

Puttonen & Vilkkumaa: Miten johtaja voi taklata virtuaalisen työelämän haasteet?

Eeva Vilkkumaa: Tulevaisuuden työelämässä etäjohtaminen on enemmän sääntö kuin poikkeus, ja vaatii johtajalta uudenlaisia taitoja. Miltä kuulostaa, Niina Nurmi?

Niina Nurmi: Sen minä uskon, että etäjohtaminen tulee lisääntymään, mutta tuleeko se olemaan sääntö kuin poikkeus, niin toivottavasti ei. Kyllä minä uskon ja toivon siihen, että meidän organisaatiomme löytäisivät sellaisen hybridimmän tavan toimia tulevaisuudessa ja päästäisiin takaisin toimistolle.

Eeva Vilkkumaa: Puttonen ja Vilkkumaa on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun podcast joka uskoo, että parempi bisnes rakentaa parempaa maailmaa. Jokaisessa jaksossa käsitellään yhtä liike-elämän aluetta ja pohditaan kuinka asiat voisi tehdä paremmin. Minä olen Vilkkumaa, Eeva Vilkkumaa.

Tänään keskustellaan virtuaalisesta työstä ja sen johtamisesta. Kuinka etäältä motivoidaan, sitoutetaan ja luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta virtuaalisesti? Ja kanssani studiossa ovat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen työelämäprofessori Niina Nurmi, tervetuloa.

Niina Nurmi: Kiitos.

Eeva Vilkkumaa: Ja Johanna Saarinen, osaamisen kehittämisen johtaja Vaisalasta. Tervetuloa.

Johanna Saarinen: Kiitos.

Vilkkumaa: Niina. Sinä johdat Aallon International Design Business Management, eli IDBM-ohjelmaa, ja olet tutkinut sitä että millaisia vaikutuksia digitaalisuudella on työntekijöiden suoriutumiseen muun muassa hyvinvoinnin, luovuuden ja innovaatioiden näkökulmasta. No nyt tietysti korona-aikana tämä etätyöskentely on noussut otsikoihin todella vahvasti, vahvemmin kuin ikinä aikaisemmin. Minkälaisen arvosanan sinä nyt antaisit medialle sitten tämän asian käsittelystä?

Nurmi: No minun mielestäni tätä asiaa on käsitelty aika monipuolisesti ja hyvin. Eli on puhuttu paljon siitä, että kuinka tiimit voisivat paremmin tehdä yhteistyötä keskenään ja kuinka tiimejä voisi johtaa, ja sitten on katsottu yksilöiden näkökulmasta, että kuinka he pystyvät paremmin osallistumaan sitten omilta kotitoimistoiltaan yhteistyöhön ja pitämään huolta omasta ergonomiastaan ja hyvinvoinnistaan. Sitten on puhuttu Zoom-väsymyksestä, että onko.. Miten nämä jatkuvat virtuaaliset kokoukset vaikuttavat meidän henkiseen hyvinvointiin ja

mentaaliseen väsymykseen, että minun mielestäni sitä on katsottu aika monipuolisesti ja hyvin, että kyllä minä ihan hyvän arvosanan siitä antaisin.

Vilkkumaa: Hyvä juttu. Tuntuu, että, en tiedä johtuuko itsestäni, mutta ehkä on tarttunut juuri niihin puoliin tässä uutisoinnissakin, että miten me nyt jotenkin selviämme tästä poikkeusajasta ja näistä uusista etätyökäytännöistä, mutta onko tullut sellaista keskustelua, että miten me voisimme ehkä hyödyntääkin tätä etämoodia vaikka sellaisen radikaalin luovuuden näkökulmasta? Onko tässä jotain mahdollisuuksiakin, eikä pelkästään uhkia ja selviytymistä?

Nurmi: No tuo radikaali luovuus on tietysti kiinnostava teema, kun meillä on se täällä Aalto-yliopistossa yksi meidän cross-cutting -teemoista, mutta se voi olla ehkä siellä niin kuin.. Siellä syvässä päädyssä. Sitten joskus me opimme tekemään tällaisia radikaalimpiakin luovia ratkaisuja ja pystymme nostamaan sen virtuaalisuuden nextille levelille. Se ei ole ehkä tänään, minä en näe sitä vielä tänään, että kyllä me tällä hetkellä vielä olemme selviytymismoodissa.

Vilkkumaa: No Johanna, tämähän on myöskin sinun tutkimusalaasi ja sinä olet väitellytkin tässä muutama vuosi sitten esimiesten työstä virtuaalitiimeissä, eli mitä se esimiesten työ on silloin kun ne tiimit ovat hajallaan ja kontaktit virtuaalisia, niin miten nyt, kun sinun väitöstyösi on noussut arvoon arvaamattomaan niin millä mielellä sinä olet seurannut tätä uutisointia ja keskustelua?

