

HYBRIDITYÖN KÄSIKIRJA

Opas joustavaan monipaikkaiseen työhön

Krista Kohtakangas
Ira-Eerika Kopakka
Inga Koskitalo



KIRJOITTAJAT Kohtakangas, Krista; Kopakka Ira-Eerika & Koskitalo, Inga

PROJEKTI Perheystävällinen hybridityön Lappi

RAHOITTAJAT Euroopan sosiaalirahasto (ESR) sekä Kittilä, Pello, Posio, Sodankylä, Tornio ja Utsjoki

TOTEUTTAJA Lapin yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelut sekä yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Rovaniemi 2023

TAITTO JA KANSI Advertising Kioski

ISBN 978-952-337-345-7

ISSN 2737-2200

Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita (verkkojulkaisu), nro 9

Julkaisun pysyvä osoite <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-345-7>



SISÄLTÖ

JOHDANTO: Kohti joustavampaa työelämää 4

1. HYBRIDITYÖN EDELLYTYKSET JA JURIDIikka

1.1 Hybridityön lähtökohdat 9

1.2 Juridinen näkökulma hybridityöhön 13

1.3 Hybridityömalli haltuun 19

2. HYBRIDITYÖ SUJUVAKSI

2.1 Työjärjestelyt 27

2.2 Tehoa hybridityöhön omaa työtä johtamalla 33

2.3 Työhyvinvointi monipaikkatyössä 39

VIERASKYNÄ: Workcation mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mielekkäällä tavalla 45

VIERASKYNÄ: Etätyö auttaa palautumaan 48

3. VUOROVAIKUTUS JA YHTEISÖLLISYYS HYBRIDITYÖSSÄ

3.1 Luottamus ja yhteistyö 51

3.2 Sujuvan etävuorovaikutuksen menetelmät ja välineet 59

VIERASKYNÄ: Etätyöpisteet – elinvoimaa ja yhteisöllisyyttä työn muutoksessa 67

VIERASKYNÄ: Monipaikkainen työ haastaa tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatioita 70

4. HYBRIDITYÖN JOHTAMINEN

4.1 Etä- ja hybridijohtaminen – organisaatioiden uusi kilpailutekijä 75

4.2 Rekrytoi ja perehdytä etänä 83

VIERASKYNÄ: Hybridityön arkea asiantuntijaorganisaatiossa 87

VIERASKYNÄ: Monipaikkaisuus on työn tulevaisuutta 90

Lähteet 92

JOHDANTO

Kohti joustavampaa työelämää

Työelämä muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Muutoksiin vaikuttavat muun muassa maailmanlaajuiset ilmiöt, jotka muovaavat niin työtä kuin työn tekemisen tapoja. Työn muutos eri aloilla tapahtuu eri vaiheissa, mutta tietyt perustrendit ovat tunnistettavissa lähes kaikessa tietotyössä. Viime vuosien isoin murros on nähty erityisesti tietotyön suhteessa aikaan ja paikkaan. Tämän päivän tietotyöläisen arkea kuvaa vaihteleva monipaikkainen työskentely perinteisen toimistolla työskentelyn sijaan, joustava työpäivän rytmittäminen perhe- ja elämäntilanteeseen sopivammaksi, sekä vuorovaikuttaminen ja yhteydenpito erilaisia viestintäsovelluksia ja -välineitä hyödyntäen.

Edellä mainittu esimerkki on tyyppillistä *hybridityötä tekeväälle*. Hybridityöllä viitataan yleisimmin joustavaan työnorganisointitapaan, jolloin työtä voidaan edes osittain tehdä työnantajan toimitilojen ulkopuolella etätyönä. Käytännössä hybridityöskentely viittaa juuri asteittaiseen vaihteluun etä- ja lähityöskentelyssä. Hybridityön rinnalla käytetään termiä *monipaikkatyö, aika- ja paikkariippumaton työ tai hajautunut työ*. Käsitteille ei ole tarkkaa vakiintunutta määritelmää tai kriteeristöä esimerkiksi säännöllisyyden tai määrällisen osuuden näkökulmasta. Hybridityötä voi siis yhtä lailla olla useina päiviä viikossa tapahtuva etätyö kuin yksittäiseen työpäivään sisällytetty työskentely muualla kuin työnantajan tiloissa.

Työhön liittyvien joustojen kasvattaminen tai vähintäänkin säilyttäminen puhututtaa työmarkkinoilla ja tutkimuksessa. Paluuta vanhaan ei ole, sillä pandemian alussa pakolla joustaneet organisointitavat ovat tulleet jäädäkseen. Mahdollisuus etätyöhön on alasta riippuen muodostunut jopa osaan työvoiman saamisen ehdoksi. Hybridityömallin eduiksi on työnantajien näkökulmasta tunnistettu esimerkiksi työvoiman rekrytointi laajemmalta työssäkäyntialueelta, vähentyneet sairauspoissaolot ja tartuttavuus, sekä

säästöt tilakustannuksissa, mikäli etätyösiirtymän myötä toimitiloja on voitu supistaa. Matkustuspäivien ja matkakustannusten osalta on nähty isoja kustannussäästöjä, kun erilaisten verkostojen, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa tapaaminen onnistuu etäyhteyksin.

Lisääntynyt työntekijän valinnanvapaus on myös kääntänyt katsetta oman työn sisältöihin sekä yksilöllisempiin ratkaisuihin, jotka lisäävät työn sujuvuutta. Perheystävällinen hybridityön Lappi-hankeemme teemana oleva perheystävällisyys näkyy työn ja muun elämän joustavampana yhteensovittamisena, oli kyseessä sitten lapsiperhe tai muu sukulaisuuteen tai huolenpitosuhteeseen liittyvä elämäntilanne. Työn tekemisen joustavuus mahdollistaa myös matkustamisen työpaikkakunnan ulkopuolelle. Sen lisäksi parantunut työrauha ja keskittymiskyky ovat monen kokemuksen mukaan merkittäviä hybridityömallin etuja. Vaikka kaikki kokemukset etätyöstä eivät ole positiivisia, on suurimmalla osalla työntekijöistä kuitenkin halu tehdä myös jatkossa töitä sijainnistaan riippumatta.

Monilla työpaikoilla on kuitenkin havaittu, että laajamittainen siirtymä etätyöskentelyyn vähentää sosiaalista vuorovaikutusta, innovointia ja työyhteisöön sitoutumista. Asiantuntijan etätyö voi olla intensiivistä ja työn tauotus haastavaa.¹ Tasapainon löytämiseksi monet työpaikat hakevatkin ratkaisua joustavuudesta ja tasapainosta eri työskentelytapojen välille juuri hybridityömallista. Ajankohtainen kysymys onkin, miten löydettäisiin organisaatioille toimivin ratkaisu etä- ja lähityön eli hybridityön yhteensovittamiseksi niin, että työn laatu ja tuottavuus pysyvät yllä sekä työntekijät työkykyisinä ja motivoituneina. Myös erilaiset kyselyt ja tutkimustulokset antavat viitteitä tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntymisestä etätyössä, kun työyhteisön vuorovaikutukseen on monipaikkatyön käytännöissä panostettu.^{2,3}

MITÄ KÄSIKIRJAMME TARJOAA JA KENELLE SE ON SUUNNATTU?

Käsikirja teemoineen on kokoelma Perheystävällinen hybridityön Lappi-hankkeessa kertynyttä asiantuntijätietoa, kunnissa ja yrityksissä tehtyä käytännön kehittämistyötä ja ideointia sekä teemaan sopivia kokemus- tai näkökulmatekstejä Vieraskynä-kirjoituksina. Tavoitteena on ollut kerätä yksiin kansiin helposti lähestyttävää tietoa laajasta ja moniulotteisesta ilmiöstä, joka vaatii yhteistä keskustelua, kokeilumyönteistä asennetta sekä näkökulmanottokykyä. Käsikirjamme on siten suunnattu kaikille, joita joustavista työn organisointitavoista kiinnostuneille organisaatioille ja työntekijöille. Opasta voidaan hyödyntää hybridityöhön siirtyvissä tai sitä jo toteutavissa organisaatioissa.

Käsikirja ei tarjoa valmista mallia hybridityöhön, sillä sellainen olisi mahdotonta tehdä. Organisaatiot, tiimit, työtehtävät ja työn tekemisen tavat vaihtelevat, joten yksi malli ei sovi kaikille. Jokainen organisaatio joutuu itse rakentamaan itselleen sopivimmat ratkaisut ja kompromissit yhteisen keskustelun pohjalta. Käsikirjaan on koottu neljä keskeistä näkökulmaa, joita tarkastelemalla ja kehittämällä organisaatiossanne saatte luotua edellytykset ja rakenteet joustavaan monipaikkaiseen työhön. Käsikirjan luvut etenevät hybridityömallin edellytyksistä kohti juridisia ja käytännöllisiä pelisääntöjä. Kun yhteisiä tavoitteita edistetään eri sijainneista ja ajankohdista käsin, keskeistä on huolehtia tiedonkulun ja yhteydenpidon käytännöistä. Hybridityöskentelyllä on valtava vaikutus työhyvinvointiin ja sen tueksi tarvitaan oman työn johtamisen taitoja. Lisäksi tarkastelemme, mikä merkitys on etäjohtamisosaamisella ja sen kehittämällä.

Haluamme tässä yhteydessä kiittää kaikkia hankkeemme yhteistyökuntia: Kittilä, Pello, Posio, Sodankylä, Tornio ja Utsjoki. Kiitos hankkeemme koulutuksiin osallistuneille esihenkilöille ja muille työntekijöille. Kiitos kaikille yhteistyötä kanssamme tehneille kouluttajille ja asiantuntijoille tuoreesta tutkimustiedosta sekä käytännön kehittämisvinkeistä. Lämmin kiitos myös

Vieraskynä-tekstien kirjoittajille Pauliinalle, Saijalle, Tomille, Päiville, Sannalle, Eevalle, Hennalle, Mariannelle ja Kirsille, kokemusten ja näkökulmienne jakamisesta.

Sinulle lukija, toivotamme antoisaa ja oivaltavaa matkaa hybridityön kehittämisen parissa!

Krista, Ira-Eerika ja Inga



1. HYBRIDITYÖN EDELLYTYKSET JA JURIDIikka



1.1 Hybridityön lähtökohdat

Siirtymä kohti toimivaa monipaikkatyöskentelyä voi edetä pienin askelin ja kokeiluin. Kaikki lähtee työn ja työyhteisön tarkastelusta, organisaation ominaispiirteistä. Mitä pyrimme yhdessä saamaan aikaan? Miten palvelemme asiakkaitamme ja vastaamme heidän odotuksiinsa? Miten vastaamme työntekijöidemme odotuksiin ja tuemme heidän osaamistaan, motivaatiotaan ja kokonaisvaltaista työhyvinvointiaan? Millainen rooli on yhteisellä ja itsenäisellä tekemisellä tavoitteiden saavuttamiseksi?

Yhtä lailla kuin hyvinvointi on vahvasti henkilökohtainen kokemus, myös hybridityöskentelyyn liittyvät edut ja haasteet ovat yksilöllisiin kokemuksiin perustuvia. Hybridityömallissa onnistuminen edellyttää erilaisten tarpeiden ja toiveiden tunnistamista ja kuulemista, sekä avointa keskustelua keinoista saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Mitä juuri te voisitte saavuttaa hybridityön avulla?

HYBRIDITYÖN EDUT TYÖNTEKIJÄN KANNALTA

- ◇ Työajan joustavuus ja rytmittäminen
- ◇ Työrauha ja keskittyminen
- ◇ Työtyytyväisyys ja työtehon paraneminen
- ◇ Ajan ja rahan säästöt työmatkoissa
- ◇ Työn ja perhe-elämän joustavampi yhteensovittaminen
- ◇ Mahdollisuus valita asuinpaikka muilla kuin työn sijaintipaikan perusteella
- ◇ Mahdollistaa työskentelyn myös poikkeustilanteissa (liikenneeste, huonot sääolosuhteet, liikkumisrajoitukset)

HYBRIDITYÖN EDUT TYÖNANTAJAN KANNALTA

- ◇ Lisää työntekijöiden valinnan mahdollisuuksia ja voi tätä kautta parantaa työtehoa sekä työn tuottavuutta
- ◇ Etätyö voi lisätä työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja
- ◇ Työurien piteneminen mahdollisen paremman jaksamisen myötä
- ◇ Säännöllinen etätyö vapauttaa työnantajan tiloja muuhun käyttöön ja säästää toimitilakustannuksissa
- ◇ Lisää työpaikan houkuttelevuutta ja on mahdollinen rekrytointivaltti
- ◇ Vähentää työmatkaliikennettä ja lisää osaltaan ympäristövastuullisuutta

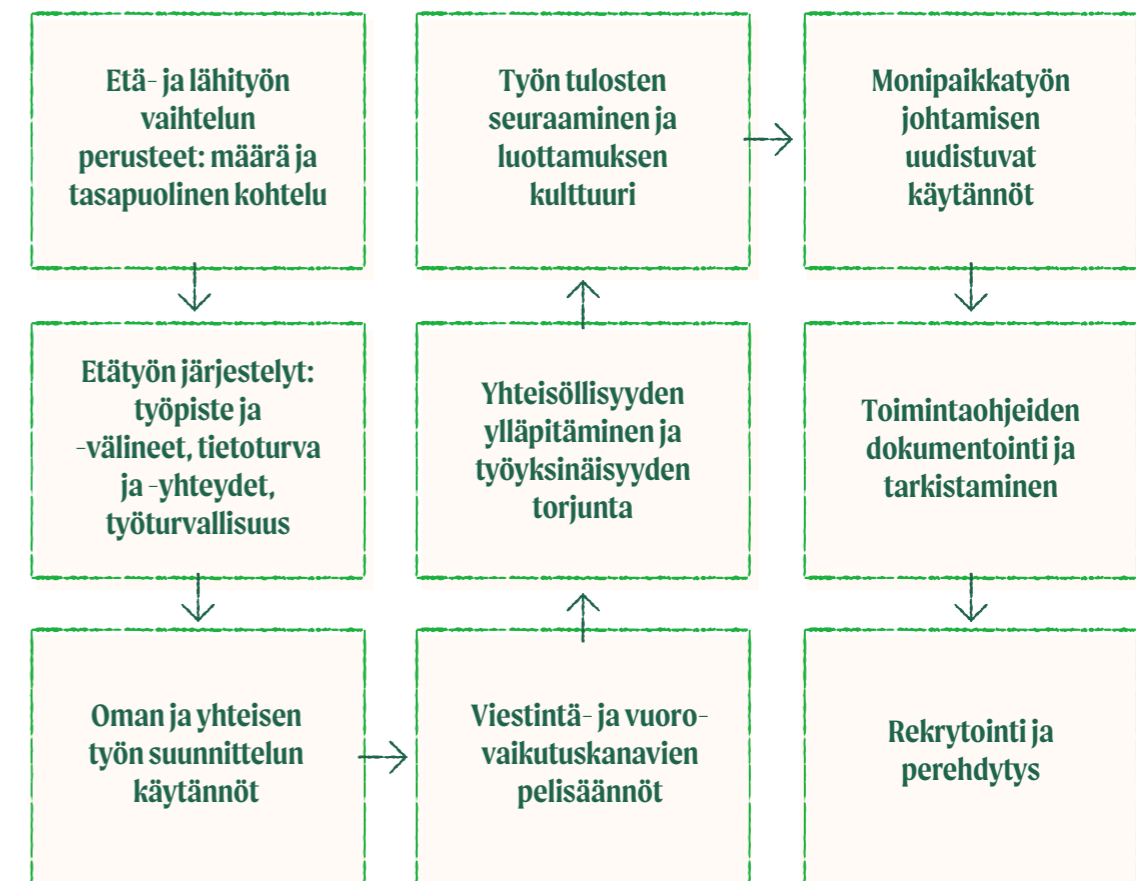
ETÄTYÖHÖN LIITETTYJÄ HUOLENAIHEITA JA RISKEJÄ

- ◇ Työajan venyminen sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen
- ◇ Vaikeudet irrottautua työstä ja liiallinen kuormittuminen
- ◇ Kotona työskentely vaatii sopeutumista perheeltä
- ◇ Sopimattomat tai riittämättömät tilat ja kalusteet kotona työskentelylle
- ◇ Yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset työyhteisöstä
- ◇ Riittämätön tuki esihenkilöiltä ja työtovereilta
- ◇ Huoli urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa
- ◇ Motivaation väheneminen
- ◇ Vähäisemmät mahdollisuudet päästä osallistumaan ja vaikuttamaan työpaikan asioihin
- ◇ Työpaikan ristiriitojen tai epäkohtien välttely etätyöskentelyllä

Lähteenä käytetty [Työterveyslaitoksen teemasivustoa](#) ⁴

Hybridityöskentelyyn siirtyminen ja sen laajentaminen vaativat kompromisseja sekä vanhasta pois oppimista, erityisesti jos toimintakulttuuri on aikaisemmin rakentunut läsnätyön pohjalle. Tällöin on tunnistettava, mitkä asiat toimivat hybridityössä ja mitkä vaativat uudistamista. Muutoksen toteuttaminen vie aikaa. Aina on kuitenkin mahdollisuus arvioida ja uudistaa, mikäli kokeilu ei tunnu toimivalta. Voi myös olla, että organisaatiossanne lähde-täänkin liikkeelle ”etänä ensin”-ajatuksesta. Silloin mikä tahansa toiminta tai prosessi luodaan alun alkujaan paikkariippumattomaksi, prosessin ehdot ja vahvuudet huomioiden.

Valmista kaikille sopivaa mallia hybridityöhön ei valitettavasti ole tarjolla, mutta käsikirjassamme jaamme vinkkejä ja näkökulmia keskeisiin työn järjestelyihin ja yhteisten pelisääntöjen muotoilemiseen esimerkiksi seuraavat olottuvuudet huomioimalla:





1.2 Juridinen näkökulma hybridityöhön

HYBRIDITYÖN HUOMIOIMINEN TYÖSOPIMUKSESSA

Etätyö on tapa järjestää ja tehdä työtä sähköistä tietö- ja viestintäteknikkaa hyväksikäyttäen. Silloin työtä, jota voitaisiin tehdä työnantajan toimipisteessä, tehdään esimerkiksi työntekijän kotona tai mökillä. Etänä tehtävä työ voi olla määrältään kokoaikaista, osa-aikaista, säännöllistä (esimerkiksi tiettyinä päivinä viikossa) tai satunnaista/lyhytkestoista.⁵

KOKOAIKAISESSA ETÄTYÖSSÄ työ on sovittu tehtäväksi täysin etänä.

SÄÄNNÖLLEISSÄ ETÄTYÖSSÄ työtä tehdään ennakkoon sovittuina päivinä viikossa tai kuukaudessa.

SATUNNAINEN/LYHYTKESTOINEN/TILAPÄINEN ETÄTYÖ voi tulla kyseeseen silloin, kun esimerkiksi jokin konkreettinen ja esim. keskittymisrauhaa vaativa tehtävä sovitaan tehtäväksi etänä. Lyhytkestoinen etätyö on tyyppillisesti tiettyyn tehtävään sidottu kertaluontoinen työn järjestämistapa.

Hybridityö eli etä- ja lähityön vaihtelu on vapaaehtoinen järjestely, josta työnantaja ja työntekijä sopivat keskenään. Lainsäädännön näkökulmasta hybridityöskentely ei vaadi erillisen etätyösopimuksen tekemistä työntekijän kanssa. Suositeltavaa on kuitenkin **tehdä vähintään kirjallinen ohjeistus** hybridityöstä ja siihen liittyvistä käytänteistä sekä käsitellä se henkilöstön kanssa. Vähintään 20 työntekijän työyhteisössä huomioitava myös yhteistoimintamenettelyn muutosneuvottelut, sillä hybridityö lukeutuu osaksi yritystoiminnan muutoksista aiheutuvia henkilöstövaikutuksia ja töiden järjestelyjä.

Juridisesta näkökulmasta ohjeistus on kevyempi vaihtoehto kuin sopimus ja sopimusta helpommin muokattavissa. Käytännössä yleensä kysymys on varsinaisen työsopimuksen liitteestä. On hyvä muistaa, että työnantajalla on aina velvollisuus antaa selvitys työsuhteen ehdoista. Silloin myös etätyön tekemistä koskevat ehdot on tuotava selkeästi työntekijöille ilmi. Avoin keskustelu ja selkeä dokumentointi auttavat selkeyttämään hybridityöhön liittyviä vastuita ja velvollisuuksia. Riskien ennakoiminen on järkevää varautumista. Entä jos etätyö ei sovikaan työntekijälle, työhyvinvointi heikkenee tai asiakassuhteet kärsivät? On tärkeää luoda selkeät kriteerit etätyöjärjestelyn päättämiselle ja molemminpuolinen ymmärrys ehtojen muuttamisen periaatteille.

