

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Tomi Rannikko

UUDEN TYÖYMPÄRISTÖN MAHDOLLISUUDET
JA HAASTEET

Rannikko Tomi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden Rauman yksikkö
Satamakatu 26, 26100 Rauma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Syyskuu 2006
Heinonen Eila
UDK: 331.1
Sivumäärä: 53

Avainsanat: muutoksen kokeminen, työyhteisö, avokonttori, muutoksen johtaminen

Tässä tutkimuksessa selvitettiin vakuutusyhtiön henkilöstön sopeutumista uuteen työympäristöön. Tavoitteena oli selvittää uuden työympäristön suurimmat mahdollisuudet ja haasteet. Tutkimuksen teoriaosassa tarkasteltiin muutoksen vaikutusta henkilöstöön, ilmapiiriin ja jokapäiväisiin työrutiineihin. Lisäksi teoria- osassa käsiteltiin muutoksen taustoja, kokemuksia ja aikaisempia tutkimuksia avokonttoreista. Tavoitteena oli antaa lukijalle käsitys siitä, kuinka paljon uusi työympäristö voi muuttaa työtä ja minkälaisia tuntemuksia henkilöstöllä voi olla muutoksen eri vaiheissa. Johdon rooli muutoksessa on myös aina merkittävä ja tutkimuksessa käsiteltiin sitä yhtenä osana muutosprosessia sekä johdon että henkilöstön kannalta.

Tutkimusosassa käytettiin sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Ensimmäisessä kyselyssä pyrittiin selvittämään ennako-odotuksia uudesta työympäristöstä. Kysely tehtiin käyttäen kyselylomaketta, johon henkilöstö vastasi sähköisesti. Toinen ja niin sanottu seurantakysely tehtiin muuton jälkeen, jossa tiedusteltiin muuton onnistumista ja haettiin kehitysehdotuksia jatkoa varten.

Laajan kaksiosaisen kyselyn kautta oli mahdollista saada tarpeeksi tietoa uuteen työympäristöön kohdistuvista odotuksista, mahdollisuuksista, haasteista ja ongelmista. Kyselyn kautta saatiin suoraa palautetta onnistumisista sekä kehittämistä vaativista asioista.

Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstöllä oli ennen muuttoa ennakkoluuloja, mutta he myös odottivat uusiin tiloihin pääsyä. Avokonttori koettiin alkuun sekä haasteeksi että mahdollisuudeksi. Kolme kuukautta muuton jälkeen suurin osa haasteista oli saatu ratkaistua ja mahdollisuudet alkoivat toteutua käytännössä.

Rannikko Tomi
Satakunta Polytechnic
Unit of business, Rauma
Satamakatu 26, 26100 Rauma
Organisation ja management
Syyskuu 2006
Heinonen Eila
UDK: 331.1
Pages: 53

Key words: experiencing change, work community, open office, managing change

This research aims to determine how well personnel cope with a new working environment, based on identifying such an environment's main opportunities and challenges. The theoretical section examines the effects of change on personnel, the working atmosphere and everyday work, as well as analysing the related background, experiences and prior research on open-plan offices. The aim is to give the reader a perspective on how much a new working environment can change the nature of the work itself and on emotional reactions to the various stages of change. Given the significance of the role of management in change, I have considered this role as part of the change process from both the management and employee perspective.

The research was based on both open and multiple-choice questions. In the first questionnaire, the aim was to identify any prejudices held by employees towards the new working environment. This was achieved using a form which respondents completed and returned by e-mail. The second, so-called follow-up questionnaire was sent after the change of residence, with the aim of identifying the successes associated with the new facilities and gathering new ideas and proposals for further progress.

With an extensive inquiry it was possible to gather enough information on the expectations, possibilities, challenges and problems related to the new working areas. I was able to gather direct feedback on the things which had gone well and those that still needed improving.

The research revealed that, while personnel harboured prejudices with respect to the new facilities prior to the move, they were also looking forward to being relocated. The open-plan office represented both a challenge and an opportunity for employees. Three months after moving, staff and their superiors had solved most of the challenges, and opportunities were beginning to materialise.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVA YRITYS	8
2.1 Vakuutusyhtiö Sammon historia	8
2.2 Vakuutusyhtiö Ifin historia ja toimintaperiaatteet	9
3 TUTKIMUSKOHTEEN ESITTELY	10
4 MUUTOKSEN TAUSTAT	12
4.1. Muutos ja sen hallinta	12
4.2. Konsultti apuna muutoksessa	14
4.3 Avokonttori	15
4.4. Oma työhuone vai avokonttori	16
4.5 Avokonttoriesimerkkejä:	17
4.5.1 Nokia	17
4.5.2 Blue Book	18
4.6 Työtila vai viihtymistila?	18
4.7 Muutoksen vaikutus yrityskulttuuriin	19
4.8 Yrityskulttuurin johtaminen	20
5 OSALLISTUVA KEHITTÄMINEN	21
5.1. Osallistuvan kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet	22
5.2 Muutostarve	23
5.3 Muutosvastarinta	23
5.4 Johdon rooli muutoksessa	25
5.5 Muutoksen haasteet johtajalle	26
5.6 Muutoksen vakiinnuttaminen	28
5.6.1 Muutoksen ymmärrys – hyväksyntä	29
5.7 Työpaikka – Turvapaikka vai pakopaikka?	29
5.8 Yrityksen sosiaalinen ympäristö	30
5.9 Työyhteisö yrityksen osana	31

	5
5.9.1 Tyytyväinen työntekijä?.....	32
5.9.2 Työntekijän ura-ankkurit.....	33
6 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	34
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	35
7.1 Tutkimusongelma	35
7.2 Tutkimusotteen valinta	36
7.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen	36
7.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	37
8 TUTKIMUSTULOKSET.....	37
8.1 Muutoksen taustat lyhyesti	37
8.2 Kohderyhmä	38
9 ENSIMMÄINEN KYSELY	39
9.1 Uudet mahdollisuudet.....	39
9.2 Uudet haasteet.....	41
9.3 Pelisäännöt uudessa työympäristössä	43
9.4 Avokonttorin edut.....	44
9.5 Avokonttorin haasteet.....	44
9.6 Henkilöstön huomioiminen ja kuuleminen.....	45
9.7 Vapaat kommentit.....	46
10 TOINEN KYSELY	46
10.1 Sopeutuminen	47
10.2 Mahdollisuudet käytännössä.....	47
10.3 Ovatko haasteet muuttuneet mahdollisuuksiksi vai ongelmiksi?.....	47
10.4 Kommunikointi avotilassa.....	48
10.5 Mitä pitäisi kehittää?	49
10.6 Positiiviset yllätykset.....	49
10.7 Vapaat kommentit.....	49
11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUOSITUKSET.....	50
11.1 Johtopäätökset	50
11.2 Lyhyen tähtäimen suositukset	52
11.3 Pitkän tähtäimen suositukset	52

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Vakuutuslalla on viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia. Vanhoista perinteisistä toimintatavoista on pyritty entistä aktiivisempaan ja nykyaikaisempaan toimintaan, joka korostaa kustannustehokkuutta ja joustavuutta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Monet pankit ja vakuutusyhtiöt myös yhdistävät toimintojaan ja markkinaetua haetaan nykyään myös laajempina kumppanuuskokonaisuuksina. Toinen ääripää on erikoistuminen tiettyyn vakuutusryhmään tai mahdollisesti vakuutuspalvelujen ulkoistaminen. Kuluttajalle nämä muutokset näkyvät monilla eri tavoilla. Pienemmällä paikkakunnilla ei välttämättä ole enää kaikkien yhtiöiden konttoreita ja yleisesti niiden koko on pienentynyt ja henkilöstön määrä vähentynyt. Kokonaisuutena vakuutuspalvelut ovat kuitenkin monipuolistuneet ja kehittyneet; nykyään asioitaan voi hoitaa internetin välityksellä, puhelimella tai perinteisesti konttorissa kasvotusten virkailijan kanssa. Nämä muutokset eivät kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että työt vakuutusyhtiöissä vähenisivät. Niiden luonne vain muuttuu. Palvelumuodot kuten internet, puhelinpalvelu, sähköiset yrityskansiot ja paperiton palvelu lisäävät työtä kulissien takana. Tällaisten työtehtävien lisääntyminen vaatii muutosta työtiloissa ja organisaatiossa. Lisäksi se vaatii myös kehittyneitä tietoliikennetkaisuja sekä jatkuvaa kehittymistä. Vakuutuspalvelut eivät mielestäni lähivuosina kuitenkaan siirry missään vaiheessa pääsääntöisesti itsepalveluksi tai sähköiseksi kuten pankeissa, koska vakuuttaminen ei ole jokapäiväistä ja on usein luottamukseen perustuvaa toimintaa.

Tutkimukseni käsittelee If Vahinkovakuutusyhtiön kahden henkilöstöryhmän muuttoa ja sopeutumista uusiin toimitiloihin Turussa. Muuton tarkoituksena on keskittää kaikki toiminta, lukuun ottamatta asiakaspalvelua, ”yhden katon alle” entisen neljän sijaan. Työtilat uudessa pääkonttorissa ovat pääosin avotoimistoja, mikä on suuri muutos perinteisiin työhuoneisiin verrattuna. Näin suuri muutos luo paljon mahdollisuuksia, mutta asettaa myös suuria haasteita niin käsittelijöille, esimiehille kuin suunnittelijoillekin. Työtilassa tapahtuu myös muutoksia ajatellen tilan käyttöä. Suuret ja tilaa hallitsevat kaapistot häviävät ja tilalle tulevat tarkasti mitoitettut kaapistot.

Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö, joka on sitoutunut työyhteisöön ja sen toimintaan. Työyhteisön jäsenillä onkin suuri tehtävä edessään, koska he joutuvat hakemaan uudelleen roolinsa yhteisössä ja hyväksymään uudet pelisäännöt. Avotoimistossa työskennellessä jokaisen jäsenen henkilökohtainen tila vähenee ja se saattaa alkuun aiheuttaa hämmennystä, koska jokainen asemasta tai työtehtävästä riippumatta työskentelee samankokoisessa tilassa. Avotoimistot ovat nousseet suosituksi työtilamuodoksi vakuutusyhtiöiden pääkonttoreissa 2000-luvulla. Vakuutusyhtiöistä If:in lisäksi Pohjola ja Ilmarinen ovat ottaneet käyttöön avotoimistot pääkonttoreissaan.

Tutkimukseni suurimmaksi haasteeksi koen sen, miten saan henkilöstöltä olennaisia ja realistisia parannusehdotuksia ja miten yritys kykenee toteuttamaan henkilöstön ideat ja huomiot. Tarkoituksena on selvittää myös mitä ennakkoluuloja, odotuksia, mahdollisuuksia ja pelkoja henkilöstö kokee muuton yhteydessä ja miten ne ovat muuttuneet ja muotoutuneet noin kolme kuukautta muuton jälkeen. Haluan myös selvittää, miten uusi sijainti ja uudenlainen infrastruktuuri vaikuttavat työhön ja työntekijöiden asenteisiin.

2 TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVA YRITYS

2.1 Vakuutusyhtiö Sammon historia

Vakuutusyhtiö Sampo on Ifin edeltäjä ja siten sen historia ja toimintatavat ovat myös merkityksellisiä Ifille ja sen asiakkaille. Suurin osa Ifin henkilöstöstä on myös aikoinaan aloittanut Sammon palveluksessa. Turkulaiset teollisuudenharjoittajat perustivat Keskinäisen Vakuutuslaitos Sammon vuonna 1909, kun teollisuusyritykset halusivat kilpailijan tariffiyhdistykseksi järjestäytyneille perinteisille vakuutuslaitoksille. Sampoon liittyi muun muassa vuonna 1897 perustettu Turun Työväen-tapaturmavakuutusyhtiö. Sampo muuttui keskinäisestä yhtiöstä osakeyhtiöksi vuonna 1987 ja yhtiön osakkeen noteeraus alkoi Helsingin Pörssissä. Sammon voimakas kas-

vu käynnistyi 1970-luvun alussa, jolloin kaksi merkittävää vahinkovakuutusyhtiötä Sampo ja Tarmo yhdistyivät. Fuusion seurauksena yhtiön nimi oli jonkin aikaa Sampo-Tarmo. Suurten ja keskisuurten yritysten vahinkovakuuttamiseen sekä erityisesti riskienhallintaan erikoistunut Keskinäinen yhtiö Teollisuusvakuutus tuli Vakuutusosakeyhtiö Sammon tytäryhtiöksi vuoden 1994 alusta ja sen yhtiömuoto muutettiin osakeyhtiöksi. Tuolloin myös Keskeytysvakuutusosakeyhtiö Otso siirtyi Sammon omistukseen. Vahinko-kansa liitettiin Sampo-ryhmään vuonna 1995. (Sampo 2006.)

Sammon henkivakuutusliiketoiminnan juuret ulottuvat vuoteen 1874, jolloin perustettiin Suomen vanhin henkivakuutusyhtiö Kaleva. Kaleva vastasi pitkään Sammon asiakkaille tarjottavista henki- ja eläkevakuutustuotteista. Tänäpä Kaleva jatkaa toimintaansa keskinäisenä yhtiönä läheisessä yhteistyössä Sammon kanssa. Se keskittyy huolehtimaan vastuullaan olevien vakuutussäästöjen hoitamisesta ja tarjoaa sen lisäksi aktiivisesti uusia ryhmähenkivakuutuksia palkansaaja-, toimihenkilö- ja muiden yhteistyöjärjestöjen jäsenille. Kaleva kuuluu myös Sammon merkittäviin omistajiin. (Sampo 2006.) Viimeisin muutos Sampo-konsernin toiminnassa tapahtui 9.11.2006, kun Sampo-pankki myytiin Danske Bankille. Näin Sampo-konserniin jäivät Henki-sampo / Kaleva sekä If.

2.2 Vakuutusyhtiö Ifin historia ja toimintaperiaatteet

If perustettiin vuonna 1999, kun norjalaisen Storebrandin ja ruotsalaisen Skandian vahinkovakuutustoiminnat yhdistettiin. Vuoden 2002 alussa Sammon vahinkovakuutus-toiminta yhdistettiin Ifiin. Sampo osti vuonna 2004 Skandian, Skandia Livin, Storebrandin ja Varman If-osakkeet eli If on Sammon kokonaan omistama tytäryhtiö. Nykyään If Vahinkovakuutus on Pohjoismaiden johtava vahinkovakuutusyhtiö, jolla on noin 3,6 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Baltiassa. If tarjoaa vakuutusratkaisuja ja -palveluja Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Henkilöasiakkaille pohjoismaissa If tarjoaa kattavan vakuutusturvan, korkean palvelutason ja tehokkaan ja keskitetyn korvauskäsittelyn. Ifin tarjoamia tuotteita ovat koti-, moottoriajoneuvo- ja tapaturmavakuutukset sekä erilaiset lisävakuutukset kuten matka- ja kotieläinvakuutus sekä vakuutukset vapaa-ajan asuntoa varten. (Sampo 2006.)

Pienille, keskisuurille ja suuryrityksille yritys tarjoaa vakuutusratkaisuja panostaen voimakkaasti asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Vakuutusten päälajeja ovat omaisuus-, vastuu-, lakisääteinen tapaturma- ja kuljetusvakuutukset. If on johtava suurasiakkaiden vakuuttaja Pohjoismaissa. Sen asiakkaat ovat pohjoismaisia yrityksiä, joista monella on toimintaa eri puolilla maailmaa. Suurasiakkaita varten yrityksellä on kansainvälisen palvelun varmistamiseksi toimipisteet myös Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Alankomaissa, Saksassa, Venäjällä ja Yhdysvalloissa. Näitä palveluja täydentää vielä kansainvälinen yhteistyökumppaneiden verkosto. Baltian liiketoiminta kattaa nykyään myös sekä henkilö- että yritysasiakkaat. (Sampo 2006.)

Ifin päämaja Suomessa sijaitsee Helsingin Lauttasaarella. Yrityksellä on myös merkittävät toimitilat Espoon Niittykummussa sekä Turun Itäharjulla. Ifin toimintakonseptiin kuuluvat konttorit, puhelinpalvelu, Internet- palvelu sekä korvauspalvelu. Konttoreita on kahdenlaisia: on Ifin konttoreita sekä Franchising- yrittäjien ylläpitämiä. Jälkimmäiset toimivat nimellä If Myyntipiste. Ifillä on myös itsenäisesti toimivia yrittäjä-asiamiehiä, joiden toimitilat ovat usein Ifin konttoreiden yhteydessä. (Sampo 2006.)

Vakuutusyhtiöiden ensisijainen tehtävä on kantaa riskejä vakuutuksen ottajan puolesta. Vakuutustoiminnan lähtökohtana on riski, jolla tarkoitetaan erilaisia vaaratekijöitä ja mahdollisuutta niiden toteuttamiseen. Vakuutuksen voidaan katsoa olevan monimutkaisempi kuin monen muun palveluhyödykkeen johtuen siitä, että se pitää maksaa ennen kuin vakuutusturvaa on käytetty kertaakaan sekä ennen kuin korvausta on maksettu. (Järvelä 2004, 5-6.)