Johanna Saarinen: No hyvin kiinnostuneena. Toisaalta miettinyt myös paljon, että nyt olisi aika kirjoittaa äkkiä edition two, koska vielä muutama vuosi sitten kuitenkin etätiimit olivat paljon harvinaisempia, oli paljon liikkeellä kysymyksiä, että onko nyt mahdollistakaan ollenkaan tehdä sitä tai tätä, kun toimitaan virtuaalisesti, ja nythän sitten me olemme nähneet, että se on täysin mahdollista ja täysin luontevaakin. Ja tietenkin korona ja koko tämä pandemia mahdollisti, ja pakottikin meidät siihen hyvin nopeasti.

Vilkkumaa: Niin tämä pakottaminen on juuri ehkä vähän sellainen juttu, että tuntuu, että ennen koronaa nämä asiat joutuivat vähän sinne prioriteettilistan pohjalle, mutta nyt sitten, kun on ollut pakko tehdä tämä loikka niin sitten se on myös tehty.

Saarinen: Kyllä.

Vilkkumaa: Mutta miten sitten tämä sosiaalinen puoli? Useinhan sanotaan, että työpaikoillakin monet uudet asiat syntyvät siellä epämuodollisella puolella käytäväkohtaamisissa ja kahvilakohtaamisissa, ja toisaalta myös tämä hyvinvointipuoli liittyy usein siihen sosiaalisuuteen, niin miten tämä sosiaalinen puoli hoituu tässä virtuaalimaailmassa?

Saarinen: No kyllä minun mielestä se onkin ehkä yksi isoimpia haasteita, että jos meillä puuttuu ne käytäväkohtaamiset ja puuttuu sellaiset spontaanit palaverit, joissa paljonkin tietoa jaetaan ja opitaan tuntemaan ihmisiä ja nähdään myöskin miten ihmiset voi. On aika vaikeaa välillä nähdä virtuaalisesti, jos jollakin ei menekään hirveän hyvin siellä, ja sen pystyykin jotenkin kätkemäänkin paremmin. Mutta kyllä käytävillä ja työpaikkojen kahvikoneilla ja missä ne ovatkaan, niin paljon paitsi tietoa jaetaan, niin se sosiaalinen yhteisöllisyys kasvaa. Ja jos ajatellaan vaikka uusia työntekijöitä, jotka tulivat viime keväänä töihin, niin heillekin on hirveän tärkeää siinä perehtymisessä nähdä ja tavata ihmisiä. Ja kyllä mekin onneksi olemme sitä tehneet ja koko ajan opittu paremmin ja paremmin tekemään sitä myöskin etäyhteyden päästä, että mekin paljon, meidän esimiehemme ovat kertoneet, että ne ovat hyvin strukturoidusti jopa miettineet, että ovathan kaikkien ihmisten kanssa puhuneet ja ehkä erityisesti tukeneet näitä uusia työntekijöitä, että he pääsevät sitoutumaan uuteen yritykseen ja kulttuuriin, ja niin pois päin.

Vilkkumaa: Miten Niina sinä näet tämän, että miten johtajat ovat pystyneet vastaamaan tähän? Yleisesti ottaen tähän haasteeseen. Kuinka ylläpitää sosiaalisia suhteita ihmisten välillä, ja myös johtajien ja alaisten välillä?

Nurmi: No siitä kyllä puhutaan todella paljon, mikä on hyvä asia. Ja sosiaaliset suhteet, kun ne muodostuvat viestinnässä, sehän on nyt ainoa tapa meillä tässä virtuaalisesti. Se, että miten me puhumme toisillemme ja mistä me puhumme, että puhummeko me vain siitä työtehtävästä, ja vain asiasta, ja puhummeko me hirveän asiallisesti vai onko siellä sellaista huumoria ja jotain persoonallista välissä, niin se kyllä vaikuttaa todella paljon siihen millainen kulttuuri meille muodostuu. Ja minkälaiset suhteet meidän ihmisten välille muodostuu.

Se, mitä me olemme tutkimuksissa huomanneet ja ihan arkielämässä itsekkin tänä päivänä, niin se, että jos me aikataulutamme päiväämme paljon sillä tavalla, että on jatkuvia kokouksia, jatkuvaa kokousten virtaa ja siirryt kokouksesta toiseen, niin henkilökohtaisten asioiden jakaminenhan jää, eli me keskitymme vain puhumaan niistä..

Saarinen: Agendan asioista.

Nurmi: Agendan asioista, ja tuota siinä etäännyttään. Siis vaikka oltaisiin paljon tekemisissä, mutta sitten se meidän henkilökohtainen kohtaaminen jää niin vähäiselle huomiolle, että siinä alkaa väkisinkin tulemaan vähän sellainen viileä olo. Ja se voi johtua siitäkin, että monesta tuntuu, että se kynnyks kasvaa, että hei nyt huomaan, että meillä on tässä strukturoitu aikataulu ja meillä on agendalla näin ja näin paljon asiaa, että en minä nyt halua tähän tuoda niitä omia asioita. Ei oikein ehdikään ja en halua vaivata tai keskeyttää, ja se ehkä myös johtaa tuohon.

Vilkkumaa: No jo ennen koronaahan tämä tällöinen virtuaalinen johtaminen on ollut arkea osassa kansainvälisistä yrityksistä, ja suomalaisiakin on rekrytoitu johtajiksi yrityksiin joissa tällöinen tiimi on globaali ja etätyö on lähtökohta tekemiselle. Johanna, millaiset firmat ovat olleet edelläkävijöitä tällaisessa virtuaalisessa johtamisessa?

