

2021

OPAS TOIMIVAN HYBRIDITYÖYHTEISÖN JOHTAMISEEN



SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO

AJANHALLINTA

MITTARIT

MUUTOSVASTARINTA

SITOUTUMINEN

TYÖHYVINVOINTI

VIESTINTÄKEINOT

YHTEISET PELISÄÄNNÖT

JOHDANTO

Hei! Käsissäsi on hybridityöyhteisön johtamisen opas. Rakensimme sen ajatellen teitä tiimijohtajia, ja sitä, miten teidän työmaailma on koronan myötä muuttunut.

Oppaaseen on koottu suurimpia hybridityöyhteisön johtamisen haasteita sekä ajatuksia ja työkaluja niiden haasteiden taklaamiseen. Sen teoria, vinkit ja työkalut auttavat sinua tekemään hybridityöyhteisöstäsi vuorovaikutuksellisen ja kehittämään keskinäistä luottamusta. Toivommekin, että tiimijohtajana keskittyisit nimenomaan vuorovaikutuksellisuuden ja luottamuksen kehittämiseen, koska tulevaisuudessa ne tulevat olemaan menestyvän yrityksen kantavia voimia. Kaikki oppaan tieto pohjaa tekemäämme opinnäytetyöhön, josta löydät halutessasi lisää teoriaa asioihin liittyen.

Toivottavasti oppaasta on sinulle apua ja iloa!
- Aune & Auri
yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tradenomit vuosimallia 2021

AJANHALLINTA

Etä- ja lähityön sekoittuminen vaatii uutta otetta omasta, sekä tiimiläisten ajansäätelystä. Vapaa- sekä työajan sekoittuminen on todellinen ongelma ja kotoa käsin tehtyä työtä on vaikeampi lopettaa. Lisäksi kevyet, töistä ajatukset pois vievät kahvipöytä- sekä käytäväkeskustelut jäävät huomattavasti vähemmälle. Sinun on tärkeää tehdä aikaa myös vapaalle keskustelulle sekä esimerkiksi matalan kynnyksen palautteenannolle.

On tärkeää, että pidät oman ajanhallinnan lisäksi huolta myös tiimiläistesi ajanhallinnasta muistuttamalla esimerkiksi kahvitauoista ja järjestämällä yhteisiä hetkiä, joissa asioista keskustellaan, myös etätyöskentelijoille. Ajanhallintaan liittyvät ongelmat voivat korostua esimerkiksi riittämättömyyden tunteen takia ja aiheuttaa varsinkin etätyöskentelijöille tarvetta tehdä montaa asiaa kerrallaan. Sinun olisi myös hyvä keskustella tiimiläistesi kanssa siitä, mikä määrä työtä on riittävää. Samalla korostat vapaa-ajan ja taukojen tärkeyttä ja autat keskittymään töihin työajalla ja vapaaseen vapaa-ajalla.

Jokainen työyhteisön jäsen on tietysti vastuussa omasta ajanhallinnastaan. Sinun tulee kuitenkin tarkastella mikäli tiimiläisesi tarvitsee apua itsensäjohtamistaitojen kehittämisessä. Ajanhallinnalliset puutteet voivat johtaa pahimmassa tapauksessa työuupumukseen, mikä laskee automaattisesti työhyvinvointia sekä sitoutumista työyhteisöön.

Seuraavilta sivuilta löydät kaksi ajanhallinnan työkalua, joista on hyötyä sekä sinulle, että tiimiläisillesi.

Eisenhowerin matriisi.

Matriisi on tehokas, mutta yksinkertainen menetelmä oman työn ja ajankäytön suunnitteluun. Se auttaa priorisoimaan sekä karsimaan työlistalta turhat tehtävät. Säännöllisesti esimerkiksi viikottain tehtynä työkalu myös laskee stressitasoa.