3 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

Uuden If -toimitalon rakentaminen käynnistyi kesäkuussa 2004, peruskivi muurattiin lokakuussa 2004 ja harjannostajaisia vietettiin elokuussa 2005. Rakennuksessa on

kolme tornia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Neliöitä rakennuksessa on 17 200 ja se tarjoaa työtilat 720 henkilölle ja heidän tukipalveluilleen. Turun Itäharjulla sijaitseva uusi toimitalo eroaa merkittävästi yrityksen entisistä toimitiloista Turun keskustassa. Tavoitteena on ollut luoda työympäristöön valoisuutta, vuorovaikutusta ja sujuvaa kanssakäymistä. Erikoispiirteenä työtiloista voi todeta, että työtilat ovat pääasiassa avokonttoreita. Joka kerroksesta löytyy lisäksi ns. hiljainen huone, joka on tarkoitettu luottamuksellisten ja henkilökohtaisten asioiden hoitoon. Kokous- ja neuvottelutilat löytyvät jokaisesta tyyppikerroksesta, joissa on yksi 14 hengen huone ja kaksi neljän hengen neuvotteluhuonetta. (If Talo-opas 2006.)

Joillekin työntekijöille muutto merkitsi siirtymistä 25 neliön nurkkahuoneesta 6 neliön matalalla sermillä ympäröityyn tilaan. Ifin entisissä, eri puolella kaupunkia sijaitsevissa tiloissa noin 60 prosentilla työntekijöistä oli oma huone ja loput työskentelivät avokonttorissa. Myös autopaikat on jaettu tasa-arvoisesti. Kenelläkään ei ole nimikkopaikkaa, vaan vajaat 300 paikkaa täyttyvät töihin tulojärjestyksessä.

Myös yli 700 hengen muutto oli oma operaationsa. Monet ovat majailleet suurissa huoneissaan vuosikausia, ja tavaraa oli kertynyt sen mukaan. Kaikki saivat kuitenkin vain kymmenen muuttolaatikkaa, ja siihen oli kaiken tavaran mahdollista, sillä uudessa talossa on jokaisella vain kaksi kaappia, kertoo Ifin yhtymäpalvelun johtaja Pekka Meras.

Uudella näyttävällä toimitalolla on yritykselle paitsi käytännön, myös symbolista merkitystä. Saman katon alla yhteishenki kasvaa ja suuri yleisö mieltää ehkä vihdoinkin vakuutusyhtiön nimen Ifiksi Sammon sijaan. Samalla näytetään turkulaisille, että täällä ollaan ja pysytään. Imagoa saadaan muutettua nuorekkaammaksi. Johtaja Meras myös kokee, että vakuutusyhtiöt koetaan usein raskaiksi ja jäykiksi laitoksiksi. Lääkkeeksi tähän hän näkee epähierarkkisen ja nuorekkaan työtilan, joka selvästi viestittää, että nyt katsotaan eteenpäin, ei taaksepäin. (Enkvist 2006,21.)

If on pyrkinyt ottamaan huomioon myös mahdolliset häiriötekijät talon suunnittelussa. Ääntä vaimentavat muun muassa akustiset sermit ja tekstiilimatto. ”Kaappien ovet on rei’itetty, ja ne toimivat akustisena materiaalina, reiät ikään kuin imevät äänet,” kertoo uuden talon sisustusratkaisuista vastannut arkkitehti Pia Sabelström. Uusi If - talo on suunniteltu nimenomaan työntekoa varten. Tästä hyvänä esimerkkinä on se, että sau-

natilat ovat vähentyneet viidestä yhteen. ”Tosin ruotsalaiset ihmettelevät, että täytyykö toimitiloissa välttämättä olla sauna”, kertoo Meras. Talon ilme on muutenkin hyvin hillitty. Prameutta ja perinteisiä edustustiloja on pyritty välttämään. (Enkvist 2006,21.)

Uudessa toimitalossa on panostettu sisäiseen viestintään ja muutosvalmennukseen. Esimiehillä on ollut hyvät välineet informoida oma väkensä siten, että kaikki ymmärtävät käytännössä mitä muutto ja työskentely uusissa toimitiloissa tarkoittavat.

Ifin näkökulmasta tämä on strategisesti harkittu muutosoperaatio. Nyt halutaan avoimuutta, pohjoismaisuutta ja modernia yhdessä tekemistä. Omien työhuoneiden ja raskaasti sisustettujen kabinettien aika on ohi, Pekka Meras kertoo.

Avokonttoriin siirtymistä tutkittiin huolella ja siihen päädyttiin lopulta monesta syystä. Yksi näkökulma oli tehokkuus ja taloudellisuus. Neliömäärä per työntekijä pieneni rajusti, jopa yli puolella. Toinen yhtä tärkeä syy oli tasa-arvoisuus. ”Sama neliömäärä jokaiselle mononkoosta riippumatta”, kuten johtaja Meras asian ilmaisee. Hän jatkaa, ”tämä mahdollistaa aivan uuden tavan kommunikoida, luoda välittömyyttä ja tehostaa siten työskentelyä”. Hyväksi puoleksi lisäksi koetaan tarjolla oleva näkymä.

Luottamuksellisuus koko talossa on ratkaistu tehokkaalla kulunvalvonnalla. Aulasta eteenpäin kaikki on lukittujen ovien takana. Asiakas- ja yhteistyöneuvottelut pidetään neuvottelukeskitymässä, joka sijaitsee pääsisäänkäynnin vieressä. (Kauppalehti Optio 2006.) Talossa on myös Pulssi- lääkäriasema sekä Sodexhon ruokala.

4 MUUTOKSEN TAUSTAT

4.1 Muutos ja sen hallinta

Yritykset eivät kehity, niitä pitää kehittää. Tästä kaikki toiminnan ja organisaation kehittämisen parissa työskentelevät lienevät yksimielisiä. Toki yritykset muuttuvat ilman aktiivista kehitystyötäkin ympäristön, yhteiskunnan, kilpailutilanteen ja ihmisten

muuttuessa, mutta tällaisella muutoksella ei ole selvää suuntaa tai päämäärää. Muutokseen ryhdyttäessä muutoksen vaatimat toimenpiteet ovat oltava selvät. Tässä esimerkkinä on kaksi mallia, joista Kotter on teoreettinen ja Beer käytännönläheinen.

Kotterin kahdeksan askelta muutokseen:

1. Ongelmien ja mahdollisuuksien tutkiminen
2. Voimakkaan vetäjäjoukon muodostaminen
3. Vision luominen
4. Visiosta tiedottaminen, vision levittäminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen toimimaan visioon pääsyyn edellyttämällä tavalla
6. Nopeisiin tuloksiin tähtääminen
7. Muutosten lujittaminen ja kehitystoiminnan jatkaminen
8. Muutosten vakiinnuttaminen

Beerin muutoksenhallinnan kriittinen polku.

1. Hanki muutokselle laaja sitoutuminen käsittelemällä yhdessä yrityksen ongelmia
2. Kehitä yhteinen visio siitä miten kilpailukykyä saadaan lisättyä.
3. Aja visiolle yksimielisyyttä, varmista sen vaikutusvalta ja edistä yhteenkuuluvuuden tunnetta.
4. Levitä muutosajatusta koko organisaatioon, mutta vältä samalla idean ylhäältäpäin työntämistä.
5. Vakiinnuta toimivat muutokset formaaleilla toimintatavoilla, järjestelmillä ja rakenteilla.
6. Seuraa kehitystä ja tarvittaessa muuta muutosstrategiaa muuttuneiden olosuhteiden ja uuden tiedon mukaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 17 -19.)

Muutostarve on kehityksen alkuvaiheen tärkein yksittäinen tekijä. Onnistuminen riippuu pitkälti kehitettävän organisaation tahdosta muuttua ja kehittyä. Muutostarve voi olla hyvinkin suuri, vaikka suuri osa henkilöstöä olisi tyytyväinen nykytilaan. Tarve syntyy, kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda haluttuun suuntaan. Silloin tarve on tutkittava, analysoitava ja tuotava konkreettisesti kehitystoiminnassa mukana olevan henkilöstön arvioitavaksi. Olennaista on nimenomaan se, miten muutostarve koetaan, ei niinkään se, mitä se todellisuudessa on. (Lanning ym. 1999, 33.)

Muutostarpeen määrittämisen edellytyksenä on siis tieto siitä, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa: millaiseen markkina-asemaan pyritään, millaista yrityskulttuuria arvostetaan tai millaista taloudellista tulosta tavoitellaan. Perimmäinen kysymys on aina raha, niin raadollista kuin se onkin. Yrityksen pitää varmistaa, että sille virtaa tarpeeksi rahaa, että sen kulutus on hallinnassa sekä ettei rahaa ole sidottu liian pitkäksi aikaa vaihto-omaisuuteen. Mikäli muutostarpeen perustelussa käytetään pääasiallisesti muita argumentteja kuin raha, ajaututaan helposti sivuraiteille. Kehitysprojektit, jotka eivät pyri rahan saamiseen tai säästämiseen, eivät ratkaise yrityksen todellisia ongelmia. Pitkän tähtäimen projektit kuten urheilun tai kulttuurin tukeminen eivät välttämättä myöskään ratkaise ongelmia heti, mutta usein maksavat itsensä takaisin ”korkojen kera”. Tarvetta tutkiessa yrityksen toimintaa tulee seurata etäältä, koska usein henkilöstö ja esimiehet omaavat henkilökohtaisia intressejä sekä usein suojelevat omaa osastoaan. Tämä on täysin luonnollista ja ymmärrettävää, mutta joissain tapauksissa se saattaa estää tarpeellisen kehityksen. Esimerkkinä tästä voisi käyttää yrityksiä, jotka kokevat uuden teknologian opettelun ja investoinnit turhiksi ja liian kalliiksi ja usein heräävät vasta, kun on liian myöhäistä. (Lanning ym. 1999, 33.)

Tarve muutoksen toteuttamiselle työyhteisössä voi olla enemmän tai vähemmän pakottava. Joskus työyhteisöllä on käytettävissään lukuisia vaihtoehtoja mukaan lukien se, että mitään ei tarvitse muuttaa. Toisaalta työyhteisö törmää myös tilanteisiin, joissa asiat muuttuvat, halutaan tai ei. Tällaisissa tilanteissa mitataan henkilöstön sitoutuminen, motivaatiotaso sekä myös esimiesten motivointitaidot. (Nakari & Valtee 1995, 113.)

Muutosvoimia on usein työorganisaatiossa niin monia, että niitä kaikkia on vaikea hahmottaa, ainakaan yhtäaikaisesti. Kehittäminen onkin muutosvoimien valjastamista hyötykäyttöön. Organisaation ja sen toimintaympäristön monimutkaisuus saa myös aikaan sen, että kehittäminen on aina myös harkittua riskinottoa. (Ursin 2001, 61- 62.)

4.2. Konsultti apuna muutoksessa

Konsultti on organisaation ulkopuolinen asiantuntija, joka hallitsee kehittämissuunnitelmien dynamiikan ja osaa järjestää organisaation tarvitsevan avun. Konsultin rooli ja tehtävät vaihtelevat kehittämissuunnitelmien välillä. (Lanning 1996, 28.) Useat yritykset käyttävät yrityksen ulkopuolista henkilöä, konsulttia apuna muutosprosessissa. Hänestä tulee niin sanotusti suodatin henkilöstön ja johdon välillä. Konsultti pyrkii rakentamaan positiivisen muutoksen, tekee siitä ihmisten välisen ja muutettavissa olevan tapahtuman. Hän pyrkii kartoittamaan henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet, sekä hakee uusia ideoita henkilöstöltä.

Konsultti voi joutua myös tutkimaan työyhteisön historiaa. Hän pyrkii etsimään ne tapahtumat, jotka aiheuttavat edelleen epäluottamusta, katkeruutta ja pelkoa. Seuraava askel on niiden selvittäminen ja vähitellen henkilöstön katseen kääntäminen tulevaan. Konsultin työkenttä voi olla hyvinkin laaja, mutta suurin osa siitä on päälliköiden tukemista ja kouluttamista heidän henkilöstötyössään. Sisäisiin konsulttipalveluihin kuuluu esimerkiksi työorganisaation, johtamismuotojen, organisoimisen, palkkiosysteemin ja osaamisen kehittäminen. (Hansson & Nicou 1992, 167 -169.)

Konsultin roolia täytyy kuitenkin miettiä aina suhteessa muutoksen laatuun ja määrään. Ulkoisen konsultin vetämää mahtipontista auditoriotilaisuutta ei kannata järjestää, mikäli muutoksessa on kyse hyvin henkilökohtaisista asioista. Toisaalta, jos kyse on yleisestä asiasta, joka pitää saada nopeasti ja tehokkaasti esille, tämä saattaa olla hyvä vaihtoehto. Tällaisia tilaisuuksia leimaa usein kuri ja voimakas auktoriteettiajattelu, joka kieltää käytännössä asiaan liittyvän vapaan ja kriittisen keskustelun. (Ursin 2001, 66 -67.)

4.3 Avokonttori

Avokonttorissa työpisteet ja suuri osa aputiloista on sijoitettu avoimeen tilaan ilman kiinteitä seinärakenteita. Tilaa avokonttorissa on 10 -20 neliometriä työntekijää kohden. Arkkitehti Esko Valkaman mukaan Suomessa on menossa selkeä suuntaus huoneistoista avotoimistoihin. Nykyään toimisto ja työtilat ovat yrityksille yhä suurempi kilpailu- ja mainetekijä, sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Rissa 2004, 30.)

Avokonttori on tehty helpottamaan vuorovaikutusta, mutta joskus melu ja kovaääninen keskustelu voi haitata työntekoa. Avokonttorissa henkilökohtainen työpiste ei myöskään ole tarkoitettu kokouksiin, vaan sitä varten tulisi olla oma tila. (Työterveyslaitos 2006.) Tutkimusten mukaan osa häiriötekijöistä on ihmisten itsensä tuottamia. Niihin voidaan vaikuttaa muuttamalla toimintatapoja ja työympäristöä. Avokonttoreihin suhtautuvat varauksellisemmin työntekijät, jotka tekevät vaativia töitä, joista selviytyminen edellyttää yksityisyyttä ja hiljaisuutta. (Rissa 2004, 30.) Tutkimusten mukaan melu voi alentaa työntekijöiden työkykyä jopa 10 prosenttia. (Rissa 2004, 24).

Avokonttorissa puhelinkäyttäytymiseen on kiinnitettävä huomiota tavallista enemmän. Jokaisen työntekijän on syytä pohtia, onko yksityispuheluiden suorittaminen ja radio-ohjelmien kuunteleminen tarpeellista nimenomaan työtilassa. Seinien ja sisäkattojen materiaalivalinnoilla voidaan vaimentaa ääntä tehokkaasti. Aikaisemmin suosittuja kokolattiamattoja käytetään nykyään harvoin. Myös sisustus vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen. Työntekijöiden sijoittelussa tulisi huomioida mahdollisuuksien mukaan toiveet yksityisyydestä: toisille sopii jatkuva keskustelu, toiset kaipaavat enemmän omaa rauhaa, tilaa ja näköesteitä. Arkkitehti Hille Kaukonen Teknillisestä korkeakoulusta huomauttaa, että arkkitehti voi ohjailla hälyä muun muassa kahvi- ja taukopaikkojen oikealla sijoituksella ja materiaalivalinnoilla. (Työterveyslaitos 2006.)

4.4 Oma työhuone vai avokonttori

Kari Nissisen (2006, 13 -24) VTT:lle teettämän yritystutkimuksen perusteella työntekijät kokevat avokonttorin kokonaisuutena lähes yhtä hyvänä ratkaisuna kuin oman työhuoneen. Mukana kyselyssä oli 200 toimistotyöntekijää viidestä eri yrityksestä (Nokia, TietoEnator, Telia-Sonera, Suomen Posti ja VTT). Kouluarvosanalla 1-10 vastaajat arvioivat oman työhuoneen 8,3 arvoiseksi ja avokonttorin puolestaan 7,7. Suurin ero oman työhuoneen puolesta muodostui kysyttäessä ääniolosuhteista sekä yksityisyydestä ja työrauhasta. Työtilan koon ero ei haitannut vastaajia merkittävästi. Tutkimuksessa Nissinen myös erittelee syitä siihen, miksi nykyään hyvin suuri osa uusista hankkeista toteutetaan avotilaratkaisuin. Avokonttoreita perustellaan hyvillä vuorovaikutusmahdollisuuksilla, oppimisella, muunneltavuudella ja tilankäytön te-

hokkuudella. Vuorovaikutusmahdollisuuden kasvua myös vahvistaa Becker&Simsin tutkimus, jossa on mitattu vuorovaikutustapahtumien määrää tunnissa yhdelle henkilölle. Perinteisessä toimistossa, jossa on yksi henkilö yhdessä huoneessa, vuorovaikutuskertoja tulee noin 0,2 tunnissa. Eli omasta huoneesta ei lähdetä kovin helposti muihin huoneisiin. Puolestaan matalasärmisessä avotoimistossa kontakteja tulee noin 1,7 tunnissa.

