

OTAVAMEDIA: Työn tekemisen muutoshanke

LOPPURAPORTTI

30.11.2021

Sami Sarén ja Sabina Ågren-Hellman, Muutostaito Oy

Anne Mantila, Otavamedia Oyj

Sisällysluettelo

| | |
|---|----|
| 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen | 3 |
| 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle | 4 |
| 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija | 5 |
| 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen | 5 |
| 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset | 7 |
| 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet..... | 8 |
| 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä..... | 9 |
| <i>Otavamedian sisäinen viestintä</i> | 9 |
| <i>Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä</i> | 9 |
| 8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot | 10 |

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

Otavamedian toimiala on ollut suuressa muutoksessa johtuen sekä kulutuskäyttäytymisen, mainonnan sekä työprosessien muutoksesta, että median digitalisoitumisesta. Toimitustyötä ja sisältöjä on perinteisesti tehty toimituksissa työpaikan fyysisissä tiloissa ja Otavamedia muuttikin vuoden 2020 alussa juuri uusiin toimitiloihin Triplaan, joiden piti tukea uudistuvaa yhdessä tekemisen mallia. Liiketoimintaympäristön haasteiden lisäksi korona käänsi kuitenkin työnteon hetkessä täysin etätyöksi.

Näin ollen haluttiin löytää uusi työnteon malli, joka perustuu virtuaaliseen työskentelyyn ja osittain toimistolla työskentelyyn eli tukemaan monipaikkaisen työn tekemistä. Kun yhdessä pystytään löytämään uusi ja toimiva tapa tehdä työtä osin etänä ja osin toimistolla, pystytään tätä hyödyntämään myös jatkossa sekä tuottavuutta että hyvinvointia tukevana työnteon tapana.

Työn tekemisen muutoshankkeen tavoitteet liittyivät lähi- ja etätöiden yhdistämisen, virtuaalisen vuorovaikutuksen (sis. työkalujen osaaminen) ja yhdessä tekemisen parantamiseen sekä uudenlaisten työskentelytapojen kehittämiseen työympäristö huomioiden. Työtilat haluttiin muuttaa tukemaan uutta tekemisen tapaa.

Hankkeen tavoitteet olivat:

1. Sisäisen virtuaalisen dialogin, yhteistyön ja yhdessä tuottamisen kehittäminen. Toimitustyön tekeminen virtuaalisesti ja hybridisti.
2. Uusien tiimikohtaisten virtuaalisen työskentelyn toimintamallien ja rooleihin liittyvien toimintatapojen työstäminen ja muutoksen toteuttaminen arjessa.
3. Työtapojen ja työtilojen (toimitilat) kehittäminen virtuaalinen ja hybridityöskentely huomioiden – mitä asioita pitää tehdä konttorilla ja miten.
4. Esimiesten ja johdon roolin kirkastaminen muutoksessa ja virtuaalisessa johtamisessa.
5. Kestävä tuottavuus ja hyvinvointi.
6. Yhteys strategiaan. Kaikki nämä muutokset toteutetaan edistään strategia tavoitteita ja digitaalista transformaatiota.

Tässä hankkeessa kehitystyötä tehtiin yhdessä koko henkilöstön kanssa Otavamedian strategisten tavoitteiden ja tuloksellisen liiketoiminnan saavuttamiseksi. Prosessi oli kolmivaiheinen, jonka jokaisessa vaiheessa työstettiin yhdessä uuden työn tekemisen tapojen ja monipaikkatyön mallia uudenlaisia työkaluja ja työn tekemisen tapoja hyödyntäen niin yksilö, työryhmä kuin Otavamedia tasollakin.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

Hanke toteutui pääsääntöisesti suunnitellun mukaisesti, vaikka pandemiatilanne pakotti hiukan venyttämään hankkeen aikataulua kesän ja syksyn 2021 osalta. Hanke jakautui käytännössä kolmeen työkokonaisuuteen kuluneen viimeisten, noin 12 kk aikana.

