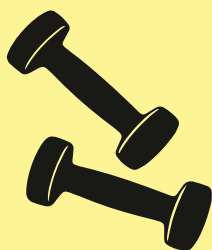


KATI BOIJER-SPOOF HEIKINHEIMO  
RIIKKA ILMIVALTA

# ETÄTYÖN HYVIN- VOINTI- OPAS



**KATI BOIJER-SPOOF HEIKINHEIMO  
RIIKKA ILMIVALTA**

# **ETÄTYÖN HYVIN- VOINTI- OPAS**

**BAZAR**



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Teoksen kirjoittamista on tukenut Työsuojelurahasto.

Bazar Kustannus

© Kati Boijer-Spoof Heikinheimo, Riikka Ilmivalta ja Bazar Kustannus

Bazar Kustannus on osa Werner Söderström Osakeyhtiötä.

Kansi, piirroksset, ulkoasu ja taitto: Susanna Appel

ISBN 978-952-376-444-6

Painettu EU:ssa



# SISÄLLYS

Aluksi	9
Kirjan käyttöohje	11
<b>1 HAASTAAKO ETÄTYÖ HYVINVOINNIN?</b>	<b>13</b>
1.1 Utopiasta tuli uusi normaali	13
1.2 Yksilö etätoimistolla – autuutta vai apatiaa?	16
1.3 Organisaatio valintojen edessä	26
1.4 Energisen etätyön kulmakivet	33
Harjoitus: testaa, miten etätyöskentely sopii sinulle	33
<b>2 YHTEISÖ</b>	<b>36</b>
Harjoitus: Tiimiläisten kokemukset etätyöstä	38
2.1 Tiimi laumana	38
Vinkki: Synkronoi ryhmä – sananmukaisesti	39
Vinkki: Lisää lauman sisäistä ymmärrystä tyyppitestillä	43
Harjoitus: Vahvista lauman yhteenkuuluvuutta – voimakortit	43
2.2 Peloton työpaikka – psykologinen turvallisuus etätyössä	44
Harjoitus: Onko tiimissä turvallinen tunnelma?	45
2.3 Paras irti virtuaalivuorovaikutuksesta	46
Vinkki: Viritä virtuaaliympäristö yhteisöllisyyden edistämiseen	49
2.4 Ketterät kohtaamiset ja läsnäolon merkitys	49
Vinkki: Luo kohtaamisia etätyöympäristössä	53
<b>3 AIVOT</b>	<b>56</b>
3.1 Aivotyön ominaispiirteet	56
Harjoitus: Poliitikon supertaito	59
Vinkki: Kevennä työmuistin kuormittumista	60
3.2 Kognitiivinen ergonomia	60
Harjoitus: Kartoita kognitiivinen työympäristösi	62
Harjoitus: Miten aivosi jaksavat työssä?	65
Vinkki: Käytä pomodoro-menetelmää	68
Harjoitus: Villin ajattelun meditaatio	68
3.3 Palautuminen työelämätaiona	69
Harjoitus: Testaa liikkeen voima	73
Vinkki: Puuhastele, niin keskityt paremmin	73

3.4	Suojele unta	74
	Harjoitus: Check-in	75
3.5	Aivotyöläisen etäpäivä	77
<b>4</b>	<b>KEHO</b>	81
4.1	Passiivisuuden haitat	81
4.2	Aktiivisuuden kivijalat	85
	Harjoitus: Testaa, noudatanko jo liikuntasuosituksia	89
	Vinkki: Lisää liikettä omalla tasollasi	89
	Harjoitus: Etsi elämäntilanteeseesi sopiva liikuntamuoto	90
4.3	Taukoliikunta kuuluu (etä)työpäivään	90
4.4	Taukoliikunnan täsmävinkit	95
	Harjoitus: Istumisen vastalääkkeet	95
	Harjoitus: Kokeile ohjattuja taukotuokioita	101
	Harjoitus: Vireystilan säätö	101
4.5	Etätyön ergonomia	104
	Harjoitus: Tunnista muutostarpeet	110
	Vinkki: Vähennä etätyöpisteen kuluja verotuksessa	111
<b>5</b>	<b>RAVITSEMUS</b>	113
5.1	Ensimmäinen askel: Rytmiliike	115
	Harjoitus: Kokeile selkeää rytmiä	120
	Harjoitus: Keskity ruokailuun	120
	Vinkki: Työnantajan kannattaa mahdollistaa huoltotautot	121
5.2	Toinen askel: Riittävästi kasviksia – todennäköisesti enemmän kuin luulet	121
	Harjoitus: Hevi-haaste	124
5.3	Kolmas askel: Pieni ennakointi pelastaa	125
	Vinkki: Työnantaja voi tukea fiksuja ravintovalintoja	131
<b>6</b>	<b>MUUTA TIETO TAVOIKSI</b>	134
6.1	Palkinto tarvitaan	135
6.2	Tuuppaa uusi tapa	136
6.3	Kärsivällisyyttä!	139
	Lopuksi: Kirjaprojekti etänä – miten kävi hyvinvoinnin?	141
	Kiitokset	144
	Lähteet	146

*Etätyö on täällä pysyvästi. Kysymys kuuluu, kuulutko varhaisiin omaksujiin, varhaiseen enemmistöön vai vitkastelijoihin?*

