



# Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä

Milla Roininen (toim.)



# Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä

Milla Roininen (toim.)



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

  
**TURKU AMK**  
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

**Työterveyslaitos**

 **Tampereen yliopisto**

**A!**  
Aalto-yliopisto  
Perustieteiden  
korkeakoulu

**LAPIN AMK**  
Lapland University of Applied Sciences

**HUMAP**

Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261

Turun ammattikorkeakoulu  
Turku 2019

ISBN 978-952-216-739-2 (painettu)

ISSN 1457-7925 (painettu)

Painopaikka: PunaMusta Oy, Tampere 2019

ISBN 978-952-216-740-8 (pdf)

ISSN 1459-7764 (elektroninen pdf)

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Kuvitus ja taitto: Suvi Harvisalo

Valokuvat: Antti Ala-Könni, Tero Ahonen

Valokuvat (Unsplash): Bruce Marsh, Georgia De Lotz, Jack Alexander, Csaba Balazs,  
Andrii Podilnyk



# Sisältö

<b>Alkusanat</b>	<b>9</b>
<b>1 Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu</b>	<b>11</b>
<b>2 Kallisarvoinen työaika</b>	<b>21</b>
<b>3 Tilat ja työn muotoilu – valitsemisen sietämätön keveys</b>	<b>31</b>
<b>4 Etäisyyksien hallintaa monipaikkaisessa ja mobiilissa työssä</b>	<b>39</b>
<b>5 Digitaalisen tilan sosiaalinen rakenne</b>	<b>45</b>
<b>6 Yhteiskehittely hälventää organisaatorajoja</b>	<b>51</b>
<b>7 Työterveysyhteistyö mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä</b>	<b>59</b>



# Kirjoittajat

## **Ursula Hyrkkänen**

Koulutus- ja tutkimuspäällikkö, FT  
Turun ammattikorkeakoulu

## **Anne Puro**

Lehtori, PsM  
Lapin ammattikorkeakoulu

## **Matti Vartiainen**

Senior Advisor, professori (emer.)  
Tuotantotalouden laitos  
Aalto-yliopisto

## **Anu Harju-Myllyaho**

Osaamispäällikkö, YTM  
Lapin ammattikorkeakoulu

## **Outi Vanharanta**

Tutkijatohtori, KTT  
Aalto-yliopisto

## **Marjo Jussila**

Projektipäällikkö, TaM  
Lapin ammattikorkeakoulu

## **Hannele Kuusisto**

Lehtori, FM  
Turun ammattikorkeakoulu

## **Minna Sipponen**

Lehtori, Restonomi (YAMK)  
Lapin ammattikorkeakoulu

## **Anu Granberg**

Lehtori, TtM  
Turun ammattikorkeakoulu

## **Suvi Nenonen**

Dosentti, FT  
Tampereen yliopisto

**Henri Jalo**

Väitöskirjatutkija, DI  
Tampereen yliopisto

**Helena Palmgren**

Kehittämispäällikkö, TkT, KM  
Työterveyslaitos

**Jaana Vanhatalo**

Väitöskirjatutkija, HM  
Tampereen yliopisto

**Miira Heiniö**

Erytisasiantuntija, VTM  
Työterveyslaitos

**Annika Ranta**

Organisaatiokonsultti, KM  
Humap Consultation oy

**Elisa Valtanen**

Psykologi, KTM  
Työterveyslaitos

**Olli-Pekka Juoperi**

Organisaatiokonsultti, KM  
Humap Consultation oy

**Simo Kaleva**

Tutkija, VTM  
Työterveyslaitos

**Vesa Purokuru**

Organisaatiokonsultti, KM  
Humap Consultation oy



# Julkaisussa käytetyt käsitteet

## **Työn muotoilu**

Työn muotoilu on työntekijän keino hallita työnsä vaatimuksia sekä omia ja työnsä voimavaroja. Työntekijä muokkaa työympäristöään, työnsä sisältöjä, toimintatapojaan ja sosiaalisia suhteitaan sekä työnsä tiedotettua hallintaa vastaamaan arvojaan, osaamistaan ja tarpeitaan.

## **Mobiili ja monipaikkainen työ**

Mobiili työntekijä liikkuu ja työskentelee päätyöpaikkansa ulkopuolella erilaisissa paikoissa vähintään kymmenen tuntia viikossa ja käyttää yhteistyössään sähköisiä viestintävälineitä, esimerkiksi kannettavaa tietokonetta tai puhelinta. Työntekijän liikkumisen tarve syntyy itse työstä ja sen tavoitteista. Monipaikkaista työtä tekevä kuljettaa mukanaan työvälineitään ja työskentelee tarpeensa mukaan eri työpisteissä.

## **Välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö**

Liikkuvan ja monipaikkaisen työntekijän yhteistyö ja vuorovaikutus tapahtuvat tietoteknisten tieto- ja kommunikaatiovälineiden avulla. Usein niiden avulla tapahtuvasta vuorovaikutuksesta käytetään myös nimitystä virtuaalinen yhteistyö. Tyypillisiä yhteistyön välineitä ovat kannettava tietokone, matkapuhelin ja videoneuvottelu. Nykyisin yhteistyö ja vuorovaikutus tapahtuvat erilaisilla alustoilla, joihin on yhdistetty erilaisia välineitä.

## **Itseohjautuvuus**

Itseohjautuvuus eli autonomia tarkoittaa ihmisen omaehtoista toimintaa ja itsemääräämisen tunnetta itseä koskevissa asioissa. Autonomiia työssä lisäävät omaehtoinen päätöksenteko, mahdollisuudet vaikuttaa ja muotoilla omaa työtään sekä toimintaympäristöään.

## **Yhteiskehittely**

Yhteiskehittely on uuden luomiseen tähtäävää toimintaa, jota tehdään yhteistyössä yli (organisaatio)rajojen, ja jonka lopputulos on avoin. Yhteiskehittely perustuu halulle oppia ja tuottaa kokeillen yhdessä jotakin uutta: palvelu, innovaatio, konsepti. Yhteiskehittelyn edellytyksiä ovat muun muassa avoimuus, luottamus, uteliaisuus ja moninäkökulmaisuus.

## **Coworking**

Rinnakkain työskentelyä sekä työympäristön käyttötapaa, jossa eritaustaiset henkilöt jakavat yhteisen työtilan ja välineet. Yhteisöön kuuluessaan he samalla voivat jakaa ideoita, tietoa, kokemuksia jne. Myös yhteiset tapahtumat, koulutukset ja yhteisöjohtaminen ovat olennainen osa coworkingia. Coworking onkin ennen kaikkea konsepti, ei pelkkä tila.







# Alkusanat

Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu on ajan hermolla. Työ muuttuu jatkuvasti, mutta ihminen muuttuu hitaammin. Muutos näyttää nopealla silmäyksellä tarkoittavan lisääntyvää digitaalisuutta ja yksilön itseohjautuvuuden korostamista. Nämä tekijät riippuvat kuitenkin vahvasti toimialasta: työn muotoilu on eittämättä erilaista rakennusfirmassa ja konsulttitoimistossa. Joitain yhteisiä tekijöitä on silti löydettävissä, kuten ihmisen fysiologia, aivojen kuormitus, työmäärän sopiva mitoitus, uuden oppiminen ja sen mahdollistaminen sekä kollegat ja tiimin toimivuus.

NewWoW Crafting – mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilusta tuottavuutta ja hyvinvointia -hanke alkoi kesällä 2017. Kohderyhmänä hankkeessa ovat mikro- ja pk-yritykset, joissa työtä tehdään mobiilisti ja monipaikkaisesti. Yritykset ovat osallistuneet noin vuoden mittaisiin kehittämisjaksoihin, joiden sisältöön on kuulunut johdon haastattelu, työn muotoilun kysely, kehittämistyöpajat ja työpajojen välissä tehdyt kokeilut. Tämän jälkeen vastaavanlainen prosessi on toteutettu yhdessä yritysten ja niiden työterveyshuoltojen kanssa työterveysyhteistyön kehittämiseksi. Työn muotoilun alateemoiksi valikoituivat alkuvaiheessa työaika, työn-teen tilat ja työtavat. Sama kolmijako on löydettävissä tämän julkaisun sisällöstä.

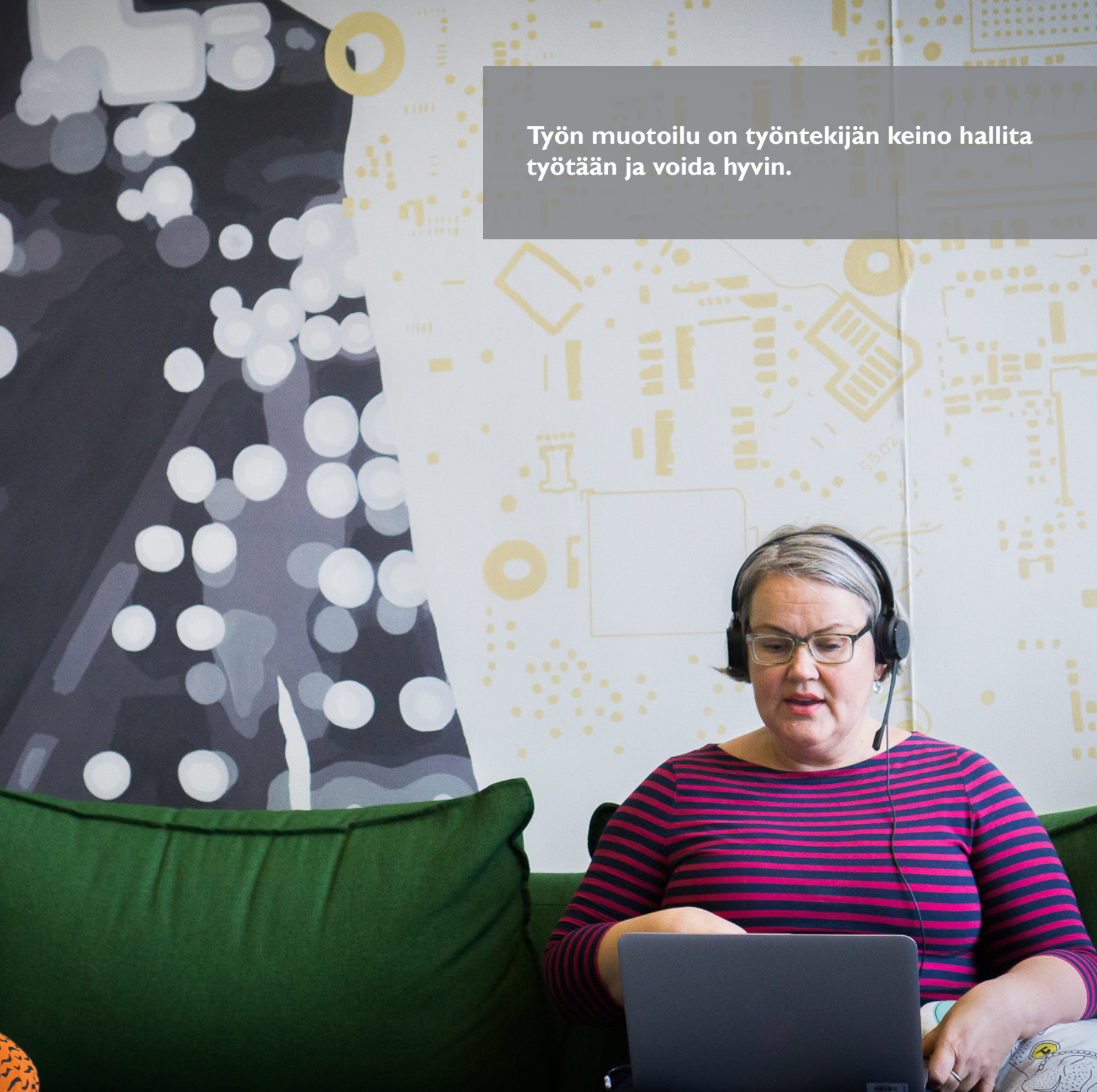
NewWoW-hanke on kartoittanut työn muotoilun käyttökelpoisuutta mikro- ja pk-yritysten henkilöstön näkökulmasta. Nyt heidän äänensä on kuuluvilla. Toinen yhtä tärkeä tavoite on ollut selvittää työterveyshuoltojen valmiudet ja välineet mobiilin ja monipaikkaisen työn tukemiseen. Julkaisu tarjoaa lukijalle uutta tietoa, toimivia työkaluja ja ajatuksia herättäviä kokemustarinoita työn muotoilun teemasta. Julkaisun kanssa samaan aikaan valmistuu digitaalinen ja interaktiivinen monipaikkaisen ja mobiilin työn muotoilun valmennuspaketti.

Innostavia lukuhetkiä!

Turussa, 21. elokuuta 2019

Johanna Krappe  
TKI-palvelupäällikkö  
Turun ammattikorkeakoulu

Työn muotoilu on työntekijän keino hallita työtään ja voida hyvin.



# Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu

*Ursula Hyrkkänen & Matti Vartiainen*

*Perinteisesti työn muotoilussa ihminen muokkaa työympäristöä, työn sisältöjä, toimintatapoja, sosiaalisia suhteita ja työn hallintatapoja, niin että ne vastaavat hänen arvojaan, osaamistaan ja tarpeitaan. Nykytyön muutokset, kuten välittyneen vuorovaikutuksen lisääntyminen, uudenlaiset työskentelytavat ja digitaaliset työympäristöt, edellyttävät käsitteen laajentamista.*

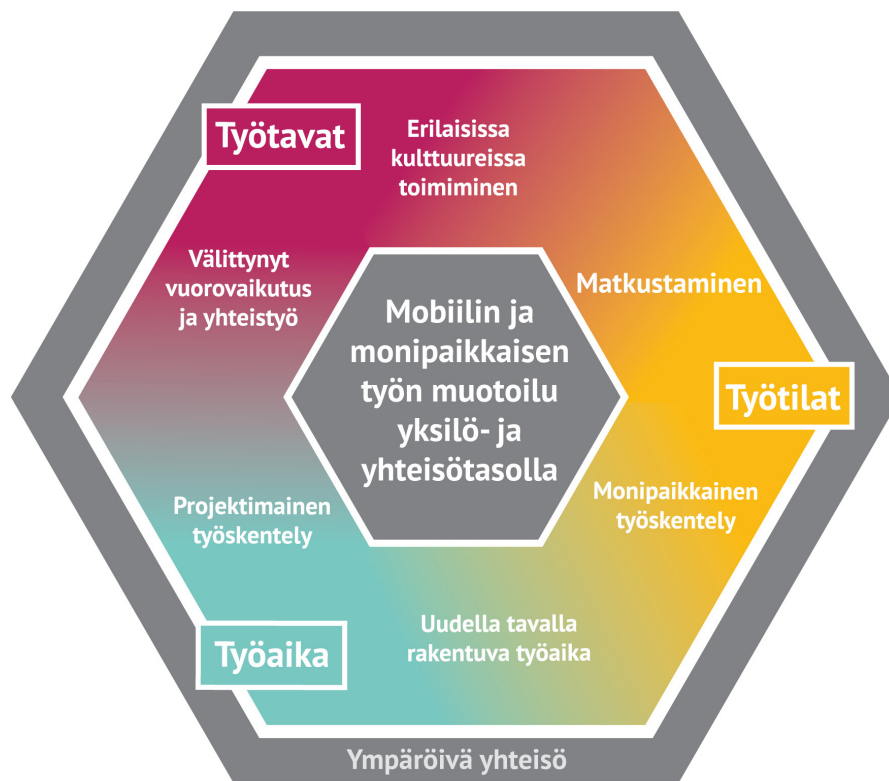
Teknologian kehitys on mahdollistanut yhä useammalle työskentelyn paikasta ja ajasta riippumattomasti. Tällainen uusiin työmuotoihin kuuluva työtapa on tietotekniikkaperusteinen mobiili työ (ks. esim. Eurofound 2015). Mobiili ja monipaikkainen työ on joustavaa ja mahdollistaa innovatiivisia työkäytäntöjä ja hyvinvointia. Tässä yhä yleisemmässä työn tekemisen tavassa on kuitenkin myös työntekijöiden työkykyyn, työssä jaksamiseen sekä työterveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka hallitsemattomina voivat johtaa työhyvinvoinnin menetykseen. Aikaisemmat tutkimukset (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, Koroma ym., 2014, Vartiainen & Hyrkkänen 2010, Eurofound 2012, Eurofound 2019, Koroma 2019) osoittavat näiden tekijöiden löytyvän erityisesti uudella tavalla rakentuvan työajan hallinnasta, lukuisissa erityyppisissä työtiloissa työskentelystä sekä moderneista vuorovaikutuksen

tavoista ja ympäristöistä. Voidakseen hyvin mobiilin työntekijän on hallittava työnsä lisäksi tätä modernia toimintaympäristöä.

Työn muotoilun käsite ja sen laajentaminen  
Työn muotoilu on työntekijän keino hallita työnsä vaatimuksia sekä omia ja työnsä voimavaroja (esim. Tims, Bakker & Derks 2012). Työntekijä muokkaa työympäristöään, työnsä sisältöjä, toimintatapojaan ja sosiaalisia suhteitaan sekä työnsä tiedostettua hallintaa vastaamaan arvojaan, osaamistaan ja tarpeitaan. Tutkimusten mukaan työn muotoilu edistää yksilön työn iloa (Bakker ym. 2012, Chen ym. 2014, Tims ym. 2012), psykologista pääomaa (Vogt ym. 2016), työssä suoriutumista (Bakker ym. 2012, Tims ym. 2012) ja työllistymistä (Tims ym. 2012), mutta samalla myös työtiimien sitoutumista ja organisaation tuloksellisuutta (Xanthopoulou ym. 2009, Tims ym. 2013, Chen ym. 2014, Mäkikangas ym. 2017, van den Heuvel ym. 2015). Mobiilissa työssä on työn lisäksi muotoiltava toimintaympäristöä itselle sopivaksi, mielekkääksi ja työn iloa edistäväksi. Aiemmissä tutkimuksissamme tunnistamamme mobiiliin työn toimintaympäristön vaativuustekijät (kuvio 1) ovat: matkustaminen, monipaikkainen työskentely, uudella tavalla rakentuva työaika, projektimainen työtapa, välittynyt vuorovaiku-

tus ja yhteistyö sekä erilaisissa kulttuureissa toimiminen. NewWoW-hankkeessa olemme olleet kiinnostuneita siitä, miten työntekijät muotoilevat tätä toimintaympäristöään niin, että he pystyvät paitsi vastaamaan työn vaatimuksiin myös edistämään voivarojaan. Olemme keskittyneet tarkastelemaan työn muotoilua erityisesti työajan hallinnan, työtilojen käytön ja uudenlaisia työntekemisen tapoja edellyttävän välittyneen vuorovaikutuksen näkökulmista (kuvio 1). Tämä edellyttää myös työn muotoilun käsitteen laajentamista.

