

ULLA VILKMAN

**NÄIN
MENESTYIT
MONI-
PAIKKAISESSA
TYÖSSÄ**

ALMA TALENT 2023 HELSINKI



Tämän teoksen kirjoittamiseen on Suomen Tietokirjailijat ry myöntänyt apurahaa.
Lämmin kiitos tuesta!

Copyright © 2023 Alma Talent Oy ja Ulla Vilkman

ISBN 978-952-14-4939-0

ISBN 978-952-14-4940-6 (sähkökirja)

Kansi: Emmi Kyytsönen

Ulkoasu: Ana Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy

Paino: Otavan Kirjapaino Oy 2023 Keuruu

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

Omistettu kaikille, jotka uskovat, että
työ voi olla tuottavaa, mielekästä ja
yhteisöllistä paikasta riippumatta.

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	13
NÄIN SAAT KIRJASTA ENEMMÄN IRTI	19
1 HYBRIDITYÖSTÄ PAIKKARIIPPUMATTOMAAN TYÖHÖN	23
Miltä tilanne näyttää nyt?	25
Hybridityön ongelmat eivät ole uusia	32
Johtaminen tavoitteiden kautta ei ole kunnossa	34
Etätyön ajatellaan olevan saavutettu etu	35
Yhteisistä toimintamalleista ja tiimin pelisäännöistä ei ole sovittu	36
Asenteet ja uskomukset työstä ja etätyöstä ovat vanhentuneita	37
Etätyö, hybridityö, monipaikkainen ja paikkariippumaton työ	40
Mihin työtehtäviin etätyö ei sovi?	42

Organisaatioiden kypsyyden monipaikkatyöhön	46
Toimipisteellä on keskeinen rooli	49
Etätö on mahdollista	50
Joustava työ vahvistaa motivaatiota ja hyvinvointia	52
Monipaikkaista työtä tehdään useissa paikoissa	54
Paikkariippumaton työ on asennekysymys	56
Matkalla kohti paikkariippumattomuutta	59
Paikkariippumattoman työn mahdollisuudet	63
Sataprosenttisesti etänä – miten toimii toimistottomuus?	66
2 MONIPAIKKAISUUS STRATEGISENA VALINTANA	71
Arvioi onnistumisen edellytykset	75
Monipaikkaisuus strategisesta näkökulmasta	87
Monipaikkaisuuden mahdollisuuksien tarkastelu johtoryhmässä	95
Yhteisen tahtotilan määrittäminen ylimmässä johdossa	96
Yhteishenki ja kulttuuri monipaikkaisessa työssä	99
Näkökulmia kulttuurin rakentamiseen	104
Hybridikulttuurissa keskeistä on asynkronisen työskentelyn lisääminen	109
Miten ratkaista yhteisöllisyys hybridityössä?	114
Konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen	119
Lisää tuottavuutta ja yhteistyötä, vähemmän kokouksia	127
Spontaanit kohtaamiset on korvattu etäkokouksilla	130
Miten vähentää kokousten määrää?	134
Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa kokousrumba	137
Organisaation pitäminen oikeassa suunnassa	141
Millaista johtamista organisaatiossa tavoitellaan?	143
Työympäristöt osaksi mielekästä yhteistyötä	145

