



Kaisa Hytönen, Sini Maunula & Jyrki Suomala (toim.)

Päätöksenteon ilmiöt etätöön johtamisessa

**Copyright © tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu 2023
CC BY-SA 4.0
Kuvapankkikuvat lisensoitu kuvapankin ehtojen mukaan.**

Kannen kuva: Ground Picture on Shutterstock

Sivun 5 kuva: Dustin Humes on Unsplash

Sivun 15 kuva: Polina Zimmerman on Pexels

Sivun 30 kuva: Startup Stock Photos on Negative Space

Sivun 37 kuva: Stanley Dai Unsplash

Sivun 73 kuva: Diva Plavalaguna on Pexels

Sivun 78 kuva: Ben Kolde on Unsplash

Sivun 84 kuva: Niklas Ohlrogge on Unsplash

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-685-3 (verkko)

Kaisa Hytönen, Sini Maunula & Jyrki Suomala (toim.)

Päätöksenteon ilmiöt etätönn johtamisessa

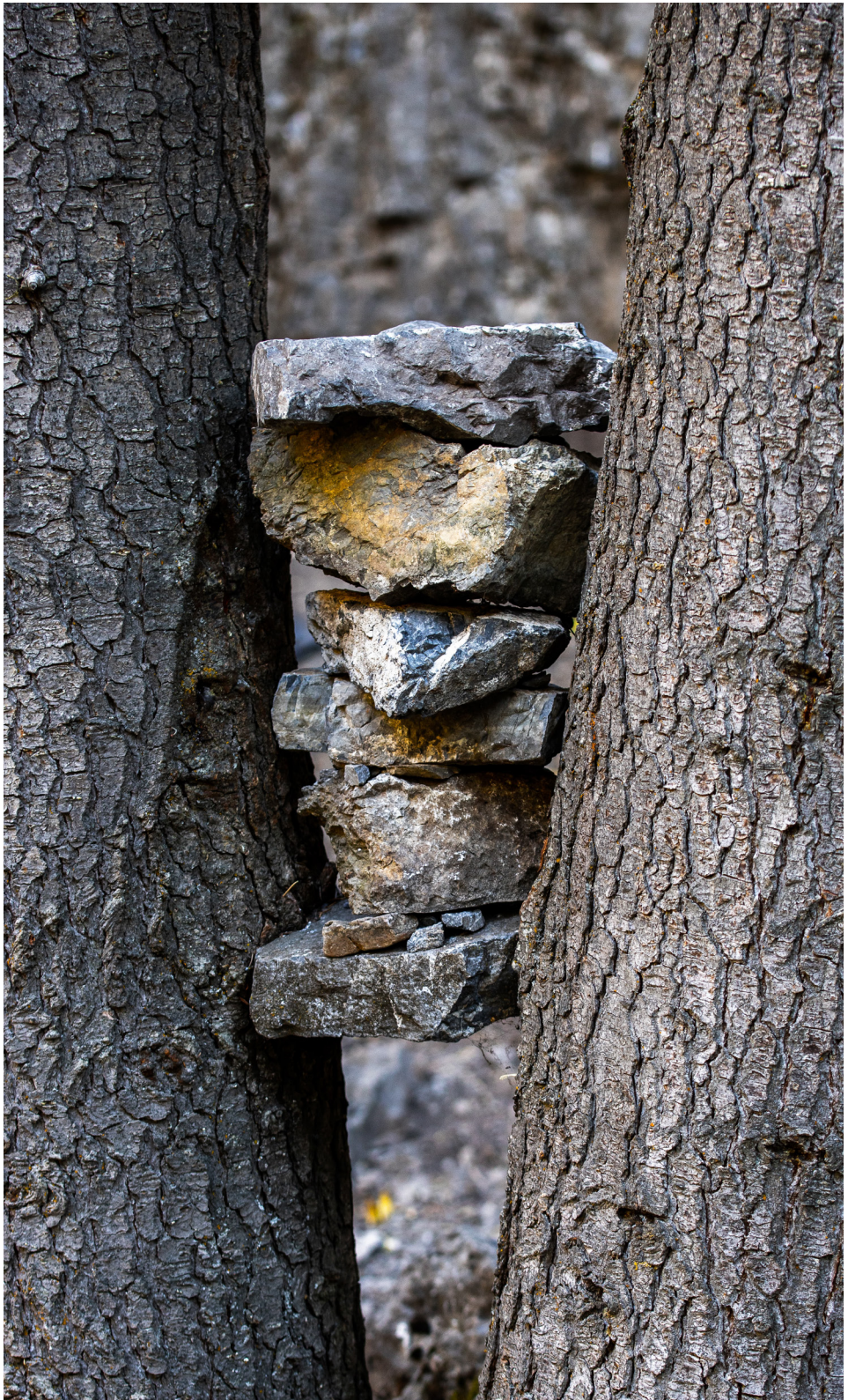


Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe	6
1 Johdanto: Käyttäytymisen ymmärtäminen etätöiden johtamisen perustana	8
Jyrki Suomala, Sini Maunula & Kaisa Hytönen	
2 Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet	16
Taru Lindfors, Netta Suominen & Eliisa Vainio	
3 Miten ratkaista ajatusvinoimien tuomat haasteet etätöissä	24
Heidi Hänninen, Jani Iiskola, Katariina Koski & Mirka Rantanen	
4 Etätöiden hyödyt ja haasteet nepsyipiirteisellä työntekijällä	33
Veera Peltomaa & Johanna Talasjoki	
5 Lähityö vai etätö? Entäpä molempien yhdistäminen? Tasapainoisen mallin etsiminen idästä	40
Elias Perttula	
6 Oppimisen ymmärrys helpottaa työpaikoilla oppimista	48
Karina Kallio, Anne-Mari Kiviniemi & Meri Pekkanen	
7 Luottamuksen rakentuminen etätöissä	56
Jukka Kuusela, Juhani Mäkinen, Mari Pyy & Kaisa Wheeler	
8 Voidaanko teknologialla korvata kahvihuonekeskustelut? Laadukkaan vuorovaikutuksen mahdollistaminen etätöissä	64
Minna Kiraz, Outi Lindroos, Kirsi Mustalahti, Lilli Siikasmaa & Hanna Wagner	
9 Yhteisöllisyyden kokemus rakennetaan yhdessä	74
Lila Mäkinen, Paula Nogelainen, Heli Sipilä, Vesa Valonen & Paula Winberg	
10 Loppusanat: Etätöskentely tarjoaa ratkaisuja ajankohtaisiin haasteisiin	81
Sini Maunula, Jyrki Suomala & Kaisa Hytönen	



Esipuhe

JULKAISUN TEEMANA ON johtaminen etätyössä. Julkaisun tavoitteena on jakaa käyttäytymistieteisiin pohjautuvien päätöksenteon ilmiöiden ja valintamuotoilun kautta perusteltuja näkemyksiä etätyön johtamisen tueksi yrityksille ja julkishallinnon organisaatioille. Tässä julkaisussa sovellettava lähestymistapa etätyönjohtamisen käytänteiden tarkasteluun nojautuu käyttäytymistaloustieteelliseen ja laajemmin käyttäytymistieteelliseen tutkimustietoon. Soveltavan käyttäytymistaloustieteen löydöksiä merkitys niin akateemisessa tutkimuksessa kuin käytännön kehittämistyössä on edennyt viime vuosien aikana. Tämä julkaisu jatkaa Laurean pyrkimyksiä edistää käyttäytymistaloustieteellisen tiedon hyödyntämistä organisaatioiden arjessa.

Laurea-ammattikorkeakoulun "Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu" -koulutuksen opiskelijat ovat kirjoittaneet julkaisun artikkelit Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa -opintojakson kirjallisena tehtävänä keväällä 2023. Syksystä 2023 alkaen koulutus tullaan toteuttamaan uudistetulla nimellä "Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu johtamisessa". Koulutuksen teoreettisena tietoperustana toimii tutkimustieto ihmisten luontaisista käyttäytymismalleista, jotka poikkeavat normatiivisten päätöksenteon mallien rationaalisuus-olettamasta.

Tämä julkaisu on tuotettu yhteistyössä Digitaaliset ratkaisut vihreään työhön eli Vihta-hankkeen kanssa. Toimeksiantajana toimineen Vihta-hankkeen päätavoitteena on Helsingin kaupungin työllisyys- ja yrittäjyys-asiantuntijoiden osaamisen vahvistaminen vihreään ja digitaaliseen työhön. Vihta-hankkeessa tarkastellaan tämän julkaisun teemaa erityisesti digitaalisen ja vihreän kaksoissiirtymän näkökulmasta.

Tämä teos jatkaa seitsemäntenä julkaisuna sarjaa, jota tuotetaan osana Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu -koulutuksen opintoja. Sarjan aiemmat osat ovat vuonna 2016 julkaistu Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, jonka toimittivat Kaisa Hytönen ja Leena Alakoski, vuonna 2018 julkaistu Päätöksenteon ilmiöt johtajan arjessa, jonka toimittivat Kaisa Hytönen, Pekka Matvejeff ja Jyrki Suomala, vuonna 2019 julkaistu Päätöksenteon ilmiöt markkinoinnissa I, jonka toimittivat Niilo Luotonen ja Sini Setälä, vuonna 2020 julkaistu Päätöksenteon ilmiöt markkinoinnissa II, jonka toimittivat Kaisa Hytönen ja Jyrki Suomala, vuonna 2021 julkaistu Valintamuotoilu I, jonka toimittivat Kaisa Hytönen ja Markus Kanerva, sekä vuonna 2022 julkaistu Valintamuotoilu II, jonka toimittivat Markus Kanerva ja Kaisa Hytönen.

Kiitämme opiskelijoita heidän omistautumisestaan etätöön johtamisen haasteiden ja mahdollisuuksien huolelliseen tarkasteluun käyttäytymistieteellisistä näkökulmista. Kiitämme myös toimeksiantajana toiminnutta Vihta-hanketta sujuvasta yhteistyöstä ja innostavista aihepiireistä.

Vantaalla kesäkuussa 2023

julkaisuprojektia ohjanneet opettajat Kaisa Hytönen ja Jyrki Suomala sekä Vihta-hankkeen edustajana hankkeasantuntija Sini Maunula

1 Johdanto: Käyttäytymisen ymmärtäminen etätöiden johtamisen perustana

Jyrki Suomala, Sini Maunula & Kaisa Hytönen

TÄMÄN JULKAISUN TAVOITTEENA on tarjota näkökulmia ja ymmärrystä etätöihin liittyviin ilmiöihin käyttäytymistieteiden näkökulmasta sekä kehittää käytännönläheisiä työkaluja etätöiden johtamiseen. Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa -opintojakson opiskelijat ovat kirjoittaneet julkaisun artikkelit toimeksiantona Digitaaliset ratkaisut vihreään työhön eli Vihta-hankkeelle. Vihreässä siirtymässä pyritään pois luonnonvarojen ylikulutuksesta ja fossiilisten polttoaineiden käytöstä. Vihreää siirtymää tarvitaan ilmasto- ja luontokriisin torjumiseksi. (Ympäristöministeriö 2023.) Digitaaliset ratkaisut voivat tukea vihreää siirtymää esimerkiksi etätömahdollisuuksien lisääntymisen kautta.

Koronapandemian seurauksena etätöiden tekemisen määrä kasvoi 22 %:sta 41 %:iin pandemian ensimmäisen vuoden aikana valtakunnallisen etätösuositusten myötä (Sutela & Pärnänen 2021, 40) ja siitä myös alettiin kirjoittaa erityisesti sen tuomien etujen ja haittojen kautta. Koronapandemian hiivuttua akuutti yhteiskunnallinen tarve etätöille päättyi ja keskustelu siirtyi lähitöihin palaamiseen. Keskustelua on käyty sekä yritysten että yksilöiden näkökulmasta eikä vastakkainasettelultakaan ole voitu välttyä. Perusteluita etätöiden eduista ja haitoista on ammennettu usein omista kokemuksista ja mielipiteistä.

Tässä julkaisussa tarkoituksena on koota tutkimuksiin pohjautuvaa tietoa etätöistä erityisesti käyttäytymistieteelliseen ymmärrykseen nojautuen. Lisäksi julkaisun tavoitteena on tarjota työkaluja, jotta johtavassa asemassa ja asiantuntijoina työskentelevät voivat paremmin suunnitella etätöiden toteuttamista organisaatioissaan.

TYÖNTEON TAPOJEN MURROS

Työelämä muuttui rajusti joulukuussa 2019 COVID-19 aiheuttaman pandemian seurauksena. Maaliskuusta 2020 alkaen suurin osa maista sulki kansainväliset rajansa ja määräsi ihmiset tekemään töitä kotona. Valtaosa työntekijöistä ja opiskelijoista siirtyi etä- tai hybriditöihin. Vaikka etä- ja hybridityö olivat tulleet tutuiksi jo ennen pandemiaa, niistä tuli arkipäivää lähes kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa.

Pitkäaikaisella etätyöllä saattaa olla monia psykologisia ja fysiologisia seurauksia. Se voi luoda usealle ihmiselle hyvin stressaavan ja kaoottisen tilanteen. Kuitenkin, jos organisaatiokulttuuri ja johtamisen käytännöt tukevat oikealla tavalla työntekijöitä etätöissä, työntekijät voivat hyvin ja myös koko organisaation tuottavuus pysyy hyvänä tai kasvaa (Dongarwar ja muut 2020). Osa näistä johtamisen keinoista on samoja riippumatta siitä, työskentelevätkö ihmiset kasvokkain tai etänä. Tällaisia yleisiä keinoja ovat työntekijöiden motivointi, työnteon materiaallinen resurssointi ja työsuorituksen tukeminen (Tummers & Bakker 2021).

Osa johtajuuteen liittyvistä tekijöistä on kuitenkin etätyöspesifejä. Erityisesti työntekijöiden psykologisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, kun johdetaan etätyössä olevia ihmisiä (Caniëls 2023). Tällöin tärkeää on muun muassa se, että johtaja osaa toimia siten, että työntekijät kokevat myönteisiä tunteita suorittaessaan työtään.

Tutkimukset etätyön ja lähityön johtamisen eroavaisuuksista ovat vielä alustavia. Tässä julkaisussa yhdistämme etätyön johtamisen haasteisiin käyttäytymistaloustieteen ja laajemmin käyttäytymistieteiden ymmärrystä ihmisten toiminnasta. Julkaisussa täten laajennamme etätyön tarkastelun teoreettista viitekehystä luoden uutta ymmärrystä tieteenalat yhdistävän synteessin kautta.

Esimerkiksi hyödyntämällä käyttäytymistaloustieteeseen kuuluvan kokeellisen peliteorian lähestymistapaa on mahdollista luoda uusia näkökulmia johtamiskäytänteiden kehittämiseen. Schmelz ja Ziegelmeyer (2020) selvittivät peliteoreettisen koeasetelman avulla kontrollin ja sen puutteen vaikutusta työntekijän antamaan työpanokseen niin verkko- kuin lähiympäristössäkkin. Tutkimuksessa koehenkilöt pelasivat keskenään peliä, jossa peliasetelman ”päällikkö” voi kontrolloida peliasetelman ”toimijan” panostusta asettamalla minimitason. Päällikkö voi päättää olla kontrolloimatta tai asettaa pienen tai keskisuuren vaatimustason toimijalle. Tämän jälkeen toimija päättää paljonko hän panostaa, joka puolestaan määrittää molempien osallistujien saaman hyödyn. Sekä laboratorio- että verkkoympäristössä toteutetussa kokeessa todettiin, että kontrolloimatta jättämisellä on positiivinen vaikutus panostuksen kannalta, mutta vaikutus on heikompi verkkoympäristössä kuin laboratoriossa, jossa koehenkilöiden välillä on läheisempi sosiaalinen yhteys. Kontrollin todetaan olevan selvästi vaikuttavampaa verkkoympäristössä kuin paikan päällä toteutetussa kokeessa.

Yleisesti ottaen luottamus työntekijään kontrollin sijaan johtaa kokonaisuuden kannalta parempaan lopputulokseen. Mielenkiintoista etätyöskentelyn käytänteiden kehittämisen kannalta Schmetzin ja Ziegelmeyerin (2020) tutkimuksessa on se, että kontrolloimatta jättäminen ei vastaavassa määrin lisää toimijoiden panostusta etäympäristössä kuin lähityöskentelyn yhteydessä. Vastaavasti korkeakouluopinnoissa yleistynyt etäopiskelu edellyttää luottamusta opettajan ja opiskelijan välillä. Käyttäytymistaloustieteilijät Klijn, Alaoui ja Vorsatz (2022) tarkastelivat tutkimuksessaan akateemista rehellisyyttä etäopinnoissa, ja havaitsivat merkkejä epärehellisyydestä ja luvattomasta tiedon jakamisesta opiskelijoiden välillä tenttitilanteen aikana. Muistuttaminen yliopiston eettisistä periaatteista ei vaikuttanut käyttäytymiseen.

Sosiaalinen etäisyys ja vähemmät valvonnan mahdollisuudet luovat edellytyksiä vastaavien ilmiöiden esiintymiseen myös etätyöskentelyn yhteydessä. Etätyöskentelyn yleistymisen lisäksi siis tarvetta luottamukseen ja autonomiaan pohjautuvien johtamiskäytänteiden kehittämiseen. Käytänteitä kehittäessä tulisi kuitenkin huomioida se, mikä motivoi työntekijöitä luottamuksen arvoiseen toimintaan etätyössä.

Etätyön yleistyminen tuo uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamistyöhön. Etätyön johtaminen edellyttää johtajilta ja asiantuntijoilta uuden lähestymistavan omaksumista ja johtamistaitojen kehittämistä. Näitä mahdollisuuksia ja niiden rajoituksia kuvataan ja pohditaan tässä julkaisussa laajasti uusimman tutkimustiedon perusteella.

JULKAISUN SISÄLTÖ

Julkaisu koostuu johdannosta ja kahdeksasta opiskelijoiden kirjoittamasta artikkelista sekä johtopäätöksistä. Ensimmäisessä opiskelijoiden artikkelissa **Taru Lindfors, Netta Suominen ja Eliisa Vainio** perehtyvät hybridityön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Pandemian aika jätti heidän mukaansa isot jäljet ihmisten työskentelytapoihin ja elämään.

Kirjoittajat toteavat, että hybridityöstä on sekä hyötyä että haittaa. Etätyö säästää sekä työnantajan että työntekijän aikaa, rahaa, vaivaa ja jopa hermoja. Tämä voi lisätä henkilöstön myönteisyyttä hybridityötä kohtaan. Toisaalta erityisesti sosiaaliset ihmiset kaipaavat toisia ihmisiä ympärilleen, jolloin kotona työskentely saattaa tuntua yksinäiseltä. Toiset ihmiset taas voivat kokea muiden perheenjäsenten aiheuttamat äänet häiritsevinä. Nämä tekijät voivat lisätä työntekemisen vaikeutta ja aiheuttaa työn tuottavuuden laskua.

Työnantajalla pitää olla oikea asenne etätyötä kohtaan. Siinä pitää huomioida monia asioita, kuten työntekijän oma päätäntävalta itselleen sopivien hybridityön käytäntöjen luomiseksi, toteavat luvun kirjoittajat.

Seuraavaksi käsitellään sitä, millaiset yleiset ajatusvinoumat voivat korostua etätyössä ja miten niiden vaikutusta voi yrittää estää. Siinä **Heidi Hänninen, Jani Iiskola, Katariina Koski ja Mirka Rantanen** käsittelevät yleisten ajatusvinoimien korostumista ja niiden vaikutusten lieventämistä etätyössä. He pohtivat erityisesti työtiimien jäsenten keskinäistä ja toisten tiimien kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta johtamisen näkökulmasta. Tällöin johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomio ajattelun ilmiöihin ja niiden mekanismeihin. Tiimien toiminnassa on tärkeää huomioida edustavuus- ja saatavuusheuristiikkojen aiheuttamat vinoumat ihmisten vuorovaikutuksessa.

Kirjoittajat esittävät neljä työkalua johtamisen avuksi. Niiden avulla voidaan lieventää ajatusvinoimien vaikutusta. Nämä neljä työkalua ovat 1) Varmista psykologinen turvallisuus tiimissä, 2) Kirkasta yhteiset tavoitteet ja toimintatavat, 3) Viesti vakuuttavasti ja 4) Huomioi jokainen yksilö tiimissä.

Etätyön johtamisessa olennaista on tukea kollektiivista älykkyyttä sekä turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiiriä tiimeissä. Johtajan tulee tiedostaa heuristiikkojen yhteys ihmisten väliseen kommunikaatioon. Hyvä johtaja pystyy vaikuttamaan tiimin toimintaan huolehtimalla siitä, että tiimien jäsenillä on riittävästi laadukkaita kohtaamisia ja tukemalla sitä, että kukin tiimin jäsen tulee kuulluksi.

Kolmannessa artikkelissa **Veera Peltomaa ja Johanna Talasjoki** pohtivat etätyötä erilaisten yksilöiden ja erityisesti nepsyypirteisten työntekijöiden näkökulmasta. Nämä ovat henkilöitä, joilla on neuropsykiatrisia oireita ja haasteita. Etätyöskentelyyn liittyvät käytännöt vaihtelevat laajasti. Toisinaan yrityksissä henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa etätyöskentelyn tapoihin ja toisinaan yrityksissä määritetään johdon taholta raamit, joiden sisällä etätyöskentelyä voidaan toteuttaa. Etätyön määrittelyn tavoista riippumatta on tärkeää tuoda työntekijöiden yksilölliset tarpeet johtamisen keskiöön, kirjoittajat painottavat. Nepsyypirteiset henkilöt muodostavat laaja-alaisen ryhmän ja tarvitsevat yksilöllistä tukea työkyvyn ylläpitoon. On hyvä muistaa, että nepsyypirteisille etätyö on tarjonnut mahdollisuuden työskentelyyn jopa täysin työkykyisenä.

Etätyön johtamisessa olisi tärkeää huomioida nepsyypirteiset henkilöt yksilöinä, tukea yhteisöllisyyttä ja avoimuutta sekä työntöön joustavuutta. Tällainen johtaminen tukisi kaikkien työntekijöiden työkykyä ja vah-

vistaisi myös nepsypiirteisten työntekijöiden osallisuutta tuoden työkyvyn vaihtelevuuden osaksi normaalia työntekoa. Kaiken kaikkiaan nepsypiirteisten työskentelyä tukevat toimenpiteet ovat helposti toteutettavia ja näiden toimenpiteiden soveltaminen johtamisessa lisää hyvinvointia etätyössä.

Seuraavassa artikkelissa **Elias Perttula** kuvaa ja pohtii tasapainon merkitystä työelämässä japanilaisen filosofian pohjalta. Artikkelin lähtökohtana on yhtäältä teknologian nopea kehittyminen ja toisaalta ihmisen ominaisuuksien hidas kehittyminen. Ratkaisuna tälle ristiriidalle kirjoittaja pohtii ihmisen sopeutumista tulevaisuuden työelämän haasteisiin soveltamalla japanilaista työkuulttuuria ja filosofiaa. Vaikka japanilainen työkuulttuuri on jäykkä ja joustamaton, sieltä on levinnyt laajalti länsimaihin ajatuksia organisaatiokulttuurin kehittämisestä. Tästä esimerkkinä on lean-filosofia, joka on hioutunut erityisesti Toyotan organisaatiokulttuurissa. Lean-filosofiassa korostuu tasapainoa painottavat ajatukset itämaisten filosofoiden kautta. Sen osa-alueita ovat kaizen, hansei ja do, jotka voidaan kääntää laadun parantamiseksi, oppimiseksi ja elämänohjeeksi. Kaiken kaikkiaan leanissa on kyse tasapainoisen mallin etsimisestä.

Etätyön kehittämisessä ei siten ole niinkään kyse teknologiasta, vaan ihmisestä. Osa työntekijöistä voi työskennellä helposti koko ajan etänä ilman ongelmia. Osa heistä kuitenkin tarvitsee muita ihmisiä ympärilleen kokeakseen kuuluvansa työyhteisöön. On tärkeää kehittää sellaisia etätyömalleja, jotka mahdollisissa seuraavissa pandemioissa tukevat työn sujuvuutta karanteeneista tai ulkonaliikkumisrajoituksista huolimatta. Yksi lean-filosofian tärkeistä tavoitteista onkin, että yrityksessä huolehditaan sekä työntekijöistä että asiakkaita. Etätyön sujuvuutta on mahdollista kehittää, kun se toteutetaan joustavasti yksilöt huomioiden.

Nykyisessä työelämässä korostuu myös jatkuvan oppimisen merkitys. Viidennessä artikkelissa **Karina Kallio, Anne-Mari Kiviniemi** ja **Meri Pekkanen** miettivät, miten työpaikoilla oppimista voisi helpottaa. Nykyisin työelämässä korostuu jatkuva oppiminen ja yritykset sekä muut organisaatiot haluavat varmistaa henkilöstön riittävän tietämisen ja osaamisen. Tyypillisiä tapoja lisätä työyhteisön osaamista ovat koulutukset ja valmennukset. Työntekijöiden kouluttaminen ei vaikuta ainoastaan heidän tietojensa ja taitojensa kehittämiseen, vaan heidän asenteisiinsa ja motivaatioonsa.

Kirjoittajat painottavat, että koulutuksen vaikuttavuuteen vaikuttavat oppijan kognitiiviset ja muut psykologiset resurssit. Lisäksi koulutuksen sisällöissä on tärkeää huomioida ihmisen taipumus kognitiivisiin vinoumiin. Ymmärrys oppimisen edellytyksistä auttaa yritysten johtoa tarjoamaan kullekin sopivaa jatkuvan oppimisen polkua organisaatiossa.

Johtajien kannattaakin olla huolellisia kartoittaessaan ja lisätessään työyhteisönsä osaamista. Tietojen ja taitojen oppimisen muotoilu vaikuttavammaksi ei ole välttämättä vaikeaa. Yrityksen osaamisen tarpeita vastaavien sisältöjen yhdistäminen jatkuvan oppimisen tarjontaan on mahdollista, kun johto kiinnittää näihin riittävää huomiota ja suunnittelee nämä asiat hyvin etukäteen.

Loput kolme artikkelia keskittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen etätyössä. Luottamuksen rakentaminen etätyössä -artikkelissa **Jukka Kuusela, Juhani Mäkinen, Mari Pyy** ja **Kaisa Wheeler** käsittelevät luottamuksen edellytyksiä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensä ja erityisesti etätyössä. Luottamus on yhteisöjen toiminnan perusedellytys ja etätyössä sen merkitys on tärkeämpää kuin lähityössä. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttää yhteisiä normeja erityisesti virtuaali-tiimeissä. Ihmisten toiminta on yhteydessä luottamukseen ja tutkimukset osoittavatkin, että menestyvissä virtuaali-tiimeissä jäsenet jakavat yhteiset normit ja luottavat toisiinsa.

Etä- ja lähityön yhdistelmät yleistyivät jo ennen pandemiaa, sillä monet yritykset siirtyivät monipaikkaiseen työskentelyyn, jolloin toimistotyöaika vaihtui työsuorituksen arvioinniksi ja työntekijöitä arvioitiin tulosten perusteella. Kirjoittajat toteavat, että tämä muutos edellytti luottamista työntekijöihin. Etätyön

sujuvuus ei voi perustua kontrollointiin vaan pikemmin työn tulosten arviointiin. Pandemian aikana nämä etätyön piirteet korostuivat.

Virtuaalitiimien työtä voi luonnehtia strategisella termillä ketterä joustavuus (*swift trust*). Sen avulla tuetaan työntekijöiden toimintaa monimutkaisissa verkostoissa ja vahvistetaan yhteistyötä etäiseksi jäävien työkavereiden kanssa. Ketterä luottamus mahdollistaa erilaisista tieto- ja taitopääomista muodostuvien tiimien yhteistoiminnan silloin, kun tiimien jäsenillä ei ole mahdollisuuksia kehittää henkilösuhteita perinteisten lähityön tiimien tavoin. Tällöin esimerkiksi informaation jakaminen ja yhteiset oppimisen kohteet parantavat henkilöiden välistä luottamusta. Johtamisella voidaan vahvistaa virtuaalitiimien jäsenten toivottua käyttäytymistä ja niiden suorituskykyä. Liika ulkoinen kontrollointi puolestaan heikentää luottamusta tiimin suorituskykyyn. Etä- ja hybridityön johtamisessa on tärkeää, ettei erotella jyrkästi etä- ja lähityötä, ettei unohteta säännöllistä kommunikaatioita, että osataan käyttää virtuaalitekologioita ja että luodaan yhteiset pelisäännöt kaikille.

Seitsemännessä artikkelissa mietitään myös luottamukseen pohjautuvan vuorovaikutuksen rakentumista ja ylläpitämistä organisaatioissa. Siinä **Minna Kiraz, Outi Lindroos, Kirsi Mustalahti, Lilli Siikasmaa ja Hanna Wagner** pohtivat, miten laadukas luottamukseen pohjautuva vuorovaikutus onnistuu ruudun takaa. Sujuva etätyöskentely edellyttää johtajilta luottamusta siihen, että tiimiläiset tekevät työtä sovitusti, vaikka eivät ole fyysisesti paikalla. Luottamuksen rakentuminen ja ylläpitäminen edellyttää uusia käytänteitä työyhteisöissä. Ihmiset kokevat kommunikaation myönteisenä silloin, kun se sisältää kannustamista ja tukemista, kun taas konfliktit ja kiusaaminen koetaan kielteisinä kommunikaatiomuotoina. Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat kuin sosiaalinen liima, joka pitää organisaation koossa, kirjoittajat toteavat. Ne ovat kaikkien organisaatioiden toimintojen perustana, koska niiden toimintaa on vaikea koordinoita ilman viestintää eri osastojen tai organisaation osien välillä. Laadukkaalla kommunikaatiolla voidaan tukea työntekijöiden välisiä myönteisiä suhteita, rohkaista luovuutta sekä lisätä yhteenkuuluvuutta ja sitoutumisen tunnetta organisaatioon. Laadukkaalla kommunikaatiolla on yhteys työntekijöiden tyytyväisyyteen ja yrityksen tai muiden organisaatioiden tuottavuuteen.

Etätyön yhtenä haasteena on se, kuinka tukea työntekijöiden spontaania vuorovaikutusta, jolla on tärkeä rooli epävirallisen informaation jakamisessa ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lisääntymisessä. Yhteydenpidon rajautuessa ainoastaan virtuaaliin kokouksiin ja kirjoitettuun viestintään, ei työntekijöillä ole samanlaisia mahdollisuuksia vaihtaa tietoja keskenään ja tutustua toisiinsa. Varsinkin, jos tiimien jäsenet ovat entuudestaan tuntemattomia, luottamuksen rakentuminen vaatii enemmän aikaa etätöissä kuin kasvokkain.

On siis tärkeää kehittää uusia tapoja tukea työntekijöiden tutustumista toisiinsa. Etätöissä kollegojen asunnot, perheenjäsenet ja lemmikit saattavat tulla videopalavereiden ohella tutuiksi helpommin kuin aiemmin. Tiiminvetäjien onkin tärkeää varata aikaa vapaalle keskustelulle esimerkiksi järjestämällä yhteisiä etäkahveja työntekijöiden kesken. Näyttämällä esimerkkiä johtajat voivat ylläpitää luottamusta, kun siirrytään etätöihin. Johtaja voit tukea tiimien jäsenten välistä keskustelua siitä, mitkä ovat yhdessä sovitut työskentelytavat nyt ja tulevaisuudessa.