Seuraavaksi esittelemme työn muotoilun sisältöä aikaisemman tutkimuksen valossa ja kuvaamme sitä, miten sitä tulisi laajentaa, kun tarkastelun kohteena ovat modernit työn tekemisen tavat ja niiden toimintaympäristö. Lisäksi kuvaamme sitä, miten työn muotoilu on yhteydessä työhyvinvointiin erityisesti työn ilon näkökulmasta.



**Kuvio 1.** Mobiilin työn toimintaympäristön vaativuustekijät (muokattu Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 48).



## Työn muotoilusta työn iloa

Työn muotoilu on työntekijän keino hallita työtään ja voida hyvin. Eri tutkijat painottavat tässä erilaisia teoreettisia lähtökohtia, ja sen vuoksi myös työn muotoilun kohteet vaihtelevat hieman. Työn muotoilun (muodossa job redesign) käsitteen juuret ovat ns. työn piirreteoriassa (Hackman & Oldham 1980), jonka mukaan työ vaikuttaa ominaisuuksiensa kautta työntekijän motivaatioon ja sitä kautta työsuoritukseen. Työn muotoiltavia tekijöitä ovat mallin mukaan työn edellyttämät taidot, työkokonaisuus, työn merkityksellisyys, itsenäisyys työssä ja siitä saatu palaute (Vartiainen 1989).

Ensimmäisiä työntekijän itsensä toteuttaman työn muotoilun (job crafting) määrittelijöitä olivat Wrzesniewski and Dutton (2001), joiden mukaan työn muotoilu kohdistuu työn sisältöön, sosiaalisiin suhteisiin ja työn kognitiiviseen hallintaan. Työn sisältöä muotoiltaessa muutetaan paitsi työn määrää myös sen laatua. Voidaan haluta lisää mielenkiintoisia tehtäviä tai vastaavasti vähentää työn negatiiviseksi koettuja puolia. Sosiaalisten suhteiden muotoilu kohdistuu yhteistyösuhteisiin ja niiden laatuun ts. kollegoiden, esimiehen, erilaisten kumppaneiden ja verkostojen kanssa toimimiseen. Voidaan päättää, keiden kanssa työskennellään, mutta myös, minkälaista vuorovaikutus kenenkin kanssa on. Kognitiivisessa työn muotoilussa työ otetaan haltuun jäsentämällä työn kokemusta ajatuksissa – se voi liittyä työn hankaliin osatekijöihin tai työhön kokonaisuutena.

Toinen työn muotoilun teoreettinen jäsenyys korostaa työntekijän ja työn yhteensopivuutta (person-job fit). Työntekijä muokkaa paitsi työtään vastaamaan ominaisuuksiaan, tarpeitaan ja osaamistaan myös työhönsä kuuluvia sosiaalisia suhteita (Bakker ym. 2011, Yu 2009,

Lu ym. 2014.) Yun (2009) mukaan yhteensopivuutta täsmentää kaksi alateemaa: miten työn vaatimukset sopivat ja ovat tasapainossa työntekijän kykyjen, taitojen ja osaamisen kanssa ja toiseksi, miten työntekijän tarpeet ja työssä saatu tuki ovat tasapainossa. Ensimmäisen teeman mukaan työntekijä muokkaa työtehtävien määrää ja laatua sekä toisessa työn psykososiaalista ympäristöä itselleen sopivaksi.

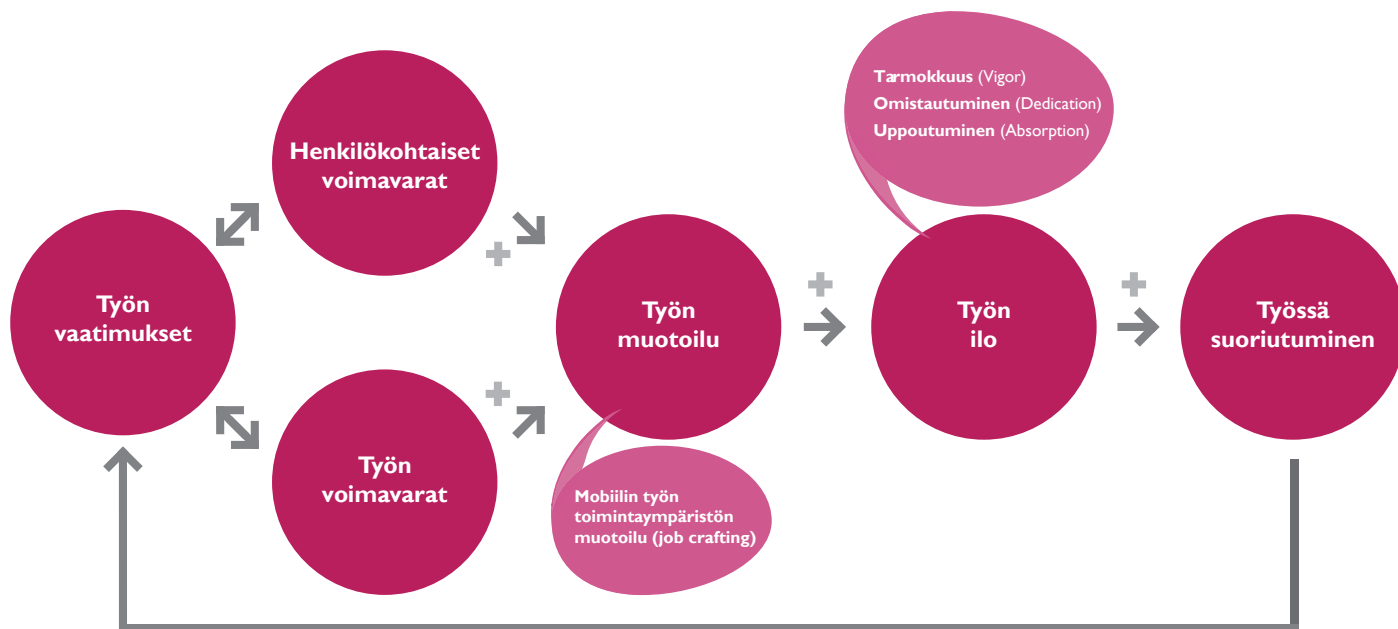
Kolmas työn muotoiluun liittyvä teoreettinen kehys korostaa työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainoa, johon työntekijä vaikuttaa joko lisäämällä tai vähentämällä työn asettamia vaatimuksia tai lisäämällä työhön liittyviä voimavarojaan (esim. Schaufeli & Bakker 2004). Samalla tavoin voidaan toimia työyhteisönä. Voimavaroja lisätään parantamalla työn hallintaa esimerkiksi jakamalla työ uudella tavalla niin, että kunkin tiimin jäsenen osaaminen palvelee parhaiten tiimin yhteisiä tavoitteita. Voimavaroja lisäävät myös työn sosiaaliset suhteet ja niihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi pyytämällä ja antamalla palautetta. Voimavarojen lisäämisen ohella tasapainoon vaikutetaan muokkamalla työn asettamia vaatimuksia sekä yksilön että tiimin tasoilla. Esimerkiksi voimme haluta aikaisempaa vaativampia tehtäviä, ettemme tylsistyisi ja kokisimme oppivamme työssämme. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn muotoiluun kuuluu myös sellainen toiminta, jossa vähennetään esteiksi koettuja työn vaatimuksia. Voidaan esimerkiksi pyrkiä välttämään kohtaamisia, joissa huono ilmapiiri vie energiaa tai voidaan muokata työtä siten, että vähennetään työstä monotonisiksi koettuja tehtäviä. (Tims ym. 2013, Mäkikangas ym. 2017).

NewWoW-hankkeen työn muotoilun tarkastelussa olemme soveltaneet työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia kiinnittämällä erityisesti huomiota mikro-



ja pk-sektorin yritysten johdon ja henkilöstön mobiilin työn toimintaympäristön muotoilun tekoihin (kuvio 2). Hankkeen viitekehystenä toimineen mallin (kuvio 2) ajatus on se, että nykytyössä mahdollisuus työskennellä ajasta ja paikasta riippumattomasti ja käyttää yhteydenpitoon digitaalisia sovelluksia lisää työn toimintaympäristöön uusia vaativuustekijöitä, joihin ”vastaamiseen” tarvitaan sekä henkilökohtaisia voimavaroja, kuten osaamista, että työn voimavaroja, kuten yhteisön tukea. Työntekijät eivät vain odota tasapainon saavuttamista,

vaan muokkaavat aktiivisesti toimintaympäristöään. He kehittävät toimintaympäristön käytäntöjä ja rakenteita, joilla itse työ saadaan hyvin hallintaan ja muokkaavat työn sosiaalisia suhteita omia tai tiimin voimavaroja lisäävään suuntaan. Työn muotoilulla voidaan vaikuttaa myös toimintaympäristön vaatimuksiin esimerkiksi vähentämällä siitä työtä häiritseviä esteitä tai lisäämällä uusia vaatimuksia esimerkiksi ottamalla käyttöön uusia virtuaalisen vuorovaikutuksen tapoja.



**Kuva muokattu:**

Bakker, A.B. (2011) An Evidence-Based Model of Work Engagement. Current Directions in Psychological Science 20 | 20: 265-269. <http://cdp.sagepub.com/content/20/4/265>  
The online version of this article can be found at: DOI: 10.1177/0963721411414534

**Kuvin 2.** Mikro- ja PK-yritysten mobiilin työn toimintaympäristön vaatimukset ja voimavarat.

Tutkimusten mukaan työn muotoilu on yhteydessä työn iloon (job engagement). Jari Hakanen (2009) on käyttänyt termiä työn imu, jolla tarkoitetaan positiiivista tunnetilaa, joka koostuu tarmokkuudesta, työlle omistautumisesta eli ammatillisesta itsetunnosta sekä uppoutumisesta eli työhön keskittymisestä (Shaufeli & Bakker 2004). Tutkimuksissa (esim. Bakker 2011, Hakanen ym. 2018, Hakanen 2008, Shirom 2010) on osoitettu, että työn ilo on yhteydessä työhyvinvointiin ja myös tulokselliseen työhön. Myös NewWoW-hankkeen viitekehysmallissa (kuvio 2) on ajatus, että työn muotoilu edistää työn iloa ja sen myötä työn tuloksellisuutta.

Työn ilon osatekijä, tarmokkuus, ei ole vain onnistumisen hetkinä koettua vahvaa ja tarmokasta oloa, vaan esiintyy myös niinä päivinä ”kun tulee takkiin”. Tarmokkuus on kokemus energisyydestä, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Omistautuminen puolestaan ilmenee siinä, että kokee työnsä merkiztykselliseksi, on tyytyväinen ja ylpeä työstään. Työlleen omistautuneen ammatillinen itsetunto on hyvä. Se kuuluu helposti puheenparsissa, jotka koskevat työn merkiztyksellisyyttä sekä kehittämistarpeiden ilmaisuisissa, kuten ”tätä on tärkeä kehittää, jotta voimme hoitaa tämän asian aikaisempaa paremmin”.

Työn ilon kolmas osatekijä on uppoutuminen. Se ei tarkoita vain sitä, että hajamielinen professori vetäytyy tutkijan kammioonsa ja keksintöjensä äärelle muistamatta syödä tai juoda. Uppoutuminen on keskittymistä, jossa esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä työskentelevä henkilö syventyy ymmärtämään, mitä asiakas kertoo tarpeistaan. Tai nettipalaverissa osallistutaan ajatuk-sella kokoukseen ja sen tavoitteiden edistämiseen. Työntekijä on siis läsnä työhön kuuluvissa tilanteissa, eikä esimerkiksi mieti kuumeisesti tulevia töitään tai

oleile samanaikaisesti monissa mahdollisissa työhön ja vapaa-aikaankin liittyvissä virtuaaliympäristöissä. Yhteisöissä työskentelevät ovat usein herkkiä havaitsemaan ne, jotka ovat tuntuvalta tavalla ”mukana hommissa” ja myös sen, jos joku hetkeksikin lipuu toiseen maailmaan. Ja tietysti tiedämme kaikki tunteen, joka syntyy, kun on voinut keskittyä ja saada tulosta aikaan.



## Havainnot työajan hallinnasta, työtilojen käytöstä ja uusien työtapojen muotoilusta

NewWoW-hankkeessa selvitettiin niitä hyviä käytäntöjä, joilla mikro- ja pk-yrityksissä toimivat muotoilevat työajan hallintaansa, työtilojen käyttöään sekä välittyntä vuorovaikutustaan ja yhteistyötään virtuaalisissa työympäristöissä. Tarkasteltiin myös sitä, miten työntekijät lisäävät työnsä voimavaroja kehittämällä toimintaympäristönsä hallintaa sekä siihen liittyviä sosiaalisia suhteita ja vastaavasti, miten mobiilit työntekijät muokkaavat toimintaympäristönsä vaatimuksia.

Työajan hallinnan näkökulmasta oli huomattavaa, että työaikaa ei käytetty ns. reflektointiin eli arviointiin ja oppimiseen. Vaikka tehtävien toteuttamiseen ja siihen liittyvään sosiaaliseen vuorovaikutukseen käytetty aika vaativat jäsentämistä, oli erityisesti työssä vaikeaa löytää aikaa reflektiolle. Ei ollut aikaa yhdessä katsoa taaksepäin ja kysyä, miten meni, haluammeko kokea saman uudelleen, ja mitä oppia voimme ammentaa koetusta.

Työtilojen käytön muotoilussa keskeisin havainto oli se, että matkustamista edellyttävinä päivinä työntekijät hahmottivat työtehtäviään käyttämiensä työtilojen muodostamana polkuna. Työn muotoilu ei niinkään kohdistunut tilaan kuin siihen, että tehtäviä muokattiin sen mukaan, mikä työ on mahdollinen ja yhteensopiva kuhunkin tilaan. Esimerkiksi työmatkalla Helsinkiin varattiin tietyt junatyöksi soveltuvaksi mielletyt tehtävät, ja hotellihuoneeseen valittiin esimerkiksi keskittymistä vaativat tehtävät. Kun työ tehtiin omalla työpaikalla, oli asia toisinpäin: työtila valittiin tehtävän vaatimusten mukaan.

Virtuaalisessa välittyneessä yhteistyössä keskeinen työn muotoilun teema oli kuulumisen ja läsnäolon kokemusten edistäminen. Tässä yhteydessä kehitettiin ratkaisuja ja pelisääntöjä sille, miten läsnäoloa voidaan lisätä. Myös virtuaalisen läsnäolon pelisääntöjä oli tarpeen kehittää: onko kuulumista se, että olet musta kaiutin keskellä pöytää vai eloiset kasvot näytöllä. Työtiimeissä sovittiin mm. siitä, onko tarpeen osallistua virtuaalipalaveriin, jollei kuitenkaan aio oikeasti olla läsnä, vaan hoitaa samanaikaisesti muita esimerkiksi kasaantuneita tehtäviä.

Kuviossa 2 esitettyä mallia käytettiin yrityksille suunnatun mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilun kyselyn viitekehystenä. Mallin toimivuutta testataan hankkeen myöhemmissä vaiheissa. Kyselyn tulosten pohjalta voidaan kuitenkin jo nyt todeta, että aiempien tutkimusten tapaan myös tässä tutkimuksessa työn muotoilun kolme teemaa, ts. työn hallinnan ja sosiaalisten suhteiden voimavarojen lisääminen sekä työn vaatimusten lisääminen, ovat positiivisesti yhteydessä työn iloon tilastollisesti merkitsevällä tavalla. Vastaavasti työn ilo oli positiivisesti yhteydessä työssä suoriutumiseen ja ryhmän tuloksellisuuteen. Päättyketju näyttää siis pitävän paikkansa myös mikro- ja pk-yritysten kohdalla. Työn muotoilusta syntyy työhön tarmoa, ammatillista itsetuntoa ja keskittymiskykyä ja se vaikuttaa tulokseen.

## Lähteet

- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20(4) 265–269.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. (2011). Work engagement. Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, 74–88.
- Bakker, A.B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations* 65, 1359–1378.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H. & Tsai, F.C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management* 37, 21–28.
- Eurofound (2019). Working conditions and workers' health. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2015). New forms of employment. Publications Office of European Union. Luxembourg.
- Eurofound (2012). Fifth European Working Conditions Survey: Overview report. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. USA: Addison-Wesley.
- Hakanen, Jari (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi R, Toppinen-Tanner S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73, 78-91.
- Hakanen, J.J., Ropponen, A., Schaufeli, W.B. & de Witte, H. (2018). Who is engaged at work? A large-scale study in 30 European Countries.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2005). *Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus, nro 293*. Helsinki: Työministeriö.
- Koroma, J. (2019). *Coping with collaboration hindrances in mobile and virtual work*. Aalto university publication series, Doctoral dissertations 80/2019. Helsinki: Unigrafia.
- Koroma J., Hyrkkänen U., Vartiainen M. (2014). Looking for people, places and connections: hindrances when working in multiple locations: a review. *New Technology, Work and Employment* 29, 139–159.
- Lu, Chang-qin, Wang, Hai-jiang, Lu, Jing-jing, Du, Dan-yang, Bakker, A.B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior* 84, 142–152.
- Mäkikangas, A., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2017). Antecedents of daily job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26, 421–433. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (eds.) *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*, ss. 69-84. New York: Psychology Press.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior* 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the team and Individual Level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management* published online 11 June 2013. Sage. <<http://gom.sagepub.com/content/early/2013/06/11/1059601113492421>>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E. & Peeters, M. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511–532.
- Vartiainen, M. (1989). JDS - Job Diagnostic Survey - katsaus menetelmään. TKK, Teollisuustalous ja Työpsykologia, report No 112. Helsinki: Kampin VALTIMO.
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. (2010). Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-location work. *New Technology, Work and Employment* 25, 117–135.
- Vogt, K., Hakanen, J.J., Brauchili, R., Jenny, G.J. & Bauer, G.F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25, 353–362 <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26, 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 74, 235–244.
- Yu, K.Y.T. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology* 94, 1210–1226.





