

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

2016

Hanna-Marika Larne

# HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN MUUTOKSEEN

– case Helsingin kaupungin rakennusvirasto



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hanna-Marika Larne

## HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN MUUTOKSEEN

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Helsingin kaupungin rakennusviraston henkilöstön osallistamista vuoden 2015 toimitilamuuttoon. Koko henkilöstöä koskeva toimitilamuutto oli rakennusviraston ensimmäinen ja sen vuoksi tärkeä tutkimuskohde. Viisi Helsingin kaupungin teknisen sektorin virastoa on muuttamassa samaan toimitilaan vuonna 2020, ja tästä muutosprojektista käytetään nimeä tekvi. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset otetaan huomioon tekvi-projektiin osallistamista suunniteltaessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstön osallistumista muutosta tukeviin yhteiskehittämisen menetelmiin sekä arvioida menetelmien onnistumista. Henkilöstöä haluttiin osallistaa muutokseen monipuolisesti, ja palautteenkeruu tekvin yhteydessä tapahtuvan osallistamisen kehittämiseksi on oleellista. Opinnäytetyöstä haluttiin kuitenkin rajata ulkopuolelle varsinaisen muutoksen onnistumisen arviointi.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoituja haastatteluja, joiden pohjana aineistona käytettiin työympäristökyselyä. Haastateltavat valittiin tasapuolisesti jokaiselta osastolta, eikä haastateltavia esitellä opinnäytetyössä nimeltä. Työympäristökysely tehtiin syyskuussa 2015, ja haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2016.

Haastattelujen perusteella huomattiin, että ihmisten tarve muutoksessa tukemiseen ja muutokseen osallistumiseen oli hyvin vaihteleva. Tarpeeseen vaikutti selkeästi henkilön oma muutosvalmius ja -myönteisyys. Kaikille sopivaa osallistamisen keinoa ei ole, ja sen vuoksi osallistamissuunnitelma kannattaa tehdä mahdollisimman monipuoliseksi, jotta jokaiselle löytyisi sopiva menetelmä. Erityisen tärkeäksi muutoksessa tukemisessa nousi yksittäisten osallistamisen menetelmien lisäksi esimiestyö ja muutosviestintä.

Kehittämissuosituksissa annetaan suosituksia, joilla parantaa osallistamista tekvi-muutoksen yhteydessä. Henkilöstön osallistaminen muutokseen on erittäin suositeltavaa muutokseen sitoutumisen kannalta, ja tämän vuoksi rakennusviraston hyvät ja kehittämistä kaipaavat kokemukset on syytä ottaa huomioon.

### ASIASANAT:

muutto, muutos, osallistaminen, esimiestyö, viestintä

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration | Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2016 | 67

Instructor: Eija Koivisto

Hanna-Marika Larne

## INVOLVING EMPLOYEES IN CHANGE

This thesis covers the involvement methods of the city of Helsinki's public work department's office relocation. The relocation of the employees took place for the first time and therefore it is an important subject to study. Five technical departments of the city of Helsinki will be relocated to a shared office in 2020. This change project is called tekvi. The results of this thesis will be studied while planning the involvement of employees in the tekvi project.

The purpose of this thesis is to examine the ways of personnel involving methods during the relocation process and to evaluate their success. Management wanted the personnel to be involved in the moving process in various ways and hoped to get feedback for the upcoming tekvi project. However, this thesis does not include success evaluation of the actual relocation process.

Qualitative research was chosen as the research method. The study base was collected using half-structured interviews that were based on work environment inquiry. The interviewees were chosen equally from every department and they will not be introduced in this thesis by name. The work environment inquiry was done in September 2015 and the interviews took place in March 2016.

Based on the interviews it was noticed that people's need for change support and involvement in change varied a lot. The need was clearly effected by each person's own ability to change and positivity about it. There is no involving method that would suit to everyone. It is important to make the involving plan as diverse as possible in such a way that a suitable method can be found for everyone. Leadership and change communication had an especially important role, in addition to single involving methods.

Developing propositions show recommendations of how to improve involving in tekvi change. It is highly recommended to involve employees in change, as this makes them to commit to it. It is beneficial for future projects to make note of the public work department's experiences, both the good ones and the ones that need developing.

### KEYWORDS:

relocation, change, involving, leadership, communication

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	6
1.2 Tutkimuksen aihealue ja tutkimusmenetelmät	7
1.3 Kohdeorganisaatio- Helsingin kaupungin rakennusvirasto	8
<b>2 MUUTOKSEN HALLINTA JA JOHTAMINEN</b>	<b>10</b>
2.1 Muutoksen johtaminen	10
2.2 Esimies muutoksen avainhenkilönä	13
2.3 Henkilöstön osallistaminen muutokseen	15
2.4 Viestinnän merkitys muutoksessa	20
<b>3 ORGANISAATIOMUUTTO</b>	<b>24</b>
3.1 Muutto	24
3.1.1 Muutto muutoksena	24
3.1.2 Muuttoprosessin johtaminen	25
3.2 Rakennusviraston lähtötilanne ja muuton tavoite	28
3.3 Henkilöstön osallistamissuunnitelma	30
3.4 Viestintäsuunnitelma	36
<b>4 SELVITYS HENKILÖSTÖN OSALLISTAMISESTA MUUTTOON</b>	<b>38</b>
4.1 Tutkimuksen toteuttaminen	38
4.1.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus	38
4.1.2 Reliabiliteetti ja validiteetti tutkimuksessa	39
4.2 Tutkimusten tulokset	40
4.2.1 Työympäristökyselyn tulokset	40
4.2.2 Haastattelujen tulokset	44
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA</b>	<b>50</b>
5.1 Tulosten pohdintaa	50
5.1.1 Muutoksen tarve ja tavoitteet	51
5.1.2 Henkilöstön osallistaminen	52
5.1.3 Viestinnän ja muutosviestinnän merkitys	53
5.2 Kehitysideat ja jatkotutkimuksen aiheet	54
5.2.1 Muutoksen valmistelu ja suunnittelu	55

5.2.2 Osallistamis- ja viestintäsuunnitelma	56
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>59</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>60</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Kohti muuttoa uusiin tiloihin – helppo ja toimiva arki.  
Liite 2. Tervetuloa Elimäenkatu 5 –esite.  
Liite 3. Haastattelukysymykset.

## **KUVAT**

Kuva 1: Helsingin kaupungin rakennusvirasto (HKR Helmi 2016).	9
Kuva 2: Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 29).	10
Kuva 3: Muutoksen johtamisprosessi (Schein 2009, 149).	12
Kuva 4: Käyttäjien osallistamista työympäristömuutokseen (Nenonen ym. 2015).	18
Kuva 5: Uudelleensijoittumisen organisaatiomallit (Rothe ym. 2014, 33).	26
Kuva 6: Muutosjohtaminen (Nenonen 2014).	28
Kuva 7: Rakennusviraston henkilöstön osallistaminen.	31
Kuva 8: Rakennusviraston pelisäännöt.	33
Kuva 9: Postikortti tulevaan toimitilaan.	35
Kuva 10: Rakennusviraston onnistunut muutos.	55
Kuva 11: Muutosjohtaminen tekvi-projektissa.	57

## **KUVIOT**

Kuvio 1: Muutoksen laajuus (Rothe ym. 2014, 63).	24
Kuvio 2: Vastaajien osastojakauma.	41
Kuvio 3: Vastaajien toimenkuvat.	41
Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma.	41

## **TAULUKOT**

Taulukko 1: Yhteiskehittämisen menetelmät.	42
--	----

# 1 JOHDANTO

Työympäristömuutto on henkilöstölle aina suuri muutos. Kuinka suurena muutoksena ja mahdollisuutena yritys sen ottaa, on sen itsensä päätettävissä. Onko muutto vain logistinen tavaroiden muutto paikasta A paikkaan B, vai muutetaanko samalla myös organisaatiokulttuuria?

Onnistuneissa muutoksissa esimiesten valmiuksiin muutosjohtajina on kiinnitetty erityistä huomiota. Parhaimmillaan esimiehet luovat muutostilanteissa henkilöstölle turvallisuuden tunnetta, joka antaa ihmisille varmuutta ilmaista mielipiteensä avoimesti ja ottaa muutosviesti vastaan. (Aro 2002, 99.)

Bull ja Brown (2012) sekä Vischer (2011) ovat todenneet (ks Rothe ym. 2014, 40), että viestintä ja henkilöstön osallistaminen muutokseen edesauttavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja pienentävät muutosvastarintaa. Viestinnän merkitystä muutoksessa ja sen onnistumisessa ei pidä muutenkaan väheksyä. Päinvastoin tutkimukset osoittavat sen merkityksen olevan todella suuri, ja siihen pitäisi kiinnittää paljon huomiota. (Juuti & Virtanen 2009, 104.) On suositeltavaa, että muutoksen aikana tiedottamisesta pidetään erityisen hyvää huolta ja henkilöstöä osallistetaan runsaasti muutosprosessin eri vaiheisiin.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön osallistumista ja tyytyväisyyttä muuttoon osallistamisessa rakennusviraston vuoden 2015 toimitilamutossa. Näiden lisäksi keskitytään muutosviestinnän ja -johtamisen arviointiin.

Toimitilamuutto on rakennusviraston ensimmäinen tässä laajuudessa, ja siitä halettiin kerätä tietoa ja kokemuksia henkilöstöltä ja esimiehiltä. Vuonna 2020 rakennusvirasto muuttaa uuteen rakenteilla olevaan toimitilaan neljän muun Helsingin kaupungin teknisen sektorin viraston kanssa. Tästä teknisen sektorin muutoksesta puhutaan lyhenteellä tekvi. Muuttoon tullaan osallistamaan henkilöstöä

erilaisin keinoin vuosien kuluessa, ja tämän tutkimuksen tulokset ja kehittämisehdotukset otetaan huomioon tekvi-projektiin osallistamista suunniteltaessa.

Varsinaisiksi tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat:

1. Miten rakennusviraston henkilöstö osallistui muutosta tukeviin yhteiskehittämisen menetelmiin ja arvioi niiden hyödyllisyyttä?
2. Miten muuttoviestinnässä ja muutoksen johtamisessa onnistuttiin?

Tutkimus rajattiin koskemaan pelkästään henkilöstön tyytyväisyyttä osallistamisen keinoihin, muutosviestintään ja muutoksen johtamiseen. Mukaan ei haluttu ottaa arviointia varsinaisesta muutoksen onnistumisesta osallistamisen takia, sillä sen koettiin menevän liian suureksi ja laajaksi aihealueeksi. Tutkimus keskittyy pelkästään kuvaamaan osallistamisen keinot sekä tutkimusmenetelmien avulla selvittämään ihmisten tyytyväisyyden niihin ja keräämään palautetta myöhempää käyttöä varten.

## 1.2 Tutkimuksen aihealue ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia eli laadullisia. Tutkimusmateriaalina käytetään syyskuussa 2015 tehtyä työympäristökyselyä, jota käytettiin perustana haastatteluille.

Tutkimusongelman ja tutkimuksen näkökulman perusteella tyypillisesti valitaan tutkimukseen sopiva aineistonkeruumenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, joista haastattelu on yksi. (KvaliMOTV 2016.)

Haastattelu on tyypillinen tutkimuskeino kvalitatiiviselle tutkimukselle, jonka lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja tilanteita (Hirsjärvi ym. 2009, 137–161). Haastattelu on myös yksi käytetyimpiä tiedonkeruutapoja. Käytettäväksi haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset suunnilleen samassa järjestyksessä, mutta myös avoimille ja selventäville kysymyksille jää tilaa. Haastatteluilla on selkeä teema, jota tuetaan etukäteen suunnitelluilla kysymyksillä. (KvaliMOTV 2016.)

Haastatteluiden käytössä aineistonkeruumenetelmänä on hyviä ja huonoja puolia. Yksi haastattelun parhaista puolista on tutkimusmateriaalin määrän säädeltävyys. Haastatteluissa on myös mahdollista saada selville juuri sitä tietoa, jota tutkimuksessa tarvitaan selventävien ja syventävien lisäkysymysten avulla. Haastatteluiden yhteydessä pääsee myös havainnoimaan haastateltavien eleitä ja ilmeitä sekä haastatteluissa pystyy näkemään, mitkä kysymykset tuottavat haastateltaville hankaluuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.) Haastatteluiden käytössä täytyy kuitenkin muistaa, etteivät ihmiset aina kerro asioistaan realistisesti, vaan saattavat tietoisesti omilla lausunnoillaan ohjata tutkimuksen tuloksia. Myös haastattelija saattaa vaikuttaa ihmisten halukkuuteen vastata kysymyksiin avoimesti ja rehellisesti. (KvaliMOTV 2016.)

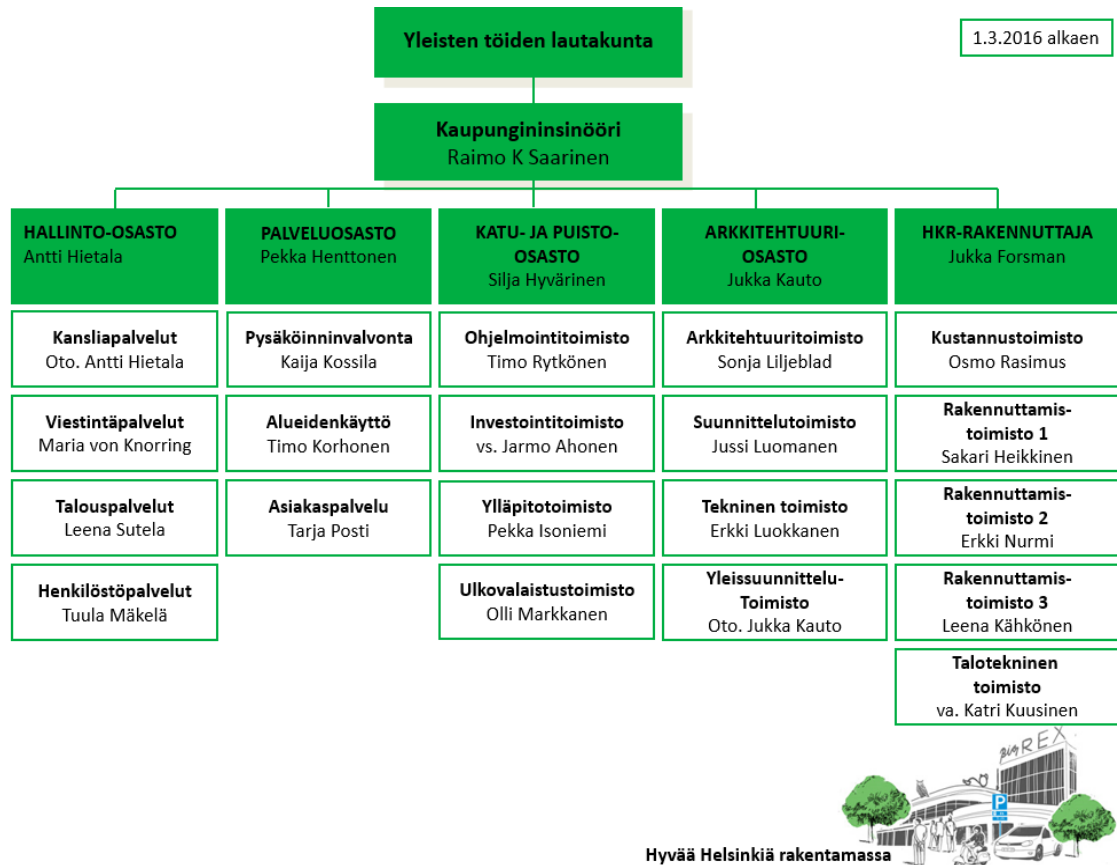
### 1.3 Kohdeorganisaatio- Helsingin kaupungin rakennusvirasto

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Helsingin kaupungin rakennusvirasto. Rakennusvirasto vastaa Helsingin katu- ja viheralueista sekä kaupungin toimitilojen suunnittelusta ja rakennuttamisesta (HKR Helmi 2016).

Rakennusviraston tehtävänä on taata toimiva ja turvallinen kaupunkiympäristö sekä kestävän rakentamisen asiantuntijapalvelut. Viraston tavoitteena on mahdollistaa vetovoimainen ja kehittyvä Helsinki, jossa kaikkien on hyvä elää ja toimia. (HKR Helmi 2016.)

Varsinaiset rakennus- ja kunnossapitotyöt rakennusvirasto tilaa kaupungin omalta tuotantoyksiköltä Staralta sekä yksityisiltä urakoitsijoilta (HKR Helmi 2016). Virasto on niin sanottu asiantuntijaorganisaatio.





Kuva 1: Helsingin kaupungin rakennusvirasto (HKR Helmi 2016).

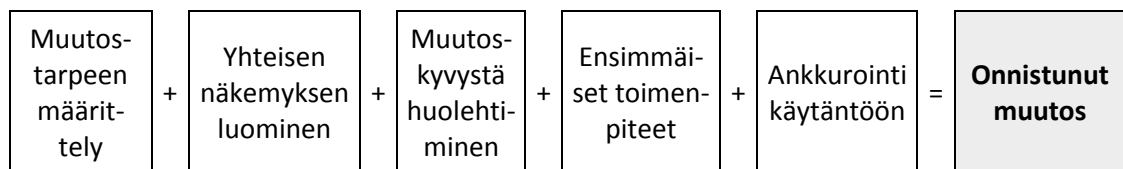
Kuten kuvasta 1 näkyy, yleisten töiden lautakunta ohjaa ja valvoo rakennusviraston toimintaa. Rakennusviraston johtajana toimii kaupungininsinööri. Virastossa on viisi osastoa: arkkitehtuuriosasto, hallinto-osasto, HKR-Rakennuttaja, katu- ja puisto-osasto sekä palveluosasto. Henkilöstöä virastossa on noin 450 henkeä.

## 2 MUUTOKSEN HALLINTA JA JOHTAMINEN

Muutoksen johtaminen on aina yksilöllistä kohdeorganisaatiosta riippuen. Malleja on monenlaisia, eivätkä ne ole toinen toistaan parempia. Ne vain soveltuvat erityyppisille organisaatioille. (Erämetsä 2003, 151.)

### 2.1 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen ei oikeastaan eroa tavallisesta arkipäivän ihmisten johtamisesta. Ihmisille pitää viestiä selkeästi tavoitteet ja johtaa heidän toimintaansa. (Aro 2002, 69.)



Kuva 2: Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 29).

Valpola (2004, 29–30) esittelee kuvassa 2 viisi tekijää, joita muutos tarvitsee onnistuakseen. Ensimmäisenä oleva muutostarpeen määrittely tarkoittaa tavoitteen asettamista. Yhteisellä näkemyksellä tarkoitetaan yhdessä mietittyä tapaa päästä tavoitteeseen. Yhteinen näkemys auttaa myös muodostamaan mittarit, joilla seurataan muutoksen etenemistä ja arvioidaan sen lopputulosta.

Kolmantena oleva muutoskyvystä huolehtiminen tarkoittaa esimerkiksi ulkopuolisen avun palkkaamista muutosprosessissa tukemiseen. On myös tärkeä huolehtia muutokseen osallistuvien ihmisten jaksamisesta ja työhyvinvoinnista muutoksen aikana. Ensimmäiset muutoksen toimenpiteet asettavat suunnan muutoksen toteuttamiselle. Ne antavat henkilöstölle heti kuvan muutoksen johtamisesta ja niihin kannattaa kiinnittää tarkkaa huomiota. (Valpola 2004, 31–32.)