4.5 Avokonttoriesimerkkejä:

4.5.1 Nokia

Elinkeinoelämän valtuuskunta Eva on julkaissut Nokia-kriittisen raportin. Yhdysvaltalainen arkkitehtuurin professori Peter MacKeith käyttää Nokian pääkonttoria varoitavana esimerkkinä antaessaan sapiskaa suomalaisten toimistotalojen lasiarkkitehtuurille. Arkkitehdin mielestä on silkkaa harhaa, että lasinen talo kertoisi avoimuudesta ja luovuudesta tai edistäisi näitä hyveitä. Lasitalojen lisäksi MacKeith panee järjestykseen myös avokonttorit. Hänen mukaansa avokonttori kertoo levottoman talouden ajasta, jossa kaiken on oltava neutraalia ja nopeasti muutettavissa. Hän lisäksi toteaa osuvasti: ”Arkkitehtuuri muuttuu, jos joku todistaa, että avokonttori leikkaa tuottavuutta.” Työntekijä haluaa työtilalta rauhaa ja mukavuutta, oman reviirin. Jatkuva hälinä stressaa. Jos työprosessi todella vaatii jatkuvaa esteetöntä tiedonkulkua, työntekijä yleensä näkee avotilan edut. Jos työ kysyy keskittymistä ja pitkäjännitteisyyttä, avokonttoria on vaikea käsittää. Työnantaja voi sanoa hakevansa tilaratkaisusta avoimuutta, luovuutta ja tehokkuutta. Näitä seikkoja ja niiden vaikutusta tulokseen on kuitenkin lähes mahdoton mitata. Sen sijaan on helppo mitata, minkä verran rahaa työtilat imevät. Avokonttoriin mahtuu väkeä pieneen tilaan. Myös tilojen omistajille avotila sopii paremmin kuin kiinteät työhuoneet: saman avotilan voi vuokrata yhdelle 200 hengen organisaatiolle tai kymmenelle 20 hengen organisaatiolle. (Yrjölä 2005.)

4.5.2 Blue Book

Blue Book on Suomen johtava yritykseltä yritykselle erikoishakemistojen julkaisija ja kustantaja. Blue Book palvelee sekä yksityisen että julkisen sektorin päättäjiä. Hakemistojen tarkka ja selkeästi ryhmitelty tieto antaa käyttäjälle monipuolisia etuja. Yhtiön tavoitteena on auttaa muita yrityksiä löytämään toisensa ostajina, myyjinä, ali-hankkijoina ja yhteistyökumppaneina. Blue Book on julkaissut yrityshakemistoja vuodesta 1929 lähtien ja siirtyi osaksi Fonecta - konsernia vuoden 2006 alussa. Yrityksen uusi toimitusjohtaja Fredrik Schauman haastatteli ensi työkseen kaikki työntekijänsä, joita oli yli 50. Palaute oli tyrmäävä. Yrityksestä mainittuja adjektiiveja olivat: pölyyntynyt, hidas, vanhanaikainen, tylsä. Ensimmäinen askel muutoksessa oli siirtyminen valoisaan avokonttoriin. Aiemmin firmassa istuttiin L:n muotoisen pitkän pimeän käytävän varrella, kukin yksikseen. Se ei ollut Schaumanin mielestä tätä päivää: ”Oli aika siirtyä avokonttoriin ja poistaa seinät”. Tällä hän ei tarkoita vain fyysisiä seiniä vaan myös kommunikaatioesteitä. Toinen syy muutokseen oli tietenkin raha. Blue Bookin aiempi työtilaratkaisu vaati 1500 neliötä, eikä tilaa kasvuun ollut. Nyt tilaa on käytössä runsas tuhat neliötä ja kasvu on mahdollista. Joillakin toimialoilla avokonttoreista on negatiivisia kokemuksia, mutta Blue Bookissa asia nähtiin toisin: ”Monia saattoi pelottaa, millaista on joutua istumaan työkaverin viereen, mutta aika nopeasti moni tuli sanomaan, ettei millään enää muuttaisi takaisin koppiin.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006.)

4.6 Työtila vai viihtymistila?

Nykyajan työnantaja tarjoaa useimmiten tehokkaan työtilan, ei viihtymistilaa, jossa voisi vapaasti hoidella omia asioita ja rupertella työtovereiden kanssa. Työntekijä voi neuvotella työnantajan kanssa joistakin eduista, kuten ääni- ja näköeristetyistä vetäytymistiloista. Työntekijän suurin valta on kuitenkin siinä, että hän voi päättää, haluaako hän myydä työpanostaan juuri tälle työnantajalle juuri näissä tiloissa. Toisin sanoen: työnantajalle tärkeää on raha, ja työntekijän tehtävä on sopeutua tai etsiä parempi paikka itselleen ja osaamiselleen. Avokonttori on niitä harvoja paikkoja, jossa kapita-

listin ja työläisen ikiaikainen ristiriita vielä nykyisin näkyy konkreettisesti. Vasta, jos joku pystyy pitävästi osoittamaan, että avokonttori tietynlaisissa työyhteisöissä heikentää tuottavuutta, työnantaja alkaa vaatia toisenlaista arkkitehtuuria. Jos joku toisaalta osoittaa, että avokonttorista on todellista hyötyä, työntekijöiden kannattaa ryhtyä muokkaamaan asenteitaan realistisemmiksi. (Yrjölä 2005)

4.7 Muutoksen vaikutus yrityskulttuuriin

Yrityskulttuuri on laaja käsite, jonka jokainen ihminen näkee hieman eri tavalla. Voidaan kuitenkin yleistää, että yrityskulttuuri on identiteetin lähde organisaatiossa työskenteleville. Se myös mahdollistaa organisaation päämääriin sitoutumisen sekä ylläpitää sosiaalisen järjestelmän tasapainoisuutta. Kun yrityksessä tehdään suuria muutoksia, jotka koskevat jokaista työntekijää, se myös vaikuttaa yrityskulttuuriin. Scheinin teorian mukaan kulttuuri ilmenee eritasoisina prosesseina, jotka voidaan jakaa kolmeen osaan: näkyvä, pinnan alla oleva sekä tiedostamaton osa. Näkyviä osia ovat tekniikka, taide ja näkyvä toiminta. Pinnan alla olevia osia ovat arvot. Tiedostamattomia osia ovat suhde ympäristöön, toiminnan ja ihmissuhteiden luonne sekä todellisuuden, ajan ja paikan luonne. Yrityskulttuuri ilmentää myös sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Yrityskulttuuri saa muotonsa yrityksen perinteissä. Perinteet voivat olla yritykselle vahvuus sekä rasite. Perinteitä on vaikea lähteä muuttamaan, koska ne koetaan osaksi yritystä ja niiden poistaminen tai muuttaminen saattaa vaikuttaa yrityskuvaan radikaalisti sekä asiakkaiden että henkilöstön keskuudessa. Toisaalta jotkin perinteet saattavat hidastaa yrityksen kasvua tai vaikeuttaa työntekoa, jolloin niitä täytyy arvioida uudelleen ja analysoida onko niiden säilyttämisellä niin suuri symbolinen arvo että se menee kehityksen edelle.

Kulttuuri ja sen toimivuutta tulee aina harkita muutostilanteissa; halutaanko säilyttää nykyinen ilmapiiri ja kulttuuri vai lähdetäänkö hakemaan uutta suuntaa ja yrityskulttuuria? Arvot, ihmissuhteet ja työtila ovat asioita, joita ihminen ei halua muuttaa kovin usein, koska muutos luo aina epävarmuutta ja herättää kysymyksen: miten minun käy? Menestyvässä yrityksessä pitää henkilöstön ja johdon välillä olla yhteisnäkemys yrityksen päämääristä ja tavoitteista sekä niihin käytettävistä keinoista. Päämääriä ei voida saavuttaa, elleivät yhteiset pelisäännöt ole tiedossa ja ellei niitä kunnioiteta.

(Juuti 1992, 27 -40.) Myös Ifissä myönnetään, että uusilla tiloilla on selkeä vaikutus kulttuuriin: ”Meille tämä oli tietynsortinen kulttuurimuutos. Koko henkilökunta aina johtajia myöden istuu nyt avotoimistossa” sanoo johtaja Pekka Meras. Asema ei näy neliöinä, palisanteripintoina tai muina hierarkian tunnusmerkkeinä. (Kangas 2006, 9)

Yrityskulttuuria voidaan ylläpitää monella eri tavoin. Juhlat, riitit, rituaalit ja symbolit ovat yleisimpiä kulttuurin tunnusmerkkejä. Esimerkkinä voidaan käyttää vaikka sponsoroitua. Mikäli ihmiset ovat tottuneet siihen, että jokin yritys tukee tiettyä urheilukilpailua vuosittain, he näkevät sen yrityksen arvoihin(kulttuuriin) kuuluvana asiana, joka luo tietyn mielikuvan yrityksestä. Myös yrityksen logo voi toimia esimerkiksi luottamuksen symbolina. Asialla voi olla myös kääntöpuoli. Mikäli yritys on ollut mukana negatiivisissa tapahtumissa, tunnuksen vaihtaminen voi kertoa muutoksesta ja uusista arvoista.

4.8 Yrityskulttuurin johtaminen

Yrityskulttuurin johtaminen on pitkälti ihmisten mielikuvien ja odotusten johtamista. Mikäli yrityskulttuuri on rentoa, vapaamielistä ja innovaatiokeskeistä, esimiehen rooli kulttuurin ylläpitäjänä eroaa huomattavasti yrityksestä, jonka kulttuuri on hierarkkista, virallista ja rutiinikeskeistä.

Jokaisessa organisaatiossa työskentelevä esimies muovaa päivittäin ihmisten todellisuutta. Esimiehen valta riippuukin pitkälti siitä, kuinka hyvin hän saa omat tulkintansa asioista hyväksytyksi. Jämäkät esimiehet saavat usein valtaa kyetessään esittämään, että heidän yksikkönsä kykenee toimimaan tilanteen vaatimusten mukaisesti. Ihmiskeskeiset esimiehet puolestaan saavat valtaa painottaessaan yksikkönsä henkilöstön yhteistyökykyä jne. Esimiehen kyky muovata muiden kokemuksia riippuu siitä, missä määrin esimies kykenee kytkemään erilaisia ja eritasoisia todellisuuskäsityksiä yhteen ja kykenee luomaan tehokkaan ongelmanratkaisun ja kaikkien kannalta hyväksyttävän toimintasuunnitelman.

Johtamisen pääasiallisiksi välineiksi luetaan symbolit, kieli, tieto ja viestintätaidot. Myytit, kertomukset, huumori, tarinat ja rituaalit ovat myös johtamisen työkaluja ja

usein näillä pystytään vaikuttamaan muiden uskomuksiin ja näkemyksiin. Tätä ei pidä nähdä pelkästään negatiivisena asiana, koska useasti ihmiset eivät vaihda näkemyksiään ilman vahvoja perusteita. (Juuti. 1992 ,139-141)

5 OSALLISTUVA KEHITTÄMINEN

Osallistuva kehittäminen tarjoaa käyttökelpoisen vaihtoehdon perinteiselle suunnittelijavetoiselle kehittämiselle. Kehitettävän yksikön henkilöstön mukaanotolla kehitysprojektiin voidaan saavuttaa merkittäviä etuja.

Osallistuvan kehittämisen avulla saadaan käyttöön koko henkilöstön asiantuntemus. Ne, jotka tekevät tiettyä työtä käytännössä, tuntevat yleensä parhaiten toiminnan ongelmat ja tärkeimmät kehityskohteet. Usein heillä on myös paras asiantuntemus siitä, millaiset ratkaisut toimivat ja millaiset eivät. Kun henkilöstö otetaan mukaan kehitysprojektiin ikään kuin asiantuntijan roolissa, saadaan yleensä toimivampia ratkaisuja kuin pelkällä asiantuntijasunnittelulla. Osallistuvaan kehittämiseen sitoutuva aika ja resurssit saadaan yleensä takaisin uusien menetelmien nopeutuneena käyttöönottona ja toiminnan kitkattomana käynnistymisenä. Koulutustarve vähenee, sopeutuminen nopeutuu ja työt saadaan pyörimään täydellä teholla nopeasti. (Lanning ym. 1999, 172–175.) Osallistuminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, kuten usein väärin käsitetään. Se palvelee ennen kaikkea tarkoitusta. Tarkoitus on tehdä vastuusta osa tehtävää. Osallistumiselle on joka tapauksessa yksi vakuuttava syy: se on ainoa keino saada päätöksentekoa varten mahdollisimman paljon tietoa ja näkemystä, jota organisaatiossa on. (Malik 2002, 165, 195.)

Myös ulkopuolelta tulevat muutosaiheet voivat sisäistyä organisaation omiksi tavoitteiksi, jos työntekijät voivat osallistua muutosten suunnitteluun ja kokevat olevansa merkityksellisiä muutoksen onnistumisen kannalta. Perusteellinen muutoksesta informointi auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen edut ja haitat. Työntekijöiden

kuulemisen ja huomioimisen lisäksi työntekijät tarvitsevat paljon tukea muutosta läpikäydessään. (Keskinen 1998, 151 -152.)

5.1. Osallistuvan kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet

Tyypillinen osallistuvaan kehittämiseen liittyvä harhaluulo on, että jos ihmisille vain annetaan mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin, he osallistuvat innolla ja ehdoitta. Vastaavasti saatetaan kuvitella, että osallistuminen johtaa automaattisesti motivoitumiseen, nopeaan omaksumiseen ja yleisesti hyväksyttäviin ratkaisuihin. Näiden oletusten paikkansapitävyys riippuu siitä, miten osallistuminen toteutetaan. Osallistumiseen vaikuttavat olosuhteet ja organisaatiokulttuuri, joissa osallistuvaa kehitystä sovelletaan sekä kehitysryhmätyöskentelyn organisointi ja toimivuus. Ennen osallistuvan kehittämisen aloittamista henkilöstölle on tarjottava mahdollisuus omaksua kehitystyössä tarvittavat kyvyt ja taidot. Tyypillisesti tämä tarkoittaa koulutusta toiminnan kehittämisen perusteista, tuottavuus- ja laatuajattelusta, kehitettävien järjestelmien toiminnallisista ja teknisistä ominaisuuksista, ryhmätyö- ja kokoustekniikkaharjoituksista sekä tutustumista muualla vastaavissa tilanteissa tehtyihin ratkaisuihin. Osallistuva kehittäminen ei vähennä suunnittelun, esivalmistelun tai ohjauksen tarvetta, päinvastoin. Jotta eri ryhmissä tehtävä työ veisi projektia yhteen suuntaan, osallistuminen on suunniteltava ja koordinoitava tarkoin.

Yksi osallistuvan kehittämisen riskeistä on lopputuloksen vaikea ennustettavuus. Mikäli osallistuva kehittäminen on aitoa, eli ihmiset pääsevät todella vaikuttamaan toiminnan kannalta merkittäviin asioihin ilman manipulointia ja ohjailua, johto ei voi tietää etukäteen, millaisiin ratkaisuihin projektissa päädytään. Osallistuvasti toteutetussa kehitysprojektissa saatetaan myös juuttua mitättömiin yksityiskohtiin. Ellei projektiin osallistuva henkilöstö kykene näkemään kokonaisuutta ja nousemaan omien arkirutiiniensa yläpuolelle, se saattaa uhrata paljon aikaa ja työtä toisarvoisten asioista kiistelyyn. (Lanning ym. 1999, 177 -178.)

Useasti työelämän muutoksiin ei varauduta niin, että työntekijät ja työyhteisö olisivat valmiit siihen muutosrytmiin, jota ulkoisesti odotetaan. Tärkeää on huomioida, että ihmiset sietävät isojakin muutoksia, jos heille on jätetty ylimääräistä toiminta- ja muutosteknologiaa. Muutos ei ole pelkästään hallinnollinen toimi vaan haastava yhteistoiminnallinen projekti. (Kopperi 2004, 3.)

Suunniteltu ja toivottu muutos on kehitystä. Kuitenkin työyhteisöt muuttuvat joskus myös sellaiseen suuntaan, joka ei ole aina hallittavissa. Kehityksen käsitteeseen sisältyy sekä myönteinen että kielteinen muutoksen puoli, mutta se pitää aina sisällään ajatuksen, että jotakin tehdään tietoisesti. Toisaalta jatkuvasti tapahtuu satunnaista, luontevanoloista kehitystä ja usein yllätyksiä sisältävää kehitystä. Tämän kehityksen hyödyntäminen ja tunnistaminen on varsinkin johtajille tärkeää, koska periaatteessa se on jo tapahtunutta osallistuvaa kehitystä. (Af Ursin 2001, 57- 58.)

