

Työelämän muodonmuutos -podcast

Jakso 1: Hybridityö, yleiskielinen litterointi

Pauli Forma:

Miltä tulevaisuuden työelämä näyttää ja miten ajankohtaiset ilmiöt muovaavat sitä? Millaisia työkykyriskejä muutos tuo tullessaan? Minä olen Pauli Forma, Varman työkykypalveluista vastaava johtaja, ja tämä on Työelämän muodonmuutos -podcast, jossa pureudutaan työelämään ja työkykyyn liittyviin ajankohtaisiin kysymyksiin yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Tervetuloa mukaan!

Hybridityö on teema, joka on ollut jo hyvän aikaa monien huulilla. Mutta onko hybridityössä kyse työajan optimoinnista ja työviihtyvyyden parantamisesta, vai onko se tapa ottaa perjantaina *iisimmin* sohvalta työskennellen? Ja mitä hybridityö merkitsee työkyvyn kannalta?

Tässä jaksossa vieraana on Virpi Ruohomäki, johtava tutkija Työterveyslaitoksen Työkyky ja työurat -yksiköstä. Virpi on mukana tutkimusprojektissa, jossa tutkitaan erilaisten toimistotilojen ja etätöiden yhteyksiä hybridityössä, ja aiemmin hän johti Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen -tutkimusprojektia, joka tarkasteli hybridityön käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä ja sitä, miten työkyky sitten linkittyy näihin uusiin työnteon tapoihin. Tervetuloa Virpi!

Virpi Ruohomäki:

Kiitos Pauli!

Pauli Forma:

No niin, meillä on tänään tällainen hyvin ajankohtainen ja paljon keskustelua herättävä teema, hybridityö. Ensimmäisenä kysyisin sinulta Virpi, että kuinka paljon suomalaisissa yrityksissä tehdään työtä etänä tai hybridimuotoisesti tällä hetkellä?

Virpi Ruohomäki:

Etä- ja hybridityö on tosiaan yleistynyt valtavasti koronapandemian ansiosta tai siitä johtuen. Ja koronapandemian seurauksena etätö on nyt vakiintunut ihan uudelle tasolle. Sen määrä on paljon korkeampi kuin mitä ennen koronaa, eli on isosta muutoksesta ja murroksesta kyse. Ihan tämän päivän lukuja ei ole kellään, mutta tilastoja kerätään edelliseltä vuodelta, ja ne osoittavat, että etätöitä – sellaista työtä, jota tehdään päätyöpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona tai vastaavissa tiloissa – tekee noin 35 prosenttia Tilastokeskuksen mukaan. Sitten jos kysytään työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin tilastoista, niin se on jopa yli 40 prosenttia. Tätä on mitattu vähän eri tavoin, mutta isosta luvuista on kyse, kun katsotaan koko palkansaajaväestöä Suomesta.

Pauli Forma:

Tämä miten tähän tilanteeseen ja tähän päivään on tultu, niin se on mielestäni kanssa mielenkiintoinen tarina, ja sitä selvittelin hiukan. Sain tietää, että etätöiden historia ulottuu 1970-luvulle sillä tavalla, että silloisella tekniikalla pystyttiin ottamaan tällaisista aluetoimistoista yhteyksiä pääkonttoriin ja työskentelemään sitten sillä tavalla ikään kuin hybridinä. Ja sitten vuonna 1979 IBM:n työntekijöistä viisi sai tällaisessa pilotissa luvan tehdä vähän kotona työtä, ja ne on ehkä ollut tällaisia ensimmäisiä kokeiluja. Siitä se tosiaan on sitten yleistynyt trendinomaisesti, niin kuin sanoit. Teknologia on ollut koko ajan tosi tärkeässä roolissa; mikä on

ollut mahdollista, on vaikuttanut siihen, miten sitä työtä tehdään. Ja tosiaan se pandemia-aika sitten oli tällainen iso nykäys, mitä tässä hybridityöskentelyssä tapahtui.

Tällä hetkellä oikeastaan sellainen iso puheenaihe aina kun tavataan yritysten edustajia, on se, että kysytään, että kuinka paljon teillä tehdään toimistolla, ja kuinka paljon olette etänä. Yritykset mieltivät sitä, että millä keinoin saataisiin ihmisiä työskentelemään enemmän toimistoilla. Mitä itse ajattelet niistä keinoista tai ylipäättänsä tästä probleemasta yritysten kannalta, että miten niitä porukoita saataisiin työpaikoille?

