



Onko ihan pakko osallistua
jokaiseen kokoukseen?

TYÖNOHJAUS HYBRIDISTI KIEPPUVAN ORAVANPYÖRÄN PYSÄYTTÄJÄNÄ

Miten ohjata asiakkaita, jotka poukkoilevat etäkokouksesta
toiseen ja väsyvät? Mitä työnohjaajan olisi hyvä ymmärtää
työskentelytapojen muutoksesta?

TYÖNOHJAUS VOI PARHAIMMILLAAN OLLA MYÖS AVAAMASSA KESKUSTELUA RAKENTEELLISTA HAASTEISTA.

Nykyyään töitä tehdään hajautetusti, etänä, mobiilisti, monipaikkaisesti, liikkuvasti, läsnä ja hybridisti – ja kenties vielä jossain muussakin muodossa. Sekä tutkimustieto että käytännön kokemukset kertovat, etteivät eri käsitteet ole yksiselitteisiä ja aukottomia. Samalla sanalla voidaan eri työpaikoissa tarkoittaa eri asioita.

Koska työtapoja koskeva keskustelu ja käsitteet ovat erittäin epäselviä, on työnohjauksen eräs tehtävä auttaa asiakasta määrittelemään yhdessä yhteinen käsitys työn tekemisen tavalle. Miten me kutsumme erilaisia työtapoja? Millaisia merkityksiä meillä liittyy eri käsitteisiin?

NUORET AIKUISET VOIVAT MUITA HUONOMMIN

Työterveyslaitos (Mäkineniemi, J. & al.2022) selvitti laajassa Miten Suomi voi -tutkimuksessa vuodesta 2019 asti suomalaisten työhyvinvointia suhteessa erilaisiin työmuotoihin. Vastajat olivat työssäkäyviä 18–65-vuotiaita suomalaisia, jotka ovat valikoituneet tutkimukseen satunnaisesti väestörekisteristä sekä Taloustutkimuksen internet-paneelistista.

Työhyvinvointi on heikentynyt yleis-tyneen etätöiden myötä. Työn imu ja työkyky ovat hieman laskeneet ja työuupumusoireilu on lievästi lisääntynyt.

Nuoret aikuiset voivat vanhempaa ikäluokkaa huonommin. Nuorten palautumisen tarve ja epävarmuus lisääntyivät ja tuki esihenkilöltä näyttää hieman laskeneen.

AIKA ARVIOIDA TOIMINTATAVAT UUELLEEN

Tutkimuksen esiin tuomat kokemukset jakaa Timanttia Consulting Oy:n toimitusjohtaja **Ulla Vilkmán**, joka työksensä auttaa organisaatioita kehittämään työ-
kulttuuriaan.

”Työpaikoilla on kamala kiire ja ihmiset ovat todella väsyneitä”, Vilkmán sanoo.

Työpäivistä on tullut kokousmaratoneja. Vilkmánin mukaan työpaikoilla on jostain syystä kokoustamisesta muodostunut ainut tapa kohdata ja kommunikoida. Hybridi- ja etätöissä satunnaisia käytäväkeskusteluja ei ole, ja ne yritetään korvata järjestämällä kokous.

”Olen todella huolissani nykyisestä kokouskulttuurista ja siitä, mitä se tekee ihmisten jaksamiselle.”

Monipaikkaisen työn asiantuntijan mukaan olisi nyt todella tarpeen työpaikoilla pysähtyä, arvioida toimintatapoja ja rakentaa kokouskulttuuri uudestaan. Tämän Vilkmán näkee mitä suuremmissa määrin asiana, jossa työnohjaus voisi olla työpaikkojen apuna.

HYBRIDITYÖ TYLSISTYTTÄÄ VÄHITEN

Yksikönpäällikkö **Salla Sammalkivi** Ulkoministeriöstä kertoo, että myös valtionhallinnon tasolla työtyytyväisyyskyselyn tulokset puhuvat samaa kieltä kuin Miten Suomi voi -tutkimus. Lisääntyneen etä- ja hybridityön myötä työtyytyväisyys ja etenkin jaksaminen ovat jonkin verran heikentyneet.

