

# VUOSI NOLLA

# 7 OPPIA TYÖN TULEVAISUUDESTA

© 2020

**TYÖRYHMÄ**  
ANNE ALAROTU  
HANNA MALMIVAARA  
ANDERS STENBÄCK  
MIIA SAVASPURO  
SAMPO AXELSSON

Julkaisun toteuttajat Microsoft, YIT & Miltton



Yritykset lähtivät koronakevääseen hyvin eritasoisista etätyövalmiuksista. Joissain organisaatioissa toimistotyöläisten etätyö oli jo vakiintunut toimintatapa, toisissa sitä ei oltu tehty juuri ollenkaan. Kevään 2020 kriisi tasasi eroja: perinteisiin toimintatapoihin juuttuneiden organisaatioiden piti kiireen vilkkaa ottaa haltuun työnteko kotoa käsin.

Mutta mitä tapahtuu kriisin jälkeen? Todennäköistä on, että erot toimistojen työkuultuureissa lähtevät polarisoitumaan uudelleen. Toisille etätyön kehittäminen on strateginen mahdollisuus kasvattaa tehokkuutta ja hyvinvointia. Monet kansainväliset suuryritykset ovat ilmoittaneet merkittävistä, pysyviksi tarkoitetuista työtapojen ja johtamiskulttuurin muutoksista. Toisaalla taas etätyö nähdään ohimenevänä ilmiönä ja peräänkuulutetaan pikaista paluuta toimistoille.

Historiankirjat tulevat muistamaan vuoden 2020 pisteenä, jossa toimistotyöläisten työelämä muuttui pysyvästi. Nyt kokemallamme myllerryksellä tulee olemaan laajamittaiset vaikutukset kaikille tietotyötä tekeville organisaatioille. Työhön liittyy nyt useampia ulottuvuuksia kuin koskaan aiemmin: henkinen ja fyysinen terveys, liiketoiminnan jatkuvuus, etä- ja lähityön yhdistäminen, digitaalisten työkalujen sujuva käyttö, etänä tehtävä yhteistyö, kotien soveltuvuus työskentelyyn, toimistotilojen turvallisuus ja niin edelleen.

Tämän julkaisun ovat tuottaneet yhteistyössä Microsoft, YIT ja Milton. Alojemme johtavina toimijoina halusimme yhdessä ymmärtää, miten työelämä on muuttumassa ja miten muutosta aitiopaikoilta katsovat asiantuntijat sen näkevät. Julkaisu perustuu 20 asiantuntijan haastatteluun sekä useisiin aiheesta kirjoitettuihin lehtiartikkeleihin, blogeihin ja muihin julkaisuihin. Haastatellut edustavat yhteiskunnan eri osa-alueita yritysmaailmasta akateemiseen tutkimukseen.

Olemme koonneet tämän julkaisun auttaaksemme sinua orientoitumaan tulevaisuuteen ja tekemään parempia ratkaisuja yrityksesi ja työntekijöidesi parhaaksi. Tunnistimme seitsemän muutosvoimaa, jotka muuttavat tapamme ajatella työstä.

Uskomme vahvasti, että kriisistä selviävät voittajina ne, jotka sisäistävät ihmisten hyvinvointia lisäävät toimintatavat ja tekevät niistä strategisen kilpailuedun.

Antoisia lukuhetkiä!

# VUOSI NOLLA

## 7 OPPIA TYÖN TULEVAISUUDESTA

### SISÄLTÖ

---

1

#### **Etätyö**

Etätyö tuli  
jäädäkseen

2

#### **Tila**

Toimitiloilta vaaditaan  
enemmän

3

#### **Digitalisaatio**

Viisi vuotta kehitystä  
yhden kevään aikana

4

#### **Hyvinvointi**

Tulevaisuuden johtaja  
johtaa tunteita

5

#### **Aika**

9to5-ajattelu jää  
historiaan

6

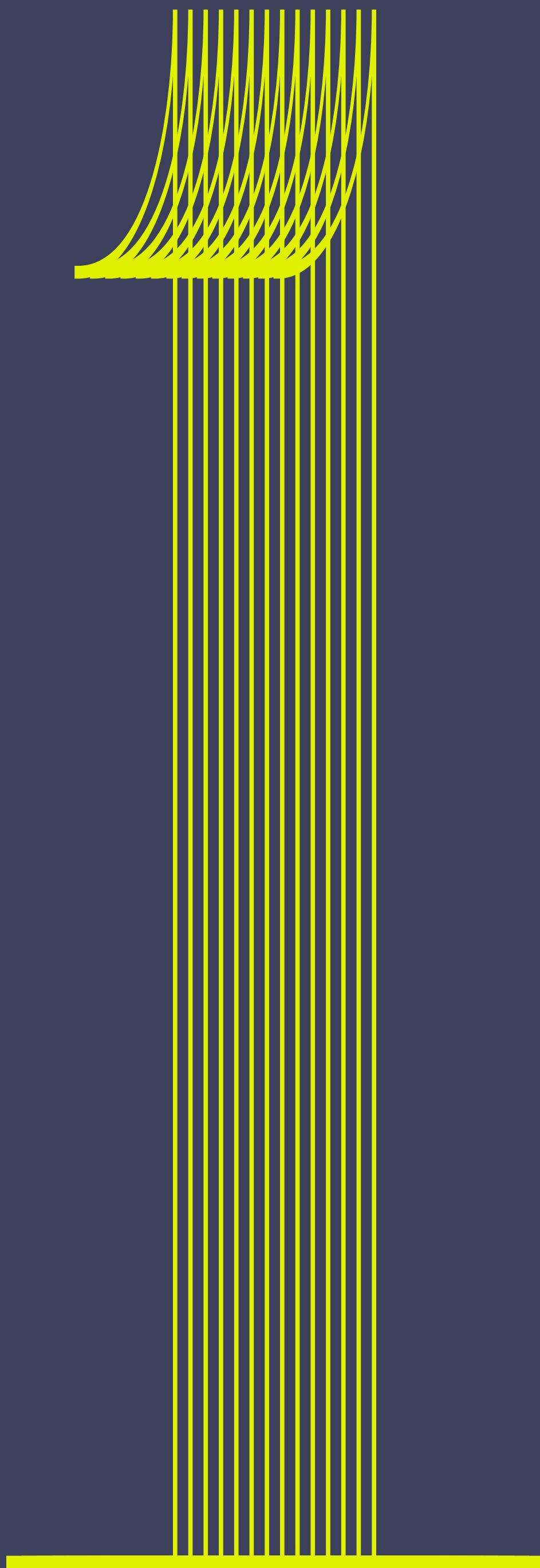
#### **Ihmisyys**

Humaanius nostaa  
tietotyön tuottavuutta

7

#### **Luovuus**

Uudet ideat tarvitsevat  
inhimillistä vuorovaikutusta



# Etätyö

1. Etätyö on tullut jäädäkseen. Ihmiset tarvitsevat silti toisiaan. Mieti, mikä on paras yhdistelmä etä- ja lähityötä.
2. Sovi yhteiset pelisäännöt etätyön tekemiselle.
3. Etätyö haastaa johtamisen. Ole läsnä, kuuntele, aseta selkeät tavoitteet ja luota ihmisiin.

# ETÄTYÖ TULI JÄÄDÄKSEEN

**Tuskin kukaan meistä osasi aavistaa, että eräänä ihan tavallisena talviaamuna heräämme tilanteeseen, jossa noin miljoona suomalaista työntekijää siirtyy yhdessä yössä etätöihin ja pysyy siellä monta kuukautta eteenpäin.**

Kun maaliskuun 17. päivä 2020 koitti, Suomeen julistettiin poikkeustila ja niin vain tapahtui. Asiasta ei käyty pitkiä neuvotteluja työmarkkinaosapuolten kesken. Luottamusmiehet eivät keskustelleet työnantajien edustajien kanssa järjestelyistä ja säännöistä. Yksittäiseltä työntekijältä ei kysytty mitään. Kaikkialla, mistä olimme vääntäneet kättä vuositolkulla, oli yhtäkkiä turhaa ja merkityksetöntä.

Etätöitä on tehty jo vuosikymmeniä. Se on pitkään ollut arkipäivää sadoissa organisaatioissa ympäri maan. Silti maaliskuinen muutos oli dramaattinen. Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain julkaisema työolobarometri kertoo,

että vuonna 2019 suomalaisista palkansaajista 23 prosenttia teki etätöitä säännöllisesti ja 14 prosenttia satunnaisesti. Maaliskuussa miljoonan palkansaajan lisäksi kotiin jäivät kymmenet tuhannet yrittäjät. Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiön Eurofoundin mukaan Suomessa liki 60 prosenttia työntekijöistä aloitti pandemian takia etätöiden. Määrä on EU-maiden korkein.

Alku oli kaaosta. Monilla työpaikoilla ei ollut kunnollista kokemusta virtuaalityökalujen käytöstä, kaikilla ei ollut omia tietokoneita, ihmiset hävisivät ympäri maata ruutujensa taakse, työpäivät olivat loputonta virtuaalipalave-

rien mössöä, asioita oli vaikea saada priorisoitua, keskittyminen, tuottavuus ja erityisesti henkinen hyvinvointi olivat koetuksella.

Hyvin nopeasti asiat alkoivat kuitenkin sujua. Ihmiset oppivat teknologioiden käytön ja virtuaalikokousten etiketin. Monet huomasivat pystyvänsä työskentelemään yhtä tehokkaasti kuin ennenkin. Niillä työpaikoilla, joilla oli suhtauduttu nihkeästi etätöiden tekemiseen, jouduttiin myöntämään, että argumentit, joilla etätöiden tekeminen oli siihen asti kielletty, näyttivät yhtäkkiä naurettavilta. Huomattiin, että syyt vastustaa etätöitä olivat kulttuurissa, eivät teknologiassa.

”Tämä oli se hetki, joka viimeistään opetti meitä luottamaan”, sanoo tietokirjailija, keksijä **Perttu Pölönen**.

Nyt kun teollistumisen jälkeisen aikakauden laajamittaisinta etätöitä on takana lähes puoli vuotta, on epätodennäköistä, että paluuta vanhaan enää olisi. Etätö on tullut jäädäkseen. Tulevaisuudessa sitä tekee isompi osa työntekijöistä kuin koskaan aiemmin kodin ulkopuolella tehtävän työn historiassa.

Tarvittiin pandemia muuttamaan työn tekemisen status quo. ”Tämän jälkeen on hirveän vaikea perustella, miksi etätöitä ei voisi tehdä tai miksi niitä saisi tehdä vain keskiviikkoisin. Työnantajat joutuvat yhä enemmän miettimään sitä, mikä saa ihmiset tulemaan työpaikoille”, sanoo aivotutkija **Minna Huotilainen** Helsingin yliopistosta.

Ennen kaikkea etätö on raikastanut imagoaan. ”Korona mursi siihen liittyviä myyttejä. Etätö koronan jälkeisessä maailmassa mielletään entistä enemmän tasavertaiseksi työn tekemisen ja osallistumisen mahdollisuudeksi”, sanoo Microsoftin tuotemerkkinointipäällikkö **Harri Mikkanen**.