Monipaikkaisen toimintamallin kehittäminen	150
Työnkuvat ja tehtävät	153
Työn koordinointi	155
Nykyisen ja tulevan henkilöstön odotukset	158
Asiakkaiden odotukset ja tarpeet	159
Henkilöstön osallistaminen toimintamallin ja työn kehittämiseen	161
Monipaikkaisen mallin testaus ja arviointi	164
Pohdittavaa muutoksen edetessä	166
3 TULOKSELLINEN YHTEISTYÖ MONIPAIKKATYÖSSÄ	171
Etätiimi voi olla samapaikkaista tuloksellisempi	178
Aikaansaamista ja tehokkuutta edistävät tekijät	182
Yhteisen ymmärryksen luominen päämäärästä ja tavoitteista	182
Tehtäviin ja työn sujumiseen liittyvät prosessit	187
Sosiaaliset prosessit ja tunnetason läheisyys	195
Toimintatapojen kehittäminen monipaikkatyössä	201
Kehittäminen etänä tuottaa parempia tuloksia	210
Kehittämisen erilaiset työvaiheet	213
Online-kehittämisen edut ja haasteet	216
Kysymyksiä kehittämisprosessin suunnittelun tueksi	218
Teknologia ja asynkroninen työ yhteistyön tukena	232
4 LÄHIJOHTAMINEN MONIPAIKKAISESSA TYÖSSÄ	245
Itseohjautuvuuden vahvistaminen	248
Tavoitteiden kirkastaminen ja välittävä seuranta	254
Esihenkilön tuki hyvinvoinnin ja motivaation vahvistajana	257
Tue erilaisia persoonia etätyössä oikein	261

Kahdenkeskiset keskustelut etäjohtamisen työvälineenä	264
Keskustelukäytännön luominen	271
Miten suhtautua eristäytymiseen työyhteisöstä?	278
Yhteistyötaitojen vahvistaminen tiimissä	283
Tutustuminen ja tiimiytyminen	284
Yhteisen ymmärryksen luominen tilanteesta	288
Pelisäännöt ja yhteiset sopimukset yhteistyön tukena	294
Hyvän keskustelukulttuurin rakentaminen	297
5 TAITOT MONIPAIKKAISESSA TYÖSSÄ MENESTYMISEEN	303
Itsensä johtaminen ja oman työn hallinta	306
Työ on muuttunut pysyvästi – ymmärrä ajatustyön kuormitustekijät	308
Olennaiseen keskittyminen ja oman työn hallinta	310
Tauotus ja mielen hyvinvoinnin ylläpitäminen	318
Monipaikkaisuus edellyttää proaktiivisuutta	320
Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot	327
Reflektointi auttaa kehittämään yhteistyötaitoja	328
Kuunteleminen parantaa vuorovaikutusta	329
Aktiivinen työkaveruus työyhteisössä	331
Digitaitojen merkitys lisääntyy edelleen	335
Osaatko digitaalista kehonkieltä?	336
Oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen	342
Johtamis- ja valmentamistaidot	349
LOPUKSI	351
KIITOKSET	353

LÄHTEET 355

TYÖKALUJEN JA TARKISTUSLISTOJEN HAKEMISTO 361

VIITTEET 363

Luku 1 363

Luku 2 364

Luku 3 367

Luku 4 369

Luku 5 370

JOHDANTO

Hybridityön ajateltiin olevan jotain täysin uutta. Mutta tosiasias-
sa monissa organisaatioissa hybridityötä tehtiin jo ennen pande-
miaa, siitä ei vain puhuttu hybridityönä. Osa organisaatioista oli
tuolloin vasta lähdössä kokeilemaan etätyötä, osa oli tehnyt sitä
jo pidemmän aikaa. Jälkimmäiset halusivat antaa työntekijöille
enemmän vapautta päättää, missä he työnsä tekevät.

Edistyksellisimmät toimivat jo tuolloin hyvin joustavassa mal-
lissa, jossa työntekijä sai itse miettiä, missä työn tekeminen on
tehokkainta. Tuolloin oli kuitenkin vielä paljon yrityksiä, joissa
etätyötä ei tehty tai se oli mahdollista vain harvoille ja valituille,
vaikka se työn luonteen puolesta olisi ollut mahdollista muillekin.

Organisaatioiden siirtyessä koronan jälkeen hybridimalliin laa-
jemmin oli kiinnostavaa huomata, että vaikka etätyöstä olisi ollut
kokemusta jo koronaa edeltävältä ajalta, tilanteessa tuntui silti
olevan jotain uutta ja erilaista.