Virpi Ruohomäki:

Joo, tuo onkin mielenkiintoinen kysymys, että se on tällä hetkellä aika lailla sellainen kuuma peruna, että miten saadaan työntekijöitä takaisin toimistolle. Sitä pohditaan monessa paikassa. Erityisesti työnantajien näkökulmasta, koska on huomattu, että tarvitaan myös niitä kasvokkaisia kohtaamisia. Tarvitaan sitä yhdessä ideointia, yhdessä oppimista, yhdessä tekemistä, jotta organisaation tuottavuus ja hyvinvointi pitkällä aikavälillä olisi sujuvaa. Mutta tästähän meillä ei vielä ole tietoa, koska tämä tilanne on melko lyhytaikainen, pitkäaikaisia vaikutuksia me emme tiedä.

Keinoja houkuttaa työntekijöitä takaisin toimistolle, niitä on monia. Eli voidaan miettiä, että mitä hyviä puolia siinä toimistotyöskentelyssä on, että miksi tulla toimistolle.

Pauli Forma:

Tämä on sillä tavalla hurjaa, että maailmalla on myös toimistoja tai yrityksiä, missä ei ole lainkaan toimitiloja esimerkiksi. Jos pitää tavata tai järjestää kohtaamisia, sitten hyödynnetään muita tiloja. Tässä tapahtuu hyvin paljon.

Virpi Ruohomäki:

Miten on tultu tähän etätyötilanteeseen, että se on näin yleistä. Mainitsit sen teknologian kehityksen, ja se on yksi keskeinen ajuri ollut tässä etätyön mahdollistamisessa. Tilastointiahan on tehty sieltä 1990-luvulta asti, ja siitä on havaittu, että etätyö on yleistynyt vähitellen. 2000-luvulla yhä enemmän ja enemmän on pystytty teknologian tuella tekemään sitä etätyötä. Mutta tämä koronapandemia aiheutti tällaisen etätyöoloikan ja digiloikan tässä etätyön määrässä ja laajuudessa. Tällä hetkellä jos katsotaan, ketkä sitä etätyötä eniten tekevät, ne ovat teknologiaan perehtyneitä, teknologiavälitteistä työtä tekeviä toimihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä ja tyypillisesti aika korkeasti koulutettuja. Etätyötä tehdään erityisesti valtiolla, isoissa organisaatioissa ja sitten yksityisellä sektorilla myös palvelualoilla, ja vähemmän sitten teollisuudessa ja kunnissa. Mutta on tosi paljon eroja, että miten paljon ja missä laajuudessa sitä etätyötä tehdään. Se riippuu toimialasta, liiketoiminnasta ja organisaation kulttuurista, ja myös niistä työtehtävistä. Kaikkea työtä ei voi tehdä etänä, osa täytyykin tehdä läsnätyönä.

Pauli Forma:

Hyvä, että otit esiin nämä muutkin ulottuvuudet kuin pelkästään sen teknologian. Myös tällä kulttuurilla ja johtamisella on mielestäni iso merkitys tässä. Sitä on kuullut kaikenlaisia tarinoita esimerkiksi siitä, että vuosia sitten organisaatioissa piti saada lupa tehdä etätyötä. Piti kertoa, että mitä siellä aikoo tehdä siellä etätyössä, ja sitten esihenkilö hyväksyi nämä suunnitelmat. Jotenkin kuulostaa tämän päivän keskustelusta hyvin tämmöiseltä vanhanaikaiselta ja byrokraattiselta.

Virpi Ruohomäki:

Joo, aikaisemmin tosiaan etätöihin piti saada esihenkilöitten lupa, ja oli aika tarkatkin sovitut käytännöt, että mitä töitä saadaan tehdä etänä, ja sitten niitä piti tosiaan kirjallisesti sopia. Nyt on tullut paljon joustavuutta ja organisaatiokohtaisia erilaisia käytäntöjä. Eletään sillä tavalla murrosvaihetta, että organisaatioissa haetaan nyt tasapainoa, minkä verran tehdään kotona etätöitä, ja minkä verran sitten ollaan toimistoilla läsnätyössä. Tässä on paljon erilaisia käytäntöjä, nyt haetaan sitä sopivaa määrää ja haetaan niitä tehtäviä, mitkä sopivat etätöinä tehtäväksi, ja missä asioissa sitten kannattaisi tulla toimistolle, ja kannattaisi tavata kasvotusten työkavereita ja esihenkilöitä.

