

# Etätyön johtaminen

Outi Ikonen, johtava organisaatiopsykologi  
Terveystalo



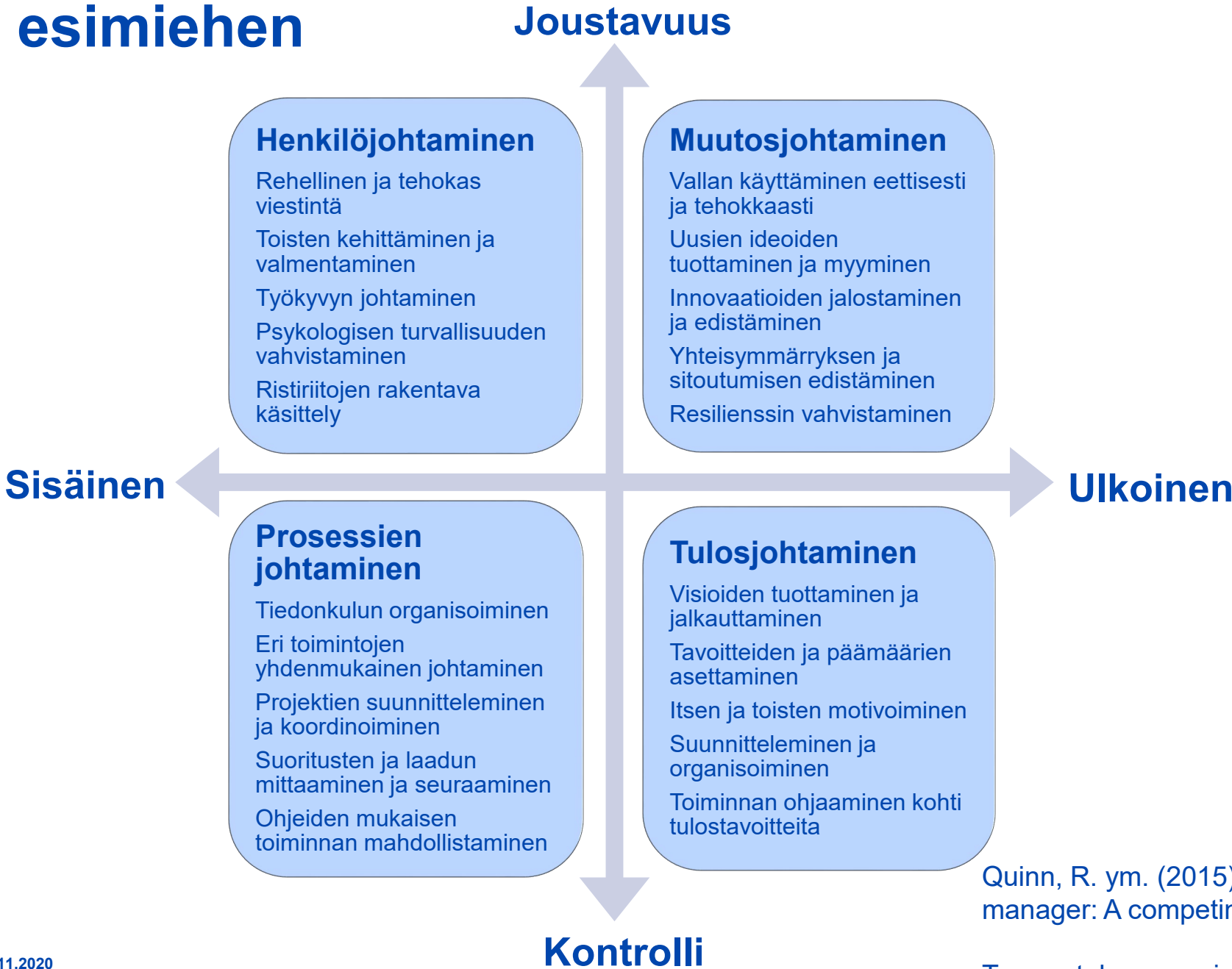
# Sisältö

- Etätyön johtamisen haasteet
- Henkilöjohtaminen
- Muutosjohtaminen
- Tulosjohtaminen
- Prosessien johtaminen