Hankkeen työkokonaisuudet olivat:

1. **Yhteissuunnittelu.** Koko kehitysprosessin, sisällön ja työtapojen yhteissuunnittelu. Yhteissuunnittelun ensi vaiheessa osallistettiin henkilöstöä ja kuultiin heidän odotuksensa hankkeelle (Muutostaito ja Otavamedia).
2. **Kolmesta työpajasta koostuvan kehitystyöpajaproessin toteutus koko henkilöstölle.** Työn tekemisen muutoshankkeen ja sen sisältämien kehitystyöpajojen toteutus esimiehille ja henkilöstölle helmikuun 2021 – marraskuun 2022 aikana. Prosessi koostui kolmesta peräkkäisestä työpajasta, jotka muodostivat kokonaisuuden.

Työpaja 1: Nykytilan määrittely ja yhdessä tunnistetut kehityshaasteet ja ratkaisut.

Työpaja 2: Työryhmätasoisien monipaikkatyön mallin työstäminen.

Työpaja 3: Monipaikkatyön teemojen syventäminen.

3. **Työn muutoksen toteutus arjessa.** Kehitystyöpajojen välillä Otavamedian henkilöstö kehitti monipaikkatyön mallia omissa työryhmissään ja Otavamedia tasolla kehitettiin työtiloja ja prosesseja tukemaan monipaikkaisen työn edellytyksiä.

Kehitysprosessin yhteiskehittämisvaiheessa hankkeen tavoitteet konkretisoituivat seuraavasti:

- Haluttiin luoda ja tunnistaa toimintatapoja, jotka tukevat esimiestyötä ja johtamista monipaikkaisessa työssä
- Haluttiin tunnistaa työn tekemisen tapoja, jotka tukevat yhteisöohjautuvuutta, tavoitteellisuutta ja luottamuksen kulttuurin vahvistumista
- Haluttiin, että henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan ja tunnistamaan monipaikkatyön parhaita käytäntöjä ja oman työn sujuvuutta ja hyvinvointia tukevia tapoja
- Haluttiin tunnistaa ja määritellä, miten työn tekemisen muutos vaikuttaa tarvittaviin työtiloihin ja niiden määrään
- Haluttiin tunnistaa ja sopia, mitä työtä on järkevää tehdä lähityönä toimistolla ja mitä voidaan tehdä etänä, paikasta riippumatta.
- Haluttiin, että luodaan monipaikkaista työtä tukeva malli niin työryhmätasolla kuin Otavamedialla. Huomioiden myös työn tuottavuuden, johtamisen, osaamisen sekä hyvinvoinnin.

Hankkeessa asiantuntijana toiminut Muutostaito Oy on keskittynyt dialogisten menetelmien soveltamiseen organisaation kehittämisessä. Tämän hankkeen tavoitteena oli suunnitella prosessi siten, että koko Otavamedian henkilöstö pääsi itse vaikuttamaan ja osallistumaan, sekä kehittämään omaa työtänsä tukevia monipaikkatyön tapoja ja menetelmiä.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kehityshankkeessa käytettiin taustateorianä sekä menetelmien kehittämisessä että sisältömielessä mm. seuraavat teoksia:

- Duhigg Charles, Random House 2012. The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business
- Fredrik Fogelberg & Jude Tavanyar et al 2015, Live Connections: Virtual Facilitation for High Engagement and Powerful Learning.
- Howard Tiersky. 2020. Impactful Online Meetings: How to Run Polished Virtual Working Sessions That are Engaging and Effective
- Katzenbach, J.R & Smith, D.K 1993, The wisdom of teams, Boston, Harvard Business School Press.
- Patrick Lencioni, 2005: The Five Dysfunctions of a Team.
- Paul Axtell. 2020. Make Virtual Meetings Matter: How to Turn Virtual Meetings from Status Updates to Remarkable Conversations
- Pierce, V., Cheesebrow, D., & Braun, L. M. 2000. Facilitator competencies. Group Facilitation
- Priest, S., Gass, M., & Gillis, L. 2000. The essential elements of facilitation. Learning Unlimited