Pauli Forma:

Tässä kohta siirrytään käsittelemään työkykyaiheita tästä erityisesti. Mutta tässä on todella mielenkiintoisia ulottuvuuksia tässä teemassa, tämä työkyky on yksi, mutta ylipäättänsä esimerkiksi sen tyyppiset kysymykset, että miten eri ryhmät organisaatioissa ovat toimistolla ja ketkä sitten taas ei. Olin eräässä tilaisuudessa, missä oli tehty tutkimusta siitä. Oli huomattu, että johtajat ovat hyvin yleisesti toimistolla, tapaavat mahdollisesti asiakkaita ja muuta tällaista. Ja sitten asiantuntijat työskentelevät paljon etänä. Se varmaan myös liittyy siihen, minkälaisia ajatuksia johdolla on siitä, pitäisikö siellä toimistolla olla vai ei, kun he joka tapauksessa ovat.

On myös mielenkiintoisia kulttuurisia eroja. Juuri tuossa samassa tilaisuudessa tuli esiin, että esimerkiksi japanilaiset eivät hyödynnä hybridityöskentelymahdollisuuksia. Kun monissa maissa on sillä tavalla, että juuri keskiviikkona ollaan paljon töissä, tai keskellä viikkoa siellä toimistolla, ja perjantai on käytännössä hyvin etäpainotteinen. Niin sitten esimerkiksi japanilaiset käyvät sääntillisesti kaikkina päivinä tasaisesti siellä toimistolla. Mielenkiintoisia tällaisia kulttuurisia eroja.

Jos mennään sitten eteenpäin ja lähestytään sitä työkykyteemaa, niin jos lähdetäisiin miettimään, mitä hyötyä tästä etänä tai hybridinä työskentelystä nyt sitten ylipäättänsä on?

Virpi Ruohomäki:

Tämä on mielenkiintoinen aihe, että mitkä ovat ne etätöiden hyödyt ja edut. Sitä voidaan tarkastella yksilötasolla ja organisaatiotasolla ja monesta näkökulmasta, tähän ei ole yksiselitteistä vastausta. Mutta tyypillisiä aiheita, mitä viimeaikaisista tutkimuksista ja yritystapaamisista on tullut esiin: työntekijät nostavat työmatkoihin kuluvan ajan säästöt, työmatkaliikenteeseen kuluneen ajan säästöt ja ilmastopäästöjen säästöt. Moni kokee, että etätö mahdollistaa työn ja muun elämän paremman yhteensovittamisen. Jos on esimerkiksi pieniä lapsia tai perheessä paljon huollettavia, arjen rutiinien yhteensovittaminen työn ja vapaa-ajan kesken koetaan etätöissä hyödylliseksi. Tosin kaikilla ei ole kotona niitä olosuhteita, joissa voisi tehdä etätöitä, että kodin olosuhteet vaikuttavat siihen, miten se etätö sujuu. Onko siellä omaa rauhaa vai ei, ja onko työvälineet ja ergonomia kunnossa.

Toinen paljon esiin tullut asia etätöiden hyödyistä on, että moni kokee, että keskittyminen kotona onnistuu hyvin, ja työtä pystyy rytmittämään paremmin kuin toimistolla. Tämä liittyy siihen, että on huonoja kokemuksia ollut esimerkiksi avotoimistoista tai keskeytyksistä ja häiriöistä. Kotona voi luoda ne olosuhteet itselleen sopivaksi. Olen kuitenkin havainnoinut, että ei ne kodin olosuhteet aina niin onnistuneet ole. Olen kuullut, että keittiönpöytä on se yleisin työnteon paikka edelleen, ja joku kyhjäyttää sohvalla nurkassa. Joku on sitten vetäytynyt makuuhuoneen sängyn

päälle tai mökille, ja sittenhän se työ ja vapaa-aika alkaa limittyä ja ei olekaan niin helppo enää olla siinä työmoodissa siellä kodin olosuhteissa. Tässä on monta näkökulmaa.

