

REINO MYLLYMÄKI

Kirjoittaja on etätöitä tekevä yksinyrittäjä ja IT Forumin puheenjohtaja.
www.itforum.fi



Etätö haastaa johtamisen

Etätööt eivät ole uusi ilmiö, mutta tietoliikenteen ja -koneiden sekä sovellusten kehittyminen on mahdollistanut etätöiden lisääntymisen, unohtamatta esimerkiksi ilmastoahdistusta turhan liikkumisen välttämisen ajurina. Etätö vaatii tekijältään ja johtamiselta aikaisempaan verrattuna uusia kyvykkyyksiä.

Etätö on työnantajan näkemys

Käsite etätö on kotoisin ajalta, jolloin oli normaalia siirtyä kotoa työnantajan osoittamiin tiloihin tekemään työtä. Joskus saatettiin jäädä kotiin etäälle työpaikasta tekemään töitä, jolloin kyse oli – työnantajan näkökulmasta – etäällä tehtävästä työstä, etätöistä. Työntekijän näkökulmasta kyse on lähellä tehtävästä työstä, lähi-työstä.

Teollisuusyhteiskunnassa oli tyypillistä, että työnantaja omisti laitteet, joita käyttämään työntekijät sekä heidän välitön työjohtonsa tulivat kotoaan. Tehtaassa oli myös konttoriväkeä, joka saapui tekemään työtä tuotan-

tiloista erotettuihin konttoritiloihin. Suuri osa työstä tehtiin siis työnantajan työtiloissa tiettyyn aikaan.

Kaikki eivät tuolloinkaan työskennelleet työnantajan tiloissa. Myyntimiehet kulkivat asiakkaiden luona hoitamassa suhteita ja myymässä lisää. Yrityksellä saattoi olla myös huoltomiehiä, jotka kulkivat huoltamassa ja korjaamassa asiakkaiden tiloissa olevia laitteita. Heidän osaltaan työn tekeminen muualla kuin työnantajan tiloissa oli tehtävän luonne huomioon otettuna luonnollinen asia, eikä heidän työtään kutsuttu etätöiksi. Samoin oli laita metsurin tai maanviljelijän kohdalla, jossa sarka- ja isojaon pilkkomat tilukset saattoivat olla kaukanakin

kodista.

Se, että joku jäi tekemään työtä kotiinsa, ei ollut tavatonta teollisuusyhteiskunnassakaan. Piirtäjä Gunnar Semenius suomensi 120 Hansa-Brandenburg W.33 -lentokoneen piirustusta kotonaan iltatöinä 1920-luvun alussa ja ilmotorijoukoista Valtion Lentokonetehaalle komennettu filosofian maisteri Pentti Laasonen laski vuonna 1944 kotonaan VL Myrsky -hävittäjän siiven ja pyrstön värähtelylukuja. Tällaiset työt olivat kuitenkin poikkeuksia eikä niiden osuus kokonaisuudesta ollut vielä suuri.

Etätyötä parempi termi olisi paikkariippumaton työ. Työtä voidaan tehdä silloin työnantajan tiloissa, kotona, kulkuvälineissä, lentoasemilla, kirjastoissa ja kahviloissa, muun muassa. Lähityön tapaan tämäkin termi ei ole yleistynyt.

Etätyön ajurit

Tekniikan kehittyminen ja muuttuva johtaminen ovat keskeisiä etätyön yleistymisen ajureita. Kevyet tietokoneet, parantunut tietoliikenne, salaus- ja tunnelointitekniikat sekä uudet yhteydenpitovälineet ovat mahdollistaneet tietotyön viemisen pois työnantajan tiloista.