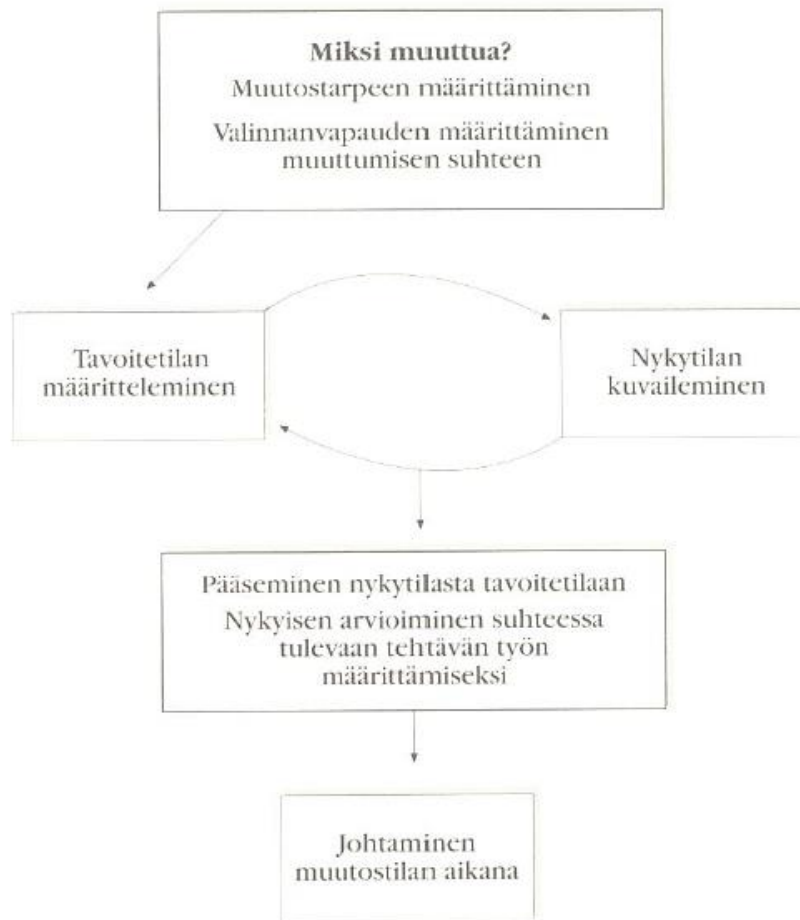
Viimeinen kuvan 2 viidestä tekijästä on ankkurointi käytäntöön. Se on muutoksen lopullinen jalkauttaminen ja tarvitsee paljon aikaa ja vaivaa. Muutoksen suuruudesta riippuen ankkurointi voi viedä viikoista vuoteen. (Valpola 2004, 33–34.) Yhdessä nämä viisi tekijää luovat onnistuneen muutoksen.

Ihmiset vastustavat helposti muutosta, sillä siihen liittyy aina ahdistavaa vanhasta luopumista ja poisoppimista. Muutos voidaan pakottaa, mutta se ei ole pitkäkestoinen tapa jalkauttaa muutos. (Schein 2009, 131.) Muutosta pitää ennemmin johtaa, perustella ja tehdä yhdessä.

Juuti ja Virtanen (2009, 140–142) korostavat, ettei muutos synny pelkkien analyysien ja raporttien perusteella. Ne eivät riitä vakuuttamaan ihmisiä muutoksen tarpeellisuudesta, sillä ihmisten toiminta perustuu heidän omiin havaintoihinsa ja kokemuksiinsa. Saattaa jopa olla, että ammatilliseen näkemykseensä mielipiteensä perustavat henkilöt peräti vastustavat muutosta voimakkaasti ja väittävät johdon analyysien olevan valheellisia. Johtamistutkija John P. Kotter (1995, 63) antaa ohjeen johdolle vedota analyysien sijaan henkilöstön tunteisiin. Tunteisiin vetoaminen saa ihmiset innostumaan muutoksesta ja sitä kautta sitoutumaan siihen.

Muutoksen johtamisessa on tärkeää yrittää annostella muutosta arkeen sopivissa määrin. Ei liikaa tietoa kerralla, muttei pidä myöskään jättää kertomatta asioita muutoksen lopputuloksesta henkilöstön ylikuormittumisen pelossa. Olennaisinta muutoksessa on, että ihmiset muuttuvat, ei pelkästään organisaatio. Ihmisiä on tuettava haluttuun suuntaan. (Aro 2002, 69.)

Muutoksessa on muistettava pitää yllä yhdenmukaiset järjestelmät ja rakenteet. Jos organisaatio haluaa esimerkiksi kannustaa tiimityöskentelyyn, olisi palkitsemisjärjestelmän hyvä tukea tiimipalkitsemista. Tämän lisäksi organisaatorakenteen ja toimintatapojen pitäisi kannustaa tähän. (Schein 2009, 142.) Ei riitä ajatella pelkkää muutosta, vaan se täytyy jalkauttaa kaikkiin organisaation rakenteisiin ja järjestelmiin.



Kuva 3: Muutoksen johtamisprosessi (Schein 2009, 149).

Kuvassa 3 Schein (2009, 149) havainnollistaa muutoksen johtamisprosessia. Muutoksen johtaminen on prosessi, joka kannattaa suunnitella ja aikatauluttaa tarkasti. Kuvan 3 mukaisesti muutos lähtee ensisijaisesti tarkkaan määrittelystä tavoitteesta ja tulevaisuuden ihannetilän määrittelystä. Työntekijöiden on helpompaa ottaa muutos vastaan, kun sen tarve on perusteltu hyvin, ja he ymmärtävät tavoitteensa. On vaikea muuttua, jos ei tiedä mihin suuntaan pitäisi muuttua ja miksi. On myös tärkeä miettiä nykytilannetta suhteessa tavoitetilaan. Tämä auttaa erilaisia muutoskeinoja (esimerkiksi koulutuksia) suunniteltaessa. Viimeisenä laatikkona kuvassa 3 on "Johtaminen muutostilan aikana". Nämä kaikki ennalta mietityt asiat määrittelevät muutostilan aikaisen johtamisen. Tavoitetilan määrittely on erityisen tärkeää paitsi henkilöstölle, mutta myös esimiehille, jotta he osaavat johtaa henkilöstöä oikeaan suuntaan.

Muutosta tekemään tarvitaan aina vahva ohjaustiimi, jonka jäsenet luottavat toisiinsa, ja joilla on vankka visio tulevasta muutoksesta ja sen tavoitteista. Muutos ei onnistu vain yhden ”superihmisen” toteuttamana, vaan vaatii asialle omistautuneen ryhmän. (Kotter 1996, 45.)

Ohjaustiimistä olisi hyvä löytyä neljä seuraavaa ominaispiirrettä:

1. asemaan perustuva valta
2. asiantuntemus
3. uskottavuus
4. johtajuus.

Varsinkin johtajuus on erityisen tärkeä ohjaustiimin ominaisuus. Ensimmäiset kolme ominaisuutta pitävät muutosprosessin hallinnassa, mutta viimeinen varmistaa muutoksen varsinaisen toteutuksen. Ohjaustiimistä löytyvän johtajuuden olisi myös oleellista olla nimenomaan ihmisten, eikä vain asioiden johtamista. (Kotter 1996, 51–52.)

Onnistuneissa muutosprosesseissa ohjaustiimi viestii menestymisistä ja käyttää niitä kannustaessaan henkilöstöä seuraavissa vaativimmissa projekteissa. Menestyksestä kertominen antaa muutoshankkeelle lisää uskottavuutta tuleviin muutoksen vaiheisiin. (Kotter 1996, 122.)

## 2.2 Esimies muutoksen avainhenkilönä

Esimiehellä on muutoksessa kolme roolia: itse muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Esimiehen täytyy ensin käsitellä ja hyväksyä muutos itse, ennen kuin hän voi viestiä ja johtaa henkilöstöään muutoksessa. Toisaalta esimiehen pitää myös valmistautua tulevaisuuden muutoksiin ja kyetä ennakoimaan muutosprosessia. Tämä on tärkeää resurssien jakamisen ja haasteiden kohtaamisen kannalta. Ennakointi vaatii esimieheltä taitoa ymmärtää organisaation toimintaa ja prosesseja. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85.)

Hyvä esimies on aito, empaattinen ja osaa asettaa itsensä toisten asemaan. Aito ja rehellinen ihminen herättää luottamusta, joka on muutoksessa avainasemassa. (Juuti & Virtanen 2009, 143.) Muutos edellyttää niin sanottua tunnejohtamista. Esimies on yhtä oikeutettu tunteidensa näyttämiseen kuin henkilöstö, ja aito tunteensa avoimesti näyttävä esimies koetaan helposti lähestyttäväksi ja luotettavaksi. Vaikuttamalla ihmisten tunteisiin vaikutetaan lisäksi arvoihin, ja sitä kautta yrityksen muutoksen toteuttamiseen. Muutos sisältää aina myös negatiivisia tunteita, joita on tärkeä hyväksytysti käsitellä yhdessä. (Duck 1993, 5.)

Voidakseen toimia avainhenkilönä muutoksessa, täytyy esimiehen ensin itse ymmärtää muutoksen tarpeellisuus. Hänen pitää myös ymmärtää muutoksen vaikutus yksilöön, jotta osaa viestiä ja johtaa muutosta jokaisen työntekijän vaatimalla yksilöllisellä tavalla. (Nenonen 2014.) Duck (1993, 4) antaa artikkelissaan esimerkin johtajasta, joka kävi muutoksen yhteydessä jokaisen keskijohdon tason esimiehen kanssa kasvokkain keskustelun, jotta muutos varmasti ymmärrettäisiin henkilökohtaisella tasolla ja otettaisiin mukaan arjen toimintaan.

Varsinkin keskijohto on muutoksessa avainasemassa, sillä he toimivat viestinviejinä sekä ylimmälle johdolle että henkilöstölle. He tuntevat parhaiten arkipäivän työn ja ymmärtävät muutoksen vaikutukset käytännössä. (Erämetsä 2003, 122.) He tekevät muutoksen konkreettiseksi ja osallistavat henkilöstön muutokseen ylimmän johdon antamien valtuuksien rajoissa (Ilmarinen 2016).

Muutosta tehtäessä ja jalkauttaessa yksi tärkeä muutoksen mekanismi on esimiehen käyttäytyminen esimerkkinä muille. Uutta organisaatiokulttuuria luodessa viestinnällä on suuri merkitys, mutta vielä tärkeämpää on kiinnittää huomiota esimiesten käyttäytymiseen. He näyttävät omalla esimerkillään, mikä on tärkeää, ja miten organisaatiossa pitäisi toimia uudella tavalla. (Schein 2009, 113.) Nenonen (2014) on esimiehen esimerkistä muutoksessa toimimisesta täysin samaa mieltä. Esimies myös auttaa yksilöä omaksumaan muutoksen tarjoamalla siihen tarpeellisia resursseja ja poistamalla mahdollisia muutosesteitä.

Esimiehen on tärkeä luoda ympärilleen positiivista visiota muutoksesta. Hän viestii puheillaan ja käyttäytymisellään oman mielipiteensä muutoksesta, ja muutosta

johtaessaan sen pitäisi olla positiivinen ja kannustava. Hänen täytyy ikään kuin toimia roolimallina, johon työntekijät voivat samaistua positiivisen esimerkin kautta. (Schein 2009, 141–142.) Esimies markkinoi muutosta ja omalla esimerkillään kannustaa muita toimimaan samoin (Aro 2002, 70).

Nenonen (2014) korostaa esimiestä tekemään muutoksen näkyväksi jo ennen sen tapahtumista. Muutoksen voi esimerkiksi ottaa aiheeksi tulos- ja kehityskeskusteluun. Niiden kautta saadaan yksilöllisesti viestittyä muutoksesta henkilöstölle ja kerättyä tärkeää palautetta muutoksesta henkilöstön näkökulmasta.

Aron (2002, 71) mielestä ”pää kylmänä, sydän lämpimänä” sanonta sopii esimiehen tapaan toimia muutostilanteissa erittäin hyvin. Työntekijät saattavat hermostua muutoksesta ja purkaa sen esimiehiin. Näissä tilanteissa esimiesten olisi hyvä pysyä mahdollisimman rauhallisina ja yrittää ymmärtää asia henkilöstön näkökulmasta sekä selventää mahdolliset väärinkäsitykset.

Onnistunut muutos vaatii paljon työaikaa ja panostuksia. Uuden oppiminen korostuu hyvässä muutoksessa, ja sille on varattava aikaa normaalilta työnteolta. Esimiehiltä vaaditaan taitoa tukea henkilöstön oppimisprosessia ja jaksamista muutoksen aikana. (Aro 2002, 100.)

### 2.3 Henkilöstön osallistaminen muutokseen

Parhaita tapoja sitouttaa henkilöstö muutokseen, on ottaa heidät mukaan sen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Arikoski & Sallinen 2007, 99). Muutoksessa henkilöstö haluaa ennemmin tehdä muutosta yhdessä kuin olla pelkästään sen suora kohde. Ihmiset haluavat osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen organisaation määrittelemien reunaehtojen hallinnassa. Osallistaminen sitouttaa ja motivoi henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen. (Ilmarinen 2016.)

Henkilöstöä voidaan paitsi osallistaa muutoksen, mutta myös valmistella siihen. Aro (2002, 80–81) esittelee turvallisuuden tasoon liittyvän muutosvalmiuden määritelmän sekä kertoo tapoja, joilla sitä voi nostaa. Yksilölliset tekijät (1-5) ja organisaatiotekijät (6-9) voidaan luokitella seuraavaan yhdeksään jaostoon,

1. tiedot, taidot ja kompetenssit
2. tietoisuus itsestä
3. moniselitteisyyden sietokyky
4. itseluottamus
5. motivaatiotekijät
6. kulttuuri/organisaatioilmasto
7. oman työyksikön status organisaation sisällä
8. mitä seurauksia menestyksellä tai epäonnistumisella havaitaan olevan
9. organisaation tulevaisuudenusko,

joitka yhdessä muodostavat henkilön kokeman turvallisuuden tason. Jos turvallisuuden taso on hyvin korkea tai hyvin matala, reagoi henkilö negatiivisesti muutokseen. Työntekijöitä ei olisikaan hyvä tuudittaa liikaa tyytyväisyyteen ja hyvään oloon, vaan luottamuksella saada heidät ottamaan avoimesti muutokset vastaan.

Jo muutokseen valmisteluun voidaan ottaa ulkopuolinen konsultti mukaan, joka herättelee ihmisiä muutoksen positiivisiin puoliin ja saa heidät ajattelemaan innovatiivisemmin. Muutostilanteita voidaan harjoitella ja ne voidaan näytellä toteen esimerkiksi teatterin keinoin. Draama on hyvä keino vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja saada heidät ymmärtämään asioita. Etukäteen harjoitellut tilanteet ja tunteiden hallitseminen helpottavat työntekijän oloa varsinaisen muutoksen tapahtuessa. (Aro 2002, 81.)

Eräs tärkeä keino tukea yksilön muutosvalmiutta on nostaa hänen ammatillista osaamistaan ja sitä myötä uskoa omaan pärjäämiseensä muutoksessa (Aro 2002, 82). On tärkeä tunnistaa esimerkiksi tietoteknisen osaamistason mahdolliset nousut muutoksen yhteydessä ja valmistella ihmiset siihen jo hyvissä ajoin.

Schein (2009, 141) on eritellyt keinoja luoda ihmiselle turvaa muutoksessa. Erityisesti oppimiseen osallistaminen on niistä yksi. Jos esimerkiksi työntekijän pitää uudessa työssä siirtyä enemmän tiimityöskentelyyn, pitäisi järjestää koulutusmahdollisuuksia tiimien rakentumisesta ja tiimityöstä. Myös uusiin asenteisiin ja



kulttuuriin tulisi kouluttaa ihmisiä. Osallistamisessa täytyy kuitenkin huomioida jokaisen oma ja yksilöllinen tapa oppia sekä antaa sille tilaa ja aikaa.

Esimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön muutokseen osallistamisessa. He tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden osallistua tilaisuuksiin työajalla ja kannustavat siihen puheillaan. Olennaista on myös esimiehen oman esimerkin näyttäminen tilaisuuksiin osallistumalla. (Nenonen 2014.)

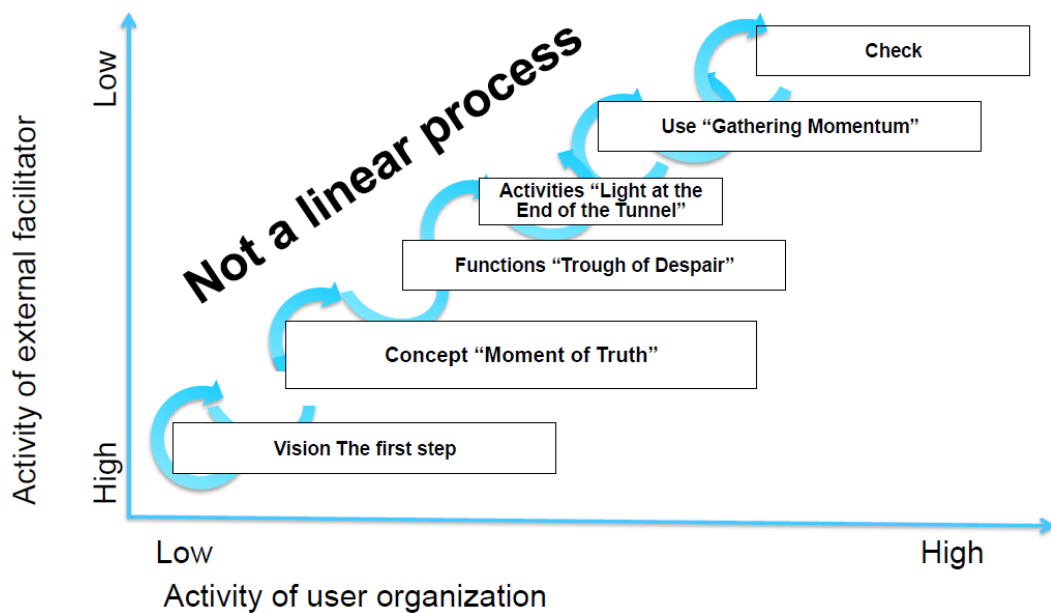
Rothe (ym. 2014, 45–46) on organisaatioiden uudelleensijoittumista tutkiessaan huomannut, että ne työntekijät, joilla oli mahdollisuus osallistua muutokseen, olivat siihen tyytyväisimpiä. Heidän mukaansa työskentely uudessa työympäristössä on motivoivaa, kun on saanut olla itse sitä toteuttamassa. Tutkimukseen osallistuneiden mukaan osallistaminen muutokseen myös kuvastaa organisaation toimintatapaa ja halua huomioida henkilöstö muutoksessa. Osallistaminen luo hyvää ilmapiiriä muutokseen ja nostaa työtyytyväisyyttä. Juuti ja Virtanen (2009, 23) tosin huomauttavat, että henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun on aina riippuvainen heidän omista kokemuksistaan ja näkemyksistään sekä niistä perustuvasta tiedosta.