Saarinen: No varmaankin ne, joilla on ollut tietysti paljon asiakkaita ja henkilöstöä eri maissa. Eli yritykset ovat toimineet aidosti kansainvälisesti ja ne ovat joutuneet sitten hyvin varhain miettimään miten järjestää hyvin virtuaalipalaveri, ja he ovat varmasti ensimmäisenä hankkineet sitä teknologiaa ja erilaisia videokamerakommunikointisysteemejä, ja miettinyt paljon sitä niiden toimivuutta. Ja mekin, minä muistan hyvin, kun Koneellakin saatiin aikoinaan kovaa palautetta aasialaisilta, tai kiinalaisiltakin siinä tapauksessa, että kahvien kuppien kilinä siellä Espoossa häiritsee meitä täällä asti, että koittakaa järjestää paremmin, että niistä kyllä opittiin todella paljon. Myös sitä, että kaikki saavat äänensä kuuluviin, että tuohon yrityskysymykseen uskon kyllä, että juuri ne jotka ovat tehneet paljon kansainvälistä yhteistyötä jo pidemmän aikaa.

Vilkkumaa: Juuri näin. Ja ehkä myös se, että sanotaan ääneen se, että nyt olemme monet vähän uuden äärellä. Saa tehdä virheitä, niistä opitaan. Onko tällainen kokeilumentaliteetti myös yrityksillä nyt hanskassa, että ei tarvitse kaiken mennä täydellisesti heti?

Nurmi: No se varmaan riippuu aika paljon organisaatiokulttuurista, että kuinka turvallinen ympäristö siellä on pystytty luomaan. Ja kyllä se teknologinen osaaminen muodostaa aika paljon jännitteitä ihmisten välille. Jos aikaisemmin on tällöinen senioriteetti johtajuudessa ollut vaikka sitten yksi vallan ominaisuuksia, niin nyt kyllä se tekninen osaaminen alkaa nousta arvoon arvaamattomaan, että monet saattavat kokea epävarmuutta teknologian kanssa ja ottaa sillä tavalla sitten pienempää roolia keskusteluissa kuin sitten taas ne, jotka hanskaavat teknologian hyvin, saattavatkin päästä loistamaan ihan omalla tavallaan.

Vilkkumaa: No tämä onkin todella kiinnostavaa, eli tämä iso loikka nyt mullistaa näitä yrityksen johtamisrakenteita, että ne sellaiset muodolliset auktoriteetit sortuvat, tai ne muuntautuvat jollain tavalla. Oliko sinulla Johanna tähän joku?

Saarinen: No joo, tuohon teknologiaan ehkä juuri sen, että me olemme myös kannustaneet ja itsekin kyllä kovasti koitettu sitä rohkeutta kokeilla kaikenlaisia uusia teknologioita. Ja se lähti heti jo niistä breakout roomien, ja miten me aktivoimme kuulijoita ja miten me panemme kuvat päälle, ja monet niitäkin vähän mietti aluksi, että ei nyt tässä halua näyttää omaa keittiötään. Ja sitten me kehitimmekin kaikenlaisia muita taustoja ja muuta, että todella paljon yrityksen, erehdyksen, kokeilujen kautta on parannuttu koko ajan tässä.

Nurmi: Ja minulle tulee mieleen tuosta, kun sinä Eeva kysyit aikaisemmin sitä, että onko jotain mahdollisuuksia nyt tässä virtuaalisuudessa. Niin itse asiassa juuri tämä, että millä tavalla nyt sitten nämä virtuaaliset kokoukset tuovatkin meille mahdollisuuden kurkistaa sinne ihmisten henkilökohtaisiin elämiin, ja onko se nyt sitten ihan välttämätöntä sulkea niillä taustakuvilla sitä, että okei, no tällainen on minun keittiöni tai tällainen on minun olohuoneeni ja tällaisia lapsia minulla nyt täällä taustalla pyörii, tai kotieläimiä, niin minusta se on itse asiassa aika hyvä asia, että niitä tulee esiin, koska sitten taas meidän on muuten niin vaikea ylläpitää sitä henkilökohtaista tutustumista. Niin tämä antaa kyllä siihen uusia mahdollisuuksia.

Saarinen: Minä olen tykännyt myös siitä. Joo. Minusta se on hyvä asia ja hyvä mahdollisuus tässä myös.

Vilkkumaa: No Johanna, sinä olet tutkinut johtajien näkökulmia etäjohtamisessa ja yleensä siis tämä työntekijänäkökulma on yleisempi, siis mistä puhutaan silloin, kun puhutaan etätyöskentelystä, niin puhutaan jotenkin työntekijöiden näkökulmasta. Mutta sinä olet ottanut tätä johtajien näkökulmaa nimenomaa esiin, niin millaisia asioita esimerkiksi siinä sinun väitöskirjassasi nousi esiin? Johtajien näkökulmasta.