JASON FRIED JA DAVID HEINEMEIER HANSSON VUONNA 2013  
JULKAISTUSSA KIRJASSAAN *ETÄNÄ – TOIMISTOA EI TARVITA*

*Aktiivisuus pitkin päivää on avain terveeseen aineenvaihduntaan.*

TAIJA JUUTINEN, KINESIOLOGIAN PROFESSORI

*Kasvit eivät tarvitse aivoja, koska ne eivät liiku. Älä ole kasvi.*

VYBARR CREGAN-REID KIRJASSAAN *HOMO SAPIENS – LUOTU  
LIKKUMAAN. MITEN MUUTTAMAMME MAAILMA MUUTTA MEITÄ*

*Burnout on nykypäivän työtapaturma. Miten työpaikoista tehdään turvallisia ajatustyöläisille?*

TIMO LAPPI, TOIMITUSJOHTAJA, TYÖTERVEYSYRITYS HELTTI

## ALUKSI

Tämä kirja on kirjoitettu kaikille, joilla on keho ja aivot – sekä työ, jota tehdään myös etänä.

Kenties työskentelet luovalla alalla, kenties yrityksen henkilöstöhallinnossa tai vaikkapa julkisessa virastossa. Ehkä toimit assistenttina suuressa konsernissa tai vastaat pk-yrityksen koko liiketoiminnasta. Mikä tarkka työnkuvasi onkaan, tehtäviisi liittyy olennaisesti tiedon käsittely ja jalostaminen.

Yhteistä meille kaikille tietotyöläisille on, että työympäristössämme ja työskentelytavoissamme on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen parin vuoden aikana. Ensimmäinen mullistus maaliskuussa 2020 ei ollut suunniteltu eikä hallittu, mutta se oli valtava. Pandemia pakotti etätööhön kaikki, joille se suinkin oli mahdollista. Tutkijoiden mukaan loikkasimme digitaalisessa kehityksessä vuosia eteenpäin, jotakuinkin yhdessä yössä. Jälkikäteen tarkasteltuna tuntuu lähes uskomattomalta, miten hyvin siitä selviydymme. Olemme selkeästi ketterämpiä kuin uskommekaan!

Toinen muutos käynnistyi loppuvuonna 2021, kun aloitimme siirtymän kohti uudenlaista, etä- ja läsnätyötä yhdistelevää työelämää. Tähän malliin oli jo mahdollista varautua paremmin. Erilaista oli myös valinnanvapaus: jos pandemiavaihe edellytti kaikilta samoja työskentelytapoja, tässä uudessa hybridimallissa erityisesti työntekijöillä on enemmän vaikutusvaltaa työolosuhteisiinsa kuin koskaan.

Työympäristöt lienevät jatkuvassa muutoksessa tulevina vuosinakin, mutta etätöyöskentelyn yleisyys ja normaalius on tullut jäädäkseen. Tämä merkitsee, että työssä hyvinvoinnin edellytyksiä pitää miettiä osin uusiksi, myös etätöyön näkökulmasta. Rutiineja on vielä mahdollista muokata, ennen kuin ne sementoituvat. Tämän oppaan tarkoitus on toimia tässä yhtenä työkaluna.

Kirja on ehdotuksemme siitä, miten voimme kukin aktiivisesti vaikuttaa omaan ja työyhteisöemme hyvinvointiin etätöyössä. Jokaisella työntekijällä, tiiminvetäjällä, yrittäjällä ja työnantajalla on tässä oma roolinsa. Kirja tarjoaa tietoa valintojen tueksi sekä konkreettisia vinkkejä arjen tilanteisiin.

Keskitymme erityisesti seuraaviin näkökulmiin, muutamin esimerkein havainnollistettuna:

**Sosiaalinen ulottuvuus:** Mikä yksittäinen asia vaikuttaa eniten yksilön hyvinvointiin tiimissä ja miten sitä voi vahvistaa? Mitä on tärkeää tiedostaa etäkommunikaation riskeistä?

**Kognitiivinen ulottuvuus:** Onko etätö erilaista aivojen kannalta? Mitä on kognitiivinen ergonomia, ja mistä se rakentuu etätöissä?

**Fyysinen ulottuvuus:** Miksi työpisteen hyvä ergonomia ei välttämättä ratkaise istumatyön ongelmia? Miten liikkumattomuus etätöpäivän aikana heijastuu työtehoon, luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn – vai heijastuuko?

**Ravitsemuksellinen ulottuvuus:** Mikä on ravinnon vaikutus työtehoon? Mitkä ovat kolme terveydelle tärkeintä ravitsemusratkaisua erityisesti etätöissä?

Käsissäsi on siis ensisijaisesti hyvinvointiopas, ei käsikirja etäjohtamiseen, josta on jo julkaistu paljon kirjallisuutta. Etätöilmiön taustoista kiinnostuneelle kirja tarjoaa myös katsauksen etätöiden historiaan ja kehitykseen – joka ennen pandemiaa oli hyvinkin hidasta.