Eräs keino osallistaa henkilöstöä muutokseen on Volvon antama esimerkki. Volvon tehtailla on käytössä muutostilanteita varten kehitetty sitoutumislomake. Esimies ja työntekijä kirjaavat siihen yhdessä omat henkilökohtaiset tavoitteensa muutokseen sitoutumisprosessin kannalta. Lomake päivitetään säännöllisesti ja tavoitteet tarkistetaan ajankohtaisiksi. Tällä halutaan sitouttaa henkilöstö muutokseen ja auttaa heitä omaksumaan oma henkilökohtainen roolinsa siinä. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.)

Toimintaympäristömuutoksessa uuden toimitilan tilasuunnittelu toteutetaan parhaiten osallistamalla, kuuntelemalla ja seuraamalla henkilöstöä. On myös oleellista huomioida erityistarpeet työtehtävien ja henkilökohtaisten syiden perusteella. Henkilöstölle voidaan esimerkiksi järjestää tutustumiskäyntejä uuteen tilaan ennen sen valmistumista. Jos muuttoon sisältyy lisäksi organisaatiokulttuurin muutos, on tärkeä keskustella uudesta työstä ja siihen soveltuvasta käyttäytymisetiketistä. On esimerkiksi mahdollista järjestää etikettityöpajoja, jotta kaikki

pääsevät sanomaan asiaan oman mielipiteensä ja miettimään yhdessä uudessa tilassa toimimista. (Rothe ym. 2014, 67–68.)

Nenonen (ym. 2015, 7–8) ovat toteuttamassaan tutkimuksessa huomanneet muutokseen osallistamisen hyvät vaikutukset. He tutkivat nimenomaan muutto-prosessia ja siihen osallistamista. Heidän alussa kohtaamansa muutosvastarinta pieneni sitä mukaa, mitä enemmän he osallistivat henkilöstöä muutokseen ja kertoivat siitä.



Kuva 4: Käyttäjien osallistamista työympäristömuutokseen (Nenonen ym. 2015).

Kuva 4 havainnollistaa tutkimuksen osoittamat henkilöstön osallistamisen tasot. Ensin asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan toiminta. Tämän yhteydessä kuullaan loppukäyttäjiltä jo epärealistisetkin toiveet tilan suhteen. Toisella tasolla kerrotaan käyttäjille reunaehdot uudelle tilalle. Esimerkiksi se, ettei kenellekään tule omaa työhuonetta. Kolmannella tasolla keskustellaan käyttäjien kanssa sekä kuunnellaan heidän huoliaan ja pelkojaan muutoksesta. Neljännellä tasolla ihmiset alkavat nähdä muutoksen positiiviset puolet ja muutosvastarinta pienenee. Se edellyttää johdolta yhdenmukaisuutta ja periksiantamattomuutta muutoksen kanssa. Viimeisenä vaiheena on uuteen tilaan siirtyminen ja positiiviset käyttäjäkokemuk-

set. Kuvan 4 prosessikuvaus ei ole lineaarinen, eikä tasolta seuraavalle välttämättä siirtyä tasaisesti tai kokonaisuudessaan. Osallistaminen ja viestintä on tärkeää läpi koko prosessin. (Nenonen ym. 2015.)

Työporukoiden yhteiset pakkauspäivät ovat myös tärkeä osa muuttoon valmistautumista. Niiden yhteydessä arkistoidaan, heitetään pois turhaa ja mietitään esimerkiksi paperittomuuteen siirtymistä. (Rothe ym. 2014, 68.)

Työympäristömuutosta voidaan myös stimuloida jo vanhalla työpaikalla luomalla eräänlaisia testilaboratorioita. Jo pienillä muutoksilla voivat yksittäiset työyksiköt kokeilla uudenlaisen työn tekemistä. Kokeilun kautta saadaan hyviä kokemuksia, joista kertoa henkilöstölle, ja myös toisaalta arvokasta tietoa siitä, mitä pitäisi tehdä toisin. (Nenonen 2014.) Myös Valpola (2004, 45) korostaa onnistuneiden esimerkkien vaikutusta kiihdyttämässä muutoksen läpivientiä. Niin sanotut pilot-tihenkilöt ovat yleensä halukkaita kokeilemaan uutta ja kertovat siitä mielellään muillekin.

Henkilöstölle voidaan järjestää pop up -työpajoja, joissa esitellään tulevan työympäristön esimerkkityöpisteitä ja pohjapiirustuksia. Näihin on kommentointimahdollisuus, ja kaikki saavat antaa vapaasti palautetta. On myös tärkeä miettiä yhteisiä erityisesti palautumiseen tarkoitettuja tiloja kuten kahvihuoneita. Työntekijöillä voi olla erityistoiveita, jotka voitaisiin ottaa suunnittelussa huomioon, ja näin ollen kasvattaa loppukäyttäjän tyytyväisyyttä. (Nenonen 2014.)

Uuden toimitilan, kokoushuoneiden, ynnä muiden vastaavien nimikilpailut ovat myös yksi tapa osallistaa henkilöstö tulevan työympäristön suunnitteluun. Nimi antaa tilalle persoonallisen sävyn, ja jos se on henkilöstön keskuudessaan äänestämä, sitouttaa se tunnetasolla uuteen tilaan. (Nenonen 2014.)

Erilaiset tapahtumat ovat tärkeä symbolinen osa muutosta, johon henkilöstö voi osallistua. Esimerkiksi muuttotalkoot, läksiäiset vanhassa tilassa ja tervetulojuhla uudessa työympäristössä ovat siirtymäriittejä. (Nenonen 2014.) Siirtymäriitit ovat huomattavasti tärkeämpiä muutoksessa kuin yleensä ajatellaan (Aro 2002, 104).

Osallistamisen keinoja on monia erilaisia ja niiden käyttö täytyy aina arvioida tilanteen mukaan. Siihen vaikuttavat oleellisesti käytettävissä oleva raha ja aika. On kuitenkin tärkeä muistaa osallistamisen hyödyt sitä suunniteltaessa. Osallistaminen on haastavaa ja aikaa vievää, ja siihen kannattaa tarpeen vaatiessa pyytää apuun ulkopuolinen konsultti (Nenonen 2014).

## 2.4 Viestinnän merkitys muutoksessa

Muutoksen johtaminen ja tekeminen eivät ole vain asioiden tiedottamista, vaan yhteistä keskustelua ja avointa vuorovaikutusta. Muutosviestinnällä on suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen. (Ilmarinen 2016.) Puutteellinen viestintä vaikuttaa henkilöstölle salailulta, herättää pelkoja ja muutoksen sattuessa hidastaa sen toteutumista. Pahimmassa tapauksessa ihmiset kääntyvät huonosti hoidetuissa muutostilanteissa yritystä vastaan ja alkavat tietoisesti toimia yritykselle haitallisesti. (Duck 1993, 2-3.)

Ylimmän johdon asenteella on suuri vaikutus viestinnän merkitykseen organisaatiossa. Viestinnällinen organisaatiokulttuuri ei synny itsestään ja sitä on vaikea saada aikaiseksi muutoksen hetkellä, jos sitä ei aikaisemminkaan ole ollut. (Juuti & Virtanen 2009, 105.) Esimerkkinä viestinnän arvostuksesta kertoo se, istuuko viestintäpäällikkö yrityksen johtoryhmässä vai ei.

Muutosviestintä voi olla yksi- tai kaksisuuntaista. Yksisuuntainen viestintä on ylhäältä alaspäin suunnattua tiedon välittämistä. Tieto annetaan usein kirjallisena, eikä keskustelumahdollisuuksia ole. Yksisuuntaisen viestinnän perusideana on ”kerrotaan, kun on tehty päätöksiä”. Kaksisuuntainen viestintä taas on ihmisiä osallistavaa ja perustuu ideaan ”kaikki tieto kerrotaan kaikille”. Tieto kerrotaan kasvotusten ja selkokielellä. (Juuti & Virtanen 2009, 106–107.) Kotter (1996, 76) kannustaa muutostilanteissa yksisuuntaista tehokkaampaan ja vaikuttavampaan kaksisuuntaiseen viestintään.

Muutosviestinnän ytimenä ja polkuna olisi hyvä olla tarina. Tarina muotoutuu sitä mukaa, miten käyttäjät siitä puhuvat, ja miten muutosta tehdään yhdessä. Tarina

on keino viestiä tavoitteista, visiosta ja tulevaisuudesta ymmärrettävästi ja selkokielellä. Tarinaa ovat esimerkiksi uuden tilan nimi ja erilaiset tapahtumat muutokseen liittyen. (Nenonen 2014.) Tarinaan on helppo tuoda mukaan arvoja ja ajatuksia herättäviä viestejä ihmisiä kiinnostavalla tavalla (Juuti & Virtanen 2009, 158). Vertauskuvat ja esimerkit ovat myös hyvä ja tehokas keino viestiä ihmisille (Kotter 1996, 76).

Yksi tapa osallistaa henkilöstöä muutokseen on viestinnän kautta. Erilaiset keskustelutilaisuudet tai tiimien kesken tehdyt kyselyt ovat hyviä osallistamisen keinoja. Esimerkiksi YLE viesti työympäristömuutoksestaan työntekijöilleen Facebookissa. (Nenonen 2014.) Niin sanottuja muutosfoorumeita viestintään ovat myös esimerkiksi tiimipalaverit, kehityskeskustelut, tiedotustilaisuudet ja intranetin keskustelupalstat. Vapaamuotoisten kahvipöytäkeskustelujen vaikutusta ei sovi myöskään unohtaa. (Ilmarinen 2016.) Kehityskeskustelu on johdon työkalu päästä osallistamaan yksittäinen työntekijä muutokseen (Arikoski & Sallinen 2007, 112).

Muutosviestinnästä olisi hyvä keskustella organisaatiossa ja työyhteisöjen kesken jo ennen muutosviestinnän aloittamista. Näin ihmisillä olisi ennakkoon tiedossa, mitä odottaa ja toisaalta mitä eivät voi ensimmäisten tiedotettavien asioiden joukossa kuulla. (Puro 2003, 116.) Muuttoviestinnän tavoitteena on erityisesti hallita huhuja ja väärin tietojen leviämistä (Nenonen 2014). Jo tämän takia olisi hyvä keskustella etukäteen muuttoviestinnän aikataulutuksesta.

Suurissa muutoksissa muuttoviestintä on syytä tehdä napakasti ja välttää selitteilyä ja puolustautumista. Jos muutoksen voi ajatella tulevan osalle henkilöstöä järkytyksenä, kannattaa siihen varautua etukäteen ja suunnitella viestintä sen mukaan mahdollisimman konkreettiseksi ja niin, ettei sitä voi ymmärtää väärin. (Aro 2002, 70–71.) Viestin ja tiedotettavan asian ymmärtäminen on myös aina kiinni kuuntelijasta. Harvoin sanottava asia on niin yksiselitteinen, ettei sitä voi ymmärtää väärin. (Juuti & Virtanen 2009, 104–105.) Duck (1993, 3) korostaa myös toistoa. Tärkeät viestit kannattaa sanoa useampaan kertaan, jotta tieto varmasti menee kaikille perille. Ihmisillä kestää aikaa kuulla, ymmärtää ja hyväksyä tieto muutoksesta.

Mitä suuremmasta muutoksesta organisaatiossa on kyse, sitä lähemmäksi ruohonjuuritasoa viestinnässä pitäisi mennä. Suuret, kaikkiin vaikuttavat muutokset olisi hyvä kertoa kasvotusten sähköpostin sijaan. Kasvotusten kerrottava viestintä on luonnollista ja ihmisläheistä tiedotusta. Se kertoo arvostuksesta työntekijää kohtaan ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden kysyä epäselvistä asioista ja antaa palautetta. Nykyään sähköisten viestintäkanavien kasvaessa ja ollessa tärkein tapa viestiä unohdetaan liian helposti kasvokkain tapahtuvan viestinnän hyvät puolet. (Puro 2003, 110.) Toisaalta olisi pyrittävä samanaikaiseen ja samansisältöiseen viestintään eri arvoisuuden vähentämiseksi, ja se voi olla kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä hankala toteuttaa (Nenonen 2014).

Yksi viestintäkanavien valintaan vaikuttava asia on aika. Kasvotusten tapahtuva viestintä vie enemmän aikaa kuin sähköinen tiedottaminen, mutta suurissa aikaa vievissä muutoksissa ajallinen panostus on tarpeen ja oleellinen. Muutosviestintää suunniteltaessa on tärkeä ennakoida ja ennemmin kertoa, ettei vielä tiedetä kaikkea, mutta nämä tiedetään, kuin vain odottaa kaiken olevan selvää ja vasta sitten tiedottaa henkilöstölle. (Puro 2009, 111.)

Rothen (ym. 2014, 40–41) tutkimuksesta käy selkeästi ilmi, kuinka viestinnän ollessa puutteellista, ottavat huhupuheet vallan ja ihmiset alkavat keskenään keksiä selityksiä epäselvyyksiin. Varsinkin toimitilamuutoksen ollessa kyseessä ihmiset kaipaavat hyvin selkeää viestintää. Esimerkiksi uuden toimitilan valinta arveluttaa ihmisiä. Jos valintakriteerit ovat selkeästi ja avoimesti kaikkien saatavilla, ymmärtävät ihmiset päätöksen paremmin ja hyväksyvät sen tasapuolisena kaikille. Epäselvä viestintä aiheuttaa turhaa epätietoisuutta ja tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa.

Ihmiset kokevat viestinnän eri tavalla, ja tiedotus myös tavoittaa työntekijät erilailla. Siihen vaikuttavat ihmisen sosiaalinen verkosto ja oma rooli tiedonhakijana. Vaikka koko organisaatiota tiedotetaan muutoksesta samalla tavalla, osa saa tiedon paremmin kuin muut. Jos ihminen haluaa tietää asiasta, hän joko etsii tietoa tai kysyy. Jokaisella on kuitenkin oma vastuu tiedon vastaanottamisesta. (Rothe ym. 2014, 44.) Keskeisintä on valita viestintään ne kanavat ja keinot, jotka vastaavat työyhteisön tarvetta (Puro 2009, 110).

Muutosviestintään liittyy lisäksi aina ihmisten ennakkoluuloja ja -asenteita. Usein työntekijät kyseenalaistavat muutoksen itsessään, ja se heijastuu viestinnän vastaanottamiseen. Kyseenalaistaminen on luonnollinen tapa reagoida muutokseen, mutta kun se kohdistuu liiaksi muutosviestintään, eikä sitä vastaanoteta kunnolla, aiheutuu ongelmia. On helppo tuomita muutosviestintä epäonnistuneeksi, kun oikeastaan epäillä itse muutosta. (Puro 2003, 114–115.)

Muutosviestinnän ja viestintäkanavien suunnittelussa kannattaisi myös ottaa huomioon henkilöstön mielipiteet ja palaute. Työyhteisö voisi ennakoida omat tulevat tarpeensa, jotta ne tulisivat varmasti huomioiduiksi. (Puro 2003, 115.)

Ihmiset ovat joskus hyvin loukkaantuneita muutoksesta ja mieltävät kokeneensa sen yhteydessä vääryyttä. Aro (2002, 72) esittelee psykiatrian erikoislääkäri Ben Furmanin viestinnän ratkaisukeskeisen keinon, jolla purkaa vääryyden kokemisen tunteen. Tekniikan tärkein ominaisuus on, ettei ”loukkaaja” lähde selittämään asioita ja etsimään syyllistä, vaan kuuntelee kaiken, mitä toisella osapuolella on sanottavanaan. Kun loukkaantunut henkilö on saanut kaiken sanottua ja juttu alkaa loppua, kysyy toinen ”Onko vielä jotain muuta?” varmistaakseen, että kaikki tulee sanotuksi. Tilanne päättyy siihen, että ”loukkaaja” pyytää anteeksi, keskustelun osapuolet kättelevät, ja asia on loppuun käsitelty.

Esimies on tärkeä muutosviestijä, mutta kannattaa myös miettiä muita vaihtoehtoja ja sitouttaa muutosviestintään mukaan henkilöitä, jotka ovat hyvin verkostoituneita yrityksen sisällä. He saattavat kuulla enemmän ja avoimemmin tietoa ja palautetta muutoksesta kuin esimiehet ja voivat sen vuoksi edesauttaa keskustelun syntymistä ja dialogia organisaation sisällä. (Juuti & Virtanen 2009, 107.) Tämä kannattaa huomioida viestinnän verkostoja suunniteltaessa.

### 3 ORGANISAATIOMUUTTO

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Helsingin kaupungin rakennusvirasto. Rakennusvirasto muutti lokakuussa 2015 uusiin toimitiloihin ja uudisti samalla koko työympäristönsä vanhasta koppikonttorimallista monitilatoimistoon.

#### 3.1 Muutto

Organisaation toimitilan muuttoa voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Muuttoa voidaan myös hyödyntää laajempaan muutoksena kuin vain logistisena toimitilan vaihtona. Valittu näkökulma vaikuttaa oleellisesti muuttoprosessin johtamiseen.

##### 3.1.1 Muutto muutoksena

Muutto ajatellaan perinteisesti rutiininomaisena logistisena muutoksena, yritys muuttaa paikasta A paikkaan B. Kannattaisi kuitenkin ottaa huomioon muuton tuomat mahdollisuudet kokonaisvaltaisempaan muutokseen. (Rothe ym. 2014, 62–63.)

Uusi työympäristö-konsepti	Organisaatio-kulttuurimuutos	Uuden alku
Vanha työympäristö-konsepti	Rutiinimuutto	Logistinen muutos
	Vanha alue	Uusi alue

Kuvio 1: Muutoksen laajuus (Rothe ym. 2014, 63).

Kuviossa 1 on esitelty neljä erilaista muutoksen laajuutta työympäristömuutossa. Rutiinimuutolla tarkoitetaan muuttoa lyhyellä välimatkalla, jopa saman toimitilan



sisällä. Rutiinimuuton vaikutus henkilöstöön on vähäinen eikä osallistamista erityisemmin tarvita. (Rothe ym. 2014, 62.)

Logistisessa muutoksessa välimatka vanhalla ja uudella tilalla voi olla jo muutamien kilometrin ja aiheuttaa keskustelua työntekijöiden kesken. Jos työympäristöä eikä organisaatiokulttuuria muuteta, on osallistamisen tarve vielä vähäinen, mutta kuitenkin tarpeen. (Rothe ym. 2014, 62.)

Organisaatiokulttuurin muutoksessa muutetaan enemmän työn tekemisen tapoja sijainnin pysyessä lähes samana. Kuvion 1 ”Uuden alku” laatikon muutoksessa on kyse jo suuresta työympäristö- ja organisaatiokulttuurimuutoksesta. Mitä enemmän halutaan muuttaa työn tekemistä ja luoda uutta organisaatiokulttuuria, sitä voimakkaammin henkilöstöä pitää osallistaa muutokseen mukaan. Kun puhutaan uudesta alusta uudessa työympäristössä uudella organisaatiokulttuurilla, täytyy muutto organisoida hyvin ja tarpeen tullen pyytää mukaan ulkopuolisia alan asiantuntijoita. (Rothe ym. 2014, 62–63.)

