



Mahdollisuuksien näyttämöllä: Näkökulmia etä- ja hybridityön tulevaisuuteen organisaatioissa ja asiantuntijatyössä

Koronapandemian myötä puolet työväestöstä jäi tekemään lähitöitä ja puolet siirtyi etätöihin aloilla, joilla se oli mahdollista. Heistä merkittävä osa oli työskennellyt etänä jo aiemmin, osa tunnaisemmin ja osa säännöllisemmin. Etätyösuosituksen poistumisen myötä monet halusivat jatkaa työskentelyä etänä ainakin osan ajasta. Hybridityössä kiehtoo mahdollisuus yhdistää lähi- ja etätöiden parhaita puolia. Kuluneen kolmen vuoden aikana otettiin merkittävä ja nopeakin loikka kohti uudistunutta työelämää. Työterveyslaitoksen (Ranki 2023) mukaan työelämän merkittäviä muutoksia pandemian jälkeisessä ajassa ovat työn itsenäistyminen, lähijohtamisen yksilöllistyminen ja digitalisaation kiihtyminen. Samaan aikaan on tarpeellista kiinnittää huomiota tuottavuuden, työhyvinvoinnin sekä jatkuvan oppimisen ja uudistumisen muodostamaan kokonaisuuteen.

Tämän Focus Localiksen *Etätyöstä hybridityöhön: Paikkariippumattoman työn mahdollisuudet* teemanumeron tavoitteena on lisätä ymmärrystä uudistuvan työn edellytyksistä ja mahdollisuuksista sekä edesauttaa työskentelytapojen ja johtamisen kehittämistä. Julkaisemme seitsemän tieteellistä artikkelia sekä yhden katsauksen ja yhden puheenvuoron.

Kaikkien kirjoitusten taustalta on löydettävissä näkymiä digitalisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin uudistaa mm. organisaatiosuunnittelua, organisaatioiden toimintaa ja kulttuuria, johtamista ja sen kehittämistä. Teemoissa nousee esille kysymyksiä, joihin ei aiemmissa julkaisuissa ole juurikaan keskitytty. Kuten esimerkiksi organisaatiosuunnittelu ja sen ajantasaistaminen digi-aikakaudelle. Artikkelissaan *Tomi J. Kallio ja Johanna Jansson* luovat ymmärrystä organisaatiosuunnittelun näkökulmasta niistä edellytyksistä, joita paikkariippumaton työ asettaa työnjaolle, koordinaatiolle ja kontrollille.

Luottamus työnantajan ja työntekijän välillä on toimivan etätyösuhteen kantava tekijä. Esihenkilön osoittama luottamus ja etäolosuhteisiin sovitettu vuorovaikutus mahdollistavat tuloksekkaan työn tekemisen. Tätä on korostettu useissa etätöitä käsitelleissä kirjoituksissa. Vähemmän on nostettu esille työn tekemiseen kuuluvaa valvontaa ja sen toteuttamisen mahdollisuuksia ja reunaehjoja etätöiden oloissa. Artikkelissaan *Evgeniya Kurvinen* tarkastelee etätöiden teknisen valvonnan toteuttamisen lainmukaisuutta työturvallisuuteen liittyvissä tilanteissa.

Organisaatiomuutosten yhteydessä on viime vuosina korostettu resilienssin merkitystä niin yksilöille kuin yhteisöillekin. Yksilön näkökulmasta resilienssi, jota voi myös kutsua muutosjoustavuudeksi, auttaa sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin ja kestämaan niiden tuomaa kuormitusta. Resilientti organisaatio kykenee varautumaan yllättäviin tilanteisiin. Osallistavalla ja vuorovaikutteisella johtajuudella vahvistetaan resilienssiä työyhteisössä. Työelämän myller-ryksiin kuuluu myös vaatimus työn autonomian ja työntekijän itseohjautuvuuden lisäämisestä. Työntekijöiltä odotetaan entistä aktiivisempaa roolia tehtäviensä ja työyhteisönsä kehittäjinä. Vastapainoksi työn tulee tarjota tekijälleen merkityksellisyyden kokemuksia. Samalla myös johtajuuden on uudistuttava, jotta organisaatioiden menestys ja kilpailukyky taataan.

Tuomo Alasoini ja Kirsikka Selander tarkastelevat artikkelissaan etätöitä yhtenä organisaation resilienssitekijänä. Uudistumisen näkökulmasta siihen liittyy paljon hyötyjä, joita on jo nähty, mutta myös huolia varsinkin pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden kyvykkyys yhdistää lähi- ja etätöitä voikin osoittautua parhaaksi resilienssitekijäksi.