5.2 Muutostarve

Vanhan kiinalaisen viisauden mukaan ihminen muuttaa toimintaansa vain silloin, kun hän pitää sitä järkevänä. Tämä viisaus pätee myös työyhteisöissä; niissä tapahtuu aitoja muutoksia vain silloin, kun työyhteisössä työskentelevät ihmiset pitävät niitä järkevinä, perusteltuina ja tavoittelemisen arvoisena. Muutokset edellyttävät aina myös luopumista, johon useimmiten liittyy myös tuskaa ja ahdistusta. Kaikki kehittäminen tähtää muutoksiin, ja tästä syystä kaikessa kehittämisessä on varauduttava kohtaamaan myös muutosten synnyttämiä uhantunteita, kitkoja, ristiriitoja, vaikeuksia ja ongelmia. (Nakari ym. 1995, 120- 121.) Muutostarve voi johtua myös ulkoisista tekijöistä. Ulkoista muutospainetta luovat muun muassa tietotekniikan tarjoamat uudet mahdollisuudet. Ulkoisia muutospaineita ei voi käytännössä erottaa sisäisistä, ovathan työyhteisöt olemassa toimiakseen vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Lindström. 1994, 166.)

5.3 Muutosvastarinta

Muutosten läpivienti voidaan nähdä jatkumona, jonka toisena ääripäänä ovat pakko- ja voimakeinot ja toisena ääripäänä yhteisymmärrys ja vapaaehtoisuus. Pakko- ja

voimakeinot ovat usein huonoin ratkaisutie, sillä niillä on taipumus synnyttää heikkoa sitoutumista ja entistäkin voimakkaampaa vastavoimaa, ja seurauksena voi olla osapuolten kaivautuminen taisteluhautoihin, työyhteisön klikkiytyminen sekä avoimet konfliktit. Mitä enemmän työyhteisö kuluttaa energiaansa ”sisäiseen pelaamiseen” ja valtataisteluun, sitä vähemmän energiaa luonnollisesti jää yksikön varsinaisiin tehtäviin. Muutosvastarinta on paitsi luonnollista, usein myös erittäin hyödyllistä. Vastustus voi antaa muutosten suunnittelijoille terveellistä tietoa toiminnan realiteeteista. Joskushan muutosten innokkaimmilla suunnittelijoilta jää noteeraamatta olennaisia onnistumiseen vaikuttavia seikkoja. (Nakari ym. 1995, 118 -119.)

Vastustaminen ja epäröinti ovat luonnollinen osa kaikkea muutosta. Ihmisellä on sisäänrakennettu mekanismi, jolla hän torjuu asioita, joiden näkee uhkaavan omaa turvallisuuttaan. Se, minkä kukin kokee turvallisen ja turvattoman rajana, vaihtelee voimakkaasti persoonallisuudesta ja aiemmista kokemuksista riippuen. Yksilöiden muutosvastarinnan takana saattaa olla seuraavanlaisia asioita: kielteiset asenteet ja epäluulot, pelko ja turvattomuudentunne, henkinen laiskuus, uhka asemaa kohtaan, ryhmän sulautuminen ja tiedon puute. Muutosvastarinta voi olla myös organisaation luomaa, koska myös johtamistapa voi synnyttää vastustusta muutoksia kohtaan. Yrityksissä, joissa perinteiden ja muuttumattomuuden arvostus on vahvaa, muutos voidaan helpommin nähdä häiriötilana. (Viitala 2003, 96.)

Väärinkäsitykset muutosprosessissa ovat myös yksi todennäköinen muutosvastarinnan lähde. Ihmiset saattavat tulkita saamaansa tietoa eri tavalla riippuen, ovatko muutokset myönteisiä vai vastustavatko he niitä. Näkemuserojen ilmaantuessa onkin hyvä aina varmistaa, onko todella kyse näkemuseroista vai vain väärinkäsityksistä. (Lanning 1996, 30- 31.)

Kirjassaan *Avaudu ja kapinoi* (2001, 57) Klaus Af Ursin kertoo muutosvastarinnan perusmallista, jossa ihminen nimenomaan työstää uutta asiaa vastustaessaan sitä. Hänen mukaansa työelämässä on myös paljon muutosten vastustusta, jota ei voi suoraan määritellä muutosvastarinnaksi. Tähän sisältyy paljon tervettä kritiikkiä muutosta kohtaan ja tietty epäily, ”Tuleeko tämä toimimaan halutulla tavalla?”. Kun ihminen pohtii asiaa, jo toisella kerralla hänen vastustuksensa on jo hieman vähäisempää.

Työyhteisön muutoksessa on kyse myös ns. kielen ja merkitysten muutoksesta. Termit vaihtelevat siitä riippuen, onko henkilö/ taho muutoksen puolesta vai vastaan. Haluttaessa muutosta, eri mieltä olevien käytöstä kuvataan helposti ”vastustuksen” ja ”muutosvastarinnan” käsittein. Vastaavasti, kun tavoite on pysyminen entisessä, käytetään samaa mieltä olevien käyttäytymisestä ”kestävyyden” ja ”sitoutumisen” käsitteitä. Muutoksen vastustus tai hyväksyminen ei ole siis absoluuttinen hyve tai organisaation etu sinänsä. Työyhteisöjen muutoksessa on sovittava kriteerit kummankin reaktion tarkoituksenmukaisuuden arviolle ja menetit, joille organisaatiossa tehtävien päätösten laatua parannetaan, olipa kyse aiemman jatkamisesta tai muutoksesta. (Lindström 1994, 169.)

5.4 Johdon rooli muutoksessa

Kun ollaan tilanteessa, jossa henkilöstön on luovuttava vanhasta ja muutettava uuteen tilanteeseen, esimiesten on näytettävä ensimmäisenä esimerkkiä siitä, että luopuminen vanhasta on aina alku uudelle kehitykselle. On selvää, että kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen myötä ihmisten innokkuus ja osaaminen kehittyy korkealle tasolle. (Juuti & Vuorela 2002, 6.) Johdon rooli muutoksessa on aina keskeinen. Hieman karrikoiden voidaan väittää, että perinteisessä esimieskeskeisessä ajattelussa tieto ja asiantuntemus niin muutostarpeesta, muutoksen tavoitteista kuin muutoksen toteuttamistavoistakin on varattu johdon yksinoikeudeksi. Työyhteisön esimiehen ongelmana on tällöin ”kepein ja porkkanoin”, pakoin ja palkinnoin saada ”myydyksi” hyviksi ajattelemansa ideat työyhteisölle. Johdon keskeisenä tehtävänä on saada henkilöstö vakuuttuneeksi siitä, että kehittämisestä on hyötyä ja se myös johtaa näkyviin tuloksiin.

Työyhteisö sitoutuu vain niihin muutoksiin, joita se pitää järkevinä. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on työyhteisössään toimia tällaisen järkevyyden yhteisen etsimisen moottorina ja ohjaajana. Johdon mukanaolon ja vastuunoton tulisi näkyä myös uhrauksissa. Jos muutoksilla on myös kielteisiksi koettuja vaikutuksia, tulisi niiden koskea myös johtoa. (Nakari ym. 1995, 125-126.)

Viime vuosina muutoksen johtaminen on noussut johtamisen keskeiseksi kysymykseksi. Ilmiötä on kutsuttu myös transformatiiviseksi johtamiseksi. Organisaatioiden muutospainneissa johtajien ja esimiesten kyvyt ovat kovalla koetuksella: muutosvastarintaa on kyettävä murtamaan lannistamatta työntekijöitä. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen.

Työntekijöiden muutoshalukkuudessa on huomattavia yksilöllisiä eroja, mikä luo lisähaastetta esimiehen tehtävään. Monissa organisaatiouudistuksissa ja muissa kehittämishankkeissa tehdään se virhe, että joku muu päättää toisille tarpeellisista muutoksista. Ihmiset vastustavat muutoksissa kaikkein eniten niihin liittyviä menetyksiä. Myös pelko omien voimavarojen riittävydestä luo esteitä muutokselle. Muutos saa useimmiten ihmisissä aikaan ahdistusta ja pelkoa, joihin ihminen luonnostaan vastaa puolustautumismekanismeilla, jotka taas vääristävät todellisuutta ja tuottavat joustamattomuutta. Kurt Lewin on määritellyt organisaation kehittämisprosessin kolme vaihetta, jotka ovat vanhojen rakenteiden purkaminen, varsinaisten muutosten tekeminen eli sulattaminen ja uusien rakenteiden vakiinnuttaminen eli jäädyttäminen.

Muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Helpoin taso on tiedon muutos. Uuden tiedon tuominen vanhan tilalle edellyttää selkeää, laajaa perustelua ja toistamista. Seuraava taso on asennemuutos. Se on tiedollisen muutoksen jälkeen mahdollinen, jos ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävänä ja merkityksellisinä. Kolmas taso on jo huomattavasti vaikeampi: yksilön käyttäytyminen. Ihmisen muutosvalmiudessa on eroja, mikä näkyy etenkin tällä muutoksen tasolla. On yksilöitä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuutta löytää uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä, mutta on myös niitä, jotka kokevat turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista menettelytavoista. (Viitala 2003, 88-90.)

5.5 Muutoksen haasteet johtajalle

Johtajan ammatille on neljä pääasiallista osatekijää: tehtävät, työvälineet, periaatteet ja vastuu. Nämä kaikki joutuvat kovaan testiin johtajan sitoutuessa vetämään suurta muutosta. Hänen vastuunsa kasvaa entisestään, hänen pitää organisoida sekä muutosta

että jatkuvaa ”jokapäiväistä” työtä ja silti huolehtia henkilöstönsä erikoistarpeista. Johtaja joutuu mahdollisesti myös tinkimään omista ja ammatillisista periaatteistaan. Periaatteiden noudattaminen vaatii aina kurinalaisuutta ja uskoa omiin näkemyksiin. (Malik 2002, 60 -63.)

Muutos vaatii aina muuttumista, mikä on vaikeaa niin yksilölle kuin organisaatioillekin. Pelko uudesta ja hallitsemattomasta hillitsee muutoshalukkuutta tehokkaasti. Tästä syntyvät myös vastavoimat. Vastavoimien kääntäminen muutoksen puolelle on todellinen haaste muutosjohtajalle. Negatiivinen vastavoimien tukahduttaminen on eräs johtamisen tavanomaisimpia sudenkuoppia. Voimakeinoin aikaansaatu ”hiljainen funktionaalisuus” saattaa taata hyvän alun, mutta väkisin tuhahdetut konfliktit ja ”toisinajattelijoiden” vaientaminen kääntyvät poikkeuksetta johtajaa vastaan. Muutoksen kanavoiminen positiiviseksi voimaksi, joka vaikuttaisi jatkuvasti organisaatiossa, on varmaan eräs kaikkein vaikeimpia asioita. Hyvä johtaja voi näyttää mallia olemalla mukava, jämäkän asiallinen, innostava ja osaa ottaa muutoksen ”asiallisesti”. Tämä ei kuitenkaan takaa muutoksen onnistumista, koska johtaminen on paljon muutakin kuin esimerkin näyttämistä. Johtaminen on myös päätöksen tekoa ja vastuuta niistä. Tunteet voivat osin korvata järjen, joka voi johtaa väriin päätöksiin.

Meissä jokaisessa on piilevänä järjenvastaisen käyttäytymisen siemen. Onneksi monilla johtajilla on kylliksi luonteenlujuutta ja riittävästi selviytymistaitoja estääkseen tämän. Heillä on sisäisiä voimavaroja ja luonteenpiirteitä, jotka auttavat hallitsemaan johtajuuden mukanaan tuomia paineita. Tällaiset johtajat ovat halukkaita testaamaan todellisuutta ja arvioimaan sitä uudelleen, arvioiden samalla ajoittain uudelleen myös omia arvojaan, toimiaan ja ihmissuhteitaan. Korjaavat toimet ja muutos pohjautuvat kykyyn tiedostaa, milloin tietyistä toimista uhkaa tulla tuhoavia ja miksi epäonnistuminen vaanii jatkuvasti nurkan takana. Loppujen lopuksi juuri näillä johtajilla on todellinen valinnanvapaus toimiessaan sisäisen varmuuden pohjalta pelkän mielijohtajuuden sijasta. (De Vries 1982, 168 -169.)

5.6 Muutoksen vakiinnuttaminen

Työntekijöiden sitoutumista vahvistavan muutosprojektin tuntomerkkejä ovat määräaikaaisuus; eli projekti ei saa kestää epämääräistä aikaa. Projektin täytyy olla myös selvässä yhteydessä johtoon ja se ankkuroituu organisaation strategioihin. Projektin lopputuotos eli konkreettinen tulos tulee esitellä hyvissä ajoin ennen projektin päättämistä, koska jälkityö voi työllistää varsinkin projektin vetäjää pitkään. Lisäksi myös näin jokainen osallistuja näkee työnsä tuloksen ja voi nauttia sekä onnistumisista että ottaa opikseen tehdyistä virheistä. (Ursin 2001, 69.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työ olisi tehty ja kehitys loppuisi, vaan yksinkertaisesti pysähdytään hetkeksi analysoimaan, mitä on tehty hyvin, mitä huonosti ja mitä voidaan kehittää lähitulevaisuudessa.

Muutoksen päättyminen ei kuitenkaan päättä johdon ja esimiesten vastuuta tehdyistä muutoksista ja saavutetuista parannuksista. Ne pitää vielä vakiinnuttaa osaksi jokapäiväistä toimintaa. Muutoksen vakiinnuttamisella projektin päätyttyä tarkoitetaan kehitys tai muutosprojektin tuloksena syntyneiden toimintatapojen, organisaatio rakenteiden ja pelisääntöjen saattamista osaksi normaaleja rutiineja.

Projektin päättäminen merkitsee yhtäältä yhden suuren tavoitteen saavuttamista, mutta toisaalta se on aina myös uuden kehityksen alku. Usein kehitysprojektin tarkoituksena on ottaa käyttöön uusi toimintatapa ja myös luoda organisaatioon jatkuvan kehityksen mahdollistava osaaminen ja kulttuuri. Varsinkin nykyisessä nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa, teknologian kehittyessä jättiharppauksin, ei yhdelläkään yrityksellä ole varaa jäädä lepäämään laakereillaan.

Kehitysprojektilla saatavan hyödyn kannalta on ensisijaisen tärkeää, että sovituihin menetelmistä ja rutiineista pidetään kiinni päätöstilaisuuksien jälkeenkin, eikä vanhoihin tehottomiin menettelyihin enää palata eikä niitä jäädä haikailemaan. Uudenlaiset toimintatavat ja niihin johtavat muutokset eivät yleensä ole helppoja; vanhoihin rutiineihin palaamisen kiusaus on suuri. On varmistettava, että nykyinen toimintatapa pysyy käytössä ja kehittyy.

Vakiinnuttamiseen ei usein käytetä tarpeeksi aikaa ja siihen ei kiinnitetä huomiota. Tämä on tavallaan ymmärrettävää, sillä koko projektihenkilöstön energia ja tähtäin on suunnattu usein tavoitteiden saavuttamiseen ja uusien työskentelytapojen käyttöönottoon. Uusien toiminta- ja työskentelytapojen vakiinnuttaminen ei välttämättä edellytä projektin loppuvaiheessa mitään erityistoimenpiteitä. Parhaassa tapauksessa vakiinnuttamisen pääedellytykset ovat jo toteutuneet ja rakentuneet projektin aikana. Tällaisessa tapauksessa vakiinnuttaminen on lähinnä seuranta, ohjausta ja palautteen antamista ja kuuntelemista. (Lanning ym. 1999, 290 -298.)

5.6.1 Muutoksen ymmärrys – hyväksyntä

Hyväksynnän muodostumiseen ihmisessä vaikuttavat asian toteuttamiseen liittyvä osaaminen ja oma arvio asian todennäköisestä onnistumisesta. Jos jotakin asiaa ei hyväksytä, on syytä keskustella siihen johtavista syistä. Hyväksynnän puutteen esiin saaminen on ensiarvoisen tärkeää. Siinä piilee mahdollisuus kehittää ja saada henkilöstöltä rakentavaa palautetta. Mahdollinen hyväksynnän puute on siten tiedostettuna hyvä asia pitkällä tähtäimellä ja palvelee sekä esimiehiä että henkilöstöä, koska se puhdistaa ilmaa. Ymmärrystä voidaan myös lisätä tiedottamisella ja tehokkaalla viestinnällä. Vuorovaikutus on välttämätöntä, jos halutaan luoda kestävä kehitys. Myös ajoitus täytyy olla oikea, nopea reagoiminen ei aina ole paras vaihtoehto, koska oikeakin toiminta vääränä aikana voi hidastaa muutosta entisestään. (Kesti 2005, 57 - 60.) Hyväksyntä tai asian vastustaminen voi myös johtua puhtaasti henkilökemioista sekä ihmisten omista eduista. On myös täysin ymmärrettävää, että mielipide saattaa muuttua useasti varsinkin pitkän muutosprosessin aikana.

5.7 Työpaikka – Turvapaikka vai pakopaikka?

Yksi vaikeus muutoksissa on se, että kun ihmiset ovat tottuneet työympäristöönsä, he muodostavat siitä itselleen turvapaikan tai pakopaikan. Ihmiset jumittuvat omiin ajatuksiinsa ja uskomuksiinsa joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tämä saattaa olla este kehitykselle ja aiheuttaa perusnegatiivisuutta muutosta kohden, koska muutos ei ole turvallista ja sitä ei usein pysty itse hallitsemaan.