Parhaimmillaan työympäristömuutos on henkilöstön koulutusprosessi, jonka aikana toimintaa suunnataan yhteiseen tavoitteeseen ja visioon tulevasta työstä uudessa työympäristössä. Uudenlainen tapa toimia ja käyttää työympäristöä vaatii paitsi uusia taitoja myös asenteellista muutosta. (Nenonen 2014.)

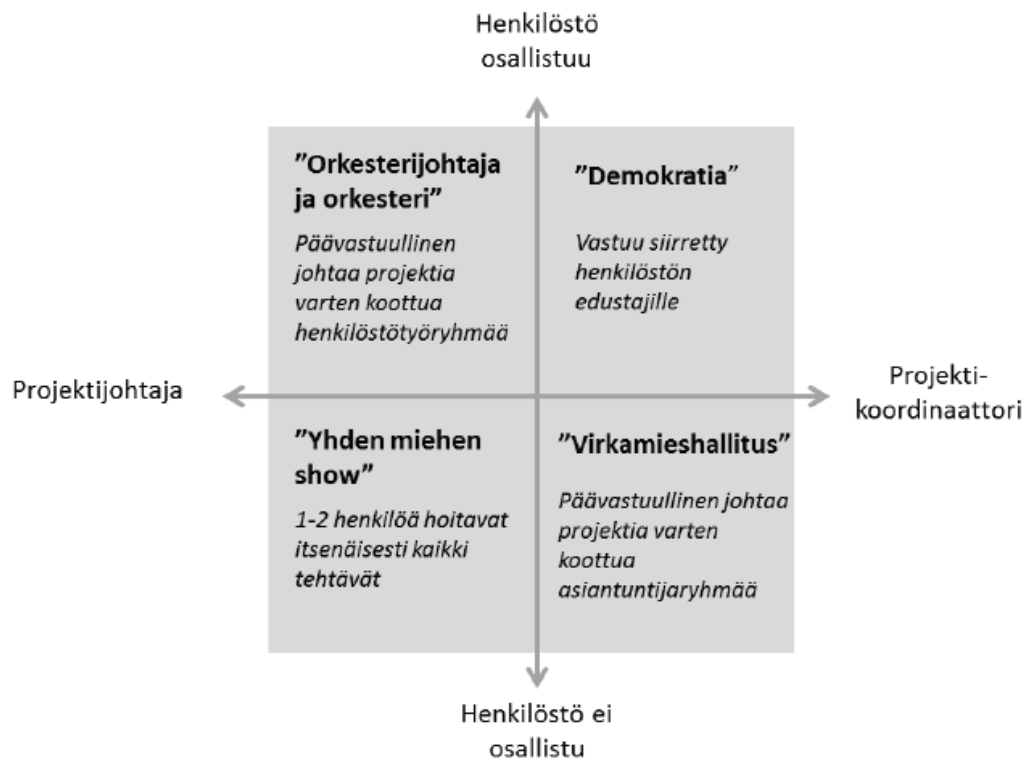
### 3.1.2 Muuttoprosessin johtaminen

Uudelleensijoittuminen on monimutkainen prosessi, joka vaatii paljon osaamista ja aikaa. Muuttoprosessiin voi ja kannattaa pyytää ulkopuolista apua, jotta kaikki asiat tulevat varmasti huomioiduksi. (Rothe ym. 2014, 62.)

Aro (2002, 100–101) korostaa riittävän investointibudjetin varaamista muutokseen, jotta prosessin hoitamiseen saadaan varattua tarpeeksi työaikaa ja muita mahdollisia ulkopuolisia panostuksia. Esimerkiksi poisoppiminen vanhasta toimintatavasta ja siirtyminen uuteen tapaan toimia ja tehdä työtä vaatii usein ulkopuolisen ihmisen apua. Monet organisaatiot turvautuvatkin erilaisten palveluntuottajien apuun muutosprosesseissa. Liika muutosprosessin ulkoistaminen ei

ole kuitenkin järkevää, ettei muutos lopu ulkopuolisen ihmisen poistuttua organisaatiosta.

Muuttoprosessia voidaan johtaa eritavoilla. Rothe (ym. 2014, 32–34) on tutkimuksessaan tunnistanut neljä eri organisoitumismallia uudelleensijoittumisen johtamiseen.



Kuva 5: Uudelleensijoittumisen organisaatiomallit (Rothe ym. 2014, 33).

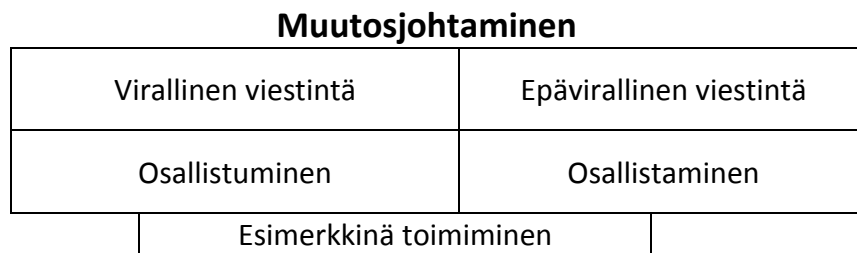
Kuva 5 havainnollistaa neljä eri organisoitumismallia muuttoprosessin johtamiseen. "Yhden miehen show"ssa prosessia nimen mukaisesti johtaa ja tekee päätökset yksi tai kaksi ihmistä. Prosessi on tehokas, eikä päätöksentekoon mene paljon aikaa, mutta organisoitumismalli on myös ylhäältä alaspäin johdettu, eikä osallista henkilöstöä muutokseen. Haasteena on myös kaiken työn ja vastuun jakautuminen vain yhdelle tai kahdelle henkilölle. Se kuormittaa henkilöä paljon varsinkin suurissa muuttoprojekteissa. (Rothe ym. 2014, 32.)

”Virkamieshallitus” mallin mukainen projektityöryhmä koostuu useista asiantuntijoista, jotka on valittu ryhmään mukaan organisaatioasemansa perusteella. Esimerkiksi HR-päällikkö on mukana vastaamassa henkilöstön osallistamisesta ja IT-päällikkö kertomassa tietoteknisistä vaatimuksista. Tässä mallissa vastuu ja työmäärä jakautuvat tasaisemmin kuin ”Yhden miehen show”ssa, mutta toisaalta myös päätöksentekoon menee kauemmin ja ryhmän toiminta on kankeampaa, mitä enemmän jäseniä projektityöryhmässä on. Tämä malli ei erityisemmin osallista henkilöstöä, mutta yksittäisiä kyselyitä ja työpajoja saatetaan toteuttaa. (Rothe ym. 2014, 32–33.)

”Orkesterijohtaja ja orkesteri” -mallissa henkilöstö osallistuu päätöksentekoon selkeästi enemmän kuin kahdessa edellä esitetystä. Projektinjohtajan lisäksi ryhmässä on henkilöstön valitsevia henkilöstöedustajia. Tämä saattaa auttaa ihmisten osallistumista muutokseen ja mielipiteensä ilmaisemiseen. Lopulta päätökset tekee kuitenkin projektinjohtaja. Tässä mallissa täytyy kuitenkin huomioida, ettei kaikkien mielipiteitä ja toivomuksia voida projektin läpiviemiseksi ottaa huomioon. (Rothe ym. 2014, 33.)

Viimeinen tutkimuksessa esiinnoussut organisoitumismalli on ”Demokratia”, jossa muuttoprojekti on kokonaan henkilöstöedustajien käsissä. Ryhmä toimii tasapuolisesti, ja sen vetäjä on enemmän koordinoija kuin varsinainen projektinjohtaja. Mallin suurin etu on ihmisten osallistuminen muuttoon ja sitä myötä siitä innostuminen. Tässä mallissa haasteena saattaa kuitenkin olla henkilöstöedustajien asiantuntijattomuus, jos kukaan henkilöstöedustajista ei ole kiinteistöalan asiantuntija. (Rothe ym. 2014, 34.)

Jokaisella organisoitumismallilla on omat hyvät ja huonot puolensa, eikä mallien joukosta ole valittavissa selkeästi parasta. Organisoitumiseen vaikuttavat erityisesti muutoksen suuruus, aikataulu ja tavoitteet. Rothen (ym. 2014, 34) tutkimat organisaatiot olivat myös osa vaihtaneet organisoitumismallia muuttoprosessin aikana. Vastuuhenkilöiden vaihtuessa viestinnän tärkeys henkilöiden välillä korostuu entisestään.



Kuva 6: Muutosjohtaminen (Nenonen 2014).

Kuvassa 6 Nenonen (2014) havainnollistaa muutosjohtamiselle tärkeät osat. Ne ovat myös yhdistettävissä muuttoprosessin johtamiseen. Kuvassa on rinnastettu virallinen ja epävirallinen viestintä, joilla on molemmilla oma tarpeellinen roolinsa. Yhtä tärkeää on myös henkilöstön osallistaminen muutokseen ja siitä johdettuna osallistuminen muutokseen. Esimerkkinä toimimisella kuvassa 6 tarkoitetaan esimiesten esimerkkiä muutoksessa. Esimiesten toiminnallinen esimerkki välittää henkilöstölle muutoksen tärkeyden ja oikeat suuntaviivat.

### 3.2 Rakennusviraston lähtötilanne ja muuton tavoite

Rakennusviraston piti muuttaa, sillä vanhan toimitalon tontti myytiin yksityiselle omistajalle. Kiinteistöviraston tilakeskus kartoitti uusia toimitiloja ja valitsi niistä rakennusvirastolle mielestään parhaimman. Tämän jälkeen päätös tehtiin kaupunginhallituksessa. Rakennusvirasto on uudessa tilassa arviolta 3-5 vuotta, jonka jälkeen Helsingin kaupungin teknisen sektorin viisi eri virastoa muuttavat uuteen toimitilaan Kalasatamaan. Kyseessä oli muutto väistötilaan ennen tulevaa tekvi-muutosta.

Muuttoa edeltävä työympäristö oli niin sanottu koppikonttori. Lähes jokaisella oli oma työhuone ja samassa huoneessa istui enintään muutamia henkilöitä. Kahvilitoja oli kerroksissa useita, ja neuvotteluhuoneita oli liian vähän. Työympäristö kannusti yksin tehtävään työhön omassa työhuoneessa, kun ryhmätyötiloja ei ollut. Tiedonkulussa oli ongelmia, eikä toimitila ollut enää ajantasainen.

Uusi työympäristö on monitilatoimisto vajaan viiden kilometrin etäisyydellä entisestä toimitilasta. Oma työhuonetta ei enää ole edes virastopäälliköllä kaupungininsinöörillä. Jokaisella on oma nimetty työpiste, mutta koko talo on vapaasti käytettävissä. Monitilatoimiston ideana on, että työpiste etsitään tehtävien mukaan. Uudesta työympäristöstä löytyy nimettyjen työpisteiden lisäksi runsaasti eritavoin sisustettuja ryhmätyötiloja, neuvotteluhuoneita, hiljaisia huoneita ja puhelinkoppeja. Kerroksissa on vain yksi yhteinen kahvitilaksi tarkoitettu kerrostori, jotta ihmiset kohtaisivat spontaanimmmin ja useammin toisiaan myös vapaamuotoisesti. Henkilöstöä kannustetaan liikkumaan työpäivän aikana ja todella etsimään parhaiten työtehtäväänsä sopiva tila.

Muuton tavoitteena haettiin nykyaikaisempia, joustavampia ja terveellisempiä tiloja. Tavoitteena oli myös uudistaa työn tekemisen tapoja, muun muassa lisäämällä tiimityöskentelyä ja vuorovaikutusta sekä edistää paperittomuutta kasvatamalla tietoteknisiä taitoja.

Rakennusviraston johtoryhmä kirjasi kokouksessaan 2.3.2015 muistioon seuraavat viralliset tavoitteet muutolle:

1. Uudet toimitilat parantavat tiedonkulkua ja lisäävät henkilöstön välistä yhteistyötä yli osastorajojen
  - Henkilökunta sijoittuu tiloihin työtehtävien ja niiden muodostamien palvelukokonaisuuksien, ei organisaation mukaisesti
2. Kehitetään tietotekniikkapalveluja tukemaan paperittomuuden edistymistä
  - Ohjelmistot ja laitteet tukevat uusissa tiloissa työskentelyä ja paperittomampaa työskentelytapaa
  - Tietohallinnon palvelutiski
3. Vahvistetaan henkilökunnan tietoteknistä osaamista sekä uusia työnteke-  
misen muotoja (esimerkiksi Lyncin käyttö ja erilaiset kokoustekniikat)
4. Henkilöstö osallistetaan tilojen suunnitteluun
  - Erilaiset työpajat ja kommentointimahdollisuudet hankkeen aikana tuottavat tietoa hankkeen toteutukseen esimerkiksi arkkitehtien suunnittelutyön tueksi ja yhteisten pelisääntöjen laatimiseen

5. Viraston johtoryhmän työskentelytila sekä johtoryhmän ja esimiestyön toimintatavan kehittäminen
6. Tilankäyttö tehostuu ja tilojen käytölle laaditaan pelisäännöt
  - Jokaisella työntekijällä on uusissa tiloissa oma paikka
  - Osallistuminen työtilan suunnitteluun ja pelisääntöjen laadintaan
  - Monitiloissa on erilaisia tilavyöhykkeitä ja riittävät kohtaamis- ja kokoustilat.

Tavoitteista käytiin keskustelua jokaisen osaston johtoryhmässä, mutta konkreettisia kirjausmuutoksia tavoitteistoon ei 2.3.2015 jälkeen tehty.

Rakennusviraston muutttoa organisoimaan perustettiin väistötilaryhmä, jonka puheenjohtajana toimi hallinto-osaston osastopäällikkö. Ryhmään kuuluivat kaupunginarkkitehti, henkilöstöpäällikkö, viestintäpäällikkö ja tietotekniikkapäällikkö, isännöitsijä, hankesuunnittelija, sisustussuunnittelija, työsuojelupäällikkö, henkilöstöedustaja sekä erikseen valittu edustaja osastoilta, joilta ei edustajaa asemansa vuoksi vielä ryhmässä ollut. Kuvassa 5 esitelyjen muuttoprosessin organisoitumismallien perusteella väistötilaryhmä on lähimpänä ”Virkamieshallitusta” pienin muutoksin. Väistötilaryhmä valmisteli päätöksiä, jotka lopullisesti hyväksyttiin viraston johtoryhmässä. Viraston johtoryhmään kuuluvat kaupungininsinööri ja osastopäälliköiden lisäksi henkilöstöpäällikkö, viestintäpäällikkö, talouspäällikkö ja henkilöstöedustaja. Johtoryhmän sihteerinä toimii kehittämispäällikkö. Väistötilaryhmässä ja viraston johtoryhmässä oli osittain samoja henkilöitä.

### 3.3 Henkilöstön osallistamissuunnitelma

Henkilöstöpäällikkö ja viestintäpäällikkö valmistelivat yhdessä viestintäsuunnitelman ja henkilöstön osallistamissuunnitelman.

## Rakennusviraston henkilöstön osallistaminen

- **Maaliskuu – huhtikuu 2015**
  - Viestintäpaketti 1
  - Kehityskeskustelussa aiheena
  - Työpajat; vuorovaikutuskaaviot, työn luonne, erityistarpeet jne.
  - Infonurkka; prototyöpiste, piirustukset, palaute/keskustelu
  - Siivouskampanjan aloitus; paperittomuus, atk –taitojen vahventaminen
  - Viestintäpaketti 2
  - Nimikilpailu
  - Kahvikulttuuri; HKR kahvikoneet ja mukit jokaiseen kerrokseen
  - Ruokakulttuuri; omien eväiden syönti, ruokalan tilan monikäyttö
  - Kokouskulttuuri; kokoushuoneita eri teemoilla, keskustelutilat
  - Kirjasto ja lukusali; tilan monikäyttö
- **Huhtikuu ja toukokuu 2015**
  - Tilojen käyttöohjeet; työyhteisötaidot
  - Sijoitussuunnittelun kommentointi
  - Tekvi –hankkeen ajankohtaiset asiat
  - Paperittomuus ja atk –taitojen kehittämistoimet
  - Kysely
- **Elokuu ja syyskuu 2015**
  - Etikettisäännösten tarkistus
  - Toimitilakysely
- **Lokakuu 2015**
  - Läksiäiset 9.10.
    - Pelisääntöjen ensi-ilta
  - 1. päivä Elimäenkadulla
    - aamupuuro, ei kokouksia → aikaa purkaa tavarat ja tutustua taloon
- **Marraskuu 2015**
  - Muuttotalkoot
- **Tammi- Helmikuu 2016**
  - Henkilöstön tuparit 15.1.
  - Avoimet ovet 3.2.
  - Toimitilakysely uusittu helmikuussa

Kuva 7: Rakennusviraston henkilöstön osallistaminen.

Kuvassa 7 on esitelty henkilöstön osallistamis- ja viestintäsuunnitelma. Toimet on jaoteltu kuukausittain ja toimittain. Osallistamis- ja viestintäsuunnitelma esiteltiin ja hyväksyttiin sekä väistötilyryhmässä että rakennusviraston johtoryhmässä.

Henkilöstöpäällikkö suunnitteli henkilöstön osallistamista muuttoon. Ensimmäisenä henkilöstölle näkyvänä osallistamisena tuleva muutto otettiin keväällä 2015 omaksi aiheekseen kehityskeskusteluihin. Monitilatoimistoon siirtymistä valmisteltiin kysymällä muun muassa työympäristön merkityksestä henkilölle.

Osallistamisen avuksi ja yhteiskehittämisen menetelmiin palkattiin mukaan konsultti ulkopuoliseksi asiantuntijaksi. Koko viraston muutto ja muutos oli ensimmäinen rakennusvirastolle, ja sen suunnitteluun haluttiin mukaan työympäristöihin erikoistunut henkilö.

Maaliskuussa 2015 käynnistyivät ”Kohti muuttoa uusiin tiloihin” -työpajat, joita veti aikaisemmin mainittu konsultti. Jokainen työntekijä kutsuttiin vähintään yhteen työpajaan, joihin ei järjestäydytty organisatorisesti, vaan esimerkiksi kaikki sihteerit kutsuttiin yhdessä osastosta riippumatta. Työpajoissa haluttiin muun muassa herätellä ihmiset keskustelemaan siitä, että mitä jos uudessa toimitilassa ei istuttaisikaan osastoittain ja toimistoittain, vaan toimintoittain, ja mitä hyötyjä siitä voisi olla esimerkiksi yhteistyön ja tiedon liikkuvuuden kannalta. Työpajoissa myös esiteltiin monitilatoimistokonsepti osallistujille ja mietittiin fyysisiä (esimerkiksi työpöytä, yhteiset tilat, kokoushuoneet) ja virtuaalisia (tietokone, puhelin, Lync) työvälineitä ja sitä, miten ne voivat parhaiten tukea työntekoa. Työpajojen aikaan ei ollut vielä päätetty uudesta toimitilasta, mutta henkilöstöä haluttiin alkaa valmentamaan monitilatoimiston käsitteeseen jo ajoissa. Kutsu työpajaan on liitteenä 1.