Ajankäytön autonomisuus on tärkeä työn voimavaratekijä ja työn imun edistäjä.



# Kallisarvoinen työaika

*Outi Vanharanta, Anu Granberg & Hannele Kuusisto*

*Ovatko työpäivän aloittamisen ajankohta, tauot ja työtahti sinun päätettävissäsi? Saatko siis muotoilla työtäsi? Entä mitkä ovat keskeisiä haasteita työssäsi? Kysymykset kiertyvät yksilön työajan hallinnan ja autonomian ympärille. Vastaukset kuvaavat suomalaisten mikro- ja pk-yritysten arkea ja antavat vihjeitä niistä työajan hallintaan liittyvistä pelisäännöistä, joille työpaikoilla olisi tarvetta.*

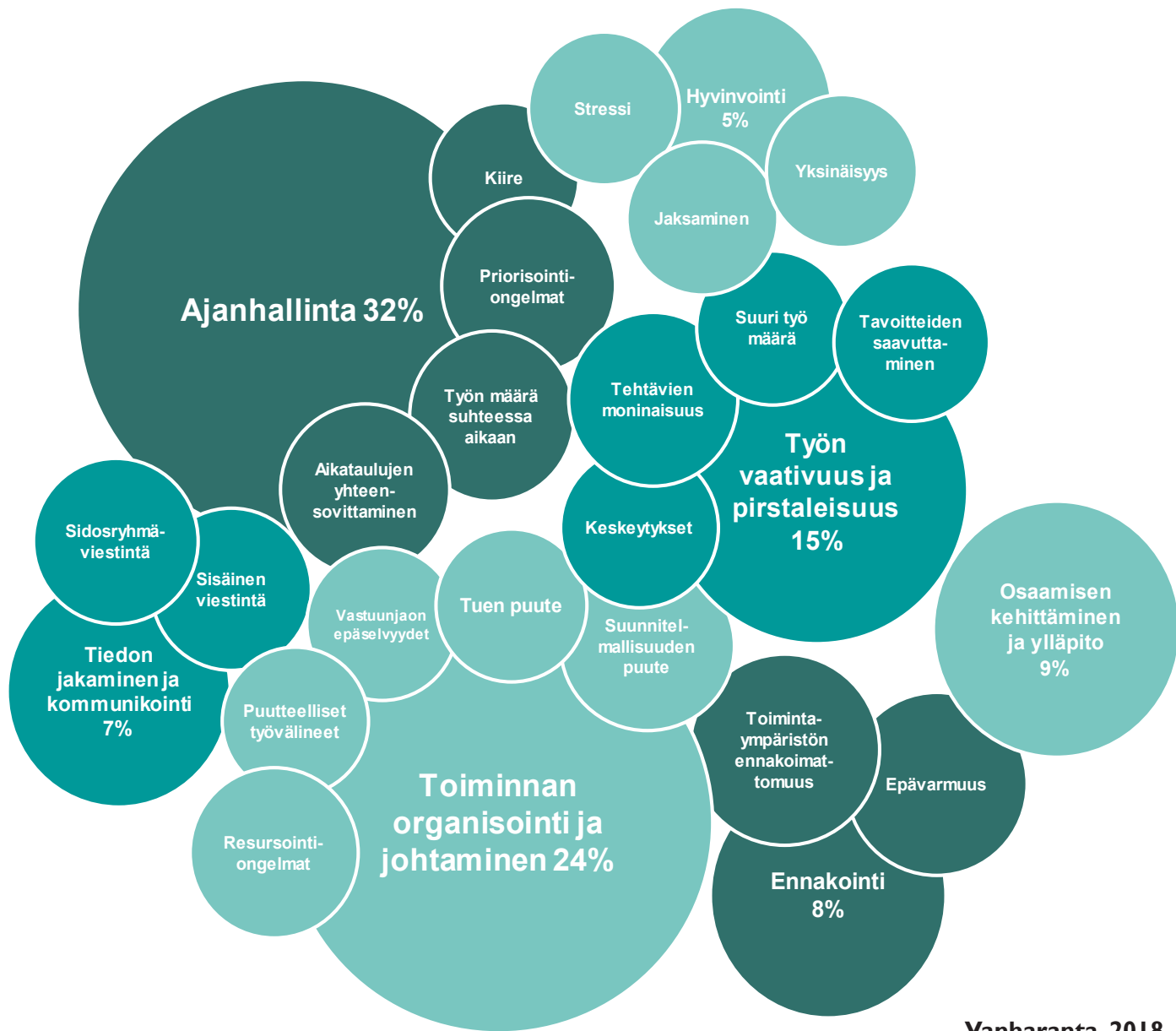
Mahdollisuus työajan muotoiluun eli autonomiseen työajan sääntelyyn lisää parhaimmillaan hyvinvointia ja työn tehokkuutta, kun työtä voi esimerkiksi tehdä ja tauottaa oman vireystilan mukaan. Lisäksi aikaan ja paikkaan sitomaton työ helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Toisaalta ajankäytön autonomia voi tuottaa vaikeuksia työstä irrottautumiseen (ks. esim. Ropponen ym., 2018) ja vastuu itsensä johtamisesta voi aiheuttaa kuormittumista, jos riittävän työsuorituksen rajoista ei ole selkeästi sovittu (ks. esim. Toivanen ym., 2016). Työyhteisössä yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet tukevat ajankäytön organisointia hyvinvointia ja työn sujuvuutta edistävällä tavalla.

Käsitlemme tässä artikkelissa hankkeessa toteutetun kyselyn tuloksia koskien työajan hallintaa mikro- ja pk-yrityksissä sekä ajanhallinnan autonomian yhteyttä työn imuun. Tuomme myös esiin hankkeeseen osallistuneille mikro- ja pk-yrityksille keskeisiä työajan

suunnitteluun ja muotoiluun liittyviä näkökulmia ja toimintatapoja.

## Ajankäytön autonomia voimavarana

Hankkeessa tehdyn työn vaatavuus- ja voimavaratekijöitä kartoittavan kyselytutkimuksen perusteella ajanhallinta koetaan mikro- ja pk-yrityksissä työskentelevien keskuudessa keskeisimmäksi haasteeksi päivittäisessä työssä (kuvio 1). Ajanhallinnan ongelmat konkretisoituvat erityisesti priorisointiongelmoina, kiireen tuntuna sekä aikataulujen yhteensovittamisongelminä. Näiden taustalla on yrityksen toiminnan organisointiin ja toimintakulttuuriin liittyviä tekijöitä kuten suunnitelmallisuuden puute organisaatiotasolla sekä vastuunjaon epäselvyydet. Lisäksi mikro- ja pk-yrityksissä työtä on käytettävissä olevaan aikaan nähden paljon ja tehtävät ovat moninaisia, mikä tuottaa tunnetta työn pirstaleisuudesta sekä toistuvia keskeytyksiä.



Vanharanta, 2018

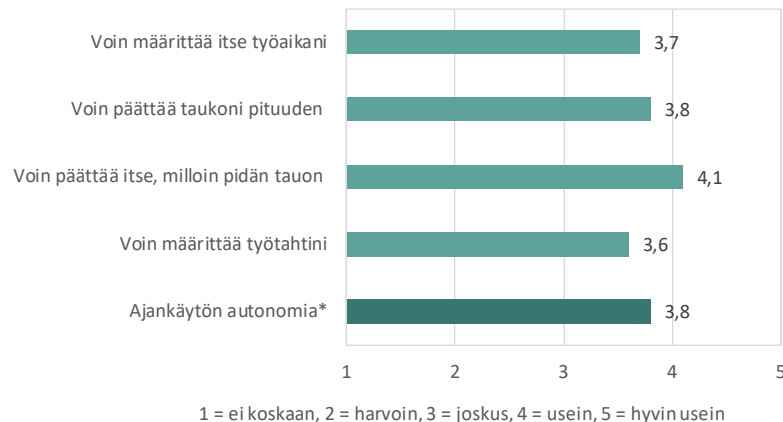
Kuva 1. Työnteon haasteet mikro- ja pk-yrityksissä (N=406).

Kyselyn vastaajilla oli ajankäytön suhteen melko korkea autonomia. Vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa melko usein työaikaan ja työtahtiin. Lisäksi he kokivat voivansa päättää itse tauon paikat ja vaikuttaa niiden pituuteen. Vastaajat myös muotoilivat työaikaansa aktiivisesti aikatauluttamalla työtään ja kehittämällä työaikansa hallintaa. Kuten aikaisemmassakin tutkimuksessa on todettu (ks. esim. Tims ym., 2013), aktiivisuus oman työn muotoilussa on yhteydessä työn imuun.

Mahdollisuus säädellä omaa työaika, työtahtia ja työn tuotusta parantaa työntekijän mahdollisuuksia lisätä työn sosiaalisia, rakenteellisia ja työympäristöön liittyviä voimavaroja. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä

on esimerkiksi paremmat mahdollisuudet tarvittaessa opetella uusia valmiuksia työhön, kehittää työyhteisön sosiaalisia suhteita ja vaikuttaa työskentelyolosuhteisiinsa. Tätä myötä työntekijän työn imu paranee edelleen, ja hän kehittää omaehtoisesti työtään haastavammaksi. Ajankäytön autonomisuus on siis tärkeä työn voimavaratekijä ja työn imun edistäjä. Koska työtä kuitenkin tehdään yhteistyössä muiden kanssa, on olennaista luoda toimivat puitteet työn imulle työyhteisötasolla. (kuvio 2.)

Ajankäytön autonomia



\* Kokonaisuus laskettu keskiarvona yllä olevien väitteiden arvoista.

**Kuvio 2.** Ajankäytön autonomia mikro- ja pk-yrityksissä.



## **Yhteisötason näkökulmia ajanhallintaan**

Vaikka yrityksissä vallitseekin korkea työajanhallinnan autonomia, työyhteisön jaetut normit ja odotukset suhteessa läsnäoloon ja tavoitettavuuteen määrittelevät esimerkiksi mihin kellonaikaan on sopivaa järjestää palaveri tai kuinka nopeasti eri kommunikointikanavista tuleviin yhteydenottoihin on vastattava (Wajcman & Rose, 2011). Tämän lisäksi yhteiset normit ja odotukset määrittelevät, mitkä asiat koetaan tärkeimmiksi ja asetetaan täten priorisointilistan kärkeen.

Työyhteisön vakiintuneiden käytäntöjen tekeminen näkyväksi ja niiden kriittinen tarkastelu on tärkeää. Näin voidaan varmistaa, että ne tarjoavat yksilölle parhaat mahdolliset puitteet työajan hallinnalle ja tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tästä näkökulmasta NewWoW-hankkeessa paneuduttiinkin erityisesti työyhteisötason ratkaisuihin suhteessa keskeytyksiin ja ajankäytön priorisointiin mikro- ja pk-yrityksissä.

## **Mahdollisuuksia keskeytysten hallintaan**

Olenainen osa tämän päivän tietotyötä on eri kanavista tulevien viestien hallinnointi ja täten työ sisältää paljon keskeytyksiä, jotka eivät kaikki ole haitallisia tai tarpeettomia (Wajcman & Rose, 2011). Työpäivään sisältyy kuitenkin paljon myös tarpeettomia keskeytyksiä, joihin voidaan työyhteisöissä löytää ratkaisuja.

Yhteisesti sovitut työnteon pelisäännöt ovat olennainen osa keskeytysten hallintaa. Nämä antavat vastauksen kysymykseen, "onko lupa toimia tietyllä tavalla?" Jos tilaratkaisut eivät mahdollista vetäytymistä rauhalliseen paikkaan, on hyvä sopia yhdessä tapoja, joilla

kommunikoidaan, kun työntekijöillä on hyvin erilaisia tehtäviä.

Yksi ratkaisu on ns. kammioaika, jolloin on lupa keskittyä työskentelyyn rauhassa. Tällöin muut tietävät, ettei puhelimeen tai viesteihin vastata, eikä työpisteelle saa tulla häiritsemään. Itselle jää vastuu oman suunnitelman noudattamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi, ja toisaalta työn ja palautumisen rytmityksestä siten, että vireystila pysyy yllä. Myös esimerkiksi työroolin selkeyttämisellä voidaan lisätä keskittymisrauhaa. Erään hankkeeseen osallistuneen esimiehen mahdollisuus keskittyä kaikkein olennaisimpien tehtävien suorittamiseen parani merkittävästi karsimalla tehtäviä omasta roolista.

## **Yhteisen ajan priorisointi**

Työtä tehdään entistä enemmän erilaisissa verkostoissa ja vuorovaikutussuhteissa samalla yhä mobiilimmin useissa digitaalisissa ympäristöissä. Tämä luo tarvetta kehittää luottamussuhteita, kokea läsnäoloa ja saada tilaisuuksia osaamisen jakamiselle niin oman työyhteisön kuin laajempien verkostojen välillä. Tämä edellyttää tietoista tilan raivaamista reflektiiviselle ja sosiaaliselle ajalle operatiivisen eli päivittäisten työtehtävien suorittamiseen käytetyn ajan rinnalle. Reflektiivisen ajan luominen yhteisön rakenteisiin antaa mahdollisuuden arvioida kokemuksia ja kehittää näin omaa ja yhteisön toimintaa esimerkiksi vuorovaikutuksen ja yhteistyön näkökulmista. Sosiaalinen aika taas vahvistaa ihmisten välistä luottamusta ja yhteisöllisyyttä.

Toimivia puitteita yhteistyölle tarvitaan, sillä työn kokonaiskuorma koetaan yleisesti suureksi ja harva selviytyy työssään ilman ketterää verkostoa. Työn suuri määrä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan sekä tehtävien moninaisuus aiheuttavat mikro- ja pk-yritysten työntekijöille kuormitusta. Työajan pidentyessä

työssä jaksaminen, unen laatu, vireys sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen heikkenevät (Ropponen ym. 2018). Täten yksilön ja työyhteisön näkökulmasta olisi hyvä pystyä mm. määrittämään ”riittävän hyvä” ja tunnistaa kuormituksen ja palautumisen epätasapainoja (Toivanen ym. 2016). Työn muotoilu tästä näkökulmasta vaatii luottamuksen ilmapiiriä, jotta palautumisen tarpeesta ja keinoista voidaan keskustella työyhteisössä avoimesti.

## Katse yhteisötason pelisääntöihin

Asiantuntijatyötä tekevissä mikro- ja pk-yrityksissä ajankäytön autonomia on korkealla tasolla. Samaan aikaan työn määrä suhteessa käytettäviin resursseihin on suuri ja päivittäinen työ muodostuu usein hyvin moni-

naisista tehtävistä. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että työpäivä tuntuu sirpaleiselta ja tehtävien priorisointi on vaikeaa, minkä lisäksi aikaa tehtävien suorittamiseen tuntuu olevan liian vähän.

Perinteisesti ajanhallintaa on käsitelty yksilötason ongelmana, mutta ajankäytön autonomian ja työn liikkuvuuden lisääntyessä siihen liittyy yhä enemmän kysymyksiä, joihin tarvitaan yhteisötason toiminnan kriittistä tarkastelua ja yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Yhteinen työn suunnittelu ja yhteiset pelisäännöt ovat edellytys sille, että ajankäytön autonomia pysyy työyhteisössä voimavarana, joka tukee työhyvinvointia ja tavoitteiden saavuttamista.

**Keskimääräinen  
työskentelyaika  
viikossa:**

**37,5 h**

Johtoasemassa olevat, osakkaat sekä alle 10 hengen yritysten työntekijät työskentelevät keskimäärin muita enemmän. Mahdollisuudet vaikuttaa työaikaan, työtahtiin ja tauotukseen koettiin näissä ryhmissä kuitenkin keskimäärin paremmiksi kuin muissa ryhmissä.