Viimeisessä artikkelissa **Lila Mäkinen, Paula Nogelainen, Heli Sipilä, Vesa Valonen ja Paula Winberg** pohtivat sitä, miten yhteisöllisyyden kokemusta rakennetaan yhdessä. Kokemus yhteisöllisyydestä on hyvin inhimillistä. Tämän vuoksi siitä huolehtiminen säteilee yrityksissä ja muissa organisaatioissa sekä yksittäisiin työntekijöihin, tiimeihin ja koko organisaatiokulttuuriin. Ennen pandemiaa yhteisöllisyys muodostui pääasiassa kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Sen sijaan etätyöhön siirtyminen toi yhteisöllisyyden muodostumiseen uusia haasteita ja johtamisessa nämä haasteet on hyvä tunnistaa, kirjoittajat painottavat. Yhteis-

söllisyyden kokemuksen muodostuminen on yhteydessä useisiin tekijöihin, joista johtajuus on yksi. Etätyön johtamisessa tulee huomioida useita vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Edelleen ihmiset haluavat tuntea itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi muille ihmisille ja etätyöyhteisölle.

Yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta etätyössä on tärkeää, että yhdessä löydetään toimivia ratkaisuja siten, että kukin työyhteisöön kuuluva ymmärtää näiden ratkaisujen merkityksen. Vaikka olemme siirtyneet etätöihin, ei henkilön tarve yhteisöön kuulumisesta ole kadonnut mihinkään ja siihen tulisi johdon kiinnittää erityistä huomiota. Huumori, ystävällisyys ja iloisuus voivat olla osa arkipäivää myös etätöissä.

ETÄTYÖN JOHTAMISEN TAIDOLLE TARVETTA

Nopean etätyösiirtymän seurauksena etätyön johtamisen taidoille olisi ollut kysyntää, mutta tarve osaamiselle ei tule poistumaan tulevaisuudessakaan. Teknologia kehittyi jatkuvasti tukemaan entistä paremmin monipaikkaista työtä ja mahdollistaa erilaisien työtehtävien siirtymisen verkkoon. Samalla teknologian kehittymisen myötä matalan koulutusasteen töiden ennustetaan vähenevän ja korkeampaa koulutusta vaativien töiden lisääntyvän. Ennen koronaa korkean koulutuksen työpaikat olivat myös niitä, joissa etätyö oli tyypillisempää (Sutela & Pärnänen 2021, 40-41). Töiden painottuminen entistä enemmän asiantuntijatyöhön voi siis entistään lisätä etätyön - tai ainakin sitä haluavien - määrää. Toisaalta vuosien 2018 ja 2021 välillä digitaalisten laitteiden ja sovellusten käyttö lisääntyi myös työntekijäammateissa ja myös koronapandemia kiihdytti tätä muutosta (Sutela & Pärnänen 2021, 28). Joten voi olla, että koronan seurauksena etätyötä tullaan jatkossa tekemään laajemmin kuin vain ylempien toimihenkilöiden toimesta.

Erilaisten työn tekemisen tapojen huomioiminen sitouttaa nykyistä henkilöstöä yritykseen, mikä vaikuttaa positiivisesti organisaatiokulttuuriin, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, lisää työntekijöiden ja asiakkaiden uskollisuutta sekä parantaa yrityksen voittoja (Attridge 2009). Suomen erityisesti väestön ikärakenteen muutoksesta johtuva työvoimapula ajaa työnantajia kilpailemaan työnhakijoista aiempaa enemmän. Mahdollisuus etätöihin voi olla yrityksille vetovoimatekijä sen suosion vuoksi; keväällä 2021 91 % etätyötä tehneistä palkansaajista oli vähintään melko tyytyväinen etätyön sujumiseen ja vastaavasti 90 % toivoi voivansa tehdä etätyötä tulevaisuudessakin (Sutela & Pärnänen 2021, 44, 52). Lisäksi etätyö voi mahdollistaa työntekoa monelle osatyökykyiselle tai jopa luoda edellytykset täysipainoiselle työskentelylle. Työvoimapulan ja Suomen talouden kannalta onkin tärkeää, että työelämää tullaan johtamaan siten, että mahdollisimman moni pystyy tekemään töitä (Haatanen 2022) mahdollisimman hyvin työntekemisen tavasta tai paikasta riippumatta.

Tämä julkaisu antaa monipuolisen kuvan etä- ja hybridityön mahdollisuuksista tutkimusten ja niiden soveltamisen näkökulmista. Johtajat, esihenkilöt, asiantuntijat ja muut aiheesta kiinnostuneet voivat ammentaa tästä kirjasta virikkeitä oman työn ja yrityksen johtamiskäytäntöjen kehittämiseen.

Lähteet

Attridge, M. 2009. Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383-398.

Caniëls, M. C. J. 2023. How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor. *Frontiers in Psychology*, 14, 1089557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089557>

Klijn, F., Alaoui, M. M. & Vorsatz, M. 2022. Academic integrity in on-line exams: Evidence from a randomized field experiment. *Journal of Economic Psychology*, 93, 102555. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2022.102555>

Dongarwar, D., Yusuf, K. K., Maiyegun, S. O., Ibrahimi, S., Ikedionwu, C. & Salihu, H. M. 2020. Covid-19 and Neuro-Behavioral Economics: A Conceptual Framework to Improve Physical and Mental Health among Remote Workers. *International Journal of Maternal and Child Health and AIDS (IJMA)*, 9 (3), 360–363. <https://doi.org/10.21106/ijma.399>

Haatanen, T. 2022. Osatyökykyisiä tarvitaan työmarkkinoille. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.3.2022 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/osatyokykyisia-tarvitaan-tyomarkkinoille>

Schmelz, K. & Zieglmeier, A. 2020. Reactions to (the absence of) control and workplace arrangements: experimental evidence from the internet and the laboratory. *Experimental Economics* 23, 933–960.

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työpaperi 1/2021. Tilastokeskus. Helsinki. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf

Tummers, L. G. & Bakker, A. B. 2021. Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>

Ympäristöministeriö 2023. Mitä on vihreä siirtymä? Viitattu 10.2.2023. <https://ym.fi/mita-on-vihrea-siirtyma>



2 Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet

Taru Lindfors, Netta Suominen & Eliisa Vainio

TÄSSÄ ARTIKKELISSA POHDIMME hybridityön tuomia haasteita ja mahdollisuuksia. Hybridityöstä alettiin puhumaan yrityksissä ja organisaatioissa COVID-19-pandemian jälkeen, kun oli aika siirtyä takaisin toimistolle tekemään töitä. Pandemian kestänyä useamman vuoden jätti se isot jäljet ihmisten työskentelytapoihin ja elämään. Näitä edellä mainittuja asioita avaamme tarkemmin tässä artikkelissa.

JOHDANTO

Ensimmäiset etätyömahdollisuudet tulivat työpaikoille jo 1960-luvulla. 70- ja 80-luvuilla työnantajat alkoivat kiinnostua entistä enemmän etätyöstä, koska se ratkaisisi työmatkoihin käytettäviä pitkiä ajanjaksoja. Myöhemmin etätyön luonne on muuttunut tietotalouden ja ulkoistamisen myötä. (Arunprasad, Dey, Jebli, Manimuthu & El Hatham 2021, 3334-3335.)

Vuoden 2019 lopussa alkanut COVID-19-pandemia sai koko maailman sulkeutumaan ja suuri osa ihmisistä siirtyi etätöihin. Tilastokeskuksen ennen COVID-19-pandemian alkua vuonna 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020) etätöet olivat monessa yrityksessä ainoastaan harvojen etuoikeus, kunnes pandemian myötä lähes kaikki työntekijät joutuivat olosuhteiden pakosta siirtymään etätöihin. Haapakosken ym. (2020) tutkimuksen mukaan harvempi kuin joka kolmas työskenteli ennen pandemiaa ainakin osan työajasta muualla kuin työpaikalla. Äkillinen siirtyminen etätöihin kuitenkin pakotti monet yritykset miettimään etätyöohjeistustaan uudestaan.

HYBRIDITYÖN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

COVID-19-pandemian myötä monessa yrityksessä ja organisaatiossa alettiin puhumaan hybridityöstä. Hybridityöllä tarkoitetaan sitä, että työtä voi tehdä joko toimistolla tai etänä kotoa, tai työnantajan niin salliessa myös jopa ulkomailta käsin. Pandemian aikana moni teki pelkkää etätyötä kotoa tai esimerkiksi kesämökiltä käsin.

Hybridityö on tuonut monen elämään enemmän vapaa-aikaa. Aamulla ei tarvitse herätä yhtä aikaisin, koska ei välttämättä tarvitse pukeutua tai laittautua etätyöpäivää varten samalla tavalla kuin toimistolle lähtiessä. Toimistolle töihin siirtyminen ja sieltä kotiin lähteminen on jäänyt kokonaan pois, mikä on jättänyt monelle paljon enemmän vapaa-aikaa työpäivän jälkeen. Nämä edellä mainitut asiat ovat tietysti positiivisia muutoksia, joita hybridityö on monen elämään tuonut. Lisäksi etätyö saattaa säästää polttoainekustannuksissa, mikä on myös positiivinen muutos etenkin polttoaineen hinnan noustua. Polttoaineen hinnannousu omalta osaltaan lisää myös haluttomuutta palata toimistolle (Toiminen 2022).

Brusacan, Barbierin, Mathiassenin, Holtermannin & Oliveiran (2021) tutkimuksen mukaan etätöitä tekevä työntekijä liikkuu paljon vähemmän kuin toimistolla työtä tekevä työntekijä. Kotona työskennellessä ei tarvitse kovin montaa askelta ottaa päästäkseen tietokoneen ääreen istumaan. Ajoittain saattavat tautokin jäädä pitämättä, koska kotitoimistolla ei samalla tavalla ole läsnä työkavereita, joiden kanssa voisi lähteä kahvitauolle. Etätyöpäivien vähäisellä liikkumisella on selkeä yhteys ihmisen hyvinvointiin (Brusaca ym. 2021).

Työpaikalla lounaalle siirtyessä tulee myös enemmän askelia kuin kotona syödessä. Ongelmaksi etätyössä muodostuu myös se, että kotona tehtävä ruoka ei useinkaan ole niin monipuolista kuin työpaikalla, vaikka tämä ei koskekaan kaikkia etätyöläisiä. (Haapakoski, ym. 2020.) Helsingin Sanomat on julkaissut (2020) tilastoja siitä, miten paljon ihmiset tilasivat pikaruokaa kotiinsa pandemian aikana. Ylivoimaisina suosikkeina olivat pizzat ja hampurilaiset.

Työterveyslaitoksen organisaatioille (Vuorento, Soikkanen & Ruohomäki 2023) koostaman etätyöoppaan mukaan liikku-mattomuuden lisäksi hybridityössä ongelmaksi muodostuu ergonomia. Työnantajan on hyvin vaikea valvoa, että työntekijä pitää huolta työergonomiasta työskennellessään muualla kuin työpaikalla. Möllerin Ylelle (2020) kirjoittaman artikkelin mukaan etätyö aiheuttaa myös ongelmia pidemmällä aikavälillä muun muassa niskahartiaseudulle ja hiirikäteeseen, jos työergonomia ei ole kunnossa. Etätyössä onkin hyvä ottaa ergonomian osalta huomioon useampi asia (kuva 1 sivulla 18).



Hybridityöllä tarkoitetaan sitä, että työtä voi tehdä joko toimistolla tai etänä kotoa, tai työnantajan niin salliessa myös jopa ulkomailta käsin.



Kuva 1. Hyvän työergonomian saavuttamiseksi etätyöpisteen tulisi sisältää kunnan valaistus sekä säädettävät erilaiset työvälineet, kuten pöytä, tuoli ja erillinen näyttö. Kuva: Taru Lindfors.

TYÖELÄMÄN MURROS ON KÄSILLÄ

Omien kokemustemme mukaan toimistotyöhön on palattu monessa työpaikassa hybridityömallien mukaisesti ja etätyöt ovat pandemian myötä tulleet jäädäkseen. Monien työnantajien suhtautuminen etätyöhön on muuttunut joustavammaksi.

Omaehtoisuuteen perustuva työelämän murros on vasta alkamassa. Mitä paremmin työntekijä kykenee omaehtoisuuteen, sitä todennäköisemmin työn tekeminen on mielekästä ja työelämässä pysyminen mahdollista. Myös työntekijän halu päättää tavastaan tehdä työtä on muuttunut selkeästi pandemian jälkeen. Pandemia herätti työntekijät miettimään, miten he haluavat työskennellä, mikä on hyvä palkkataso ja minkälaiselle työnantajalle he haluavat tehdä töitä. Lisäksi työnantajien tulee herätä siihen, että nykypäivän työnantaja on esimerkiksi vastuullinen, ei hyväksy syrjintää ja toimii myös ekologisesti. (Toiminen 2022.)

Työntekijä kokee myös aikataulullista hyötyä etätyön aikana; kesken päivän on mahdollista hoitaa paikallisia asioita, joita ei muuna aikana pysty hoitamaan tai työntekijä voi hakea lapset päivähoidosta ja jatkaa työntekoa asioiden hoitamisen jälkeen. Tämä ei kuitenkaan kaikissa työpaikoissa ole mahdollista riippuen työn aikataulutuksesta, vaan toimiikin lähinnä tietotyöläisen arjessa. (Toiminen 2022.)

Monet työntekijät eivät ole halunneet luopua etätyöskentelystä, vaikka etätyössä on havaittavissa myös huonoja puolia. Vuorovaikutuksen laatu ja luonne on hyvin erilaista sähköisissä kanavissa kuin kasvotusten. Spontaania keskustelua on vaikeampi ylläpitää etänä ja näin ollen vuorovaikutus etätöissä voi muuttua liian asiakeskeiseksi. Neurotieteellisen tutkimuksen mukaan ainoastaan kasvotusten käyty vuorovaikutus laukaisee hermosynkronointia, jota tarvitaan optimaaliseen kahden ihmisen väliseen viestintään ja luottamuksen rakentamiseen. (Knight, Olaru, Lee & Sharon 2022.)

Hybridityö saattaa heikentää myös työntekijöiden tunnetta kuulua organisaatioon, ja se voi lisätä myös sosiaalista sekä ammatillista eristäytymistä. Edellä mainitun tutkimuksen mukaan etätyötä kotona tekevät tuntevat itsensä keskimäärin yksinäisemmäksi kuin toimistossa työtä tehdessä. Saman tutkimuksen mukaan merkittävin syy yksinäisyyden tunteelle etätyössä on kollegoiden avun ja tuen puuttuminen. (Knight, ym. 2022.) Työntekijällä voi olla lisäksi haasteita erilaisten työssä tarvittavien työkalujen suhteen (Haapakoski, ym. 2020).

ITSEOHJAUTUVUUS JA TYÖYHTEISÖÖN KUULUMINEN HYBRIDITYÖSSÄ

Ihmisellä on sisäinen motivaatio ja tarve toimia autonomisesti sekä kontrolloida omaa elämäänsä. Itseohjautuvuusteoria (Ryan & Deci 1985), josta voidaan käyttää myös nimitystä itsemääräämisteoria (Vasalampi 2017), jakaa ihmisen tarpeet kolmeen kategoriaan: autonomia, osaaminen ja yhteenkuuluvuus. Autonomialla viitataan ihmisten tarpeisiin toimia ja päättää asioista itsenäisesti. Osaaminen tarkoittaa tarvetta kehittää ja käyttää omia taitoja sekä kykyjä. Yhteenkuuluvuus taas tarkoittaa ihmisen tarvetta kuulua johonkin ryhmään tai yhteisöön. (Ryan & Deci 1985; Vasalampi 2017.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan, ihminen kokee itsensä motivoituneeksi ja sitoutuneeksi toimintaan, kun näitä perustarpeita tuetaan. Toisaalta, jos näitä tarpeita ei tueta tai niitä jopa rajoitetaan, ihminen kokee stressiä, ahdistusta ja motivaation puutetta. Tämän teorian mukaan ihmiset ovat luonnostaan itseohjautuvia, mutta ympäristön tekijät voivat joko tukea tai rajoittaa tätä ominaisuutta. Esimerkiksi kannustava ilmapiiri, jossa ihmisillä on vapaus tehdä päätöksiä ja vaikuttaa omaan työhönsä, edistää itseohjautuvuutta ja motivaat-

tiota. Toisaalta liiallinen kontrolli, rajoitukset ja pakottaminen voivat taas heikentää itseohjautuvuutta. (Ryan & Deci 1985; Vasalampi 2017.)

Etätyössä tärkeimpiä hyötyjä ovat lisääntynyt joustavuus, autonomia, työ- ja yksityiselämän tasapaino sekä yksilön suorituskyky. Suurimpia haasteita ovat sosiaaliset näkökohdat, kuten edellä mainittu menetetty työtoveruus ja eristäytyminen. Hybridityön koetaan tarjoavan parhaat puolet sekä etätyön että toimistotyön maailmoista. Työnantajien odotetaan tarjoavan tukea ja joustavuutta sekä suunnittelevan fyysiset ja digitaaliset työpaikat uudelleen vastaamaan työntekijöiden uusia ja monipuolisia tarpeita. (Chafi, Hultberg & Yams 2022.)

Pääasiassa hybridityö kuitenkin parantaa työntekijöiden tuottavuutta, tyytyväisyyttä, motivaatiota, yhteistyötä ja työpaikan tilojen hyödyntämistä sekä vähentää poissaoloja, myöhästymisiä, vaihtuvuutta ja ajanhukkaa. Hybridityötä voi olla hyödyllistä myös työntekijöiden kokeman tehokkuuden kannalta, koska se lisää heidän itsenäistä työtään. (Yperen, Rietzschel, De Jonge 2014.)

Hybridityö ei välttämättä sovi aivan kaikille. Jos edellä mainitut itseohjautuvuusteorian käsitteet eivät toteudu, ei hybridityökään voi toimia. Mikäli itsensä johtaminen on vaikeaa, työntekijä saattaa kokea liikaa autonomiaa. Työnantajan pitää ottaa myös huomioon kaikki erilaiset työntekijät työyhteisössä. Jos etätyö ei sovi muutamalle työntekijälle, niin onko oikein, että etätyömahdollisuutta rajoitetaan myös kaikilta muilta? (Haapakoski ym. 2020.)

Kaikkein vaikeinta etätyössä on saada ryhmään kuuluminen ja yhteenkuuluvuuden tunne toteutumaan, ja siihen tarvitaankin esihenkilöiltä eniten tukea hybridityön saralla. Esihenkilön on tärkeää ylläpitää avoimuutta ja luottamuksellista ilmapiiriä ja kiinnittää huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Johtajan tulee toimia selkeästi, kun puhutaan virtuaalisena tapahtuvasta johtamisesta. Jos taas ei ole luottamuksen ilmapiiriä, on vaikea ratkoa ihmisten välisiä ristiriitoja. (Haapakoski ym. 2020.)

Johtajilla on pääsääntöisesti suurempi itseohjautuvuuden tarve kuin muilla työntekijöillä. Siksi työntekijän näkökulmasta onkin tärkeää, että työtehtävät ovat selkeitä ja työntekijä tietää, mitä työpäivän aikana tulee tehdä, kun hän tekee töitä muualta kuin työpaikalta käsin. Mikäli näin ei ole, tuottavuus sekä työntekijän motivaatio laskevat ja yleisesti työntekijän työtyytyväisyys vähenee. Työntekijä saattaa kokea hybridityökentelyn tehottomana erilaisten epäselvyyksien takia (kuten epäselvyydet tehtävistä ja rooleista tai olemassa olevasta tiedosta). (Yperen ym. 2014.) Rönngqvistin (2018) mukaan suurimmat riitatilanteet etätyössä aiheutuvat juuri työtehtävien epäselvyydestä.



Hybridityö ei välttämättä sovi aivan kaikille.

MIKSI ITSEOHJAUTUVUUS ON TÄRKEÄÄ ETÄTYÖSSÄ?

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijän pitää itse organisoida tehtävänsä sekä osata ajoittaa ne tehdyksi määräaikaan mennessä. Itseohjautuvuus ei siis tarkoita yksin tekemistä, johtamisen puutetta tai rajattomuutta. Haapakosken ym. (2020) mukaan itseohjautuvuus on itsensä johtamista, mutta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että perinteinen johtaminen jätettäisiin kokonaan unholaan. Etätyö tarvitsee jopa enemmän johtamista kuin konttorilla työskentely.

Kuten edelläkin jo todettiin, itseohjautuva työntekijä tarvitsee selkeät raamit ja tavoitteet pystyäkseen toimimaan työnantajan tavoitteiden mukaisesti. Vaikka esihenkilön tulee tukea työntekijää enemmän etätöissä kuin toimistolla, tarvitsee työntekijän kuitenkin johtaa myös itse itseään paljon enemmän etätöissä ollessaan.

LOPUKSI

On kiistatonta, että hybridityöstä on sekä hyötyä että haittaa; etätöy säästää sekä työnantajan että työntekijän aikaa, rahaa, vaivaa ja jopa hermoja. Etätöy vähentää esimerkiksi liikenneruuhkia, joka voi omalta osaltaan lisätä työntekijän myönteisyyttä hybridityötä kohtaan (Vähähyyppä 2022).

Kuten todettu, kaikille hybridityö ei kuitenkaan sovi. On ihmisiä, jotka ovat sosiaalisia ja kaipaavat hälinää ympäriilleen ja kotona saattaa olla yksinäistä. Jotkut taas kärsivät kotona muiden perheenjäsenten aiheuttamasta melusta, jolloin työnteko on vaikeampaa. Siksi onkin tärkeää opetella kommunikoimaan kotona työntekoon liittyvistä asioista ja pitää myös sovitusta raameista kiinni. (Rönnqvist 2018.)

Joissain tapauksissa etätöy aiheuttaa myös tuottavuuden laskua, etenkin silloin, kun sitä tehdään liikaa. Lisäksi sillä, kuinka joustavasti työnantaja suhtautuu etätöyöhön, on merkitystä. Pääosin kuitenkin työntekijän tuottavuus nousee etätöyötä tehdessä. (Vähähyyppä 2022.) Mäkilän (2022) mukaan lähityöhön siirtyminen on pääsääntöisesti aiheuttanut tuottavuuden laskua, eikä tälle maailmanlaajuiselle ilmiölle ole selvää syytä. Hybridityömallin käyttöönoton myötä jotkut työntekijät ovat palanneet Mäkilän mukaan niin sanottuun "hiljaisen lopettamisen malliin", mikä tarkoittaa sitä, että työtä tehdään vain vaadittu määrä eikä yhtään enempää. Jotta etätöyöstä saadaan tuottavampaa, työnantajan tulisi auttaa työntekijää löytämään sopiva etätöyön määrä. (Vähähyyppä 2022.)

Työnantajalla saattaa olla huoli työyhteisön toimivuudesta ja työntekijöiden yleisestä työtyytyväisyydestä sekä heidän välillään tapahtuvasta tiedon jakamisesta. Jos kaikki olisivat etänä jälleen täysiaikaisesti, kuten COVID-19-pandemian aktiivisen leviämisen aikaan, työyhteisön hyvä henki vähenisi huomattavasti monien hakeutuessa omiin oloihinsa ja työssä tarvittavan tiedon jakaminen vähenisi huomattavasti. Lähityö mahdollistaa kuitenkin muun muassa aktiivisemmän vuorovaikutuksen työtoverien kanssa ja ajantasaisen tiedon jakamisen, mikä omalta osaltaan lisää myös työntekijän onnellisuutta. (Vähähyyppä 2022.)

Hybridityössä pitää ottaa huomioon oikeanlainen työergonomia ja liikkuvuuden aktivoiminen työntekijän terveyden kannalta. Työpäivän aikana onkin hyvä liikkua esimerkiksi käymällä pienillä kävelyillä tai vaikkapa vaihtamalla asentoa työpisteellä tietyin väliajoin (Rönnqvist 2018).

Etätöyössä pitää ottaa monia erilaisia asioita huomioon sekä työnantajan että työntekijän näkökulmista. Työntekijällä pitäisi olla päätäntävaltaa määrittää hybridityön raamit itselleen sopivaksi. Etätöyötä ja siihen liittyviä erilaisia yksityiskohtia pitäisi olla siis juuri oikeassa suhteessa lähityöhön nähden – mitä se tarkoittaa jokaisen ihmisen kohdalla.

Lähteet

Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A. & El Hathat, Z. 2021. Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. Benchmarking: An International Journal 29 (10), 3333-3355.

Brusaca, L.A., Barbieri, D.F., Mathiassen, S.E., Holtermann, A. & Oliveira, A.B. 2021. Physical Behaviours in Brazilian Office Workers Working from Home during the COVID-19 Pandemic, Compared to before the Pandemic: A Compositional Data Analysis. International Journal of Environmental and Public Health 18 (12), 6278. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126278>

Chafi, M. B., Hultberg, A. & Yams, N. B. 2022. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. Sustainability 14 (1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Knight, C., Oлару, D., Lee, J. N. & Sharon, K. 2022. The loneliness of a hybrid worker. MIT Sloan Management Review 63 (4), 10-12.

Leskinen, T. 2023. Korona hellitti, mutta etätöitä tekevien määrä ei juuri vähentynyt. Tilastokeskus. Viitattu 29.4.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/korona-hellitti-mutta-etatyota-tekevien-maara-ei-juuri-vahentynyt/>

Mäkilä, V. 2022. Tuottavuus laski etätöiden päättymisen jälkeen. Verkko uutiset. Viitattu 29.4.2023. <https://www.verkkouutiset.fi/a/tuottavuus-laski-etatoiden-paattymisen-jalkeen/#24a2ef0a>

Möller, S. 2020. Monessa kotikonttorissa ergonomia tökkii ja askeleet jäävät vähiin – ”Etätö nosti pintaan vaivoja, joista päästiin jo 2000-luvulla”. Yle. Viitattu 28.4.2023. <https://yle.fi/a/3-11583696>

Niemi, O. 2020. Suomen uutta ”kotiruokaa”. Helsingin sanomat. Viitattu 28.4.2023. <https://www.hs.fi/nyt/art-2000006483542.html>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 1985. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being self-determination theory. American Psychologist, 55 (1), 68-78.

Rönnqvist, K. 2018. Hyvää etätöpäivää! TEK. Viitattu 29.4.2023. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/hyvaa-etatyopaivaa>

Toiminen, M. 2022. Hyppy: työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Van Yperen, N., Rietzschel E. & De Jonge K. 2014. Blended Working: For Whom It May (Not) Work. PLOS ONE. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0102921>

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi. Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 54–63.

Vuorento, M., Soikkanen, A. & Ruohomäki, V. 2023. Työkyvyn tukeminen etätyössä: opas organisaatioille. Työterveyslaitos. Viitattu 28.4.2023.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille>

Vähähyyppä, M. 2022. Etätyö tuli, mutta miten siitä hyötyy liiketoiminta? Focus Lowell. Viitattu 29.4.2023.

<https://focus.lowell.fi/etatyo-tuli-mutta-miten-siita-hyotyy-liiketoiminta#:~:text=%E2%80%93%20>

[Ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20tuottavuuden%20kannalta%20ole](https://focus.lowell.fi/etatyo-tuli-mutta-miten-siita-hyotyy-liiketoiminta#:~:text=%E2%80%93%20Ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20tuottavuuden%20kannalta%20ole)

3 Miten ratkaista ajatusvinoumien tuomat haasteet etätyössä

Heidi Hänninen, Jani Iiskola, Katariina Koski & Mirka Rantanen

ETÄTYÖ JA VIRTUAALISESTI toimivat tiimit ovat tulleet jäädäkseen. Moninaisten hyötyjen lisäksi tämä muutos on kuitenkin tuonut mukanaan myös haasteita. Tämä sosiaalisen ympäristön muutos liittyy erityisesti tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, jonka toimivuus on merkittävä tekijä tiimin suoriutumisessa ja kyvyssä tehdä kollektiivisesti hyviä päätöksiä. Voidaksesi johtajana tukea virtuaalista tiimiäsi kohti parempaa suoriutumista, on sinun ymmärrettävä paremmin, minkälaiset ajattelun ilmiöt ja mekanismit vaikuttavat tiimidynamiikan ja vuorovaikutuksen kehittymiseen. Miten me oikeastaan teemme päätöksiä yksilöinä ja tiiminä?

JOHDANTO

Joka päivä teemme lukemattoman määrän isoja ja pieniä päätöksiä ympäristössä olevan tiedon ja kokemusten perusteella. Elämme jatkuvassa informaatiotulvassa, jossa aivomme eivät kykene käsittelemään kaikkea saatavilla olevaa tietoa. Tästä huolimatta pystymme kuitenkin toimimaan ja tekemään päätöksiä hämmästyttävän tehokkaasti. Tärkeä mekanismi tiedon käsittelyssämme on rajattu tietoisuus, mikä tarkoittaa, että suodatamme osan saamastamme tiedosta pois. Suodatettu tieto voi olla päätöksenteon kannalta niin epäolennaista kuin olennaistakin tietoa. (Bazerman & Moore 2017, 60–61.)

Päätökset tapahtuvat usein automaattisesti, ilman että kiinnitämme päätösten taustalla olevaan ajatteluun juurikaan huomiota. Näitä automaattisia päätöksenteon prosesseja kutsutaan **heuristiikoiksi**. Heuristikat ovat hyödyllisiä ajattelun oikopolkuja, jotka auttavat meitä selviytymään ja tekemään päätöksiä nopeasti sekä energiatehokkaasti epävarmassa ja kompleksisessä ympäristössä (Gigerenzer & Gaissmaier 2011, 454). Vaikka tämä mekanismi on selviytymisemme ja arjen sujuvuuden näkökulmasta elintärkeää, on oleellista

ymmärtää, että mekanismin tarkoituksena on optimoida päätöksenteon nopeutta eikä laatua. Tverskyn ja Kahnemanin (1974) tutuksi tekemät kognitiiviset vinoumat voivat johtaa meitä harhaan ja tekemään päätöksiä, jotka rationaalisesti ajateltuna voivat olla jopa haitallisia.

Päätöksenteon oikopolkujen ja kognitiivisten vinoumien hahmottaminen ja ymmärtäminen ovat tärkeitä työkaluja modernin johtajan työkalupakissa. Niiden avulla johtaja voi auttaa tiimiään toimimaan tehokkaammin ja tekemään parempia päätöksiä. Nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä, jossa etätöiden vakiintuessa myös tiimin sisäiset toimintaympäristöt moninaistuvat, nousee ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen liittyvä osaaminen tärkeään rooliin.

ETÄTYÖN HAASTEET TIIMIN JOHTAMISESSA

Tiimin johtamisessa ilmenee monia haasteita liittyen kommunikaatioon, luottamuksen rakentamiseen, sitouttamiseen, tiimityöskentelyyn ja tavoitteiden täyttymiseen. Haasteet ovat läsnä lähityössä, mutta etätöympäristössä osa haasteista voi korostua entisestään. Jokainen näistä haasteista voi johtua taustalla vaikuttavasta ajatusvinoumasta, joita seuraavaksi käsitellään.