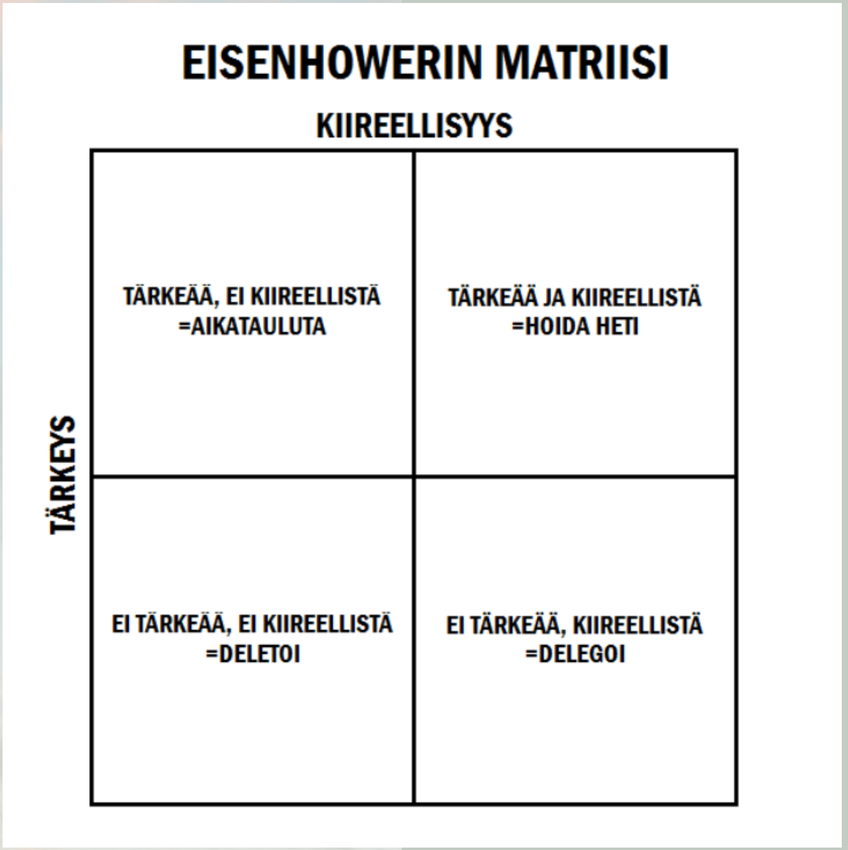
EISENHOWERIN MATRIISI

Tärkeät ja kiireelliset. - Tärkeimmät tehtäväsi, jotka kannattaa tehdä heti. Varaa näihin joka päivälle aikaa.

Tärkeät, mutta ei kiireelliset. - Usein suuria kokonaisuuksia, jotka keskittyvät pitkän tähtäimen tavoitteisiisi. Suunnittele ja varaa näille selkeä aika kalenteristasi.

Ei tärkeät, mutta kiireelliset. - Eli turhat tulipalot, joita sinun ei ole välttämättä tarpeellista hoitaa itse. Delegoi nämä.

Ei tärkeät eikä kiireelliset. - Eli täysin turhat. Eliminoi nämä kokonaan tai hoida silloin, kun on ylimääräistä aikaa.



POMODORO



Pomodoro-tekniikka erityisesti etätyöskentelijöiden työn rytmitykseen.

Tekniikka perustuu siihen, että työn jakaminen eri osiin tekee tekemisestä tehokkaampaa ja mieluisampaa.

Pomodoro toimii näin:

> Minimoi työtä häiritsevät keskeytykset: mykistä puhelin, ota sähköpostin hälytykset pois päältä.
> Päätä, mihin tehtävään haluat keskittyä.
> Valitse munakellosta se aika, jonka haluat keskittyä. Pomodoro-tekniikassa oletus on, että 25 minuutin työjaksoa seuraa 5 minuutin tauko.
> Käynnistä kello ja aloita työskentely.
> Kun kello pirisee, pidä tauko. Tee tauolla asioita, jotka vievät ajatuksesi pois tehtävästä.
> Paneudu työhösi uudelleen, kun tauko päättyy.
> Neljännen jakson jälkeen pidä pidempi tauko. Syö, juo tai tee muuta virkistävää.
> Tee niin monta työjaksoa kuin on tarpeen.

