

HYBRIDITYÖN OPAS:

Onnistu hybridityössä – hyödynnä tutkimuksen tulokset
sekä parhaat vinkit ja strategiat.

Howspace

E-KIRJAN SISÄLTÖ

Johdanto	3
1. Hybridityökyselyn tulokset lyhyesti	4
2. Mitä tarkoittaa hybridityömalli ja miksi se on nyt ajankohtainen?	9
3. Hybridityön suurimmat hyödyt	12
4. Hybridityön yleisimmät haasteet ja niiden selittäminen	20
5. Oppiminen hybridiorganisaatiossa	34
6. Onnistuneiden hybridikokousten ja koulutusohjelmien rakentaminen	39
7. Onnistuneen hybridityön välineet ja teknologia	43
Johtopäätös	46

JOHDANTO

Elämme aikaa, jossa organisaatiot ovat uusien, yksilöllisten haasteiden edessä. Nykytyöelämästä ei löydy yhtä tiettyä, kaikille sopivaa toimintatapaa. Jotkut työntekijät tekevät mielellään töitä kotona ja vaihtavat mielellään tunnin työmatkan aamuhölkään sekä ylimääräiseen ajanviettoon perheen kanssa. Toisille taas sopii paremmin työskentely toimistolla tai jaetussa toimitilassa, jolloin he saavat olla myös sosiaalisessa kanssakäymisessä päivän mittaan. Monet haluavat hyödyntää kummankin työmallin parhaat puolet ja valita joustavasti, missä ja milloin työskentelevät.

Työskentelytavat vaihtelevat huomattavasti henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Juuri tätä hybridityö tarkoittaa: siinä toimisto- ja etätyö yhdistyvät.

Jotkin yritykset ovat työskennelleet hybridiympäristössä jo kauan ennen koronapandemiaa, mutta monilla organisaatioilla on yhä vaikeuksia sopeutua uuteen työskentelymuotoon. Miten etä- ja toimistotyön välillä voidaan saavuttaa tasapaino? Miten kannustaa tiimin jäseniä yhteistyöhön ja saadaan heidät sitoutumaan riippumatta siitä, missä kukin työskentelee? Entä miten tukea kaikkien työntekijöiden osallisuutta?

Pandemian alussa monien organisaatioiden piti siirtyä täysin etätöihin pikavauhdilla, nyt organisaatioiden on puolestaan aika rakentaa onnistunut hybridimalli. Muuten vaarana on, että työntekijät kaikkoavat.

Kirjoitimme tämän tutkimustuloksiamme ja parhaita käytäntöjämme avaavan e-kirjan, jotta voisimme tukea hybridityöhön siirtymistä ja tehdä siitä sujuvampaa. Toivomme, että lukijana saat tästä myös vinkkejä siihen, miten ihmisiä saadaa tehokkaasti osallistettua erilaisissa työympäristöissä.



Ilkka Mäkitalo

Toimitusjohtaja, Howspace

Howspace

Hybridityön opas



HYBRIDITYÖKYSelyn TULOKSET LYHYESTI

Toteutimme [maailmanlaajuisen kyselyn](#), jonka tarkoituksena oli ymmärtää paremmin ihmisten näkemyksiä ja suunnitelmia hybridityön suhteen ja auttaa heitä ratkaisemaan suurimpia haasteitaan tulevaisuuden työssä. Howspace-alustalla toteutettu kysely koostui 18 kysymyksestä. Kysely oli avoin niin Howspacen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille kuin muille työelämässä toimivillekin.

Kyselyyn osallistui 303 henkilöä: tiiminvetäjiä, konsultteja ja työntekijöitä eri toimialoilta sekä erilaisista ja erikokoisista organisaatioista. Kysely toteutettiin aikavälillä 1.7.-6.8.2021 ja mukana oli vastaajia 31 eri maasta.

Vastaajien jaottelu

- 85 tiiminvetäjää
- 109 konsulttia
- 145 työntekijää
- 94 vastaajaa mikroyrityksistä (1–9 työntekijää)
- 59 vastaajaa pienistä yrityksistä (10–49 työntekijää)
- 81 vastaajaa keskisuurista yrityksistä (50–249 työntekijää)
- 105 vastaajaa suurista yrityksistä (yli 250 työntekijää)

Tutkimustuloksia on sisällytetty tämän e-kirjan eri lukuihin.

TÄRKEIMMÄT TULOKSET

Hybridimallin ympärillä tapahtuva päätöksenteko

- Suurin osa vastaajista kertoo kehittäneensä uuden työmallin keskustelemalla organisaatiossaan ihanteellisesta työympäristöstä pandemian jälkeisessä maailmassa.
- Suurin osa vastaajista aikoo tehdä pandemian jälkeisessä työarjessa tapaamisista lähtökohtaisesti virtuaalisia.
- Suurilla yritysillä (yli 250 työntekijää) on tiukimmat etätyökäytännöt, kun taas pienet ja keskisuuret yritykset (1–250 työntekijää) suunnittelevat pääasiassa täyden vapauden ja joustavuuden tarjoamista etätyöhön.
- 20 prosenttia työntekijöinä työskentelevistä vastaajista ei usko, että johto ryhtyy palautteen perusteella minkäänlaisiin toimiin sen suhteen, miten, missä ja milloin kukin haluaa työskennellä.

“Termi ’hybridi’ voi tarkoittaa monia eri asioita ja siitä keskustelu voi näin ollen tuntua sekavalta. Kyse ei ole pelkästään siitä, tehdäänkö työtä etänä vai toimistolla, vaan myös siitä, miten ollaan vuorovaikutuksessa.”

“Olen jonkin aikaa ohjannut organisaatioita etenemään kasvussa ja dastuullisuudessa vaihe vaiheelta ja huomannut, että liian monet johtajat ja konsultit tyytyvät helpoimpaan ratkaisuun. Kannustan kaikkia todella kohtaamaan edessä olevan monitahoisen ja haastavan tilanteen, arvostamaan sen monimutkaisuutta ja työskentelemään kovasti sen eteen, että löydämme olennaisimmat näkökulmat mahdollisimman yksinkertaisia ja tyylikkäitä toimintatapoja luodessamme.”



John Losey - fasilitaattori ja omistaja, IntoWisdom Group

Hybridityöhön siirtyminen: hyödyt ja haasteet

- 94 prosenttia vastaajista kokee olevansa hyvin valmistautuneita hybridityömalliin siirtymiseen. 66 prosenttia kertoo, että käytössä on jo tarvittavat välineet ja prosessit.
- Kaikki vastaajat – kaikenkokoisista yrityksistä aina johtajista ja konsulteista työntekijöihin – sanoivat, että hybridimallin suurin etu on joustavuus valita, missä ja milloin työ tehdään. Toinen etu oli ympäristöystävällisyys.
- Tutkimuksen vastaajien mukaan hybridityön kolme suurinta haastetta ovat:
 - 1) yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen kollegojen kanssa,
 - 2) vahvan ja yhdenmukaisen organisaatiokulttuurin ylläpitäminen,
 - 3) kokouksiin ja viestitulvaan hukkuminen.

“Pandemia on ollut suureksi avuksi digitaalisen lähestymistavan yleistymisessä. Jopa asiakkaat ja kollegat, jotka ovat alunperin suhtautuneet asiaan kielteisesti, ovat lyhyessä ajassa ottaneet teknologiat hyvin käyttöön.”



Torbjorn Edvall - yritysneuvoja, Almi Nord

“En ole koskaan voinut fyysisesti paremmin. Voin hallita aikaani eri tavalla kuin ennen. Työmatkan puuttuminen on antanut minulle kolme lisätuntia päivään, ja käytän nuo tunnit liikkuakseni enemmän ja ollakseni perheeni kanssa.”

Rebecca Fry - Manager, People Enablement at AIG

“Suurin haaste on saada ihmiset ymmärtämään, että etänä työskentely ei ole sama kuin yksin työskentely. Tarvitsemme edelleen sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Zoom-väsymys ei johdu Zoomista itsestään, vaan kyse on pikemminkin siitä, että ihmiset eivät osaa kokea yhteyttä muiden kanssa etäyhteyden kautta. Ihmiset ovat kyllästyneet tuntemaan itsensä eristyneiksi ja yksinäisiksi, jos heitä ei kuulla tai nähdä kokouksissa, webinaareissa, koulutuksissa jne. Monilla on lisäksi vielä paljon opittavaa teknologian käytöstä osana sosiaalista yhteistyötä. Tarvitsemme edelleen kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta tarvitsemme sitä sekä paikan päällä että verkossa.”



Heidi Wahl - Virtual Training Specialist/perustaja of ViltOn Learning

Vastaaajien tärkeimmät opit hybridityöskentelystä:

“

How to communicate things that used to be communicated informally before and after meetings, during breaks etc. Previously there were plenty of remote people, however there was no consideration of them by the office people.

Summary of "What are the most crucial things about hybrid working that you need to learn at your organization?" - discussion

Tämä on Howspacen tekoälyn tekemä kooste 211 vastauksesta.

Howspace

Hybridityön opas

Oppiminen hybridityöympäristössä

- Vastaajista 70 prosenttia piti hybridityön mahdollistamaa monimuotooppimista (synkronista, paikan päällä tapahtuvaa ja epäsynkronista, verkossa tapahtuvaa, oppimista yhdistelevää) perinteistä luokkahuoneoppimista parempana.
- 76 prosenttia vastaajista pitää sosiaalista oppimista (toisten kanssa yhdessä oppimista ja toisten tukemista) erittäin tärkeänä osana työtään.

Yhteistyö hybridityöympäristössä

- Vastaajista 79 prosenttia uskoo voivansa tehdä tehokkaasti yhteistyötä työtovereiden kanssa virtuaalisessa ympäristössä.
- Vastaajien mieltymykset vaihtelevat sen suhteen, miten he mieluiten jakavat ajatuksiaan ja mielipiteitään organisaatiossa muiden kanssa. Eniten suositaan suullista ajatustenvaihtoa pienen ryhmän kesken palaverissa.
- 74 prosenttia vastaajista sanoi kokouksen tarkoituksen määrittelevän, pitävätkö he enemmän paikan päällä tapahtuvista vai virtuaalisista kokouksista.

“Tykkään tavata tiimiäni kasvokkain. Olemme kuitenkin luoneet yhteyden toisiimme jo virtuaalisissa kokouksissa. Niissä vahvistamme kulttuuriamme, tarkoitustamme ja tehtäväämme. Yhteys on luotu myös tavalla, jolla kommunikoimme keskenämme tiimikokouksissa verkossa. Kun näemme toisiamme kasvokkain, kaikki tuntuu vieläkin merkityksellisemmältä, mutta on tärkeää, että yhteytyötä on rakennettu jo aiemmin. Kasvokkaiskohtaamisissa merkitys vain vahvistuu.”