Etätyössä on hyvänä puolena se, että on tämmöistä itsenäisyyttä ja itsemääräämistä voinut tulla lisää siihen työhön. Voi rytmittää sitä työaika ja työn tekemisen järjestystä, ja ehkä pitää pienen ulkoiluhetken lounastauon lomassa. Tämmöisiä asioita työntekijät kokevat myönteisenä. Esihenkilöiden näkökulmasta on myönteinen havainto se, että etätyön myötä on huomattu, että luottamus henkilöstöön on lisääntynyt. Aiemmin on saatettu olla epäluuloisia siitä, miten ne työt sujuvat siellä kodin reiviillä. Mutta nyt on huomattu, että asiat on saatu rullaamaan, ja työt tulee tehtyä, vaikka ei koko ajan olisikaan sitä kontrollia ja seuranta. Ja myönteinen asia on se, että työntekijät itse arvioivat, että tuottavuus olisi lisääntynyt, että työn tekeminen on tehokasta kotona. Meidänkin tutkimuksissamme itsearvioitu työn sujuminen ja laatu koetaan hyväksi. Tästä tietenkin työnantajilla voi olla eri käsityksiä, jos ei ole mitään selkeitä mittareita tai selkeitä keinoja, miten sitä tietotyötä voisi esimerkiksi seurata tai arvioida. Ja tästä onkin sitten tullut huolia, että minkälaista tuottavuus jatkossa on, jos etätyö jatkuu pitkään.

Pauli Forma:

Jos ajatellaan työkykyä ja ollaan siinä yksilön näkökulmassa, niin mitä mahdollisia vaaranpaikkoja siinä työkyvyn näkökulmasta saattaa olla?

Virpi Ruohomäki:

Etätyön pitkäaikaisia riskejähän ei vielä tiedetä. Ei tiedetä, mitä se pitkäaikainen etätyö tuo tullessaan, jos se on hyvin intensiivistä. Mutta korona-ajan ja korona-ajan jälkeiseltä ajalta meillä kyllä on tietoa, miten etätyö vaikuttaa terveyskäyttäytymiseen ja itsearvioituun hyvinvointiin. Hyviä puolia on, että voi liikkua enemmän, jos vapaa-aikaa saadaan irrotettua työmatkaliikenteestä. Mutta sitten riskeinä on, että työmatkaliikunta vähenee. Ruokailurytmi voi mennä sekaisin. Meidän tutkimuksissamme osalla ruokarytmi oli heikompi siellä kodin reiviillä. Napostelu saattaa lisääntyä, epäterveellinen syöminen, jotka sitten ovat yhteydessä työkyvyn heikkenemiseen pitkällä aikavälillä.

Unen määrä on osalla heikentynyt. Nukutaan lyhyempiä yöunia, vaikka toisilla se on taas parantunut. Eli tässä on hyvin erilaisia yksilökohtaisia eroja eri henkilöillä. On vielä ravitsemuksen ja levon lisäksi, tämä liikkuminen, jonka jo mainitsin. Pitkäaikainen liikkumattomuus etätyössä voi heikentää kuntoa ja terveyttä. Niska-hartiaseudun vaivat, tuki- ja liikuntaelimestön vaivat saattavat lisääntyä. Sellaisia viitteitä onkin jo saatu. Toisaalta liikunnan vähenemiseen liittyy myös stressin säätely. Asiat saattavat jäädä mieleen pyörimään, ja etätyöpäivästä voi olla vaikea siirtyä vapaalle, jos ne kuormittavat asiat jäävät mieleen.

Pauli Forma:

Tulee mieleen, että etänä työskentelyssä ja hybridimallissa noin yleisesti, on paljon mahdollisuuksia työkyvyn kannalta. Mutta se muuttaa sitä tilannetta ja työnteon kontekstia sillä tavalla, että työntekijällekin tulee uudenlainen tilanne, ja joutuu ottamaan uudella tavalla vastuuta omasta työkyvystään. Katsoin teidän tutkimustanne ja huomasin, että asiat ovat menneet vähän eri suuntiin eri henkilöillä. On tullut niitä positiivisia vaikutuksia, toisaalta taas mennyt huonompaan suuntaan. Onko se näin, että tämä yksilöllinen näkökulma tässä korostuu, ja yksilön vastuu työkyvystä?

Virpi Ruohomäki:

Joo, meidän tutkimuksemme mukaan tosiaan yksilöllisiä eroja oli paljon. Ehkä siihen on syytä työpaikoillakin kiinnittää huomiota, että ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat. Kodin olosuhteet vaihtelevat, terveydentilassa voi olla muutoksia, ja muussa elämässä sellaisia asioita, jotka vaikuttavat siihen, miten etätyö onnistuu, ja miten siellä etätöissä voidaan ja jaksetaan. Yksilölliset erot eivät tule esiin, jos ei niitä kysy, ja jos ei ole hyvä vuorovaikutus ja keskusteluyhteys esihenkilöiden kanssa.