# Etätyön johtaminen poikkeustilanteessa

- Yleisesti tunnustetaan, että etätyön hyödyt organisaatiolle ja yksilölle ovat parhaimmillaan mm. työtyytyväisyyden ja työtehon paraneminen, työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan sekä työn ja perhe-elämän joustavampi yhteen sovittaminen
- Etätyön haasteiksi koetaan toisaalta mm. vaikeudet irrottautua työstä ja liiallinen kuormittuminen, yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset työyhteisöstä sekä sopimattomat tilat kotona työskentelylle
- Koronapandemian myötä suuri osa työntekijöistä on siirtynyt etätöihin. Etätyön haasteet ovat tällä hetkellä suurempia kuin normaalitilanteessa: poikkeustilanne aiheuttaa psyykkistä kuormittumista.
- Esimiestyölle etätyön johtaminen poikkeustilanteessa asettaa haasteita: miten huolehtia etänä henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä, miten johtaa poikkeustilannetta ja minkälaisia rakenteita tehokas etätö vaatii

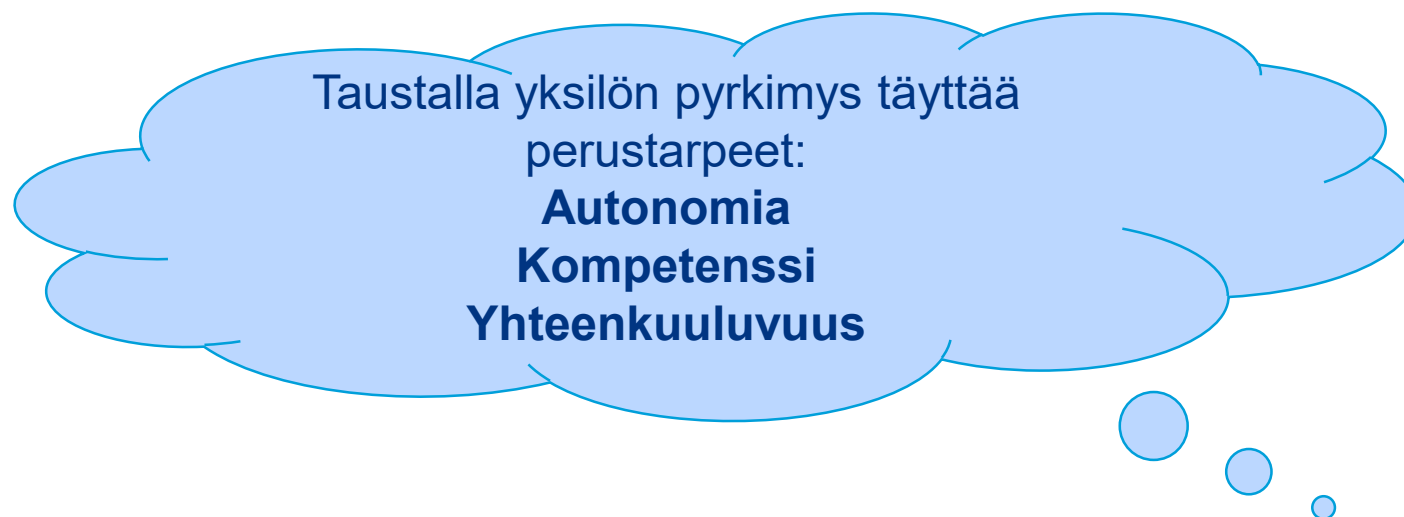
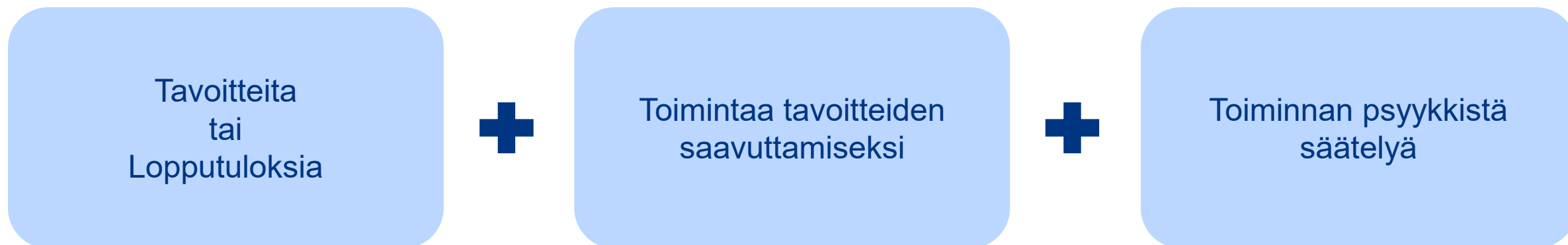
# Tehokkaan esimiehen osaamiset



Quinn, R. ym. (2015). Becoming a master manager: A competing values approach.

