toimisto on kulttuurinen tila	19
7	Hyvä työntekijyys hybridityömallissa	21
	Työntekijyyden toiminnallinen ulottuvuus.....	21
	Työntekijyyden sosiaalinen ulottuvuus	22
	Työntekijyyden kulttuurinen ulottuvuus	22
8	Tehdään hybridityömallista menestystekijä!	23
	Kirjallisuusvinkkejä	24

1 Pisteittäisestä etätyöstä itseohjautuvaan hybridityöhön

Koronapandemian myötä moni työntekijä siirtyi tekemään etätyötä. Pandemian väistyttyä on yleistynyt hybridityömalliksi kutsuttu työnteen tapa, jossa työnantajan tiloissa tehtävä lähityö ja etätyö vuorottelevat keskenään. Etätyötä viikoittain tekevien osuus on Suomessa enemmän kuin kaksinkertaistunut verrattuna pandemiaa edeltäneeseen aikaan. Työnteen tavat ovat muuttuneet merkittävästi.

Siirtyminen etätyöhön tapahtui pandemian puhjettua yleensä verraten joustavasti. Näin siitäkin huolimatta, ettei monella työntekijällä ollut aiempaa kokemusta etänä työskentelemisestä. Joustavaa siirtymistä etätyöhön edistivät suomalaisten hyvät digitaidot, maan toimivat tietoliikenneyhteydet sekä työnantajien ja työntekijöiden välinen luottamus. Tämä kertoo suomalaisen työelämän ja koko yhteiskunnan hyvästä kriisinkestävydestä.

Lähi- ja etätyötä vuorottelevasta hybridityömallista on koronapandemian jälkeen muodostunut vakiintunut, "uudeksi normaaliksi" kutsuttu käytäntö monilla suomalaisilla työpaikoilla. Muutoksen pysyvyydestä kertoo, että suuressa osassa työpaikkoja työntekijät tai tiimit voivat nykyään pitkälti itse päättää etätyön tekemisestään. Kutsumme tällaista tapaa tehdä työtä **itseohjautuvaksi hybridityöksi**.

Etätyön yleistymisessä ja hybridityömallin vakiintumisessa ei ole kuitenkaan kyse vain uudesta tavasta tehdä työtä. Kyse on myös kulttuurisesta muutoksesta, joka heijastuu tapoihin, joilla työyhteisöjä johdetaan ja ihmisten työ ja muut elämänalueet kietoutuvat toisiinsa.



Kuvio 1. Etänä työskentelyn muutos: pisteittäisestä etätyöstä itseohjautuvaan hybridityöhön.

Ennen pandemiaa etätyö oli tyypillisesti pisteittäistä. Sitä tehtiin etukäteen suunniteltuina ja sovit-
tuina yksittäisinä ajankohtina. Työpaikalla työskentely oli odotusarvo. Läsnaolon työpaikalla katsottiin
kertovan työntekijän organisaatiositoutumisesta.

Korona-ajan pakotetun etätyön jälkeen etätyöstä on tullut työpaikoilla sosiaalisesti hyväksyttäväm-
pää. Itseohjautuvan hybridityön mallissa työpaikalla työskentely ei ole odotusarvo, vaan tarkoituksel-
lista toimintaa, jota perustelee jokin erityinen syy.

2 Miksi hybridityömalli houkuttelee työntekijöitä?

Hybridityömallin yleistyminen on johtanut työnteon tapojen eriytymiseen niin yksittäisillä työpaikoilla
kuin työelämässä laajemmin. Tavallisin käytäntö Suomessa etätyötä viikoittain tekevillä on työsken-
nellä etänä kahtena tai kolmena päivänä viikossa.

Työnteon tapojen ohella myös työntekijöiden motiivit tehdä etätyötä vaihtelevat. Ne voivat liittyä
niin itse työhön kuin yksityiselämään.

Monet kokevat, että koti tai jokin muu etätyöpiste luo työnantajan tiloja paremmat edellytykset te-
hokkaaseen työskentelyyn erityisesti suurta keskittymistä vaativissa tehtävissä. Toinen tärkeä työhön
liittyvä etänä työskentelyyn motivoiva tekijä on työpäivän koostuminen useista peräkkäisistä palave-
reista.

Yksityiselämään liittyvistä syistä etänä työskentelyä motivoivat erityisesti vähentyvistä työmatkoista
säästyvä aika sekä paremmat mahdollisuudet oman työpäivän tarkoituksenmukaiseen organisointiin
ja jaksottamiseen.

Etätyön yleistymisen ja hybridityömallin vakiintumisen taustalla ovat muuttuneet asenteet työpai-
koilla ja koko yhteiskunnassa. Mahdollisuudesta etätyöhön on tullut koronapandemian jälkeen työn-
tekijöiden odotusarvo tehtävissä, jotka sallivat myös etänä työskentelyn.

Myös työyhteisön kulttuuri vaikuttaa siihen, millaisiksi työnteon tavat muodostuvat. Paljon etätyötä
tekevissä työyhteisöissä etätyötä tekevät eivät jää samassa määrin sosiaalisesti näkymättömiksi tai
yhteisöjen informaatiovirtojen tai verkostojen ulkopuolelle kuin etätyötä vähemmän tekevissä.

Tietotekniikan nopea kehitys on sekin mataloittanut kynnystä etätyöhön. Etänä työskentelevillä on
nykyään käytössään entistä kehittyneempiä teknologioita kuten pikaviestintävälineitä, etätapaamis-
sovelluksia sekä sähköisiä työtiloja ja yhteistyöalustoja. Nämä ovat tehneet etätyöstä joustavampaa,
läpinäkyvämpää ja vuorovaikutuksellisempää.

Keskeiset etätöön yleistymiseen vaikuttavat syyt työntekijöillä



Kuvio 2. Keskeiset etätöön yleistymiseen vaikuttavat syyt työntekijöillä.

3 Hybridityömalli työntekijän ja organisaation näkökulmasta

Hybridityö voi aiheuttaa jännitteitä työntekijän ja organisaation välillä, sillä monia hybridityön vaikutuksia on vaikea arvioida.

Työntekijän näkökulmasta itseohjautuva hybridityö tuo mahdollisuuksia lisätä oman työn tehokkuutta, tuottavuutta ja luovuutta. Se voi toimia myös tärkeänä työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin ja elämänhallinnan lähteenä. Tämä kuitenkin edellyttää työntekijältä riittävää kykyä itsensä johtamiseen ja oman työnsä organisointiin.

Ilman riittäviä itsensä johtamisen taitoja voi seurauksena olla

- työn tarkoituksen katoaminen
- työn liiallinen tehostuminen
- työpäivien venyminen
- työn ja muun elämän tasapainon järkkäminen
- työn häiritsevä tunkeutuminen osaksi koti- ja muuta yksityiselämää.