Monet globaalit jättiyhtiöt muuttivatkin suhtautumistaan etätöihin kertaheitolla. Tietotekniikkayhtiö Fujitsu ilmoitti, että sen 80 000 Japanissa olevaa työntekijää työskentelee jatkossa pääasiassa etänä ja työaikoihin tulee lisää joustoa. Yhtiön mukaan kyseessä on askel kohti ”uutta normaalia”. Saksalainen Siemens puolestaan kertoi, että sen 145 000 työntekijää saavat työskennellä pysyvästi ”mis-

sä vain” 2-3 päivää viikossa. Samalla yhtiö linjasi, että johtamisessa ei enää keskitytä toimistolla vietettyyn aikaan vaan tuloksiin. Twitter linjasi, että sen työntekijät saavat jatkaa etätöitä niin pitkään kuin itse haluavat. Ja niin edelleen.

Samaan aikaan, kun korona opetti meille etätöiden edut, se näytti myös sen haitat. Yksi suurimmista kärsijöistä etätöissä on ihmisen perustarve: inhimillinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksesta vain pieni osa on puhetta. Jotta ymmärrämme toisiamme paremmin, tarvitsemme kasvojen ilmeitä, eleitä, kehonkieltä ja katsekontaktia. Kaikki tämä on häiriintynyt etätöiden ja virtuaalikokousten maailmassa.

Koronan myötä kielenkäyttöömme ovat hiipineet sellaiset termit kuin ”etätöapatia” ja ”Zoom-väsymys”. Yhteiskunta- ja käyttäytymistieteilijöiden mukaan se on tulos uuden teknologian massiivisesta käyttöönotosta, joka sotkee normaalin, vaistonvaraisen ja hienovirittaisen vuorovaikutuksen. Sen, joka on kehittynyt vuosituhansien saatossa auttamaan ihmisiä pysymään hengissä.

## ”Työyhteisön merkitys ihmisten onnellisuudelle on aivan keskeinen. Harva meistä saa yksin aikaan mitään kiinnostavaa.”

- Jari Hakanen, Työterveyslaitos

Wall Street Journal haastatteli kesäkuussa ilmestyneessä artikkelissaan useita vuorovaikutustutkijoita. Heidän mukaan videokokouspalvelut sisältävät useita vuorovaikutuksen sudenkuoppia. Niitä ovat muun muassa kehonkielen puuttuminen, eri puolille näyttöä siirtyvät kasvot, sivuhuomautukset salliva chat-toiminto

ja lähetyksen viiveet, jotka haittaavat vuorojärjestyksen noudattamista. Videokokouksissa ihmiset joutuvat jatkuvasti arvioimaan, miten paljon ja missä vaiheessa he puhuvat. He jäävät usein ilman reaktiota esittäessään kommentin. Tämä kaikki on aivoille hyvin stressaavaa.

Myös Microsoftin uusin Work Trend Index heinäkuulta 2020 osoittaa, että videokokousväsymys on todellista. Ihmisen ja teknologian vuorovaikutusta tutkivan Human Factors Labsin tutkimuksessa seurattiin koehenkilöiden aivo- ja sydänpäilyä videokokousten aikana kuukauden ajan. Tulosten mukaan ihmiset kokevat yhteistyön selvästi vaikeammaksi kuin kasvokkaisissa tapaamisissa sekä enemmän kuormittuneisuutta ja stressiä videokokousten aikana kuin esimerkiksi sähköpostia kirjoittaessa. Syitä tähän on pääasiassa kolme: pitkään jatkuva tietokoneen ruudun tuijottaminen heikentää aivojen kykyä vastaanottaa ja käsitellä informaatiota, sanattoman viestinnän puuttuminen sekä share screen -ominaisuus, jolloin muiden osallistujien kasvoja ei pysty katsomaan.

Näistä, ja monista vielä tutkimattomista syistä johtuu, että useat kokevat erityisesti luovuuden ja uusien asioiden kehittämisen olevan vaikeaa etänä.

”Työyhteisön merkitys ihmisten onnellisuudelle on aivan keskeinen. Hyvin harva meistä saa yksin aikaan mitään kiinnostavaa. Luovuus ja uudet ideat ovat aina syntyneet ihmisten välisen yhteistyön ja ajatustenvaihdon hedelmänä, enkä usko, että mikään teknologia pystyy tätä korvaamaan”, sanoo Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori **Jari Hakanen**.

Kaikki tätä julkaisua varten haastatelluista henkilöistä uskovatkin, että työn tulevaisuus ei tule olemaan vain etätöitä, vaan lähi- ja etätöiden entistä luonnollisempi yhdistelmä.

Huhtamäen toimitusjohtaja **Charles Héaulmé** uskoo, että toimistotyötä tekevien osalta 1-2 päivää viikossa etätöitä tulee olemaan uusi normaali. Mobiili- ja konsolipelejä kehittävän Ubisoft RedLynxin johtaja **Joonas Tamminen** veikkaa, että heillä jopa 40 prosenttia työstä tehdään jatkossa etänä.

”Tekniset haasteet on lähestulkoon ratkaistu. Suunnittelu työn tavoista on

paraikaa päällä”, Tamminen kertoo.

Ubisoft RedLynxillä työn tuottavuutta seurataan tarkasti. Tamminen mukaan etätyösuosituksen ensimmäisten viikkojen aikana tuottavuus putosi selvästi, mutta melko nopeasti päästiin samalle tasolle kuin ennen korona-aikaa.

”Kun pääsemme kunnolla kehittämään etä- ja toimistotyön kokonaisuutta, uskon, että pääsemme yli sadan prosentin tuottavuuteen verrattuna korona-aikaa edeltäneeseen aikaan. Mutta jotta etätyö toimii, koko organisaation pitää arvostaa sitä. Luottamuksen pitää olla kyseenalaistamaton”, Tamminen sanoo.

**”Tämän jälkeen on hirveän vaikea perustella, miksi etätöitä ei voisi tehdä tai miksi niitä saisi tehdä vain keskiviikkoisin.”**

– Minna Huotilainen, aivotutkija



Kuva: Microsoft





# Tila

1. Arvosta ihmisten aikaa ja läsnäoloa. Rakenna tiloja, joihin he haluavat tulla.
2. Toimistoneliöiltä vaaditaan tulevaisuudessa enemmän.
3. Tilalla pitää olla tarkoitus. Työtilat heijastavat yrityksen kulttuuria ja työn tekemisen tapoja.

# TOIMITILOILTA VAADITAAN ENEMMÄN

**Onko avokonttoreiden aika ohi? Pystytetäänkö niihin seinät ja palataan takaisin omiin työhuoneisiin? Mitä tapahtuu neuvotteluhuoneille? Entä trendikkäille coworking-tiloille, kahvihuoneille ja hengailualueille?**

Jos tiukentuneet hygieniasäädökset ovat tulleet jäädäkseen ja etätyötä tehdään tulevaisuudessa huomattavasti enemmän kuin ennen koronaa, mihin me enää tarvitsemme jättimäisiä toimistorakennuksia?

Tätä julkaisua varten haastatellut asiantuntijat ovat lähes yksimielisiä siitä, että omat huoneet ja työpisteet eivät koronasta huolimatta palaa. Sen sijaan avokonttoreilla, neuvottelutiloilla ja tilojen käytöllä saattaa olla edessään iso muutos.

YIT:n toimitilojen myyntijohtaja **Tuula Klemetti** sanoo, että vaikka koronakevät käynnisti keskustelun monitilatointojen avoimista työympäristöistä,

suurempi muutos on kytenyt pinnan alla jo pitkään.

Klemetin mukaan työtilojen muutos pitää aina mieltä pitkäjänteisesti. Uudistus vaatii myös katsetta yrityksen kulttuuriin ja työn tekemisen tapoihin.

”Tilojen uudistamista suunnitellessa yrityksen pitäisi haastaa prosessejaan ja mieltä uusiksi sekä hyviä että huonoja käytäntöjä. Mitä työtä toimitiloissa tehdään? Mikä on se arjen polku, jota eri rooleissa olevat työntekijät päivittäin kulkevat ja mitä he tarvitsevat sen sujuvoittamiseksi?”

Uudet työn tekemisen tavat asettavat uusia haasteita myös johtamiselle. Kun työ on yhä liikkuvampaa, yhteiset

tavoitteet tulee asettaa niin selkeästi, että etätöissä, toimistolla tai kotona oleva työyhteisö voi toimia tehokkaasti yhteisiä tavoitteita kohti.

Toimistoneliöiden trendi on ollut laskeva jo pitkään, mutta korona saattaa kiihdyttää kehitystä.

”Tiedän jo nyt, että meillä on liian iso pääkonttori”, sanoo Wärtsilän toimitusjohtaja **Jaakko Eskola**. Wärtsilä muutti uusiin, yhteistyöskentelyä, ketteriä menetelmiä ja itseohjautuvuutta tukeviin työtiloihin Salmisaareen syksyllä 2018.

”Jos kolmasosakin työntekijöistämme tekee jatkossa etätöitä, emme tarvitse näin paljon tilaa. Uskon, että partnerimalli, jossa kampuksellemme muuttaa meille läheisiä toimijoita ja yhteistyökumppaneita, yleistyy.”

Huhtamäen toimitusjohtaja Charles Héaulmé on samoilla linjoilla.

”Pitkällä tähtäimellä tarvitsemme pääkonttorissamme 20-50 prosenttia vähemmän tilaa.”

Toisaalta korona-aika on nostanut terveys- ja turvallisuusnäkökohdat tilasuunnittelun keskiöön. Vaikka toimistolla työskentelisi samanaikaisesti

vähemmän ihmisiä, he tarvitsevat aiempaa enemmän tilaa ympärilleen. Erityisesti avokonttoreiden ratkaisuja joudutaan miettimään uudelleen.

”Työpisteitä ja ihmisiä ei voi enää pakata niin tiiviisti kuin tällä hetkellä. Kun osa ihmisistä tottuu työskentelemään kodin rauhassa, vaatimukset myös toimiston työtiloille kasvavat”, sanoo YIT:n Kiinteistöt-segmentin johtaja **Esa Neuvonen**.

”Pitkällä jänteellä tilojen kokonais-tarve jatkaa hitaasti laskevalla trendillä, mutta toimistojen laatuvaatimukset muuttuvat merkittävästi. Työpistemäärän sijasta satsataan luovuutta tukeviin ja työntekijöitä houkutteleviin tiloihin. Lisäksi tiloja on ehkä yhden ison konttorin sijaan useita eri kaupunginosissa. Näin töitä voi tehdä entistä joustavammin niiden ihmisten kanssa ja sellaisessa tilassa, joka sopii kuhunkin työhön ja omaan arkeen parhaiten”, sanoo YIT:n kaupunkikehittämisestä vastaava johtaja **Juha Kostainen**.

Ne tilat, jotka jäävät, kokevat muodonmuutoksen. Niiden pitää tukea työn tekemisen tavoitteita ja olla niin inspiroivia, että ihmiset aidosti halua-

vat viettää niissä aikaansa. Määrällisten istumapaikkojen sijaan työtiloja pitäisikin lähestyä laadun kautta. Mikä on tilojen funktio? Miten ne edistävät organisaation päämääriä? Mihin me pyrimme yhteisen tekemisen avulla?