# Tulosjohtaminen etänä

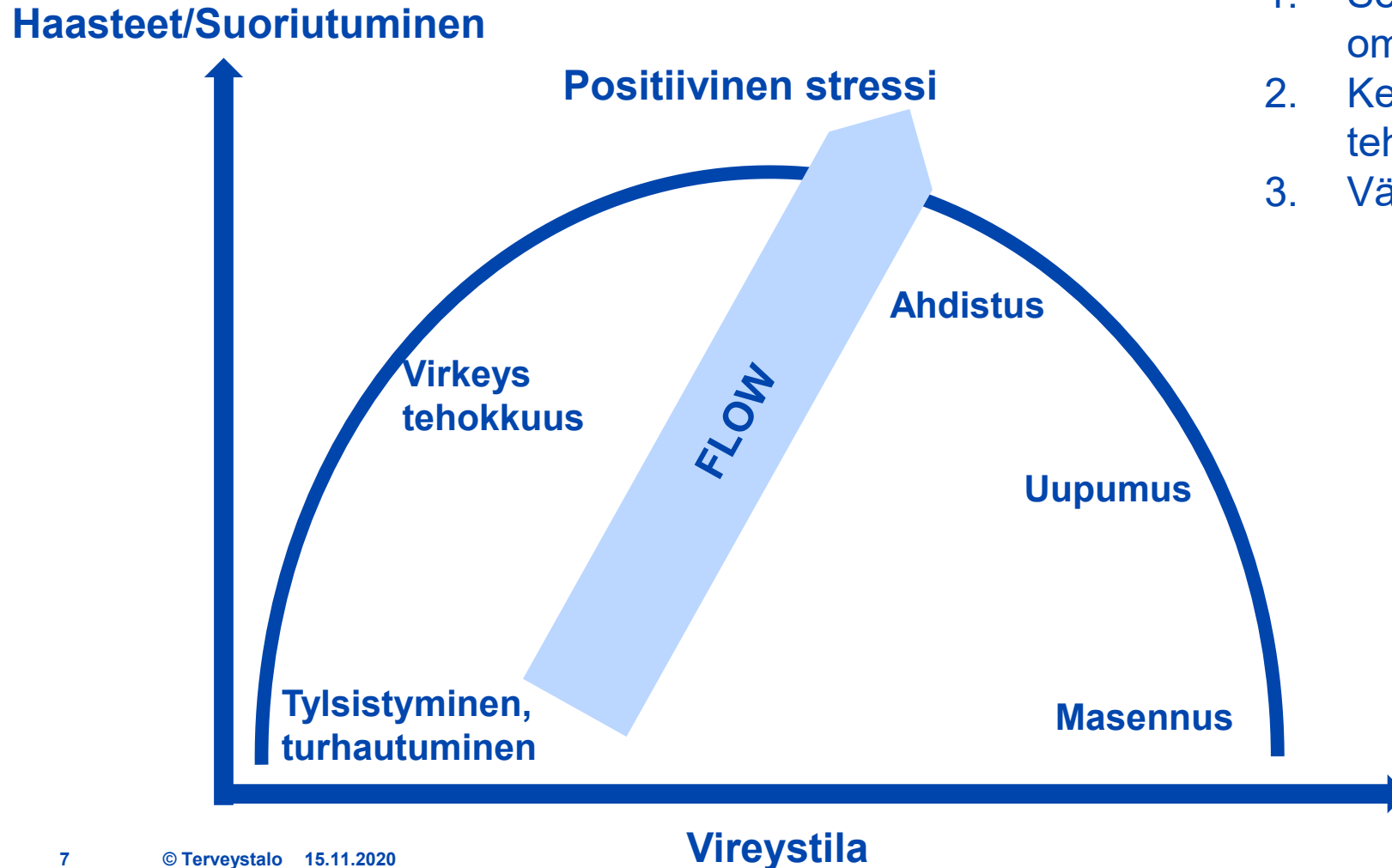
# Mitä motivaatio on?