Kaikkien tutustuttavaksi rakennettiin mallityöpiste rakennusviraston ensimmäiseen kerrokseen. Mallityöpistettä sai käydä vapaasti katsomassa ja kommentoimassa. Työpiste sisälsi sähkötyöpöydän, tuolin ja arkistokaapin.

Toukokuussa järjestettiin yhden päivän kestoinen pop up -työpaja konsultin vetämänä. Työpajassa kaikki pääsivät tutustumaan uusimpiin tilasuunnitelmiin sekä kommentoimaan ja keskustelemaan niistä ohjatusti.

Kesäkuun alussa järjestettiin vierailuja (ekskursioita) uuteen toimitilaan Elimäenkadulle Vallilaan. Tilat olivat juuri tyhjenemässä ja rakennusviraston henkilöstö pääsi näkemään uudet tilat ennen remontin alkamista.

Työyksiköitä kannustettiin pitämään yhteisiä siivouspäiviä, esimerkiksi kerran kuukaudessa puoli päivää yhteistä siivousaikaa. Paperin käytöstä käytiin keskustelua ja heräteltiin miettimään henkilökohtaisten lähiarkistojen tarvetta suhteessa tiimien yhteisiin lähiarkistoihin. Toukokuussa järjestettiin myös mahdollisuus halukkaille tulla lauantaina siivoamaan työpistettään työaikana.

Keväällä käynnistyivät etikettityöpajat, jotka järjestettiin jokaisella osastolla. Konsultti piti kaikille tilaisuuden, jossa kertoi vielä uudelleen monitilatoimistosta ja



esitteli sen jälkeen uuden toimitilan tilasuunnitelmaa. Tämän jälkeen ihmiset miettivät pienryhmissä etikettejä eri tiloihin. Konsultti työsti etiketit yhteen, jonka jälkeen rakennusviraston esimiehet kävivät niistä keskustelua ja päättivät käyttöönotettavat. Etiketit julkaistiin läksiäisten yhteydessä järjestetyssä pelisääntöjen ensi-illassa. Businesssteatteri teki yhteistyössä konsultin kanssa lyhyet esitykset pelisäännöistä, jotka näyteltiin henkilöstölle.



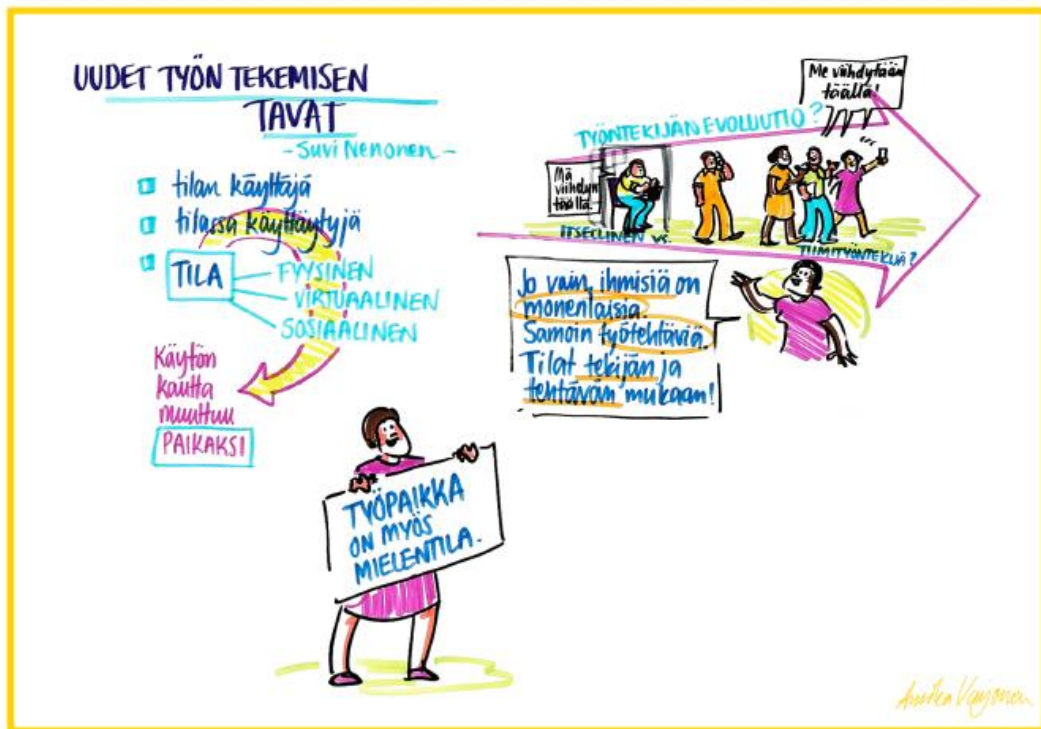
Kuva 8: Rakennusviraston pelisäännöt.

Kuva 8 esittelee rakennusviraston uudet yhdessä tehdyt pelisäännöt.

Rakennusviraston johtoryhmässä käytiin keväällä keskustelua monitilatoimistoon siirtymisen tuomista uusista tietoteknisistä tarpeista. Keskustelujen pohjalta päätettiin toteuttaa syksyllä 2015 atk-taitojen osaamiskartoitus, jonka tulosten perusteella tehdään koulutussuunnitelma tuleville vuosille. Henkilöstön atk-aidot halutaan samalle tasolle, jotta ihmisten valmiudet monipaikkaiseen työhön kasvavat ja uusi työ mahdollistuu parhaiten.

Ennen muuttoa uusiin tiloihin toteutettiin syyskuussa työympäristökysely, jolla haettiin selvittää tyytyväisyyttä sen hetkisiin poismuutettaviin tiloihin ja osallistamisen menetelmiin muutoksessa. Kysely uusittiin uudessa tilassa helmikuussa 2016 ja tuloksia verrattiin keskenään. Kyselyn tuloksien vertailusta saadaan mittareita, joilla arvioidaan muuton tavoitteiden onnistumista.

Läksiäiset vanhasta toimitilasta järjestettiin lokakuussa muutama viikko ennen muuttoa. Työpäivän aikana oli pelisääntöjen ensi-iltoja ja korttipaja, jossa sai kirjoittaa itselleen kortin tulevaisuuteen. Postikortti esitellään kuvassa 9. Rakennusviraston henkilöstöpalvelut keräsi kortit ja toimittaa ne ihmisille vuoden kuluttua kortin kirjoituspäivästä. Työpäivän jälkeen järjestettiin läksiäisjuhla rakennusviraston autotallissa, joka oli pesty ja valmisteltu juhliä varten. Tarjolla oli ruokaa, juomaa ja DJ soittamassa musiikkia.



1. Minkälaisen viestin tahtoisit lähettää tulevaisuuden virastotalosta ystävällesi, kollegallesi tai vaikka pomollesi?
2. Mitkä asiat ovat hyvin?
3. Mikä on mainitsemisen arvoista uudessa virastotalossa?

Vie täytetty kortti 2. kerroksen infonurkan seinälle muillekin nähtäväksi. Kiitos!

Kuva 9: Postikortti tulevaan toimitilaan.

Kuvassa 9 esitellään läksiäisissä itselle kirjoitettu tulevaan toimitilaan tarkoitettu postikortti.

Ensimmäisenä päivänä uudessa toimitilassa rakennusviraston johto oli aamulla henkilöstöä vastassa ja toivottamassa tervetulleeksi. Henkilöstöpalvelut ja viestintäpalvelut tekivät yhteistyössä taitetun A5-kokoisen lehtisen, jossa kerrottiin talosta ja esiteltiin vielä uuden toimitilan pelisäännöt. Se jaettiin jokaiselle saapuvalla. Esite on liitteenä 2.

Ensimmäisenä aamuna henkilöstölle oli tarjolla puuro ja kahvi. Ihmisiä oli ohjeistettu olemaan varaamatta kokouksia ensimmäiselle päivälle ja vain keskittymään laatikoiden purkamiseen sekä uuteen taloon tutustumiseen.

Uuden toimitilan tervetuliaisjuhla järjestettiin tammikuussa 2016. Jokainen toimisto sai esitellä toimintaansa haluamallaan tavalla. Talossa järjestettiin myös virastosuunnistus, jolla vielä kannustettiin ihmisiä liikkumaan ja löytämään 10 eri pistettä ympäri taloa.

### 3.4 Viestintäsuunnitelma

Rakennusviraston viestintäpalvelut oli vastuussa muuttoa koskevasta viestintäsuunnitelmasta. Rakennusviraston Helmi-intraan perustettiin omat muuttosivut, joille koottiin tietoa ja esimerkiksi muuttoon liittyviä usein kysytyjä kysymyksiä. Keväällä 2015 sivuille aukesi myös keskustelutoiminto, johon ihmiset saattoivat kommentoida ja kysyä muutosta.

Muuttoviestintä oli aktiivista ja viestintäpalvelut järjesti nimikampanjat uudelle toimitilalle ja neuvotteluhuoneille. Nimikampanjoilla haluttiin osallistaa ihmisiä suunnittelemaan uutta tilaa vapaamuotoisemmin.

Viestintäpäällikkö valmisteli yhteistyössä ulkopuolisen viestintäalan konsulttifirman kanssa kaksi esimiehille suunnattua viestintäpakettia. Viestintäpaketit esiteltiin esimiehille erillisissä johdon tilaisuuksissa, joiden yhteydessä heitä myös valmisteltiin pakettien esityksiin. Heille annettiin esimerkkikysymyksiä, joilla ohjata keskustelua ja puhuttiin myös kehonkielestä keskustelun aikana. Esimiehille annettiin hyvän viestinnän muistilista ja toisen viestintäpaketin esittämiseen tehtiin erillinen esitykseen valmistautumisohje.

Viestintäpaketeissa kerrottiin muuttoon liittyvistä asioista suoraan ja tasapuolisesti. Henkilöstön oli myös mahdollista antaa palautetta ja kysyä asioita keskusteltiin. Viestintäpakettien esityksien jälkeen esimiehiltä kysyttiin henkilöstöä askaruttavista asioista Digium-kyselyillä ja saatuihin palautteisiin otettiin intrassa kantaa.

Muuttoviestintä ohjeistettiin pitämään säännöllisesti osana toimistokokouksia, ja ihmisiä kannustettiin tutustumaan aktiivisesti Helmi-intrasta löytyvään materiaaliin. Uuteen toimitilaan ei tuotu mukana vanhoja kasveja työhuoneista, joten intran muuttosivuille perustettiin kierrätystori kasveille. Sivuilla haluttiin yhdistellä virallista ja epävirallisempaa viestintää, jolla kannustettiin ihmisiä tulemaan tutustumaan sivuille.

## 4 SELVITYS HENKILÖSTÖN OSALLISTAMISESTA MUUTTOON

Rakennusviraston henkilöstöä osallistettiin runsaasti toimitilamuuttoon erilaisin yhteiskehittämisen menetelmin. Tutkimus syventyy kuvaamaan osallistamisen keinot ja arvioimaan niiden onnistumisen.

### 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeä kertoa, miten tutkimustulokset on saatu aikaiseksi ja miten tutkimusprosessi on edennyt. Pelkkä tulosten esittäminen ilman kuvausta ei riitä. (KvaliMOTV 2016.)

#### 4.1.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus

Built Environment Services Oy (BES) toteutti ennen muuttoa rakennusviraston henkilöstölle syyskuussa 2015 työympäristökyselyn, jolla haluttiin selvittää tyytyväisyyttä sen hetken tiloihin, joista oltiin muuttamassa pois. Kysely uusittiin uudessa tilassa, jotta saadaan vertailtua henkilöstön mielipiteitä eri tiloihin. Ensimmäisessä kyselyssä kysyttiin toimitilojen lisäksi myös osallistamisen keinoista. Näitä vastauksia käytettiin tutkimuksessa tutkimustietona ja perustana haastatteluille. Rakennusviraston henkilöstöstä haastateltiin 11 henkilöä, jokaiselta osastolta vähintään kaksi työntekijää.

Haastattelukysymykset suunniteltiin etukäteen, mutta tilanteisiin haluttiin jättää tilaa myös keskustelulle ja avoimelle palautteelle henkilöstön osallistamisen keinoista. Haastattelukysymyksiä tarkemmin asetettiin haastattelulle tavoite ja päämäärä, jota kohden haastattelukysymykset haastattelutilanteessa ohjattiin.

Haastattelukysymysten tulisi olla neutraaleja, jotta haastattelija ei johdattelisi haastateltavan vastausta (Ruusuvuori ym. 2005, 47–48). Rakennusviraston henkilöstöpäällikön kanssa suunnitellut haastattelukysymykset ovat liitteenä 3.

Haastattelut toteutettiin rakennusviraston omissa neuvottelutiloissa, ja haastateluajankohdat sovittiin erikseen jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelujen toteutuksessa noudatettiin Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 24–26) ohjeita. Niiden mukaan ennen haastattelun aloitusta on hyvä käydä haastateltavan kanssa tuleva haastattelutilanne läpi. Haastateltavalta täytyy myös ennen haastattelun aloittamista kysyä lupa haastattelun nauhoittamiselle.

Haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin, ja haastattelut nauhoitettiin myöhemmin tehtävän litteroinnin helpottamiseksi. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin, ja haastateltavat vaikuttivat rehellisiltä ja vilpittömiltä. Haastattelu muistio kirjoitettiin välittömästi haastattelun loputtua, jotta mitään oleellista ei unohtuisi. Litteroinnin apuna käytettiin tehtyjä nauhoituksia. Haastattelu muistiot etenevät samassa järjestyksessä kuin haastattelukysymykset.

#### 4.1.2 Reliabiliteetti ja validiteetti tutkimuksessa

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että kaksi henkilöä pääsee samaan johtopäätökseen suorittaessaan samaa tutkimusta eli tutkimustulokset ovat toistettavissa tutkijasta riippumatta (Hirsjärvi ym. 2004, 216).

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on tärkeää selostaa tarkasti tutkimusaineiston keruun vaiheet. Varsinkin haastattelupaikka, -aika ja -tilanne ovat tärkeitä tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelijan täytyy myös arvioida haastattelujen mahdollisia haittatekijöitä, joista virhetulkinta on yksi esimerkki. Analysoidessa tutkimustuloksia on myös olennaista kertoa, miksi kyseiseen päätelmään on tultu. Hyvä havainnollistamiskeino on esimerkiksi sitaattien käyttö perustelemaan tehtyä päätelmää. (Hirsjärvi ym. 2004, 218.)

Tutkimuksen suunnittelu on kerrottu tarkasti aina tutkimusmenetelmän valinnasta haastattelujen litterointiin. Jokainen haastattelu eteni samalla tavalla käyttäen samaa haastattelukysymyspohjaa, ja kaikki haastattelut kirjoitettiin auki välittömästi haastattelujen jälkeen. Haastattelut sujuivat hyvin, ilmapiiri oli miellyttävä ja haastateltavat olivat kiinnostuneita ja vaikuttivat vilpittömiltä.

Tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden on suorittanut ulkopuolinen työympäristökehittämiseen erikoistunut konsulttiyritys BES. He toimittivat aineiston valmiiksi käsiteltynä eikä tutkimuksen tekijä ole päässyt vaikuttamaan tuloksiin. Se lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaan mitata. Esimerkiksi haastatteluissa haastateltavat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin haastattelija on tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.) Haastattelukysymykset perustuivat opinäytetyön viitekehyksessä olevaan teoriaan sekä rakennusviraston omiin palautteen keruun tarpeisiin.

Vaikka vastaajat valikoitiin haastatteluihin, tasainen sukupuolijakauma ja haastateltavien sijoittuminen eri osastoille parantavat tulosten yleistettävyyttä. Tulosten voidaan katsoa kuvaavan melko hyvin koko rakennusvirastoa, vaikka haastateltavien joukko ei olekaan kovin suuri. Haastatteluja tukemaan käytettiin myös työympäristökyselyä, johon vastasi 73 prosenttia koko rakennusviraston henkilöstöstä. Yhdessä nämä muodostavat kattavan joukon rakennusviraston henkilöstön kokemuksista muuttoon osallistamisesta.

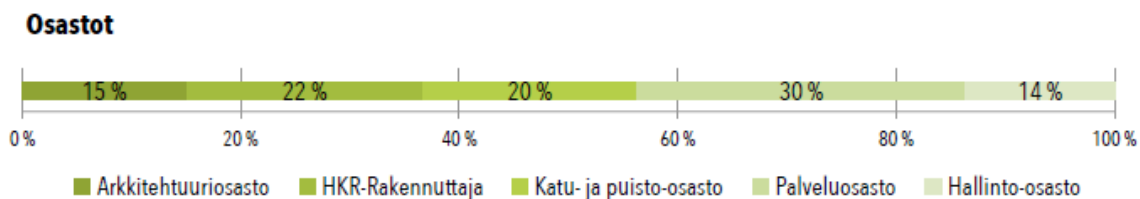
## 4.2 Tutkimusten tulokset

Laadullisen tutkimusaineiston analyysi antaa usein tutkijalle vapauden suunnata tutkimusta haluttuun suuntaan, mutta tämä voi olla ongelmallista useiden vaihtoehtojen keskellä. Tutkimuksen tulosten analyysiä kannattaakin pohtia tutkimusongelman kautta. (KvaliMOTV 2016.)

### 4.2.1 Työympäristökyselyn tulokset

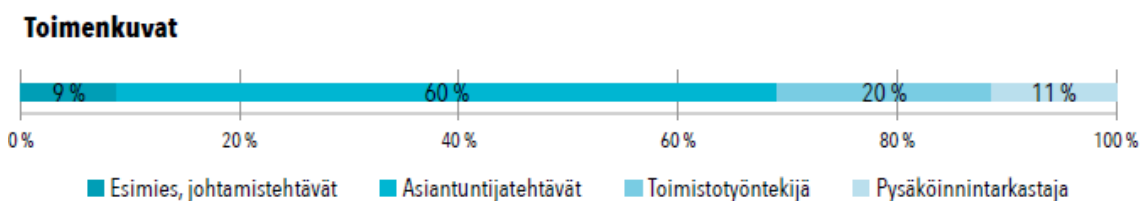
Työympäristökysely tehtiin rakennusviraston henkilöstölle sähköisesti syyskuussa 2015. Kysely oli auki ajalla 14.9.–30.9.2015, ja vastausprosentti oli 73. Vastaajan perustiedoista kysyttiin osastoa, toimenkuvaa ja ikää 10 vuoden jakamalla.





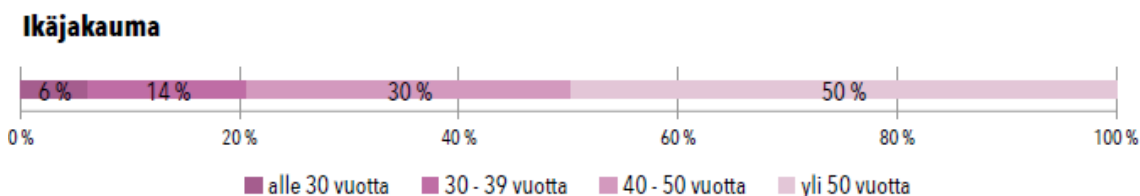
Kuvio 2: Vastaajien osastojakauma.

