

# **TÖISSÄ KAATUVAT SEINÄT – MITÄ MUUTA UUTTA?**

Muutos työhuoneista mobiiliin monitilaan case Tukes



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy 2017

Nina Majuri

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Nina Majuri	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Töissä kaatuvat seinät – mitä muuta uutta? Muutos työhuoneista mobiiliin monitilaan case Tukes	
<b>Työn ohjaaja</b>	Pirjo Valokorpi HAMK	

---

## TIIVISTELMÄ

Työelämä on monella tavalla murroksessa. Paitsi itse työn sisältö, myös työympäristön rakenteet muuttuvat. Emme tee vain eri asioita, vaan teemme niitä myös eri paikoissa, eri välineillä ja erilaisissa yhteistyöverkostoissa – alati kiihtyvän muutoksen keskellä. Työtä ravistelevien megatrendien vanavedessä myös toimitilojen on haettava uusia muotoja.

Kun toimitilaa aletaan jäsentää uudelleen, on pystyttävä näkemään koko iso kuva ja samalla menemään yksityiskohtien pohdinnassa aina hyllymetri-, kahvikuppi- ja kenkäparitasolle asti. Mobiiliin monitilaan siirtyminen ei ole vain tilamuutos, vaan ennen kaikkea toimintatapojen muutos. Erityisesti johtamiseen ja viestintään kohdistuu muutoksessa paineita, niiden onnistuminen ratkaisee paljon myös muutoksen onnistumista.

Muutos on vaikeaa ja usein se vielä vaikeutuu iän myötä. Digitalisaatio myllertää totuttua perustaa ja kuitenkin väestö pitäisi saada pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään. Miten? Inhimillisyyteen kuuluu tarpeita, odotuksia, pelkoja ja tottumuksia. Organisaatio ei voi, eikä pitäisikään, täyttää kaikkia, mutta jokainen ihminen ominaisuuksineen tulisi pystyä kohtaamaan ja kuulemaan. Aidon kohtaamisen kannalta oleellista on, että kysyjä kuuntelee ymmärtääkseen – ei vasta-argumentoidakseen.

Työssäni tarkastelen case-tyyppisesti Tukesissa tehtyä toimitilamuutosta, muutokseen johtaneita syitä, muutoksen vaikutuksia sekä johtamista ja viestintää muutoksessa. Ennen kaikkea pyrin muodostamaan yleistä näkemystä muutoksen luonteesta ja niistä tekijöistä, joista ainakin tulisi huolehtia ennen muutosta, muutoksen aikana ja sen toteuduttua.

**Avainsanat** Toimitilat. Monitila. Työympäristö. Digitalisaatio. Muutos.

**Sivut** 102 sivua, joista liitteitä 5 sivua

## Business development

Visamäki

---

<b>Author</b>	Nina Majuri	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	The walls are falling at work – What else is new? Transition from private offices to a mobile open-plan office case Tukes	
<b>Supervisor</b>	Pirjo Valokorpi HAMK	

---

### ABSTRACT

Work is, in many ways, in change. Not only the content of work, but also the structures are changing. We don't just work on different matters, we also work in different places, with different tools and networks – in a constant change, which only will accelerate. Megatrends are shaking the bases of work and require also the re-forming of workspaces.

When the workspaces are re-formed, the big picture of the change needs to be clear and yet one has to go into the details of shelf meters, coffee cups and shoe pairs. Shifting to the mobile open-plan office is not just a change of space, but also a change in the way we work. Leadership and communications are under great pressure in change. Success in those greatly determines the success of the change itself.

Change is difficult and often it gets even more difficult with age. Digitalization changes work greatly, and yet the people should stay in work life as long as possible. How can it happen? Humanity includes needs, expectations, fears and habits. The organization cannot, and should not, fill all of them, but every person with their personal characteristics should be met and heard. For the proper encounter, it is essential, that the person asking aims to understand – and not just to respond or argue back.

