ETÄNÄ ENEMMÄN

Muutoksen johtaminen etä- ja hajautetussa työssä

@UllaVilkman
@timanttiaconsulting
@etajohtaminen

20.10.2021

TIMANTTIA
TIMANTTIA CONSULTING

Aiheet tänään

Hajautettu työ ja etäjohtaminen

- Mihin muutostilanteissa on kiinnitettävä huomiota?
- Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ja uudistava johtaminen

Motivoiva ja innostava johtaminen

- Yhteinen suunta ja säännöllinen vuorovaikutus
- Miten olla tukena ja ”läsnä” etäisyydestä huolimatta?

Yhteen hiileen puhaltava työyhteisö

- Työyhteisön tuen merkitys ja toteuttaminen etänä
- Keinoja yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ylläpitämiseen

TIMANTTIA

Tutkittua:

- Aivot on viritetty sopeutumaan muutokseen
- Aivot ovat rationaaliset, mutta me emme
- Vastustamme muutosta, koska se on uhka

Uhka aiheuttaa stressireaktion

→ Stressaantuneena on mahdoton olla rationaalinen ja hallita tunteita

TIMANTTIA

Lähde: NeuroLeadership Institute 2019

Muutoksen onnistumisen edellytykset

- Johto sitoutuu muutokseen ja tuo esille sen tärkeyden → MIKSI?
- Kärsivällisyyttä eri ihmisten vauhtiin kohdata muutos
- Keskustelu, kuuntelu ja ratkaisujen löytäminen
- Seuraa säännöllisesti edistymistä
- Palkitse muuttuneista toimintatavoista

TIMANTTIA

Etäisyys lisääntyy
Vuorovaikutus vähenee
Yhteisöllisyys murenee
Vähemmän vuorovaikutusta
Yhteistyö kärsii
Tulokset heikkenevät

Sisäinen motivaation kolme psykologista perustarvetta

1. **Vastuu ja vapaus**
   Anna vastuuta, mutta älä jätä yksin
   Älä anna valmiita vastauksia, vaan sparraa ajattelua

Miten saamme muutoksen aikaan yhdessä?

Miten sinä tekisit tämän?

Missä tarvitset apua?

Luotan kyllä, että löydät ratkaisun.

TIMANTTIA

Sisäinen motivaation kolme psykologista perustarvetta

2. **Osaan ja saan tuloksia aikaan**
   Onnistumisten huomioiminen ja jakaminen tiimin kesken on tärkeää
   Tarkastelkaa asioiden etenemistä yhdessä

Hienosti hoidettu. Kiitos!

Tällä viikolla onnistuin….

Vuosi sitten olimme täällä. Nyt jo täällä.

TIMANTTIA

Sisäinen motivaation kolme psykologista perustarvetta

3. Hyvä ilmapiiri ja yhteishenki
    - Huolehdi, että kaikilla on hyvä olla porukassa
    - Nosta esille jokaisen hyviä puolia ja osaamista, jotta jokainen tuntee olevansa arvostettu

Mitä sinulle kuuluu?

Mitä meille kuuluu?

Jokaisella on vahvuuksia.

Jokainen on arvokas.

TIMANTTIA

Perinteinen johtaminen vs. uudistava johtaminen

Uudistava johtaminen

Idealisoitu vaikuttaminen

Inspiroiva motivointi

Älyllinen stimulointi

Yksilöllinen huomiointi

Perinteinen johtaminen

Rohkaisua

Kannustusta

Palkitsemista

Motivointia

→ johdetaan läsnäololla ja kommenteilla, vahvistaa ryhmän suhteita

TIMANTTIA

Lähde: Ruggieri 2009

Mitä uudistava johtaminen on käytännössä?