Kirjassa pääsevät ääneen sekä etätöiden tutkijat että haastattelemamme kokemusasiantuntijat, jotka ovat tehneet teräviä havaintoja etätöiden vaikutuksista yksilön ja oman työyhteisönsä arkeen. Ammennamme myös omista kokemuksistamme. Riikalla on ollut työfysioterapeuttina ja työhyvinvoinnin palvelujen tuottajana helikopterinäkymä erikokoisten organisaatioiden toimintaan ennen etätöiloikkaa ja sen jälkeen. Kati on toiminut pitkään asiantuntija- tai johtotehtävissä ja seurannut työhyvinvoinnin toteutumista sekä omissa että asiakkaiden työyhteisöissä. Molempien kirjoittajien työympäristö mullistui täysin pandemian vaikutuksesta, mikä pakotti pohtimaan työssä jaksamista uusista näkökulmista.

Uskomme, että uusi normaali on parempi kuin entinen, kunhan poimitaan opit aiemmista kokemuksista. Uskomme myös, että sekä työntekijät että työnantajat – joista kummassakin ryhmässä olemme itse toimineet – ovat valmiimpia kuin koskaan panostamaan aidosti työhyvinvointiin. Hyödynnetään siis hybridimallin monet mahdollisuudet ja tehdään työpäivistä virkeitä myös kotikonttorilla!

Helsingissä syksyllä 2021

Kati Boijer-Spoof Heikinheimo ja Riikka Ilmivalta



## KIRJAN KÄYTTÖOHJE

Teos on suunniteltu niin, että voit lukea sitä paloittain ja vapaasti valikoiden. Koska hyvinvointi rakentuu kokonaisuudesta, kirjan aiheet kerrostuvat ja limittyvät. Jonkin verran toistoa tai lukujen välisiä viittauksia esiintyy silloin, kun niistä on mielestämme lukijalle hyötyä.

Kirjan ensimmäinen luku tarjoaa taustaa ja viitekehystä etätyöpainotteiselle työelämälle. Emme vielä niinkään pohdi siinä ratkaisuja vaan hahmottelemme etätyöympäristön erityispiirteitä ensin yksilön, sitten organisaation näkökulmasta.

Jos kaipaat eniten konkreettisia vinkkejä hyvinvointisi tueksi, voit edetä suoraan seuraaviin lukuihin. Ne tarkastelevat etätyötä neljästä eri näkökulmasta, jotka vaikuttavat terveyteen, elinvoimaisuuteen ja työssä jaksamiseen. Harjoitukset ja vinkit on merkitty selkeästi erilleen myös sisällysluetteloon. Suurin osa vinkeistä on suunnattu yksilölle, jotkin yksittäiset ehdotukset taas koskevat erityisesti tiiminvetäjää ja työnantajaa.

Teoksen lopussa pohdimme lyhyesti rutiinien muuttamisen psykologiaa. Tavat nimittäin muodostuvat usein huomaamatta, ja jos niiden korvaaminen paremmilla olisi helppoa, meillä tuskin olisi sellaisia ongelmia kuin elämäntapasairaudet ja työuupumusepidemia. Uuden tavan oppiminen ei kuitenkaan ole millään muotoa mahdotonta, ja pyrimmekin valamaan rohkeutta ja kärsivällisyyttä lukijaan, joka toivoo muutosta etätyöpainotteiseen arkeensa.

Kirjaan liittyvää materiaalia on myös verkossa. Taukoliikuntavideoita sekä vinkkaamiamme nettitestejä ja muita pidempiä linkkejä on koottu osoitteeseen [virkisteri.fi/hyvinvointiopas](http://virkisteri.fi/hyvinvointiopas).

Antoisia ja oivalluttavia lukuhetkiä!

# 1 HAASTAAKO ETÄTYÖ HYVINVOINNIN?

Pandemia-ajan jäljiltä me kaikki tietotyötä tekevät olemme etätyön asiantuntijoita. Vai olemmeko kuitenkin? Etätyöstä selviytyviä varmasti, yhdet suvereenimpia kuin toiset. Kuten edempänä käy ilmi, kyseessä on kuitenkin meille suhteellisen uusi ilmiö; laajamittainen etätyö oli yllättävän harvinaista ennen koronaa sekä Suomessa että muissa länsimaissa. Nyt on jo aika suhtautua etätyöskentelyyn niin ammattimaisesti, että huomioimme myös sen vaikutukset sekä yksilöiden että työyhteisöjen hyvinvointiin.

Mutta aivan ensiksi määritellään kirjan peruskäsitteet *etätyö* ja *tietotyö*. Tilastokeskuksen mukaan: ”Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella – esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa – niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa.”<sup>1</sup>

Kyseessä on työ, jota voitaisiin tehdä myös toimistolla, eli esimerkiksi kodinkoneasentajan työ ei ole etätyötä. Oleellisessa roolissa on tietotekniikan hyödyntäminen, minkä vuoksi etätyö on mahdollista lähinnä tietotyöläisille.

Tietotyö taas on itsenäistä työtä, joka edellyttää laajaa teoreettista tai abstraktia erityisosaamista sekä kognitiivisia erityistaitoja. Näitä hyödynnetään uuden luomiseen.<sup>2</sup>

Tieto on siis sekä pääomaa että raaka-ainetta, jota työntekijä jalostaa uudeksi tiedoksi. Kirjassa käytämme rinnakkain käsitteitä *tietotyö*, *aivotyö* ja *ajatustyö*. Käytämme myös termiä *asiantuntijatyö*, usein sillä tarkoitetaan samaa kuin tietotyön käsitteellä<sup>3</sup>.