Saarinen: No siinä ehkä eniten nousi juuri esiin se, että kuitenkin esimiehet yrittävät pitää sitä omaa esimieslaatuaan hyviä, ja pyrkii hirtittävän hyvään esimiestyöhön ja huomioimaan ihmiset. Ja sitten tässä virtuaalisuudessa kuitenkin on omia haasteitaan ja sen laadun hyvänä pitäminen vaati enemmän työtä. Luulen, että moni varmaan huomasi viime keväänäkin, miten se virtuaalinen toi kyllä kuormittuvuutta paljon esimiehille. Se ei ehkä vielä ole tullut esille riittävän paljon, mutta juuri se, että sinä pidät niitä yhteyksiä yllä tiimiläisiin, olet paitsi saatavilla, myöskin hyvin proaktiivinen ja systemaattinen ja järjestelmällinen siinä omassa esimiestyössä, niin se oli ihan selkeä tulos siitä. Se tekee tietynlaista.. Vähän riittämättömyyden tunnettakin. Kuitenkin esimiehet miettivät, että miten minä voin, miten minä riitän kaikille.

Toinen sellainen kiinnostava oli ehkä se, että miten sinä johdat ja miten motivoit, inspiroit, sitoutat ihmisiä virtuaalisesti. Koska kuitenkin sellainen, esimerkiksi hyvä energia tarttuu paremmin kanssakäymisessä, face-to-face kanssakäymisessä ja nyt sitten, jos näet, että ihmiset saattavatkin olla vähän.. Ei-energisoituneita, tai jotain muuta, niin miten sinä teet sen silloin ja millä tavalla motivoit ihmisiä. Tämä oli yksi ihan sellainen selkeä asia myöskin siinä minun tutkimuksessani.

Toisaalta sitten siinä vielä ehkä kolmanneksi sanon tuon globaalit tiimit, joissa kulttuurierot voivat olla aika suuret. Joillekin ihmisille voi olla huomattavasti helpompaa puhua asioistaan ja joillekin sitten taas hyvinkin paljon vaikeampaa, varsinkin jos on jotain ikävää kerrottavaa tai on jotain haasteita töissä tai jossain muualla, puhumattakaan joistain konflikteista. Monesti niitä sitten odotettiin niin

kauan, että saatiin nähdä ihminen kasvokkain ja silloin ehkä aikaakin oli jo ehtinyt kulua aika lailla.

Vilkkumaa: Niin, tämä onkin kiinnostavaa, kun Zoomissa tai muissa etätyövälineissä onkin tämä ominaisuus, että sinä et koskaan pysty katsomaan ihmisiä silmiin, eli joko katsot kameraan jolloin et näe mitään, tai sitten katsot ihmisten kasvoja jolloin näytät siltä, että katselet johonkin alaspäin, ylöspäin, johonkin muualle. Niin tähän juuri näitä inhimillisiä kohtaamisia häiritsee ihan valtavasti.

Nurmi: Joo. Se on siis sellainen, nyt kun me koulutamme tuolla AEE:llä myyjiä esimerkiksi, että millä tavalla saat otettua intensiivisen yhteyden siihen keskustelukumppaniin niin se kameran käyttö on itse asiassa aika taitolaji, mutta se sitten minun mielestäni taas syö aika paljon siitä inhimillisestä kohtaamisesta, jos sinä rupeat kauhean laskelmoivasti sitten sen kameran käytön kanssa kikkailemaan. Minä en ehkä lähtisi siihen, minä jotenkin luottaisin siihen tilanteeseen ja kuinka se keskustelu kannattelee, ja sellaiseen kaikenlaiseen luonnollisuuteen kyllä vuorovaikutuksessa.

Ja sitten haluaisin tuohon, kun Johanna otit esille sen, että kuinka virtuaalinen johtaminen kuormittaa esimiehiä aika paljon, niin minä olen miettinyt paljon sitä, että pitääkö meidän itse asiassa alkaa miettimään sitä, että millä tavalla me koordinoimme töitä? Että kun me emme kuitenkaan siinä virtuaalisessa yhteistyössä voida luottaa enää sellaiseen orgaaniseen koordinointiin, että okei, intuitiivisesti ihmiset vaan tietävät mitä he tekevät, vaan meidän täytyy kauhean mekaanisesti ja strukturoidusti, niin kuin sanoit, ajaa niitä tehtäviä eteenpäin. Niin voi olla, että me emme ehkä pystykään sitten johtamaan ihan niin montaa projektia yhtä aikaa, kuin me olemme tähän mennessä tottuneet, ja meidän täytyy uudestaan miettiä niitä priorisointeja, että mihin meidän aikamme kerta kaikkiaan riittää. Koska siinä sinun tutkimuksessasi tuli niin inhimillisellä tavalla esille se niiden johtajien riittämättömyyden kokemus ja huono omatuntokin siitä, kun ne eivät pystyneet antamaan aikaansa ja huomiotaan yhtä paljon kaikille projekteille, mihin he olivat sitoutuneita. Se on ehkä sellainen mikä voi nousta tulevaisuudessa enemmänkin keskusteluun oman työn hallinnan kannalta. Se, että voidaanko enää pitää niin montaa rautaa tulella kuin aikaisemmin ollaan totuttu.