Nimetön vastaaja

VASTAAJIEN KYSYTYIMMÄT KYSYMYKSET HYBRIDITYÖSTÄ:

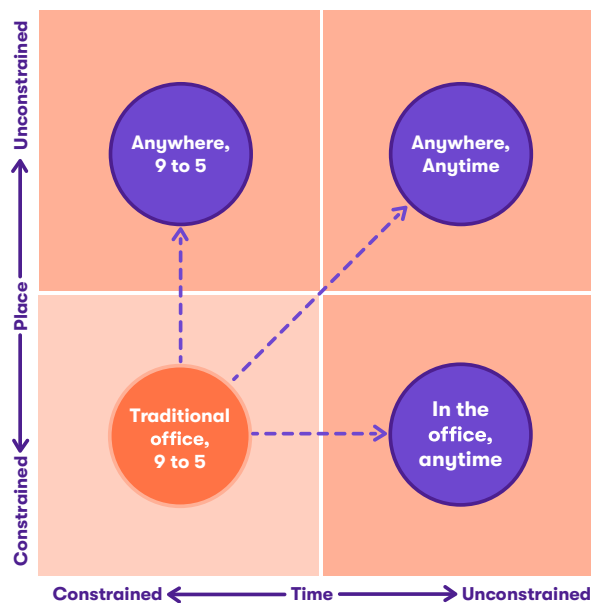
- Miten voidaan saavuttaa sopiva tasapaino etätöiden ja lähityön välillä ja hyötyä kummastakin?
- Miten voidaan osallistaa ihmisiä enemmän ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta koko yrityksessä?
- Miten saadaan asetettua selkeät periaatteet ja odotukset toimistossa työskentelylle?
- Miten voidaan varmistaa, että virtuaalisesti kokoukseen tai työpajaan osallistuvat saavat saman kokemuksen kuin paikan päällä olevat osanottajat?
- Miten voidaan varmistaa, että etätöitä tekeviä työntekijöitä ei pidetä ”alempiarvoisina” työntekijöinä?
- Miten saadaan rajattua kokousten määrää ja suunniteltua kokouksista ja työpajoista sellaisia, että niistä on mahdollisimman paljon hyötyä?

MITÄ TARKOITTAÄ HYBRIDITYÖMALLI JA MIKSI SE ON NYT AJANKOHTAINEN?

Mitä tarkoittaa hybridityö?

Hybridityömallin ansiosta jotkut työntekijät voivat työskennellä yrityksen tiloissa, kun taas toiset työskentelevät eri paikoissa (kotona tai muualla). Kyse on työn mukauttamisesta eri tiimien työtä parhaalla mahdollisella tavalla palvelevaksi. Samalla on tärkeää pystyä luomaan kokemuksia osallistavista toimintatavoista, joiden avulla kaikki tiimiläiset pääsevät aidosti ja paikasta riippumatta mukaan yhteiseen tekemiseen.

Hybridityö ei koske vain fyysistä sijaintia, vaan on tärkeää keskustella paikan lisäksi ajasta. Alla olevassa kuvassa esitetään hybridimalli neljän ajan ja paikan mallin mukaisesti.



[Kuvälähde](#)

Työn tulevaisuuden kannalta työntekijöiden sijainnilla ei pitäisi olla johtajille kovinkaan paljon merkitystä. Lähityö vs. etätyö -keskustelun sijaan tulisi keskittyä siihen, miten ihmiset voidaan pitää sitoutuneina ja tuottavina erilaisissa ympäristöissä. Yritykset, jotka keksivät uusia tapoja sitouttaa työntekijänsä ja asiakkaansa, pitävät todennäköisemmin kiinni uusista osaajista ja houkuttelevat heitä lisää joukkoonsa sekä täyttävät asiakkaidensa odotukset ja jopa ylittävät ne.

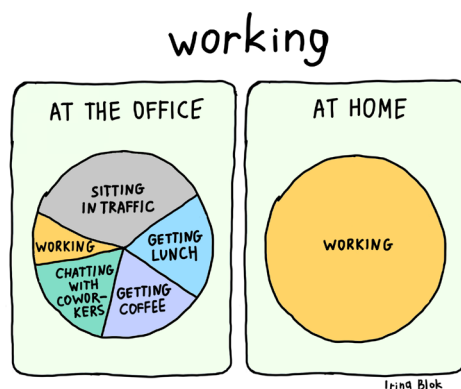


Monet johtajat eivät ymmärrä työntekijöidensä tilannetta

Paine palata työpaikalle tulee suurelta osin johdolta. [Työntekijät kuitenkin odottavat eniten joustavia vaihtoehtoja](#). Vaikka suurimmalla osalla työntekijöistä maailmanlaajuisesti oli haasteita pandemia-ajan työoloissa, ja moni harkitsi vaihtavansa työpaikkaa, suurin osa yritysjohtajista sanoi heidän ”kukoistavan”. Tämä selvisi [Microsoft Corporationin maailmanlaajuisessa työntekijä-kyselyssä](#).

Pandemian jälkeisessä työtapojen muotoilussa nähtiin myös aikamoinen vastareaktio, joka työntekijöille syntyi [Applen ilmoittaessa, että se haluaa ihmisten palaavan takaisin työpaikalle](#). Työntekijät totesivat Applen toimitusjohtajalle Tim Cookille lähettämässään kirjeessä: ”Viime vuoden aikana koimme, että meitä ei ainoastaan jätetty kuulematta, vaan toisinaan meidät aktiivisesti sivuutettiin.” Tuntuu siltä, että johdon ajatus joustosta ja etätyöstä eroaa täysin Applen työntekijöiden todellisesta kokemuksesta.

Koronapandemian aikana monet johtajat kysyvät, miten kotona työskenteleviä työntekijöitä voitaisiin ”vahtia” ja varmistaa, että he eivät ”tuhlaa yrityksen aikaa”. Tällainen huoli ilmentää luottamuksen puutetta ja korostaa jäykän etätyön mallia, jonka on oltava perinteisen virastotyöajan mukainen. Esihenkilöt saattavat epäillä, että heidän työntekijänsä esimerkiksi makaavat sohvalla katsomassa suosikkisarjojaan tai shoppailevat verkkokaupassa työajalla, vaikka todellisuus on yleensä päinvastainen.



[Kuvälähde](#)

Howspace

Hybridityön opas

Koska niin monet ihmiset [irtisanoutuvat työstään ”täynnä ärtymystä”](#), hybridimallin toteuttaminen on johtajille valtavan tärkeää.

[McKinseyn](#) tutkimuksen mukaan 68 prosentilla organisaatioista ei ole suunnitelmaa tai yksityiskohtaista näkemystä hybridityöstä, vaikka moni ihminen ymmärtää, että hybridityöhön siirtyminen on väistämätöntä.

”Normaaliin” ei ole paluuta

Jopa termi “etätyö” vaikuttaa nyt vanhentuneelta. [Gartnerin](#) johtava analytikko Matt Hancock sanoo: ”Kun kotona työskentelystä tulee yrityksissä yhä normaalimpaa, käsitteet kuten hajautettu työpaikka, hybridityövoima, joustava työ ja paikasta riippumaton työ ovat paljon sopivampia termejä nykyisessä ympäristössä.”

Joidenkin asiantuntijoiden puheissa viitataan siihen, että koronapandemian jälkeen ”palataan normaaliin”, mutta todellisuudessa vanhaan ei ole enää paluuta, eikä työelämä ennen pandemiaa ollut “normaalina”. Sen sijaan, että katsottaisiin menneeseen, voidaan pysähtyä ja alkaa kehittää sujuvia organisaatiomalleja, jotka antavat ihmisille mahdollisuuden työskennellä tavalla, joka sopii parhaiten heidän tuottavuuteensa ja hyvinvointiinsa.



[Kuvälähde](#)

Kuten kirjailija ja aktivisti Sonya Renee Taylor sanoo: ”Emme palaa normaaliin. Normaalina ei koskaan ollutkaan. Ennen koronapandemiaa olemassaolomme ei ollut normaalia muuta kuin siten, että normalisoimme ahneuden, luonnonvarojen ehtymisen, luonnon riistämisen, epäoikeudenmukaisuuden, uupumuksen, eristäytyneisyyden, sekaannuksen, raivon, hamstrauksen, vihan ja puutteen. Hyvät ystävät, meidän ei pitäisi enää haluta palata vanhaan. Saamme mahdollisuuden luoda uuden mallin. Sellaisen, joka sopii koko ihmiskunnalle ja luonnolle.”

Howspace

Hybridityön opas



HYBRIDITYÖN SUURIMMAT HYÖDYT

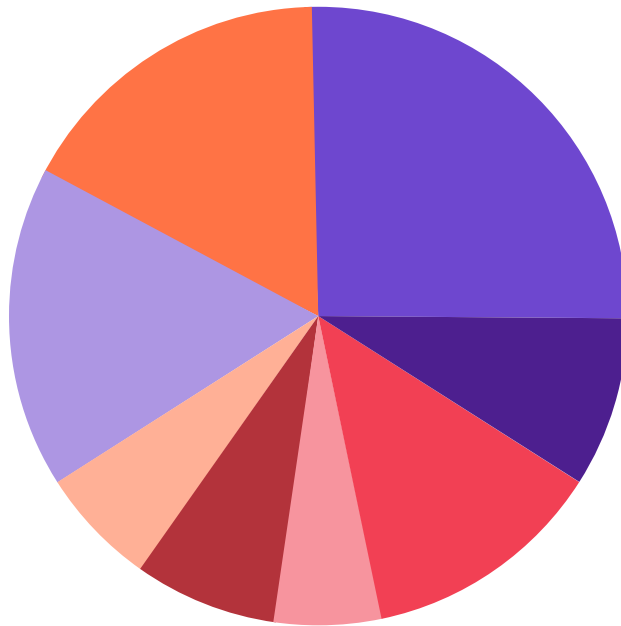
Hybridityöstä hyötyvät sekä työnantajat että työntekijät. Työnantajat voivat investoida työntekijöihinsä ja liiketoiminnan kasvattamiseen toimitilojen sijaan. Työntekijät voivat parantaa yleistä hyvinvointiaan, vähentää työmatkasta tulevia kuluja (matkaliput ja bensiini-kulut) ja lisätä uramahdollisuuksia ilman, että maantieteellinen sijainti rajoittaa heitä.

Seuraavaksi perehdytään hybridityön [suurimpiin hyötyihin](#).

1. Parempi tuottavuus

Hybridimalli voi tarjota joustavuutta ja antaa työntekijöille mahdollisuuden työskennellä heidän vahvuuksiensa mukaisesti, mikä puolestaan parantaa tuottavuutta. Alla esitettyjen tutkimustulosten mukaan joustavuus nähdään hybridityön suurimpana etuna.

What do you see as the biggest benefits of hybrid working?