Riippumatta oikeastaan siitä, millaisen hybridimallin organisaatio on valinnut, tuntuvat tietyt asiat olevan ongelmallisia. Pohditaan esimerkiksi sitä, kuinka usein toimistolle saapumisista voidaan edellyttää ja millä työntekijät houkutellessaan käymään toimistolla – vai pitääkö heidät suorastaan pakottaa. Tai mitä tehdä työntekijöiden kanssa, jotka haluavat eristäytyä kotiin. Huoli yhteishengestä ja yhteisöllisyydestä on ollut esillä jo tovin, mutta nyt sen lisäksi pohditaan keinoja yrityskulttuurin säilyttämiseen.

Hybridityötä on tehty vasta vähän aikaa. Jos se ei tunnu sujuvan, on ensimmäinen ajatus usein määrätä ihmiset toimistolle. Se saattaa toimia joissakin tilanteissa, mutta monessakaan organisaatiossa toimistollakäymispakko ei ratkaise niitä olennaisia kysymyksiä, joihin tässä kirjassa pureudumme.

On hieman hämmentävää, miten moni ajattelee, että täysin uudenlaisen työn tekemisen mallin pitäisi heti sujua. Työelämä on kokenut ison muutoksen: sujuva monipaikkainen työ edellyttää toimintatapojen ja käytäntöjen kehittämistä. Silti uudenlaisessa tilanteessa pyrimme usein johtamaan ja toimimaan vanhoilla, tutuilla tavoilla.

Liian vähän puhutaan myös siitä, että työelämä ja organisaatiot ovat monimuotoisempia kuin hybridityön käsite antaa ymmärtää. Hybridityön määritelmä eri lähteiden perusteella on suurin piirtein se, että työtä tehdään sekä etänä että toimipisteissä. Hybridityöhön liittyvä keskustelu ja ratkaisut eivät kuitenkaan ota huomioon, miten monenlaisia tilanteita ja rakenteita organisaatioissa on: useita toimipisteitä eri paikkakunnilla tai eri maissa, on yksi toimipiste ja neljännes työntekijöistä täydellä etätyösopimuksella, on useampi toimipiste ja työtä tehdään lisäksi eri asiakkaiden toimipisteissä – ja niin edelleen.

Kehitys on viime vuosikymmenen aikana kulkenut niin yksityisissä yrityksissä kuin julkisella sektorilla siihen suuntaan, että esihenkilöillä on johdettavia useammassa toimipisteessä. Tiimejä on perinteisen paikkakuntaakohtaisen jakautumisen sijaan organisoitu uudelleen toimintokohtaisesti, toimintaa on kehitetty matriisiorganisaation suuntaan tai hajautettuja tiimejä on syntynyt olosuhteiden pakosta; ihmisiä on esimerkiksi rekrytoitu sinne, mistä osaavia tekijöitä on löytynyt. Täysin uutta ei ole sekään, että muutamat työntekijät tekevät työnsä täysin etänä.

Kun työtä tehdään maantieteellisesti hajallaan monessa paikassa sekä usein myös etänä, kyseessä on monipaikkainen työ. Enää ei siis riitä, että ratkaistaan kysymys, kuinka monena päivänä viikossa voidaan olla etänä ja kuinka monena toimistolla, koska tilanne voi olla se, ettei toimistolla ole ainuttakaan oman tiimin jäsentä ja työ on pelkkää etäpalavereissa istumista ja chat-keskusteluihin osallistumista.

Hämmentävää on, että organisaatiot eivät pääsääntöisesti tunnista olevansa tällaisessa monipaikkaisessa mallissa. On luonnollisesti turhauttavaa keskustella etätyöpäivien määrästä, kun oma tiimi on hajallaan ympäri Suomea eikä tiimin kesken kuitenkaan nähdä viikoittain eikä ehkä edes joka kuukausi. Tällaisessa tilanteessa esihenkilölle on yleensä yhdentekevää, minkä verran ihmiset tekevät etätyötä, koska toimistolle tuleminen ei helpota johtamista ja yhteistyötä, vaan niihin tulee joka tapauksessa kehittää toimintamallit, joilla työ sujuu hyvin etäisyydestä huolimatta.

