

Hanna Ripaoja: Tämä on Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcast ja sen seitsemäs osa. Minä olen työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja ja kanssani tänään keskustelemassa on Timo Isoaho. Erityisasiantuntija laitehallintopalveluista. Meidän olisi tarkoitus keskustella etäjohtamisesta. Tervetuloa, Timo.

Timo Isoaho: Kiitoksia. Kiitos kutsusta.

Hanna: Meillä on kaikkien tuntema tilanne, jolloin koronapandemia keväällä 2020 räjäytti meillä ja maailmalla etätyöskentelyn niin sanotusti syliin, tai käsiin, tai silmille. Yhtäkkiä maailma oli täynnä Teams- ja Zoom-palavereita ja kaikki kokoukset olivat verkossa. Me istuttiin läsnäolokoulutusten sijaan webinaareissa ja niin edelleen. Toki meillä sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä pelastustoimessa välitön asiakastyö tehdään ihan sillä tavalla, että potilas on siinä läsnä. Mutta kukaan meistä ei ole kuitenkaan jäänyt osattomaksi tästä isosta, isosta muutoksesta, koska senkin jälkeen me kaikki ollaan, itse kukin, kun maailma on palautunut vähän normaalimmaksi, niin meillä monet tilaisuudet ovat jääneet sinne verkkoon. Meillä on webinaareja edelleen paljon enemmän, kuin aikaisemmin. Näin väittäisin. Mitään tilastotietoa minulla ei tästä asiasta ole, mutta siltä se ainakin tuntuu. Sitten meillä on ollut iso muutos käynnissä tämän vuoden alusta, kun on siirrytty hyvinvointialueelle. Meillä yhtäkkiä 19 työnantajaa yhdistyi yhdeksi ja nyt meidän työnantaja toimii koko maakunnan alueella, joka aiheuttaa sen tietysti, että meillä on välimatkat paljon pidemmät. Esihenkilöillä saattaa olla toimialueet suurentuneet niin paljon, että ne ovat koko maakunnan alueella, yhden esihenkilön työntekijät. No, siinä on aikamoinen sarka kyllä purettavaksi ja selvitettäväksi sitten. Mitä ajatuksia sulla Timo syntyy etätyöskentelystä ja etäjohtamisesta? Sä oot ollut mukana meillä kirjoittamassa käsikirjan hybridijohtamisen osuutta ja paljon ollaan tätä yhdessäkin pohdittu aikaisemminkin.

Timo: Niin kuin Hanna sanoit, niin kiistatonta on se, että toimikenttä on ainakin muuttunut hyvin radikaalisti viimeisten neljän vuoden aikana. Ja vielä ollaan sen muutoksen... Uskaltaisin väittää näin, että vähän alkulähteillä. Me ollaan siihen muutokseen jouduttu sukeltamaan vähän ulkopuolisen pakon sanelemana. Ottamaan sellaisia työkaluja käyttöön, mitkä aikaisemmin ovat olleet vähän marginaalisessa asemassa, niin ollaan jouduttu ottamaan ihan keskeiseen asemaan. Tämähän on tuonut muutoksia niin meidän työn tekemiseen, johtamiseen, meidän palaveri- tai prosessikäytänteisiin ihan huomattavasti. Siksi sanon, että me ollaan vähän alkutaipaleella siinä, että me ollaan toki saatu nämä välineet käyttöön, mutta jotta me saadaan niistä tehoja irti ja jotta me saadaan luotua siitä kokonaisvaltaisesti kaikille osapuolille hyvä toteutustapa, niin siinä me vielä haetaan vähän muotoa, että kuinka se kannattaisi tehdä. Eli meillä on kaikenlaisia teknisiä välineitä kyllä olemassa, mutta miten me tuodaan ne osaksi sitä tekemistä niin, että se on mielekästä kaikille osapuolille. Se on se meidän iso haaste tällä hetkellä.

Hanna: Aivan. No, meillähän on tämä Teams käytössä hyvinvointialueella hyvin pitkälti. Jos ajatellaan oikein sellaista kurjaa työpäivää, näin konsernihallintopalvelussa työskentelevän

näkökulmasta, niin sehän tarkoittaa sitä, että Teamsista toiseen hypätään, ja vain pallerossa nimikirjaimet vaihtuvat pahimmillaan, tai parhaimmillaan, sitten kokouksesta toiseen. Mitä me voitaisiin tehdä toisin, että me voitaisiin tehdä jotain muutakin, kuin katsoa niitä palleroita?