Valtaosa työntekijöistä näkee hybridityön myönteisenä mahdollisuutena, mutta eivät kaikki. Perusteluita voi olla esimerkiksi haaste pitää työ ja vapaa-aika erillään. Työsopimuksessa sovittu työnteon paikka ja muut sovitut ehdot sitovat molempia osapuolia. Esimerkiksi työnantajan kiinteistä toimitiloista luopuminen tai niiden supistaminen voi muodostaa tuotannollisen syyn, jonka johdosta aikaisempi työ vähentyy olennaisesti ja pysyvästi. Mikäli työnantaja velvoittaa etätyön tekemistä, täytyy vanha sopimus irtisanoa ja tarjota uutta uusien ehtojen kera. Jos taas mitään ei ole sovittu ja käytäntö etätyön tekemisestä jatkuu pidemmän aikaa, on mahdollista, että se vakiintuu työsuhteen ehdoksi ja sitä on hankalampaa lähteä muuttamaan.

MUISTILISTA ASIOISTA, JOISTA KANNATTAÄ SOPIA ETÄ- JA HYBRIDITYÖSSÄ:

- ◇ Onko etätyö työsuhteen ehto vai pääasiallinen työnsuorituspaikka työnantajan tilat?
- ◇ Onko kyseessä määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva etätyö?
- ◇ Miten ja millä ehdoin etätyöjärjestely on purettavissa?
- ◇ Miten usein etätyötä saa tehdä?
- ◇ Edellyttääkö etätyö erillistä ilmoitusta tai esimiehen hyväksymistä?
- ◇ Missä paikoissa etätyötä saa tehdä?
- ◇ Miten nopeasti on oltava tavoitettavissa ja mitä kautta?
- ◇ Mahdollinen velvollisuus tulla työntekopaikalle ja missä ajassa?
- ◇ Työajan seuraaminen työaikalain mukaisesti
- ◇ Työvälineet ja niiden mahdollinen korvaaminen
- ◇ Tietosuoja ja salassapitovelvollisuus
- ◇ Poissaoloista ilmoittamisen käytännöt etätyössä

TASAPUOLINEN KOHTELU

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioiden perusteltua. Erilaiselle kohtelulle tulee olla objektiiviset ja hyväksyttävät syyt, kuten työtehtävien sisältö, jolloin etätöön säännöt ja ohjeistus voivat olla eri tehtävissä erilaisia kriittisten avainhenkilöiden suhteen. Vertailu tehdään johonkin viiteryhmään eli tyypillisesti samaa tai samantyyppistä työtä tekevään kolleegaan.

Työnantaja voi asettaa etätöölle rajoituksia. Työtehtävät voivat vaatia tietyn määrän työntekijöitä kerrallaan työpaikalle tai kyseessä on perehdytystilanne – ellei etätö ole työsuhteen ehto. On mahdollista ohjeistaa, että tietyissä poikkeustilanteissa etätöihin jäämistä suositellaan. Työkyvyn arvioimisessa voidaan hyödyntää työterveyshuollon osaamista.

Pandemia-ajan vuoksi työpaikoilla törmättiin uudella tavalla tilanteeseen, jossa huoli omasta tai läheisen terveydentilasta oli syy selvittää etätöön mahdollisuuksia muiden palatessa läsnätyön pariin. Pohjautuen työturvallisuuslakiin (TTurvL 23 §⁶), työntekijällä on oikeus kieltäytyä tekemästä työtä, josta aiheutuu hengen tai terveyden vaaraa itselle tai muille työntekijöille.

Etätöskentelyn mahdollistaminen luo toisaalta myös mahdollisuuksia yhdenvertaisuuden edistämiseen. Yhdenvertaisuuslain 15§ velvoittaa työnantajan tekemään kohtuullisia mukautuksia, jotta esimerkiksi vammaisen henkilö voi yhdenvertaisesti muiden kanssa saada työtä, suoritua työtehtävistä ja edetä työllä.⁷ Mahdollisten mukautusten on oltava kohtuullisia, tarvittavia ja asianmukaisia. Etätöön salliminen tuo mukautuksiin uusia mahdollisuuksia.

ULKOMAAN TYÖSKENTELYN ERITYISPIIRTEET

Mikäli etätöistä on sovittu työntekijän kanssa ja työtehtävät sopivat kohtuullisin järjestelyin muualla kuin työnantajan kotimaassa työskentelyn, voi eteen tulla ulkomailla työskentelyn erityispiirteiden selvittely. Ulkomailla työskentelyn selvittelyssä on hyvä käyttää asiaan perehtynyttä asiantuntija-apua, sillä siihen liittyy niin verotuksellisia, sosiaaliturvan määräytymi-

seen, työ- ja oleskelulupaan sekä mahdollisesti toisen maan työlainsäädäntöön liittyviä erityispiirteitä.

Jos työskentely ulkomailla on lähtökohtaisesti tarkoitettu luonteeltaan tilapäiseksi, noudatetaan Suomen työlainsäädännön soveltamista työsuhteessa. Jos työskentely on pitkäaikaista (yli 2 vuotta) tai työskentelyllä on liityntäkohtia toisen maan työlainsäädäntöön, tilanteissa noudatetaan työntekijän näkökulmasta edullisinta lainsäädäntöä. Sosiaaliturva määräytyy fyysisen oleskelupaikan mukaan. Sosiaaliturvaan liittyvissä kysymyksissä asiantuntijana sekä A1-todistuksen antajana toimii [Eläketurvakeskus](#).⁸

Samaten ulkomailla asuvan työntekijän etätöskentelyn suhteen on syytä konsultoida laki- ja verotusasiantuntijaa, jotta saadaan selvyys työsuhteen ehdoista, verotuksesta sekä sosiaaliturvasta. Jos organisaatio toimii Suomessa, työ linkittyy Suomeen ja asiakaskunta on suomalainen, pääsääntöisesti noudatetaan suomalaista työlainsäädäntöä. Näiden asioiden selvittäminen etukäteen estää erilaisten riskien toteutumista. Keskustelu etätöön tekemisestä muualla kuin kotimaassa on hyvä käydä, sillä vaikka työnantaja ei tietäisi työntekijän työskentelevän ulkomailla, se ei poista työnantajan velvollisuutta hoitaa työntekijän vakuuttamista. Siksi näistä asioista kannattaa sopia etukäteen myös etätöohjeessa.

VAKUUTUKSET

Tapaturmavakuutus koskee myös etätöitä, mutta on työtehtäviin sidottuun tapaturmavakuutukseen kuin työpaikalla. Etätöissä työtapaturmana korvataan vain etätöksi sovitun työhön välittömästi liittyvän toiminnan yhteydessä sattuneet tapaturmat. Etätöön liittyvää vakuutusta on mahdollista laajentaa vapaaehtoisella vakuutuksella. Molemminpuolinen tieto ja ymmärrys vahingonkorvaus- ja tapaturmavakuutusten sisällöistä tekee etätöön ja lähityön vastuista ja velvollisuuksista läpinäkyvämpää. Osaltaan se koskee myös työnantajan omistamien työvälineiden asianmukaista käyttämistä ja säilyttämistä sekä esimerkiksi tietoturvallisen työskentelyn noudattamista etätöympäristössä.⁹



1.3 Hybridityömalli haltuun

Hybridityöstä sovittaessa on tärkeää, että käytännöistä ja pelisäännöistä käydään keskustelua työyhteisön eri tasoilla. Henkilöstön ajatuksia ja toiveita on hyvä kuunnella ja muodostaa sitä kautta yhteistä ymmärrystä toimintatavoista ja pelisäännöistä sujuville työskentelytavoille. Lähtökohdina keskusteluille on ylipäätensä selkiyttää toimintatapoja ja määritellä se, missä työnkuissa ja tehtävissä etätöy tekeminen on mahdollista.

Toimintaohjeiden selkeys ja saavutettavuus ovat avainasemassa myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä työyhteisön toimintatapoihin. Yhdessä keskustellut ja sovitut käytännöt ovat syytä dokumentoida ja niihin on syytä palata aika ajoin muistutellen sovitusta pelisäännöistä sekä tarpeen mukaan arvioiden ja kehittämien niitä eteenpäin. Monissa organisaatioissa on toivottu tai jopa määrätty esimerkiksi tietyt viikonpäivät lähityöksi. Turhan tiukoista linjauksista luopuminen voi kuitenkin luoda aitoa kilpailuetua. Kun osaajapooli on maantieteellisesti laajempi, myös organisaation potentiaali saada motivoituneita osajia paranee. Käytännössä lähes missä tahansa työssä pystytään hyödyntämään hybridityömallia edes tiettyjen työtehtävien suorittamiseen toimipisteen ulkopuolella.

Työyhteisön koko määrittää, mikäli hybridityömallin käyttöönotto edellyttää yhteistoiminnallista neuvottelua ja suunnittelua. Suosituksemme on, että joka tapauksessa työyhteisössä käytäisiin säännöllistä, avointa keskustelua työjärjestelyiden toimivuudesta ja yhteisistä tarpeista sen eri osatekijöiden kehittämiseen. Keskustelujen pohjalta tehdään päätöksiä toimintatavoista ja ne kirjataan muistiin, esimerkiksi intraan tai perehdytysmateriaaliin. Mikäli päädytään erilliseen etätöyohjeeseen tai etätöyosopimukseen, niiden lisäksi voidaan käyttää yhteistä työyhteisön tai tiimin syventävää ohjeistusta.

Hybridityöstä sopimisen ja soveltamisen tasot voidaan eritellä seuraavasti:



ORGANISAATIOTASON määrittelyssä organisaation johto määrittelee raamit etätöön tekemiselle. Esimerkiksi kuinka paljon etätötä voi tehdä ja miten siitä sovitaan, sopimuksella vai ohjeistuksella.



YKSIKKÖ/TIIMITASOLLA sovitaan tarkemmin käytännönläheisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä. Tiimit voivat soveltaa organisaatiotason ohjeistusta raamien puitteissa ja huomioida tiimin tehtävänkuvat ja tavoitteet. Tiimitasolla voidaan tarkemmin sopia esimerkiksi etätöypäivien ilmoitusmenettelystä sekä sujuvan vuorovaikutuksen ja palaverien käytännöistä.



TYÖNTEKIJÄT voivat suunnitella ja toteuttaa joustavaa työnteon mallia annettujen raamien ja yhteisten pelisääntöjen puitteissa, jolloin työn ja oman elämäntilanteen yhteensovittaminen voi helpottua. Joustavuus tyyppillisesti lisää työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä.

Sopimisessa yksi keskeisin vaihe on etätöohjeistuksen jalkauttaminen työyhteisöön. Tärkeää on, että henkilöstö perehdytetään ohjeistukseen ja siitä käydään tiimeissä keskustelua ja tarkennetaan toimintaohjeita. Etätöohjeistuksen on hyvä löytyä työyhteisön viestintämateriaaleista, kuten Intra-ta tai muusta selkeästä paikasta, ja sitä on hyvä päivittää sopivin aikavälein kokemusten kertyessä.

Ohjeistuksen jalkauttamista ja yhteisen ymmärryksen luomista voi tehdä eri keinoja hyödyntämällä. Tässä muutamia keskeisiä vinkkejä:

- ◇ Kartoittakaa ja kysykää henkilöstön kokemuksia (kyselyt/kartoitukset/keskustelut)
- ◇ Huomioikaa tarpeita ja toiveita mahdollisuuksien mukaan
- ◇ Kirkastakaa yhteiset tavoitteet
- ◇ Valitkaa yhdessä asiat, joita lähdetään ensin kehittämään
- ◇ Laatikaa aikataulu lyhyen välin ja pidemmän välin tavoitteisiin sekä niiden arviointiin
- ◇ Jakakaa hyviä käytäntöjä osallistavin ja aktivoivin keskusteluihin eri tiimien ja yksiköiden välillä

YHTEENVETO:

- ◇ Huomioikaa, että ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa hybridityön mallia. Jokaisen työyhteisön on luotava se itse. Työt ja työnkuvat, käytänteet ja tarpeet poikkeavat toisistaan, joten luominen on aloitettava omista lähtökohdista.
- ◇ Määritelkää hybridityömallillenne tavoitteet ja kehittämissuunnitelma, mieluusti muutamalle seuraavalle vuodelle. Aikatauluttakaa yhteiset keskustelut ja arvioinnin paikat niin hybridityömallin työntekijöille, esihenkilöille kuin johdollekin.
- ◇ Pohtikaa etätöohjeen sisältöjä yhdessä. Mitä toiveita ja tarpeita hybridityömalliin liittyy? Mistä hybridityömalliinne liittyvä tieto on löydettävissä? Yhteistoinnin hengessä käsittely on hyvä pohja keskustelun aloittamiselle.
- ◇ Tutustukaa käsikirjan teemoihin ja hyödyntäkää asiantuntijatietoa hybridityömallin kehittämisessä.



VIERASKYNÄ

Hybridityö erilaisissa perhetilanteissa

PAULIINA PAIJA Projektikoordinaattori, Suunta selkeäksi -hanke

SAIJA ENQVIST Projektipäällikkö, Suunta selkeäksi- ja Perhevapaalta työelämään -hankkeet

TOMI MAJURI Projektikoordinaattori, Perhevapaalta työelämään -hanke

Hybridityön käytäntöjen miettiminen tuntuu usein hyvin abstraktilta ja niiden arvon näkeminen käytännön työssä voi jäädä hämäräksi. Hybridityön ohella puhummekin hankkeissamme usein joustavasta sekä perheystävällisestä työstä. Kokemuksemme mukaan hybridityön suunnitteluun pääsee parhaiten kiinni hakemalla konkreettisia esimerkkejä ihmisten elämäntilanteista, jotta kuvaa hybridityön arjesta on helpompi piirtää.

Yhdeksi esimerkiksi työelämän hyvien käytänteiden nousevat kehittämisessä lapsiperheiden vanhemmat ja heidän työarkensa ruuhkavuosien keskellä. Niin perhevapaan siirtymävaiheissa, pikkulapsiarjessa kuin muutenkin perhe-elämässä työn joustot voivat olla usein tarpeen. Työn joustavuus voi ylittää toimia organisaation vetovoimatekijänä uusien työntekijöiden houkuttelemisessa sekä keinona pitää nykyisistä huolta. Työntekijä kokee työssään parhaiten työn imua ja motivaatiota, kun hänellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemisen tapaan. Työtehtävissä onnistuminen ei siis ole aina sidonnainen tiettyyn aikaan ja paikkaan.

TUKEA ERILAISTEN PERHETILANTEIDEN JA PERHEVAPAAKYSYMYSTEN RATKAISEMISEEN

Työajan joustavuus tukee myös työhyvinvointia: jokaisen kuormituksen sietokyky on rajallinen. Joustavalla työajalla on erityisen iso merkitys lapsiperheiden arjessa. Mahdollisissa perhetilanteiden kiireissä tai kuormittavuudessa työ voi joustaa siten, että henkilön hyvinvointi pysyy kestäväällä tasolla ja vaaditut työtehtävät saa tehtyä kunnialla. Kun perheessä on hyvä tilanne, työntekijä voi olla valmis ylittämään itsensä työtehtävissään.

Työaikaliukumilla ja mahdollisuudella tehdä päivän tai osan päivästä etänä voi helpottaa käytännön järjestelyjä. Lapsiperhearjen lisäksi esimerkiksi lapsettomuushoitoihin voi tarvita aikaa työpäivän keskellä. Työntekijän tarve joustavalle työnteolle korostuu erityisesti yhden vanhemman perheissä, kuten yksinhuoltajilla ja vuorovanhemmuudessa. Arjen sujuvuus ilman toista vanhempaa vaatii erityistä suunnittelua. Tilapäinen osa-aikatyö voi helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista. Se monesti mahdollistaa pehmeämmän työhön paluun perhevapaan jälkeen ja joskus jopa aikaistaa sitä. Kuten huomaat, perheiden monimuotoisuuden kirjo on laaja. Monimuotoisten perheiden tilanteiden ja tarpeiden tunnistamiseen löydät apua [Monimuotoiset perheet –verkoston oppaasta](#). Montako erilaista perhemuotoa tunnistat? Entä miten erilaiset perhetilanteet on otettu huomioon teidän työpaikallanne?

Toinen usein työpaikan arjessa esiin nouseva puheenaihe ovat työntekijän perhevapaat ja niiden oheisjärjestelyt. Mitä asioita tulee muistaa, kun työntekijä ilmoittaa jäävänsä perhevapaalle? Saanko olla häneen yhteydessä vapaan aikana? Milloin ja miten työntekijä palaa takaisin töihin, palkataanko hänelle sijainen? Perhevapaan aikajanelle saat selkeyttä [Työelämästä perhevapaalle ja takaisin –oppaasta](#). Se kertoo tärkeimmät muistettavat asiat ennen työntekijän perhevapaita, niiden ajalle ja vapaalta palaamiseen. Se opastaa myös uudistuneiden perhevapaiden rakenteeseen. Samalla saat hyviä vinkkejä perhevapaajakson sujuvaan järjestämiseen ja työntekijän kanssa asioista sopimiseen.

INHIMILLINEN JOHTAMINEN ON AVAIN TULOSELLISEEN HYBRIDITYÖHÖN MYÖS LAPSIPERHEISSÄ

Hybridityön tekemiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa. Tärkeintä onkin keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa, mitkä asiat voisivat saada heidän arkeaan helpommaksi ja mahdollistaa omassa työssä onnistumista. Missä työntekijälläsi on helpointa keskittyä? Tauottavatko työpäivää parhaiten lounaalle lähtevät työkaverit vai ajatusten tuulettaminen pyykkiä ripustaen? Onko työyhteisössä luottamus toisiin kunnossa? Pääasia on, että työt tulevat tehtyä!

Inhimillinen johtaminen on avain onnistumiseen. Samoin voi pohtia, voiko kaikilla olla mahdollisuus osallistua kokoukseen etänä, jos se ei luonteeltaan vaadi läsnäoloa. Tällaisia kokouksia voisivat olla esimerkiksi henkilöstöinfot tai muut tiedotusluontoiset kokoukset. Entä voisivatko kokoukset olla sovitusti välillä 9–15, jotta lapsen ehtii viedä hoitoon ja hakea sieltä? Samalla aamun ensimmäiset ja viimeiset tunnit säästyvät kaikilla rauhalliselle itsenäiselle työskentelylle. Vaikka tuomme esimerkissämme esiin lapsiperheiden vanhemmat, hybridityön joustot ja pelisäännöt eivät kuitenkaan kosketa ainoastaan heitä. Huomaatteko mahdollisia sovelluksia hybridityön tuomissa mahdollisuuksissa muihin elämäntilanteisiin? Millaisia ne tilanteet voisivat olla?

”Työpaikan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja perheystävällisyyttä luodaan myös pienillä eleillä joka päivä. Kysytään toiselta, miten voit. Kohdataan ihminen ja ollaan läsnä. Huomioidaan hyvät asiat, kannustetaan ja tuetaan. Selkeys ja avoimuus lisäävät hyvinvointia, turvallisuuden tunnetta ja sitoutuneisuutta työyhteisössä. Kun työnantaja pitää keskusteluyhteyden avoimena, työntekijä on valmis tuomaan kykynsä esiin ja käyttämään parasta osaamistaan.”

SAIJA ENQVIST, Työelämästä perhevapaalle ja takaisin -opas

Kirjoittajat työskentelevät Perhevapaalta työelämään sekä Suunta selkeäksi -hankkeissa. Hankkeet tukevat Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Euroopan Unionin tuella lapsiperheiden vanhempien työllisyyttä ja hyvinvointia. Hankkeet myös kannustavat kestävämmän työelämän kehittämiseen lapsiperheiden vanhempien näkökulmasta.

2. HYBRIDITYÖ SUJUVAKSI



2.1 Työjärjestelyt

Hybridityömalli mahdollistaa monelle aiempaa itsenäisempiä päätöksiä oman työn teon suhteen. Työskentely itselle mieluisassa sijainnissa, työn rytmittäminen ja parempi keskittymiskyky ovat omiaan lisäämään työn tehokkuutta. Viihtyisä työympäristö myös lisää työn sujuvuutta.¹⁰ Yhteisesti sovitut valintojen raamit ja ymmärrys osapuolten vastuista sekä velvollisuuksista edistävät sujuvaa monipaikkaista työskentelyä. Keskeisiä oman etätöiden johtamiseen liittyviä näkökulmia ovat työvälineet ja työergonomia, työajan tarkoituksenmukainen käyttäminen sekä itseohjautuvaan työskentelyyn liittyvä osaaminen ja kyvykkyys.