Organisaation näkökulmasta itseohjautuvan hybridityön vaikutuksia organisaation toimintaan ja tuottavuuteen on vielä vaikeaa arvioida, sillä se on nykyisessä laajuudessaan verraten uusi ilmiö val-

taosassa organisaatioita. Vaikutukset riippuvat monesta tekijästä, joista hybridityön itsenäistä vaikutusta on vaikea erottaa. Lisäksi hybridityöllä voi olla välillisiä vaikutuksia esimerkiksi yhteisöllisyyteen, oppimiseen tai kehittämiseen, jotka ovat ylipäättään vaikeasti mitattavissa.

Organisaatiotasolla hybridityön työntekijäkohtaisia tai lyhyen aikavälin vaikutuksia, kuten säästöjä toimitiloissa, tärkeämpää on selvittää, mitä hybridityön yleistymisen merkitsee koko organisaation toiminta- ja uudistumiskyvylle pidemmällä aikavälillä.

Hybridityön mahdollisuudet työntekijälle ja haasteet organisaatiolle



Kuvio 3. Hybridityön mahdollisuudet työntekijälle ja haasteet organisaatiolle.

Kiinnostus muutosjoustavuutta eli resilienssiä kohtaan organisaatioiden pitkän aikavälin menestystekijänä on kasvanut viime vuosina. Tämä johtuu toimintaympäristön muutosten nopeutumisesta sekä lisääntyneestä ennakoimattomuudesta, monimutkaisuudesta ja hallitsemattomuudesta. Organisaation resilienssin kolmena ulottuvuutena voidaan pitää organisaation kykyä sopeutua, selviytyä ja tarvittaessa myös uudistua jonkin muutoksen tai organisaatiota suoranaisesti uhkaavan kriisin yhteydessä.

Organisaation kyky korvata lähityötä etätyöllä ja pitää yllä toimintojaan tarvittaessa myös etätyötä tehden ovat tärkeitä organisaation sopeutumista ja selviytymistä tukevia resilienssitekijöitä. Miten etätyö vaikuttaa resilienssin kolmanteen ulottuvuuteen eli organisaation kykyyn uudistua? Tämä on avainkysymys, kun arvioidaan etätyön yleistymisen ja hybridityömallin vakiintumisen organisaatiota- ja yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Keinoja hybridityöhön liittyvien jännitteiden purkamiseen

Kävelykokoukset

Kävelykokouksessa yhdistyvät hybridityön mahdollisuudet sekä yksilön työhyvinvoinnin että organisaation tiedon ja osaamisen jakamisen näkökulmista. Kävelykokouksessa työntekijät lähtevät kävelylle kukin tahollaan, liittyvät kokoukseen kännykän ja kuulokkeiden avulla ja käsittelevät yhdessä jotain työhön liittyvää asiaa, kuten asiakastapausta tai projektia. Kävellessä voi myös seurata kokousta, joka ei vaadi asiakirjojen samanaikaista katsomista tai käsittelyä, tai kuunnella jälkikäteen aiemmin nauhoitettua kokousta.

Säännölliset lähityöpalaverit

Säännöllisiin toimistolla pidettäviin palavereihin voi yhdistää yhteisöllisiä elementtejä – asiapitoisia ja vapaamuotoisia. Kokouksen yhteydessä voi olla esimerkiksi ruokatarjoiluja tai muita sosiaalisia toimintoja. Tiimit voivat myös erikseen sopia, että jokin esimerkiksi yhteistä projektia tai asiantuntemusaluetta käsittelevä palaveri pidetään toimistolla. Työntekijät tietävät tällöin suurella varmuudella, että toimistolla tapaa työkavereita. Näin voidaan edistää tiedon jakamista ja pitää yllä yhteisöllisyyttä.

Virtuaaliset yhteisöt

Työyhteisössä sovitaan jokin sähköinen kanava, jolla käydään keskustelua kiinteästi työhön liittyvistä asioista. Virallisten kanavien lisäksi voidaan sopia erikseen myös muista kanavista, joilla voi vaihtaa kuulumisia ja ajatuksia kevyemmistä tai työhön liittymättömistä asioista. On myös mahdollista varata aikoja virtuaalisille kahvitauoille toisten työkaverien kalentereista. Kaikilla näillä keinoilla voidaan tehostaa tiedon jakamista työyhteisöissä virtuaalisesti ja lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan ja keskustelemaan itselle tärkeistä asioista.

Hybridinä yhdessä työskentely

Tiimin jäsenten työskennellessä eri paikoista käsin on mahdollista pitää auki videoyhteyttä. Näin työskennellään ikään kuin oltaisiin samassa fyysisessä tilassa. Välillä voidaan työskennellä hiljaa ja välillä taas keskustella. Näin saadaan aikaan samanlaista tunnelmaa kuin lähityössä.

Työyhteisön työrettiitit

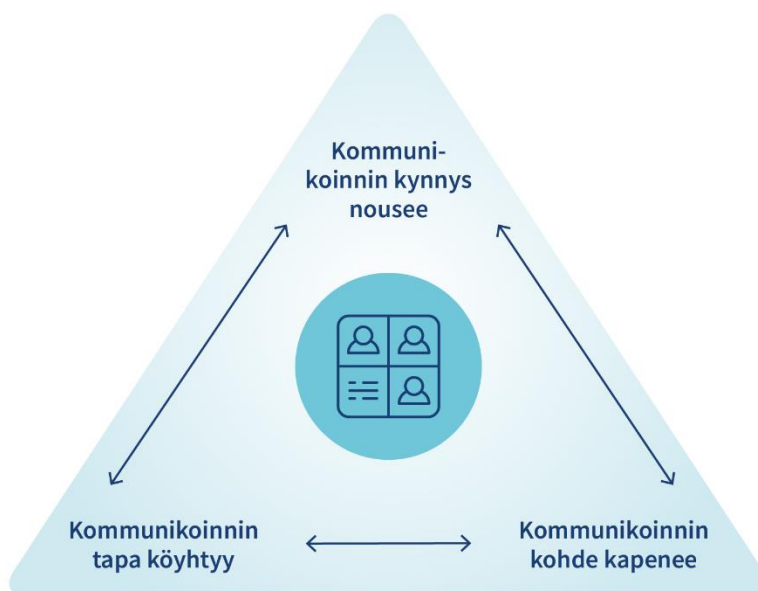
Siinä missä yksittäinen työntekijä voi tehdä etätöitä muuallakin kuin kotona, myös koko työyhteisö voi työskennellä yhdessä muuallakin kuin vain työnantajan tiloissa. Koko työyhteisö voi lähteä johonkin yhteiseen etäkohteeseen työskentelemään yhdessä. Etäkohde voidaan valita siten, että se on inspiroiva ja virkistävä verrattuna toimistoympäristöön, kuten luonnonläheinen ympäristö.