Pauli Forma:

Viittasit pidempiaikaisiin vaikutuksiin, joista vielä ei tiedetä, mutta tulevat tutkimukset sitten kertovat. Yksi tekijähän tässä koko teemassa on se, että ylipäättään tällaiset etäkokoukset tekniikan välityksellä on minun käsittääkseni tutkimusten mukaan havaittu olevan eri tavalla kuormittavia, ja myös kuormittavampia ihmiselle. Siinä on ehdotettu monenlaisia tekijöitä: Tulee vähän liikaa informaatiota, on paljon kaikenlaista auki. Taisi olla niinkin, että kun näet itsesi puhuvan mukana siellä jossain ympäristössä, sekin on kuormittavaa ihmiselle. Jos nyt oikein muistan, niin tuollainen etäkokous on 17 prosenttia kuormittavampi kuin läsnäkokous, ihan sen tilanteen näkökulmasta. Se kuulostaa aika hurjalta!

Virpi Ruohomäki:

Etätyössä tämä teknologiavälitteinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa, ja digitalisaatio ja monenlaiset teknologiset välineet ja alustat mahdollistavat sen etänä työskentelyn. Eli se on toisaalta mahdollistaja, mutta onhan se samalla kuormittava tekijä. Etätyön tekijöiltä ja esihenkilöiltä vaaditaan paljon osaamista siinä teknologian käytössä, että se saadaan sujumaan hyvin. Koronan aikaan tähän on myös opittu melko hyvin. Silti monessa tutkimuksessa on havaittu, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus on tosiaan osalle kuormittavaa. Se on myös vaativaa, ja siinä on kaikenlaisia virheen mahdollisuuksia ja hankaluuksia – saadaanko ääni- ja kuvayhteys toimimaan – ja se kuormittaa. Digitaalinen, teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaatii keskittymistä.

Mutta siinä on myös heikkouksia. Kaikenlainen viestintä ei välitykään sen teknologian kautta. Ilmeet, eleet, kehon liikkeet, tunteet eivät välity sen teknologian kautta. Viesti ei välttämättä mene perille, tai se voidaan ymmärtää väärin. Onkin havaittu, että teknologiavälitteisessä viestinnässä on väärinymmärrysten riski ja väärintulkintojen riski. Sitä kautta voi sitten tulla hankaluuksia asioiden hoitamisessa ja työn sujumisessa. Se saattaa jopa heikentää työn tulosta, vaikka koetaan samalla, että se on nopeaa ja sujuvaa. Ne kokoukset etänä ovat usein hyvin asiakeskeisiä, pysytään tiukasti sovitussa asiassa. Vapaamuotoinen tunnelmien välittäminen, kuulumisten vaihtaminen ja sosiaalinen vuoropuhelu jää pois. Tämä muuttaa meidän vuorovaikutustamme.

On myös sellaisia tutkimuksia, että osa tylsistyy niissä etäkokouksissa ja pitkissä Teams-palaverissa tai webinaareissa, ja aletaankin tekemään jotain muuta oheistoimintaa. Tällaisia tuloksiakin on. Kuormittumisen lisäksi onkin tylsistymistä ja tavallaan virikkeettömyyttä. Tässä pitäisi huomioida paremmin kokouksiin osallistujat, jotta saataisiin vuorovaikutteisuutta lisää niihin kokouksiin. Kaiken kaikkiaan ei tämä teknologia vielä korvaa kasvokkaista vuorovaikutusta eikä ihmisten kohtaamista ja yhdessä ideointia ja tekemistä.

Pauli Forma:

Tuossa tultiin jo siihen johtopäätökseen, että yksilön näkökulmasta tämä korostaa vastuunottoa omasta työstä ja työn tekemisestä, työkyvystäkin. Voidaanko sitten purkaa sitä, minkälaisille yrityksille hybridityö on hyvin sopiva ja iso mahdollisuus? Ja minkälainen yritys ei niinkään hyödy?

