

Innovaatiot syntyvät kohtaamisissa – mutta kuka rakentaa niille tilaa?

25.3.2026

Etä- ja hybridityö ovat muuttaneet työelämää pysyvästi. Samaan aikaa julkisessa keskustelussa on noussut esiin huoli: mitä tapahtuu yhteistyölle ja innovaatioille, kun työ siirtyy yhä enemmän ruutujen kautta käytäväksi? Computer in Human Behavior Reports -lehdessä viime syksynä julkaistu tutkimuksemme (Kantola, Pajuoja & Vanharanta, 2025) perustui 25 asiantuntijatyöntekijän ja esihenkilön haastatteluihin eri toimialoilta. Haastattelujen avulla tarkastelimme, miten työntekijät kokevat innovatiivisen työkäyttäytymisen ja yhteistyön muuttuneen hybridi- ja etätyössä. Tässä kolumnissa pohdimme artikkeliimme nojaten, miten innovointi on muuttunut etätyön aikana.

Tutkimuksen näkökulmana innovatiivinen työkäyttäytyminen

Tutkimuskirjallisuudessa innovatiivisesta työskentelystä puhutaan usein innovatiivisena työkäyttäytymisenä (innovative work behavior). Sillä tarkoitetaan työntekijöiden aloitteellista toimintaa, jossa he tunnistavat ongelmia, kehittävät uusia ideoita, edistävät niitä organisaatiossa ja vievät niitä käytäntöön (Pajuoja, Viitala & Henttonen, 2025). Prosessi ei ole yksittäinen hetki vaan useista vaiheista koostuva kokonaisuus: idean havaitsemisesta ja ideoinnista sen kehittämiseen, myymiseen muille ja lopulta toteuttamiseen. Vaikka innovatiivinen toiminta voi lähteä yksittäisestä ihmisestä, tutkimus korostaa, että se on vahvasti sosiaalinen prosessi. Ideoiden synty ja jalostaminen edellyttävät vuorovaikutusta, palautetta ja luottamuksellisia suhteita kollegoihin – toisin sanoen sosiaalista pääomaa työyhteisössä. Kun ihmiset keskustelevat, törmäävät toisiinsa ja jakavat tietoa yli tiimirajojen, syntyy uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia yhdistää erilaisia ideoita. Samalla

innovatiivinen työkäyttäytyminen on organisaatioille tärkeää, sillä se lisää kykyä uudistua, parantaa toimintatapoja ja kehittää uusia ratkaisuja arjen työssä. (Bani-Melhem m. 2018; Hughes ym. 2018)

Ideat eivät synny kalenterissa vaan sattumanvaraisissa kohtaamisissa

Kun tarkastelimme työntekijöiden kokemuksia innovatiivisesta työskentelystä hybridityössä, yksi kommentti toistui yllättävän usein: *”Kaipaan niitä sattumanvaraisia kohtaamisia.”* Lause kuulostaa arkiselta, mutta se kertoo jotain olennaista siitä, miten ideat syntyvät työpaikoilla.

Innovatiivinen työ ei tarkoita pelkästään suuria keksintöjä tai tuotekehitystä. Usein se on paljon arkisempaa: uuden tavan keksimistä tehdä jokin tehtävä, ongelman ratkaisemista tai pienen parannuksen ehdottamista. Tutkimuskirjallisuudessa tästä puhutaan innovatiivisena työskentelynä – työntekijöiden omasta aloitteesta syntyvänä ideointina ja kehittämisenä.

Vaikka ideat voivat lähteä yksittäisestä ihmisestä, ne harvoin syntyvät yksin. Tarvitaan keskustelua, palautetta, innostusta ja joskus myös sattumaa. Kahvipöydässä kuultu kommentti voi synnyttää uuden ajatuksen. Käytävässä käyty lyhyt keskustelu voi johdattaa ongelman ratkaisuun. Etätyössä nämä hetket ovat vähentyneet. Kun kollegat työskentelevät eri paikoissa, kohtaamiset muuttuvat suunnitelluiksi: kalenteriin varatuiksi Teams-palavereiksi, joissa on selkeä agenda ja tarkka aikataulu. Tutkimuksemme osallistujat kuvasivat, että tällaiset palaverit ovat usein tehokkaita – mutta samalla ne jättävät vähemmän tilaa ideoinnille. Keskustelu pysyy asiassa, ja palaveri päättyy minuutin tarkkuudella. Spontaanille ajatusten heittelylle ei juuri jää tilaa.