TYÖAIKA, TYÖAJAN KIRJAAMINEN JA ILMOITUSKÄYTÄNNÖT

Uuden työaikalain mukaan ja aiemmasta työaikalaista poiketen kokonaan etänä tai hybridimallilla osittain etänä tehtävä työ kuuluu lähtökohtaisesti työaikalain piiriin. Jokaista työaikamallia koskee sama asia: etätö on mahdollista sovittujen raamien mukaisesti. Työajasta ja sen sijoittelusta monipaikkatyössä sovitaan työsopimuksessa. Työnantaja voi työnjohto-oikeutensa nojalla määrätä työntekijän työn teon ajankohdasta ja ajankäytöstä, kuten tietyistä ajoista, jolloin työntekijän tulee olla työpaikalla, viikkopalaverissa tai muutoin tavoitettavissa.¹¹

Organisaatioilla on hyvinkin erilaisia toimintamalleja työajan seurantaan. Etätyöpäivien yleisimpiä toimintatapoja ovat ilmoituskäytäntö etätyöstä joko edellisellä viikolla tai edellisenä päivänä omalle esihenkilölle ja/tai tiimille. Etätyöpäiville voi olla vuorojärjestely, joka varmistaa riittävän määrän työntekijöitä olevan työpaikalla työn niin vaatiessa. Yhteistyön sujumisen vuoksi etätyöpäivä on hyvä tehdä näkyväksi esimerkiksi omaan työkalenteriin tai ”leimata” etätyö erilliseen työajanseurantajärjestelmään. Pidemmistä työskentelyjaksoista työpaikan ulkopuolella on hyvä keskustella etukäteen, mikäli työskentely tapahtuu esimerkiksi mökillä, matkalla tai tavallisesta poikkeavissa olosuhteissa. Näin myös työnantaja pystyy arvioimaan, onko työntekijän tarpeen olla tarvittaessa paikalla saapuva. Ulkoilla työskentelystä on aina tärkeä keskustella työnantajan kanssa sosiaaliturvan ja vakuutusten vuoksi.

Yleensä hybridityöstä sovittaessa määritellään ensisijaisen etätyöskentelypaikka, joka on monesti työntekijän koti. Etätyöpisteen sopimisella voi olla merkitystä vakuutusten, tarvittaessa työhön kutsumisen sekä etätyöpisteen varustelun näkökulmasta. Oli työajan seuraamiseen liittyvä käytäntö mikä tahansa, etätyötä tekeväille itselleen on tärkeää jäädä dokumentaatio tehtävistä etätyöpäivistä mahdollista verottajalta haettavaa työhuonevähennystä varten.

ETÄTYÖHÖN LIITTYVÄT VEROVÄHENNYKSET

Työhuonevähennystä voi hakea eri suuruisena perustuen todellisiin kustannuksiin tai kaavamaiseen työhuonevähennykseen a) joko yli 50 % työpäivistä, b) alle 50 % työpäivistä tai c) satunnaisten sivutulosten hankkimisesta. Jokainen palkansaaja saa (vuonna 2023) automaattisesti 750 euron tulonhankkimisvähennyksen, mutta tätä suuremmat kulut pitää ilmoittaa tulonhankkimismenoina verottajalle erikseen. [Lisätietoja ja tarkemmat ohjeet löytyvät Verohallinnon etätyötä koskevien vähennysten infosivuilta.](#)



ETÄTYÖN TYÖVÄLINEET JA ERGONOMIA OVAT OSA TYÖTURVALLISUUTTA

Työn suorituspaikasta riippumatta työnantajan tulee työturvallisuuslain mukaan huolehtia työn tekemisestä turvallisissa ja terveellisissä olosuhteissa. Vaarojen ja haittojen arvioiminen ovat oleellinen osa tätä huolehtimisvelvollisuutta. Etätyössä työnantajan mahdollisuudet työolosuhteiden valvomiseen ja kuormittumisen seuraamiseen ovat kuitenkin rajalliset. Lähtökohtaisesti työnantajalla ei ole mahdollisuutta tarkastaa etätyöskentelijän työskentelytiloja eikä yksityisyydensuojan nimissä monitoroida hänen työskentelyään, joten työntekijän oma vastuu työturvallisuuden noudattamisesta sekä riittävien lepotaukojen pitämisestä korostuu.

Työntekijän työhyvinvointia voidaan tukea vähentämällä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä ja lisäämällä voimavarojatekijöitä. Parhaiten tietoa kuormittumisesta työnantaja saa suoraan kysymällä työntekijöiltä työssä viihtymisestä ja haitallisen kuormituksen määrästä. Työterveyshuollosta voi myös pyytää asiantuntijaopastusta joko ryhmä- tai yksilötasolla. Työturvallisuuskeskus onkin tehnyt [kattavan tietopaketin etätyössä huomioitavista työturvallisuusnäkökulmista](#). Sivustolta löytyy myös Etätyön työolojen ja työympäristön kartoitus – lomake yhteisen keskustelun pohjaksi.

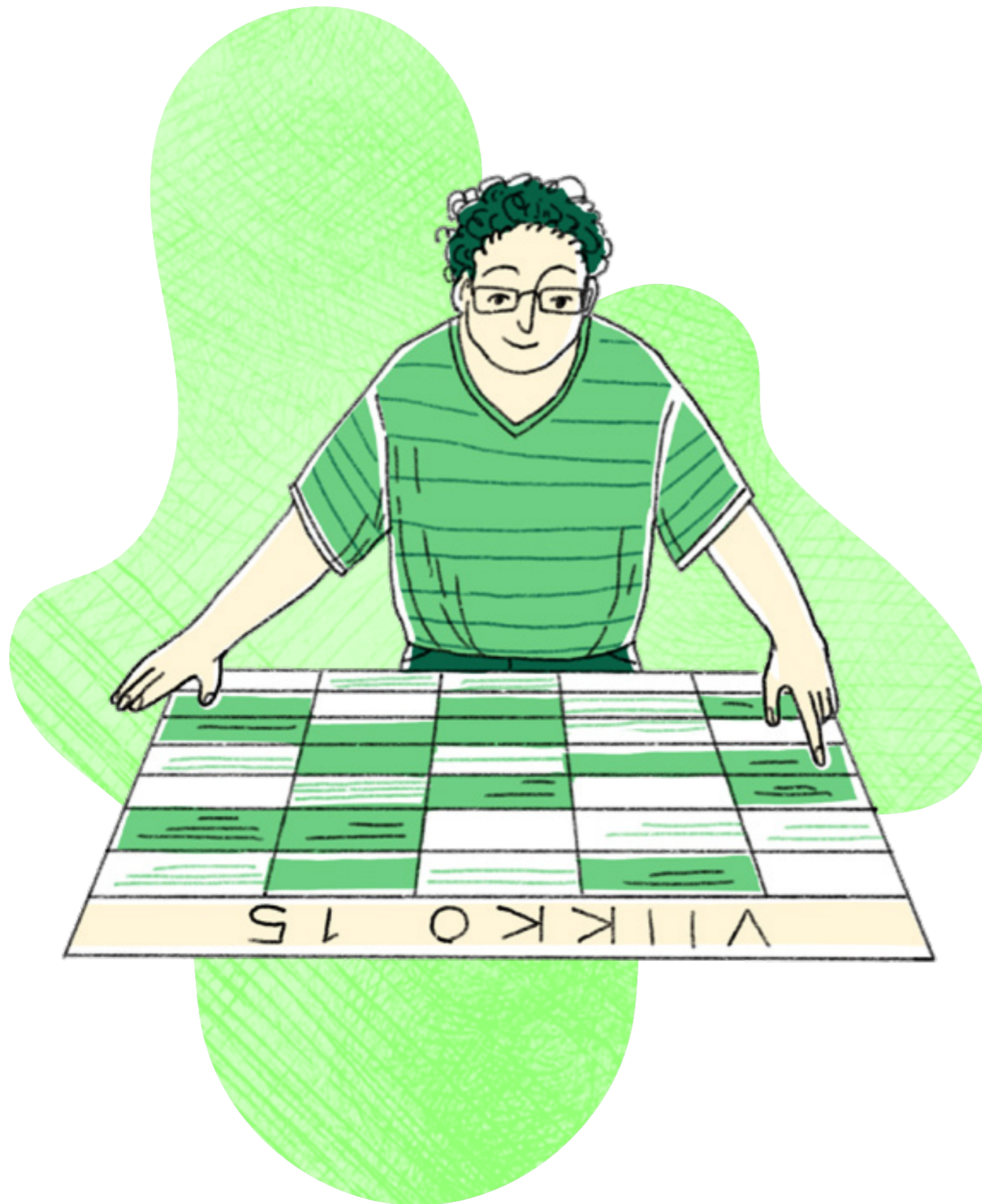
Työpisteen varustelu sekä työn ergonomia-asiat on hyvä ottaa puheeksi oman esihenkilön tai työterveyshuollon kanssa. Yleisimpiä tietotyöläisen kotoa löytyviä ergonomiaa ja työtehoa parantavia välineitä ovat sähköpöytä, työtuoli, erillinen näyttö ja ergonominen hiiri-näppäimistö-yhdistelmä. Työnantajalla ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ole velvollisuutta hankkia erilisiä työvälineitä ja kalusteita etätyöhön tilanteessa, joissa työntekijän työsuopimuksessa määritelty työntekopaikka on ns. lähityöpaikka, josta välineet löytyvät. Useat työnantajat ovat kuitenkin halunneet myös kilpailuetua tavoitellakseen tukea etätyöpisteiden varustelua. Hyvin sujuva työ on kaikkien etu. Kannattaakin ottaa puheeksi, miten oman etätyöpisteen varustelusta huolehditaan sekä miten hankittujen välineiden omistus määritellään. Tyyppisimmät vaihtoehdot ovat:

- ◇ Työnantaja vastaa vakituisesti katsotun etätyöpisteen (usein koti) ergonomisesta varustelusta esimerkiksi sähköpöydän tai toisen näytön hankkimisella.
- ◇ Työnantaja on tehnyt työvälinetoimittajan kanssa sopimuksen ja työntekijä voi itse heidän kauttaan varustaa etätyöpisteen kokonaan tai osittain korvattuina. Välineet voivat myös olla lunastettavissa työntekijän omistukseen määräajan jälkeen.
- ◇ Palkkasuhteinen työntekijä vastaa itse etätyöpisteen varustelusta ja voi vähentää työvälineiden hankinnan verotuksessa.

Työympäristöön liittyvät työturvallisuuden osa-alueet sekä tiloihin liittyvät kuormitus- ja voimavaratekijät



LÄHTEET: Työturvallisuuskeskuksen materiaalit sekä Wallenius ym. (2023) minikatsaus.



2.2 Tehoa hybridityöhön omaa työtä johtamalla

LÄHTÖKOHTANA SELKEÄ PERUSTEHTÄVÄ JA IHMISEN MITTAINEN (ETÄ)TYÖ

Aiempaa vapaampi ja itsenäisempi työn suunnittelu niin ajallisesti kuin työskentelypaikan suhteen vaatii myös kehittyneitä suunnittelu- ja priorisointitaitoja. Toisaalta näistä taidoista ei ole apua työn sujuvuuden parantamiseen, mikäli työtä on yksinkertaisesti liikaa.¹² Vaikka moni asia on nopeampaa ja tehokkaampaa etätyönä tehden, on tärkeää huolehtia työnkuvien sekä työn tavoitteiden inhimillisestä mitoituksista. Näin on esimerkiksi etäpalaverien suhteen: vain koska niitä on helpompi järjestää, ei ole tarkoituksenmukaista täyttää asiantuntijoiden työpäivää palavereissa istumisella.

Etätyön yleistymisen käänköpuolena on havaittu työpäivien rajattomuus sekä työskentely silloin, kun oma tai mahdollisesti lapsen tai muun läheisen sairastelu vaatisi tilapäistä työstä poissaoloa. Työyhteisön on tärkeää käsitellä työstä poissaolojen kriteerit avoimesti ja konkreettisesti välttääkseen oletusta, että etätyöpäivän käyttäminen sairaustapauksissa korvaisi toipumiseen tai muuhun hoivaamisen tarkoitettua aikaa.

Monipaikkatyössä työn edistymisen seuraaminen ei luonnollisesti voi perustua valvontaan, sillä se ei ole mielekästä esihenkilön työaikaressurssin käyttämisestä sekä vähentää työntekijän kokemusta luottamuksesta hänen työskentelyään kohtaan. Vähäisempi valvonnan mahdollisuus ei kuitenkaan poista työajan tai työntekijän kuormituksen seuraamisen velvollisuutta. Sen sijaan on hyvä kysyä ja yhdessä keskustella, miten työntekijä toivoo työtään tuettavan ja sopia yhteisistä tulosten seurannan käytännöistä. Samalla voidaan keskustella, miten ja missä yhteydessä työhön liittyviä esteitä tai haasteita pyritään minimoimaan. Tuoko etätyöskentely tehtävineen tai järjestelyineen uusia näkökulmia työn sujumisessa huomioon? ¹³

ITSENSÄ JOHTAMINEN MONIPAIKKATYÖSSÄ

Itsensä johtamisen taidoilla viitataan usein erilaisten toimintatapojen kokonaisuuteen, jossa yksilö johtaa omaa motivaatiotaan sekä ympäristöstä saadun palautteen sekä oman kokemuksen avulla muokkaa toimintaansa. Erityisesti asiantuntijatyössä ajattelutyön johtaminen on jo vaatinut sujuvia työhallinnan menetelmiä sekä tarvetta hallita ajatustyön keskeytyksiä. Muualla kuin työpaikalla tehtävä työ haastaa tarkastelemaan, missä työ parhaiten sujuu ja millaiset asiat luovat merkityksen tunnetta työssä.

Etätyö monesti sallii työn sisältöjen ja tekemisen tapojen muokkaamisen itselleen mieluisaksi ja omien vahvuuksien käyttöä tukevaksi. Silloin työ on motivoivaa ja työn lomassa voi tuntea työn imua, joka vahvistaa hyvinvointia sekä ehkäisee työssä tylsistymistä. Motivaatioon liittyvät psyykkiset perustarpeet, kuten itsenäisyys, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuuden tunne, tarvitsevat monipaikkatyössä erilaista huomiointia. Monesti edellä mainitut tarpeet täydentyvät toisten ihmisten tukemana: saatuna palautteena, hyväksytyksi tulemisen kokemuksena ja sujuvana tiedonvaihtona sekä sparrailuna työkavereiden ja esihenkilön kanssa.

Itsenäisen työskentelyn lisääntyminen on yksi etätyön keskeisimmistä vaikutuksista.¹³ Kyselyiden ja gallupien perusteella kokemukset jakaantuvat niihin, joiden kokema stressi vähenee etätyössä ja niihin, joilla se lisääntyy. Vapaammin muotoiltava työpäivä haastaa tunnistamaan oman vireystilan vaihtelut, rytmittämään tehtäviä ja palauttavaa liikettä, sekä hallitsemaan omia ajattelutapoja. Osa etätyöstä tekevästä on kokenut työajan merkityksen hälvenneen, jolloin haasteena on työpäivän sopivasta mitoituksista huolehtiminen. Yhtä lailla vapautteen liittyy yksin olemisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tasapainottaminen siten, että huomioi omien tarpeiden lisäksi myös muiden työkavereiden sosiaaliset tarpeet.

Kyvykkyiden tunnetta vahvistaa kokemus riittävästä osaamisesta. Siihen liittyy oman työn tulosten näkeminen ja saatu palaute onnistumisista. Jotta hybridityö on ylipäätään mahdollista, tarvitaan teknologiavälitteiseen työskentelyyn osaamista niin välineiden kuin työmenetelmien osalta. Kehityskeskusteluissa tai muissa osaamistarpeita kartoittavassa tuokiossa on hyvä tarkastella työssä tarvittavien taitojen muutoksia sekä lisäkoulutuksen tarvetta. Monissa työyhteisöissä myös tuetaan verkkokokoustyökalujen tai muiden alustojen käyttöönottoa henkilöstökoulutuksin.

Etätyötä tehdessä spontaanin palautteen saaminen ja antaminen on muuttunut erilaisissa palavereissa tapahtuvaksi. Monesti napakampi viestintä on ongelmakeskeistä: miten jokin haaste tai epäselvyys ratkaistaan, jotta päästään eteenpäin? Itsensä johtamisen näkökulmasta jokainen joutuu terästämään palautteen antamisen ja pyytämisen taitojaan, jotta kokemus hyvin tehdystä työstä kantaa monipaikkaiseen työhön. Yhdessä sovitut keinot tunnistaa ja juhlia onnistumisia esimerkiksi tiimin virtuaalisella kehuseinällä tai viikkopalaverin alussa ovat esimerkki etätyöaikana havaituista hyvistä käytännöistä.

Tarve kokea yhteenkuuluvuutta omaan työyhteisöön voi vaihdella työtehtävän, kokeneisuuden, etätyön määrän ja persoonallisten erojen vuoksi hyvinkin paljon. Paljon etätyötä tekevät ovat useammin teknologiavälitteisen yhteydenpidon varassa, kun taas etä- ja lähityötä yhdistävät saavat tilaisuuksia epämuodollisemmalle kommunikaatiolle ja sanattomalle viestinnälle. Myös vuorovaikutukselle ja yhteydenpidolle on varattava erikseen aikaa eikä sitä välttämättä tule priorisoida. Tärkeintä on kokemus siitä, että työntekijä on tarvittu, arvostettu ja omana itsenään hyväksytty työyhteisön jäsenen työskentelypisteestään huolimatta. Nämä kokemukset yhdessä itsensä johtamisen taitojen kanssa myös ehkäisevät työyhteisöön liittyvien kokemusten.

Omaa yhteisöllisyyden tunteen kokemusta kannattaa tarkastella ja tunnistaa sen merkitys työpäivän suunnittelussa. Mikäli etätyötä on paljon, kollegoiden tai muiden ystävien kanssa sovitut etälounastapaamiset tai etäkahvit tuovat työpäivään sekä kaivatun tauon että mahdollisuuden ylläpitää sosiaalisia suhteita. Keskittyneen työskentelyn tukemiseen voi sopia yhteisiä ”kirjoitustreffejä”, joissa työskennellään määräämällä itse valitun tehtävän parissa, mutta väliin jää aikaa vapaamuotoiselle jutustelulle.

Työterveyslaitoksen Yhteensattumia! -hankkeessa tarkasteltiin, miten kohtaamiset työkavereiden kanssa mahdollistavat onnekkaita sattumia eli serendipisyyskokemuksia, jotka ovat monen omaan asiantuntijuuteen tai ylipäänsä työhön liittyviä oivalluksia ja innovaatioita.¹⁴ Miten onnekkaita sattumia voisi lisätä etätyöpäivään ja teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen?

TUE KESKITTYMISTÄ KOGNITIIVISELLA ERGONOMIALLA

Etätyöpäiviin sijoitettu työ on monesti kognitiivisia toimintoja, kuten ajattelua, suunnittelua, kirjoittamista ja lukemista vaativaa työskentelyä. Tämän tyyppinen työskentely tarvitsee onnistuakseen mahdollisuutta keskittyä ja etätyössä omia ympäristötekijöitä on tyypillisesti helpompi hallita. Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan menetelmiä ja toimintatapoja, jotka tukevat keskittymistä vaativaa työskentelyä, niin kutsuttua *aivotyötä*. Kognitiivinen ergonomia ottaa huomioon ajattelukapasiteettimme rajallisuuden pyrkien vähentämään ylimääräistä kuormitusta sekä tukemaan esimerkiksi työmuistin toimintaa. Oletkin varmasti huomannut, ettei keskittymistä vaativat tehtävät tahdo onnistua metelissä, saati kirjoittaminen ja lukeminen yhtä aikaa? Myös pitkien lukusarjojen tai monien nimien mieleen painaminen nopealla tahdilla on haastavaa. Monelle tutuksi tullut multitaskaus, eli monen tehtävän samanaikainen tekeminen vaikuttaa näennäisesti tehokkaalta, mutta samalla virheiden riski kasvaa ja tehtävästä toiseen vaihtelu kuormittaa aivoja.

Monet keinot oman kognitiivisen työskentelyn eteen ovat yksilön valintoja ja siten vaivattomasti käyttöön otettavissa. Oman työn jäsentely hallittaviin kokonaisuuksiin, ärsykkeiden vähentäminen ja muistilistojen käyttäminen ovat eräitä esimerkkejä tästä. Myös yhteistä keskustelua ja linjanvetoa tarvitaan, sillä oma toimintamme vaikuttaa toisten työhön ja toisten toimintatavat vaikuttavat oman työmme onnistumiseen.¹⁵ Etätyön osalta juuri yhteydenpidon, keskittyneen työajan käytäntöjen ja tiedon tallentamisen menettelytavat ovat tärkeitä yhteisen kognitiivisen ergonomian mahdollistajia. Tutustu vinkkilistaamme ja aloita aivoystävällisen työskentelyn parantaminen osana työpäivääsi. Lisää vinkkejä kognitiivisen ergonomian vahvistamiseen löydät myös [Digiajan työhyvinvoinnin työkirjasta](#) ja Työterveyslaitoksen [kattavasta tietopaketista koskien työhön liittyviä häiriöitä, keskeytyksiä ja tietotulvaa sekä niiden minimointia](#).