Timo: Ai, ai, ai. Niin, kuinkas... Viikkoko tähän oli aikaa varattuna, vai?

Hanna: Joo, annetaan mennä vaan. Katsotaan, miten sitten editoidaan.

Timo: Me itse asiassa voidaan tehdä varsin paljon, mutta se mitä meidän täytyisi tehdä ensin on se, että meidän täytyisi lähteä tarkastelemaan meidän palaveri- ja työajankäyttö-käytänteitä. Lähteä siihen kokonaisprosessin avaamiseen. Muun muassa kuten mainitsit, tämä meidän hyvinvointialueella käytössä oleva Teams-sovellus, niin... Joo, samalla tavalla kuin mikä tahansa muu video-etäyhteyssovellus, niin se mahdollistaa kyllä ajankäytön, lokaation, ilman paikkasidonnaisuutta. Mutta se minkä se tekee, niin se luo mahdollisuuden myös siihen, että se kalenteri rupeaa olemaan suhteellisen täynnä. On helppo tikuttaa se kahdeksan tuntia täyteen palavereja niin, että siinä ei kerkeä edes biopausseja välissä pitämään. Mutta sitten tullaan siihen, että minkälaisia niin strategisia kuin kulttuurisia valintoja me tehdään. Minkälaisia me ruvetaan systemisesti tekemään? Minun ehdotukseni olisi, että me saataisiin luotua sellaisia työskentely- ja toteutusmalleja, missä esimerkiksi, sanotaan puolen tunnin palaverin jälkeen olisi vähintään 15 minuuttia siihen, että sä kerkeät tekemään asioita, mitä palaverissa tulee laittaa niitä ylös. Ja no, sitten taas tunnin palaveriin suosittelisin puolta tuntia siihen. Että tulee oikeasti semmoista aikaa, mitä etätyöskentelyssä helposti jää kokonaan pois. Eli tässä tullaan siihen isoon eroon etätyöskentelyn ja toimistotyöskentelyn, tai paikallaolotyöskentelyn välillä, eli että kun me ollaan paikan päällä, niin siihen tulee semmoista sosiaalisen kanssakäymisen mukanaan tulemaa rytmitystä. Siihen tulee sellaista tauotusta. Siinä on siirtymiä paikasta toiseen. Mutta etätyöskentely mahdollistaa meille minuuttiperusteisen ajankäytön. Ja sitten kun sukellaan siihen, että mitä me voidaan niin teknisesti kuin taas edelleenkin prosessillisesti tehdä, on se, että meidän tulisi tarkastella niitä palavereja, että mikä meidän tavoite niillä on ja sen perusteella...

Hanna: Tämän palaverin funktio. Miksi me ollaan täällä?

Timo: Niin. Sen perusteella lähteä muokkaamaan sitä, että mitä se palaveri on sisällöllisesti. Paljon meillä on palavereja silleen, että me kutsutaan niin sanotusti oikeat ihmiset koolle. Meillä on sisäsyntyinen oletus siitä, että kun oikeat ihmiset ovat koolle, niin sitten se tapahtuu.

Hanna: Joo, allekirjoitan.

Timo: Mutta se, että siihenkin... Siinä täytyisi olla vähän semmoista fasilitaattorin roolia siinä, että kuka sitä järjestää. Miten sitä järjestetään? Kuinka saatellaan aiheeseen? Mikä on se prosessointiosuus? Ja kuinka varmistetaan se, että sille palaverille syntyy jatkoja, tai että sille saadaan päätökset tehtyä. Eli nämä ovat myös työskentely-toteutusmallillisesti sovittavia asioita. Eli tällä hetkellä se on vähän... Minun kokemus on se, että se on vähän yksilösidonnaista se, että kuka mitenkään pitää niitä palavereja.

Hanna: Se on varmasti totta.

Timo: Mutta suurin osa tuntuu olevan näitä, että oikeat ihmiset paikalla ja toivotaan, että siitä se sitten lähtee.