PALAUTE

Antaessasi palautetta mieti aina mikä tavoitteesi on. Tavoitteena voi olla halu vaikuttaa toisen toimintaan, lisätä henkilön hyväksi havaittua toimintaa, vähentää tai ehkäistä epätoivottua toimintaa tai ohjata henkilöä toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti. Tavoitteenasi voi myös olla kehittää omaa osaamista tai halu auttaa toista havaitsemaan kehittämiskohteita ja toimintatapoja. Antaessasi palautetta kehität samalla myös keskinäistä suhdetta ja yhteistyötä ja autat henkilöä havaitsemaan toiminnan vaikutusta tiimiin ja koko työyhteisön toimintaan.

Palaute antaa yhteisön jokaiselle jäsenelle mahdollisuuden vaikuttaa. Jotta vaikutusmahdollisuudet olisivat mahdollisimman suuret, tulee palautteen kulkea kolmeen suuntaan: alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle ja kollegalta kollegalle.

Tiimisi palautekulttuurin kehittäminen on erityisesti sinun vastuullasi. On tärkeää, että teet palautteen antamisesta tavan, jotta siitä tulee osa koko työyhteisön arkea. Tällöin myös kynnys rakentavan palautteen antamiseen on matalampi.



PALAUTE

Avoin palautekulttuuri + **Jatkuva palaute** = **Toimiva vuorovaikutus, vuorovaikutus-taitojen ja luottamuksen kehittyminen**

Kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden niihin osallistuville rakentavan palautteen vaihtoon sekä keskusteluun. Kehityskeskusteluille tulee luoda rakenne ja jatkumo, jotta tavoitteita ja kehitystä pystytään seuraamaan helposti.

TO DO:
Kerro tiimille kehityskeskusteluista
Luo rakenne
Sovi aika kehityskeskusteluille
Seuraa sovittuja tavoitteita

Motorola
Tämä on työkalu palautteen antoon sekä itselle, että toisille. Motorola on nelikenttä, joka auttaa menemään niin sanotusti pintaa syvemmälle ja epämukavuusalueelle.

Mitä hyvää?	Mitä opin?
Mitä kehitettävää?	Mitä vien käytäntöön?

MITTARIT

Hybridimalliin siirtyessä sinun ei tule unohtaa jo käytössä olevia mittareita. Näitä yleisimmin ovat helposti seurattavat, numeraaliset mittarit, kuten myynti, asiakasmäärät ja niin edelleen. Yleensä mittareihin liittyy tavoitteita.

Mikäli mittarit tulevat organisaation ylemmältä taholta, tulee sinun käydä ne läpi työntekijöiden kanssa niin, että jokainen työyhteisön jäsen on selvillä siitä mitä mitataan ja miten ne vastaavat heidän työtehtäviään. Lisäksi organisaation sisällä esimerkiksi eri tiimien omat tavoitteet tulee asettaa yhdessä niin, että jokainen pääsee vaikuttamaan niihin ja tietää miten ja mitä mitataan. Tämä lisää sitoutumista työyhteisöön ja yhteisiin pelisääntöihin.

Jos tiimiläistesi on mahdollista vaikuttaa käytettäviin mittareihin, on sinun hyvä kuunnella myös heidän näkemyksiään. Parhaassa tapauksessa voitte luoda yhdessä omat mittarit ja tavoitteet, jotka motivoivat tiimiläisiäsi työntekoon. Yhdessä sovitut tavoitteet lisäävät myös omistajuuden tunnetta, jolloin työhön suhtautuminen on positiivisempaa.

Tiiminvetäjänä sinun tulee säännöllisesti käydä tiimisi kanssa mittareita läpi, jotta työntekijät tietävät missä heidän täytyy kehittää itseään ja missä he ovat onnistuneet.



MITTARIT

Koska mittarit ovat yhdessä tai yksin asetettuja tavoitteita, löydät alta työkaluja sekä omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen, että tiimin tavoitteiden asettamiseen.

<u>Esimotorola</u>

Oppaan kohdassa “työkaluja palautteen antoon ja käsittelyyn” esittelemme motorolan, joka on pohjana myös esimotorolalle. Esimotorolan avulla asetat sekä omia, tiimin kuin tiimiläistenkin tavoitteita. Parhaimmillaan esimotorola on yhdessä tehden esimerkiksi koko tiimisi kanssa. Tuolloin se kannattaa tehdä esimerkiksi seuraavaksi kvartaaliksi ja kvartaalin kuluttua palata asiaan tavoitteiden asettaneiden kesken. Esimotorolan kysymykset ovat seuraavat:

Mitkä ovat tämän asiakasprojektin tavoitteet?
Mitkä ovat tämän projektin hyödyt asiakkaalle ja mikä on asiakkaan rooli?
Mitä teoriatietoa sovellamme tässä projektissa?
Mitä osaamista ja taitoja tämän projektin toteuttaminen vaatii?
Miten tämä projekti vie meidät kohti päämääräämme/visiotamme?