NÄIN PARANNAT KOGNITIIVISTA ERGONOMIAASI ETÄTYÖSSÄ:

- ◇ Varmista työrauha ilman turhia keskeytyksiä ja häiriöitä
- ◇ Keskittymistä vaativan työajan varaaminen ja siitä viestiminen toisille esimerkiksi sähköisessä kalenterissa
- ◇ Työhön liittyvän suunnittelu- ja reflektointiajan varaaminen
- ◇ Keskittymistä tukeva Pomodoro-tekniikka
- ◇ Palavereilta rauhoitetut ajankohdat, kuten aamun ensimmäiset tunnit, lounastunti sekä iltapäivän viimeiset työtunnit
- ◇ Tavoittavuudesta sopiminen ja ilmoitusten ja hälytysten sulkeminen määräajaksi
- ◇ Hallitse tietotulvaa
- ◇ Yhteisesti sovittu *viestintäetiketti*, kuten sähköpostiviestinän vähentäminen tai selkeämmät muotoilutavat ja vastausmiselle sallitut viiveet
- ◇ Tiedon tallentamisen yhteiset menettelyt, kuten tiedostojen nimeäminen ja selkeät kanavat
- ◇ Tietoturvallinen ja muistiystävällinen yksityiskohtien tallentaminen, esimerkiksi salasanapankit ja tehtävälistasovellukset
- ◇ Huolehdi palautumisesta työtä tauottamalla
- ◇ Työn tauottamista ja liikkeelle lähtemistä muistuttavat hälytykset, sovellukset tai taukojumpat
- ◇ Siirtymäajan varaaminen etäpalaverien välille



2.3 Työhyvinvointi monipaikkatyössä

TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat terveellinen ja turvallinen työympäristö, mielekkäät ja selkeät työtehtävät, toimiva työyhteisö, aktiivinen johtaminen sekä työntekijän oma terveys ja työhön motivoituminen. Työhyvinvointi on siis monen tekijän summa, mutta eri osa-alueiden toimissa ja tukieissa toisiaan, myös työntekijät viihtyvät ja voivat työssään hyvin. Hyvinvointi työssä ja työyhteisössä heijastuu työn tuloksellisuuteen, vaikuttaa yleiseen työilmapiiriin sekä tukee jaksamista työn ohella myös muilla elämän osa-alueilla.

Työhyvinvointia rakennetaan yhteistyössä työnantajan ja työntekijän kesken. Työnantajan velvollisuudet ja vastuut korostuvat lainsäädännön edellyttämällä tavalla työn tekemisen rakenteellisten tekijöiden huolehtimisesta aina työolosuhteiden, työyhteisön ja johtamisen käytäntöjen tasapuolisesta varmistamisesta kaikille työntekijöille. Työntekijöiden omalla vastuulla on varmistaa omilla toimillaan ja valinnoillaan työkykyisyys, oman osaamisen täydentäminen sekä asennoituminen työhön. Erityisesti monipaikkatyössä itseohjautuvuus ja sen merkitys oman hyvinvoinnin johtamisessa korostuu.

Millaisena työhyvinvoinnin kokonaisuus sitten näyttää? Kokemuksena työhyvinvointi näyttää niin yksilöiden kuin koko yhteisön näkemyksenä ja tunnetilana esimerkiksi arjessa sujuvina käytäntöinä, arvostettuna ja mielekkäänä työntekijäkokemuksena, työyhteisön veto- ja pitovoimaisuutena sekä uskalluksena uudistua ja muuntua työelämän muutosten mukana. Kaikki tämä näyttää organisaatiossa myös ulospäin ihmisten ja työntekijöiden olemuksessa, käyttäytymisessä ja puheissa välittyen asiakas- ja yhteistyökumppaneille muun muassa yhteisten kohtaamisten ja kokemusten myötä.^{16 17}

TYÖOLOJEN TUKEMINEN TYÖHYVINVOINTIA

Työnantajan velvollisuus on huolehtia hyvinvointia edistävän työympäristön ja työskentelyolosuhteiden luomisesta siten, että olosuhteet tukevat sujuvaa työntekoa ja mahdollistavat työntekijän voimavarojen keskittämisen tavoitteen mukaiseen työhön. Monipaikkatyössä työskentelypaikat ja -ympäristöt voivat vaihdella työtilanteesta riippuen työmatkan tai asiakasta-paamisten myötä, mikä tarkoittaa työhyvinvoinnin näkökulmasta arviointia siitä, miten erilaiset työskentelyyn käytetyt tilat sopivat työskentelyyn ja millaisia töitä niissä voi tehdä. Monipaikkatyö mahdollistaa työskentelyn myös muinakin aikoina kuin perinteisen työskentelyajan puitteissa siirtäen työ-aikaa työntekijöiden vapaa-ajalle. Näiltä osin työnantajan ominaisuudessa on hyvä arvioida ja varmistaa jokaisen työntekijän riittävät mahdollisuudet työstä palautumiselle sekä löytää keinoja työajan uudelle rytmittämiseksi.¹⁸

Taukojen ja päivän rytmittämisen puitteissa on hyvä pysähtyä pohtimaan, tukevatko ja tarjoavatko oman organisaation työskentelyolosuhteet ja työ-yhteisön toimintatavat voimavaroja hyvinvoinnin edistämiseksi ja työssä suoriutumiseksi. Kun työn voimavaratekijät ovat kunnossa, edesauttaa se myös yksilötasolla työntekijöiden työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja työssä suoriutumista. Työn myönteiset piirteet, voimavarat, jotka vähentävät haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksia sekä edistävät työhyvinvoinnin suotuisia tekijöitä teemoitellaan tehtävään ja työjärjestelyihin, vuorovaikutukseen sekä laajemmin organisaatiotasoon liittyviksi voimavaratekijöiksi.¹⁹

Tunnistatko omasta työstäsi, olemassa olevista käytänteistä tai työyhteisösi sisältä seuraavia voimavaratekijöitä? Miten olemassa olevia vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä voidaan vahvistaa entisestään?

Tehtäväkuva:

- ◇ työn merkityksellisyys
- ◇ itseohjautuvuus, työn itsenäisyys
- ◇ mahdollisuus kehittyä
- ◇ monipuolinen työnkuva
- ◇ työstä saatu palaute

Vuorovaikutus, sosiaaliset voimavarat:

- ◇ työyhteisön ja esihenkilön tuki
- ◇ oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus
- ◇ luottamus
- ◇ ystävällisyys, arjen huomaavaisuus
- ◇ arvostus ja palaute
- ◇ tiimin yhteisöllisyys, työn imu

Työjärjestelyt:

- ◇ mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöihin
- ◇ työroolin ja tavoitteiden selkeystyön joustavuus (muun muassa perheystävälliset käytännöt)

Organisatoriset voimavarat:

- ◇ työn varmuus, psykologinen turvallisuus
- ◇ työpaikan ilmapiiri
- ◇ perhemyönteinen työskentely
- ◇ organisaation tuki
- ◇ toimivat käytännöt (perhedytys, rekrytointi, teknologia, sisäinen yhteistyö)

LÄHDE: Jari Hakanen, 2011. Työn imu. Työterveyslaitoksen julkaisu.

OMAN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Oman työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää (työntekijöiltä) oman toiminnan suunnitelmallista ohjaamista, omien toimintatapojen tarkastelua ja tunnistamista sekä oman käyttäytymisen muuttamista omia voimavaroja ja hyvinvointia vahvistavilla tavoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa oman jaksamisen rajojen ja energiatasojen tunnistamista sekä tekoja jaksamisen ylläpitämiseksi työpäivän aikana ja sen jälkeen. Yksilön työssä jaksaminen ja työhyvinvointi muodostuu työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden välisestä tasapainosta, mielekkääksi koetusta työstä sekä työntekijän toimintakyvystä ja osaamisesta. Työnteko vie aina voimavaroja, mutta työskentelyolosuhteiden ja työn mitoituksen ollessa kunnossa myös palautumista voi tapahtua huomaamatta.

Työpäivän aikaista vireystilaa, energiatasoja kuin myös työpäivän aikaista palautumista on mahdollista säädellä työpäivän sujuvuutta tukevilla toimintatavoilla. Työpäivän suunnitteleminen ja työtehtävien aikatauluttaminen esimerkiksi oman vireystilan ja energiataason mukaan tehostaa päivän sujumista. Tämä tarkoittaa oman kehon tuntemusten hyödyntämistä päivän suunnittelussa siten, että päivän tehokkaimpiin hetkiin sijoitetaan eniten keskittymistä vaativat työtehtävät ja alhaisemman vireystilan hetkiin ne kaikkein mieluisimmat tai rutiininomaiset ja liikettä sisältävät työtehtävät.

PALAUTUMISESTA HYVINVOINTIA

Palautuminen työstä edellyttää myös itsensä johtamisen taitoja ja aktiivisia tekoja työssä käytettyjen voimavarojen palauttamiseksi. Kun palautuminen on riittävällä tasolla, se tukee työssä jaksamista ja työkykyisyyttä, ylläpitää ja elvyttää kehon ja mielen hyvinvointia, ehkäisee työstressin kasaantumista ja terveysongelmia sekä toimii suojana työuupumusta vastaan. Työssä palautuminen elvyttää mieltä ja kehoa työn aikaansaamasta kuormituksesta.²⁰

Palautumista työpäivän aikana tapahtuu työhön kuuluvien ruoka- ja kahvitaukojen sekä päivään sisällytettyjen mikrotaukojen aikana. Taukojen merkitys korostuu työpäivän aikaisen kuormituksen ja stressin säätelyssä. Näin ollen työpäivän jälkeinen vapaa-aika ei mene täysin työpäivästä palautumiseen, kun palautumista on tapahtunut ajoittain jo työpäivän aikana.

Tauot ovat omaa aikaasi:

- ◇ Jätä työpuhelin työpöydällesi tauon aikana
- ◇ Käytä taukosi muuhun kuin työhön liittyviin keskusteluihin tai rästitehtäviin
- ◇ Anna mielellesi muuta tekemistä kuin työasioiden pohtiminen
- ◇ Sovi lounastreffit

Mikrotauot toimivat työpäivän aikaisena palautumisen keinona ja toimivat samalla osana itsensä johtamista. Mikrotauko sisältää ajatuksen lyhyestä, noin 1-5 minuutin mittaisesta, tauosta, jona aikana työasiat siirretään ajatuksista pois itselle sopivalla tavalla.²¹

Esimerkkejä mikrotauoista:

- ◇ Poistu hetkeksi työpisteeltäsi ja laitteiden ääreltä
- ◇ Nouse ylös, jaloittele, venyttele, tee taukojumbppaliikkeitä
- ◇ Katsele ulos ikkunasta
- ◇ Sulje hetkeksi silmät ja hengittele rauhallisesti



VINKKEJÄ TYÖPÄIVÄSTÄ PALAUTUMISEEN VAPAA-AJALLA

Kun työpäivän rytmitys ja tauotus on kunnossa, myös arjessa palautuminen työpäivän jälkeen nopeutuu. Työpäivän jälkeinen palautuminen koostuu kullekin yksilölle mielekkäistä ja merkityksellisistä asioista, jotka siirtävät fokuksen työasioista muunlaiseen tekemiseen. Palautumista lähestytään usein Yhdysvalloissa tutkijoiden kehittämän Drama-mallin kautta, joka pohjautuu kuuteen hyvinvointia edistävään palautumisen kokemukseen.²²

Miten seuraavat osa-alueet toteutuvat sinun arjessasi?

- ◇ **TYÖSTÄ IRROTTAUTUMINEN:** Keskitytkö vapaalla tekemään asioita, jotka poikkeavat työstäsi?
- ◇ **RENTOUTUMINEN:** Osaatko rauhoittaa tahtia tai rentoutua sellaisen tekemisen parissa, mikä ei vaadi sinulta ponnisteluja?
- ◇ **OMAEHTOISUUDEN VALJASTAMINEN:** Onko sinulla itsellesi aikaa, jolloin voit tehdä mitä haluat?
- ◇ **OMIEN TAITOJEN HARJOITTAMINEN:** Saatko onnistumisen kokemuksia tai haastatko itseäsi sopivasti?
- ◇ **MERKITYKSELLISYYDEN KOKEMUS:** Teetkö itsellesi mieluisia ja merkityksellisiä asioita?
- ◇ **YHTEENKUULUVUUS:** Oletko ympäröinyt itsesi läheisillä, joiden seurassa saat olla oma itsesi?



VIERASKYNÄ

Workcation mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mielekkäällä tavalla

PÄIVI DAHL PIKA-Kainuu-hankkeen projektipäällikkö, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Töiden tekeminen muualla kuin kotona yleistyy. Niissä ammateissa, jossa on mahdollista tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta sekä etänä, ei olla sidottuja paikkaan vaan tietokoneeseen. Tämän päivän työympäristössä paikkariippumattomuus näkyy jo monin tavoin. Etätyöhön houkuttaa mahdollisuus keskittyä työhön sekä se, että voi itse vaikuttaa työpäivän joustavaan järjestelyyn. Sen lisäksi kyse on myös siitä, että työmatkoihin kuluvan ajan voi käyttää hyödyllisemmin ja työmatkojen vähentämistä ajatellaan ”ekotekona”. Tämä siis vaikuttaa niin etätyöntekijän kuin työnantajan talouteen. (Tantarimäki 2020, 91.)

Tantarimäki myös toteaa, että teknologia ja digitalisaatio älykkäine ratkaisuineen tasoittavat tietä ja etäisyyksiä. Luonnonvarakeskuksen Mökkibarometrin (2021) mukaan etätöitä teki vapaa-ajan asunnolla 43 prosenttia sellaisista mökkiläisistä, joille etätyö oli mahdollista. Tämä on indikaatio siihen suuntaan, että työntekoa halutaan suunnata erilaiseen ympäristöön, jossa vapaa-ajan aktiviteetit ovat ”oven takana”. Esimerkiksi Kittilässä paikkariippumaton työ näyttäytyy etätyönä ja etätyölomailuna. Etätyötä on jo siirtynyt muun muassa vapaa-ajan keskittymiin ja tämä on havaittavissa mobiilidatasta. (MDI 2023).

Työn ja vapaa-ajan tai työn ja (työ)hyvinvoinnin yhdistelmä tarjoaa mahdollisuuden kehittää uudenlaisia palvelukonsepteja: keskittymisen mahdollistavaa, idyllisessä ja rentouttavassa ympäristössä tapahtuvaa sekä vapaa-aikaan liittyvien palveluiden yhdistämistä. Tätä ilmiötä kuvataan *workcation* ja *coworking holiday* -käsitteillä, joissa tavoitellaan työn, vapaa-ajan ja/tai arjen tasapainoa (work & vacation, work & life balance). Workcation -termille ei ole vielä olemassa vakiintunutta suomennosta, mutta kyse on sellaisen työn tekemisestä, jota voi tehdä tietoteknisesti ajasta ja paikasta riippumattomasti vaikka lomakohteessa. Tutkija Birgitta Pecsekin (2018) mukaan: ”Workcation on hybridimatkaileutyyppi, jossa turistit matkustavat joko vapaa-ajan tai kaksinkertaisen motiivin (työ ja vapaa-aika) myötä ja nykykaisen teknologian ansiosta he tekevät sekä työ- että vapaa-ajan toimintaa poissa kotoa.”

Suomessa on jo pohjoisen matkailukeskuksissa havaittu workcation -ilmiö ja niihin on ryhdytty räätälöimään palveluja. Tulevaisuudessa yritykset ja organisaatiot voivat lähettää tiimejään etätöihin *resortteihin*, joissa ryhmäytyminen onnistuu ja luovuus kukoistaa.

Kestävä digitaalinen tulevaisuuden työ on täällä ja nyt harvaan asutuilla seuduilla tämän ilmiön ympärille voidaan luoda uusia elinkeinoa tukevia palveluja. Harvaan asutuilla alueilla tarvitaan toimivia liikenne- ja tietoliikenneyhteyksiä ylipäätään etä- tai monipaikkaisen työn tekemiseen. MDI:n Matti-loppuraportin mukaan valokuidun saatavuudella on positiivinen vaikutus maaseutualueiden elinvoimaisuuteen ja se vaikuttaa myös perinteisten alojen muutoksessa tietointensiivisempään suuntaan. Merkittävään rooliin nousee myös alueen saavutettavuus eli se, että paikkaan pääsee esim. julkisilla kulkuneuvoilla. Maaseudun elinvoimaisuuden kannalta on toimiva ja ylläpidetty liikenteen infrastuktuuri erittäin merkittävä tekijä. (MDI 2023, 11.)

Workcation-ilmiön ymmärtäminen ja voimistaminen vaatii jatkossa muun muassa kuntien markkinoinnin suuntaamista valituille kohderyhmille ja yhteisöllisten työtilojen rakentamista ja fasiliteettien luomista. Monipaikkatyön ja etätöiden ei tarvitse olla yksinäistä vaan yhteisöllisyys onnistuu myös muiden alojen etäilijöiden kesken esimerkiksi co-working-tiloissa. Pientenkin lomamökkiryttäjien kannattaa miettiä uuteen palvelutarpeeseen tarttumista ja panostamista esimerkiksi kannettavien tietokoneiden, työpöytävalaisimen tai jumppapalloistuinten investointeina mökkien vakiovarustukseen. Kannattaa myös muistaa, että etätötekijöidenkin tulee syödä joka päivä, jotta työn tekeminen onnistuu.

LÄHTEITÄ:

MDI (2023). Monipaikkaisuus, paikkariippumattomuus ja maaseudun tietotalous (MATTI). Loppuraportti. Saatavilla 27.1.2023 <https://www.mdi.fi/matti/>

Mökkibarometri 2021. (2021). Voutilainen, O., Korhonen, K., Ovaska, U. & Vihinen, H. (toim.). Luonnonvarakeskus, Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 47/2021.

Pecsek B. (2018). Working on holiday: the theory and practice of workcation. Article in Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences.

DOI: <https://doi.org/10.31410/Balkans.JETSS.2018.1.1.1-13>

Tantarimäki, S. (2020). Etätö tulee taas! Työn murroksen mukanaan tuomat mahdollisuudet maaseudun kunnille ja kaupungeille. Maaseutututkimus, 28(1), 85-102.



VIERASKYNÄ

Etätyö auttaa palautumaan

SANNA KARHU hankekoordinaattori ja työkykykoordinaattori, Lapin koulutuskeskus REDU

Minulla on ollut onni tehdä etä- ja hybridityötä jo vuosia ennen kuin siitä tuli laajamittainen ilmiö koronapandemian aiheuttaman kulttuurimuutoksen myötä 2020. Olin tuolloin perhevapaalla, mutta hoidettavana oli kaupungin luottamustehtäviä kaupunginhallituksessa. Viikossa tuolloisen kaupunginhallituksen rooli muuttui poikkeusaikojen kaupunginhallitukseksi ja siirryimme tutusta kokoushuoneesta kokoustamaan Googlen Meet-ympäristöön. Siinäkin oli omat opettelunsa, mutta minulle pienen vauvan äitinä se tarkoitti sitä, että sulkeuduin kotona kokouksien ajaksi työhuoneeseen ja muu perhe puuhaili omiaan toisaalla. Vauvan ravinnon tarve ei aivan noudattanut kokouksien taukojen rytmiä, joten välillä oli aivan välttämätöntä syöttää vauvaa kesken kokouksen. Koska olen hieman kontrollifriikki, opin äkkiä sulkemaan kameran ja vielä teippaamaan varalta jonkun lappusen kameran eteen imetyksen ajaksi. Mutta kaikesta selvitettiin!

Työskentelen tällä hetkellä Lapin koulutuskeskus REDUssa hankekoordinaattorina ja tämä on kolmas työ noin kymmenen vuoden aikana, johon minulla on etätyösopimus. Ajatus siitä, että teen töitä välillä kotona ja välillä toimistossa on jo luontainen. En ahdistu siitä, että työvälineitä on kotonakin. Teen etätyötä 2-3 päivää viikossa ja se tukee loistavasti jaksamistani.

Oma motivaationi hybridityöhön kumpuaa palautumisesta ja hyvinvointini tukemisesta. Jaksamista tukee erityisesti, ettei jokaisena aamuna viikosta tarvitse tälläytyä ja raahautua kaupungin toiselle laidalle toimistolle töihin. On ihanaa avata kotivaatteet päällä läppäri ja keskittyä työhön 100 %. Niin mukavia kuin työkaverini ovatkin, keskeytyksiä tulee kotona vähemmän ja tämä vaikuttaa keskittymiseen ja lopulta myös työn tuloksellisuuteen. Tosin

kouluikäiset lapset tulevat iltapäivän puolella kotiin, mutta he ovat jo oppineet siihen, että etätyö on todellakin 100 % työtä. Joskus he toki saattavat kysyä jotain, mutta suurempia häiriöitä ei ole. Olen myös kokenut, että vaikka teenkin töitä kotona, lapsille on tärkeää, että he tietävät aikuisen olevan paikalla kotona, vaikka töitä tehdessä ei tietenkään voi mitään perhepuuhia puuhastella.

Etä- ja hybridityö on tätä päivää ja tulevaisuutta. Suosittelen sitä henkilöille, jotka tarvitsevat vaihtelevia ympäristöjä työnsä tueksi. Minä olen sellainen ja kiitollinen työnantajalle, joka antaa mahdollisuuden hybridityöhön.

3. VUOROVAIKUTUS JA YHTEISÖLLISYYS HYBRIDITYÖSSÄ



3.1 Luottamus ja yhteistyö

Monipaikkaisessa työssä viestinnän, tiedon jakamisen ja säilyttämisen toimivat käytännöt ovat keskeisessä roolissa, koska työhön liittyvä vuorovaikutus tapahtuu pitkälti erilaisia viestintäsovelluksia käyttäen. Lisäksi kokouksia tai palavereita järjestetään yhä useammin joko täysin etänä tai hybriditoteutuksena. Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja yhteydenpitoon liittyy monia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Miten varmistamme jokaiselle kuulluksi ja nähdyksi tulemisen? Miten etäisyys vaikuttaa luottamukseen ja yhteisöön sitoutumiseen? Voiko etänä innovoida?