”Kokoushuone, jossa on pöytä ja kahdeksan tuolia, on ideana kuollut. Tilan pitää tukea luovuutta, olla elämyksellinen paikka. Siellä pitää olla fasilitointityökaluja, valoa ja hyvää henkeä. Ihmisten aika on niin arvokasta, että kun he käyttävät sitä olemalla neuvotteluhuoneessa, se on vähän kuin juhla, arvokas asia”, sanoo Ylen henkilöstöjohtaja **Eija Hakakari**.

Myös virtuaalipalaverialustat haastavat toimistojen arkkitehtuurin ja kalustuksen. Tulevaisuudessa avokonttoreista pitää löytyä tiloja, joita niissä ei tällä hetkellä juurikaan ole.

”Avokonttori nykymuodossaan on saanut paljon kritiikkiä, sillä niitä ei koeta turvallisiksi. Tulevaisuudessa avokonttorin tilalla voi olla kymmeniä yhdelle ihmiselle tarkoitettuja työskentelykoppeja, joissa voi rauhassa syventyä työhön tai videoneuvotteluihin. Tai avotila muokataan yhdessä tekemistä

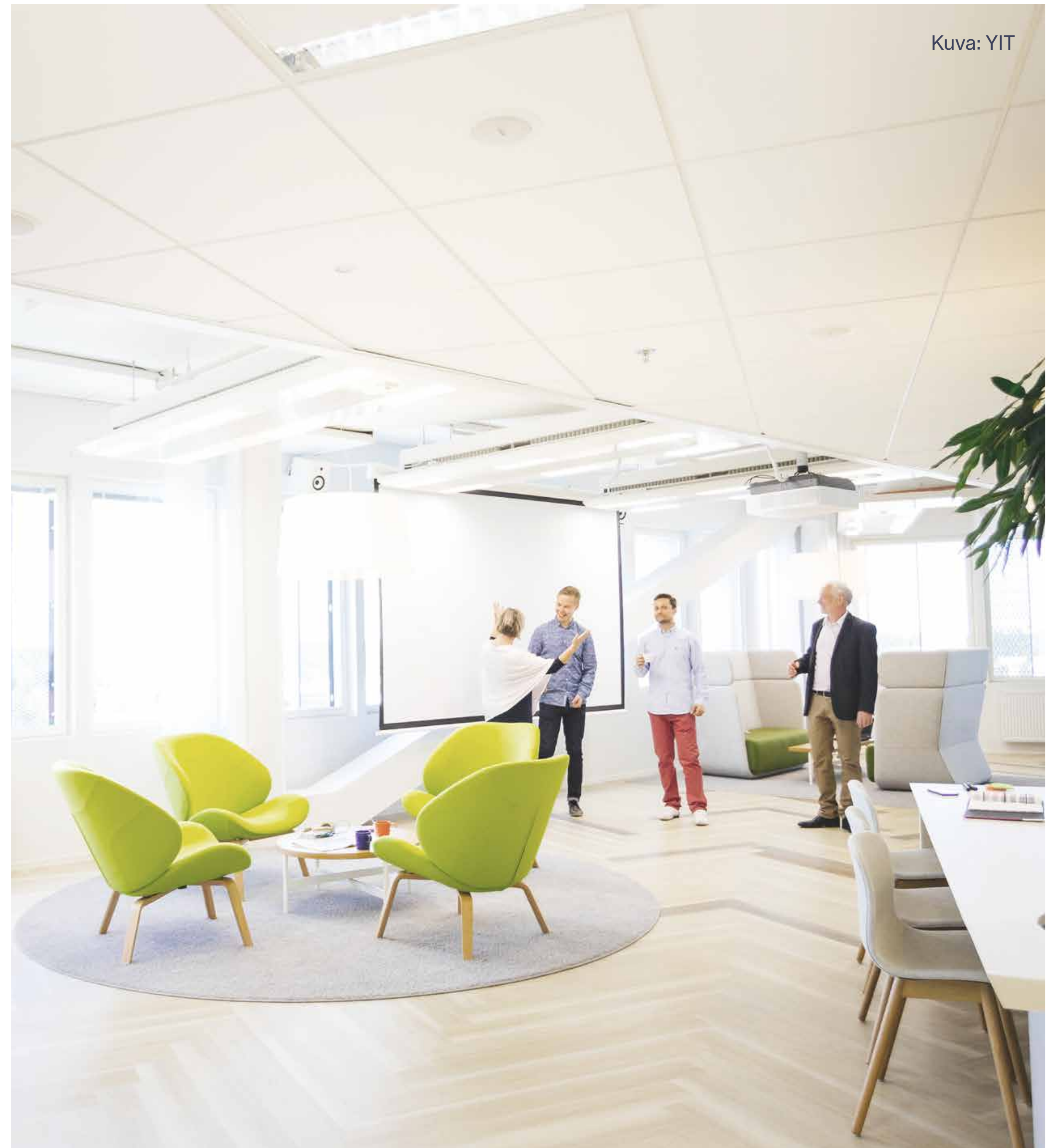
## ”Arjen rutiinit tarvitsevat toimiakseen erilaisia tiloja ja siirtymiä.”

– Timo Ritakallio, OP

tukevaksi big room -yhteistyötilaksi, jossa on otettu huomioon sosiaalisten kohtaamisten ja luovan vuorovaikutuksen vaatimukset turvallisuutta unohtamatta. Selkeä tarve on tullut myös studioille, joista voidaan järjestää sekä sisäisiä että ulkoisia webinaareja ja online-tilaisuuksia.

Myös kalustesuunnittelua, sähkön saantia ja ilmanvaihtoa sekä turvallisuutta ja terveyttä edistävät ratkaisut joudutaan pohtimaan entistä käyttäjälähtöisemmin”, sanoo Esa Neuvonen.

”Luonnon tuominen työympäristöön on ollut kasvava trendi jo ennen



”Luonnon tuominen työympäristöön on ollut kasvava trendi jo ennen koronaa. Tämä saattaa lisääntyä koronan jälkeen.”

– Salla Eckhardt, Microsoft

koronaa. Uusiin rakennuksiin suunnitellaan esimerkiksi luontopolkuja. Tällainen saattaa lisääntyä koronan jälkeen”, sanoo Microsoftin pääkonttorilla Redmondissa työskentelevä innovaatiojohtaja **Salla Eckhardt**.

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen muistuttaa, että tilojen viihtyisyydellä on erittäin suuri merkitys hyvinvoinnin, energian ja luovuuden näkökulmasta. Hakanen pitää tärkeänä myös sitä, että ihmiset ympärillä eivät jatkuvasti vaihdu. Uusilla kohtaamisilla on arvonsa, mutta ihmiset ovat luovimmillaan silloin, kun he luottavat ympärillä oleviin ihmisiin.

”On hyvä, että ihmisten elämään tulee enemmän joustoa ja vapautta etätyön myötä. Kauhukuva on kuitenkin

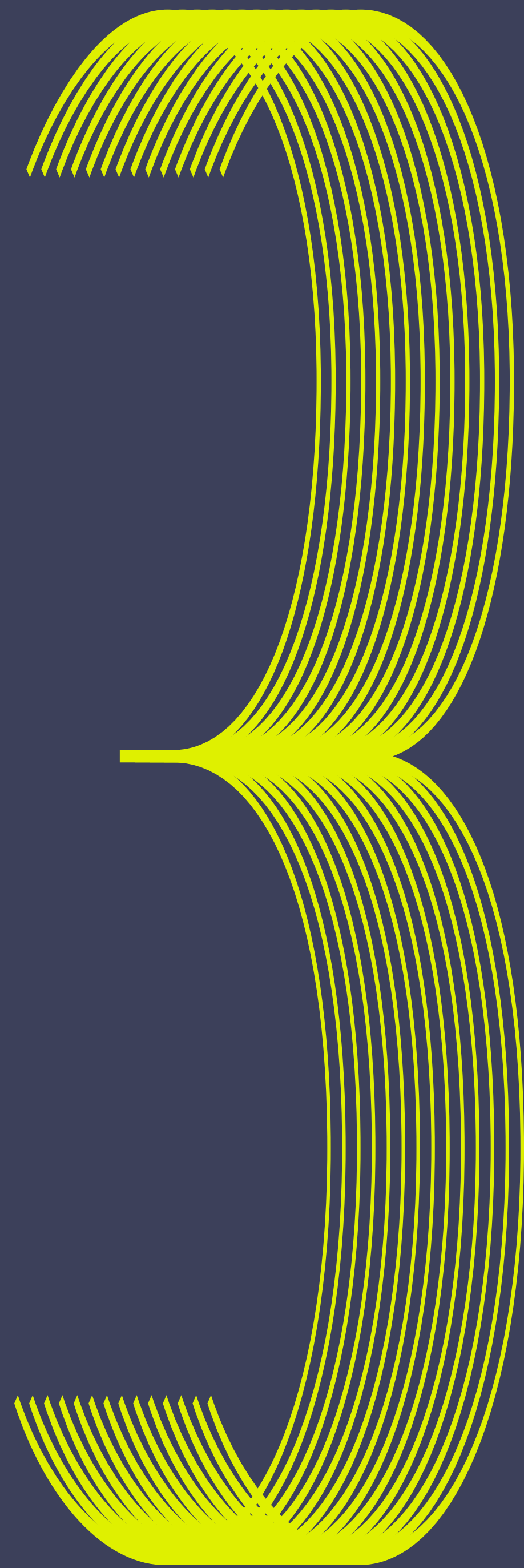
se, että konttorit häviävät kokonaan. Jos monitoimitilat ja avokonttorit ovat epäviihtyisiä eivätkä toimi, ihmiset eivät tule työpaikoille senkään vertaa. Ikävä visio on, että kun ihmiset nauttivat etätöistä, toimistotilojen määrä voidaan minimoida ja tehdä niistä anonyymeja paikkoja, joissa kukaan ei tunne toisiaan.”

Solitan kulttuurista ja työntekijäkokeemuksesta vastaava johtaja **Outi Sivonen** muistuttaa, että loppujen lopuksi ihmiset eivät tule toimistolle tilojen, vaan toisten ihmisten takia. Ajattelutapa muuttuu: jos ennen mentiin töihin, nyt mennään johonkin paikkaan tekemään töitä ja tapaamaan muita ihmisiä.

OP Ryhmän pääjohtaja **Timo Ritakallio** on jo pitkään nähnyt toimistoneliö-

iden tarpeen laskevan suunnan. Hänen mielestään kasvava etätyön määrä haastaa ennen kaikkea kotien suunnittelun. Tällä hetkellä vain harvaa kotia on suunniteltu siitä näkökulmasta, että siellä tehdään myös töitä.

”Tämä aika opettaa meidät rytmittämään työtä paremmin. Arjen rutiinit tarvitsevat toimiakseen erilaisia tiloja ja siirtymiä. Välillä töitä tehdään toimistola, välillä kotona, välillä jossain kolmannessa paikassa. Ihmisen aivot tarvitsevat siirtymiä paikasta toiseen, jotta työ ei ole yhtä mössöä, vaan sillä on selkeä alku ja loppu. Se vaatii myös kotien suunnittelulta ihan erilaista ajattelua, eikä tämä ole ollut rakennusliikkeiden pöydällä tähän mennessä vielä ollenkaan”, Ritakallio sanoo.