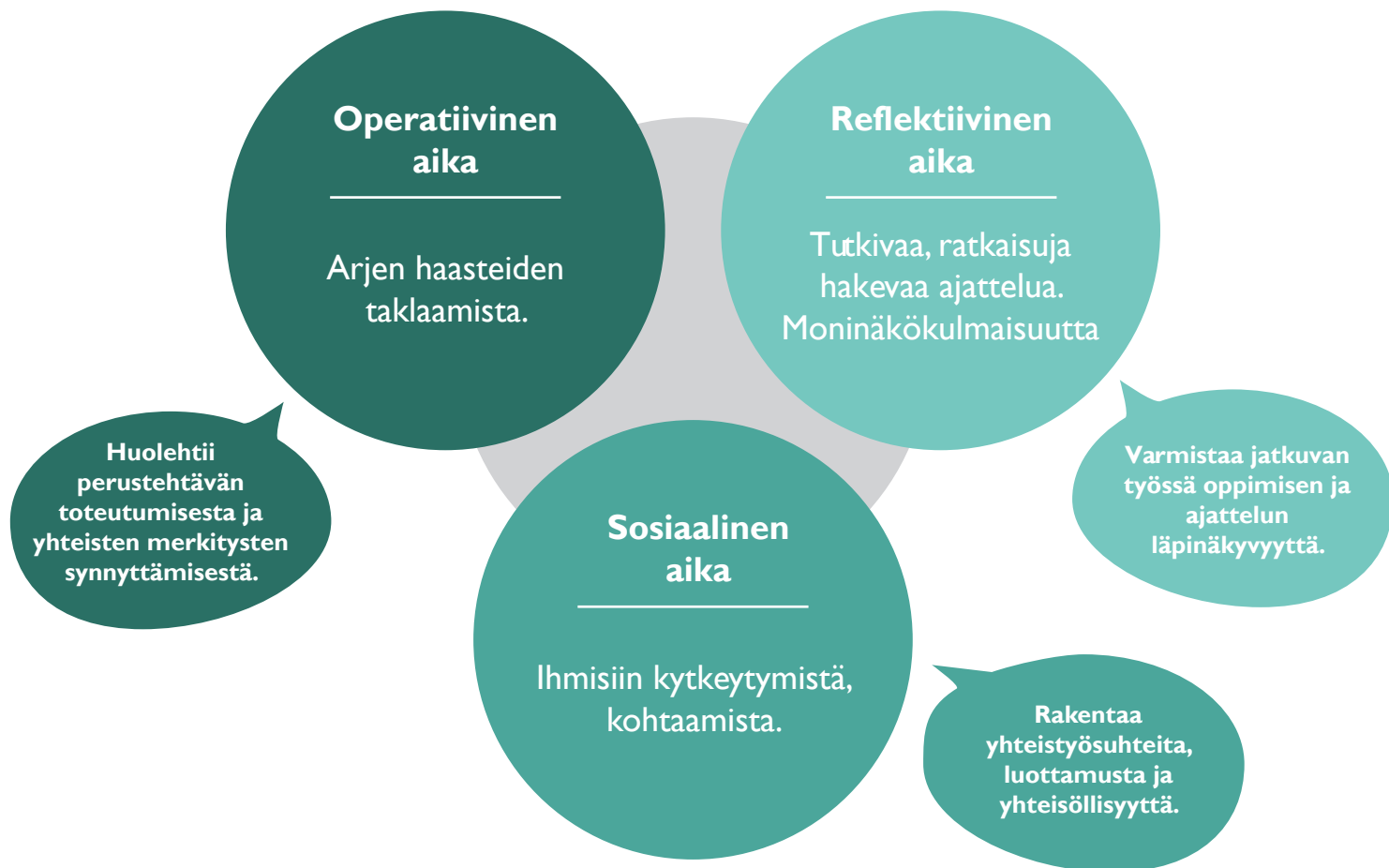
Kyselyn perusteella n. **54 %** työajasta työskennellään yhdessä muiden kanssa joko eriaikaisesti tai samanaikaisesti. N. **8 %** viikon työajasta työskennellään samanaikaisesti verkossa muiden kanssa.

Keskimäärin **62 %** viikoittaisesta työajasta vietetään työnantajan toimitiloissa. Seuraavaksi eniten työskennellään kotona (keskimäärin **14 %** ajasta) ja asiakkaan toimitiloissa (keskimäärin **12 %** työajasta).

## Lähteet

- Ropponen A., Bergbom B., Härmä M., Sallinen M. (2018) Asiantuntijan työajat - yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos, Tampere.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Toivanen M., Yli-Kaitala K, Viljanen O., Väänänen A., Turpeinen M., Janhonen M., Koskinen A. (2016). Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941-961.







# Keskeiset kysymykset pohdittavaksi

**1** Millaista aikaa omassa tiimissänne on? Entä itselläsi?

**2** Miten aikaa käytätte, eli miten toimitte?

**3** Mitä ajankäytössä voisi vahvistaa, miksi?  
Mitä vaikutuksia sillä voisi olla työn sujuvuuteen ja hyvinvointiin?

Tilallisesti pirstoutuneessa työssä  
tapaamispaikoista tulee elintärkeitä.

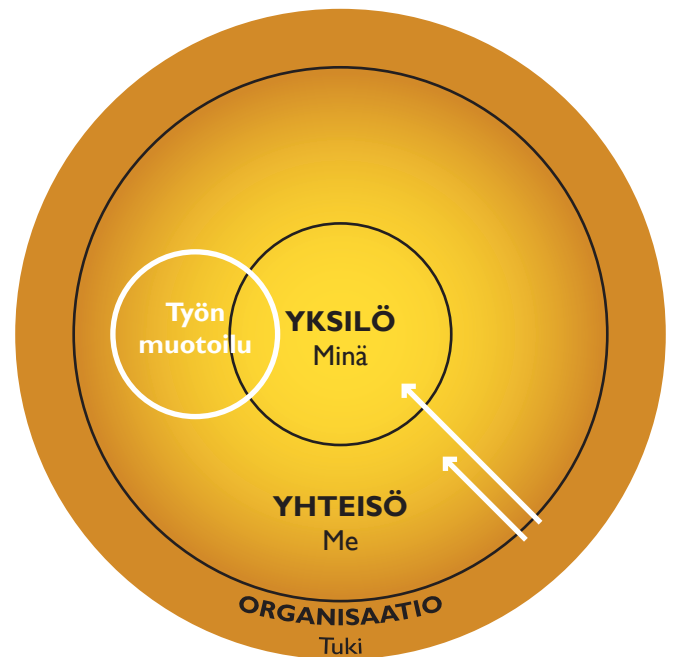


# Tilat ja työn muotoilu – valitsemisen sietämätön keveys

Suvi Nenonen, Henri Jalo & Jaana Vanhatalo

*Nykyaikaisen työn työympäristö on fyysisten ja digitaalisten tilojen verkosto. Tiloissa ihmiset paitsi tekevät itsenäistä työtä, myös kohtaavat toisiaan. Mutta mitkä tekijät oikeastaan lisäävät yksilön hyvinvointia ja osaammeko valita työskentelytilamme toimintalähtöisesti?*

Teknologinen murros on muuttanut työn tekemisen muotoja: sen ansiosta tietotyöläiset voivat työskennellä lähes missä tahansa. Työn tekemiseen liittyy yhä enemmän valinnanvapautta: monipaikkainen ja -rytmisen työskentely on sekä yksilön että yhteisön päivittäisiä valintoja ja päätöksiä siitä, missä ja millä välineillä työskentelemme. Kuitenkin toimisto vetää edelleen puoleensa – fyysinen kanssakäyminen korostuu edelleen digitalisoituvassa maailmassa. (Blakstad 2015, 51.) Organisaation tehtävänä on tukea yksilöä ja yhteisöä monipaikkaisessa työssä ja valintojen tekemisessä (kuvio 1). Artikkelissa tarkastellaan tilojen luonteen muutosta sekä sitä, miten tilat linkittyvät työn muotoiluun sekä hyvinvoinnin tukemiseen niin yksilön, tiimin kuin organisaation näkökulmasta.



**Kuva 1.** Minä - me ja sitä tukeva organisaatio.

Yksilön ja yhteisön työhyvinvoinnin haastajia ovat sekä staattisuus että ylenmääräinen joustavuus. Staattisuuteen liittyen työ on vieläkin ankkuroitunut ajatuksissamme yhdessä paikassa tapahtuvaksi, voidaan puhua jopa työpöytäkeskeisestä ajattelumallista. Toisaalta hyvinvoinnin haastajana on moninaisuus: juurrutamme itseemme työpäivän kuluessa moneen eri paikkaan, jotka personoimme hetkellisesti käyttöömmme. Tietokoneiden ja muiden laitteidemme kautta työhömmme työntyy monikanavaisesti erilaisia keskeytyksiä emmekä pääse niistä silloin tällöin tarvitsemaamme rauhaan, vaikka sulkisimmekin huoneen oven – myös digitaaliset ovet olisi tarpeen sulkea silloin tällöin.

## Työhuonekeskeisyydestä kohti paikkojen verkostoa

Nykyisen mobiilin ja monipaikkaisen työn toimisto on itse asiassa fyysisten ja digitaalisten tilojen verkosto. Näissä tiloissa ihmiset paitsi tekevät itsenäistä työtä, myös kohtaavat toisiaan. Verkoston tilat voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan: 1) oman organisaation tarjoamat (toimisto)tilat; 2) koti ja muut vastaavat yksityiset tilat; ja 3) julkiset tilat. Merkityksellisimmät tilat ovat noodeja, verkoston solmukohtia. Työtä kuitenkin tehdään lisäksi paitsi muissa verkoston pisteissä, myös verkoston osien välillä, siirryttäessä tilojen välillä (kuvio 2) (Blakstad 2015, 56-57, 61).

Tilallisesti pirstoutuneessa työssä tapaamispaikoista tulee elintärkeitä. Perinteisesti työntekijän oma työpöytä on ollut tärkein, tapahtumien pääpaikka, mutta kun yksilölliset rutiinomaiset tehtävät voi nykyään suorittaa missä vain, on perinteisestä toimistosta tullut tietotyöläiselle ennen kaikkea kohtaamisen ja vuorovaikutteisen työn paikka. Varsinaisissa toimistotiloissa painopiste onkin siirtynyt yksilökohtaisuudesta koh-

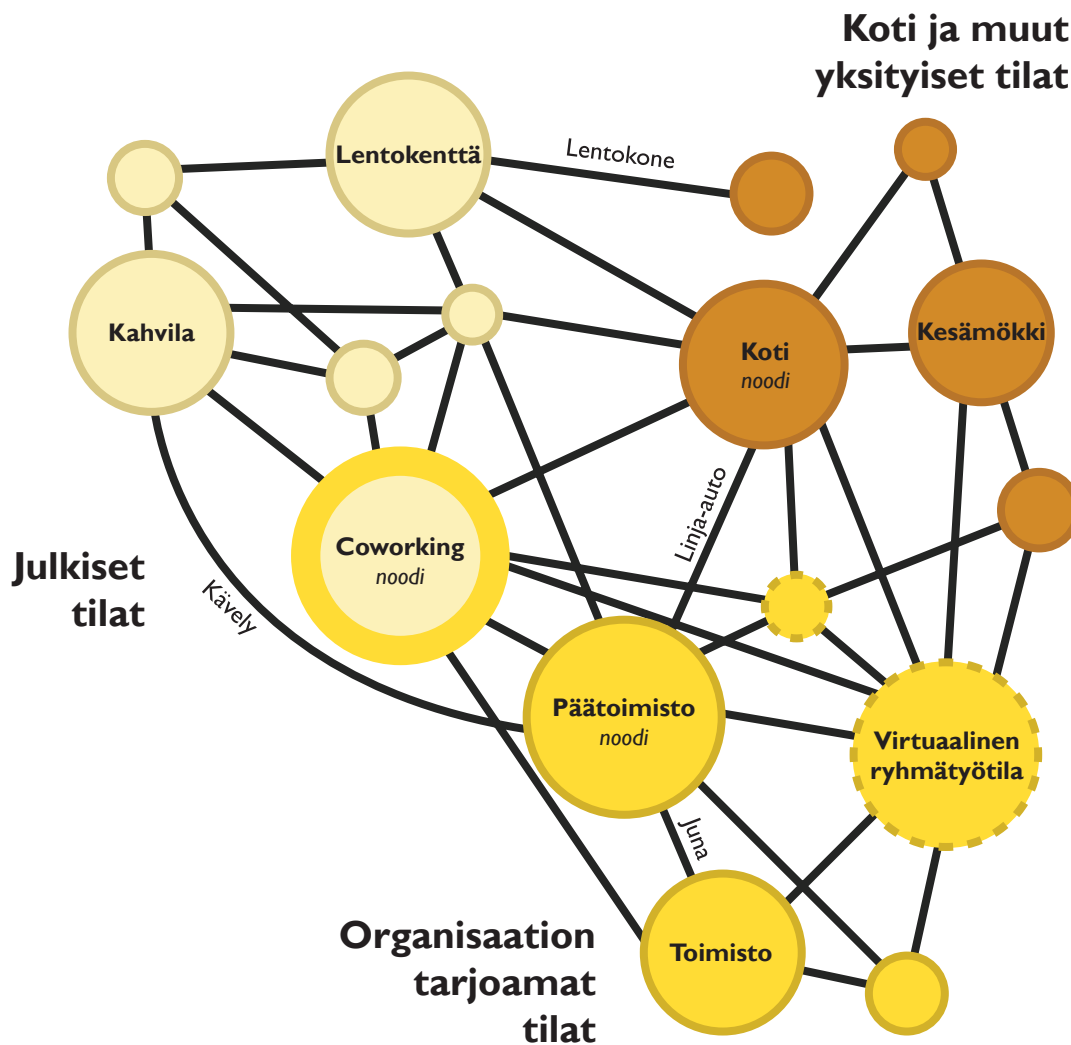
taamisen ja yhdessä työskentelyn paikkoihin. Samalla myös perinteisten, virallisten kokoushuoneiden lisäksi korostuvat epämuodollisemmat tilat, jotka tukevat paremmin tiimityötä, yhteiskehittelyä, työpajoja, digitaalisia kohtaamisia ja niin edelleen. Spontaanit kohtaamiset tehdään mahdolliseksi suunnittelemalla yhteisiä tiloja, joissa väkisininkin kohtaa muita ihmisiä.

Noodiajatusta voidaan soveltaa myös yksittäisen toimiston kohdalla. Toimiston voisikin ajatella ”kaupunkina”, jonka keskiössä olisi yhteinen ”tori”, kohtaamisen paikka. (Blakstad 2015, 61–63.) Toimistojen tilarakenteen suunnittelussa tuleekin siis huolehtia siitä, että tarjolla on riittävästi tällaisia epämuodollisempia tiloja ja tiedostaa niiden rooli uudenaikaisessa työn tekemisessä. Tällaisia tiloja voi olla myös organisaatioiden välillä yhteisinä, jaettuina tiloina. Silloin ne toimivat organisaatiorajat ylittävän yhteisen tekemisen paikkoina mahdollistaen samalla epämuodolliset kohtaamiset.

Voidaankin puhua yhteisöllisistä alustoista (Kojon & Nenonen 2016). Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset coworking-paikat tai yhteisöjäsenyyksiä tarjoavat toimijat. Coworking-paikoissa panostetaan erityisesti yhteisön ja verkostojen johtamiseen. Pelkkää työtilaa vuokraaviin toimistohotelleihin verrattuna coworking-paikat tarjoavat myös yhteis- ja monikäyttötiloja.

## Toimintalähtöinen työympäristö

Monet aiemmat työtilamuutokset – kuten avotoimistojen rakentaminen – eivät ole lunastaneet niille asetettuja odotuksia. Avotoimistoihin siirtymisen esimerkiksi odotettiin lisäävän työntekijöiden sosiaalista kanssakäymistä ja yhteistyötä, mutta Bernsteinin & Turbanin (2018) tutkimuksen mukaan määrätyistä työpisteistä muodostuvat avotoimistot ovat kuitenkin vähentäneet kasvokkain tapahtuvaa yhteistyötä huomattavasti. Avotoimistot ovat siis saaneet fyysisesti sa-



Kuva 2. Työtilojen verkosto (mukaillen Blakstad 2015, 56).



massa tilassa istuvat työntekijät vetäytymään toisistaan. Tämän vuoksi monitilatoimistot ja toimintalähtöiset työympäristöt ovat nostaneet suosiotaan.

Toimintalähtöisessä työympäristössä käyttäjä suorittaa työtehtäviään kulloinkin niille parhaiten sopivalla vyöhykkeellä. Oma henkilökohtaista työpistettä ei siis enää ole. Eri vyöhykkeitä erottelevat pelisäännöt ja sopimukset tilojen toimintatavoista. Nämä perustuvat yleensä siihen, millainen äänimaisema tiloissa on, minkä pituisiin työrupeamiin niitä käytetään ja missä määrin työskennellään yksin tai ryhmissä. Muutos on kohtuullisen suuri verrattuna työympäristöihin, joissa jokaisella oli reilusti itselle nimettyä tilaa, ja jaettuja tiloja ovat vain neuvotteluhuoneet sekä taukotila.

Toimintalähtöisen työympäristön suunnittelussa onkin ensiarvoisen tärkeää tunnistaa käyttäjien tarpeet sekä fyysiselle että digitaaliselle ympäristölle sekä yhteiskenttää ratkaisuja ja toimintatapoja. Näin tilat tukevat myös käyttäjän hyvinvointia sekä tilojen viihtyisyyttä ja niiden oikeaoppista käyttöä. Myös esimiehillä on tässä tärkeä rooli, sillä he voivat kannustaa ja ohjata työyhteisöä käyttämään tiloja oikein. (Bababour 2019, Usher 2018, Wohlers et al. 2017.)

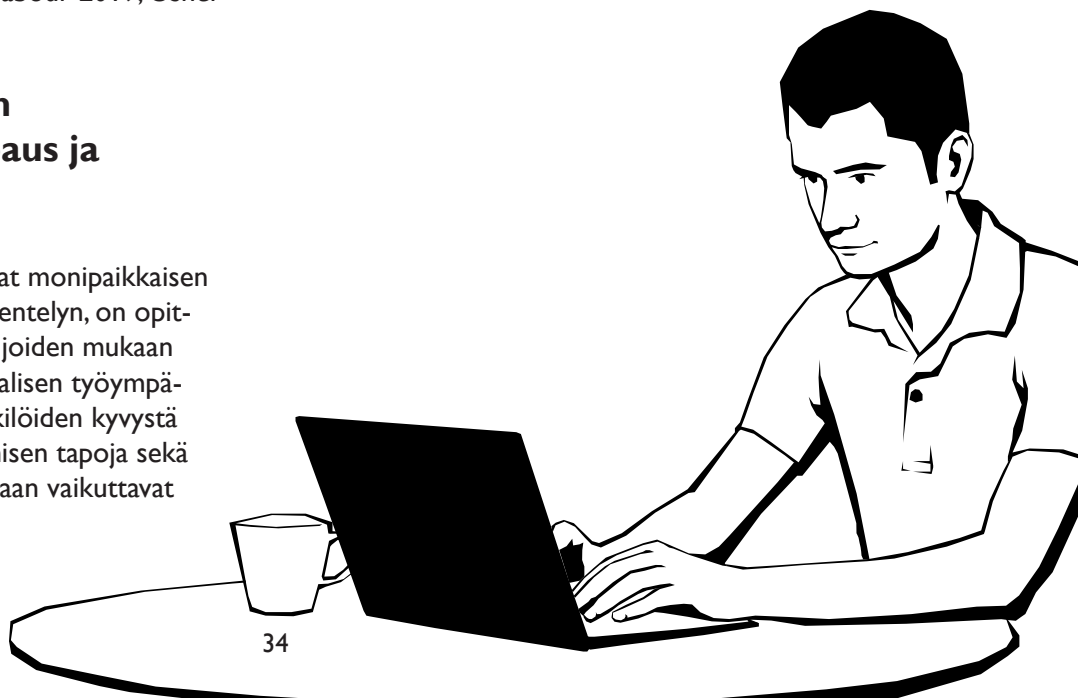
## Tietotyöläinen paikkojen verkostossa: valinnanvapaus ja hyvinvointi

Mikäli yksilö ja yhteisö mahdollistavat monipaikkaisen ja jopa ajasta riippumattoman työskentelyn, on opittava tunnistamaan niitä periaatteita, joiden mukaan työntekijä valitsee fyysisen tai digitaalisen työympäristönsä. Kysymys on erilaisten henkilöiden kyvystä ja halusta soveltaa uusia työn tekemisen tapoja sekä työn luonteesta. Tämän lisäksi valintaan vaikuttavat

tilavaihtoehtojen tarjoama sekä kykymme valita näiden vaihtoehtojen väliltä.