Ennakkoluulot nakertavat tiimin sisäistä vuorovaikutusta

Sosiaaliseen kanssakäymiseen ja suhteisiin sisältyy usein tiedostamattomia ennako-oletuksia. Näiden taustalla vaikuttaa **edustavuusheuristiikka**, joka on yksi kolmesta käyttäytymistaloustieteen edelläkävijöiden Tverskyn ja Kahnemanin (1974) määrittelemistä mielen oikopoluista. Edustavuusheuristiikassa on kyse siitä, että arvioimme ihmistä tai asiaa usein automaattisesti aikaisempien kokemustemme tai sisäistämiemme stereotyyppien perusteella. Esimerkiksi tietyt luonteenpiirteet tai puhetapa vaikuttavat siihen, miten lähtökohdaisesti luokittelemme ihmisiä tai päättelemme heidän sopivan tietynlaisiin tehtäviin. Vastaavasti aiemmat kokemuksemme asioiden toimivuudesta vaikuttavat arvioomme näiden todennäköisyydestä tulevaisuudessa. (Kahneman 2011, 148–149, Bazerman & Moore 2017, 7–8.)

Edustavuusheuristiikkaan läheisesti liittyvä **saatavuusheuristiikka** taas perustuu siihen, kuinka helposti päätöksentekoon liittyvä tieto tai esimerkit ovat saatavilla mielessämme (Bazerman & Moore 2017, 7).

Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet voivat olla erilaisia tiimin ja yksilön näkökulmasta katsottuna. Tiimin näkökulmasta haasteet liittyvät sosiaaliseen kanssakäymiseen kollegoiden kanssa ja tiimin yhteistyön toimintaan. Yksilötasolla haasteita voi taas esiintyä työntekijän ja työnantajan tai työntekijän ja esihenkilön välillä. Sopivana pidetty määrä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta vaihtelee yksilöittäin. Niitä kuitenkin aina vaaditaan luottamuksen rakentamiseen ja työntekijän organisaatioon sitouttamiseen. (Aho, Höykinpuro, Kähärä, Lehtoranta, Sipilä & Rauramo 2017.)

Edustavuusheuristiikka näkyy työympäristössä eri tavalla, rooleista ja henkilöiden välisistä suhteista riippuen. Esihenkilön ajattelussa heuristiikka näkyy siinä, millaisena hän näkee työntekijänsä. Näkemukseen vaikuttavat työntekijöiden taustatiedot, kuten aikaisempi työkokemus, kulttuuri, ulkoinen olemus tai esihenkilön omat aikaisemmat kokemukset. Mielikuvat muodostuvat nopeasti ja pitkälti tiedostamatta. Myös työntekijän näkemys esihenkilöstä voi olla vinoutunut. Esihenkilöön voi kohdistua ennako-oletuksia aikaisempien teki- jöiden lisäksi pelkästään jo tämän aseman vuoksi. Käytännössä edustavuusheuristiikka voi näkyä jopa siinä, että työntekijä ei halua keskustella joistakin asioista suoraan esihenkilön kanssa, koska hänen ennako-ole-

tuksensa esihenkilöstä on se, että työntekijöiden esille nostamia asioita ei haluta kuulla. Avoimuus ja luottamus jäävät puuttumaan jo alussa, jolloin niiden ansaitsemisessa voi kestää. Mielikuvilla on suuri merkitys vuorovaikutukseemme toisten ihmisten kanssa ja usein ne kantavat pitkään.

Etätyön maailmassa ennako-oletuksille jää luonnostaan enemmän tilaa, sillä vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä on vähäisempää ja tutustuminen kestää pidempään. Heuristiikan johdosta työntekijöiden kohtelu voi pahimmillaan eriarvoistua jo rekrytointitilanteesta alkaen ja jatkua aina työn vaatimuksista työn palkittamiseen asti. Äänekkäämmät henkilöt huomataan helpommin, kun taas harkitsevasti sanansa asettelevat mielletään älykkäiksi. Kertooko kumpikaan ominaisuus kuitenkaan heidän taidoistaan? (Bazerman & Moore 2017, 8–9.)

Aivomme ovat lähtökohtaisesti virityneet sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja turvaudumme luonnostaan toisten kognitiivisiin resursseihin. Asiantuntijuus voidaan nähdä yksittäisen asiantuntijan sijaan asiantuntijoiden välisenä vuorovaikutuksen ominaisuutena. (Sitra 2018.) Neurotieteellisen tutkimuksen mukaan tiedon käsittely ja tulkinta nähdään ihmisten välisenä prosessina, yksikön pääsisäisen prosessin sijaan (Saarikivi 2016). Voidaankin siis sanoa, että tiiminä toimiminen on ihmisille luontainen vahvuus, jolla pystymme saavuttamaan enemmän kuin yksilöinä.

Tiimissä ennako-oletukset voivat kuitenkin hidastaa luottamuksen ilmapiirin rakentumista sekä tiimin menestyksestä suoriutumista. Nämä luonnollisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamisen haasteet etätyössä voivat merkittävästi vaikuttaa tiimin kykyyn hyödyntää laajamittaisesti omaa potentiaaliaan ja innovoida uusia ratkaisuja.



Etätyön maailmassa ennako-oletuksille jää luonnostaan enemmän tilaa, sillä vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä on vähäisempää ja tutustuminen kestää pidempään.

Tiimit pitävät kiinni päätöksistään, vaikka ei ehkä pitäisi

Tiimit saattavat perustella vastoin käymisiä erilaisilla ulkoisilla tekijöillä, eivätkä välttämättä uudelleenarvioi aikaisemmin tehtyjä päätöksiä tilanteen niin vaatiessa. Uuteen informaatioon tai negatiiviseen palautteeseen voidaan suhtautua vähätellen, mikäli se ei ole linjassa tiimin tavoitteiden ja suunnan kanssa. Tämä ajattelun vinouma tunnetaan sitoutumisen eskalaationa.

Ilmiöllä tarkoitetaan useampaa toisiinsa liittyvää päätöstä, jossa alkuperäiseen päätökseen sitoutumista jatketaan uudella päätöksellä, vaikka tämä ei olisi taloudellisesti tai strategisesti enää järkevää. Aihtetta ensimmäisenä tutkinut Barry M. Staw (1976) havaitsi, että ihmisillä on taipumusta tukea tai jatkaa aikaisempia, negatiivisiin tuloksiin johtaneita päätöksiä hyvinkin määrätietoisesti, vaikka luonnollinen reaktio uuteen informaatioon olisi suunnan vaihtaminen.

Sitoutumisen eskalaation ajatteluvinouma voidaan nähdä hyvin luontaisena käyttäytymisenä ihmisille. Haluamme nähdä itsemme rationaalisena päätöksentekijänä, joka käyttäytyy johdonmukaisesti. Yhteiskun-

nassamme arvostetaan ihmisiä, joiden käyttäytymistä on helppo ennustaa ja heistä pidetään lähtökohtaisesti enemmän. Meidän on myös kognitiivisesti helpompi pitäytyä aikaisemmin tehdyissä päätöksissämme, kuin käyttää jatkuvasti energiaa aikaisempien päätösten uudelleen arvioimiseen. (Cialdini 2009, 95–96.)

Meitä ohjaava tunne, että nykyisten päätöstemme on oltava linjassa aikaisempien päätöstemme kanssa, haastaa kykyämme tehdä hyviä päätöksiä. Sitoutumisen eskalaation riski voi korostua virtuaalisissa tiimeissä, joissa kommunikaation, ja erityisesti nonverbaalinen viestinnän, määrä on vähäisempää. Tiimin jäsenet voivat tuntea itsensä eristäytyneemmiksi, jolloin he eivät välttämättä pyri haastamaan nykytilaa tai etsimään erinäköisiä näkökulmia tiimissä käsiteltäviin asioihin.

Toisaalta on saatu myös näyttöjä siitä, että virtuaalisissa tiimeissä päätöksenteko voi olla toisinaan tehokkaampaa, sillä sitoutumisen eskalaatiota tukevat sosiaaliset vaikutteet sekä ryhmädynamiikka painottuvat vähemmän. Paitsi että yritämme perustella itsellemme olevamme johdonmukaisia ja rationaalisia päätöksentekijöitä, yritämme myös saada muut näkemään meidät tällaisina. Ryhmällä on helposti taipumusta olla samaa mieltä. Mielenkiintoista onkin, että asynkronisesti ja virtuaalisesti toimivat monimuotoiset tiimit kykenevät usein tuottamaan parempia analyyskejä ja päätöksiä, mutta tarvitsevat toisaalta koordinaatiohaasteiden vuoksi enemmän aikaa itse päätöksentekoon ja jaetun yhteisymmärryksen muodostamiseen. (Schmidt, Montoya-Weiss & Massey 2007.)

Tiimin monimuotoisuus jää hyödyntämättä

Viime aikoina kollektiivisen älykkyyden merkitys päätöksenteossa on korostunut. Tiimissä on paljon potentiaalia verrattuna yksilöihin, sillä ryhmällä on kollektiivisesti enemmän tietoa kuin yhdelläkään yksilöllä (Chugh & Bazerman 2007, 8). Yksilöt sekä näkevät ongelman (näkökulmat) että etsivät siihen ratkaisua eri tavoilla (heuristiikat), jolloin kokonaisuudesta muodostuu enemmän kuin osiensa summa (Page 2007.) Kollektiivisen älykkyyden syntyyn vaikuttaa sekä tiimin kokoonpanetta tiimin sisäinen vuorovaikutus. Ei riitä, että tuomme yhteen älykkäitä yksilöitä, vaan myös tiimin rakenteiden, prosessien ja normien tulee tukea kollektiivista älykkyyttä. (Woolley, Aggarwal and Malone 2015.) Kollektiivisesti älykkäät tiimit ovat kognitiivisesti monimuotoisia, eli koostuvat eri tavalla ajattelevista ja toisiaan täydentävistä ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite. Ajattelumallien – ja -tapojen monimuotoisuus edesauttaa erilaisten näkökulmien esiin tuomista ja ehkäisee ryhmäajattelua. (Surowiecki 2007.)

Kollektiivisen älykkyyden syntymistä vaikeuttaa rajoitettu tietoisuus. Elämme jatkuvan tietotulvan keskellä. Tiimien päätöksenteon osalta on olennaista ymmärtää, että sen lisäksi, että tiimin yksilöiden tietoisuus on rajoittunut, myös tiimin päätöksenteko on rajoittunut tietoon, josta yhdessä keskustellaan. Yksilöiden uniikin tiedon jakaminen ryhmän sisällä on kriittistä. Tiimeillä on kuitenkin tutkimusten mukaan taipumus keskittyä enemmän kaikilla olevaan tietoon kuin yksilöiden uniikkiin tietoon. Voimme siis tunnistaa paradoksin: tiimejä muodostetaan kollektiivisen tiedon valjastamiseksi, mutta tiimi käsittelee vain jo kaikkien tiedossa olevaa tietoa. (Chugh & Bazerman 2007, 8–9.)

JOHTAJAN TYÖKALUT ETÄTYÖN HAASTEIDEN RATKAISEMISEKSI

Edellä käsittelemiämme tiimin johtamiseen liittyviä vuorovaikutuksen, päätöksentekoon sitoutumisen ja tiimin monimuotoisuuden hyödyntämisen haasteita voi lähteä ratkaisemaan ymmärtämällä taustalla vaikuttavia päätöksenteon oikopolkuja ja kognitiivisia vinoumia. Vinoumien vaikutusta on vaikea poistaa kokonaan, mutta tiedostamalla niiden olemassaolon voi hallita niiden vaikutusta. Seuraavien neljän työkalun avulla voit lähestyä etätyössä esiintyvien tiimin johtamisen haasteiden ratkaisemista.

Varmista psykologinen turvallisuus tiimissä

Psykologinen turvallisuus on jaettu kokemus siitä, että työyhteisössä voi esittää ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia sekä kysyä kysymyksiä ja myöntää virheitä tulematta nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi. Etätyötä johtaessa psykologiseen turvallisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä virtuaalisissa kohtaamisissa vuorovaikutus on rajatumpaa kuin kasvokkaisissa tilanteissa (TTL 2023). Johtaja voi edistää psykologista turvallisuutta osoittamalla arvostavansa vuoropuhelua, kannustamalla avoimuuteen ja näyttämällä oman haavoittuvuutensa.

Organisaation kulttuuri sekä yleinen suhtautuminen epäonnistumisiin vaikuttavat avoimuuden tunteeseen. Organisaatiossa, joissa epäonnistumisia pidetään luonnollisena osana toimintaa tai niihin suhtaudutaan mahdollisuutena oppia, voivat tiimit nostaa esille haasteita avoimemmin ja muuttaa suuntaa tarvittaessa, tuntematta itseään epäjohtonmukaisiksi. Tällaisessa ympäristössä epäonnistumisen myöntämistä ei koeta uhkana, vaan mahdollisuutena löytää parempia ratkaisuja sekä kehittää tiimin osaamista. Esimerkiksi kotimaisessa Supercell-pelifirmassa on saatettu avata samppanja epäonnistumisen kunniaksi (Murphy 2013) tai Googlessa palkita epäonnistuneista projekteista bonuksella (Leber 2016).

Tiimin on tärkeä kokea voivansa luottaa toisiinsa, jolloin tiimin jäsenet kykenevät jakamaan omia ajatuksiaan vapaammin, sekä tarkastelemaan ryhmässä esiin nousevia ideoita kriittisemmin. Tällöin tiimin on helpompi haastaa myös vallitsevia työskentelytapoja, tutkia eri vaihtoehtoja moninaisista näkökulmista sekä arvioida omaa ajatteluaan objektiivisemmin. Mitä suurempi luottamus tiimissä vallitsee, sitä vähemmän yksilön on tarpeellista pelätä eriävien mielipiteiden vaikutusta sosiaaliseen statukseensa ryhmässä.

Johtaja voi tukea tiimiään toimimalla roolimallina ja näyttämällä esimerkkiä halutuista käyttäytymismalleista. Hänen on myös hyvä sanoittaa ääneen ajattelun vinoumien olemassaolo ja huomioda, että vuorovaikutuksen puute antaa niille enemmän tilaa. Olemalla avoin muutokselle ja erilaisille mielipiteille, reagoimalla positiivisesti rakentavaan palautteeseen sekä myöntämällä avoimesti olevansa väärässä tai ettei tiedä vastauksia, kannustaa johtaja vastaavaan käyttäytymiseen tiimissä.

Toisaalta tutkimusten mukaan liika harmonia voi passivoida tiimiä ja vähentää innovatiivisuutta. Johtaja voi edesauttaa luovien konfliktien syntyä esimerkiksi nimeämällä "punaisen tiimin", jonka tehtävänä on haastaa muiden tiimiläisten päätöksiä tai tekemällä projektia aloittaessa tiimin kanssa "premortem" harjoituksen, jonka tarkoituksena on tunnistaa ennakkoon kaikki tavat, joilla projekti voi epäonnistua (Lovric & Chamorro-Premuzic 2007).

Kirkasta yhteiset tavoitteet ja toimintatavat

Auta tiimiäsi tekemään rohkeampia päätöksiä selkeiden tavoitteiden ja toimintatapojen avulla. Tavoitteilla johtamisella sekä selkeillä päätöksenteon prosesseilla voidaan systemaattisesti pienentää riskiä sitoutumisen eskalaatiolle. Tiimin on tärkeä luoda itselleen selkeät mitattavat tavoitteet ja säännöllisesti pysähtyä arvioimaan yhdessä, miten tavoitteita kohti on edetty. Näiden tarkistuspisteiden kohdalla on järkevä arvioida tilannetta kriittisesti. Olemmeko tehdyillä toimenpiteillä edenneet oikeasti kohti tavoitteitamme vai pitäisikö meidän keksiä uusia toimenpiteitä nykyisten jatkamisen sijaan? Onko toimintaympäristö muuttunut tai olemmeko saaneet uutta informaatiota, jonka perusteella aikaisempia päätöksiä olisi järkevä tarkastella uudelleen? Selkeiden tavoitteiden ja säännöllisten katselmointien avulla, tiimi luo itselleen ympäristön, joka systemaattisesti tukee tilanteen uudelleenarviointia sekä erilaisten vaihtoehtojen löytämistä ja päätösten muuttamista tilanteen niin vaatiessa.

Heuristiikkojen ennaltaehkäisemiseksi toimii ehkä yksinkertaiselta kuulostava mutta käytännössä vaativa, avoimen kulttuurin luominen, jossa tavoitteet ja toimintatavat ovat kaikille selvät. Avoin keskustelu esimerkiksi aiempien käytäntöjen ja kokemusten osalta voi purkaa ennako-oletuksia, joita esimerkiksi työtäpöihin liittyy. Avoimuuden ja luottamuksen nimissä on tärkeää sopia kaikille yhteiset toimintatavat, jotta itse työn tekemisen tapoihin liittyen ei muodostu ylimääräisiä kuormittavuustekijöitä.

Viesti vakuuttavasti

Etätyössä viestintä on vaikuttava tekijä työn tehokkuudessa, tuloksissa ja työtyytyväisyydessä. Viestimällä asioita ja tehtäviä selkeästi ja työtekijät tavoittavalla tavalla, johtaja säästää itseltään paljon aikaa. Yksi viestinnän työkaluista on tiedon kehystäminen. Kehystäminen on sekä ajattelu- että kommunikointitapa. Kehystäminen voi olla ongelman määrittämistä, syiden tulkintamista tai parannusehdotuksia käyttämällä tarkkaan valittuja sanoja, lauseita tai esitystyylejä. Kehystämällä tietoa voidaan saavuttaa tavoitteita nopeammin ja paremmalla tuloksella, motivoida työntekijöitä, luoda yhtenäisempi työyhteisö ja välttää tai käyttää hyödyksi ihmisten käyttäytymisvinoumia. (Kim & Chon 2022, 762–763.)

Selkeyttämällä tavoitteesi tiedät miksi ja miten ryhtyä kehystämään tietoa työtekijöille. Tavoitteletko parempaa tulosta, mutta työntekijöiden motivaatio ja tehokkuus ei ole riittävällä tasolla? Onko organisaatio muutoksessa ja haluat sitouttaa työntekijöitä uuteen organisaatioon? Onko organisaatiossa tapahtunut merkittävä tapaturma ja haluat vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja sen johtoon? Tavoitteiden tulisi määrittää millaista kehystämistä kannattaa toteuttaa. Haluatko lisätä tiimisi osallistumista ja yhteistyötaitoja? Haluatko luovan työympäristön, jossa kaikki työntekijät uskaltavat antaa panoksensa? Jos tavoittelet näitä, valitse positiivinen kehystäminen viestinnällesi. Jos taas haluat saada enemmän tehokkuutta, nopeita ratkaisuja ja päätöksiin sitoutumista valitse negatiivissävytteinen kehystäminen. (Bizer, Larsen & Petty 2011, 5–7, 16–18.)

Kehystämällä tietoa johtaja voi motivoida, luoda yhteishenkeä, parantaa yhteistyötä, sitouttaa, saada parempia tuloksia tai tehostaa työskentelyä. Riippuen johtajan motivaatiosta ja tavoitteista, kehystämistä voi käyttää eri tavoin hyödykseen viestinnässä.

Huomioi jokainen yksilö tiimissä

Tee työntekijät ja heidän työnsä näkyväksi. Nyt etätöyön aikaan on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät sekä heidän tekemänsä työ pääsevät konkreettisesti esiin. Jo pelkästään palaverissa kuvayhteyttä hyödyntämällä on mahdollisuus tutustua toisiin työntekijöihin paremmin ja luoda mielikuvia kokemuksen perusteella sen sijaan, että ennakkoluulot esimerkiksi edellisen työtehtävän perusteella pääsevät voitolle.

Kuullaanhan jokaisen näkemys? Yksikin puuttuva näkemys voi vaikuttaa kriittisesti päätöksenteon laatuun. Avoin pyyntö esittää mielipiteitä ei riitä, vaan johtajan tulee aktiivisesti huolehtia, että jokaisen ääni kuuluu luomalla rakenteita ja pelisääntöjä virtuaalisille kohtaamisille. Jos johtaja ei ota aktiivista roolia, vuorovaikutukseen vaikuttavat helposti epäolennaiset seikat kuten puheenvuorojen järjestys, sillä ensimmäisenä puhuvat ankkuroivat keskustelua kohti omaa näkemystään. (TTL 2021; Sitra 2018.)

JOHTOPÄÄTÖKSET

Etätöyön johtamisessa on olennaista rakentaa sosiaalista ympäristöä, joka mahdollistaa kollektiivisen älykkyyden, turvallisuuden ja luottamuksen tiimissä. Hyvä johtaja onnistuu vaikuttamaan siihen, tiivistyykö tiimissä viisaus vai tyhmyys huolimatta siitä tehdäänkö työ etänä vai läsnä. Johtaja voi edesauttaa tiimin toimintaa, laajentaa tiimin tietoisuutta ja ehkäistä heuristiikkojen negatiivista vaikutusta varmistamalla, että tiimin jäsenillä on riittävästi laadukkaita kohtaamisia, jokaisen ainutlaatuinen näkemys huomioidaan ja tiimin yhteistä näkemystä uskalletaan haastaa. Ennen kaikkea johtajan tulee tiedostaa olemassa olevien heuristiikkojen vaikutus.



Lähteet

- Aho, T., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Sipilä, R. & Rauramo P. 2017.** Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Viitattu 11.4.2023.
<https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>
- Bazerman, M. & Chugh, D. 2007.** Bounded awareness: What you fail to see can hurt you. *Mind & Society* 6 (1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11299-006-0020-4>
- Bazerman, M. & Moore, D. 2017.** *Judgement in Managerial Decision Making*. 8th ed. New York: Wiley Custom.
- Bizer, G. Y., Larsen, J. T. & Petty, R. E. 2011.** Exploring the Valence-Framing Effect: Negative Framing Enhances Attitude Strength. *Political Psychology* 32 (1), 59-80. <https://www.jstor.org/stable/41057679>
- Cialdini, R. B. 2009.** *Influence: Science and Practice*. Pearson Education.
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. 2011.** Heuristic decision making. *Annual review of psychology*. 62, 451-482. [doi:10.1146/annurev-psych-120709-145346](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346)
- Kahneman, D. 2011.** *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kim, Y. & Chon, M-G. 2022.** Exploring Effects of Message Framing on Supportive Behaviors Toward Environmental Corporate Social Responsibility. *Corporate Communications: An International Journal* 27 (4), 760-780. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-01-2022-0003/full/html>
- Leber, J. 2016.** How Google's Moonshot X Division Helps Its Employees Embrace Failure. *Fastcompany*. <https://www.fastcompany.com/3058866/how-googles-moonshot-x-division-helps-its-employees-embrace-failure>
- Lovric, D. & Chamorro-Premuzic, T. 2018.** Too Much Team Harmony Can Kill Creativity. *Harvard Business Review*. Viitattu 15.4.2023. <https://hbr.org/2018/06/too-much-team-harmony-can-kill-creativity>
- Murphy, S. 2013.** Gaming Empire Supercell: We Pop Champagne Every Time We Fail. *Mashable*. <https://mashable.com/archive/supercell-apps-success>
- Page, S. 2007.** Making the Difference: Applying a Logic of Diversity. *Academy of Management Perspectives*. 21 (4), 6-20.
- Saarikivi, K. 2016.** The differences between human cognition and technological intelligence. *Teoksessa Kilpi, E. (toim.) Perspectives On New Work*. Sitra studies 114.

Schmidt, J., Montoya-Weiss, M. & Massey, A. 2007. New Product Development Decision-Making Effectiveness: Comparing Individuals, Face-To-Face Teams, and Virtual Teams. *Decision Sciences* 32, 575–600. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2001.tb00973.x>

Staw, B. M. 1976. Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational behaviour and human performance*, 16, 27–44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)

Surowiecki, J. 2007. *Joukkojen viisaus*. Helsinki: Terra Cognita.

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 15.4.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Vayre, E., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A-S. & Odin, N. 2022. Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information (Basel)*, 13 (11), 1–19. <https://doi.org/10.3390/info13110545>

Woolley, A. W., Aggarwal, I. & Malone, T. W. 2015. Collective Intelligence and Group Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24 (6), 420–424. <https://doi.org/10.1177/0963721415599543>

4 Etätyön hyödyt ja haasteet nepsypiirteisellä työntekijällä

Veera Peltomaa & Johanna Talasjoki

E TÄTYÖSKENTELY ON SAAVUTTANUT pysyvän aseman työskentelytapana ja haastaa työyhteisöjä uudella tavalla. Etätyön johtamisen parhaat käytännöt ja merkittävimmät haasteet alkavat nousta esiin etätyön vakiintuessa. Yksilölliset tarpeet on tärkeä tuoda tulevaisuudessa etätyön johtamisen keskiöön.

JOHDANTO

Kuten johtamisessa yleisestikin, myös etätyön johtamisessa on tarve yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta. Yksilöllisten tarpeiden taustalla voi olla monia syitä, mistä joihinkin voidaan vaikuttaa ja toisiin ei. Etätyöskentelyyn liittyvissä päätöksissä käytännöt vaihtelevat laajasti. Osassa yrityksistä henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa etätyöskentelyn tapojen määrittelyyn ja toisaalta monissa yrityksissä määritetään yrityslähtöisesti tiukat raamit, joiden sisällä etätyöskentelyä voidaan toteuttaa.

Esimerkkinä yksilöllisistä tarpeista nostamme työntekijät, joilla on neuropsykiatrisia oireita ja haasteita eli nepsypiirteiset henkilöt. Neuropsykiatristen haasteiden kanssa elävien henkilöiden joukko on hyvin laaja-alainen ja tarpeet esimerkiksi työkyvyn tukemisessa ovat yksilöllisiä. Neuropsykiatrisia diagnooseja ovat esimerkiksi ADHD, autismin kirjon diagnoosit ja Touretten oireyhtymä. Oireita aiheuttavia sairauksia ovat esimerkiksi MS-tauti ja epilepsia. Näitä diagnooseja ei useinkaan pysty ulospäin havaitsemaan ja voidaankin ajatella, että kaikissa työyhteisöissä on edellä mainittuja henkilöitä.

Nepsy-piirteisillä voi olla haasteita esimerkiksi tunne- ja aistisäätelyssä, toiminnanohjauksessa, ajattelun joustavuudessa ja sosiaalisissa taidoissa. Toisaalta samaan aikaan he voivat olla poikkeuksellisen älykkäitä, sinnikkäitä, luovia ja idearikkaita. Jotta nämä hienot ominaisuudet pääsisivät ammatillisesti täyteen poten-

tiaaliinsa, vaaditaan ympäristöltä usein tukitoimia ja joustoa. Tunnettuja ADHD-diagnosoituja henkilöitä on esimerkiksi Michael Phelps (Cazeneuve & Phelps 2016) ja Matti Nykänen (Lempinen & Niemi, 2020). Autismin kirjon henkilöitä on esimerkiksi Elon Musk (Musk 2022).

Tietoisuus neuropsykiatrisista haasteista on lisääntynyt viime vuosien aikana, mutta edelleen tietoisuutta täytyy saada lisättyä, myös työelämässä. Haluamme lisätä tietoisuutta yksilöllisistä tarpeista etätöön johtamisessa, jotta tulevaisuudessa ymmärrettäisiin paremmin etätöskentelyn haasteet ja mahdollisuudet työkykyyn vaikuttavana tekijänä, erityisesti neopsykiatrisilla henkilöillä.

ETÄTYÖN HYÖDYT JA HAITAT

Etätöskentely on integroitunut kiinteäksi osaksi työskentelytapojamme. Vuonna 2020 neljäsosa työntekijöistä ilmoitti tehneensä säännöllisesti etätöitä kotona. Samalla kuitenkin yli puolet työntekijöistä, 61 %, ei tehnyt lainkaan töitä etänä. Eri toimialojen väliset erot ovat suuria. (Tilastokeskus 2021.)

Työntekijän näkökulmasta etätöön suurimpana hyötynä pidetään työn ja muun elämän tasapainon parantumista. Tasapaino saavutetaan etätöön tuomalla mahdollisuudella organisoida työ- ja muu elämä paremmin kuin lähityössä. Tämä voi johtaa parempaan motivaatioon ja tehokkuuteen. (Ferreira, Pereira, Bianchi & da Silva 2021.) Tämän lisäksi säästäminen työmatkoissa ja ruuassa kuuluu hyötyihin. Terveystieteen kannalta etätö kuitenkin aiheuttaa haitallisia muutoksia työntekijän ruokatapoihin sekä liikuntaan erityisesti lapsiperheissä. Työpaikkaruokailun puuttuessa monien terveellinen lounas vaihtuu eineksiin ja päivän liikuntamahdollisuudet keskimäärin vähenevät. (Czerwinski, Iqbal, Mark, Suh & Teevan 2018.)

Etätöön työhyvinvointia heikentävänä piirteenä pidetään vuorovaikutuksen puutetta työkaverien kesken (Ferreira ym. 2021). Työyhteisöön kuulumisen tunne sekä tuen puuttuminen organisaation osalta liittyvät tiiviisti etätöissä koettuun yksinäisyyteen sekä huonontuneeseen työhyvinvointiin (Brown & Leite 2022). Erityisesti ihmiset, joilla ei ole perheen hoitoon liittyviä vastuita, kokevat yksinäisyyden voimakkaampana lähityön päivittäisten ennalta suunnittelemttomien kohtaamisten poissa ollessa (Czerwinski ym. 2018).

Mikäli työn vaativuus on korkea ja koettu työn kontrolli alhaista, etätöön tunnekuormitus koetaan korkeana. Erityisesti stressi ja ahdistus lisääntyvät tällaisissa tilanteissa. Etätöissä koetaan työn ja muun elämän rajojen hämärtymistä ja työn ja muun elämän yhteen sekoittumista. Erityisesti äideillä lapsiperheen arjen pyörittämisen vastuut liukuvat työn tekemisen lomaan ja työajat voivat venyä iltaan. Tämä koetaan osittain helpottavana elämän organisoinnin osalta, mutta on liiallisuuksiin mennessään erittäin kuormittavana. (Czerwinski ym. 2018.)

Etätöissä paljon käytetyt videopalaverit lisäävät työssä koettua väsymystä. Videoyhteydessä oleminen aiheuttaa kognitiivista väsymystä palaverin yhteydessä ja sen jälkeen. Tähän on todettu parhaana suojaavana tekijänä hyväksi ja tiiviiksi koettu työyhteisö. Myös selkeä palaverin agenda ja käyttäytymissäännöt vähentävät videoyhteyden tuottamaa väsymystä. (Bennet, Campion, Keeler & Keener 2021.) Voinemme ajatella, että selkeät sosiaaliset roolit, totutut ja selkeät kommunikointitavat sekä sosiaalinen tuki, mitkä ovat kaikki hyvän työyhteisön piirteitä, auttavat videopalaverien aikana ehkäisemään niiden tuottamaa väsymystä.

NEPSYPIIRTEISEN TYÖKYKY ETÄTYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Työntekijät, joilla on työskentelyyn liittyviä toimintarajoitteita, kokevat haasteita erityisesti neljällä osa-alueella: työskentelyn haasteiden koordinointi, kokemus oikeudenmukaisuudesta, eristyneisyys työyhteisöstä ja yksityisyyttä koskevat huolet (Klinsiek, Jammaers & Taskin 2023). Nepsypiirteisillä haasteet linkittyvät työn sisällön ulkopuolisiin taitoihin, erilaisiin työskentelyssä tarvittaviin metataitoihin, joita hallinnoidaan kognitiivisten toimintojen kautta. Esimerkiksi tiedonkäsittely, keskittymisen suuntaaminen ja toiminnan aloittaminen tai muuttaminen näkyvät haasteina nepsypiirteisten työskentelyssä (Kataja, Teinikivi, Hämäläinen 2021).