Voit muokata ne teille sopiviksi ja korvata esimerkiksi sanan “projekti” kvartaalilla, tai muulla käsiteltävällä aikamääreellä.



MUUTOSVASTARINTA

Jokainen tiiminvetäjä kohtaa oman työuransa aikana muutosvastarintaa. Siihen tulee suhtautua avoimin mielin. Muutos aiheuttaa loogisesti tunnekuohuja, varsinkin mikäli muutos on sellainen, johon itse ei pysty vaikuttamaan.

Tiimijohtajana sinun on tiedotettava ja perusteltava riittävästi muutoksen syitä. Tiedottamisen puute merkitsee väistämättä pelon leviämistä henkilöstön keskuudessa. Muutos uhkaa myös itsemääräämispyrkimystä, jolloin uhkana on työntekijöiden kokemus pelinappulana olemisesta. Muutosvastarintaa vähentäessä on tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa muutosten toteuttamiseen. Ilman vuorovaikutuksellisuutta voi työntekijä pahimmillaan kokea oman ammatillisen identiteettinsä horjuvan.

Muutosvastarinta taklataan siis viestimällä siitä avoimesti ja mahdollisimman etukäteen. Mikäli vain voit, ota tiimisi mukaan muutoksen suunnitteluun.



MUUTOSVASTATINTA

Palvelumuotoilun ja fasilitoinnin eri menetelmät

Näitä menetelmiä löydät helposti netistä. Monissa on eriteltynä vielä eri tilanteet, joissa näitä kannattaa käyttää. Eri menetelmiä hyödyntäen tiimille tai työyhteisölle viestiminen helpottaa muutosvastarinnan muodostumista ja asian ymmärtämistä.

Dialogi ja dialogirinki

Jo ennen muutoksesta viestimistä tai muutosvastarintaa koettaessa on hyvä tehdä aikaa dialogille. On tärkeää että viestintä ei ole vain ilmoitusluontoiseksi asia vaan siitä ja sen herättämistä tunteista keskustellaan asian ymmärtämiseksi, toimintasuunnitelmien tekemiseksi ja ajatusten vaihtamiseksi.

Dialogiringillä tarkoitamme noin 10 henkilön ryhmää, joka asettuu huoneeseen ringin muotoon niin, että jokaisella on näköyhteys toiseen. Henkilömäärä on hyvä pitää noin 10 henkilössä, jotta jokaiselle jää aikaa keskustella aiheesta.

Palvelumuotoilun ja fasilitoinnin eri menetelmät

Dialogin yhtenä tarkoituksena voi olla myös tilanteen ***yhteiskehittäminen.*** Eli muutosvastarintaa herättänyt tilanne käydään läpi yhdessä ja siihen etsitään myös ratkaisut jokaisen mielipidettä ja ehdotuksia hyödyntäen.

SITOUTUMINEN



Työyhteisöön ja yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen voi olla heikompaa hybridimalliin siirtymisen jälkeen. Toimivan hybrimallin rakentamiseksi työntekijöiden sitouttaminen on kuitenkin yksi tärkeimpiä palapelin paloja.

Tärkeimpänä sitouttajana on merkityksen luominen työntekijöille, niin työntekijöiden työtehtäville, kuin tarkoituksillekin. Mittarit ovat hyvä työkalu tarkkailla työtehtäviä ja sitä kautta parantaa työhön sitoutumista, tekee työtä sitten etänä tai läsnä.

Sitoutumista voi lisätä myös parantamalla vuorovaikutusta ja viestintää. Kun tiiminvetäjänä huomioit jokaisen työntekijän tuntemukset ja annat omasta ajastasi muutaman minuutin päivittäin kysyäksesi esimerkiksi kuulumiset, lisää se motivaatiota niin, että työntekijä tuntee olevansa merkityksellinen.