4 Hybridityömallin haasteita kommunikaatiolle

Organisaatiot ja yhteisöt uudistuvat ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen myötä. Vaikka kehittyvät teknologiset sovellukset ja tietojärjestelmät tarjoavat yhä monipuolisempia mahdollisuuksia tiedon välittämiseen ja ihmisten väliseen kommunikointiin, ne eivät kykene täysin korvaamaan ihmisten kasvokkaiden kohtaamisten merkitystä. Tämä koskee erityisesti vaikeasti ilmaistavissa ja jaettavissa olevaa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto kytkeytyy organisaatioissa ja yhteisöissä niiden jäsenten arvoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja yhteisiin kokemuksiin.

Itseohjautuva hybridityö synnyttää organisaatioissa ja yhteisöissä monentyyppisiä vuorovaikutuksellisia haasteita. Haasteet koskevat ennen kaikkea kommunikoinnin kynnystä, sisältöä ja kohdetta.

Kommunikoinnin haasteita etätyössä ja etäkohtaamisissa



Kuvio 4. Kommunikoinnin haasteita etätyössä ja etäkohtaamisissa.

Kaikki nämä vuorovaikutukselliset haasteet voivat haitata yhteistä ideointia ja hiljaisen tiedon kertymistä organisaatioissa ja yhteisöissä. Tämä asettaa vaatimuksia sille, kuinka itseohjautuvaa hybridityötä tulee johtaa.

Kommunikoinnin kynnys nousee

Työntekijät kohtaavat itseohjautuvassa hybridityössä toisiaan harvemmin enää kasvokkain. Kasvokkaiset kohtaamiset vaativat hybridityötä tekeviltä aktiivista etukäteissuunnittelua esimerkiksi säännöllisistä yhteisistä työskentelyajoista tai yksittäisistä tapaamisista työnantajan tiloissa. Itseohjautuvassa hybridityössä työntekijöiden ei-suunnittelut, sattumanvaraiset kasvokkaiset kohtaamiset ja kontaktit kuitenkin vähenevät.

”Kynnys olla yhteydessä tai ottaa joku asia puheeksi tulee isommaksi, kun ollaan aina etänä.”

Keinoja tiimin sisäisiin kohtaamisiin

- Tiimit voivat hybridityömallissa sopia **säännöllisistä palaverikäytännöistä**, joilla varmistetaan tiimien jäsenten riittävä toistensa kohtaaminen sekä kasvokkain että verkossa. Näin voidaan pitää huolta tiimin sisäisestä yhteistyöstä ja yhteisöllisyydestä.
- Verkon kautta tapahtuvissa tiimikohtaamisissa **riittävän väljä agenda** mahdollistaa sen, että kokous voidaan aloittaa rennosti kuulumisten vaihdolla ja muulla epämuodollisemmalla vuorovaikutuksella.
- Kokouksen alussa sen koollekutsuja voi jakaa työntekijät esimerkiksi pienempiin virtuaalisiin ryhmiin ja antaa halutessaan jonkun **kevyen epävirallisen teeman kuulumisten vaihdon virittämiseksi**. Kuulumisten vaihdon voi pitää myös kokousten välissä **virtuaalisena kahvitaukona**.
- Päällekkäisyyksien välttämiseksi on tärkeää, että kokousten koollekutsijat jättävät **kokousten väliin taukoja kalentereihin**.
- Etäkokouksissa tiedonjako voi olla jopa lähikokouksia tehokkaampaa, jos **kokoukset nauhoitetaan ja materiaalit talletetaan** systemaattisesti sähköisille yhteistyöalustoille.

Keinoja eri tiimien jäsenten välisiin kohtaamisiin

- Erityisen suuret haasteet hybridityömallissa koskevat tiimien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tämä on perinteisesti perustunut enemmän eri tiimien jäsenten väliseen epävirallisempaan yhteydenpitoon yhteisissä tiloissa.
- Hybridityömalli syventää helposti organisaation sisäistä siiloutumista ilman uusien tiimirajoja ylittävien vuorovaikutuksen muotojen kehittämistä. Tiimien kannattaakin **yhdessä miettiä ja kokeilla erilaisia käytäntöjä**, joilla riittävä niiden jäsenten välinen vuorovaikutus voidaan varmistaa myös hybridityötä tehtäessä.
- **Nimeämättömät työpisteet yhteiskäyttöisissä tiloissa** työpaikalla voivat myös edistää satunnaisia kohtaamisia ja tukea eri tiimiin kuuluvien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tilojen suunnittelussa on tärkeää huomioida tilojen toimivuus kokonaisuutena eri työtehtävissä ja tilojen ja varusteiden helppokäyttöisyys myös silloin, kun toimistolle ei tulla säännöllisesti eikä käytön rutiinia muodostu. Myönteiset kokemukset toimistolla työskentelystä tuovat lisäarvoa lähityön tekemiseen ja kannustavat lähityöhön uudelleen.

Kommunikoinnin tapa köyhtyy

Etänä verkon välityksellä tapahtuvaan kommunikaatioon sisältyy kasvokkaista kommunikaatiota suurempia laadullisia haasteita. Haasteet ilmenevät etäkohtaamisissa yhtäältä informaatiovajena, toisaalta taas informaatiotulvana.

Informaatiovajetta aiheuttavat esimerkiksi osapuolten mikroeleiden ja muun kehonkielen lukemisen vaikeutuminen, kommunikaation eriaikaisuus sekä epämuodollisen keskustelun väheneminen. Informaatiotulvaa puolestaan synnyttävät muun muassa puhe- ja chatti-informaation rinnakkaisuus, tahaton puhuminen päällekkäin sekä etäkohtaamisten mahdollistama rinnakkaistyöskentely eli multitaskaus.

”Etäkohtaamiset on raskaampia. Sä et näe sen henkilön koko kehonkieltä ja perusvihjeiden saaminen siitä on hankalampaa. Pienikin viive siinä estää näkemästä, et kuka on puhumassa milloinkin, ja vaikeuttaa tulkitsemasta sitä.”