Mahdollistajien lisäksi etätyöllä on ajureita. Joillekin on vaikeaa keskittyä työntekoon työnantajan tiloissa, missä häiriötekijöitä saattaa olla kosolti enemmän kuin esimerkiksi kotona. Oman huoneen oven vetäminen kiinni saattoi joskus olla ratkaisu, mutta uusi normaali on avokonttori ja siellä sellainen ei onnistu. Niinpä jotkut ovat aikaistaneet toimistolle menoaan aamuvahaiseen, jolloin toimisto on hiljainen, jotta tarkkuutta vaativat tehtävät saa tehtyä. Toimittaja **Heidi Hagelin** teki työtehtävän, joka avokonttorissa vei kokonaisen työpäivän, kotona 3,5 tunnissa. Samassa jutussa¹⁾ eräs juristi kertoi lähinnä hengaillevansa työpaikalla ja tekevänsä työt illalla kotona.

7,5 tunnin työpäivä on jälleen työnantajan näkemys työnteosta. Jos työntekijä laskee työajaksi ajan, joka kuluu kotiovelta kotiovelle, tulos on pääkaupunkiseudulla helposti kymmenen tuntia ja ylikin. Se sisältää varsinaisen työajan lisäksi palkatonta työtä ja matka-aikaa. Etätyö mahdollistaa työpäivän lyhentämisen.

Työpäivän lyhentämisen oheen etätyön ajuriksi on tullut ilmastoahdistus. 50 kilometrin päivittäinen työmatka on esimerkiksi kehyskunnissa arkipäivää ja se merkitsee henkilöautolla ajettuna 25–50 kg:n CO₂-päästöjä viikossa, joukkoliikenteellä – jos sellaista on – toki vähemmän.

Myös liikenteen ruuhkat ja poikkeukselliset luonnonolosuhteet toimivat etätyön ajureina. Kun pääkaupunkiseudulla sataa yöllä vaikkapa 20 cm lunta, töitä pitäisi jäädä tekemään kotiin, ellei työnantajan tiloihin ole aivan pakko mennä. Kaksi vuotta sitten IT Forumille tehdyn kyselyn mukaan puolet jäsenyrityksistä oli antanut henkilökunnalleen useita kertoja kehoituksia jäädä kotiin etätöihin – ja toinen puoli ei koskaan! Monen yrityksen uhkakuviin kuuluu toimiston tietoliikennesyhteyksien katkeaminen, jolloin toipumissuunnitelmaan saattaa kuulua työntöön hajauttaminen henkilökunnan koteihin. Ruuhkien välttely taas saattaa johtaa hybridiratkaisuun, jossa kotona työskennellään aluksi aamu ja ruuhkien selviämisen jälkeen siirrytään ydintyöajaksi työnantajan tiloihin. Tämä on kätevää ruuhkien kannalta, mutta ei vähennä kodin ja työpaikan välisen matkan aiheuttamia CO₂-päästöjä.

Etätyön hidasteet

Etätyön yleistymistä ovat hidastaneet ennen kaikkea asenteet ja teknologiaan liittyvät ongelmat. Jos johtaminen lähtee siitä, että jokaisen on näyttydyttävä joka työpäivä työpaikalla, etätyöllä ei ole tulevaisuutta. Etätyö vaatii luottamusta ja luottamuksen syntyminen vaatii todisteita, yhteisiä onnistumisia. Jos työn tuloksia pysty-

tään mittaamaan ja mittaukset osoittavat, että etätyönä syntyy saman verran tai enemmän tuloksia kuin toimistolla, johtopäätöksen pitäisi olla selvä. Siitä huolimatta johtajien joukossa on niitä, joille ”luottamus hyvä, kontrolli parempi”.

Tätä artikkelia varten IT Forumin jäsenistössä tekemä kysely paljastaa, että johtajien asenteet ovat muuttuneet: nyt tärkeintä on, että hommat hoituvat eikä se, missä työt tehdään. Sitä osoittavat myös useat viime vuosina julkaistut asiaa koskevat company policyt. Jo kaksi vuotta sitten IT Forumin jäsenyrityksistä joka toisella oli viralliset etätyösäännöt ja joka neljännellä epäviralliset. Tietohallinnoilla etätyön mahdollistavia sääntöjä oli vielä enemmän. Kokemukset osoittivat, että etätyön hyväksyminen oli helpompaa, jos organisaatiossa oli jo vanhastaan matkatyötä tekeviä.