Hanna: Niin, just niin. Mehän oltiin kaikki siinä palaverissa ja mennään sitten eteenpäin. Mä tartun tuohon palaverikäytäntöihin ja siihen, että kuka pitää ja miten pitää. Myöskin siihen, että meillä on hyvin erilaisia tapoja tulla Teams-palaveriin. Toiset tulee tasan, kun se palaveri alkaa. Sitten meillä on tietysti myös erilaisia tapoja käynnistää se Teams-palaveri. On niitä, joissa huomaat istuvasi odotushuoneessa, jossa tulee teksti, että ilmoitetaan kokouksen pitäjälle, kun palaveri alkaa, että olet täällä odotushuoneessa. Ja sitten kaikki yhtäkkiä astuu siihen yhteiseen tilaan ja sitten alkaa se äärimmäinen asian tykytys saman tien. Mutta eihän me toimita normaalissa kanssakäymisessä, jos me ollaan läsnäolopalaverissa... Mehän mennään sinne kahvikuppien kanssa ehkä, sinne kokoushuoneeseen. Moi, mitä kuuluu? Onpa ihana ilma ulkona. Lämmin. Ja kylläpä tarkenee. Mutta siitepöly kyllä vähän nyt kutittaa silmäkulmaa. Käydään tätä tällaista vapaamuotoista keskustelua, joka jää mun mielestäni äärimmäisen vähälle tässä meidän virtuaalimaailmassa.

Timo: Kyllä. Allekirjoitan tuon täysin. Ja oikein jäin tuota miettimään sitä, että meillä on hirveän paljon varsinkin meidän työskentely-ympäristössä painotettu sitä, että kun tulee nämä etätyöskentelymahdollisuudet, niin ne tulevat tuomaan lisää tehoja työskentelyyn. Ja kun sitä on tykitetty niin paljon, niin se on luonut semmoisen pakon, että se täytyy olla. Kun me nyt työskennellään etänä, niin se on pakko, silloin kun se minuutilleen alkaa, niin täytyy heti ruveta tykittämään.

Hanna: Niin, että oikeasti ollaan tosi tehokkaita.

Timo: Kyllä. Mutta se voi luoda semmoisen näennäisen tehokkuuden harhan, että on sitä palaveria palaverin jälkeen joka minuutille, mutta mitä sillä oikeasti saadaan aikaa, niin se olisi mielenkiintoista lähteä mittaamaan, että mitä siinä todellisuudessa on. Ja tuohon nappaan vielä kiinni, tämä mitä sanoit, että siinä on aina semmoinen pieni, vähän semmoinen käynnistysvaihe, joka palaverilla. Tämähän on sitä ihmisyyttä. Meillä on aina semmoinen sosiaalistumisvaihe. Ja

tämä pitäisi mun mielestä muistaa, joka kerta kun suunnitellaan palaveria, niin siinä pitäisi olla joku semmoinen avausosio, missä on vähän semmoista vapaata keskustelua. Just niitä säätä, kuulumisia. Ja mieluusti näkisin sitä, että joka palaverin alussa olisi vähän semmoinen osio, missä osallistetaan jokainen palaveriin osallistuja. Toki rajoituksia on, että jos on 600 osallistujaa, niin kaikkia ei voi kuulla. Mutta jotain pientä semmoista.

Hanna: Työyhteisöpalavereissa, esimerkiksi.

Timo: Esimerkiksi.

Hanna: Kyllä.

Timo: Varsinkin, että kun meillä tavoitellaan tätä valmentavan johtamisen kokonaisuuksia, missä katsotaan tiimiä, sitä 8-10 henkeä, niin siinä se hyvin sujuvasti on varmasti mahdollista, että annetaan jokaiselle vähän ilma-aikaa, mikkiaikaa. Ja toinen, mitä toivoisin paljon enemmän näkyväni, olisi se, että kun me tullaan palavereihin... No, ensinnäkin on se mitä sanoit, että toiset tulee minuutilleen ja toiset vähän myöhässä, niin no, mitenäs tulisit läsnäolo-palaveriin?

Hanna: No, muutaman minuutin etuajassa, mielellään.

Timo: Ja toinen mitä mielellään haluaisin nähdä olisi se, että ne kamerat olisivat auki.

Hanna: Aivan.