My thesis is a case-study of the change of workspace in Tukes, the reasons leading to the change, the effects of the change, and management and communications in change. Above all, I am trying to find a general impression of the nature of change and of those factors, that at least should be looked for before the change, during the change and after the change has been implemented.

**Keywords** Workspace. Open-plan office. Work environment. Digitalization. Change.

**Pages** 102 pages including appendices 5 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Taustaa .....	1
1.2	Muutoksen kohteena Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes).....	2
1.3	Kehittämistehtävän lähtökohdat .....	3
1.4	Työn tarkoitus ja tavoite .....	3
2	TYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ MURROKSESSA .....	4
2.1	Työ muuttaa muotoaan .....	5
2.1.1	Mitä on tämän päivän työ? .....	6
2.1.2	Työn tulevaisuus – visioita ja arvailuja .....	8
2.2	Digitalisaatio murtaa perinteisiä tapoja tehdä työtä.....	10
2.2.1	Teknologia lisää inhimillistä kyvykkyyttä.....	11
2.2.2	Suomi digimaiden kärkikastia.....	14
2.2.3	Digitalisaatio heijastuu yhteiskunnan rakenteisiin.....	16
2.3	Tehokkuuspaineet puristavat julkista sektoria .....	17
2.4	Toimitilastrategia ohjaa virastojen tilaratkaisuja.....	18
2.5	Monitilatyöskentely vastaus tulevaisuuden työn tilatarpeisiin? .....	19
2.5.1	Työhuoneiden lyhyt historia.....	20
2.5.2	Monitilakonsepti jakaa yhteisen tilan toiminnallisiin vyöhykkeisiin .....	20
2.5.3	Miten työskentely jaetuissa tiloissa koetaan? .....	22
3	MUUTOKSEN MONET KASVOT .....	25
3.1	Muutoksen roolit ja kokeminen.....	26
3.2	Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa .....	28
4	JOHTAJAT – MUUTOKSEN JOHTOTÄHDET .....	31
4.1	Johtajuus punnitaan muutoksessa.....	32
4.2	Kotterin kahdeksan askelmaa muutoksen johtamisessa .....	34
4.3	Muutosvastarintaa ei kannata vain sivuuttaa.....	36
5	HYVÄ VIESTINTÄ EDESAUTTAA MUUTOKSEN ONNISTUMISTA.....	38
5.1	Viestintä on keskeinen osa muutoksen johtamista .....	39
5.2	Hyvä viestintä ei yleensä synny sattumalta .....	40
6	TOIMITILAMUUTOS TUKESISSA.....	41
6.1	Muutoksen tausta ja tavoite .....	42
6.2	Toimitilahankkeen linjaukset .....	42
6.3	Muutoksen valmistelu ja työryhmät .....	43

6.4	Sisustus- ja tilasuunnittelu .....	44
6.4.1	Työpistealueet .....	44
6.4.2	Vetäytymistilat ja hiljaiset huoneet.....	44
6.4.3	Neuvottelutilat .....	45
6.4.4	Muut tilat.....	45
6.4.5	Säilytystilat.....	45
6.5	Muutokset sähköisessä ympäristössä.....	45
7	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS .....	46
7.1	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät .....	46
7.1.1	Survey-kyselytutkimus.....	47
7.1.2	Teemahaastattelut .....	48
7.2	Tutkimusaineiston analyysi .....	49
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
8	TUTKIMUSTULOKSET .....	51
8.1	Lähtötilannekysely 2016 (Survey) .....	51
8.1.1	Sähköinen työskentely.....	52
8.1.2	Vuorovaikutus.....	56
8.1.3	Oma työhuone sekä neuvottelu- ja yhteiset tilat.....	58
8.1.4	Odotukset .....	61
8.2	Teemahaastattelut noin vuoden kuluttua muutosta.....	64
8.2.1	Työn luonteen ja työtehtävien merkitys .....	66
8.2.2	Työpistealueiden merkitys .....	66
8.2.3	Vetäytymis- ja neuvottelutilat sekä hiljaiset huoneet .....	68
8.2.4	Erikoistilojen käytettävyys ja sisustussuunnittelu.....	68
8.2.5	Vyöhykkeiden toimivuus, etiketti ja pelisäännöt .....	69
8.2.6	Siirtyminen sähköiseen käsittelyyn .....	71
8.2.7	Joustavuus ja etätyö .....	72
8.2.8	Työrauha ja oman huoneen kaipuu.....	73
8.2.9	Tehokkuus.....	75
8.2.10	Verkostoituminen ja vuorovaikutus .....	75
8.2.11	Keskeiset koetut haasteet ja tunnekokemus .....	77
8.3	Havaintoja ja kehittämisehdotuksia.....	78
8.3.1	Tilat ja välineet tulee valita työn ehdoilla .....	79
8.3.2	Etiketin toimivuus ja noudattaminen määrittelevät pelin hengen .....	80
8.3.3	Ankkuri ja mobiili jakavat tilan, mutta eivät työnteon tapoja.....	81
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	82
10	LOPUKSI .....	84
	LÄHTEET .....	86