Kokonaisuudessa pysyvyyden vaaliminen voi aiheutua organisaatiolle kohtalokkaaksi. Tyyli, jolla on aiemmin menestytty, muuttuu ansaksi, joka estää kehittämästä uutta ja estää uusiin haasteisiin valmistautumista. Tätä voidaan kutsua ”tuttujen ajattelutapojen ansaksi”. Danny Miller kirjoittaa kirjassaan ”Ikaros paradoksi”, siitä miten yhteisöt voivat joutua noidankehään, jossa voitot ja vahvuudet tulevat heikkouksiksi ja johtavat romahdukseen. Ne voivat joutua tilanteisiin, joissa tulevaisuuden visiot johtavat sokeisiin pisteisiin. Tapa nähdä voi muodostua tavaksi olla näkemättä. Esimerkkinä käytetään 1970-luvun automarkkinoita Yhdysvalloissa. Yhdysvaltojen autoteollisuus luotti suurtuotantoon ja uusiin vuosimalleihin ja laiminlöi pienten autojen valmistuksen, jolloin japanilaiset alkoivat vallata markkinoita polttoainetta säästävillä automalleilla. He olivat ”kaukaa viisaita” ja innovatiivisia. (Roti 1999, 137 -140.)

5.8 Yrityksen sosiaalinen ympäristö

Sosiaalinen ympäristö on kohdeyrityksen työntekijöillä muuttunut paljon.

Yksilöllisestä työympäristöstä on siirrytty suurimman osan kohdalla avoimeen ja vuorovaikutusta edistävään tilaan. Lisäksi uudet laitteet ja sijainti ydinkeskustan ulkopuolella antavat uusia mahdollisuuksia sekä esimiehille että henkilöstölle.

Luonnollisesti ne myös luovat uusia haasteita, joita on hyvin tärkeä tuoda esiin.

Porras ja Hofferin mallissa onnistuneen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat kaikilla organisaatiotasolla:

- avoin kommunikaatio
- yhteistyö
- vastuunotto
- yhteisen vision muodostaminen
- tehokas ongelman ratkaisu
- kanssakäymisen helpottaminen
- tutkiva suhtautuminen organisaatioon
- kokeilualttius

Johtotasolla:

- yleistä osallistumista organisaatioissa

- visioilla johtamista
- strateginen toiminta
- tiedon lisääminen
- kaikkien taitojen ja tietojen kehittämistä.

(Lindström. 1994, 232.)

5.9 Työyhteisö yrityksen osana

Osallisuuden tunne työyhteisössä syntyy muun muassa työntekijän hyvästä itsetunnosta. Itseluottamusta ja itsetuntoa voi rakentaa monella tavalla. Sitä voi hankkia esimerkiksi harrastuksista, joissa on hyvä. Itsetuntoa voi kohottaa myös hyvien työtoverisuhteiden ja asiakkailta, työtovereilta ja esimiehiltä saadun realistisen palautteen kautta. Elämä työyhteisössä sujuu melko hyvin, jos jäsenet ja johtaja ovat käyneet kunnolla läpi seuraavat kehitysvaiheet: riippuvuus, irrottautuminen, yksilöityminen, itsenäisyys, itsenäinen työskentely. Tällaisista lähtökohdista lähdettäessä on helppoa sopeutua ryhmään ja yhteiseen työskentelyyn sekä hyväksyä erilaisuutta (erilaisia ihmisiä) kokematta sitä uhkana. Erilaisuuden sietämisessä on aina kyse omista arvoista ja normeista työyhteisön jäsenenä erikseen ja yhdessä. Työyhteisö elää ja toimii kahdella tasolla. Toinen on näkyvä ja virallinen taso, jota usein kuvataan toimintasuunnitelmina, organisaatiokaavioina, toimenkuvina ja muina kirjallisina dokumentteina. Tätä tasoa luonnehtii asiallisuus, tavoitteisuus, tarkoituksenmukaisuus ja pitkäjänteisyys. (Roti 1999, 172 -180.)

Työyhteisö ei kuitenkaan elä ainoastaan asiatasolla. Monessa työyhteisössä on ongelmana virallisen tason ja ohjeiden nivominen arkipäivän työtilanteisiin. Herää kysymyksiä, kuten: miksi, miten tämäkin homma tuli minulle, mikä on harmaata aluetta, mikä kiellettyä ja mitä raportoidaan sekä mitä pitää jättää raporttien ulkopuolelle. Asiat herättävät myös tunteita esimerkiksi siksi, ettei mitään työtä voi tehdä ilman virheitä, pettymyksiä tai ongelmia. Asiakkaat ja työtoverit herättävät tunteita, jotka voivat vaihdella tilanteen mukaan. Yllättävissä tilanteissa omat tunteet usein yllättävät. Siksi ihmiset pyrkivät varautumaan tilanteisiin tiettyjen rituaalien ja rakenteiden kautta. Uhkaavinta uudessa ja uudistuksissa ovat tunteet, joita ne herättävät. Niitä ei

välttämättä ihminen itse tunnista eikä myönnä. Tunteiden väistely niiden kohtaamisen sijaan aiheuttaa vaikeuksia vuorovaikutussuhteissa ja rasittaa ihmistä, varsinkin jos kyseinen tila kestää kauan. Ihmisellä on luonnostaan tarve pyrkiä miellyttämään toisia, ja sen vuoksi emme aina puhu totta vaan peittelemme aitoja tunteitamme, kuten hyväksikäytetyksi tulemisen tai loukkaantumisen tunnetta. Itsetunto ja kyky kokea erilaisia tunteita kulkevat käsi kädessä. Työelämässä onkin tärkeää pystyä ajattelemaan sekä tunteella että järjellä, koska mikäli teemme päätöksemme pelkästään tunteen tai järjen pohjalta emme näe kokonaisuutta ja näin päätöksemme usein joutuvat vastatuuleen. (Roti. 1999, 172 -180.)

5.9.1 Tyytyväinen työntekijä?

Tutkimusten mukaan työntekijän tyytyväisyyteen vaikuttaa hänen kokemansa itsearvostus, joka voidaan jakaa kuuteen osatekijään: fyysinen turvallisuus, emotionaalinen turvallisuus, identiteetti, yhteenkuuluvuus, kompetenssi ja päämäärä.

Fyysinen turvallisuus tarkoittaa, että työtä ei koeta vaaralliseksi. Emotionaalisesti turvallisessa työpaikassa ei puolestaan ole pelkoja eikä uhkia esimiesten tai työkaverien taholta. Identiteetti työssä tarkoittaa, että henkilö tietää asemansa ja oman roolinsa tärkeyden. Kompetenssilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä haluaa kehittyä ja kokee osaamisensa tärkeäksi. Itsearvostuksen kuudes osatekijä on päämäärä, jonka saavuttaminen tuo onnistumisen elämyksiä ja vastaa osaltaan tarpeeseemme saavuttaa jotain elämässä. Näistä kaksi ensimmäistä vastaavat ihmisen perustarpeita Maslovin tarvehierarkiassa, joka lähtee perusturvallisuudesta. Identiteetti ja yhteenkuuluvuus kertovat puolestaan ammattiylpeydestä ja siitä, että haluaa kuulua ryhmään. Tutkimusten mukaan tiimi- ja ryhmätyötä tekevät henkilöt ovat tyytyväisiä työhönsä, edellyttäen että he voivat tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. Kompetenssi ja päämäärä kulkevat ”käsi kädessä”. Kun ihminen kokee osaavansa jokin asian hyvin ja näin saavuttaa yhden tavoitteen, hän usein asettaa uuden päämäärän, jota kohti ponnistella ja näin motivoi itseään jatkuvasti. (Kesti 2005, 23–27.)

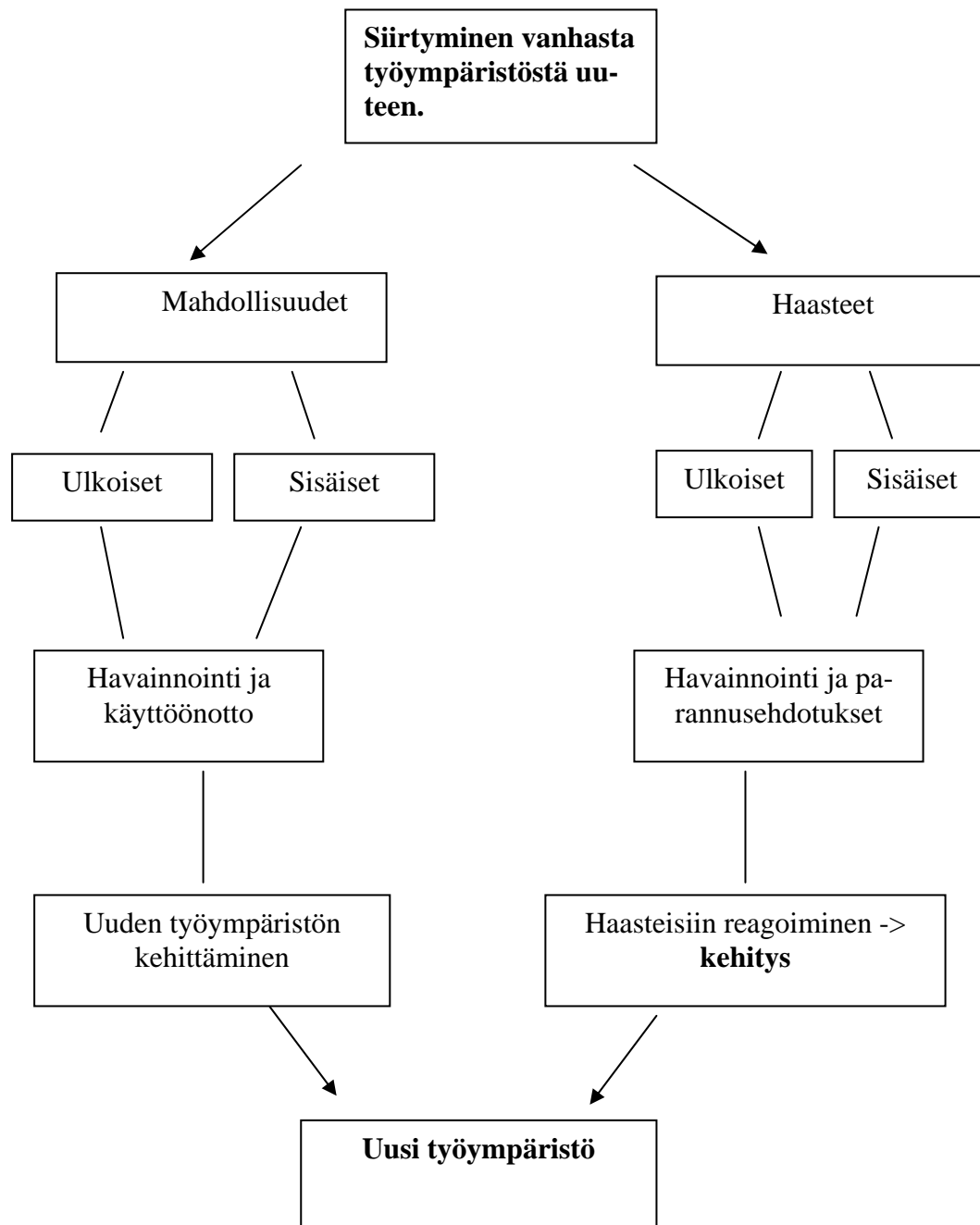
5.9.2 Työntekijän ura-ankkurit

Edgar H. Schein on esittänyt käsitteen ura-ankkurit. Ne muodostuvat, kun työntekijän itsetiedostus kehittyy työkokemuksen myötä ja koetut arvot ja asenteet heijastuvat työntekijän ja organisaation välisenä sopusointuna tai ristiriitana. Ura-ankkuri on se pysyvä osa minäkuvaa, arvoja ja motiiveja, mistä henkilö ei luovu vaikeankaan valinnan hetkellä. Ura-ankkureita voisi myös kutsua yhdenmukaisiksi kiintopisteiksi. Scheinin tutkimusten perusteella niitä on kahdeksan.

1. Turvallisuus ja pysyvyys
2. Itsenäisyys, vapaus, riippumattomuus ja autonomia
3. Luovuus ja yrittäjäisyys
4. Ammatillinen erityistaito, asiantuntijuus tai teknis-funktionaalinen pätevyys
5. Liikkeenjohdon pätevyys, yleisjohtajuus, esimiehenä toimiminen, toisten ihmisten johtaminen
6. Palvelu, omistautuminen, jonkin arvostetun asian hyväksi toimiminen
7. Aito haasteellisuus
8. Elämäntyylin eheys; elämän eri osa-alueiden keskinäinen tasapaino

Yhdellä henkilöllä on tutkimusten mukaan useimmiten yksi ura-ankkuri; se on henkilön minäkuvan kärkihierarkian, tarpeiden, arvojen ja lahjakkuuden yhdistelmä. Ura-ankkurit tulevat usein henkilöillä esiin muutostilanteessa. Mikäli henkilö kokee muutoksen olevan negatiivinen ja vastoin hänen ura-ankkurejaan, hän usein pyrkii takaisin kohti ”ankkuriaan”. Esimerkkinä voidaan käyttää vaikka ankkuria numero 4. Ammatillinen erityistaito. Mikäli asiantuntijatehtävissä työskennellyt henkilö joutuu myös tekemään muita kuin asiantuntijatehtäviä, hän saattaa kokea olevansa onneton sekä saattaa menettää identiteettinsä, koska se on osin rakentunut työn sisällön mukaan. Ura-ankkureista ensimmäiset turvallisuus ja pysyvyys horjuvat usein, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, koska tulevaisuus ei ole enää ennakoitavissa tai se ei ole omissa käsissä. Ihmiset reagoivat muutokseen hyvin eri tavalla, koska toisille muutos ja kehitys ovat itsestäänselvyksiä ja toisille puolestaan pahimpia stressin ja ahdistuksen aiheuttajia. (Salminen1989, 62- 71.)

6 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS



7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma tässä työssä on, onnistuuko henkilöstön muutto uusiin tiloihin suoisasti ja niin, että työnteon taso säilyy. Erityisesti tutkittiin sitä, miten uusi avokonttori toimii ja, miten se muuttaa työntekoa ja henkilöiden välistä kommunikaatiota. Tutkimus tehtiin yhteistyössä uuden talon rakennushanketta ja muuttoa varten luodun projektin kanssa, jonka yksi osaprojekti oli nimeltään 'Uudet työskentelytavat'. Projektin päätehtävänä oli varmistaa, että esimiehillä ja henkilöstöllä on riittävästi tietoa tulevasta työympäristöstä, motivaatiota muutokseen ja edellytykset hyödyntää uudet tilat parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä varten osaprojekti kehitti vuorovaikutteisen mallin, jonka avulla henkilöstö esimiesten johdolla kävi vuoden aikana talopohdintoja. Muutoksen kohteena olevat asiat oli koottu 12 kohdan ympyrään, josta sitten käsiteltiin muutama kohta kerrallaan jo tiedossa olevien tietojen ja ohjeiden mukaan: mikä muuttuu verrattuna nykyiseen, mikä pysyy ennallaan, mitä mahdollisuuksia uusi toimitalo antaa ja mitä kysymyksiä se herättää. Havainnot ja uudet ideat käsiteltiin projektiryhmässä ja toteutettiin mahdollisuuksien mukaan. Nämä kaikki julkaistiin Ifin Intranetissa samoin kuin vastaukset kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Tämä mahdollisti henkilöstön, esimiesten sekä suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olleiden vuoropuhelun ja tätä kautta kehityksen. Tutkimus pohjautuu yllä mainittuun talopohdintaan. Tutkimuksen tarkoitus on saada ihmiset kertomaan asioita, joita he eivät välttämättä ryhmissä halua tai uskalla kertoa. Perimmäisenä tarkoituksena on selvittää ja huomioida henkilöstön osalta uuden työympäristön mahdollisuudet ja haasteet. Tutkimuksessa pyritään selvittämään näitä asioita kahden haastattelulomakkeen avulla, jotka kohdistetaan kahdelle henkilöstöryhmälle.

7.2 Tutkimusotteen valinta

Aineiston hankintatavaksi valittiin kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tällä tavalla oli mahdollista saada määrällistä tietoa sekä yksityiskohtaista tietoa, joka oli oleellista tälle työlle. Kvantitatiivisella tutkimuksella saatava määrällinen tieto on omiaan, kun pyritään hahmottamaan suuria kokonaisuuksia ja käsittelemään suurta aineistoa. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin miksi ja miten. Se perustuu yleensä pienehköön määrään tutkittavia ja sen kirjallinen raportti kuvaa vastaajan käyttäytymistä ja ajatuksia. (Lotti 1994, 42). Vapaita kommentteja pyydettiin siksi, että henkilöstö voisi myös kertoa ja kommentoida asioita, jotka eivät välttämättä muuten tule esiin kyselyssä.