Timo: Se tuo hirveän paljon siihen. Ja pelkästään se että kamera on auki, niin se on yksinkertainen keino siihen, että sidotaan ihmisiä siihen hetkeen.

Hanna: Ei imuroida tai tiskata, tai räplätä kännykkää.

Timo: Lueta niitä sähköposteja, tai vastata pariin pikkujuttuun siinä samalla, vaan ollaan siinä.

Hanna: Aivan. Ja toisaalta se... Ihmisyydestä puhuit äsken, niin sen ihmisyyden kohtaaminen. Joskus olen itse tehnyt sellaisen testin ihan jonkun palaverin alussa, että kysyn että mitä kuuluu.

Pitkä hiljaisuus. Joku uskaltautui sanomaan - ihan hyvää. Ihan OK. Muutama ihminen. Suurin osa ei sano mitään. Mä ehkä näkisin tässä myös semmoisen vaihtoehdon, että sovitaan ne palaverikäytännöt. Tehdään siitä kulttuurista näkyvää. Puhutaan, kuinka me toi mitaan. Niin kenenkään ei tarvitse olla vaivautunut. Ei sen kysyjän ole, että mitä kuuluu - kukaan ei vastaa. Eikä myöskään sen vastaajan siellä toisessa päässä, että mitä tähän nyt pitää vastata, kun minähän olen täällä tämän palleron takana. Että no, ihan jees - miksi sinä tuommoista kyselet? Sellainen ajatushan siitä tulee äkkiseltään, kun sitä kysytään sitä asiaa.

Timo: Kyllä, juuri näin. Tämän allekirjoitan kyllä täysin. Luoda siitä... No, me puhutaan palaverikäytännöstä, toiminta- ja toteutusmalleista, mutta enemmän minä haluaisin nähdä sen, että se muuttaa sitä kulttuuria. Mikä meidän tapa on?

Hanna: Juuri näin. Muutetaan sitä kulttuuria aktiivisesti, eikä anneta sen vain muokkautua jonkunlaiseksi, niin kuin ehkä nyt on käynyt tässä.

Timo: Kyllä.

Hanna: Mutta tietysti me oltiin semmoisessa ad hoc-tilanteessa kun korona tuli, niin ei siinä kukaan kyllä kerennyt ruveta miettimään, että miten me tätä kulttuuria nyt ruvettaisiin rakentamaan. Haettiin vaan kaikille kuulokkeet ja mikrofonit, että toimiihan nämä varmasti, että pystytään homma hoitamaan.

Timo: Juuri näin. Saatikaa sitten, jos mennään seuraaviin askeleihin, mennään niihin erilaisiin digitaalisiin välineisiin, mitä meillä on palavereiden tai työpajojen, tai näiden tueksi olemassa.

Hanna: Mitäs meillä on? Kerro mulle.

Timo: No, meillä on erilaiset verkkoperusteiset alustat. Esimerkiksi Howspacet ja Miro. Ja Teamsissa on nykyisin myös jo kivoja työkaluja, tuli viimeisimmän päivityksen yhteydessä. Erilaiset whiteboard-alustat, sanotaan näin laajasti. Niitä on useita erilaisia. Me ollaan totuttu niitä varmasti kukakin meistä käyttämään joissain muissa yhteyksissä, mutta se että me jotenkin tuotaisiin ne osaksi meidän työskentelyämme tässä meidän toimiympäristössämme, niin se on vielä vähän lapsen kengissä. Se on varsinkin yksilösidonnaisesti, että ketkä niitä tykkäävät käyttää, ketkä osaavat käyttää. Ja niistä on paljon näyttöä. Niistä saadaan hyvää palautetta, hyvää tuotosta ulos. Mutta se vaatii myös taas sitä sitoutumista, panostusta, opiskelua.

Hanna: Ehkä vähän koulutustakin siitä, että miten niitä käytetään.

Timo: Kyllä.

Hanna: En mä osaa sieltä löytää whiteboardia, esimerkiksi.

Timo: Kyllä.