- [242] Having the flexibility to choose where and when I work
- [83] Feeling more comfortable being myself at work
- [116] Better overall sense of wellbeing
- [46] Better organizational culture
- [73] Better opportunities for innovation
- [52] Better company reputation
- [164] Becoming more sustainable and reducing our organization's carbon footprint
- [156] Reducing costs (company or individual-level)

Tukemalla kulttuuria, jossa etätyötä pidetään toimistolla työskentelyä parempana vaihtoehtona esimerkiksi keskittymistä vaativien työtehtävien suorittamisessa, voidaan auttaa tiimejä löytämään sopivaa tasapainoa hiljaisen ja luovan työn sekä yhdessä tekemisen välille. Osa työntekijöistä tarvitsee rauhallista työympäristöä ja hiljaisuutta, toiset viihtyvät parhaiten toimistolla. On hyvä, että jokainen voi itse valita, missä ja milloin työ sujuu parhaiten.

On tärkeää huomata, ettei [etätyö tarkoita vain kotona työskentelyä](#) – kotona työskentely ei välttämättä sovi kaikille. Kun työntekijät haluavat työskennellä muualla, he voivat mennä kahvilaan tai työskennellä lähistöllä sijaitsevassa coworking-tilassa, jossa he voivat olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Yritykset voivat myös tukea työntekijöitä, jotka työskentelevät kotiansa lähempänä sijaitsevissa yhteistoimistoissa. Kansainvälisesti tästä on esimerkkinä muun muassa brittiläinen start-up-yritys, [Flown](#), jonka kautta yritykset voivat hankkia yhteistiloista aikaa ”suurempinä erinä” tukeakseen työntekijöitään.

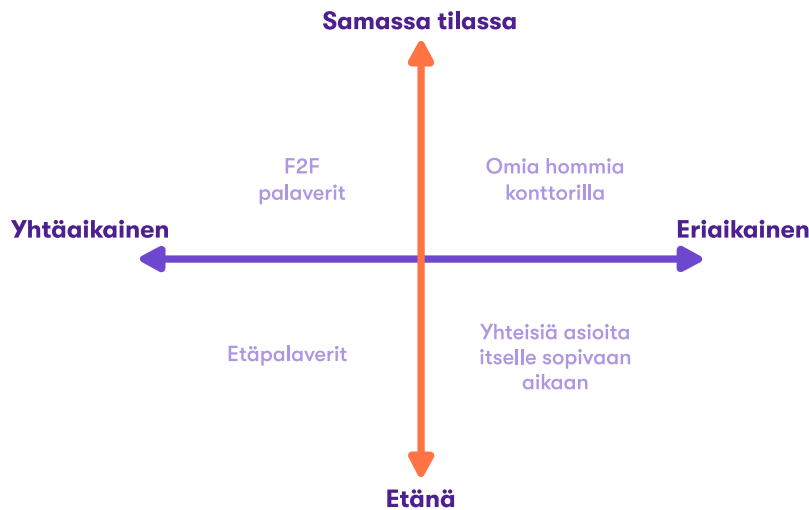
[Gartnerin](#) mukaan organisaatioiden on investoitava yhtä paljon neljään eri työtapaan, jos ne haluavat mahdollistaa toimivan hybridityöympäristön.

Synkroninen:

- Yhteistyö yhdessä: tiimit ovat samassa paikassa ja osallistuvat kokouksiin yhteisessä tilassa.
- Yhteistyö erillään: tiimit jakautuvat erilleen, mutta osallistuvat yhtä aikaa virtuaalisiin etäkokouksiin.

Asynkroninen:

- Yksintyöskentely yhdessä: tiimit ovat yhteisissä tiloissa mutta eivät työskentele samanaikaisesti saman asian äärellä.
- Yksintyöskentely erillään: tiimit jakautuvat erilleen, ja yksilöt tekevät keskittymistä vaativaa työtä kotona itsekseen.



Mukautettu John Loseyn (IntoWisdom Group) luomasta kaaviosta

Kun kaikki neljä tapaa ovat käytössä ja niiden väliltä voi valita, täytyy johtajien suunnitella harkitusti yhteistyötä sekä kehittää työntekijöiden taitoja, jotta jokaisella avalla voidaan toimia onnistuneesti. Hybridityössä käytetään digitaalisia työkaluja tukemaan synkronista vuorovaikutusta sekä lähi- että etättyötä tekevien välillä. Välineiden täytyy helpottaa osallistumista, yhteistyötä ja viestintää. Asynkronisessa työssä on aina annettava ekstrahuomiota myös läpinäkyvyyden kasvattamiseen.

Mitkä toimet sopivat parhaiten eri työtiloihin?

Suhteiden luominen ja verkostoituminen sekä käytännön koulutusohjelmat ja aktivoivat leikit ja pelit toimivat usein parhaiten yhteisessä fyysisessä tilassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vastaavia asioita ei voisi toteuttaa virtuaaliympäristössä – on vain ajateltava uudella tavalla. Virtuaaliseen yhteydenpitoon voidaan esimerkiksi lisätä jokin fyysinen elementti, kuten ruoanlaitto tai yhdessä syöminen. Ihmisiä voi myös pyytää jakamaan valokuvia työpäivistään, mielialastaan tai etättyöympäristöstään muiden ryhmän jäsenten kanssa. Henkilökohtaisten kokemusten jakaminen lisää luottamusta ja sitoutumista ryhmässä.

Tietyt toimet, kuten tietojen jakaminen, uusien työkalujen ja teknologian käyttöönotto sekä oppimista ja sisältöä koskevat pohdinnat voidaan helposti toteuttaa asynkronisesti.

Pienryhmätyö, esittelyt, aivoriihet, ideoiden jako ja päätöksenteko taas olisi hyvä toteuttaa yhdessä ja samanaikaisesti, mutta tämä onnistuu yhtälailla sekä kasvotusten että virtuaalisesti.

McKinseyn mukaan organisaatiot, joiden tuottavuus on kasvanut eniten pandemian aikana, ovat tukeneet ja kannustaneet työntekijöitään osallistumaan ”pieniin osallistaviin hetkiin”. Näiden pienten hetkien aikana tapahtuu valmennusta, ideoiden jakamista, mentoointia ja yhteistyötä. Tuottavuuden kasvun taustalla on se, että esihenkilöitä on koulutettu miettimään työnteon prosesseja ja työn sujumista uusilla tavoilla.

2. Parempi työtyytyväisyys ja -kulttuuri

Keskeinen tekijä työtyytyväisyydessä on itsenäisyys. Kun tiimin työntekijät saavat itsenäisesti päättää, miten, missä ja milloin työskentelevät, työtyytyväisyys nousee huippuunsa.

Itsenäisyys on tärkeää myös lähityötä tekeville työntekijöille. Jos työntekijät palaavat toimistolle työskenneltyään yli vuoden ajan oman aikataulunsa mukaan, heidän on koettava, että heihin yhä luotetaan ilman, että esihenkilö alkaa vahtia työskentelyä olon takaa.

Howspacella pääperiaatteita ovat molemminpuolinen arvostus ja myönteisten oletusten tekeminen. Kun toisia ei nähdä joka päivä, tulee tehtyä erilaisia oletuksia muista työntekijöistä. On tärkeää, että oletuksemme ovat aina positiivisia. Luotamme siihen, että kaikki yrittävät parhaansa ja tekevät vastuullisia päätöksiä. Jos toisen aikeita ei ymmärrä, voi uteliaasti kysyä: “Voitko auttaa minua ymmärtämään, mitä teet ja miksi?” Joskus asian esille tuominen vaatii hieman rohkeutta, mutta tällainen toiminta parantaa yrityskulttuuria valtavasti. Kokemuksemme on vahvistanut mallin toimivaksi.

3. Paremmat mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen

Monen organisaation toiminta perustuu suorittamiseen – oppimiselle ei usein jää tarpeeksi aikaa, koska työntekijöiden odotetaan tuottavan jatkuvasti tulosta. Tuloskeskeinen lähestymistapa ei kuitenkaan mahdollista työntekijöiden kehitystä pitkällä aikavälillä ja korkea tuottavuus peittää alleen uupuneen työvoiman.

Johtajien tulee tiedostaa, ettei oppimista tapahdu pelkästään varsinaisten koulutusten aikana. Mahdollisuuksia oppimiseen ja pohdiskeluun on luotava jatkuvasti. Kun päivä on täynnä peräkkäisiä kokouksia, on uutta tietoa vaikea sisäistää. Työntekijöitä on syytä rohkaista käyttämään aikaa itsensä kehittämiseen, oppimiseen ja pohdiskeluun.

Hybridityössä erityisen arvokasta on työntekijöiden vapaus työskennellä milloin tahansa. Myös oppimiselle ja kehittymiselle on tällöin helpompi järjestää aikaa kuin täysin etänä tai toimistossa työskenneltäessä.

4. Henkinen hyvinvointi

[Microsoftin](#) mukaan joka viides maailmanlaajuiseen kyselyyn vastanneista sanoo, ettei heidän työnantajansa välitä työ- ja vapaa-ajan tasapainosta.

Vaikka työ ja muu elämä ovat harvoin täydellisessä tasapainossa, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on olennainen osa terveellistä työympäristöä. Hybridityön ansiosta jokainen voi sovittaa työn ja vapaa-ajan yhteen itselleen parhaalla tavalla. Tämä auttaa vähentämään stressiä ja ehkäisemään uupumusta.

Asiaa voi ajatella näin: työ saattaa vaikuttaa vapaa-aikaan, mutta vapaa-aika harvoin saa vaikuttaa työhön. Jos on aurinkoinen sää, voit lähteä ulos nauttimaan siitä – ja tehdä työt myöhemmin loppuun.

Etätöitä tehdessä ihmisten välinen vuorovaikutus jää vähemmälle, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden mielialaan. Siksi onkin tärkeää luoda tilanteita ja paikkoja, joissa ihmiset kohtaavat toisiaan ja jotka lisäävät henkistä hyvinvointia. Tämä vahvistaa myös sisäisiä suhteita ja ihmisten välisiä yhteyksiä, mikä tekee tiimeistä hyvinvoivia ja menestyviä.

Jotta johtajat saavat ylläpidettyä tuottavuutta ja samalla kannustettua työntekijöitä työn ja vapaa-ajan yksilöllisen yhteensovittamisen, täytyy heidän suunnitella rakenteita ja fasilitoida avointa kommunikaatiota ja yhteistyötä koko tiimin kesken.

Huolellisesti ja strategisesti suunniteltu hybridityömalli voi viedä organisaation tuottavuuden uudelle tasolle.

5. Pienempi hiilijalanjälki

Kyselymme tulosten mukaan yksi keskeisistä hybridityön eduista piilee siinä, että organisaatiot pystyvät näin vähentämään haitallisia ympäristövaikutuksiaan.