## 1.1 UTOPIASTA TULI UUSI NORMAALI

Kun koronapandemia pakotti tietotyötä tekevät yksilöt ja organisaatiot ottamaan digiloikan yhdessä yössä, se vaikutti ensin väliaikaiselta ratkaisulta. Jonkin ajan päästä aloimme ymmärtää, että paluuta entiseen läsnätyömalliin

ei ole. Mutta olisimmeko päätyneet laajamittaiseen etätyöhön joka tapauksessa? Todennäköisesti – tosin huomattavasti hitaammin.

Etätyön mahdollisuuksista on keskusteltu jo vuosikymmeniä. 1970- ja 80-luvuilla ennustivat visionäärit, kuten futuristi Alvin Toffler sekä fyysikko ja tutkija Jack Nilles, että tulevaisuuden tietotyö tehtäisiin työntekijöiden kodeissa tai niitä lähellä. Tällöin syntyivät ensimmäiset etätyöhön viittaavat termit (*telework* tai *telecommuting*). Visionäärit osasivat siis kuvitella sen teknologisen kehityksen, jonka reaaliaikainen ja tehokas etätyöskentely vaatisi. He kuitenkin huomasivat myös, miten vahva vastustus organisaatioilla oli etätyön käyttöönottoon.<sup>4</sup>

#### MIES, JOKA ENNUSTI HAJAUTETUN TYÖN LÄPILYÖNNIN - 50 VUOTTA SITTEN

Kollektiivisen etätyöoloikan onnistuminen saanee ainakin yhden henkilön nauramaan partaansa. Hän on etätyön isäksikin tituleerattu fyysikko ja futuristi Jack Nilles, joka maalaili kuvaa laajamittaisesta, hajautetusta työstä jo vuonna 1973 ilmestyneessä kirjassaan *The telecommunications-transportation tradeoff*.

Öljykriisi oli pahimmillaan. Nilles oli seurannut kotikaupunkinsa Los Angelesin loppumattomia liikenneuhkia ja todennut niiden aiheutuvan pitkälti työmatkalaisista. Jos toimistotyöntekijät saataisiin työskentelemään hajautetusti lähempää kotoaan, ruuhkat helpottaisivat, kallista öljyä kuluisi vähemmän, näiden työntekijöiden stressitasot laskisivat ja tuottavuus kasvaisi. Lisäksi työnantajilta säästyisi pitkä penni keskustan toimistovuokrissa.

1970-luvulla firmat eivät innostuneet ajatuksesta, edes Nillesin oma työnantaja. He pitivät hajautetun työn ideaa kiinnostavana, mutta eivät olleet valmiita päästämään henkilöstöä näkyviltään. Nillesin mukaan pullonkaulana ei koskaan ollut teknologia vaan johtamiskulttuuri. Hän sanoo työnantajien vastustuksen jatkuneen vuosikymmenestä toiseen – kunnes pandemia iski ja asiantuntijatyön huomattiin onnistuvan etänäkin. Yhtäkkiä tämä Nasallekin työskennellyt rakettitieteilijä nostettiin visionäärin asemaan. Vanhan opinahjonsa, Lawrencen yliopiston haastattelussa hän vitsaili: "48 vuoden jälkeen minusta tuli menestys yhdessä yössä."<sup>5</sup>

Kansainvälinen työjärjestö ILO ryhmittelee *Working anytime, anywhere* -julkaisussaan etätyöskentelyn historian kolmeen sukupolveen. Ensimmäinen käynnistyi henkilökohtaisen pöytä tietokoneen, PC:n, yleistyttyä. Toista vaihetta vauhdittivat kannettavat tietokoneet, kännykät ja internet, jotka mahdollistivat työnteon paitsi kotona myös esimerkiksi työmatkalla. Kolmanteen vaiheeseen edettiin, kun teknologia edistyi entisestään mutta myös kutistui kooltaan sekä laajakaistat ja älylaitteet yleistyivät.<sup>6</sup> 2000-luvun puoliväliä voidaan pitää maagisena ajankohtana, jolloin älypuhelin läpimurto alkoi luoda mahdollisuuksia joustavammille työskentelyolosuhteille<sup>7</sup>.

Vuonna 2013 julkaistussa kirjassaan *Etänä – toimistoa ei tarvita* suosittun Basecamp-virtuaalialustan perustajat Jason Fried ja David Heinemeier Hansson maalailivat kuvaa etätöön ylivoimaisuudesta. Koska lahjakkaimmat osaajat eivät kaikki asu samassa paikassa ja koska moderni (avo)konttoriympäristö on varsinainen keskeytysautomaatti, etätöön avulla työnantaja voisi saada käyttöönsä parhaat yksilöt ja mahdollistaa heille tehokkaan työympäristön. Friedin ja Heinemeier Hanssonin mukaan oikea aika etätööhön siirtymiselle oli koittanut.

Visio oli kuitenkin ennenaikainen. Vaikka puitteet olivat periaatteessa olemassa, valtaosa tietotyöstä tehtiin tulevinakin vuosina työnantajan tiloissa – niin maailmalla kuin Suomessa. Kehitystä tässä tapahtui vain hyvin hitaasti.