Deci, E., & Ryan, R. (2000).  
The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the  
Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–  
268.



# Hallinnan kokemus työssä



1. Selkeät tavoitteet: työn vaatimukset ja oma osaaminen kohtaavat
2. Keskeytyksetön syventyminen tehtävään
3. Välitön palaute etenemisestä



## 1. Ole selkeä



- Kommunikoi tavoitteet ja välitavoitteet selkeästi
- Anna tiimisi jäsenten asettaa itselleen aikatauluja ja tavoitteita
- Pyydä ihmisiä kysymään, jos jokin asia jää heille epäselväksi

## 2. Kommunikoi tehokkaasti



- Sovi tiimisi kanssa kommunikaatorakenteet, jotka tukevat etätyötä: tiimipalaverit, sähköinen viestintä
- Sovi säännölliset kahdenkeskiset tapaamiset tiimisi jäsenten kanssa

## 3. Osoita luottamusta



- Anna positiivista palautetta
- Vahvista tiimisi jäsenten uskoa omaan suoriutumiseen



# Henkilöjohtaminen etänä

# Yhteisöllisyys

Ryhmän jäsenten keskinäinen yhteenkuuluvuuden tunne. Ryhmän jäsenet kokevat oman sekä toisten merkityksen ryhmän tavoitteiden kannalta tärkeiksi.

## Yhteisöllisyyden ulottuvuuksia

1. Työtoverin tukeminen
2. Yhteenkuuluvuudentunne
3. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus
4. Tiimiorientaatio
5. Psykologinen turvallisuus

McMillan D.W, Chavis D.M., Sense of community: A definition and theory. Journal of Community Psychology, 1986  
Burroughs S.M, Eby L.T., Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. Journal of Community Psychology, 1998



## Menestyvän tiimin edellytyksiä:

**PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS:** tiimin jäsenet uskaltavat kommentoida, kysyä ja kyseenalaistaa pelkäämättä nolatuksi tulemista tai muita seurauksia.

**LUOTETTAVUUS** Tiimin jäsenet saavat asiat tehtyä ajoissa ja tavoitteiden mukaisesti.

**RAKENNE JA SELKEYS:** Tavoitteet ja roolit ovat kaikkien tiedossa.

**MERKITYS/TARKOITUS:** työllä on henkilökohtainen merkitys jokaiselle ryhmän jäsenelle.

**VAIKUTTAVUUS:** jokainen jäsen uskoo työllään olevan tarkoitus ja hyvä päämäärä.

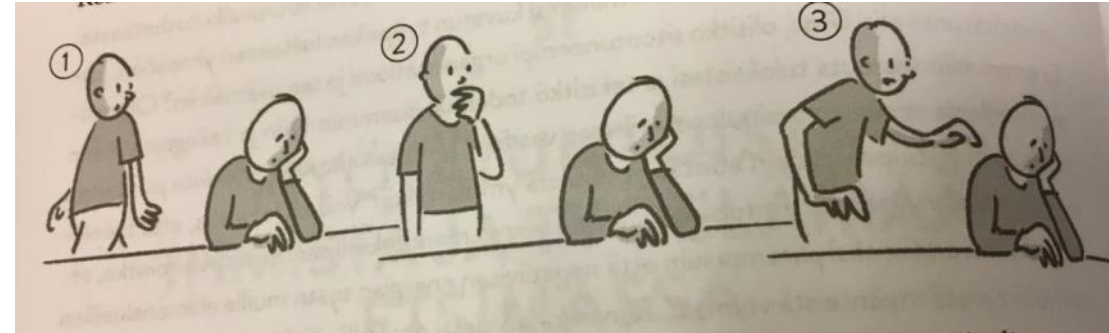
# Myötätunnon osoittaminen

Myötätunto sisältää kolme elementtiä

1. Toisen tunnetilan havaitseminen
2. Motivaatio eli halu auttaa
3. Varsinainen teko

Mitä myötätunto ei ole?