Edellä mainitut haasteet vaikuttavat merkittävästi päivittäiseen työkykyyn sekä työskentelyn tehokkuuteen. Siinä missä haasteet ovat laaja-alaisia, on niihin olemassa kustannustehokkaita ratkaisuja. Samat ratkaisut helpottavat myös etätyössä yleisesti koettuja haasteita erityisesti videoyhteyden tuottaman väsymyksen suhteen. Tutkimuksen (Das, Tang, Ringland & Piper 2021) löydösten mukaan toimenpiteitä nepsypiirteisten etätyöskentelyn tueksi ovat esimerkiksi:

1. Selkeän rutiinin ylläpitäminen agendojen ja muistiinpanojen kirjaamiseen ja näiden synkronointi työntekijöiden välillä.
2. Tapaamisissa käytetään ennakoon jaettavia järjestelmällisiä puheenvuoroja.
3. Mahdollistetaan etätyöskentelyohjelmistojen personointi videon ja äänen tuoton osalta
4. Mahdollistetaan sovellusnotifikaatioiden personointi yksilöllisesti omilla laitteilla omien tarpeiden mukaan.
5. Tuetaan keskusteluun palaavia erilaisten keskustelun häiriöiden tai taukojen jälkeen.
6. Integroidaan etätyökaluihin esteettömyyttä tukevia lisäosia kuten keskustelun litterointi.

Neuroliitto on julkaissut kognitiivisten oireiden opaskirjan työelämään (Kataja ym. 2021), josta parhaiten etätöihin osuvia ohjeita ovat:

- Hyvä perehdytys työn tekemisen tapoihin ja kulttuuriin.
- Palautteen antaminen, erityisesti onnistumisten huomiointi.
- Mahdollisuus häiriöttömään työskentelyaikaan ja tilaan.
- Helposti saavutettavat viestintäkanavat ja helppokäyttöiset esteettömät etätyösovellukset.

Konkreettisia tukitoimenpiteitä on siis olemassa, mutta silti Suomessa osatyökykyisten työntekijöiden työskentelytilanne on heikompi kuin muualla Euroopassa. Jopa 65 000 työelämän ulkopuolella olevista osatyökykyisistä haluaisi tehdä töitä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018). Nepsypiirteisille tarkoitetuista ohjeista voisivat hyötyä myös muut etätyötä tekevät. Integroimalla työskentelytapoihin näitä helposti toteutettavia ja hyödyllisiä koettavia tapoja, voisimme parhaimmillaan hyötyä yksilötason lisäksi myös organisaatio- ja yhteiskuntatasolla parantamalla yleistä työhyvinvointia etänä töitä tekevien ihmisten parissa.

TYÖKYVYN JOHTAMINEN ETÄTYÖYMPÄRISTÖSSÄ

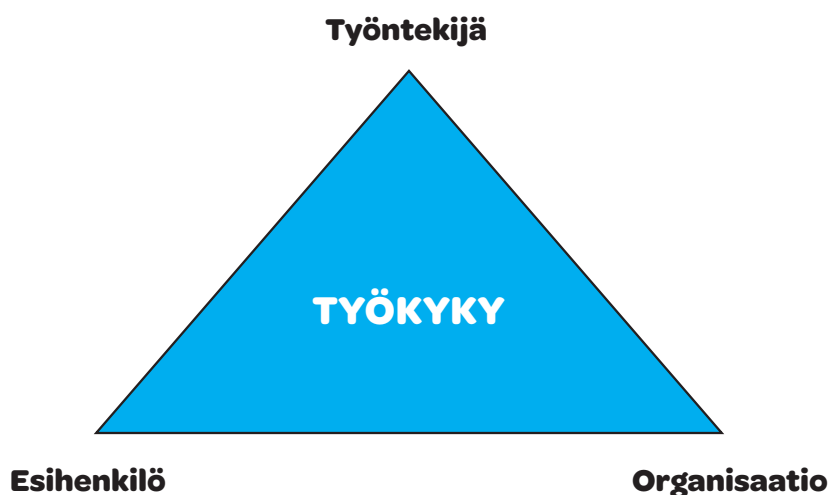
Yrityksissä on erilaisia etätyökäytänteitä ja COVID-19-pandemian aiheuttama etätyön lisääntyminen on tuonut sen osalle työpaikoista yhdeksi pysyvistä työnteon tavoista. Etätyön johtamiseen on kuitenkin niin monta mallia kuin on yrityksiäkin.

Hybridityöksi kutsutaan työtä, jossa osa työajasta vietetään työpaikalla ja osa etätöissä. Tähän malliin moni etätöitä mahdollistava yritys on pandemian jälkeen päätenyt. Useissa yrityksissä on sovittu tietyt päivät, jolloin etätöitä saa tehdä ja tietyt päivät, jolloin on oltava lähitöissä. Kysymys, kuka päättää milloin työntekijä saa tehdä etätöitä ja milloin ei, on kriittinen työnjohdollisesta näkökulmasta. Se myös on keskeinen kysymys työkyvyn ylläpidossa nepsypiirteisillä työntekijöillä.

Nepsypiirteisen työntekijän työkyvyn tietää vain työntekijä itse. Haasteen tuo ristiriita työkyvyn vaihtelusta ja työnantajan toiveesta ennakoitiin jäljellä olevasta työkyvystä (Liimatainen, Teinikivi & Ala-Kauhaluoma 2022). Tämä voi tarkoittaa, että työntekijän koko potentiaalista työkykyä ei saada käyttöön jouston puuttuessa ja ajoittain työntekijät pinnistelevät töissä terveytensä kustannuksella. Työnantajat ovat usein peloissaan virheiden lisääntymisestä (Kataja ym. 2022), mutta kognitiivisen kuormituksen ja sen kantokyvyn vaihtelun huomioon ottaminen vähentää virheellisuutta.

Nepsypiirteiden tuominen esihenkilön ja organisaation tietoon on yksi suurista huolista työntekijöillä. Osatyökykyisyyteen liittyy edelleen vahva negatiivinen stigma, joka vaikeuttaa osatyökykyisen työnsaantia sekä töissä tehtäviä sopeutuksia. (Liimatainen ym. 2022; Maunula 2023.) Avoimuuden puute lisää erillisyyden tunnetta ja salailu eristää työyhteisöstä. Se myös tietysti estää saamasta tarvittavaa tukea esimieheltä, työ-kavereilta ja organisaatiolta.

Työkyvyn johtamista voidaankin ajatella kolmen tärkeän osatekijän yhteistyönä. Nämä osatekijöitä ovat työntekijä itse, esimies ja työorganisaatio (kuva 1). Jokaisen näistä tulee tukea työkyvyn johtamista, jotta sen ylläpito on mahdollista. Erityisesti etätöissä näiden kolmen osatekijän yhteispeli korostuu.



Kuva 1. Työkyvyn johtaminen koostuu kolmesta osa-alueesta: työntekijä, esihenkilö ja organisaatio. Kuva: Johanna Talasjoki 2023.

TYÖNTEKIJÄN ÄÄNI TYÖKYKYLÄHTÖISEN JOHTAMISEN KESKIÖÖN

Termi uudenlaiset työskentelytavat, johon etätyöskentelykin kuuluu, sisältää laajalti erilaisia tapoja, joilla tavoitellaan joustavuutta, yhteistyötä, yksilön vastuuta, vapautta ja demokraattista päätöksentekoa (Aroles, Cecez-Kecmanovic, Dale, Kingma & Mitev 2021). Parhaimmillaan voimme ajatella, että etätyö on ympäristö, jolla mahdollistetaan työntekijän lisääntynyt luovuus ja tehokkuus, kuitenkin samalla muistaen yksilöllisten tarpeiden huomioimisen tärkeys.

Etätyössä olisi tärkeää erityisesti johtaa työntekijöitä työkyvyn kautta ja tukea yhteisöllisyyttä, avoimuutta sekä työnteon joustavuutta. Tämä tukisi kaikkien työntekijöiden työkykyä ja vahvistaisi myös nepsypiirteisten työntekijöiden osallisuutta työyhteisössä tuoden työkyvyn vaihtelevuuden osaksi normaalia. Lopuksi todettakoon, että nepsypiirteisten työskentelyä tukevat toimenpiteet ovat helposti toteutettavia ja ottamalla käytännöt osaksi työskentelytapoja, voidaan lisätä hyvinvointia etätyössä.



Lähteet

Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. & Mitev, N. 2021. New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information & Organization*, 31 (4).

<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100378>

Bennett, A., Campion, E., Keeler, K. & Keener, S. 2021. Videoconference Fatigue? Exploring Changes in Fatigue After Videoconference Meetings During COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106 (3).

<https://doi.org/10.1037/apl0000906>

Brown, A. & Leite, A. 2023. The effects of social and organizational connectedness on employee well-being and remote working experiences during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Social Psychology*, 53 (2). <https://doi.org/10.1111/jasp.12934>

Cazeneuve, B., Costas, B. & Phelps, M. 2016. *Beneath the surface: my story*. New York: Sports Publishing LLC.

Czerwinski, M., Iqbal, S., Mark, G., Suh, J. & Teevan, J. 2018. Remote Work and Well-being. NFOR '20, Elo 3-5. Association for Computing Machinery.

Das, M., Tang, J., Ringland, K. & Piper, A. 2021. Towards accessible remote work: Understanding work-from-home practices of neurodivergent professionals. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5, 1-30. <https://doi.org/10.1145/3449282>

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S. & da Silva, M. 2021. Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7 (1), 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

Kataja, P-R., Teinikivi, M. & Hämäläinen, P. 2022. Kognitiiviset oireet työelämässä. Opas työssä selviytymisen tueksi. Neuroliitto ry. 2. Viitattu: 30.4.2023. https://neuroliitto.fi/wp-content/uploads/2022/Neuroliitto_Neuroneuvomo_Kognitiiviset-oireet-tyoelamassa_Opas_A5_WEB.pdf

Klinksiek, I., Jammaers, E. & Taskin, L. 2023. A framework for disability in the new ways of working. *Human Resource Management Review*, 33 (2). <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2023.100954>

Liimatainen, A-K., Teinikivi, M. & Ala-Kauhaluoma, M. 2022. Työnantajien tietämys ja ennakkokäsitykset MS-tautia sairastavien työntekijöiden suhteen - osatyökykyinen työntekijä työyhteisössä. Tutkittua tietoa. 5. Kuntoutussäätiö. Viitattu: 30.4.2023.

<https://kuntoutussaatio.fi/materiaali/tyonantajien-tietamys-ja-ennakkokasityset-ms-tautia-sairastavien-tyontekijoiden-suhteen-osatyokykyinen-tyontekija-tyoyhteisossa/>

Maunula, S. 2023. Työelämän joustot täyden työkyvyn mahdollistajana. Laurea Journal.

Viitattu: 30.4.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023042438276>

Musk, E. 2022. Elon Musk talks Twitter, Tesla and how his brain works. Ted Talks. TED. Viitattu 23.4.2023.

<https://www.youtube.com/live/cdZZpaB2kDM?feature=share>

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021. Työvoimatutkimus. Tilastokeskus. Viitattu: 30.4.2023.

<http://www.stat.fi/til/tyti/index.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työllisyyskatsaus. Viitattu: 14.4.2023.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201801252255>

5 Lähityö vai etätö? Entäpä molempien yhdistäminen? Tasapainoisen mallin etsiminen idästä

Elias Perttula

TIETEIDEN JA FILOSOFIOIDEN kehitys on ollut ihmiskunnan historiassa viimeisen sadan vuoden aikana eksponentiaalisen suuri harppaus. Nykyajan työelämässä digitalisaatio, uusin teknologia ja tekoäly mahdollistavat suurien projektien valmistumisen verrattain nopealla aikataululla, mutta ne ovat ihmisen luomia työkaluja eivätkä luonnollisia ominaisuuksia. Karkeana esimerkkinä keskiajan ihminen ei poikkea syntyperäisiltä henkisiltä tai fyysisiltä ominaisuuksiltaan radikaalisti 2020-luvun ihmisestä. Ihminen voi kehittää luonnollisia fyysisiä ominaisuuksiaan kehon rajoihin asti. Olisiko fyysisten ja laskettavissa olevien työsuoritusten parantamisen vastaus myös henkisen ja psyykkisen puolen kehittämisessä? Pystyisikö ihminen sopeutumaan tulevaisuuden työelämän haasteisiin paremmin syventymällä enemmän japanilaisiin filosofioihin?

JOHDANTO

Teknologia ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet työnteon tavoilla, joita sata vuotta sitten ei kenties osattu edes kuvitella. Puhelin, tietokone, internet ovat synnyttäneet uusia innovaatioita ja työpaikkoja sekä ennen kaikkea muuttaneet olemassa olevia töitä niin ettei paluuta entiseen ole todennäköisesti näköpiirissä.

Euroopassa on tutkittu, että työnteko on oikeilla välineillä mahdollista toteuttaa esimerkiksi kotona ja etätö mahdollistaa kodin ja työelämän paremman tasapainon, joustavuuden ja autonomian lisäämisen, työmatka-ajan lyhenemisen, tuottavuuden lisäämisen sekä paremman työmoraaalin ja työtyytyväisyyden. Edellä mainitun tutkimuksen kyselyssä havaittiin etätöön ja organisaatiotulosten välillä pieni positiivinen yhteys, kuten tuottavuuden kasvu, työntekijöiden pysyvyys ja organisaatioon sitoutuminen. (Shimura, Yokoi, Ishibashi & Akatsuka 2021, 2-6.)

Toisaalta etätyö voi johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen ja syrjäytymiseen, mikä lisää työntekijöiden stressiä, ja on vain vähän selkeitä todisteita siitä, että etätyö lisää työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta (Shimura & muut 2021, 7-8). Japanissa etätyö on todistetusti heikentänyt työn tehokkuutta ja työelämän ja yksityiselämän rajat voivat hämärtyä (Shimura 2021).

Ihminen on kuitenkin sosiaalinen eläin. Mikäli se ei olisi, ihmiset eivät kävisi mitään kanssakäymistä toisten ihmisten kanssa, ellei kyseessä olisi ravinnon riistäminen toiselta tai lisääntyminen. Mikäli ihmisen ominaisuuksien rajat huomioidaan tarkemmin, tulevaisuuden työelämä on tasapainoista sekoitusta työskentelystä työpaikalla ja etänä. Kysymys onkin, kuinka sitä johdetaan? Ihmisluonnon ymmärtäminen on ottanut paljon harppauksia viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Ärsykejä, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen eri tilanteissa on tutkittu ahkerasti sekä tunteiden merkitystä järkevälle käyttäytymiselle (Laine & Vilkkö-Riihelä 2012, 9). Ihminen kaipaa samanaikaisesti rajoitteita kuin vapautta.

Japanin työkuultuuri on jäykkä ja joustamaton. Muun muassa digitalisaation käyttöönotto on hidasta ja etätyön osuus on alhainen (Ono 2022.) Kuitenkin juuri lean-filosofia on hioutunut Japanissa sen suurimman autovalmistajan Toyotan kautta mihin on yhdistynyt tasapainoa korostavia ajatuksia eri itämaisten filosofoiden kautta (Liker 2010, 6).

Vaikka lean kenties tunnetaan länsimaissa parhaiten työkaluna tuotantoteollisuuden kehittämisessä, sitä kuitenkin hyödynnetään myös sote-alalla ja myynnissä. Leanin osa-alueita ovat kaizen ja hansei sekä do, jotka tarkoittavat karkeasti laadun parantamista, oppimista ja elämänohjetta. Japanissa yritykset pohtivat markkina-alueita tai uusia teknologioita enemmän haavoittuneisuuden kuin riskin kannalta. Kysymys on enemmän siitä, kuinka haavoittuvainen yritys on, jos se ei ota uutta teknologiaa käyttöönsä kuin kuinka riskialtista olisi ottaa uusi teknologia käyttöön. Japanilainen lähestymistapa ei ole sitä, että etsitään tietynlaiseen kysymykseen vastaus, vaan mahdollisuus ratkaista myös näkymättömiä ongelmia. (Herbig & Jacobs 1997, 770.)

Uudet teknologiat, ja miksei myös toimintatavat, otetaan testien ja kokeiden jälkeen käyttöön, kunhan niiden vahvuudet ja heikkoudet on ensin selvitetty. Tuo selittää sen miksi Japanissa otetaan hitaasti käyttöön uusia toimintatapoja. Käytetään termiä hitaasti, koska Japanissa kaizen tarkoittaa kirjaimellisesti muutosta parempaan ja se voi olla suuria ns. läpimurtoja tai pieniä muutoksia vaiheittain (Liker 2010, 26). Lyhyesti ilmaistuna leanissa on kyse tasapainoisen mallin etsimisestä.

MIELI JA TYÖ

Tiedetään, että ihminen ei aina toimi järkevästi tai tee oikeita päätöksiä. siinäkin tapauksessa, että hänelle kerrotaan kaikki mahdollinen tieto ja neuvotaan toimimaan viisaasti, hän saattaa täysin päinvastaisesti aiheuttaa itselleen haittaa (Bazerman & Moore 2017, 3).

Esimerkiksi, IT-tehtävissä etätyön voisi kuvitella olevan hyödyllistä, mutta sillä on haittapuolensa. Etätyössä ei näe kollegoitaan, ei tunne yhteisöllisyyttä, ei voi kokea läsnäolon aiheuttamia tunteita tai lukea kehonkieltä. Etätyössä huomaa vain kasvottomat vaatimukset ilman tunteita. Pahimmassa tapauksessa ihminen jää kotiinsa seinien vangiksi kokien lopulta yksinäisyyttä. Kysymys on siitä, kuinka paljon yksinäisyyttä voi sietää ja se on puhtaasti subjektiivinen kokemus. (Hoffman 2023.)

Toisena esimerkkinä mainittakoon, että tutkittaessa japanilaisten yliopisto-opiskelijoiden teknisiä ja henkisiä valmiuksia opiskella etänä pääteltiin, että sosiaalisten tilanteiden ja vuorovaikutuksen puute muihin opiskelijoihin laski opiskelijoiden innostusta hieman (kurssin alussa innostusprosentti oli 47 % ja lopussa 43 %).

(Yoko 2022, 83.) Kummassakin esimerkissä ihmisten tunteilla oli olennainen merkitys. Yksinäisyys ja vähäinen sosiaalinen kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa laski motivaatiota työhön ja opiskeluun. Tästä päästään siihen, että ihmiset eivät ole koneita, jotka tekevät, vaan ovat tuntevia olentoja ja se on huomioitava tasapainoisen työkuulttuurin luomisessa.

Kun puhutaan etätyöstä, ympäristö on huomioitava suunnittelussa. Erilaisten työympäristöjen vaikutusta tutkittiin COVID-19-pandemian aikana Japanissa tarkasti. Yhdessä tutkimuksessa tutkittiin eri asumismuotojen ja elämäntilanteen vaikutusta stressin määrään etätyössä. Tutkimuksessa tehtiin kysely Osakan prefektuurissa 500:lle etänä työskentelevälle työntekijälle. Työntekijöiden asunnon koko, huonetoverien määrä sekä asumismuoto (omakotitalo, kerrostalo jne.) vaikuttavat etätyön stressin tasoon. Mikäli työntekijä asui muiden ihmisten kanssa ja tällä ei ollut mahdollisuutta järjestää yksityisyyttä töihinsä, hänellä ilmeni muun muassa stressiä, työ- ja kotirajojen hämärtymistä sekä väsymistä. (Natomy, Kato & Matsushita 2022 11-12.)

Ympäristön lisäksi säännöillä ja ohjeilla on merkitystä. Toiseen japanilaiseen tutkimukseen osallistui 40 yritystä ja yhteensä 6 855 työntekijää, ja huomattiin, että kokoaikainen etätyö vähensi stressiä, mutta se laski työn tuottavuutta. Tuottavuuden lasku johtui kontrollin puutteesta. Kaikki eivät pystyneet sopeutumaan etätyöhön tehokkaasti, eli toimiville säännöille ja organisointimalleille olisi käyttöä. Tutkimuksessa todettiin, että tuottavuuden lisääminen ja stressin vähentäminen etätyön aikana voi olla mahdollista parantamalla työympäristöjä, kuten määrällistä/laadullista työn kuormitusta, fyysisiä vaatimuksia, työnhallintaa, taitojen käyttöä, ihmissuhdekonflikteja, fyysistä ympäristöä, työn sopivuutta ja työn mielekkyyttä. Lisäksi on tärkeää pitää yllä ja edistää sosiaalista tukea työntekijöiden ja heidän esimiestensä, kollegoidensa, perheensä ja ystävien välillä sekä nukkua hyvin. (Shimura, Yokoi, Ishibashi & Akatsuka 2021, 1.)

LEAN JA KAIZEN

Nykypäivän liiketoimintaympäristö edellyttää työntekijöiltä elinikäistä oppimista säilyttääkseen kilpailukykyä ja työllistettävyytensä (Tan, 2022). Toisin sanoen ihmisiä kannustetaan hyödyntämään henkilökohtaisessa elämässään lean-filosofiaa.

Lean on lyhyesti ilmaistuna yhdistelmä kahta asiaa: jatkuvaa parantamista sekä ihmisten kunnioittamista (Liker 2010, ix). Jatkuva parantaminen on japaniksi kaizen. Sana "kaizen" kanji jakautuu kahteen osaan "kai" ja "zen". Kai tarkoittaa jatkuvaa ja zen viisautta. Kanji voidaan jakaa vielä useempaan osaan ja siinä esiintyvät sanat "itse", "piiskaaminen" ja "alttari" jolla viitataan myös itsensä uhraamiseen. (Mednilla 2014, 4.)

Kaizen ei rajoitu ainoastaan työssä kehittämiseen, vaan sen filosofia käsittää laajemman näkökulman, kuten fyysisen, henkisen, tunteiden ja hengellisen tarjoten vaihtoehtoja muutokseen (Harvey 2020, 16). Sillä on lukuisia tavoitteita, mutta otetaan esille kaksi pohdittavaa asiaa: mikä on kaiken tarkoitus ja mikä on pitkän aikavälin visio? Lean-filosofiassa on tärkeää, että organisaatiolla on jalo motiivi, joka on rahan ja menestyksen yläpuolella (raha ja menestys ovat seurausta) ja organisaation on tehtävä suunnitelmat pitkälle aikavälille, sillä uuden opettelu ja toimintatapojen kehittäminen vaatii resursseja (kuten rahaa ja aikaa). (Mednilla 2014, 11.)

Lean-filosofiaa on hyödynnetty, erityisesti sen kaizen-ajattelua on levitetty Suomessa monilla aloilla niin vähittäiskaupasta sairaaloiden toimintatapoihin, mutta sitä ei ole täydellisesti osattu hyödyntää. Eikä suomalaisia voi moittia siitä, sillä eivät japanilaisetkaan osaa sitä täydellisesti käyttää. Otetaan esimerkiksi yksi japanilainen tutkimus jonka mukaan jatkuvaan parantamiseen tähtäävä ajattelu lisää työntekijöiden ahdistusta

ja stressiä. (Yokozawa, Hao Anh & Thi Bich Hanh Tran 2021, 954-955). Toki kaikki stressi ei ole pahasta, sillä on olemassa positiivista stressiä, jota tunnetaan esimerkiksi henkilölle mielenkiintoisia ongelmia ratkaistaessa (Elkin 2013, 22).

Toimiva lean edellyttää myös ihmisten kunnioittamista. Ihmisten kunnioittaminen on asiakkaiden, työtovereiden, alihankkijoiden ja kumppaneiden kunnioittamista ja heidän tarpeidensa huomioimista ja arvostamista. (Liker 2010, 39-40.) Jotta etätyön hallintaa voidaan pohtia oikein, pelkkää tuottavuutta ja tehokkuutta ei voida katsoa, vaan pitää myös katsoa kuinka hyvin hallintamalli palvelee työntekijöitä ja asiakkaita huomioiden heidän tarpeensa. Kaizenissakin korostetaan oppimista ja kunnioittamista ja siitä päästään daigakuun.

Daigaku, suuri oppiminen, selitetään soturien kunniaakoodissa, bushidossa, seuraavasti: Daigaku on sisäänpääsy oppimiseen. Kun astuu sisään taloon, on ensimmäisenä mentävä ovesta (alkuperäinen termi portti) sisään. Oppiminen on ovi tien saavuttamiseen (taistelulajeissa korotettua elämäntapaa kutsutaan tieksi, eli do), eli kirjojen lukeminen ja opiskelu ei ole tie, vaan ovi, jonka avattuun pääsee lähemmäksi tietä. Oven avaaminen tarkoittaa opiskelun periaatteiden oppimista ja sisäistämistä, mikäli opetuksien ja kokeiden ydinsanomaa ei omaksu, ovi ei aukene eikä henkilö pääse lähemmäs tietä. (Clearly 2005, 20-21.)

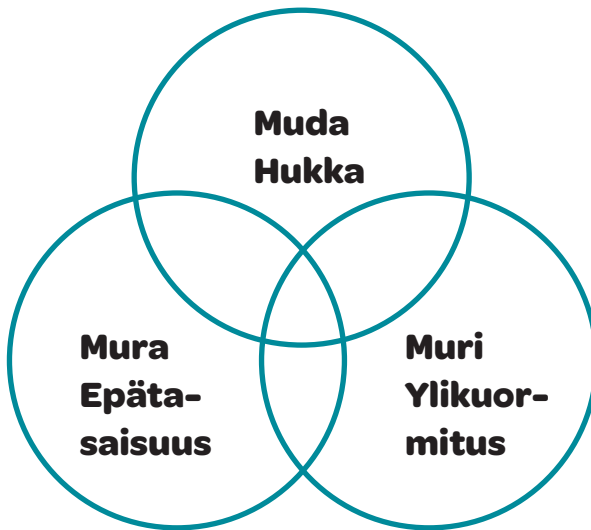
Uuden etätyön hallintamallin suunnitteleminen ja toteuttaminen ovat siis toimintamalli, jonka tarkoituksena on toteuttaa työt tehokkaasti. Sen on helpotettava työntekijöiden elämää töissä, kuten asiakkaiden elämää. Hallintamalli edellyttää kysymyksien esittämistä, miten säästetään aikaa? Miten työntekijät jaksavat paremmin? Mitä asiakkaat ja käyttäjät hyötyvät? Miten etenemistä mitataan? Millainen aikataulu vaaditaan tehtävien rutiineiksi muodostamiseksi? Toimiva malli saadaan aikaan ainoastaan, kun jokaiseen edellä mainittuun kysymykseen on voitu saada ehdot täyttävä vastaus.

TASAPAINON HALLINTA

Edellisessä luvussa todettiin, että Leanin yksi osa on ihmisten kunnioitus, jolloin työhyvinvointi on yksi keskeinen tekijä. Länsimaissa laadukasta työsuoritusta ja työhyvinvointia on tapana pitää kahtena eri asiana ja sitä kautta omina aiheinaan, mutta japanilaiset näkevät asian toisin. Yksi *kaizenin* opetuksia on *shinshin ichinyo*, joka kääntyy ”keho ja mieli yhtenä”. Länsimaissa keho ja mieli on tapana nähdä kahtena eri asiana, mutta kaizenissa ne nähdään molemmat osana yhtä kokonaisuutta. Sen takia kehittämisessä ei tule keskittyä vain seuraukseen, kuten parempaan työn jälkeen tai noususuuntaiseen urakehitykseen, vaan sen on tuotettava myös mielihyvää ja onnellisuutta. Henkilön on opittava rakastamaan itseään ja hyväksyttävä itsensä sellaisenaan kun hän on. Vaikka henkilö kehittyisi, mutta mikäli hän ei arvosta itseään, tyydytä muita itselleen tärkeitä tarpeita tai saavuta sisäistä rauhaa, hän on stressin ja ulkomaailman paineiden alla. (Harvey 2020, 38.) Japanilaiset ovat herkkiä altruismiin eli itsensä uhraamiseen hyvinvoinnin kustannuksella, mikä saattaa selittää heidän oman onohduksensa työhyvinvoinnin osalta. Tätä teoriaa vahvistaa ns. ”karoshi”-kuolemat eli itsensä tappaminen liiallisella työnteolla, johon kuolee Japanissa arviolta 2 000 ihmistä vuodessa (CBS News 2017).

Suomessa työelämän muutokset on valtiovalta ottanut huomioon ja Suomi onkin tehnyt suunnitelmat 2030-luvun työelämälle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa todetaan, että Suomessa työn henkinen kuormittavuus on noussut vuosien 1977-2013 välisenä aikana ja erityisesti naisten työ on kasvanut miesten työtä henkisesti kuormittavammaksi. (Sauni 2018, 14.) Parannusta on toki, joista yhtenä esimerkkinä voidaan mainita vähitellen korostuva TEAL-ajattelu (Teal Suomi 2021). Tässä artikkelissa TEALia ei oteta tarkemmin käsittelyyn, sillä karkeasti ajateltuna TEAL on länsimaalaisten lean-filosofiasta itsenäiseksi osaksi irrotettu ajattelu ihmisten kunnioittamisesta, työntekijöiden hyvinvoinnista.

Leanissä työmäärän tasapainottamisesta käytetään termiä heijunka ja sen tavoitteena Kolmen M:n (Kuva 1) eliminointi, jotka tarkoittavat hukkaa (muda), epätasaisuutta (mura) ja ylikuormitusta (muri). Näistä nostetaan esille ylikuormitus, joka tarkoittaa koneiden ja ihmisten toimimista yli voimien ja se johtaa ennen pitkää laatuongelmiin ja turvallisuusongelmiin (Liker 2010, 113-114.)



Kuva 1. Kolme M-termiä (Liker 2010, 115).

Ihminen on monimutkainen olento ja jokainen ihminen on oma persoonansa. Siksi ei voi tehdä yleistystä siitä, millainen etätöön johdettu malli on toimivin. Lean-filosofiaa ja kaizenia hyödyntämällä voidaan esittää, että etätö on kaikissa töissä aloitettava vähäisillä määrillä. Jotkut ihmiset voivat tehdä helposti kaiken työnsä kotona ja osaavat hallita ajankäyttöään, mutta kaikki eivät siihen pysty. Se on kuitenkin opeteltavissa oleva taito.

Lisäksi on myös huomioitava, että ihminen on sosiaalinen eläin ja osa kaipaava muiden ihmisten toimintaa ympärilleen ja mahdollisuutta kehittää ihmisuhteitaan kollegoihin. Artikkelin alussa kerrottiin, että Japanissa etätöön muun muassa aiheuttama yksinäisyys oli psyykinen rasite. Kuitenkin tasapainoinen malli yhdistettyä lähi- ja etätöitä voisi olla toimiva. Esimerkiksi Japanissa hallituksen teettämässä tutkimuksessa konttoreissa työskentelevät työntekijät, jotka tekevät etätöitä vähintään kerran viikossa, ovat onnellisempia kuin jatkuvasti toimistolla työskentelevät toimistotoverinsa (Lee 2022).