Työn muotoilua tehtäessä työntekijöistä muodostetaan usein erilaisia käyttäjäprofileja tukemaan prosessia. Näiden avulla voidaan myös tunnistaa millaiset toimintatavat ja tilat tukevat kunkin käyttäjäryhmän hyvinvointia. Siinä missä yksi nauttii hiljaisuudesta ja yksinolosta, voi toinen haluta ympärilleen ääniä ja ihmisiä.

Lisäksi digitaaliset työkalut, alustat ja kanavat tarjoavat useita työntekeksen vaihtoehtoja. Myös näiden käytössä on yksilöllisiä eroja ja mieltymyksiä. Tilalliset ja digitaaliset valinnat muodostavat työympäristön, joka edistää työn sujuvuutta. Oselandin ja Hodsmannin (2015) mukaan valinnanvapaus on hyvinvoinnin kannalta erittäin merkittävä tekijä. Valitsemalla oman työnsä puitteet yksilö toteuttaa korkeimpia psykososiaalisia tarpeitaan lisäten omaa henkistä hyvinvointiaan. Valintojen tekeminen on työn muotoilua parhaimmillaan.



## Lähteet

- Babapour, M. (2019). The Quest for the Room of Requirement - Why Some Activity-based Flexible Offices Work While Others Do Not. Väitöskirja. Chalmers.
- Bernstein, E. S. & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373.
- Blakstad, S. H. (2015). Work isn't where it used to be. Teoksessa: Ropo, Arja; Salovaara, Perttu; Sauer, Erika ja De Paoli, Donatella (toim.), *Leadership in spaces and places*. Cheltenham, UK / Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, ss. 49-68.
- Kojo, I. & Nenonen, S. (2016). Typologies for co-working spaces in Finland – what and how? *Facilities*, 34(5/6), ss. 302-313.
- Oseland, N. & Hodsman, P. (2015). Planning for psychoacoustics: A psychological approach to resolving office noise distraction. Saint-Gobain Ecophon Research Report.
- Usher, N. (2018). *The Elemental Workplace: How to create a fantastic workplace for everyone*. Lontoo: LID Publishing, 128 s.
- Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M. ja Hertel, G. (2017). The relation between activity-based work environments and office workers' job attitudes and vitality. *Environment and Behavior*, vol. 51, issue 2, ss. 167-198.

Perinteisestä toimistotyöskentelystä (ja erityisesti avotoimistoista) on hyvä irrottautua. Vaihdamalla työtilaa työtehtävän mukaan sekä kokeilemalla uusia työskentelypaikkoja tuodaan työpäivään myös virkistävää vaihtelua. Voit kokeilla esimerkiksi kävelykokouksia, hofficea tai muutamaa erilaista paikkatestiä.

### Kävelykokous

Tavallisten kokousten sijaan kannattaa kokeilla esimerkiksi kävelykokouksia, joissa ajatukset voivat alkaa lentää vapaammin. Samalla vähennetään liiallisen istumisen terveyshaittoja ja toisaalta pystytään hyödyntämään luonnon hyvinvointia edistävät vaikutukset. Kävelykokousten ei tarvitse olla pitkiä, sillä lyhytkin työpöydän ääreltä nouseminen edistää hyvinvointia.

- Miettikää minkä palaverin voisitte suorittaa kävelykokouksena. Kävelykokous soveltuu parhaiten pienelle porukalle.
- Sopikaa aika ja suunnitelkaa hieman reittiä. Luonnon läheisyydessä pidetyistä kävelykokouksista saa enemmän terveyshyötyjä, mutta niitä voidaan pitää yhtä lailla myös sisätiloissa.
- Miettikää tarvitsetteko palaverista muistiinpanoja. Varatkaa siinä tapauksessa mukaan kynä ja paperia tai nauhoittakaa keskustelu puhelimella. Mahdollinen muistio kannattaa kirjoittaa heti palaverin jälkeen.



## Hoffice

Hoffice tulee sanoista home ja office, ja tarkoittaakin siis toimistopäivän siirtämistä jonkun kotiin. Olennaista on, että työnteko tapahtuu porukalla, ja tämä erottaa hofficeen tavallisesta etätyöpäivästä. Hoffice soveltuu esimerkiksi ryhmässä työstettäviin projektitehtäviin sekä rinnakkain tehtävään yksilötyöhön.

- Sopikaa ajankohta ja paikka. Valitkaa sopivat työtehtävät. Miettikää valmiiksi myös lounasjärjestelyt.
- Valmistautukaa päivään huolella mm. varmistamalla, että kaikki tarvittavat välineet ja materiaalit ovat mukana.
- Kertokaa päivän aluksi, mitä olette hoffice-päivän aikana tekemässä ja mitkä tavoitteenne ovat. Sopikaa myös päivän aikataulu sekä pelisäännöt.
- Päivän päätteeksi käykää läpi mitä saitte aikaiseksi ja saavutitteko tavoitteenne. Voitte myös käydä lyhyesti läpi, mikä päivässä toimi ja mikä ei.

## Paikkatestit

Kokeilemalla voit löytää itsellesi parhaiten sopivat työtilat. Näin voidaan lisätä sekä työntekijän hyvinvointia että työskentelyn tehokkuutta.

### Paikkatesti 1: Paikan vaihto

- Testaa 1–3 uutta työn tekemisen paikkaa.
- Havainnoi, löytyikö jonkin tehtävän tekemiselle parempi paikka.
- Mieti, tukeeko uusi paikka paremmin hyvinvointiasi.

### Paikkatesti 2: Elvyttävät tilat

- Tarkkaile millaiset asiat elvyttävät työpäivän lomassa. Ovatko jotkin tietyt paikat ja tilat elvyttävämpiä kuin toiset? Hakeudutko aina samantyyppisiin paikkoihin/tiloihin? Mikäli havaitset elvyttäviä paikkoja, muista käyttää niitä apuna elpymisessä vastaisuudessaakin.



Työ hajautetussa organisaatiossa haastaa vuorovaikutuksen ja tiedonkulun, luottamuksen synnyn, ryhmän kiinteyden ja identiteetin muodostumisen sekä johtamisen.





# Etäisyyksien hallintaa monipaikkaisessa ja mobiilissa työssä

Anu Harju-Myllyaho, Marjo Jussila, Anne Puro & Minna Sipponen

*Pitkät fyysiset etäisyydet luovat painetta työpaikan yhteisöllisyydelle ja johtamiselle. Kun tähän lisätään työn mobiili ja monipaikkainen luonne, saadaan aikaan haastava yhtälö, jossa työhyvinvointiin ja työn suunnitteluun tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Se onnistuu panostamalla vuorovaikutukseen ja työn voimavaratekijöihin.*

Mobiilia työtä voidaan tehdä paikasta riippumatta, jolloin oman väliaikaisen työpisteen voi perustaa vaikkapa kahvilan nurkkaan tai asiakkaan tiloihin avaamalla läppäriin ja aloittamalla työt. Työhön voi liittyä paljon matkustamista, jolloin työpisteenä voivat toimia hyvinkin erilaiset, myös liikkuvat tilat. Joissakin tilanteissa työntekijät voivat tehdä omaa työtään liikkumatta omasta työpisteestään mihinkään, mutta työyhteisö rakentuu fyysisesti erillään toimivista yksiköistä monipaikkaiseksi. Työn luonteesta riippuen työntekijä voi siis joko itse vapaasti valita työn tekemisen paikat, tai työn tekeminen voi olla monipaikkaista työntekijästä riippumattomista syistä. Jos työ on monipaikkaista, johtamisessa on omat haasteensa, koska työntekijät ovat etäällä.

Tässä artikkelissa tarkastellaan matkailualan sekä sosiaali- ja terveysalan yritysten näkökulmia työn muo-

toiluun ja monipaikkaiseen työhön pitkien etäisyyksien Lapissa. Molemmat alat ovat työvoimapainotteisia, ja niillä työvoiman kysyntä kasvaa myös jatkossa. Kuinka työtä voitaisiin muotoilla työntekijöiden jaksamisen ja työssä jatkamisen vahvistamiseksi ja alojen houkuttelevuuden lisäämiseksi?

## Yhteisöllisyys tuottaa tulosta

Työhyvinvoinnin yhteydessä on nostettu esille yhteisöllisyyden kokemus, joka tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta työssä (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017). Perinteisesti työyhteisö on mahdollistanut sosiaalisen yhteenkuulumisen tunteen syntymisen ja fyysisellä työtilalla on ollut tärkeä merkitys yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Fyysisesti hajallaan toimivien ryhmien yhteisöllisyys ja yhteistyötavat muuttuvat. Onko perinteinen työpaikka tulevaisuudessa yhä enemmän kohtaamispaikka ja varsinainen työ tehdään muualla? Joka tapauksessa työ hajautetussa organisaatiossa haastaa vuorovaikutuksen ja tiedonkulun, luottamuksen synnyn, ryhmän kiinteyden ja identiteetin muodostumisen sekä johtamisen. Organisaatioissa

joudutaan miettimään uudella tavalla työntekijöiden sitoutumisen, motivoinnin ja yhteisöllisyyden rakentamisen keinoja. (ks. esim. Koivisto & Vartiainen 2008.)

NewWoW-hankkeen työpajoihin Lapissa on osallistunut mm. sosiaali- ja terveysalalla toimiva yritys, jonka työntekijät tekevät työtään liikkumalla eri asiakkaiden luona. Kyseisessä yrityksessä nähdään, että onnistunut monipaikkainen työ edellyttää organisaatiolta matalaa hierarkiaa ja työntekijöiltä yhdessä ohjautumista. Yhteiselle toimistolle on ideoitu uusia, monipuolisia käyttötapoja tarjoamalla siellä palveluita ja kohtaamispaikkoja asiakkaille. Yhdessä ohjautumisen myötä työntekijät ovat ideoineet ratkaisuja palveluiden tuottamiseen, samalla avoimuus ja läpinäkyvyys ovat lisääntyneet työyhteisössä. Työtunteja ja työkuormia on voitu suunnitella yhdessä. Työpisteestä toiseen siirtymisten on huomattu tarjoavan mahdollisuuksia sekä palautumiseen että keskusteluihin esimiehen kanssa akuuteista asioista.

Yhteiset kokoukset ja päivittäiset keskustelut esimiehen ja työntekijöiden välillä ovat tärkeitä myös lappilaisessa matkailualan yrityksessä. Esimies kannustaa osastoja pitämään kiinni säännöllisistä kokouksista myös kiireisen sesongin aikana. Kokouksissa otetaan keskusteluun asioita työntekijöiden arjesta, sillä juuri yhteinen aika ja asioiden jakaminen kehittävät työntekijöiden osaamista ja helpottavat arjen työtä. Sesongin aikana korostuu kokousten tarjoama mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen asioiden käsittelyn yhteydessä.

Kiireisen sesongin ulkopuolella esimies pyrkii joka päivä keskustelemaan työvuoroissa olevien työntekijöiden kanssa. Keskustelu tarjoaa paitsi yhteistä sosiaalista aikaa myös työntekijälle mahdollisuuden pysähtyä hetkeksi työvuoron aikana.

## Hyvällä suunnitellulla hyvinvointia ja motivaatiota

Motivaatio työhön rakentuu erilaisten työn tavoitteiden saavuttamista edistävien voimavarojen avulla. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta, ja se tuottaa hyvinvointia työntekijälle sekä parempia tuloksia työssä. Kun työntekijöille mahdollistetaan työn ja oman elämäntilanteensa vaatimusten yhteensovittaminen joustavasti, he ovat motivoituneita ja valmiita vastavuoroisesti joustamaan työpaikan tarpeiden hyväksi. (Hakanen 2011.)

Lappilaisessa matkailualan yrityksessä nähdään työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin lähtevän esimiestyöstä, erityisesti talvisesongin aikana. Esimies suunnittelee työntekijöiden työvuorot siten, että henkilökunnalla on mahdollisuus saada riittävästi lepoa ja irrottautua työstä vapaa-ajalla. Vaikka työntekijät tekevät työvuoroja useissa eri työtehtävissä tai työpisteissä, käytössä olevan Maraplan-järjestelmän avulla on mahdollista seurata työntekijöiden tuntimääriä ja vapaapäiviä. Matkailuyrityksen esimies suunnittelee jokaisen viikon etukäteen ja tiedottaa siitä työntekijöille viikkokirjeen muodossa. Aamu alkaa sähköpostien lukemisella, jonka jälkeen esimies suunnittelee päivän tärkeimmät tapahtumat hyödyntäen sekä tehtävälistaa että kalenteria. Tärkeimmille tehtäville kirjataan aikaa sähköiseen kalenteriin. Esimies korostaa oman työajan hallinnan olevan samalla oman mielen hallintaa.

## Kokemuksellinen tieto käyttöön

Kesti (2012) korostaa hiljaisten signaalien tutkimista työn kehittämisen perustaksi. Hiljaiset signaalit ovat työn tekemisen kautta muodostunutta kokemuksellista tietoa, jonka avulla voidaan määritellä kehittämistarpeita. Näiden perusteella toteutettavien kehittämisssessien avulla syntyy pieniä, työn sujuvuutta edistäviä parannuksia eli työelämäinnovaatioita. Henkilöstön yhdessä kehittämien parannusten yhteisvaikutuksena tuottavuus ja mahdollisuudet kasvavat, turha tekeminen vähenee ja aikaa vapautuu olennaisiin asioihin. (Kesti 2012.)

NewWoW-hankkeen työpajoissa ja tapaamisissa matkailuyritysten kanssa nousi esille johtamisen yhtenä elementtinä voimaantuminen (empowerment). Voimaantumisen kokemus vahvistuu, kun työntekijät saavat avaimet tehdä työtä itsenäisesti päivittäin. Itseohjautuvuuden kehittäminen on tärkeää, sillä työtä tehdään välillä yksin ja välillä yhdessä. Itseohjautuvuuden avulla työntekijät löytävät ratkaisut haasteisiin, joita työvuorojen aikana ilmenee.

Matkailualan yrityksen asiakkaille järjestettävien tapahtumien jälkeen henkilökunta keskustelee onnistumisista ja epäonnistumisista. Esimies korostaa reflektion merkitystä kehittämisessä. ”Kyllä me keskustellaan paljon arjessa asioista ja kaikista asioista täytyy ottaa oppia, miksi onnistuttiin hyvin tai miksi epäonnistuttiin... se keskustelu vahvistaa ja kehittää meidän tiimiä ja työyhteisöä.”

Luottamuksen rakentaminen pohjautuu kysymiseen ja vastuuttamiseen. Matkailuyrityksessä työntekijöitä vastuutetaan ja valtuutetaan ideoimaan ja antamaan ehdotuksia. ”Työntekijät ovat arjessa niitä tekijöitä,

heidän ajatuksilla ja ideoilla on suuri merkitys meidän yhteisössä”. Ennen talvisesongin aloitusta on työntekijöiden aloitteesta toteutettu esimerkiksi Get Together -ilta, jossa uudet ja vanhat työntekijät pääsivät tutustumaan toisiinsa ja samalla uudet työntekijät toivotettiin tervetulleiksi yritykseen. Illalla oli suuri merkitys koko työpaikan henkilökunnalle.

Toimivaksi kokouskäytännöksi ovat muodostuneet kokoukset ilman asialistaa. Kokoukset aloitetaan pienryhmäkeskustelulla (15 min.) siitä, mikä on juuri nyt ajankohtaista. Loppuaika käytetään näistä teemoista puhumiseen. Matkailuyrityksessä tehdyn henkilöstökyse lyn perusteella tämä on vaikuttanut myönteisesti työhyvinvointiin. Johdon esittämät asiat tuodaan esille muissa viestintäkanavissa ja niistä voidaan keskustella palavereissa, jos työntekijät nostavat niitä esille.

## Fokus työn mielekkyyteen

Pitkät välimatkat ja pohjoiset olosuhteet tekevät Lapista erityislaatuisen alueen työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi matkailualan työtä tehdään usein paikassa, joka on pitkienkin matkojen takana. Matkailutyöntekijällä on rajalliset mahdollisuudet valita työskentelytilans esimerkiksi oman viihtyvyyden tai vireystilan mukaan. Työaika voi olla sidoksissa siihen, miten asiakas on paikalla. Matkailualalla työn kuormittavuus johtuu erityisesti työn kausiluonteisuudesta ja siitä seuraavasta epävarmuudesta työn jatkumisen osalta. Myös pitkät työpäivät sekä työn sosiaalisuus ja fyysisuus kuormittavat.

Työn mielekkyys rakentuu yleisesti yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla ja johtamisella voidaan

vaikuttaa eri tasoilta löytyviin mielekkyyden tekijöihin. Yksilötasolla työn mielekkyyttä tuottavat kokemukset omien voimavarojen riittävydestä, saatu palaute ja toimiva lähijohtaminen. Työyhteisötasolla tärkeitä ovat avoin ilmapiiri, työn organisointi ja koettu arvostus. Organisaatiotasolla työn mielekkyyteen vaikuttavat työn ja toimialan luonne sekä tasapaino työtahdin ja työrauhan välillä. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016.) Työ voi olla mobiilia ja monipaikkaista monilla eri tavoilla. Monipaikkaisen ja liikkuvan työn muotoilun haasteisiin löydetään lappilaisissa yrityksissä toimivia ratkaisuja hyvällä suunnittelulla ja yhteisellä reflektoinnilla, jotka rakentavat työyhteisöissä osallisuuden kokemusta ja yhteisöllisyyttä.



## Lähteet

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki, Työterveyslaitos.