- Myötätunto ei ole ongelmien lakaisemista maton alle
- Myötätunto ei ole teeskentelyä



# Suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumiseen

- Tutkimuksissa on havaittu, että suora palautteen antaminen voi heikentää suoriutumista: kokemus siitä, että palautteen antaja on arvioiva ja toisen yläpuolella
- Myötätuntoinen suhtautuminen epäonnistumisiin lisää rohkeutta kokeilla uusia ratkaisuja ja lisää innovatiivisuutta
- Palautteen antamisessa toimivampaa on kysyä ja kuunnella



# Kuunteleminen

- Kuunteleminen on kenties tärkein viestintään liittyvistä taidoista. Kuuntelemisessa on kaksi osaa: keskittyminen ja yhteistyö
- Reflektiivinen, aktiivinen kuuntelu on työkalu, jonka avulla autetaan toista ilmaisemaan ajatuksiaan ja tuetaan häntä ratkaisujen löytämisessä – sen sijaan, että kerrotaan miten kannattaa toimia.
- Reflektiivinen kuuntelu perustuu empatialle:
  1. Omien huolien siirtäminen syrjään keskustelun ajaksi
  2. Keskittyminen
  3. Toisen reaktioiden hyväksyminen
  4. Arvostelemisen ja vertailemisen välttäminen
  5. Tunteiden havainnointi

# Yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden johtaminen etänä

1. Vahvista yhteenkuuluvuutta



- Vapaamuotoiset tapaamiset etänä tiimin kanssa
- Tiimin yhteisistä onnistumisista keskustelu
- Aikaa myös syvällisemmälle reflektoinnille

2. Kommunikoi avoimesti myös vaikeista asioista



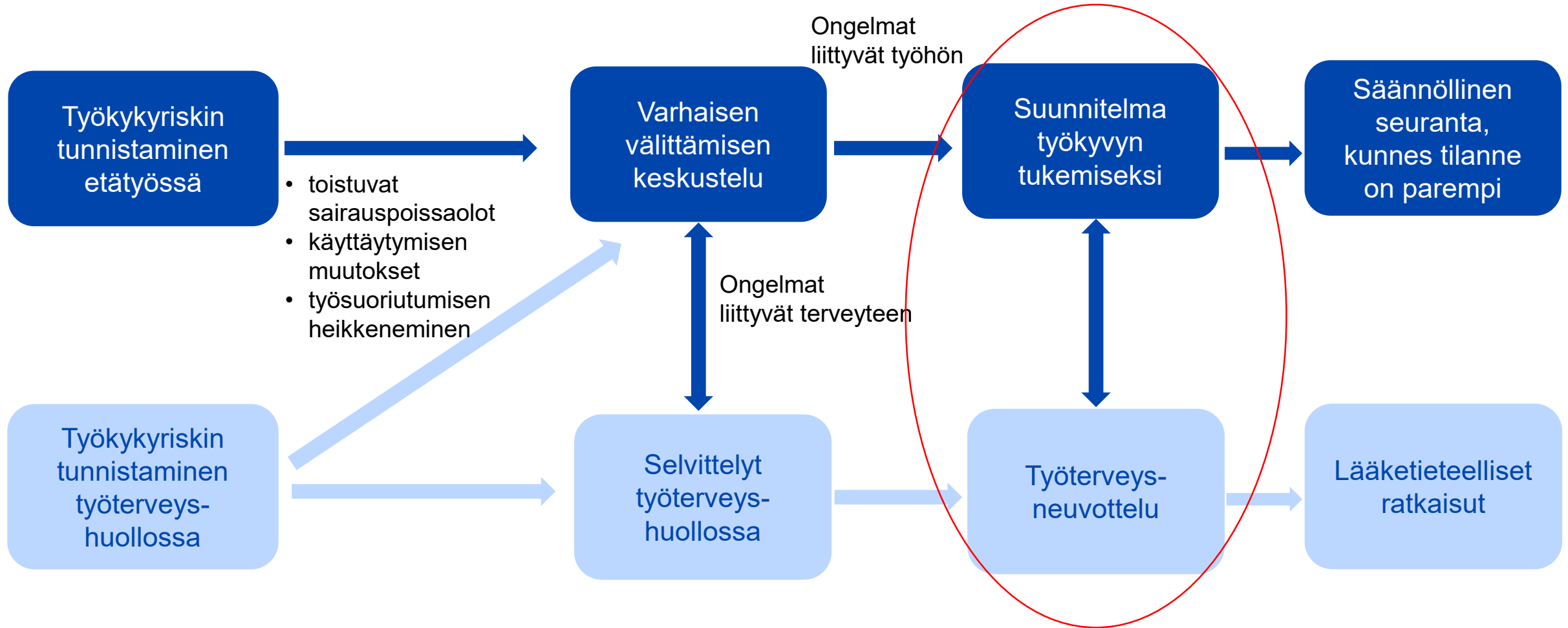
- Rohkaiseminen kysymään ja kyseenalaistamaan
- Tunteiden ja ajatusten validointi