Vilkkumaa: Juuri niin, koska se sirpaloitunut työ on ehkä vielä hallittavissa sitten, kun koko porukka on samassa paikassa ja pienillä muistutuksilla päästään asioista eteenpäin, mutta jos kaikki asiat vaativat jonkun kalenterimerkinnän niin silloin niitä ehkä tosiaan voi olla vähemmän.

Nurmi: Joo.

Vilkkumaa: Tämä on erittäin mielenkiintoinen tulokulma. Siirrytään tähän koronapandemiaan nyt oikein tiukalla otteella. Eli meillä on ollut tietoa ja tutkimusta

teidän molempien taholta tästä virtuaalisesta työstä, mutta tällaista vastaavaa tilannetta, jossa yhtäkkiä kaikki olisivat siirtyneet, ei nyt kaikki, mutta monen asiantuntijan työt olisivat siirtyneet sitten lähityöskentelystä etätöihin, niin sellaista ei ole aikaisemmin ollut. Onko tässä tullut jotain ihan yllättävää uutta, mitä ette ole ikinä kohdanneet aiemmin? Jotain täysiä yllätyksiä?

Saarinen: Ehkä ei mitään hirvittävän suuria yllätyksiä. Kyllä minäkin näen, että fundamentaalisesti aika lailla esimiestyökin on samaa ja se, että jokainen ihminen haluaa tulla kuulluksi ja nähdyksi, että se kyllä pätee missä tahansa, ollaanko virtuaaliympäristössä tai muussa ympäristössä. Ehkä kuitenkin suurimpia yllätyksiä, tai ei niin suuria, on ollut tietysti se, että ihmiset kokevat hyvin eri tavalla tämän ja niin kuin sanoitkin, että ihan kaikkihan me emme ole.. Tässä on tietynlaista epädemokratiaa, että meillä on myöskin paljon ihmisiä, jotka eivät voi tehdä etätöitä ja he saattavat kokea, kun muut hehkuttavat, että kävinpä lenkillä lounastunnilla, että eihän minulla ole tällaista mahdollisuutta. Ja sitten ehkä se, että ihmiset aika eri tavalla myös siinä virtuaaliympäristössä kokee, että toiset saattavat hyvinkin kokea sen sellaisena yksinäisenä puurtamisena ja toiset taas nauttivat siitä suunnattomasti, miten mahtavaa on olla yksin luovassa ympäristössä ja saa paljon enemmän aikaiseksi. Aika isoja eroja on.

Vilkkumaa: Juuri niin. Mites Niina?

Nurmi: Joo, minä olen ollut myös yllätynyt siitä, kun mediassa on ollut niin paljon sitä negatiivissävytteistä keskustelua siitä, että kuinka tämä on hankalaa ja vaikeaa, mutta sitten taas tutkimuksissa nousee esiin se, että ihmiset kokevatkin sen itse asiassa aika vapauttavana. Että erityisesti, jos heillä on mahdollisuus itse vaikuttaa siihen mitä töitä he tekevät ja millä tavalla, ja milloin, niin se autonomia antaa aika paljon mahdollisuuksia sitten järjestellä työpäivää oman rytmin kanssa sopivaksi. Ja tietysti työn ja perheen yhteensovittamiseen antaa uudenlaisia mahdollisuuksia. Toki se myös voi syventää naisten ja miesten osallistumisen kuilua, eli naisilla voi olla enemmän kuormitusta sitten siellä kotipuolella, mutta tutkimusten mukaan hyvinvointihan on kasvanut.

Vilkkumaa: No minä myös näin sellaisen hauskan graafin, missä Suomi oli jotenkin siellä ihan, melkein hyvin eri tyyppisenä maana kuin muut Euroopan maat, eli täällä jopa neljännes oli sitä mieltä, että nämä poikkeusjärjestelyt ovat parantaneet heidän arkeansa ja yhteensä kolme neljännestä oli sitä mieltä, että ei ole huonontanut. Tämä oli aika jännittävää, jos vertasi vaikka noihin Etelä-Euroopan maihin, jossa ehkä se sosiaalinenkin elämä on tietyllä tavoin eri tavalla järjestynyt. Niin Suomessa kulttuurimme ehkä tulee tällaista, että tehdään itsekseen ja omilla aikatauluilla.

Saarinen: Mietin ihan tuota samaa, kun näin noita tuloksia. Se varmaan vähän tähän meidän suomalaisuuteenkin liittyy, että me tykkäämme tehdä yksiksemme ja pärjäämme hyvin ihan itse, ja toki juuri näitä tilanteita, missä perhekin nauttii että

siellä on vanhemmat kotona ja läsnä, vaikka siellä jossain oven takana puhumassa omissa palaverieissaan. Mutta siitä voi tulla paljonkin tiettyä jouston varaa ja ehkä aikaakin lisää, kun työmatkat vähenevät. Kyllä minäkin luulen, että tässä on paljon meidän tämmöinen kulttuuri- ja luonnekysymyksen takana.

Vilkkumaa: Eli ehkä sitten, jos ja kun tämä pandemiatilanne jossain vaiheessa väistyy, niin tässä voi olla paljon hyviä asioita jotka säilyvät sitten sinne seuraavaan vaiheeseen. Hyviä läksyjä, joita me olemme oppineet.