Keinoja kommunikoinnin rikastamiseen

- Tiimit voivat omalla toiminnallaan lievittää etäkohtaamisiin sisältyvää informaatiovajetta ja -tulvaa kehittämällä **etäkohtaamisten pelisääntöjä**.
- Etä- ja hybridikokouksissa yksi tapa tähän on, että **kaikki pitävät kameroita ja mikrofoneja päällä**, jolloin on mahdollista reagoida spontaanimmmin ja saada tilanne muistuttamaan enemmän lähikousta. Kun mikrofonit pidetään auki, pystyy vastaamaan nopeasti ilman viivettä ja voi antaa puheenvuoroa seuraavaa ns. minimipalautetta, joka on hyvin lyhyt ja osoittaa, että puheenvuoro on kuultu. Normaalit rahinat ja yskähdykset tuovat autenttista läsnäolon tuntua. Kameran auki pitämällä näkee enemmän non-verbaalista kommunikaatiota. Puhujalle ei tule myöskään tunnetta "mustalle ruudulle" puhumisesta.
- Hybridikokouksissa, joissa osa osallistujista on yhteisissä fyysisissä tiloissa ja osa etänä, **puhujan kohdentuva kamera** on hyödyllinen. Jos tällaista ei ole, lähikokouksen tuntua on mahdollista lisätä siten, että myös kaikki samassa fyysisessä tilassa olevat pitävät omat kameransa päällä, jolloin etäosallistujat voivat nähdä kaikkien kasvot.
- Puhujat voivat myös parantaa verkon kautta välittyvän kommunikointinsa laatua. Omaa esittämistapaa voi kehittää **selkeällä elekielellä ja puhumalla erityisen selvästi ja rauhallisesti**.

Kommunikoinnin kohde kapenee

Etäkohtaamisten laadulliset haasteet asettavat rajoituksia sille, mitä ja kuinka asioita voi etäkohtaamisissa käsitellä. Informaation kulkuun liittyvä vaje ja tulva vaikeuttavat erityisesti monimutkaisiksi, jännitteisiksi, konfliktierkiksi tai muuten sensitiivisiksi tai hankaliksi koettujen asioiden käsittelyä etänä. Myös uusien ihmisten kohtaamisissa vaadittavan keskinäisen luottamuksen rakentaminen on vaativampaa ja hitaampaa verkon välityksellä ilman kasvokkaista kohtaamista.

"Onhan se ihan erilaista istua silmäkkäin ja luoda sitä luottamusta, kuin että vain soittelisi etäyhteyden kautta."

Kasvokkaiakin kohtaamisia tarvitaan

- Hybridityömalli ei saa johtaa hankaliksi koettujen asioiden käsittelyn vaikeutumiseen tai jopa siihen, että tämän tyyppiset asiat jäisivät tiimeissä enenevästi käsittelemättä.
- Tiimit voivat sopia siitä, millaisia asioita ylipäätään on perusteltua käsitellä etänä ja **millaisissa vaaditaan kasvokkaista kohtaamista**. Hyvä käytäntö on, että kokouksen koolle kutsuja **ilmoittaa kalenterikutsussa**, voiko osallistua myös etänä tai vähintäänkin sen, jos toiveena on osallistuminen fyysisesti.

5 Hybridityön johtamisen strategisia vaihtoehtoja

Siirtyminen etätöihin tapahtui koronapandemian puhjettua Suomessa sujuvasti. Harvassa organisaatiossa ja yhteisössä osattiin kuitenkin ennakoida, että etätö yleistyisi pysyvästi ja ettei paluuta pandemiaa edeltäneeseen aikaan enää olisi.

Etätöihin hypättiin pakotetusti ja kiireellä. Vaikka monet organisaatiot ja yhteisöt olivat toiminnallisesti valmiita siirtymään etätöihin nopeasti, eivät läheskään kaikki olleet kulttuurisesti yhtä valmistautuneita muutokseen. Työnteon tavat uudistuivat johtamisen käytäntöjä nopeammin. Hybridityön johtamiseen syntyneen vajeen umpeen kurominen on yhä kesken.

Hybridityön johtamisen strategisia valintoja voidaan tarkastella kuvion 5 mukaisella asetelmalla. Valinnat koskevat sitä, kuinka paljon lähityötä ja kasvokkaisia kohtaamisia johto katsoo tarvittavan sekä kuinka aktiivisen roolin johto omaksuu työnteon tapoihin vaikuttamiseksi. Kuvion mukaisesti voidaan muodostaa neljä erilaista strategiaa:

- A. Ylhäältä päin johdettu lähityön lisääminen
- B. Johdon ja henkilöstön jaettuun näkemykseen perustuva lähityön lisääminen
- C. Uudenlaisen kulttuurin rakentaminen yksilöiden eriytyneisiin tapoihin
- D. Uudenlaisen kulttuurin rakentuminen itseohjautuvasti

Hybridityön johtamisen strateginen nelikenttä



Kuvio 5. Hybridityön johtamisen strateginen nelikenttä.

A. Ylhäältä päin johdettu lähityön lisääminen

Johto voi lisätä lähityötä ja kasvokkaisia kohtaamisia rajoittamalla hybridityömallin mahdollistaman etätöiden määrää. Etätöiden osuudelle työajasta voidaan asettaa enimmäismäärä. Entistä suurempi osa yhteisistä yksikkö- tai tiimipalavereista voidaan järjestää vain lähipalavereina.

Strategia on suoraviivainen, mutta sen riskinä on, että rajoitukset voidaan henkilöstön keskuudessa tulkita osoitukseksi johdon puutteellisesta luottamuksesta ja yhteistyöhalusta henkilöstöä kohtaan.

Strategia asettaa suuria vaatimuksia perusteluille lähityön lisäämiseksi. Strategia toimii parhaiten silloin, kun johdon perustelut pohjautuvat tietoon ja ovat mahdollisimman läpinäkyviä ja ymmärrettäviä myös henkilöstön näkökulmasta.

B. Johdon ja henkilöstön jaettuun näkemykseen perustuva lähityön lisääminen

Johto voi asettaa strategiseksi tavoitteeksi lähityön ja kasvokkaiden kohtaamisten lisääntymisen pyrkimällä saamaan henkilöstöä itse sisäistämään tarve tähän. Johto voi toimia itse esimerkkinä tekemällä pääasiallisesti tai pelkästään lähityötä.

Johto ja lähiesihenkilöt voivat myös käydä henkilöstön kanssa vuoropuhelua työkäytännöistä ja työtilaratkaisuista, joilla lähityöstä tulee houkuttelevampaa. Monien työnantajien tilat eivät nykyisellä sovellu kovin hyvin hybridityömallin mukaiseen työskentelyyn, mikä saattaa jo sinänsä mataloitaa kynnystä tehdä etätöitä.

Strategian onnistumista tukee johdon, lähiesihenkilöiden ja henkilöstön avoimuus sekä kyky nostaa esiin lähi- ja etätöiden nykyisiä haasteita ja etsiä niihin yhdessä ratkaisuja.