Virpi Ruohomäki:

Tässä miten etätyötä hyödynnetään, miten paljon hybridityötä tehdään, on tosiaan eroja eri toimialojen välillä ja eri yritysten välillä. Ihan tarkkaa tietoa ei edes taida olla Suomesta olemassa, että miten paljon ja minkälaisia kokemuksia yritystasolla tällä hetkellä löytyy. Kyllä tässä tarvitaan jatkotutkimusta työhyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta.

Tilastojen mukaan tieto- ja viestintäteknologian alan yritykset, asiantuntijayritykset ja kansainväliset teknologiayritykset ovat pitkän aikaa jo tehneet etätyötä, ja siellä tämä hybridityö jatkuu edelleen. Pankit, vakuutuslaitokset ja valtiosektorin ministeriöt ja tutkimuslaitokset ovat sellaisia mihin tämä näyttäisi sopivan. Mutta on tosiaan eroja myös tehtävien tasolla – ei ole niin, että sama malli sopisi kaikille, vaan etä- ja hybridityöratkaisuja pitää sopia organisaatiokohtaisesti.

Pauli Forma:

Varmaan on juuri sillä tavalla, että tämä teknologiakerros on yksi, se antaa meille perusmahdollisuudet. Mutta yrityksen pitää olla aika kehittynyt kulttuurinsa ja johtamisensa näkökulmasta, jotta se pystyy hyödyntämään tätä mahdollisuutta, ja ehkä välttää ne uhkakuvat työkyvyllekin ja yhteisöllisyyden heikkenemiselle.

Virpi Ruohomäki:

Yksi etätyön riski, mikä pitkällä aikavälillä olisi hyvä ennakoida on se, että mitä tapahtuu työyhteisölle. Mitä tapahtuu tiimeille ja organisaatioille, jos yksilöt tekee hyvin paljon etätyötä pitkään. Yksi huoli tai riski on se, että yhteisöllisyys saattaa lähteä rapautumaan ja yksilöiden yksinäisyys lisääntyä. Nyt on jo näyttöä siitä, että on eristyneisyyden kokemuksia, ja yksinäisyyden kokemus työssäkin on lisääntynyt. Tämä on minusta huolestuttava riski, koska me tiedämme, että ihmisellä on psykologinen perustarve kuulua yhteisöön, ja työyhteisöt ovat perinteisesti olleet suomalaisessa työelämässä hyvin tärkeitä. Siellä on jaettu paljon muutakin kuin faktapitoista tietoa. Siellä on välittynyt kokemusperäinen tieto. On opittu yhdessä, on rakennettu yhdessä tekemisen kulttuuria ja me henkeä yhdessä. Oikeastaan ei vielä tiedetä, mitä tälle tapahtuu. Lähteekö yhteisöllisyys rapautumaan, ja pysyvätkö tiimit ja organisaatiot koossa, jos ei ole sosiaalista liimaa ja kasvokkaista tekemistä ja vuorovaikutusta. Eli nostan tämän yhteisöllisyyden heikkenemisen ja yksinäisyyden riskin.

Pauli Forma:

Kun luin sitä teidän tutkimustanne, niin huomasin sellaisen mielenkiintoisen asian, että tämä yhteisön näkökulma liittyy myös työkykyyn. Ei tule usein ajatelleeksi, että se yhteisö työpaikalla tai toimistossa itse asiassa edesauttaa hyviä, työkykyä tukevia käytäntöjä. Nyt lähdetään yhdessä lounaalle tai nyt pidetään kahvitauko, tai jotenkin muuten keskeytetään työn tekemistä. Se on tietynlaista tuuppaamista hyviin, työkykyä tukeviin asioihin.

Virpi Ruohomäki:

Joo. Työpaikalla työkavereilla, työyhteisöllä on tärkeä rooli työhyvinvointia tukevissa käytännöissä. Mennään yhdessä lounaalle, pidetään yhdessä kahvitauot, jutellaan muistakin kuin

akuuteista työasioista. Vaihdetaan kuulumisia, ideoidaan ja opitaan yhdessä. Työrytmin säilyttäminen ja vuorovaikutuksen ylläpitäminen on työpaikalla samassa tilassa usein luontevaa, siihen on opittu. Se tukee arjen jaksamista ja työssä jatkamista, ja sillä on yllättävän iso merkitys yksilön hyvinvoinnille ja työkyvyille. Se huomattiin, kun korona-aikana työpaikkaruokalat menivät kiinni, yhteiset tapaamiset muuttuivat verkkovälitteisiksi, ja arjen rutiinit muuttuivat, niin myös terveystyöskäyttyminen muuttui. Ihmisten piti ottaa enemmän vastuuta työn aikatauluttamisesta, lounas- ja kahvitaukojen pitämisestä ja arkiliikkumisesta päivän mittaan. Työn tauotus esimerkiksi monella unohtui, ja työpäivistä tuli intensiivisiä Teams-putkia, ja kokouksesta toiseen nopeita siirtymiä ilman taukoja. Työyhteisön tuuppaamista ja hyviä käytäntöjä peräänkuulutan nyt tässä uudessa hybridityövaiheessa.