Nurmi: Sitä uskon paljonkin, kyllä. Ehdottomasti. Ja mahdollisuuksia paljonkin. Ja minäkin uskon, että me palaamme jonkunlaiseen hybridimalliin, eikä varmaankaan tässä muutenkaan kannata ajatella sellaista joko-tai-jaottelua. Mutta se hybridimalli, joka sinänsä minun mielestäni siinä etätyössä on aika vaativaa jolloin osa istuu neuvotteluhuoneessa läsnä ja osa on muualla. Mutta sitten, kun me ajattelemme sitä pandemian jälkeistä aikaa missä varmastikin, ainakin minä uskon, että ihmiset enemmän ja enemmän jatkavat etätyötä kuin ennen. Ja sitten osa on toimistolla, ja sitten ehkä vuorotellaan, tai ollaan välillä etänä ja välillä työpaikalla, niin se varmaan tarjoaa paljon mahdollisuuksia ja joustavuutta ihmisille.

Vilkkumaa: Puhutaan vielä ihan hetki tästä hyvinvointipuolesta. Miten tämmöisessä virtuaalisessa, nyt kun ollaan vielä melko pitkälti tämmöisessä kokonaisvirtuaalisessa maailmassa tovin aikaa, niin miten huolehditaan sekä siitä omasta, että muiden hyvinvoinnista?

Nurmi: Yksi on se, että tarvitsee olla koko ajan tavoitettavissa. Eli se omien rajojen hallinta on aika tärkeä asia. Ja entisessä elämässä, kun lähdettiin pois työpaikalta niin se oli jotenkin luonnollinen aika myös laittaa sähköposti kiinni, mutta nythän se ei tapahdu enää niin. Eli sähköposti pysyy auki useimmilla meillä ihan sinne nukkumaanmenoon asti. Sellainen, että yhdessä sovittaisiin niistä pelisäännöistä, että tarvitsee meidän olla 24/7 tavoitettavissa, ja mitä se sitten tarkoittaa jos sellaisia oletuksia alkaa organisaatiokulttuurissa nousemaan. Millä tavalla sitten kokee huonoa omatuntoa ja sitä, että miltä näytän työntekijänä. Näytänkö siltä, että olen sitoutunut, jos en sitten vastaakaan saman päivän aikana ja muuta. Näistä asioista olisi hyvä puhua ääneen.

Vilkkumaa: No Johanna, miten sinä näet hyvinvointipuolen? Onko jotain kipupisteitä, jota liittyy virtuaalityön ja hyvinvoinnin yhteensovittamiseen?

Saarinen: Joo. Tuota minäkin mietin ja ehkä vähän eri näkökulmasta, eli siitä, miten tärkeää ja vähän vaikeaa on kysyä siitä hyvinvoinnista vaikka esimiehen omalta tiimiltään, koska se kysymys on helposti vähän sellainen.. Jos ei vaikea kysymyksenä, niin ehkä vähän vaikea vastata, että miten sinä näet miten ihmiset voivat. Ja juuri sitä mitä ehkä aikaisemminkin puhuin niin siinä on hirveän tärkeää, että pidetään yllä sellaista jatkuvaa kommunikaatiota ja puhutaan paljon, että on

luottamus defaultina kaiken aikaa ja se, että ihmisille tulee paljon mahdollisuuksia kertoa omasta hyvinvoinnistaan. Koska varmaan on eri tilanteita, ja juuri niin kuin sanoit, että on tämmöisiä nuoria - ja miksei vanhempia - jotka elävät alle 20 neliön yksiossa, jossa se koko työmaailma ja kotimaailma ja kaikki on siinä samojen neljän seinän sisällä, että kyllä siinä varmasti on välillä rankkojakin aikoja.

Vilkkumaa: Tämä vaatii ehkä tämä etätyö sellaista, että pystyy asettamaan niitä rajoja, mutta myös johtamaan itseään ihan uudella tavalla siinä työn tekemisessä niin aiheuttaako tämä myös sellaisia johtamispaineista myös työntekijöille itselleen paljon enemmän kuin aikaisemmin?

Saarinen: Joo ehdottomasti.

Nurmi: Itsensä johtamisen haasteet kyllä ehdottomasti korostuvat nyt tässä etätyömallissa ja se, että pystyt strukturoimaan sen päivän niin, ettei myöskään tule ajaneeksi itseäsi siihen kuormitustilaan, että otat tarpeeksi taukoja, etkä pistä päivää ihan tupaten täyteen kokouksia, olisi hyvin tärkeää muistaa. Ja sitten aivojen hyvinvoinnin kannalta se, että vältettäisiin multitaskingia. Se on niin hirveän helppo sitten siinä kokousten välillä tai kokousten aikanakin selailla niitä sähköposteja ja ajatella, että no okei, loggaan sisään tuohon kokoukseen, mutta sitten teen samalla tätä esitystä tai muistiota tässä samalla kirjoittelen. Ja sehän on ihan illuusio, se multitasking. Ei meistä kukaan pysty siihen, vaikka minä tiedän, että monet kuvittelevat, että kyllä minä kuitenkin pystyn. Mutta se mitä meidän aivot silloin tosiaan tekee on se, että ne switchaavat kahden eri tehtävän välillä, ja se on ihan hirvittävän kuormittavaa.