C. Uudenlaisen kulttuurin rakentaminen yksilöiden eriytyneisiin työtapoihin

Johto voi hyväksyä näkemyksen, jonka mukaan etätö ja etäkohtaukset ovat pysyvästi yleistyneet ja tavat tehdä työtä eriytyneet. Muuttuneisiin työnteon tapoihin soveltuvaa uudenlaista kulttuuria on mahdollista lähteä rakentamaan etäkohtaamisten sisällön laadullisella kehittämisellä ja uusilla teknologioilla ratkaisulla.

Etäkohtaamisten pelisäännöissä on kehittämisen mahdollisuuksia etäkohtaamiselle ominaisen informaation ja -tulvan hallitsemiseksi, kuten edellä on jo tuotu esiin. Myös tietotekniikan kehittyminen voi auttaa jatkossa ratkaisemaan sen kaltaisia hiljaisen tiedon jakamisen ongelmia, joita sisältyy nykyisiin teknologioihin sovellutuksiin.

Keinoja etäkohtaamisten laadulliseen kehittämiseen

- Kehittyvään tietotekniikkaan perustuvien ratkaisujen avulla voidaan etäkohtaamisissa jatkossa jäljitellä entistä paremmin fyysisiä kohtauksia, joillain muilla tavoilla laadullisesti kehittää verkon kautta tapahtuvien kohtaamisten luonnetta tai suorastaan saada aikaan aivan uudenlaisia fyysisten kohtaamisten rajoituksia ylittäviä vuorovaikutuksen muotoja.
- Avainasemassa ovat erityisesti entistä monipuolisemmat **videokokouksratkaisut, sähköiset työtilat, yhteistyöalustat sekä lisätyn tai virtuaalisen todellisuuden sovellukset**.
- Yksi jo nykyisin olemassa oleva teknologinen ratkaisu, jolla etäosallistujien kokemus saadaan muistuttamaan paremmin paikalla olevien kokemusta, on koko huoneen näytävä kulloiseenkin **puhujaan kohdentuva kamera**.
- Hybridikokouksissa myös **tilojen suunnittelulla ja kalustuksella** voidaan vaikuttaa kokemukseen, esimerkiksi kalustamalla tila niin, että kaikki osallistujat ovat melko lähellä näyttöä ja kameraa kaarevan pöydän ääressä.

D. Uudenlaisen kulttuurin rakentuminen itseohjautuvasti

Johto voi omaksua samanlaisen näkemyksen kuin strategiassa C (uudenlaisen kulttuurin rakentaminen yksilöiden eriytyneisiin työtapoihin), mutta luottaa siihen, että kommunikoinnin tavat muotoutuvat itseohjautuvasti johdon puuttumatta aktiivisesti asiaan. Strategia on organisaation uudistumiskyvyn kannalta riskialtis. Se voi toimia parhaiten organisaatioissa, joiden toiminta on hyvin standardoitua ja joissa hiljaisen tiedon karttuminen ei ole organisaatiolle kriittinen kysymys toiminnan kannalta.

Hybridityömallin yleisiä periaatteita

Johto ja lähiesihenkilöt

- Johdon tulee perustaa hybridityötä koskevat linjauksensa sovittaen ne oman organisaation strategiaan, kulttuuriin ja toimintaympäristöön. Muiden organisaatioiden malleista voi ottaa oppia, mutta jokaisen organisaation kannattaa rakentaa hybridityön malli ensisijaisesti omista lähtökohdistaan käsin.
- Organisaation uudistuminen hybridimäisesti työskenneltäessä edellyttää, että johto ja lähiesihenkilöt aktivoivat ja osallistavat henkilöstöä keskustelemaan hybridityömallin toimivuudesta. Mallin vahvuudet ja heikkoudet eivät aina välttämättä tule helposti lähiesihenkilöiden ja johdon näkyviin varsinkaan vielä lyhyellä aikavälillä.
- Lähiesihenkilöt seuraavat työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista sekä tukevat työntekijöiden osaamisen kehittämistä hybridityössä.

Henkilöstö

- Yhteisöllisyyden vaaliminen hybridimäisessä työskentelyssä edellyttää, että työntekijät kiinnittävät erityistä huomiota siihen, kuinka he kommunikoivat ja ovat vuorovaikutuksessa organisaation muihin jäseniin. Työntekijät joutuvat ottamaan entistä enemmän vastuuta tiedon jakamisesta ja omasta tavoitettavuudestaan.
- Myönteisen kokemuksen syntymistä hybridimäisesti työskenneltäessä edistävät henkilöstön keskuudessa psykologisen turvallisuuden tunne ja vahva työyhteisössä vallitseva keskinäinen luottamus.

Koko organisaatio

- Hybridityömallia soveltavissa organisaatioissa tarvitaan suunnitelmallista yhteisen oppimisen ja uudistamisen johtamista, tätä kannattelevia käytäntöjä sekä uudenlaisten oppimisareenoiden ja prosessien rakentamista työn arkeen. Onnistuneessa hybridityön johtamisessa johtajat, lähiesihenkilöt ja muu henkilöstö pystyvät vuorovaikutuksessa kehittämään mallia jatkuvasti.
- Hybridityömallin kehittämiseksi on tärkeää pohtia, mihin suuntaan työtä ylipäättään halutaan kehittää ja millaisia uusia ongelmia organisaation tulisi tällöin ratkaista. Onnistunut keskustelu edellyttää, että siinä pystytään käsittelemään rakentavasti erilaisia näkökulmia ja kannustamaan kaikkia osallistumaan yhteisen tulevaisuuskuvan luomiseksi.

6 Työtilat hybridityössä

Valitusta johtamisen strategiasta riippumatta on tärkeää, että työnantajan tilat tukevat organisaation työntekeksen tapoja mahdollisimman hyvin myös hybridityömallissa. Sujuvan työskentelyn ja kommunikoinnin mahdollistavat työnantajan tilat voivat olla merkittävä tuloksellisuus- ja hyvinvointitekijä sekä houkutin lähityöhön.

Tilojen suunnittelu edellyttää hybridityömallissa ymmärrystä niin hybridityön luonteesta ja sen toiminnallisista tarpeista kuin työntekijöiden omista tarpeista hybridityössä. Näitä tarpeita voidaan kuvata kuvion 6 mukaisella asetelmalla. Toimiston eli työnantajan tilan kolme keskeistä funktiota ovat toiminnallisuus, sosiaalisuus ja kulttuurisuus. Eri funktioiden merkitys korostuu eri työntekijäryhmille. Haasteena hybridityömallia parhaiten tukevien tilojen suunnittelussa on, kuinka saada nämä funktiot yhdistetyksi keskenään mahdollisimman hyvin toimivaksi kokonaisuudeksi.