Hanna: Että pitää tavallaan olla myös aikaa tutustua niihin. Aikaa käyttää niitä. Joku ihminen, jolta pyytää apua. Löytää ehkä jostain joku video-ohje meidän Pulssi-intrasta, että mitenkä käytän eri välineitä. Siinäpä voitaisiin laittaa ideahattuun pikkasen jonkunlaista hautomoa, että saataisiin semmoista osallistavaa ja yhteisöllisyyttä, koska siitä osallistamisesta me puhutaan paljon - ja osallistumisesta. Että ei tavallaan unohduttaisi sinne kilometrien ja niiden pylpyröiden taakse.

Timo: Kyllä. Ja just tämä on se yksi isoimpia haasteita tässä etäjohtamisessa tai etätyöskentelyssä, että ei jäädä sinne omaan... Pystytään olemaan osa sitä isompaa yhteisöä, isompaa työyhteisöä, isompaa tiimiä, mitä myös etätyöskentely mahdollistaa. Sehän mahdollistaa, että työskentelyn ei tarvitse edes rajoittaa tätä maakuntaa, tai näitä valtionrajojen sisäpuolella, vaan hyvin laajasti. Mutta kuinka me tuodaan se niin sanotusti ääni kuuluviin? Ja tuodaan se mitä aikaisemmin saatiin aikaiseksi sillä, että ollaan samassa tilassa. Käytetään sitä non-verbaalia viestintää, niitä käytäväkeskusteluja. Sitä kahvikuppikeskusteluja. Miten me tuodaan tämä sinne?

Hanna: Aivan, aivan. Ja ollaan osa sitä yhteisöä. Ei vaan jotenkin siellä roikuta mukana, että olen siellä kun on pakko olla mukana -tyyppisesti.

Timo: Kyllä.

Hanna: Vaan vaikutetaan ihan kuten ennenkin, aktiivisesti. No, tässä on tullut niitä hyviä puolia. Mä ehkä nostaisin tähän myös semmoisen ekologisuuden, sen matkustamisen. Vaikka tässä nyt sitä tehokkuutta vähän parjattiin, että mennään vähän liian tehokkaaksi, mutta että mietitään 2019 vuotta, niin kuinkahan moni meidänkin organisaatiosta saattoi lentää Helsinkiin yhden tunnin palaverin vuoksi.

Timo: Kuulostaa pelottavalta.

Hanna: Niin. Onneksi se on jäänyt pois ja semmoinen järkevä työajan käyttö näissä tilanteissa. Kun muistettaisiin pysyä jotenkin kohtuudessa siinäkin asiassa.

Timo: Kyllä, juuri näin.

Hanna: On. No, mutta kun nyt mietitään tätä kokonaisuutta ja puhutaan johtamisen käsikirjasta, haetaan esihenkilöille niitä pelimerkkejä, niin mitkä olisivat semmoiset kolme asiaa... Vaikka nyt kolme, että mitkä olisivat semmoinen sinun vinkki kolmonen esihenkilölle Teams-palaveriinkin. Ajatellaan, että hänellä on tiimi hajallaan ympäri maakuntaa, niin mitä sä esihenkilönä tekisit, tai mitä sä vinkkaisit esihenkilölle, että mitä hän tekee seuraavassa Teams-palaverissa.

Timo: Saanko heti laajentaa vähän?

Hanna: No, saat laajentaa.

Timo: Mitä tehdään etätiimien kanssa? Teams-palaverissa siis ensimmäinen olisi se, että sopia ne yhteiset toteutus- ja toimintamallit. Ne, mistä me ollaan tässä jo sivuttu.

Hanna: Pelisäännöt.

Timo: Olisi esimerkiksi niitä kameroita tai koska tullaan, ja siinä on ne sosiaalistumisajat ja tällaiset. Ja isompien tiimejen kanssa suosittelisin voimakkaasti sitä, että sovittaisiin se, että esimerkiksi niissä isoissa tiimeissä käydään niitä laajempia asioita, mutta on sovittu jo etukäteen, että sen jälkeen tulee niitä niin sanottuja pienempiä työrukkasia siitä porukasta, jotka jäävät sitten pohtimaan miten tätä jatketaan eteenpäin ja tuodaan sitten taas sille isommalle tiimille. Mutta se, mitä haluaisin napata tästä, heti laajentaen, että mitä haluaisin kovasti nähdä, että jos me lähdetään tavoittelemaan tätä valmentavan johtamisen ideologiaa, mikä meillä kirjoitettuna ylös meidän strategioissa on, niin semmoista yksilöllistä kohtaamista tiimien sisälle. Mä soisin sitä huomattavasti paljon enemmän meidän esihenkilöille siinä, että kun me ollaan etänä, niin jäävät ne käytäväkeskustelut, jäävät ne kohtaamiset pois. Saadaan kohdattua ne työntekijät. Saadaan työntekijälle arvostettu ja mukanaoleva olo siitä, että... Sanotaan, että jos sulla on kahdeksan hengen tiimi... Sä käyttäisit vaikka kymmenen minuuttia viikossa per työntekijä siihen, että sä soitat sille. Kysyt, miten menee ja voinko jeesata jossakin. Mitä sun mielestä, miten nämä on menneet, ja mitä voitais tehdä toisin?