3. Osoita arvostusta



- Läsnäoleminen
- Kuunteleminen
- Kiittäminen

# Työkyvyn johtaminen etänä





# Työkyvyn etäjohtaminen

1. Tunnista työkykyriskit



- Onko joku toistuvasti hiljaisempi/poissaolevampi etäkokouksessa?
- Tuleeko viestejä harvemmin?
- Myöhästyvätkö tehtävät sovitusta?
- Ilmaiseeko henkilö itse huolen jaksamisestaan?

2. Ota puheeksi



Aina voi kysyä, esim.

- ”Mitä sinulle kuuluu?”
- Miten koet tämän etätyöskentelyn/poikkeustilanteen?

3. Tee yhdessä työntekijän kanssa konkreettinen suunnitelma ja sopikaa seuranta



- Työntekijät omat ratkaisuehdotukset työkyvyn parantamiseksi: mitä voi itse tehdä, mitä toivoo esimieheltä
- Säännöllinen seuranta, kunnes tilanne on parempi

4. Hyödynnä työterveys-  
huollon tukea



- Työterveysneuvottelu voidaan toteuttaa etänä
- Yksilöllinen työkyvyn tuki etävastaanottoina (mm. työterveyspsykologi)
- Työterveyspsykologin tuki työkyvyn tuen suunnitteluun



# Prosessien johtaminen

# Tiimityön kehittäminen uudessa normaalissa

## 1. Yhteenkuuluvuus ja luottamus

- Keskustelkaa yhteisistä tavoitteista
- Vahvistakaa tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta, myös epämuodolliset tapaamiset
- Suojelkaa tiimiä kielteiseltä käytökseltä

## 2. Rakenteet ja koordinointi

- Selkeyttäkää rooleja ja vastuualueita
- Kehittäkää työprosesseja yhdessä
- Sopikaa kommunikaatio- ja päätöksentekorakenteet: mm. palaverikäytännöt

## 3. Tehokas kommunikaatio

- Jakakaa tietoa monipuolisesti ja eri kanavia hyödyntäen
- Kommunikoikaa myös toiveistanne tiimityön kehittämiseksi
- Sopikaa käytännöt ja työkalut tietojen tallentamiseen

## 4. Tiimin esimiestyö: nöyryys, arvostuksen osoittaminen tiimin jäsenille, halu oppia

# Työn sujuvuuden kehittämisen teemoja

- Tehtävänkuvat ja vastuut
- Töiden jakautuminen
- Työprosessit ja työnkulut
- Tiedon jakaminen
- Työyhteisön pelisäännöt
- Tietotyön olosuhteet



# Työn sujuvuuden parantaminen

## Esimerkki tiimin kehittämistyöpajan agendasta

Agenda	Menetelmät
Orientoituminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esittele kokouksen/työpajan tarkoitus: olemme yhdessä parantamassa työprosessiamme (prosessin nimi)/työn jakoamme</li></ul>
Odotukset keskustelulle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jokainen kertoo vuorollaan toiveensa kokoukseen liittyen</li></ul>
Kehittämiskohteen analysointi ja ratkaiseminen nelikentän avulla (seuraava sivu)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Käykää valittua kehittämiskohdetta läpi (esim. tietty työprosessi) seuraavalla olevan nelikentän avulla koko ryhmässä keskustellen.</li></ul>
Yhteenveto ja toimenpidesuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sopikaa miten toimitte jatkossa toisin</li></ul>

# Fasilitointimenetelmä työn sujuvuuden parantamiseksi

- Kutakin kehitettäväksi valittua teemaa työstetään oheisen nelikentän kysymysten avulla.
- Sen jälkeen kun nelikentän kohdat on teemoittain purettu, tehdään vielä kunkin teeman osalta sopimukset siitä, mitä jatkossa tullaan tekemään toisin.