Toimiston keskeiset funktiot



Kuvio 6. Toimiston keskeiset funktiot.

Toimisto on fyysinen tila

Tilan fyysiset ominaisuudet, kuten tilaratkaisu, sisäympäristö, käytettävyys ja työvälineet sekä tilojen käyttötavat vaikuttavat siihen, millaiseksi tilan toimivuus ja miellyttävyys itse työntekeksen kannalta muodostuu.

Hybridityömallissa työntekijöiden kokemuksiin työnantajan tiloista ja päätöksiin työntekemisen paikoista vaikuttaa myös vertaileminen omiin etätyötiloihin. Toimiston merkitys fyysisenä tilana korostuu erityisesti heillä, joiden koti ei sovellu parhaalla mahdollisella tavalla etätyöskentelyyn, tai joiden työn sisältö vaatii paljon lähityöskentelyä.

Toimisto on sosiaalinen tila

Monelle itseohjautuvaa hybridityötä tekeväälle tärkeä syy työskennellä työnantajan tiloissa on työka- vereiden tapaaminen. Tapaamisen motiivit ulottuvat työhön liittyvien asioiden yhteisestä suunnitte- lusta, ongelmanratkaisusta, oppimisesta ja kehittämisestä yleisempään haluun pitää yllä sosiaalisia kontakteja ja vahvistaa yhteisöllisyyttä.

Toimiston merkitys tärkeänä osana sosiaalista elämää ja sosiaalisten verkostojen rakentamisessa ko- rostuu erityisesti monilla nuorilla ja vastatulleilla sekä yksinasuvilla ja ulkomaalaistaustaisilla työnteki- jöillä.

Yhteisölliset työtilat

Yhteisölliset työtilat (*coworking spaces*) ovat yksi mahdollinen työnteon paikka hybridi- työssä oman työpaikan ja kodin lisäksi esimerkiksi silloin, kun kodin ja työpaikan välinen etäisyys on pitkä.

Yhteisöllisillä työtiloilla tarkoitetaan järjestelyä, jossa eri organisaatioiden työntekijät ja esimerkiksi yksinyrittäjät jakavat toimistotilan. Yhteisölliset työtilat voivat olla osa organi- saation työntekijöilleen tarjoamien tilojen kokonaisuutta tai yrittäjän tai freelancerin itsel- leen järjestämä työnteon paikka.

Tilanteessa, jossa etätyötä tehdään enemmän kuin ennen, yhteisöllisillä työtiloilla voidaan viedä tiloja lähemmäs etätyön tekemisen paikkaa. Tällöin kauempana pääkonttorista työs- kentelevät voi saada annoksen yhteisöllisyyttä pääkonttoria lähemmässä työpisteessä.

Toimisto on kulttuurinen tila

Kasvokkaiset kohtaamiset ovat myös hybridityömallissa keskeinen osa organisaatioiden ja yhteisöjen jäsenten välistä kommunikaatiota ja erityisen tärkeitä yhteisessä ideoinnissa ja hiljaisen tiedon jaka- misessa. Organisaatioiden ja yhteisöjen hiljaista tietoa voidaan kutsua jopa niiden toimintaa ohjaa- vaksi muistiksi. Tällaisen muistin varassa organisaatiot ja yhteisöt myös uudistavat itseään.

Toimiston merkitys kulttuurin rakentajana korostuu erityisesti keskijohdolla, tiimivetäjillä ja projekti- päälliköillä, jotka ovat keskeisessä vastuussa tuotteiden, palvelujen ja toiminnan kehittämisestä.

Työtilojen suunnittelun periaatteita hybridityössä

Periaatteet tukevat samanaikaisesti toimistojen toiminnallisia, sosiaalisia ja kulttuurisia elementtejä hybridityömallissa.

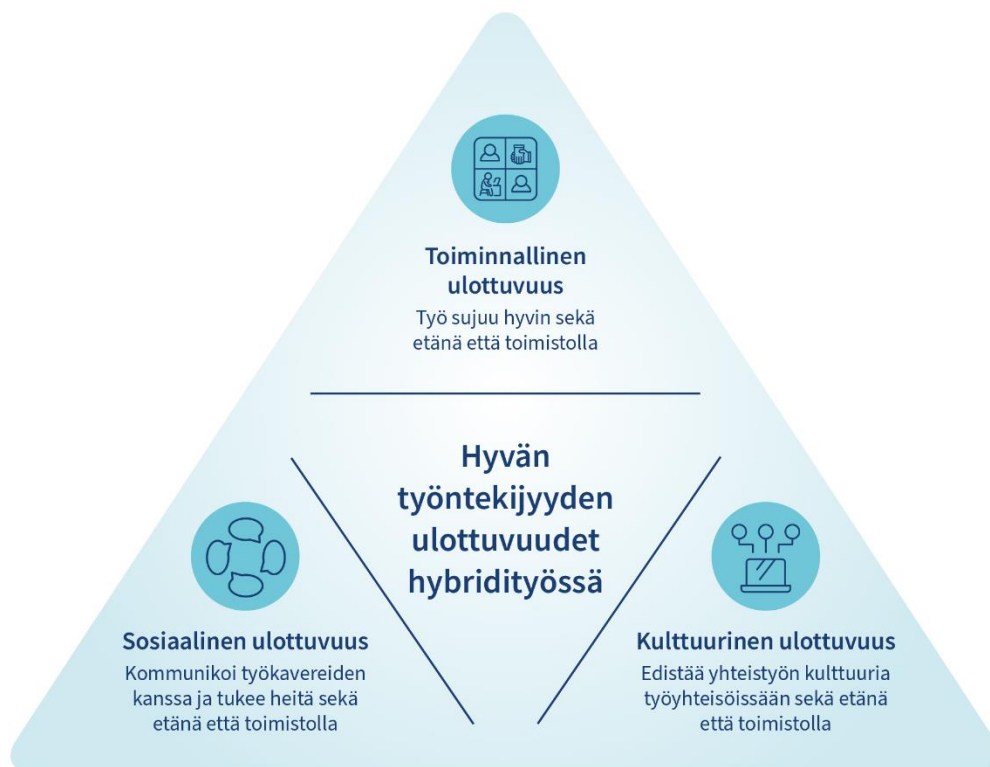
- Hybridityössä toimistotilojen lisäarvo on **tukea moninaisia työnteon tapoja ja tilanteita**. Erilaisia tiloja tarvitaan
 - aitoihin kohtaamisiin ja läsnäoloon työn ääressä ja tauoilla, kuten tiloja, joissa sallitaan vilkaskin puhe ja nauru
 - erilaisiin yhdessä työskentelyn ja vuorovaikutuksen tarpeisiin niin etäyhteyksin, kasvokkain kuin hybridisti
 - yksin työskentelyyn vetäytymiseen, jotta taataan työrauha keskittymistä vaativan työn tekemiseen myös toimistolla.
- Toimistotiloissa on tärkeää erottaa eri toiminnot toisistaan erillisiin, **äänieristettyihin tiloihin**, jotta kaikki toiminnot onnistuvat toisiaan häiritsemättä.
- Hybridityössä toimistotilojen tulee **tukea työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin samanaikaista lisääntymistä**. Molempia voi tukea erilaisten työnteon ja kohtaamisen tilanteiden huomioinnin lisäksi
 - työympäristön yhteensopivuudella ihmisen ominaisuuksien, tarpeiden ja toiminnan kanssa (esimerkiksi erilaiset työtehtävät sekä erot yksityisyyden ja oman tilan tarpeissa ja työergonomiassa)
 - laadukkaalla sisäympäristöllä, jossa ilmanlaatu, valaistus, akustiikka, ergonomia, työvälineet sekä esteettömyys ovat kunnossa ja hyvinvoinnin tukemiseen on panostettu esimerkiksi fyysiseen aktiivisuuteen kannustamalla.
- Yhteiset **tilojen käytön pelisäännöt** ovat tärkeä osa tilojen toimivuutta, ja ne tulee luoda yhdessä ja arvioida niiden toimivuutta säännöllisesti.
- Toimitilaratkaisujen tulee perustua **organisaation arvoihin ja strategiaan** ja yhdessä muodostettuun näkemykseen työnteon tulevaisuudesta.
- Muuttuvassa hybridityössä tilojen tulee olla **muunnettavissa** henkilöstön ja organisaation tarpeet ja budjetti huomioiden.
- Johdon ja henkilöstön **yhteistyö tilojen suunnittelussa** luo parhaat edellytykset sille, että työpaikalle saadaan aidosti luotua toiminnallisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeita mahdollisimman hyvin vastaavat tilat – organisaation reunaehtojen rajoissa.