VUOROVAIKUTUS LUOTTAMUKSEN EDELLYTYKSENÄ

Luottamus ja yhteisöllisyys rakentuvat ensisijaisesti yhteistyössä, vuorovaikutuksessa ja kohtaamisissa. Toimiva työyhteisön vuorovaikutus on yhteydessä tuottavuuteen ja koettuun hyvinvointiin. Paljon puhutaan myös psykologisesta turvallisuudesta tai psykososiaalisesti turvallisesta ilmapiiristä. Psykologisen turvallisuuden vallitessa työyhteisön jäsenet uskaltavat tuoda esiin omia mielipiteitään ja esittää kysymyksiä sekä huolenaiheita ilman pelkoa eristämisestä, rankaisemista tai nöyrytyksestä. Turvallisen ilmapiirin vallitessa työntekijöillä on mahdollisuus kehittää toimintaa nostamalla yhteiseen keskusteluun työssä havaittuja epäkohtia tai kehitysehdotuksia. Tällaisessa ilmapiirissä toimiminen vähentää stressin kokemusta sekä parhaimmillaan lisää työtyytyväisyyttä ja ammatillista itsetuottamusta.²³ Työpaikkojen henkiseen hyvinvointiin ja terveyteen on alettu kiinnittämään huomiota, kun tutkimustieto sekä koventunut osaajakilpailu ovat korostaneet työssä viihtymisen ja psykologisen turvallisuuden rakentamisen moninaisia hyötyjä.²⁴

Monipaikkatyö haastaa rakentamaan uudenlaisia toimintatapoja yhteistyön tekemiseen ja säännölliseen yhteydenpitoon. Perinteisesti työkaveriin tutustuminen ja hänen kanssaan keskustelu on tapahtunut työpaikalla erilaisissa arjen tilanteissa: kahvitauolla, kokouksissa tai käytäväkohtaamisissa.

Näissä tilanteissa jaetaan työhön liittyvän tiedonvaihdon lisäksi omia näkemyksiä, kerrotaan tarinoita arjesta, opitaan asioita sekä muovataan työyhteisön kulttuuria. Hybridityön käytännöissä tutustuminen ja keskustelun paikat täytyy tietoisesti rakentaa sekä nostaa turvallisen ilmapiirin rakentaminen yhteiseksi tavoitteeksi. Monesti on kyse pienistä asioista ja sen havaitsemisesta, että jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten arkisessa työssään jakaa asioita – myös etänä työskennellessä.

ETÄVUOROVAIKUTUKSEN ERITYISPIIRTEET

Etätyössä työyhteisön sosiaalisten suhteiden dynamiikka muuttuu.²⁵ Teknologivälitteisenä vuorovaikutuksen on havaittu määrällisesti vähenevän ja painottuvan työhön liittyviin asioihin sekä ongelmatilanteisiin. Välittyvä informaatio koetaan vajaan, sillä tunnetiedon ja kehonkielen välittyminen on vähäistä. Tässä yhteydessä on noussut esiin uudehko käsite, digitaalinen kehonkieli. Se tarkoittaa, miten tuomme erilaisia signaaleja, merkkejä ja vihjeitä videokokouksissa ja muissa digitaalisissa välineissä, kuten vaikka sähköposteissa, projektiviestinnän sovelluksissa, yhteistyösovelluksissa ja pikaviestivälineissä.

Aivoillemme pääsääntöisesti tietokoneen tai älylaitteen välityksellä toistuvasti tai pitkäkestoisesti tapahtuva vuorovaikutus on itse asiassa epäluonnollista ja rasittavaa.²⁶ Omien ja toisten kasvojen tuijottaminen näyttöpäätteeltä kuormittaa aivoja, koska ne pyrkivät skannaamaan vuorovaikutuksesta vähäiseksi jäävää nonverbaalista kommunikaatiota. Kamerassa näkyäkseen ihmiset myös jähmettyvät paikoilleen, jolloin luonnollista liikettä tai elehdintää on vähän. Kaksiulotteisen vuorovaikutuksen välityksellä välittykin usein vain ”puoli totuutta”. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä tulkitseminen toisen eleitä ja ilmeitä ja viestintä on helpompaa tältä osin. Vireystilan ylläpitämisen ja keskittymisen kannalta vielä hankalampi tilanne on etäyhteydenpidon kasvottomuus ja passiivisuus. Kiusaus siirtyä muiden tehtävien ja toimintojen pariin on suuri, kun sisältö tai menettelytavat eivät sitouta tai aktivoi yhteiseen tekemiseen.

Laitteiden välityksellä tapahtuva viestintä tekee viestinnän sisällöstä yleensä hyvin asiapitoista ja monesti edetään suoraan asiaan. Kirjoitettuun viestintään liittyy usein väärän tulkinnan riski. Isoilla kirjaimilla kirjoitettu teksti voi tärkeyden sijaan vaikuttaa huutamiselta. Viestin keventäminen tai rohkaisevan reaktion tarkoittaminen hymiöllä voikin tuntua vastaanottajasta epäsoivalta. Siitä huolimatta omaa viestintää täydentäviä tehosteita kannattaa käyttää ja toimivista tavoista, työyhteisön viestintäetiketistä, keskustella yhdessä. Omien kokemusten sanoittamisen tärkeys korostuu etäisyyden kasvaessa. Digitaalisen kehonkielen tunnistaminen auttaa ymmärtämään sitä, miten voimme erilaisissa virtuaalisissa ympäristöissä joko vahvistaa (tai heikentää) viestiämme. Tärkeää on osata sanoittaa omaa tilannetta ja tunnetta sekä miettiä miten voi osoittaa omaa kiinnostusta, kiitollisuutta sekä kannustusta omalla kehonkielellä.²⁷

10 VINKKIÄ PAREMPAAN KEHONKIELEN HYÖDYNTÄMISEEN ETÄKOHTAAMISESSA:

- ◇ Ilmaise itseäsi selkeämmin kuin lähikohtaamisessa
- ◇ Vahvista varsinkin myönteisiä viestejä
- ◇ Älä jää tulkinnan varaan – tarkenna ja kysy
- ◇ Ota katsekontakti, harjoittele puhumista katsoen kameraan
- ◇ Jätä tilaa käsiesi liikkeille, jos se on sinulle tyypillistä
- ◇ Tue sanomaasi ryhdikkäällä asennolla
- ◇ Viesti selkeästi, kun haluat puheenvuoron
- ◇ Hyväksy myös hiljaiset hetket
- ◇ Ole tietoinen erilaisista häiritsevistä tavoistasi
- ◇ Ole rohkeasti oma itsesi myös etäkohtaamisissa

MISSÄ JA MITEN KOHDATAAN?

Yksi keskeisimpiä hybridityön käytäntöjen kehittämisen kulmakiviä on määrittellä, milloin ja mistä syystä on tarpeen tavata kasvotusten, ja milloin etänä tapahtuva yhteistyö on toimivinta. Kohtaamisten varmistamisessa voi lähteä liikkeelle sen miettimisestä, milloin olisi syytä tavata ja tulla toimistolle ja mitä lisäarvoa sillä saamme? Ovatko tietyt viikoittaiset tai kuukausittaiset palaverit niitä kohtaamisia, joissa kokoontuisimme yhteen? Uuden ideointi ja kehittäminen ovat usein tehtävinä sellaisia, että ne kaipaavat epävirallista, luovaa ja lennokasta ajattelua, jolloin esimerkiksi yhteiset tapaamiset voivat olla paikallaan. Kehittämisen- ja virkistyspäivät eivät pelkästään riitä, joten muitakin ajankohtia on hyvä sopia. Yhteisellä ajanvietolla on keskeinen merkitys työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumiselle: olemme samaa porukkaa ja meillä on yhteinen tavoite. Yhteisöllisyys ja luottamus rakentuvat eri yhteyksissä, mutta fyysisillä kohtaamisilla voidaan varmistaa, että työyhteisön yhdistävä liima pysyy yllä ja vahvistuu.

Yhteistyön kehittäminen ei kuitenkaan ratkea sillä, että kaikki työntekijät kokoontuvat työpaikalle vain jutellakseen. Yhteistyötä ja kohtaamisia tarvitaan, mutta hyvin suunnitteleamalla ne voidaan toteuttaa myös eriaikaisesti ja eripaikkaisesti digitaalisia välineitä hyödyntämällä. Erilaiset yhteistyöalustat sallivat asynkronisen eli eri aikaan tapahtuvan työskentelyn: valmisteltavat asiat voidaan vielä yhteiselle alustalle, jossa kukin voi omaan työtilanteeseen ja vireystilaan sopien käydä niihin tutustumassa. Etänä toteutetut, hyvin valmistellut tapaamiset voivat olla jopa tehokkaampia ajankäytöltään, kun niihin osallistutaan valmistautuneina.

Työyhteisön vuorovaikutus ei myöskään tarkoita päivittäistä Teams-palaverien putkea. Osana hybridityön käytännöistä sopimista on tärkeää yhdessä tunnistaa yhteistyön erilaiset muodot ja niiden hyödyntäminen erityyppisissä työtehtävissä. Osa tehtävistä on yksilötyötä, osa parityöskentelyä tai pienryhmätyöskentelyä. Yhtä lailla osa vaiheista voi vaatia ryhmäkeskustelua tai työpajatyypistä työskentelyä. Yhteistyön erilaiset muodot tunnistamalla voidaan työvaiheita tehostaa ja rytmittää sekä oppia yhdessä uusia ideoinnin tapoja.

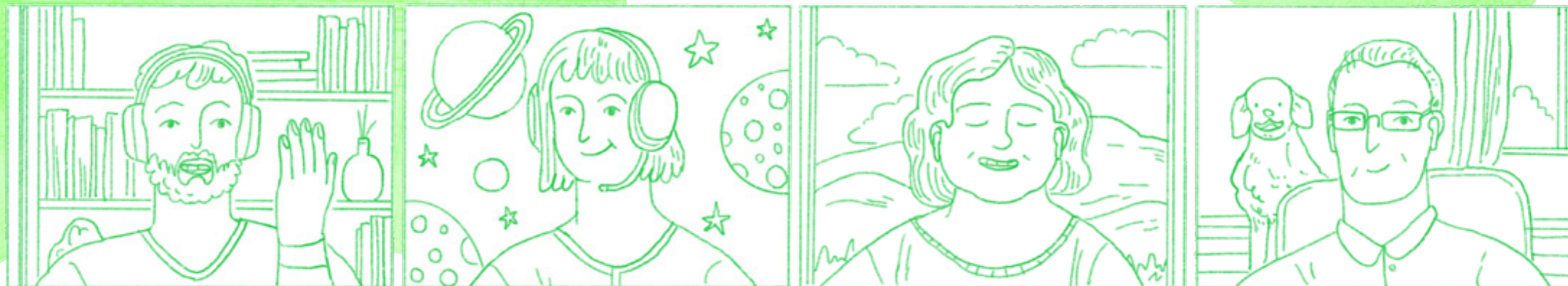
EHKÄISKÄÄ YHDESSÄ TYÖYKSINÄISYYDEN KOKEMUSTA

Jokaisella meistä on erilaisia tarpeita ja odotuksia työntekoa kohtaan. Lisääntyneen etätyöskentelyn osalta on havaittu erityisesti yhteenkuuluvuuden tunteen sekä sosiaalisen tiedonvaihdon merkitys, sillä työyhteisöjen sosiaaliset käytännöt ovat perinteisesti muodostuneet työyhteisön fyysisen läsnäolon sekä kasvokkaisen vuorovaikutuksen kontekstissa. Hybridityömallin eli lähi- ja etätyön vaihtelun on [Miten Suomi voi?](#) – pitkittäistutkimuksen mukaan todettu säilyttävän työn imun ja työyhteisöön samaistumisen kokemuksia pelkkää etä- tai lähityötä paremmin.²⁸ Pandemian aikaiseen pakotettuun etätyöhön liittyi eniten juuri vuorovaikutuksen ja saadun sosiaalisen tuen vähenemisen sekä yksinäisyyden kokemuksia.

Työyksenäisyydellä tarkoitetaan yksinäisyyden kokemusta työn kontekstissa.²⁹ Tällöin epätyytyttäviksi koetuista työhön liittyvistä sosiaalisista suhteista kumpuaa negatiivisia tunteita. Käytännössä ihminen haluaisi tai tarvitsisi määrältään enemmän ja laadukkaampia sosiaalisia suhteita työssään kuin mitä hänellä on. Tämä ei niinkään viittaa yksin olemiseen tai tosiasialiseen sosiaalisten suhteiden vähyyteen, vaan kokemukseen ristiriidasta omien toiveiden ja toteutuvien suhteiden laadussa ja merkityksessä. Työyksenäisyyden kokemisella on haitallisia seurauksia työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen kannalta, sillä se on henkisesti ja fyysisesti raskasta. Työyksenäisyyttä kokevilla on suurempi riski stressaantua ja uupua työssään, ja he monesti kärsivät uni- ja keskittymisvaikeuksista sekä pää- ja hartiasseudun särjistä. Työyksenäisyyden kokemuksille altistavat :

1) YKSILÖLLISET TEKIJÄT, kuten suuri tarve sosiaalisille suhteille työssä, sosiaaliset taidot, erilaisuus muista työntekijöistä, uutena tai nuorena työntekijänä työskentely, ja

2) TYÖHÖN JA TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT, kuten yksin tehtävä työ, etätyö, heikko kommunikaatio, ei mahdollisuuksia epämuodollisille tapaamisille tai viestinnälle, heikko sosiaalinen ilmapiiri, kiire, työn hallinnan mahdollisuuksien puute, esihenkilön ja kollegoiden avun puute, määräaikaisuus ja epävarmuus.



Toisaalta työksinäisyyden kokemukselta suojaavat muun muassa laadukas sosiaalinen suhde esihenkilön kanssa, kollegoilta ja ystäviltä sekä perheeltä saatu sosiaalinen tuki, hyvät itsensä johtamisen taidot, hyvät esihenkilön etäjohtamistaidot sekä aktiivinen viestintä esihenkilön ja kollegoiden kanssa. Työpaikoilla on valtavasti mahdollisuuksia tukea laadukkaiden sosiaalisten suhteiden syntymistä ja läsnäoloa ihan pienilläkin tiedostetuilla keinoilla.

Yhdessä etä- ja hybridityössä! –hankkeessa tuotetun kehittämismallin mukaisesti ensin tarkastellaan työyhteisön nykytilaa liittyen työksinäisyyden riskitekijöihin sekä esiintyvyyteen omassa organisaatiossa esimerkiksi työksinäisyysmittarin avulla asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä).

- ◇ Koen itseni ulkopuoliseksi organisaatiossani.
- ◇ Tunnen olevani eristynyt kollegoistani.
- ◇ Olen onneton, koska olen jäänyt ulkopuoliseksi organisaatiossani.
- ◇ Organisaatiossa ympärilläni on ihmisiä, mutten koe, että he ovat kanssani.
- ◇ En koe toverillisuutta työssäni.

Kuten raportissa todetaan: ”Työntekijöiden yksilöllisiin sosiaalisiin tarpeisiin ja persoonaan ei voi tai pidäkään puuttua, mutta sen sijaan on tarpeellista ja kannattavaa keskittyä työn organisoimiseen ja työtehtävien asettamiin mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin merkityksellisten sosiaalisten suhteiden muodostumisen kannalta.” Sisällöllisesti ratkaisuja työksinäisyyden vähentämiseen voidaan etsiä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla

FYYSISEN YHDESSÄ JA ERILLÄN TEKEMISEN KÄYTÄNNÖISTÄ: etätyön toimintaohjeiden tekeminen, tiimien vapaamuotoiset tapaamiset ja tietoisuus omasta roolista työksinäisyyden suhteen

VUOROVAIKUTUKSEN KANAVISTA JA KÄYTÄNNÖISTÄ: videoyhteyden käyttäminen, tiimin palautekäytäntöjen kehittäminen ja vuorovaikutustaitojen kasvattaminen

TYÖN MUOTOILUN JA TYÖNTEON TAPOJEN KEHITTÄMISESTÄ: yhteistyön lisääminen yli yksikkörajojen, tiedonjakamisen tapojen kehittäminen, avun pyytäminen ja yhteistyön lisääminen

Lisää tietoa työksinäisyyden taustoista, torjumisesta sekä työyhteisöjen tuottamista kehittämisideoista löytyy [Yhdessä etä- ja hybridityössä! tutkimusraportista](#).



3.2 Sujuvan etävuorovaikutuksen menetelmät ja välineet

Etätyöajassa erilaisten palaverien ja kokousten osuus päivittäisestä työajasta on korostunut entisestään. Kokemusten karttuessa on opittu ehkä myös kyseenalaistamaan kaikkien palaverin tarvetta ja hyödyntämään erilaisia yhteistyön muotoja työskentelyssä. Kokouksille ja palavereille on edelleen paikkansa, mutta yhä enemmän ollaan kiinnostuneita siitä, miten virtuaaliset palaverit ja kokoukset saadaan sujuviksi ja tarkoituksenmukaisiksi.³⁰

Hybridityön viestintä ja vuorovaikutus eivät onnistu ilman tarkoituksenmukaisia välineitä sekä toimivaa tietoliikenneyhteyttä. Jotta laitteista ja välineistä saadaan hyöty irti, on keskeistä, että niitä uskalletaan ja osataan käyttää. On huolehdittava siitä, että tukea ja koulutusta sovelluksiin ja välineisiin on saatavilla matalalla kynnyksellä. Onko organisaatiolla tarjota omaa IT-tukea tai onko nimetä henkilöitä, jotka taitavat nopeat perehdytykset?

Verkosta löytyy myös erilaisia opetusvideoita ja vinkkejä eri työskentely-ympäristöjen (kuten Teams tai Google) toimintojen hyödyntämiseen. Ohjeet ja opastukset kannattaa tallentaa helposti löytyvään paikkaan myös itsenäistä perehtymistä varten, tai jakaa niitä erikseen nimetyllä kanavalla kollegoille. Monesti laitteiden ja välineiden käyttö vaatii erikseen kannustusta ja esimerkin näyttämistä, kuten omalla esimerkillä kameroiden käyttöön rohkaisemisella etäpalavereissa. Testatkaa yhdessä, miten videoyhteys vaikuttaa kokousten sujumiseen ja miten muutoin vahvistatte digitaalista kehonkieltä etätapaamisissanne.

VIESTINTÄKANAVIEN SELKIYTTÄMINEN

Kun tieto liikkuu sähköisessä muodossa, sitä tulee helposti liikaa ja monesta kanavasta kerrallaan. Informaatiotulva, tietolähteiden monimuotoisuus sekä erilaisten sovellusten ja järjestelmien monipuolisuus haastavat kykyämme seurata, mikä tieto on tärkeää ja olennaista. Jotta tietotulvaa voidaan jollain tapaa jäsentää ja hallita sekä vuorovaikutusta sujuvoittaa, on syytä pysähtyä tarkastelemaan työyhteisön tiedonkulun ja yhteydenpidon kanavia.

Yksi hyvä keino jäsentää ja tarkastella työyhteisön viestintää ja vuorovaikutusta on listata käytössä olevat viestintäkanavat ja keskustella siitä, millaiset viestit kulkevat mitäkin kautta sekä kuinka nopeasti niihin olisi hyvä reagoida. Näin voidaan selkeyttää ja yhdenmukaistaa viestinnän käytäntöjä, varmistaa tiedon sujuvuus työrauhaa vaarantamatta sekä myös perehdyttää uusia työntekijöitä sovittuihin toimintatapoihin.

Viestintäkanavien tarkasteluun ja pelisääntöjen sopimiseen voi hyödyntää esimerkiksi alla näkyvää taulukkoa. Kun kaikki käytössä olevat kanavat on tunnistettu, määritellään jokaiseen kanavaan sen keskeisin sisältö ja tarkoitus, odotettu vastausaika, online-ilmoitusasetusten käyttö sekä tarvittavat tarkennukset. Viestintäkanavien listaus on hyvä tehdä yhdessä työyhteisön kanssa ja/tai käydä ainakin säännöllisesti yhdessä läpi. Monessa työyhteisössä esimerkiksi sisäinen viestintä siirretään pois sähköpostikeskusteluista, koska informaatio hukkuu sähköpostin määrään.

VIESTINTÄKANAVA	TARKOITUS	VASTAUSAIKA	ILMOITUKSET	MUUTA
SÄHKÖPOSTI	Viestintä organisaation ulkopuolelle	Samana päivän aikana	Päällä/pois päältä	Liitä vastaanottajaksi vain tarpeelliset henkilöt
PUHELIN	Kiireelliset asiat	Välitön	Päällä sovittuna aikana, esim. 9-16	Henkilökohtainen, voidaan sopia ilta- ja viikonloppukäytännöistä erikseen
TEAMS	Tiimien / projektien sisäinen viestintä	Samana päivän aikana	Päällä sovittuna aikavälinä, esim. 9-16	Hiljennä tarpeettomat keskustelut/ kokoukset
WHATSAPP	Rennot/ vapaamuotoiset jutut	Ei määritelty	Päällä sovittuna aikana, esim. 9-16	Ei työasioita
JOKIN MUU?				