7.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Ensimmäinen kysely sisälsi sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä (Liite 1). Kvantitatiiviset kysymykset pohjautuivat yrityksessä jo käytettyyn talopohdintaan, jossa muuton osa-alueet oli jaettu 12 osaan. Kvalitatiivisella tutkimuksella puolestaan saadaan mahdollisimman laaja ja todenperäinen selvitys ihmisten mielipiteistä ja näkemyksistä muuton osalta. Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan sillä, että kyselyyn sai vastata nimettömänä ja, että jokainen vastaus käsiteltiin samantarvoisena, riippumatta oliko se annettu nimellä tai nimettömänä. Ensimmäisessä kyselyssä kyseisiin ryhmiin kuuluvat henkilöt vastasivat kysymyksiin ennen muuttoa tai sen juuri alkaessa. Tavoitteena oli saada selville, mitä he odottavat uusilta tiloilta ja työympäristöltä. Jälkimmäinen kysely suoritettiin, kun henkilöstö oli ollut uusissa työtiloissa 3-4 kuukautta (Liite 2). Kyselyssä tiedusteltiin henkilöstöltä, miten muutto on sujunut ja miten he ovat sopeutuneet uusiin tiloihin ja miten mahdollisuudet ja haasteet ovat toteutuneet käytännössä. Lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida vapaasti tunnelmiaan muuton jälkeen.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jota voi käyttää suoran toiminnan kehittämiseen tai joka lisää ymmärtämistä ja hallintaa. Tutkimustiedon hyödyntämiseksi on tiedettävä ketä ja mitä tutkimustieto koskee sekä miten luotettavaa tieto on. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 17.) Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellisia tekijöitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen sisäinen validiteetti määritellään kysymällä ”onko mitattu sitä mitä pitikin”. Sillä voidaan lisäksi lukea mittausten tarkkuus. Validiteettiin liittyy aina myös uhkia, tekijöitä, jotka voivat vääristää tutkimuksen tulosta. Näitä ovat aika, mittaukseen tarkkuuteen liittyvä uhka ja koeryhmien valinnan aiheuttama uhka. Reliabiliteetti puolestaan arvioi mittausten pysyvyyttä ja virheettömyyttä. (Erätuuli ym. 1994, 99 -101.) Tutkimuksessa on pyritty saamaan mahdollisimman todellisia ja rehellisiä vastauksia kysymyksien asettelulla sekä vapailla kysymyksillä. Lisäksi määrään perustuvissa kysymyksissä on annettu mahdollisuus kommentoida omaa vastaustaan. Olen myös vierailut tutkimuskohteessa useita kertoja, joten koen että minulla on tarpeeksi tietoja ympäristöstä voidakseni tehdä oikeita johtopäätöksiä vastauksista. Saamani vastaukset ovat myös linjassa edellisten vastaavaa aihetta käsitelleiden tutkimusten kanssa.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Muutoksen taustat lyhyesti

If Vahinkovakuutusyhtiön Turun henkilöstö, lukuun ottamatta asiakaspalvelussa toimivia myyntineuvojia, asiamiehiä ja myyntipäälliköitä, muutti vuoden 2006 tammi-kuun ja huhtikuun välillä uusiin toimitiloihin. Uusi toimitalo sijaitsee Itäharjun kaupunginosassa Kalevantiellä ja on yksi monista alueelle nousseista toimistorakennuksista. Entiset toimitilat sijaitsivat Turun keskustassa hajautettuna viiteen eri taloon. Suurin osa henkilöstöstä työskenteli aivan ydinkeskustassa sijaitsevilla Yliopistonkadulla, Puolalankadulla sekä Puutarhakadulla.

Suurimmat muutokset etukäteen ajateltuna ovat uusi sijainti kaupungin laidalla, siirtyminen perinteisistä toimistoista avokonttoriin sekä se, että nyt lähes koko henkilöstö on samoissa tiloissa. Jokaisella työntekijällä on samankokoinen työtila, johtajasta kesätyöntekijään. Nyt, kun henkilöstöä on yhdessä rakennuskompleksissa yli 700, vaatii se luonnollisesti yritykseltä uusia tila- ja yhteysratkaisuja.

Muutokseen valmistautuminen aloitettiin niin henkilöstön kuin esimiehienkin kohdalla pienryhmissä, ns. talopohdinnoissa. Tavoitteena oli se, että jokainen saisi tasaisesti tietoa ja, että muutoksista voitaisiin keskustella porukalla ja rakentavassa hengessä. Pohdinnoissa haluttiin myös antaa tietoa avoimesti ja näin välttää tällaisissa tilanteissa tyypilliset juorut ja arvailut.

8.2 Kohderyhmä

Opinnäytetyöni ja If Vahinkovakuutusyhtiön henkilöstölle suunnatun kyselyn kohderyhminä olivat Motor claims recourse Finland, eli auto- ja esinekorvausten takaisin-hakuosasto sekä Workers compensation claims, experts Finland eli lakisääteisiä tapaturmia hoitavat henkilöt. Takaisinhakuosaston toimenkuvana on hoitaa vahingot, jotka on aiheutettu rikoksella tai törkeällä tuottamuksella. He hakevat korvauksia takaisin asianomaisilta. Osaston vastuulla ovat myös muun muassa velkajärjestelyasiat, ulosottoasiat, perintäasioiden siirto perintätoimistolle, oikeusturva-asioiden omavastuiden palauttaminen, myyntikieltojen laittaminen, päivitys ja maksuhäiriöiden korjaukset. He tekevät jatkuvaa yhteistyötä poliisin, syyttäjien ja oikeuslaitoksen kanssa. Tärkeitä yhteistyötahoja yrityksen sisällä heille ovat korvauskäsittely, luotonvalvonta, vakuutuslakiosasto sekä yrityksen ulkopuolella perintätoimistot, talous- ja velkaneuvojat kunnissa, ulosottolaitokset ja sovittelutoimistot. Osastolla tehdään vuodessa yli neljä-tuhatta vaatimusta, jotka jakautuvat velallisille, oikeudelle ja ulosottoon. Osastolla on viisi vakituista työntekijää sekä tunti- ja tilapäistyöntekijöitä, tarpeen mukaan.

Lakisääteisen tapaturmaosaston työnkuva on hoitaa työtä tehdessä, työpaikalla ja työmatkalla sattuneiden tapaturmien sekä ammattitautien käsittely ja korvaaminen. Lakisääteinen tapaturvavakuutus on pakollinen kaikille niille työnantajille, joilla on työssään palkattuja työntekijöitä. Osasto käsittelee asiakkaiden ansionmenetyksiin,

sairaanhoitokuljetuksiin, kuntoutukseen, pysyvään haittaan, perheseläkkeeseen ja hautausavustukseen liittyvät korvaukset. Työ on luonteeltaan vaativaa; uuden käsittelijän perehdytys kestää useita kuukausia. Yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu sähköisiä kanavia pitkin, puhelimen ja postin tukiessa asiakaskontaktointia. Puheluita per käsittelijä tulee 50–200 kuukaudessa. Osa puheluista tulee suoraan yrityksistä tai niiden työntekijöiltä, osa Ifin omien konttorien kautta. Osaston tärkeimpiä yhteistyötahoja ovat kunnalliset sekä yksityiset lääkäriasemat. Lakisääteisellä työtapaturmaosastolla on 63 vakituista ja määräaikaista. Tuntityöntekijöitä on tarpeen mukaan.

Tutkimuksessa mukana ollen kohderyhmän koko yhteensä oli 46 henkilöä. Tästä ryhmästä 9 oli estynyt vastaamasta molempiin kyselyihin johtuen vuosiloma-, äitiysloma- tai muista syistä. Lisäksi yhtä vastausta ei saatu tietoteknisten ongelmien takia. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 15 vastaajaa. Toiseen kyselyyn vastasi 17 vastaajaa.

Vastauksia analysoidessa ei kerrota yksilöidysti kenen kommentista on kyse, mutta kerrotaan onko henkilö takaisinperinnästä vai tapaturmaosastolta. Mielestäni näin pystytään välittämään tarpeellinen tieto, kuitenkin tekemättä siitä liian henkilökohtaista. Osa vastaajista myös vastasi jo valmiiksi nimettömänä.

9 ENSIMMÄINEN KYSELY

9.1 Uudet mahdollisuudet

Uusia mahdollisuuksia työtiloissa henkilöstö näki lähes yhtä paljon kuin haasteita, mikä on hyvä lähtökohta uudelle työympäristölle; ottaen huomioon kuinka suuresta muutoksesta on kyse. Tämä seikka antaa myös positiivisen viestin suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olleille.

Kyselyyn osallistuneesta henkilöstöstä peräti noin kaksi kolmesta näki työnteon ja kommunikoinnin avoimissa tarjoavan mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen. Syi-

tä tähän olivat usko avoimuuden lisääntymisestä, selän takana puhumisen väheneminen sekä kommunikoinnin ja sisäisen tiedonkulun parantuminen.

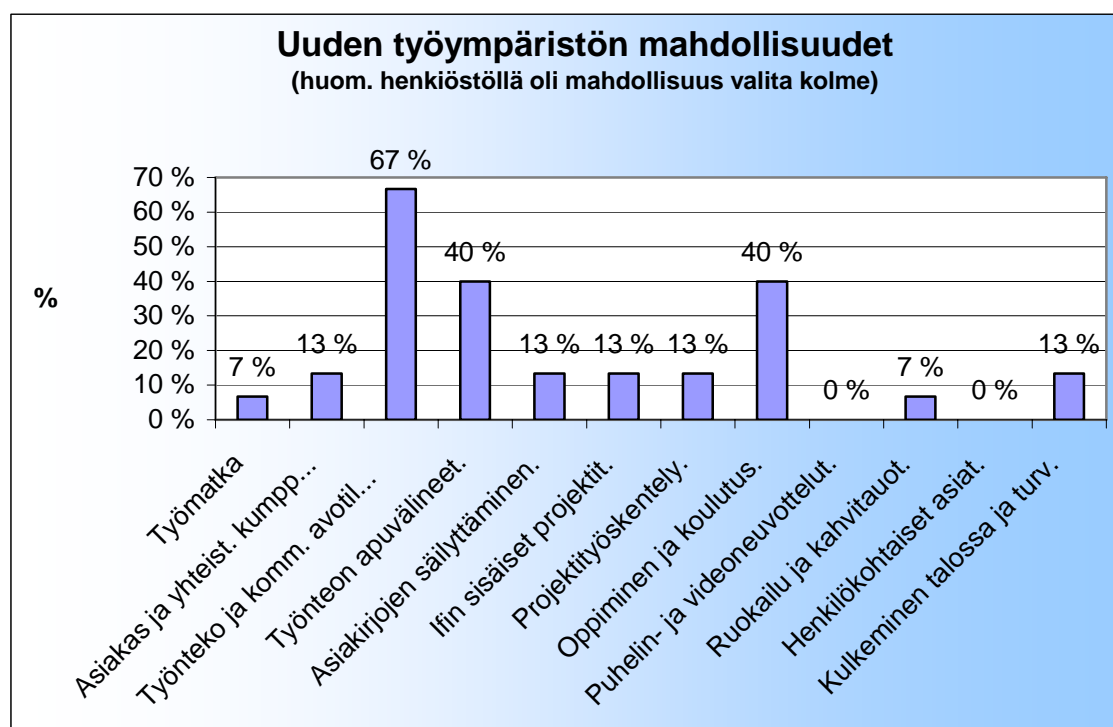
Työnteon apuvälineet (uudet monitoimilaitteet) sekä oppiminen ja koulutus olivat seuraavaksi eniten mahdollisuuksia tarjoavia vaihtoehtoja. Mahdollisuuksia kehitykseen näissä näki 40 % vastanneista. Oppimiseen ja koulutukseen liittyen eräs vastaaja koki oppivansa paljon muilta, yksinkertaisesti koska yhteistyö on helpompaa ja apu lähempänä. Työnteon apuvälineistä uudet monitoimikoneet olivat odotusarvoltaan yleisin kehitystä tuova apuväline.

Asiakas- ja yhteistyökumppaneiden tapaaminen, asiakirjojen säilytys, sisäiset palaverit, projektityöskentely sekä turvallisuus ja talossa liikkuminen olivat 13 % mielestä mahdollisuuksia tarjoavia. Asiakas- ja yhteistyökumppaneiden tapaamista helpottaa huomattavasti nyt se, että Ifillä on selvä ”päämaja”, johon esimerkiksi yhteistyökumppani voi tulla. Turvallisuus varmasti lisääntyy jo senkin takia, että nyt kaikki neuvottelutilat sijaitsevat yhdessä kerroksessa. Tämä minimoi riskin siitä, että joku sivullinen pääsisi käsiksi yrityssalaisuuksiin ja arkaluontoisiin tiedostoihin.

Projektityöskentelyn vastaajat uskoivat sujuvan helpommin, koska kaikki ovat jo valmiiksi samassa tilassa. Eli tapaamisia voidaan pitää lyhyemmällä varoitusaajalla eivätkä välimatkat muodostu ongelmaksi. Neuvottelutiloja tapaamisia varten on erään vastaajan mielestä tarpeeksi, mikä tiivistää asian hyvin. Asiakirjojen säilytyksestä ja turvallisuudesta ja talossa liikkumisesta ei tullut lisäkommentteja.

Ruokailu ja kahvitauko olivat alle kymmenen prosentin mielestä mahdollisuuksia tuovia kuten myös työmatka. Työmatkan perusteena oli se, että omalla autolla pääsee kätevästi parkkihalliin asti, mikä tietysti on suuri muutos suurimmalle osalle henkilöstöä.

Puhelin- ja videoneuvotteluja kukaan ei kokenut uusia mahdollisuuksia tuovaksi, kuten ei myöskään henkilökohtaisia asioita. Jälkimäinen seikka johtuu luonnollisesti siitä, että henkilöt ovat pääosin ennen työskennelleet omissa työhuoneissa ja nyt avokonttorissa. Toisaalta uuteen taloon tulleet silent roomit eli hiljaiset huoneet lisäävät yksityisyyttä kunhan niihin totutaan ja niitä opitaan käyttämään.



Kuvio 1. Uuden työympäristön mahdollisuudet.

9.2 Uudet haasteet

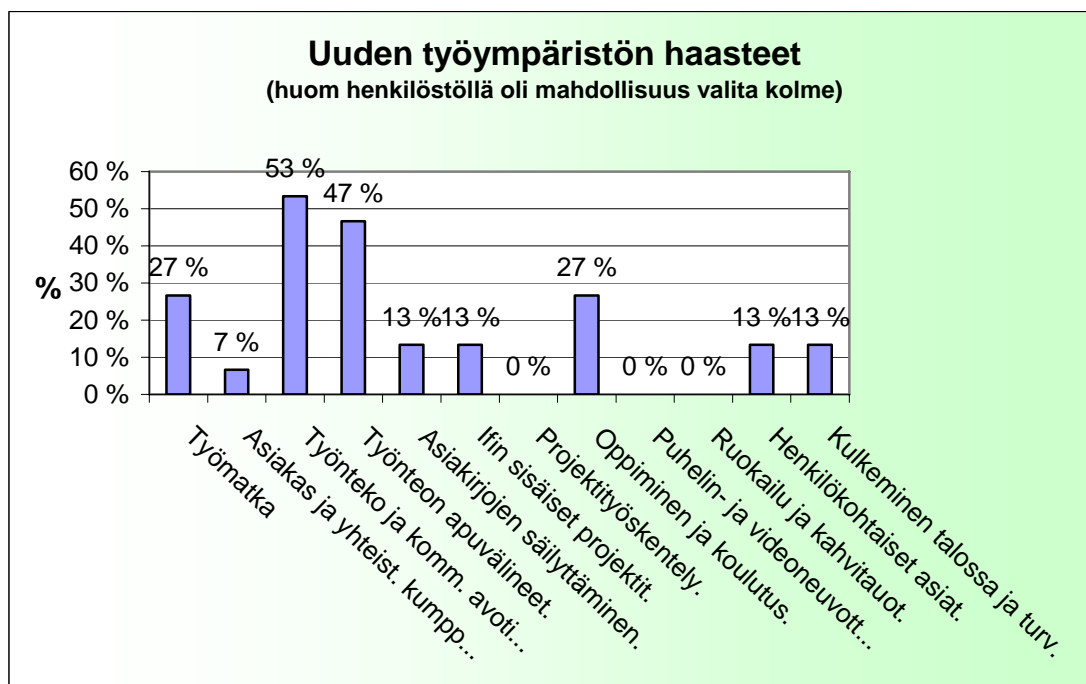
Haasteella kyselyn yhteydessä tarkoitetaan ongelmallista ja mahdollisesti vaikeuksia aiheuttavaa asiaa. Vastajat pitivät haasteellisimpana työntekoa ja kommunikointia avokonttorissa. Yli puolet vastaajista oli tätä mieltä, mikä todistaa sen, että avokonttori on tällä hetkellä selvästi suurin yksittäinen mahdollisuus sekä haaste. Perusteita avokonttorin haasteellisuudesta olivat mm. ”Työnteke avotilassa tuottaa epävarmuutta, koska tätä ennen olen istunut omassa huoneessa” sekä ” Kuinka voi neuvotella työasiasta naapurin kanssa häiritsemättä muita?”.