# Digitalisaatio

1. Teknologian ansiosta verkostomainen tapa tehdä töitä yleistyy. Vaali yhteistyötä yli siilo- ja organisaatorajojen, jopa kilpailijoiden kesken, sillä se lisää ymmärrystä ja diversiteettiä.
2. Lähes kaiken voi siirtää verkkoon. Arvioi, mihin fyysistä lasnäoloa todella tarvitaan.
3. Panosta ihmisiin.

# VIISI VUOTTA KEHITYSTÄ YHDEN KEVÄÄN AIKANA

**Keskiviikkona 18. maaliskuuta 2020 vuosikymmenten yritys saada koulut ja oppilaitokset siirtymään digiaikaan tuli todeksi yhdessä yössä. Lyhyt valmisteluaika muutti digiloikan rajuksi repäisyksi, kun 1,3 miljoonaa koululaista ja opiskelijaa ekaluokkalaisista ammattikoululaisiin ja korkeakouluopiskelijoihin sekä heidän 80 000 opettajaansa siirtyivät etäopetukseen.**

Etäkoulu vaikutti koululaisten, opiskelijoiden ja opettajien lisäksi moninkertaisen ihmisjoukon arkeen. Se teetti vanhemmilla paljon työtä ja näkyi siten voimakkaasti yritysten arjessa, kun sadat tuhannet työssäkäyvät aikuiset yrittivät taiteilla omien töiden, etäkoulun ja arjen pyörittämisen keskellä.

Rajusta digirepäisystä kertovat myös Microsoft Teams -palvelun kasvuvut. Päivä sen jälkeen, kun WHO oli julistanut koronaviruksen pandemiaksi, Teamsia käytettiin maailmanlaajuisesti 560 miljoonaa minuuttia päivässä. Neljä päivää myöhemmin luku kasvoi 900 miljoonaan minuuttiin. Kaksi viikkoa myöhemmin, maaliskuun viimeise-

nä päivänä, Teamsin käyttö oli räjähtänyt 2,3 miljardiin minuuttiin päivässä.

”Ne organisaatiot, joissa tietotyön välineet oli otettu käyttöön hyvin pohditun strategian pohjalta jo ennen etätyösuositusta, siirtyivät ketterästi etätyöhön toteuttamaan strategiansa mukaisia toimintatapoja. Monissa organisaatioissa ja erityisesti kouluissa sen sijaan otettiin käyttöön erilaisia välineitä yhtä aikaa, mikä teki etätyöhön tai -oppimiseen siirtymisestä kaootista ja stressaavaakin. Yhteistyö on muutakin kuin videopuheluita, ja organisaatioiden on hyvä miettiä, miten ne jakavat ja työstävät tietoa, keskustelvat sekä tekevät aidosti virtuaalisesti

## ”Kun teknologia tulee näin lähelle ihmistä, se tarkoittaa, että ammatti-identiteetit laajenevat ja verkostomainen tapa tehdä töitä lisääntyy.”

– Eija Hakakari, YLE

töitä yhdessä yli tiimirajojen”, sanoo Microsoftin tuotemarkkinointipäällikkö Harri Mikkanen.

Pakon edessä innovatiivisuus ja ketteryys nousivat uudelle tasolle. Esimerkiksi Suomen suurin pankkikonserni OP Ryhmä rakensi parissa viikossa robotin käsittelemään asuntolainojen lyhennysvapaahakemuksia, joiden määrä 20-kertaistui koronan takia.

”Tämä oli itsellekin iso oivallus: pysymme rakentamaan robotin kahdessa viikossa. Vanhassa maailmassa täl-

laista ei olisi tunnustettu prioriteetiksi. Ajattelu olisi lähtenyt siitä, että haetaan sellaista tekemistä missä on isot volyymit, eikä olisi ymmärretty, että tässä itse asiassa on isot volyymit”, pääjohtaja Timo Ritakallio sanoo.

”Parissa kuukaudessa tapahtui työtapojen ja yhteyksien kehitys, jossa olisi normaalisti mennyt helposti kolmekin vuotta. Teamsin käyttö räjähti ja otimme käyttöön remote desktop-järjestelmän, joka on suunniteltu erityisesti pelinkehityksessä tarvittavien 3D-sovellusten käyttämiseen”, kertoo puolestaan peliyhtiö Ubisoft RedLynxin johtaja Joonas Tamminen.

Ylen henkilöstöjohtaja Eija Hakakari uskoo, että poikkeustilanne vauhdittaa entisestään kehitystä, joka on ollut pieninä laineina liikkeellä jo pitkään: ammattikuntien eriytyneet roolit murtuvat viimeistään nyt.

”Kun teknologia tulee näin lähelle ihmistä, se tarkoittaa, että ammatti-identiteetit laajenevat ja verkostomainen tapa tehdä töitä lisääntyy. Enää ei ole vain kyse siitä, mihin osastoon tai yritykseen kuulut, vaan mille projektille teet töitä.”

Jättimäinen digiloikka – tai raju reppäisy – opetti yrityksille ainakin seuraavat asiat:

1. Virtuaalinen työskentely rikkoi työpaikkojen totuttuja sosiaalisia rakenteita. Etätyö toi esiin sellaisia vallankäytön ja päätöksenteon tapoja, joita on ollut vaikea havaita toimistorakennusten sisällä. Ihmisistä on tullut uusia puolia esiin ja esimerkiksi hiljaiset ihmiset, jotka eivät ole kokoushuoneessa juuri puhuneet, ovatkin alkaneet loistaa.

2. Lähes kaiken, paitsi inhimillisen vuorovaikutuksen hienovaraisine nyansseineen, voi siirtää verkkoon. Isotkin kokoukset, sidosryhmien tapaamiset ja myyntikeikat sujuvat verkossa ja ovat usein hyvin tehokkaita, kunhan ne on hyvin valmisteltu.

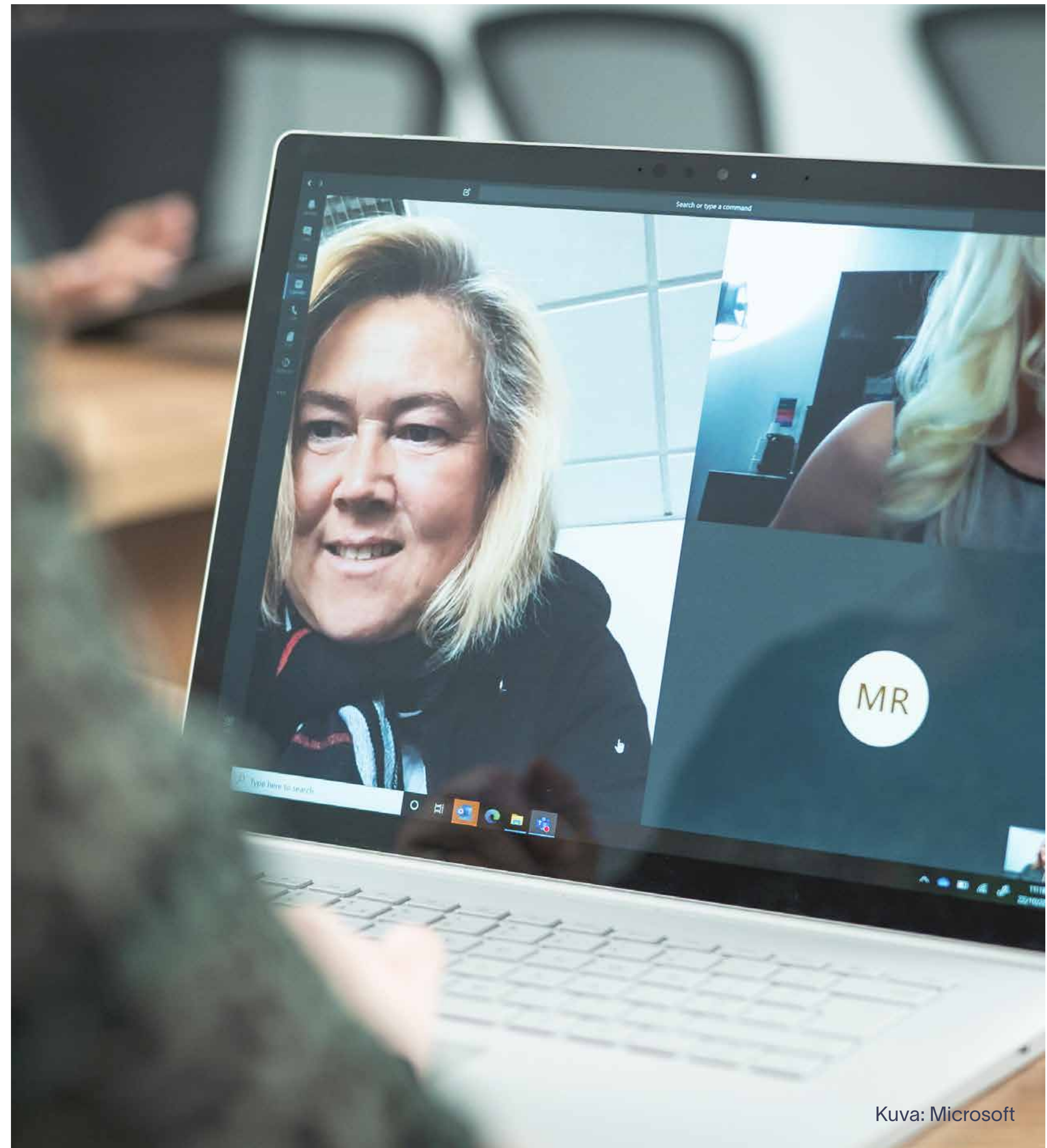
3. Digitaalisessa maailmassa organisaation suunnan ja olennaisen määrittelemineen on erittäin tärkeää. Mikä on organisaation perustehtävä ja mitä ainakin olisi hyvä saada aikaan?