Monipaikkaisuus voi olla organisaation tavoitetila erityisesti silloin, kun eri paikoissa sijaitsevilla toimipisteillä on strateginen merkitys. Niiden ansiosta voidaan olla lähellä asiakkaita tai mui-

ta tärkeitä sidosryhmiä. Ehkä tuotantolaitokset sijaitsevat siellä, missä raaka-aineiden saanti on helpompaa, ja kivijalkaliikkeet palvelevat asiakkaita eri paikkakunnilla.

Toisaalta monipaikkaisen työn kehittämistä hyötyvät myös ne organisaatiot, joilla on yksi toimipiste, jossa henkilöstö käy muutamana päivänä viikossa. Aina kun työssä on etäisyyttä, siirtyy työ yhä enemmän digitaalisiin välineisiin ja lähes aina on joku, joka ei juuri sillä hetkellä ole paikalla. Digitalisaation kehittyessä monessa asiantuntijaorganisaatiossa onkin käytännössä ihan sama, missä työ tehdään. Paikkasidonnaisuus menettää merkitystään. Parhaimmillaan paikkariippumattomuus mahdollistaa työn tekemisen sekä myös tekijöiden rekrytoinnin mistä tahansa.

Aidosti paikkariippumaton organisaatio on miettinyt johtamiskäytännöt sekä kehittänyt yhteistyön prosessit tilanteeseen sopivaksi. Paikkariippumattomuus ei silti tarkoita, etteikö organisaatiolla olisi toimipistettä tai useita toimipisteitä. Sen ei myöskään tarvitse tarkoittaa sitä, että ihmisten ei toivottaisi silloin tällöin kokoontuvan toimistolle tai johonkin yhteiseen paikkaan, jos toimistoista onkin päätetty luopua.

Paikkariippumattomuus onkin ennen kaikkea asenteellinen muutos, jonka myötä yhteistyö, työn prosessit ja johtaminen organisoidaan siten, että toimintakyky ja tuloksellisuus eivät ole riippuvaisia siitä, missä työ tehdään ja tekijät sijaitsevat.

Haluan haastaa sinut miettimään työtä uudella tavalla, tomuttamaan työelämään liittyviä pölyttyneitä uskomuksia sekä muuttamaan työhön liittyviä asenteita. Mikäli olet valmis haastamaan omaa ajatteluaasi, saat tästä kirjasta tutkittua tietoa ja näkökulmia uskomustesi tarkasteluun ja uusien mahdollisuuksien etsi-

miseen. Kirja tarjoaa myös eväitä ja työkaluja nostaa hybridityö seuraavalle tasolle.

Vaikka asiat sujuisivatkin hybridimallissa melko hyvin, uskon silti tämän kirjan antavan sinulle ideoita käytäntöjen kehittämiseen, sillä olemme nähneet tiimini kanssa, että kaikkia mahdollisuuksia ei edelleenkään osata hyödyntää ja että johtamisessakin on puutteita. Se on inhimillistä, sillä pyrimme toimimaan tutulla tavalla, vaikka toimintaympäristö uudistuu. Arjessa ei aina ole aikaa ja energiaa keksiä, miten asiat voisi tehdä paremmin. Siksi tässä kirjassa on myös runsaasti esimerkkejä ja hyviä käytäntöjä eri tahoilta.

Paras onnistuminen minulle on, jos saat kirjasta inspiraatiota ja tukea asennemuutoksen edistämiseen sekä keinoja muutoksen toteuttamiseen niin organisaatiossa, johtamisessa, toimintamalleissa kuin yksilötasolla. Haluan tarjota sinulle ymmärrystä ja työkaluja siihen, miten monipaikkaisesta työstä voidaan tehdä organisaation kilpailuetu. Tämä tapahtuu virittämällä toimintatavat ja käytännöt kuntoon. Työelämän muutos on vasta alkumetreillä.

Lähdetäänkö tekemään työelämästä mielekkäämpää, tehokkaampaa ja tuloksellisempaa?

Riihimäellä 6.6.2023

Ulla Vilkmán