Työministeriön työolobarometri seuraa etätöitä tekevien määrää. Vuonna 2012 palkansaajista 21 prosenttia ilmoitti työskentelevänsä joskus etänä. Heidän osuutensa kasvoi noin kolmasosaan vuoteen 2020 mennessä. Kyse oli kuitenkin satunnaisesta tai korkeintaan viikoittaisesta etätöystä. Aina koronapandemiaan asti *päivittäin* etätöitä tekevien määrä pysyi vuodesta toiseen vähäisenä, kahdessa–kolmessa prosentissa työvoimasta.<sup>8</sup> Luku oli liki samansuuruinen muun muassa Yhdysvalloissa<sup>9</sup>. Akavan selvityksen mukaan akateemisten alojen työntekijöiden keskuudessa vähintään 3–4 etäpäivää viikossa tehneitä oli ennen koronaa vain kuusi prosenttia<sup>10</sup>.

Kenties nämä vaatimattomat luvut selittävät, miksi etätöön todellista potentiaalia ei osattu hahmottaa. Vaikka työelämän tutkijat ovat selvittäneet aiheita paljonkin, 2010-luvulla laadituissa suomalaisissa tulevaisuusraporteissa etätyöskentelyn käsittely on erikoisen vähäistä.

Etätöitä ei kenties nähty merkittävänä, yhteiskunnallisesti vaikuttavana ilmiönä ainakaan lähitulevaisuudessa. Vähänpä tiesimme!

## 1.2 YKSILÖ ETÄTOIMISTOLLA - AUTUUTTA VAI APATIAA?

Vieläkö muistat ajan, jolloin etätyöhön piti pyytää erikseen lupa? Tai kenties tiimin kesken oli sovittu tietty määrä työpäiviä, esimerkiksi yksi viikossa, jonka sai korkeintaan olla poissa toimistolta. Usein se ei saanut olla maanantai tai perjantai – pelättiinkö työntekijöiden siis viettävän etänä rokulipäiviä? Monissa organisaatioissa etätyötä ei sallittu lainkaan, vaikka se olisi ollut täysin toteutettavissa.

Ne, joilla osittaisen etätyön mahdollisuus oli, käyttivät sitä mielellään. Vuonna 2019 julkistetun Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan niistä työntekijöistä, joilla oli paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työnteon paikkaan, neljä viidestä oli tehnyt etätyötä. Etätyöoptio oli tuolloin arvostettu etu, jopa palkitsemismuoto esimerkiksi tulospalkkauksen sijaan!<sup>11</sup>

Samassa tutkimuksessa kysyttiin ylemmiltä toimihenkilöiltä, onko heidän mahdollista hoitaa tehtäviään myös etänä. Niiden joukosta, jotka tekivät vain lähityötä, 42 prosenttia vastasi, ettei etätyö ole työnkuvan takia mahdollista. Tarkempi tarkastelu paljasti, että kyse oli ennen kaikkea lääkäreistä ja opettajista. Nyt tiedämme, että pandemian seurauksena myös näihin ammatteihin tuli etäluottuvuus, vaikka iso osa ei ollut pitänyt sitä mahdollisena.

Kun suomalaisilta kysyttiin heidän etätyökokemuksistaan vuosina 2020–2021, kyselyjen tulokset olivat toistuvasti varsin myönteisiä. Pääosa tietotyöläisistä koki etätyön edut haittoja suuremmiksi. Tyypillinen toive oli, että pandemian hellitettyä etätyötä voisi tehdä kaksi–kolme päivää viikossa. Suurin osa meistä ei siis ole luopumassa etätyöstä tulevaisuudessakaan, ainakaan jos itse saamme päättää.<sup>12</sup>

Harva tulee kuitenkaan ajatelleeksi, miten etätyön tekeminen vaikuttaa omaan urakehitykseen. Kun kaikki työyhteisössä tekevät samassa määrin läsnä- ja etätyötä, tilanne lienee urakehityksen kannalta tasapuolinen. Mutta jos tässä on suuria yksilökohtaisia eroja, muuttuvatko enemmän etänä työskentelevät näkymättömiksi? Kysytäänkö heidän mielipidettään ja vinkkiään, entä saavatko he vastuuta kykyjensä mukaisesti?

Pitkään etätyötä tutkinut Stanfordin yliopiston ekonomisti Nicholas Bloom on sitä mieltä, että läsnä- ja etätyön hybridimaailmassa piilee iso riski tahattomalle syrjinnälle. Hänen tutkimuksensa mukaan kotona työskentelevien urakehitys hidastui puoleen verrattuna niihin, jotka työskentelivät toimistolla.

Vanha sanonta ”poissa silmistä, poissa mielestä” muuttui todeksi, kun riskiä ei tiedostettu. Tämän vuoksi Bloom on sitä mieltä, että organisaatioiden ei tulisi antaa työntekijöiden täysin päättää työn suorittamispaikasta. Sen sijaan kannattaa yhdessä sopia, mitkä päivät ollaan kaikki yhdessä toimistolla ja mitkä kotikonttorilla. ”Firmojen tulisi olla tässä asiassa holhoavia”, Bloom sanoo.<sup>13</sup>

Lähityö maustettuna harvoilla etätyöpäivillä on varsin erilainen työympäristö kuin kokoaikainen tai pääasiallinen etätyö. Tässä luvussa käydään läpi ensin yksilön kannalta, mitkä erityispiirteet etätyössä korostuvat tutkimustiedon ja haastatteluidemme perusteella. Organisaation näkökulmaa käsittelemme myöhemmin tässä luvussa.