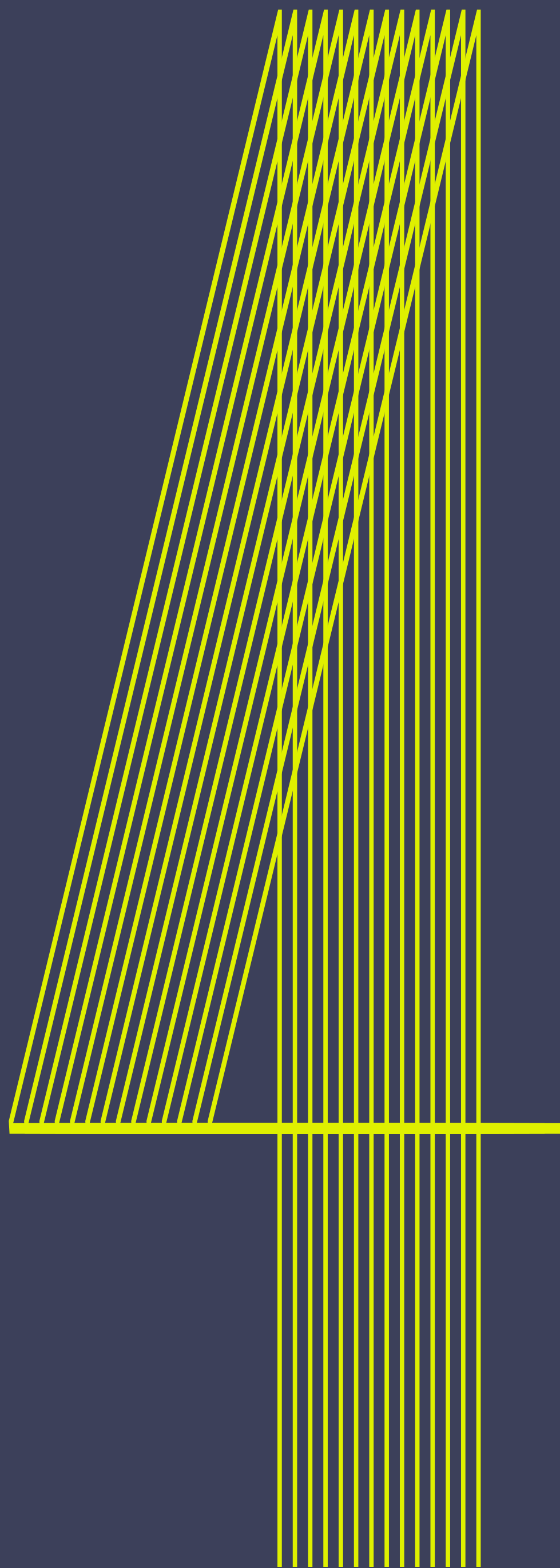
4. Virtuaalikokoukset ovat kognitiivisesti kuormittavia. Mitä digitaalisemmaksi työ muuttuu, sitä tärkeämpää on kiinnittää huomiota ihmislähtöiseen johtamiseen ja mielen hyvinvointiin.



”Parissa kuukaudessa tapahtui työtapojen ja yhteyksien kehitys, jossa olisi normaalisti mennyt helposti kolmekin vuotta”

– Joonas Tamminen,  
UbiSoft RedLynx





# Hyvinvointi

1. Hallinnan tunne on työhyvinvoinnin keskeinen elementti.
2. Uskalla luottaa näkymättömiin asioihin.
3. Panosta ihmisten tuntemiseen. Jokainen on yksilö.

# TULEVAISUUDEN JOHTAJA JOHTAA TUNTEITA

**Vanha viisaus sanoo, että kriisit tuovat yritysten pinnanalaiset ongelmat päivänvaloon. Mitä isompi kriisi, sitä useampi ongelma tulee näkyväksi ja sitä vaikeampi sotkua on siivota jälkikäteen.**

Psykologi **Karoliina Mellaselle** koronapandemia on tehnyt näkyväksi vahvasti polarisoituneita ilmiöitä työpaikoilla. Esimiehet ovat joko loistaneet tai hävinneet näkymättömiin. Viestintä on ollut runsasta ja turvallisuutta lisäävää, tai sitä ei ole ollut riittävästi tai ollenkaan.

Luottamukseen ja ihmisiin uskovissa yrityskulttuureissa siirtyminen etätöihin on sujunut jopa häkellyttävän vähäeleisesti, kun taas koviin suoritteisiin, keskinäiseen kilpailun ja epäluottamuksen ilmapiirissä muutos on voinut olla hyvinkin kivuliasta. Itseohjautuvuus on sujunut hyvin niiltä, jotka ovat siihen tottuneet, toiset taas ovat olleet yhtäkiskisestä muutoksesta kauhuissaan.

“Lähtökohtaisesti työn joustavuuden lisääntyminen on hyvä asia. Olen kuitenkin huolestuneena seurannut sitä keskustelua, jossa ihmiset hehkuttavat miten tehokasta etätyö on. Näin varmasti onkin, mutta pidemmän päälle ei ole hyvä, jos lounastauot, työmatkat ja satunnaiset kohtaamiset korvaantuvat lisätyöllä. Itsenäiseen työhön siirtyminen on voinut olla rankkaa esimerkiksi suorittajille, joilla on jo valmiiksi ollut haasteita työn rajaamisessa ja hallinnassa.”

Toinen riski on yhteisöllisyyden puute. Yhdessä oleminen ja tekeminen on ihmisille erittäin tärkeää, ja etenkin nuorilla tämä tarve korostuu.

Joillekin ihmisille työporukka saattaa olla ainoa yhteisö, johon he kuuluvat. Yksinäisyyden ja eristäytymisen riskin tunnistaminen ja ratkaiseminen onkin yritysten suurimpia haasteita.

Mellasen mukaan viimeistään korona-aika on näyttänyt johtajille, että ihmiset ovat yksilöitä, joilla on kaikilla erilaiset elämäntilanteet, tarpeet, kyvykkyydet, toiveet ja unelmat.

”Monissa organisaatioissa ajatellaan, että sitten kun meillä on äärimmilleen tehostetut prosessit, ihmiset voivat alkaa kehittää itseään. Kehottaisin kuitenkin kaikkia rehellisesti miettimään,

**”Ei ole hyvä, jos lounastauot, työmatkat ja satunnaisetkohtaamiset korvaantuvat lisätyöllä.”**

– Karoliina Mellanen, psykologi



## ”Käsi ylös, joka voi sanoa nauraneensa vedet silmissä virtuaalokokouksessa.”

– Marja-Liisa Manka,  
 Tampereen yliopisto

tuleeko sellaista pistettä koskaan. Onko maailmassa yhtään yritysjohtajaa, joka voi käsi sydämellä todeta, että nyt olemme riittävän tehokkaita, maailma on valmis, nyt voimme alkaa keskittyä ihmisiin? Enpä usko.”

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa organisaatioiden heikoimpia kohtia on niiden

ymmärrys siitä, miten ihmiset oikeasti voivat.

”En tiedä yhtään organisaatiota, jossa systemaattisesti kysyttäisiin ihmisiltä, miten he aidosti voivat.”

Hakanen muistuttaa, että epävarmuudella ja hallinnan tunteella on erittäin vahva linkki työhyvinvointiin.

”Epävarmuus on juoksuhiekkaa, jonka alta ei löydy kiinteää maata. Monille organisaatioille tulee olemaan kova paikka johtaa ihmisten motivaatiota, tuottavuutta ja työn imua näin suuren epävarmuuden keskellä.”

Toisaalta monet kokevat, että päiviin on tullut enemmän tunteja, kun työmatkat ovat jääneet pois, keskeytykset ovat tauonneet ja töitä pystyy tekemään keskittyneemmin ja tehokkaammin. Etätyö on tuonut joustoa päiviin ja mahdollisuuden elää itselle paremmin sopivassa vuorokausirytmisissä.

Samaan aikaan on entistä selvemmin tunnistettu, että innovaatiot, hengen luominen, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen, hiljaisen tiedon siirtyminen ja uudet ideat syntyvät vain kasvokkaisissa kohtaamisissa. Jokainen on

huomannut, että yhteiseen flow-tilaan on vaikeaa päästä etänä. Tämä johtuu siitä, että ihminen on luovimmillaan ja energisimmillään silloin, kun hänellä on hauskaa.

”Käsi ylös, joka voi sanoa nauraneensa vedet silmissä virtuaalokokouksessa”, kysyy työhyvinvoinnin dosentti **Marja-Liisa Manka** ja nauraa päälle.

”Kysymys huvittaa meitä, koska se on niin absurdi. Me kaikki tiedämme, että aitoa yhteyttä on vaikea luoda etänä. Työn ilo kärsii, kun emme näe ihmisiä eikä voi spontaanisti kysyä ja jutella. Jokin tärkeä ihmisyyden taso jää puuttumaan.”

Suuri murros haastaa työhyvinvoinnin ja johtamisen perustavalla tavalla. Keskeistä ovat organisaation fiksit rakenteet ja hallinnan tunne.

”Ihmisen täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan. Yksilön näkökulmasta hallinnan tunne on aivan keskeistä. Jos ihminen luhistuu liiallisen työmäärän alle, se ei ole hänen henkilökohtainen itseohjautuvuusongelmansa, vaan johtamisen ongelma”, Manka sanoo.

Manka on tutkinut suomalaista työelämää yli 40 vuotta. Koronan myötä

”En tiedä yhtään organisaatiota, jossa systemaattisesti kysyttäisiin ihmisiltä, miten he aidosti voivat.”

– Jari Hakanen, Työterveyslaitos

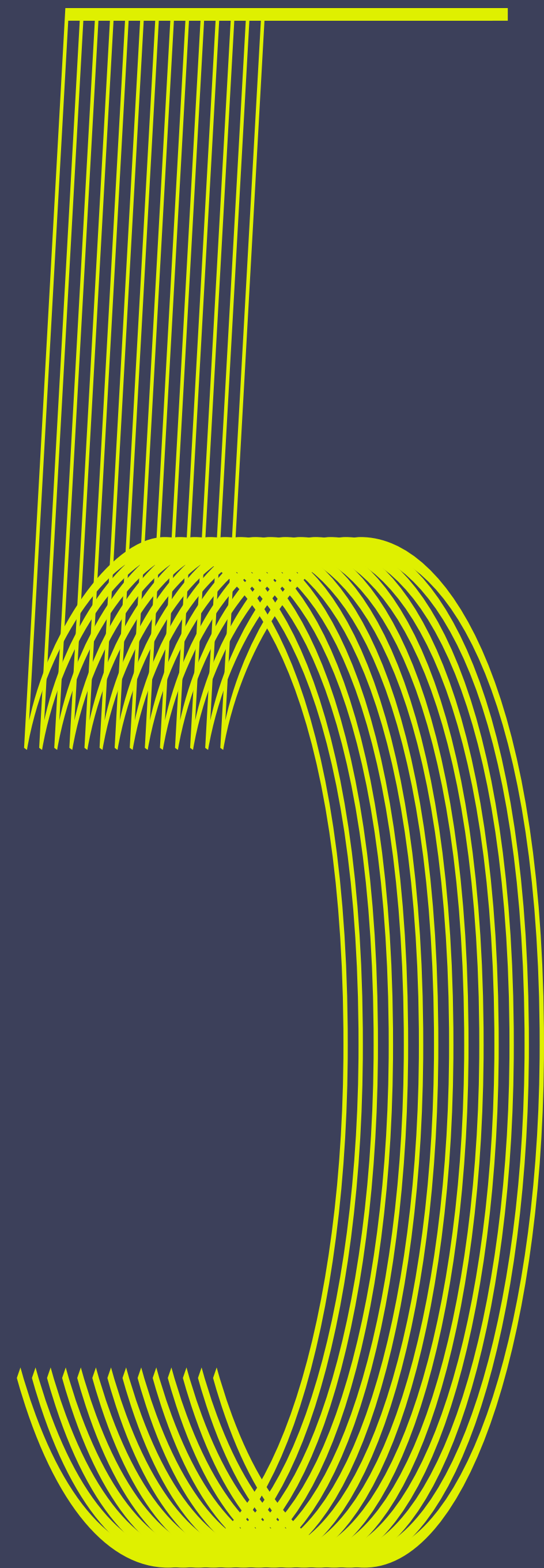
hän on nähnyt siinä sellaisia muutoksia, joita hän on odottanut pitkään.