Siksi olisi hyvä, että yrityksissä ja organisaatioissa, joissa on etätöön mahdollisuus, etätöpäiviä tulisi olla aluksi yksi päivä viikossa. Työntekijä voi ryhtyä pitämään päiväkirjaa tekemisistään ja kuukausittain arvioida, miten työntekijän tapa tehdä työtä on muuttunut ja onko muutos tuonut tehokkuutta, heikentänyt sitä tai pysynyt samana verrattuna työskentelyyn työpaikalla. Samalla työntekijä voi pitää hyvinvointipäiväkirjaa, joka tarkastetaan myös kuukauden välein ja siitä katsotaan, onko työntekijän hyvinvointi lisääntynyt.

Mikäli työntekijä kokee, että hän pystyy tekemään työnsä paremmin kotona, etätyöpäivien määrää voidaan lisätä tasaisesti ja päivittäisessä tapauksessa vähentää. Etä- ja lähityön määrä on oltava siis tasapainossa. Tehtävien on kuitenkin oltava sellaisia, että ne ovat mahdollisia tehdä yksin ja niihin on mahdollista saada kollegoilta apua etänä.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Uutta teknologiaa ei pitäisi ottaa käyttöön vain uutuuden tai muutoksen itsensä vuoksi. Ensimmäisenä on kysyttävä, mitä hyötyä uudesta teknologiasta on ihmisille? Vasta kun uuden teknologian on todistettu olevan hyödyllistä, sitä tulee hyödyntää. Etätyö on mahdollista toteuttaa tällä hetkellä, mutta ihmisen omat rajat ja puutteellinen organisointi ovat keskeisiä esteitä tehokkaan työn sekä työhyvinvoinnin lisäämisen saavuttamiseksi. Osa ihmisistä voi työskennellä helposti koko ajan etänä eikä näillä ilmene mitään psyykkisiä ongelmia, kuten yksinäisyyttä tai ahdistusta ja osa ihmisistä tarvitsee muita ihmisiä ympärilleen kokeakseen olevansa osa yhteisöä ja tuntevansa elämää ympärillään.

COVID-19-pandemia pakotti ihmiset ja yritykset ottamaan etätyön työkaluja käyttöön ja muuttamaan omia toimintatapojaan. Kyseessä ei ollut ensimmäinen pandemia ihmiskunnan historiassa eikä varmasti viimeinenkään. Siksi uusien etätyömallien ja -sääntöjen kehittäminen on tärkeää, jotta mahdollisesti tulevilla pandemioilla työnteko sujuisi mahdollisimman sujuvasti karanteeneista tai ulkonaliikkumisrajoituksista huolimatta.

Etätöistä puhuttaessa on mietittävä myös, miten voidaan olla varmoja siitä, että työt on mahdollista tehdä esimerkiksi kotona. Voi käydä niin, että työntekijälle annetaan tärkeä työ hoidettavaksi ja hänelle annetaan mahdollisuus työstää sitä kotona. Mutta ikävässä tapauksessa älylaitteet tai verkkoyhteys eivät toimi jolloin työ viivästyy ja se voi aiheuttaa vaivaa koko työyhteisölle. Suunnitteluvaiheessa on pohdittava sellaisten töiden tekemistä, joiden viivästyminen ei ole liian vakava asia tai tehtäviä voisi vaihdella kollegoiden kesken, jolloin työmäärä pysyisi jokaisella tasapainossa.

Uusien toimintatapojen on palveltava niin työntekijöitä kuin asiakkaita, mikä on yksi lean-filosofian tavoitteita. Etätyön tehokkuutta on mahdollista hallita, mikäli se toteutetaan joustavasti ja yksilöllisellä mallilla. Kehitystä tulee seurata raporttien muodossa, jotta työn tehokkuutta voidaan mitata ja samalla työntekijöillä on oltava mahdollisuus valita etätyön määrä. Elämäntilanteet voivat myös vaikuttaa siihen kannattaako tehdä töitä kotona tai työpaikalla, jonka takia työntekijöillä on oltava varaa valita kuinka monta etätyöpäivää he haluavat viikossa toteuttaa. Lisäksi työtehtävät on mahdollisesti suunniteltava uudelleen, jotta ne voidaan etänä toteuttaa tehokkaasti ja laadukkaasti. Se vaatii testimallien suunnittelua ja kokeiluja.

Lähteet

- Bazerman, M. & Moore, D. 2017.** Judgement in Managerial Decision Making. John Wiley & Sons, Inc.
- Clearly, T. 2005.** Souls of the Samurai: Modern Translations of Three Classic Works of Zen and Bushido. Tuttle Publishing.
- Elkin, A. 2013.** Stress Management for Dummies. John Wiley & Sons Inc.
- Harvey, S. 2020.** Kaizen: The Japanese Secret to Lasting Change. Experiment LLC.
- Herbig, P. & Jacobs, L. 1997.** A Historical Perspective of Japanese Innovation. Management Decision 35/10, 760-778.
- Hoffman, M. 2023.** Reverse Trend in Teleworking Starting to Appear in Japan. JapanToday.
<https://japantoday.com/category/features/kuchikomi/Reverse-trend-in-teleworking-starting-to-appear-in-Japan>
- Laine, V. & Vilkkö-Riihelä, A. 2012.** Mielen maailma 4 Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu. Sanoma Pro. Helsinki.
- Lee, C. 2022.** Remote Work Increases Happiness Levels Among Employees in Japan. Hrmasia.
<https://hrmasia.com/remote-work-increases-happiness-levels-among-employees-in-japan/>
- Liker, J. 2010.** Toyotan tapaan. Readme.fi. Helsinki.
- Medinilla, A. 2014.** Agile Kaizen: Managing Continuous Improvement Far Beyond Retrospectives. Springer Berlin/ Heidelberg.
- Mitä on Teal? 2021.** TEAL Suomi. <https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>
- Natomi, K., Kato, H. & Matsushita, D. 2022.** Work-Related Strees of Work from Home with Housemates Based on Residential Types. International Journal of Environmental Research and Public Health.
<https://www.mdpi.com/1660-4601/19/5/3060>
- Ono, H. 2022.** Japan Must Reform its Inflexible Work Culture. EastAsiaForum.
<https://www.eastasiaforum.org/2022/11/24/japan-must-reform-its-inflexible-work-culture/>
- Sauni, R. 2018.** Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>

Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y. & Akatsuka, Y. 2021. Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increase Presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 730969. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.730969/full>

Tan, J. 2022. Staying Competitive in The Modern Workplace. *hrmasia*.
<https://hrmasia.com/staying-competitive-in-the-modern-workplace/>

Why Japanese People Keep Working Themselves to Death 2017. CBS News.
<https://www.cbsnews.com/news/karoshi-japan-deaths-persist-japanese-overwork/>

Yoko, H. 2022. Are Japanese University Students Ready for Remote Language Learning. *Interactive Technology and Smart Education*, 19 (1), 75-86. <https://doi.org/10.1108/ITSE-10-2020-0218>

Yokozawa, K., Nguyen, H. A. & Thi Bich, H.T. 2021. Role of Personal Anxiety in Individual Kaizen Behaviour and Performance: Evidence from Japan. *International Journal of Operations & Production Management*, 41 (6), 942-961. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2020-0670>

6 Oppimisen ymmärrys helpottaa työpaikoilla oppimista

Karina Kallio, Anne-Mari Kiviniemi & Meri Pekkanen

TÄMÄN PÄIVÄN TYÖELÄMÄSSÄ muutos on jatkuvaa, ja jokaisen pitää oppia uusia asioita osaamisensa kehittämiseksi (Jatkuva oppiminen 2023). Työnantajan tärkeä ja vaikea tehtävä on varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen ja yhteisön jatkuva oppiminen. Onneksi tutkimus, ja erityisesti käyttäytymistieteet, tarjoavat paljon näkökulmia koulutusten ja osaamisen vaikuttavuuden parantamiseen.

JOHDANTO

Tyypillisiä tapoja lisätä työyhteisön osaamista ovat koulutuksen tai valmennuksen järjestäminen. Koulutusten ja valmennusten vaikuttavuus saattaa kuitenkin jäädä heikoksi. Moni tunnistaa tilanteen, jossa on käynyt kiinnostavan koulutuksen, mutta ei puolen vuoden päästä muista siitä juuri mitään. Ottamalla käyttöön tutkitut keinot koulutusten vaikuttavuutta voi parantaa monin tavoin.

Työntekijäkoulutusten tehokkuutta tarkastelleen meta-analyysin (Uslu, Marcus & Kisbu-Sakarya 2022, 60–62) tulokset osoittivat, että työntekijöiden kouluttaminen voi olla paitsi vaikuttavaa, myös monin tavoin perusteltua; osaamisen lisäksi koulutuksella on positiivisia vaikutuksia asenteisiin ja motivaatioon. Samassa meta-analyysissä saatiin yllättävä tulos: verkkoperustainen koulutus vaikutti myönteisemmin asenteisiin ja motivaatioon kuin kasvokkain tapahtuva. Tämä on hyvä uutinen etätöntehtäjille ja etäjohtajille.

Koulutuksen ei myöskään tarvitse olla monimutkaista toimiakseen. (Uslu ym. 2022, 62). Tehokas osaamisen lisääminen onnistuu parhaiten, kun käytössä ovat tutkimukseen perustuvat oppimista parantavat keinot. Työntekijän henkilökohtainen motivaatio, velvollisuus sekä kiinnostus ylläpitää ja kehittää osaamistaan ovat omia tärkeitä aiheita. Tässä artikkelissa keskitymme käsittelemään osaamisen johtamista työnantajan ja johtajan näkökulmasta.

OPPIMISEN EDELLYTYKSIÄ

Oppimisella tarkoitetaan yleensä melko pysyviä käsityskyvyn ja ymmärryksen muutoksia, sekä taitoja palauttaa opittuja asioita mieleen ja siirtää niitä käytäntöön (Soderstrom & Bjork 2015). Oppimiseen liittyy tiiviisti muistaminen, sillä muisti on kognitiivinen järjestelmä, joka huolehtii tiedon lyhyt- ja pitkäaikaisesta säilyttämisestä, kertaamisesta ja muokkaamisesta. Muistilla ja muistamisen tukemisella on siis erityinen rooli oppimisessa.

Muisti jaetaan usein lyhyt- ja pitkäkestoiseen muistiin (Kalakoski 2007, 13–17; Carlson 2014, 2431). Lyhytkestoisen muistin kapasiteetti on rajallinen. Sen huomaat helposti arkisissa tilanteissa. Jos on lähtenyt kauppaan ilman ostoslistaa, osa ostoksista helposti unohtuu. Lyhytkestoisen muistin on joko erittäin lyhyttä sensorista muistia tai hieman pidempää, sekunneista minuutteihin kestävää työmuistia (Carlson 2014, 2431). Tilanteessa, jossa joutuu pitämään asioita mielessä jonkin tehtävän suorittamiseksi, käytetään työmuistia. Työmuistissa olevat asiat hiipuvat mielestä, jos niitä ei aktiivisesti kertaakaan. (Kalakoski 2007, 63–65.) Pitkäkestoista muistia kutsutaan muistitutkimuksessa säilömuistiksi. Sen kapasiteetti on tiettävästi rajaton: ihminen oppii koko elämänsä ajan, ja säilömuistista löytyy useimmiten tilaa uudelle osaamiselle. Tiedot ja taidot voivat säilyä myös hyvin pitkiä aikoja, joskin sisällöt muokkautuvat ja haalistuvat uusien kokemusten myötä. (Kalakoski 2007, 94–95.)

Kognitiivisten valmiuksien kuten muistin lisäksi oppimisen edellytyksenä on, että osallistujilla on motivaatiota oppimiseen. Sisäinen motivaatio on oppimiselle keskeistä: se on halua haastaa itseään oppimaan uusia asioita (Ryan & Deci 2000, 70). Ulkoinen motivaatio sen sijaan syntyy reaktiona ulkoisiin tekijöihin, ja esimerkiksi palkitseminen on ulkoisen motivoinnin keino. Pitkäkestoista oppimista tavoitellessa motivaation kytkeytyminen oppijan itseohjautuvuuteen on kuitenkin tärkeää, ja siksi oppimisen etenemistä suunniteltaessa kannattaa ensisijaisesti keskittyä vahvistamaan sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci 2000, 72.) Monet tässä artikkelissa esitetyt ehdotukset voivat lisätä sisäistä motivaatiota.

TEHOKKAAMPAA OPPIMISTA

Mieleen palauttaminen on toimiva tapa parantaa muistamista. Mieleen palauttamista tutkineessa koeasetelmassa (Soderstrom, Kerr & Bjork 2016, 229), jossa opiskelijat opettelivat erikielisiä sanapareja, kertaamisen lisäksi opiskellun materiaalin testaaminen osoittautui tehokkaaksi keinoksi kohentaa oppimistuloksia. Lisäksi opeteltavan materiaalin merkityksen analysointi ja aineiston tuottaminen itse, muistivihjeiden luominen ja asian jäsentäminen miellekarttojen tai käsittekaavioiden avulla parantavat muistamista (Kalakoski 2007, 153–157, 164).

Tiedon palauttaminen säilömuistista onnistuu helpommin, jos oppimistilanne voidaan rakentaa muistuttamaan tilannetta, jossa työntekijä tarvitsee tietoa käytännössä (Kalakoski 2007, 128). Yksi tapa lisätä opiskelutilanteiden ja -ympäristön vastaavuutta todellisten tilanteiden kanssa on mahdollistaa esimerkiksi havainto-oppiminen toisen työntekijän työtä seuraamalla. Havainto-oppimisella voidaan parantaa jo hyvin lyhyessäkin ajassa päätösten tarkkuutta ja harkintakykyä. Havainnoiva oppiminen vähentää myös vinoumien vaikutusta oppimiseen ja päätöksentekoon. (Yoon, Scopelliti & Morewedge 2020, 162.)

Työpaikalla tarvittavan osaamisen lisäämisessä olennaista on saada opittu tieto käyttöön. Blume, Ford, Baldwin ja Huang (2010, 1084, 1089) tarkastelivat tekijöitä, jotka edistävät opitun siirtämistä käytäntöön.

Sekä yksilöihin että työympäristöön liittyvät piirteet paransivat opitun tiedon siirtymistä erityisesti silloin, kun koulutuksella oli ns. avoin oppimistavoite. Avoimella oppimistavoitteella (*open skill*) tarkoitetaan laajempaa fokusta, kuten johtamisosaamisen kehittäminen. Meta-analyysin mukaan oppimistuloksia heikensi ns. suljettu tai rajattu (*closed skill*) oppimistavoite, kuten tietokoneohjelman käytön opettelu. (Blume ym., 2010, 1084, 1089.)

Useiden meta-analyysien (mm. Soderstrom & Bjork 2015; Cepeda, Pashler, Vul, Wixted & Rohrer 2006) perusteella opiskeltavan materiaalin jakaminen osiin suuremman kertaluontoisen kokonaisuuden sijaan tuottaa parempia oppimistuloksia. Samoin Virpi Kalakosken (2007, 147–152) mukaan oppimista ja muistamista auttaa harjoittelun jaksottaminen pidemmälle aikavälille. Ajallisen jaksottamisen lisäksi erilaisten oppimistapojen yhdistäminen tuottaa todennäköisemmin hyviä tuloksia kuin yhdessä oppimisstrategiassa pitäytyminen (Soderstrom & Bjork 2015, 193; Blume ym. 2010, 1096).

Näyttää siltä, että perinteiset koulutukset eivät vastaa nykypäivän työyhteisöjen jatkuvaan muutos- ja kehityspaineeseen. Oppimisen tulisi tapahtua helpommin, kevyemmällä järjestelyillä ja epämuodollisesti osana työarkea. (Noonan, Richter, Durham & Pierce 2017, 269.)

KÄYTTÄYTYMISTIEDE OPPIMISEN TUKENA

Käyttäytymistieteet tutkivat ihmisen toimintaa ja pyrkivät ymmärtämään siihen vaikuttavia tekijöitä. Yksi ihmisten päätöksentekoon vaikuttavista ilmiöistä ovat kognitiiviset vinoumat ja heuristiikat. Ne ovat päätöksentekotilanteessa ilmeneviä yksinkertaistavia strategioita (Bazerman & Moore 2017, 34–38). Esimerkiksi nykytilaa suosiva status quo -vinouma voi vaikuttaa siihen, että oppimiselle ei nähdä tarvetta vaan asioiden halutaan pysyvän ennallaan (Bazerman & Moore 2017, 167–169).

Valintamuotoilu on keino soveltaa käyttäytymistieteellistä tutkimusta. Valintamuotoilussa suunnitellaan ihmisen valintoja ohjaavaa ympäristöä sellaiseksi, että se tukee halutunlaista käyttäytymistä (Thaler & Sunstein 2008, 1–4). Valintamuotoilussa ympäristöllä tarkoitetaan kaikkea, mikä vaikuttaa ihmisen toimintaan: fyysinen, sosiaalinen, kognitiivinen ja esimerkiksi institutionaalinen ympäristö voivat olla valintamuotoilun kohteena. Valintamuotoiluun liittyy oleellisesti valinnanvapaus - ihmistä ei pakoteta toimimaan tietyllä tavalla, vaan toivotut tavat tehdään helpoiksi vaihtoehdoiksi (Thaler & Sunstein 2008, 5–6).

Valintamuotoilun keinoja voidaan käyttää, kun halutaan suunnitella oppimistilanteita ja koulutuksia sellaisiksi, että uudesta tiedosta mahdollisimman paljon jää muistiin ja opitut asiat siirtyvät käytäntöön. EAST on The Behavioral Insights Teamin luoma malli käyttäytymistieteiden havaintojen hyödyntämiseen esimerkiksi politiikkaohjelmien ja käytäntöjen valmistelussa. EAST on akronyyminä, joka muodostuu sanoista *easy*, *attractive*, *social* ja *timely* ja siihen on kiteytetty käyttäytymistieteellisten näkökulmien ydinkohdat ihmisten käyttäytymisen fasilitoinnissa. Toisin sanoen haluttaessa vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, kannattaa toivotusta toiminnasta tehdä helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista ja oikea-aikaista. (The Behavioural Insights Team 2014.) Hellyyden lähtökohdana se, että työnantaja mahdollistaa koulutuksen ja opiskelun työajalla.

Esittelemme seuraavaksi kolme näkökulmaa työyhteisön oppimisen tehostamiseen. Ne pohjautuvat oppimiseen liittyvään tutkimustietoon, jonka lisäksi niissä on huomioitu EAST-viitekehityksessäkin esiteltyt elementit sekä muutamia tilanteissa vaikuttavia kognitiivisia vinoumia. Ideoita voi hyödyntää esimerkiksi työyhteisön valmennusten ja koulutusten suunnittelussa. Konkreettiset ehdotukset on suunniteltu erityisesti osaamisen ja oppimisen etäjohtamiseen sopiviksi.

OPPIMINEN HOUKUTTELEVAKSI

Oppimisesta on monenlaista hyötyä niin työnantajalle kuin työntekijöille, mutta oppimisen tutkimuksessa on havaittu, että ihmisten kiinnostus asiaan herää erityisesti silloin, kun opittava asia liittyy itseän ja omaan päämääriin (Renninger & Hidi 2022, 23–24). Siksi hyödyt kannattaa tuoda esiin nimenomaan oppijan itsensä kannalta ja kertoa selvästi. Jos itselle saatavaa hyötyä ei voi havaita, on vaarana, että tilaisuus oppimiseen sivuutetaan nopeasti ajatellen, että asia ei koske itseä.

Jotkut työelämän kysymyksistä ovat hyvin abstrakteja. Abstraktien aiheiden ongelma on se, että ne eivät tahdo jäädä ihmisille mieleen, jolloin viesti saattaa unohtua nopeasti (Bazerman & Moore 2017, 35–36). Konkreettisten esimerkkien käyttäminen voi auttaa oppimista tilanteessa, jossa opittava aihe on abstrakti (Micallef & Newton, 2022).

Tunteilla on suuri vaikutus niin päätöksentekoon, valintoihin kuin muistamiseen (Kalakoski 2007, 157–158; Bazerman & Moore 2017, 114–118). Siksi koulutukseen tai valmennukseen osallistumisesta kannattaa tehdä mahdollisimman helppoa ja houkuttelevaa. Työelämässä on paljon kiinnostavia asioita, mutta osa tehtävistä on vetovoimaisempia kuin toiset. Vaikka uuden matkalaskuohjelman opettelu ei välttämättä tarjoa suuria tunne-elämyksiä, voi vastaanottajan tunteet huomioida esimerkiksi viestien tyylillä sekä tekemällä asioista vaivattomia. Mielekkyyttä voi yrittää lisätä myös panostamalla oppimiseen liittyviin käytännön asioihin, kuten ympäristöön tai tarjoiluun. Ylimääräinen pieni etu voi luoda eräänlaisen ”hopeareunuksen” (*silver line effect*) asialle, joka muuten koetaan ikäväksi (Jarnebrant, Toubia & Johnson 2009, 1832–1833).

Nykyajan verkko-oppimisen sovelluksissa on hyödynnetty taitavasti palkitsemista ja pelillisiä elementtejä. Etenemistä voi seurata prosentteina, välitavoitteista saa pisteitä ja lopussa vaikkapa diplomin. Parhaimmillaan pelillisten keinojen lisääminen oppimismenetelmiin parantaa niiden vaikuttavuutta, auttaa muutoksessa ja käyttäytymisen muokkaamisessa sekä voimistaa osallistujien sitoutumista (Nair & Mathew 2022, 122).

Pelillisuus voi auttaa myös ylittämään erään yleisen osallistumisen esteen. Niin kutsuttu liikadiskonttaus (*hyperbolic discounting*) tarkoittaa, että ihmisillä on tutkimusten mukaan tapana arvostaa nykyhetkessä saatavaa hyötyä enemmän kuin tulevaisuudessa saatavaa silloinkin, kun tulevaisuudessa saatava hyöty olisi suurempi (Bazerman & Moore 2017, 107–108). Kun samaan aikaan tiedämme, että ihmisillä on taipumusta jämähtää nykytilaan ja lykätä muutoksia (Bazerman & Moore 2017, 108, 167), voi palkitsevuuden tuominen tapahtumahetkeen olla hyvä kannustin oppimiseen. Käytännössä palkitseminen voi olla esimerkiksi tunnustuksen antaminen tai pieni kiitoslahja.

OPPIMINEN TEHOSTUU YHDESSÄ

Valintamuotoilussa hyödynnetään paljon ihmisten sosiaalista luonnetta, kuten sosiaalista vahvistusta ja normeja (Thaler & Sunstein 2021, 65–70; The BASIC toolkit 2018, 30; Mindspace 2010, 21–22). Sosiaalisuuden hyödyt on havaittu myös oppimisessa; jo vuonna 1977 Albert Bandura on tuonut esiin sosiaalisen oppimisen ja sen hyödyt. Sosiaalinen oppiminen sisältää useita eri osa-alueita, kuten imitointi, mallinnus ja havainnointi. (Noonan ym. 2017, 270.) Ihminen havainnoi esimerkiksi toisten ihmisten käytöstä, fyysisiä taitoja, kognitiivisia prosesseja, arvoja ja asenteita. Parhaimmillaan sosiaalinen oppiminen päihittää muut oppimisen muodot, kuten kokeilun ja erheen kautta oppimisen (Rendell ym. 2010).

Kun sosiaalista oppimista lähdetään edistämään työpaikoilla, oppijalla on hyvä olla joitakin siihen liittyviä tietoja tai taitoja jo ennestään, sillä Banduran mukaan ilman näitä olemassa olevia rakennuspalikoita oppiminen jää puutteelliseksi. Opettelu voi vaatia toistoa, mutta lopulta annettu malli opettaa uuden tavan toimia. Sosiaalinen oppiminen jättää oppijalle muistijäljen, jonka hän palauttaa mieleen toistaessaan opittua asiaa. Asioiden kertaaminen mielessä vahvistaa opittua. (Bandura 1971, 6–8.)

Havainnoiva oppiminen yhdistettynä tietoon on tutkitusti tehokas tapa oppia parempaa päätöksentekoa, neuvojen vastaanottamista sekä sääntöjen oppimista työyhteisössä (Yoon ym. 2020, 155). Tiedon ja havainnoinnin yhdistelmä johtaa tarkemman arviointikyvyn muodostumiseen vähentäen samalla erilaisten harkintaa heikentävien vinoumien vaikutusta päätöksentekoon. (Yoon ym. 2020, 164–167.) Havainnoiva oppiminen on merkittävässä roolissa myös hiljaisen tiedon siirtymisessä (Nonaka & von Krogh 2009).

Etätyötä tehdessä sosiaalisuus ja havainnointi muuttuvat, kun viestinnän ja yhteydenpidon välineenä toimii tietotekniikka. Nykypäivän sosiaalinen oppiminen voi hyvin painottua virtuaalimaailmaan ja sen tarjoamiin verkostoitumisen mahdollisuuksiin, sekä toisilta ja toisten kanssa oppimiseen verkkoalustoilla. Alustat tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden lisätä sosiaalisuutta, koska niissä on hyviä tilaisuuksia keskustella ja antaa palautetta opitusta strukturoidusti. (Noonan ym. 2017, 271–272.)

Oppiminen tehostuu sosiaalisen oppimisen kautta myös silloin, kun työntekijöille mahdollistetaan mentorointi. Mentorit tarjoavat ammatillista kokemusta, ohjaavat työntekijöitä urallaan tai organisaatiossa sekä toimivat roolimalleina oppijan kehitykselle. Mentori auttaa toimimaan osana organisaatiota ja antaa selkeitä neuvoja. (Ungemah 2015, 149–150.) Mentoroinnin työkaluina voi käyttää suosittuja one-to-one -keskusteluja sekä ryhmä- tai tilannesidonnaisia mentorointeja. Menetelmillä voidaan tutkimuksen mukaan lisätä ongelmanratkaisukykyä, tuottavuutta ja tehokkuutta. (Emelo 2010, 208.)

PILKKOMALLA HELPOMPAA OPPIMISTA

Tutkimukset eivät tarjoa yksimielistä käsitystä tekijöistä, jotka edistävät tiedon siirtymistä eli soveltamista käytäntöön, vaikka kohtuullista näyttöä on monenlaisista yksilöön ja työympäristöön liittyvistä piirteistä (Blume ym. 2010, 1089–1097). On kuitenkin monenlaisia keinoja muotoilla koulutuksia ja oppimista sellaiseksi, että se tukee erityisesti lyhytkestoisen muistin toimintaa.

Yksi lupaava tapa on mikro-oppiminen (*microlearning*), jonka avulla osaamisen lisääminen voidaan integroida tiiviisti käytäntöön. Mikro-oppimisessa opiskeltava kokonaisuus pilkotaan pieniin, ajallisesti sekunneista viiteentoista minuuttiin kestäviin jaksoihin, joista muodostuu usein toisiinsa linkittyvä kokonaisuus. Mikrosisällöt ovat mm. wikisällöt, kyselyt ja sähköpostit, ja ne on mahdollista ymmärtää sellaisenaan ilman lisätietoa. (Buchem & Hamelmann, 2010.) Mikro-oppimisen idea kerros kerrokselta rakentuvasta osaamisesta sopii hyvin sekä nykyiseen työelämään että siihen, mitä tiedämme oppimisesta. Käytännössä esimerkiksi sähköpostimuistutus opitun ottamisesta käyttöön ja yhden asian nostaminen uudestaan esiin on mikrosisältö, jolla voi olla kokoaan suurempi vaikutus.

Osa koulutuksista on toki liian laajoja pilkottaviksi mikrosisällöiksi. Suurempienkin kokonaisuuksien omaksumista tukee sisällön jakaminen siten, että oppiminen tapahtuu välitavoitteiden avulla kumulatiivisesti. Kielellistä muistiin palauttamista tutkineen meta-analyysin (Cepeda ym. 2006, 358) mukaan opiskelun jaksottaminen johti huomattavasti parempiin tuloksiin kuin kertaluontoinen koulutus. Myös opitun kertaaminen sekä uudelleen opiskelulla että osaamista testaamalla parantavat oppimista (mm. Soderstrom ym. 2016, 229). Testaaminen ei ole pelkästään keino selvittää, mitä on jo oppinut – se on lisäksi itsessään oppimista

tehokkaasti lisäävä tapa. Siten monivalintatehtävä tai tietovisa voivat olla pelkkää saman sisällön kertaamista merkittävästi tehokkaampi keino tehostaa muistamista. (Soderstrom ym. 2016, 229).

Oli käytössä mikro-oppiminen, valmennus tai perinteisempi koulutusten muoto, sisältöjen pilkkominen ja kertaaminen kannattaa aikatauluttaa jo suunnitteluvaiheessa, jotta toteutus on sujuva. Tutkimusten mukaan kyky palauttaa asioita mieleen ei myöskään poista tarvetta kerrata niitä, vaan asioiden on toistuttava riittävästi siirtyäkseen pitkäaikaismuistiin (Karpicke & Roediger 2008, 968). Oppiminen on tehokasta, kun kertaamisessa hyödynnetään esimerkiksi jo mainittuja testaamista, sosiaalisia elementtejä ja muita tiedon käsittelyä lisääviä ja monipuolisia tapoja. Kun johtaja tunnistaa arjen työnteon tarkkoja osaamistarpeita, hyvin ajoitetuilla koulutuksilla, tietoisuilla, sähköposteilla tai kyselyillä voidaan valmentaa työntekijöitä pitkäjänteisesti ja kuormittamatta kohti halutunlaista osaamista.

LOPUKSI

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajien kannattaa olla huolellisia kartoittaessaan työyhteisönsä osaamistarpeita. Oppiminen tai osaamisen muotoilu vaikuttavammaksi ei ole välttämättä vaikeaa. Monenlaiset osaamisen tarpeisiin vastaavat sisällöt taipuvat edellä kuvattujen ehdotusten mukaisiin raameihin, kun koulutukset suunnitellaan hyvin etukäteen.

Artikkelin keskeiset viestit on esitetty visuaalisessa muodossa (kuva 1), jotta ne on helppo ottaa talteen.



Kuva 1. Osaamisen johtajan muistilista. Kuva: Mari Kiviniemi. CC BY-SA 4.0.

Lähteet

Bandura, A. 1971. Social learning theory. New York: General Learning press.

Bazerman, M. & Moore, D. 2017. Judgement in managerial decision making. 8th edition. New York: Wiley.

Blume, B., Ford, J., Baldwin, T. & Huang, J. 2010. Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of management, 36 (4), 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>

Buchem, I. & Hamelmann, H. 2010. Microlearning: a strategy for ongoing professional development. Elearning Papers. Viitattu 23.4.2023. https://www.researchgate.net/profile/Dickson_Adom/post/What_is_Micro_learning/attachment/5a7611ca4cde266d588883a2/AS%3A590037213278208%401517687242130/download/media23707.pdf

Carlson, S. 2014. Miten muisti on selitettävissä? Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim, 130 (24), 2431-4. <https://www.duodecimlehti.fi/duo12003>

Cepeda, N. J., Pashler, H., Vul, E., Wixted, J. T. & Rohrer, D. 2006. Distributed Practice in Verbal Recall Tasks: A Review and Quantitative Synthesis, Psychological Bulletin, 132 (3), 354-380. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354>

Emelo, R. 2010. Increasing productivity with social learning. Industrial & Commercial Training 42 (4), 203-210. <https://doi.org/10.1108/00197851011048564>

Jarnebrant, P., Toubia, O. & Johnson, E. 2009. The Silver Lining Effect: Formal Analysis. Management Science, 55 (11), 1832-1841. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1076>

Jatkuva oppiminen 2023. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 25.4.2023. <https://okm.fi/jatkuva-oppiminen>

Kalakoski, V. 2007. Muistikirja. Helsinki: Edita.