Kuvio 2 näyttää työympäristökyselyyn vastanneiden osastojakauman. Vastaajista 15 %:a oli arkkitehtuuri-osastolta, 22 %:a HKR-Rakennuttajalta, 20 %:a katu- ja puisto-osastolta, 30 %:a palveluosastolta ja loput 14 %:a hallinto-osastolta. Palveluosasto on rakennusviraston osastoista suurin, ja arkkitehtuuri-osasto ja hallinto-osasto pienimmät niin vastaajien osastojakauma näyttää sopivan osastojen henkiläjakaumaan.



Kuvio 3: Vastaajien toimenkuvat.

Kuvio 3 näyttää työympäristökyselyyn vastanneiden toimenkuvat. Suurin osa vastaajista (60 %) on asiantuntijatehtävissä. Pysäköinnintarkastajat koettiin niin voimakkaasti omaksi toimenkuvakseen, että heille haluttiin antaa oma kohtansa kyselyssä.



Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma.

Kuviosta 4 näkee vastaajien ikäjakauman. Suurin osa vastaajista (50 %) on yli 50 vuotiaita. Pienin vastaajajoukko on alle 30 vuotiaat. Heitä vastaajista on vain 6

prosenttia. Tämä jakauma on asiantuntijavirastolle kovin tyypillinen, kun ihmiset ovat korkeasti koulutettuja ja suurin osa työtehtävistä edellyttää runsaasti työkokemusta.

Opinnäytetyöhön on tarkasteltu vain osallistamisen keinojen osuutta työympäristökyselystä. Osallistamisen keinot oli kyselyssä nimetty yhteiskehittämisen menetelmiksi. Arviointikysymys oli esitetty seuraavasti,

*” Yhteiskehittämisen menetelmät:*

*Elimäenkadun uuden työympäristön suunnittelussa on pyritty ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon käyttäjätarpeet ja -toiveet erilaisin menetelmin. Valitse kunkin menetelmän kohdalla, kuinka tyytyväinen olet ollut osallistamiseen.*

- *Mallityöpiste*
- *Työympäristömuutoksen työpajat*
- *Etikettityöpajat*
- *Työympäristökysely*
- *Ekskursio*
- *Tiedotteet”*

Vastausvaihtoehdot olivat: erittäin tyytymätön (0), melko tyytymätön (1), melko tyytyväinen (2), erittäin tyytyväinen (3) sekä en osaa sanoa / ei koske minua (0). Näiden perusteella saatiin tietoa yhteiskehittämisen menetelmien onnistumisista ja ihmisten tyytyväisyydestä muuttoon osallistamiseen asteikolla 0-3.

	Arkkitehtuuri- osasto	HKR- Rakennuttaja	Katu- ja puisto-osasto	Palveluosasto	Hallinto- osasto	<b>Kaikki vastaajat</b>
Mallityöpiste	1,3	1,5	1,4	1,6	1,9	<b>1,5</b>
Työympäristö- muutoksen työpajat	1,3	1,4	1,3	1,4	1,9	<b>1,4</b>
Etikettityöpajat	1,3	1,0	1,3	1,2	2,0	<b>1,3</b>
Työympäristökysely	1,7	1,7	1,8	1,7	2,0	<b>1,7</b>
Ekskursio	1,9	1,9	2,2	1,7	2,2	<b>1,9</b>
Tiedotteet	1,5	1,9	1,8	1,7	2,0	<b>1,8</b>
	1,5	1,6	1,6	1,6	2,0	<b>1,6</b>

Taulukko 1: Yhteiskehittämisen menetelmät.

Taulukko 1 kuvaa työympäristökyselyn tulokset yhteiskehittämisen menetelmistä osastoittain jaoteltuna, yhteensä kaikkien vastaajien kesken ja alhaalla vielä keskiarvot laskien.

Kaikista yhteiskehittämisen toimista hyödyllisimmäksi koettiin ekskursio (1,9/3). Vähiten vastaajat olivat tyytyväisiä etikettityöpajoihin (1,3/3). Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat enemmän positiivisella kuin negatiivisella puolella osallistamisen keinoista.

Arkkitehtuuriosasto oli yhteiskehittämisen menetelmiin osastoista tyytymättömin. Selkeästi tyytyväisimpiä he olivat uuteen tilaan tehtyyn ekskursioon, mutta tyytymättömiä mallityöpisteeseen sekä työympäristömuutoksen ja etikettien työpajoihin.

HKR-Rakennuttaja, katu- ja puisto-osasto sekä palveluosasto olivat kaikki keskiarvoltaan samaa mieltä osallistamisen keinoista. HKR-Rakennuttajalla suhteessa korkeat ja parhaat pisteet saivat tiedotteet ja ekskursio, kun taas etikettityöpajat jäivät osastolla vähäiseen arvoon. Katu- ja puisto-osastolla pidettiin eniten ekskursiosta ja vähiten työpajoista. Ekskursio sai peräti 0,9 pistettä paremman arvostelun kuin työpajat. Palveluosastolla eroavaisuuksia arvioinneissa ei ollut suuresti. Etikettityöpaja sai huonoimman arvostelun, kun taas työympäristökysely, ekskursio ja tiedotteet korkeimmat.

Tyytyväisimpiä osallistamiseen oltiin hallinto-osastolla. Ainoana osastona kokonaiskeskiarvo oli tasan 2 ja ekskursio sai arvosanaksi peräti 2,2.

Tuloksien tulkinnan kannalta ongelmalliseksi muodostuu se, että kaaviosta ei pysty tunnistamaan ovatko ihmiset olleet tyytymättömiä itse osallistamisen tapaan vai itse asiaan yleisesti. Esimerkiksi, ovatko vastaajat olleet tyytymättömiä mallityöpisteeseen osallistamisen keinona vai tyytymättömiä yleisesti itse mallityöpisteeseen. Tämä kohta olisi kyselyssä voinut kaivata avointa kommentointimahdollisuutta, jolla vastaaja olisi voinut selventää tyytymättömyyttään tai tyytyväisyyttään.

#### 4.2.2 Haastattelujen tulokset

Haastateltavia oli yhteensä 11 henkilöä. Rakennusvirastossa on viisi osastoa, ja jokaiselta haastateltavasta vähintään kaksi henkilöä. Haastateltavat olivat työntekijätasolta ylimpään johtoon. Haastateltavista seitsemän oli naisia ja neljä miehiä.

Yleisesti kaikkea osallistamista näin suureen muutokseen ja yhdessä tekemistä pidettiin hyvänä. Yhteiskehittämisen menetelmien monipuolisuutta kiiteltiin paljon. Pystyi itse päättämään, mihin halusi osallistua ja jättää osan menetelmistä väliin, jos koki jo tietävänsä asian. Haastateltavien halukkuus osallistua yhteiskehittämisen menetelmiin vaihteli, ja siihen tuntui vaikuttavan henkilön muutosmyönteisyys. Muutoskriittiset henkilöt olivat osallistuneet vähemmän kuin muutokseen avoimemmin suhtautuvat henkilöt.

Haastateltavat ymmärsivät jokaisen henkilön kokevan muutoksen erilalla ja osan kaipaavan enemmän tukea kuin toisten. Tässä tilanteessa oli hyvä edetä enemmän tukea tarvitsevien mukaan, vaikka välillä tuntuikin tulevan väsymys kaikkeen osallistamiseen, jota tuli paljon lyhyellä aikavälillä muutoksen kiireen vuoksi. Toisaalta, jos osallistamisen keinot olisi tehty pidemmällä aikavälillä, olisivat haastateltavat saattaneet ajatella osallistamisen alkaneen liian aikaisin muutoksen toteutumiseen nähden.

Haastatteluissa nousi myös esiin ulkopuolisten konsulttien rooli tilaisuuksissa. Muutamasta haastateltavasta tuntui, että muutos haluttiin ulkoistaa, ja he olivat pitäneet viraston itse järjestämistä tilaisuuksista paljon enemmän. He kokivat, etteivät ulkopuoliset ymmärtäneet tarpeeksi hyvin rakennusviraston toimintaa ja järjestetyt tilaisuudet jäivät sen vuoksi puutteellisiksi.

Yksittäisten yhteiskehittämisen menetelmien arviointi esitellään samassa järjestyksessä kuin taulukossa 1. Näiden menetelmien lisäksi haastatteluissa kysyttiin siirtymäriiteistä, esimerkiksi läksiäisistä ja yhteisistä pakkauspäivistä, sekä muutoksen johtamisesta.

## Mallityöpiste

Mallityöpisteen näyttämistä pidettiin todella hyvänä ja tärkeänä. Sen koettiin vähentäneen huhupuheita työpisteen tulevasta muodosta ja selventäneen aikaisemmin vallinneita epäluuloja esimerkiksi kaappitilasta.

Kehittämistä kaipasi mallityöpisteestä kertominen. Henkilöstö kutsuttiin tutustumaan mallityöpisteeseen, mutta ilmoituksesta jäi hieman epäselväksi, kenen mallityöpisteestä tässä nyt on kyse. Tuleeko jokaiselle tämä sama työpiste vai vain osalle työntekijöistä? Mallityöpiste myös koettiin hieman irralliseksi kokonaisuudesta vain yksin esiteltynä. Pisteitä olisi ehkä voinut olla useampi vierekkäin tai työpisteen olisi voinut sijoittaa tulevan lattiamateriaalin mallikappaleen päälle.

Mallityöpistettä sai vapaasti kommentoida. Kommentoinnille ei kuitenkaan asetettu selkeitä reunaehtoja, jos niitä oli. Kommenteista ei myöskään tehty myöhemmin uutiskoontia intraan, joten kommentoijille jäi jälkeensä hyvin epäselväksi, miten kommentointi oli otettu huomioon mallityöpisteen kehittämisessä. Tämä aiheutti tyytymättömyyttä ja tunnetta niin sanotusta näennäisosallistamisesta. Tuntui, että haluttiin kysyä, koska niin kuuluu tehdä, mutta ei sitten osattu tai haluttu kertoa kommenttien jatkohuomioimisesta.

Haastateltavat olisivat myös halunneet tutustua vielä tarkemmin tulevan tilan sisustussuunnitelmiin esimerkiksi 3D-suunnitelmien avulla. Se olisi auttanut sijoittamaan mallityöpisteen tulevaan tilaan paremmin kuin yhtenä irrallisena työpisteenä.

## Työympäristömuutoksen työpajat

Osa haastateltavista piti työpajaa erittäin hyvänä ja on vasta nyt muuton jälkeen selkeästi ymmärtänyt, kuinka tärkeä tilaisuus todella muutoksen tukemisessa on ollut. Kiitosta sai työpajan vetäneen konsultin pirteä ja selkeä ulosanti.

Toisaalta osalle haastateltavista tilaisuus jäi täysin irralliseksi ja lähinnä ärsytti. Kehittämistä olisi kaivannut työpajan kutsu, jossa tilaisuuden tavoitetta ja tarkoitusta olisi voinut avata vielä selkeämmin. Työpajoja olisi myös voinut suunnitella ja muokata enemmän osallistujien työtehtävien mukaan.

Ennen työpajoja ei vielä tiedetty tulevaa toimitilaa, ja se myös turhautti osaa haastateltavista. He kokivat, että olisivat saaneet työpajasta enemmän irti, jos olisivat jo tienneet tulevan toimitilan ja uuden tilan suunnitelmia olisi voinut hyödyntää työpajatyöskentelyssä. Muuton kiireisen aikataulun vuoksi se ei kuitenkaan ollut mahdollista.

### Etikettityöpajat

Yhteistä tilaisuutta, jossa keskusteltiin tulevan tilan etiketistä, pidettiin todella hyvänä ja tärkeänä. Vaikka kyse on tavallaan itsestään selvyyksistä, on asioita hyvä mieltä yhdessä ja osan haastateltavien mielestä yhteinen keskustelu avasi asiaan uusia näkökulmia. Yhteinen keskustelu myös antoi mahdollisuuden purkaa uuteen tilaan liittyviä pelkoja esimerkiksi taustaaänien suhteen. Tilaisuuksien tärkeimpänä antina pidettiin nimenomaan yhteistä keskustelua lopullisten pelisääntöjen muodostamisen ja muokkaamisen sijaan.

Joidenkin haastateltavien mielestä keskustelu meni liian yksityiskohtiin ja kokonaisuuden hallinta rikkoontui siitä. Toisaalta osa olisi halunnut vielä palata asiaan toisen tilaisuuden muodossa ja jatkaa keskustelua entistä pidemmälle. Kehittämisehdotuksena olisi voinut mieltä toisen keskustelutilaisuuden järjestämistä halukkaille ensimmäisen pelisääntövedoksen julkistamisen jälkeen. Nyt vedoksesta tehtiin lopullinen ehdotus esimiesten ja henkilöstöedustajien kesken, mutta tähän olisi voinut osallistaa mukaan vielä enemmän henkilöstöä.

Lopulliset pelisäännöt ovat osan mielestä liian ylätasolla ja toisten mielestä taas liian tarkkoja ja sitovia. Osaa ärsyttää aikuisten ihmisten käyttäytymisen ohjeistaminen, mutta toisaalta ymmärretään uuden työympäristön vaativan uudenlaista ohjeistusta.

### Työympäristökysely

Ennen muuttoa tehtyä työympäristökyselyä pidettiin yleisesti hyvänä. Haastateltavien mielestä oli tärkeä kysyä vanhaan virastotaloon liittyviä asioita, jotta tuloksia päästään nyt vertailemaan muuton jälkeen vallitsevaan tilanteeseen uudessa toimitilassa. Haastateltavia tosin häiritsi lähes samaan aikaan ollut työprofiilien

kartoituskysely tekvi-projektiin liittyen. Kyselyiden ajoitusta olisi voinut suunnitella paremmin mahdollisuuden mukaan.

### Ekskursio

Haastateltavat olivat käyneet tutustumassa uuteen tilaan etukäteen joko viraston järjestämällä tutustumiskäynneillä tai työnsä puolesta eri tilaisuudessa. Etukäteen tilaan ja ympäristöön tutustumista pidettiin tärkeänä. Nyt tiesi, miten ensimmäisenä päivänä saavutaan paikalle, ja mistä ovesta tullaan sisään.

Osa haastateltavista häiritsi remontti ja tilan keskeneräisyys kierroksen aikana, ja se jopa herätti pelkoja tilan valmistumisesta ajoissa. Osa ymmärsi tilan olevan vielä remontissa, mutta luotti valmistumisaikatauluun ennen muuttoa.

### Tiedotteet

Viestintä jakoi haastateltavien mielipiteitä aiheista voimakkaimmin. Osan mielestä sitä oli riittävästi, selkeästi ja oikea-aikaisesti. He olivat aktiivisia tiedonhankijoita, asiasta kiinnostuneita ja etsivät tietoa itse intrasta ja kysyivät, jos eivät jotain tietoa löytäneet.

Toisten mielestä viestintää olisi pitänyt olla vielä enemmän, selvemmin ja oikea-aikaisemmin. Osasta haastateltavista tuntui, että viesti tuli intraan liian myöhään, ja huhupuheet olivat jo ehtineet lähteä liikkeelle. Tässä vaiheessa pelkkä tiedote ei enää riittänyt, vaan esimiesten piti selkeästi ottaa asiaan kantaa epätietoisuuden ja mahdollisen väärän tiedon poistamiseksi. Tiedotteet tuntuivat myös välillä olevan liian laajoja ja jättävän tilaa ihmisten omalle pohdinnalle ja spekuloinnille.

Muuttosivuille olisi kaivattu esimerkiksi ”Muuton ABC”:tä, josta olisi voinut helposti tarkastaa yksittäisiä asioita koskevat tiedot. Nyt ”Usein kysytyt kysymykset”-palstalla oli niin paljon asioita, ettei sieltä aina tuntunut löytävän etsimäänsä asiaa.

Joidenkin tiedotteiden tavoite ja tarkoitus jäi epäselväksi. Miksi asia kerrottiin, ja mitä sillä haluttiin tavoitella? Esimerkkiaiheena kuulokkeet. Intrassa mainittiin, että kuulokkeita on nyt saatavilla, muttei syytä, miksi niitä on saatavilla, ja kenelle

ne on tarkoitettu. Oliko kuulokkeilla tarkoitus vähentää meluhaittoja uudessa tilassa vai jaettiin niitä musiikin kuuntelua varten?

Osaan tiedotteita olisi myös kaivattu tarkempia perusteluita. Jos viesti jäi epäselväksi ja asiasta kysyi lisätietoja, niitä ei aina saanut, ja se aiheutti tyytymättömyyttä. Tuntui, ettei asioista haluttu kertoa avoimesti ja rehellisesti. Lisätietopyyntöihin vastaamatta jättäminen vain lisäsi tätä tunnetta.

Esimiesviestintä koettiin tärkeäksi osaksi muutokseen valmistautumista. Esimiehet ottivat muuton osaksi yksikköpalavereja ja pitivät sitä aktiivisesti esillä yhteisissä keskusteluissa ja tilaisuuksissa. Osa esimiehistä loi toiminnallaan muutolle positiivista ilmapiiriä ja kannusti ihmisiä osallistumaan yhteiskehittämisen tilaisuuksiin.

Osalle esimiehistä yhdessä ja ryhmässä tekeminen on hankalaa, ja se selkeästi häiritsi ja vieraannutti kyseisen yksikön henkilöstöä muutoksesta. Välillä osasta haastateltavista myös tuntui, että esimies oli itsekin ”yhtä pihalla” muutoksesta kuin henkilöstö, eikä osannut kertoa kaikkea oleellista.

### Siirtymäriitit

Suurin osa haastateltavista piti erilaisia muutokseen liittyviä siirtymäriittejä tärkeänä ja hyvänä tapana tukea vanhasta luopumista. Lähes kaikki olivat osallistuneet rakennusviraston läksiäisiin ja toimistojensa yhteisiin pakkauspäiviin. Osa ei kokenut vanhan muistelua ja luopumista tärkeänä, vaan valmistautui muuttoon mieluummin yksin omassa aikataulussaan.

Joissakin yksiköissä oli myös järjestetty omia epävirallisia läksiäisiä, jotka oli koettu kyseisen yksikön työntekijöille muutosta tukeviksi. Osa haastateltavista olisi kaivannut epävirallisia kahviporukan läksiäisiä, jotka olivat nyt jääneet pitämättä.

### Muutoksen johtamisen arviointi

Haastateltavilla oli vaihtelevat näkökulmat siitä, kuka varsinaisesti johti muutosta. Viimeisin päätöksentekijä oli hyvin epäselvä, eikä oikein tiedetty, mikä oli väistötilaryhmän rooli, ja mikä viraston johtoryhmän rooli. Ryhmissä oli osittain samoja



henkilöitä, mutta osa jäsenistä oli mukana vain toisessa. Tämä aiheutti työntekijöissä epäselvyyttä. Ei aina tiedetty, kenelle henkilölle tai kummalle ryhmälle osoittaa lisäkysymykset. Ilman varsinaista pääyhteyshenkilöä kysymykset osoitettiin sille, joka sillä hetkellä tuntui parhaalta. Haastateltavat epäilivät tämän kuormittaneen osaa viraston muuttoa hoitaneista työntekijöistä liian paljon.