### **Kati: ”Entiset etäkäytännöt nolottavat”**

*Kun nyt ajattelen itse linjaamiani etätyökäytäntöjä ennen koronaa, huvittaa ja vähän hävettääkin. Jossain vaiheessa etäpäivistä piti aina sopia erikseen minun, esihenkilön kanssa. En onneksi muista koskaan evänneeni etätyömahdollisuutta – olihan sisältöimilläni paljon tehtäviä, jotka vaativat avokonttoria rauhallisempaa työympäristöä.*

*Uuden tiimiläisen ehdotuksesta otimme jossain vaiheessa käyttöön mallin, jossa jokainen sai etällä päivän viikossa vapaasti, kunhan merkitsi sen jaettuun kalenteriin. Rajoituksen perusteena oli, että työemme vaatii jatkuvaa yhdessä sparrailua ja sen vuoksi tiimiläisten läsnäoloa. Tämä malli toimi pääosin hyvin. Itse en tosin kehdannut pitää etäpäiviä juuri koskaan, sillä mielestäni palaveriputkissa istuvan pomon tulisi edes joskus olla työpisteellä spontaanisti tavoitettavissa.*

*Sekä minä että varmasti moni muu yllättyi, miten hyvin hommat hoiutuivat, kun siirryimme totaaliseen etämoodiin. Vanhat etätyösäännöt muuttuivat välittömästi vanhentuneiksi ja nolon kankeiksi. On vain laihalohtu, että tiimimme ei suinkaan ollut käytännöiltään tiukimmasta päästä. Tai että noudatimme organisaation ohjeistusta ja tulkitsimme sitäkin hyvin laveasti.*

*Nyt ymmärrän, että olimme jumissa vanhoissa ajatusmalleissa. Moni työtehtävä valmistuu yhtä lailla, jopa tehokkaammin etänä. Sataprosenttinen etäily ei kuitenkaan ole mielestäni optimaalinen työskentelytapa ainakaan luovalle tiimille. Ideointiin ja uuden luomiseen soveltuu parhaiten kasvokkain työskentely.*

### **Tehokkaat, tiiviit työpäivät**

Työskentely näyttäisi olevan etänä tehokkaampaa kuin toimistolla – ainakin tiettyyn määrään asti. Tämä havainto toistuu sekä työntekijöiden kyselyvastauksissa että työnantajien näkemyksissä. Merkittävin syy taustalla lienee vähemmän keskeytyksiä sisältävä, avokonttoria rauhallisempi työympäristö.<sup>14</sup>

Suuren etätyökokeilun eli pandemia-ajan aluksi raportoitiin selkeää tuottavuuden nousua. Global Workplace Analyticsin kansainvälinen kyselytutkimus kertoi, että työntekijöistä 77 prosenttia koki olevansa täydellisen tuottavia kotitoimistolla.<sup>15</sup> Myös suomalaisten parissa toteutetussa Auntie Solutionsin kyselyssä vastaajat kokivat työtehonsa nousseen etätyössä 65 prosentista 78 prosenttiin<sup>16</sup>.

Jokainen haluaa olla tuottava ja aikaansaava, mutta huippuunsa viritetyssä tehokkuudessa on riskinsä. Mitä enemmän saa aikaa, sitä enemmän tehtäviä annetaan tai oma tekemisen nälkä kasvaa. Tämä kasvattaa uupumisriskiä.

*Etätyön merkittävin haaste hyvinvoinnille on työpäivien tiivistähtisyys. Toimistoympäristölle luontaiset tauot jäävät pois, jolloin työteho kasvaa mutta palautuminen kärsii. Etätyö edellyttää jokaiselta vahvempaa itsensä johtamista: rajojen asettamista, kalenterin hallintaa ja työpäivän huokoistamista.*

JOHTAVA TYÖTERVEYSLÄÄKÄRI

Kun kaikki tai osa henkilökunnasta on etänä, spontaaneja kohtaamisia pyritään korvaamaan palavereilla. Joissakin työyhteisöissä sinänsä hyvä tavoite ajankäytön tehostamisesta on johtanut 15–30 minuutin pikapalavereihin, joita voikin yhtäkkiä olla peräti 10–15 päivässä. Koska tapaamiset yleensä vaativat onnistuakseen myös valmistautumista, tahti on hengästyttävä.

*Työtahti on etänä tiukempi. Kokouksia on pahimmillaan viivalta viivalle, aamusta iltaan ilman taukoja. Aikaa valmistella seuraavaa tapaamista saati hengähtää ei juuri ole. Kokousten kestoja on yritetty lyhentää, mutta se ei useinkaan onnistu.*

ASiantuntija, Julkinen sektori

## AVOKONTTORIT HISTORIAAN?

Tietotyöläisiä haastatellessamme piirtyi lohduton kuva monitilatoimistojen puutteista. Pahimmillaan tunnelma on niissä basaarimainen, mikä tekee keskittymisestä usein vaikeaa. Vaikka kyseessä olisi virallisen termin mukaisesti ”monitilaympäristö”, hiljaiset tilat ja neuvottelusopet imaistaan usein osaksi konttoria. Kokemuksemme mukaan väliseinät ja vetäytymishuoneet katoavat, kun toimipisteitä tarvitaan lisää.