Monen vastaajan kommentit olivat hyvin samanlaisia kuin kaksi edellä mainittua; lisäksi oltiin huolestuneita siitä, että avokonttorissa voi kuulla jotain, mitä ei pitäisi kuulla. Yksi vastaaja myös totesi muuton tapahtuvan liian aikaisessa vaiheessa, koska tilat eivät ole hänen mielestään täysin valmiit.

Työnteon apuvälineitä piti haastavina noin 46 % henkilöstöstä, mikä on hyvin ymmärrettävää, koska ennen lähes jokaisella oli oma tulostin. Nykyään yhtä tulostinta kohden on useampi henkilö. Myös matka tulostimelle voi olla hyvin pitkä, mikä ymmärrettävästi on turhauttavaa. Tulostimen läheisyydessä työskentelevät voivat myös häiriintyä tulostimen toimintäänistä sekä ohikulkevasta liikenteestä. Pöytätilan puute aiheuttaa myös osalle vastaajista haastavia tilanteita, varsinkin jos työssä tarvitsee useaa eri asiakirjaa samaan aikaan. Työmatka oli noin neljäsosan mielestä haastava. Työmatka on haaste, johon yhtiö voi ehkä vähiten vaikuttaa. Entinen sijainti ydinkeskustassa oli ihanteellinen niille, jotka asuivat keskusta-alueella ja niille, jotka käyttivät paikallisliikennettä (useita vuoroja aamuin ja iltapäivisin). Entinen sijainti puolestaan haittasi niitä, joiden työmatka oli pidempi ja, jotka tarvitsivat omaa autoa parkkipaikojen vähydestä johtuen. Nykyinen sijainti noin 2 km ydinkeskustasta ja oma parkkihalli tarjoavat erilaiset mahdollisuudet ja haasteet. Julkiset yhteydet eivät ole yhtä hyvät kuin keskustassa, mutta toisaalta lämmin ja tilava parkkihalli on ihanteellinen autolla töihin tulevalle.

Neljäsosa piti myös oppimista & koulutusta haasteellisena. Uusien henkilöiden koulutus nähtiin haastavana, koska se saattaa häiritä muita.

Henkilökohtaisten asioiden hoitoa piti haasteellisena noin joka kymmenes vastaaja. Kysymyksiä herätti esimerkiksi se, voiko omaan puhelimeen enää vastata työpaikalla vai pitääkö joka kerta mennä henkilökohtaisia asioita varten olevaan huoneeseen? Asiakirjojen säilytyksen, sisäiset palaverit ja kulkemisen talossa sekä turvallisuuden koki haasteelliseksi noin joka kymmenes vastaaja. Asiakirjojen säilytyksessä aikaisempaa pienempi tila huolestutti vastaajia. Sisäisistä palavereista ja kulkemisesta talossa & turvallisuudesta ei tullut perusteluja. Projektityöskentelyä, ruokailua ja kahvitaukoa ja puhelin- ja videoneuvottelua yksikään vastaaja ei pitänyt haasteena.



Kuvio 2. Uuden työympäristön haasteet.

9.3 Pelisäännöt uudessa työympäristössä

Kuten edellä jo tuli esiin, uusi työympäristö tarjoaa sekä mahdollisuuksia että haasteita. Suurin yksittäinen haaste oli kommunikointi ja työrauha avokonttorissa. Henkilöstöltä kysyttiin varta vasten, miten he haluavat sopia yhteisistä pelisäännöistä avokonttorissa.

Kyselyyn vastannut henkilöstö oli yhdensuuntainen: 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisistä pelisäännöistä on paras sopia yhteisesti palaverissa tai ryhmäkohtaisesti. Yksi vastaajista haluaisi käyttää vastuuhenkilöitä kerroksittain, jotka sitten antavat palautetta miten homma on toiminut. Esimiesten linjauksia epäselvissä tilanteissa myös toivottiin.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että kaikilla vastaajilla tuntui olevan selvä ja samankaltainen käsitys siitä, miten asia pitäisi hoitaa. Ainoastaan painotukset erosivat. Se on hyvä lähtökohta. Teoriassa tilanne on kiitettävä, lähes ihanteellinen, mutta se ei takaa sitä, että käytännössä kaikki sujuu yhtä helposti. Työrauha on aina jokaiselle henkilökohtainen ja vaikeasti arvioitava asia. Toisen työtä vaimea melu ei häiritse

lainkaan, toinen puolestaan häiriintyy esimerkiksi jatkuvasta faksin käytöstä johtuvasta äänestä. Lisäksi erot voivat olla suuria myös riippuen työtilan sijainnista. Käytävän ja yhteisessä käytössä olevien laitteiden vieressä työskentelevät saattavat kokea asian eri tavalla kuin kulmissa istuvat.

9.4 Avokonttorin edut

Henkilöstöltä tiedusteltiin tarkemmin, mitä etuja he uskovat avokonttorin tuovan. Tässä asiassa vastaajat jakautuivat enemmän, suurin osa oli yleisesti ottaen sitä mieltä, että sosiaaliset suhteet lisääntyvät ja yhteishenki paranee. Erilaisia lisähuomioita tuli myös paljon. Kaksi vastaajaa piti tiedonkulun lisääntymistä parhaana etuna. Yksi työtapaturmaosaston vastaajista korosti ajan tasalla pysymisen tärkeyttä. Hän kertoi myös, että on hyvä, jos kaikki ovat helposti tavoitettavissa, mikäli tulee ongelmia työtavoissa. Toinen vastaaja näki myös, että suvaitsevaisuus lisääntyy, mikä on varmasti totta. Omassa työhuoneessa on aina mahdollisuus pistää ovi kiinni ja keskittyä vain omiin töihinsä, avokonttorissa tämä ei käytännön syistä onnistu. Vastaajat myös toivoivat, että avokonttori vähentäisi selän takana puhumista.

Erään nimettömänä vastanneen henkilön mielestä avokonttori on jo tuttu asia, nyt vain ryhmäkoko suurenee. Tämä oli melko selvä kannanotto ottaen huomioon kysymyksen asettelun. Kokonaisuutena voidaan todeta, että etuja löytyi useita ja ne olivat melko odotettuja. Selvästi oli myös huomattavissa se, että henkilöstö näkee yhteishengen ja ryhmätyöskentelyn tärkeänä ja oleellisena osana työtä.

9.5 Avokonttorin haasteet

Tarkemmin asiaa pohtiessaan haasteellisimmaksi vastaajat kokivat keskittymiskyvyn säilyttämisen ja ylläpitämisen. Eräs vastaaja suhtautui meluun niin, että se on nyt osa työympäristöä ja sitä ei pidä huomioida. Lakisääteisen tapaturmaosaston työntekijä totesi, että on haaste olla häiritsemättä muita, joka viestittää epätietoisyydestä ja huomaavaisuudesta. Työtapojen uudelleenorganisointi koettiin henkilöstön joukossa myös haasteeksi, koska säilytystila on vähentynyt ja tulostimet ovat vähentyneet. Yksi takaisinhakuosaston vastaaja oli sitä mieltä, että avokonttorissa ei ole lainkaan etuja

ja, että muutos on paluu 60-luvulle. Eräs vastaaja toivoi, että työrutiinit sujuvat kuten ennenkin. Osa vastaajista on työskennellyt avokonttorissa jo aikaisemmin, tosin pienemmässä ryhmässä. He eivät luonnollisesti nähneet enää monia uusia haasteita.

9.6 Henkilöstön huomioiminen ja kuuleminen

Kuudentena ollut kysymys keräsi paljon vastauksia. Vastaukset jakautuivat lähes tasan kolmeen osaan. Kyllä, ei ja en tiedä tai en ole varma.

Ne vastaajat, joiden mielestä muutoksessa oli kuultu henkilöstöä tarpeeksi, perustelivat vastaustaan sillä, että jokainen on päässyt kertomaan mielipiteensä, mikäli niin on halunnut. Lisäksi korostettiin, että oman osaston puitteissa on myös pohdittu asiaa. Eräs vastaaja totesi, että jokainen voi lukea intranettiä ja vaikuttaa myös sen kautta. Kolme henkilöä totesi yksinkertaisesti, että henkilöstöä on kuultu tarpeeksi, ilman sen enempää kommentoimatta.

Ei-vastanneet perustelivat vastaustaan esimerkiksi sillä, että ”*asiat annettiin valmiina ja ota tai jätä*” periaatteella. Vastaaja työtaturmaosastolta koki, että ei päässyt itse vaikuttamaan mitenkään. Huomioon tulee ottaa myös se tosiasia, että muutama ei-vastannut myös lisäksi, että näin suuressa muutoksessa ei voi kuunnella jokaisen mielipidettä. Tämä kertoo siitä, että vaikka vastaaja ei ollut täysin tyytyväinen, hän kuitenkin näki kokonaisuuden. Kuten kyllä-vastanneidenkin joukossa, myös ei-vastanneiden joukossa oli kolme, jotka vastasivat vain ei, ilman perusteluja.

Kolmas ryhmä oli: en tiedä tai en ole varma-vastanneet. Heidän vastauksiaan oli vaikea tulkita, koska perusteluja tai pohdintaa ei ollut. Syitä epävarmuuteen ei kerrottu.

9.7 Vapaat kommentit

Vapaita kommentteja tuli noin puolelta vastaajista. Tässä lyhyitä kommentteja suorina lainauksina:

”Eiköhän tähänkin muutokseen taas totuta!”

”En pidä tällaisesta työympäristöstä, siinä ei pysty keskittymään kovinkaan hyvin.”

”Odotan että pääsen uuteen paikkaan, kaikki jotka siellä jo ovat, kehuvat kovin.”

Lisähuomiona voisi todeta, että yksi työtaturmaosaston korvauskäsittelijä kertoi, että hänen mielestään työajan käyttö pitäisi ottaa suunnitteluun yhteisellä palaverilla. Olennaisina asioina hän näki puhelinvuorot ja kiireelliset työt. Takaisinperintäosaston henkilö puolestaan kertoi, että käsitykset ovat jo nyt jonkin verran muuttuneet, kun hän on kuullut hyvää palautetta uusista tiloista. Hän oli myös kiinnostunut, miten ihmisten työaika / työpanos tulee muuttumaan, kun ei ole houkutuksia lähellä kuten keskustassa sijainneissa työtiloissa.

10 TOINEN KYSELY

Toisen kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön mielipiteitä uusista työtiloista noin kahden kuukauden työskentelyn jälkeen. Haluttiin myös nähdä, miten asenteet ovat muuttuneet ja mihin suuntaan. Positiivisena asiana voi todeta, että moni ensimmäiseen kyselyyn vastannut oli liikkeellä selvästi positiivisemmalla asenteella. Tiedustelimme myös, mitä kehitysideoita heillä olisi, mitä puutteita he ovat tiloissa nähneet ja minkälaisia uusia mahdollisuuksia uusi työympäristö on tarjonnut. Vastauksissa täytyy huomioida se, että osa henkilöstöstä on ennenkin työskennellyt avokonttorissa, tosin pienemmissä ryhmissä.

10.1 Sopeutuminen

Lähes jokainen vastaaja kertoi sopeutuneensa hyvin uuteen työympäristöön, joten voidaan todeta, että uudet tilat ovat toimivat ja suurilta ongelmilta on säästyty. Tiloja kehitettiin rauhallisiksi; negatiivisia kommentteja tuli sijainnista sekä puhelimen käytöstä alussa.

10.2 Mahdollisuudet käytännössä.

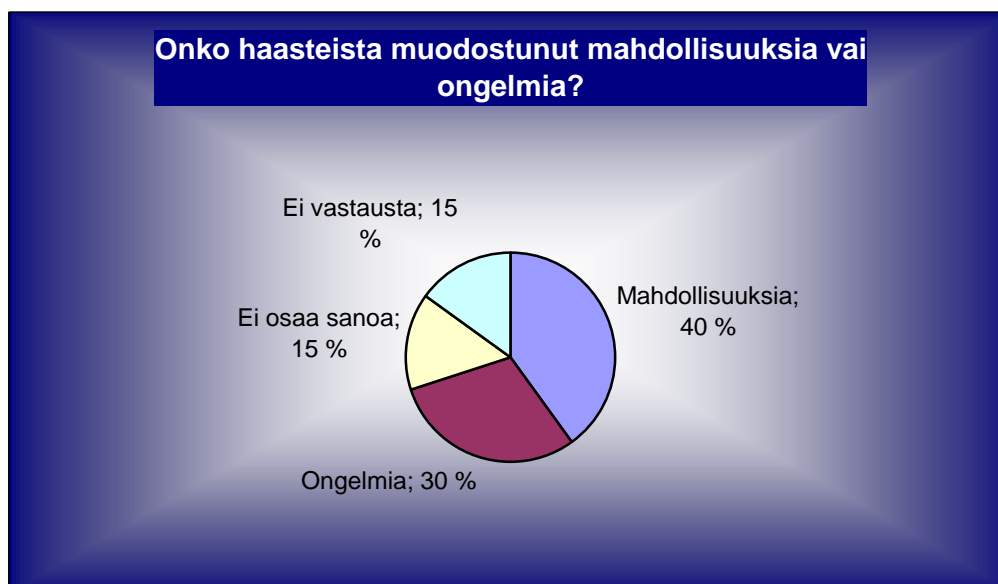
Kyselyssä tiedusteltiin, ovatko uuden työympäristön teoriassa tarjoamat mahdollisuudet toteutuneet käytännössä. Kahdeksankymmentä prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että mahdollisuudet ovat toteutuneet käytännössä. Takaisinperintäosaston henkilön mielestä se, että kaikki työntekijät ovat samassa tilassa edistää hänen työtään. Työtapaturmaosastolta kommentoitiin muun muassa, että ”*uudessa työtilassa pysyy hyvin ajan tasalla ja pystyy itsenäiseen työskentelyyn*”. Yksi viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että mahdollisuudet eivät ole toteutuneet odotetulla tavalla. Heistä kukaan ei kommentoinut lisää.

10.3 Ovatko haasteet muuttuneet mahdollisuuksiksi vai ongelmiksi?

Noin 40 % vastaajista näki haasteista muodostuneen mahdollisuuksia. 30 % näki haasteiden muuttuneen ongelmiksi, joita ei ainakaan vielä ole pystytty ratkaisemaan. Yksityiskohtana voi mainita, että yksikään vastaaja, joka koki haasteiden muuttuneen ongelmiksi, ei perustellut väitettään. Neutraalisti vastanneita oli noin 15 %; lisäksi 15 % jätti kokonaan vastaamatta tähän kysymykseen.

Mahdollisuuksiksi koettiin uudet tilat ja se, että kaikki samassa tilassa työskentelevät tekevät samaa työtä(työtapaturmakorvaukset). Haasteeksi henkilökunta mainitsi uudet työkaverit, joihin kestää luonnollisesti hetki tutustua. Pienentynyt työtila oli myös haaste eräälle vastaajalle.

Kokonaisuutena on havaittavissa, että henkilöstön asenne on melko hyvä ja uuden työtilan haasteista on keskusteltu ja niitä on pystytty ratkomaan.



Kuvio 3. Onko haasteista muodostunut mahdollisuuksia vai ongelmia?

10.4 Kommunikointi avotilassa

Neljännessä kysymyksessä kysyimme henkilöstöltä, miten he ovat kokeneet kommunikoinnin sujuneen uusissa tiloissa.

Yksityisyyden puutteen koki ongelmaksi noin joka kolmas vastaaja. Heidän mielestä yksityisiä asioita on kiusallista hoitaa työtilassa. Lisäksi yksi vastaaja koki särmit työntekijöiden välillä liian mataliksi. Melu koettiin myös ongelmaksi; lähinnä se, että ihmiset eivät osaa puhua puhelimiin riittävän hiljaisella äänellä. Lisäksi taukotilan läheisyys lisää meluhaittaa. Puolestaan yksi kolmannes vastaajista ei kokenut mitään ongelmaa avokonttorissa kommunikoinnissa, hieman yllättäen moni vielä erikseen kommentoi, että melua ei ole ollut. Eräs vastaaja kertoi lisäksi ammentavansa muiden erilaisuudesta voimia itselleen. Hiljaisia huoneita (silent room) kehui yksi vastaaja.

10.5 Mitä pitäisi kehittää?

Akuutein kehittämiskohde uusissa tiloissa vastaajien mielestä on ilmastointi, joka ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Se on paikoin epätasaista ja puhaltaa liian kylmää ilmaa. Puolet vastaajista nosti ilmastoinnin suurimmaksi kehityskohteeksi. Pöytätilan puute nousi myös vahvasti esille, moni vaati apupöytiä. Myös väliseiniä pyydettiin vaimentamaan melua. Lisäksi ehdotettiin tulostimien sijoittelua särmien taakse.

Henkilöstön kehittymisen osalta painotettiin huomaavaisuutta äänenkäyttöön sekä puhelimessa että työtiloissa. Yhteishenkeä ja positiivista asennetta kaivattiin myös lisää.