Hanna: Aivan. Kymmenen minuutin videopuhelu.

Timo: Niin. Ja jos se olisi säännöllinen, jos se toteutuisi toimintamalleissa, siinä kulttuurissa. Toki ensin ne on täynnä. Kymmenen minuuttia ei riitä. Mutta jos se on säännöllinen, siihen totutaan että se tapahtuu aina, niin sitten se rupeaa riittämään.

Hanna: Mä tietäisin, että se Timo soittaa mulle tiistaina kymmenen maissa, että mitä mulle kuuluu.

Timo: Niin.

Hanna: Mä osaisin sen sinne itselleni allokoida. Ja jos siihen tulisi jotain pakottavaa, niin mä ilmoittaisin Timolle, että älä soita mulle tiistaina. Soita keskiviikkona.

Timo: Kyllä. Ja sitten jos kolmas pitää vielä heittää, niin semmoinen taas etätiimien johtamiseen, niin semmoinen avoin kahvihetki.

Hanna: Joo, tuon mä allekirjoitan.

Timo: Vaikka sitten oikeasti olisi ne kahvi-teekupposet siinä, ja sitten otetaan tiimiyhteys koko porukkaan ja sitten puhutaan kaikista muista, paitsi työasioista.

Hanna: Kyllä.

Timo: Ja se on siis semmoinen mikä usein jää pois siitä, että jos verrataan taas toimistotyöskentelyyn, niin siihenhän työnantajakin sitoutuu sijoittamaan aikaa ja resursseja siihen, että työntekijät saavat keskenään sosiaalistua. Siellä ne asiat myös etenee ja se verkostoituminen tapahtuu.

Hanna: Kyllä.

Timo: Mutta Teams- tai etätyöskentelyympäristössä, kun ne ovat minuutilleen täynnä kaikkea... Kahvit juodaan samalla, kun ollaan jossain palaverissa, tai syödään samalla, kun luetaan sähköpostia ja vastataan niihin, niin...



Hanna: Kyllä, kyllä. Ja onpa se sitten paljon helpompi ottaa taas työkaveriin yhteyttä ja kysyä jotakin asiaa, kun on nähty edes kameran välityksellä kasvokkain.

Timo: Kyllä.

Hanna: Vaikka ei sitten ihan fyysisesti kasvokkain olisikaan tavattu. Ehkäpä tähän voisi vielä lisätä sen, että kerran kuukaudessa oltaisiin oikeasti kasvokkain mahdollisuuksien mukaan, tai jotain muuta. Sitäkään minusta ei kokonaan pitäisi ehkä unohtaa sitä, että voi vähän haistaa ja maistaa sitä työkaveria, niin sanotusti.

Timo: Joo, ei sitä kokonaan pidä unohtaa. Mutta jotenkin se, että silloin kun sitä Johtamisen käsikirja -osuuksia luotiin, niin nimenomaan se hybridijohtamisen ajatus. Että eihän tässä olla poistamassa sitä läsnäolotyöskentelyä kokonaan, mutta ollaan yhdistelemässä näitä toimivaksi kokonaisuudeksi.

Hanna: Kyllä. Pistetään sujuvasti sekaisin.

Timo: Kyllä.

Hanna: Näinhän se menee. Tämä on Johtamisen käsikirjan podcast hybridijohtamisesta. Minä olen työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja ja kanssani oli keskustelemassa Timo Isoaho. Lämmin kiitos, Timo, tästä keskustelusta.

Timo: Kiitoksia.