Turun yliopiston ja ammattikorkeakoulun tutkimus osoittaa puhemelun aiheuttavan stressiä ja häiritsevän suoritusta. Hälyn ohella muun muassa yksityisyyden puute ja jatkuvat keskeytykset nakertavat työhyvinvointia ja -tehoa.<sup>17</sup> Maailmanlaajuisen etätyökyselyn mukaan työntekijät arvioivat keskeytysten syövän työpäivästä 43 minuuttia kotona mutta toimistolla 78 minuuttia, mikä on 80 prosenttia enemmän<sup>18</sup>.

Pandemiaa edeltävänä aikana etätyön suosiminen linkittyikin vahvasti monitilatoimistossa työskentelyyn: jos työpiste sijaitsi avokonttorissa, etätyön suosio oli selvästi suurempaa. Esimerkiksi vuoden 2018 työolotutkimuksessa niillä monitilatoimistossa työskentelevillä ylemmillä toimihenkilöillä, joilla ei ollut omaa työpistettä, osittain etätyötä tekevien osuus suureni peräti 83 prosenttiin<sup>19</sup>. Eli pomoista valtaosa valitsi säännöllisesti kotitoimiston avokonttorin sijaan.

Nämä seikat on huomioitava, kun etä- ja lähityön yhdistelmää kehitetään edelleen. Moni organisaatio on remontoinut tilojaan vastaamaan paremmin hybridimallin tarpeita. Tämä onkin tarpeen, sillä etätyön etuihin tottuneet työntekijät vaativat toimivia työskentelyolosuhteita konttorilla. Saa nähdä, maltetaanko kustannustehokkaista avokonttoreista todella luopua.

Kun etätyön uutuudenviehätys sekä poikkeustilanteen luoma hätätilamentaliteetti alkoivat karista, työntekijöiden arviot omasta tuottavuudesta alkoivat heiketä<sup>20</sup>. Vasta tulevana vuosina saamme kattavaa pitkän aikavälin dataa siitä, millainen yhdistelmä läsnä- ja etätyötä on tehokkuuden kannalta ihanteellista eri tehtävissä. Ja jos tuottavuus todella on tiettyssä työskentelymuodossa suurempaa, sen pitäisi näkyä myös viivan alla. Kyselytutkimuksien tulokset ovat aina vain suuntaa antavia, sillä meidän on vaikea itse arvioida objektiivisesti, miten paljon enemmän tai vähemmän todellisuudessa saamme aikaan. Lisäksi monet vaikutukset fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin tulevat esiin vasta viiveellä.



## Laumaeläin virtuaaliympäristössä

*Pandemia-ajan myötä opimme käyttämään erilaisia digitaalisia työkaluja, joiden käyttöönottoon suhtauduttiin aiemmin nihkeästi. Esimerkiksi henkilöstön kuuntelu ketterin kyselytyökaluin on nyt arkipäivää. Uskon, että työntekijöiden näkemykset huomioidaan jatkossa vahvemmin.*

TIIMINVETÄJÄ, KOLMAS SEKTORI, 4 TIIMILÄISTÄ

Pakotetussa digiloikassa on paljon hyviä puolia. Jouduimme ja saimme vihdoin opetella hyödyntämään olemassa olevia työkaluja, joiden toiminnallisuuksista vain murto-osa oli käytössä. Nämä työkalut ovat juuri se tekijä, joka ylipäättään mahdollistaa etätyön. Ja kuten haastateltavamme edellä toteaa, ne mahdollistavat myös aiempaa vaivattomammin henkilöstön kuuntelun.

Sosiaalisen eläimen näkökulmasta merkittävin miinus on kasvokkaisten kohtaamisten ja epämuodollisen kuulumistenvaihdon väheneminen. Aivotutkija Katri Saarikiven mukaan läheisyyden ja yhteisen päivärytmin puute heikentävät ryhmän toiminnalle tärkeää, kollektiivista älykkyyttä edistävää empatiaa<sup>21</sup>. *Läsnä etänä* -kirjan haastattelussa hän toteaa, että empatiaa vähentävät myös digitaaliset alustat, mikä on etätyön huono puoli<sup>22</sup>. Haastavien hankkeiden tai tilanteiden läpivientiä varten voi olla vaikea löytää me-henkeä.

Haastattelemamme kokemusasiantuntijat mainitsivat työyhteisön tuntuvan pienemmältä etätyössä. Omasta sosiaalisesta viitekehyksestä ovat tippuneet pois hieman kaukaisempien tiimien jäsenet, johdosta puhumattakaan.