Eräällä takaisinhakukäsittelijällä oli lisäksi hyvä ehdotus. Hänen mielestään A, B ja C tornit pitäisi saada jonnekin selvästi näkyviin. Hän ehdotti, että kerroksiin laitettaisiin jokin opaste eli mitä jokaisessa kerroksessa tehdään ja keitä siellä on.

10.6 Positiiviset yllätykset

Vastaajista suurin osa oli positiivisesti yllättyneitä uusien tilojen valoisuudesta, avaruudesta ja hienoista näkymistä. Yksittäisiä positiivisia asioita olivat myös hyvät ja riittävät parkkitilat, uudet työkaverit, helppo yhteydenpito, lounas ja myös ilmapiiri työpaikalla. Erään vastaajan mielestä uudet työtilat ovat kaikin puolin positiivinen asia.

10.7 Vapaat kommentit

Tässä vapaita kommentteja suorina lainauksina:

” Kiitos, muutto sujui hyvin, saimme ihanat, avarat ja valoisat työympäristöt.”

”Olen erittäin tyytyväinen kaikkeen uuteen ja eteen tulevaan.”

” Näen paljon vähemmän työkavereitani kuin ennen, ihmiset ovat hiljaisempia kuin ennen, yhdessä ei juoda kahvia niin kuin ennen.”

” Täällä on kiva tehdä töitä!”

”Liukuovikaapit eivät ole toimivia ja isohkot avotilat puhelimessa työskenteleville eivät ole parhaita mahdollisia.”

”Olin alun perin kovin negatiivinen muutolle, koska pelkäsin työympäristön tulevan kovin rauhattomaksi, mutta nyt olen iloisesti yllättynyt. Ei meillä olekaan niin rauhattontaa kuin olin kuvitellut.”

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUOSITUKSET.

11.1 Johtopäätökset

Kahden kyselyn perusteella voidaan todeta, että kyseisten kahden ryhmän osalta muutto uusiin tiloihin on kokonaisuutena onnistunut hyvin. Kun huomioon otetaan muutoksen suuruus ja laajuus yhdistettynä uuteen sijaintiin, voidaan sanoa, että yhtiö on onnistunut suunnittelussa ja organisoinnissa hyvin. Henkilöstö on tottunut uusiin tiloihin ja kykenee työskentelemään niissä tehokkaasti. Rivien välistä voi lukea, että uusia tiloja kohtaan oli selviä ennakkoluuloja ja jopa pelkoja, mikä tietysti on luonnollista näinkin suuressa muutoksessa. Suurin osa kohderyhmästä näkee kuitenkin loppujen lopuksi haasteista muodostuneen mahdollisuuksia. Uudet tilat ovat myös lisänneet henkilöstön motivaatiota sekä uskoa tulevaan. Esimiesten johdolla tapahtuva osallistuva kehittäminen on vastausten perusteella onnistunut hyvin, ihmisten oma panos ja osallistuminen ovat vieneet muutosta eteenpäin. Täytyy myös ottaa huomioon, että muutos on toteutettu täysin yrityksen omien esimiesten voimin ja ulkoisia konsultteja ei ole käytetty. Lisäksi kehittämistä on jatkettu perustamalla niin sanottuja kerrosparlamentteja, joissa henkilöstö voi tuoda parannusehdotuksiaan esille jatkuvasti.

Tutkimuksen tulosta tulkitessa pitää ottaa myös huomioon se, että osa negatiivisesti vastanneista ei kommentoinut vastauksiaan lainkaan. Osa ehkä kokee, että heillä ei ole enää vaikutusmahdollisuutta. Monella on myös ehkä harhakuva siitä, miten paljon yhtiö voi neuvotella muutoksista tai niiden laadusta pitämällä kuitenkin kiinni aikataulusta ja budjetista. Identtiset työtilat eivät olleet kaikkien mieleen, koska omassa toimistossa työskennelleet ovat voineet tehdä muutoksia ja järjestellä tavaroitaan tilanteen mukaan. He ovat voineet olla vanhoissa tiloissa kymmeniä vuosia, joten asennemuutos ei tapahdu varmasti kahdessa kuukaudessa. Nykyinen arkistointitila ja työtila kuitenkin tuntuvat riittävältä enemmistölle. Yrityskulttuuria ei muuton yhteydessä ole mielestäni yritetty tarkoituksella muuttaa, mutta työtilan muuttuminen ja se, että kaikki ovat samassa talossa muuttaa varmasti jo itsessään yrityskulttuuria.

Henkilöstön esille tuomat positiiviset asiat olivat hyvässä mielessä ennalta arvattavia, eli uudet avarat tilat, hyvät näkymät ja hyvä vuorovaikutus, mikä on erittäin tärkeää varsinkin avokonttorissa. Uudet tilat myös lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstölle. Parkkihalli koettiin myös merkittäväksi edistysaskeleeksi. Mielestäni myös lisäparkkitilan hankkiminen uudesta parkkitalosta tien vastapuolelta kertoo siitä, että yhtiö haluaa varmistaa, että parkkitila ei lopu kesken; oli kyse sitten yritysvieraasta tai omasta henkilöstöstä. Uusi lounasravintola ja palveluntarjoaja (Sodexo) nähtiin myös edistyksenä, mikä on tietysti tärkeä asia, koska lounaan merkitystä työntekijälle ei voi väheksyä.

Kyselyn tulokset ovat hyvin samansuuntaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Teoriaosassa esiin ottamani VTT:n Coresmalle tekemä tutkimus antaa monilla osa-alueilla samanlaisia tuloksia, vaikka sen painopiste olikin enemmän työtyytyväisyydessä kuin työn kehittämisessä. Esimerkkinä tästä käy VTT:n tutkimuksessa todettu fakta, että avokonttorissa kontakteja tulee noin 1,7 tunnissa, kun taas perinteisessä toimistossa, jossa on yksi henkilö yhdessä huoneessa, vuorovaikutuskertoja tulee noin 0,2 tunnissa. Tämä tilasto on selvästi linjassa jälkimmäisen kyselyni tuloksiin, jonka mukaan kontaktit ovat lisääntyneet henkilöstön välillä ja myös projektityö on helpotunut.

11.2 Lyhyen tähtäimen suositukset

Tutkimuksen tulosten ja kommenttien perusteella Ifin kannattaa panostaa työtiloissa jatkossa eniten ilmastoinnin toimivuuteen ja ennen kaikkea tasaisuuteen. Myös reagoiminen puutteisiin ja epäkohtiin kannattaa ottaa tarkkailun alle. Käsittelijä työtapaturmaosastolta kertoi, että erään venttiilin avaaminen kesti yli kaksi kuukautta ja, että hänen työpisteessään oli 29 astetta lämpöä. Mikäli hän on asiasta tehnyt ilmoituksen, on kaksi kuukautta erittäin pitkä reagointiaika, vaikkakin kyse on uudesta rakennuksesta. Melun hallintaan ja työtilan desibelien hallintaan kannattaa myös jatkossa panostaa. Tutkimuksessa melu oli yksi keskeisimpiä asioita ja siitä kommentoitiin eniten. Faktahan on, että melu on työtiloissa lisääntynyt verrattuna vanhoihin tiloihin, mutta myös toisaalta asenteet ja ihmisten reaktiot sitä kohtaan ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan. Tärkeää onkin pitää huolta, että ne joita melu tai kollegan henkilökohtaiset asiat häiritsevät saavat edelleen kertoa asiasta suoraan ja ilman syylistämistä. Yleisesti voi todeta, että työergonomiaan tulee kiinnittää vieläkin huomiota, vaikka tilat on suunniteltu nykyaikaisiksi sekä toimiviksi.

11.3 Pitkän tähtäimen suositukset

Pitkällä tähtäimellä on tärkeää myös huomioida joitain esiin tulleita seikkoja. Esimerkiksi lisäpöytätilan tarve saattaa kertoa siitä, että uusia työtapoja ei ole vielä sisäistetty täysin tai, että niitä ei haluta noudattaa. Tämä puolestaan voi johtaa turhautumiseen, joka voi alkaa heijastua omaan työtehoon ja asenteeseen.

Suurin haaste esimiehille ja henkilöstölle on työskentely ja äänen käyttö avokonttorissa. Se vaatii jatkuvaa keskittymistä ja muiden huomioimista. Mahdolliset muutokset paikoissa tai henkilöstössä tuovat uusia haasteita. Miten nopeasti henkilöt löytävät yhteiset rajat ja normit? Uusien työntekijöiden koulutus nähtiin suurempana haasteena kuin ennen; johtuen siitä, että se saattaa häiritä muita ja voi myös olla kiusallista koulutettavalle.

Silent roomien käyttöön pitää myös rohkaista, koska ne ovat nimenomaan henkilökohtaisia asioita varten eikä kenenkään tarvitse puhua omia asioitaan vasten tahtoaan,

yleisissä työtiloissa. Kahvihuoneiden toimivuutta kannattaa myös tarkastella pitkällä aikavälillä. Kyselyssä ei niitä kohtaan montaa kommenttia tullut, mutta tulleista oli luettavissa, että taukotiloissa ei haluta / uskalleta istua rauhassa koko kahvitaukoa. Syitä tähän ei tarkemmin kerrottu.

Nyt mahdollisuuksiksi nähtyjä ja todettuja asioita kannattaa myös edelleen kehittää ja päivittää. Mikäli henkilöstöltä löytyy uusia innovaatioita tai hyviä parannusehdotuksia, niitä kannattaa jatkossakin ottaa huomioon ja toteuttaa mahdollisuuksien rajoissa.

LÄHTEET

Af Ursin, K. 2001. Avaudu ja kapinoi. Tampere: ClaupeX-kustannus.

Enkvist, L. 2006. Ifin torneissa vallitsee työtilan tasa-arvo. Turun Sanomat. 22.2.2006, 21.

Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyyssimenetelmät ihmistieteissä. Rauma: Kirjayhtymä.

Hansson, J & Nicou, M. 1992. Henkilöstöosasto: Yrityksen kehittävä voima. Jyväskylä: Farax advisor Finland Oy Ab.

If Vahinkovakuutusyhtiö. 2006. Tietoa Ifistä [online]. [Viitattu 15.4.2006]. Saatavissa: <http://www.if.fi/web/fi/corporate.nsf>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin muutos. Tampere: Aavaranta Oy.

Järvelä, H. 2004. Vakuutustalous. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.

Kangas, M. Avotoimistolla joustavuutta. Turun Sanomat. Talous-liite. 24.10.2006, 9.

Kauppalehti Optio, Kolmen tornin talo [online]. [viitattu 13.4.2006]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/4/i/uutiset/>

Keskinen, S. 1996. Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuksen julkaisuja.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.

Kets de Vries, D. 1982. Yrity maailman sankarit ja häviäjät. Tammi.

Kopperi, M. 2004. Riittävätkö voimavarat. Työyhteisöviesti 4, 3.

Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Lindström, K. 1994. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lotti, L. 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY.

Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Rissa, K. 2004. Toimialasuunnittelussa muistettava myös ihminen. Työyhteisöviesti 4, 28- 33.

Roti, O. 1999. Työn ilo. Tampere: Kirjayhtymä Oy.

Salminen E, O. 1989. Elämän ja uran ankkurit. Helsinki: Gaudeamus.

Sampo. 2006. Sampo-konsernin historia [online]. [viitattu 15.4.2006]. Saatavissa: <http://domino.sampo.fi/external/sbd/konsernnew.nsf/vwnavilevel1/6B2C84BD2617D4F4C2256F320044A3C4?opendocument&expand=2.1.1.6>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Näin avokonttori muutti Blue Bookin toimintatapa [online]. [viitattu 7.9.2006]. Saatavissa: www.klinika.fi/img/preess/artikkelit/Media_Bluebook1.doc

Taylor, H. 1989. Tehokas ajankäyttö. Juva: WSOY.

Nissinen, K. 2006. Trendikkäät toimistoratkaisut tutkimuksen valossa [online]. Co-resma, VTT Liiketoiminnat ja prosessit. [viitattu 12.9.2006]. Saatavissa: www.rakli.fi/attachements/2006-02-09T11-28-2242.pdf

Työterveyslaitos. 2006. Avokonttorin käytösetiketti [online]. [viitattu 14.2.2006]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tyo+Terveys+Turvallisuus+lehti/Kysy+pois+palsta/Avokonttori.htm>

Verkkola, T. 2004. Työpaikallakin kaivataan omaa rauhaa. Helsingin Sanomat. 13.12.2004, D 2.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yrjölä, E. 2005. Avokonttori paljastaa ristiriidat [online]. [viitattu 14.2.2006]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=760361

LIITE 1



Tämä kysely on suunnattu osalle If Vahinkovakuutusyhtiön henkilöstöä, joka muuttaa uuteen toimitaloon maalis- huhtikuun aikana. Kysely on toteutettu uudet toimintatavat osaprojektin tuella ja on lisäksi osana opinnäytetyötäni: Uuden työympäristön mahdollisuudet ja haasteet.

Kyselyn tarkoituksena on tiedustella henkilöstön mielipiteitä uuden toimitalon mahdollisuuksista ja haasteista. Kyselyyn voit vastata nimellä, mikäli haluat henkilökohtaista palautetta tai nimettömänä. Jokainen vastaus luetaan.

Muuton jälkeen tiedustelemme miten sopeutuminen on sujunut ja mitä voitaisiin edelleen kehittää. Kyselyn osa-alueet ovat samat kuin talopohdinnoissa. Mieti tällä kertaa erityisesti omia henkilökohtaisia odotuksiasi.

nimi:

osasto:

työtehtävä:

1. Mitkä osa-alueista tuntuvat tuovan eniten uusia mahdollisuuksia oman työsi kehittämiseen? Valitse 1-3 alla olevista vaihtoehdoista ja kerro lyhyesti miksi.

- 1. Työmatka.
- 2. Asiakas- ja yhteistyö-kumppanien tapaaminen.
- 3. Työnteko ja kommunikointi avotilassa.
- 4. Työnteon apuvälineet.
- 5. Asiakirjojen säilyttäminen.
- 6. Ifin sisäiset palaverit.
- 7. Projektityöskentely
- 8. Oppiminen & koulutus
- 9. Puhelin- ja videoneuvottelut
- 10. Ruokailu ja kahvitauko.
- 11. Henkilökohtaiset asiat.
- 12. Kulkeminen talossa ja turvallisuus.

2. **Vastaavasti mitkä osa-alueista tuntuvat haasteellisimmilta sinulle juuri tällä hetkellä?**

Valitse 1-3 alla olevista vaihtoehdoista ja kerro lyhyesti miksi.

- 1. Työmatka.
- 2. Asiakas- ja yhteistyö-kumppanien tapaaminen.
- 3. Työnteko ja kommunikointi avotilassa.
- 4. Työnteon apuvälineet.
- 5. Asiakirjojen säilyttäminen.
- 6. Ifin sisäiset palaverit.
- 7. Projektityöskentely
- 8. Oppiminen & koulutus
- 9. Puhelin- ja videoneuvottelut
- 10 Ruokailu ja kahvitauko.
- 11. Henkilökohtaiset asiat.
- 12. Kulkeminen talossa ja turvallisuus.

3. **Miten haluaisit sopia yhteisistä pelisäännöistä uudessa työympäristössäsi?**

4. **Mitä etuja uskot avokonttorissa työskentelyn tarjoavan?**

5. **Mitä haasteita avotilassa työskentelyn uskot tuovat omiin työrutiineihisi?**

6. **Onko henkilöstöä kuultu tarpeeksi muutoksen laadun osalta?**

7. **Kerro vapaasti lisää ja kommentoi.**

Tallenna vielä vastauksesi.

Kiitos osallistumisesta.

LIITE 2



Tämä kysely on suunnattu osalle If Vahinkovakuutusyhtiön henkilöstöä, joka on muuttanut uuteen toimitaloon maaliskuu-huhtikuun aikana. Kysely on toteutettu uudet toimintatavat osaprojektin tuella ja on lisäksi osana opinnäytetyötäni: Uuden työympäristön mahdollisuudet ja haasteet.

Tämän kyselyn tarkoituksena on tiedustella henkilöstön mielipiteitä uusista työtiloista ja sen tuomista mahdollisuuksista ja haasteista.

Kysely on jatkoa maaliskuun lopussa suoritetulle kyselylle, jossa tiedustelimme ennako odotuksia. Kyselyyn voit vastata nimellä tai nimettömänä. Jokainen vastaus luetaan.

nimi:

osasto:

työtehtävä:

1. Miten olet sopeutunut uusiin työtiloihin?

2. Ovatko uuden työympäristön teoriassa tarjoamat mahdollisuudet toteutuneet käytännössä?

3. Onko etukäteen haasteiksi ajattelemista asioista muodostunut mahdollisuuksia vai ongelmia?

4. Oletko tyytyväinen kommunikation määrään ja laatuun uusissa työtiloissa?

5. Mitä pitäisi vielä kehittää?

6. Mitkä ovat olleet positiivisimpia yllätyksiä uudessa työtilassa?

7. Kommentoi vapaasti ja anna palautetta.

Tallenna vielä vastauksesi.

Vastauksesi palautat minulle helpoiten: tiedosto-> lähetä> lähetä(liitetiedostona)

Kiitos osallistumisesta