Kun työntekijöiden ei enää tarvitse kulkea työmatkoja, yrityksen hiilijalanjälki voi huomattavasti pienentyä. Kaupunkien liikennemuuhkatkin voivat helpottaa, kun työntekijät viettävät enemmän aikaa kotona tai kulkevat vain lyhyen työmatkan lähikahvilaan tai läheiseen yhteistoimitilaan.

Miten Wärtsilä Energy hyötyi hybridimallista strategiaprosessin aikana

[Wärtsilä Energy](#), on kestävän kehityksen mukaisten energiaratkaisujen maailmanlaajuinen johtaja. Sen kunnianhimoisena tavoitteena on johtaa siirtymää kohti 100-prosenttisesti uusiutuvaa energiatulevaisuutta. Hybridityön avulla Wärtsilä Energy pystyi siirtymään jälleen askeleen lähemmäs tavoitteen toteutumista.

“COVID-19-tilanteen vuoksi emme voineet kokoontua yhteen ja viettää päiviä strategiaworkshoppeissa eri ryhmiemme kanssa. Meidän oli oltava tehokkaita ja työskenneltävä pienissä 1–2 tunnin jaksoissa silloin tällöin. Meidän oli luotava ja fasilitoitava erilainen matka kuin yleensä ja ylläpidettävä keskustelua ja prosessia melko pitkään.

Emme olisi selvinneet tästä ilman Howspacea. Tavoitteenamme on 100-prosenttisesti uusiutuva energia, ja pystyimme toimimaan Howspacen avulla myös tämän ajatuksen mukaisesti. Säästimme luontoa, kun emme lentäneet ympäri maailmaa kokoontumaan yhteen strategian työstämis-workshoppeihin. Näin voimme oikeasti pelastaa maailman pala kerrallaan,” kertoo Wärtsilän Talent Development Lead Kati Järvinen.

6. Työntekijöiden ja työnantajien kustannusten pienentäminen

Vaikka kustannusten leikkaaminen ei yleensä ole yritysten tärkein syy siirtyä hybridimalliin, se on silti tärkeä pitää mielessä.

EY:n tutkimuksen mukaan yritykset voivat säästää noin 11 000 Yhdysvaltain dollaria (9500 euroa) jokaista hybridimallilla työskentelevää työntekijää kohti. Työntekijät puolestaan arvostavat säästöä julkisen liikenteen lipuissa sekä bensa- ja lounaskuluissa kotona työskennellessään.



HYBRIDITYÖN YLEISIMMÄT HAASTEET JA NIIDEN SELÄTTÄMINEN

On selvää, että hybridityössä on omat haasteensa verrattuna sataprosenttiseen etä- tai toimistotyöhön. Käymme seuraavaksi läpi tarkemmin hybridityön yleisimpiä haasteita ja niiden selättämistä.

Selkeiden odotusten ja ohjeiden luominen etä- ja toimistotyötä varten

[Accenturen](#) mukaan suurimmalla osalla yrityksistä henkilöstökäytännöt on rakennettu lähityötä tekevän henkilökunnan ympärille, sillä ennen koronapandemiaa 90 prosenttia työntekijöistä työskenteli työpaikalla. Nyt kun työmaailmassa on meneillään suuri muutosprosessi, on näitä suuntaviivoja mietittävä uudelleen.

Johtajat miettivät kuumeisesti, miten voidaan määrittää oikea tasapaino paikan päällä ja muualla tehtävän työn välillä ja mistä tietää, milloin toinen tapa toimii toista paremmin. Useimmissa organisaatioissa työntekijöille ei todennäköisesti kannata sanella minä päivinä töitä saa tehdä etänä, kuten [Applen työntekijöiden vastareaktiostakin huomattiin, kun yritys halusi ottaa käyttöön uudet hybridikäytännöt.](#)

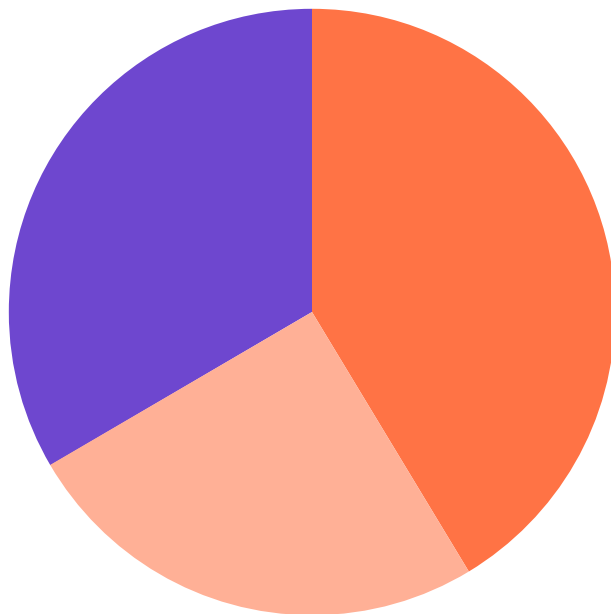
Tätä vastoin globaalit organisaatiot kuten [GitLab](#) ja [Dropbox](#) ovat ilmoittaneet ottavansa lähtökohdaksi, että kohtaamiset ovat organisaation sisällä ”ensisijaisesti virtuaalisia ja asynkronisia”. Jokaisen yrityksen on määriteltävä yhteisölle sopivimmat yhteistyön tavat.

Ratkaisu:

Paras tapa luoda organisaation kannalta toimivat etätyökäytännöt on tehdä päätöksiä yhdessä niin että kaikki yrityksessä osallistuvat.

Kyselymme mukaan useimmat organisaatiot keskustelevat pandemian jälkeisen maailman ihanteellisesta työympäristöstä yhdessä tehdäkseen päätöksiä uusista työmalleista:

Within your organization, have you discussed the ideal working environment in a post-pandemic world?



- (127) Yes, that's how we developed the new working model
- (74) Not yet, but planning
- (101) Post-COVID working model decisions are being made within the leadership team

Työntekijöillä on taatusti erilaiset mieltymykset siitä, miten ja milloin he haluavat työskennellä. Nämä toiveet kannattaa selvittää ja antaa esihenkilöille ja työntekijöille itselleen mahdollisuus ymmärtää ne ja sovittaa käytänteet työarkeen.



Dan Price · 3rd+
Founder/CEO, Gravity Payments
3w · 🌐

+ Follow

Instead of making a top-down CEO decision, we asked our 200 employees where they want to work.

Only 7% wanted to go back to the office full time.
31% wanted a home-office hybrid.
60% wanted full-time remote work.

So we told everyone: do what you want.
This stuff isn't hard.

👍 🌱 ❤️ 106,533 · 2,980 comments

[Kuvälähde](#)

[The Nudge Groupin](#) perustaja Steve Grace sanoo: ”Useimpien organisaatioiden tai johtajien suurin ongelma hybridimallin tai etätyön kanssa on luottamus. Mutta mielestäni huoli siitä, onko henkilökunta etätyössä tarpeeksi tuottavaa, kertoo ongelmasta rekrytoinnissa.

Kohtele ihmisiä kuin aikuisia, anna heidän työskennellä niin kuin heille parhaiten sopii, anna heille joustavuutta, joka sopii heidän elämänsä eri vaiheisiin, ja huomaat, että tämä johtaa tyytyväisempiin tiimin jäseniin, jotka suoriutuvat työstään entistä paremmin.”

Myös toimiston roolin on muututtava hybridityöhön siirryttäessä. On tärkeää sopia yhdessä yhteistyön uusista tarpeista. Toimistolle menemisen pitäisi tuntua siihen käytetyn työmatkan arvoiselta. Toimiston tulee olla yhteistyön, yhteyksien ja luovuuden paikka.

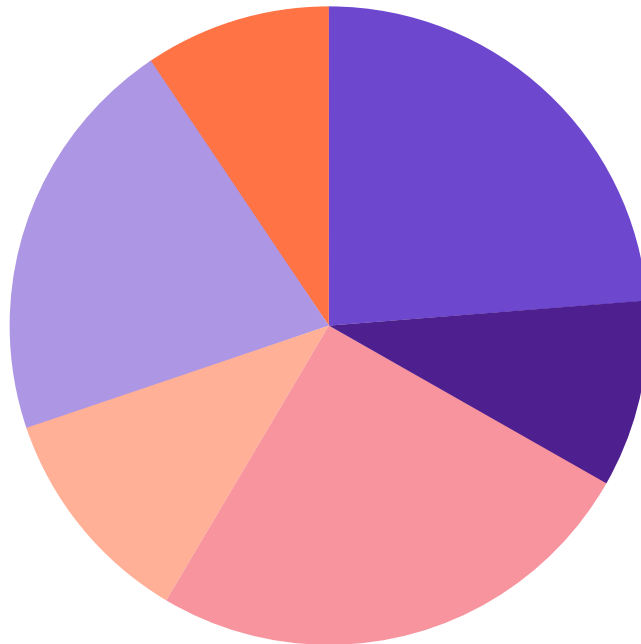
Työntekijöiden välisten yhteyksien edistäminen

Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja. Yhteys toisiin ihmisiin on yhä elintärkeää, vaikka moni rakastaakin kotona työskentelyä itsekseen (kenties pörröisten, nelijalkaisten kavereiden kanssa). Kyselyn tulosten mukaan suurin haaste hybridityössä onkin, etteivät ihmiset koe yhteyttä kollegoihinsa.

Howspace

Hybridityön opas

What do you see as a biggest challenges of hybrid working?



- (156) Maintaining a strong and consistent organizational culture
- (63) Unconscious bias: Remote employees being seen as second-class citizens
- (166) Not feeling connected to colleagues
- (74) Dealing with unclear expectations and guidelines for remote working
- (138) Feeling overwhelmed with more meetings and messages (Zoom fatigue, Slack, email, etc.)
- (61) There aren't many challenges: I like the hybrid working model

Ennen koronapandemiaa ei ehkä tuntunut mahdolliselta luoda töissä merkityksellisiä yhteyksiä ainoastaan virtuaaliyhteyksiä hyödyntäen. Pandemian läpikäyminen yhdessä toi ihmisille kuitenkin yhteisen kokemuksen haavoittuvuudesta. Tämän myötä työ muuttui inhimillisemmäksi, ja ihmiset alkoivat nähdä videopuhelujen taustalla toistensa koteja, sisustuksia lemmikkejä ja perheenjäseniä.

Etätöitä tehdessä ihmisten välinen vuorovaikutus voi silti jäädä vähiin, mikä voi tuntua työntekijöistä raskaalta ja vaikuttaa mielialaan. Kun takana on videoyhteyksien täyteinen vuosi – parhaassa tapauksessa puolitoista – voi työyhteisön virtuaalinen kahvihetki tai after work tuntua kuitenkin hieman väkinäiseltä. Miten yhteydenpitoa voidaan sitten aidosti vahvistaa hybridiympäristössä?