Pääasiallisena asiantuntijana hankkeessa toimi Muutostaito Oy. Muutostaito soveltaa omassa arjen työssään laajasti erilaisia dialogisia menetelmiä muutosten toteutukseen ja oppimiseen liittyen. Muutostaidon asiantuntijaryhmällä on pitkä kokemus työyhteisöjen tutkimusperustaisesta kehittämisestä sekä osaamista dialogisten menetelmien soveltamisesta organisaation kehittämiseen. Tausta ja yhteydet Aalto Yliopiston työpsykologian ja johtamisen tutkimusryhmään tukevat tätä osaamista.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeessa toimi Otavamedian henkilöstön ja Muutostaidon konsulttien muodostama yhteinen projektiryhmä. Projektiryhmä ohjasi projektia koko hankkeen ajan ja piti huolen siitä, että projektin avulla saavutettiin Otavamedian asettamia tavoitteita. Seuraavassa kuvaukset kunkin työpajakokonaisuuden sisällöistä.

Työpajasarja 1 (virtuaalinen): Nykytilan määrittäminen ja yhdessä tunnistetut kehityshaasteet ja ratkaisut (joulukuu/2020 - helmikuu/2021):

- Ensimmäisen vaiheen kehitystyöpajat jaettiin kahteen osaan, esimiesten ja henkilöstön työpajoihin. Esimiehet osallistuivat molempiin.
- Esimiesten kehitystyöpajoissa helmikuussa 2021 kerrattiin odotukset ja tavoitteet hankkeelle sekä työstettiin esimiesten voimin hybridityön haasteita ja mahdollisuuksia sekä niiden asettamia odotuksia esimiestyölle. Kehitystyöpajojen päätteeksi tehtiin myös omaan työhön liittyvät lupaukset eli miten omaa esimiestyötä tulisi kehittää paremmin monipaikkaista työtä tukevaksi.
- Henkilöstölle järjestettiin vastaavat työpajat helmikuussa esimiesten työpajojen jälkeen, joissa henkilöstö pääsi yhdessä esimiesten kanssa pohtimaan hybridityön kokemuksia (haasteita ja mahdollisuuksia) tähän asti, sekä odotuksia yhdessä kehitettävään monipaikkaisen työn malliin. Myös henkilöstö teki oman henkilökohtaisen lupauksen oman työn kehittämiseksi.
- Kehitystyöpajoista saatuja oppeja lähdettiin viemään eteenpäin esimiesten johdolla yhdessä tiimien kanssa. Seuraavan vaiheen kehitystyöpajoissa työn tekemisen tapoja lähdettiin viemään entistä konkreettisemmin työryhmä (mediaperhe) tasolle.

Työpajasarja 2 (virtuaalinen): Työryhmätasoisien monipaikkatyön mallin työstäminen (maaliskuu-huhtikuu 2021)

- Projektiryhmässä työstettiin yhdessä sisällöt 2. vaiheen kehitystyöpajoihin. Osana hanketta haluttiin ottaa käyttöön erilaisia työkaluja ja -tapoja yhteiskehittämisen tukemiseksi. Toisen vaiheen kehitystyöpajoissa hyödynnettiin yhteistä kehittämisalustaa työpajojen sisältöjen työstössä ja dokumentoinnissa.
- Henkilöstön kehitystyöpajat toteutettiin Teamsin välityksellä niin, että osallistujat olivat jaettuna omiin työryhmiin pohtimaan konkreettisesti oman monipaikkaisen työn tekemisen käytäntöjä. Kaikki dokumentaatio tehtiin yhteisjaettavassa kehittämisalustassa, jonne dokumentaatio jokaisen kehitystyöpajan jälkeen tallentui. Seuraava kehitystyöpaja ja sen osallistujat pääsivät täydentämään samaa dokumenttia.
- Kehitystyöpajojen dokumentaatiosta syntyi Otavamedia tasoinen tiimisuunnitelma jokaiselle mediaperheelle, ja se jaettiin kaikkien käyttöön konkreettisen suunnitelman edelleen työstämiseksi tiimitasolla.
- Huhtikuun kehitystyöpajojen jälkeen esimiesten johdolla lähdettiin rakentamaan konkreettiset, tiimien monipaikkaisen työn mallit, jotka tehtiin valmiiksi kesälomiin mennessä.