Eräällä työpaikalla etätyöpäivälle piti pyytää etukäteen lupa ja samalla kertoa, mitä aikoi päivän aikana saada aikaan. Ja illalla raportoida, mitä sai aikaiseksi. Kun tätä oli jatkunut aikansa, säännöt muuttuivat: nyt tarvitsi enää ilmoittaa, kun teki töitä kotona. Luottamus oli syntynyt.

Aina luottamusta ei kuitenkaan synny. Atean henkilöstöjohtaja **Sarita Laras** on kertonut²⁾, että henkilöstölle ei ollut yhdessä vaiheessa edes selvää, mitä etätyöllä tarkoitettiin. Jotkut pitivät sitä vapaapäivänä, palkintona hyvin tehdyistä hommista. Toinen saattoi ottaa etätyöpäivän, koska oli sairaana. Joku saattoi olla tavoittamat-tomissa etätyöpäivän aikana. Viikonloppua jatkettiin ottamalla etätyöpäivä perjantaiksi tai maanantaiksi.

Ateassa etätyö otettiin käyttöön vuonna 2012 ja seurauksena oli tehokkuuden lasku, todennäköisesti edellä selostetuista syistä. Kun etätyöstä ei haluttu luopua, säännöt käytiin koko henkilökunnan kesken läpi. Nykyään Ateassa puhutaan rytmityöstä. Jokainen voi rytmittää tekemisensä työtehtävien mukaan: tarvittaessa jäädä kotiin aamuksi tekemään tarkkuutta vaativaa tehtävää tai mennä asiakaspalaverista suoraan kotiin, jos se logistiikan kannalta on järkevää. Kun voi itse vaikuttaa työpäivänsä kulkuun, työn mielekkäisyys kasvaa.

Kun olet tekemässä työtä jossain muualla kuin ”toimistolla”, olet myös suurelta osin toimiston sosiaalisen verkon ulkopuolella. Et osallistu käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluihin, et kuule huhuja tai juoruja, etkä voi rupatella asiasta etkä asian vierestä. Et ole paikalla, kun jotain tärkeää tapahtuu. Sosiaalinen työelämä rajoittuu etäpalaveriin sekä sähköpostiviestitykseen ja chättäilyyn. Yhteisöllisyys kärsii ja tätä Atean henkilökunta piti yllättäen etätyön suurimpana haittana. Tämän seurauksena maanantaista ja perjantaista tehtiin busy office day, jolloin kaikki ovat toimistolla.

Vaikka teknologia mahdollistaa monille etätyöt, se ei tee sitä vielä kaikille. Yhä on tietojärjestelmiä, jotka eivät taivu etäyhteyksien takaa käytettäviksi ja yhä on työtehtäviä, jotka laitteiden tai työtehtävien luottamuksellisuuden vuoksi vaativat töiden tekemistä työnantajan tiloissa. Mutta näidenkin määrä vähenee jatkuvasti. IT Forumille tehdyn kyselyn perusteella tällä hetkellä vähintään puolet niistä, joille etätyö on mahdollista, tekee sitä joskus – harva kuitenkaan jatkuvasti. Tällä hetkellä etätyökelpoisesta työstä tehdään ehkä 10 % etätyönä, joten potentiaalia on runsaasti.

Etätyön tulevaisuus

IT Forumille tehdyn kyselyn mukaan etätyö lisääntyy hitaasti mutta jatkuvasti. Se ei sovi kaikille, etenkin niille, joilla on vaikeuksia oman työnsä ja oman itsensä johtamisessa. Niinpä osa etätyökelpoisesta työstä tehdään toimistolla jatkossakin siksi, että toimistolle tiettyyn aikaan saapuminen ja sieltä lähteminen sekä työnteko siinä välissä luo työntekijälle puitteet, jotka mahdollistavat hänen kohdallaan tuottavan tekemisen.

Eräessä kaupungissa tietohallintojohtaja ehdotti, että kaupunki rakennuttaisi massiivisen kaupungintalon sijaan naapurikuntiin satelliittitoimistoja, joissa naapurikunnissa asuvat työntekijät voisivat käydä tekemässä töitään. Edistyksellinen ajatus ei mennyt läpi.

Etätyön yleistyessä yritykset todennäköisesti tiivistävät avokonttoreitaan, jolloin etätyöpaineet lisääntyvät. Jo nyt toimistoilla on pulaa pienistä ja keskisuurista neuvottelutiloista keskittymistä vaativaan työhön ja videoneuvotteluihin. Jos niitä rakennetaan lisää, alkaa yksilön kannalta olla samantekevää, onko paikkaa avokonttorissa vai ei, koska päivät kuluvat työntekoon neuvottelutiloissa tai kotona. Tuleeko silloin toimistoista neuvottelu-keskuksia?

Parempi läsnäolon hallinta etätyön mahdollistavassa työkalupakissa saattaa parantaa yhteisöllisyyden tunnetta erillään työskentelevien joukossa, mutta paineita Atean tapaisiin buzy office -päiviin jää silti. On mielenkiintoista nähdä, miten tiivistetyt toimistotilat skaalautuvat näihin päiviin.

Jo nyt on työntekijöitä, jotka eivät tapaa fyysisesti esimiestään edes kerran vuodessa. Suomen Akatemian ulkomaisen akateemikon Jared Diamondin mielestä tämä on vaarallista. Johtajien etäisyys johdettavista estää ongelmien varhaisten signaalien havaitsemisen varsinkin, jos kyky ennakoita ongelmia puuttuu. Toisaalta jatkuva lähellä oleminen saattaa tehdä muutosten havaitsemisen hankalaksi ns. liukuvan normaaliuden kautta. Siksi ajoittaisille fyysisille tapaamisille ja buzy office -päiville on jatkossakin tarvetta.

Työskentely kotoa käsin videoneuvotteluyhteyksin ja vain harvakseltaan toimistolla käyden muistuttaa jossain määrin yksinyrittäjyyttä. Miksi myydä osaamisensa sataprosenttisesti yhdelle työnantajalle, jos parhaalle osaamiselle on saatavissa parempi hinta myymällä sitä usealle asiakkaalle – varsinkaan, jos työnantaja ei kykene tarjoamaan yhteisöllisyyttä tukevia etuja. Onko edessä tulevaisuus, jossa tietotyöntekijä onkin yhä useammin yksinyrittäjä?

Jo Karl Marx oivalsi, etteivät tehdastyöläiset voi omistaa tuotantovälineitä, vaan siihen tarvittiin pääomaa, kapitalistia. **Peter F. Drucker** muistuttaa³⁾, että tehdastyöntekijä tarvitsi kapitalistia enemmän kuin tämä tehdastyöläistä. Tietoyhteiskunnassa yhteiskunnassa investoinnit kohdistuvat yhä enenevässä määrin tietotyöntekijöihin, jolloin syntyy tilanne, jossa organisaatiot tarvitsevat tietotyöntekijää enemmän kuin tämä niitä. Niinpä työnantajien on osattava houkutellessa näitä tietotyöntekijöitä korkeilla arvoillaan sekä erinomaisilla työskentelyolosuhteillaan ja johtamisellaan.

Etätyö on haastanut ja haastaa jatkossakin sekä johtamisen että työn tekemisen fyysiset rakenteet. Se, joka hallitsee asiantuntijoiden ja etätyön johtamisen parhaiten, tulee saamaan parhaat kyvykkyydet ja menestyy.

¹⁾ Heidi Hagelin: ”Kommentti: Jokin mättää ja pahasti, jos tuottavuuteni paranee sillä, että en tule työpaikalle”. Taloussanomien 13.8.2019.

²⁾ Marjut Tervola: ”Etätyöstä on tullut saavutettu etu – Etäpäivällä jatkettujen viikonloppujen vietto loppui Ateassa ja tilalle tuli rytmityö”. Talouselämä 29.7.2018.

³⁾ Jared Diamond: ”Collapse. How Societies Choose to Fail or Succeed”, 2005. Suomennettu nimellä ”Romahdus. Miten yhteiskunnat päättävät tuhoutua tai menestyä”. Terra Cognita 2005, s. 441–449.