Toisaalta taas Sammalkiven yksikössä työtyytyväisyys oli monilta osin parantunut. Osittain se johtuneet siitä, että he ovat tarttuneet haasteeseen ja pyyhäytyneet pohtimaan työ- ja kokous-

TYÖSKENTELYTAPA	KUVAAVAT OMINAISUUDET
Hajautettu työ	Töitä tehdään erilaisissa tiimeissä tai yksiköissä. Voi olla myös kokonaan virtuaalista työtä.
Etätö	Töitä tehdään muualla kuin työpaikan toimipisteessä, esim. kotona, mökillä, toimistohotelleissa tai asiakkaan luona. Usein runsaasti yksin tehtävää työtä.
Mobiilityö / liikkuva työ	Osa työtä on matkustaa paljon ja olla paljon pois työpaikan toimipisteeltä. Töitä tehdään työmatkoilla.
Monipaikkainen työ	Työtä tehdään monessa eri paikassa ja / tai monessa eri toimipisteessä ja myös etänä. Termi ”monipaikkainen työ” on herättänyt työntekijöissä selvityksen mukaan (Timanttia Oy) enemmän positiivisia mielikuvia kuin hajautettu työ.
Hybridityö	Työtä tehdään sekä työpaikan toimipisteessä että etänä ja matkoilla. Hybridityöllä tarkoitetaan myös sitä, että osa työyhteisöstä on samaan aikaan läsnä samassa paikassa ja työskentelee toimipisteen ulkopuolella etänä.
Asiakkaan luona tehtävä työ	Osa työtehtävistä on sellaisia, joissa työ tehdään asiakkaan tiloissa ja työntekijällä on kaksi työyhteisöä: työnantajansa työyhteisö sekä asiakkaansa työyhteisö.

Taulukkoon on määritelty sekä tutkimusten että asiantuntijatyön perusteella tärkeimpiä käsitteitä.

käytäntöjä sekä reivaamaan kurssia tarvittavilta osin.

Työterveyslaitoksen tutkimus kertoo, että hybridityössä voidaan paremmin kuin työssä, jossa ollaan kokonaan etä- tai läsnätyössä. Hybridityössä työn imua ja tyytyväisyyttä työhön koetaan eniten ja työssä tylsistymistä vähiten.

Joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten ja missä työtä tekee, on tärkeää. Toisaalta työpaikoilla on myös tehtäviä, joita ei voida tehdä etänä.

“Jonkin verran tämä aiheuttaa kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta myös Ulkoministeriössä”, Sammalkivi kertoo.

LUPA RAJATA JA PRIORISOIDA

Yksikönjohtaja Sammalkivi huokaa syvään muistellessaan kulunutta paria vuotta. Pandemian vuoksi työtavoissa on ollut monta eri vaihetta. Toistuvasti on jouduttu etsimään uusia keinoja ja tapoja toimia, jotta työskentely olisi mahdollisimman sujuvaa.



TYÖKALU KÄYTTÖÖSI

PELISÄÄNNÖT AVUKSI

Työpaikan pelisääntökeskustelussa voidaan sopia mm. näistä asioista:

1. Keskeytykset: Miten luodaan keskeytymätöntä työaikaa? Miten ja millaisia työtehtäviä voi keskeyttää? Onko minun pakko osallistua jokaiseen kokoukseen? Voiko läsnäolopäivät pääsääntöisesti rauhoittaa kokouksilta?
2. Työpäivän huokoistaminen: Onko esimerkiksi lenkki kesken päivän sallittu? Voiko kokoukseen osallistua laiturin nokasta?
3. Tavoitettavuus: Milloin pitää olla puhelimen tai muun viestintävälineen kautta tavoitettavissa?

Ulkoministeriö on sisäisesti ohjeistanut hybridityötä siten, että kaksi työpäivää ollaan keskimäärin toimipisteessä ja kolmena päivänä on mahdollista työskennellä etänä.

Sammalkiven yksikkö on käynyt useita keskusteluja näistä yleisistä ohjeista. Miten me sovellamme niitä? Miten järjestämme riittävästi aikaa kohtaamisille ja samalla rauhoitamme aikaa keskittyä omaan työhön?

Yksikön henkilöstö on yhdessä sopinut, että toimistossa läsnäolopäivät pyritään rauhoittamaan etä- tai hybridikokouksilta. Tarkoitus on olla yhdessä.

Toinen tärkeä pelisääntö koskee kalenterointia. Kalenteriin merkitään, missä työtä tekee, milloin on menossa rauhaa vaativa työ ja milloin taas on käytettävissä esimerkiksi sparrailuun työkalaverin kanssa.

Tarpeellinen pelisääntö on myös lu-

pa rajata ja priorisoida: Onko minun oikeasti osallistuttava jokaiseen kokoukseen? Miten se tukee työtäni ja perustehtävääni?