*Käsitys työyhteisöstä on hatara, kun ei ole ohimeneviä kohtaamisia lainkaan. Uusia nimiä putkahtelee palaverieihin – toisaalta jos joku katoaa, sitä ei huomaa.*

ASIAANTUNTIJA, JULKINEN SEKTORI

Aivomme on kalibroitu viestimään kasvokkain, tulkitsemaan nanosekunneissa muiden eleitä, äänensävyä ja sanavalintoja. Digitaalinen vuorovaikutus on huomattavasti kaksiulotteisempaa. Virtuaalikokousten venähtäneet monologit, kiusalliset hiljaisuudet ja tahattomat päällepuhumiset turhauttavat. Pelkän äänen tai videokuvankin perusteella viestin tulkinta voi mennä pahasti pieleen.

Jos taas kamerat ovat pois päältä ja puhumme pelkille kuvakkeille, joudumme pinnistelemaan vastapuolten reaktioiden tunnistamiseksi ja tulkitsemiseksi vain puheesta – tai hiljaisuudesta! Erityisen raskasta tämä on koulutuksen, tiedotustilaisuuden tai muun yksisuuntaisemman vuorovaikutuksen vetäjälle.

Oma lukunsa ovat sähköposti-pingpong ja erilaisten chat-viestien lakkaamaton tulva. Usein näitä työkaluja käytetään väärin, jolloin viestinnän helpottamisen sijaan ne tekevät siitä kuormittavaa ja aikaavievää.

Pandemian aikana alettiin puhua uudesta tunne-elämän ilmiöstä, etätyöapatiasta. Sen taustalla oli päivien monotonisuus sekä sosiaalisten kontaktien ja välittömän palautteen vähentyminen.<sup>23</sup> Paljon siteerattiin ajatus-työntekijöiden terveyspalveluja tarjoavan Heltin dataa vuoden 2020 ajalta. Tilasto osoitti sairauspoissaolojen kokonaismäärän vähentyneen mutta mielenterveyspoissaolojen lisääntyneen ja nousseen ensi kertaa merkittävimmäksi sairausloman syyksi.<sup>24</sup>

On mahdotonta arvioida, miten paljon asiaan vaikutti juuri etätyön yleistyminen. Yllättävän digiloikan alkutaipaleella etätyökäytännöt olivat organisaatioissa sekavat ja työmäärä joillakin hallitsematon – ja toisilla työt katosivat yhtäkkiä kokonaan. Etäkoulu toi perheellisten työntekoon omat haasteensa. Henkiseen vointiimme heijastui kuitenkin myös yhteiskunnan sekava tilanne ja eristyksen aiheuttamat henkilökohtaiset paineet.

### **Keho kotikonttorilla: liikkumattomuus ja kuutiolounaat**

Ajatustyöläisen työnkuva on jo lähtökohtaisesti fyysisesti passiivinen. Läsäntyössä sekä aivot että keho saavat kuitenkin taukoja työnteosta: työtä pilkkovat automaattisesti kokoustilojen ja työpisteen väliset siirtymät, lounas- ja kahvitauot sekä kollegoiden keskeytykset, joita on joskus toki liikaakin. Onpa monilla työporukoilla porrashaasteita tai yhteisiä taukojumppakäytäntöjäkin.

Kotikonttorilla työskennellessä siirtymät ovat usein olemattomia, minkä lisäksi tauotus saattaa unohtua täysin. Tämä on yksi etätyön tehokkuuden kääntöpuolista ja eräs merkittävimmistä etätyön terveysriskeistä. Valitettavasti päivittäinenkään kuntoliikunta ei riitä kompensoimaan pitkän paikallaanolon haittoja sokeri- ja rasva-aineenvaihduntaan. Istumisen haitat lähtevät kasvuun noin neljän tunnin kohdalla.<sup>25</sup>

# VIRKEIDEN TYÖPÄIVIEN PUOLESTA

Etätö on tullut suomalaiseen työkuulttuuriin jäädäkseen. Tämä opas auttaa sinua ja työyhteisöäsi kukoistamaan niin etätöissä kuin lähi- ja etätöiden hybridimallissakin.

Opas tarjoaa tietoa työskentelyyn liittyvien valintojen tueksi sekä konkreettisia vinkkejä arjen tilanteisiin. Mitkä asiat vaikuttavat eniten yksilön ja tiimin hyvinvointiin ja miten niitä voi vahvistaa? Onko etätö erilaista aivojen kannalta? Miten liikkumisen lisääminen työpäivän aikana vaikuttaa luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn? Mitkä ovat kolme tärkeintä ravintovalintaa erityisesti etätöissä?

Oppaan avulla varmistat oman ja työyhteisösi hyvinvoinnin uudenaikaisessa työympäristössä. Kun palautuminen käynnistyy jo työpäivän aikana, kuormitustaso jää alhaisemmaksi ja työssä jaksaminen sekä työteho vahvistuvat.



Kuva: Uupii Tirronen

**Kati Boijer-Spoof Heikinheimo** on KTM, sertifioitu mindfulness- ja pilatesohjaaja sekä auktorisoitu personal trainer (APT®). Hän on toiminut pitkään asiantuntija- ja esimiestehtävissä.

**Riikka Ilmivalta** on Virkisteri Oy:n toimitusjohtaja, fysioterapeutti, liikunnan asiantuntija sekä Liikkuva Tauko® -konseptin kehittäjä. Hänellä on 25 vuoden kokemus työhyvinvoinnin edistämisestä.