Kesti M. (2012). The tacit signal method at human competence based organization performance development. University of Lapland.

Koivisto, S. & Vartiainen, M. (2008). Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 43:27-43.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017). Tykkää työstä - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus.

Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) (2016). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere, Suomen Yliopistopaino Oy.



Digitaalisessa tilassa näkyväksi tuleminen lisää kuulumisen tunnetta.



# Digitaalisen tilan sosiaalinen rakenne

*Ursula Hyrkkänen, Suvi Nenonen & Annika Ranta*

*Usein ajatellaan, että yhteistyö sujuu itsestään, kunhan vain saadaan ihmiset samaan digitaaliseen tilaan. Näin yksinkertainen asia ei kuitenkaan ole, sillä myös digitaalisessa yhteistyössä tulisi tiedostaa tilan sosiaalinen rakenne. Sosiaalisella rakenteella tarkoitetaan erilaisten artefaktien kuten logon tai tunnusvärien kautta välittyviä, usein jopa tiedostamattomia sosiaalisen vuorovaikutuksen ja vallan rakenteita, jotka vaikuttavat yhteisen työn suorittamiseen joko suotuisasti tai estävästi. Digitaaliset työtilat sisältävät siis aina myös sosiaalisen ulottuvuuden. Samoin kuin fyysisissä tiloissa, myös digitaalisissa tiloissa työskentelevät ihmiset rakentavat käyttämilleen tiloille merkityksiä. Voidaankin sanoa, että vasta sosiaaliset suhteet ja ihmisten yhteinen toiminta luovat tilan ja tilalliset suhteet.*

Digitaalinen yhteistyöalusta voi olla yksilölle ja yhteisölle yhteensopiva (fit) tai yhteensopimaton (misfit). Yhteensopivuus luo hyvinvointia, kun taas yhteensopimattomuus synnyttää kitkaa ja arjen sujumattomuutta. Yhteensopivuus voi olla fyysistä, toiminnallista tai psykososiaalista. Fyysinen yhteensopivuus takaa terveellisen, turvallisen ja normien mukaisen toimintaympäristön, jota voidaan säädellä itselle sopivaksi. Toiminnallinen yhteensopivuus syntyy toiminnan sujuvuuden kokemuksesta, ts. ICT-välineet ja digitaaliset tilat sopivat tehtävään ja tukevat toimintaa. Psyko-

sosiaalinen yhteensopivuus sisältää kokemuksen sekä omasta että yhteisestä tilasta siten, että digitaalisessa tilassa tuntee sekä itsenäisen että yhteisöllisen työn olevan mahdollista, sujuvaa ja palkitsevaa (vrt. Vischer 2007, Hyrkkänen ym., 2012).

Digitaalisen virtuaalisen tilan psykososiaalista sopivuutta (fit) voi edellistä täsmällisemmin tarkistella kolmen erilaisen käsitteen näkökulmasta. Ne ovat kuulumisen tunnetta edistävä territoriaalisuus, turvallisuuden tunnetta edistävä yksityisyys sekä työn hallinnan tunteeseen liittyvä kontrolli (Hyrkkänen ym., 2012, Vischer 2007). Myös Strassoldo (1993) on kuvannut tilallisia psykososiaalisia ulottuvuuksia. Niistä keskeisiä ovat digitaalisten yhteistyöalustojen avoimet ja suojaavat rajat sekä toiminnan keskukset. Olemme tässä artikkelissa yhdistäneet nämä kaksi näkökulmaa tarkastellessamme digitaaliselle yhteistyöalustalla toimimista ja siellä vallitsevaa sosiaalista rakennetta:



- 1. Territoriaalisuus** liittyy kuulumisen tunteeseen ja siten avautuviin rajoihin: digitaalinen tila on tietyn yhteisön yhteinen alue, johon jäsenten on helppoa ja turvallista saapua ja jossa on hyvä toimia. Tilaan mennessä sen erilaiset piireet (kuten esimerkiksi tilan värit, logot, viestintämateriaali ja ihmiset) kertovat: kuulut tänne, tervetuloa. Sovitut toimintakäytännöt lisäävät edelleen yhteisöön kuulumisen tunnetta.
- 2. Yksityisyys** liittyy tarpeeseen hallita omaan tilaan pääsyä ja siten suojaaviin rajoihin: on tärkeä tietää, että digitaalinen tila päästää sisään vain yhteisöön kuuluvat niin, että on esimerkiksi mahdollista turvallisesti keskustella arkaluonteisista asioista. Ihmisillä on myös tarve personoimalla tilaa ”näköiskeseen” osoittaa oma paikkansa sekä itselleen että työyhteisön jäsenille. Yhteistyöalustoilla tätä voidaan viestiä esimerkiksi värein ja erilaisin merkein. Yksityisyys liittyy myös siihen, että käytössä on digitaalisia työtiloja, joihin on pääsy vain itsellä ja jonne voi päästää esimerkiksi läheisimmät työtoverit. On mielenkiintoista, miten yksilöt käyttävät ja hallitsevat näitä vain itselle tarkoitettuja tiloja. Esimerkiksi, miten vetäytytään tällaiseen tilaan ajattelemaan ja työskentelemään itsekseen. Tärkeää on, miten oma tila osataan ottaa ja viestiä siitä muille.
- 3. Kontrollia** tarvitaan lisäämään työn ja toiminnan hallinnan tunnetta. On siis tärkeää, että yksilö ja yhteisö voivat itse säätää mm. digitaalisen tilan käyttöä ja käyttäytymistä siellä. Kontrolli liittyy keskuksen käsitteeseen sen vuoksi, että on tärkeää, että hallinnan tunne saavutetaan yhteisesti sovittujen toimintatapojen ja sääntöjen kautta. Keskuksessa pelataan samoilla säännöillä. Tähän liittyy

mm. sopimus siitä, miten olemme saavutettavissa ja minkälainen on meidän digitaalinen käyttäytymiskoodimme. (ks. esim. Hyrkkänen ym., 2012)

Tarkastelemme seuraavassa näiden käsitteiden näkökulmasta NewWoW-hankkeen työpajoissa esille nousseita asioita, jotka tulisi ottaa huomioon, kun halutaan lisätä digitaalisen tilan psykososiaalista sopivuutta ja siten yhteisön ja yksilöiden hyvinvointia.

## Arvostavan digitaalisen yhteistyön eväät

Digitaalisessa tilassa toimitaan aika usein vain pelkän puhe- ja kuuloviestinnän avulla. Ajatellaan, ettei sen videon jakaminen ole niin tärkeää, tai että se paljastaa asioita, jotka haluaa pitää salassa. Monelle tuttuja ajatuksia lienevät seuraavat: ”Minulla on vielä yöpaita päällä, en voi kytkeä kameraa päälle”; ”En laita kameraa päälle, koska teen samaan aikaan rästitöitäni”; ”Kokous on mitä luultavimmin taas pelkkää kuuntelua, eli voin ihan yhtä hyvin vain olla kuulolla”; ”Mitä hyötyä siitä on, että näen toisten kasvat, kyllä tunnen henkilöt jo muutenkin”.

Harvemmin tulee ajatelleeksi, että tämä valinta on myös viesti: ”En halua oikeasti olla läsnä, koska minulla on tärkeämpiä töitä tehtävänä, koska kokouksen sisältö ja keskustelu eivät riittävästi kosketa minua ja työtäni. En kuulu tänne.” Tiedetään kyllä, että läsnäolon, luottamuksellisuuden ja keskustelun laadun kannalta, ihmiskasvojen näkeminen on tarpeellista. Ilmeiden, tunnereaktioiden ja kehollisen viestinnän merkitys on edelleen oleellinen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tähän vastaamiseksi laadimme alustavan muistilistan, jota työyhteisö voi itse laajentaa (muistilista 1).

## **Muistilista 1: Kuulumisen tunnetta lisäävän digitaalisen yhteistyön muistilista**

1. Palavereissa arvosta yhteistä työaika, ole ”monikanavaisesti” läsnä digitaalisessa työtilassa ja osallistu aktiivisesti oman osaamisesi kautta. Jos et pysty toimimaan näin, älä osallistu palaveriin.
2. Avaa osaltasi rajat, osoita kuuluvasi yhteisöön: aloita web-kameran tietoinen käyttö laittamalla se päälle silloin, kun puhut. Tämä on mahdollista isoissakin ryhmissä ja heikon verkkokapasiteetin vallitessa.
3. Treenaa kameran käyttöä ensin lähikollegoiden kanssa - ja siirrä tapa vähitellen kaikkien yhteistyöhön.

## **Hiljaisuus ja yksityisyys digitaalisessa tilassa**

Virtuaalisissa digitiloissa tehdään samanaikaisesti paljon erilaisia asioita. Yleensä yhteistyössä jaetaan aineistoa, keskustellaan vuorotellen, kirjataan muistiin, käytetään chat-työkaluja – katsotaan, kuunnellaan, ajatellaan. Hiljaisuus kaiken keskellä voi olla oman tilan hakemista, mutta hiljaisuus tulkitaan usein väärin. Tulkintoja voivat olla esim. ”Apua, miksi kukaan ei vastaa, tekevätkö he jotain muuta?”; ”Oliko kysymykseni epäselvä, täytyisikö esittää toinen kysymys tai kysyä toisella tapaa”; ”Onko tämä palautetta minulle tai tälle ryhmälle?”

Myös digitaalisessa tilassa työskentelevän ihmisen tarvitsee ajatella, muutoinkin kuin ääneen, mutta ajattelu työ kuulostaa pelottavalta hiljaisuudelta. On vaativaa

ottaa huomioon eri henkilöiden ajattelurytmit, mielipiteen muodostamiseen vaadittava aika ja muille viestittävän asian muotoilu. Palaverin vetäjän olisi hyvä auttaa ja tukea vetäytymistä ja keskittymistä omiin ajatuksiin järjestämällä aikaa ja tehtäviä, jossa hiljaisuuden rajat selkeästi määritellään. Työskentelyn digitaalisessa tilassa ei siis ole tarpeen olla jatkuvaa puhetta. Kokosimme rajojen asettamista koskevan muistilistan, jonka avulla pääsee alkuun (muistilista 2).

## **Muistilista 2: Hiljaisuutta suojaavien rajojen asettamisen muistilista**

1. Huolehdi, että digitaaliseen yhteistyöhön kuuluu ajattelu-aikaa. Toimi samoin kuin fyysisessä kokoushuoneessa antaessasi tiimille tai yksikölle tehtävän työstettäväksi: anna tehtävä, määrittele työtapa ja anna tehtäville jokin aikaraami. Esim. pohtikaa kukin itsekseen tätä kolmen minuutin ajan ja sen jälkeen palataan tänne työtilaan, palatessasi kirjaa asiat fläppitaululle, jonka jälkeen keskustellaan ja valitaan tietty määrä asioita kehitettäväksi. Aikaraamin asettaminen jäsentää hiljaisuuden hallittavaksi ja oikeuttaa vetäytymisen.
2. Jos keskustelua tai ajatusten kirjaamista ei antamassasi aikaraamin jälkeen synny – jatka olemalla hiljaa, mutta näkymällä ystävällisenä ja vastaanottavana web-kameran kautta. Videokuvaviestintäsi sallii hiljaisuuden jatkuvan. Anna vastuuntumisen syntyä osallistujien välille. Odota. Ole edelleen hiljaa.
3. Kun ajatukset alkavat virrata – kuuntele, kysy ja tarkenna – tartu erilaisiin ideoihin.

## Digitaalinen keskus ja keskustelu toimintatapana

Digitaalisen tilan kontrollin tunne liittyy siihen, että voi itse säätää tilan käyttöä ja käyttäytymistä siellä. Psykososiaalisen ulottuvuuden hallinta edellyttää myös yhteisiä pelisääntöjä. Osallistuminen näiden muotoiluun lisää yksilön kokemaa kontrollin ja hallinnan tunnetta ja siten hyvinvointia. On tärkeää sopia esimerkiksi saavutettavuudesta (virtual availability). Jos tällaisesta ei ole yhteisössä sovittu, yksilöt voivat kokea, että tulee olla virtuaalisesti aina tavoitettavissa. Tämä tunnetusti kuormittaa työntekijöitä. On hyvä muistuttaa, että hyvään työntekoon kuuluu palautuminen sekä oleilu ja seurustelu myös muualla kuin digitaalisissa tiloissa.

Kun digitaalisen tilan pelisääntöjä rakennetaan, sovi-  
taan myös käyttäytymisestä sen yhteisissä keskuksissa. Silloin saa olla tarkka, ettei käy esimerkiksi näin:

**Tapaus 1.** *Joku keskustelee palaverissa aina omista mielipiteistään me-muodossa viitaten keskustelleensa johtavien asiantuntijoiden kanssa siitä, miten asia tulisi hoitaa. Hän tuo oman mielipiteen ilmaisun sijaan keskusteluun usean henkilön näkymättömän joukon, jotka ovat hänen kanssaan samoilla linjoilla.*

**Tapaus 2.** *Henkilö kommentoi aina toisen ajatuksen päälle ohittaen, vyöryen ja velloen. Tämä saa ryhmän vetäytymään keskustelusta.*

On hyvä olla tietoinen, että digitaalisissa tiloissa työskentelevien yhteisöiden keskuksissa vallitsee samat valtarakenteet kuin muussakin yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Kolmannessa muistilistassa muutama asia siitä, miten kaikkien osallistumista ja myös kontrollin tunnetta voi tukea (muistilista 3).

### Muistilista 3: Arvostavan digitaalisen yhteistyön muistilista


1. Kun vedät yhteistä sessiota tai palaveria, sovi menettelytavat, joilla saat kaikkien osallistujien ajatukset, asiat ja kehitysideoita esille. Harjoittele osallistavia menetelmiä siten, että osaat käyttää niitä myös digitaalisessa tilassa. Kun osallistut yhteistyöhön, mieti miten ryhmän jäsenenä huolehdit, että kaikki osallistuvat ja saavat asiansa esille – miten voit tukea heitä, jotka eivät ole ensimmäisinä esittämässä asioitaan ja toiveitaan.
2. Työn ohella antakaa palautetta toisilleen myös yhteistyö- ja keskustelutavoista. Tutkikaa, mitä esim. palavereissanne yleensä tapahtuu – miten asiat etenevät, miten päätökset syntyvät, kuka puhuu paljon ja ketkä harkitsevat huolella sanomistaan. Tällaisesta keskustelusta syntyy pelisääntöjä vuorovaikutukselle.

Hyvin toimiva digitaalinen tila tukee sen käytön sosiaalista rakennetta. Yhteisön jäsenille helposti ja ymmärrettävästi avautuvat rajat toivottavat tilaan tulijat tervetulleiksi sekä muokkaavat yhteisöllisyyttä ja kuuluminen tunnetta. Yksityisyyttä korostavat sulkeutuvat rajat turvaavat ja sallivat digitaalisessa tilassa tapahtuvan vetäytymisen omiin ajatuksiin, työskentelemään yksin tai pienryhmän kanssa. Kokemus, että digitaalinen tila ja sen käyttö on kontrollissasi, vaikuttaa yleisesti modernin työn hallinnan tunteeseen – ja sen kautta hyvinvoinnin kokemukseen.



## Lähteet

- Hyrkkänen, U., Nenonen, S. ja Kojo, I. 2012. The Virtual Reality of Work. How to Create a Workplace that Enhances Well-Being for a Mobile Employee, book Virtual Environment / Book 1.
- Strassoldo, R. 1993. Tilan sosiaalinen rakenne. Tampere: TTKK, Yhdyskuntasuunnittelun laitos.
- Vischer, J.C. 2007. The effects of physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress Health* 23, 175–184.

A group of approximately ten people, including men and women of various ages, are gathered in a bright room with large windows. They are all smiling and appear to be in a collaborative meeting or discussion. The text is overlaid on a dark red rectangular background in the upper right corner.

**Yhteiskehittely on tapa altistaa oma toiminta ja ajattelu ulkopuoliselle ihmettelylle, saada peilipintaa ja laajempaa ymmärrystä.**

# Yhteiskehittely hälventää organisaatorajoja

Vesa Purokuru & Olli-Pekka Juoperi

*Organisaatioiden välisessä yhteiskehittelyssä on pohjimmiltaan kyse oppimisen rajojen avaamisesta. Tämä on haaste tiukkoihin sopimuksiin ja salaukseen perustuvalla organisaatiokulttuurille. Polku verkostomaiselle yhteiskehittelylle on olemassa, mutta se vaatii avoimuutta ja uskallusta, koska kukaan ei voi taata lopputulosta.*

Yhteiskehittely on nuori käsite, jossa yhdistyvät kaksi tälle ajalle ominaista ja oleellista trendiä. Yhteis-etuliite viittaa tietenkin yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan erityisesti rajat ylittävää yhteistyötä. Kehittely-sana puolestaan kuvaa ja osittain korvaa termin kehittäminen. Asioita on kehiteltävä vähitellen ja ajan kanssa, sillä toiminnan lopputulos on vielä tuntematon. Kun tulevaisuutta ei voida ennustaa, ei myöskään toiminnan lopputulosta voida ennalta määrittellä tarkoin. Näin ollen epäonnistumisosaamisesta tulee välttämättömyys. Tärkeä kysymys onkin: uskallammeko kokeilla ja oppia virheistä?

Organisaatio-, tiimi- ja verkostorajat ylittävä yhteistoiminta on entistä haastavampi yhteistyön muoto. Sen mukanaan tuomat mahdollisuudet ovat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä, jopa välttämättömiä, kompleksisten haasteiden äärellä eletessä. Muuttuvassa, ennustamattomassa, epävakassa ja kompleksisessä maailmassa

kaikkea ei enää voida suunnitella ja toteuttaa yksin oman työpöydän ääressä (ks. Wikipedia: VUCA - Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguity).

Perinteisesti yhteistyön parantamisella tarkoitetaan sen määrällistä lisäämistä tai organisatorista parannusta: “mitä useampi tekee samaa asiaa tai samalla tavalla, sen parempia tuloksia saadaan” tai “yhteistyön selkeys syntyy, kun työ suunnitellaan ja ositetaan yksilöille selkeiden tehtäväkuvausten kautta”. Tämän ajatuksen mukaan yhteistyö paranee, kun ihmisten ei tarvitse keskustella turhasta, jos joku selkeästi suunnittelee ja johtaa yhteistyötä.