LÄHDE: Digiajan työhyvinvoinnin työkirja ³¹



KOHTAAMISISTA SOPIMINEN

Hybridityön arjessa kontakti omaan työyhteisöön tai kollegoihin syntyy tyyppillisesti etäpalaverissa. Tehokkuuden nimissä ne ovat monesti asiapitoisia ja etenevät suoraan asiaan, jättäen epävirallisen jutustelun ja kuulumisten vaihdon vähemmälle huomiolle. Hybridityössä tärkeää on myös se, että tunnistetaan ja varmistetaan työntekijöiden fyysisten kohtaamisten tärkeys ja tarve. On hyvä käydä yhteistä keskustelua siitä, millaisissa tilanteissa ainakin työyhteisön jäsenten olisi hyvä kohdata ja kuinka usein. Läsnaoloa edellyttävät tapaamiset voivat olla esimerkiksi ongelmanratkaisua, uuden kehittämistä ja uuden ideointia vaativat palaverit sekä virkistymispäivät jne. Käytäntöjä luodessa ja tarkentaessa on hyvä käydä yhteinen keskustelu kohtaamisten tarpeista ja perustella sitä, miksi on tärkeää kokoontua yhteisesti sovittuihin tapaamisiin. Tämä helpottaa työntekijöiden oman työn suunnittelua, etätyöpäivien rytmittämistä sekä edistää varmuutta yhteenkuuluvuudesta, ja mahdollisuudesta kohdata kasvokkain.

Etäkohtaamisia ja tapaamisia voidaan jäsentää ja havainnollistaa kokoamalla esimerkiksi kahdenkeskisiä tapaamisia esihenkilön kanssa, tiimipalavereita sekä koko työyhteisön yhteisiä vuorovaikutustilanteita. Kohtaamisten jäsentäminen voi tuoda apua tasapainon löytymiseen asiapitoisten palavereiden ja epävirallisten keskusteluiden välille. Monesti esimerkiksi esihenkilö voi varata kalenteristaan aikaa matalan kynnyksen yhteydenotoille. Tämä helpottaa arjen rytmittämistä sekä käsiteltävien asioiden kokoamista erilaisiin kokouksiin.

Vinkkejä kohtaamisten aikatauluttamiseen ³²

	PÄIVITTÄIN	VIKOITTAIN	KUUKAUSITTAIN	MUUT
1-2-1	Tiimivetäjän puhelinaika	1-2-1 keskustelu	kahdensuuntainen palaute	kahvihetki
TIIMI	Päiväpalaveri 15min.	Virtuaalikalaverit	Kuukausikatsaus	Virkistyspäivä
KOKO TYÖYHTEISÖ	Ajankohtaiset	Uutiskooste	Kyselytunti tai -kanava	Inspiraatio-tuokio

SUJUVAT KOKOUKSET

Verkkovälitteiseen vuorovaikutukseen liittyvän tekniikan kehittymisen ja osaamisen lisääntymisen myötä palavereita on varsin helppoa järjestää monipaikkaisesti. Sen myötä kokouskulttuuri, palavereiden tarpeellisuus ja tehokkuus ovat nousseet tarkastelun kohteeksi. Miten luoda sujuvat virtuaaliset kokouskäytänteet sekä osallistavat ja innostavat palaverit sen sijaan, että Teams-palaverit ovat esihenkilön yksinpuhelua ja tiedottamista Teams-yhteisön kasvottomille nimikirjaimille? Etä- ja hybridimallilla toteutetut palaverit ovat varmasti tulleet jäädäkseen, mikä saa työyhteisöjä miettimään ja kehittämään uusiakin käytänteitä varmistaakseen sujuvien palavereiden järjestämisen. Etäpalavereiden toimivuutta voivat haastaa esimerkiksi multitaskaaminen eli ajan käyttäminen samaan aikaan johonkin muuhun, osallistujien passiivisuus, kiire tai epäselvyys tapaamisen tavoitteista.

Kokousten suunnittelussa olennaisinta on määritellä tavoite ja pohtia, onko tarkoitus tiedottaa asioista, ratkaista ongelmia vai ideoida uutta. Tavoitteen määrittelyn yhteydessä on hyvä tarkentaa, vaatiiko palaveri osallistujien fyysistä läsnäoloa vai onko kokoukseen mahdollisuus osallistua etänä, tai onko kokous ehkä jopa sellainen, että osallistujat voivat laittaa luurit korville ja suunnata lenkkipolulle kokousta kuuntelemaan. Kokouskutsua muotoillessa tehdään suurin työ palaverin onnistumisen eteen. Valmistele osallistujat tarjoamalla heille agenda (sisältö), kertomalla palaverin työskentelytavoista (rakenne) sekä aikataulusta.

Virtuaalisesti järjestetyt palaverit voivat aiheuttaa haasteita vuorovaikutukselle viestinnän ollessa "kasvotonta" ja yhteisen tiedon ja työn ollessa hajautuneena eri kanavissa. Ilmeiden ja eleiden tulkinta jää virtuaalipalavereissa vähemmälle, mikä tekee palavereista usein raskaita. Onnistuneesti suunniteltujen palaverien osallistujat tietävät, miten palaveri etenee ja mitä heiltä osallistujina odotetaan, sekä miten puheenvuoroja jaetaan ja käytetäänkö videokuvaa. Jo näistä asioista keskustelu auttaa ymmärtämään, miten eri tavalla osallistujat kokevat palaverien sujuvuuden.

Kokousten aikatauluttamisessa voidaan pyrkiä huolehtimaan mahdollisuuksista tauottaa työtä ja ehkäistä palaveriputkien syntyminen. Etäpalaverit voidaan ajastaa siten, että alun perin puolen tunnin palaverit suunnitellaan ja sovitaan maksimissaan 25 minuutin mittaisiksi ja tunnin palaverit puolestaan aikataulutetaan 45-50 minuutin mittaisiksi. Palaverin alkaessa klo 9.00, se lopetetaan viimeistään 9.45, jolloin aikaa jää tauolle, siirtymään tai valmistautumiseen seuraavan palaverin osalle. Yhtä lailla palavereiden sisällöllinen käsittely voidaan aloittaa 10-15 minuuttia myöhemmin ilmoitetusta aikataulusta, jolloin kokouksen alussa on aikaa kuulumisten vaihdolle tai toisen palaverin jälkeen pienelle hengähdystauolle ja ajatusten kokoamiselle uuden tapaamisen osalta.

MUISTILISTA SUJUVIIN PALAVEREIHIN HYBRIDITYÖSSÄ:

Kun suunnittelet palaveria:

- ◆ Palaverin tarkoitus ja kokousmuodon valinta: lähi-, hybridi-, etä- vai kävelypalaveri
- ◆ Käsitelläänkö luottamuksellista materiaalia – voiko kokoukseen osallistua mistä vaan?
- ◆ Osallistujat: kenen osallistumista edellytetään ja miten valmistaudutaan, miten ilmoitetaan läsnäolosta tai esteestä osallistua
- ◆ Käsiteltävät asiat: agenda, ennakotehtävät tai -materiaali
- ◆ Palaverin ajoitus ja kesto, huomioiden tauot ja siirtymät
- ◆ Taltiointi: tuleeko tallenne tai muistio?
- ◆ Roolitus: osallistujien ja koollekutsujan roolit ilmaistaan jo kutsussa
- ◆ Kameran käyttö kokouksessa

Kun toteutat palaverin:

- ◆ Ohjeistuksen kertaus palaverin alussa, kuten kameroiden käyttö ja puheenvuorojen pyytäminen
- ◆ Osallistujien aktivointi: osallistavat menetelmät, pienryhmien käyttäminen palaverissa, kyselyt, äänestykset, valkotaulut
- ◆ Pyydä reaktioita chatin ja reaktionappien avulla
- ◆ Kuvakulman, valaistuksen ja ääniympäristön huomioiminen
- ◆ Tallennus tai dokumentointi

Muuta hyödyllistä:

- ◆ Oman profiilikuvan lisääminen videokokoussovellukseen
- ◆ Organisaation taustakuvan/ logon lataaminen videokokoussovellukseen

LÄHDE: [Digiajan työhyvinvoinnin työkirja](#)

IDEOINTI JA INNOVOINTI MONIPAIKKAISESTI

Monipaikkaisen työn keskeisiin kysymyksiin ja haasteisiin liittyy yleisesti ajatus siitä, miten työntekijöiden ollessa hajallaan voidaan edistää innovointia ja ideointia. Perinteisesti kokemukset käytäväkeskusteluista, kahvipöytä- ja kopiokonekohtaamisista sekä niissä virinneistä keskusteluista ovat toimineet ideoinnin ja spontaanin rönsyilyn paikkoina. Usein juuri vapaa jutustelu saa ajatukset ja kehitystyön lentoon. Selvitysten mukaan myös ideointia ja innovointia voidaan johtaa systemaattisesti organisaatioissa. Innovaatiokulttuurin kehittäminen ja vahvistaminen ovat organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita ja vaativat arjen tekoja. Tämä vaatii muun muassa aikaa, resursseja, tilaa ja liikkumavaraa organisaation sisällä tai esimerkiksi sidosryhmien ja verkostojen kanssa.³³

Tämän päivän esihenkilötaitoihin voi nähdä kuuluvan ratkaisevasti fasilitointitaidot, jotka edistävät yhteistä tekemistä. Hyvillä fasilitointitaidoilla esihenkilö saa muun muassa kuuntelijat osallistumaan etäpalaveriin, työyhteisön jäsenet tekemään yhteistyötä digitaalisilla alustoilla ja edistettyä esimerkiksi innovointia työyhteisössä. Oleellista on myös tiedostaa, miten voidaan oppia asiakkailta sekä osallistaa heidät ideointiin. Asiakaskokemuksen syvempi ymmärtäminen voi muodostua myös kilpailutekijäksi. Ideoiden systemaattisessa johtamisessa menetelmällinen osaaminen on keskeistä: millaisia ideointimenetelmiä työyhteisössä käytetään ja miten prosessia johdetaan. Fasilitointiosaamista kehittämällä varmistetaan ideoinnin sujuvuus osallistavien menetelmin, minkä tueksi löytyy myös erilaisia maksuttomia suunnittelutyötä ja innovointia tukevia alustoja. Näitä alustoja tarjoavat esimerkiksi:

- ◇ Google Jamboard
- ◇ Mentimeter
- ◇ Flinga
- ◇ Miro
- ◇ Mural
- ◇ Padlet



VIERASKYNÄ

Etätyöpisteet – elinvoimaa ja yhteisöllisyyttä työn muutoksessa

EEVA ARPALA kehittämissuunnittelija ja Etätyöpisteet elinvoiman kasvualustoina -hankkeen koordinaattori, Aisapari ry

Etätyöstä on puhuttu vuosikaudet, mutta vasta covid-19 pandemia ”räjäytti” työntekijöiden tavat ja teki etätyöstä arkipäivää. Etätyösopimuksia on sorvattu monessa työpaikassa ja niiden kirjo on laaja: Osa on siirtynyt kokonaan etätyöhön (ns. paikkariippumaton työ), osassa sopimuksia on vielä viikoittaisia toimistopäiviä, ja osassa etätyö on rajattu 1-2 päivään viikossa.

Etätyön lisääntyminen on nähty yhtenä maaseudun pelastajista, kun asiantuntijat muuttavat joukoittain maalle mökeille ja lapsuudenkoteihin tekemään etätöitä. Muuttoaalto on kuitenkin jäänyt haaveeksi. Tämä kertoo siitä, että ainoastaan työ ja sen järjestelyt eivät määritä asuinpaikan valintaa, vaan siihen vaikuttavat monet muutkin elämän osa-alueet. Etätyöbuumi on saanut eri tahot perustamaan etätyöpisteitä, joissa töitä voi tehdä, jos kotona ei sopivaa tilaa tai rauhaa ole. Näyttää kuitenkin siltä, että nämäkään eivät ole houkuttelleet suuria määriä etätyöläisiä maaseutukuntiin. Kaunis maisema ja sähköpöytä eivät siis välttämättä riitä etätyöläiselle. Mitä he oikein haluavat?

Etätyöpisteille on paikkansa ja käyttäjänsä, ja ne olisi hyvä löytyä jokaisesta kirkonkylästä osana kunnan palveluvalikoimaa. Vaikka muuttoaalto maalle ei taaskaan tapahtunut, työn monipaikkaisuus on jo tapahtunut useilla aloilla. Etätyöpiste auttaa erottamaan työn ja vapaa-ajan ja tarjoaa etenkin lapsiperheissä rauhallisen tilan vain työlle. Kun työnteko tarvittaessa onnistuu, viipymät vapaa-ajanasunnolla pitenevät ja alueen yrityksen kiittävät. Toimiva etätyötila on osa maaseudun veto- ja pitovoimaa.

Työn paikkariippumattomuus on arkipäivää erityisesti asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijatyö on itsenäistä, näennäisesti sellaista yksinäistä näppäimistön naputtelua, mitä juuri tässä teen kirjoittaessani tätä vieraskynäkirjoitusta. Asiantuntijatyön ei kuitenkaan tarvitse olla yksinäistä. Suurin osa tekee töitä tiimeissä tai verkostoissa. Työyhteisön merkitystä ei voi väheksyä työhyvinvoinnin tai työn tuloksellisuuden kannalta. Etätyössä voi käydä niin, että tiimi hajaantuu ja verkostot ohenevat liikaa, eikä työ ole enää mielekästä tai tehokasta. Etätyöpiste voi olla uusi lähityöyhteisö, jos tämä tarve on huomioitu palvelun suunnittelussa.

Etätyöpisteitä kannattaakin kehittää yhteisöllisyys edellä. Ne voivat antaa etätyöläiselle sen kaivatun työyhteisön, jossa vaihdetaan ajatuksia, kahvitellaan ja käydään yhdessä lounaalla. Parhaimmillaan ne keräävät yhteen osajia, joilla voi olla paljon annettavaa kuntien elinvoiman kehittämiseksi.

Miten etätyötilasta tehdään yhteisöllinen? Olemme Etätyöpisteet elinvoiman kasvualustoina -hankkeessa keränneet tietoa ja testanneet yhteisöllisten työtilojen eli hubien toimintamalleja. Yhteisöllisyys ja verkostot eivät synny itsestään, vaan vaativat pitkäjänteistä kehittämistä ja sitoutumista. Aivan selvää on, että yhteisöllisen työtilan yhteisöllisyydestä huolehtimaan tarvitaan ihminen: emäntä/isäntä/yhteisömanageri, joka ottaa tulijat vas-

taan, vaalii tunnelmaa, järjestää tapahtumia, vinkkaa lounaspaikoista ja toimii verkoston solmuna. Hubiyhteisön rakentaminen on jatkuvaa palvelumuotoilua asiakkaan tarpeista lähtien.

Hubin ylläpitäjän – esimerkiksi kunnan tai kylän – rooli on mahdollistaa tämän yhteisömanagerin työ. Tämä tarkoittaa tietysti taloudellista panostusta ja kaikkea sitä tukea, jota yhteisön pitkäjänteinen kehittäminen vaatii. Ylläpitäjä voi olla osa yhteisöä järjestämällä tapahtumia ja mahdollistamalla verkostossa syntyvien innovaatioiden jatkokehittelyyn. Pienet organisaatiot voivat tehdä yhteistyötä: kahdella hubilla voi esimerkiksi olla yhteinen varausjärjestelmä, yhteisömanageri ja tapahtumia.

Etätyötilojen valtakunnallinen verkosto tarjoaa tukea niin etätyöpisteitä perustaville organisaatioille kuin yhteisömanagereillekin. Ideoita ja tietoa jaetaan mielellään, ettei samoja virheitä tarvitse toistaa. Verkosto järjestää yhteisiä tapahtumia ja vähitellen myös hubien välinen yhteistyö löytää uusia muotoja. Verkoston tuottama tieto on koottu etatyotilat.fi-sivustolle, joka palvelee myös markkinointikanavana. Sivustolle voi ilmoittaa ilmaiseksi oman etätyötilansa etätyöläisten löydettäväksi.

Etätyöpiste tai yhteisöllinen työtila ei ole ihmelääke alueen elinvoiman nostattamiseen, mutta se on palvelu, joka kannattaa tarjota. Yhteisöllinen etätyötila vaatii panostusta ja markkinointia, mutta on juuri sitä sattuman maksimointia, jota aluekehittämisessä tarvitaan. Hubi voi olla alueensa näköinen ja siellä pitääkin hyödyntää ympäristön vahvuuksia. Pitkäjänteisellä työllä etätyötilasta voi kasvattaa yhteisön, joka parantaa työtehoa, tuottaa innovaatioita ja saa paikkakunnan jotenkin tuntumaan vähän vilkkaammalta.

Hubinsa kullakin – millainen teille tehdään?



VIERASKYNÄ

Monipaikkainen työ haastaa tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatioita

HENNA VÄÄTÄINEN väitöskirjatutkija, Lapin Yliopisto

Elämme maailmassa, jossa virtuaalisen työn ympäristöt ovat tulleet jädäkseen. Koronapandemia räjäytti virtuaalisen työskentelyn. Suomalaiset rikkoivat ennätyksiä Euroopassa ja siirtyivät sankoin joukoin tekemään työtä kotona. Vaikka tutkimusten mukaan tämä etätööhön siirtyminen sujui Suomessa varsin mallikkaasti (Leskinen, 2021; Sutela & Pärnänen, 2021), haastoivat uudet virtuaaliset työvälineet vuorovaikutusta ja johtamista. Palaverit siirtyivät Teamsiin, Zoomiin ja Googlen alustoille. Virtuaalisten palaverien määrä kasvoi osin jopa epäinhimillisiin mittasuhteisiin. Osaminen joutui koetukselle, eikä aiheetta huolestuttu siitä, pysyvätkö kaikki kehityksessä mukana.

AKTIIVISTA OTETTA JA LUOTTAMUSTA

Virtuaalisessa toimintaympäristössä johtamiseen vaaditaan tietoa, taitoa, viisautta ja voimavaroja (Koskiniemi et al., 2019; Ravelin et al., 2021). Johtaminen tilanteissa, joissa johtajan ja työntekijän välillä on etäisyyttä, edellyttää johtajalta enemmän aktiivisuutta kuin aikaisemmin. Kuulumisten kysely ja asioiden etenemisen seuranta on syytä järjestää viisaalla tavalla. (Ks. myös Väättäinen & Vakkala, 2023) Hyvään vuorovaikutukseen panostamalla voimme vaikuttaa palveluiden laatuun, yhteenkuuluvuuden tunteen syntyymiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen (van Wart et al., 2019).

Luottamuksen merkitys virtuaalisissa toimintaympäristöissä korostuu. Johtajien ja työkavereiden on voitava luottaa, että työt tulevat tehtyä. Työn seuranta ja muut kontrolloinnin keinot on mietittävä viisaasti siten, etteivät ne negatiivisesti vaikuta luottamukseen osapuolten välillä. Luottamus inhimilliseen ja hyväntahtoiseen kohteluun edistää vuoropuhelua ja osallistumista. Hyvä ja arvostava vuorovaikutus lisää luottamusta. Toisaalta luottamus tekee vuorovaikutuksesta sujuvampaa. Näin ne parhaimmillaan muodostavat kasvavan kehittymisen kehän. Virtuaalisissa työympäristöissä kyky käyttää etätövälineitä voi myös vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Luottamuksen syntyminen vie toistoa ja aikaa eikä sitä aina ole. Tämän vuoksi luottamusta on myös hyvä rakentaa organisatorisin keinoin.

SELKEYS, YMMÄRRYS JA KITEYTYS

Kestävät tulokset ja niiden johtamisen perusta luodaan kaikissa toimintaympäristöissä selkeydellä. Selkeyden merkitys monipaikkaisessa ja virtuaalisessa toimintaympäristössä korostuu. Selkeys tekee arjen johtamistilanteista johdonmukaista.

Rakenna selkeyttä:

- ◇ **TAVOITTEISIIN:** minne haluamme päästä ja milloin?
- ◇ **PERUSTEHTÄVÄÄN:** Miksi olemme olemassa?
- ◇ **PROSESSEIHIN:** Miten ja minkälaisilla työn tekemisen tavoilla tavoitteisiin päästään?
- ◇ **TOIMENKUVIIN:** Kuka vastaa mistäkin tekemisestä?
- ◇ **TOIMINTAOHJEISIIN:** Mitä asioita haluamme yhdenmukaistaa?
- ◇ **VIESTINTÄJÄRJESTELMÄÄN:** Mitä viestintävälineitä käytämme ja mihin tarkoitukseen?

Parhaimmillaan selkeys luo perustan vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Luottamus organisaation toimintaan ja sen johtamisen käytänteisiin lisääntyy. Luotamme, että organisaatio on luotu arjen sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista ajatellen. Näyttää myös siltä, että tällaisissa selkeän rakenteen organisaatioissa keskitytään paremmin yhteiseen etuun oman edun tavoittelun sijasta. Kun minusta tulee me, voimme rakentaa siltä hyvälle yhteistyön kulttuurille.