Sammalkivi kertoo, että kokeilujen kautta heille on syntynyt käsite ”liikuntayksikkökokous”. Tämä tarkoittaa, että hän johtajana ottaa kokouksessa enemmän vastuuta sen valmistelusta ja asioiden kirjaamisesta niin, että henkilöstö voi halutessaan osallistua kokoukseen vaikkapa kävelyttä tai kuntopyörän satulasta.

Työnohjaajan apu pelisääntöjen laatisemassa voi olla arvokas. Työnohjaajan avulla voidaan tutkia erilaisia työn tekemisen kipukohtia ja toisaalta hyvinvointia sekä työn sujuvuutta lisääviä toimintatapoja.

TUNTEET PELISSÄ, KUN PUHUTAAN TYÖTAVOISTA

Monipaikkaisen työn asiantuntija Ulla Vilkmán sanoo huomanneensa, että työn tekemisen tapoihin sitoutuu paljon tunteita ja asioista tulee kovin henkilökohtaisia. Keskustelussa korostuu, mitä yksilöt haluavat tai eivät halua työltään.

Vilkmán haastaa työyhteisöjä keskustelemaan yhdessä siitä, millaisella työtavalla syntyvät tulokset, joista asiakas saa parhaimman hyödyn.

Hän toivoo, että työnohjauksen avulla voidaan tukea työyhteisöjen ”me- keskustelua”. Mikä on tavoitteemme? Millainen työtapa mahdollistaisi tavoitteessamme onnistumisen yhdessä? Mitä työmme tuloksena syntyy?

On myös tärkeää luoda yhteinen ymmärrys siitä, miten varmistetaan yhteistyön sujuvuus. Yhteistyön edellytyksenä on luottamus. Miten mahdollistamme työtiimissä luottamuksen rakentamisen ja sen vaalimisen?

”Yhteisen ymmärryksen luominen on työnohjauksen maastoa parhaimmillaan.”

Työnohjaus voi parhaimmillaan olla myös avaamassa keskustelua rakenteellista haasteista. Mitä voidaan tehdä, jotta työ olisi sujuvaa ja ihmisillä olisi mahdollisuus tehdä työtään tuloksellisesti?

Rakenteellinen ongelma voi olla esimerkiksi, kun sama henkilö toimii useassa eri verkostossa tai projektissa, joiden aikataulut menevät ristiin. Useinakaan niihin ei voi itse vaikuttaa. Pitäisi olla samaan aikaan monessa paikassa.

Miten olisi mahdollista rakentaa työ matriisi- tai projektioorganisaatioissa niin, että sen hallitseminen olisi myös ajankäytön kannalta mahdollista?

LUOTTAMUS RAKENTUU KUN YHTEISÖLLISYYTTÄ TUETAAN

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimuksen loppuyhteenvedossa todetaan: ”Työpaikat, jotka kykenevät pitämään huolta työntekijöiden saamasta riittävästä tuesta, vaalimaan luottamusta sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä ja varmistamaan kokemusta arvostuksesta poikkeusoloissakin, lisäävät työntekijöiden hyvinvointia ja työn mielekkyyttä eli työn imua.”

Toimivan työyhteisön ja sitä tukevan johtamisen lähtökohtana on luottamus. Tämä korostuu entisestään, kun työyhteisö ei työskentele fyysisesti koko ajan yhdessä.

Luottamus tarkoittaa muiden muassa, että tiimit tietävät itse, mikä heille toimii parhaiten ja sopivat käytännöistä keskenään.

Yksikönjohtaja Sammalkivi pitää tärkeänä, että hän on johtajana läsnä arjessa ja näkee myös kasvokkain omaa väkeään. Näin hän kokee parhaiten voitonsa johtaa myös hyvinvointia ja py-



Timanttia Consulting Oy:n toimitusjohtaja Ulla Vilkmán toivoo, että työnohjauksen avulla voidaan tukea työyhteisöjen ”mekeskustelua”.



Yksikönjohtaja Salla Sammalkivi Ulkoministeriöstä pitää tärkeänä, että johtajana hän on läsnä arjessa ja näkee myös kasvokkain omaa väkeään.

syvänsä kärryillä henkilöstönsä työkyvyn tilanteista.

Etänäkin voi kuitenkin tehdä paljon yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamiseksi. Esimerkiksi vapaamuotoisten virtuaalikahtelujen avulla voi tavata työkavereitaan ja jutella niitä näitä. Puhelinkeskusteluja voi käydä vaikkapa kävelyllä.

Ja hei, etätapaamisissa kamerat päälle! ●●