Yhteiskehittely-käsitteellä on lisäksi älykkään toiminnan konnotaatio. Yhteistyön hyödyllisyys tunnustetaan nykyään hyvin ja sen hyödyistä on useita kokemuksia. Yhteiskehittelyssä erilaiset osaamiset ja erilaisissa konteksteissa syntynyt ajattelu ja jopa erilaiset kulttuurit tuodaan yhteen tietämättä etukäteen, miten ne toimivat. Tällainen yhteiskehittely vaatii jatkuvaa tiedostamista ja tutkimista sekä dialogia. Yhteiskehittelyllä ei myöskään voi olla yhtä johtajaa, sillä sen ytimessä ovat verkostomaiset periaatteet. Yhteiskehittely vaatii yhdessäohjautumista.

## Projektimaisesta suunnittelutyöstä kohti uuden luomista

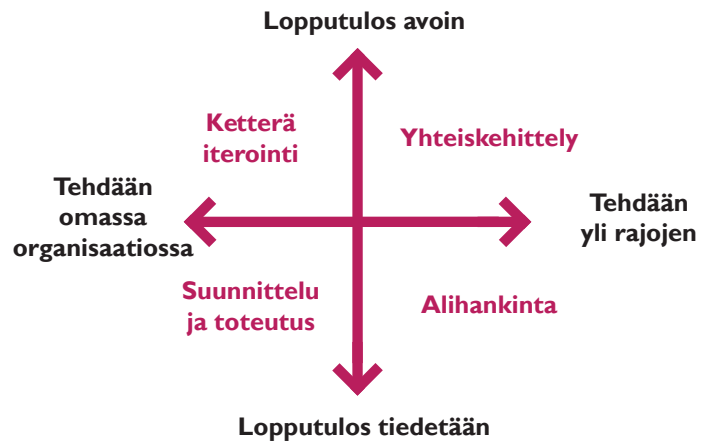
Yhteiskehittelyn sukulaiskäsitteitä ovat agile, sprintti, iterointi, benchmarking, co-learning ja kokeilukulttuuri. Yhteiskehittely on uuden luomiseen tähtäävää toimintaa, jota tehdään yli (organisaatio)rajojen ja jonka lopputulos on avoin. Yhteiskehittely perustuu halulle oppia ja tuottaa kokeillen yhdessä jotakin uutta: palvelu, innovaatio, konsepti. Yhteiskehittelyn edellytyksiä ovat muun muassa avoimuus, luottamus, uteliaisuus ja moninäkökulmaisuus.

Toiminnan juuret juontuvat it-projektien monimutkaisuuteen: yrityksissä havaittiin, että projektien hallinta kävi entistä vaikeammaksi. Samaan aikaan kun koodauksen kieli, alustat ja teknologiat kehittyivät valtavaa vauhtia, muuttuivat myös asiakkaan palvelumallit. Ongelmia ei voitu ratkaista etukäteissuunnittelulla, vaan tarvittiin jatkuvasti mukautuvia tapoja hallita monimutkaista työtä. Ohjelmistoalan ammattilaiset alkoivat synnyttää niin sanottuja ketteriä menetelmiä, joille on ominaista muun muassa seuraavat piirteet:

1. Projekteja toteutetaan iteratiivisilla työmenetelmillä oman organisaation sisällä ja yhdessä asiakkaan kanssa.
2. Projektien aikana ollaan yli organisaatorajojen yhteydessä oman alan asiantuntijaverkostoon, josta saadaan ratkaisuja geneerisiin ongelmiin.

Yksi esimerkki uudenaikaisista, itseorganisoiduvista yhteiskehittelyistä on erilaisten ilmiöiden ympärille rakentuneet yhteisöt, jotka kehittelevät uusia palveluita ja työtapoja. Näistä esimerkkinä Wikipedia ja open source -tyyppiset vapaat alustat tai lähdekoodit, joita kaikki voivat jatkokehittää, ja joiden avulla syntynyt tieto on kaikkien saatavilla.

### Yhteiskehittelyn sukulaiskäsitteitä



**Kuvio 1.** Yhteiskehittelyn sukulaiskäsitteitä (lähde: Humap Consultation oy).

Uudenlaisen ajattelun, osaamisten ja uusien palveluiden sekä innovaatioiden synnyttämisen yhteydessä on huomattu että, "uusi syntyy erilaisuuksien törmäyksessä" tai "rajalla" ja "out of the box". Huomiot viittaavat siihen, että jos samat ihmiset tekevät tai keskustelevat asioista samoilla työtavoilla, kovin paljon uutta on vaikea odottaa tuloksena. Jos siis haluaa synnyttää jotakin uutta, on jotakin tehtävä eri tavalla. Yhteiskehittely on tapa altistaa oma toiminta ja ajattelu ulkopuoliselle ihmettelylle, saada peilipintaa ja laajempaa ymmärrystä.

## Yhteiskehittelyä alihankintasuhteessa?

Jos vielä viime vuosituhanalla valtaosa asioista suunniteltiin, toteutettiin ja seurattiin organisaation sisällä, millenniumin vaihtuessa yhä useampi asia kaipaa valmistukseen organisaatorajojen ylitystä. Ensimmäinen vahva trendi alkoi teollisuudessa, kun Toyota halusi hyödyntää yhteiskehittelyä. Idean ydin on, että Toyota on oikeastaan vain brändi, joka koordinoi ja kontrolloi alihankinta- ja jälleenyntiverkostoja.

Tasavertaisten verkostojen virittely on puolestaan vinyt pidemmän aikaa. Toyota johtaa alihankinta- ja jälleenyntiverkostoja veturiyityksenä. Se siis määrittelee järjestelmät, joissa toimitaan sekä avaa kumppanien tilikirjat, jotta osaoptimointi ei onnistu. Tasavertaisissa verkostoissa kumpikaan näistä asioista ei ole kovin helppoa. Toyota alkaa olla vasta nyt vaiheessa, jossa järjestelmät tukevat organisaatorajat ylittävää yhteistyötä. Organisaatiolla on ollut paljon poisopittavaa siinä, että verkosto ei toimi lyhyellä aikavälillä panos–tuotos-ajattelulla. Eli jos käytän aikaa ja luovuutta tähän yhteiseen hankkeeseen, niin minun pitää jollakin ennustettavalla tavalla saada hyötyjä esittääkseni ne perusteluna omalle organisaatiolleni.

Tuotannollisessa työssä hyötyjen osoittaminen on ollut vielä melko suoraviivaista. Asiantuntija-ajassa todentaminen voi näkyä uusina ajatuksina tai laajempuna verkostona, mutta uskottavan syy–seuraus-suhteen kertominen kompleksisessa maailmassa tuntuu kiusalliselta harjoitukselta. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa perinteiset toimijat harvoin muodostavat uusia, läpilyöviä yhteiskehittelyverkostoja. Työelämässä edetään edelleen yritysostoin ja integraatioprosessein, mikä on toisaalta luonut menestysmahdollisuuksia ketterille, verkostomaisille toimijoille. Perinteisesti organisaation sisällä tehtävä kehitystyö jakautuu erityis-

osaajien tekemään suunnitteluvaiheeseen ja käytännön toimijoiden tekemään toteutusvaiheeseen. Nämä kaksi vaihetta tapahtuvat ajallisesti erillään, kommunikoimatta keskenään.

Yhteiskehittelyssä on puolestaan oleellista ottaa erilaiset osaajat, suunnittelijat, toteuttajat ja asiakkaat samaan pöytään. Olennaista ei ole hahmottaa koko muutosta kerralla. Yhteiseltä pohjalta rakennetaan seuraava askel, joka sitten taas antaa informaatiota ja mahdollistaa seuraavan.

## Uuden syntyminen tasavertaisten toimijoiden yhteistyössä

Yhteistyön traditioita organisaatioiden välillä ovat ohjanneet keskeisesti sopimustekstit. Sopimuksin on yritetty etukäteen hahmotella edut, haitat, oikeudet ja velvollisuudet. Neuvottelemisen paitsi vie energiaa ja synnyttää vastakkainasettelua, luo myös usein aika tiukat reunaehdot tulevalle toiminnalle. Toisin sanoen matkalla on vaikea oppia ja hyödyntää oppimaansa, kun oivalluksia ei ole voitu kirjata ennalta sopimuksiin.

Jos tuota äsken kuvattua tapaa voi pitää yhteistä tarjontaa hahmottavana prosessina, on lyhyempi reitti onnistumisiin se, että asiakas kutsuu toimijat yhteen tai kun toimija itse ottaa rinnalle erilaista osaamista asiakkaalle tarjottavaksi. Silloin ollaan liikkeellä kysynnän – tai itse asiassa kysynnän synnyttämisen – kanssa.

Organisaatioiden välisessä yhteiskehittelyssä yhdessä ja tekemällä oppimisessa on kyse oppimisen rajojen avaamisesta, ei toiselta tilaamisesta tai salaamisesta tai osaamisen näyttämisestä. Tämä tarkoittaa mahtailun, myymisen ja neuvottelun sijaan luottamuksen osoittamista ja tietojen vaihtamista ilman takuuta vastapalveluksesta. Se tarkoittaa myös osaamattomuuden ja tietämättömyyden ilmaisemista. Organisaatioiden välinen



yhdessä oppiminen on yhteistä tutkimista ja yhdessä kokeilemista sekä avointa reflektiota ilman näyttämisen tarvetta.

## Tuttuus vai outous yhteiskehittelyn lähtökohtana

Yhteiskehittelykumppani (kuten palveluntuottaja) valitaan useimmiten sillä perusteella, että tällä on kehitettävän toiminnan tai toimialan tuntemusta. Yhteisestä toimialasta on tietenkin hyötyä, koska silloin varmistetaan se, että puhutaan ja ymmärretään asiat samalla tavalla. Eittämättä siitä on hyötyä, koska se mahdollistaa helposti yhteisen kielen suhteessa toimintaan. Jos taas palveluntarjoaja on toiminut liian pitkään samalla toimialalla, on riskinä, ettei kumppani enää pysty ihmettelemään toiminnan erityispiirteitä ulkopuolisen silmin.

Uusien näkökulmien esittämiseen liittyvät yhteiskehittelyn mahdollisuudet. Jännite, jonka toisessa päässä on “en ymmärrä mitään heidän toiminnastaan” ja toisessa päässä “nuohan toimivat juuri, kuten mekin”, voi tarjota tilaisuuksia yhteiselle toiminnalle, jolla on onnistumisen edellytykset. Sopivan jännitteen valinnan ratkaisee se, kuinka paljon on valmis uhraamaan aikaa hyvän yhteiskehittelysuhteen rakentamiseksi. Silloin kun jännitettä ei ole lainkaan, toisilta oppiminen on joko vähäistä tai sitä ei tapahdu lainkaan.

Yhteiskehittelysuhteessa ei tarvitse välttämättä hakea erilaista osaamista vaan tunnistaa, että toinen organisaatio tai osaja toimii erilaisessa ympäristössä. Oivalukset omaan työhön ja oman organisaation työskentelytapoihin tulevat toiseen näkökulmaan ja kontekstiin tutustumisesta.

## Yhteiskehittelyn edellytykset

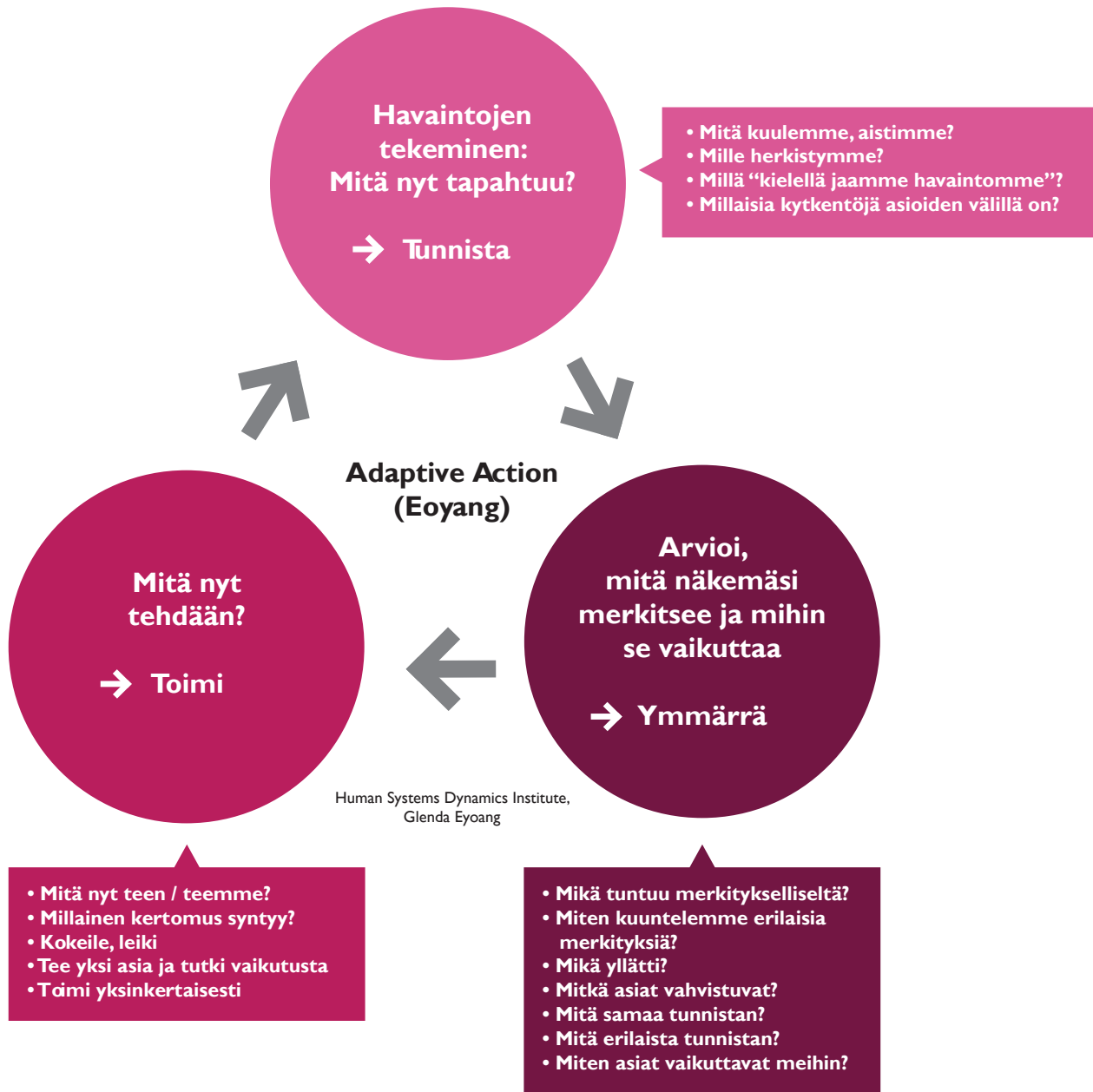
- yhteinen kiinnostus, ongelma tai oppimis-/kehityshaaste (intohimoinen tavoite)
- sopivan erilaisuuden etsiminen ja sen kunnioittaminen
- luottamuksen rakentaminen: avoin tiedonvaihto, tutustuminen ihmisiin ja ajatteluun, toimintatapoihin, avoimuus jne.
- sitoutuminen yhteiseen aikainvestointiin, tietämättä tarkkaa lopputulosta
- jännitteiden kanssa toimiminen ja kyky aitoon dialogiin ja reflektioon
- sovitut yhteiset tekemiset/kokeilut, joiden kautta todellinen oppiminen tapahtuu

## Yhteiskehittelyn työtavat

- Aitojen kohtaamisten järjestäminen: tavoitteena päästä pois kokoustamisen jäykkyydestä. Tittelien ja roolien sijaan aidoissa kohtaamisissa ollaan kiinnostuneita uusista ajatuksista ja näkökulmista. Kohtaamisten järjestämisessä tärkeää on fasilitointiosaaminen (Art of Hosting ja Art of Gathering).
- Mobiilin ja monipaikkaisen työn työkalut: yhteiskehittelyä, tiedonvaihtoa ja uuden tiedon rakentumista helpottavat yhteistyöalustat, jotka mahdollistavat organisaatioiden välisen työskentelyn ketterästi ja läpinäkyvästi.
- Kokeilukulttuurin toteuttaminen: Ilman toimintaa ei synny uusia kokemuksia ja todellista oppimista. Kun tehdään jotakin yhdessä eri tavalla kuin aikaisemmin, ei voida epäonnistua. Uuden kokeilu tuottaa aina oppimista, joka tosin todentuu vasta syvällisen reflektion kautta.

## Lähteet

[https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,\\_uncertainty,\\_complexity\\_and\\_ambiguity](https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity)



## **Keskeiset kysymykset pohdittavaksi**

- 1** Miten teemme tarkempia havaintoja ja miten niistä keskustellaan?
- 2** Kuinka hyvin huomaamme asiat, joissa olemme jumissa tai kangistuneet kaavoihin?
- 3** Miten hyvä kokeilu luodaan? Miten sitä seurataan, mitataan keskusteluissa?

**Vaikutusmahdollisuudet työhön ja sen tekemisen tapoihin ovat omiaan parantamaan työhyvinvointia. Toisaalta työn aika- ja paikkarakojen hämärtyminen voi kuormittaa ja heikentää työkykyä.**





# Työterveysyhteistyö mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä

Helena Palmgren, Miira Heiniö, Elisa Valtanen & Simo Kaleva

*Työterveysyhteistyön tutkimus on vielä nuorta, vaikka työterveyshuoltojen ja asiakasyritysten yhteistyö on aina ollut vaikuttavan työterveystoiminnan keskiössä. Toimivaa työterveysyhteistyötä – kuten muutakin yhteistyötä – luonnehtii luottamus, avoin kommunikaatio ja säännöllinen vuorovaikutus. Yrityksen ja työterveyshuollon yhdessä asettamat tavoitteet ja selkeä työsuunnitelma ovat tuloksellisen työterveysyhteistyön perusta. Uusia työterveysyhteistyön käytäntöjä työkyvyn tukemiseksi tarvitaan perinteisten työn muotojen murreksessa.*

Tässä artikkelissa tarkastelemme työkyvyn tukemista ja työterveysyhteistyötä pienissä yrityksissä, joissa tehdään mobiilia ja monipaikkaista työtä. Lisäksi esittelemme työterveysyhteistyöhön kehitettyjä toimintatapoja ja työkaluja.