Idealisoitu vaikuttaminen

Luottamus-suhteen syntyminen esihenkilön kanssa

Organisaation tavoitteiden ymmärtäminen ja syvemmän merkityksen luominen näille tavoitteille

Arvojen ja tavoitteiden konkretisoiminen käytännön tekemisen tasolle ymmärrettävään muotoon ja yksilölliset tarpeet huomioiden

TIMANTTIA

Lähteet: Bass 1990, Rowold & Schlotz 2009, Aarnikoivu 2013

Mitä uudistava johtaminen on käytännössä?

Inspiroiva motivointi

Arvoista ja tavoitteista tehdään yhteisiä

Sopivan kokoiset haasteet kannustavat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen

Luottavainen, positiivinen ja itsevarma

TIMANTTIA

Lähteet: Bass 1985, Robbins & Judge 2008, Keung 2011

Mitä uudistava johtaminen on käytännössä?

Älyllinen stimulointi

Kannustetaan toimimaan uusilla ja innovatiivisilla lähestymistavoilla

Haastetaan vahvojakin olettamuksia, otetaan riskiä ja hyödynnetään työntekijöiden ideoita

Tukena jokapäiväisessä toiminnassa

TIMANTTIA

Lähteet: Amabile et al 2005, Piccolo & Colquitt 2006

Mitä uudistava johtaminen on käytännössä?

Yksilöllinen huomioiminen

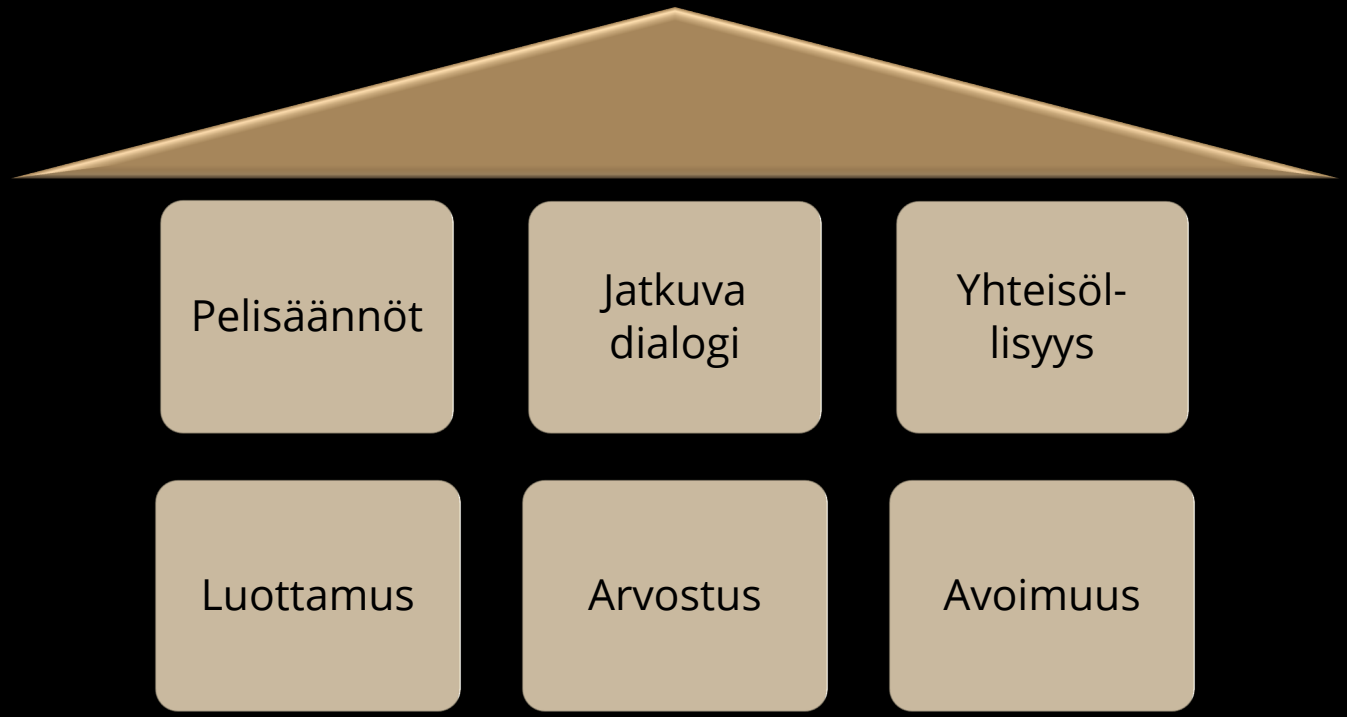
Valmentaminen, mentorointi ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi

Emotionaalinen tukeminen päivittäisissä askareissa, mm. huolien kuuntelu

Ammatillisen kehittymisen tukeminen opastamalla, neuvomalla ja ohjaamalla koulutuksiin

TIMANTTIA

Hyvän etäjohtamisen kulmakivet



TIMANTTIA

Mihin koen tärkeäksi kiinnittää huomiota muutoksen aikaan saamisessa?

TIMANTTIA

MINNE OLEMME MATKALLA?

Suunnan näyttäminen erityisen tärkeää, kun toimintaympäristö monimutkaistuu.
(Humala 2007)

Innostava visio (päämäärä) ohjaa tekemistä ja antaa suunnan.

Tarvitaan toistoa, jotta päämäärä pysyy kirkkaana mielessä.

- ✓ Selkiytä tavoitteita ja odotuksia
- ✓ Tuplavarmista, että asiat on ymmärretty

Motivoitumista ennustavat tekijät etä- ja monipaikkatyössä

- ✓ Vapaus tehdä työ haluamallaan tavalla, aikana ja paikassa
- ✓ Aktiivinen dialogi, joka tukee esimiehen ja alaisen toimintaa

TIMANTTIA

Lähde: Matilainen 2019

Hyvä suorituksen johtaminen sekä esimiehen tuki ja ”läsnäolo” etänä

1. Selkeät tavoitteet
2. Välittävä seuranta:
   eteneminen, jaksaminen
3. Tuki ja sparraus
4. Palaute:
   kiittäminen ja kehittäminen

Kahdenkeskiset keskustelut ovat tehokkain työkalu hyvään suorituksen johtamiseen etänä

Kahdenkeskiset keskustelut

1. Kesto 30 – 60 min
2. Säännöllisyys: esim. 1 x kk
3. Valmistautuminen & agenda
4. Kasvotusten tai videokuvalla
5. Ei pelkkä tilannekatsaus
6. Seuranta

Millaista vuorovaikutusta tarvitaan?

Työhön liittyvä

- Suunta
- Työn tavoitteet ja eteneminen
- Työhön liittyvät kysymykset
- Kehittäminen ja ideointi
- Onnistumisten huomioiminen ja palaute

Vapaamuotoinen

- ✓ Työkavereihin tutustuminen
- ✓ Kuulumisten vaihto
- ✓ Osaamisen jakaminen
- ✓ Yhteiset hauskat jutut

↓

Työn sujuminen

↓

Luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentuminen

Tuki ja läsnäolo etänä

Oma kalenteri ajan tasalla ja avoin kaikille

Yhteiset palaverit ja keskustelu-ryhmät

Reagointi yhteydenottoihin heti kun mahdollista

Virtuaaliset ”vastaan-ottoajat”

”Mitä kuuluu?”-puhelut

Sovitut vuorovaikutus-kanavat

Säännölliset kahdenkeskiset keskustelut

Tiedottaminen sähköpostin sijaan lyhyillä etäinfoilla

Aito kiinnostus ja läsnäolo tilanteissa

Säännölliset uutiskirjeet, videot, infot

TIMANTTIA

Mihin panostan motivaation ja innostuksen vahvistamisessa?