Karpicke, J. D. & Roediger, H. L. 2008. The Critical Importance of Retrieval for Learning. Science, 319 (5865), 966-968. <https://doi.org/10.1126/science.1152408>

Micallef, A. & Newton, P. 2022. The Use of Concrete Examples Enhances the Learning of Abstract Concepts; A Replication Study. Teaching of Psychology. <https://doi.org/10.1177/00986283211058069>

Mindspace 2010. The behavioural insights team. Viitattu 22.4.2023. <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/MINDSPACE.pdf>

Nair, S. & Mathew, J. 2022. Learning through Play: Gamification of Learning, A Systematic Review of Studies on Gamified Learning. *Journal of Information Technology Management*, 14 (1), 113-126.
<https://doi.org/10.22059/jitm.2021.322193.2779>

Nonaka, I. & von Krogh, G. 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20 (3), 635-652.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>

Noonan, M. Richter, G., Durham, L. & Pierce, E. 2017. Learning and the digital workplace: What? So what? Now what? *Strategic HR Review*, 16 (6), 267–273. <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2017-0061>

Rendell, L., Boyd, R., Cownden, D., Enquist, M., Eriksson, K., Feldman, M.W., Fogarty, L., Ghirlanda, S., Lillicrap, T. & Laland, K. 2010. Why copy others? Insights from the social learning strategies tournament. *Science*, 328 (5975), 208-213. <https://doi.org/10.1126/science.1184719>

Renninger, K. & Hidi, S. 2022. Interest development, self-related information processing, and practice. *Theory Into Practice*, 61 (1), 23–34. <https://doi.org/10.1080/00405841.2021.1932159>

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25 (1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Soderstrom, N. & Bjork, R. 2015. Learning Versus Performance: An Integrative Review. *Perspectives on Psychological Science*, 10 (2), 176–199.

Soderstrom, N., Kerr, T. & Bjork, R. 2016. The Critical Importance of Retrieval—and Spacing—for Learning. *Psychological Science*, 27 (2), 223–230.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2008. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness.* New Haven (Conn.): Yale University Press.

The basic toolkit 2018. OECD. Viitattu 22.4.2023.
<https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/BASIC-Toolkit-web.pdf>

The Behavioural Insights Team 2014. East: Four simple ways to apply behavioural insights. UK. Viitattu 19.4.2023. <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

Ungemah, J. 2015. *Misplaced talent: A guide to making better people decisions.* Hoboken, NJ: Wiley.

Uslu, D., Marcus, J. & Kisbu-Sakarya, Y. 2022. Toward Optimized Effectiveness of Employee Training Programs. *Journal of Personnel Psychology*, 21(2), 49-65. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000290>

Yoon, H., Scopelliti, I. & Morewedge, C. K. 2021. Decision making can be improved through observational learning. *Organizational behavior and human decision processes*, 162, 155-188.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/am/pii/S0749597820303976>

7 Luottamuksen rakentuminen etätyössä

Jukka Kuusela, Juhani Mäkinen, Mari Pyy & Kaisa Wheeler

LUOTTAMUS OLI KESKIAJALLA suuressa roolissa sen aikaisessa etätyössä. Yhteistyökumppanit olivat hajaantuneina Välimeren alueella ja liikkeenharjoittajat palkkasivat agentteja ulkomaille myymään tuotteitaan. Tiedonkulku oli hidasta, joten luottamus lepäsi vahvasti yhteistyökumppaneiden maineen ja mahdollisen yhteistyön jatkumisen varassa (Greif 1989, 857-858).

Menestyksikkäiden virtuaalitiimien jäsenet luottavat toisiinsa (Andres 2002; Bell & Kozlowski 2002; Holton 2001). Luottamus on tiimin yhteistyön perusedellytys ja virtuaalisessa etätyön ympäristössä luottamuksen rakentaminen on tärkeämpää kuin lähityön rakenteissa. Luottamuksen ylläpitäminen etätyön tiimeissä edellyttää yhteisesti jaettuja normeja. Tiimin jäsenten toimet ylläpitävät tai heikentävät luottamusta. Etätyö haastaa myös johtajuutta.

JOHDANTO

Covid-19-pandemia muutti etätyöläisiin suhtautumista työpaikoilla. Ennen pandemiaa etätyötä tekevien työntekijöiden asema oli ristiriitainen. He jäivät usein työpaikan vuorovaikutussuhteiden ulkopuolelle. (Panteli, Nurse, Collins & Williams 2022, 4; Cooper & Kurland 2002, 526.) Pandemian aikainen siirtymä monipaikkaiseen hybridityön malliin muutti luottamussuhteita työntekijöiden, työtiimien ja esihenkilöiden välillä. Etä- ja lähityön yhdistelmät yleistyivät jo ennen pandemiaa, ja samalla työpaikkasidonnaisuuden paradigman muuttui monella tapaa. Konkreettisesta työpaikasta siirryttiin monipaikkaiseen työskentelyyn, toimistotyö-aika vaihtui työn suoritusperusteiseksi arviointiksi ja työntekijöiden tarkkailusta siirryttiin tulosten arviointiin. Työpaikoilla ei enää tehokkuuden nimissä edellytetty työntekijöiden läsnäoloa toimistoilla. Luottamus työntekijöihin lisääntyi ja kontrollointi vähentyi, kun prosessien sijasta keskityttiin tuloksiin ja tuotoksiin. (Mutha & Srivastava 2021, 733.)

Virtuaalisissa työympäristöissä luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen on haasteellisempaa kuin lähityön organisaatorakenteissa, koska etätyön olosuhteissa luottamusta ei voida vaalia perinteisillä lähityön keinoilla (Yu & Singh 2002, 535). Etätyössä teknologia tukee virtuaalisten tiimien luottamuksen rakentumista, mutta toimivan tietotekniikan lisäksi tarvitaan lähitapaamisia syventämään jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta (Norman, Avey, Larson & Hughes 2020, 292).

Artikkelissa tarkastelemme luottamuksen rakentumisen vaikutusta tiimin menestymiseen ja johtajan roolia luottamuksen rakentajana. Käytämme virtuaalisen työtiimin ja etätyön -käsitteitä, koska tutkimuskirjallisuudessa puhutaan enemmän virtuaalisista työtiimeistä kuin varsinaisesta etätyöstä. Virtuaalinen työtiimi työskentelee etätyön toimintaympäristössä.

LUOTTAMUKSEN RAKENTUMISEN VAIKUTUKSET TIIMIN MENESTYMISEEN

Lähityön ympäristöissä työntekijöiden välinen luottamus kasvaa tai heikkenee jäsenten tuttuuden lisääntyessä. Mitä enemmän työyhteisön jäsenet viettävät aikaa keskenään, sitä todennäköisemmin heidän tietonsa muiden rehellisyydestä ja pätevyydestä lisääntyy. Tämä puolestaan vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. (Panteli ym. 2022, 5). Työyhteisöissä luottamus kehittyy toistuvien ja onnistuneiden luottamusta vahvistavien tekojen seurauksena (Norman ym. 2020, 281). Muita tärkeitä työyhteisön luottamuksen rakennusaineita ovat kommunikaatio, avoimuus, rehellisyys ja suorasekäisyys (Norman ym. 2020, 286).

Jarvenpaa, Knollin & Leidnerin (1998, 57) mukaan tehokkaiden virtuaalitiimien jäsenet työskentelevät alusta alkaen luottamus pohjaisesti, vaikka luottamus kehittyykin hitaasti eikä työryhmän jäsenillä ole alussa aikaa keskinäisten suhteiden työstämiseen. Tätä ilmiötä (*swift trust*) kutsutaan ketteräksi luottamukseksi (Meyerson, Weick & Kramer 1995, 167; Jarvenpaa & Leidner 1999, 794; Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 190). Ketterä luottamus on strateginen lähestymistapa, joka tukee työntekijöiden työskentelyä monimutkaisissa verkostoissa ja vahvistaa yhteistyötä etäiseksi jäävien työkaluavereiden kanssa (Meyerson ym. 1995, 192). Ketterää luottamusta tarvitaan esimerkiksi vaihtuvissa projektiluonteisissa työtehtävissä (Meyerson ym. 1995, 167). Ketterä luottamus mahdollistaa erilaisista tieto- ja taitopääomista muodostuvan työryhmän yhteistoiminnan silloin, kun ryhmän jäsenillä ei ole mahdollisuuksia kehittää henkilösuhteita perinteisten lähityön tiimien tavoin (Meyerson ym. 1995, 192).

Työtiimin jäsenten normatiiviset teot ja luottamususkomukset rakentavat ketterää luottamusta (Crisp & Jarvenpaa 2013, 46). Normatiivisilla teoilla, kuten informaation jakamisella, johtamisella ja yhteisellä oppimisella, rakennetaan tiimin sisäistä luottamusta, vahvistetaan tiimin jäsenten haluttua käyttäytymistä ja parannetaan tiimin suorituskykyä. Liika ulkoinen kontrollointi puolestaan heikentää luottamusta tiimin suorituskykyyn. (Crisp & Jarvenpaa 2013, 47- 48.)

Luottamususkomukset ovat jäsenten oletuksia tiimin kyvykkyydestä, ja ne jakautuvat alkuvaiheen ja myöhemmän työskentelyvaiheen luottamukseen. Virtuaalisissa tiimeissä työntekijät eivät tunne toisiaan yhtä hyvin kuin lähityön tiimeissä ja alkuvaiheen luottamususkomukset antavat työntekijöille itsevarmuutta yhdessä työskentelyyn. Jäsenten osallistuminen vahvistaa ryhmän keskinäistä luottamusta ja vaikuttaa myönteisesti työsuorituksiin. (Crisp & Jarvenpaa 2013, 54.) Vahva sisäinen luottamus kannustaa sekä kasvokkain toimivissa tiimeissä että virtuaalitiimeissä avoimeen vuorovaikutukseen ja informaation jakamiseen (Crisp & Jarvenpaa 2013, 48; Morrison-Smith & Ruiz 2020, 6; Batarseh & Usher 2017, 19).

Työyhteisön normit ohjaavat tiimiä tehokkaaseen suoritukseen. Normien rikkominen ja alkuvaiheen ennako-oletusten särkyminen tiimin jäsenten kyvykkyyksistä nakertavat luottamusta ryhmän toimintaan

(Meyerson ym. 1995, 190-191). Luottamuksen puuttuminen laskee tiimin suorituskykyä, rapauttaa tiimille annettujen tehtävien hallintaa ja heikentää jäsenten välistä yhteistyötä. Tiimin heikko sisäinen luottamus aiheuttaa jäsenissä epävarmuutta, vähentää tiimin sisäistä kommunikaatiota ja lisää jäsenten kyvyttömyyttä selvittää tehtäviä. Lisäksi luottamuksen puute vähentää työyhteisön jäsenten aloitteellisuutta, empatiakykyä ja keskinäistä palautetta sekä lisää riskejä. (Morrison-Smith & Ruiz 2020, 6.) Luottamuksella, tai luottamuksen puutteella, on myös välillisiä vaikutuksia tiimien johtamiseen ja sitä kautta tiimin menestymiseen. Tiimin sisäinen luottamus tehostaa johtajien jalkauttamia työntekijöiden motivoinnin toimenpiteitä. (Mutha & Srivastava 2021, 743.)

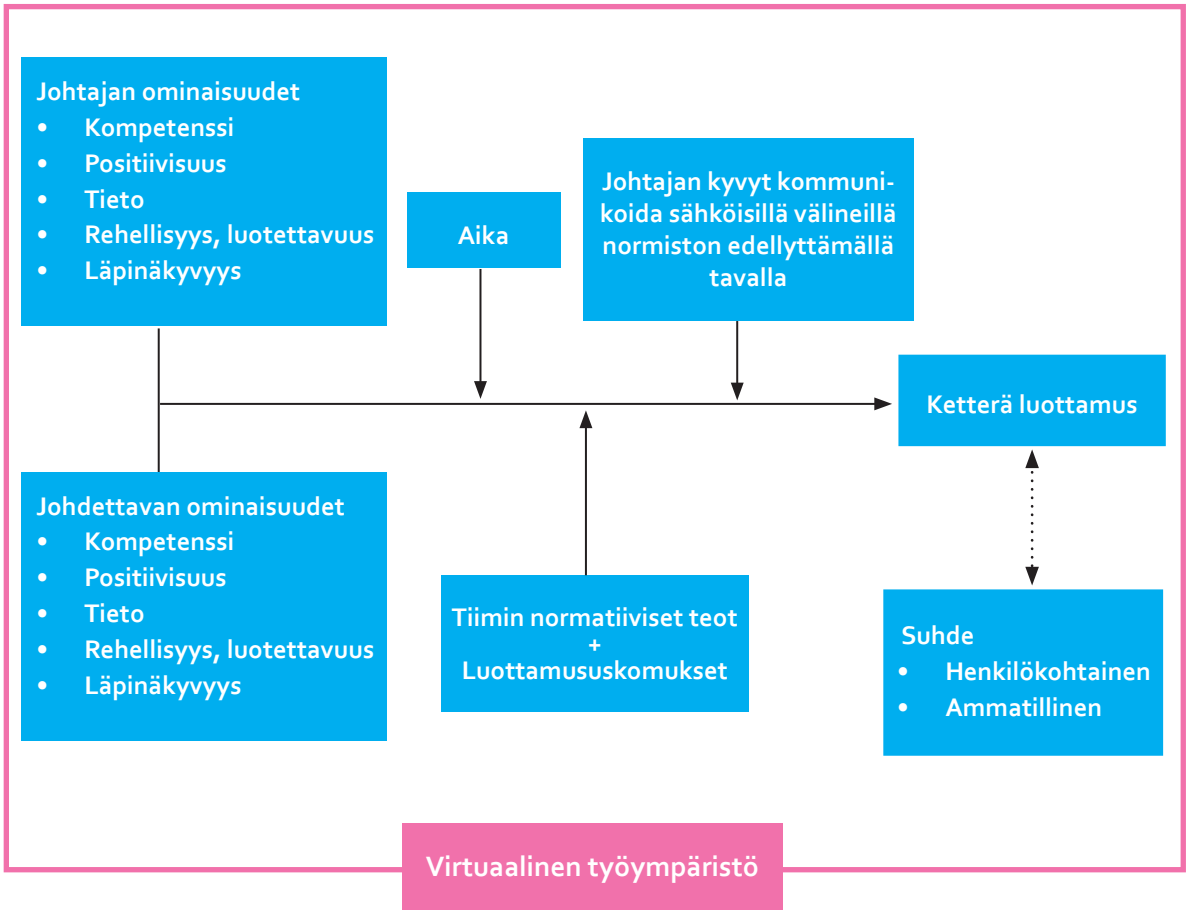
JOHTAJA LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA

Johtajuudella on suuri merkitys organisaation suorituskykyyn (Neufeld, Wan & Fang 2010, 231). Johtajuuden lisäksi myös tiimin normatiiviset teot sekä aika vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen (kuvio 1 sivulla 59). Erityisesti etäyötiimien johtaminen edellyttää johtajan ja johdettavien välistä luottamusta (Elvousit, Anand & Almasso 2021, 519), koska maantieteellinen etäisyys rajoittaa työntekijöiden keskinäistä ja sanaton vuorovaikutusta (Morrison-Smith & Ruiz, 6). Fyysinen etäisyys voi muun muassa heikentää tiimi-identiteetin rakentumista ja luoda luottamuspulaa jäsenten välille (Mukherjee, Patra & Goswami 2013, 46; Antonakis & Atwater 2002, 697).

Virtuaaliimmeissä, fyysisten kohtaamisten puuttuessa, johtajan tulee panostaa luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen (Jang 2013, 399-401). Vaikka kasvotusten tapahtuvilla lähikohtaamisilla onkin suuri merkitys ensivaiheen luottamuksen rakentumisessa, pystyvät johtajat myös virtuaaliympäristöissä vaikuttamaan luottamuksen syntymiseen (Norman, Avey, Larson & Hughes 2020, 279; Elvousit ym. 2021, 517). Luottamuksen rakentamisessa tiimin jäsenten ensimmäiset kohtaamiset ovat vaikutuksiltaan kaikkien merkittävimpiä (Spector & Jones 2004, 312). Tiimin työskentelyn ensivaiheen onnistunut luottamuksen rakentaminen korostuu virtuaaliympäristössä. Sen jälkeen, kun johtaja on auttanut rakentamaan luottamusta, on sen ylläpitäminen helpompaa myös virtuaaliympäristössä (Norman ym. 2020, 279).

Lähityössä johtaminen perustuu kasvokkaisille kohtaamisille eivätkä lähityön johtajuuden ominaisuudet ja osaamiset sellaisenaan riitä etäyön johtamiseen (Weerawardane & Jayawardana 2022, 189). Virtuaalisen työtiimin johtajan tulee varmistua siitä, ettei jäsenten fyysisen etäisyyden päälle kasaudu sosiaalista etäisyyttä. Johtaja ei saa olettaa fyysisen etäisyyden automaattisesti heikentävän tiimin sisäistä kommunikaatiota, vaikka hän joutuukin etäyötiimejä johtaessaan käyttämään aikaa ja vaivaa asioiden oikein ymmärtämisen varmistamiseksi (Neufeld ym. 2010, 241 & 233). Fyysisestä etäisyydestä huolimatta virtuaaliitiimien johtaja pystyy luomaan karismaattisen suhteen johdettaviinsa (Antonakis & Atwater 2002, 683). Johtajan pitää kommunikoida johdettavien kanssa tiivistä ja selkeästi (Neufeld ym. 2010, 231). Tehokas kommunikointi tukee positiivista mielikuvaa johtajasta ja vahvistaa tiimin jäsenten välistä luottamusta (Jang 2013, 399-401; Kauffmann 2015, 63; Brake 2006, 118).

Virtuaalisissa tiimeissä työskentely on vahvasti teknologiariippuvaista. (Mutha & Srivastava, 2021, 743.) Organisaation tekniset viestintäkanavat vaikuttavat myös luottamuksen rakentumiseen. Johtaja pystyy omilla teoillaan vaikuttamaan siihen, mitä teknologioita organisaatiossa käytetään ja miten niitä käytetään. Teknologioiden pitäisi olla luotettavia ja toimintaan soveltuvia, minkä lisäksi tiimin jäsenten tulisi osata käyttää välineitä oikein ja oikeissa tilanteissa. Johtajan tulisikin tehtävien johtamisen lisäksi ohjeistaa, ohjata ja tukea johdettavia käyttämään viestintäteknologiaa tiimin sisäiseen sekä tiimin jäsenten kahdenkeskiseen viestintään. (Kauffmann 2015, 65; Saafein & Shaykhian 2014, 461-462.)



Kuvio 1. Ketterän luottamuksen rakentuminen, mukaillen Norman ym. 2020, 285.

LUOTTAMUKSEN RAKENTUMISEN HAASTEET JA ERITYISPIIRTEET

Tutkimustulokset antavat ristiriitaista tietoa luottamuksen merkittävydestä virtuaalisten tiimien suorituskyvyille: Toisissa tutkimuksissa on raportoitu positiivisia vaikutuksia (Iacono & Weisband 1997, 419) ja toisissa tutkimuksissa ei vaikutuksia ole havaittu lainkaan (Aubert & Kelsey 2003, 597; Jarvenpaa, Shaw & Staples 2004, 261). Yhtenä tärkeimpänä tekijänä virtuaalitiimien menestyksen ja epäonnistumisen määrittelyssä pidetään kuitenkin luottamusta. Luottamus on kuin liima, joka linkittää ja pitää virtuaalitiimit yhdessä (Kanawattnachai & Yoo 2002, 188).

Perinteisesti luottamuksen on nähty olevan monitahoinen rakennelma kognitiivisia ja tunteellisia elementtejä (Lewis & Weigert 1985, 969). Ihmisten välinen luottamus on tehokkaan tiimin tärkein osa-alue, mutta luottamus kehittyy virtuaalisissa tiimeissä hitaammin kuin lähityön tiimeissä; virtuaalitiimien luottamus on myös hauraampaa ja se särkyy helpommin kuin lähityön tiimien (Bowey, Depping, Johanson, Mandryk & Thomson 2016, 116). Luottamuksen rakentaminen kollegoiden sekä työntekijöiden ja johtajien välille on yksi suurimmista haasteista menestyvien virtuaalitiimien muodostamisessa.

Virtuaalitiimien työntekijät puhuvat usein monenlaisia teknisiä kieliä, mikä helposti johtaa erilaisiin tulkin-toihin yksittäisistä asioista. Lähtytön tiimit rakentavat luottamusta viettämällä aikaa keskenään: ruokailamalla ja jakamalla henkilökohtaisia asioita, kun taas etätyötiimeissä sosiaalisten siteiden ja ryhmän normien rakentuminen kestää paljon kauemmin. (Gibson, Kirkman, McPherson, Rosen & Tesluk 2002, 10-11.) Luottamuksen kehittymisen ja ylläpitämisen haasteet ovat virtuaalitiimeille tyypillisiä ongelmia. Lisäksi virtuaalisissa etätöiden tiimeissä jäsenten roolit saattavat olla epäselviä, yhtenäinen käyttäytyminen puutteellista ja suorituskyvyssä ongelmia. (Norman ym. 2020, 281.)

O'Hara-Devereaux ja Johansen (1994) näkevät virtuaalitiimien haasteina yhteisen työhistorian puutteen ja kasvotusten tapahtuvaa kommunikoinnin vähyyden, minkä vuoksi tiimin jäsenten on vaikea kerätä tietoa muiden käyttäytymisestä omien arviointiansa tueksi. Virtuaalitiimeissä kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin puute aiheuttaa ryhmän jäsenille niin fyysisen kuin psyykkisenkin välimatkan tunteen (Kanawattachai & Yoo 2002, 188). Snow'n ym. (1996) mukaan luottamus ehkäisee maantieteellisen etäisyyden muuttamista psykologiseksi etäisyydeksi (Berry, 2011, 19).

Virtuaalitiimeissä työ on joustavaa eikä se ole aika- tai paikkasidonnaista (DeRosa, Hantula, Kock, & D'Arcy ym. 2004, 220). Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen paikkaan ja aikaan saattavat kuitenkin heikentää työntekijän sitoutumista tiimiin ja organisaatioon. Petersin ja Manzin (2008) mukaan mitä vähemmän tiimissä on kontrollia, sitä enemmän tarvitaan luottamusta (Berry 2011, 11 & 19).

JOHTOPÄÄTÖKSET LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISEEN

Virtuaalisissa työtiimeissä luottamuksen rakentaminen on vaikeampaa kuin lähtytön yhteisöissä. Luottamus rakentuu hitaasti ja on altis rikkoutumaan, koska virtuaalisessa ympäristössä työkaverit jäävät usein etäisemmiksi kuin kollegat lähtytössä. Virtuaalisissa tiimeissä luottamuksen rakentamiseen tarvitaan toimivan teknologian ja sopivien työvälineiden lisäksi yhteisiä pelisääntöjä, vuorovaikutuskäytänteitä ja lähtitapaamisia. Ketterän luottamuksen rakentuminen ja ylläpitäminen on tärkeää virtuaalisten tiimien toimintakykykkyydelle.

Johtajan tehtävänä on luoda innostava visio ja näyttää toimillaan suuntaa tiimien työskentelylle. Virtuaalisten tiimien johtajien tulisi osata käyttää tietoteknisiä sovelluksia oikein ja oikeissa tilanteissa. Organisaatioiden tulisi kouluttaa johtajat ja työntekijät käyttämään virtuaalisia työvälineitä laadukkaasti ja tehokkaasti. Artikkelissa esitettyjen tutkimustulosten perusteella luottamuksen rakentamista voidaan virtuaalitiimeissä edistää esimerkiksi seuraavin keinoin:

1. Välttämällä korostamasta liikaa työntöön paikkaa, jotta fyysinen etäisyys ei muutu sosiaaliseksi etäisyydeksi. Ei kannata erotella etä- ja lähtytötä vaan puhua työstä pelkästään "työnä".
2. Muistamalla, että kommunikaatio on yksi luottamuksen peruspilareista. Etätöissä korostuu säännöllisen, tiiviin ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän tarve.
3. Varmistamalla työn sujuvuus tehtävien hallintaan soveltuvilla teknologisilla sovelluksilla ja niiden riittävällä osaamisella.
4. Rakentamalla yhteisiä pelisääntöjä, vuorovaikutuskäytänteitä ja mahdollisuuksia kasvokkaisille kohtaamisille.

Virtuaalisissa tiimeissä luottamus rakentuu tiimien arkipäiväisessä toiminnassa. Tilanteet, joilla on suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa, voivat ensisilmäyksellä vaikuttaa vähäpätöisiltä tiimin varsinaiseen työtehtävään verrattuna. Luottamuksen merkitystä tiimien menestymiselle ei kuitenkaan kannata aliarvioida. Luottamus on voimavara, joka kannustaa virtuaalisia tiimejä hyviin työsuorituksiin.

Lähteet

Antonakis, J. & Atwater, L. 2002. Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly* 13, 673-704.

Aubert, B. & Kelsey, B. 2003. Further Understanding of Trust and performance in virtual Teams. *Small Group Research* 34 (5), 523-646. <https://doi.org/10.1177/1046496403256011>

Batarseh, F.S. & Usher J.M. 2017. Collaboration Capability in Virtual Teams: Examining the influence on diversity and innovation. *International Journal of Innovation Management* 21 (4), 1-29.

Berry, G. 2011. A Cross-Disciplinary Literature Review: Examining Trust on Virtual Teams. *Performance Improvement quarterly* 24 (3), 9-28. <https://doi.org/10.1002/piq.20116>

Bowey, J., Depping, A., Johanson, C., Mandryk, R. & Thomson, S. 2016. Trust Me: Social Games are Better than Social Icebreakers at Building Trust. *Association for Computing Machinery, digital library*, 116-129. <https://doi.org/10.1145/2967934.2968097>

Brake, T. 2006. Leading global virtual teams. *Industrial and commercial training* 38 (3),116-121. <https://doi.org/10.1108/00197850610659364>

Cooper, C.D. & Kurland, N.B. 2002. Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior* 23, 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>

Crisp, B.C. & Jarvenpaa, S.L. 2013. Swift Trust in Global Virtual Teams. *Trusting Beliefs and Normative Actions. Journal of personnel psychology* 12 (1), 45-56.

D'arcy, J., DeRosa, D., Hantula, D. & Kock, N. 2004. Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management* 43 (2&3), 219-232. <https://doi.org/10.1002/hrm.20016>

Elyousfi, F., Anand, A. & Dalmasso, A. 2021. Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *The International journal of public sector management*, 34 (5), 508-528. <https://doi.org/10.1108/JPSM-08-2020-0218>

Gibson, C., Kirkman, B.,McPherson, S., Rosen, B. & Tesluk, B. 2002. Seven challenges to virtual team performance: Lessons from Sabre, Inc. *Center for Effective Organizations- Marshall School Of Business, University Of California- Southern California- Los Angeles. G 02-5 (414), 1-50. Viitattu 15.4.2023.* https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2002/02/2002_05-g02_5-Seven_Challenges_to_Virtual_Team_Performance.pdf

Greif, A. 1989. Reputation and coalitions in medieval trade: Evidence on the Maghribi traders. *Journal of Economic History*, XLEX(4), 857-882. <https://www.jstor.org/stable/2122741>

Iacono, S. & Weisband, S. 1997. Developing trust in virtual teams. *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences*. Viitattu 10.4.2023.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/665615>

Jang, C. 2013. Facilitating trust in virtual teams: The role of awareness. *Advances in competitiveness research* 21 (1-2), 61.

Jarvenpaa, S., Knoll K. & Leidner D. 1998. Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems* 14 (4), 29-64.

Jarvenpaa, S. & Leidner D. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*. Nov/Dec 1999, 791-815.

Jarvenpaa, S., Shaw, T. & Staples, S. 2004. Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. *Information Systems Research*, 15 (3), 250-267.
<https://doi.org/10.1287/isre.1040.0028>

Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. 2002. Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems* 11 (3-4), 187-213. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00019-7)

Kauffmann, D. 2015. How Team Leaders Can Improve Virtual Team Collaboration Through Trust and ICT: A Conceptual Model Proposition. *Economics and business review*, 1 (2), 52-75.
<https://doi.org/10.18559/ebr.2015.2.3>

Lewis, J. & Weigert, A. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63 (4), 967-985.
<https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>

Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer R.M. 1995. Swift Trust and Temporary Groups. Teoksessa Kramer, R.M. & Tyler, T. (toim.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications, 166-195.

Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. 2020. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN applied science*, 2 (6), 1096. <https://link.springer.com/article/10.1007/s42452-020-2801-5>

Mukherjee, T., Patra, A. & Goswami, S. 2013. Motivation and team effectiveness: A comparison of face to face and virtual teams in IT sector. *International journal of education and management studies*, 3 (1), 43.

Mutha, P. & Srivastava, M. 2021. Engaging Virtual Teams: Do Leadership & Trust Matter? *Indian Journal of Industrial Relations*, 56 (4), 732-747.

Neufeld, D. J., Wan, Z. & Fang, Y. 2010. Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. Group decision and negotiation, 19 (3), 227-246. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>

Norman, S. M., Avey, J., Larson, M. & Hughes, L. 2020. The development of trust in virtual leader-follower relationships. Qualitative research in organizations and management, 15 (3), 279-295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>

Panteli, N., Nurse J.R.C., Collins, E. & Williams N. 2022. Trust disruption and preservation in the Covid-19 work from home context. Journal of Workplace Learning, 35 (3), 306-321. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2022-0017>

Saafein, O. & Shaykhian, G. A. 2014. Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment. Telematics and informatics, 31 (3), 459-462. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2013.10.004>

Salmivaara, V., Martela F. & Heikkilä J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon tutkimus, 39 (3), 188– 204.

Spector, M. D. & Jones, G. E. 2004. Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. The Journal of social psychology, 144 (3), 311-321. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.3.311-321>

Weerawardane, S. D. & Jayawardana, A. K. L. 2022. Factors affecting Virtual Team Performance: A Theoretical Integration. Journal of management and research, 9 (1). <https://doi.org/10.29145/jmr/91/08>

Yu, B. & Singh, M.P. 2002. Distributed reputation management for electronic commerce. Computational Intelligence, 18, 535-549.

8 Voidaanko teknologialla korvata kahvihuonekeskustelut? Laadukkaan vuorovaikutuksen mahdollistaminen etätyössä

Minna Kiraz, Outi Lindroos, Kirsi Mustalahti, Lilli Siikasmaa & Hanna Wagner

MITÄ MUUTOKSIA ETÄTYÖ on tuonut työyhteisöjen kanssakäymiseen ja onnistuuko laadukas vuorovaikutus ruudun takaa? Vuorovaikutuksen laatu, määrä ja luonne muuttuvat etätyössä, jossa on vähemmän spontaania kommunikaatiota. Etätyössä työyhteisöillä on monia erilaisia vaihtoehtoisia viestintäkanavia käytössään, niin puhuttuun kuin kirjoitettuun viestintään. Vuorovaikutustaidot ovat saaneet yhä merkittävämmän roolin, kun perinteisistä toimistoista on siirrytty virtuaalisiin työympäristöihin ja kotitoimistoihin.