Muutto tuntui profiloituneen tarpeettoman paljon isännöitsijään, huoltomiehiin ja sisustussuunnittelijoihin, joilla tuskin oli kuitenkaan haastateltavien mielestä varsinaista päätösvaltaa. Erityisesti isännöitsijään on totuttu ottamaan yhteyttä tilaan liittyvissä ongelmatilanteissa. Näin edelleen jatkettiin, kun selkeää päätöksentekijää ja muutoksen vetäjää ei ollut haastateltavien mielestä nimetty julkisesti.

Muuton tavoitteet tuntuivat olevan osalle haastateltavista selkeät, osalle hyvin epäselvät. Tiedettiin, että tontti on myyty ja vanha virastotalo puretaan, mutta varsinaiset tavoitteet monitilatoimistoon siirtymiselle eivät olleet selvät. Niistä ei joko ollut tiedotettu ollenkaan tai tarpeeksi suoraan. Tavoitteet eivät tulleet selkeiksi intran muuttoviestinnästä tai esimiesviestinnästä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Tutkimuksen aineistona käytettiin ja vertailtiin haastatteluja ja työympäristökyselyä. Näiden perusteella tehtiin johtopäätöksiä yhteiskehittämisen menetelmien onnistumisesta rakennusviraston toimitilamuuton yhteydessä.

Ekskursio sai korkeimmat pisteet työympäristökyselyssä. Sitä myös keuhuttiin paljon haastatteluissa. Osallistamisen keinoista tämä vaikutti onnistuneimmalta.

Vähiten pisteitä kyselyssä oli saanut etikettityöpaja, jota haastatteluissa kuitenkin kiiteltiin. Varsinkin tilaisuudessa syntynyttä yhteistä keskustelua ja uusia huomioita asiasta pidettiin hyvinä. Ehkä kyselyyn vastanneet henkilöt ovat tyytymättömiä itse valmiisiin pelisääntöihin, mutta tyytyväisiä etikettityöpajoihin.

Sama tilanne näyttää olevan mallityöpisteen kanssa. Haastateltavat kiittelivät mahdollisuutta tutustua mallityöpisteeseen, mutta kritisoivat kommentointimahdollisuutta ja työpisteen esille panoa. Näyttää olleen hyvä, että työpiste esiteltiin, mutta kyselyn ja haastatteluiden palautteen perusteella mallityöpisteen esittely olisi pitänyt hoitaa toisin.

Tiedotteet olivat kyselyssä saaneet hyvät pisteet, mutta viestinnän palaute vaihteli haastatteluissa todella paljon. Osan mielestä asia oli hoidettu riittävän hyvin, kun taas toisten mielestä parannettavaa olisi ollut paljonkin.

### 5.1 Tulosten pohdintaa

Kokonaisuutena rakennusviraston muutto- ja muutosprosessi oli hyvin hoidettu tällä aikataululla. Muutamat asiat olisi voinut tehdä toisin paremman onnistumisen takaamiseksi, mutta suurimman osan haastateltavien mielestä muutto sujui onnistuneesti, ja he ovat päässeet hyvin alkuun uudessa toimitilassa. Ei ole sellaista kokonaisratkaisua, joka miellyttäisi kaikkia ja sopisi jokaiselle. Tämä on hyvä ottaa huomioon muutokseen osallistamista suunniteltaessa ja miettiä mah-

dollisimman monipuolisia osallistamisen keinoja, jotta jokaiselle löytyisi jokin so- piva menetelmä. Muutokseen osallistaminen on tärkeä osa muutoksen onnistu- mista (Nenonen ym. 2015, 7–8).

Esimiesten rooli ja tärkeys muutoksessa ymmärrettiin (Erämetsä 2003, 122), ja heidän rooliaan muutoksen onnistumisen kannalta yritettiin tuoda mahdollisim- man paljon esille. Keskijohtoa koulutettiin viestinnästä, ja heille annettiin valmiit viestintäpaketit ja esiintymisohjeet. Esimerkillä johtamista olisi voinut tehdä kui- tenkin vielä enemmän ja vahvemmin selväksi sekä antaa konkreettisia esimerkkejä esimiehille muutoksen tuomisesta osaksi arjen toimintaa, kuten myös Schein (2009, 113) on korostanut.

### 5.1.1 Muutoksen tarve ja tavoitteet

Ihmisten on helpompi ottaa muutos vastaan, jos sen tarve ja tavoitteet on selke- ästi määritelty ja kerrottu (Schein 2009, 149). Rakennusviraston muuton tarve oli selvä ja tavoitteet oli hyvin määritelty, mutta ne eivät kuitenkaan olleet henkilös- töllä tiedossa. Näiden asioiden parempi tiedottaminen olisi nostanut ihmisten muutosvalmiutta. Myös Valpola (2004, 29–30) on korostanut muutostarpeen määrittelyn tärkeyttä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Muuton ja muu- toksen kokonaiskuva jäi rakennusviraston henkilöstöltä nyt haastatteluiden pe- rusteella hajanaiseksi, mutta laajemmalla tiedottamisella ja avoimuudella se olisi varmasti ollut kokonaisvaltaisempaa ja onnistuneempaa.

Rakennusviraston työntekijöiden tarve muutoksen tukemiselle oli hyvin vaihtelevaa. Henkilöstön joukossa on 30 vuotta samassa työhuoneessa istuneita ja toi- saalta nuorempia yksityiseltä sektorilta tulleita, jotka ovat valmiimpia muutok- seen. Osallistamissuunnitelmalla yritettiin vastata jokaisen tarpeisiin, mutta yksi- löllisiä tukitoimia olisi ehkä tarvittu enemmän. Haastatteluiden perusteella jäi kuva, että muutokseen valmiit ja halukkaat ihmiset osallistuivat innokkaasti yh- teiskehittämisen menetelmiin, mutta muutosvastarintaiset eivät. Muutosvastarin- taiset henkilöt jäävät helposti omasta halustaan osallistamisen keinojen ulkopuo-

lelle, ja heidän mukaan saamiseensa pitääkin kiinnittää paljon huomiota. Esimiesten pitää kannustaa henkilöstöään osallistumaan ja toimia itse esimerkkinä osallistumalla mukaan tilaisuuksiin (Nenonen 2014). Myös Schein (2009, 113) korostaa esimiehen esimerkkiä muutoksessa käyttäytymiselle ja toimimiselle. Muutosta vastustavien kanssa keskustelu ja erityisesti kehityskeskustelun käyttäminen muutoksen tuen välineenä on tärkeää (Arikoski & Sallinen 2007, 112). Ihmisiä ei voi pakottaa osallistumaan yhteisiin tilaisuuksiin, mutta positiivisella kannustamisella voi saada haluttoman ihmisen osallistumaan ja ajan myötä muuttamaan muutosvastarinnan muutosmyönteisyydeksi. Nenosen (ym. 2015, 7–8) tutkimustulokset osoittavat, että muutokseen osallistuminen vähentää merkittävästi muutosvastarintaa ja pienentää muutokseen liittyviä pelkoja.

Voidakseen toimia avainhenkilöinä muutoksessa, täytyy esimiesten itse ymmärtää muutoksen tarpeellisuus ja tavoite (Nenonen 2014). Esimiehet olisivat ehkä itse kaivanneet vielä enemmän tukea muutoksen keskellä, jotta olisivat voineet tukea henkilöstöään paremmin. Myös muuton tavoitteita ja vaikutuksia työhön olisi voinut käsitellä tarkemmin esimiesten kanssa, jotta he olisivat osanneet jalkauttaa ne paremmin käytäntöön ja tuoda arkeen uusia työtapoja tukemaan muuton tavoitteiden onnistumista. Muutokset vaativat toteutuakseen ja arkeen jalkautukseen esimiesten omistautumisen ja täyden tuen.

### 5.1.2 Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstöä haluttiin osallistaa rakennusviraston muuttoon ja muutokseen mahdollisimman paljon. Osallistamisen vaikutukset muutokseen sitoutumiseen ja sen onnistumiseen oli selkeästi tunnistettu. Aro (2002, 80–81) kertoi mahdollisuudesta herätellä henkilöstöä muutokseen jo hyvissä ajoin esimerkiksi ulkopuolisen konsultin avulla, ja tämä tehtiin myös rakennusviraston muutos työpäristöpajojen muodossa. Työpajojen aikaan ei vielä tiedetty uuden toimitilan sijaintia, mutta henkilöstössä haluttiin herättää positiivisuutta tulevaan muutokseen.

Muutto otettiin työpajojen lisäksi aiheeksi kehityskeskusteluissa, jotta se konkretisoituisi jokaiselle työntekijälle, ja he pääsisivät rauhassa puhumaan asiasta esimiehensä kanssa.

Osallistamisen keinoja ja suunnittelua tukemaan oli palkattu ulkopuolinen työympäristökehittämiseen erikoistunut konsultti. Konsultin palkkaamisella muuton tueksi uudessa tilanteessa on hyvät vaikutukset, mutta ulkopuolisen avun kanssa kannattaa olla tarkkana, ettei henkilöstölle tule tunnetta liiallisesta projektin ulkoistamisesta, kuten osalle haastateltavista tapahtui rakennusviraston muuton yhteydessä. Aro (2002, 100–101) nostaa esille ulkopuolisen avun käytön, mutta kehottaa välttämään liiallista ulkoistamista. Muutoksessa apuna käytetyn konsultin täytyy olla hyvin selvillä kohdeorganisaation toiminnasta, yrityskulttuurista ja muutoksen tavoitteista, jotta hän osaa toimia henkilöstölle sopivalla tavalla tavoitteisiin kannustaen.

Henkilöstö haluttiin osallistaa uuden toimitilan nimeämiseen antamalla mahdollisuus keksiä nimiehdotuksia ja äänestää niistä voittaja. Tällä haluttiin saada ihmiset sitoutumaan tilaan jo ennen muuttoa osallistumalla tilan personointiin nimen avulla, ja sitä kautta luomaan tilaan tunneside, kuten myös Nenonen (2014) on suositellut.

Muutolle olisi selkeästi pitänyt osata varata enemmän työaika yksittäisiltä työntekijöiltä. Rakennusviraston muuton hoidossa lisätietopyyntöihin vastaaminen saattoi olla ensimmäinen, josta säästettiin aikaa, ja se aiheutti paljon tyytymättömyyttä. Aro (2002, 100–101) kehottaa huomioimaan muuttoon kuluva ylimääräinen työajan, ja se jäi osalla henkilöistä liian vähäiseksi rakennusviraston muutospöytätyössä.

### 5.1.3 Viestinnän ja muutosviestinnän merkitys

Viestinnän merkitys ja vaikutus muutoksen onnistumiselle oli huomioitu. Ilmarinen (2016) kannustaa sitä kattavampaan ja monipuolisempaan viestintään, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse. Rakennusviraston muutos oli suuri, ja viestintään oli panostettu paljon tekemällä viestintäsuunnitelma ja pyytämällä apuun

ulkopuolinen viestintäalan konsulttiyritys. Viestintää oli sekä kasvotusten (esimiesviestintä toimistopalavereissa ja yhteiset tilaisuudet) että keskitetysti intrassa. Viestinnän haluttiin olevan kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista, mutta siinä ei kaikissa tilanteissa aina tunnut onnistuvan. Yhteisen keskustelukanavan puute saattoi myös vaikuttaa siihen. Kaikkien tehtyjen toimien lisäksi olisi vielä voinut järjestää enemmän avoimia keskustelu- ja pop up -tilaisuuksia, joihin halukkaat olisivat saaneet tulla puhumaan muutoksesta.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että henkilön muutostietoisuus ja vastaanottama muutosviestintä oli kiinni työntekijän osastosta ja esimiehen aktiivisesta osallistumisesta muutoksen suunnitteluun ja työryhmiin. Viestinnän tasaapuolisuus ja laaja-alaisuus pitäisi varmistaa työyksiköstä ja esimiehestä riippumatta. Oliko tosiaan niin, ettei kaikkea tietoa löytänyt intrasta, vaan sen sai vain kysymällä tai esimiehen kautta? Vai oliko tieto vain vaikeasti löydettävissä? Jokainen on kuitenkin itse vastuussa tiedon vastaanottamisesta (Rothe ym. 2014, 44).

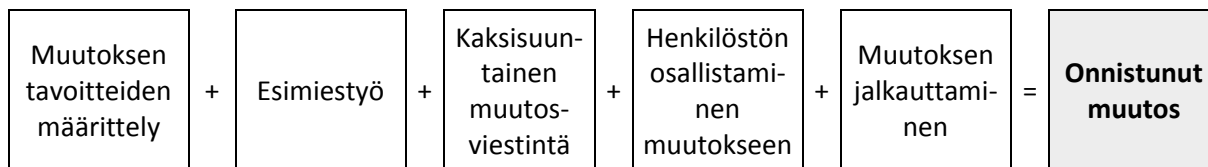
Muutosviestintä olisi haastattelujen perusteella kaivannut enemmän toistoa ja selkeyttä. Tärkeät viestit pitää toistaa useaan kertaan, jotta tieto varmasti tavoittaa kaikki (Duck 1993, 6). Jos jokin viesti jäi henkilöltä näkemättä tai kuulematta, saattoi tämä jäädä kokonaan ilman kyseistä tietoa. Viestin saaminen ei saisi olla liikaa kiinni omasta aktiivisuudesta, vaan tiedon pitäisi olla niin avoimesti, useasti ja helposti saatavilla, ettei siltä voi välttyä.

## 5.2 Kehitysideat ja jatkotutkimuksen aiheet

Valpola (2004, 29–30) on kuvassa 2 ”Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen” esitellyt ensimmäisenä muutostarpeen määrittelyn. Muuton tavoitteet tulee paitsi määrittellä kunnolla, mutta myös esitellä henkilöstölle selkeästi. Ihmiset ymmärtävät muuton ja muutoksen tarkoituksen ja sen mukana tulevan uuden työn ja kulttuurin, jos tavoitteista kerrotaan avoimesti.

Uusia osaamistarpeita on syytä pohtia tavoitteiden asettamisen yhteydessä. Henkilön muutosvalmiutta tukee ammatillisen osaamistason nosto, ja sitä myötä

henkilön usko omaan pärjäämiseensä muutoksessa (Aro 2002, 82). Jos osaa-  
mistarpeet tunnistetaan tavoitteiden yhteydessä, ehditään niihin vielä vastata  
mahdollisten koulutusten muodossa.



Kuva 10: Rakennusviraston onnistunut muutos.

Kuva 10 mukaillee kuvan 2 tyylisesti rakennusviraston onnistuneen muutoksen viisi tekijää, jotka ovat nousseet esiin työympäristökyselystä ja haastatteluista. Tekijät ovat hieman erilaiset kuin Valpolan (2004, 29–30) esittämät, mutta esi-  
miestyön tärkeyttä ovat korostaneet sekä Erämetsä (2003, 122) että Schein (2009, 113), kaksisuuntaista muutosviestintää Kotter (1996, 76) ja henkilöstön osallistamista muutokseen ovat korostaneet Arikoski ja Sallinen (2007, 99). Yh-  
dessä nämä viisi tekijää luovat rakennusviraston kokemuksen mukaan onnistu-  
neen muutoksen.

### 5.2.1 Muutoksen valmistelu ja suunnittelu

Tekvi-muuton ja muutoksen valmistelulle pitää varata tarpeeksi työaikaa projek-  
tiin tiukasti liittyviltä ihmisiltä. Myös Aro (2002, 100–101) kannustaa tähän sa-  
maan. Roolit täytyy nimetä selvästi, ajoissa ja julkistaa työntekijöille tarpeeksi sel-  
keästi. Lisätietojen antajat tulee olla nimettynä, jotta kysymykset tulevat varmasti  
vastatuiksi ja osoitetuksi oikealle henkilölle.

Rothe (ym. 2014, 67–68) kannustavat uuteen työtilaan tutustumiseen ja yhdessä  
uuden tilan pelisääntöjen miettimiseen. Ekskursioita uuteen tilaan kannattaa ra-  
kennusviraston kokemuksen mukaan järjestää, ja ne olivat hyvin suosittuja hen-  
kilöstön keskuudessa rakennusviraston muutossa. Kalasataman alueelle tutus-  
tuminen ja tulevassa toimitilassa vierailut rakentamisvaiheen aikana ovat uuteen  
toimitilaan siirtyville tärkeitä. Myös uuden toimitilan pelisääntöjä kannattaa miettiä

yhdessä, jotta kaikki pääsevät sanomaan mielipiteensä ja miettimään uudessa tilassa käyttäytymistä.

Vanhasta luopumista kannattaa tukea erilaisilla siirtymäriiteillä. Siirtymäriitit ovat tärkeämpiä muutoksessa kuin yleisesti ajatellaan (Aro 2002, 104). Omat viralliset läksiäiset ovat yhtä tärkeitä kuin epäviralliset. Kahviporukat voisivat esimerkiksi järjestää omat läksiäisensä ja orientoitua samalla siirtymään uuteen suurempaan kahviporukkaan, jossa viettävät tulevat kahvihetkensä myös uusien ihmisten kanssa.

Uuteen teknisten taloon tulevia käyttäjiä on tärkeä osallistaa paitsi työpisteiden, mutta myös yhteisten tilojen suunnitteluun (esimerkiksi kahvitilat). Varsinaisilla loppukäyttäjillä voi olla tulevasta tilasta hyviä ja tärkeitä huomioita, jotka olisi hyvä kuulla suunnittelussa (Nenonen 2014). Uudessa työtilassa työskentely on mielekkäämpää, kun on itse saanut osallistua tilan suunnitteluun (Rothe ym. 2014, 45–46).

Esimiehen roolia muutoksen tukijana ei voi tulevassa tekvi-muutoksessa yhtään väheksyä. Esimies tukee, viestii, organisoii ja sparraa työntekijöitä eteenpäin muutoksessa (Schein 2009, 141–142). Hänen pitää myös ymmärtää työntekijöiden yksilölliset tukitarpeet muutoksessa. Toiselle riittää vähemmän ja toinen tarvitsee paljon enemmän tukea. (Nenonen 2014.)

Esimes luo positiivisuutta tulevan muutoksen ympärille ja kannustaa ihmisiä uuteen työhön. Esimiehet täytyy valmistella tähän rooliin hyvin ja antaa heille mahdollisuudet hoitaa se. Tämä tarkoittaa esimerkiksi työajan vapauttamista jostain muusta ja esimiesten viestintäkanavan luomista (Aro 2002, 100). Esimiesten tukeminen muutoksessa ja sen läpiviemisessä on tärkeää muutoksen onnistumiselle.

### 5.2.2 Osallistamis- ja viestintäsuunnitelma

Tulevan tekvi-muutoksen osallistamissuunnitelmasta suositellaan mahdollisimman monipuolista ja vaihtelevaa, jotta siitä löytyisi jotain jokaiselle sopivaa ja



muutoksessa tukevaa toimintaa. Jokaiseen yhteiskehittämisen tilaisuuteen tuskin on tarpeellista osallistua, mutta monien vaihtoehtojen joukosta on tärkeä löytää omansa ja erityisesti omaa muutosta tukevat keinot. Mitä enemmän henkilöstöä osallistetaan muutokseen, sitä paremmin he sitoutuvat siihen (Arikoski & Sallinen 2007, 99). Osallistaminen luo lisäksi hyvää ilmapiiriä muutokseen ja nostaa työtyytyväisyyttä (Rothe ym. 2014, 45–46).