TIMANTTIA

Kokemus tuesta on tärkeä voimavaratekijä

- ✓ Etätyössä koetaan vähemmän tukea
- ✓ Aikaansaavassa ja tuloksellisessa työyhteisössä on tiedollista ja emotionaalista tukea
- ✓ Koettu tuki ehkäisee stressiä, uupumista ja tyytymättömyyttä työssä

TIMANTTIA

Lähteet: Trent, Smith & Wood 1994, Virolainen 2010: Ellis & Miller 1994; Pessi 1999; Vartia & Pekka-Jortikka 1994

Monipaikkatyötä tukevat tärkeät käytännöt

Tehtäviin ja työn sujumiseen liittyvät prosessit

Tiimit, joilla heikot tehtäviin liittyvät prosessit kärsivät etäisyydestä huomattavasti.

Sosio-emotionaaliseen toimintaan liittyvät prosessit

Sosiaaliset prosessit paransivat sekä lähi- että etätiimien vuorovaikutusta

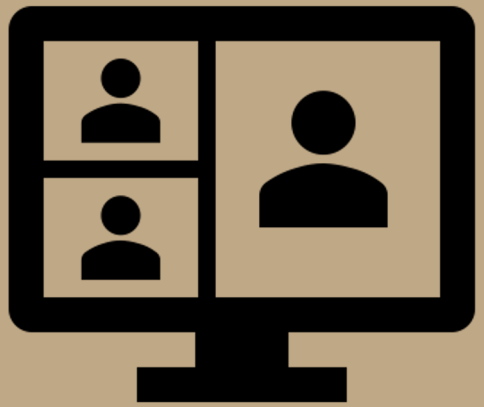
TIMANTTIA

Lähde: Siebdrat, Hoegl & Ernst, 2009

Tehtäviin ja työn sujumiseen liittyvät prosessit

1. Miten tuemme toinen toisiamme työssä?

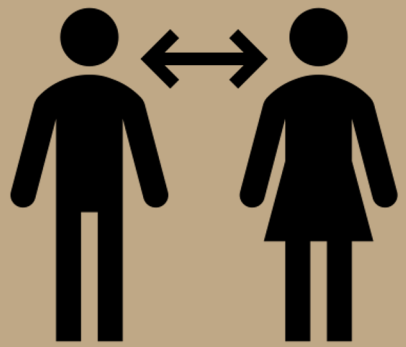
- Mitä tarvitsen työkavereilta hoitaakseni työni mahdollisimman hyvin?
- Miten varmistan tiimikaverin onnistumisen työssään?
- Miten pyydän apua työkavereilta?
- Miten tsemppaamme ja kannustamme toisiamme?



TIMANTTIA

Tehtäviin ja työn sujumiseen liittyvät prosessit

2. Miten varmistamme jokaisen täysipainoisen osallistumisen tiimin toimintaan?
3. Mitä yhteisiä sopimuksia tai käytäntöjä tarvitsemme työtehtävien koordinoimiseksi?
4. Miten varmistamme, että työmäärä on kaikilla sopiva ja jakautuu tasaisesti?
5. Miten kommunikoimme työhön liittyviä asioita?



TIMANTTIA

Sosiaaliset prosessit

1. Miten lisäämme vapaamuotoista vuorovaikutusta?

2. Millä toimenpiteillä vahvistamme yhteenkuuluvuuden tunnetta?

3. Millaisilla teoilla ja toimenpiteillä vahvistamme me-henkeä?

TIMANTTIA

Vuorovaikutus ilman kohtaamista on vain viestintää.

Virtuaalisesta vuorovaikutuksesta

Ihmisten tapa ja tottumukset
käyttää vuorovaikutusteknologiaa
vaikuttavat vahvemmin epämuodollisen
vuorovaikutuksen ja tunneilmaisun esiintymiseen
kuin teknologia itsessään.