Pauli Forma:

Jos mennään sitten työkyvyn johtamiseen. Työkyvyn johtamisessa on ennaltaehkäisyn näkökulma, jotta työkyky säilyisi ja olisi kestäväällä pohjalla. Toisaalta se on myös toimimista oikein sitten, kun on työkykyyn liittyviä haasteita. Tietysti työkykyjohtamisen käytännöt ovat syntyneet täysin toisenlaiseen maailmaan. Mitä erityisen tärkeitä oppeja olisi, kun mietitään työkyvyn johtamista hybridimaailmassa?

Virpi Ruohomäki:

Työkyvyn johtaminenhan tapahtuu työpaikan arjessa ja työn tekemisen arjessa. Siinä on tärkeä rooli ihan työkavereilla ja erityisesti esihenkilöllä ja johdolla. Minkälaisia käytäntöjä työpaikoilla ylläpidetään: Miten huomioidaan toiset työntekijät? Miten muistutetaan yhteisistä tavoitteista? Miten töitä priorisoidaan? Miten työkuormaa jaetaan? Miten työt organisoidaan arjessa? Nämä kaikki ovat ennaltaehkäisevää tekemistä ja hyvän työkyvyn ylläpitämistä. Palautumiseen pitää olla riittävästi aikaa. Työaikoja kannattaa noudattaa ja tauoista pitää huolta. Ne ovat sitä ihan arkista työhyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtimista.

Palautteen antaminen, arvostuksen osoittaminen ja onnistumisista iloitseminen yhdessä on kaikki sitä arjen johtamista, joka vaikuttaa meidän jaksamiseemme ja työkykyymme. Jos alkaa tulla merkkejä siitä, että työt kasaantuvat, työn laadussa tai määrässä ilmenee muutoksia, tai henkilö esimerkiksi jostain syystä vetäytyy tai tulee pulmia matkaan, siitä kannattaa matalalla kynnyksellä keskustella työntekijän kanssa. Työntekijän kannattaa myös ottaa yhteyttä esihenkilöön, tarvittaessa työterveyshuoltoon, jos huomaa, että työt eivät suju, stressioireet alkavat kasaantua, tai tulee uupumisen merkkejä. Tarvitaan tällaista matalan kynnyksen nopeaa reagointia. Tarvitsee olla luottamukselliset välit esihenkilöiden kanssa. Esihenkilönkin on todella tärkeä tuntee työntekijät, jotta pystyy tukemaan ja keskustelemaan mahdollisista pulmista ajoissa. Myönteisellä otteella kysytään kuulumisia, pyydetään palautetta, vaihdetaan säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja arkisissa tilanteissa myös jaksamiseen liittyviä asioita.

Pauli Forma:

Esihenkilöllä on merkittävä rooli työkyvyn johtamisessa, on se sitten minkälaista työtä vaan, ja tehdäänkö etänä tai ei. Mitä ajattelet siitä, mikä on hybridityömaailmassa erityinen asia, josta yrityksen johdon pitäisi pitää huolta? Tai mitä pitäisi tehdä, jotta hybridityökin olisi onnistunutta tai työkyvyn näkökulmasta kestävä?

Virpi Ruohomäki:

Johdolla on tärkeä rooli sopia ja viestiä, ja johtaa toimintaa samaan suuntaan. Tavoitteet pitää olla kirkkaat, tehtävät pitää olla priorisoituna ja toimenkuvat selkeät, jotta tiedetään kuka vastaa mistäkin. Alusta alkaen perehdytys ja työnopastus on tärkeä hoitaa kasvotusten, jotta työt opitaan hyvin ja työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä. Myös muutostilanteissa näitä perehdytyksen perusasioita kannattaa huolehtia ja ylläpitää. Johdon rooliin kuuluu myös se, että ilmapiiri on psykologisesti turvallinen, on selkeät käytännöt hyvinvoinnin johtamiseen. Ja jos tulee pulmatilanteita, niihin puututaan matalalla kynnyksellä – otetaan asiat puheeksi.