SITOUTUMINEN

Vastuunjako ja vapaus valita
Työtehtävien jakaminen tiimin eri henkilöille lisää niin merkityksen tunnetta kuin sitoutumista työyhteisöönkin. Myös vapaus valita näitä tehtäviä ja esimerkiksi etätyöpäiviä saa työntekijät sitoutumaan paremmin.

Merkityksen luominen on tutkitusti keino sitoutumiselle. Kun työntekijät tietävät sekä oman työnsä strategisen merkityksen, että yrityksen strategisen merkityksen, on helpompi sitoutua omaan työtehtävään ja työyhteisöön. Merkityksen kirkastaminen tietyin väliajoin ei vie työltä paljoa aikaa, vaan sen sijaan buustaa työntekoa.

Tiimin ja yhteisön yhteiset tapaamiset ovat oiva ja yksinkertainen tapa lisätä työyhteisöön sitoutumista. Näihin yhteisiin kokoontumisiin kannattaa sopia rutiinit yhdessä tiimin kanssa, esimerkiksi se, että kaikki osallistuvat lähitapaamiseen, vaikka työskentelisivät muuten etänä.





Tiimille ja työyhteisölle järjestetyt virkistyspäivät ja -illat lisäävät yhdessä tekemistä työajan ulkopuolella mikä taas lisää luottamuksen tunnetta tiimin keskuudessa. Virkistäytymishetkiin voit nimetä esimerkiksi jokaiselle eri kerralle omat suunnittelijansa. Tämä kertoo luottamuksesta tiimiläisiä kohtaan.

Virkistäytymishetkien lisäksi sitoutumista lisäävä tekijä on myös arkinen juhliminen. Tavoitteita voi palastella pienempiin osiin ja pienempien osien saavuttamista voi juhlia esimerkiksi juhlahatut päässä päivän ajan. Rahallisiin tavoitteisiin pääsyä voi juhlia esimerkiksi ostamalla toimistolle kellon, jota pääsee soittamaan, kun tavoitteet on täytetty ja muun toimiston kuullessa kaikki kokoontuvat taputtamaan tapahtuneelle. Hyviä kuukausia voitte juhlia yhteisillä kakkukahveilla tai muulla vastaavalla. Viikon työmyyrän voit palkita esimerkiksi heijastinliivillä, johon hänen nimensä lisätään. Näiden suunnitteluun sinun kannattaa ottaa koko yhteisö mukaan, hulluimmatkin ideat ja niiden toteuttaminen, sekä työntekijöiden palkitseminen lisäävät sitoutumista yhteisöön.

TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, kuten vuorovaikutus, ajanhallinta sekä omat itsensäjohtamistaidot. Tiimijohtajan täytyy kuunnella yksilöitä ja sitä, mitkä asiat vaikuttavat juuri kyseisen työntekijän hyvinvointiin positiivisestii tai negatiivisesti.

Ajanhallinnalliset ongelmat laskevat automaattisesti työhyvinvointia. Sinulla onkin tiimijohtajana tärkeä tehtävä kertoa taukojen tärkeydestä ja tarjota apua ajanhallinnallisiin ongelmiin. Samalla sinun tulee myös osata pyytää apua itsellesi, jotta oma työtaakka ei kasva liian suureksi. Oma esimerkki vaikuttaa myös työntekijöihin. Tee siis itsellesikin selkeät rajat esimerkiksi siihen, että vapaapäivinä et oikeasti ole tavoitettavissa.



VIESTINTÄKEINOT

Viestinnästä puhuttaessa tärkein oppi on, että viestinnässä on aina kehitettävä. Tiiminvetäjänä sinun tulisi keskustella tiimiesi kanssa siitä, minkälainen viestintä on sopivaa juuri heille. Erityisesti hybridityöyhteisössä viestintään on panostettava, jotta työnteko on sujuvaa.

Hybridimallissa osan ihmisistä ollessa etänä muunmuassa kehonkieli jää vähemmälle, mikä aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä. Jotta tältä vältytään, tulee sinun johtajana viestiä selkeästi ja rohkaista jokaista työntekijää kysymään, mikäli epäselvyyksiä jää.