7 Hyvä työntekijyys hybridityömallissa

Vastuu hybridityömallin toimivuudesta ei ole vain johdolla, vaan jokaisella organisaation tai yhteisön jäsenellä. Työyhteisöön kuulumisessa ei ole kyse vain oman tehtävän toiminnallisesta suorittamisesta. Siihen kuuluu myös organisaatiokansalaisuus eli ajatus hyvästä työntekijyydestä, joka ilmenee erilaisina työyhteisötaitoina ja -tekoina. Tällaisiin voidaan lukea

- toisten tukeminen ja auttaminen
- vastuullinen resurssien ja delegoidun päätöksenteon käyttö
- yhteistyö työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa
- aktiivinen osallistuminen toiminnan kehittämiseen.

Vastaavalla tavalla kuin toimiston funktioita eroteltaessa voidaan erottaa kolme hybridityömallissa korostuvaa hyvän työntekijyyden ulottuvuutta: toiminnallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen.



Kuvio 7. Hyvä työntekijyyden ulottuvuudet hybridityössä.

Työntekijyyden toiminnallinen ulottuvuus

Työntekijän työ sujuu hyvin niin etänä kuin työnantajan tiloissa. Itseohjautuvaa hybridityötä tehtäessä on tärkeää, että työntekijä valitsee kulloisenkin tilan sen mukaan, mikä soveltuu parhaiten kyseessä oleviin tehtäviin.

Tyypillinen näkemys monilla hybridityötä tekevillä on, että etänä työskentely on tehokkaampaa erityisesti tehtävissä, jotka vaativat suurta keskittymistä ja rauhaista ympäristöä. Kasvokkaisten kohtaamisten merkitys puolestaan korostuu tehtävissä, joissa tarvitaan yhteistä ideointia ja ongelmanratkaisua tai joissa käsiteltävät asiat ovat monimutkaisia tai sensitiivisiä luonteeltaan.

Työntekijöiden sosiaalinen ulottuvuus

Hybridityömalli korostaa itsensä johtamisen merkityksen ohella myös hybridityötä tekevien kykyä vertaisjohtamiseen. Se tarkoittaa tosiasiallisen työyhteisöllisen vastuun ottamista toimintojen päivityksestä sujumisesta ja muiden organisaation tai yhteisön jäsenten työhyvinvoinnista tilanteessa, jossa varsinaiset esihenkilöt kohtaavat alaisiaan fyysisesti aiempaa harvemmin.

Vertaisjohtaminen helpottaa varsinaisten esihenkilöiden työtä. Se auttaa heitä suuntaamaan työpanostaan organisaation tai yhteisön toiminnan kannalta laajempiin asiakokonaisuuksiin.

Työntekijöiden kulttuurinen ulottuvuus

Hyvään työntekijyyteen sisältyy hybridityömallissa myös tärkeä kulttuurinen ulottuvuus. Tämä koskee yhteistyötä ja sen edellytysten edistämistä omassa työyhteisössä ja koko organisaatiossa.

Kasvokkaisten kohtaamisten väheneminen voi hybridityömallissa johtaa niin tiimien sisäisen kuin tiimien välisen yhteistyön heikkenemiseen. Yhteistyön yllä pitämiseksi tarvitaan sovittuja käytäntöjä. Käytäntöjen noudattaminen ja esimerkkinä toimiminen osallistumalla aktiivisesti tiimeissä sovittuihin yhteisiin lähikokouksiin ja -palaverihin kuuluu hybridityömallissa olennaisena osana hyvään työntekijyyteen.

Millainen on hyvä tyyppi hybridityössä?

- Tunnistaa, mitkä asiat hoituvat parhaiten etänä ja mitkä vaativat kasvokkaista kohtaamista.
- Ottaa vastuuta työtehtävistään, osaamisestaan ja sen kehittämisestä sekä tiedonsaantistaan ja tiedon jakamisesta.
- Tarkastelee asioita myös laajemmasta kuin vain oman työnsä näkökulmasta pitämällä huolta myös työkavereiden työn sujumisesta ja työhyvinvoinnista.
- Työskennellessään välillä etänä huolehtii sosiaalisista kontakteista kannustaen etäyhteydenottoihin matalalla kynnyksellä.
- Ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon myös tiimien sisäisen ja välisen yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistamisen tarpeen.

8 Tehdään hybridityömallista menestystekijä!

Moninaisuus on työelämän kehittymistä ja työelämässä tapahtuvaa oppimista eteenpäin vievä voima. Tähän koronapandemia kaikessa muussa ankeudessaan tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden. Pandemian puhjettua suomalaiset työpaikat ja työntekijät siirtyivät ketterästi etätöihin siellä, missä työn vaatimukset sen mahdollistivat. Pandemian päätyttyä lähityötä ja etätöitä eri tavoin yhdistelevästä hybridityöstä on tullut tavallista suuressa osassa työpaikkoja. Hybridityömallin yleistyminen on ruokkinut kokeilukulttuuria ja johtanut työnteon tapojen moninaistumiseen niin työpaikkojen välillä kuin niiden sisällä.

