

Kati Haapakoski Anna Niemelä Elina Yrjölä

# Läsnä

# etänä



Seitsemän  
oppituntia  
tulevaisuuden  
työelämästä

Alma Talent  
2020 Helsinki

Tilaa Läsnä etänä -kirja Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](https://shop.almatalent.fi)

Copyright © 2020 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4268-1

ISBN: 978-952-14-4269-8 (sähkökirja)

Ulkoasu ja taitto: Jenni Kiviniemi

Paino: BALTO print 2020, Liettua

Anna palautetta kirjasta:  
[kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

# Sisällys

Esipuhe	8
Johdanto	12
<b>1. Suuren etätyölaboratorion synty ja mitä siitä opimme</b>	<b>20</b>
<b>Miten päädyimme osaksi suurta etätyölaboratoriota, ja mitä kaikkea se on merkinnyt?</b>	<b>25</b>
<b>Mitä tulevaisuudentutkija sanoo työn tulevaisuudesta nyt?</b>	<b>29</b>
<b>Mitä tulevaisuudentutkija sanoo kriiseihin varautumisesta ja tulevan maailman vakaudesta?</b>	<b>35</b>
<b>2. Virtuaaliseksi syntynyt yhteisö elää yhteisestä päämäärästä</b>	<b>40</b>
<b>Tavoitteellista työtä valmentajien avulla</b>	<b>44</b>
<b>Tekoälyrobottien ja Overwatchin taistelu</b>	<b>44</b>
<b>Tavoitteellinen tiimi rekrytoi oikeanlaiset osaajat</b>	<b>45</b>
<b>Hyvä tankkipelaaja viestii tehokkaasti</b>	<b>46</b>
<b>Luottamus rakentuu yhdessä tekemisestä</b>	<b>48</b>
<b>Ääni on tärkein viestinviejä</b>	<b>53</b>
<b>Vaikeat keskustelut virtuaalimaailmassa – punaisen luurin taika</b>	<b>54</b>

### 3. Virtuaalikonkarin kyydissä \_\_\_\_\_ 58

Miten kansainvälisen virtuaalitiimin työskentely sujuu? \_\_\_\_\_ 62

Miten luottamuksen rakentaminen ja yhteenkuuluvuuden vahvistaminen sujuvat etänä? \_\_\_\_\_ 65

*Miten perehdyttää avainhenkilö etänä* \_\_\_\_\_ 70

Lisää johtamisvinkkejä virtuaaliseen työskentelyyn \_\_\_\_\_ 74

### 4. Tunteet etätyössä \_\_\_\_\_ 80

Auttavaisuus ja sitoutuneisuus lisäävät myönteisiä tunteita työyhteisössä \_\_\_\_\_ 84

Yhteyden tunne synnyttää empatiaa, jota tarvitaan aina \_\_\_\_\_ 85

Aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista – myös etätyössä \_\_\_\_\_ 92

### 5. Itseohjautuvuus ja johtaminen etätyön aikaan \_\_\_\_\_ 98

Miksi itseohjautuvuuden vaatimus korostuu etätyössä? \_\_\_\_\_ 102

Miten jokainen voi itse parantaa suoriutumistaan etätyössä... \_\_\_\_\_ 105

...ja miten esimies voi tukea tiimiään etätyössä? \_\_\_\_\_ 111

Mitkä asiat onnistuvat etätyössä helposti ja mitkä ovat tavallista työlämpiä? \_\_\_\_\_ 114

<b>6. Yhdessä yössä kaikki etätöihin – koulujen hurja digiloikka</b>	<b>120</b>
<b>Olennaisen määrittely tukee johtamista poikkeustilanteessa</b>	<b>123</b>
<b>Etäkoulu oli osalle iso helpotus, osalle raastavaa tuskaa</b>	<b>127</b>
<b>Koulujen digijohtamisen taso näkyi kotiin asti</b>	<b>130</b>
<b>Todellinen digiloikka vaatii valinnoissa pysymistä</b>	<b>131</b>
<b>Välineiden merkitys korostuu digitaalisuudessa</b>	<b>136</b>
<b>7. Vapaus, vastuu ja luottamus</b>	<b>140</b>
<b>Työelämän kulttuurinen muutos koskee kaikkia</b>	<b>148</b>
<b>Luottamus on kaiken A ja O</b>	<b>154</b>
<b>Koronaviruskriisi muuttaa käytäntöjä pysyvästi</b>	<b>156</b>
<b>8. Tästä eteenpäin</b>	<b>160</b>
<b>Mitä me kirjoittajat opimme etätyökirjaa laatiessamme</b>	<b>169</b>
<b>Käytännön vinkkejä etätöihin</b>	<b>172</b>
<b>Vinkkejä etäpalaverointiin</b>	<b>173</b>
<b>Vinkkejä etäjohtamiseen</b>	<b>174</b>
<b>Kiitokset</b>	<b>176</b>
<b>Lisälukemistoa ja lähteet</b>	<b>178</b>

# Esipuhe



**Harri  
Junttila**

Sunnuntaina maaliskuun 22. päivänä kirjoitin Facebookiin päivityksen, jossa puntaroin koronakriisin myötä äkillisesti ja dramaattisesti muuttunutta työelämää. Olin ollut koronan takia etätöissä viikon verran.

Kirjoitin muun muassa, että lehden tekemisen prosessiin liittyvät aamukokoukset sujuvat ehkä noin 90 prosentin teholla perinteisiin kokouksiin verrattuna, eli tuotannon tehokkuudessa ei eroa normaaliin juurikaan ole.

Sen sijaan olin mielestäni havainnut, että etäideointi sujuu heikommin. Kirjoitin, että ”ideointi on parhaimmillaan silloin, kun sopiva toisiinsa luottava ja toisiaan arvostava joukko ihmisiä on samassa tilassa. Sanaton viestintä on tärkeää: hymyt, silmäniskut, asennot, yleinen fiilis ja niin edelleen. Samalla joukon johtajana näen, miten ihmisillä ja koko joukolla menee”.

Kysyin, miten jatkuva, viikkoja ja jopa kuukausia kestävä etätö muuttaisi työyhteisöä. Rutkasti tietysti, mutta mihin suuntaan?

**PÄIVITYS AIHEUTTI** vilkkaan keskustelun, jossa esitettiin paljon hyviä näkökulmia. Jossain vaiheessa totesin, että ”onkohan joku jo kirjoittamassa kirjaa etäispesäkeyhteisön toiminnasta? Saisi olla, se näyttää aika luontevalta suunnalta - nyt”.

Olin alkanut pohtia pakotettua etätöitä, koska johtamassani *Tekniikka&Talous*-lehdessä oli aloittamassa uusi toimituspäällikkö huhtikuun puolivälissä koronarajoitusten keskellä.



**Tämä kirja auttaa yrityksiä  
toimimaan myös tilanteissa,  
joista ei vielä tiedetä mitään.**

Jouduin siis esimiehenä aivan uuden tilanteen eteen: kuinka tuodaan avainhenkilö asiantuntijayhteisöön, kun ihmiset eivät voi tavata toisiaan?

Esitin itselleni aivan tavallisia kysymyksiä, mutta etätyöympäristöön siirrettyinä hyvin harva on joutunut niihin työelämässään vastaamaan. Kuinka uusi esimies ottaa tiimin johtamisen haltuunsa? Kuinka voin vaikuttaa siihen? Kuinka tiimi ottaa uuden esimiehen vastaan? Kuinka voin vaikuttaa siihen? Mitä pitää ehdottomasti välttää, mitä on välttämättä tehtävä? Mikä on minun roolini? Kuinka uusi esimies pääsee osaksi työyhteisöä?

**LOPULTA TAJUSIN**, että minullahan on tässä oikeasti idea käsillä. Monet muutkin pohtivat etätyöhön liittyviä kysymyksiä. Lähetin tiistaina 24.3. sähköpostin Alma Talentin kirjankustannuksesta vastaavalle johtajalle.

Vastaus oli nopea: vien tätä eteenpäin meillä.



Ja nyt kirja on valmis. Tapahtumaketju on loistava esimerkki siitä, mitä poikkeusolot parhaimmillaan saavat aikaan. En usko, että Suomessa on tehty vakiintuneen kustantajan hoivissa kovinkaan montaa bisneskirjaa ideasta lukijan käteen parissa kuukaudessa.

**MAAILMA MUUTTUU** yhä arvaamattomampaan suuntaan. Myös työelämä joutuu ottamaan vastaan odottamattomia iskuja.

On selvää, että jos yritykset ja työntekijät eivät ole valmistautuneita seuraavien globaalien riskien lauetessa, seuraukset voivat olla todella pahoja.

Tutkija **Osmo Kuusi** sanoo tässä kirjassa, että koronan tyyppisten maailmanlaajuisesti vaikuttavien tapahtumien määrä tuskin lisääntyy lähivuosina.

Kuusi voi olla oikeassa. Toisaalta minä voin olla yhtä oikeassa, kun sanon, että 2020-luvulla ylitemme lentää vielä pari kolme mustaa joutsenta eli koronaakin yllättävämpää kriisiä, joiden rinnalla korona ja aiemmat mustat joutsenet, kuten vuoden 2001 terrori-iskujen sarja Yhdysvalloissa eli 9/11, ovat aika vaaleita. Kukaan ei tiedä. Aika näyttää.

Kriisi yllättää ja jähmettää jokaisen. Mutta ensitärskyn jälkeen alkaa aina toiminta. Silloin valmistautunut pärjää varmasti paremmin kuin huoleton. Tämä kirja auttaa yrityksiä toimimaan myös tilanteissa, joista ei vielä tiedetä mitään.

Helsingin Tapanilassa 4.5.2020.

*Harri Junttila*

Harri Junttila on Tekniikka&Talouden, Mikrobitin ja Tivin päätoimittaja. Lehtiä julkaiseen tämän kirjan kustantanut Alma Talent.

# Johdanto

KH

**Kati  
Haapakoski**

AN

**Anna  
Niemelä**

EY

**Elina  
Yrjölä**

Etätyöstä ja kaikesta siihen liittyvästä on puhuttu vuosikymmeniä, mutta tuskin kukaan olisi voinut ennustaa, että yhtenä aamuna vain heräämme tilanteeseen, jossa lähes jokainen, jonka työ mitenkään sujuu etänä, onkin hupsista vain etätöissä tänään ja monta viikkoa tästä eteenpäin.

Näin kuitenkin kävi, kun koronavirukseksi kutsuttu SARS-CoV-2 sulki suuren osan Suomea maaliskuussa 2020. Jopa miljoonan suomalaisen on arvioitu siirtyneen etätyöhön lyhyellä tai olemattomalla varoitusaajalla.

Olemme kirjoittaneet tämän kirjan huhtikuun 2020 aikana. Työtä aloittaessamme oli jo selvää, että poikkeustila tulee muuttamaan (työ)elämää pysyvästi. Jotkut ennustavat valtavia muutoksia: kohta majailemme kaikki harvaanasutulla maaseudulla ja hoidamme lähes kaiken läsnäolon virtuaalisesti. Me tämän kirjan tekijät emme usko aivan näin dramaattisiin ja nopeisiin muutoksiin, mutta pidämme varmana, että etätyön tekeminen on poikkeustilan päätyttyä selvästi yleisempää ja arkisempaa kuin vielä helmikuussa 2020.

Siksi olemme halunneet verraten nopeasti koota tämän ajan keskeisiä oppeja ja jakaa ne kanssanne. Emme ole keskittyneet vain poikkeustilaan vaan olemme hakeneet tietoa ja näkemystä

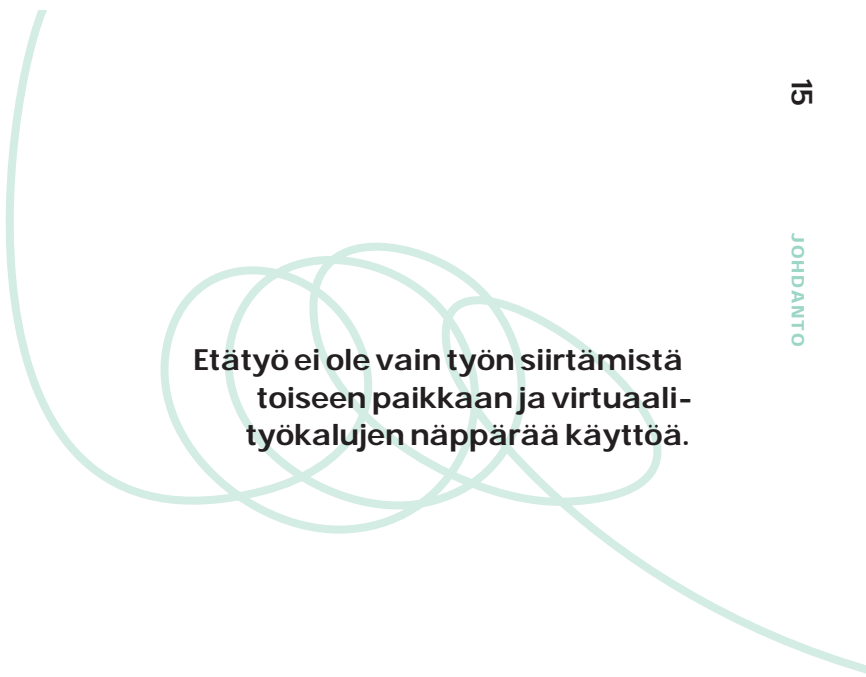
myös ihmisiltä, joille etätyö, etäyhteisöt ja virtuaalimaailma ovat olleet arkea jo pitkään. Olemmekin pyrkineet koostamaan etätyöstä, etäyhteisöllisyydestä, etätyötoveruudesta ja etäjohtamisesta napakan perusteoksen, jota lukiessa voi muistella koronaviiruksen aiheuttamia poikkeuksia mutta joka kantaa pidemmällekkin tulevaisuuden työelämään.

Etätyö ei nimittäin ole vain työn siirtämistä toiseen paikkaan ja virtuaalityökalujen näppärää käyttöä. Iso osa työstä perustuu tavalla tai toisella yhteyteen muiden ihmisten kanssa. Olemme tottuneet hankalan paikan tullen kysymään sermin yli kollegalta, mitä hän tästä tai tuosta ajattelee. Yhteistä luovuuden käyttöä vaativissa tilanteissa meillä on ollut tapana kokoontua pikaisesti jonkun työpöydän nurkalle tai neuvotteluhuoneeseen aivomyrskyämään. Uuteen työntekijään on tutustuttu yhteisillä lounailla, ja tulokas on päässyt tarkkailemaan työyhteisön dynamiikkaa ja ihmissuhteita yhteisissä kokouksissa. Pomot ovat oppineet, että vaikeat asiat kannattaa hoitaa alaisen kanssa silmätysten. Ja ylipäätään iso osa meistä on tottunut työskentelemään yhteisössä, fyysisesti keskellä ihmisiä.

Yhteisöä on turha romantisoida, sillä välillä se tuntuu lähinnä painolastilta. Usein siitä on kuitenkin hyötyä ja iloa – ja yhtä kaikki, yhteisössä työskentely on se asiointila, johon useimmat meistä ovat tottuneet ja joka sujuu meiltä kuin luonnostaan. Niinpä olemme parin viimeksi kuluneen kuukauden aikana päässeet tekemään tässä suuressa etätyölaboratoriossa monenlaisia kokeita. Tässä kirjassa tarkastelemme kokeiden tuloksia seitsemästä näkökulmasta.



**Yhteisöä on turha romantisoida,  
sillä välillä se tuntuu  
lähinnä painolastilta.**



**Etätyö ei ole vain työn siirtämistä toiseen paikkaan ja virtuaali-työkalujen näppärää käyttöä.**

**KIRJA TARJOAA KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ** etätyön tekemiseen sekä avaa näkökulmia siihen, miten koronakevät ja etätöiden yleistyminen muuttavat työelämää tästä eteenpäin.

Käytännön neuvoja etätyötä tekeville ammattilaisille ja johtajille antavat virtuaalikonkarit, Bayerin tutkimusjohtaja **Tarja Jalava** sekä elektronisen urheilun valmentaja **Felix Wahlsberg**. Heidän kokemuksistaan saamme vinkkejä tiimien työn etäjohtamiseen ja luottamuksen rakentamiseen virtuaalisten työvälineiden avulla. He kertovat myös, miten käydä vaikeita tilanteita läpi etänä ja miten yhteishengen rakentaminen onnistuu ilman päivittäistä läsnäoloa samassa toimistossa.

Tietoliikenneyhtiö DNA:n henkilöstöjohtaja **Marko Rissasen** kanssa avaamme yrityksen vajaan kymmenen vuotta kestänyttä matkaa, jonka tavoitteena on ollut tehdä DNA:sta erinomainen työpaikka sekä uudistaa yrityksen kulttuuri ja työnteon tavat. Etätyö on nykyisin arkipäivää lähes kaikille yrityksen työntekijöille. Miten DNA muutti kulttuuriaan ja mitä tuo muutos edellytti?

Koronakevään erikoisiin ilmiöihin pureutuu luku, joka käsittelee koulujen etäjohtamista. Ilman pandemiaa tällaista lukua tuskin olisi etäjohtamista käsittelevässä kirjassa, koska näin laajaa etäopetusta olisi mahdotonta muutoin edes kuvitella. Helsingin

yliopiston normaalikoulujen johtava rehtori **Tapio Lahtero** kertoo, millaisia ratkaisuja johto on tehnyt etäopetuksen sujuvoittamiseksi, millaista osaamista työyhteisö tarvitsee etäkoulua varten ja millaisia ilmiöitä etäopetus on nostanut pohdittaviksi. Luku tarjoaa myös aikuisten etätyöhön uusia ja yllättäviäkin näkökulmia.

Etätyölaboratorio on tuonut itseohjautuvuuden vaatimuksen uudella tavalla esiin, kun omaa työtä on pitänyt ohjata itsenäisesti täysin uudenaikaisessa tilanteessa. Itseohjautuvuutta ja etätyötä sekä keinoja oman suoriutumisen ja esimiestyön kehittämiseen käymme läpi yhdessä viestintä- ja johtamiskonsultti **Miia Savaspuuron** kanssa.

Aivotutkija **Katri Saarikiven** kanssa pohdimme etätyötä ja tunteita. Saarikivi kertoo, miksi tunteiden tunnistaminen ja empatia ovat tärkeitä myös etätyössä. Esimiehellä on paljon vastuuta tunneilmapiirin ylläpitämisestä, mutta onnistuminen on koko työporukasta kiinni. Sujuva vuorovaikutus on mahdollista myös etätyössä, ja siihen voi jokainen tiimiläinen vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Luomme kirjassa silmäyksen myös siihen, mikä muuttuu ja millaisiin nopeisiin tai hitaisiin muutoksiin meidän kannattaa vastedes varautua. Tulevaisuudentutkija **Osmo Kuusi** arvioi, millaisia muutoksia koronaepidemia tuo työntekoon ja toisaalta mitkä asiat pysyvät ennallaan.

Viimeisessä luvussa katsomme eteenpäin: miten etätyön mahdollinen yleistyminen muuttaisi elämäämme ja rakenteita? Samalla listaamme tärkeimmät etätyövinkit sekä tämän kirjan että muun kokemuksemme pohjalta. Jos et jaksaa lukea koko kirjaa, lue ainakin vinkit sivuilta 172–175.

Koska kirjoittamisen aikataulu on ollut kiivas, olemme valinneet jokaiseen lukuun selkeän näkökulman ja haastatelleet aihetta tuntevaa asiantuntijaa. Lisäksi olemme käyttäneet lähteinä tutkimuksia ja erilaisia poikkeusaikaa ja etätyön ilmiöitä käsitteleviä kirjoituksia ja keskusteluita. Toivomme kirjan rakenteen auttavan lukijoita löytämään uusia kiinnostavia näkökulmia etätyöhön.

**LOPUKSI MUUTAMA SANA** käyttämistämme termeistä. Puhumme tässä kirjassa pääsääntöisesti *koronaviruksesta*, kun viittaamme *SARS-CoV-2*-virukseen. Sen aiheuttamaa *covid-19*-tautia kutsumme useimmiten vain *koronaksi*.

Kirja käsittelee sellaisia asioita kuin *etätyö*, *etäyhteisö*, *etäjohtaminen* tai vaikkapa *etäkokoukset*. Etä-etuliite merkitsee, että toiminnassa mukana olevat ihmiset ovat fyysisesti eri paikoissa – joskus kaikki omissa kodeissaan, joskus muutamat työskentelevät samassa toimistossa ja jotkut muut vaikkapa toisessa kaupungissa tai maassa. Kirjoitamme myös *virtuaalisista* tiimeistä, kokouksista ynnä muista. Tällöin tarkoitamme erityisesti tietoverkkojen avulla tapahtuvaa yhteydenpitoa.

Olemme hyvin tietoisia siitä, että iso osa ihmisistä työskentelee korona-aikaankin muutoin kuin etänä, mutta tässä kirjassa olemme rajanneet näkökulmamme nimenomaan etätyöhön.

Helsingin Kruununhaassa, Viikissä ja Töölössä 14.5.2020

*Kati Haapakoski*

*Anna Niemelä*

*Elina Yrjölä*

## Kuinka Suomi siirtyi etätöihin

**31.12.2019**

Kiina ilmoittaa WHO:lle, että Wuhanin kaupungissa on ilmennyt vakavia keuhkokuumeetapauksia, jonka taudinaiheuttajaa ei tunneta.

**29.1.2020**

Suomessa todetaan ensimmäinen koronavirus-tartunta. Se löytyy Lapissa matkailijalta kiinalaiselta turistilta.

**12.3.2020**

Hallitus suosittelee ei-välttämättömien kontaktien välttämistä ja muun muassa etätöitä. Samalla kerrotaan, että tiukempia rajoituksia saattaa olla tulossa. Useilla työpaikoilla aletaan viimeistään tässä vaiheessa siirtää etätöihin niin paljon kuin mahdollista.

**26.2.2020**

Suomessa löytyy ensimmäinen koronavirus-tartunta suomalaiselta.

**9.3.2020**

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL antaa tiedotteen, jossa kehoitetaan kaikkia lievästikin **flunssaoireisia välttämään** vierailuja covid-19:n riskiryhmiin kuuluvien luona. Alkaa siis näyttää siltä, että elämää saatetaan jollain lailla rajoittaa kotimaassakin uuden taudin vuoksi.

**1.3.2020**

Viikin normaalikoulussa neljä luokkaa määrätään karanteeniin kahdeksi viikoksi, kun yhdellä oppilaalla on todettu koronavirus-tartunta. Karanteeni alkaa seuraavana päivänä.

**Helmikuun loppu ja maaliskuun alkupuoli**

Tartuntoja todetaan Suomessa yhä lisää. Valtiovalta kehottaa olemaan matkustamatta epidemia-alueille.

**18.3.2020**

Koulut sulkeutuvat.