”Olen vuosikausia odottanut, että työelämä muuttuisi. Nyt yhtäkkiä siihen avautui ikkuna ja tapahtui asioita, joita ei olisi ikinä uskonut tapahtuvan. On aika luoda uudet normit ja käytännöt työn tekemisen tavoille ja johtamiselle. Siinä oman työn organisointi, palautuminen, luottamuksen synnyttäminen ja rakentaminen, strategiset tavoitteet ja suunnan näyttäminen, yhteisöllisyys ja jokaisen oma vastuu nousevat aivan keskiöön.”

Keksijä, tietokirjailija Perttu Pölönen näkee, että tulevaisuuden suurin johtamishaaste on luottaminen näkymät-

tömiin asioihin. Tällaisia ovat uteliaisuus, luovuus, luottamus, vastuullisuus ja myötätunto – niiden arvoa voi olla vaikea realisoida numeroiksi, mutta ne ovat silti arvokas resurssi.

”Johtajan tulee luottaa siihen, että tällaisiin tavallaan näkymättömiin asioihin kannattaa satsata. Minulle juuri sellainen on todellista johtajuutta – priorisointia ja keskittymistä oikeisiin asioihin.”



# Aika

1. Itseohjautuvuus ja etätyö aiheuttavat helposti epäselvyyttä ja kaaosta. Luokaa yhteiset pelisäännöt ja kirkkat tavoitteet.
2. Tehkää tilaa tauoille. Aivot tarvitsevat sitä.
3. Luovuus ja tuottavuus kukoistavat, kun työt saa tehdä itselle optimaalisessa paikassa ja ajassa.

# 9TO5-AJATTELU JÄÄ HISTORIAAN

**Samoin kuin fyysiseen työpaikkaan ja töihin menemiseen, myös työaikaan on vuosikymmeniä suhtauduttu hyvin puritaanisesti ja konservatiivisesti.**

Suurin osa palkansaajista menee työpaikoille aamulla klo 7–9 ja poistuu sieltä noin kahdeksan tuntia myöhemmin. Teemme näin, vaikka tiedämme hyvin, että etenkin asiantuntijatyötä voi periaatteessa tehdä missä ja milloin vain. Tiedämme myös, että ihmisten unirytmit ja elämäntilanteet vaihtelevat. Työn tehokkuuden, motivaation ja sitoutumisen kannalta voisi olla fiksumpaa, jos työ olisi sovitettavissa muuhun elämään, ei päinvastoin.

Suomessa astui vuoden alusta voimaan uusi työaikalaki. Lakia säädettiin vastaamaan paremmin työmarkkinoilla ja työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin, kuten ajasta ja paikasta riip-

pumattoman työnteon yleistymiseen. Laissa työpaikoille annetaan välineitä tehdä työpaikkakohtaisia aikaratkaisuja, kuten sopia nykyistä väljemmin liukuvasta työajasta, joustotyöajasta ja työaikapankin käytöstä. Uutta on esimerkiksi keskipäiväliukuma. Se mahdollistaa vaikkapa sen, että työntekijä valitsee tehdä aamulla neljä tuntia töitä, urheilee välissä ja jatkaa töitä ilta-päivällä.

Laki kuitenkin edelleen määrittelee, että säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa.

Asiantuntija- ja tietotyön näkökulmasta laissa on hyvät ja huonot puo-

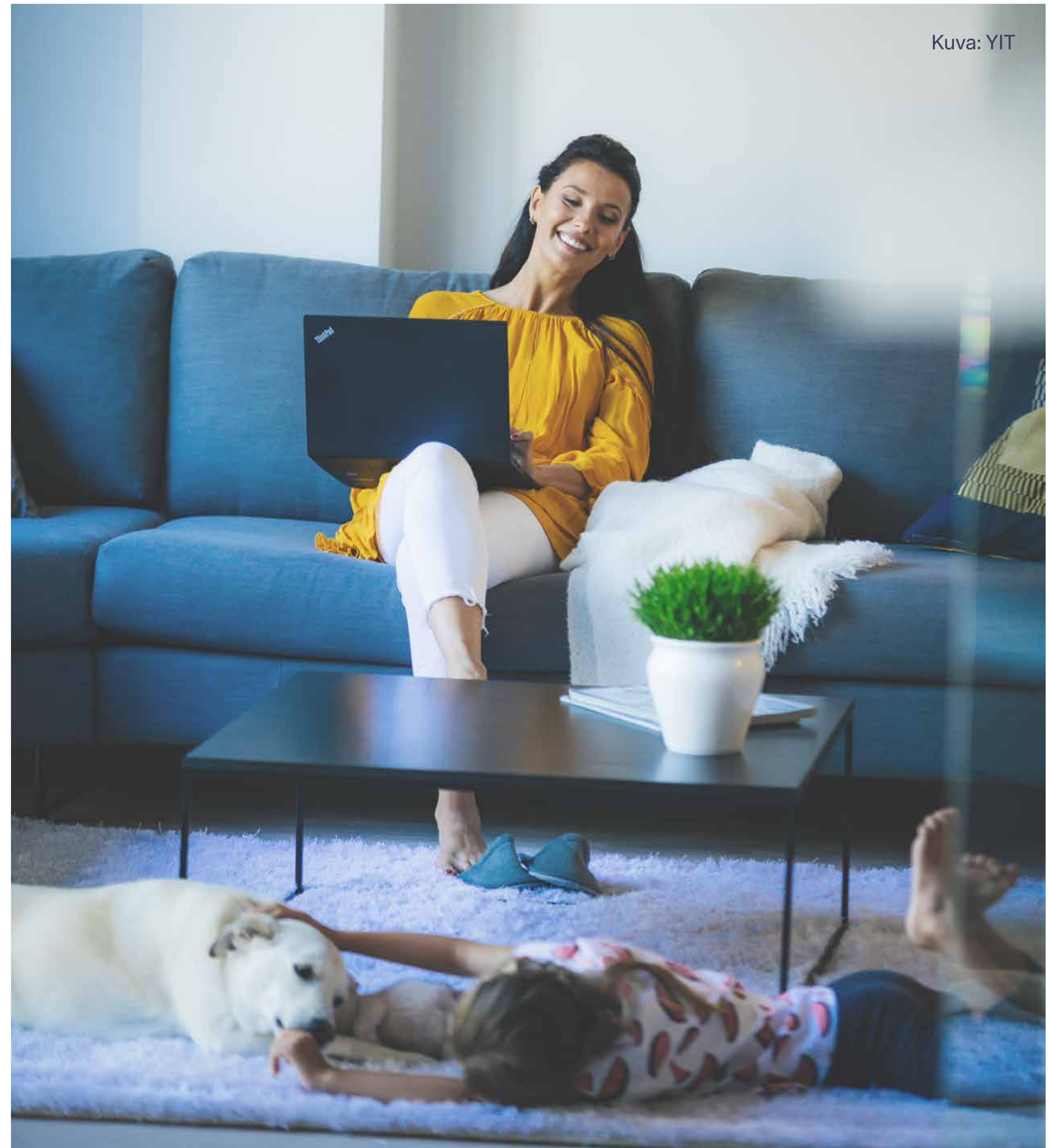


lensa. Toisaalta sen voi ajatella suojelevan liialliselta työmäärältä. Kun laki asettaa viikkotyön määrän, työnantaja pyrkii järjestämään työt niin, että siinä pysytään, sillä ajan ylittäminen maksaa.

Toisaalta luovuutta ja keskittymistä vaativaa asiantuntijatyötä voi harvoin tehdä tehokkaasti ja itselle mielekkäällä tavalla yhdeksästä viiteen, maanantaista perjantaihin. Hyvä idea tai ratkaisu ongelmaan voi löytyä keskellä yötä, lauantai-iltana saunanlauteella tai sunnuntaikävelyllä. Onko ihminen silloin vapaalla vai kirjaako hän ajattelustaan tunnit työajan seurantajärjestelmään?

**“Milloin työpäivä oikeastaan alkaa ja päättyy? Vaatii kurinalaisuutta määrittää se itse.”**

– Anni Vepsäläinen, Messukeskus



”Milloin työpäivä oikeastaan alkaa ja päättyy? Vaatii kurinalaisuutta määrittää se itse”, sanoo Messukeskuksen toimitusjohtaja **Anni Vepsäläinen**.

Tätä julkaisua varten haastatellut asiantuntijat ovat yksimielisiä siitä, että viimeistään koronan myötä yhdeksästä viiteen -ajattelu jää pikkuhiljaa historiaan. Samoin kuin argumentit etätyön toimimattomuudelle on viimeistään nyt kumottu, myös väitteet siitä, että kaikkien kannattaisi vaeltaa työpaikoille ja sieltä pois samaan aikaan, näyttäytyvät nyt vähintään kummallisina.

Tähän lopputulokseen päätyi myös muun muassa yhteisöpalvelu LinkedIn ja aikakauslehti Marie Clairen yhdessä tekemä selvitys, jossa otoksena oli yli 2 000 brittiläistä toimistotyöntekijää. Tulosten mukaan yli 60 prosenttia sekä johtajista että työntekijöistä oli sitä mieltä, että 9to5-malliin ei ole enää paluuta. Erityisesti aikaa vievien työmatkojen järkevyyttä suurien metropolien liikennoruuhkissa kyseenalaistetaan entistä vahvemmin ja toisaalta ymmärretään paremmin omaehtoisen ajankäytön tuomat hyö-

dyt sekä työteholle että yleiselle hyvinvoinnille.

Aivotutkija Minna Huotilaisen mielestä Suomessa pitäisi käydä aktiivisempaa keskustelua joustavammista työn tekemisen tavoista. Hän muistuttaa, että esimerkiksi keskipäivän ulkoiluilla on merkittävä vaikutus hyvinvointiin ja tehokkuuteen.

”Olemme jumittuneet ajatukseen, että harrastaa pitää illalla. Siihenhän ei ole mitään järkevää syytä. Vuorokausirytmien kannalta on paljon toimivampaa, jos ulkoilemme valoisaan aikaan.”

Huotilainen toivoo, että korona-aika herättää ihmiset ajattelemaan hyvinvointiaan kokonaisvaltaisemmin. Moni on huomannut, että mahdollisuus nukkua aamulla hieman pidempään on tuonut päiviin enemmän energiaa ja tehokkuutta, kun ei ole tarvinnut rynnätä päiväkodille eikä ruuhkabussiin. Joku tykkää laittaa työt tauolle lapsen tullessa koulusta ja lähteä tämän kanssa ulkoilemaan. Kun lapsi ryhtyy läksyjen tekoon, vanhempi jatkaa töitään.

”Tällaiset oivallukset ovat hirveän tärkeitä, jotta ihminen oppii tuntemaan itseään paremmin ja löytää itselle jär-

kevät tavat tehdä töitä. Toivon, että koronan myötä sekä ihmiset itse että työpaikat lähtevät kehittämään kokonaisvaltaista hyvinvointia tuottavaa tapaa tehdä töitä.”