Ratkaisu:

On tärkeää luoda hetkiä ja mahdollisuuksia, joissa ihmiset kohtaavat toisiaan ja jotka lisäävät henkistä hyvinvointia. Jos tällaisia tapoja ei kehitetä, on helppo menettää siteet ja ihmissuhteet, jotka tekevät tiimeistä menestyviä.

Tutkimukset osoittavat, että työntekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa työtovereidensa kanssa tiiviisti, ovat kokeneet työsuhteidensa vahvistuneen sekä tuottavuuden ja yleisen hyvinvoinnin parantuneen pandemian aikana. Mahdollisuuksia yhteyden ja merkityksellisyyden kokemuksen löytymiselle siis on.

Vinkejä spontaanin vuorovaikutuksen edistämiseen:

- **Työkaveriohjelma:** Nimetkää jokaiselle uudelle työntekijälle ”oma työkaveri”, joka toimii mentorina ja järjestää säännöllisiä juttuhetkiä kahden kesken ensimmäisten viikkojen tai kuukausien aikana.
- **Kävelykokoukset:** Pitäkää kävelykokouksia ja rohkaiskaa tiimin jäseniä varaamaan niitä toistensa kanssa. Kävelykokouksissa saadaan kaksi karpästä yhdellä kertaa: liikunta ja sosiaalisen kanssakäyminen. Lisäksi ne auttavat torjumaan monien kokema virtuaaliväsymystä.
- **Musavisat:** Musiikki todella tuo yhteen ihmisiä – ja niin tuo myös tervehenkinen kilpailu. Musavisa toimii parhaiten, kun sille on annettu jokin teema, kuten elokuvien soundtrackit, 90-luvun hiphop tai avaruudesta kertovat kappaleet. Tarvitaan vain tili musiikin suoratoistopalveluun, yhteisesti jaettu keskustelualusta ja joku, joka valmistelee ja vetää visailun. Visassa soitetaan kappaletta ensin 30 sekuntia, sitten esitetään siihen liittyvä kysymys, ja kaikki vastaavat chatissa.

- **”Avoimet (virtuaali) ovet”:** Johtajat ja työntekijät voivat lisätä kalenteriinsa tai virtuaaliseen statustilaansa avoimia vastaanottotunteja, jolloin spontaani keskustelu on mahdollista keskeyttämättä kenenkään intensiivistä työskentelyä. Kun ”avointen ovien” aika on selkeästi määritelty, kuka tahansa voi tuolloin ottaa etäyhteyden kyseisen ihmisen kanssa ja vaikkapa pohtia yhdessä uusia ideoita, keskustella haasteista tai vain kysyä kuulumisia.
- **Virtuaalinen coworking-tila:** Henkilöt voivat liittyä ryhmävideopuheluun ja silti työskennellä kukin omissa projekteissaan. Kun kamerat ja mikrofonit vpidetään päällä, ihmisille tulee tunne, että he jakavat tilan muiden kanssa, ja se voi auttaa joitakin ihmisiä lisäämään vastuullisuutta ja tuottavuutta.

Erilaisia käytäntöjä ja tapoja kannattaa tarkastella tiimin kanssa säännöllisesti, jotta ei tuhlaata aikaa toimintoihin, joista ei todellisuudessa ole ihmisille hyötyä.

Kun otetaan huomioon, että erilaisiin kohtaamisiin osallistuvat ihmiset tulevat linjoille aina erilaisilla energiatasoilla, on tiimeissä tärkeää löytää tasapaino vuorovaikutukselle ja yhteistyölle, jotta jokainen voi kokea tulevansa kuulluksi ja saavansa apua tarvitsemissaan haasteissa. Ei ole toivottavaa, että työntekijät tuntevat itsensä uupuneiksi tai kokonaan muista eristyneiksi.

Sosiaalinen näkökulma kannattaakin pitää mielessä kaikissa kokouksissa – ei ainoastaan niissä, jotka on tarkoitettu sosiaalisten suhteiden vahvistamiseen. Kun palavereihin osallistutaan paikan päällä, tutustutaan uusiin osallistujiin usein heti tilaisuuden alkajaisiksi katselemalla ympärille ja juttelemalla kuulumisista. Virtuaalisessa ympäristössä tämän tilan luominen kuitenkin usein unohtuu, ja yhteys muihin osallistujiin tuntuu jäävän vaillinaiseksi.

Kun kiinnitetään huomiota kokousten suunnitteluun, alussa läpikäytäviin kysymyksiin ja loppukeskusteluun, ihmissuhteiden rakentaminen tulee osaksi kaikkea yhteistyötä. Alussa on hyvä esimerkiksi vain kysyä ihmisten arjen kuulumisia – ei pelkästään työhön liittyviä – jolloin syntyy tilaa jakaa ajatuksia vapaasti ja jakaa paloja omasta arjesta.

Hajautettujen työntekijöiden välisten yhteyksien rakentaminen edellyttää tarkoituksellista toimintaa. Avainasemassa on pitää yllä yhteistä virtuaalista tilaa, jossa työntekijät voivat kommunikoida keskenään, jakaa ideoitaan, tukea toisiaan ja tuntea olevansa osa yhteisöä.



VAHVAN JA JOHDONMUKAISEN ORGANISAATIOKULTTUURIN YLLÄPITÄMINEN

Menestyneimpien yritysten organisaatiokulttuurit perustuvat yhteisiin arvoihin, joita strategia ja rakenne tukevat. Organisaation kulttuuri kehittyy ajan myötä, ja joutuu testiin erityisesti nopean muutoksen aikana.

Koronapandemian mukanaan tuoman nopean muutoksen valossa ei ole yllättävää, että vahvan kulttuurin ylläpitäminen oli kyselyyn vastanneiden suurin haaste.

Ratkaisu:

Uusia hybridijärjestelyjä suunniteltaessa kannattaa varmistaa, että ne korostavat yrityksen arvoja ja tukevat sen kulttuuria. Miten tämä tapahtuu? On tärkeää, että yritykselle luodaan uusi työskentelymalli yhdessä. Näin voidaan tukea sitoutumista ja innostusta sekä vahvistaa kokemusta siitä, että uudet pelisäännöt tuntuvat reiluilta ja mielekkäiltä.

Koska kulttuuri on olennainen osa koko organisaatiota, tarvitaan koko organisaation viisautta ymmärtämään, miten se voi muuttua ja miten sen pitäisi uudistua.

Yhdellä työntekijäkyselyllä ei vielä saada selville työntekijöiden mielipiteitä, joten kannattaa pitää huolta jatkuvasta palautteen keräämisestä, jotta kulttuuri säilyy vahvana. Kun kaikki työntekijät otetaan mukaan jatkuvaan vuoropuheluun, he pääsevät helpommin pois muutoksen tiedostamisesta tai omaksumisesta kohti sen ymmärtämistä ja todeksielämistä.

Yrityskulttuurin parhaat puolet vahvistuvat, kun psyykkisen turvallisuuden, luottamuksen ja yhteenkuulumisen tunteita saadaan vahvistettua.

Tiedostamattomien ennakkoluulojen vähentäminen ja osallistavan hybridityöpaikan rakentaminen

Tiedostamattomat ennakkoluulot ja ajatusvääristymät ovat oletuksia, joita aivot tekevät huomaamatta. Monilla työnantajilla on ”lähellä olemisen oletus”, mikä tarkoittaa uskomusta, jonka mukaan lähityötä tekevät työntekijät ovat tuottavampia kuin etätyöntekijät. Vaikka koronapandemian aikana on ollut maailmanlaajuisia liikkumiskieltoja ja etätyö on lisääntynyt, saattaa moni silti jatkaa tiedostamattoman uskomuksen mukaista ajattelua hybridityöhön siirryttäessä.

Kaikkiin etätyöntekijöihin voivat lisäksi vaikuttaa myös muunlaiset ajatusvääristymät. Tutkimusten mukaan esimerkiksi tiedostamaton taipumus suosia itsensä kanssa samankaltaisia ihmisiä, vinoumat toisten käytöksen arvioinnissa sekä sukupuoleen kohdistuvat ennakkoluulot korostuvat etänä. Etätyöntekijät kokevat lisäksi usein, että heillä on vähemmän mahdollisuuksia esimerkiksi urakehitykseen kuin läsnätyössä olevilla.

Jos organisaatiot eivät pidä monimuotoisuutta, osallisuutta ja oikeudenmukaisuutta mielessään hybridimallia suunniteltaessa, voi tuloksena pahimmassa tapauksessa olla uusia epäoikeudenmukaisuuksia. Tämän haasteen ytimessä on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on työpaikalla tasavertaiset mahdollisuudet palkan ja urakehityksen suhteen työskentelypaikasta ja -muodosta riippumatta.

Ratkaisu:

Johtajien on tiedostettava nämä ennakkoluulot ja vaalittava ennakoivasti reilua ja syrjimätöntä työympäristöä. Jokaisella ihmisellä on ennakkoluuloja, eikä niiden myöntäminen itselleen tai tiimille tarkoita, että ihminen olisi epäonnistunut. Omien oletusten haastamista, ajattelumallien muuttamista tai omien epävarmuksien puheeksiottamista ei pidä pelätä.

Johtajat voivat torjua hybridityöpaikan ennakkoluuloja keskustelemalla tiiminsä kanssa säännöllisesti. Jatkuva rehellinen keskustelu ja säännölliset palautekierrokset tuovat tietoa siitä, mitä haasteita tiimin jäsenet työssään ja arjessaan kohtaavat ja mitä heidän mielessään liikkuu. Avoin vuoropuhelu ja vaikeidenkin keskustelujen salliminen luovat luottamusta tiimissä ja vahvistavat yrityksen arvoja.

Kannattaa huomata, että jos työntekijä tuntee jääneensä syrjään, hänen on usein vaikea puhua ongelmistaan. Johtajien on tärkeää vahvistaa [psyykkisen turvallisuuden](#) tunnetta. Yksi tapa edistää avointa ilmaisua on antaa työntekijöille mahdollisuus jakaa mielipiteitä nimettömästi. Kun työntekijät näkevät kaikki nimettömät kommentit, he voivat keskustella aiheista pienryhmätiloissa. Kun työntekijöillä on tunne, että he voivat turvallisesti kertoa kokemuksistaan, heiltä saa rehellisempää palautetta, joka myös vie eteenpäin. Samalla keskustelusta poistuu yksittäisten henkilöiden mukanaan tuomat mahdolliset taustaoletukset, arvohierarkiat ja jännitteet, jolloin jokainen voi entistä reilummin avata kokemuksiaan yksilöinä.

Alla on esimerkki kysymyksestä, jonka voi esittää digitaalisessa ympäristössä ja johon voi kerätä vastauksia nimettömänä:

What conversations aren't happening and what's the impact?