Hybridimallissa on suurempi todennäköisyys sille, että viestistä puuttuu jotakin. Tiiminvetäjänä sinun tehtävänä on varmistaa, että viesti on ymmärrettävä, yhtenäinen ja kulkee perille.



VIESTINTÄKEINOT

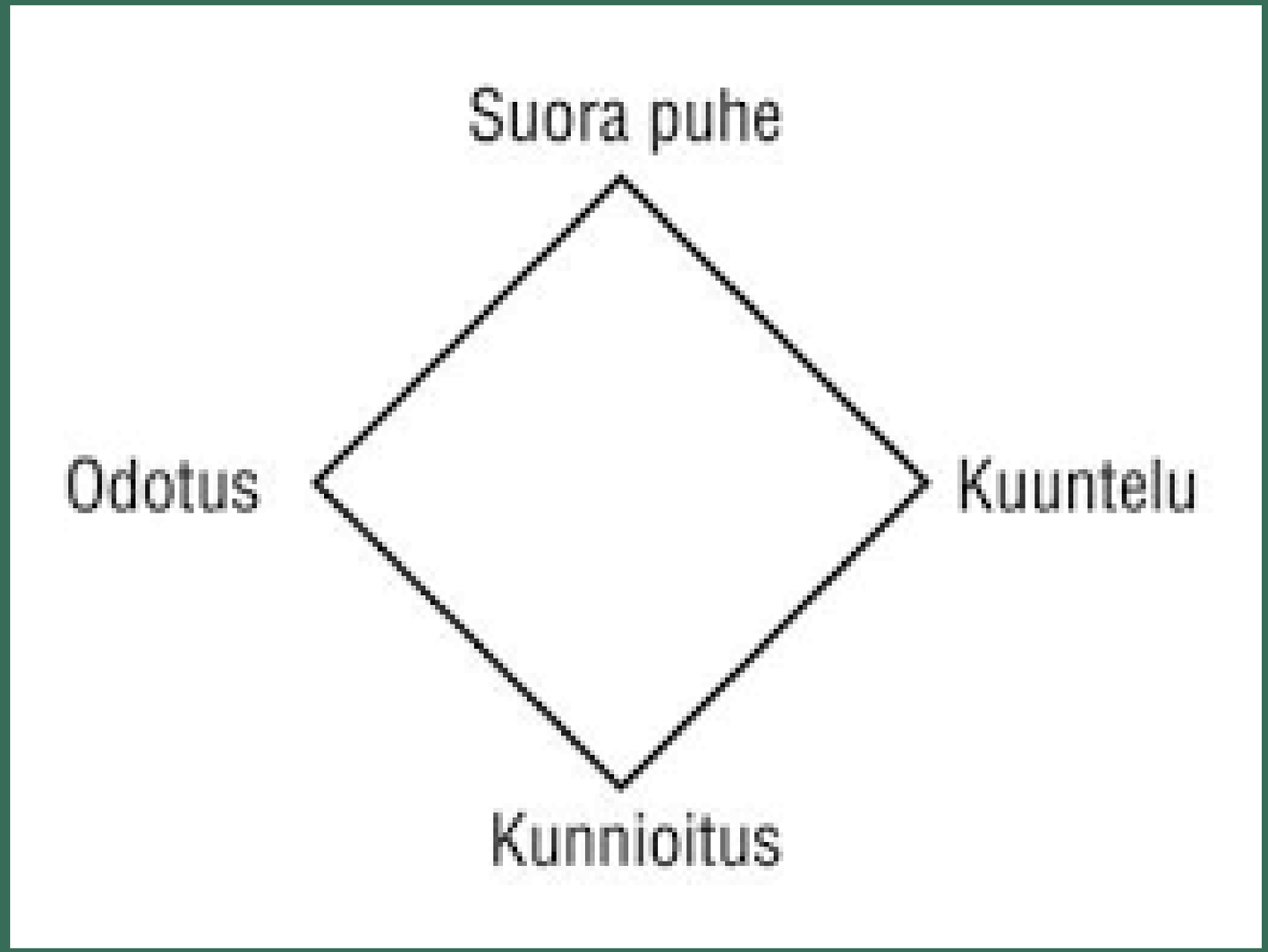
Dialogitimantti
Dialogin neljä perussääntöä ovat kuuntele, kunnioita, odota vuoroasi ja puhu. Hyödyntämällä dialogitimanttia yhteiset kokoukset, joissa dialogia käytetään, selkeytyvät entisestään.