Työhyvinvointitutkijat ovat pitkään puhuneet taukojen merkityksestä. Mitä itseohjautuvammaksi työelämä muuttuu, sitä enemmän päivän rytmittäminen, aikatauluttaminen ja asioiden priorisointi jäävät ihmisen itsensä vastuulle. Monille se on vaikeaa – etenkin, jos digitaalisia kanavia ja muiden asettamia aikatauluja on runsaasti. Lisäksi etätyössä on suuri riski sille, että työpäivät venyvät liian pitkiksi, kun alkua ja loppua työpäivälle on vaikea asettaa.

”Toimistolla tauot tulevat ikään kuin itsestään. Seistään yhdessä puoli tuntia printterin vieressä ja ihmetellään, miksi se ei toimi. Jos kotona seisot puoli tuntia tiskikoneen vieressä, tulee heti huono omatunto”, Huotilainen havainnollistaa.

Tutkijat **Ari Väänänen** ja **Minna Toivanen** Työterveyslaitokselta ovat lanseeranneet sidotun autonomian käsitteen (tied autonomy). Sillä tarkoitetaan tieto- ja asiantuntijatyötä

## ”Etätöiden käytäntöjä ja sopimusmalleja on kiireesti kehitettävä koronakriisin kokemusten pohjalta.”

-Jaakko Eskola, Wärtsilä

tekevien paradoksia: heillä on yleensä suuri valta oman työnsä sisältöön ja tekemisen tapaan, mutta omaa aikaansa heidän on hyvin vaikea hallita. Digitaaliset kanavat ja alustat ovat vapauttaneet tietotyöläiset ajan ja paikan kahleista, mutta samaan aikaan tehneet heistä yhä riippuvaisempia muiden ihmisten aikatauluista, viesteistä sekä hukuttaneet heidät viestitulvaan, joka edellyttää jatkuvaa tukkimista ja reagoimista.

Siksi työpaikoilla, etenkin isoissa organisaatioissa, voi olla hyvä sopia ennistä tarkemmat työn pelisäännöt tai vähintään reunaehdot. Koronan puh-

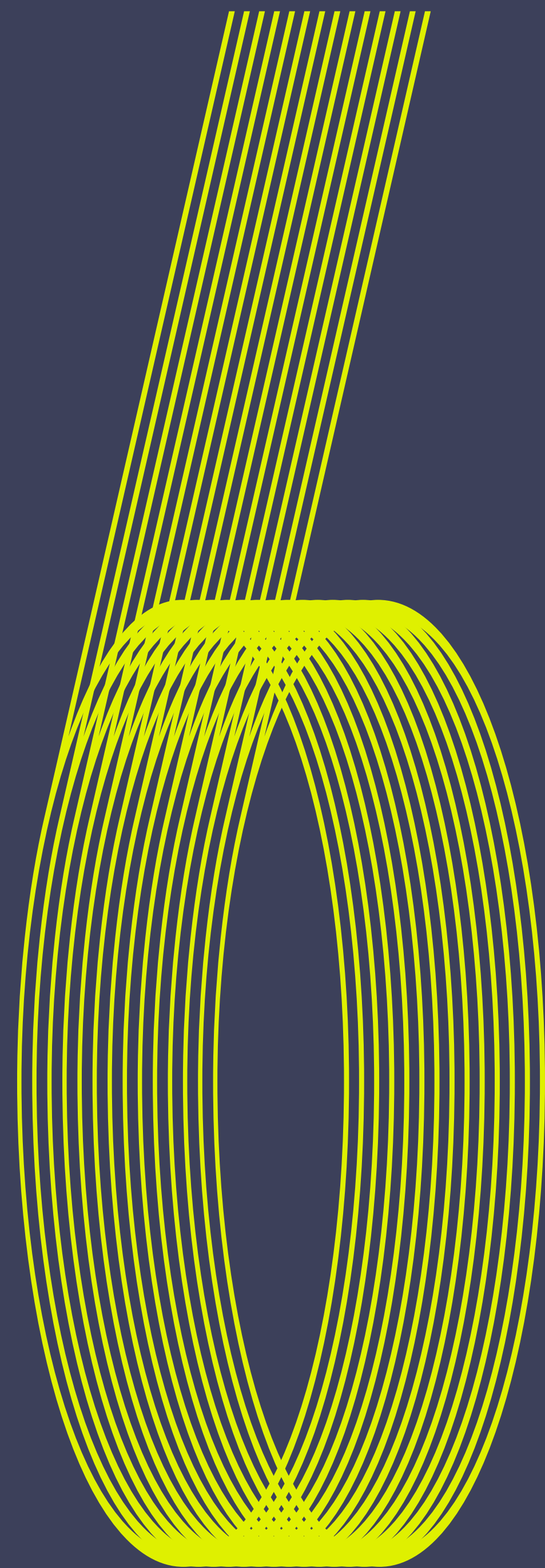
jettua OP:ssa sovittiin, että kaikkien palaverien väliin pitää jättää vähintään vartin tauko. Huhtamäen toimitusjohtaja Charles Héaulmé kertoo pitävänsä vain 45 tai 90 minuutin etäpalavereja, jotta väleihin jää 15-30 minuutin tauko.

”Jos organisaatio haluaa aidosti välittää ihmisistään, sen tulee luoda malleja, jotka auttavat ihmisiä tekemään työtä heille optimaalisella tavalla. Esimerkiksi etätöiden käytäntöjä ja sopimusmalleja on kiireesti kehitettävä koronakriisin kokemusten pohjalta”, muistuttaa Wärtsilän toimitusjohtaja Jaakko Eskola.

Psykologi Karoliina Mellanen on samaa mieltä. Hänen mielestään optimaalista työn tekemisen tavan löytämistä ei voi jättää kokonaan yksilön vastuulle, vaan organisaatiolla pitää olla myös optimaalista työntekoa tukevat rakenteet, yhteiset pelisäännöt ja kirkaat tavoitteet. Epäselvyys kuormittaa ja aiheuttaa hyvin nopeasti ilmapiiriongelmiä.

Mellanen muistuttaa, että kriisit tuovat aina esiin ihmisten yksilöllisyyden, kun ihmiset reagoivat siihen hyvin eri tavoin.

”Nyt on ehkä sopiva murros lähteä rakentamaan työpaikkojen ja työn tekemisen rakenteita ihmiset edellä. Vihdoin, voisi sanoa. Ehkä viimein ymmärretään, että ihminen on tuottavimmillaan silloin, kun hän toimii itselleen parhaassa mahdollisessa ympäristössä.”



# Ihmisyys

1. Ota luottamus, uteliaisuus ja myötätunto johtamisen johtotähdiksi.
2. Mittaa tunnelmaa ja tee sitä onnistumisen edellytys.
3. Punnitse arvot. Mieti rehellisesti, ovatko ne oikeasti totta.

# HUMAANIUS NOSTAA TIETOTYÖN TUOTTAVUUTTA

**Tieto- ja asiantuntijatyön mitaaminen on vaikeaa. Mikä on riittävästi? Milloin voimme sanoa onnistuneemme? Miten mitataan sellaista, jota ei saa Exceliin?**

Tietokirjailija Perttu Pölösen mukaan se, mikä jää teknologian kehittymisen kiihtyvästä tahdistä jäljelle, on tunteet ja inhimillisyys. Eli kaikki se, mikä lopulta antaa työlle – ja elämälle – tarkoituksen.

Pölösen mielestä johtamisessa keskitytään usein vääriin asioihin. Mittarit määrittävät, meneekö ihmisillä hyvin vai huonosti. Pölösen mielestä se on virhe, sillä numerot eivät tiedä, mikä tekee elämän mielekkääksi.

”Johtajien pitäisi kysyä, mitä ihmiset lopulta työpaikallaan ja henkilökohtaisessa elämässään haluavat. Turvaa, inhimillistä kontaktia, rauhaa ja läheisyyttä. Ihminen tulee myös aina ole-

maan utelias”, Pölönen sanoo.

Pölönen uskoo, että tunteiden merkitys työpaikkojen kulttuurissa, rakenteissa, ihmissuhteissa ja työn tekemisen tavoissa ymmärretään nykyistä syvämmmin. Myös tunteiden johtamisen merkitys nähdään kenties paremmin. Tulosta ei synny, jos johtaja johtaa vain asioita, numeroita ja substanssia. Hänen pitää osata johtaa ihmisiä kokonaisuutena ja uskaltaa näyttää myös oma ihmisyytensä.

Ylen henkilöstöjohtaja Eija Hakakari uskoo, että edessä on ihmislähtöisen johtamisen vallankumous.

”Nyt meillä on raain mahdollinen tapa huomata, että ihmisen osaami-

## ”Tulosta ei synny, jos johtaja johtaa vain asioita, numeroita ja substanssia.”

– Perttu Pölönen, keksijä

nen ja ihminen kokonaisuutena pitää ottaa huomioon yrityksen johtamisessa. Tämä on monelle johtajalle uuden oppimista. Ne yritykset, jotka vievät johtajuutta eteenpäin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta, tulevat menestymään.”

Psykologi Karoliina Mellanen on samaa mieltä. ”Ihmislähtöisyydestä on

puhuttu pitkään, mutta näytöt ovat toistaiseksi olleet vähäisiä. Uskon, että nyt ollaan kiihdytyskaistalla kohti inhimillisen aikakauden alkua”, hän sanoo.

Ihmislähtöinen johtaminen on tulevaisuudessa yhä suurempi kilpailuvaltti kisassa, jossa kaikki yritykset taistelevat parhaista osaajista. Erityisesti nuoret arvostavat inhimillistä yrityskulttuuria.

Karoliina Mellanen on kirjoittanut yhdessä puolisonsa Atte Mellasen kanssa kirjan **Hyvät, pahat ja millenniaalit – miten meitä tulisi johtaa**. Mellasten mukaan millenniaalit odottavat, että työ sopeutuu yksilön tarpeisiin, ei päinvastoin. Mitä paremmin organisaatioiden johtajat pystyvät täyttämään työntekijöiden tarpeet ja luomaan onnistuneen työntekijäkokemuksen, sitä todennäköisemmin he sitoutuvat organisaatioon.

Taikatemppuja ei tarvita, pienet välittämisen eleet riittävät. Tällaisesta esimerkki on vaikkapa peliyhtiö Ubisoft RedLynxin lupaus työntekijöilleen pandemian alettua: ”Jos lapset häiritsevät keskittymistä, tee se minkä pystyt. Maksamme silti täyden palkan.”

Työhyvinvoinnin dosentti Marja-Liisa Manka sanoo, että hyvään johtamiseen kuuluu optimismin viljeleminen ja luottamuksen välittäminen. Tunnejohdaminen tarkoittaa sitä, että johtaja aistii ihmisten tunnetilan. Millä fiiliksellä he ovat ja miksi? Siihen ei riitä vuosittain tehtävä työhyvinvointikysely, vaan johtajan pitää olla ihmisten pulssilla koko ajan.

Manka laittaisi jokaisen johtajan tulostavoitteisiin tunnelman mittaamisen. Samalla tavalla kuin huonosta tuloksesta voi saada potkut, niin pitäisi käydä myös huonosta fiiliksestä.

”Nehän ovat kolikon kaksi puolta. Ei voi olla hyvää tulosta ilman hyvää fiilistä.”