Vilkkumaa: Eikä kumpikaan tule silloin tehdyksi hyvin, todennäköisesti.

Saarinen: Se on ihan totta, ja siis siihen tämä virtuaaliyhteys hyvin helposti ajaa. Ja vaikka se olisi miten inhimillistä, niin se ei kyllä varmaan toimi. Tuosta minä vielä, mitä Niina sanoi tuosta itsensä johtamisesta, mekin olemme nyt meillä lisänneet paljon itsensä johtamisen koulutusta esimiehille ja myöskin meidän asiantuntijoille, koska juuri tästä näkökulmasta, että nyt on tärkeää tuntea myöskin ne omat haasteenikin, että milloin minulla ehkä menee överiksikin tämä, tai milloin minä en ehkä pysty pitämään omaa työpäivääni hyvän mittaisena, ja niin pois päin. Ja monia muitakin itsensä tuntemisen ja johtamisen alueita.

Vilkkumaa: Eli olisiko tämä sellainen konkreettinen vinkki teiltä nyt esimiehille, että tarjoaa sitten työkaluja työntekijöille selviytyä tässä uudessa maailmassa, vaikka tämmöistä itsensä johtamisen koulutusten kautta?

Saarinen: Kyllä. Minä ainakin tätä kannatan vahvasti.

Nurmi: Joo. ja sitten johtajille minun mielestä yksi hyvä vinkki olisi se, että tutustuu itseensä. Koska tässä etäjohtamisessa ainakin mitä minä olen huomannut johtamiskoulutuksessa, on ollut suuria ahaa-elämyksiä siinä, kun ihmiset ovat huomanneet, kuinka he tulkitsevat kaukana tapahtuvia asioita. Että meidän on syytä tehdä eroa sille, että mitä oikeasti tapahtuu ja kuinka me sitten etäältä se tulkitaan. Minkälaisia tarinoita me muodostamme siitä tilanteesta, kun esimerkiksi joku etäällä oleva työntekijä ei ole vähään aikaan ottanut meihin yhteyttä, niin millä tavalla me rupeamme ajattelemaan siitä tilanteesta. Ajattelemmeko me niin, että nyt se ei tee ollenkaan hommiensa, että siellä se varmaan vaan nyt sitten harrastaa ja tekee pyykkiä.

Vai ajatellaanko me, että nyt sillä on niin hirveä kiire, ettei se kerkeä tekemään tätä minun projektiani, vai ajatellaanko me, että se ei ehkä ole sitoutunut ollenkaan, että se etsii jo uusia työmahdollisuuksia. Niin nehan ovat kaikki meidän omakeksimiä tarinoita. Niin jotenkin, että antaako näille tarinoille nyt kuinka paljon tilaa ja kuinka ne tarinat alkavat vaikuttamaan meidän omaan käyttäytymiseemme. Tässä etätyömallissa ne tarinat itse asiassa muodostuvat hirveän tärkeiksi elementeiksi ihmisten välille, ja niiden tiedostaminen on todella tärkeää.

Vilkkumaa: No tämänhän on todella kiinnostava pointti, että jos meillä on nyt niin sanotusti vähemmän sitä oikeaa tarttumapintaa ja näkymää siihen mitä tapahtuu, niin juuri näiden tarinoiden rooli alkaa täyttää sitä. Mikä tähän on lääke? Keskustelua, keskustelua vaan?

Saarinen: Joo. Totta. Keskustelua ja ehkä myöskin sitä, että muistaa kysyä. Ja myöskin ihan tämmöisiäkin, että mikä sinua motivoi ja mikä sinua inspiroi ja miten menee, että erilaisia asioita, että oikeastaan niillä, joskus aika yksinkertaisillakin kysymillä ja naiiveillakin voi saada aika paljon irti ihmisistä, joka parantaa aika paljonkin sitä tuntemista.

Nurmi: Joo, ja sitten voisi olla jotain sellaisia esimiessparrauskavereita, jonka kanssa analysoisi sitä tilannetta ennen kuin sitten ne omat reflektointi- ja analysointitaidot kehittyvät ihan huippuunsa ja pystyy näkemään omien tarinoidensa läpi.

Saarinen: Tuo kuulostaa hyvältä, tuo sparrauskumppani. Tai vaikka joku tämmöinen group coaching tai joku, koska joskus juuri pahinta on jäädä yksikseen miettimään näitä ja silloin se näkökulma helposti kapeutuu.

Vilkkumaa: Kapeutuu varmasti ja voi mennä todella väärille urillekin, eli yritetään nyt kaikki yhdessä välttää näitä yksinäisen etätyöskentelyn sudenkuoppia, jossa mieli lähtee laukalle.

Vilkkumaa: Otetaan tähän loppuun vielä ennustuksia. Mennään hetkeksi dystopiaan ja utopiaan. Pessimistiseen ja optimistiseen skenaarioon tulevaisuudesta. Mitä virtuaalisyö ja -johtajuus pahimmillaan voisi olla kymmenen vuoden kuluttua, Niina?