The image shows a screenshot of a digital workspace with a list of questions and answers. Each entry includes a timestamp of '7 months ago', a question, and a 'Reply' button. The questions are:

- People being afraid to share what is really going on for fear of being penalized - prohibits leaders from being able to help find solutions
- Conversations around why change is necessary to move business forwards...why do folks want to keep things at status quo ?
- Not having those conversations about expectation. Why things are not getting done?
- Conversations about performance aren't happening in all areas. People want feedback - both positive and constructive. They want to know how to improve.
- alignment on role expectations, common goals and strategies
- accountability - if someone cannot meet commitments, what is the back up plan?
- spontaneous conversations, everything is planned and more formal, getting info in smaller doses, updates isn't happening maybe because of covid
- How do we ensure people understand the impact of their work on the broader strategy and objective of Canada?
- As all interactions have to be planned during WFH, perhaps there is less awareness of issues and if there are issues, more delays in having these issues
- Difficult conversation with negative feedback, can be softened, but are they effective

Kuva Howspacen asiakkaan työtilasta.

Howspace

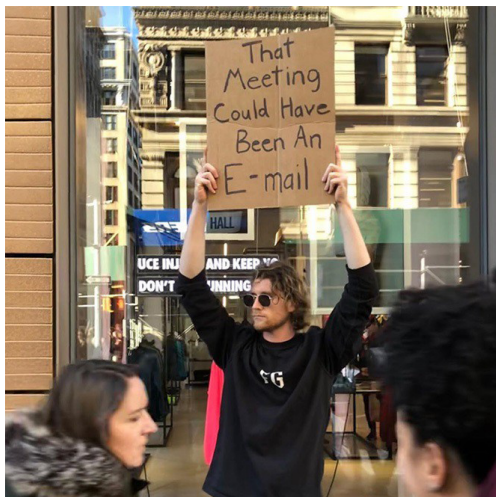
Hybridityön opas

Digiähkyn hallinta

Kyselytulostemme mukaan toinen hybridityön suurimmista haasteista oli kokousten määrän ja viestitulvan aiheuttama digiähky.

Zoom-kokoukset ja muut virtuaaliset palaverit (joita tarvitaan aika ajoin työn koordinoimista varten) ovat liian suuri osa nykyistä hybridityötä. [Microsoftin](#) mukaan viikoittaiset Teams-keskustelut ovat lisääntyneet 45 prosenttia henkilöä kohden vuoden 2020 helmikuusta lähtien, ja viikoittainen kokousaika Teamsissa on kasvanut yli 148 prosenttia, mikä on yli kaksinkertainen määrä verrattuna vuoteen 2020. On tarpeen oppia uusia työtapoja, joissa kaikkea työaikaa ei kuluteta palavereihin, ja ”oikeaa työtä” tehdä viikonloppuisin ja iltaisin.

[Keith Ferrazzi](#), amerikkalaisen strategiakonsulttiyhtiön Ferrazzi Greenlightin puheenjohtaja ja perustaja on sanonut: ”Viimeisen vuoden aikana suurin osa yrityksistä siirsi kaikki 15 hengen palaverit virtuaaliseen huoneeseen, jossa on 15 kuvaruutua ja samat vanhat kokouskäytänteet. Yrityksissä ei edes pysähtyä miettimään, tarvitaanko ongelman ratkaisemiseen palaveria vai ei.”



©Seth Phillips/Dude With Sign

Lisäksi: Ferrazzi Greenlightin tutkimuksen mukaan 74 prosenttia tiimien jäsenistä haluaa perinteisissä kokouksissa välttää konflikteja. ”He eivät puhu rohkeasti ja vilpittömästi, vaikka pitäisi, sillä se suurempi puhe voisi lieventää projektien mahdollisia riskejä ja samalla myös ruokkisi luovaa innovointia ja yhteistyötä,” Ferrazzi sanoo.

Hybridimalli edellyttää uusia yhteistyötapoja, jotka mahdollistavat tasapainon sille, että samaan aikaan voidaan tehdä sekä keskittymistä vaativaa työtä että keskustella ideoista ja mielipiteistä yhdessä.

Ratkaisu:

Digiähkyä lievennettäessä on tärkeää ottaa käyttöön fasilitaattorin tapaa ajatella; on ymmärrettävä, miten ihmisten väliset suhteet toimivat ja suunniteltava työ näiden tapojen ja tarpeiden mukaan. Asiaa voi lähestyä kokeilevalla tavalla ja kysyä aluksi: "Miten voin parhaiten saavuttaa tämän tavoitteen?" sen sijaan, että esimerkiksi automaattisesti varaisi palaverin asian edistämiseksi.

Jos johtajat ja asiantuntijat fasilitoivat keskustelua ja avaavat keskustelua parhaista tavoista tehdä työtä, saavat ihmiset keskustelun avulla toisistaan ja elämistään enemmän tietoa, jolloin myös ihmissuhteet kehittyvät.

Palavereita voisi käyttää myös viimeisenä keinona – eikä oletusarvoisena tapana – jotta asioista voidaan keskustella yhdessä ryhmänä. Tiimin aikataulua voi vapauttaa poistamalla joitakin palavereita ja järjestämällä jotkin palaverit, kuten tilanpäivitys-kokoukset, asynkronisesti.

Eriyistä huomiota kannattaa kiinnittää kokousten, työpajojen tai prosessien muotoiluun. "Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty", sanoi Aristoteles. Kun kaikki ymmärtävät kokouksen tarkoituksen etukäteen, osallistujat todennäköisemmin myös osallistuvat keskusteluun ja hyötyvät siitä. Kuten monialainen tutkija, psykologi, kulttuuriantropologi, Gregory Bateson sanoi: "Ilman asiayhteyttä sanoilla ja teoilla ei ole mitään merkitystä." On tärkeää varmistaa, että osallistujat ymmärtävät, miksi he ovat läsnä ja mitä yhdessä yritetään saavuttaa. Kontekstin ja asialistan voi määrittää etukäteen ja pyytää osallistujia perehtymään asiaan jo ennalta.

Vinkki

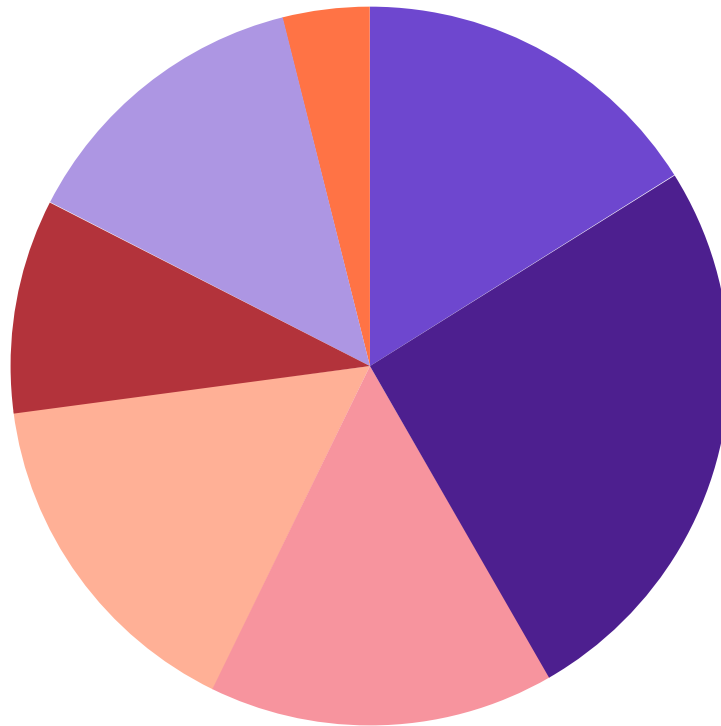
Ei pidä olettaa, että kaikki ovat heti kokouksen tai työpajan alussa samalla kartalla. Aluksi luodaan (joko kasvokkain tai virtuaalisesti) selkeä konteksti tai sopimus työskentelystä. Kun käyttää aikaa siihen, että kaikki voivat aloittaa työskentelyn yhdessä tai tekee yhteistyölle raamit ja työskentelysopimuksen yhdessä osallistujien kanssa, voi lisätä sitoutumista. Samalla osallistujat ymmärtävät, että kyseessä ei ole passiivinen istunto, jossa ainoastaan kuunnellaan, vaan tarkoitus on aktiivisesti osallistua keskusteluun.

Yhä useammat organisaatiot suosivat asynkronista yhteistyötä. Esimerkiksi [ZipMessage](#)-ohjelmistotuotteen perustaja Brian Casel sanoo: “Tiimini kamppailee jatkuvasti Zoom-väsymyksen kanssa. Totesimme, että liialliset Zoom-puhelut tiimin ja asiakkaiden kanssa ovat sekä uuvuttavia että hyödyttömiä.

Olemme siirtäneet suurimman osan asynkronisista keskusteluistamme ZipMessage-alustalle, jotta voimme silti käydä kasvokkain keskusteluja ilman, että joudumme varaamaan reaaliaikaisia Zoom-puheluita koko ajan. Tuloksena on, että keskustelut ja tiimimme panos ovat entistä arvokkaampia, sillä ihmisillä on aikaa miettiä vastaustaan ennen sen lähettämistä. Lisäksi kaikilla on paljon enemmän aikaa keskittyä työhön ja saada enemmän aikaan joka päivä.”

Kaikki eivät myöskään mielellään tai luontaisesti kerro ääneen ajatuksistaan palaveritilanteissa. Tutkimustulostemme mukaan ihmisten mieltymykset kertoa mielipiteitään muille vaihtelevat melkoisesti:

When do you feel most comfortable openly sharing your thoughts and opinions with others in your organization?



- (65) Verbally, during in-person meetings (the size of the meeting doesn't matter)
- (103) Verbally, during small in-person meetings (8 or fewer people)
- (62) Verbally, during small video calls (8 or fewer people)
- (63) Verbally, in-person, one-to-one
- (38) Verbally, during a video or phone call, one-to-one
- (55) In writing, asynchronously (so I have time to formulate my thoughts)
- (16) In writing, asynchronously and anonymously

Digitaalisen yhteistyöympäristön ansiosta läpinäkyvää vuoropuhelua voi luoda lukemattomien ihmisten kanssa, myös asynkronisesti, olivatpa osallistujat fyysisesti missä tahansa. Tämä helpottaa kaikkien – myös kaikkein ujoimpien – osallistumista keskusteluihin ja mielipiteiden ilmaisua milloin tahansa.

Vinkki

Toisinaan voi olla hyvä kokeilla myös ”hiljaista keskustelua” jostakin yhteisestä aiheesta. Tällöin ryhmän jäsenet kertovat ensin omista ajatuksistaan kirjoittamalla ne yhteiseen, kaikille avoimeen chattiin. Tämän jälkeen he ”kuuntelevat” muiden ajatuksia lukemalla muiden ajatuksia ja esimerkiksi tykkäämällä kommentista ja vastaamalla niihin. Kynnystä voi alentaa entisestään pitämällä keskustelun nimettömänä, jotta kaikki voivat jakaa ajatuksiaan avoimesti.