## Työkyvyn tukeminen mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on vähentänyt työn sidonnaisuutta aikaan ja paikkaan. Sen myötä mobiili- ja monipaikkainen työ on yleistynyt, ja mahdollisuudet työn joustoihin ovat lisääntyneet. Työn joustot eivät vielä ole itsestäänselvyys kaikilla työpai-

koilla. Monesti joustavuus työajoissa ja työn tekemisen paikoissa nähdään edistyksekkäänä: esimerkiksi mahdollisuus tehdä aikaisemmin toimistossa tehtävää työtä etätöinä on lisännyt työn tekijöiden mahdollisuuksia muotoilla työtään omien tarpeidensa mukaisesti. Vaikutusmahdollisuudet työhön ja sen tekemisen tapoihin ovat omiaan parantamaan työhyvinvointia. Toisaalta työn aika- ja paikkarajojen hämärtyminen voi kuormittaa ja heikentää työkykyä.

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen sekä työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Sitä voidaan tukea vahvistamalla työntekijöiden voimavaroja ja työn voimavarakelijöitä sekä vähentämällä työn kuormitustekijöitä. (Rohmert & Rutenfranz 1983, Gold ym. 2006.) Tehokas työkyvyn tukeminen edellyttää työntekijöiden, työyhteisön ja yrityksen johdon keskinäistä yhteistyötä sekä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Kuten kaikessa työssä, myös mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä työkyvyn tukeminen onnistuu parhaiten silloin, kun työn voimavara- ja kuormitustekijät tunnetaan ja niihin vaikuttamiseksi tehdään tavoitteellista ja suunnitelmallista yhteistyötä, johon kaikki osallistuvat.

Vaikka mobiiliin ja monipaikkaiseen työhön liittyvät haasteet ovat yleisesti tiedossa, eivät rutiininomaiset ratkaisut toimi, kun työtehtävät ja työn tekemisen tavat vaihtelevat. Eroja on myös työntekijöiden ja yritysten voimavaroissa sekä olosuhteissa, jotka vaikuttavat työkyvystä huolehtimiseen. Työterveystarpeiden eli työn voimavarojen ja kuormitustekijöiden selvittäminen yrityksen johdon, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyössä on usein työterveysyhteistyön ”lähtölaukaus”. Siinä tutustutaan, opitaan toisilta ja lähdetään yhdessä kehittämään toimintatapoja, joilla vastataan yrityksen ja työntekijöiden yhteisiin ja yksilöllisiin tarpeisiin.

Työn terveydellisen merkityksen arviointi on työterveyshuollon lakisääteinen tehtävä (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383, VNa 708/2013). Sen yhteydessä yrityksen johdon ja työntekijöiden kuuleminen on tärkeää. Yrityksen johto vastaa työturvallisuudesta ja työntekijöiden työhyvinvoinnista: esimerkiksi siitä, että yrityksessä on tehty riskinarviointi. Työterveyshuollon on hyvä tietää sen tuloksista ja siitä, miten riskeihin on varauduttu. Samoin työterveyshuolto tarvitsee tietoa yrityksen työkykyä tukevista käytännöistä kuten siitä, mitä yrityksessä tehdään mobiilia ja monipaikkaista työtä tekevien työkyvystä ja työturvallisuudesta huolehtimiseksi.

Valitettavan usein työkykyyn ja työterveyteen vaikuttavia asioita selvitetään pienissä yrityksissä vain yrityksen johdon ja työterveyshuollon kesken. Johtajat saavat työterveyshuolloilta myös eniten tietoa ja ohjausta riskien ja vaarojen ehkäisemisestä ja työkyvyn tukemisesta. Työntekijät ovat harvoin mukana tässä yhteistyössä. (Palmgren ym. 2015, 2019.) He tuntevat kuitenkin oman työnsä parhaiten, ja osaavat myös parhaiten kertoa, mikä työssä kuormittaa, ja mitkä asiat auttavat jaksamaan työssä.





## Mikä mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä kuormittaa?

NewWoW-hankkeessa työterveysyhteistyön kehittämiseen osallistuneiden pienten yritysten henkilöstöstä kolme viidestä koki työnsä henkisesti melko tai hyvin rasittavaksi. Kahdelle viidestä työ oli sosiaalisesti melko tai hyvin rasittavaa. Vain harva koki työnsä kuormittavan ruumiillisesti.

Ylivoimaisesti yleisin kuormituksen lähde oli aikapaine. Tiukat aikataulut, työruuhkat ja kiire aiheuttivat stressiä. Myös liian suuri työmäärä, laaja työtehtäväkenttä ja/tai työn pirstaleisuus kuormittivat. Tekemättömät työt painoivat mieltä, eikä apua ollut saatavilla niistä selviämiseksi. Selvästi harvinaisempia kuormituksen aiheuttajia olivat haastavat asiakkaat ja sosiaalisesti vaativat työtilanteet. Vain harva mainitsi puutteellisista työvälineistä.

Kuormitusta pyrittiin hallitsemaan sekä työssä että sen ulkopuolella. Yleisin keino oli panostaa työn suunnitteluun ja työprosessien kehittämiseen. Monet helpottivat kuormitustaan priorisoimalla työtehtäviä ja pyrkiessä delegoimaan niitä muille. Kuormitusta hallittiin myös tauottamalla työtä. Työn tekeminen vapaa-ajalla, esimerkiksi viikonloppuna, oli harvinaista. Sen sijaan kuormittuneisuutta pyrittiin vähentämään pitämällä kiinni työajoista ja olemalla vastaamatta työviesteihin ja puheluihin lomilla, jotta palautumiselle jäisi riittävästi aikaa. Palautumiseen viitattiin myös silloin, kun kuormittuneisuuden tunnetta vähennettiin urheilemalla, ulkoilemalla sekä viettämällä aikaa perheen, ystävien ja harrastusten parissa.

## Mikä auttaa jaksamaan mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä?

Työssä jaksamista kannatteli yleisimmin työyhteisö, työtoverit ja hyvä esimies. Työyhteisön rooli korostui myös työn ja työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden edistäjänä. Työilmapiiri sekä yhteiset palaverit ja kokoukset koettiin toimiviksi ja tarpeellisiksi. Myös kommunikaatio toimi useimpien mielestä erittäin hyvin niin kohtaamisissa kasvokkain kuin virtuaalisesti. Nämä tekijät vahvistivat yhteistyötä ja yhteisöllisyyden kokemusta. Yhteisöllisyyden merkitys hyvinvoinnille tunnetaan hyvin. Yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta (ks. esim. Oksanen ym. 2008). Monissa yrityksissä oli panostettu yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Erityisen tärkeää se on silloin, kun työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja eri aikoina.

Työn joustavuus oli monelle tärkeä työssä jaksamista tukeva asia. Useimmille kyse oli työajan joustoista tai mahdollisuudesta valita työn tekemisen paikka, esimerkiksi tehdä etätöitä. Myös vaikuttamismahdollisuudet työn sisältöön, määrään ja organisointiin paransivat työhyvinvointia. Tulokset antavat viitteitä työn onnistuneesta muotoiluista työntekijöiden tarpeiden mukaisesti.

Työajan, paikan ja työn organisoinnin joustavuuden lisäksi merkittävä osa hankkeeseen osallistuneista nosti esiin työtehtävien merkityksen. Työhyvinvointia tuki monipuolinen, mielenkiintoinen, merkityksellinen ja haastava työ. Lähes yhtä monen työssä jaksamista tukivat työn ulkopuoliset asiat kuten harrastukset (erityisesti liikunta) sekä perhe ja ystävät.

## Työterveyshuollon palvelujen hyödyntäminen ja työkykyä tukevat käytännöt yrityksissä

Useimmat hankkeeseen osallistuneet yritykset ja työntekijät olivat työterveyshuollon piirissä. Sairaanhoidon sisältyi työterveyshuollon palveluihin. Palvelujen koettiin olevan hyvin saatavilla riippumatta siitä, missä työtä tehtiin. Myös palvelujen käyttäminen oli helppoa. Parhaiten työterveyshuollon palveluista tiedettiin terveystarkastukset, sairaanhoito sekä neuvonta- ja ohjauspalvelut. Palveluja käytettiin yleensä työterveyshuollon vastaanotolla. Työterveyshuollon sähköisistä palveluista vain harvalla oli tietoa tai kokemusta siitä huolimatta, että he itse käyttivät yleisesti tieto- ja viestintäteknologiaa omassa työssään.

Hyödyllisimmiksi työterveyshuollon palveluiksi koettiin lääkärin ja terveydenhoitajan vastaanotot, työfysioterapeutin konsultaatiot sekä laboratoriotutkimukset. Työterveyshuollon antamasta tuesta työn kuormittavuuden vähentämiseksi oli tietoa vain harvalla. Useimmilla ei ollut näkemystä esimerkiksi siitä, miten mobiili ja monipaikkainen työ oli otettu huomioon terveystarkastuksissa.

Työterveyshuollon rooli työkyvyn tukemisessa näyttäytyi kapeana. Sen sijaan yrityksissä oli sovittu työkykyä tukevista käytännöistä selvästi keskimääräistä paremmin (vrt. Palmgren ym. 2015, 2019). Yleisimmin oli sovittu sairauspoissaolojen seurannasta ja työkykyasioiden puheeksi ottamisesta. Melko tavallista oli myös sopiminen työkyvyn tukemisesta pitkän sairausloman jälkeen, työkyvyn arvioimisesta työterveyshuollossa sekä työterveysneuvottelusta. Myönteistä oli se, että hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä työntekijöiden osallistumien työterveyshuollon toiminnan suunnitte-



luun ja yhteistyön arviointiin oli selvästi keskimääräistä yleisempää.

## **Hyviä toimintatapoja työterveysyhteistyöhön mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä**

Lähtökohdat työterveysyhteistyön kehittämiseksi olivat hyvät, sillä hankkeessa mukana olevissa yrityksissä panostettiin keskimääräistä paremmin työkyvyn tukemiseen. Kun yritykset ja työterveyshuollot pohtivat, miten työterveyshuolto voisi edistää hyvinvointia mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä, pohdinta johti monilla jo olemassa olevien yhteistyömuotojen vahvistamiseen: terveystarkastusten ja työpaikkaselvitysten systematisointiin sekä työkyvyn tuen mallien hyödyntämiseen. Myös uusista toimintatavoista sovittiin: päätettiin esimerkiksi ottaa käyttöön työterveyshoitajan intensiiviset teemakohtaiset seurantajaksot mm. elintapoihin, jaksamiseen ja elämänvaiheeseen liittyen.

Työkyvyn tukemiseksi mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä järjestettiin eräässä yrityksessä tilaisuus, jonka työterveyshoitaja fasilitoi. Koko henkilöstö on koolla vain muutaman kerran vuodessa yhtä aikaa, mutta tähän tilaisuuteen kaikki saapuivat paikalle. Tilaisuudessa työterveyshoitaja ja työterveyspsykologi alustivat jaksamisen ja kuormituksen kysymyksistä liikkuvassa asiantuntijatyössä. Lisäksi kaikki osallistujat jäsenivät yhdessä työnsä ominaisuuksia ja sen vaikutuksia työterveyteen työkalu-osion ajatuskartan avulla (kuvio I sivu 66).

Palaute oli erinomaista. Työterveyshuollon toimijat saivat nimet ja kasvot. Työterveyshuollon arvion mukaan yhteydenotot jaksamiseen liittyen lisääntyivät ja yhteydenoton kynnyksessä madaltui. Tämä tarkoitti sitä,

että ihmiset hakivat apua ajoissa. Työterveyshuollon fasilitoimasta tilaisuudesta on tarkoitus tehdä jatkuva, vuosittainen käytäntö yrityksessä.

Saman tyyppistä yhteistä toimintatapaa voidaan käyttää työterveyshuollon toimintasuunnitelman laatimisessa ja päivittäisessä sekä työpaikkaselvityksen yhteydessä. Työskentelytapa auttaa työn tekijöitä ja työterveyshuoltoja yhdessä jäsentämään työn piirteitä ja työn merkitystä terveydelle. Yhdessä työstäminen nostaa esiin ihmisille tärkeitä näkökulmia, joita ei voi ennalta tietää – vain tunnistettuja asioita voidaan kehittää. Yhteisen työskentelyn pohjalta mietitään askeleita eteenpäin: mitä kukin voi tehdä omasta roolistaan käsin tehdä ja mitä voidaan sopia kokeiltavaksi yhdessä. Kokeilujen toteutumista kannattaa niin ikään seurata yhdessä: mitä olemme oppineet ja miten haluamme jatkaa?



## Lähteet

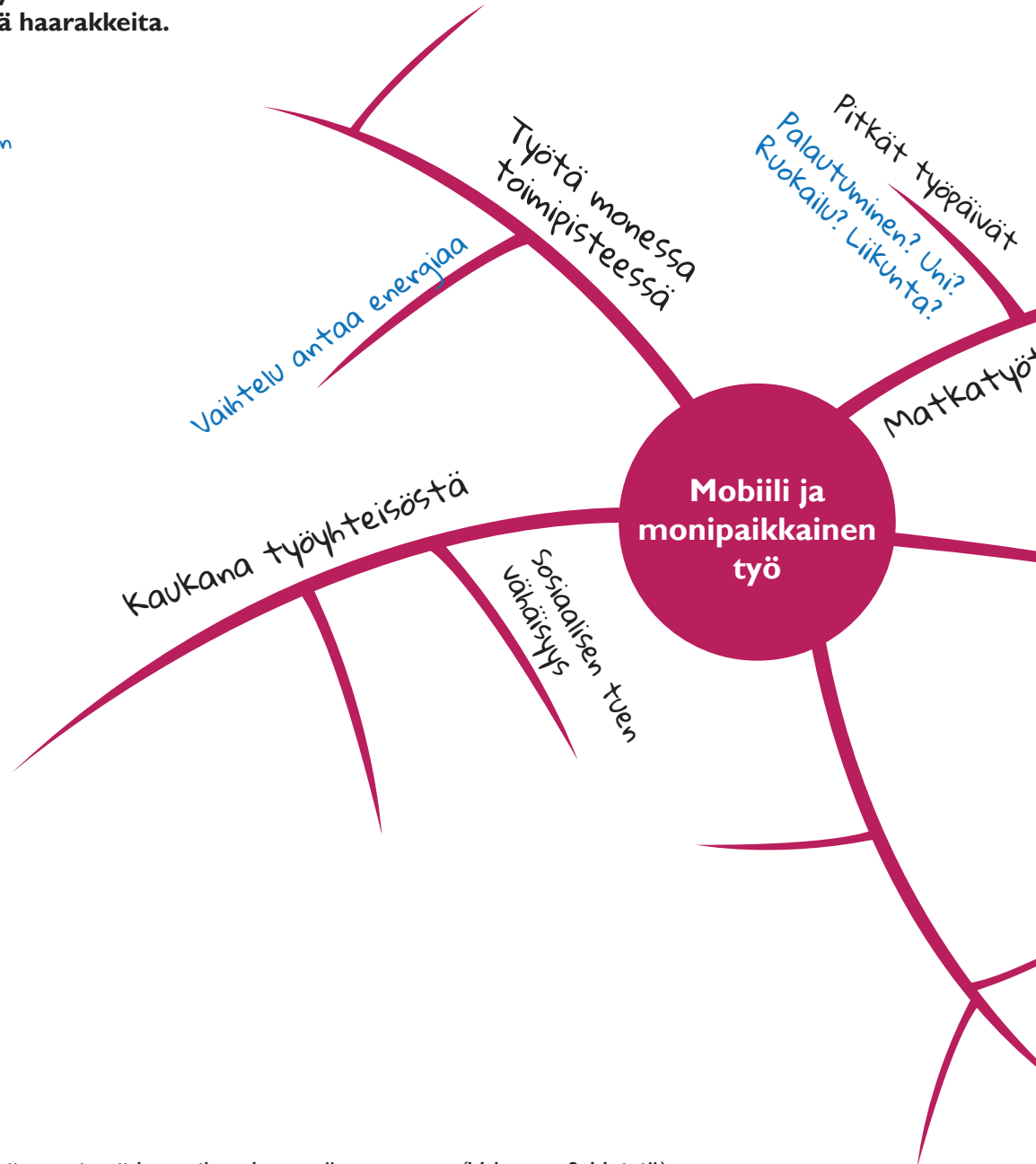
- Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinen S (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. Helsinki.
- Oksanen T, Kouvonen A, Kivimäki M, Pentti J, Virtanen M, Linna A, Vahtera J. Social Capital at Work as a predictor of employee health: multilevel evidence from work units in Finland. Soc Sci Med 2008; 66: 637–649.
- Palmgren H, Kaleva S, Savinainen M, Rajala K, Nyberg M, Oksa P. Yrittäjien ja pienten yritysten työterveyshuolto Suomessa 2013-2014. Työterveyslaitos.
- Palmgren H, Kaleva S, Ruuskanen K, Nissinen S, Weiman M, Kaila-Kangas L. 2019. Pienten yritysten ja työterveyshuollon yhteistyö. Työterveyslaitos.
- Rohmert W, Rutenfranz J, (toim.) 1983. Praktische Arbeitsphysiologie. 3. uudistettu painos. Georg Thieme Verlag, Stuttgart, New York, s. 5–29.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuoltolaki>
- Valtioneuvoston asetus (708/2013) hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>



Keskustele tai pohdi ja täytä.  
Voit myös piirtää itse lisää haarakkeita.

Värien merkitykset:

- 🟡 Työn piirteet
- 🟢 Vaikutukset työterveyteen



**Kuvio 1.** Ajatuskartta: työn piirteet ja niiden vaikutukset työterveyteen (Valtanen & Heiniö).

Töitä jää  
tekemättä toimistolla

Stressi

Työergonomia  
Vai unohduttua