Työpajasarja 3 (hybridi): Monipaikkatyön teemojen syventäminen (lokakuu 2021- marraskuu 2021)

- Projektiryhmä suunnitteli viimeisten kehitystyöpajojen sisällöt niin, että aikaisempien työpajojen sekä työpajojen välillä tehdyn kehitystyön eteneminen toimi pohjana toteutukselle.

- Kehitystyöpajat toteutettiin taas uudella monipaikkaisen työn tukemista vahvistavalla menetelmällä. Malli oli hybridi, jossa työpajat vedettiin Muutostaidon johdolla Otavamedian tiloista, joissa osa henkilöstöstä oli paikalla fyysisesti mutta osa tuli mukaan Teamsin välityksellä esim. kotoa.
- Viimeisessä työpajassa keskityttiin uusien työn tekemisen mallien viemiseksi arkeen ja työstettiin yhdessä mm. kognitiivisen ergonomian, toimivien tiimien ja mikro-oppimisen vaikutuksia ja mahdollisuuksia monipaikkatyössä. Kehitystyöpajoissa näitä teemoja työstettiin tiimikohtaisesti.
- Työpajan lopputuotoksena syntyi tarkempia monipaikkatyön pelisääntöjä mediaperhe ja tiimitasolla, jotka konkreettisesti tukevat uuden työn tekemisen mallia arjessa. Näitä malleja otetaan aktiivisesti käyttöön loppuvuoden ja alkuvuoden 2022 aikana.
- Viimeisten kehitystyöpajojen toteuttamista haastoi uudelleen aktivoitunut ja pahentunut pandemiatilanne. Ne pystyttiin kuitenkin toteuttamaan onnistuneesti ja terveysturvallisesti tilanteen haastavuudesta huolimatta.
- Hankkeen lopuksi Muutostaito toteutti lyhyen kyselyn siitä, mitä henkilöstön on oppinut kuluneen prosessin aikana ja miten työn tekemisen tavat ovat muuttuneet myös työryhmä ja Otavamediatasolla.

Tämän hankkeen kaikki kehitystyöpajat toteutettiin hyödyntäen aina uusia ja erilaisia virtuaali/hybridityön tekemisen tapoja. Hankkeen tarkoituksena oli yhteiskehittämisen rinnalla antaa valmiuksia myös uusien työkalujen hyödyntämiseen jokaisen omassa työssä.

Yhteenvetona hankkeen toteutumisesta voimme sanoa, että uusia työn tekemisen tapoja on otettu käyttöön laajasti koko Otavamediassa. Työtiloja on kehitetty entistä paremmin vastaamaan monipaikkaisen työn edellytyksiä ja laadukasta toteuttamista. Mediaperhetasolla työn tekemisen tapojen prosesseja on viety ja viedään edelleen käytäntöön.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tavoitteisiin peilaten, mitä hankkeella saavutettiin?

Hanke on ollut Otavamedialle merkittävä ja tärkeä. Otavamedia oli juuri ennen pandemian alkua siirtynyt uusiin toimitiloihin Pasilan Triplassa. Pandemia kuitenkin pakotti nopeassa aikataulussa kaikkia siirtymään etätöihin. Tämän seurauksena lähdettiin miettimään, miten niin työn tekemisen tapoja, fyysisiä työtiloja kuin henkilöstön osaamista / hyvinvointia tulisi lähteä kehittämään monipaikkaisen työn tekemistä paremmin tukevaksi.