Missä olemme onnistuneet? Mikä toimii?	Missä emme ole onnistuneet? Mikä ei toimi?
Mitä voimme tehdä toisin?	Mitä siitä seuraisi? Mikä muuttuisi?

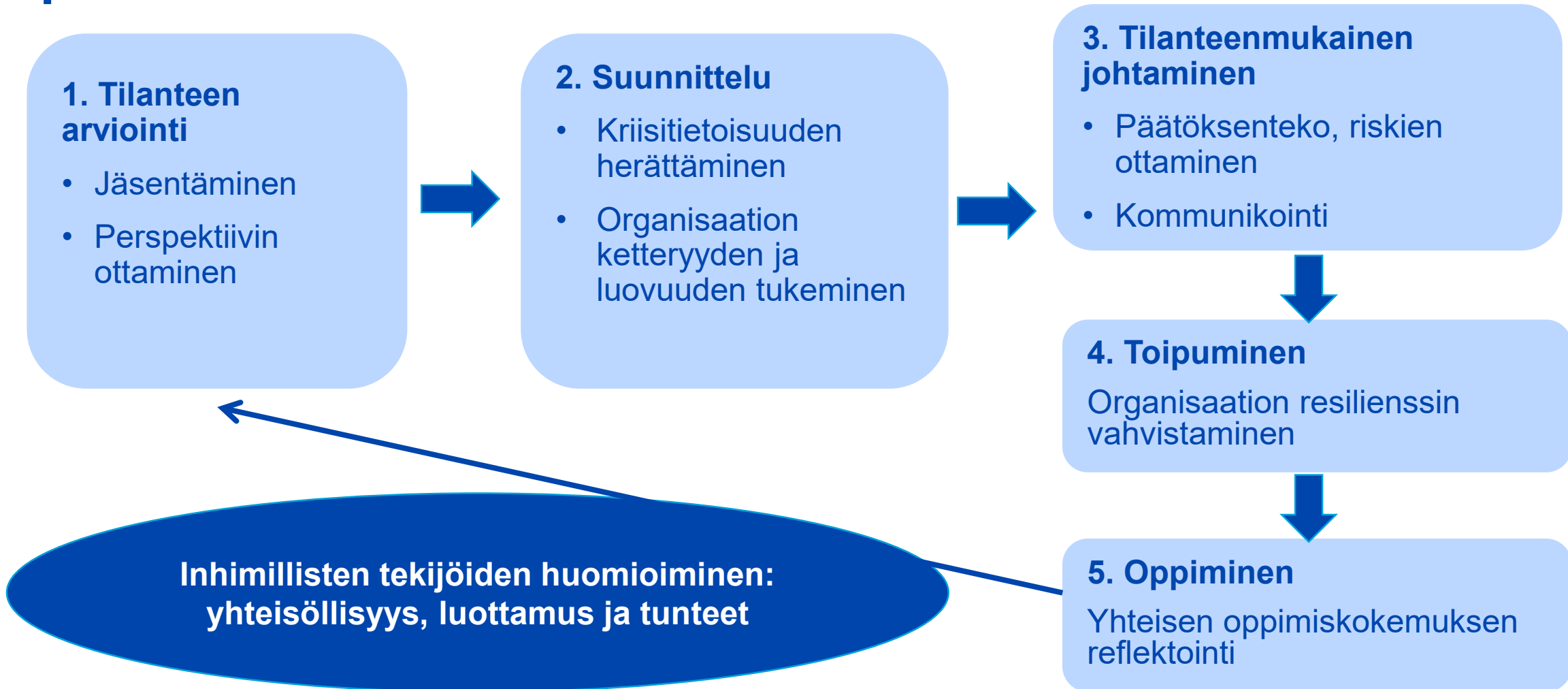
# Tiimityön kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelma tiimityön parantamiseksi						
Kokonaisuus/Tehtävät	Päätös	R	C	I	Aikaraja	Status
<b>Tavoitteiden kirkastaminen</b>						
Tehtävä 1						
Tehtävä 2						
Tehtävä 3						
jne.						
<b>Työn sujuvuuden kehittäminen</b>						
Tehtävä 1						
Tehtävä 2						
Tehtävä 3						
jne.						
<b>Kommunikaation parantaminen</b>						
Tehtävä 1						
Tehtävä 2						
Tehtävä 3						
jne.						