Työnteon tapojen moninaisuus on tullut suomalaiseen työelämään jäädäkseen. Tämä on hyvä asia. Työpaikoilla ja työntekijöillä on entistä enemmän valinnanvaraa tavoissa, joilla työtä voidaan johtaa ja organisoida tuloksellisesti ja työntekijöiden hyvinvointia tukien.

Hybridityömalliin sisältyy myös omia haasteitaan. Tämä ei ole uusia innovatiivisia ratkaisuja käyttöön otettaessa ja kokeiltaessa mitenkään poikkeuksellista, vaan pikemminkin sääntö. Kaikkiin innovaatioihin sisältyy omia lastentautejaan. Moniin näistä voidaan kokemusten karttuessa ja oppimisen myötä kuitenkin löytää toimivia ratkaisuja.

Hybridityömalli tarjoaa yhden merkittävän mahdollisuuden vauhdittaa Suomessa työn tuottavuuden pitkään laahannutta kasvua. Kyse ei ole kuitenkaan hybridityömallista sinänsä, vaan siitä, millaisia uuden oppimisen mahdollisuuksia koskien esimerkiksi uudenlaisia työkäytäntöjä, työaikamalleja, vuorovaikutuksen muotoja tai työtila- ja teknologiaratkaisuja hybridityömalli mahdollistaa.

Suomalainen työelämä ei opi ja kehity palaamalla vanhaan. Suomalainen työelämä oppii ja kehittyy moninaistumalla ja sillä, että työpaikat kokeilevat rohkeasti ja ennakkoluulottomasti uudenlaisia tapoja johtaa ja organisoida työtä. Hybridityömallin mahdollisuuksiin tarttuminen ja ratkaisujen löytäminen sen haasteisiin vastaamiseksi on oiva tie tähän.

KIRJALLISUUSVINKKEJÄ

- Alasoini, T. (2024) Klaanikontrolli hybridityössä. *Työn tuuli* 33 (1), 82–88. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012024_hr.pdf
- Alasoini, T. & Selander, K. (2023) Etätyö organisaation resilienssitekijänä: MEADOW-työnantajakyselyyn perustuva analyysi. *Focus Localis* 51 (1), 35–48.
- Alasoini, T. & Selander, K. (2024) Työntekijöiden korona-ajan etätyökokemukset ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus organisatorisen resilienssin heijastumana. *Yhteiskuntapolitiikka* 89 (2), 150–161.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M. & Verhaegh, J. (2022) How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology* 81, Article 101784. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Bergefurt, A. G. M., van den Boogert, P. G., Appel-Meulenbroek, R. & Kemperman, A. (2024) The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context. *Building and Environment* 261, Article 111729. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2024.111729>
- Carlson, D. S., Perry, S. J., Kacmar, M., Wan, M. & Thompson, M. J. (2024) When work and family collide: ‘Resource caravans’ of personal and contextual resources in remote work. *New Technology, Work and Employment* 39(1), 19–38. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12274>
- 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 CROSOVER 1/2024. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/ed5dc199-dd9d-432c-a8f2-126a239ee0b0/content>
- Espersson, M., Lidén, A. & Westrup, U. (2023) Working from home during the COVID-19 pandemic: Implications for workplace relationships. *Nordic Journal of Working Life Studies* 13(S10), 77–96. <http://dx.doi.org/10.18291/njwls.137244>
- Gratton, L. (2021) How to do hybrid right. *Harvard Business Review* 99(3), 65–74.
- Grzegorzczak, M., Marinello, M., Nurski, L. & Schraepen, T. (2021) *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work*. Policy Contribution 14/21. Brussels: Bruegel. <https://www.bruegel.org/policy-brief/blending-physical-and-virtual-hybrid-model-future-work>
- Halford, S. (2005) Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment* 20(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Hirvonen, S. & Selander, K. (2024) Miksi mennä toimistolle, jos kotona on hyvä etätyöpiste? Työterveyslaitoksen blogi 25.3.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/miksi-menna-toimistolle-jos-kotona-on-hyva-etatyopiste>
- Jokinen, E. & Mäkilängas, A. (2023). Miten virtuaalikokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen? State-of-the-art-katsaus. *Työelämän tutkimus* 21(3), 387–429.
- Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J. (2022). Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus* 20(3), 333–361.
- Leesman (2024) *Power of place – The difference between average and outstanding*. <https://www.leesmanindex.com/publications/power-of-place/>
- Pianesi, T., Errichiello, L. & Da Cunha, J. V. (2023) Organizational control in the context of remote working: a synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review* 20(2), 326–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Riedl, R. (2021) On the stress potential of videoconferencing: definition and root causes of Zoom fatigue. *Electronic Markets* 32(1), 153–177. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>
- Ruohomäki, V. (2020) Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. *Työpoliittinen aikakauskirja* 63(2), 21–28.

- Saari, E. (2024) Hybridityö ei uudistu, vaikka palaisimme toimistolle. Työterveyslaitoksen blogi 11.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hybridityo-ei-uudistu-vaikka-palaisimme-toimistolle>
- Seppänen, L. (2023) Etätyö lisää vapautta – vai lisääkö sittenkään? Työterveyslaitoksen blogi 6.10.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/etatyo-lisaa-vapautta-vai-lisaako-sittenkaan>
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021) *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Työpaperi 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf
- Työterveyslaitos (2023) Onnistu työympäristömuutoksessa – opas suunnittelun tueksi. Työterveyslaitoksen oppimateriaali. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistu-tyoymparistomuutoksessa-opas-suunnittelun-tueksi>
- Vartiainen, M. (2024) *Flexible hybrid work*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vartiainen, M. & Kotoranta, O. (2024) True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology* 2, Article 1448894. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- Virtanen, A., Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2022) Hybridityö yhdistää etä- ja lähityön parhaat puolet sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Työterveyslaitoksen blogi 10.6.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hybridityo-yhdistaa-eta-ja-lahityon-parhaat-puolet-seka-tyontekijan-etta-organisaation-nakokulmasta>
- Wallenius, K., Malve-Ahroth, S., Keränen, H. & Haapakangas, A. (2023) *Hyvinvointia ja työn sujumista tukevat sisäympäristötekijät toimistossa*. Työterveyslaitos – minikatsaus. Helsinki. <https://www.julkari.fi/handle/10024/145960>