Pauli Forma:

Joo eli työkyvyn johtamisessa ennaltaehkäisyn näkökulma on tärkeä. Sitten tietysti manageroidaan mahdollisia työkyvyssä ilmeneviä haasteita.

Virpi Ruohomäki:

Joo, etätyössä tai hybridityössä voi olla hankala havaita, jos työkyvyssä tapahtuu muutoksia, jos työntekijä ei sitä itse tuo esille. Silloin esihenkilön kannattaa aktiivisesti ottaa yhteyttä. Vaikkapa lähettää viestiä, soittaa perään, keskustella kasvotusten riittävän ajoissa. Arjessa myös kuulumisten kysyminen, voinnista kysyminen osana arkisia kokouskäytäntöjä on tarpeellista. Jos työkyky lähtee heikkenemään, on tärkeä ottaa ajoissa yhteys myös työterveyshuoltoon. Yhteistyö työterveyshuollon asiantuntijoiden ja ammattilaisten kanssa on tärkeää, ja työntekijät voivat myös itse olla aktiivisia sinne suuntaan. Tarvittaessa työssä voidaan tehdä muutoksia, työtä voidaan tuunata ja räätälöidä työkyvyn mukaan.

Pauli Forma:

Jos lopuksi käännetään katse vielä tulevaisuuteen. Kuten tuossa jo tuli ilmi, 1970-luvulta lähtien on monenlaista tapahtunut – etä- ja hybridityö on erilaista kuin varhaisimmissa vaiheissa. Mitä ajattelet siitä, mitä nähdään tulevaisuudessa: Miten työtä tehdään? Tuleeko uusi hybridityö 2.0 tai 3.0, ja mitä se tarkoittaa?

Virpi Ruohomäki:

Kyllä nyt näyttää siltä, että tämä hybridityö on tullut jäädäkseen. Organisaatiot etsivät toimivia tapoja ja käytäntöjä sovittaa yhteen etätyötä, läsnätyötä, ja yhdistää niitä hybridityöksi. Minä näkisin, että nyt on tapahtunut niin iso muutos työelämässä, että ei meillä ole mahdollisuuksia enää peruuttaa taaksepäin. Näkisin, että hybridityö uusine versioineen – toivottavasti kehittyneemmällä tasolla – jatkuu nyt lähitulevaisuudessa. Voi olla, että hybridityö myös laajenee monipaikkaiseksi työksi, jolla tarkoitan sitä, että työtä voidaan tehdä monissa eri paikoissa. Päätoimipisteen ja kodin lisäksi asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden luona, matkoilla, julkisissa tiloissa ja niin edelleen. Eli työnteon paikka voidaan valita tehtävien mukaan tehtäväksi siellä, missä se on tarkoituksenmukaista. Ja näkisin, että me olemme nyt mielenkiintoisessa vaiheessa, jossa työtä kannattaa kehittää ja tutkia aktiivisesti, jotta voidaan luoda hyviä toimintatapoja ja malleja, joissa ihmiset voivat hyvin ja organisaatiot ovat tuottavia, ja myös ympäristönäkökulmat voidaan huomioida.

Pauli Forma:

Juuri näin ja itse ajattelen juuri sillä tavalla, että teknologia varmasti kehittyy kovaa vauhtia ja tulee kaikenlaista uutta. Meidän ei varmasti siitä tarvitse olla huolissaan. Mutta miten meidän

yriytysten ja organisaatioiden kulttuuri kehittyy? Miten johtaminen kehittyy ja työkyvyn johtamisen käytännöt, jotta pystytään tukemaan työntekijöitä myös näissä muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa, kun työnteon muodot muuttuvat. Se varmaan on se työkykyjohtamisen haaste.

Virpi Ruohomäki:

Hyvinvointia hybridityöhön!

Pauli Forma:

Kyllä! Kiitos, Virpi, tästä vierailusta ja keskustelusta.

Virpi Ruohomäki:

Kiitos!

Pauli Forma:

Ja kiitos tietenkin myös meidän kuuntelijoillemme! Minä olen Pauli Forma, ja tämä oli Varman Työelämän muodonmuutos -podcast.