Nurmi: No pahimmillaan teknologia on jakanut ihmiset menestyjiin ja kelkasta putoajiin. Eli ne, jotka eivät ole osanneet omia teknisiä taitojaan pitää ajan tasalla, menettävät sen urakehityksensä potentiaalin. Ihmiset etääntyvät toisistaan ja alkavat puhalttaa vain omiin hiiliinsä. Ja sitoutuminen yrityksiin laskee. Projekteja ei saada toimitettua, kun työntekijät eivät ole sitoutuneita. Yritysten toimitustehokkuus ja tuloksellisuus laskee.

Vilkkumaa: No tämä ei kuulosta kauhean toivottavalta. Minkälainen dystopia Johanna on mielessä?

Saarinen: No kyllä minullakin ehkä nämä pari, mitä Niinakin sanoi juuri, että ihmiset yksinään puurtavat omissa koloissaan ja yhteistyö vähenee. Sitä kautta innovaatiot, jotka ovat äärettömän tärkeitä, vähenevät. Ja sitä kautta taas start-uppien määrä, tuottavuus ja ylipäättään sellainen ideoiden kehittäminen, kaikki joka on ennen johtanut valtavan tärkeisiin keksintöihin, innovaatioihin, on hävinnyt. Toinen juuri se, että kun ihmiset eivät sitoudu organisaatioon, mitä Niinakin sanoi, niin työsuhteista tulee hyvin lyhyitä ja tähän liittyy ehkä kolmas se, että tällainen kulttuuri joka ennen oli tärkeää työympäristössä ja ihmisille, niin siitä on tullut vain tällainen laiha varjo. Ei enää ole sellaista työympäristökulttuuria ja organisaatioiden kulttuuria, jossa ihmiset myös paljon nauttivat ja saavat siitä yrityksestä, ja ennen kaikkea se palkinto on ollut se, jossa on mukava tehdä yhdessä töitä.

Vilkkumaa: No nämä eivät kuulosta kauhean kivoilta tulevaisuuksilta, joten siirrytään nopeasti sinne utopian puolelle, elikkä miltä sitten tämä virtuaalisyö ja -johtajuus parhaimmillaan näyttävät kymmenen vuoden kuluttua, Niina?

Nurmi: No minä en edes tiedä onko tämä utopiaa, luulen, että tämä voi olla ihan tottakin. Että parhaimmillaan me löydämme hyvän hybridimallin, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja antaa heille vapauksia ja joustavuutta rakentaa elämänsä omien tarpeidensa ja työn tarpeiden mukaan. Ja tiimit oppii toimimaan hyvin keskenään ja löytävät erilaisia tapoja luoda suhteita. Ja ehkä me voitaisiin siirtyä ajattelemaan jotain uudenlaista virtuaalista maailmaa niin, että me emme pyrkisi kopioimaan vaan tätä meidän lokaalia paikallista yhteistyötä, jotenkin replikoimaan sitä sitten siellä virtuaalisessa maailmassa, vaan me voisimme löytää jokin hologrammien maailma millä me voitaisiin olla läsnä toisillemme melkein missä vaan.

Vilkkumaa: Eli olisi parempikin maailma kuin ennen, päästäisiin näistä ajan ja paikan rajoituksista, ja silti voitaisiin olla toisiamme lähellä. Kuulostaa hyvältä. Mitäs Johanna, onko sinulla lisättävää tähän utopiaan?

Saarinen: No oikeastaan hyvin samoja ajatuksia. Ajan ja paikan riippumattomuudesta minä juuri haluaisin nostaa sen, että tietynlainen demokratia lisääntyy siinä globaaleissa yrityksissä erityisesti, ja globaaleissa tiimeissä, että nyt ei ole väliä olemmeko Suomessa, vai Kiinassa, vai Yhdysvalloissa ja kuka ehkä on etänä, kuka on lähellä, kuka on joutunut matkustamaan tai kuka on missäkin ja saadaanko porukka kasaan ylipäättään, kun me voidaan kaikki tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta. Ja se minun mielestäni tuo globaaleille tiimeille valtavasti lisää etua, monessa mielessä.

No, toinen ehkä vielä tähän joustavuuteen juuri mitä Niina toi vahvasti esille, että kyllä minä näen tämän valtavan hienona mahdollisuutena. Uskon itsekin tähän hybridimalliin, joka tuo ihmisille vapauden tehdä töitä silloin kun se minulle parhaiten osuu, ja silloin ihmisen työtyytyväisyys on lisääntynyt ja sitä kautta varmasti myös tuottavuus. Ja tämä joustavuus, joka tuo, ja lähtee siitä, että ei tosiaan enää mitata ajalla sitä työn tuottavuutta tai työn aikaansaannoksia, on minun mielestäni pelkästään hyvä asia.

Vilkkumaa: Näihin sanoihin on hyvä päättää. Kiitos paljon teille vierailusta Niina Nurmi ja Johanna Saarinen.

Saarinen: Kiitokset.

Nurmi: Kiitos.