Kriisit laittavat monesti myös ihmisten arvomaailman uusiksi. Useat tätä julkaisua varten haastatellut asiantuntijat uskovat, että niin käy nytkin. Kun huomaamme, että kansainväliset konferenssit ja myyntitapaamiset onnistuvat etänäkin, alamme kyseenalaistaa jatkuvaa matkustamista. Monille tyhjentyneet kalenteri on tarkoittanut pysähtymistä omien arvojen äärelle: teenkö sitä mitä haluan ja mikä tuottaa minulle hyvin-

vointia? Käytänkö aikani oikein?  
Koenko työni merkitykselliseksi?

Tästä pohdinnasta voi seurata paljon hyvää. Ihminen muuttaa tapojaan yleensä vasta kun on pakko. Nyt globaali pakko osoitti meille, että voimme elää hyvää elämää paljon kestävämmällä tavalla. Samoin organisaatiot joutuvat nyt rehellisesti punnitsemaan, ovatko niiden arvot totta vai vain muodikasta sanahelinää, jolla ei tee mitään.

**”Ihmislähtöisyydestä on puhuttu pitkään, mutta näytöt ovat toistaiseksi olleet vähäisiä. Uskon, että nyt ollaan kiihdytyskaistalla kohti inhimillisen aikakauden alkua.”**

– Karoliina Mellanen, psykologi





# Luovuus

1. Luovuus tarvitsee satunnaisuutta, vuorovaikutusta sekä kehon ja mielen yhteispeliä.
2. Ideat eivät synny paikoillaan istumalla. Myös tietotyöläiset tarvitsevat mahdollisuuksia hyödyntää kehollista viisauttaan.
3. Työtiloilla on keskeinen merkitys luovuudelle ja kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille.



# UUDET IDEAT TARVITSEVAT INHIMILLISTÄ VUOROVAIKUTUSTA

**Etätyössä ja erilaisten virtuaalisten työkalujen käytössä monelle on valjennut, miten moninainen ja kompleksinen kokonaisuus ihmisten välinen vuorovaikutus on. Se ei ole pelkkää puhetta. Aivoille on raskasta tulkita toista ihmistä, jos tämän kasvoja ei näe.**

Erityisen kuormittavaa tulkitseminen on virtuaalokokouksissa, joissa on paikalla useita ihmisiä. Tällöin kommunikation syntyy väistämättä useita viiveitä, joiden aikana ihminen ehtii käydä läpi monta ajatuskulkua. Jo kahdessa sekunnissa ehdimme analysoida, mitä toinen tarkoitti, saanko nyt puhua, pitääkö odottaa, ymmärsikö kukaan, resonoiko sanomani vastaanottajassa, kuka puhuu seuraavaksi ja niin edelleen.

Sanatonta viestintää on tutkittu vuosikymmeniä eri puolilla maailman huippuyliopistoja ja tutkimuslaitoksia. Yleispätevään ymmärrykseen tai yhteisesti jaettuun näkemykseen sen

roolista ei ole päästy, mutta siitä tutkijat ovat yksimielisiä, että sanaton viestintä näyttölee vuorovaikutuksessa suurempaa roolia kuin puhe.

Ilmeet, eleet, silmän liikkeet, pään pienet nyökkäykset, koko kehon kieli pienine nyansseineen rakentavat merkitystä ihmisten välille enemmän kuin pelkät sanat. Moni tunnistaa tilanteen, jossa puhujan sanat ovat välittäneet ihantoista viestiä kuin hänen kehonkielensä kertoo.

Sanattomaan kommunikation ja ympäröivän maailman hahmottamiseen ja tulkitsemiseen liittyy oleellisesti myös kineettinen ulottuvuus. Ihmiset kommunikoivat ympäröivän

maailman kanssa koskettelemalla asioita ja toisiaan. Tuntoaisti auttaa meitä hahmottamaan esineiden, asioiden ja ihmisten muotoja sekä lämpötilaa ja materiaaleja, ja tekemään sitä kautta tulkintoja maailmasta.

Kaikki tämä on luovuuden polttoainetta. Tarvitsemme fyysistä liikettä synnyttääksemme uusia ajatuksia, ratkoaksemme pulmia, löytääksemme esineelle kauniin muodon.

”Ollakseen luova ihminen tarvitsee koskettamisen elämyksiä. Ihmisen loputonta uteliaisuutta ruokkii se, että hän saa hypistellä, tunnustella, vääntää ja kääntää käsillään, haistaa nenällään, maistaa suullaan. Tätä on todella vaikeaa tehdä etänä ja virtuaalisesti. Siksi en usko, että siirtyisimme pysyvästi etätöihin. Sen sijaan fiksit työpaikat tarjoaisivat myös tietotyötä tekeville asiantuntijoilleen paljon enemmän mahdollisuuksia hyödyntää kehoallista viisauttaan”, aivotutkija Minna Huotilainen sanoo.

Huotilaisen mielestä työpaikan ruokajono on hieno sosiaalisen ja kineettisen kohtaamisen konsepti. Ruokaa odottaessaan ihmiset törmäävät sa-



## ”Luovuus vaatii satunnaisuutta, erilaisten ihmisten kohtaamista.”

– Outi Sivonen, Solita

tunnaisiin tuttuihin, ryhtyvät juttusille viereisen osaston tuiki tuntemattoman henkilön kanssa ja tekevät samalla keuhollaan asioita ottaessaan ruokaa, kävellessään pöytään ja syödessään.

”Yhtäkkiä olet voinut saada uuden idean tai apua ratkaisemattomaan ongelmaan muutamassa minuutissa ilman sähköpostipommitusta. Olennaista on, että et ole keskeyttänyt etkä häirinnyt ketään. Tällaisille satunnaisille kohtaamisille työnantajien pitää luoda tilaa. Parhaimmillaan työyhteisö ja fyy-

sinen työpaikka on ihmisille merkittävä hyvinvoinnin lähde.”

”Etätyössä vaikeaa on sen tietynlaisen tylsyyden ja monotonisuuden sietäminen. Luovuus vaatii satunnaisuutta, erilaisten ihmisten kohtaamista”, sanoo Solitan kulttuurista ja ihmisistä vastaava johtaja Outi Sivonen.

Mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kineettisten kokemusten hyödyntämiseen vaativat tilasuunnittelulta paljon. Nopeankin muutoksen keskellä uudistuksia on tärkeää miettiä perusteellisesti. YIT:n toimitilojen myyntijohtaja Tuula Klemetti muistuttaa, että kyse ei ole vain avoimien työympäristöjen tulevaisuudesta, vaan työn järjestämisestä, johtamisesta ja niitä tukevista turvallisista, terveellisistä ja tiedostavista ratkaisuista.

”Vaatii taitoa tehdä ratkaisuja, jotka ovat mahdollisimman kauaskantoisia eivätkä sulje pois tulevaisuuden tarpeita ja niiden tuomia muutoksia. On yrityksen toiminnan kannalta järkevää suunnitella toimitilalle uusi elämä niin, että se kestää pitkälle tulevaisuuteen ja taipuu kaikkiin muutoksiin”, Klemetti summaa.

# HAASTATELLUT ASIANTUNTIJAT

## **Salla Eckhardt**

Innovaatiojohtaja, Microsoft

## **Jaakko Eskola**

Konsernijohtaja, Wärtsilä

## **Eija Hakakari**

HR-johtaja, Yle

## **Jari Hakanen**

Tutkimusprofessori, Työterveyslaitos

## **Charles Héaulmé**

Toimitusjohtaja, Huhtamäki

## **Minna Huotilainen**

Aivotutkija, Helsingin Yliopisto

## **Ville Karkiainen**

VP Leadership and Talent Development,  
Cargotec

## **Tuula Klemetti**

Myyntijohtaja, YIT

## **Juha Kostainen**

EVP, kaupunkikehitys, YIT

## **Marja-Liisa Manka**

Työhyvinvoinnin dosentti,  
Tampereen yliopisto

## **Karoliina Mellanen**

Psykologi

## **Harri Mikkanen**

Tuotemarkkinointipäällikkö, Microsoft

## **Esa Neuvonen**

Kiinteistöt-segmentin johtaja, YIT

## **Perttu Pölönen**

Tietokirjailija, keksijä, yritysvalmentaja

## **Timo Ritakallio**

Toimitusjohtaja, OP Ryhmä

## **Tapio Salo**

SVP, hankejohtaja, YIT

## **Outi Sivonen**

Director Culture & Employee experience,  
Solita

## **Joonas Tamminen**

Studio General Manager, Ubisoft RedLynx

## **Antti Vasara**

Toimitusjohtaja, VTT

## **Anni Vepsäläinen**

Toimitusjohtaja, Messukeskus Helsinki

**The future of work—the good, the challenging & the unknown**

Microsoft 365 Blog, 8.7.2020  
Work Trend Index, Microsoft

**The real reason open offices won't go away any time soon**

Fast Company, 23.6.2020

**What leaders are learning about themselves from the pandemic**

Fast Company, 11.6.2020

**It's time to build a more thoughtful work-from-home strategy**

Fast Company, 5.8.2020

**80 000 Fujitsun työntekijää siirtyy etätöihin – yhtiö aikoo puolittaa toimistotilansa Japanissa**

Helsingin Sanomat, 6.7.2020

**Etätyöapatia on tunne-elämän uusi ilmiö, joka uhkaa nyt monia, sanoo asiantuntija – Näistä merkeistä tunnistat, että etätyö alkaa vaikuttaa mieleen**

Helsingin Sanomat, 20.5.2020

**Zoom on korvannut perinteisen kokouspöydän, johon on kiteytynyt työpaikan nokkimis-järjestys – Miksi etäkokoukset uuvuttavat meidät?**

Helsingin Sanomat, (Wall Street Journal), 7.6.2020

**Siemens to let staff 'Work From Anywhere' permanently**  
Sightsin Plus, 17.7.2020

**Koronakevät käynnisti keskustelun avokonttorien tulevaisuudesta, mutta suurempi murros on ollut käynnissä jo pitkään**

YIT Uutinen, 16.6.2020

**Suomessa kuusi kymmenestä kokee työn imua – ja sitä kokemusta kannattaa työpaikoilla vaalia**  
Työterveyslaitos, 15.6.2020

**The end of the office? How COVID-19 crushed the 9-5**  
Marie Claire, 10.8.2020

**Menevätkö avokonttorit uusiksi? Isojen neuvottelutilojen suosion ennustetaan karisevan – tilalle vetäytymistiloja**  
Kauppalehti, 9.6.2020

**Covid, hysteresis, and the future of work**  
Vox.EU, 29.5.2020

**We will miss the office if it dies**  
Financial Times, 15.5.2020

**Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä**  
Kati Haapakoski, Anna Niemelä, Elina Yrjölä. Alma Talent, 2020.

# LISÄTIETOJA

**Hanna Malmivaara**

Senior Vice President Communications, YIT  
hanna.malmivaara@yit.fi

**Anders Stenbäck**

Director, Services Development, YIT  
anders.stenback@yit.fi

**Anne Alarotu**

Communications Lead, Microsoft  
anne.alarotu@microsoft.com

**Mikko Pulkkinen**

Chief Operating Officer, Microsoft  
mikko.pulkkinen@microsoft