Pelkkä rakenne ei riitä. Se on myös ymmärrettävä. Tarvitsemme ymmärrystä siitä, minkälaista työtä meillä tehdään. Asiantuntijaorganisaatioissa erityisesti johtaminen hyötyy perustehtävän syvällisestä ymmärryksestä. Oman perustehtävän syvällinen ymmärtäminen helpottaa priorisoimaan omia tehtäviä ja arvioimaan omaa onnistumista. Meidän on pystyttävä arvioimaan minkälainen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työympäristö tukee tavoitteiden saavuttamista ja työn tekemistä. Ymmärtämällä ihmismieltä voimme auttaa ihmisiä ylittämään itsensä ja puuttua poikkeamiin inhimillisemmin ja arvostavammin.

Johtajan supervoima on kiteyttää viestinsä olennaiseen. Virtuaalisissa toimintaympäristöissä epävirallisiin keskusteluihin on vähemmän aikaa ja tilaisuuksia. Ydinsanomien kiteyttäminen johdonmukaisesti eri johtamisen tilanteissa edellyttää selkeyttä rakenteessa ja kykyä ymmärtää sen merkitys syvällisesti. Näkemysellisyys ja kyky erotella olennainen epäolennaisesta helpottaa kiteyttämistä. Kiteyttäminen voi näkyä myös oivallusten tarjoilemisena työntekijöille oikein kohdennettujen kysymysten kautta.

ONNISTUVA ORGANISAATIO EPÄVARMOINA AIKOINA

Uusi toimintaympäristö ja nopea siirtyminen uudenvuotisiin työskentelyntapoihin ovat aiheuttaneet epävarmuutta. Kaikkina aikoina on yrityksiä ja organisaatioita, jotka selviävät, pärjäävät ja jopa kukoistavat. Pärjätäksemme kilpailussa tarvitsemme kykyä tunnistaa mahdollisuuksia epävarmassakin ajassa. Tarvitsemme kaistaa ajatella ja innovoida sekä voimavaroja palvella asiakkaitamme parhaalla mahdollisella tavalla.

Selkeyden, ymmärryksen ja kiteytyksen avulla voimme lisätä työntekijöiden luottamusta organisaatioon, sen rakenteisiin ja toimintaan. Tällainen rakenteellinen luottamus palvelee yhteistyötä sellaisissa tilanteissa, joissa yksilötason luottamuksen rakentamiselle ei ole aikaa. Selkeys, ymmärrys ja kiteytys auttavat rakentamaan onnistuvaa organisaatiota monipaikkaisen työyhteisön virtuaalisiin toimintaympäristöihin. Selkeä rakenne ja ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa tehdään, näyttää myös liittyvän vahvasti yhteisölliseen puheeseen. Tämä voi olla osoitus siitä, että rakenteet auttavat myös yhteisöllisyyden rakentamisessa (Väätäinen & Vakkala, 2023).

LÄHTEITÄ:

Koskiniemi, A., Vakkala, H., & Pietiläinen, V. (2019). Leader identity development in healthcare: an existential-phenomenological study. *Leadership in Health Services*, 32(1), 83–97.

Leskinen, T. (2021). Etätö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. In Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etaty-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>

Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A., & Kanste, O. (2021). Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työ-
kulttuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3).

Sutela, H., & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. In Tilastokeskus (pp. 1–215).

Väätäinen, H., & Vakkala, H. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 51(1), 49–69.

van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.

4. HYBRIDITYÖN JOHTAMINEN



4.1 Etä- ja hybridijohtaminen – organisaatioiden uusi kilpailutekijä

Viime vuosina työelämä, työn organisoitumisen ja tekemisen tavat sekä johtaminen ovat kokeneet suuria muutoksia. Johtaminen itsessään pitää edelleen sisällään samoja lainalaisuuksia, vaatimuksia sekä osaamisen edellytyksiä kuin tähänkin asti. Johtamisen käytänteet ovat vain saaneet lisäksi uudenlaisia haasteita ja myös mahdollisuuksia johtamiskontekstin muuttuessa teknologiavälitteiseksi. Etä- ja hybridityön johtamisessa fyysinen etäisyys ei varsinaisesti ole johtamisen ydin, vaan ennemminkin se korostaa teknologian tuomaa muutosta ja niitä erityispiirteitä, jotka on osattava huomioida johtamisen sisällöissä³⁴.

Hybridityön ja monipaikkaisen työyhteisön johtamisessa kaikki toiminta perustuu luottamukseen kontrolloimisen sijaan. Johtajalta edellytetään erilaisten roolien välillä sukuloimista. Ennen kaikkea hybridityön johtamisessa korostuvat ihmislähtöiset johtamistavat, jossa asioiden johtamisen sijaan keskitytäänkin yhteistyön koordinointiin ja ihmisten kohtaamisten paikkojen mahdollistamiseen niin työyhteisössä kuin työntekijäkohtaisesti. Johtamisella on varmistettava työssä riittävät edellytykset ja resurssit työn tekemiselle sekä määritettävä yhteiset työtä ohjaavat tavoitteet ja päämäärät yksikkö- ja organisaatiokohtaisesti. Tärkeää on myös kannustaa ja vahvistaa työntekijöiden kykyä itsenäisiin ratkaisuihin ja oman työn organisointiin.

Työntekijälähtöinen johtamistapa antaa työntekijöille sopivassa suhteessa vapautta tuoden mukanaan myös uudenlaista vastuuta esimerkiksi jaetun vastuun muodossa. Työntekijöiden näkökulmasta kuulluksi tulemisen kokemus sekä mahdollisuus oman näköisensä työelämän muokkaamiseen työajan ja fyysisen työn tekemisen paikan suhteen ovat nousseet suurempaan arvoon työelämän muutoksen myötä.³⁵

Etä- ja hybridityön johtaminen onkin nykypäivän johtajuuteen keskeisesti kuuluva taito ja ominaisuus. Työelämän muutos kohti monipaikkaisempaa työelämää vaatii johtajuudelta kykyä muuntua eli tunnistaa toimimattomat ja vanhentuneet toimintatavat sekä kykyä uudistaa ja luoda uusia toimintamalleja yhdessä koko työyhteisön kanssa. Johtajuutta mitataankin näin ol- len kykynä löytää juuri omalle organisaatiolle ja työyhteisölle toimivin tapa organisoida ja toteuttaa työtä. Johtajalta tämä edellyttää entistä enemmän työn sisältöjen ymmärtämistä, pyrkimystä yksilöllisyyden huomioimiseen, vahvaa vuorovaikutusosaamista sekä aikaa ja panostusta erilaisten työka- lujen ja välineiden hallintaan. Tässä onnistuessaan johtamisesta muodostuu yksi organisaation kilpailutekijöistä.

Hybridityön johtamisessa johtamisen parhaimmat käytännöt rakentuvat luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, yhteisten pelisääntöjen, säännöl- lisen vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden varaan. Luottamus, arvostus ja avoimuus ovat kaikessa johtamis- ja esihenkilötyössä rakennusaineina, ja korostuvat erityisesti fyysisesti etäällä toimiessa. Yhteiset pelisäännöt, sään- nöllinen ja aktiivinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat puolestaan niitä elementtejä, jotka tuovat työkaluja ja keinoja ylläpitää ja kehittää edellä mainittuja kolmea keskeistä tekijää.³⁶

LUOTTAMUS

Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, yhteisiä kohtaamisia sekä toisiin tutus- tumista. Erityisesti hybridityössä kohtaamisten merkitys luottamuksen rakentaja- na korostuu, mikä edellyttää yhteisten kohtaamisten järjestämistä erikseen varat- tuna aikana myös virtuaalisissa ympäristöissä. Luottamusta työyhteisössä ilmentää vastuullisuus, jossa oman työn merkitys ymmärretään niin yksilöllisesti kuin osana suurempaa kokonaisuutta. Yhteinen ymmärrys ja näkemys työn tavoitteista ja vi- siosta sitouttavat työntekijät myös tekemään parhaansa sekä varmistavat omas- ta työstä ja sen tuloksista vastuun kantamisen. Vastuullisuuden ohella luottamus korostuu nimenomaan vuorovaikutuksen onnistumisessa ja siinä kehittämisessä, se ilmentää tehokkaampaa ja laadultaan parempaa yhteistyötä lisäten myös ky- kyä haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseen yhdessä työyhteisönä. Ennen kaikkea luottamus lisää työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä perusturvallisuus- den tunteen lisäämisen myötä.

ARVOSTUS

Arvostus on toisen ihmisen kunnioittamista sekä vilpittöntä ja kuuntelevaa kohtaa- mista. Arvostusta ilmentää hyvä käyttäytyminen ja oikeudenmukainen kohtelu ti- lanteesta riippumatta. Arvostus näkyy ja sitä rakennetaan hyvin arkisissa kohtaa- misissa, kuten tervehtimällä sekä toisten ajatuksia ja näkemyksiä kuuntelemalla. Arvostus näyttäytyy usein myös asenteissa toisia kohtaan sekä siinä, miten yleises- ti puhutaan toisista ihmisistä - esimerkiksi puhutaanko selän takana hyvää. Etä- ja hybridityössä arvostuksen kokemusta lisää oikeudenmukainen kohtelu ja avoin keskusteluyhteys esimerkiksi yhteisten etätyökäytäntöjen luomisessa. Toisten työn sisältöjen ja työskentelytapojen tunteminen, palautteenantaminen, asiantunti- juuden ja osaamisen jakaminen sekä tunnustaminen lisäävät niin arvostusta kuin myös luottamusta koko työyhteisötasolla. Kun ymmärretään oman ja toisten mer- kitys osana työyhteisöä ja kokonaisuutta työskentelypaikasta riippumatta, lisää se myös työntekijöiden välistä arvostusta ja yhteistyötä.

AVOIMUUS

Avoimuus perustuu kaiken toiminnan läpinäkyvyyteen, viestinnän selkeyteen ja ajantasaisuuteen, päätöksenteon periaatteisiin sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön tekemisen toimintamuotoihin. Tiedolla johtamisen ja viestinnän näkökulmasta oikea-aikainen ja ajantasainen tiedon välittäminen rakentaa pohjaa yhteistyölle sekä luo mahdollisuuksia luottamuksen ja arvostuksen kasvattamiselle. Avoin tiedonkulku organisaation tilanteesta, päätösten perustelu ja aktiivinen mielipiteiden kuuntelu alleviivaavat toiminnan läpinäkyvyyttä sekä rakentavat yleisesti avoimempaa keskustelukulttuuria koko organisaatiossa. Avoimuus ilmenee myös erilaisten mielipiteiden, työskentelytapojen ja kulttuurien hyväksymisenä sekä kyvykkyytenä, jopa valmiutena myös uusien ideoiden ja rakentavan palautteen tuomalle muutokselle³⁷.

YHTEISET PELISÄÄNNÖT

Luottamusta työyhteisössä edistävät osallisuus sekä oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät toimintatavat. Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa työyhteisössä yhteisten hybridityön toimintatapojen rakentamisen sekä yhteisesti kaikkien työtä ohjaavien pelisääntöjen luomisen. Yhteisesti luodut pelisäännöt viitoittavat konkreettisin keinoin koko työyhteisölle, miten asioista viestitään, miten yhteisesti tietoa ja käytäntöjä jaetaan sekä minkälainen rooli kullakin työyhteisön jäsenellä on sovittujen käytäntöjen toteuttamisessa. Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat lisäävät myös työntekijöiden luottamusta toisiinsa. Luottamuksen tunne ja kokemus ilmentävät parhaimmillaan sujuvaa ja tuottavaa organisaation toimintaa, mikä näyttäytyy työntekijöille sujuvina prosesseina ja toimintatapoina sekä ilmentää ulospäin laadukasta ja toimivaa organisaatiokulttuuria.

SÄÄNNÖLLINEN VUOROVAIKUTUS

Työyhteisön vuorovaikutus perustuu kohtaamisille ja ihmisten väliselle kanssakäymiselle. Pääosin vuorovaikutus työyhteisön sisällä tarkoittaa työhön liittyvien asioiden edistämistä sekä työn sujuvuuden varmistamista yhteisten tavoitteiden, asioiden jakamisen ja edistymisen sekä palautteenannon myötä. Virallisemmän asiapitoisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tueksi tarvitaan vapaamuotoisia kohtaamisia ja tapaamisia, jotka mahdollistavat kuulumisten vaihdon sekä tutustumisen muutoinkin kuin työasioiden äärellä. Erityisesti etä- ja hybridityössä kohtaamisten varmistaminen ja niiden mahdollistaminen vaatii yhteisten tapaamisten sopimista erikseen myös virtuaalisissa ympäristöissä. Vuorovaikutus virtuaaliympäristöissä vaatii myös käytäntöjen tasolla uudistamista, jotta kaikkien ajatukset, filikset ja kokemukset tulevat jaetuiksi ja kuulluiksi. Perinteisen keskustelun tueksi ajatusten vaihtoon voi rohkaista hyödyntämällä esimerkiksi keskustelualueen kuva- ja reaktionäppäimiä, hymiöitä ja muita osallistavia työkaluja. Kun työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja säännöllisesti toteutuvaa arjen viestintää, se myös lisää kokemusta yhteisöllisyydestä.

YHTEISÖLLISYYS

Työyhteisön yhteishenki (me-henki) ja yhteisöllisyyden kokemus kuvaavat yhteistyön ja keskinäisen vuorovaikutuksen sujuvuutta. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle on tärkeää kokea kuuluvansa joukkoon ja yhteisöllisyyden rakentamisessa jokainen yhteisön jäsen tuo oman persoonallisuutensa ja energiansa yhteiseen pöytään. Kaikkein parhaiten yhteisöllisyyttä edistävät yhteiset vapaamuotoiset tekemisen paikat, jossa työntekijät pääsevät keskenään tutustumaan tarkemmin toistensa persooniin ja vahvuuksiin. Erityisesti etätyön aikana hyvänä esimerkkinä mainittakoon vapaamuotoisten tapaamisten osalta erimuotoiset virtuaalikalvit, jotka ovat yleistyneet ja toimineet etäyhteisöllisyyttä lisäävinä toimenpiteinä. Yhteisöllisyyden tukemiseksi nimenomaan yhteisesti jaetut kokemukset ja näkemykset haasteista ja onnistumisista, niin kasvotusten kuin virtuaalisesti, ovat omiaan lisäämässä työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteita. Tärkeää on panostaa yhteisöllisyyteen, luoda uusia toimintakäytäntöjä virtuaaliympäristöjen hyödyntämiseen ja uusien välineiden omaksumiseen sekä nähdä yhteisöllisyyden merkitys myös yhtenä työssä jakamisen ja viihtyvyyden elementtinä.

ETÄJOHTAJAN MUISTILISTA

- ◇ Rakenna luottamusta avoimella toimintakulttuurilla, yhteisesti luoduilla pelisäännöillä ja omalla esimerkilläsi
- ◇ Kiinnitä huomiota ja korosta työn tuloksia ja saavutettuja tavoitteita työhön käytetyn ajan sijaan
- ◇ Selkeytä tavoitteet, tehtävät ja toimenkuvat eri tasoilla (organisaatio, tiimit, yksilöt)
- ◇ Varaa kalenteristasi aikaa kohtaamiselle ja läsnäololle
- ◇ Järjestä ja tue yhteisöllisyyttä tukevia kohtaamisia (myös epävirallisia) joko kasvokkain tai eri viestintävälineitä hyödyntäen
- ◇ Luo yhdessä työyhteisösi kanssa teille sopivat tavat viestiä ja olla vuorovaikutuksessa
- ◇ Tunnista työyhteisösi monimuotoisuus, tiedosta erilaiset työn tekemisen tavat sekä huomioi tarvittaessa työntekijöidesi erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet
- ◇ Seuraa työn kuormittavuutta ja tunne työntekijäsi
- ◇ Tue työssä suoriutumista ja työntekijöiden osaamisen kehittämistä kannustamalla, motivoimalla ja antamalla riittävästi palautetta
- ◇ Ennakoi, reagoi ja kehitä toimintatapojasi työn muutoksien edellyttämällä tavalla

LÄHDE: Päivi Rauramo 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus.





4.2 Rekrytoi ja perehdytä etänä

Etätyömahdollisuudesta on jo muodostunut osaajamarkkinoiden kilpailuetu. Joustavat työkäytännöt, hyvä työnantajamielikuva sekä viimeistely hakijakokemus ovat nykypäivän kilpailuvaltti. Esimerkiksi Duunitori kertoo, että etätyöpaikkailmoitusten hakumäärät ovat kasvaneet valtavasti viime vuosien aikana.³⁸ Työntekijöille tällä hetkellä tärkeimmät edut ovat sellaisia, jotka mahdollistavat heille suurempaa joustavuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi etätyöt, nelipäiväiset työviikot ja/tai joustavat työtunnit.

Joustavan työskentelyn mahdollistaminen edistää työvoiman löytämistä ja palkkaamista maantieteellisesti laajemmalla alueella. Työnantaja voi valikoitua hakijan erityisosaamisen ja kiinnostuksen kohteiden perusteella hyvinkin kaukaa omasta asuinpaikasta. Valtionhallinnon työtehtävissä paikkariippumatonta työskentelyä on edistetty jo muutaman vuoden systemaattisesti. Myös muilla julkishallinnon organisaatioilla olisi tässä kohtaa saamaa edistää ja uudistaa rakenteita houkutelakseen työvoimaa laajemmalla maantieteelliseltä alueelta. Yritykset, joissa työtehtävät hoituvat pitkälti digitaalisilla työvälineillä, saavat etätyömahdollisuudesta kilpailuetua niin työntekijöiden kuin asiakkaiden hankinnassa.

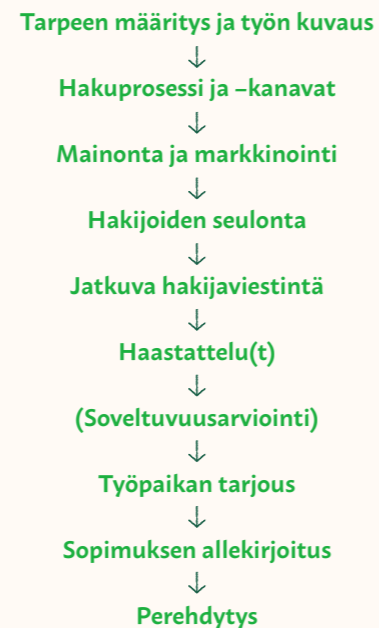
Kun monipaikkaista työskentelyä tukevat puitteet, järjestelyt ja toimintatavat ovat kunnossa, onnistutaan osaajien löytämisessä ja heistä kiinni pitämisessä varmemmin. Osaajien houkuttelussa ja rekrytoinnissa onnistumiseen vaikuttaa tietysti moni asia. Palkalla ei voida aina kilpailla, mutta työn mielekkyys ja monipuolisuus, kouluttautumismahdollisuudet, hyvinvoiva työyhteisö sekä jotkut pienetkin lisäedut voivat olla tärkeitä houkuteltaessa ja pidettäessä kiinni hyvistä osaajista. Voisiko kokonainen tai osittainen etätyömahdollisuus tuoda työyhteisöönne jotakin arvokasta osaamista, joka muutoin olisi vaikeasti saavutettavissa?

REKRYTOI ETÄNÄ

Perinteisesti uusien osaajien rekrytointi on ollut työnantaja- ja työpaikkakeskeistä. Ilmoituksen julkaisun jälkeen on jääty odottelemaan aktiivisten työnhakijoiden yhteydenottoja. Digitaalisuuden myötä myös rekrytointitavat ja prosessit ovat kehittyneet merkittävästi. Nykypäivän rekrytointi onkin enemmän osaaja-/ehdokaskeskeistä, sillä alansa osaajilla on myös enemmän valtaa. Rekrytointikäytännöllä on iso merkitys työnantajamielikuvalla eli vaikutelmalla, joka työnantajasta syntyy. Kannattaako meille hakea töihin?

Työnhausta on syytä pyrkiä tekemään yksinkertaisempaa ja nopeampaa, sen sijaan että vaadittaisiin kirjallisia hakemuksia ja kymmeniä liitteitä. Mitä matalamman kynnyksen toiminnosta on kyse, sitä helpommin kandidaatti voi tarttua toimeen. Yksi esimerkki on työnantajan sivustoja selatesa ilmestyvä ponnahdusikkuna, jossa tiedustellaan vierailijan halukkuutta kuulla lisää työtehtävistä yhteystietonsa jättämällä. Myöhemmin prosessissa voidaan palata ansioiden ja kokeneisuuden tarkempaan selvittelyyn. Pitkät lomakepohjaiset rekrytointikaavakkeet monine liitteineen ovat kankeita ja työläitä täyttää, joten ne karsivat osan hakijoista pois – erityisesti jos vain kiinnostuksesta katselee avoimna olevia paikkoja.