Korona-aikana monen asiantuntijan päivät täyttyivät etäpalaverista. Työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyi. Kotiaskareet piti hoitaa venyvän työpäivän lomassa. Palaverikäytännöt alkoivat pikkuhiljaa uudistua. Uskallusta ja määrätietoisuutta niiden kehittämiseen tarvitaan edelleen. Tämä näkemys tulee esiin sekä *Väätäisen ja Vakkalan* että *Katajamäen ja Kantolan* artikkeleista. *Henna Väätäinen ja Hanna Vakkala* tutkivat kuntien johdon näkemyksiä johtamisesta, vuorovai-
kutuksesta ja sosiaalisesta pääomasta virtuaalisissa verkostoissa. Heidän havaintojensa mukaan työyhteisöjen ryhmädynamiikka ei välttämättä saa kaivattua virtaa virtuaalisista välineistä. *Heli Katajamäen ja Jenni Kantolan* artikkelissa tuuletetaan etätapaamisiin osallistumisen normeja. Tutkimuksen informantit avaavat moninaisia tapojaan osallistua etäkokouksiin. Tulkitsen niin, että jäykät kokoushuonekäytännöt eivät enää sovi virtuaalisissa organisaatioissa työskenteleville itsensä johtajille. Jos työntekijä voisi joustavammin päättää osallistumisensa tavasta, sillä voisi olla myönteisiä vaikutuksia hänen hyvinvointiinsa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden hajautuneisuutta jo ennen korona-aikaa käsittelemässä tutkimuksessa (Zitting, Niiranen & Laulainen 2020) tuli esille johtajilta ja työntekijöiltä vaadittavat ominaisuudet ja kyvykkyudet sopeutuvasta asennoitumisesta, uudistuvasta johtamisesta sekä säännöllisestä yhteydenpidosta. Saman teeman jäljillä ovat tässä teemanumerossa *Anja Terkamo-Moisio, Arja Häggman-Laitila, Elsa Paronen ja Johanna Lammintakanen*. Heidän mukaansa terveydenhuollon etäjohtamisen onnistunut toteuttaminen vaatii ylimmän johdon sitoutumista, riittäviä resursseja ja välineitä sekä henkilöstöltä oppimismyönteistä asennoitumista.

Esihenkilöllä on paljon tehtäviä ja vastuuta työyhteisön toiminnan tuloksellisuuden ja uudistumisen varmistamisessa. Hänen tehtävänsä on tukea muita, mutta hän itsekin tarvitsee tukea jaksakseen ja uudistuaan. Johdon työnohjaus on sekä julkisorganisaatioissa että yrityksissä hyödynnetty johtamisen tuki- ja kehittämismenetelmä. *Pirkko Kivinen ja Seija Ollila* tarkastelevat artikkelissaan työnohjaajien kokemuksia eri ammattialojen johtamistyön työnohjauksista digi-aikana ja digivälitteisesti. Kaivattua monimuotoisuutta saadaan aikaan, kun rohkeasti hyödynnetään etätyönohjauksesta saatuja kokemuksia ja otetaan digivälineet käyttöön. Monipaikkaisuus on mahdollisuus myös työnohjauksessa.

Pandemian pyörteissä monet suuntasivat väljempään maisemiin ja perustivat koti toimiston vapaa-ajan asunnolleen. Lähelle luontoa ja maaseudun rauhaa. Varmasti moni mietti, voiko uudessa tilanteessa yhdistää haaveen maalle muutosta ja samalla asiantuntijatyön tekemisestä etänä paikkariippumattomasti. Entä voisiko se luoda uutta elinvoimaa maaseudulle? Tämä lienee sitä potentiaalipuhetta, johon *Samuli Manu, Kaisa Lähteenmäki-Smith ja Sari Rannanpää* katsauksessaan viittaavat. He tarkastelevat paikkariippumattoman työn yhteyksiä maaseudun tietotalouden kehittämisen edellytyksiin. Mahdollisuuksien maalailu ei vielä riitä, vaan tarvitaan käytännön tekoja ja ennen kaikkea toimivia tietoliikenneyhteyksiä. Niiden tärkeys nousee esille myös *Anna-Mari Simunaniemen, Helka-Liisa Hentilän ja Anna Kupilan* puheenvuorossa. Samalla he valottavat ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävästä monipaikkaisuudesta.

Toimituksen puolesta kiitän kirjoittajia ja artikkelien vertaisarvioijia arvokkaasta työstä tieteen ja kehityksen hyväksi. Toivotan lukijoillemme antoisia hetkiä teemanumeron parissa!

Kirsi Lehto
Päätoimittaja

P.S. Olemme uudistaneet lehden ulkoasua jonkin verran. Merkittävimmät muutokset ovat painetun julkaisun kannen uusi väri, tekstin fontti sekä yksipalstainen taitto.

Lähteet

Ranki, S. (2023). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat. Helsinki: Työterveyslaitos.
Zitting, J., Niiranen, V. & Laulainen, S. (2020). Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettavana sosiaali- ja terveyspalveluissa. *Focus Localis*, 48(2), 64–80.