Kun työ rytmittyy eri tavalla

Hybridityö tuo mukanaan myös uudenlaisen rytmin. Kun työpäivät rakentuvat erilaisten etä- ja toimistopäivien ympärille, kollegoiden aikataulut eivät enää kohtaa samalla tavalla. Tutkimuksessa tätä kuvattiin ilmiöllä, jota kutsuimme *erirytmisyydeksi.* Ajatus saattaa syntyä juuri nyt, mutta oikea keskustelukumppani on varattuna kahden viikon päähän. Tai hän työskentelee eri aikaan päivästä eikä ole tavoitettavissa silloin, kun idea olisi tuoreimmillaan. Tällaiset pienet viiveet voivat hidastaa ideointia yllättävän paljon. Innovaatioiden alkuvaiheessa ajatukset ovat usein keskeneräisiä ja hauraita. Niiden kehittäminen eteenpäin vaatii nopeaa palautetta ja yhteistä pohdintaa. Kun keskustelut siirtyvät kalenterimerkintöihin, tämä prosessi muuttuu.

Pienemmät piirit, vähemmän siltoja

Hybridityössä on havaittu myös toinen ilmiö: ihmiset keskustelevat entistä enemmän oman lähitiiminsä kanssa, mutta harvemmin muiden kanssa. Tämä on luonnollista. On helpompaa kirjoittaa viesti tutulle kollegalle kuin ottaa yhteyttä ihmiseen, jota ei tunne kunnolla. Mutta samalla organisaation sisäiset verkostot voivat kaventua. Ideat syntyvät usein juuri erilaisten näkökulmien kohtaamisesta. Kun ihmiset eri tiimeistä ja

taustoista törmäävät toisiinsa, syntyy uusia yhdistelmiä. Kun kohtaamiset vähenevät, myös nämä mahdollisuudet voivat vähentyä.

Tehokkuus vai luovuus?

Moni tutkimukseen osallistunut työntekijä kuvasi hybridityötä tehokkaaksi. Palaverit ovat lyhyempiä, työpäivä keskittyneempi ja häiriöitä vähemmän. Mutta samaan aikaan osa koki, että keskustelut ovat muuttuneet pinnallisemmiksi. Kun puhumme ruudun kautta, keskustelu etenee vuorotellen: yksi puhuu, muut kuuntelevat. Harvemmin syntyy tilanteita, joissa useampi ihminen innostuu samasta ajatuksesta yhtä aikaa. Kasvokkain keskustelu on usein epäjärjestelmällisempää – mutta juuri siinä piilee sen voima. Ideat voivat poukkoilla ja muuttua kesken lauseen. Yhteinen innostus tarttuu.

Tarvitaanko toimistoa innovaatioihin?

Tämä ei tarkoita, että hybridityö olisi ongelma tai että organisaatioiden pitäisi palata kokonaan toimistoille. Monille työntekijöille joustava työ on tärkeä osa työhyvinvointia. Tutkimuksemme kuitenkin muistuttaa yhdestä asiasta: innovaatio ei synny pelkästään digitaalisista työkaluista tai kalenteriin merkityistä työpajoista. Se tarvitsee myös tilaa sattumalle.

Organisaatioissa kannattaakin pohtia, miten hybridityössä voidaan luoda tilaa kohtaamisille. Milloin ihmiset ovat samaan aikaan paikalla? Missä syntyy epämuodollista keskustelua? Ja miten varmistetaan, että ideat liikkuvat tiimien välillä?

Jenni Kantola
FT, yliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kantola toimii johtamisen yliopettajana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Hän on tutkinut johtamista ja työyhteisöjen vuorovaikutusta pitkään ja tällä hetkellä tutkimus keskittyy erityisesti teknologiavälitteisen organisaatioviestinnän uusiin ilmiöihin. Lisäksi hän opettaa mm. hybridityön johtamisen teemoja.

Maria Pajuoja
KTT, tutkija
Vaasan yliopisto

Pajuoja työskentelee tutkijana Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä. Tekoälyjohtajat-projektissa, jossa tarkastellaan, miten yritykset hyödyntävät generatiivista tekoälyä innovaatiotoiminnassa ja tuotekehityksessä. Tällä hetkellä hän on vierailevana tutkijana Espanjassa ESADE Business Schoolissa.

Lähteet

Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1601–1620.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly, 29*(5), 549–569.

Kantola, J., Pajuoja, M., & Vanharanta, O. (2025). "I miss those chance encounters": Innovative work behavior in hybrid and remote work. *Computers in Human Behavior Reports*, *20*, 100823.

Pajuoja, M., Viitala, R., & Henttonen, K. (2025). Supporting innovating employees: How managerial coaching affects four dimensions of innovative work behavior. *Review of Managerial Science*.