Viestinnälle kannattaa rakentaa **pelisäännöt**, jotta turhat väärinkäsitykset pystytään välttämään. Myös viestinnän pelisääntöjen rakentamiseen sinun kannattaa osallistaa koko tiimi. Näitä pelisääntöjä miettiessä voit pohtia esimerkiksi seuraavaa:
-Missä kanavissa viestitään mitäkin
-Kuka viestii ja mitä
-Milloin viestitään

1 to 1 eli kahdenkeskeiset keskustelut ovat luonnollinen tapa pitää toista kartalla asioista, kysyä kuulumisia tai antaa palautetta. Ne voivat noudattaa tiettyä kaavaa tai toisaalta olla vapaamuotoisia keskusteluja, jotka rakentuvat sen hetken pinnalla olevista aiheista. Näille keskusteluille voit keksiä yhdessä tiimin kanssa oman nimen, kaavan ja merkityksen, jotka lisäävät niiden tehokkuutta, eikä kangista keskusteluja pakonomaisiksi tai tylsiksi.

Hybridikokoukset eli lähi- sekä etätyötä tekevien yhteiset kokoukset esimerkiksi Teamsin välityksellä lisäävät tiedonkulun nopeutta ja selkeyttä.

DIALOGITIMANTTI



VIESTINTÄKEINOT

Suosittelemme, että pidät yhteisten pelisääntöjen luomista varten työpajan, joka kattaa riittävästi aikaa ja resursseja sääntöjen sopimiselle. Tähän oiva keino on järjestää tyky-päivä (työkykyä ylläpitävä). Tyky-päivä suunnitellaan paikkaan, johon jokainen yhteisön jäsen pääsee osallistumaan läsnä ja paikka tarjoaa hyvät puitteet.

Muistathan luoda rakenteen pelisääntöjen luomista varten, missä otat huomioon myös vapaan keskustelun ja ideoinnin. Kysymyksiä, joiden pohjalta runkoa pelisäännöille voit aloittaa rakentamaan:

-Miksi pelisääntöjä luodaan?
-Millainen on nykytilanteemme?
-Miten toimimme hyvässä/kehitettävässä tilanteessa?
-Mitä haluamme nykytilanteesta muuttaa ja miten?
-Miten varmistamme pelisääntöjen noudattamisen/Mitä käy jos niitä ei noudateta?

Jotta pääset johtamaan toimivaa hybridityöyhteisöä, tulee sinun sopia tiimisi kanssa organisaation sääntöjen lisäksi omat pelisääntönne. Näin lisätään sitoutumista ja vähennetään esimerkiksi konflikteja ja epäselvyyksiä. Vastuullasi tiiminvetäjänä on johtaa palaveri, missä säännöt sovitaan. Palaverissa on tärkeää kuulla jokaista tiimiläistä ja ottaa mahdollisuuksien mukaan jokaisen tiimiläisen kanta huomioon. Pelisäännöistä tulee tehdä sellaisia, joihin jokainen pystyy sitoutumaan, eikä niitä tarvitse vaihtaa eri henkilöiden vaihtuessa.

Ennen pelisääntöjen kirjaamista kannattaa pohtia yhdessä tiimin kanssa alueet joille säännöt luodaan ja pohtia minkä perusteella sääntöjä ruvetaan pohtimaan, esimerkiksi organisaation arvot. Pohdinta kannattaa aloittaa kysymyksillä siitä, miten halutaan toimia ja miten ei. Luomisprosessin jälkeen säännöt suositellaan kirjattavaksi ylös niin, että jokainen löytää ne helposti.



Oppaan lisäksi voit tulostaa työpaikkasi seinälle seinäversion, johon on koottuna tärkeimmät asiat oppaasta!

Lisää tietoa teoriasta, aihealueista sekä työkaluista löydät opinnäytetyöstämme "Toimivan hybridityöyhteisön johtaminen" (2021).
Toivottavasti sait tarvitsemasi avun!