## 1 JOHDANTO

– Niin muuttuu maailma Eskoni, kuuluu Nummisuutareiden usein siteerattu, muutosta hämmästelevä lausahdus. Jos oli hämmästelyyn aihetta Aleksis Kiven aikaan, riittää sitä edelleen. Yhä enenevässä määrin.

Viime aikoina olemme saaneet seurata, miten työelämä on monella tavalla murroksessa. Paitsi itse työn sisältö, myös työympäristön rakenteet ovat muuttaneet muotoaan viime vuosikymmeninä ja jopa aivan viime vuosina. Emme tee vain eri asioita, teemme niitä myös eri paikoissa, eri välineillä ja erilaisissa työyhteisöissä, usein jatkuvan muutoksen keskellä. Muutoksen tuulet ovat ehtineet jo puhallella myös julkisen sektorin – perinteisesti melko tukeviksi muurattuihin – linnakkeisiin.

Tässä opinnäytetyössäni tarkastelen case-tyyppisesti Turvallisuus- ja Kemikaalivirasto Tukesin Pasilan toimipisteessä toteutettua toimitilamuutosta perinteisestä työhuonemallista monitilaratkaisuun, muutokseen johtaneita syitä ja vaikutuksia sekä johtamista ja viestintää muutoksessa.

Tätä työtä aloittaessani työskentelin Tukesissa ja olin siis itsekkin osana muutosta. Ehdin työskennellä noin kuukauden uusissa tiloissa, jolloin pystyin tekemään myös omia havaintojani. Toukokuussa 2016 siirryin toiseen organisaatioon ja sen jälkeen näkökulmani on ollut ulkopuolinen.

### 1.1 Taustaa

Maailma ympärillämme muuttuu hurjaa vauhtia ja koko työn toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti. Ennusteiden mukaan kehitys ei vain jatka samaan suuntaan, vaan se tekee niin yhä kiihtyvällä vauhdilla. Tieto- ja viestintäteknologiat, tietotyö, kestävä kehitys, kustannustehokkuus, monikäyttöisyys ja käyttäjälähtöisyys ovat megatrendejä, joiden vanavedessä myös toimitilojen on haettava uusia muotoja (Tekes 12/2011).

Jos oma mikroympäristö ei juuri ole kosketuspinnassa tieteen, innovaatioiden, teknologioiden tai nuorison kanssa, ei muutosvauhti välttämättä näy vielä kovin konkreettisesti. Suomesta löytyy varmasti vielä työpaikkoja, joissa työtä tehdään samoilla tavoilla ja välineillä kuin salihousujen ja kreppikampausten tullessa muotiin ensimmäistä kertaa. Luultavasti joi-tain asioita tehdään vielä 2080-luvullakin samoin kuin silloin 1980-luvulla. Tämän hetken ennusteiden mukaan suurta osaa kuitenkin ei – ja niihin ennusteisiin on syytä suhtautua vakavasti.