Rekrytointiprosessi kaikkine osa-alueineen hoituu tarvittaessa etänä ja sähköisiä välineitä hyödyntäen. Perinteisesti haastattelut, sopimuksen allekirjoitus ja perehdytys ovat osa-alueita, jotka yleisimmin tehdään paikan päällä. Mutta videotoinnit, sähköiset asiakirjat, alustat ja yhteydenpitovälineet mahdollistavat sen, että kaikki hoituu etänä. Onnistuuko rekrytointi teidän työpaikkaanne jo etänä? Tunnistamalla tyypilliset rekrytointiprosessin vaiheet voitte suunnitella, miten etä-



rekrytointi voidaan toteuttaa selkeästi ja ketterämmin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointi kehittää työnantajamielikuvaa positiiviseen suuntaan, työnhakijoiden saadessa positiivisia kokemuksia sujuvasta ja hakijan huomioivasta rekrytointiprosessista.³⁹

PEREHDYTÄ ETÄNÄ

Perehdytyksessä uudelle työntekijälle annetaan riittävä opastus sekä hänen omiin työtehtäviinsä että organisaation toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuskäytäntöihin. Tavanomaisen lähityöskentelyn kuin etäperehdytyksenkin onnistumisen tukena on perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelmaan eritellään perehdytyksen eri vaihteet sekä yhteydenpidon väylät.

Aina kun uusi työntekijä rekrytoidaan, on tärkeää miettiä, miten hänet otetaan työyhteisössä vastaan. Miten varmistetaan hänelle tunne kuulumisesta samaan joukkoon, varsinkin jos hän tekee työtään eri paikassa kuin muut? Vaikka työsuhde toteutuisikin pääsääntöisesti etätöinä, monesti työsuhteen ensimmäiset päivät tai viikot järjestetään työnantajan tiloissa tapahtuen, kollegoihin ja työskentelymenetelmiin tutustuen. Mikään ei estä perehdytyksen toteuttamista täysin etänä, sillä materiaalit voi tuottaa verkkoon tutustuttavaksi ja erilaisin yhteydenpitojärjestelyin huolehtia siitä, että työntekijä kokee olevansa osa yhteisöä fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Uuden työntekijän oppimishalua sekä kykyä nähdä asioita uusien silmin kannattaa aina hyödyntää.

Etäperehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi: ⁴⁰

- ◇ Ennakkomateriaalin ja toimintaohjeiden välittäminen. Mil-laista materiaalia ja missä muodossa? Mihin voi tutustua itsenäisesti, mitä tutkitaan yhdessä? Perehdytys voi hyvin alkaa jo valintapäätöksestä.
- ◇ Työvälineiden toimittaminen etätyöntekijälle ja työnantajan käytäntöjen mukaisesti myös työkalusteiden toimitus.
- ◇ Järjestelmien ja muiden työkalujen käyttöön opastaminen vie etänä toteutuen yleensä enemmän aikaa kuin lähiperehdytyksenä. Jakakaa perehdytysvastuuta sen perusteella, kuka tuntee järjestelmien toimintaa parhaiten.
- ◇ Ajan varaaminen säännönmukaiselle yhteydenpidolle. Kenen kanssa voi keskustella työn käytännöistä? Keneltä voin kysyä apua? Monessa työyhteisössä hyödynnetään kummi-järjestelyä eli kollegaa, jonka puoleen voi kääntyä kysymysten kanssa.
- ◇ Työkavereiden tutuksi tuleminen. Sovitaanko yhteisestä esit-äytymis- ja tutustumisajasta tai menettelystä? Varataanko kollegoille aikaa tutustua vapaamuotoisesti uuteen työkave-riin? Mukaan kutsuminen mahdollisille etäkahveille, lounail-le ja tiimipalaverihin. Muistakaa lisätä uusi työkaveri mu-kaan kalenterikutsuihin ja sähköpostilistoille!
- ◇ Anna aikaa omaksua ja tutustua uuteen, kannusta kysy-mään ja pyydä palautetta rekrytoinnista / työhön liittyvistä havainnoista.
- ◇ Pyydä palautetta perehdytyksestä: Mitä voidaan parantaa?



VIERASKYNÄ

Hybridityön arkea asiantuntijaorganisaatiossa

KIRSI PULKAMO, hallintojohtaja, Lapin liitto

MARIANNE KUUSMA, Tekijöiden Lappi - työhyvinvointia kunta-alalle
-hankkeen projektipäällikkö, Lapin liitto

Lapin liitossa on mahdollistettu etätyön tekeminen jo ennen korona-aikaa. Koronan myötä etätyöstä tuli kuitenkin kaikkien toimintamalli, kun työtä alettiin tehdä pakon edestä etänä. Mahdollisuus etätyön tekemiseen ja siten työn ja vapaa-ajan paremman yhteensovittamisen viehätys vei mukanaan, ja liitossa on edelleen mahdollista tehdä vapaasti etätyötä, huomioiden työn edellyttämät läsnäolotilaisuudet. Etätyöskentelyä ei ole rajoitettu tehtäväksi vain kotoa tai mökiltä käsin, vaan paikan voi valita omien tarpeiden mukaan huomioiden luonnollisesti tietoturvan ja -suojaan vaatimukset.

Etätyön tekeminen perustuu luottamukseen ja vastuuseen omasta työstä. Lapin liitossa ajatuksena on, että etätyötä tai vaihtoehtoisesti toimistolla työskentelyä tehdään vapaasti ja jokaisella on vastuu yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Pelkästään toimistolla oleminen ei luo yhteisöllisyyttä, vaan se vaatii silloinkin jokaisen aktiivista panosta.

Etätyö vaatii työntekijää käyttämään aktiivisesti etäyhteysvälineitä (esim. Teams) ja työkavereiden huomioimiseen etänä ollessakin. Aktiivinen viestintä ja matalalla kynnyksellä työkaverille tai esihenkilölle soittaminen ja viestittäminen ovat avain asemassa paikkariippumattomasti työskennellessä. Toimiva tiimityö on mahdollista etänäkin, mutta useimmiten yhdes-

sä ideointi pääsee paremmin vauhtiin läsnä ollen. Tiimin yhteiseen ideointiin ei ole välttämätöntä varata toimistoaikaa, vaan tiloina voidaan käyttää joustavasti muitakin kaupungista löytyviä kokoustiloja, tai mennä vaikka yhdessä kävelylle. Kävelypalavereita on hyödynnetty myös kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Etätyö yksistään ei tuo onnellisempaa työelämää, sillä se voi johtaa myös työyhteisöstä eristäytymiseen ja ulkopuolelle jäämiseen. Sen sijaan joustava hybridityö, vaihdellen toimistolla oloa ja etänä työskentelyä keskittymistä vaativien tehtävien kohdalla, tuo parempaa tyytyväisyyttä työhön, tehokkuutta, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä onnistumisen kokemuksia.

LAPIN LIITTO PERHEYSTÄVÄLLISYYDEN EDELLÄKÄVIJÄNÄ

Lapin liitossa perheystävällisyys tarkoittaa erityisesti joustavuutta työaikoihin, mahdollisuutta paikkariippumattomaan työhön ja lyhennettyyn työaikaan sekä esim. vanhempain- ja opintovapaisiin. Lapin liitto on hyvin perheystävällinen työpaikka, jossa tiedostetaan, että työntekijöillä on myös läheisiä, jotka voivat tarvita apua työntekijän vapaa-ajalla. Pienen lapsen, iäkkään vanhemman tai sairaan perheenjäsenen hoitaminen ovat luonnollinen osa elämäntilannetta ja vertaistukea on löydettävissä myös työyhteisöstä eri elämänvaiheissa.

Hybridityö tuo joustoa ja voimavaroja arkeen sekä kokemusta, että asiantuntijatyö ja perhe-elämä on mahdollista sovittaa yhteen. Työ joustaa, kun haluaa olla viemässä tai hakemassa esimerkiksi lasta päivähoidosta. Työstä on mahdollista irrottautua kesken päivän niin lapsen vasu-keskusteluihin, kuin iäkkään vanhemman lääkärikäyntiin. Vastavuoroisesti työntekijöinä joustamme, kun työnantaja tarvitsee meitä paikalle toimistolle tai edustamaan Lapin liittoa tilaisuuksin tai tapahtumiin, jotka voivat ajoittua myös ilta-aikaan tai toiselle paikkakunnalle. Jousto tapahtuu molempiin suuntiin, yhdessä sopien. Molemmin puolinen joustaminen lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön.

HYBRIDITYÖ EDELLYTTÄÄ VASTUUNKANTAMISTA

Nykyisin puhutaan paljon hybridityön johtamisen vaativuudesta ja haasteista. Hybridityön johtamisessa pätee samat perusperiaatteet kuin johtamisessa yleensä. Johtamisessa tulee olla selkeät tavoitteet ja odotukset työntekijöille, työntekemisen tulee olla molemmin puolin läpinäkyvää ja työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan ja tuntea, että häntä arvostetaan. Johtajan tulee tarjota tukea työntekijöille, tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja olla tietoinen siitä, että työntekijöiden tarpeet ja odotukset voivat vaihdella. Se mikä muuttuu, on että johtajan sekä työntekijän tulee molempien olla aktiivisempia vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi ja johtamiselle pitää ottaa aiempaa enemmän aikaa. Meidän tulee yhä herkemmillä korvalla kiinnittää huomioita siihen, että etänä työskentelevä ei eriydy joukosta.

Esihenkilön tulee olla tavoitettavissa etätyötä tehdessäänkin. Kokemus siitä, että on arvostettu työntekijä ja esihenkilöä kiinnostaa, miten hoidat työsi, on tärkeää työn mielekkyyden näkökulmasta. Hybridityötä tehdessä oman työn johtaminen sekä oman työn sujuva aikatauluttaminen, jossa huomioidaan myös tiimin sekä työkavereiden aikataulut ja yhteiset deadlinet, nousevat tärkeiksi taidoiksi. Hybridityö vaatii niin työntekijältä kuin esihenkilöltäkään itseohjautuvuutta, suunnitelmallisuutta ja monipuolisia viestinnällisiä taitoja. Tiimityötaidot eivät häviä etänä ollessakaan, vaan päinvastoin, niihin tulee panostaa entistä tietoisemmin, koska tiimi on fyysisesti etäällä toisistaan. Henkisesti voidaan olla kuitenkin lähellä, kun etäyhteydet toimivat ja viestintä on välitöntä ja sujuvaa. Me Lapin liitossa teemme hybridityötä arvojemme mukaisesti: aidosti ja rohkeasti omilla persoonillamme.

LOPUKSI

Monipaikkaisuus on työn tulevaisuutta

Työn tekemisen tapoja koskeva murrosvaihe on käynnissä ja merkkejä tulevaisuuden kehityskuluista on jo läsnä. Mihin suuntaan työnteon uudet mahdollisuudet meitä lopulta vievät, on vielä mysteeri. Hybridityön yleistymisen myötä rakennetaan mahdollisuuksia globaalille virtuaaliselle työlle, jossa työntekijät pystyvät kiinnostuksensa mukaisesti hyödyntämään osaamistaan sijainnistaan huolimatta. Yhtä lailla fyysisesti ja ajallisesti rajattomammaksi muuttuva työ ei ole ainoastaan etu, vaan vapaus tuo mukanaan henkilökohtaista vastuuta tunnistaa ja tunnustaa jaksamisen rajoja.⁴¹

Monipaikkatyön lisääntymisellä on ilmeisiä henkilökohtaisia, työyhteisöihin vaikuttavia sekä yhteiskunnallisia vaikutuksia, joista esimerkkinä mainittakoon työmatkaliikenteen mahdollinen vähentyminen, toimi- tai yhteiskäyttötilojen uudistustarpeet sekä potentiaali muuttoliikkeelle myös kasvukeskusten ulkopuolelle. Pääasiallisesti etätyötä hyödynnetään nyt tieto- ja toimistotyössä, sillä toistaiseksi valmistava teollisuus ja palveluntuottajat tarvitsevat työpanoksen työpaikalle. Nähtäväksi jää, miten automatisaatio ja tekoälyn kehitys vaikuttavat työmarkkinoiden kehitykseen tulevaisuudessa. Kenties tulevaisuudessa yhä useampi työntekijä kykenee teknologiavälitteiseen, monipaikkaiseen työskentelyyn? Erilaisissa organisaatioissa on myös hieno nähdä osittaisen etätyön lisääntymistä niissäkin tehtävissä, jotka pääsääntöisesti vaativat läsnäoloa työpaikalla. Rohkeus kokeilla ja testata voi osoittaa arvonsa hyvinkin nopeasti.

Yhtä lailla lisääntyvä monipaikkatyö voi pidentää yrittäjien ja työntekijöiden oleskelua matkakohteissa ja avaa siten uusia mahdollisuuksia vapaa-ajan matkailun sekä työn yhdistämiselle. MDI:n kartoituksen perusteella kattavat tietoliikenneyhteydet, etätyöhön soveltuvat tilat sekä



palvelutarjonta vaikuttavat monipaikkatyön vetovoimaan. Fiksu elinkeinojatoimija miettii tälläkin hetkellä, miten lisätä monipaikkaisten työntekijöiden osallisuuden kokemusta ja mahdollistaa, että monipaikkaiset yrittäjät ja työntekijät voivat verkostoitua ja saada tukea myös toisen kotipaikkakunnan elinkeinopalveluista.

Toivomme, että hybridityön käsikirja on antanut vinkkejä, näkökulmia ja ajattelun aihetta työyhteisönne joustavan työn käytäntöihin. Kokemusten karttuessa uutta tietoa ja hyväksi todettuja käytäntöjä on joka puolella. Otetaan siis hybridityö puheeksi ja tutkitaan yhdessä, mitä mahdollisuuksia hybridimalli tuo tullessaan.

Lähteet

- 1 **Virpi Ruhomäki, Mirkka Vuorento, Leena Kaila-Kangas, Jaana Laitinen, Matti Joensuu ja Antti Soikkanen (2023)**. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä. Tutkimushankkeen loppuraportti, Työterveyslaitos. Saatavilla pdf-julkaisuna: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146367/TTL-978-952-391-078-2.pdf>
- 2 **Ulla Vilkmán (2019)**. Etätyö yleisty – miten hyvin työkuulttuurin muutos on teillä onnistunut? Blogikirjoitus. Alma Talent koulutus. Viitattu 19.9.2022. <https://koulutus.almatalent.fi/blogi/hr-ja-johtaminen/etatyoyyleistyymitenhyvin-tyokulttuurin-muutos-on-teilla-onnistunut/>
- 3 **Sinimaaria Ranki (2023)**. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Saatavilla pdf-muodossa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>
- 4 **Työterveyslaitoksen etätyötä, hybridityötä ja monipaikkatyötä koskeva teemasivusto**. Viitattu 11.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- 5 **Yrittäjien etätyötä koskeva sivusto**. Viitattu 15.3.2023. <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyosuhde/tyoaika-ja-paikka/etatyo/>
- 6 **Työturvallisuuslaki 738/2002** <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>
- 7 **Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014** <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- 8 **Eläketurvakeskus: Etätyö ja ulkomaantyö**. Viitattu 22.3.2023. <https://www.etk.fi/tyo-ja-elakkeet-ulkomailla/ulkomaantyon-vakuuttaminen/etatyo-ja-ulkomaantyo/>
- 9 **Työturvallisuuskeskuksen tietopaketti etätyöstä sopimisesta, tapaturmien torjunta ja vakuutusurva**. Viitattu 15.3.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/#Et%C3%A4ty%C3%B6st%C3%A4-sopiminen-ja-hyv%C3%A4t-k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t>
- 10 **Kaisa Wallenius, Sara Mave-Alroth, Hanna Keränen ja Annu Haapakangas (2023)**. Hyvinvointia ja työn sujumista tukevat sisäympäristökijät toimistossa. Minikatsaus, Työterveyslaitos. Saatavilla pdf-muodossa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145960/TTL-978-952-391-082-9.pdf>
- 11 **Tarja Anunti (2022)**. Työaika-autonomia – missä kulkevat itsenäisyyden rajat? Uutinen Tilisanomat-julkaisussa. Viitattu 2.2.2023. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/tyoaika-autonomia-missa-kulkevat-itsenaisyyden-rajat>
- 12 **Hanna Sutela & Anna Pärnänen (2021)**. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Working papers, Tilastokeskus. Saatavilla pdf-julkaisuna: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1_202100_2021_25870_net.pdf
- 13 **Kurvinen, E. (2023)**. Etätyön valvonta: Sallittujen ja kiellettyjen keinojen rajamaastossa. Focus Localis, 51(1). Saatavilla pdf-julkaisuna: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120802>
- 14 **Minna Toivonen ja Marja Käsälä (2021)**. Kohtaamisia ilman kiirettä – onnekkaita sattumat uudistavat asiantuntijatyötä. Viitattu 22.3.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kohtaamisia-ilman-kiiretta-onnekkaita-sattumat-uudistavat-asiantuntijatyota>
- 15 **Työterveyslaitoksen Aivotyö sujuvaksi-oppimateriaalisivusto**. Viitattu 11.3.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sjuvaksi/miten-eteenpain>
- 16 **Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointi-teemasivu**. Viitattu 24.3.2023. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyohyvinvointi/>
- 17 **Moilanen, S. & Mäkinen P.** Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.3.2023. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyohyvinvointi/>
- 18 **Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisuja**. Mobiilin työn vaativuustekijät. Viitattu 10.3.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/mobiilin-tyon-vaativuustekijat/>
- 19 **Jari Hakanen 2011**. Työn imu. Työterveyslaitos.
- 20 **Leena Lindqvist (2022)**. Työstä palautuminen. Terveystalo. Viitattu 2.4.2023. Saatavilla pdf-muodossa: https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyosta_palautuminen_9.6.221.pdf
- 21 **Satu Tuominen**. Mikrotauko palauttaa työpäivän aikana – hallitse kuormitusta etänä ja toimistolla. Viitattu 2.4.2023. <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/mikrotauko-palauttaa-tyopaivan-aikana/>
- 22 **Anniina Virtanen (2020)**. Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita>

- 23 Kirsi Sjöblom, Jaana-Piia Mäkinieni, Soile Juutinen, Atte Oksanen ja Anne Mä-kikangas (2022).** Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Työraportteja 115/2022. Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto. Saatavilla pdf-muodossa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/143793>
- 24 Kati Lanu, Timanttia Consulting Oy.** Hybridityöstä kilpailuetua yrityksille – koulutus 2022, Perheystävällinen hybridityön Lappi-hanke.
- 25 Kirsi Sjöblom, Jaana-Piia Mäkinieni, Soile Juutinen, Atte Oksanen ja Anne Mä-kikangas (2022).** Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Työraportteja 115/2022. Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto. Saatavilla pdf-muodossa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/143793>
- 26 Sinimaaria Ranki (2023).** HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos. Saatavilla pdf-muodossa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>
- 27 Kati Lanu, Timanttia Consulting Oy.** Hybridityöstä kilpailuetua yrityksille – koulutus 2022, Perheystävällinen hybridityön Lappi-hanke.
- 28 Miten Suomi voi?** Tutkimushankkeen teemasivut ja materiaalipankki. Työterveyslaitos. Viitattu 29.3.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- 29 Tanskanen, J., Siiriäinen A., Kemppinen, S., Mäkelä, L. & Urrila, L. (2023).** Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyhteisöistä ja ennaltaehkäisen ja korjaavan toimintamallin kehittäminen. Vaasan yliopiston raportteja 37. Saatavilla pdf-muodossa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15130/978-952-395-065-8.pdf>
- 30 Annika Ranta: Hybridityön momentum-inhimillisyydvajeesta aitoonvuorovaikutukseen – Humap.** Viitattu 15.12.2022 <https://www.humap.com/blogi/2020/12/hybridityon-momentum-inhimillisyydvajeesta-aitoonvuorovaikutukseen/>
- 31 Krista Kohtakangas, Inga Koskitalo ja Anna Vanhala (2021).** Digiajan työhyvinvoinnin työkirja. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C, työpapereita nro 7. Saatavilla pdf-muodossa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64852/Digiajan_tyohyvinvoinnin_tyokirja_Saavutettava%20%28003%29.pdf
- 32 LEADIS-tutkimustiimin Etätyökompassi-sivusto, Vaasan yliopisto.** Viitattu 2.8.2022. <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/>
- 33 Kati Kivistö, HAUS Oy.** Hybridityöstä kilpailuetua yrityksille – koulutus 2023, Perheystävällinen hybridityön Lappi-hanke.
- 34 Ulla Viikman (2016).** Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro: Helsinki.
- 35 Päivi Rauramo (2018).** Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla pdf-muodossa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Virtuaalinen-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-ja-ty%C3%B6yhteis%C3%B6>
- 36 Ulla Viikman (2016).** Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro: Helsinki.
- 37 Pirkko Tavaila (2021).** Avoimuus monipaikkaisen tiimin menestystekijänä. Viitattu 27.3.2023 <https://timanttia.fi/avoimuus-monipaikkaisen-tiimin-menestystekijana/>
- 38 Aino Salonen (2022).** Etätyö on lisääntynyt räjähdysmäisesti – näillä aloilla on eniten avoimia etätyöpaikkoja. Duunitori-sivuston uutinen. Viitattu 15.3.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/etatyo-avoimet-tyopaikat>
- 39 Kaisa Seppälä ja Sofia Järnström, Notarec Oy.** Hybridityöstä kilpailuetua yrityksille – koulutus 2023, Perheystävällinen hybridityön Lappi-hanke.
- 40 Milla Rimpiläinen (2021).** Haaste vai mahdollisuus: Uuden työntekijän etäperehdytys. Poolia Suomi Oy. Viitattu 8.4.2022. <https://www.poolia.fi/etaperehdytys/>
- 41 Lauri Kokkinen (toim.) (2020).** Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Saatavilla pdf-julkaisuna: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf>