

Muutosjohtamisen vaiheet tilamuu- tosprosessissa

Case: JAMK Rajakadun kampus B-osa

Anne Ylönen
Pilvi Pirhonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Restonomi (AMK), Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Toimitilajohtaminen

Tekijä(t) Pirhonen, Pilvi Ylönen, Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2016
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Muutosjohtamisen vaiheet tilamuutosprosessissa Case: JAMK Rajakadun kampus B-osa		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Hintikka-Mäkinen Kirsti		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, toimitilapalvelut		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö koki meneillään olevan tilamuutosprosessin Jyväskylän ammattikorkeakoulun Rajakadun kampuksella. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten muutosjohtamisen vaiheet ilmenivät tilamuutosprosessissa. Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut. Toimitilapalvelut oli mukana suunnittelemassa Rajakadun B-osan muutostöitä.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui muutosjohtamisesta ja sen vaiheista, monitilatoimisto-käsitteestä sekä JAMK:sta ja sen strategiasta. Lisäksi käsiteltiin muutosjohtamista tilamuutosprosessin näkökulmasta. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoimatonta yksilöhaastattelua teemahaastattelumenetelmällä. Tilamuutosprosessi koski Jyväskylän ammattikorkeakoulun Rajakadun kampuksen B-osassa työskentelevää liiketoimintayksikön henkilöstöä, joten teemahaastattelut kohdennettiin kyseiseen yksikköön. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2016.</p> <p>Teemahaastattelujen vastauksista selvisi, että viestintä on avointa ja monikanavaista eri osapuolten välillä. Henkilöstöä on myös pyritty osallistamaan tilamuutosprosessiin, mutta silti osa haastateltavista koki, että vaikuttamisen mahdollisuutta päätöksiin ei ole. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että keskustelua esimiesten ja henkilöstön välillä täytyisi lisätä, jotta voitaisiin puuttua mahdollisiin epäkohtiin aikaisemmin.</p> <p>Lopputuloksena laadittiin tilamuutosprosessin ohjemalli, joka pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen ja haastatteluista saatuihin vastauksiin. Toimeksiantaja voi hyödyntää ohjemallia tulevissa tilamuutosprosesseissa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Monitilatoimisto, muutosjohtaminen, tilamuutosprosessi, tila, toimitilajohtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Pirhonen, Pilvi Ylönen, Anne	Type of publication Bachelor's thesis Number of pages 52	Date May 2016 Language of publication: Finnish Permission for web publication: x
Title of publication Phases of management of change in a space change process Case: JAMK Rajakatu Campus, section B		
Degree programme Degree programme in Service Management		
Supervisor(s) Hintikka-Mäkinen Kirsti		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, Facility Services		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to find out how the staff of JAMK University of Applied Sciences experienced the ongoing space change process at the Rajakatu campus. Another aim was to find out how the phases of management of change appeared in the space change process. The thesis was commissioned by JAMK University of Applied Sciences Facility Services. The Facility Services were involved in the design of B section of Rajakatu alteration work.</p> <p>The theoretical framework consisted of management of change and its phases, multipurpose office concept, and JAMK and its strategy. It also dealt with management of change by the space change process point of view. In the study a qualitative research method was used. The method of data collection was unstructured individual interviews as theme interviews. The space change process affected the business unit staff, working at the section B at JAMK University of Applied Sciences Rajakatu campus, and the interviews were conducted to staff members of that unit. The interviews were implemented in March and April 2016.</p> <p>Theme interviews indicated that communication was clear and multi-channeled between different parties. The staff had also been involved in the space change process, but yet part of the interviewees considered that they had not had a possibility to influence the decisions. The conclusion would be that the discussion between the managers and staff should be increased in order to sooner correct potential flaws.</p> <p>As the end result, the authors made a space change process guideline model, which is based on the theoretical framework and the interview responses. JAMK Facility Services can utilize the guideline model in prospective changes at JAMK University of Applied Sciences.</p>		
Keywords/tags (subjects) Multipurpose office, management of change, space change process, space, facility management		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU JA TILAT	3
	2.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia.....	4
	2.2 Rajakadun kampus	5
	2.3 Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut.....	6
3	Monitilatoimisto ja toimitilajohtaminen.....	7
	3.1 Toimitilajohtaminen	7
	3.2 Monitilatoimisto	9
	3.3 Monitilatoimiston käyttäjätyypit.....	9
	3.4 Monitilatoimiston vyöhykkeet	11
4	Muutosjohtaminen.....	12
	4.1 Muutosprosessin vaiheet	13
	4.2 Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaihe	16
	4.3 Muutosvastarinta	17
	4.4 Mahdollisen muutosvastarinnan torjuminen	18
5	Haastattelututkimus.....	18
	5.1 Tutkimuskysymykset	19
	5.2 Tutkimusmenetelmä	20
	5.2.1 Haastattelu	20
	5.2.2 Haastattelun taltiointi.....	21
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	23
6	Tutkimustulokset.....	24
	6.1 Muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen	25
	6.2 Muutosedellytysten tunnistaminen	26
	6.3 Muutoksen toteutustavan valinta.....	28
	6.4 Muutoksen toimeenpano.....	31
	6.5 Muutoksen seuranta ja arviointi	35

	2
6.6 Muutosjohtamisen ohjemalli	36
7 Pohdinta	40
Lähteet.....	43
Liitteet	46
Liite 1. Sanasto	46
Liite 2. Haastattelurunko	47
Liite 3. Tämänhetkinen (2016) pohjakuva B2-osasta (Ville Jaakkonen, 2016)	
49	
Liite 4. Tuleva pohjakuva tilamuutosprosessin valmistumisen jälkeen vuonna	
2017 (Ville Jaakkonen, 2016)	50
Liite 5. Tilamuutosprosessin ohjemalli	51

Kuviot

Kuvio 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Rajakadun kampus.....	6
Kuvio 2. Toimitilajohtamisen malli	8
Kuvio 3. PDCA-malli	13

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluteemat.....	24
------------------------------------	----

1 Johdanto

Ainoa pysyvä asia on muutos. Nykypäivänä yritysten yhdeksi tärkeimmäksi menestystekijäksi on muodostunut muutoksen ja muutosjohtamisen hallinta. Muutosta tarvitaan vanhojen toimintatapojen korjaamiseen tai uuden ja tehokkaamman mahdollisuuden käyttöönottoon. (Kilpiä & Kvist 2006, 15-17.)

Tutkittava aihe on ajankohtainen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa meneillään olevan tilamuutosprosessin vuoksi. Muutosjohtamisen vaiheista ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, joten aiheen esiin nostaminen oli perusteltua. Tutkimuksen tuloksista syntyneitä ohjeistusta voidaan käyttää sellaisenaan tulevaisissa tilamuutosprosesseissa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää, miten muutosjohtamisen vaiheet ilmenevät tilamuutosprosessissa ja miten henkilöstö kokee meneillään olevan tilamuutosprosessin. Teoriassa käsitellään muutosjohtamisen vaiheita hallitussa muutoksessa ja tilamuutosprosessin johtamista. Teoriatiedon pohjalta teimme tutkimuksen Jyväskylän ammattikorkeakoulun Rajakadun kampuksen B-osassa tehtävästä tilamuutosprosessista. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden muodostavat Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä suoritetut haastattelut. Lisäksi haastateltiin yhtä henkilöä toisesta yksiköstä.

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat **monitilatoimisto**, **muutosjohtaminen**, **tilamuutosprosessi**, **tila** ja **toimitilajohtaminen**. Nämä käsitteet ovat eriteltynä liitteessä yksi (liite 1), jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää aihetta.

2 JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU JA TILAT

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (Myöh. JAMK) tarjoaa ammattikorkeakoulututkintoja nuorille ja aikuisille Keski-Suomessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimipaikat löytyvät eri puolilta Jyväskylää ja Saarijärven Tarvaalasta. Opiskelijoita Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on yhteensä 8 500 yli 70 eri maasta, ja se tarjoaa yli 30 tutkintoa 8:lta eri alalta. Jyväskylän ammattikorkeakoulusta valmistuu vuosittain yli 1 500 opiskelijaa. (Tutustu JAMKiin 2016.)

Ammattikorkeakoulu- (AMK) ja ylemmän ammattikorkeakoulututkintojen (YAMK) ohella JAMK tuottaa tutkintoja suppeampia, uudenlaisia oppimistuotteita, joilla vastataan paremmin elinikäisen oppimisen tarpeisiin. Verkossa tapahtuvan koulutuksen lisääminen tarjoaa opiskelijoille monimuotoisen ja joustavan vaihtoehdon. Monimuoto-opiskelua toteutetaan yhä enemmän verkossa tapahtuvana opiskeluna ja painotetaan työn ohessa oppimiseen. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2016.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun pääomistajana on Jyväskylän kaupunki. Strategiansa mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulu toimii yhteistyössä Jyväskylän yliopiston, Jyväskylän koulutuskuntayhtymän ja Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston kanssa sekä tutkimuslaitosten Teknologian tutkimuskeskuksen (VTT) ja Terveystieteiden tutkimuslaitoksen (THL) kanssa. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2016.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu toimii aktiivisena kansainvälisenä korkeakouluna. Se muodostaa kansainvälisten yritys- ja korkeakoulukumppaniensa kanssa TKI-toiminnan ja koulutuksen verkostoja ja huolehtii niiden toiminnan laadukkaasta toteutuksesta kampuksillaan. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2016.)

2.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia

Kilpailukyvyyn parantaminen on Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategian johtava ajatus. Keskeisessä osassa on rakenteiden ja toimintamallien uudistaminen, mikä uudistaa koko Jyväskylän ammattikorkeakoulun. Muutokselle on valittu nimi ”Uuden sukupolven korkeakoulu”. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2016.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia on laadittu yhdessä henkilökunnan, opiskelijoiden, johdon ja hallinnon sekä sidosryhmien kanssa. Strategiassa on huomioitu Suomen hallituksen ohjelma ja Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjeistus. Tärkeimmät uudistuskohteet painottuvat hallinto- ja tukipalvelutoimintaan sekä palvelutoimintoihin. Jyväskylän ammattikorkeakoulun visio 2030 on olla maailmanlaajuisesti tunnettu erinomaisesta osaamisestaan oppimisprosessin uudistajana ja kilpailukyvyyn edistämisessä. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2016.)

JAMKin kehittämistavoitteita asetettaessa on otettu huomioon Keski-Suomen alueellinen kehittyminen. Keski-Suomessa toteutetaan lähitulevaisuudessa kattavia investointeja, kuten Äänekosken biotuotetehdas, Kankaan alue ja Uusi sairaala. Myös yrit-

täminen, kansainvälinen toiminta, oppimisen muutos ja digitalisaatio vaikuttavat Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimintaympäristöön. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2016.)

2.2 Rajakadun kampus

Rajakadun kampus on Jyväskylän ammattikorkeakoulun päätoimipiste, ja se sijaitsee Rajakadulla Jyväskylässä. Kampuksella on seitsemän rakennusosaa A – G, ja yhteensä noin 22 000 käyttöneliötä.

Kiinteistössä ovat JAMK:n hallinto ja toimipisteet muille eri palveluille. Koulutusohjelmista sinne ovat keskittyneet matkailu- ja ravitsemisala, liiketalous sekä enemmistö tekniikan alan koulutusohjelmista. (Pääkampus 2016.)

Oppimistilojen lisäksi pääkampuksen palveluihin kuuluvat myös kirjasto- ja ravintolapalvelut (Rajacafe, Radis, JAMKO cafe) sekä auditoriot ja erilaiset liikuntatilat (kuntosali, liikuntasali). Niiden lisäksi kampuksella sijaitsevat myös opiskelijapalvelut (JAMKO, opintotoimisto). (Pääkampus 2016.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluiden aikaisempia tilamuutosprosesseja ovat muun muassa olleet Rajakadun kampuksen C-siiven oppimisympäristömuutokset, Hyvinvointiyksikön opettajille remontoidut työtilat ja Ammatillisen opettajakorkeakoulun muutto Rajakadulta Innovan Businessparkkiin.



Kuvio 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Rajakadun kampus (Pääkampus, 2016.)

2.3 Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut

Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut tarjoaa turvalliset ja puhtaat toimitilat ja tuottaa tiloihin tarvittavat toimitilapalvelut. Lisäksi JAMKin toimitilapalvelut tuottaa siivous-, ravintola- ja aulapalvelut sekä vastaa paikoitusasioista. Toimitilapalvelut on mukana myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisäilmatyöryhmässä ja vastaa laadukkaasta ja kustannustehokkaasta kalustamisesta kampuksilla tukien JAMK:n ydintoimintaa. Se on mukana tilamuutosprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Järvisalo 2016.)

Toimitilapalveluiden henkilöstöön kuuluvat palvelupäällikön lisäksi vahtimestaritiimi, aulapalvelusihteri, palveluohjaaja-, turvallisuuskoordinaattori ja kaksi

toimitilavastaavaa. Heidän tehtävänä on vastata esimerkiksi erilaisista sopimuksista, jotka liittyvät muutto-, kopiokone-, toimistotarvike-, kaluste- ja vuokratuoteasioihin. Lisäksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalvelut työskentelee yhteistyössä kiinteistön omistajan sekä kiinteistöhuollon kanssa. (Järvisalo 2016.)

3 Monitilatoimisto ja toimitilajohtaminen

3.1 Toimitilajohtaminen

Toimitilajohtaminen (Facility Management, FM) on kiinteistöjohtamista, joka tarkastelee käyttäjätiloja käyttäjän ja palvelujen perspektiivistä. Toimitilajohtaminen on erilaista jokaisessa yrityksessä, ja sen merkitys muuttuu ajan saatossa. Käsitteellä voidaan tarkoittaa toimitiloista ja henkilöstöstä huolehtimista, eli toimitila- tai tilapalveluita. (Leväinen 2013, 42.)

Toimitilajohtamisella parannetaan henkilöstön työskentelyedellytyksiä ja organisaation strategisia tarpeita. Sen tarkoituksena on myös parantaa yrityksen toiminnan laatua. Toiminnallisesti toimitilajohtaminen käsittelee useita asioita, kuten muutos-, henkilöstö-, palvelu- ja strategiajohtamista sekä ICT-palveluja.

Toimitilajohtaminen voi kattaa useita käsitteitä, kuten tilankäytön, turvallisuusjärjestelmät, tukipalvelut, laitteiston ja rakennuksen. (Leväinen 2013, 41-45.)



Kuvio 2. Toimitilajohtamisen malli (Leväinen 2013, 43.)

Toimitilajohtamiseen kuuluu neljä isoa käsitettä, jotka nivoutuvat toisiinsa: people, process, place ja technology eli (ihmiset, prosessit, paikka ja teknologia).

Toimitilajohtajan työhön liittyy vastuuta monenlaisista eri asioista. Toimitilajohtajan pitäisi kyetä tekemään pitkän aikavälin tilasuunnittelua ja ennustamaan tilojen kustannuksia. Toimitilajohtaja on vastuussa myös kiinteistön hankinnoista, mahdollisesta tavaran hävittämisestä ja sisustuksen suunnittelusta. Kiinteistön ylläpito ja uusien rakennus- tai remontointitöiden koordinointi sekä yleiset hallinnolliset palvelut, kuten tietoliikenne- ja turvallisuuspalvelut, kuuluvat toimitilajohtajan vastuualueisiin. (Brown, Lapidés & Rondeau 2006, 3-4.)

Toimitilajohtajan olisi hyvä olla niin asiakassuuntautunut johtaja kuin yrittäjä, sovittelija ja tukijakin. Toimitilajohtajan työtehtävät jaotellaan neljään eri osaan: suunnittelu, hallinta, seuranta ja toiminta. Suunnittelussa laaditaan prosessit ja tehdään hankintaan kuuluvat tehtävät, kuten ostot ja vuokraaminen. Hallintaosioon kuuluvat hallintotehtävät, prosessien suorittaminen ja ylläpitäminen, kun taas seuranta koostuu laskentatoimesta, ohjaamisesta ja työn tarkistamisesta.

Toimintaosio sisältää laadunhallinnan ja dokumentoinnin sekä kehittämistyön ja sen eri toimenpiteet. (Leväinen 2013, 45.)

Toimitilajohtaja suunnittelee ja koordinoi kaikkea tilamuutosprosesseihin liittyvää. Rakennuksen peruskorjauksen alkaminen ja uudistettuihin tiloihin siirtyminen voi olla joidenkin työntekijöiden mielestä pelottavaa, ja siksi onkin tärkeää muistaa hyvä viestintä muutosprosessin alussa, sen kuluessa ja sen loputtua. Huonekalujen asentajien olisi hyvä olla uusissa tiloissa ensimmäisenä päivänä esittelemässä uusia huonekaluja, jotta käyttäjät osaavat käyttää kalusteita oikein. (Brown, Lapidés & Rondeau 2006, 420-421.)

3.2 Monitilatoimisto

Monitilatoimisto on konsepti, jonka peruselementtejä ovat muunneltavuus, joustavuus ja uudenaikaisuus. Sen tarkoituksena on luoda mahdollisuudet monipuoliselle ryhmätyöskentelylle ja yksin tehtävälle työlle, jolloin tärkeää on rauhallinen toimintaympäristö. Monitilatoimiston tarkoituksena on, että toimintatavat pysyvät nykyaikaisina lisääntyneen informaation ja kehittyneen teknologian myötä; nykyaikana työskentelemiseen käytettävät laitteet voidaan liikuttaa paikasta toiseen, jolloin yksilökohtaisten työpisteiden sijasta voidaan käyttää yhteisiä työpisteitä eri työtehtävien mukaan. Yksilökohtaisia työskentelypisteitä voidaan kuitenkin luoda tarpeen vaatiessa heille, joiden työnkuva vaatii sitä, mutta suurimmaksi osaksi työskentely tapahtuu yhdessä muun henkilöstön kanssa. (Hongisto, Hyrkkäinen, Keränen, Koskela, Nenonen, Rasila & Sandberg 2012, 1.)

Monitilatoimisto koostuu eri työpisteistä, jotka tukevat erilaisia työtehtäviä. Rauhalliset työtilat toimivat parhaiten yksilötyössä, projektihuoneet erilaisten projektien ja ryhmätöiden tekemiseen, vetäytymistilat puheluille ja kohtaamispaikat toimimaan taukotilana. (Greene & Myerson n.d. 23-27.)

3.3 Monitilatoimiston käyttäjätyypit

Tilamuutosprosessin yhteydessä on tärkeää ottaa huomioon erilaiset käyttäjätyypit ja työskentelytavat. Tilojen käyttäjät työskentelevät erilaisissa työtehtävissä, minkä vuoksi tilojen täytyy mahdollistaa monipuolinen työskentely.

Greene ja Myerson (n.d, 23-27) ovat profiloineet monitilatoimiston käyttäjätyypit eri kategorioihin työn liikkuvuuden mukaan:

1. **Ankkuri** ("The Anchor") työskentelee toimistotyössä. Ankkurit hoitavat lähes kaikki työtehtävänsä työpisteessään, joka on samalla heidän "kotipesänsä". He liikkuvat lähinnä työpöytänsä ja muiden toiminnallisten tilojen, kuten ruokailu- ja neuvottelutilan väliä. Ankkurit ovat tärkeässä asemassa informaation kulkemisen kannalta, sillä he ovat aina läsnä toimistossa.

Työtilojen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon erityisesti työpisteen ergonomia (tuolit ja pöydät) ja työympäristön rauhallisuus. Tärkeää olisi luoda ankkureille ympäristö, jossa vältetään häiritseviltä keskeytyksiltä.

2. **Yhdistelijä** ("The Connector") on "neula ja lanka" monitilatoimistossa. Yhdistelijöille tavallista on työskennellä puolet työajastaan yrityksensä eri tiloissa, kuten työkaveriensa työpöytien ääressä, kahvilassa tai neuvottelutiloissa. He ovat tärkeässä roolissa organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa ja organisaation yhteistyön toimivuudessa eri yksiköiden välillä.

Yhdistelijän työpisteen suunnittelussa on tärkeää etsiä ratkaisuja, jotka edistävät yrityksen jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhdessä työskentelemistä. Huomiota tulisi kiinnittää myös itse fyysiseen työtilaan virtuaalisten yhteyksien lisäksi. Tilan tarkoituksena on edistää yhdessä suunnittelemista ja ideoiden syntyä.

3. **Keräilijä** ("The Gatherer") vastaa yrityksen ulkopuolella tapahtuvasta kommunikoinnista yrityksen asiakkaiden kanssa. Useimmiten keräilijä työskentelee vähintään puolet työskentelyajastaan toimiston ulkopuolella, kuten esimerkiksi palavereissa, asiakkaiden tiloissa ja kahviloissa. Toimisto on keräilijöille tärkeässä roolissa, sillä he palaavat aina sinne työmatkoiltaan.

Työpisteen suunnittelussa huomiota täytyy kiinnittää erityisesti elektroniikkaan ja virtuaalisiin viestintävälineisiin. Keräilijät kommunikoivat päivittäin liikkeessaan paikasta toiseen käyttäen langatonta teknologiaa, minkä vuoksi työpistettä suunnitellessa täytyy kiinnittää huomiota tilaratkaisuihin, jotka takaavat

mahdollisuuden tehokkaaseen työskentelyyn. Nykyaikana keräilijöiden työpisteisiin ei ole kiinnitetty huomiota tarpeeksi, minkä vuoksi he työskentelevät keskittymistä vaativissa työtehtävissä mieluummin kotona kuin toimistolla.

4. **Navigoijat** ("The Navigator") ovat useasti yrityksissä avainhenkilöitä. He vastaavat muun muassa kansainvälisestä vuorovaikutuksesta, minkä vuoksi he ovatkin ns. "vierailijoita" omalla kotitoimistollaan. Yksi esimerkki navigoijasta on esimerkiksi myyntimies, joka käy 1 – 2 kertaa kuukaudessa toimistolla palaverissa.

Työtilojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon mahdollisuus työskennellä esimerkiksi kannettavan tietokoneen tai muun teknologian kanssa. Tärkeää on myös mahdollisuus työskennellä missä tahansa paikassa toimistolla, minkä vuoksi pitää kiinnittää huomiota tilasuunnittelussa siihen, että navigoijat tuntevat itsensä osaksi työyhteisöä. Joustavuus on heille tärkeää. (Greene & Myerson n.d, 23-27.)

3.4 Monitilatoimiston vyöhykkeet

Monitilatoimiston vyöhykkeet voidaan jakaa käyttämällä seuraavaa kolmijakoa (Hongisto, Hyrkkäinen, Keränen, Koskela, Nenonen, Rasila & Sandberg 2012, 6.):

1. Julkinen vyöhyke on alue, joka on kaikkien käyttäjien käytettävissä yhteisesti sovittujen sääntöjen ja käytäntöjen mukaan. Sitä käytetään yleensä asiakaspalvelutilanteissa sisäisille ja ulkoisille asiakkaille, kuten yhteistyökumppaneille.
2. Puolijulkinen vyöhyke on rajoitetusti avonainen alue, joka on käytössä ainoastaan sille henkilöstölle, jolla on lupa päästä sinne. Alue sisältää erilaisia tiloja, joissa on mahdollista pitää kokouksia ja neuvotteluja. Vyöhykkeen käyttäjiin kuuluvat organisaation henkilöstö sekä kutsuvieraat.
3. Yksityinen vyöhyke on alue, jota voidaan kutsua sisäiseksi vyöhykkeeksi. Alueelle pääsevät ainoastaan organisaation jäsenet ja siellä sijaitsevat heille

tarkoitettut sosiaalitulat. Organisaatioon kuulumattomilla ihmisillä ei ole lupaa tulla vyöhykkeelle.

Joustava, käyttäjälähtöinen monitilatoimisto voidaan jaotella myös seuraavalla tavalla (Martela 2016.):

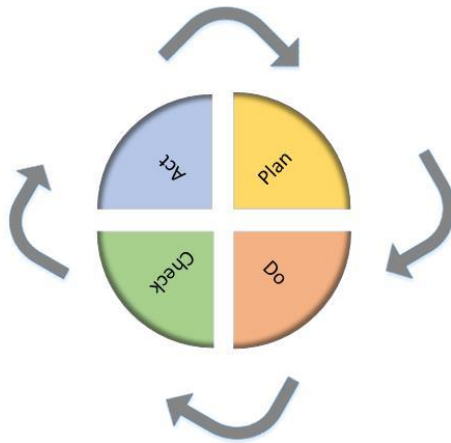
1. Collaboration – Yhteistyön alue. Alue sisältää erilaiset työskentelytilat esimerkiksi palavereille, koulutuksille ja ryhmässä tapahtuvalle työnteolle. Avo- tai suljetussa tilassa on mahdollista työskennellä yhdessä.
2. Communication – Vuorovaikutuksen alue. Alue sisältää runsaasti erilaisia akustisesti rajattuja huoneita, tiloja tapaamisiin sekä ennalta sovittuihin palaveriin. Alueet rajataan useasti kalusteilla, ja alueella tapahtuvat neuvottelut voidaan käydä avoimissa ja suljetuissa tiloissa seisten tai istuen.
3. Concentration – Keskittymisen alue. Suljettu alue, jossa on mahdollista keskittyä rauhassa työskentelemään yksin tai ryhmässä. Useasti seinillä eristetty alue.
4. Chilling out – rauhoittumisen alue. Sisältää erilaisia alueita, joihin työntekijöillä on mahdollista mennä rentoutumaan työpäivän aikana.

4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa muutoksella tarkoitetaan uusia ja erilaisia toimintatapoja organisaation sisällä. Muutos on täysin tavallinen ja olennainen olotila yritykselle, joka haluaa kehittyä ja välttää paikalleen juuttumisen. Nykypäivänä yrityksen tilojen muuntautumiskyky ja joustavuus ovat tärkeässä roolissa sen menestymisen kannalta. Yritysten on menestyttävä maailmanlaajuisessa kilpailussa ja liiketoimintaympäristössä, minkä vuoksi muuttumisen sanotaankin olevan yrityksen ainut pysyvä ominaisuus. (Kilpiä & Kvist 2006 15-17.) Muutos koetaan hyväksi, kun se selkeästi helpottaa työntekijöiden työntekoa. Muutos on aina hyvä, kun se on välttämätöntä tehdä. Jos

yrittäjällä on vaara ajautua konkurssiin, on muutosta vastaan turha taistella.
(Erämetsä 2003 19-20.)

Muutosprosessin johtamisen välineenä voidaan käyttää jatkuvan kehittämisen PDCA-mallia (plan, do, check, act), jolla voidaan tukea, arvioida ja kehittää toimintaa. Mallin mukaan ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan suunnitellut muutokset, minkä jälkeen tarkistetaan tilanne ja lopuksi korjataan mahdolliset virheet. Korjausten jälkeen siirrytään taas suunnittelemaan, ja siten malli jatkaa toiminnan kehittämistä päättömänä prosessina. Mallissa johtamisprosessi jatkuu muutosprosessin läpiviennin jälkeen jatkuvalla seurannalla ja kehittämisellä. (Balanced scorecard Institute, The Deming cycle 1998.)



Kuvio 3. PDCA-malli (Balanced scorecard Institute, The Deming cycle, 1998.)

4.1 Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessi sisältää muutoksen suunnittelua, hallintaa ja sen toteuttamista. Muutoksen onnistuminen on hyvin monimuotoinen prosessi ja siihen vaikuttaa muun muassa vision mukainen johtaminen, aktiivinen viestintä ja henkilöstön kehittäminen. Tärkeintä on ensin määritellä muutos, joka halutaan toteuttaa. Lisäksi prosessia on syytä suunnitella ja alustaa etukäteen, jotta muutos voisi onnistua. Henkilöstön olisi hyvä pohtia kriittisesti vanhoja tapoja toimia ja miettiä muutoksen jälkeisiä uusia toimintamalleja. Näin saadaan henkilöstö osallistettua muutokseen jo varhaisessa vaiheessa. (Kilpiä & Kvist 2006, 16-17.)

Muutoksen hallintaan liittyy kolme tärkeää seikkaa, joilla voidaan kartoittaa, onko muutos hallinnassa. Muutos on hallinnassa, jos se koetaan mielekkääksi, ja tiedetään miksi muutos toteutetaan ja miten siihen pystyy vaikuttamaan. Muutokselle halutaan aina löytää perustelut, jotta se voidaan ymmärtää tärkeäksi ja toteuttamisen arvoiseksi. (Työterveyslaitos, muutosjohtaminen 2014.)

Hallitulle muutokselle on laadittu malli, joka koostuu viidestä tärkeästä vaiheesta. Vaiheet toteutuvat periaatteessa mallin mukaisessa järjestyksessä, mutta niiden on huomattu sekoittuvan keskenään. Vaiheiden sekoittuminen ja toteutuminen päällekkäin on hyvin tavallista ja jopa suotavaa, kun halutaan päästä hyvään lopputulokseen. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Työterveyslaitoksen (Miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.) suunnitellun muutoksen vaihemalli:

- ”1. Muutostarve ja tavoitteen asettaminen
2. Muutosedellytysten tunnistaminen
3. Muutoksen toteutustavan valinta
4. Muutoksen toimeenpano
5. Muutoksen seuranta ja arviointi”

Suunnitellulle muutokselle on määritelty viisi vaihetta, joista ensimmäinen on muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen. Ensimmäinen vaihe on tärkeää ymmärtää muutostarve, minkä jälkeen voidaan jatkaa tavoitteiden asetteluun. Tavoitteiden asettamisessa tarkoituksena on ennakoida muutoksesta johtuvat seuraukset. Perustellut tavoitteet ohjaavat ihmisten työskentelyä ja niiden myötä muutos alkaa suuntautua ja toteutua kohti yhteisiä tavoitteita. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Toisena vaiheena on muutosedellytysten tunnistaminen. Aikaisemmat hyvät ja huonot kokemukset vaikuttavat suhtautumiseen koskien tulevia muutoksia. Yksi tärkeimmistä muutosedellytyksistä on johdon, henkilöstön ja muutoksen toteuttajien keskinäinen luottamus. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Kolmannessa vaiheessa valitaan muutoksen toteutustapa, jota ohjaa käytettävissä olevat resurssit, yhteiset tavoitteet sekä muutosedellytykset. Tärkeää olisi saada muutos hyvin liikkeelle, jotta henkilöstö huomaisi johdon seisovan muutoksen takana. Muutostapaa valittaessa on hyvä muistaa mahdollinen muutosvastarinta ja valita oikea toteutustapa ryhmän mukaan. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Neljäs vaihe on muutosprosessin toimeenpano. Tässä vaiheessa asianomaisilla on oltava jo selkeät päätökset, miten jatkossa toimitaan. Tätä vaihetta johtaessa on huomioitava motivaation ylläpitäminen, osaamisen edistäminen, viestintä sekä henkilöstön osallistuminen. Tässä vaiheessa johdon puolelta on erittäin tärkeää näyttää oma sitoutuminen muutokseen, jotta muu henkilöstö sitoutuu siihen. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Viimeisenä vaiheena on muutoksen seuranta ja arviointi, mitä on syytä tehdä koko muutoksen ajan. Hyvin määritellyt muutostavoitteet luovat edellytykset muutoksen edistymisen seurantaan. Muutoksen seurannalla ja arvioinnilla saadaan laadittua kehittämiskelpoiset muutoksen hallinnan vaiheet, joita voidaan käyttää jatkossa seuraavien muutosten läpiviemiseen. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Käytämme toisena esimerkkinä muutosprosessien johtamisesta Martelan tarjoamaa Lifecycle -elinkaarimallia, joka on niin sanottu kokonaispalvelu. Lifecycle-elinkaarimallissa on kuvattuna muutosjohtamisen prosessi tilamuutosjohtamisen näkökulmasta. Erona siinä on tilamuutosprosessin tiivistäminen neljään vaiheeseen.

Onnistunut tilamuutosprosessi vaatii aluksi hyvää suunnittelua, jossa selvitetään yrityksen sen hetkinen tila sekä projektilta odotetut toiveet ja tarpeet. Tärkeää on myös arvioida työn aikataulu, kustannukset sekä projektin laajuus ennen työn aloittamista. (Martela, projektinhallinta 2016.)

Elinkaarimalli koostuu neljästä vaiheesta:

1. Työympäristön määrittely
2. Uuden työympäristön suunnittelu
3. Työympäristön muutoksen toteutus

4. Työympäristön ylläpito

Ensimmäisessä vaiheessa asiakasta autetaan selvittämään, mitkä ovat uuden työympäristön tarpeet. **Työympäristön määrittelyssä** on syytä käydä läpi tilan käyttäjien tarpeet ja työn luonne, tarvittavat tuotteet ja tilat sekä tavoitteet tulevalle työympäristön muutokselle. Muutoksen tavoitteet muodostuvat asiakasyrityksen tavoitteista ja strategiasta, jotka taas ohjaavat yritystä omaa visiota päin. Tämän jälkeen asiakas saa työympäristöraportin ja tilankäyttösuunnitelman, joita sitten käytetään muutoksen pohjana. (Martela, työympäristön määrittely 2016.)

Monitilatoimistoon muuttaessa monet työtavat muuttuvat. Tämän vuoksi on tärkeää perehdyttää asiakasyrityksen johto ja henkilöstö uusissa tiloissa toimimiseen jo muutosprosessin alkuvaiheessa. Aikainen perehdytys auttaa tilamuutosprosessin muutosjohtamisessa. (Martela, työympäristön määrittely 2016.)

Työympäristön suunnitteluvaihe sisältää kalusteiden inventointia eli vanhojen kalusteiden kunnostusta tai kierrätystä sekä uusien kalusteiden ostamista tai vuokrausta. Tässä kohdassa tehdään myös suunnitelma henkilöstön perehdytyksestä uusien tilojen käyttöön. (Martela, parhaat työympäristöt, 2016.)

Kolmas vaihe on **muutoksen toteutusvaihe**. Tämä vaihe kannattaa aloittaa henkilöstön tiedotustilaisuudella, jossa informoidaan vielä kaikkia muutoksen eri vaiheista. Tämä vaihe sisältää siis uusien tilojen sisustuksen toteutuksen sekä vanhojen kalusteiden kierrätyksen. (Martela, parhaat työympäristöt, 2016.)

Viimeinen vaihe on uuden **työympäristön ylläpito**. Tämä on oikeastaan jatkuva vaihe ja säännöllisin väliajoin olisikin syytä tarkistaa, miten hyvin työympäristö sopii sen hetkisiin työtapoihin. Ylläpitovaiheessa on myös tärkeää kerätä käyttäjien kokemuksia ja mitata tilojen käyttöastetta. (Martela, parhaat työympäristöt, 2016.)

4.2 Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaihe

Hyvin suunniteltu muutosprosessi takaa paremman lopputuloksen. Muutoksen suunnitteluvaiheeseen on hyvä käyttää aikaa, ja miettiä kokonaisuutta perusteellisesti sekä pohtia muutoksen hyödyllisyyttä ajatellen yrityksen nykyistä toimintaa ja kustannuksia. Suunnitteluvaiheessa tärkeintä on määritellä muutoksen perustarkoituks.

Perustarkoitus selkeytyy, kun tiedetään muutoksen kohde ja yrityksen resurssit muutoksen toteuttamiselle. Ilman perustarkoituksen selvittämistä yritys saattaa keskittyä vain muutoksen mielekkyyteen, mikä ei voi olla koko muutoksen tarkoitus. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.)

Suunnitteluvaiheessa yrityksen tulisi miettiä ovatko uudet käytännöt parempia kuin nykyiset, ja onko muutos todella kaiken vaivan arvoinen. Muutos vaatii henkilöstöä päivittämään osaamistaan ja oppimaan uutta. Muutosjohtajalla pitää olla tarpeeksi valtaa prosessin loppuun viemiseksi ja taitoa suuntautua uudestaan, jos prosessi sitä vaatii. Suunnitteluvaihe ratkaisee siis pitkälti koko muutoksen suunnan ja myönteisen tai kielteisen kuvan syntymisen henkilöstölle. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.)

Hyvällä suunnittelulla taataan onnistuneempi toteutusvaihe. Tässä vaiheessa muutos luonnollisesti viedään eteenpäin ja toteutetaan valituin toimenpitein. Seuraavaksi toiminta vakiinnutetaan ja lopuksi sitä arvioidaan sekä jatketaan seurannalla. Yleensä toteutusvaiheen ongelmat liittyvät siihen, että muutosta joudutaan suunnittelemaan vielä toteutusvaiheessa. Toisaalta hyvin suunniteltukaan ei välttämättä takaa, että toteutusvaihe sujuisi ennakoidusti. On hyvä muistaa, että toteutukseen liittyy tietty arvaamattomuus ja yllätyksellisyys. Usein muutoksen toteutuksessa ongelmaksi tulee kiire ja liian tiukka aikataulu. Liika kiire saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa ja yleistä vastustusta. Monesti tiukka aikataulu kuitenkin auttaa muutosprosessissa, sillä se luo sopivan muutoksen välttämättömyyden tunnun ja motivoi henkilöstöä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

4.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on uuden muutoksen vastustusta ja kritisointia. Se on ihmisten yleinen reaktio uudessa ja jännittävässä tilanteessa eikä se ole useinkaan tarkasti suunniteltua. (Mattila 2011, 20-23.)

Silvo (2014) käyttäisi muutosvastarinnan sijaan muutoskitka -sanaa, sillä muutosvastarinta sanana voi luoda ihmisille liian negatiivisen kuvan. Silvon mukaan muutos koetaan usein ensin uhkana, sillä epäily kuuluu ihmisen normaaliin käytökseen uu-

sisä tilanteissa. Muutos pakottaa yksilön luopumaan jostain tutusta ja turvallisesta, mikä voi aiheuttaa pelkoa muutosta kohtaan.

Muutosvastarinta ei aina ole huono asia, sillä vastarinnasta on myös hyötyä organisaatiolle. Vastustajat haluavat perusteltuja vastauksia, mikä lisää asioiden tarkastelua usealta kannalta ja tuo parannuksia muutossuunnitelmaan. Vastustajat laittavat johdon miettimään muutosta tarkemmin ennen kuin ryhdytään toimintaan. (Kilpiä & Kvist 2006, 137.)

Vastarinta usein lisää muutoksen edistymistä ja onnistumista. Jos tyytymättömyyttä ja vastustusta muutosta kohtaan ei huomioida, ei mahdollisia virheitäkään korjata tarpeeksi nopeasti. Siitä kärsii koko yritys ja johto. (Mattila 2008, 55.)

4.4 Mahdollisen muutosvastarinnan torjuminen

Tärkeää muutosvastarinnan torjumisen kannalta on, että luodaan muutokselle perusta ja selvennetään muutoksen tarve. Perustan tarkoitus on tuottaa yritykselle näkemys tulevasta muutoksesta, ja auttaa miettimään muutoksen alkutilannetta sekä mahdollisia riskejä. Tarkoituksena on lisäksi esitellä koko prosessin tavoitteet ja selvittää muutoksen perusteet ja visio koko yritykselle. (Mattila 2011, 135-136.)

Johdon pitäisi viestiä selkeästi, sillä usein muutostilanteessa henkilökunnan vastarinta on ehtinyt kasvaa hiljalleen johdon tietämättä. Selkeällä ja avoimella viestinnällä voidaan ehkäistä turhaa vastustusta ja kritiikkiä muutosta kohtaan. Joskus vastarinta voi johtua siitä, että johto ei ole priorisoinut muutosta tarpeeksi tärkeäksi ja näin ollen se vähitellen jää muiden tärkeämpien projektien alle. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää viedä prosessi loppuun saakka. (Mattila 2011, 20-28.)

5 Haastattelututkimus

Tietoperustassa käsiteltiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategiaa ja siihen pohjautuvaa tilamuutosprosessia, muutosjohtamisen vaiheita ja monitilatoimistokäsitettä. Opinnäytetyön tutkimuksessa painotettiin muutosjohtamisen vaiheita jättäen pois tilamuutosprosessin toteuttamiseen liittyvät tuotokset. Siksi henkilöstöltä

haluttiin haastatteluteemojen avulla selvittää, mitä aikaisempia tilamuutosprosesseja he ovat kokeneet, miten muutos on toteutettu, miten tilamuutosprosessia on johdettu niin henkilökunnan kuin johdonkin näkökulmasta ja mitä vaiheita siinä oli muutosjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi henkilöstöltä haluttiin selvittää myös, miten he itse kokevat meneillä olevan tilamuutosprosessin, kuka sitä johti ja mitä keinoja käytettiin viestimään muutoksesta. Teemahaastattelun runkoa testattiin esihaastattelun avulla ennen varsinaisia haastattelutilanteita. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 3 (liite 3).

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin muutosjohtamiseen ja tilamuutosprosessiin, joten tietoperustassa painotettiin molempia aiheita käsitteleviä aineistoja. Hyvinä lähteinä toimivat Kvistin ja Kilpiän (2006) Muutosaskeleita sekä Stenvallin ja Virtasen (2007) Muutosta johtamassa.

Tämä tutkimusaihe oli ajankohtainen, sillä vastaavanlaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Tutkimus on sovellettavissa työelämään, sillä tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevissa tilamuutosprosesseissa. Tämä opinnäytetyö pohjautuu opinnäytetyön tekijöiden omaan suuntautumisalanaan, toimintilajohtamiseen (Facility Management). Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilapalveluille.

Aihetta tähän opinnäytetyöhön lähdettiin kartoittamaan marraskuussa 2015. Tutkimuksen aiheeksi muotoutui muutosjohtamisen vaiheet tilamuutosprosessissa. Tutkimuksen tarpeellisuudesta keskustelimme opinnäytetyön ohjaajamme kanssa ja lopullinen toive muutosjohtamisprosessin vaiheiden kuvaamisesta tuli Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluilta. Yhteyshenkilönämme oli JAMK:n toimitilavastaava Jonna Järvisalo.

5.1 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaus kahteen pääkysymykseen:

- 1. Miten muutosjohtamisen vaiheet ilmenevät tilamuutosprosessissa?**
- 2. Miten henkilöstö kokee meneillään olevan tilamuutosprosessin?**

Vastauksia näihin kahteen pääkysymykseen lähdettiin hakemaan teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella laadittiin valmis ohjemalli tulevia tilamuutosprosesseja varten.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma ratkaistaan tutkimusmenetelmien avulla, jotka sisältävät aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmät jaotellaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. (Kananen 2015, 63.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tehdä kokonaisvaltaista tiedonhakua luontaisissa ja konkreettisissa tilanteissa, ja lähtökohtana on todenmukaisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkimys ymmärtää ilmiöitä. Lisäksi prosessien kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii laadullista kuvausta ilmiöstä. (Kananen 2015, 70-71.)

Kvantitatiivinen tutkimuksen tarkoituksena on perustua jo olemassa oleville teorioille. Sen pyrkimyksenä on yleistää ja sen yleisin aineistonkeruumuoto on kysely. Määrällinen tutkimus edellyttää ilmiön aikaisempaa tuntemista ja sitä selittäviä teorioita. (Kananen 2015, 73.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Valitsimme kvalitatiivisen menetelmän, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla ilmiötä, muutosjohtamisen vaiheita tilamuutosprosessissa, kokonaisvaltaisesti. Aikaisempaa tuntemista ilmiöstä ei ollut riittävästi, minkä vuoksi laadullinen tutkimus oli sopivampi vaihtoehto tutkimusmenetelmäksi.

Aineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä tulkintaa. Tällöin tutkimuksen painoarvo keskittyy aineistoon, mistä johtuen analyysiyksiköt ovat ennalta määräämättömiä. (Eskola & Suoranta 1998, 83.)

5.2.1 Haastattelu

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin yksilöhaastatteluna toteutettu teemahaastattelu. Kohderyhmäksi valittiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun B-osassa työskenteleviä henkilöitä rajaten ulkopuolelle ammattikorkeakoulun opiskelijat. Li-

säksi haastattelimme henkilöä, joka on ollut mukana toteuttamassa aikaisempia tilamuutosprosesseja. Henkilökunnan valinta haastateltaviksi oli perusteltu, sillä tutkimuksen lähtötilanteessa haluttiin saada tietoa aiemmista tilamuutosprosesseista, ja muodostaa käsitys B-osassa parhaillaan käynnissä olevasta remontista sekä siihen liittyvästä muutosjohtamisesta.

Tulokset koottiin haastattelemalla yhteensä seitsemää Jyväskylän ammattikorkeakoulun työntekijää, kolmea naista ja neljää miestä. Tämä osoittautui tarvittavaksi määräksi, sillä analysoitaessa aineistoa se alkoi kyllääntyä eli saavutti saturaationsa. Saturaatio tarkoittaa sitä, että tutkittavaa aineistoa on kerätty riittävästi, kun uudet tapaukset eivät anna enää oleellista informaatiota tutkimusongelman kannalta. (Eskola & Suoranta 1998, 60.)

Aikaa kuhunkin haastattelutilanteeseen oli varattu noin tunti, mutta valtaosa haastatteluista kesti noin 30-50 minuuttia.

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka sisältää keskustelua ja siinä on ennalta sovittu tarkoitus. Sitä edeltää samankaltainen tutkimusongelman ja asiaongelman mietintä kuin kaikissa muissakin tutkimuksissa. Teemahaastattelua kuvataan haastattavaksi tavaksi kerätä informaatiota. Haastattelussa käsiteltävät asiat on huolellisesti mietitty etukäteen ennen haastattelun aloittamista. Aiheiden keskustelujärjestyksellä ei ole kriittistä merkitystä, sillä olennaisinta haastattelun kannalta on rakenteen säilyminen haastattelijan hallussa. (Tilastokeskus, *virsta virtual statistics* n.d.)

Kun tutkimus on suuntautunut johonkin aikaisemmin tapahtuneeseen tai tulevaisuudessa tapahtuvaan, teemahaastattelu on ainoa mahdollinen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Haastattelun muodot ovat ennalta suunniteltu, kaikille samassa järjestyksessä esitetyt kysymykset (strukturoitu) ja vapaa keskustelu (strukturoimaton haastattelu). Teemahaastattelu kuuluu strukturoimattomaan haastatteluun. (Kananen 2015, 143-144.)

5.2.2 Haastattelun taltiointi

Teemahaastattelut taltioitiin nauhurilla haastattelun aikana. Vaihtoehtoinen tapa olisi muistiinpanojen kirjaaminen, mutta kyseistä tapaa käytettäessä sekä haastatteli-

jan että haastateltavankin huomio voi herpaantua liiaksi muistiinpanojen kirjoittamiseen tehden tilanteesta epäaidon. (Kananen 2015, 156.)

Taltioidut haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuodoksi haastatteluiden jälkeen. Tämä mahdollistaa sen, että tallennettua tietoa voidaan käsitellä joko manuaalisesti tai ohjelmallisia analysointimenetelmiä käyttäen. (Kananen 2015, 160.)

Litteraation eri tasot voidaan eritellä tätä nelijakoa käyttäen (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2015.):

1. Referoiva litterointi, jossa haastatteluaineisto puretaan ainoastaan suurpiirteisesti muistiinpanoiksi. Aineisto voidaan kirjoittaa tekstimuotoon esimerkiksi suoria lainauksia tai ranskalaisia viivoja käyttäen. Referoivaa litterointia voidaan käyttää tilanteessa, jossa aineistoa tarvitaan apuna lehtiartikkelin kirjoittamiseen. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2015.)
2. Peruslitterointi, jossa puhe kirjoitetaan sanasta sanaan tarkasti seuraten puhekieltä. Tekstistä jätetään pois erilaiset täytesanat (niinku,tota yms.), ja sanojen toistamiset sekä ylimääräiset äännähdykset. Aiheeseen liittymätön puhe voidaan jättää litteroinnin ulkopuolelle. Lisäksi merkitykselliset tunneilmaisut, kuten nauraminen ja muut tunneilmaisut litteroidaan puheen lisäksi. Peruslitterointia voidaan käyttää, kun tarkoituksena on analysoida ainoastaan puheen faktasisältöä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2015.)
3. Sanatarkassa eli eksaktissa litteroinnissa litteroidaan kaikki haastattelun tapahtumat jättämättä mitään pois (tunteen ilmaisut, tauot ja niiden kestot sekä mahdolliset haastattelua häiritsevät ulkoiset asiat). Tätä tapaa käytettäessä litteroidaan lisäksi aikaisemmin mainitut täytesanat, sanojen toistamiset ja ylimääräiset äännähdykset käyttäen lähes koko litteraatiomerkistöä. Puhe litteroidaan sanasta sanaan tarkasti seuraten puhekieltä. Eksaktia litterointia käytetäänkin tapauksissa, joissa on tarve analysoida asiasisällön lisäksi vuorovaikutusta ja tunteiden ilmaisemista. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2015.)

4. Keskusteluanalyttisessä litteroinnissa puhe litteroidaan erittäin tarkasti seuraten puhekieltä ja koko litterointimerkistöä. Tämä on tarkin mahdollinen litteroinnin taso ja se sisältää aikaisemmin mainittujen asioiden lisäksi äänenpainot, tunteenilmaisut sekä taukojen pituudet sekunnin murto-osien tarkkuudella. Keskusteluanalyttistä litterointia käytetäänkin monesti tilanteissa, joissa on kyse ääni- tai kuvatallennuksista. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, 2015.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin peruslitterointia tulosten läpikäyntiä varten. Aineisto litteroitiin sanatarkasti jättäen pois täytesanat, eikä niissä huomioitu äänenpainoja tai mietintätauvoja. Tämän jälkeen litteroitu teksti jaoteltiin samaa aihetta käsitteleviin kokonaisuuksiin ja luokiteltiin eri haastatteluteemojen mukaan. Haastatteluista syntynyt aineisto luettiin ja käytiin läpi useampaan kertaan.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Kyseisillä käsitteillä varmistetaan, että saadut tulokset ovat oikeita. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292.) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta, jolloin tutkimustulos on aina sama uudelleen mitattaessa. (Tilastokeskus, reliabiliteetti n.d.) Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta, eli mitataanko tutkimuksessa sitä, mikä on tarkoituksena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Kun arvioi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen objektiivisuuteen, eli totuudenmukaisuuteen ja puolueettomuuteen. Totuudenmukaisuus ja puolueettomuus tarkoittavat sitä, kuinka paljon tutkimuksen tulokset ovat riippuvaisia tutkijasta. Objektiivisuuden tärkeä kriteeri on, että tutkimus voidaan toistaa uudelleen samoista lähtökohdista. Käytännössä objektiivisuus tarkoittaa siis sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole riippuvaisia tutkijasta. (Tuomi, & Sarajärvi 2009, 134-136; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 309.)

Teoriaosassa ja haastattelututkimuksessa keskityttiin tilamuutosprosessin johtamiseen ja haastateltavien kokemuksiin aiemmissa ja nykyisissä

tilamuutosprosesseissa. Niihin pohjautuen laadimme ohjemallin Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimitilapalveluille tilamuutosprosessin tekemiseen. Ohjemallissa on kiinnitetty huomiota henkilöstön kokemuksiin ja mielipiteisiin, mitä he tekisivät toisin tilamuutosprosessia johtaessa. Lisäksi henkilöstöltä kysyttiin, mitä muutosjohtamisen vaiheita he tunnistivat edellisissä muutosprosesseissa. Tutkimus on validi, sillä tutkimustuloksilla vastataan kahteen pääkysymykseen: ”Miten muutosjohtamisen vaiheet ilmenevät Rajakadun kampuksen B-osan tilamuutosprosessissa?”, ja ”Miten henkilöstö kokee meneillään olevan tilamuutosprosessin?”

Tutkimuksesta löytyi vastaus molempiin tutkimuskysymyksiin, jonka perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Lisäksi teoreettinen viitekehys tuki teemahaastattelujen toteuttamista. Teemahaastattelukysymykset ja teoriaosuus ovat muodostuneet yhteisten teemojen ympärille, joten kysymykset ovat tästä syystä valideja.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa kerättyjä tuloksia. Tuloksia havainnollistetaan sitaattien avulla, jotka ovat litteroituja puheenvuoroja teemahaastatteluista.

Haastatteluteemat käsittelivät viittä eri pääteemaa, jotka ovat kuvattuna taulukossa 1. Haastattelujen tulokset ovat tarkemmin kerrottu seuraavissa luvuissa.

Haastatteluissa teemat läpikäytiin eri järjestyksessä kuin alla olevassa taulukossa. Haastattelurunko jaettiin neljään eri teemaan viiden sijasta. Tällä tavoin varmistettiin haastattelun luonnollinen kulku; aikaisemmat kokemukset ja niihin liittyvät ajatukset voitiin käsitellä aikajärjestyksessä teemoissa 1 ja 2. Teemoissa 3 ja 4 keskityttiin meneillään olevaan B-osan remonttiin.

Taulukko 1. Haastatteluteemat

MUUTOSTARPEEN TUNNISTAMINEN JA TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN	Muutostarpeen ymmärtäminen, tavoitteiden asettaminen
MUUTOSEDELLYTYSTEN TUNNISTAMINEN	Aikaisemmat kokemukset, luottamus
MUUTOKSEN TOTEUTUSTAVAN VALINTA	Resurssit, yhteiset tavoitteet ja muutosedellytykset ohjaavat valintaa

MUUTOKSEN TOIMEENPANO	Selkeät päätökset kuinka toimitaan, motivaation ylläpitäminen, viestintä, henkilöstön osallistaminen
MUUTOKSEN SEURANTA JA ARVIOINTI	Syytä tehdä koko prosessin ajan, jatkuva kehittyminen

6.1 Muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen

Hallitussa muutoksessa (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.) lähdetään muutostarpeen ymmärtämisestä ja tavoitteiden asettamisesta.

Haastatteluiden perusteella Jyväskylän ammattikorkeakoulun Rajakadun kampuksen B-osan korjaustyöt aloitettiin sisäilman laadun parantamiseksi ja tilojen toiminnallisuuden kehittämiseksi työ- ja oppimistiloissa. Kaikki kuusi haastateltavaa mainitsivat B-osan korjaustöiden syyksi sisäilmassa koetut ongelmat, joita havaittiin henkilöstön keskuudessa.

Meidänkin yksikön kohdalla on ollut sisäilmaprosessit, mikä siinä B-osassakin on ollut yksi liikkeellepaneva voima. (Haastateltava A, 2016.)

No kyllä se aina on ollut tätä homehommaa, kyllä se sitä on ollut. (Haastateltava C, 2016.)

JAMKissa on tehty minun mielestä tehty muutoksia sen takia, että ihmisillä on ollut täällä ongelmia hengityksen kanssa. (Haastateltava G, 2016.)

Niin ja kaikkien näiden muuttojen ja muutosten syynä on ollut erilaiset remontit ja nimenomaan ne sisäilmaongelmat, mitä täällä on ollut (Haastateltava D, 2016.)

Toisena, merkittävänä syynä muutostöiden aloittamiseen nähtiin oppimisympäristöjen kehittäminen Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategian pohjalta. Nykyaikaisen korkeakoulun tarkoituksena on vastata tarpeisiin, joita työelämä ja oppiminen kasvattavat nykyään. Muutostyöt vastaavat myös talouden kiristyviin vaatimuksiin sekä TKI-toiminnan ja korkeakoulupedagogiikan tarpeisiin uudistua. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2016.) Rajakadun kiinteistön B-osan koettiin jääneen jo ajastaan jälkeen, minkä vuoksi tilojen uudistamisen koettiin olevan ajankohtaista.

Oikeastaan se keskeisin draiveri näissä muutoksissa on ollut se tilan käytön tehostaminen ja sitten siihen rinnalle on pikkuhiljaa tullut rakennustekniset epäilyt sisäilmasta, joista osa on selkeitä rakennusvaurioita, ja osasta ei saa millään lailla selkeyttä, että oliko vai eikö ollut. (Haastateltava E, 2016.)

Tietenkin, jos ajatellaan meidän tilanteita, niin Rajakatu on suht iäkäs kiinteistö, niin on tullut rakennusteknisiä syitä, että on tarvinnut alkaa tiloja uudistaa ja remontoida. Ja tilat ei enää vastaa nykypäivän tarpeeseen, esim. millaisia pedagogisia ratkaisua esim. opetusmenetelmiä halutaan kehittää, niin tarvitaan jo erityyppisiä luokkahuonetiloja ja monikäyttöisiä tiloja. (Haastateltava A, 2016.)

Tavoitteena Rajakadun B-siiven tilamuutosprosessissa oli peruskorjata vanhat tilat nykyaikaisiksi ja oppimista tukeviksi tiloiksi henkilöstön käyttöön. Tavoitteena oli myös luoda terveelliset olosuhteet tilojen käyttäjille ilman sisäilmaoireita.

Eli kun lähdetään tietyltä tasolta, tulee muutos niin mennään aallon pohjaan, mutta muutoksen jälkeen ollaan pikkuisen korkeammalla tasolla mistä lähdettiin. Sen minä tiedostan, että aina kun muutosta tehdään, niin tavoitteena on päästä johonkin parempaan. (Haastateltava F, 2016.)

Yhtäläillä kun sieltä on tänne siirrytty, niin on ollut tavoite siinä, että päästään niihin terveellisiin ja turvallisiin tiloihin (Haastateltava A, 2016.)

Muutokseen lähdetessä tulisi olla riittävän selkeät tavoitteet, että eihän muutosta lähdetä vaan muutoksen takia tekemään, vaan tavoitellaan jotakin. Asia muuttuu tai paranee tai kehittyy johonkin suuntaan. Kun tavoitteet tiedetään ja ymmärretään, silloinhan se muutos on tavallaan vaan väline millä mennään sitä kohti. (Haastateltava A, 2016.)

6.2 Muutosedellytysten tunnistaminen

Seuraavaksi edetään hallitussa muutoksessa muutosedellytysten tunnistamiseen. Henkilöstön aikaisemmin kokemat tilamuutosprosessit vaikuttavat myös suhtautumiseen meneillään olevan tilamuutosprosessi. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Haastatteluista ilmeni, että henkilöstö oli kokenut runsaasti tilamuutosprosesseja viimeisen kymmenen vuoden aikana. Muutoksina mainittiin fyysiset muutot Rajakadun kampukselta JAMK:n entiselle kampukselle Mankolaan ja sieltä taas takaisin Rajakadulle. Lisäksi mainittiin sisäiset muutot Rajakadulla, jolloin muutokset ovat olleet toimistomallien muutoksia. Haastateltavat kertoivat työskennelleensä niin avo- kuin huonetoimistoissa ollessaan työsuhteessa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Stenvallin & Virtasen (2007, 49-50.) mukaan suunnitteluvaihe ratkaisee pitkälti koko muutoksen suunnan ja tuleeko henkilöstölle siitä myönteinen vai kielteinen kuva. Suunnitteluvaiheen koettiin menneen hyvin, mutta ongelmaksi osa haastatteluista koki, että henkilöstö ei ole saanut tarpeeksi mielipiteitänsä esiin työtilojen suunnittelussa. Ideoita ja mielipiteitä on kysytty, mutta niiden ei koeta vaikuttavan tulevaan lopputulokseen.

Minä koen että meitä opettajakollegoita on hirveen vähän kuultu ja tähän osin vaikutta kai se, että kun meillä on erityyppisiä kollegoita, että joku tekee suu-

rimman osan töistä kotona ja oikeasti ne ei ole siinä työpisteessä. (Haastateltava D, 2016.)

Annetaan näennäisesti vaikutusmahdollisuus, mutta kuitenkaan näennäisesti ole mahdollista vaikuttaa käytännössä. (Haastateltava G, 2016.)

Samalla todettiin, että uudet työtilat eivät ole sijoittuneet vielä lopullisesti, minkä vuoksi viimeistä mielipidettä tulevista tiloista ei ole muodostunut. Tärkeimpänä asiana pidettiin, että tulevat tilat ovat terveet ja turvalliset sekä ergonomia on otettu huomioon työntekijöiden näkökulmasta.

Mä en ole ollut koskaan kovin kranttu työtilojen suhteen, tärkeintä että ne ovat terveet ja siellä pystyy olemaan. (Haastateltava F, 2016.)

No kyllä pääasiassa on rauhallisia ja niin kuin minä sanoin, niin ei se montakaan haittaa, että missä minun työpiste on ja se ei hirveästi hetkauta. (Haastateltava C, 2016.)

Leväisen (2013) mukaan toimitilajohtajan työtehtävät ovat suunnittelu, hallinta, seuranta ja toiminta. Haastatteluista kävi ilmi, että B-osan tilamuutosprosessia johdetaan useilta eri tahoilta.

Suunnitteluun kuuluvat prosessien laatiminen ja hankintaan liittyvät tehtävät, kuten ostot ja vuokraaminen. Education Facilities Oy omistaa Rajakadun kiinteistön, ja se vuokraa Rajakadun tiloja JAMK:lle. Education Facilities Oy vastasi myös rakennusurakoitsijoiden, -valvojen ja arkkitehtien hankinnasta. (Education Facilities, Kiinteistöt 2016.)

Hallintaosioon kuuluvat tilamuutosprosessin läpivieminen ja tilojen ylläpito. JAMK vastaa tilojen käyttäjänä kaikista remontissa syntyvistä kuluista. JAMK:n hallitus on päättänyt tilamuutosprosessin aloittamisesta, ja hallintojohtaja vastaa tilamuutosprosessin budjetista. (Järvisalo, 2016.)

Toimitilapalvelut vastaa tilojen kalustamisesta ja rakennustöiden vaiheiden tiedottamisesta tilojen käyttäjille. Toimitilapalvelut eivät johda tai osallistu itse rakennusprosessiin, vaan seuraavat sen etenemistä työmaakokousten ja -tiedotteiden avulla, ja raportoivat hallintojohtajalle.

Muutoksen suunnitteluun ja muutosedellytyksiin vaikuttavat muutoksen laajuus, aikajänne, resurssit ja syvyys. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan halli-

tusti 2014.) Haastatteluista kävi ilmi, että Rajakadun B-osan tilamuutosprosessiin on kiinnitetty paljon Jyväskylän ammattikorkeakoulun resursseja. Tilamuutosprosessin suunnitteleminen vie aikaa, ja sen toteuttamiseen on käytetty paljon rahaa, jotta tiloista tulisi turvalliset työskentelylle. Prosessi alkoi heinäkuussa 2015 ja päättyi joulukuussa 2016, ja se koskettaa koko liiketoiminnan yksikköä sekä hallintoa.

Luottamus johdon, henkilöstön ja toteuttajien välillä on vaihdellut. Jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että tuleviin tiloihin varmasti sopeutuu, ja niiden kunnostamiseen on laitettu jokainen mahdollinen ja käytettävissä olevat voimavara. Noin puolet haastateltavista kuitenkin koki luottamuksessa olevan säröjä ja viittasi mielipiteiden esiin saamiseen, jota käsiteltiin tässä luvussa aiemmin. Myös aikataulussa pysyminen ja suunnitelman toteuttaminen sujuivat haastateltavien mielestä hyvin tilamuutosprosessissa. He kertoivat myös JAMK:n osaavan itse prosessin läpiviemisen. Ongelmaksi kuitenkin koettiin muutosten määrä. Aiemmat tilamuutosprosessit koettiin kyllä loppuun viedyiksi, mutta haastateltavien mielestä niitä on ollut liikaa viime vuosina. Osa myös uskoo, että lähitulevaisuudessa on tulossa jälleen uusi muutto, koska sitä on tapahtunut usein viime vuosina.

Tässä on vaan tämä henkinen, suuri, muuttoväsymys kysymyksessä. Että siihen ei löydy mitään muuta ratkaisua, kuin että pitäisi olla lopullisesti joku päätös, että missä ollaan seuraavat esim. 20 vuotta. Ei voida muuttaa kahden vuoden välein. Prosessina tämä toimii, koska se on täällä kait hallinnassa. (Haastateltava G, 2016.)

Sanotaan, että tämä on nyt viimeinen ja taas tulee kahden vuoden päästä, että taas on uusi muutto edessä. Taas tuli joku tieto toissapäivän sanomalehdessä, että JAMK haluaa tehdä koko yhteisen uuden kampuksen. Elikä viiden vuoden päästä on taas koko muutto edessä, kun lähdetään tästä rakennuksesta pois. (Haastateltava G, 2016.)

6.3 Muutoksen toteutustavan valinta

Kolmannessa vaiheessa, muutoksen toteutustavassa, ohjaavat edellä käsitellyt resurssit, yhteiset tavoitteet ja muutosedellytykset. Tärkeintä on valita toteutustapa, jolla lähdetään onnistuneesti liikkeelle muutoksessa. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Muutoksen toteuttamisessa kannattaa aloittaa tiedotustilaisuudella, jossa käydään läpi tilamuutosprosessin ja toteuttamisen eri vaiheet (Martela, parhaat työympäris-

töt 2016.) B-osan tiedotustilaisuuksiin osallistuivat johdon lisäksi tilojen käyttäjät. Johto tekee tiloihin liittyvät päätökset ja viestii niistä eteenpäin. Toimitilapalvelut toimii kiinteistönomistajan, suunnittelu- ja rakennustyöorganisaation ja tilojen käyttäjien yhdyskanavana. Toimitilapalvelut seuraa, että käyttötarpeita vastaavat suunnitelmat toteutetaan sovitusti. Lisäksi tilojen kalustaminen on toimitilapalvelujen vastuulla.

Haastattelut tukivat käsitystä siitä, että B-osaan on rakentumassa monitilatoimisto.

Alun perin oli suunnitteilla, että B2-siivessä ruokalan päädyssä olisi sohvaryhmiä, jossa on mahdollista vapaa keskustelu, vilkkaan keskustelun alue. Sitten seuraava blokki oli tämmöinen hiljaisemman työskentelyn tila, jossa keskitytään työtehtäviin ja jonkun verran voi tuki keskustella. Kolmas oli täysin hiljainen työpiste. No sittenhän meillä on esimerkkejä maailmalta paljon, näitä ollaan tehty moneen tapaan. Jotenkin on tultu siihen tulokseen, että emme tee näitä blokkeja. (Haastateltava F, 2016.)

Ensin sellainen, miten mä sanoisin, ”melutila”, eli jos haluaa neuvotella tai muuta, että aiheuttaa ääntä ja opiskelijat käyvät siellä tapaamassa. Se on se melupää ensin. Sitten keskivaiheilla on sellainen melko hiljainen osa, missä nyt voi normaalisti jutella, mutta ei saa kuitenkaan niin kuin liiaksi häiritä toisia. Ja sitten tämä viimeinen, tämä on hiljainen tila. Eli periaatteessa ei saisi sitten puhua oikeen mitään. Se ois täydellinen keskittymisrauha ja sit näiden tilojen väleissä ovat sellaiset isot lasiseinät, että näkee kuitenkin, että ei tule sellaista ahtaanpaikankammoja. Näkee, mutta niiden pitäisi blokata sitä ääntä pois. (Haastateltava C, 2016.)

Sinnehän on tulossa sinne tämmöinen ihme, mitä nyt muistan niistä piirustuksista, niin luovan ideoinnin tila, jossa on mukavia sohvaryhmiä ja valot ja aktiiviseiniä tai jotain tällaista ja hiljaisen työskentelyn tiloja, joissa oli nojatuoleja, jonka ympäri voi laittaa verhot, työskennelläkseen siellä hiljaisesti ja sitten siellä on tämmöinen jonkun työskentelyn tila, jossa jokaiselle on laitettu työpöydät, sermillä erotettu oma työskentelylokeron. (Haastateltava D, 2016.)

Monitilatoimiston peruselementtejä ovat muunneltavuus, joustavuus ja uudenaikaisuus. Tarkoituksena on luoda mahdollisuudet monipuoliselle työnteolle, jolloin tärkeää on rauhallinen toimintaympäristö. Henkilökohtaisten työpisteiden sijasta voidaan käyttää yhteisiä työpisteitä eri työtehtävien mukaan. (Hongisto, Hyrkkäinen, Keränen, Koskela, Nenonen, Rasila & Sandberg 2012, 1.)

Muutoksen toteuttamisessa pyrittiin ottamaan huomioon henkilöstön mielipiteet tulevista tiloista. Heille järjestettiin ”workshopit”, joissa oli mahdollisuus miettiä ratkaisuja, kuinka tiloista saataisiin koko henkilöstä palvelevat, turvalliset tilat. Tilojen tulisi palvella eri käyttäjätyyppien tarpeita. Lisäksi järjestettiin käyntejä työmaalle, jossa

henkilöstö pääsi näkemään remontin eri vaiheita ja millainen toimisto on rakentumassa.

Greene ja Myerson (n.d 23-27.) profiloivat monitilatoimiston käyttäjätyypit työn liikkuvuuden mukaan: Ankkurit hoitavat työtehtävänsä pääasiassa työpisteen ääressä ja heille tärkeää on työpisteen ergonomia ja työympäristön rauhallisuus. Yhdistelijät työskentelevät puolet ajastaan yrityksen eri tiloissa, ja he ovat tärkeässä roolissa yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin työpisteen suunnittelussa tulisi etsiä ratkaisuja, jotka edistävät yhdessä työskentelemistä ja vuorovaikutusta. Keräilijät työskentelevät puolet ajastaan toimiston ulkopuolella ja kommunikoivat liikkeudessaan paikasta toiseen, joten työpisteen suunnittelussa täytyy kiinnittää huomiota langattomaan teknologiaan ja virtuaalisiin viestintävälineisiin. Navigoijat vastaavat useasti yrityksen kansainvälisestä vuorovaikutuksesta viettäen suurimman osan ajasta toimiston ulkopuolella. Työtilojen suunnittelussa tulee huomioida mahdollisuus työskennellä kannettavan tietokoneen ja muun teknologian kanssa.

Haastatteluissa yli puolet (4/7) mainitsi henkilöstön tyytymättömyyden johdon tekemiin päätöksiin monitilatoimiston suhteen. Henkilöstö kokee, että oman käyttäjätyypin tarpeita ei ole huomioitu riittävästi tulevissa tiloissa. Pällimmäisinä ongelmina nähtiin nimeämättömät työpisteet ja huoli työrauhan säilymisestä.

Meidän toiveita ole siltä osin kuunneltu, että se todettiin vaan, että kaikille työpisteitä ei tule ja kenellekään omaa työpistettä ei tule. (Haastateltava D, 2016.)

Tuntuu vaan siltä, että kaikki halutaan laittaa tällaiseen isoon maisematoimistoon, jossa on valtava häly ja valtava meteli ja jotain lasiseiniä väliin. (Haastateltava G, 2016.)

Kokemus on osoittanut, että vaikka kuinka niitä eri vyöhykkeitä nimetään hyljaiseksi vyöhykkeeksi, niin ajan myötä tahtoo lipsua siitä. Että saa nyt nähdä mitä se tällä kertaa on. Että kuinka hyvin se puree. (Haastateltava C, 2016.)

Nimeämättömien työpisteiden ongelmaksi mainittiin henkilökohtainen tavaramäärä. Osa henkilöstöstä tarvitsee työskentelemiseen vain kannettavan tietokoneen, jolloin työpisteen vaihtaminen koetaan helpoksi. Toiset henkilöstöstä tarvitsevat kannettavan tietokoneen lisäksi kirjoja tai muuta opetusmateriaalia, jolloin tavaramäärä kasvaa huomattavasti ja työpisteen vaihtaminen vaikeutuu.

Muutos koetaan usein ensin uhkana, sillä epäily kuuluu ihmisen normaaliin käytökseen uusissa tilanteissa. Muutos myös pakottaa yksilön luopumaan jostain tutusta ja turvallisesta, mikä voi aiheuttaa pelkoa muutosta kohtaan. (Silvo 2014.)

Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ilmenee muutosvastarintaa B-osan tilamuutosprosessia kohtaan. Muutosvastarinta koskee aiemmin mainittuja ongelmia niimeämättömistä työpisteistä ja työrauhan säilymisestä kuin pelkoa luopua tutusta ja turvallisesta.

Ja tuota arkkitehdin ensimmäiset piirustukset viittasivat siihen, että tulisi tällainen. Mutta siinä kyllä sitten pantiin kampoihin. (Haastateltava C, 2016.)

Niin on ilmennyt muutosvastarintaa, mutta otetaanko se huomioon, niin se on eri kysymys. (Haastateltava D, 2016.)

Minun mielestä vastarintaa koko ajan, että miksi muutetaan. (Haastateltava G, 2016.)

Muutoksen vastustus liittyy myös luvussa kaksi esiintyneeseen ongelmaan muutoksiin määrästä. Yksi haastateltavista mainitsi muutosvastarintaa esiintyvän sen vuoksi, että seuraavan muutoksen uskotaan tulevan taas lähivuosina.

Sanotaan, että tämä on nyt viimeinen ja taas tulee kahden vuoden päästä, että taas on uusi muutto edessä. Taas tuli joku tieto toissapäivän sanomalehdessä, että JAMK haluaa tehdä koko yhteisen uuden kampuksen. Elikä viiden vuoden päästä on taas koko muutto edessä, kun lähdetään tästä rakennuksesta pois. (Haastateltava G, 2016.)

Haastattelussa ilmeni, että B-osan remontoimiseen olisi ollut vaihtoehtona myös toinen tapa. Siinä suunnitelmana olisi ollut sisäilmaongelmien poistaminen ja palauttaminen takaisin vanhaan toimistomalliin, huonetoimistoiksi. Vanhan toimistomallin koettiin kuitenkin jääneen jälkeen Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategian tavoitteista, joten tilat päätettiin uudistaa sisäilmakorjauksen lisäksi monitilatoimistomallin mukaisiksi.

6.4 Muutoksen toimeenpano

Muutoksen toimeenpanovaiheessa on tärkeää, että asianomaisilla on jo selkeät päätökset siitä, kuinka toimitaan. Toteutus ei aina tapahdu yksimielisesti, mutta sen tulee perustua avoimuuteen ja perusteltuihin päätöksiin. Tärkeää on keskittyä motivaation ylläpitämiseen, osaamisen edistämiseen, viestintään ja henkilöstön osallistamiseen. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Rajakadun B-osan tilamuutosprosessissa käytettyinä viestintäkeinoina mainittiin erilaiset info-tilaisuudet, kuten perjantai-infot ja henkilökohtaiset tapaamiset esimiehen kanssa. Käyttäjiä osallistettiin myös tilamuutosprosessiin muun muassa työpaja- ja post-it työskentelyllä vapaamuotoisesti, virikekuvien avulla, Yammer-syötteillä ja keskustelumahdollisuudella. Projektin edetessä arkkitehti avasi toiveiden perusteella tehtyjä, vyöhykkeistettyjä työympäristö-layoutteja, ja henkilöstölle järjestettiin avoimia keskustelutilaisuuksia ja työmaakiertoja. Lisäksi johto ja koulutuspäälliköt erikseen kommentoivat suunnitelmia prosessin eri vaiheissa, ja esimiehinä he tekivät tarvittavia linjauksia huomioitavaksi. Lisäksi järjestettiin henkilöstökokouksia ja käytettiin tulosalueviestintää, ja esimiehet lähettivät sähköpostia asiasta. (Järvisalo, 2016.)

Lähes kaikki haastateltavista pitivät Rajakadun B-osan tilamuutosprosessin viestintää avoimena. Tietoa sai halutessaan eri väylien kautta, ja henkilöstölle järjestettiin myös erilliset tutustumiskäynnit remontoitavaan tilaan.

Minun mielestä on ollut hirveän avointa tämä viestintä kuitenkin. Eli meidän yksikössä on hyvin etukäteispainotusti kerrottu, mitä tulee tapahtumaan, minne pitää muuttaa ja missä ajassa, mitkä ovat meidän tilat, mitkä tilat ovat käytössä. (Haastateltava G, 2016.)

Kyllähän se viestiä pitäisi monikanavamaisesti, yksi kanava ei riitä. Ihmiset eivät vain lue. Ne, joita asiat oikeasti kiinnostaa, hakee sen tiedon vaikka kysymällä, mutta ylipäätään tietoa pitää tulla monesta kohtaan, jotta se ihminen, joka on kiinnostunut asioista, on tietoinen asiasta. (Haastateltava F, 2016.)

Mutta vastuujaot viestinnässä isossa organisaatiossa ovat tärkeitä, että mitkä asiat on hallinnon toimesta tapahtuvia asioita ja mitkä yksikön täytyy itse huomioida, siinä on vielä petrattavaa. (Haastateltava A, 2016.)

Tässä vaiheessa johdon on varsin tärkeää näyttää esimerkkinä oma sitoutumisensa muutokseen, jotta muukin henkilöstö samaistuisi siihen. Tällä tavoin muutosprosessi saadaan vietyä loppuun asti onnistuneesti. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Tässä kohtaa haastateltavilla syntyi eriäviä mielipiteitä, sillä enemmistö haastateltavista kokivat, että kiinnostusta ja motivaatiota on ylläpidetty tarpeeksi esimerkiksi tiedottamalla ja osallistamalla henkilöstöä tilamuutosprosessiin. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että keskustelua ei ole ollut tarpeeksi tai heillä eivät olleet mahdollisuutta päästä keskustelutilaisuuksiin. Yksi näkökulma oli, että ennen muutosprosessia kiinnostus on ollut suurta tilojen käyttäjien toimesta, mutta muutoksen edetessä

kiinnostus on vähentynyt lähes olemattomiin. Syyksi tähän mainittiin henkilöstön luottavan johdon osaamiseen.

Jotenkin sillä tiedottamisella sen prosessin eri vaiheissa, sitä motivaatiota saadaan pidettyä yllä ja sillä, että kun ollaan muutosta käynnistämässä ja tarvitaan niitä ideoita niin osallistetaan sitä henkilöstöä, kysellään, kartoitetaan niitä ajatuksia ja ideoita ja muuta. Sehän on hyvä motivointikeino, että se on tavallaan yhdessä rakennettua. (Haastateltava A, 2016.)

Ei, meitä ei ole keskustelutettu, että mitä me halutaan siitä. Oli siitä varmaan keväällä 2014 joku tilaisuus, jossa käytiin tätä uutta työympäristöä, että ideointiin, mutta luulen, että se ideointi siellä oli se mikä on sitten kantanut. Mä en itse päässyt sinne, ei sinne moni muukaan päässyt. Taas toisaalta niin kyllähän opettajakin on sopeutuvainen, että täytyy vaan ajatella, että näillä mennään. (Haastateltava G, 2016.)

Minusta tuntuu, tai ainakin käyttäjän osalta mulle näyttäytyy niin, että ennen prosessin aloittamista kiinnostus on ollut suurin ja sitten kun prosessi on alkanut, niin kiinnostusta ei ole enää hirveästi ollutkaan. Oletan että käyttäjät on kiinnostuneita myös siinä suunnitteluvaiheessa, kun mietitään, että kuka istuu missäkin ja miten vyöhykkeistetään, niin olisin hämmästynyt jos käyttäjät eivät olisi siinä vaiheessa jotenkin aktiivisia. (Haastateltava E, 2016.)

Viimeinen mielipide osoitti jatkuvan muuttamisen vaikuttavan negatiivisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstön motivaatioon ja luottamukseen muutoksissa. Tästä herääkin kysymys: muutetaanko vain muuttamisen takia, ja ovatko kaikki tilamuutokset olleet perusteltuja?

Minun mielestä, jos me muutetaan jatkuvasti paikasta toiseen, muutettu viimeisen 10 vuoden aikana, niin eihän tässä koko prosessissa ole millään tavalla onnistuttu. Tämä on niin kuin jotenkin kaikki on väärää ratkaisua, väärä valintoja, valinnat ovat epäonnistuneet. (Haastateltava G, 2016.)

Suurin osa haastateltavista koki, että etenkin meneillään olevaan tilamuutosprosessiin on osallistettu henkilöstöä. Henkilökunnalle järjestettiin muun muassa aiemmin mainittuja ”workshoppeja”, ja yksikön puolesta työpaja, jossa sai tuoda omia ideoita esille.

Hyvä tilojen suunnittelu edellyttäisi oikeasti panostusta tilan käyttäjältä, pelkästään tilapalvelujen suunnittelu ei pysty tuottamaan hyvää lopputulosta yksin. Mutta siinäpä sitten vastuu on ihan käyttäjällä itsellään osallistua siihen riittävästi ja ottaa oikeasti se paikkansa. (Haastateltava E, 2016.)

No niillähän oli omat workshopit, joissa ne mielti, että miten tiloja muutetaan, kuka istuu missäkin ja mitkä tilat on henkilökohtaisia tiloja, mitkä on yhteisiä ja mitkä on yhteiskäyttötiloja. (Haastateltava E, 2016.)

Osa haastateltavista myös koki, että tilaisuus vaikuttaa, ja tuoda esiin mielipiteitä on järjestetty niin myöhään, että todellisia vaikuttamismahdollisuuksia ei ole enää ollut. Haastateltavista tuntuu, että ideoita saa antaa, vaikka todellisuudessa päätökset ovat jo tehty. Viestintä on voinut olla puutteellista, jolloin viesti ei ole saavuttanut kaikkia tilamuutosprosessin osapuolia tarpeeksi ajoissa tai työpajoja on järjestetty liian myöhään niin, että todellisia vaikutusmahdollisuuksia ei ole enää ollut.

Useat haastateltavista olivat kuitenkin sitä mieltä, että jokaisella on halutessaan mahdollisuus vaikuttaa tilamuutosprosessin läpiviemiseen. Kaikki eivät sitä halua tehdä.

Ensin sanotaan että voitte vaikuttaa niihin, olkaa aktiivisia, teidän pitää vaikuttaa. Sitten sen jälkeen, kun oikeasti on aktiivinen ja yrittää vaikuttaa, sitten sanotaan, että päätökset on jo tehty, ei tähän nyt voi enää vaikuttaa. Niin edelleenkin mietin, että missä kohtaa oli se hetki, jolloin olisi pitänyt vaikuttaa. (Haastateltava D, 2016.)

Meillä oli kokoontuminen yksikön toimesta ideointitekniikalla, kukin sai viedä post-it-lappuja, mitä odottaa uusilta tiloilta. Kaikilla oli mahdollisuus tulla siihen tilaan. Mulla on valokuviakin siitä tilanteesta, kun piirrettiin niitä fläppejä ja osa tulee, osa ei. Ketään ei voi pakottaa sellaiseen, mutta ne jotka on kiinnostuneita. Eikä me voida luvata sitä, että kaikki ne muutokset, jota ihmiset esittää, ne tulisi sitten käyttöön. (Haastateltava F, 2016.)

Tietyllä tavalla, kun mennään siihen hierarkiseen rakenteeseen, niin yleensä ylemmillä tasoilla tulee tällainen "from top to down", että nyt tullaan näin tekemään ja näin tullaan muuttamaan. Ja loppujen lopuksi aika vähän sinulla on henkilönä mahdollista osallistua minkäänlaiseen päätöksen tekoon. Joka minun mielestä ei ole nykyjohtamista. (Haastateltava G, 2016.)

Osallistaminen voi myös turhauttaa. Tilaisuuksia järjestetään, mutta henkilöstö ei kuitenkaan saavu paikalle vaikuttamaan.

Se osallistaminen, niin kai se tähän aikaan kuuluu ja ihmiset sitä odottaa, vaikei ne itsekään jaksaa sitä sitten kuitenkaan. Mutta jos ei niitä osallistamisen tilanteita ole, niin sitten jälkikäteen sanotaan kuitenkin, kun ei työntekijöitä kuultu. (Haastateltava E, 2016.)

6.5 Muutoksen seuranta ja arviointi

Viimeisenä vaiheena muutosprosesseissa on muutoksen seuranta ja arviointi. Molempia on syytä tehdä koko muutosprosessin ajan. Tämä vaihe on tärkeä, jotta toimintaa ja johtamista saadaan kehitettyä seuraavia muutosprosesseja ajatellen. (Työterveyslaitos, miten muutoksia toteutetaan hallitusti 2014.)

Keskustelu henkilökunnan ja esimiesten kesken nähtiin tärkeässä roolissa muutosprosesseissa. Arviointia ja keskustelua pitäisi olla nykyistä enemmän koko muutosprosessin ajan. Keskustelulla voidaan löytää korjattavia epäkohtia ajoissa tai löytää toimivia ratkaisuja. Näin voidaan välttyä muutoksen valmistumisen jälkeen tehtäviltä korjaustoilta.

Sitten kun on muutettu, niin kyllä ihmisten kanssa pitää vielä sittenkin keskustella, että miltä nyt tuntuu ja onko kaikki hyvin. Että jotain pientä voisimme tehdä, jos nyt on sellaista tarvetta, jos nousee sellaista esille. Kyllä ihmisiä pitää pitää mukana keskustelemalla asioista. (Haastateltava C, 2016.)

Näkisin sen, se on varmaan esimiesten kannalta turhauttavaa, mutta se keskustelu olisi se juttu. Se, että keitetään sitä keskustelussa tulevaa epävarmuutta ja erilaisia näkökulmia. Se on ainoa keino, että avataan se keskustelulle, joka ei ole oikeasti välttämättä kivaa, mutta se on tarpeen, koska silloin pystyy löytämään sen konsensuksen, että yhdellä keskustelulla ei päästä lopputulokseen, mutta useammalla keskustelulla voidaan päästä. (Haastateltava D, 2016.)

Muutosprosessin jälkeinen seuranta herättää eriäviä mielipiteitä Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Se voi johtua siitä, että mitään virallista menetelmään palautteen keräämiseksi ei ole, tai ainakaan se ei ole kovin näkyvää.

Osa haastateltavista kertoi, että joissakin työryhmissä on kerätty palautetta ja mielipiteensä saa esille, jos vain haluaa. Toisaalta henkilökunnalta ei ole systemaattisesti kerätty palautetta muutostyön valmistumisen jälkeen. Mielipiteet on kerätty aikaisemmista tilamuutosprosesseista, koska keskeneräisistä B-osan korjaustoista ei ole vielä voitu järjestää muutoksen jälkeistä palautteen keräämistä.

Työhyvinvointiryhmässä on joskus aina keskusteltu jälkikäteen, että miltä nyt tuntuu ja minkälaista palautetta on tullut ja on palautetta annettukin. (Haastateltava D, 2016.)

Minun mielestä ei ole ollut mitään, ei ole mitään kysytty, näin virallisesti, miten nyt jos vertaat tätä työtilannetta entiseen, että miten nyt toimii. Ei ole ol-

lut minkäänlaista kyselyä koskaan, että oletko tyytyväinen tähän ratkaisuun. (Haastateltava G, 2016.)

Ehkä sitten tuo seurannan ja arvioinnin kohta on asia, mikä jää kaikista vähäisimmälle. Kyllähän jollain lailla se aina keskustellaan ja puhutaan, vaikka henkilöstökokouksissa. . Mutta ihan sen muutosprosessin arviointia, että me vaikka toimijoina ketkä kaikki oltaisiin oltu mukana siinä, niin arvioitaisiin, että miten tämä nyt meni, missä asioissa krakasi, tai mitkä asiat pitää seuraavan kerran tehdä paremmin, niin sellaisessa en ole itse ollut mukana ikinä. (Haastateltava A, 2016.)

Joo, kyllähän nyt puhutaan, nyt meillä on sitten taas vuosi aikaa, kun tuota toista päätä remontoidaan. Niin kyllä näistä ryhmityksistä on herätetty jo keskustelua, että onko nyt hyvä, toimiiko tämä, tarvitaanko vielä jotain? Siitä on alettu keskustella ja se sitten tiivistyy, kunhan nyt tuo remontti tuossa etenee.. Kyllä täällä äänensä saa kuuluviin, jos osaa esittää perusteita, että minkä vuoksi. Niin kyllä kuunnellaan hyvin. (Haastateltava D, 2016.)

Palautetta on annettu joskus henkilökunnan omasta aloitteesta, kun esiin on tullut korjaamista kaipaavia asioita.

Silloin kun tänne muutettiin Mankolasta, niin käytiin sitten läpi näissä tiloissa joitakin asioita, joista vaan totesimme, että jos tähän ei puutu, niin nämä pitää sitten itse tuoda esille ja sitten kerättiin kollegoilta pitkät jutut, mitkä pitäisi fiksata. Mutta tuleeko se sillain aktiivisesti, että työnantaja tekee sen kyselyn, niin ei sellaista ole kovinkaan paljon tullut. Välillä jopa toivoo, että olisi tullut, koska silloinhan se olisi sellainen, että ikään kuin mekin tiedetään ja havainnoidaan ympäristöä ja meiltä kannattaa kysyä. (Haastateltava D, 2016.)

Lopuksi huomio siitä, että muutos on vielä kesken, eikä siihen sen vuoksi ole voitu järjestää seurantaa.

Ei meillä tähän mennessä ole voitu seurata mitään muuta, että meidät on sijoitettu ikään kuin entisellä tavalla vaan tälle puolelle, että ei ole vielä seurantaa. (Haastateltava D, 2016.)

6.6 Muutosjohtamisen ohjemalli

Opinnäytetyön tuotoksena on valmis muutosjohtamisen ohjemalli tilamuutosprosessin toteuttamiseen Jyväskylän ammattikorkeakoululle. Tilamuutosprosessin ohjemalli syntyi tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja haastattelujen tulosten pohjalta. Ohjemallissa hyödynnetään teoriaosassa käsitellyjä hallitun muutoksen vaiheita ja tilamuutosprosessin näkökulmasta esiteltyjä vaiheita. Lisäksi hyödynnetään haastatteluissa esiin tulleita asioita muutosjohtamisen vaiheissa JAMK:n Rajakadun B-osan tilamuutosprosessissa. Prosessikuvauksessa keskitytään tilamuutosprosessin läpi-

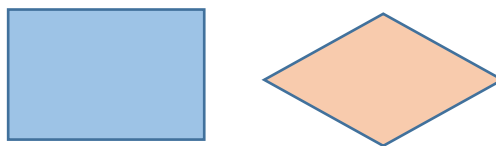
viemiseen muutosjohtamisen näkökulmasta lähtökohdasta lopputulokseen asti. Tästä tilamuutosprosessikuvauksesta on hyötyä seuraaviin Jyväskylän ammattikorkeakouluissa tehtäviin tilamuutosprosesseihin. Ohjemalli on liitteessä kolme (liite 3).



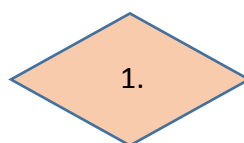
Mallin alaosassa vihreät kuviot ovat toimintoja, joiden tulisi olla läsnä jokaisessa tilamuutosprosessin vaiheessa. Tilamuutosten toteuttamisen kannalta olisi tärkeää jatkuva keskustelu ja viestintä eri osapuolten välillä. Aktiivisella viestinnällä ja johdon ja henkilökunnan välisellä vuorovaikutuksella läpi koko tilamuutoksen, lisätään motivaatiota sekä luottamusta muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen sekä vältetään huhujen liikkuminen. Tärkeää on henkilökunnan osallistaminen tilamuutosprosessiin. Ideointityöpajat ja järjestetyt työmaakerrokset ovat erinomainen tapa saada henkilöstö mukaan muutosprosessiin. Lisäksi tärkeää on seurata ja arvioida koko tilamuutosprosessin ajan. Tämä edesauttaa mahdollisen muutosvastarinnan ilmenemistä.



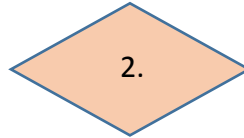
Harmaalla pohjalla olevat kuviot ovat asioita, joiden tulisi ilmetä koko tilamuutosprosessin ajan. Johdon tulisi näyttää esimerkkiä muutosprosessiin sitoutumisessa, jotta muut osapuolet voisivat samaistua siihen. Jokaisen osapuolen täytyisi sisäistää syyt, miksi tilamuutosprosessi aloitetaan ja miten se etenee. Lisäksi aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten osapuolet kokevat tilamuutosprosessin.



Ohjeeseen on laadittu jokaiselle osapuolelle oma kaistansa (sininen), jossa on kuvattuna heidän tehtävänsä eri vaiheissa (oranssi).



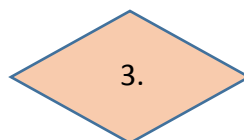
Ensimmäisenä johdon täytyy tunnistaa muutosprosessin tarve, ja tehdä alustavat suunnitelmat siihen (aikataulu, budjetti). Tämän jälkeen johto tekee lopullisen päätöksen tilamuutosprosessin aloittamisesta. Tilamuutokset pohjautuvat Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategiaan.



Tilojen suunnittelussa johto viestii muille osapuolille tilamuutosprosessin aloittamisesta. Johto perustelee kattavasti syyt muutosprosessin aloittamiseen ja laatii sille tavoitteet yhdessä muiden osapuolien kanssa. Kattava perustelu on tärkeää muutosvastarinnan välttämiseksi. Johdon tavoitteena on saada muut osapuolet aktiiviseksi tilamuutosprosessiin. Johto järjestää jokaiselle osapuolelle mahdollisuuden keskustella yhdessä tulevista tiloista.

Toimitilapalvelut vastaanottaa tiedon alkavasta tilamuutosprosessista ja osallistuu tavoitteiden laatimiseen. Toimitilapalvelut suunnittelee tilamuutosprosessia ja kartoittaa, mitä ominaisuuksia ja välineitä tilan käyttäjät tarvitsevat muutosprosessin kohteena olevalta tilalta. Lisäksi toimitilapalvelut organisoii ideointityöpajoja henkilökunnalle, joissa suunnitellaan tulevia tiloja. Ideointityöpajojen tuotokset raportoidaan johdolle, minkä jälkeen johto tekee lopulliset päätökset.

Johto viestii samanaikaisesti tulevasta tilamuutosprosessista muulle henkilökunnalle. He laativat tavoitteet yhdessä kaikkien osapuolien kanssa ja osallistuvat tiedotustilaisuuteen ja tilapalveluiden järjestämiin ideointityöpajoihin.

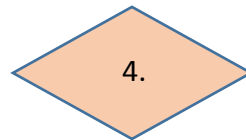


Kolmannessa vaiheessa, toteutustavan valinnassa, johto tekee lopulliset päätökset koskien toteutustapaa, kalustamista ja tilamuutosprosessin budjettia. Tässä vaiheessa johdon tulisi ottaa huomioon tilojen käyttäjien toiveet esimerkiksi istumajärjestyksen suhteen. Tämän jälkeen johto järjestää päätöksistä tiedotustilaisuuden kaikille osapuolille. Viimeistään tässä vaiheessa mahdollinen muutosvastarinta tulee esille

henkilökunnan keskuudessa. Johdon tulisi saada prosessi hyvin liikkeelle, jotta muutovastarinta vältettäisiin.

Toimitilapalvelut osallistuu johdon järjestämään tiedotustilaisuuteen. Lisäksi toimitilapalvelut kontaktoi yhteen tilamuutosprosessiin osallistuvat, ulkopuoliset tekijät, kuten arkkitehdit ja rakennuttajat. Toimitilapalvelujen vastuulla on tarkkailla, että arkkitehtien tekemät suunnitelmat vastaavat tilojen käyttäjien tarpeita. Tähän toimitilapalvelut hyödyntää ideointityöpajan tuloksia.

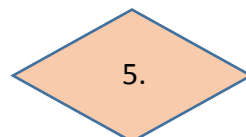
Henkilöstö osallistuu tiedotustilaisuuteen, jossa kerrotaan tilamuutosprosessin toteuttamista koskevia päätöksiä. Tiedotustilaisuudessa he voivat keskustella yhdessä muiden osapuolten kanssa tilamuutosprosessin suunnitelmasta.



Tilojen muutostöiden aloittamisessa johto järjestää kaikille osapuolille avoimen työmaavierailun. Vierailulla osapuolet pääsevät konkreettisesti näkemään, minkälaisia muutoksia tiloissa tehdään. Lisäksi johdon tulisi olla tavoitettavissa, jotta heille olisi mahdollista esittää kysymyksiä.

Toimitilapalvelut seuraa tilamuutostöiden etenemistä, ja informoivat siitä muille osapuolille. Lisäksi toimitilapalvelut osallistuu tilojen suunnitteluun ja organisoii muutokseen liittyvät asiat, kuten muuttopalvelun, jäteasiat ja muutto-ohjeet. Toimitilapalvelut vierailee myös työmaalla yhdessä muiden osapuolten kanssa.

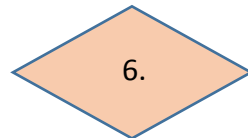
Henkilöstö osallistuu avoimeen työmaavierailuun mahdollisimman runsaslukuisesti ja seuraa tilamuutosprosessin etenemistä seuraamalla tilapalvelujen infoja. He valmistautuvat myös muuttoon toimimalla annettujen muutto-ohjeiden mukaan.



Kun uudet tilat ovat valmiit, johto tutustuu muiden osapuolten kanssa lopputuloksiin.

Toimitilapalvelut organisoivat uusien kalusteiden saapumisen tiloihin. Toimitilapalvelut ohjeistaa henkilöstöä uusien tilojen käyttämisessä ja opastaa mahdollisten sähköpöytien ja erikoishiirien käytössä.

Henkilöstö perehtyy uusiin tiloihin ja tekee muistiinpanoja mahdollisista, korjausta kaipaavista asioista.



Viimeisessä vaiheessa johto järjestää henkilökunnalle tilaisuuden, jossa mahdollistetaan henkilökunnan kysymykset, joita ei ole osattu esittää ennen tilamuutosprosessin valmistumista. Tilaisuus edesauttaa yhteisöllisyyden tunnetta henkilöstössä. Lisäksi johto organisoivat palautekyselyn, jotta palautteen antaminen mahdollistetaan niille, jotka eivät päässeet paikalle tilaisuuteen. Palautteen pohjalta tulleet korjausehdotukset johto informoi toimitilapalveluille.

Toimitilapalvelut järjestää johdon pyynnöstä tulleen palautekyselyn. Lisäksi toimitilapalvelut osallistuu tilaisuuteen ja vastaa parhaansa mukaan henkilökunnan esittämiin kysymyksiin johdon kanssa.

Henkilöstö osallistuu tilaisuuteen ja vastaa palautekyselyyn antamalla palautetta. He totuttelevat myös uusien tilojen myötä tulleisiin uusiin toimintatapoihin.

7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olivat muutosjohtamisen vaiheet ja tarkemmin niiden tarkastelu tilamuutosprosessissa. Lisäksi tarkoituksena oli löytää mahdollista kehittämistä kaipaavat asiat, joita tilamuutosprosessissa esiintyy.

Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä muutosjohtamisen vaiheita tilamuutosprosessissa on ja miten liiketoiminnan yksikkö kokee meneillään olevan B-osan tilamuutosprosessin. Työssä löydettiin vastaus siihen, mitä vaiheita tilamuutosprosessi sisältää ja miten se tulisi johtaa henkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston muodostivat teemahaastattelut, joiden analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä analysointitapaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaukset kahteen pääkysymykseen: Mitkä ovat muutosjohtamisen vaiheet tilamuutosprosessissa ja miten henkilöstö kokee meneillään olevan tilamuutosprosessin? Opinnäytetyön konkreettisena kehittämistuotoksena oli tutkimustulosten pohjalta laadittu ohjemalli tulevia tilamuutosprosesseja varten.

Tämän opinnäytetyön pohjalta jatkotutkimusaihe voisi koskea valmista Rajakadun kampuksen B-osan tilamuutosprosessia. Mahdollinen tuleva opinnäytetyö voisi vertailla valmista tilamuutosprosessia saamiimme tuloksiin. Opinnäytetyö voisi käsitellä henkilökunnan ajatuksien vaihtelua koskien tilamuutosprosessia.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on tehty useita eri tilamuutosprosesseja pääasiassa sisäilmaongelmien vuoksi. Toisena syynä on ollut oppimisympäristöjen kehittäminen. Tutkimustiedon ja opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan sanoa, että tilamuutosprosessien läpivieminen on JAMKissa jo ennestään tuttua. Aikaisempien kokemusten perusteella tilamuutosprosessien läpivieminen koetaan olevan hallinnassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, sillä johdolle ja henkilöstölle on muodostunut rutiini, jonka avulla tilamuutosprosessi viedään onnistuneesti läpi. Koska B-osan tilamuutosprosessi ei ole vielä valmis, lopullista mielipidettä lopputuloksesta on mahdoton vielä muodostaa.

Tutkimuksesta saatiin selville, että viestintä ja ihmisten johtaminen ovat isossa roolissa tilamuutosprosessissa. Erityisen tärkeää on ottaa huomioon, että henkilöstöllä on mahdollisuus saada oikeaa ja ajankohtaista tietoa sisäilmatutkimuksista ja korjauksien vaiheista, sekä osallistua infotilaisuuksiin ja opastetuille työmaakerroille. Esimiehen rooli on tässä kohdassa erityisen tärkeää. Sähköpostiviestit, infotilaisuudet, opastetut kierrokset tuleviin tiloihin ja Yammer koettiin kanaviksi, joissa oli mahdollisuus saada tietoa meneillään olevasta tilamuutosprosessista, mutta vaikuttamisen mahdollisuus nähtiin vähäiseksi siitäkin huolimatta. Käyttäjät toivoivat enemmän johdon ja henkilökunnan välistä keskustelua aiheesta edellä mainittujen kanavien lisäksi, jotta vastauksien ja mielipiteiden esiin saaminen olisi aikaisempaa suurempaa. Jatkossa viestintää olisi

myös hyvä jatkaa monikanavaisesti, sillä pelkkä sähköposti ei riitä tavoittamaan koko henkilöstöä tarpeeksi luotettavasti. Muutosprosesseissa kehitettävää näkyisi olevan vielä viestinnän vastuujaossa. Lisäksi viestinnän monikanavaistaminen lisäisi positiivista ajattelutapaa tilamuutosprosesseista henkilöstön keskuudessa.

Aiemmissa tilamuutosprosesseissa ei ole tehty palautteen keräämistä henkilökunnalta muutosprosessin jälkeen. Siitä johtuen henkilöstö ei ole päässyt kertomaan mielipiteitään tilamuutosprosessin läpiviemiseen liittyen, mikä nähtiin toisena merkittävänä syynä henkilökunnan vähäiseen mahdollisuuteen vaikuttaa. B-osan tilamuutosprosessin valmistumisen jälkeen olisi siksi hyvä järjestää henkilökunnalle palautekysely sekä palautetilaisuus. Tilaisuudessa henkilökunnalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä, joita ei ole osattu kysyä ennen tilamuutosprosessin valmistumista. Tilaisuus voisi lisätä yhteisöllisyyden tunnetta henkilökunnassa. Anonyymin kyselyn järjestäminen lisäisi suoraa palautetta tilamuutosprosessin läpiviemisessä.

Tutkimuksen perusteella päätös siirtyä monitilatoimistomalliin arveluttaa henkilöstöä. Erityisesti ratkaisu siirtyä nimeämättömiin työpisteisiin tulevissa tiloissa aiheuttaa muutosvastarintaa. Päätöstä ei pidetä hyvänä, sillä henkilöstö olisi halunnut säilyttää henkilökohtaiset työpisteet tilojen remontoimisen jälkeen. Työpiste saattaa vaihtua päivittäin, mikä koetaan hankalaksi henkilökohtaisten tavaroiden vuoksi. Lisäksi huolestumista aiheuttaa epäily työrauhan säilymisestä.

Muutosprosessin alussa käyttäjiltä tulisi kerätä ideoita yksikön järjestämissä työpaikoissa, sillä käyttäjät tietävät millaista toimintaa tiloissa tulee olemaan, ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon tiloja suunnitellessa. Näitä ideoita hyödyntäen toimitilapalvelut voi tehdä suunnitelmia tukemaan uudenlaisia toimintatapoja.

Henkilökunnan muutosvastarintaa vähentäisi avoimempi keskustelu johdon ja henkilökunnan välillä. Nykyään tarvitaan uudistumista ja monikäyttöisiä tiloja. Monitilatoimisto mahdollistaa nimetyt ja nimeämättömät työpistetilat. Erilaisille käyttäjätyypeille tulisi suunnitella tilat työroolien mukaan.

Lähteet

Arveson, P. 1998. Balanced scorecard Institute, The Deming cycle. Viitattu 15.3.2016.

<https://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>

Brown, R., Lapidés, P. & Rondeau, E. 2006. Facility management 2nd ed. New Jersey, John Wiley & Sons.

Greene, C. & Myerson, J. N.d. Space for thought: designing for knowledge workers.

Viitattu 10.3.2016.

[http://researchonline.rca.ac.uk/1487/1/Space for Thought Emerald.pdf](http://researchonline.rca.ac.uk/1487/1/Space_for_Thought_Emerald.pdf)

Education Facilities 2016. Kiinteistöt. Viitattu 29.4.2016.

<http://educationfacilities.fi/kiinteistot/>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Great Britain: Sage.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2016. Opiskelijaintra. Osaaminen kilpailukyvyksi, Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2016-2020. Viitattu 10.2.2016

<https://intra.jamk.fi/opiskelijat/JAMK%20Strategia/JAMK%20Strategia%202016-2020.pdf>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2016. Pääkampus. Viitattu 4.2.2016.

<http://www.jamk.fi/fi/Yhteystiedot/Paakampus-Rajakatu/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2016. Tutustu JAMKiin. Viitattu 4.2.2016.

<http://www.jamk.fi/fi/Tietoa-JAMKista/Tutustu-JAMKiin/>

Järvisalo, J. 2016. Toimitilavastaava, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, toimitilapalvelut. Sähköpostihaastattelu. Viitattu 15.3.2016.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.

Leväinen, K.I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Gaudeamus.

Martela 2016. Parhaat työympäristöt. Viitattu 1.3.2016.

<http://www.martela.fi/parhaat-tyoymparistot>

Martela 2016. Martela nyt. Viitattu 1.3.2016.

<http://www.martela.fi/martela-nyt>

Martela 2016. Monitilatoimisto. Viitattu 15.3.2016.

<http://www.martela.fi/monitilatoimisto>

Martela 2016. Monitilatoimistoon siirtyminen. Viitattu 1.3.2016.

<http://www.martela.fi/monitilatoimistoon-siirtyminen>

Martela 2016. Projektinhallinta. Viitattu 1.3.2016.

<http://www.martela.fi/palvelut/projektinhallinta>

Martela 2016. Työympäristön määrittely. Viitattu 1.3.2016.

<http://www.martela.fi/tyoympariston-maarittely>

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy. 2. painos. Solver palvelut Oy 2011, Kouvola.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus : miten tarttua muutokseen. Talentum media Oy, Otavan Kirjapaino Oy, Kouvola.

Nenonen S, Hyrkkäinen U, Rasila H, Hongisto V, Keränen J, Koskela H & Sandberg. 2012. Monitilatoimisto, ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. Toti – käyttäjälähtöiset toimistotilat 3.9.2012. Viitattu 22.2.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/toti/Documents/monitilatoimiston_suunnitteluohje_toti_03092012.pdf

Silvo, M. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Kauppalehti 26.3.2014. Viitattu 15.1.2016. <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Tilastokeskus. Reliabiliteetti. N.d. Viitattu 20.4.2016

<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. Virsta virtual statistics. N.d. Viitattu 10.3.2016.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. Monet muutokset. 16.5.2014. Viitattu 6.1.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/ muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. Muutosjohtaminen. 3.10.2014. Viitattu 6.1.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/ muutosjohtaminen/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. Miten muutoksia toteutetaan hallitusti. 16.5.2014. Viitattu 6.1.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/ muutosjohtaminen/miten_muutoksia_toteutetaan_hallitusti/sivut/default.aspx

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Aineistohallinnan käsikirja. Kvalitatiivisen data-tiedoston käsittely. 11.8.2015. Viitattu 15.3.2016.

<http://www.fsd.uta.fi/aineistohallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Liitteet

Liite 1. Sanasto

MONITILATOIMISTO: Uudenaikainen toimistomalli, jonka ominaisuuksia ovat joustavuus ja muunneltavuus.

MUUTOSJOHTAMINEN: Muutosjohtamisen ydin on sen sisällön ja toteutustavan samanaikainen hallinta.

TILAMUUTOSPROSESSI: Siihen liittyy johtamisprosessia, aina fyysiseen muutosprosessiin, jossa on muuttoa, tiedottamista, pakkaamista, siivoamista, kasaamista yms.

TILA: Tilalla tarkoitetaan fyysistä oleskelupaikkaa, jota voi muokata eri elementtien avulla eri tarkoituksiin.

TOIMITILAJOHTAMINEN: Kiinteistöjohtamista, joka tarkastelee johtamista käyttäjän ja palvelujen näkökulmista.

Liite 2. Haastattelurunko

Yleistä:

-Kuka olet?

-asema yrityksessä?

Teema 1: Aikaisemmat kokemukset tilamuutosprosesseista?

-millainen muutos tehtiin ja mistä syystä?

- missä roolissa olet toiminut?

-miten henkilöstölle kerrottiin tulevasta muutoksesta?

-millaisia viestintäkeinoja käytettiin? Olivatko ne oikeanlaisia? (Miksei? millaiset olisivat oikeanlaisia?)

Teema 2: Millä tavoin muutos toteutettiin?

-Ketä kaikkia osallistui muutoksen tekemiseen?

-osallistuivatko ne henkilöt, ketä muutos koski? Miten?

-otettiin huomioon eri käyttäjätyypit? esim. ankkurit, navigoijat, yhdistelijät, keräilijät?

-millaisia työalueita/vyöhykkeitä tilaan tehtiin?

Teema 3: Kokemukset tilamuutoksista?

-miten koit muutoksen itse?

-miten henkilöstö/johto koki muutoksen?

-millä tavoin ilmeni luottamus muutoksen onnistumisessa? Vai oliko puutteita sillä saralla?

-koitko muutoksen olevan oikeanlainen niin henkilökunnan kuin johdonkin näkökulmasta?

-ymmärsikö henkilöstö muutoksen syyt, joita muutos koski?

-mitä ajatuksia ilmeni muutosprosessin aikana? Entä henkilökunnalla? Oliko havaittavissa selvästi eri vaiheita? Millaisia vaiheita?

-ilmenikö muutosvastarintaa/vastustusta? Millaista? Jos ei ilmennyt, miksei ilmennyt?

Teema 4: Muutoksen vaiheet ja muutosjohtaminen

-Mitä vaiheita muutosprosessissa oli muutosjohtamisen näkökulmasta? 1. *muutos-tarpeen tunnistaminen, tavoitteen asettaminen.* 2. *muutosedellytysten tunnistaminen.* 3. *muutoksen toteutustavan valinta.* 4. *muutoksen toimeenpano.* 5. *muutoksen seuranta ja arviointi.*

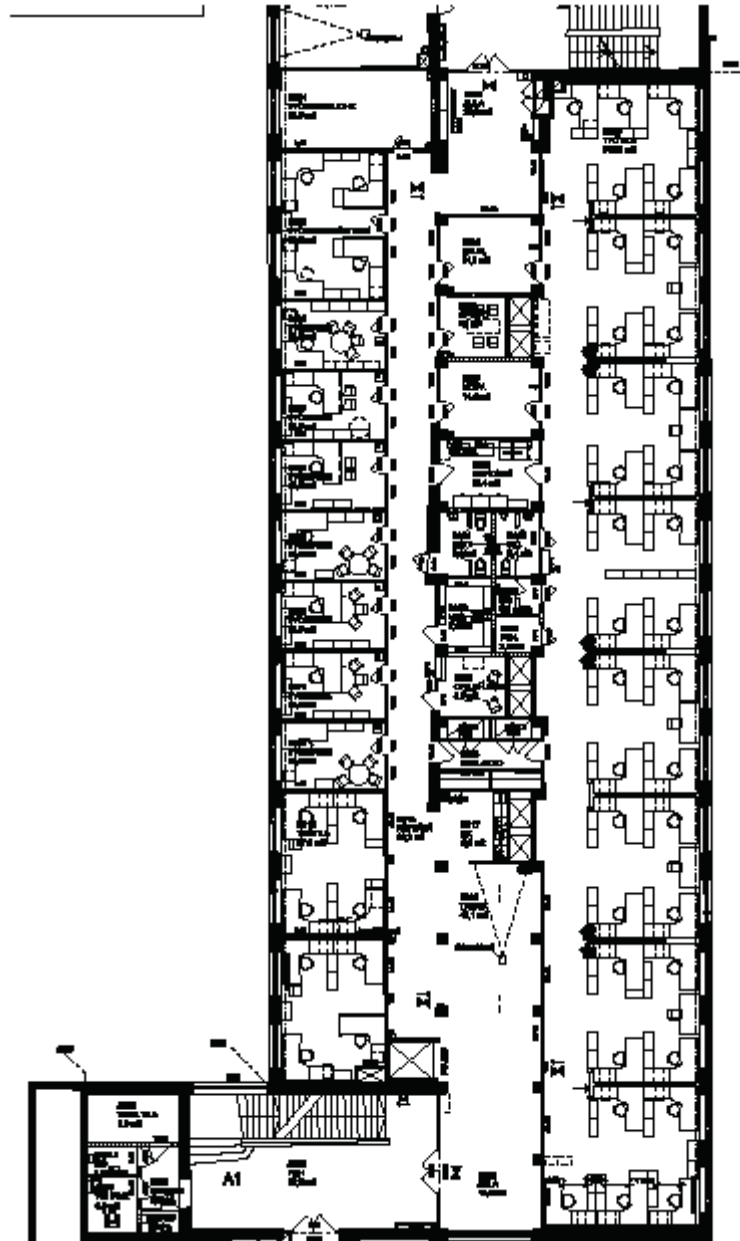
Vertaa Martelan malliin tilamuutosprosessin johtamisesta: 1. *Työympäristön määrittely.* 2. *Työympäristön suunnittelu.* 3. *Työympäristön muutoksen toteutus.* 4. *Työympäristön ylläpito.* Huomasitko edeltäviä vaiheita muutoksen kuluessa? Mitä huomasit ja mitä mielestäsi puuttui?

- Kuka johti muutosta ja millä tavoin sitä johdettiin? Miten eri osapuolten kiinnostusta muutokseen ylläpidettiin? Onnistuttiinko siinä? Miksi onnistuttiin/epäonnistuttiin?

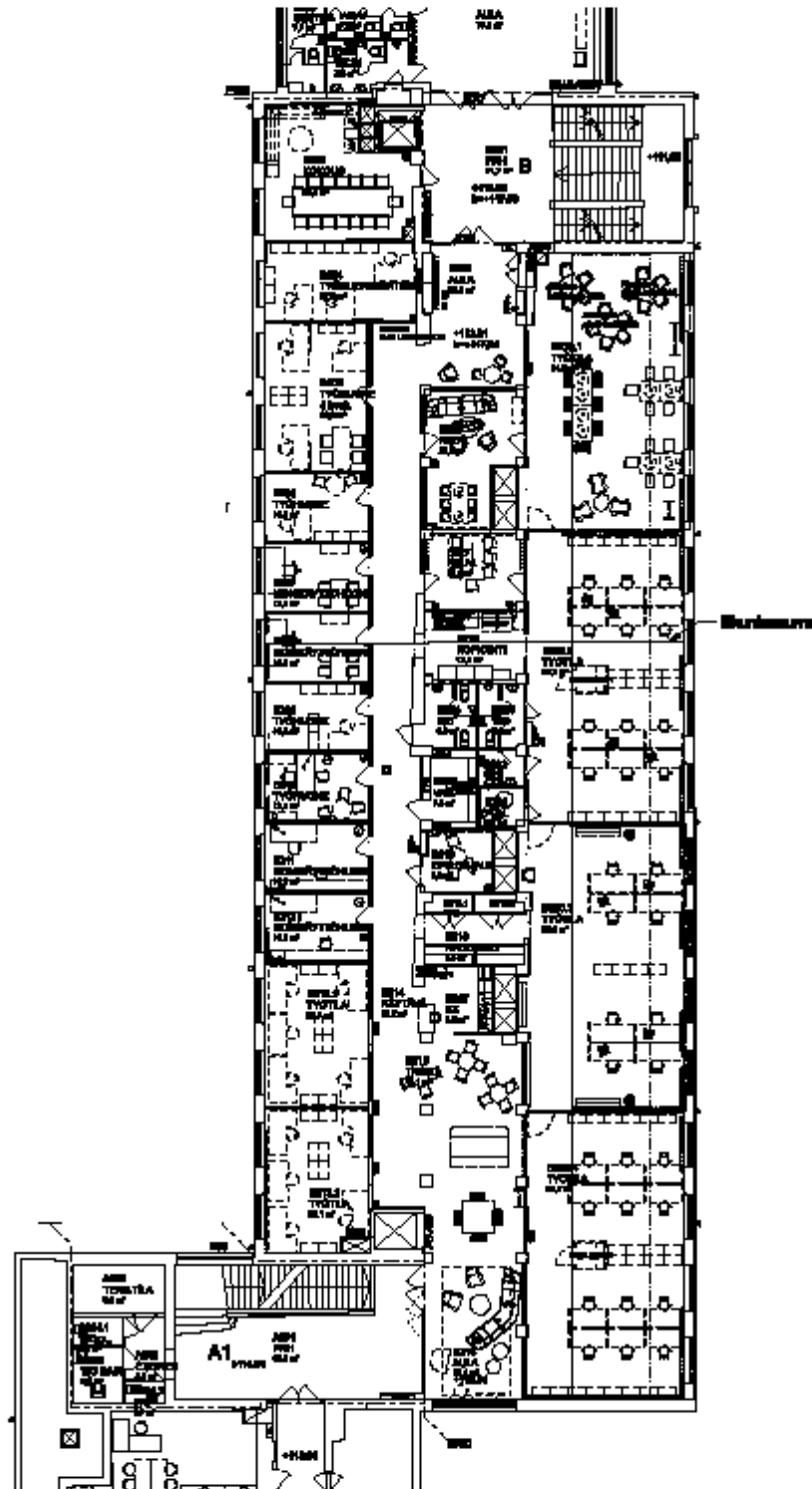
-millaisia muutosjohtamisen vaiheita sinusta pitäisi olla?

-miten muutosprosessi sujui yleisesti ja mitä pitäisi vielä kehittää/mihin kiinnittää huomiota?

Liite 3. Tämänhetkinen (2016) pohjakuva B2-osasta (Ville Jaakkonen, 2016)



Liite 4. Tuleva pohjakuva tilamuutosprosessin valmistumisen jälkeen vuonna 2017 (Ville Jaakkonen, 2016)



Liite 5. Tilamuutosprosessin ohjemalli