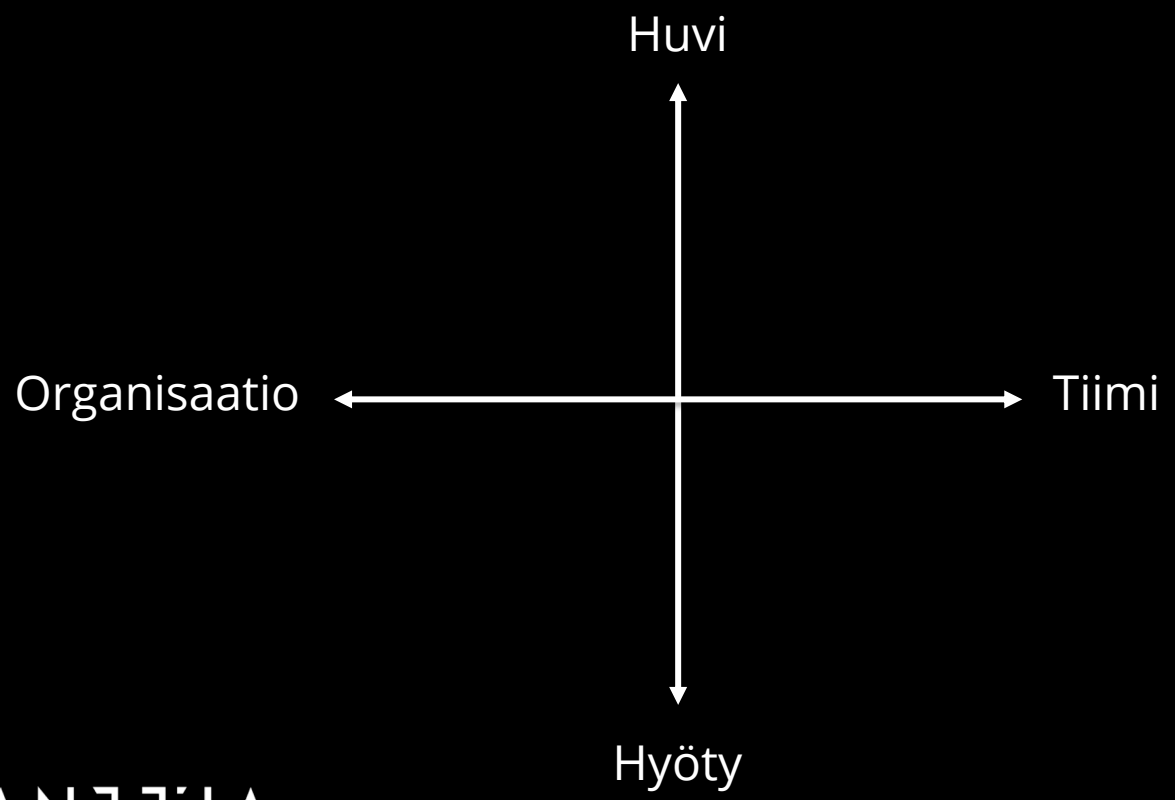
TIMANTTIA

Lähde: Laitinen, Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä 2020

Tutkittua

Psyykkinen läheisyyden tunne on tärkeämpi kuin fyysinen läheisyys.

Yhteisöllisyyden eri ulottuvuudet



TIMANTTIA

Yhteisöllisyyden luomisen ja ylläpitämisen keinoja

Säännölliset yhteiset palaverit

Etäkahvit /-lounaat

Yhteiset työn ulkopuoliset jutut

Tapaamiset kasvotusten

Esittelyvideot

Keskustelu yhteisistä pelisäännöistä

Yhteiset keskustelu-ryhmät

Yhteiset rituaalit

Tiimin vision miettiminen yhdessä

Työparit ja parien kierrättäminen säännöllisesti

Virtuaalinen tiimi-valmennnus

Osaamisen ja kokemusten jakaminen

TIMANTTIA

Miten huolehdin monipaikkatyössä yhteisöllisyyden säilymisestä?

TIMANTTIA

"Tätä en olekaan aiemmin yrittänyt, joten luulen että ihan varmasti onnistuu."

- Peppi Pitkätossu

Ulla Vilkman
p. 040 515 8625
ulla.vilkman@timanttia.fi