Alusta asti oli selvää, että koko henkilöstö tulee ottaa mukaan hankkeeseen, koska he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, ja he ovat tässä työn muutoksen keskiössä. Halusimme myös tarjota heille työkaluja oman työn kehittämiseen niin, että saadut opit eivät ole kertaluonteisia vaan niitä voi laajasti hyödyntää omassa arjessaan joka päivä (esim. Teamsin erilaiset ominaisuudet, yhteiskehittämisen työkalut, kognitiivisen ergonomian vaikutus omaan jaksamiseen jne.).

Voimme todeta, että hankkeella on saavutettu tavoiteltua muutosta ja monipaikkaisen työn tekemisen mallit ovat lähteneet käytäntöön laajasti.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke koettiin onnistuneena ja hankkeen etenemistä ja arviointia on tehty aktiivisesti matkan varrella.

Hankkeella saavutettiin tuloksia seuraavilla alueilla:

- **Toimitustyötä voi tehdä etänä.** Yksi tärkeimpiä havaintoja koko projektissa on, että sisältöjä eri kanaviin/medioihin voi tuottaa hajautetusti kotitoimistolta käsin. Tämä työtapo jopa parantaa keskittymistä vaativan kirjoittamisen sujuvuutta. Vastapainona tälle työlle täytyy kiinnittää erityistä huomiota kiinnittymiseen omaan työryhmään ja Otavamediaan työyhteisönä. Monia asioita tulee kuitenkin tuottaa yhteistyössä oman työryhmän tai muiden Otavamedian toimintojen kanssa.
- **Virtuaalinen vuorovaikutus.** Hankkeen työpajojen avulla henkilöstö aktivoitui käyttämään Teamsin eri ominaisuuksia ja yksinkertaisimmillaan pitämään palavereja kamera auki. Lisäksi on kiinnitetty enemmän huomiota virtuaaliseen kohtaamiseen ja dialogiin, esim. kuunteluun, tilan antamiseen ja kaikkien aktivointiin.
- **Työpäivän ja työviikon rytmittäminen.** Henkilöstö on kiinnittänyt huomiota työpäivän huokoisuuteen ja rutiineihin, joilla työtä ja vapaa-aikaa voidaan erottaa ja edistää työstä palautumista.
- **Palaverit.** Palaverien valmisteluun ja toteutukseen on kiinnitetty enemmän huomiota. Jos ollaan palaverissa, niin ollaan niissä kunnolla läsnä. Lisäksi työryhmätasolla sovittiin, miten palaverien agendoja voidaan kehittää, kuinka sovituista asioista voi tehdä kevyitä muistioita ja miten tieto jaetaan sujuvasti.
- **Yhteisöllisyyden ylläpito monipaikkatyössä.** Hankkeessa sovittiin työryhmäkohtaisesti kotona ja työpaikalla tehtävän työn rytmittämistä siten, että työryhmät kohtaavat säännöllisesti fyysisesti työpaikalla. Virtuaalisessa työskentelymoodissa on tärkeää järjestää ”asiakeskeisten” palaverien lisäksi myös epäformaaleja kohtaamisia.
- **Kognitiivinen ergonomia ja kuormittuminen työssä.** Hankkeessa työstettiin ja otettiin käyttöön tapoja, joilla tietotyön kognitiivista kuormitusta voidaan hallita.
- **Oppiminen monipaikkatyössä.** Monipaikkatyö ja nykyinen intensiivinen pandemian aikainen etätyö on todella haastanut osaamisen kehittämisen. Hankkeessa pohdittiin, miten osaamisen kehittämistä ja työssä oppimista voidaan toteuttaa nykyisessä työnteon mallissa, esim. mikro-oppimisen avulla.