JOHDANTO

Etätyön tekeminen yleistyy jatkuvasti. Tämä vaikuttaa monien työarkeen, erityisesti vuorovaikutussuhteisiin. Työkavereiden kanssa vaihdetut kuulumiset toimiston kahvihuoneessa ja porraskäytävässä ovat vaihtuneet gallerianäkymään Teamsissa tai Zoomissa.

Etätyö on edellyttänyt työyhteisöiltä uusien työkalujen ja viestintätapojen opettelua. Uudenlaisten viestintäkanavien kautta on syntynyt erilaisia tapoja olla yhteydessä kollegoiden kanssa. Samalla on myös täytyntä miettiä, milloin tulee olla tavoitettavissa ja miten ylläpitää vuorovaikutusta.

Etätyö on tuonut yhtäältä mahdollisuuksia ja toisaalta myös haasteita työyhteisön vuorovaikutukseen. Toimiva etätyöskentely edellyttää johtajilta ja esihenkilöiltä luottamusta siihen, että tiimin jäsenet hoitavat työnsä, vaikka eivät ole fyysisesti paikalla. Laadukkaan vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentumiseksi on pitänyt luoda uusia käytänteitä työyhteisössä ja tapoja johtaa etänä työskenteleviä tiimejä.

Vuorovaikutussuhteilla on keskeinen rooli toimivan työyhteisön kannalta. Tämän artikkelin tavoitteena on jakaa tutkimustiedon ja omien kokemustemme kautta toimiviksi havaittuja keinoja, joilla voidaan vahvistaa vuorovaikutusta etätyössä.

LAADUKAS VUOROVAIKUTUS JA SEN MERKITYS TYÖYHTEISÖISSÄ

Kuten kaikki ihmissuhteet, myös työyhteisön suhteet luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus voidaan ymmärtää ilmiönä, joka käsittää niin positiivisia kuin negatiivisiakin kommunikaatiomuotoja. Työyhteisössä positiivisena kommunikaationa koetaan muiden tukeminen ja kannustaminen, kun taas konfliktit ja kiusaaminen nähdään negatiivisina kommunikaatiomuotoina. (Jämsen, Sivunen & Blomqvist 2022, 2.)

Kommunikaatio on tiedon välittämistä, joko suullisesti tai kirjoitetussa muodossa. Se sisältää sekä sanallista että sanatonta viestintää. Sanaton viestintä sisältää kasvojen ilmeet, kehon liikkeitä, fyysistä kontaktia, eleitä sekä äänen vaihtelun ja sävyn. Nämä erilaiset eleet ja ilmeet välittävät paljon tietoa ja täydentävät puhumista ja kirjoittamista. Sanatonta viestintää käytetään merkityksen ilmaisemiseen, ja se on erityisen tärkeää tunteiden ja asenteiden paljastamisessa. (Cacciattolo 2015, 79–84.)

Kommunikaatio on kuin sosiaalinen liima, joka pitää organisaation koossa. Se on kaikkien organisaation toimintojen perusta, koska organisaation toimintaa ei voida koordinoita ilman viestintää eri osastojen tai organisaation osien välillä. (Cacciattolo 2015, 79–80.) Hyvällä kommunikaatiolla voidaan optimoida työntekijöiden välisiä suhteita, rohkaista luovuutta sekä lisätä yhteenkuuluvuutta ja sitoutumisen tunnetta organisaatioon. Tällä on sekä psykologisia vaikutuksia työntekijöiden tyytyväisyyteen, että konkreettisia hyötyjä yrityksen kasvuun. (Hargie 2016.)

Työyhteisöissä olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa virallisten tapaamisten lisäksi tauoilla, lounailla ja palaverien eri vaiheissa sekä niiden välillä. Tutkijoiden Viererbl, Denner & Koch (2022, 334–335) mukaan tällainen epämuodollinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa työyhteisöissä. Se auttaa tauottamaan työskentelyä ja toimii väylänä ilmaista kritiikkiä, turhautumista sekä suuttumusta. Lisäksi epämuodollinen vuorovaikutus lisää informaation vaihtoa päätöksenteon tueksi, myös oman tiimin ulkopuolisten kesken. Vastuiden ja tehtävien koordinointi yhteistyön osaamisen jakamisen kautta parantaa ilmapiiriä ja suhteita. Näin ollen epämuodollinen vuorovaikutus vahvistaa työntekijöiden integroitumista organisaatioon.

Tiimityössä epämuodollisen vuorovaikutuksen kautta liikkuu tietoa, jota ei välttämättä tulisi jaettua muodollisissa tilanteissa. Epämuodolliset keskustelut voivat tällä tavoin tehostaa tiimityötä. Muodollista ja epämuodollista vuorovaikutusta ei voida täysin erottaa toisistaan, vaan ne sekoittuvat toisiinsa. Virallisemmat kontekstit, kuten palaverit, antavat alustan myös epävirallisemmalle keskustelulle. (Viererbl ym. 2022, 333–335.)



Tiimityössä epämuodollisen vuorovaikutuksen kautta liikkuu tietoa, jota ei välttämättä tulisi jaettua muodollisissa tilanteissa.

MITEN ETÄTYÖ ON MUUTTANUT VUOROVAIKUTUSTA TYÖYHTEISÖISSÄ?

Vuorovaikutuksen laatu, määrä ja luonne muuttuvat etätyössä, jossa on vähemmän spontaania kommunikatiota. Kun yhteydenpito rajautuu pelkästään virtuaalisiin kokouksiin ja kirjoitettuun viestintään, ei tiimiläisillä ole samanlaisia mahdollisuuksia vaihtaa tietoa keskenään ja tutustua toisiinsa. Tämä on haastanut luottamuksen rakentumista ja sen ylläpitämistä tiimin jäsenten välillä.

Etätyössä on pitänyt miettiä uusiksi se, miten vapaamuotoista keskustelua voidaan käydä tiimeissä. Tästä kertovat myös artikkelin kirjoittajien omakohtaiset kokemukset (kuva 1). Vapaammalle keskustelulle on pitänyt varata omaa aikaa, kun satunnaiset kohtaamiset käytävillä ovat jääneet pois. Työskentelyn siirtyminen kotiin on myös tarjonnut monille työkavereille uudenlaisen tavan tutustua toisiinsa. Tulevatpahan keskustelujen lomassa tutuiksi kollegojen asunnot kuin myös perheenjäsenet ja lemmikit. Etätyössä tiiminvetäjien on hyvä varata aikaa vapaalle keskustelulle, esimerkiksi järjestää yhteisiä etäkahveja tiimiläisten kesken.

”Suuri pieni asia itselle oli se, kun yhteisissä palavereissa pidettiin aina kameroita päällä. Tutussa porukassa uskalsi ja pystyi varmistamaan, että kaikki tulevat kuulluksi ja myös etänä nähdyksi.”

”En voisi ajatella tekeväni ainoastaan etänä tiimini kanssa töitä, vaan huomasin kaipaavani myös kasvokkaisia ja vapaamuotoisempia keskusteluja työkavereideni kanssa. Huomasin myös välillä jääväni ulos jostain keskusteluista silloin, kun muut tiimiläiset olivat kasvokkain kokouksessa ja olin ainoa etänä olija.”

”Meillä oli tapana kokoontua tiimin kanssa perjantaisin virtuaalikalkeille ja näin vaihtaa kuulumisia viikon varrelta sekä kertoa viikonlopun suunnitelmista. Oli kiva jäädä viikonlopun viettoon, kun oli voinut höpöttää ja nauraa yhdessä tiimikavereiden kanssa.”

Kuva 1. Tämän artikkelin kirjoittajien kokemuksia vuorovaikutuksen merkityksestä etätyössä.

Viestintätapa ei välttämättä itsessään kerro siitä, miten laadukasta tiimin välinen vuorovaikutus on tai kuinka tehokkaasti tiimi pystyy toimimaan. Tiimi, jonka jäsenet tuntevat toisensa, ja joilla on kokemusta yhdessä toimimisesta, voi työskennellä yhtä tehokkaasti niin etänä kuin kasvokkain. Uudemman tiimin kohdalla tilanne on toinen. Kun tiimiläiset eivät vielä tunne toisiaan, voi pelkkä etätyöskentely supistaa ja jopa estää tiedon vaihtoa sekä siten haitata yhteisen ymmärryksen muodostamista. (Alge, Wiethoff & Klein 2003, 33–35.)

Vuorovaikutusta on usein pidetty etätöiden haasteiden avaintekijänä, mutta työntekijät saattavat kokea etätöiden myös mahdollisuutena vuorovaikutukselle. Tutkimukset ovat todistaneet etätöiden vähentävän keskeytymisistä aiheutuvaa stressiä sekä luovan työntekijöiden sisäisen itsenäisyyden vahvoja tuntemuksia. Ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet aiemmin etänä, voivat kokea tasa-arvoisuuden kasvaneen organisaatiossa yhteydenpidon mahdollisuuksien lisääntymisen kautta, kun myös muu työyhteisö on siirtynyt osittaiseen etätöihin. (Jämsen ym. 2022, 1–6.)

VUOROVAIKUTUKSEN ERILAISET VIESTINTÄKEINOT ETÄTYÖSSÄ

Etätyössä työyhteisöillä on monia erilaisia vaihtoehtoisia viestintäkanavia käytössään niin puhuttuun kuin kirjoitettuun viestintään. Viestintäkanavat eroavat keskenään siinä, välittykö niiden kautta vain teksti tai ääni vai laajemmin myös sanaton viestintä (kuva 2 sivulla 68). Etätö on vähentänyt viestintää, jossa kaksi tai useampi ihminen vaihtavat reaaliajassa keskenään tietoa. Sen sijaan ihmiset ovat olleet yhä enemmän yhteydessä toisiinsa pikaviesteillä ja sähköposteilla. Tällaiset ei-reaaliaikaiset viestintäkanavat eivät mahdollista yhtä rikasta keskustelua ja vuorovaikutusta kuin reaaliaikaiset viestintämuodot, mikä on myös hankaloittanut monimutkaisten sisältöjen välittämistä ja käsittelyä. (Yang, Holtz, Jaffe ym. 2021, 44.) Kirjoitetussa viestinnässä vääriymmärrysten todennäköisyys kasvaa varsinkin toisilleen tuntemattomampien henkilöiden välillä.

Erilaiset viestintävälineet palvelevat eri tarkoituksia ja tehokkaan tiimityön kannalta onkin oleellista valita työkalu sen mukaan, minkälaista vuorovaikutusta suoritettavan tehtävän onnistunut toteuttaminen edellyttää (Gilson, Costa, O'Neill & Maynard 2021, 7). Viestintävälineen valinnassa on otettava huomioon tiimin elinkaari, viestintäkiireellisyys sekä viestintämonimutkaisuus.

Monipuolisten viestintävälineiden käyttö on erityisen tärkeää tiimin elinkaaren alkuvaiheessa, kun ihmissuhteet ja luottamus ovat vasta rakentumassa. Näin tiimin jäsenet voivat nähdä toisensa esimerkiksi videon välityksellä ja tulkita paremmin toisten todellisia tarkoituksia. Lisäksi monipuoliset viestintävälineet mahdollistavat henkilökohtaisten tarinoiden jakamisen. Kun tiimit toimivat pidempään yhdessä, jäsenet kehittävät selkeitä rooleja sekä rutiinomaisia toimintatapoja. Tässä myöhemmässä tiimin kehitysvaiheessa käyttöön valitut viestintävälineet myös ilman videokuvaa saattavat olla tehokkaita. (Gilson ym. 2021, 7.)



Etätö on vähentänyt viestintää, jossa kaksi tai useampi ihminen vaihtavat reaaliajassa keskenään tietoa.



Kuva 2. Niin sanallinen kuin sanaton viestintä välittyy etätyössä ruudun takaa (mukaillen Succo on Pixabay).

Etätyössä kysymys siitä, pidetäänkö palavereissa kamera päällä vai ei, nousee usein esille. Vuorovaikutuksen kannalta ajatellaan, että toisen ihmisen näkeminen parantaa keskusteluyhteyttä ja tekee tilanteesta inhimillisemmän. Erilaiset ilmeet ja eleet ovat tärkeitä sanattoman viestinnän muotoja keskustelussa (Kakii, Fujii & Dai 2022, 1). Video mahdollistaa toisten reaktioiden ja ilmeiden havaitsemisen. On esimerkiksi helpompi tulkita, johtuuko hiljaisuus palaverissa siitä, ettei joku keskity aiheeseen vai siitä, että tämä nyökkäilee samanmielisenä tai pyörittelee silmiään ärsyntyneenä (Ferrazzi, 2015).

Miksi kameroita ei sitten pidetä päällä kaikissa virtuaalisissa tapaamisissa? Tutkimuksessa, jossa kysyttiin, miksi kasvoja ei haluta näyttää etäviestinnässä, yleisimmät syyt olivat: "muut ihmiset sammuttavat videonsa", "haluan tehdä useita tehtäviä samanaikaisesti", "oma ulkonäkö vaivaannuttaa", "en osallistu aktiivisesti" ja "joutuu näkemään vaivaa esillä olon vuoksi" (Kakii ym. 2022, 1).

Shockley, Allen, Dodd & Waiwood (2021,1137) tutkimuksen mukaan kameran käyttö etäpalavereissa voi uuvuttaa. Ilmiöstä on käytetty termiä Zoom fatigue, kameraväsymys. Ratkaisevaa ei ole palaverien määrä tai pituus, vaan kameran käyttö. Ilmiön todettiin olevan vahvempi naisilla sekä uusilla työntekijöillä. Näillä ryhmillä on usein korkeampi tarve positiiviseen esiintymiseen. Kokiessaan tullessa seuratuksi ja nähdessään itsensä, henkilö kääntää tahattomasti huomion itseensä ja keskittyy siihen, millaisen vaikutelman antaa muille. Kameroiden käytöllä voi näin ollen olla myös negatiivisia vaikutuksia laadukkaan vuorovaikutustilanteen luomisessa. (Shockley ym. 2021,1140–1144.)

Bailenson (2021, 3–10) kuvailee artikkelissaan useita hypoteeseja siihen, miksi kameran käyttö voi uuvuttaa. Videon välityksellä katsekontakti muiden kanssa on merkittävästi pidempi kuin olisi luontaista kasvokkain tapahtuvassa tapaamisessa. Sanattomien viestien, kuten silmän liikkeiden tai pään asennon tulkinta ja viestiminen muille videon välityksellä vaatii enemmän energiaa kuin kasvokkainen viestintä. Itsensä asettelu

kameran eteen näkyväksi, yritys katsekontaktiin tietyn henkilön kanssa, selkeä nyökyttely tai muu keskustelun lomassa tapahtuva elehtiminen vaativat enemmän kuin luontainen kasvokkain tapahtuva kommunikointi. Ihmiset myös puhuvat keskimäärin 15 % kovempaa videon välityksellä. Lisäksi videoyhteydellä suuri osa sanattomasta viestinnästä kuten kädet tai jalkojen asento jää kameralta piiloon.

ETÄTYÖN JOHTAMINEN LAADUKKAAN VUOROVAIKUTUKSEN VARMISTAMISEKSI

Vuorovaikutustaidot ovat saaneet yhä merkittävämmän roolin, kun perinteisistä toimistoista on siirrytty virtuaaliin työympäristöihin ja kotitoimistoihin. Tämä on edellyttänyt myös uudenlaisia tapoja johtaa etänä työskenteleviä tiimejä. Etätyöskentely vaatii johtoportaalta toimia, luottamusta sekä etätyön mahdollisuuksien ja haasteiden ymmärtämistä.

Ollakseen tehokas johtajan tulisi kommunikoida selkeästi, rohkaista työntekijöitä vuorovaikutukseen myös toistensa kanssa sekä rakentaa luottamusta (Priyadarshini 2022, 92–94). Jämsenin ym. (2022, 7–8) mukaan esimerkiksi johtaminen ja vuorovaikutuksen käytäntöjen tukeminen ovat ratkaisevia tekoja, jotta vuorovaikutus mahdollistuu etätyössä. Vuorovaikutuksen tukeminen ja mahdollistaminen on myös tärkeää tilanteissa, joissa vain osa työntekijöistä työskentelee etänä.

Tehokkaita tiimejä ei voi muodostaa yhdessä yössä, myöskään etätyössä. On välttämätöntä, että erityisesti tiimeillä, jotka yhdessä ratkovat vaativia ongelmia pitkissä ja ennustamattomissa projekteissa, on keskenään vahva luottamuksen side ja tiimien jäsenten välillä vallitsee yhteinen ymmärrys. Johtajan kyky ymmärtää erilaisia persoonallisuksia auttaa ylläpitämään vuorovaikutusta tiimien välillä. Luottamuksen syntyminen vaatii läheisten keskinäisten siteiden muodostumista, mikä puolestaan vie aikansa. Joka tapauksessa, suotuisissa olosuhteissa luottamus tuottaa vahvimman mahdollisen perustan hedelmälliselle yhteistyölle. (Pyöriä 2007, 18–23.)

Tutkimukset osoittavat, että etätyössä kollegoiden tuella on suurin merkitys työtyytyväisyyden lisäämisessä. Erityisesti johtamisessa olisi hyvä huomioida, että kollegat ovat tavoitettavissa yhteisesti valittujen viestintäkanavien kautta. Sopivan työilmapiirin ja käytänteiden luomisella voidaan edesauttaa tiimin jäsenten keskinäistä kommunikaatiota siten, että tuen pyytäminen tapahtuisi mahdollisimman matalalla kynnyksellä. (Knight, Olaru, Lee & Parker 2022, 10–11.)

Kaikissa ympäristöissä luottamus rakentuu epäviralliselle vuorovaikutukselle, ja siksi myös virtuaalisissa yhteyksissä tiimin johtajien on suunniteltava aikaa ryhmän jäsenten vapaaseen vuorovaikutukseen. Tämä voi olla esimerkiksi perjantai-iltapäivän happy hour, jolloin tiimin jäsenet kokoontuvat yhteen keskustelemaan muista kuin työhön liittyvistä asioista. Epävirallisten keskustelujen mahdollistaminen hetken verran etäpalaverin alussa, voi myös toimia alustana vapaammalle epäviralliselle vuorovaikutukselle. (Gilson ym. 2021, 7.)

JOHTOPÄÄTÖKSET

Vuorovaikutuksen luonne on muuttunut etätyössä, koska kasvokkaiset kohtaamiset ja spontaanin kommunikation mahdollisuudet ovat pieniä. Tämä on edellyttänyt työyhteisöiltä uusien käytänteiden ja viestintätapojen opettelua. Etätyössä tarvitaan monipuolisia viestintäkanavia ja -keinoja mahdollistamaan tehokasta työskentelyä, mutta myös vapaamuotoisempaa keskustelua. Oleellista on tunnistaa keinot tarvelähtöisesti ja sopia niistä yhdessä.

Johtajilla ja tiimien vetäjillä on tärkeä rooli tiimien vuorovaikutuksen ja monimuotoisen viestinnän tukemisessa. On tärkeä tunnistaa tilanteisiin vaadittava viestinnän keino. Uudemman tiimin kohdalla luottamuksen rakentamiseksi tulisi suosia monipuolisia viestintävälineitä. Esimerkiksi videon välityksellä tiimin jäsenet voivat nähdä toisensa, tulkita paremmin sanatonta viestintää ja siten tutustua toisiinsa paremmin. Kun tiimit ovat toimineet jo pidempään yhdessä ja kehittäneet selkeitä toimintatapoja, voivat nopeat viestinnän muodot olla tehokkaita. Oikeanlaisen viestintäkanavan valinnalla voidaan myös välttää ylimääräistä kuormittumista. Kameran käytön tarkoituksenmukaisuutta on hyvä pohtia esimerkiksi kameraväsymyksen välttämiseksi.

Epämuodollisen vuorovaikutuksen tärkeys on säilynyt, tai jopa korostunut etätyöhön siirryttäessä. Sen mahdollistaminen johdon tuella on tärkeää, sillä ihmisten väliset suhteet ja luottamus rakentuvat luonnollisesti vapaamuotoisissa tapaamisissa. Kun tiimiläiset luottavat toisiinsa, tekevät he todennäköisesti tiiviimmin yhteistyötä, jakavat tietoa ja uskaltavat nostaa esille myös eriäviä mielipiteitä. Etätyössä kahvihuonekeskustelut voidaan osin korvata järjestämällä aikaa vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle etäkahvihetkillä. Säännöllisesti toistuvat keskusteluhetket esimerkiksi sovitun kokouksen alkuun oman ja muiden tiimien kanssa mahdollistavat tiedon ja ideoiden liikkumisen.

Etätyön lisääntyminen on edellyttänyt uusien toimintatapojen ja työkalujen opettelua. Omaa esimerkkiä näyttämällä johtajat voivat vauhdittaa siirtymää uusiin työmuotoihin. Samalla olisi hyvä käydä tiimeissä keskustelua siitä, mitkä ovat tiimien yhdessä sovitut työskentelytavat nyt ja tulevaisuudessa. Käytänteitä on hyvä olla valmis muuttamaan, jos ne eivät parhaalla mahdollisella tavalla palvele tiimin toimintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Mitä paremmin tiimin jäsenet tunnetaan ja heidän erilaiset tarpeensa tiedetään, sitä helpompaa heitä on tukea. Jokaisella on vastuu hyvän työilmapiirin ja käytänteiden luomiseen. Yhdessä asioista sopien ja uusien tapojen kokeillen myös luottamus vahvistuu.

Lähteet

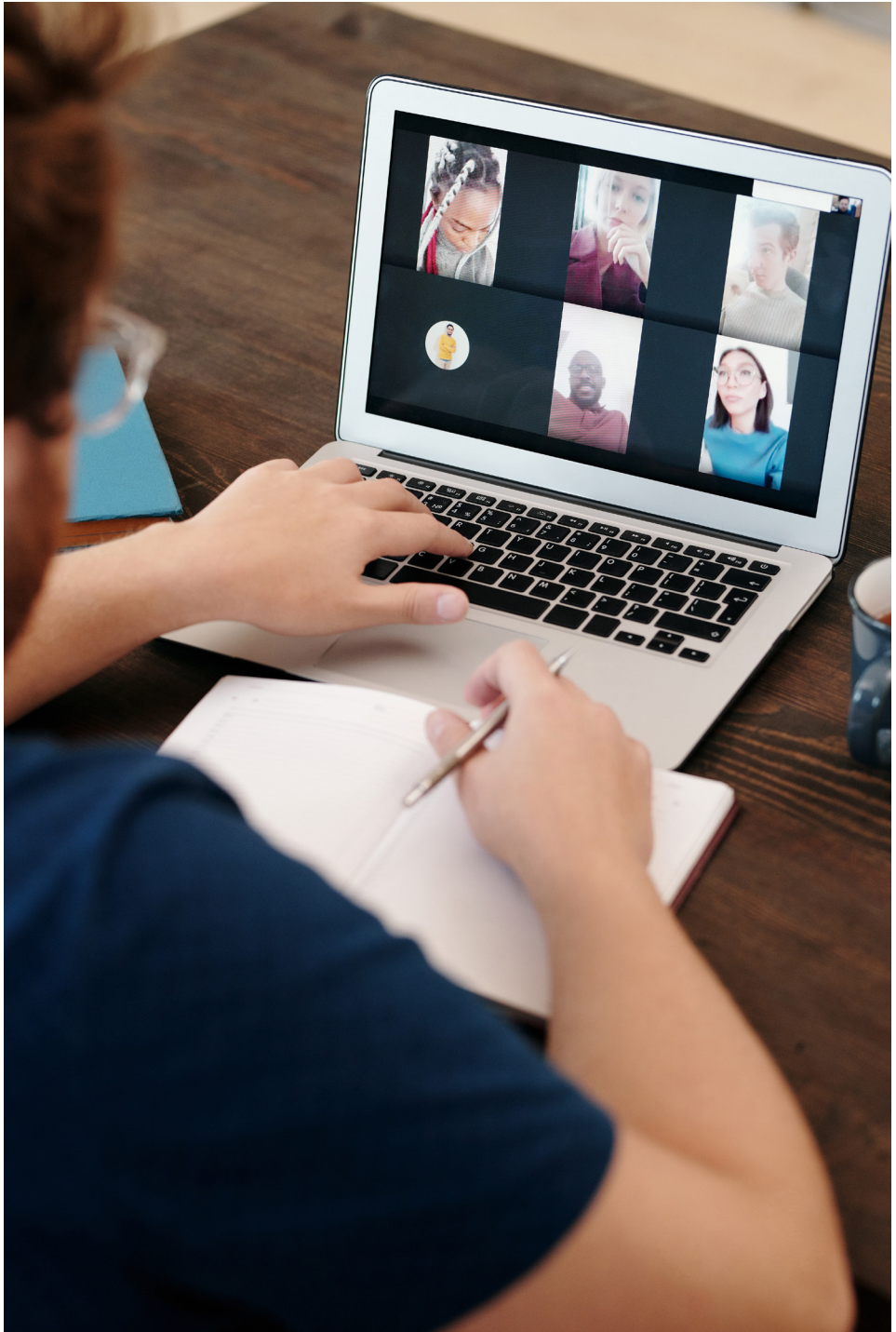
- Alge B. J., Wiethoff C. & Klein H. J. 2003.** When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91 (1), 26-37. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00524-1](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00524-1)
- Bailenson, J. N. 2021.** Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind and Behaviour*, 2 (1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Cacciattolo, K. 2015.** Defining organisational communication. *European Scientific Journal*, 11 (20). <https://ejournal.org/index.php/esj/article/view/5954>
- Ferrazzi, K. 2015.** How to run a great virtual meeting. *Harvard Business Review*. Viitattu 6.4.2023. <https://hbr.org/2015/03/how-to-run-a-great-virtual-meeting>
- Gilson, L. L., Costa, P., O'Neill, T. A. & Maynard, M. T. 2021.** Putting the "TEAM" back into virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100847>
- Hargie, O. 2016.** The importance of communication for organisational effectiveness. *Psicologia do Trabalho e das Organizações: Contributos*, 15-32. http://dx.doi.org/10.17990/Axi/2016_9789726972556_015
- Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. 2022.** Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in human behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- Kakii, T., Fujiu, H. & Dai, G. 2022.** Study of the characteristics of ear animations used to convey information and emotion in remote communication without web camera. *Computers in Human Behavior Reports*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100239>
- Knight, C., Olaru, D., Lee, J. & Parker, S. 2022.** The Loneliness of the Hybrid Worker. *MIT Sloan Management Review*, 63 (4), 10-12. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/loneliness-hybrid-worker/docview/2678515160/se-2?accountid=12003>
- Priyadarshini, S. 2022.** It's nice to be nice at work: role of interpersonal skills for career success. *Strategic HR Review* 21 (3), 92-95. <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-03-2022-0013>
- Pyöriä, P. 2007.** Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance. *Journal of Knowledge Management; Kempston* 11 (3), 16-30. <https://doi.org/10.1108/13673270710752081>

Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H. & Waiwood, A. M. 2021. Remote Worker Communication During COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervisor Expectation-Setting. *Journal of Applied Psychology*, 106 (10), 1466–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000970>

Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L. & Ezerins, M. E. 2021. The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 106 (8), 1137-1155. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2021-77825-003.html>

Viererbl, B., Denner, N. & Koch, T. 2022. “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, (ahead-of-print). Viitattu 6.4.2023.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-10-2021-0117/full/html>

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. & Teevan, J. 2021. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>



9 Yhteisöllisyyden kokemus rakennetaan yhdessä

Lila Mäkinen, Paula Nogelainen, Heli Sipilä, Vesa Valonen & Paula Winberg

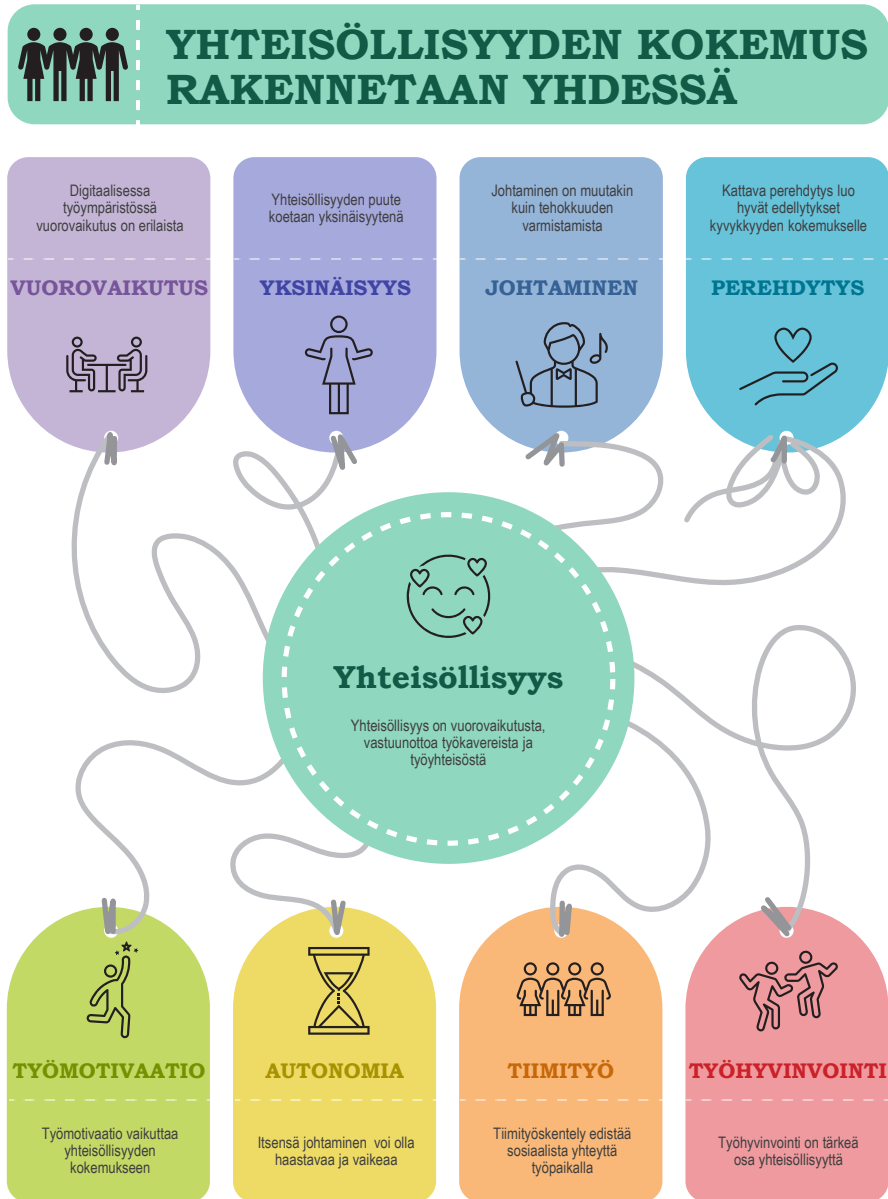
TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN PERUSTAN luo yhteisöllisyys. Käsittelemme tässä artikkelissa yhteisöllisyyden kokemusta sekä sitä muokkaavia ja rakentavia osa-alueita.