Virallinen viestintä	Epävirallinen viestintä
Esimies esimerkkinä ja muutoksen avainhenkilönä	Henkilöstön osallistaminen muutokseen
Esimies muutoksen kokijana	

Kuva 11: Muutosjohtaminen tekvi-projektissa.

Kuvassa 11 on mukailtu Nenosen (2014) muutosjohtamisen mallia kuvasta 6. Virallinen ja epävirallinen viestintä on jätetty alkuperäisen mallin mukaisiksi, mutta muut kohdat on muotoiltu hieman eri tavalla. Kuvassa on rinnastettu esimies esimerkkinä ja muutoksen avainhenkilönä sekä henkilöstön osallistaminen muutokseen. Tulevan tekvi-muutoksen onnistumisen kannalta ne ovat yhtä tärkeitä asioita. Schein (2009, 141–142) on korostanut esimiehen esimerkkiä muutoksen avainhenkilönä ja Nenonen (ym. 2015, 7–8) henkilöstön osallistamisen tärkeyttä muutoksen onnistumiselle. Kuvassa alimmaisena oleva ”Esimies muutoksen kokijana” tarkoittaa esimiehen omaa ymmärrystä muutoksen tärkeydestä ja tavoitteista. Esimiehen täytyy ensin itse ymmärtää ja hyväksyä muutos, ennen kuin voi kertoa siitä henkilöstölleen ja viedä sitä eteenpäin arjen toimintaan (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85). On tärkeä saada esimiehet ja erityisesti keskijohto mukaan tekvi-muutoksen toteuttamiseen. Keskijohto on muutoksen onnistumisessa avainasemassa (Erämetsä 2003, 122).

Henkilöstön osallistamis- ja viestintäsuunnitelma kannattaa julkistaa ja tehdä mahdollisimman avoimeksi ja läpinäkyväksi. Näin ihmiset näkevät, mitä on tu-

lossa, ja pystyvät jo ennakkoon suunnittelemaan omaa osallistumistaan ja ajankäyttöään. Rakennusviraston muutoksessa haastateltavien mukaan tilaisuudet ja asiat vain tupsahtelivat yksitellen, eikä kaikkeen ehtinyt osallistua mukaan. Tämän lisäksi yhteiskehittämisen menetelmien tavoitteet ja perustelut toiminnalle olisi voinut esittää selvemmin. Myös tilaisuuksien jälkihoitoon olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota ja kertoa, miten osallistaminen on konkreettisesti vaikuttanut päätöksiin, ja mitä asioita on huomioitu mahdollisten kommenttien ja yhteisen työskentelyn joukosta.

Näennäisosallistamista on tekvin yhteydessä oleellista välttää. Osallistamisen pitää olla tavoitteellista, selkeää ja perusteltua, jotta se oikeasti motivoi ja sitouttaa ihmiset muutokseen, eikä käänny itseään vastaan.

Tekvi-muutoksessa on tärkeää huomioida ihmisten erilaiset taustat ja työyksiköiden kulttuurit sekä osallistamista suunniteltaessa että viestintäsuunnitelmassa. Viestintäkanavia on monia erilaisia, ja niiden valinta täytyy miettiä tarpeen mukaan (Puro 2009, 110). Viestin ja tiedon pitää olla tasaisesti kaikkien saatavilla riippumatta esimiehestä ja työyksiköstä. Onko intra tähän paras ja varmin tapa vai pitäisikö miettiä uusia viestinnän kanavia? Esimerkiksi Yammeria voi hyödyntää keskustelu- ja tiedotuskanavana.

Muutosta koskevien tiedotteiden pitää olla erittäin selkeitä. Harvoin tiedotettava asia on niin yksiselitteinen, ettei sitä voi ymmärtää väärin (Aro 2002, 70–71). Täytyy ymmärtää, ettei kaikilla ole samoja taustatietoja esimerkiksi monitilatoimistosta, ja ottaa se huomioon viestinnän laajuudessa ja tarkkuudessa. Omalle asialleen tulee helposti sokeaksi ja sitä voi pitää itsestäänselvytenä, ”Kyllähän kaikki tämän jo tietävät”. Tätä pitäisi välttää viimeiseen asti ja tehdä tiedotteista niin selkeitä ja avoimia, että kaikki varmasti ymmärtävät viestin samalla tavalla. Toistoa ei sovi myöskään unohtaa viestinnästä (Duck 1993, 6).

## 6 YHTEENVETO

Toimitilamuutto on henkilöstölle aina suuri muutos. Sen onnistumiseen vaikuttavat oleellisesti muutoksen johtaminen, muutokseen osallistaminen ja muutosviestintä. Näitä asioita esiteltiin ensin teoriaosuudessa, jonka jälkeen tutkittiin osallistamisessa onnistumista työympäristökyselyn ja haastatteluiden avulla.

Rakennusviraston toimitilamuutto tehtiin kaiken kaikkiaan nopealla aikataululla alle vuodessa. Muuton ei haluttu olevan vain logistinen muutto, vaan samalla haluttiin muuttaa työnteon tapoja. Viraston johtoryhmä asetti muutolle selkeät ja käytännön läheiset tavoitteet, joita seurattiin mittareilla muuton yhteydessä ja jälkeensä työympäristökyselyn avulla.

Henkilöstöä lähdettiin valmistelemaan muuttoon ja tulevaan muutokseen jo hyvissä ajoin ennen uuden toimitilan valitsemista, jotta ihmiset alkaisivat orientoitumaan ja valmistautumaan tulevaan muutokseen. Henkilöstöä osallistettiin muutosprosessiin mukaan mahdollisimman paljon ja monipuolisilla keinoilla, mutta muutamia asioita olisi voinut tehdä toisin tai perusteellisemmin.

Esimiehiä opastettiin viestinnästä ja muutoksessa tukemisesta. Viestinnän haluttiin olevan kaksisuuntaista ja osallistavaa, mutta se tuntui välillä menevän enemmän yksisuuntaisen tiedottamisen puolelle. Esimiesten roolia esimerkin antajina olisi voinut korostaa vielä enemmän ja kertoa heille tarkemmin muuton tavoitteista, jotta he olisivat osanneet konkreettisesti johtaa työtapojen muutosta ja jalkauttaa muutosta näkyvämmiin arjen työhön.

Jatkokehityksen osuudessa on ideoitu mahdollisia muutoksia osallistamisen ja viestinnän parantamiselle tulevassa teknisen sektorin muutoksessa projektin onnistumisen kannalta.

## LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto. Työterveyslaitos.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Duck, J. 1993. Managing Change. The Art of Balancing. Harvard Business Review. No November-December 1993. 93602, 1-10.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- HKR Helmi-intra. Luettu 13.1.2016.
- Ilmarinen 2016. Onnistunut muutos. Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 1.2.2016. [www.ilmarinen.fi](http://www.ilmarinen.fi).
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava.
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. No March-April/1995. 95204, 59–67.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillman, M. Oy Rastor Ab.
- KvaliMOTV 2016. Viitattu 6.4.2016. [www.fsd.uta.fi](http://www.fsd.uta.fi) > Palvelut > Menetelmäopetuksen tietovaranto > KvaliMOTV.
- Nenonen, S. 2014. Tekvi-hanke. Työkirja työympäristömuutokseen.
- Nenonen, S.; Niemi, O. & Kostiainen, E. 2015. Workplace change – How to built trust with the users? THEME Building Change.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Inforviestintä Oy.
- Rothe, P.; Christersson, M. & Ounasvuori, N. 2014. Uudelleensijoittumisen prosessit ja liiketoiminta.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Vastapaino.
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Rosti, P. Espoo: Suomen laatukeskus Oy.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

## Kohti muuttoa uusiin tiloihin – helppo ja toimiva arki

Tulevan työympäristön tarkkaa sijaintia ei vielä tiedetä, mutta nyt pilotoimme työpajoilla toiminnallista kokonaisuutta. Järjestämme työpajoja, joiden ryhmät muodostuvat samaa tai samankaltaista työtä tekevistä henkilöistä. Tällöin voi omille ajatuksilleen saada kollegiaalista tukea. Työpajoissa jäsenämme, millainen työympäristö tukee toiminnallista kokonaisuutta alla olevien ryhmien työn tekemisessä. Tietoja käytetään hyödyksi myöhemmin tehtävässä henkilöstön sijoittumissuunnittelussa.

Pohdimme myös, miten työtehtävät helpottuisivat yhteistyön lisäämisellä ja ketä nämä henkilöt voisivat olla.

Työpajan tavoitteena on tunnistaa käyttäjäprofiileja ja pohtia toiminnallista kokonaisuutta sen kautta, millaisia liikkumisvirtoja, yhteistyötarpeita ja työn tekemisen tapoja varten tilaa suunnitellaan. Tilan lisäksi virtuaalinen toimintaympäristö ja tilan käyttötavat ovat osa kokonaispohdintaa.

Tervetuloa mukaan!

Mikäli et pääse mukaan työpajaan, voit laittaa alla olevaa työpohjaa hyödyntäen kommenttejasi etu- tai jälkikäteen [suvi.nenonen@bes.fi](mailto:suvi.nenonen@bes.fi)

Työpaja:

Paikka:

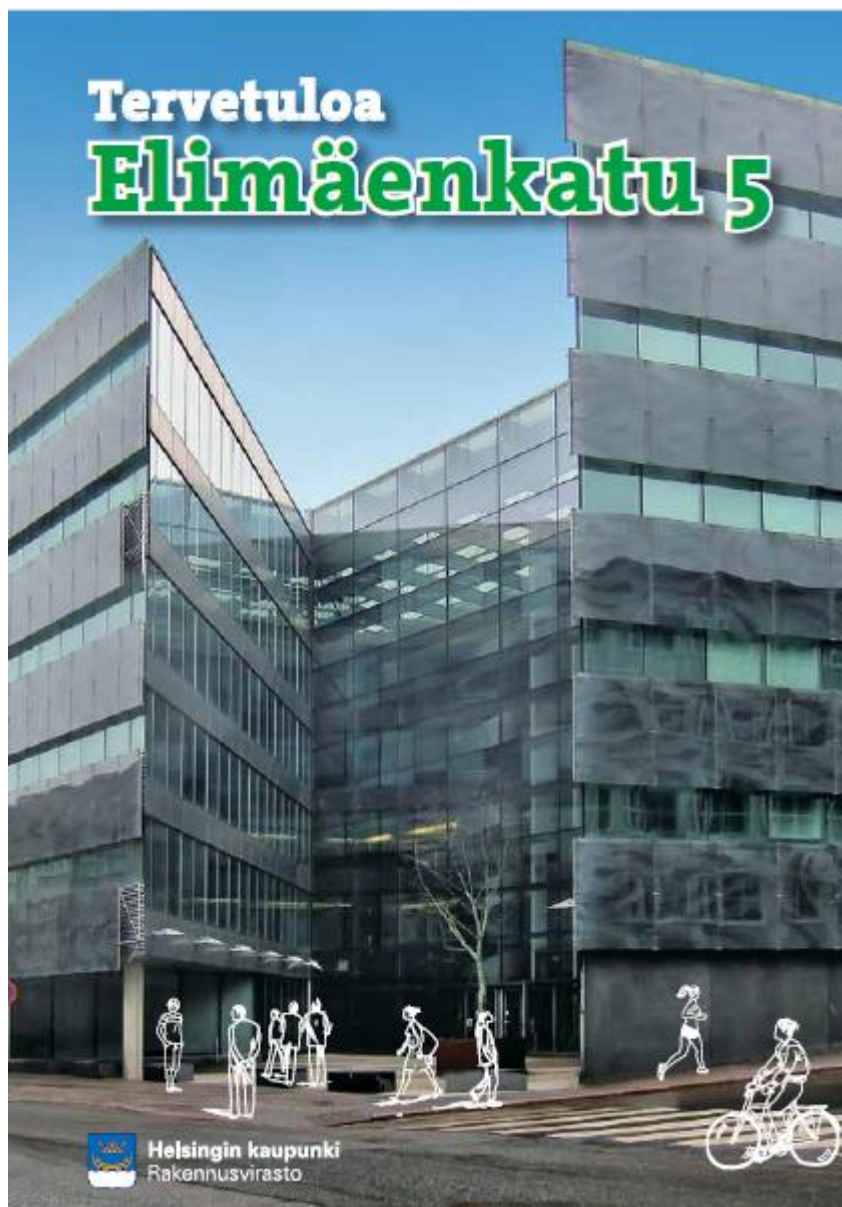
- |       |   |
|-------|---|
| 12.00 | Lounas  |
| 13.00 | Tilaisuuden avaus ja esittely   |
| 13.15 | Millaisia käyttäjäprofiileja meiltä löytyy?<br>Harjoitus ja yhteenveto  |
| 14.00 | Kenen kanssa teemme työtämme nyt ja tulevaisuudessa?<br>Harjoitus ja yhteenveto<br>Iltapäiväkahvit harjoituksen lomassa |
| 15.30 | Iltapäivän yhteenveto   |
| 16.00 | Tilaisuus päättyy   |

Voit miettiä seuraavia teemoja jo ennen työpajaan saapumistasi.

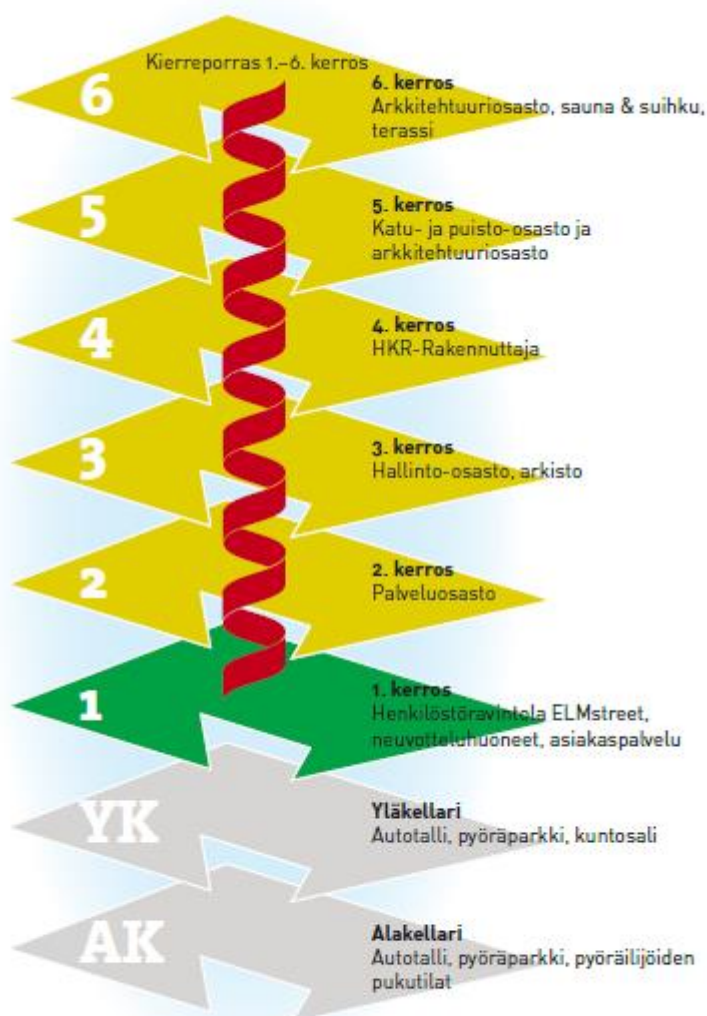
Toimin- nallinen teema	Toiminta	Sisustus ja tunnelma	Toimisto- etiketti	Muuta
	<b>MITÄ TEHDÄÄN</b>	<b>MITÄ TILASSA ON?</b>	<b>MITEN TILAA KÄY- TETÄÄN?</b>	
	Mitä työtä tehdään?	Millaisia työ- pistealueita ti- lassa on?	Millaisista asioista tulisi sopia?	ICT-ympäristö ja välineet
	Minkä tyyp- pisten toi- menkuvien pitäisi löytää paikkansa toistensa lä- heltä? Kenen pitää sijaita kenen- kin lähellä?	Millaisia kes- kustelu- ja yh- teistyöalueita tilassa on?	Mitä erityistoi- mintoja, – tila- varauksia tar- vitaan?	Yhteys muihin kerrokseen
	Miten tilassa liikutaan? Mikä on työ- tempo – mikä rytmittää te- kemistä?	Millaisia huo- nekaluja ti- lassa voisi olla työpisteiden li- säksi?	Mikä etikettiin liittyen askar- ruttaa?	Erityistarpeet ergonomiaan liittyen
		Millaisia henki- lökohtaisia ja omia arkistoja tarvitaan?	Miten etiketti luodaan, pi- detään ajan- tasalla ja tar- kistetaan?	
		Millaisia mai- semia kerrok- sessa on?		

## Tervetuloa Elimäenkatu 5 -esite

### Kansi



## 1. sivu



Kerroksista löytyy työpisteiden lisäksi hiljaisen työn tiloja, projektityötiloja, kerrostori, wc-tilat, naulakot, postilokerot ja turvatulostimia.



2. sivu

**Ajattelu**   
Hyvä yhteishenki on yhteinen asia.  
Jokainen voi itse vaikuttaa toiminnallaan arjen tunnelmaan myönteisesti.

 **Tunteet**  
Meillä on lupa muistuttaa etiketistä loukkaantumisia pelkäämättä.

 **Tekeminen**  
Saamme näkyä ja kuulua työpisteillämme –  
pitkät ja yksityiset keskustelut viedään toisiin tiloihin.

 **Onnistuminen**  
Koko talo on käytössämmme. Pidämme työpisteemme pöydällä ja verkossa siistinä,  
yhteiset tilat jäävät jälkeemme mukavina muiden tulla.

## Takakansi



- Raitiovaunupysäkki
- Bussipysäkki
- Ⓡ R-kioski
- Ⓜ Alko



## Haastattelukysymykset

Mihin yhteiskehittämisen muotoihin osallistuit?

- työympäristömuutoksen työpaja
- mallityöpisteeseen tutustuminen
- vierailu uuteen tilaan
- etikettityöpaja
- työympäristökyselyyn vastaaminen
- läksiäiset
- toimiston pakkauspäivät, pidettiinkö niitä?
- tiedotteet: esimiesviestintä ja muu viestintä

Mitä olet mieltä tilaisuuden/toiminnan hyödyllisyydestä muutoksen tukemisen kannalta? Auttoiko se ymmärtämään muutosta paremmin ja valmistautumaan siihen?

Mitä vaikutusta osallistamisen keinoilla oli omaan asenteeseesi muuttoon ja muutokseen?

Oliko toimintaa mielestäsi tarpeeksi? Oliko liikaa? Jäikö jotain oleellista puuttumaan?

Vastakohtana: Entä jos mitään ei olisi tehty? Ilmoitettu vain muuttopäivä ja osoitettu paikka uudessa paikassa?

Kuka veti muutosta eteenpäin? Oliko muutos johdettua ja johdonmukaista? Ilmoitettiin tavoitteet tarpeeksi selvästi?

Muuta palautetta muutokseen osallistamisesta ja mitä tekvi-muutoksessa olisi hyvä huomioida.