Oppiminen hybridiorganisaatiossa

Tuskinpa löytyy organisaatiota, joka ei haluaisi olla ”oppiva organisaatio” eli sellainen, jolla on luontainen kyky oppia ja kehittyä ketterästi. [Harvard Business Review -lehden mukaan](#) oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on taidot tiedon luomiseen, hankkimiseen ja siirtämiseen sekä tiedon käyttäytymisen muokkaamiseen uuden tiedon ja oivallusten perusteella. Organisaatiot, jotka pystyvät tähän, ovat vertaisiaan edellä lahjakkuuksien säilyttämisessä ja vaalimisessa, kilpailun huipulla pysymisessä sekä innovaatioiden kehittämisessä.

Siksi on tärkeää, että hybridi-ikäkaudella jokainen organisaatio keskittyy myös oppimiseen. Kuten nimestä voi päätellä, hybridioppiminen on oppimismenetelmä, jossa osa osallistujista on fyysisesti läsnä samassa tilassa, kun taas toiset osallistuvat etäopetukseen samaan aikaan.

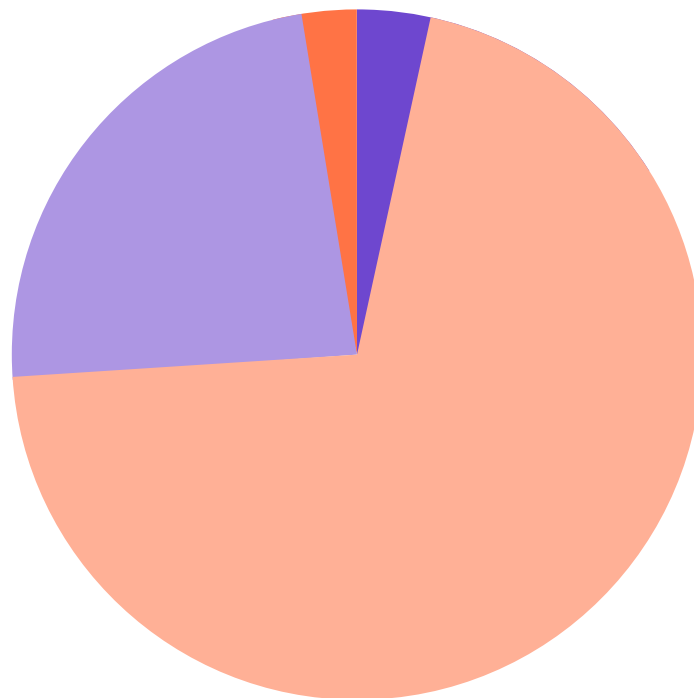
Mitä eroa on hybridioppimisella ja monimuoto-oppimisella?

Monimuoto-oppimisesta puhutaan usein päällekkäin hybridioppimisen kanssa, vaika ne eivät olekaan täysin sama asia. Termien välillä on pieni, mutta merkittävä ero liittyen siihen, missä osallistujat ovat fyysisesti, kun vertaisryhmien välistä vuorovaikutusta tapahtuu.

Monimuoto-oppiminen on menetelmä, jossa yhdistyvät verkko- ja kontaktiopiskelu sekä omatoiminen opiskelu. Monimuoto-oppimisen ohjelma voi sisältää paikan päällä tapahtuvia koulutustilaisuuksia, verkko-opiskelumateriaaleja ja tehtäviä sekä säännöllistä vertaiskeskustelua, jota voidaan käydä [sosiaalisessa oppimisympäristössä](#). Keskeinen osa monimuoto-oppimista on mikro-oppiminen, jossa opittava sisältö on helposti sisäistettävää ja sitä tarjotaan osallistujille pienissä erissä.

Monimuoto-oppiminen on kyselymme mukaan ylivoimaisesti suosituin oppimismenetelmä:

How would you prefer to learn at work in a hybrid environment?



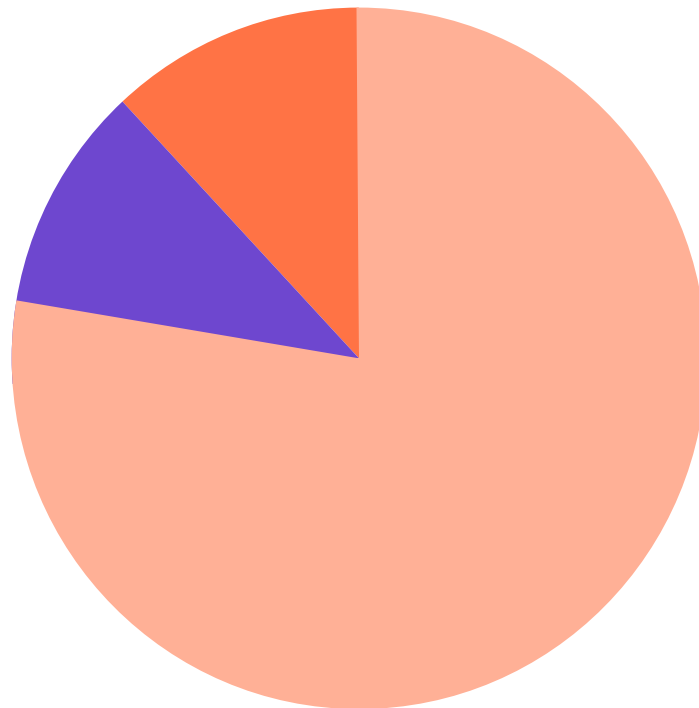
- (10) Fully in-person
- (209) A mix of learning both synchronously in-person and asynchronously online
- (69) Fully online, a mix of synchronous and asynchronous
- (8) Fully online, asynchronous

Howspace

Hybridityön opas

Lisäksi sosiaalinen oppiminen on monelle erittäin tärkeää:

When it comes to learning at work, how important is social learning to you?
(i.e. learning alongside others and supporting one another)



- (211) It's very important for me
- (28) It sounds good, but I haven't had this experience before
- (33) I'd rather learn completely on my own

Monimuotoisessa oppimisympäristössä osallistujat ovat kaikki samassa paikassa silloin, kun on tarkoitus pitää opetusta kasvotusten. Hybridioppimisessa taas käytetään digitaalisia työkaluja tukemaan synkronistakin vuorovaikutusta sekä läsnä- että etäosallistujien välillä.

Riippumatta siitä, mitä menetelmiä arjessaan soveltaa, kannattaa pyrkiä löytämään oikea tasapaino eri muotojen välille. Ei ole tarpeen rajoittaa itseään määrittelemällä, miten kaiken pitää mennä tasapuolisesti, tai eri tapojen on oltava käytössä yhtä paljon. Mieluummin kannattaa miettiä koulutuksen tavoitteita ja sen arvoa oppijoille.

Milloin on järkevää käyttää hybridioppimismallia?

Organisaation koulutus- ja oppimisohjelmia suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon seuraavat asiat:

- **Tarkoitus:** Mitä oppimis- tai koulutusohjelmalla halutaan saavuttaa?
- **Kustannukset:** Mikä on ohjelman budjetti?
- **Välimatkat:** Odotetaanko osallistujien matkustavan? Jos kyllä, kuinka kaukaa?

Jos esimerkiksi suurin osa osallistujista on samassa kaupungissa, hybridioppimisohjelman suunnittelu ei vie mitään pois niiltä, jotka päättävät osallistua lähiopetukseen. Koulutusta ei myöskään tarvitse mahdollistaa yhteen pitkään päivään, jotta kaukaa matkustavat saisivat ajankäytöstä parhaan hyödyn. Samalla osallistujat voivat joustavasti ja vapaasti valita, miten ottavat osaa koulutukseen. Se hyödyttää kaikkia osapuolia.

Toisaalta, jos osallistujat ovat hajallaan ympäri maailmaa ja henkilökohtainen tapaaminen on mahdotonta tai hyvin epätaloudellista, voi olla parempi järjestää täysin virtuaalinen kokonaisuus.

Täysin paikan päällä järjestettävä koulutus voi olla oikea valinta, jos päätavoitteena on tiimityöskentelyn kehittäminen ja työtovereiden välisten suhteiden edistäminen tai jos kyseessä on esimerkiksi arkaluonteinen kriisinhallintakoulutus.

Yhteenvetona todettakoon, että hybridioppimista kannattaa aina hyödyntää, jos siihen on mahdollisuus. Jos jotkut osallistujat voivat ja haluavat osallistua lähiopetukseen, ja sitä varten on varattu tarvittava budjetti sekä keinot yhdistelmämallin toteutukseen, saa jokainen oppija kokemuksen, joka palvelee omaa oppimista parhaiten.



ONNISTUNEIDEN HYBRIDIKOKOUSTEN JA KOULUTUSOHJELMIEN STRATEGIAT

Olipa suunnitteilla sitten hybridipalaveri, työpaja tai oppimisohjelma, onnistumiseen johdattavat nämä neljää strategiaa:

1. Mieti ensin etäosallistujia

Hybridi-istuntojen osalta yleinen huoli on, että osallistujat, jotka liittyvät mukaan virtuaalisesti tuntevat itsensä helposti alempiarvoisiksi. Miten voidaan varmistaa, että jokaisen ääni saadaan tuotua kuuluville ja että kaikki osallistujat saavat yhtä upean kokemuksen riippumatta heidän sijainnistaan?

Valitettavasti on helppo unohtaa verkon kautta osallistuvat, kun paikan päällä olevat osallistujat yleensä hallitsevat keskustelua. Jotta voidaan varmistaa, että etäosallistujat tuntevat itsensä kuulluiksi ja osallisiksi, kannattaa kaikki järjestelyt hoitaa ensisijaisesti heitä ajatellen.

Kynät ja post-it-laput voi jättää laatikon perälle ja toteuttaa kaiken yhteistyötä vaativan, kuten aivoriivet, kysymyksiin vastaamisen ja tehtävien lähettämisen, digitaalisesti. Tämä helpottaa tekemistä olivatpa osallistujat sitten mukana luokkahuoneessa tai etäyhteyden päässä. Kaikki osallistujat voivat käyttää puhelinta tai kannettavaa tietokonetta ja työskennellä samalla verkkoalustalla.

Vinkki

Tapaamisen osallistujille voidaan esimerkiksi luoda yhteinen alusta, johon kaikki voivat kirjata pohdintojaan. Tämän jälkeen osallistujat lukevat muiden kommentteja, ja keskustelua voidaan seuraavassa vaiheessa reflektoida yhdessä kamerat päällä tai kirjoittaen.

2. Tee yhteistyötä toisen fasilitaattorin kanssa

Erityisesti suurten ryhmien fasilitoinnissa on hyvä jakaa vastuu jonkun toisen kanssa.