JOHDANTO

Kokemus yhteisöön kuulumisesta on ihmiselle tärkeää. Sanallinen ja sanaton kommunikaatio eli vuorovaikutus ovat olennainen osa ihmisyyttä ja tärkeä osa yhteisöllisyyden rakentumista. Ennen covid-19-pandemian alkamista yhteisöllisyys muodostui pääasiassa kohtaamisissa kasvotusten. Kasvotusten kohtaamisessa ei tarvitse olla huolissaan pätkivistä videoyhteyksistä tai toimimattomasta äänyhteydestä vaan keskinäinen kommunikointi rakentuu hienovaraisista vinkeistä ilman ylimääräisiä, tulkintaan vaikuttavia häiriötekijöitä. Vuorovaikutustilanteet muuttuivat haasteellisemmiksi, kun tietotyöläiset siirtyivät työskentelemään pääsääntöisesti etäyhteyksien välityksellä. Etäyhteyden välityksellä joudutaan tekemään enemmän töitä niiden asioiden kanssa, jotka kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen yhteydessä muodostuvat vaivattomasti, se tekee yhteisöllisyyden muodostumisesta haasteellista (Kiander & Onnismaa 2021, 264).

Työnantaja on nyt uuden haasteen edessä. Yrityksissä on löydettävä ratkaisuja, jota antavat työntekijöille mahdollisuudet yhteisöllisyyteen joko säännöllisten lähitapaamisten kautta, mahdollistamalla toimivat etäyhteydet tai muilla keinoilla. Jo ennen koronaa yrityksissä pohdittiin, miten vastata digitalisaation mukanaan tuomaan osaamisen ja taitojen vaatimaan muutokseen, mutta pandemian aikana kävi selväksi, että muutokseen pitää vastata pian. Etätöiden tekemisestä tuli uusi normaali monessa työpaikassa ja muuttunut työskenteilytapa edellyttää uudenlaisia toimenpiteitä johtamiselta. (Sneader & Singhal 2020.)

Yhteisöllisyyden kokemus rakentuu useiden eri osa-alueiden kautta, jotka linkittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Yhteisöllisyyden kokemuksen rakentumiseen keskeisesti vaikuttavia elementtejä ovat mm. vuorovaikutus, yksinäisyys, johtaminen, perehdytys, työmotivaatio, autonomia, tiimityö ja työhyvinvointi (Kuva 1). Avaamme näitä elementtejä syvemmin tässä artikkelissa.



Kuva 1. Yhteisöllisyyden kokemus rakennetaan yhdessä. Kuva: Paula Winberg 2023.

YHTEISÖLLISYYS SYNTYY VUOROVAIKUTUKSESTA

Yhteisöllisyys koostuu yhdessä olemisesta ja tekemisestä, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11). Perinteisesti työpaikan yhteisöllisyyttä on lannoitettu ja kasvatettu käytäväkeskusteluissa ja kahvihuoneissa. Pandemian alkaessa tilanne muuttui yhdessä yössä, jäljelle jäi vain tyhjiä käytäviä ja huoneita.

Työyhteisön työtapojen mallintaminen virtuaaliseen maailmaan onnistui kuitenkin suhteellisen kivuttomasti. Maailman opetellessa nyt palautumista uuteen normaaliin, onkin tullut aika pohtia, miten hyödynnetään parhaiten virtuaalimaailman tuoma joustavuus ja edut, samalla kuitenkin yhteisöllisyyttä säilyttäen ja sitä vahvistaen. Organisaation olisikin tärkeää kehittää erilaisia keinoja ylläpitää yhteisöllisyyttä myös silloin kun vuorovaikutus tapahtuu verkossa (Jones & Schöning 2021, 71). Nyt on se hetki, kun yrityksissä tulisi lakata haikailemasta aikaa ennen pandemiaa ja uskaltaa rohkeasti etsiä sekä kokeilla aivan uusia tekemisen malleja. (Sneader & Singhal 2020.)

Yhteisöllisyys syntyy riittävästä ja sopivasta vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksen ”riittävyys” ja ”sopivuuden” määrittää jokainen ihminen itse. (Ozcelik & Barsade 2018, 2344.) Tämän vuoksi organisaation yhteisöllisyyttä on vaikea määrittellä. Yhteisöllisyys on yhteisön jäsenten kokemusten summa. Työntekijä voi kokea itsensä yksinäiseksi myös silloin, kun hän on vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jos vuorovaikutustilanteet eivät tarjoa hänen kaipaamaansa läheisyyden tasoa. (Fischer & Phillips 1982, Ozcelik & Barsade 2018, 2343 mukaan.) Yksinäisyys on subjektiivinen kokemus, työntekijän ei tarvitse olla yksin tunteakseen oloaan yksinäiseksi. Tämän vuoksi organisaation yhteisöllisyyden tarkastelu ja kehittäminen lähtevät yksilöistä liikkeelle. Jos organisaatio haluaa ymmärtää, kuinka yhteisöllisyyttä voisi parantaa, jokaiselta työntekijältä pitäisi kysyä ”jos tunnet olosi työyhteisössä yksinäiseksi, voisimmeko organisaation johdossa tehdä asialle jotakin”.

MITEN HYVÄ JOHTAMINEN PARANTAA YHTEISÖLLISYYTTÄ?

Pandemian kiihdyttämä työnmurros asettaa johtamiselle uusia tarpeita. Pandemiasulkujen purkaututtua ollaankin yllättäen tilanteessa, jossa iso osa työntekijöistä ei enää koe toimistolle menoa merkityksellisenä tai tarpeellisenä. Työnantajat ovat uudenlaisen haasteen äärellä etsimässä vastauksia kysymykseen, miten johtaa toimintaa ja samaan aikaan tukea jokaisen yksilöllisiä tarpeita työyhteisössä, jossa osa on ilmoittanut, ettei aio tulla toimistolle enää ikinä ja osa ettei aio olla etätöissä enää koskaan. Esihenkilöiden onkin pohdittava, miten yhteisöllisyyttä rakennetaan tilanteessa, jossa osa henkilöistä on fyysisesti paikalla ja osa kotona. Tämä edellyttää luovia ratkaisuja sekä konkreettisesti kykyä fasilitoida muun muassa hybridikokouksia tehokkaasti. (Durakovic, Aznavoorian & Candido 2022, 22; Trevor & Holweg 2023, 38–39.)

Työnantajan tulee löytää tavat tukea, kannustaa ja antaa palautetta säännöllisesti myös etätöaikana sekä varmistaa, että työntekijät kokevat olevansa haluamallaan tavalla osa yhteisöä. Esimies voi edistää yhteenkuuluvuutta järjestämällä esimerkiksi säännöllisesti yhteisiä etäaamupalahetkiä, etäkahvtaukoja ja kasvokkain tapahtuvia virkistysiltapäiviä. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 260.)

Yhteisöllisyyden kokemuksen luomisessa perehdytyksellä on tärkeä rooli ja johdon olisi hyvä tunnistaa se. Kattava perehdytys luo hyvät edellytykset kyvykkyyden kokemukselle, joka voi vahvistaa yksilön ammatillista minäkuvaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ammattiryhmäänsä. Kyvykkyyden tunne syntyy siitä, kun ihminen tietää mitä häneltä odotetaan ja kokee onnistuvansa siinä mitä tekee, mikä onkin yksi ihmisen perustarpeista.

Lisäksi kyvykkyyden kokemus yhdessä omaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden kokemusten kanssa luo sisäistä motivaatiota ja edesauttaa työn imun syntyä. Nämä ovat tärkeitä mm. työn merkityksellisyyden kokemuksen ja työyhteisöön sitoutumisen kannalta. (Martela & Jarenko 2014, 16–25.)

Järvinen (2019, 38) korostaa, että työpaikka ei voi toimia kitkatta ilman hyvin suunniteltua perehdytystä. Perehdytys pitää sisällään niin työnkuvaan liittyvät asiat kuin myös organisaatioissa ja työyhteisössä vallitsevat toimintatavat ja normit. Hyvä perehdytys luo vahvan perustan, joka mahdollistaa työssä tarvittavien taitojen oppimisen, osaamisen ja onnistumisen (Martela & Jarenko 2014, 16–25).

Tukeakseen myönteistä työelämäkulttuuria johdon tulisikin kirjjata työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoitteet organisaation virallisiksi käytänteiksi ja niitä tulisi seurata (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 290; Työterveyslaitos 2023). Hyvän työkuulttuurin rakentamiseen tarvittavia aineksia on tunnistettu ja käsitelty useissa julkaisuissa kauan ennen pandemiaakin. Kuitenkin vasta korona-aika tuntuu vaikuttaneen asenteisiin ja toimintatapaan siten, että joustavuutta ja työhyvinvointia vahvistavat käytännöt alkavat olla hyväksyttäviä. Pelko etätöihin liittyvän työn tehokkuuden laskusta ei etätöihin siirryttyä automaattisesti laske vaan päinvastoin, useissa yrityksissä se jopa hetkellisesti parani (Trevor & Holweg 2023, 35–36).

MOTIVAATIO VAIKUTTAA YHTEISÖLLISYYDEN KOKEMUKSEEN

Työ ei ole kaikille pelkästään tulojen lähde, vaan enenevässä määrin väylä toteuttaa itseään ja arvojaan. Pelkän työtyytyväisyyden sijaan haetaankin syvempää innostusta, omistautumista ja kokemuksia työn imusta. Esihenkilön tulisikin huolehtia työntekijän työmotivaatiosta. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 247.) Hyvä työmotivaatio voi myös vaikuttaa työntekijän kokemukseen yhteisöllisyydestä. Jos motivaatio on kohdallaan, tulee automaattisesti luoneeksi positiivista ilmapiiriä ympärilleen, mikä vahvistaa yhteisöllisyyttä.

Koska motivointi etätöissä on hankalampaa kuin lähitöissä, olisi työntekijöiden kanssa hyvä käydä keskustelua siitä, minkälaista tukea he tarvitsevat. Esihenkilön on hyvä viestiä usein työntekijöidensä suuntaan, jotta tunne yhteenkuuluvuudesta säilyy. Lisäksi esihenkilö voi samalla tarkkailla työntekijöidensä työmotivaatiota ja mahdollista tuentarvetta. (Mäkinen & Mäkilangas 2023, 177.) Esihenkilö voi myös tarkkailla, miten henkilö puhuu yhteisöllisyyden kokemuksestaan ja tarvittaessa pyrkiä vaikuttamaan siihen.

Kaikille oman ajankäytön johtaminen ei ole helppoa, minkä takia siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota työyhteisöissä. Kaikki etätöihin ajautuneet eivät ole valinneet vaihtoehtoa työskennellä itsekseen, joten oman työn johtaminen voi olla vaikeaa ja se saattaa myös vaikuttaa heikentävästi yhteisöön. Heikosti etätöihin sopeutuneiden työtyytyväisyyden tukeminen on erityisen tärkeää ja etäjohtaja voi tukea sitä pitämällä enemmän yhteyttä niihin työntekijöihin, keillä vaaraa viivyttelyyn on havaittu. Asioiden lykkääminen on yleinen ilmiö, josta on alettu puhua enemmän vasta etätöiden yleistyttyä. Tiedämme, että itseasetetuista aikatauluista voi olla vaikea pitää kiinni (Ariely & Wertenbroch 2002, 224). Merkitykselliseksi nousee se, minkälaisia keinoja yrityksissä voidaan kehittää sen suhteen, että sovitut tuotokset valmistuvat sovittuun aikaan.

Sosiaalisiin yhteyksiin panostaminen työpaikalla voi lisätä myös tuottavuutta. Täten aika, jonka käyttäminen sosiaaliseen kanssakäymiseen, ei ole hukkaan heitettyä. Yhteisöllisyys työpaikalla voi parantaa työntekijöiden mielialaa, vähentää stressiä ja lisätä sitoutumista työhön. Näiden positiivisten vaikutusten kautta työntekijät voivat olla motivoituneempia ja tehokkaampia työssään. Tiimityöskentely voi edistää sosiaalista yhteyttä työpaikalla. Tiimityöskentelyn tehokkuuteen vaikuttaa kuitenkin se, miten hyvin tiimi on organisoitu ja johdettu. Hyvin organisoitu ja johdettu tiimi toimii tehokkaasti ja tuottaa parempia tuloksia. (Holt-Lunstad 2018.) Tehokasta ja toimivaa kommunikointia sekä molemminpuolista luottamusta voidaan pitää myös keskeisinä tekijöinä tehokkaan etätöiden näkökulmasta (Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 196).

JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtaminen on keskellä suurta muutosta. Esihenkilön tulee pyrkiä rakentamaan ja tukemaan yhteisöllisyyttä, mutta sitä ei voi pakottaa. Jokainen työyhteisön jäsen edistää toiminnallaan yhteisöllisyyden vahvistumista, jota johto voi toimillaan edistää. Yhteisöllisyyden rakennusaineita ovat luottamus, vastuullisuus ja motivaatio eli kaikki ne elementit, jotka muodostavat yrityksen työskulttuurin. Keskeistä yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta etätyöaikana on, että työyhteisössä löydetään toimivia ratkaisuja ja jokainen työyhteisöön kuuluva ymmärtää tämän toiminnan tärkeyden.

Työyhteisöjen kannattaa siis pyrkiä edistämään yhteisöllisyyttä luomalla ympäristö, jossa työntekijät voivat tuntea yhteenkuuluvuutta ja saada tukea toisiltaan. Tässä myös perehdyttämisellä on suuri rooli. On helppoa perehdyttää uusi ihminen yhteisöön, jossa kaikki auttavat, eivätkä koe uutta henkilöä uhaksi. Lisäksi tehokkuuden kannalta mahdollisimman nopea sisäänajo on kaikkien edun mukaista. Työhyvinvointi on myös tärkeä osa yhteisöllisyyttä. Hyvinvoiva ihminen antaa yhteisölleen, kun taas huonosti voivassa yhteisössä yhteisöllisyyskin voi olla rakoilla.

Vaikka olemme siirtyneet etätöihin, ei henkilön tarve yhteisöön kuulumisesta ole kadonnut mihinkään ja siihen tulisi johdon kiinnittää erityistä huomiota. Kuten Jonna Hovi-Horkan (2023) kirjoitti Helsingin Sanomien kolumnissaan ”tarve nauraa ei ole kadonnut mihinkään. Huumori toimii varaventtiilinä, joka helpottaa paineita ja vähentää stressiä.” Se on hyvä merkki, kun Teams:ssä raikaa nauru.



Lähteet

Ariely, D. & Wertenbroch, K. 2002. Procrastination, Deadlines and Performance: Self-Control by Precommitment. *Psychological science* 13 (3), 219-224.

<https://stybelpeabody.com/pdf/procrastinationdeadlinesandperformance.pdf>

Durakovic, I., Aznavoorian, L. & Candido, C. 2022. Togetherness and (work) Place: Insights from Workers and Managers during Australian COVID-Induced Lockdowns. *Sustainability*, 15 (1), 1–31.

<https://doi.org/10.3390/su15010094>

Holt-Lunstad, J. 2018. Fostering Social Connection in the Workplace. *American journal of health promotion* 32 (5), 1307–1312. <https://doi.org/10.1177/0890117118776735a>

Hovi-Horkan, J. 2023. Huumorista on tullut katoava luonnonvara. Merkintöjä. *Helsingin Sanomat* 20.4.2023.

Jones, S. & Schöning, M. 2021. Employee Job Satisfaction During Remote Work: The Impact of Transformational Leadership. *Effective Executive*, 24 (3), 65–72.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-job-satisfaction-during-remote-work/docview/2584571442/se-2>

Järvinen, P. 2019. Onnistu esimiehenä. 14. painos. Helsinki: Alma Talent.

Kiander, T. & Onnismaa, J. 2021. Missä olemme ja mitä muistamme, kun olemme etänä? *Aikuiskasvatus*, 41 (3), 263–267. <https://doi.org/10.33336/aik.111584>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu* 3/2014. Viitattu: 27.3.2023.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Mäkinieniemi, J.-P. & Mälikangas, A. 2023. Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon Tutkimus* 42 (2), 169–182.

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/115592/77148>

Ozcelik, H. & Barsade S. G. 2018. No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal* 61 (6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. 2016. Kokoaikainen kotietätyö– yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. Työelämän tutkimus, 14 (2), 185–203.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87011>

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämisellä kohti työn imua. Työelämän tutkimus, 18 (3), 246–260. <https://doi.org/10.37455/tt.97977>

Sneider, K. & Singhal, S. 2020. From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate. McKinsey and Company. Viitattu 16.4.2023.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/from-thinking-about-the-next-normal-to-making-it-work-what-to-stop-start-and-accelerate#/>

Toppinen-Tanner, S. & Kirves, K. 2016. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. Työelämän tutkimus 14 (3), 276–294.

Trevor, J. & Holweg, M. 2023. Managing the New Tensions of Hybrid Work. MIT Sloan Management Review 64 (2), 35–39. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managing-new-tensions-hybrid-work/docview/2762945302/se-2>

Työterveyslaitos 2023. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Viitattu 16.4.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>

10 Loppusanat: Etätyöskentely tarjoaa ratkaisuja ajankohtaisiin haasteisiin

Sini Maunula, Jyrki Suomala & Kaisa Hytönen

KIRJAN ARTIKKELIT KUVAAVAT monipuolisesti etä- ja hybridityön etuja ja haasteita johtamisen näkökulmasta. Yritysten ja organisaatioiden johtamiskäytännöillä on katsottu olevan kiinteä yhteys yhteisten tavoitteiden saavuttamisen onnistumiseen (Tummers & Bakker 2021) sekä työntekijöiden henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin (Kelloway, Turner, Barling & Loughlin 2012). Etätyötä onkin tarkasteltu tässä julkaisussa ihmisen käyttäytymisen, suorituskyvyn ja työn mielekkyyden kokemusten kautta, ei niinkään teknologian tai muiden ulkoisten tekijöiden näkökulmista.

ESILLE NOUSSEITA ETÄTYÖN HAASTEITA

Artikkelit kuvasivat etätyön haittoiksi sen, että useat työntekijät kaipaavat toisia ihmisiä ympärilleen, jolloin he kokevat helposti yksinäisyyttä etätöissä. Toisaalta jotkut ihmiset saattavat kokea kotiympäristössä työskentelyn vaikeana, koska muiden perheenjäsenten äänet ja muu toiminta saattavat häiritä työntekoa. Lisäksi artikkeleissa tuotiin esille se, että etätöissä voi olla vaikea huolehtia riittävästä ruoka- ja kahvitauoista. Ruudun ääressä työpäivät saattavat venyä huomaamatta tavallista pitemmiksi. Onkin alustavaa näyttöä siitä, että ruokailuttomuudet voivat muuttua epäterveellisimmiksi ja liikkuminen vähentyä, kun töitä tehdään verkon välityksellä verrattuna toimipisteellä tehtävään työhön.

Sosiaalisuuden vähentyminen ja yhteenkuuluvuuden puutteen lisääntyminen on myös yksi etätöihin liittyvä haitta. Verkon välityksellä tapahtuvassa kommunikoinnissa spontaanit keskustelut ja niihin liittyvät ilmeet ja eleet jäävät niukoiksi. Yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumisessa, uusiin ihmisiin tutustuttaessa ja tiimin yhteisten normien rakentumisessa nämä sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät viestinnän ei-kielelliset piirteet ovat kuitenkin hyvin tärkeitä. Siksi nämä asiat pitää huomioida ja ottaa osaksi etätyön johtamista.

ETÄTYÖN LUOMIA MAHDOLLISUUKSIA

Usein julkisessa keskustelussa tuodaan esille yksipuolisesti vain etätyön haitallisia puolia. Voidaan puhua jopa etätyö-stigmasta. Kirjan artikkelit kuitenkin valottavat myös myönteisiä tekijöitä, jotka liittyvät verkon yli tapahtuvaan työhön. Etätyön on katsottu säästävän sekä työnantajan että työntekijän aikaa, koska työmatkat vähenevät. Matkojen vähentyminen pienentää myös liikenneuhkia. Tämä on positiivinen asia sekä ympäristön, että ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin kannalta, kun ilman pienhiukkaspäästöt vähenevät ja toisaalta vältytään ruuhkien aiheuttamalta stressiltä.

Myönteisenä tekijänä nähtiin myös se, että etätyön ja videopalaverien avulla työkavereihin on mahdollista tutustua epävirallisemmin. Tutustuminen voi parantaa ryhmän dynamiikkaa, luottamusta ja työhyvinvointia. Nämä puolestaan voi lisätä henkilöstön myönteisyyttä hybridityötä kohtaan.

Kenties merkittävin etu etätöihin liittyen on se, että se mahdollistaa yksilölliset työskentelyratkaisut. Kaikki ihmiset eivät viihdy, ole tehokkaita ja voi hyvin runsaassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konttorilla, vaan tekevät mieluummin työtä kaikessa rauhassa. Etätyö saattaa myös mahdollistaa joidenkin ryhmien työllistymisen paremmin kuin perinteinen työskentely. Tästä esimerkkinä esiteltiin nepsypiirteiset henkilöt, joille etätyö tarjoaa aivan uusia mahdollisuuksia työelämässä. Kaiken kaikkiaan etätyö lisää yksilöllisten ratkaisujen mahdollisuutta työelämässä, mikä tukee työhyvinvointia.

ETÄTYÖN PARHAAT PUOLET ESIIN HYVÄLLÄ JOHTAMISELLA

Tässä julkaisussa kirjoittajat käsittelevät laajasti sitä, miten hyvän johtajuuden avulla voidaan lisätä etätyön houkuttelevuutta ja välttää siihen liittyviä haittoja. Johtajien pitää huomioida monia asioita ja vahvistaa kukin työntekijän arvokkuuden kokemusta ja sitä, että kukin työntekijä kokee oman roolinsa tärkeäksi. Tällöin on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja löytää kullekin sopiva tapa työskennellä. Tärkeää on siis johtajien myönteinen asenne monipaikkaisuutta kohtaan. Tällöin he voivat oikealla tavalla tukea yritystään saavuttamaan yhteiset tavoitteet innostuneiden työntekijöiden kanssa yhdessä.

Useissa artikkeleissa käsiteltiin myös luottamusta. Se on työyhteisöjen toiminnan perusedellytys ja etätyössä sen merkitys korostuu. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttää yhteisiä normeja erityisesti virtuaali-tiimeissä. Menestyvissä virtuaali-tiimeissä sisäistetään yhteiset normit ja toimitaan niiden mukaan. Näin rakentuu luottamus ja ihmiset motivoituvat työstään. Johtajien rooli on keskeistä näissä prosesseissa.

Johtajien olisi hyvä ymmärtää ihmisen oppimiseen ja käyttäytymiseen liittyviä asioita. Ihmisen ajattelun leimallinen piirre on heuristiikat, jotka johtavat helposti kognitiivisiin vinoumiin. Lisäksi johtajien olisi hyvä perehtyä ihmisen muistamista ja informaationprosessointia koskevaan tietoon. Nämä asiat korostuvat, kun yrityksen johto suunnittelee ja toteuttaa työntekijöittensä elinikäistä oppimista. Näitäkin tärkeitä teemoja artikkelit käsittelevät.



On tärkeää kuunnella työntekijöitä ja löytää kullekin sopiva tapa työskennellä.

ONKO ETÄTYÖ SITTEENKIN VAIN TYÖTÄ?

Julkaisuprosessin aikana syntyi keskustelua siitä, pitäisikö ”etätyö” termiä lainkaan käyttää. Sen käyttö se voi synnyttää mielikuvan työntekijän olemisesta etäällä työyhteisöstä. Sanavalintojen vaikutus syntyyviin mielikuviin eli framing-vinouman olemassaolo onkin tunnustettu ilmiö (Bazerman & Moore 2013, 95), minkä vuoksi etätyö-käsitteen synnyttämiä mielikuvia ja niiden vaikutusta olisi hyvä pohtia. Etätyöstä puhuminen voi synnyttää negatiivisen stigman etätyöläisiä kohtaan, mikä voi vaikuttaa heidän kohteluunsa työpaikalla esimerkiksi palkkauksen, työsuhteen jatkumisen ja uralla etenemisen osalta. Pelkästään työn eriyttäminen etä-, lähi- ja hybridityöhön jakaa ihmisiä ryhmiin, jos työyhteisössä on eroja siinä, mitä työn tekemisen tapoja suositaan. Alaryhmien – tai kuppikuntien – syntyminen voi heikentää työyhteisön kykyä työskennellä yhdessä, kun ryhmien välisiä eroja korostetaan ja syntyy puolueellisuutta (Himberg & Jauhiainen 1998, 154). Omaa ryhmää pidetään parempana kuin muita (Bazerman & Moore 2013, 23), mikä voi myös hiertää ryhmien välejä (Himberg & Jauhiainen 1998, 154). Tämän julkaisun artikkelit painottavat, että etätyö on nykyisin arkipäivää ja sen vuoksi yritysten tulisi välttää tiukkaan jaottelua etätyön ja tavallisen työn välillä.

Tiukkojen määräysten asettaminen sille, milloin kaikki ovat etä- ja lähityössä ei ole toimiva lääke vastakkainasettelun estämiseen. Vaikka selkeiden kaikkia koskevien pelisääntöjen asettaminen äkkiseltään kuulostaa reilulta, se ei ole yhdenvertaista. Ihmississä on eroavaisuuksia siinä, miten hyvin työskentely etä- tai lähityössä onnistuu ja miten eri työskentelymuodot vaikuttavat heidän terveyteensä. Esimerkiksi introverteja työskentely hyvin sosiaalisessa ympäristössä kuluttaa, siinä missä ekstrovertejä se energisoi. Lisäksi työntekijän työtehtävissä on oleellisia eroja. Siinä missä jonkun työntekijän tiimi työskentelee samassa työpisteessä ja työtä tehdään pitkälti yhdessä, toisella työtiimi voi olla hyvin hajallaan maantieteellisesti ja työ olla pitkälti itsenäistä. Myös elämäntilanteet tai terveystilanne voivat vaikuttaa siihen, mikä työskentelymuoto tukee työntekijän hyvinvointia parhaiten. Koska työantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän terveydestä ja hyvinvoinnista (Finlex 2002; Työsuojelu.fi 2023), ei työntekijää saa pakottaa työskentelemään tavalla, joka on hänelle haitallista.

Paras tapa päästä eroon mahdollisesta etätyö-stigmasta ja etätyön ja lähityön vastakkainasettelusta olisikin puhua vain työstä. Työntekijä voi olla etäällä tai läsnä työnantajilleen ja kollegoilleen riippumatta siitä, missä hän työskentelee. Digitalisaation tuomien mahdollisuuksien myötä työn tekemisen paikan merkitys on pienentynyt, kun tapaamisten lisäksi verkon yli on mahdollista esimerkiksi kirjoittaa, ideoida ja yhteiskehittää yhdessä. Loppujen lopuksi silloin, kun työyhteisössä vallitsee molemminpuolinen luottamuksen ilmapiiri, etätyökin on työtä siinä missä lähityökin.

ETÄTYÖSKENTELEN AVULLA KOHTI KESTÄVÄMPÄÄ YHTEISKUNTAA

Digitaalisuuden ja etätyön edistäminen on mahdollisuus sekä yksilöille että yhteiskunnalle yleensä. Digitaalinen ja vihreä kaksoisiirtymä edistää hiilineutraalia hyvinvointiyhteiskuntaa. Energiasektori aiheutti 72 % vuoden 2020 kokonaispäästöistä Suomessa ja tästä noin kolmasosa syntyi kotimaan liikenteestä (Suomen virallinen tilasto 2020). Tarpeettoman liikenteen karsiminen auttaisi päästöjen vähentämisessä. Päästöjen vähentäminen on osa siirtymistä kestäväan talouteen ja kasvuun eli vihreää siirtymää.

Vihreän siirtymän toteutuksessa on tärkeää huomioida myös oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisessa vihreässä siirtymässä (just transition) otetaan huomioon vihreän siirtymän toimenpiteiden vaikutukset ihmi-

siin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vaikutuksia ihmisten elantoon ja yhteisöihin. (Eurofund 2023.) Oikeudenmukainen vihreä siirtymä voi parantaa myös tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä. Etätyö on tässä yksi työkalu, joka voi hyvin johdettuna parantaa tiettyjen ihmisryhmien asemaa. Esimerkiksi naisilla on useammin hoitovastuita ja etätyö helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista, jolloin edesautetaan naisten tasa-arvoa työelämässä.

Opiskelijoiden artikkelit eivät ainoastaan kerro ajankohtaisista etätyöhön liittyvistä tutkimuksista. Ne tarjoavat myös tutkimusten pohjalta kehitettyjä malleja johtajien avuksi, kun he suunnittelevat ja toteuttavat työtä omissa organisaatioissaan, joissa etätyö väistämättä on ja tulee olemaan osa työyhteisöjen arkipäivää.



Lähteet

Bazerman, M. & Moore, D. 2013. Judgment in Managerial Decision Making. 8. painos. Wiley.

Eurofound 2023. Just Transition. Viitattu 10.2.2023.

<https://www.eurofound.europa.eu/topic/just-transition>

Finlex 2002. Työturvallisuuslaki 1 §. Viitattu 5.5.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Himberg, L. & Jauhiainen, R. 1998. Suhteita. Minä, me ja muut. Helsinki: WSOY.

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26 (1), 39–55.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>

Suomen virallinen tilasto 2020. Kasvihuonekaasut. Suomen kasvihuonekaasupäästöt 2020. Helsinki:

Tilastokeskus. Viitattu 19.5.2023. http://www.stat.fi/til/khki/2020/khki_2020_05-21_kat_001_fi.html

Tummers, L. G. & Bakker, A. B. 2021. Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>

Työsuojelu.fi 2023. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 5.5.2023.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>



AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences



KORONAPANDEMIA MUUTTI MERKITTÄVÄSTI TYÖNTEON TAPOJA ja käytänteitä lyhyessä aikaikkunassa. Tässä julkaisussa yhdistämme käyttäytymistaloustieteen ja laajemmin käyttäytymistieteiden ymmärrystä ihmisen päätöksenteosta ja valintakäyttäytymisestä hiljattain kerääntyneeseen tutkimustietoon etätyöstä. Tarkastelun kohteena on erityisesti etätyön johtamisen käytänteiden kehittäminen. Julkaisun tavoitteena on nostaa esiin päätöksenteon ilmiöiden merkitystä tehokkaiden johtamiskäytäntöjen kehittämisessä digitaalisten toimintaympäristöjen tarpeisiin, sekä luoda organisaatioille etätyön johtamisen kehittämiseen käytännönläheisiä ohjeita ja vinkkejä, jotka tukevat työyhteisön toimintaa digitaalisissa ympäristöissä.

JULKAISU PERUSTUU Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa-opintojakson kirjalliseen tehtävään, joka on toteutettu yhteistyössä toimeksiantajana toimineen Vihta-hankkeen kanssa. Kyseinen opintojakso on yksi ydinopintojaksoista ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa ”Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu johtamisessa” Laurea-ammattikorkeakoulussa. Teos on jatkoa vuoden 2016 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, vuoden 2018 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt johtajan arjessa, vuoden 2019 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt markkinoinnissa I, vuoden 2020 julkaisulle Päätöksenteon ilmiöt markkinoinnissa II, vuoden 2021 julkaisulle Valintamuotoilu I sekä vuoden 2022 julkaisulle Valintamuotoilu II.



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