Media-alan digitalisoitumisen, uusien työvälineiden ja lisääntyneen etätyön takia työ tulee muuttumaan edelleen. Edellä mainitut teemat tulevat jatkossakin olemaan keskeisiä kehittymisalueita. Jatkuva muutos haastaa henkilöstön jatkuvaan uuden opetteluun.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

7.1. Otavamedian sisäinen viestintä

Hankkeesta on viestitty aktiivisesti Otavamedian omissa kanavissa, mm. Otavamedia on tiedottanut hankkeen tarkoituksen, tavoitteen ja etenemisen yhtiön tiedotustilaisuuksissa 12/2020 jälkeen kuukausittain. Viestintää ja osallistamista on tuettu kehittämishankkeelle avatussa Teams-kanavassa.

Kevään 2021 työpajoissa syntyneitä mediaperhe/tiimikohtaisia suunnitelmia on jatkotyöstetty kevään/kesän aikana ja ne ovat olleet kaikkien saatavilla kehittämishankkeelle avatussa Teams-kanavassa. Marraskuun työpajojen tarkennetut suunnitelmat ja niiden yhteenvedot ovat koko organisaation hyödynnettävissä. Lisäksi

Otavamedia teki hankkeesta ”Työtavat uusiksi” jutun Otavalaiseen, jossa haastateltavat kertoivat mitä hankkeen myötä on muuttunut (juttu erillisenä pdf:nä raportin liitteenä).

7.2. Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Pandemia-aika, viimeiset lähes kaksi vuotta ovat opettaneet meille, että työn tekemisen tavat ovat muuttuneet jäädäkseen. Paluuta ns. vanhaan ei sellaisenaan varmastikaan tule, joten organisaatiot ja työntekijät ovat pakotettuja miettimään, miten työ organisoidaan inhimillisesti hyväksi mutta myös organisaation ja työn tavoitteita tukevaksi. Kokemukset siitä, miten omaa työtä voidaan kehittää monipaikkaisuutta tukevaksi kaikkia osallistaen, on tärkeä arvo myös jatkossa.

Hankkeen aikana niin työntekijät, organisaatio kuin Muutostaitokin ovat saaneet paljon oppia ja hyviä käytäntöjä, jotka voivat hyödyntää jatkossa laajemminkin suomalaista työelämää. Hanke on tuottanut hyvää kokemusta yhteiskehittämisen hyödyllisyydestä sekä tuottanut työkaluja nykyisen työelämän vaatimuksiin etätöiden ja virtuaalisuuden näkökulmasta.

Myös tänä päivänä paljon puhuttu itseohjautuvuus / yhteisöohjautuvuus eteni hankkeen aikana jonkin verran, kun monipaikkaisen työn mallissa näitä valmiuksia tarvitaan työn onnistumisen ja oman hyvinvoinnin kannalta.

Muutostaito tulee jatkossa hyödyntämään ja jatkokehittämään hankkeessa syntyneitä monipaikkatyön ja uusien työn tekemisen tapojen kehitysprosessia ja syntyviä menetelmiä. Hankkeesta saadut kokemukset ja opit hyödyttävät tämänhetkistä työelämää vahvasti, varsinkin kun on nähtävissä, että pandemian vaikutukset työn tekemisen tapoihin laajasti kautta organisaatioiden ovat tulleet jäädäkseen.

Muutostaito tuottaa hankkeesta artikkelin omille kotisivuilleen. Hankkeesta ja sen hyödyistä kerrotaan myös tulevissa Muutostaidon asiakastilaisuuksissa keväällä 2022. Lisäksi hankkeen keskeisistä tuloksista tehdään LinkedIn päivityksiä.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakijan yhteystiedot:

Anne Mantila, Henkilöstö- ja talousjohtaja, puh. 040 584 5270, anne.mantila@otava.fi

Asiantuntijan yhteystiedot:

Sabina Ågren-Hellman, puh. 050 486 0124, sabina.agren-hellman@muutostaito.fi

Sami Saren, puh. 0400 353652, sami.saren@muutostaito.fi