# Muutosjohtaminen



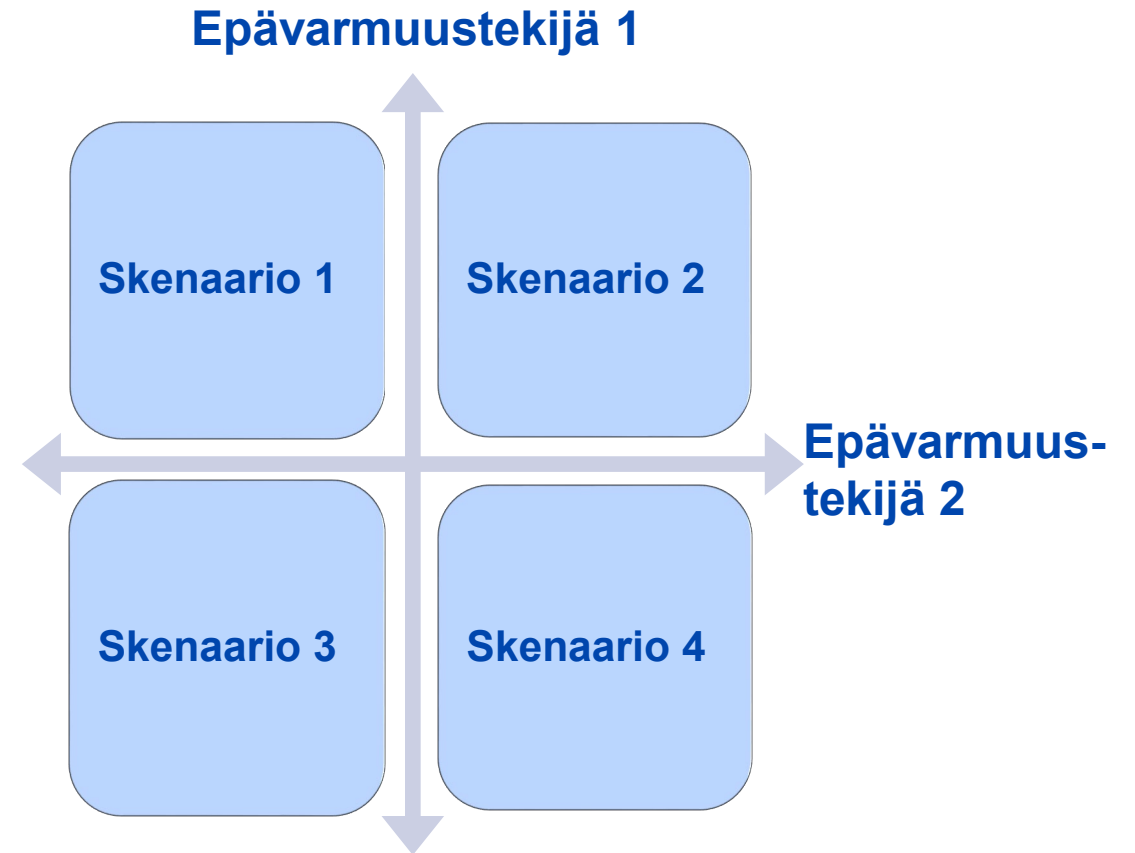
# Esimiestyö ja organisaation resilienssi poikkeustilanteessa



Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, Lynn Perry Wooten, Erika Hayes James (2008) Advances in Developing Human Resources

# Toipuminen: skenaariosuunnittelu

- Pitkäkestoinen poikkeustilanne ja tulevaisuuden epävarmuus voivat aiheuttaa organisaatioissa pysähtyneisyyttä
- Toipuminen ja tulevaisuuteen suuntautuminen vaativat kuitenkin ajattelun joustavuutta ja uusia näkökulmia, tilanteen jäsentämistä
- Skenaariotyöskentely on keino luoda rakennetta ja ennustettavuutta epävarmaan tulevaisuuteen
- Todennäköisten ja epätodennäköisten liiketoimintaskenaarioiden kuvaaminen laajentaa ajattelua ja on työyhteisön yhteinen oppimisprosessi



# Kiitos!

Outi Ikonen  
johtava organisaatiopsykologi, KTM  
gsm +358 50 351 1096  
outi.ikonen@terveystalo.com