Toinen fasilitaattori voi keskittyä paikan päällä oleviin ja toinen etäosallistujiin. Näin molemmat ryhmät saavat tarvittavaa ohjausta ja oikea-aikaisia vastauksia kysymyksiinsä. Ei myöskään tunnu siltä, että yhden fasilitaattorin työ kaksinkertaistuisi, kun hän yrittää saada kaikki osallistujat mukaan ja samalla käsitellä mahdollisia teknisiä ongelmia matkan varrella.

Kahden fasilitaattorin ei ole tarkoitus jakaa lähi- ja etäryhmiä erilleen, vaan varmistaa, että ryhmällä on yhteinen, jaettu oppimiskokemus ja että osallistujat tuntevat saavansa tukea tasavertaisesti.

3. Suunnittele lähioppimisen menetelmät uudella tavalla

Lähiopetuksen identtinen toteuttaminen hybridiympäristössä ei toimi. Virtuaalisia työpajoja ja hybridityöpajoja varten tarvitaan aivan uusia ajattelutapoja.

Ei pidä pelätä jättää pois sisältöä, jonka arvelee toimivan ainoastaan lähiopetuksessa, mutta ei palvelevan oppijoita hybridiympäristössä. Vanhoja, toimivia malleja on hyödyllistä miettiä hieman uudelleen uuteen kontekstiin siirryttäessä. Aikaisemmin oli ehkä järkevää pitää tiukasti aikataulutettu kolmen päivän opetuskokonaisuus napakkana, jotta paikan päälle matkustaneet osallistujat saivat siitä mahdollisimman paljon irti. Mutta miten tämän voisi suunnitella uudella tavalla, osallistujalähtöisesti?

Vinkki

Koko päivän työpaja voidaan jakaa kahden aamupäivän tai kahden iltapäivän työpajoihin. Ihmisiä voidaan lisäksi pyytää tekemään asynkronista työtä näiden kahden työpajan välillä. Näin voidaan todennäköisesti saada enemmän työtä tehtyä ja samalla varmistaa, että kaikki voivat osallistua eri maista ja aikavyöhykkeiltä käsin. Osallistujat ottavat myös todennäköisemmin vastuun omasta oppimisestaan, kun kokonaisuus on selkeästi osa arjen työtä.

Kun osallistujien kokemus laitetaan etusijalle, on usein järkevää valita monimuoto- ja hybridimalli. Kun opetus tai työpaja jakaantuu pidemmälle aikavälille, oppimistulokset ovat parempia ja ne myös kestävät pidempään.

Reaaliaikaisten istuntojen lisäksi on tärkeää suunnitella käynnissä olevia asynkronisia toimia, jotka on integroitu osallistujien päivittäiseen työhön, jotta opit pysyvät tallessa. Yhden keskitetyn yhteistyöalustan käyttäminen luo kaikkien osallistujien välille yhteyden ja he voivat oppia toisiltaan.

4. Fasilitoi erillisiä, paikan päällä ja linjoilla olevia pienryhmiä

Koska ryhmätyö on keskeinen osa ihmisten osallistamista, siitä ei kannata luopua hybridiympäristössäkään. Synkronisten pienryhmäistuntojen aikana on toki helpompaa, jos etäosallistujille ja paikan päällä oleville henkilöille on omat ryhmät. On vain varmistettava, että kaikki osallistajat tallentavat työnsä samalle verkkoalustalle. Näin mikään ryhmä ei jää paitsi toistensa oppimisesta.

Jos tätä ei syystä tai toisesta haluta tehdä, voidaan ryhmiä tietenkin myös sekoittaa ja saada etäosallistujat osallistumaan virtuaaliyhteyden kautta yhteiseen sessioon. Kannattaa kuitenkin varmistaa, että käytössä on tarvittavat laitteet, kuten näytöt ja mikrofonit, jotta etäosallistujia voidaan kuulla ja jotta he kuulevat, mistä paikan päällä keskustellaan. Tässäkin mallissa on tärkeää, että kaikkien osallistujien läsnäolon ja kuulluksitulemisen kokemusta vahvistetaan tarjoamalla mahdollisuus osallistumiseen puhuen ja/tai kirjoittaen.

Johtajuusvalmentaja Katy Ball-Tonicin viisi vinkkiä yhteyksien luomiseen virtuaali- ja hybridiympäristöissä:

- Luo yhteys heti, kun ihmiset “saapuvat paikalle” – anna osallistumis- ja kirjautumisohjeet ajoissa ja arvioi niiden toimivuus käyttöönoton jälkeen.
- Laita osallistujat “tekemään” jotain noin viiden minuutin välein. Jo pelkkä käden nostaminen lähettää aivoihin signaalin keskittymisestä.
- Korvaa 25 prosenttia asiasisällöstä yhteyksien luomisella.
- Lisää peliä ja leikkiä – nauraminen on mahtavaa!
- Harjoittele teknologian käyttöä uudelleen ja uudelleen niin että varmasti hallitset sen, jotta voit keskittyä fasilitointiin alustan toimivuuden sijaan.



ONNISTUNEEN HYBRIDITYÖN VÄLINEET JA TEKNOLOGIA

Pandemian jälkeen on tapahtunut merkittävä muutos siinä, että tekniologia on siirtynyt työtä tukevasta asemasta keskeiseen työnteon mahdollistajan rooliin. Sen lisäksi, että yritykset ovat ottaneet entistä enemmän digitaalisia välineitä käyttöön selvittääkseen pandemiasta, monet ovat myös huomanneet, että virtuaalinen yhteistyö voi itse asiassa toimia jopa paremmin kuin samassa tilassa toteutettu yhteistyö.

Hybridityömallin onnistuminen ja tehokas etänä toteutettu yhteistyö edellyttävät erilaisia työkaluja:

- Videoneuvotteluja
- Valkotaulutyöskentelyä
- Tutkimuksia, kyselyjä ja tiedonkeruuta
- Muistiinpanoja ja tuottavuutta
- Tiedostojen säilyttämistä ja jakamista
- Esityksiä, videoita ja grafiikkaa
- Projektinhallintaa
- Verkko-oppimista
- Aikataulutusta
- Digitaalista fasilitointia

Kyselyn tulosten mukaan seuraavat ovat yleisimpiä työkaluja, joita organisaatioissa käytetään tehokkaaseen etätyöhön:

Microsoft Teams, Howspace, Zoom, Google Meet, Slack, ja sähköposti.

Muita yleisiä työkaluja ovat Survey Monkey, Miro, SessionLab, Box Collaboration, Flinga, Mentimeter, Gantt, Asana sekä muut Microsoftin ja Googlen työkalut.



Zoom, Google meet, Howspace, google chat, email. Slack for internal conversations and team collaboration, Box for document collaboration, Howspace for facilitation, Teams for client collaboration. Microsoft Teams, Howspace and all other Microsoft tools.

Summary of "Which tools currently allow you to work effectively remotely? Please share all that come to mind." - discussion

Tämä on Howspacen tekoälyn tekemä yhteenveto.

Digitaalisten yhteistyötyökalujen lisäksi on tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on kaikki tarvittavat työkalut ja laitteet etättyötä varten. Tämä saattaa vaikuttaa itsestään selvältä, mutta 42 prosenttia työntekijöistä sanoo, että heillä ei ole tarvittavia työskentelyvälineitä kotonaan. [Microsoftin](#) tutkimuksen mukaan 46 prosenttia sen sijaan sanoo, että työnantaja ei auta heitä etättyökustannusten kanssa.

On ratkaisevan tärkeää, että työnantajat tunnistavat pitkäaikaisen työhyvinvoinnin edellyttämät vaatimukset ja varmistavat, että kaikilla työntekijöillä on käytössään samat resurssit.

Keskitä keskustelut yhteen paikkaan

Vaikka hybridityöympäristössä tarvitaan useita työkaluja, Howspace on ainoa saatavilla oleva työkalu, jonka avulla keskustelua voidaan fasilitoida. Howspace on suunniteltu erityisesti digitaaliseen fasilitointiin, ja lähes kaiken edellä mainitun voi tehdä sern avulla vain yhdellä alustalla.

Howspace eroaa muista verkossa olevista yhteistyötyökaluista ja sosiaalisista verkostoista siten, että fasilitaattorit voivat ohjata keskustelua ja antaa ihmisille mahdollisuuden käyttää alustaa tärkeiden keskustelujen käymiseen ja syvällisen muutoksen toteutukseen. Howspacessa osallistujille rakentuu jaettu kokonaiskäsite ja polku, joka kuljettaa yhteistyöprosessia eteenpäin sekä tukee osallistumista.

Ammattilaisten vinkkejä työkalujen yhdistämiseen:

- Tee itsellesi käsikirjoitus, jonka avulla muistat, milloin aiot käyttää mitään työkalua, ja kerro suunnitelmastasi selkeästi kaikille työntekijöille.
- Testaa uudet työkalut ja työkaluyhdistelmät kollegan kanssa ennen niiden käyttöä, jotta voit aloittaa työpajan tai palaverin rennosti ja suunnitelman mukaisesti.
- Muista, että digitaalisen yhteistyön vaihtoehdot ovat lähes rajattomat (hyvällä tavalla). Kysymyksiin vastaaminen virtuaalisella alustalla voi olla tehokkaampaa, koska se ei vie aikaa kokouksesta enää siinä vaiheessa, kun kaikki osallistujat ovat paikan päällä. Miten olisi ideoiden jakaminen valkotaululla esimerkiksi Miron kaltaisen työkalun kautta, ja saadun sisällön upottaminen ja siirtäminen digitaalisen fasilitoinnin alustalle (kuten Howspace) jatkotyöskentelyä ja päätöksentekoa varten?



JOHTOPÄÄTÖS

Hybridimallia muotoillessa kaikille työtavoille, ihmisille, rooleille tai projekteille ei ole olemassa yhtä yksinkertaista ratkaisua. Jokaisen organisaation hybridityön raami näyttää erilaiselta, ja parhaiten onnistutaan, kun malli luodaan organisaatiossa yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa.

Kun suunnittelee omalle organisaatiolle parhaiten sopivaa hybridityömallia, tärkein kysymys ei ole: ”Kuinka monena päivänä viikossa työntekijöiden pitää tulla työpaikalle?” Parempi kysymys sitä vastoin on: ”Miten voidaan parhaiten edistää yhteistyötä ja sitoutumista tiimeissä riippumatta siitä, missä kukin työskentelee?”

Jotta hybridityömalli onnistuu, tarvitaan luottamusta: työympäristön tulee perustua positiivisiin oletuksiin, ja on uskallettava luottaa siihen, että jokainen ihminen tekee parhaansa ja kykenee vastuullisiin päätöksiin.

Jos haluat fasilitoida toimivaa vuoropuhelua hybridityöympäristössä, kannattaa kokeilla Howspacea. Voit aloittaa yhteistyön suunnittelun heti.

Aloita ilmainen Howspace-kokeilujakso →

Howspace

www.howspace.com