Yhdysvaltalainen yritysjohtaja Jack Welchin mukaan organisaation on muututtava yhtä nopeasti kuin maailma sen ulkopuolella – tai sen olemassaolon päättyminen on jo näköpiirissä.

Julkisella sektorilla toiminnan jatkuvuuden syy-seuraussuhde ei ole taloudellisessa mielessä yhtä suora ja armoton kuin yritysmaailmassa, mutta liialliseen turvallisuuteen ei ole syytä tuudittautua. Julkisen sektorin erityishaasteena on oman olemassaolon oikeutuksen perustelu ja sen osoittaminen, että organisaatioon panostettu veroraha on sen arvoista.

Kun katse kohdistetaan toimitilamuutoksiin, on selvää, että ne ovat suuria muutoksia paitsi organisaatiolle myös yksittäisen työntekijän arkittodellisuudessa. Tapa on toinen luonto, ja erityisesti muutoksessa ihminen helposti kaipaa rutiinien ja tuttujen toimintatapojen turvaverkkoa.

## 1.2 Muutoksen kohteena Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes)

Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes), joka on noin 250 hengen monialainen tuotevalvonnan keskus. Tukes on asiantuntijaorganisaatio, jossa painopiste on tietotyössä. Alun perin Tukesilla oli yksi toimipiste Helsingissä sekä laaja, yksittäisten henkilöiden toimipisteverkosto ympäri maata. 2010-luvun alussa osa toiminoista alueellistettiin Tampereelle. Myös Rovaniemelle avattiin kaivosvalvonnan Tukeisiin siirtymisen myötä toimipiste. Tällä hetkelle noin kaksi kolmasosaa henkilöstöstä työskentelee Helsingin toimipisteessä Pasilassa.

Tukesin tarkoituksena on suojella ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä erilaisilta turvallisuusriskeiltä. Tukes valvoo ja edistää tuotteiden, palveluiden sekä tuotantojärjestelmien teknistä turvallisuutta ja vaatimustenmukaisuutta, kuluttajaturvallisuutta ja kemikaaliturvallisuutta, ja toimeenpanee niihin liittyvää lainsäädäntöä. Tukesin toimialoja ovat mm. sähkö ja hissit, kemikaalituotantolaitokset, räjähteet, painelaitteet, mittauslaitteet, jalometallituotteet, pelastustoimen laitteet, rakennustuotteet, yleiset kulutustavarat ja kuluttajapalvelut sekä energia- ja ekologinen tehokkuus. Lisäksi Tukes toimii kaivoslain mukaisena lupa- ja valvontaviranomaisena ja Tukesissa toimii myös FINAS-akkreditointipalvelu. Tukesin ydintehtäviä ovat lisäksi turvallisuusviestintä, tutkimus ja kehittäminen sekä vaikuttaminen toimialojen sääntelyyn niin kansallisella kuin EU-tasollakin. Toiminnan periaatteena on riskiperusteinen, avoin, näkyvä ja ennaltaehkäisevä toimeenpano, valvonta ja viestintä.

Tukesin hallinnollisesta ohjauksesta ja valvonnasta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Lisäksi liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, sisäasiainministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö sekä ympäristöministeriö ohjaavat virastoa omilla toimialoillaan.

### 1.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Kehittämistehtäväni on case-tutkimus Tukesin Pasilan toimipisteessä toteutetusta tilamuutoksesta. Aihe on varsin ajankohtainen, koska parhailaan on käynnissä muutosaalto kohti monitilaratkaisuja, joissa stabiilien ja staattisten työpisteiden sijaan käyttäjille tarjotaan erilaisia tilavyöhykkeitä ja tilatyyppejä (Nenonen & Niemi, 2013, 101).

Esittelen opinnäytetyössäni työn ja toimintaympäristön muutoksia, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet tilamuutosten lisääntymiseen sekä tämän hetken ennusteita siitä, mitä lähitulevaisuus tulee tuomaan tullessaan.

Alun perin halusin kehittämistehtävässäni pureutua ennen kaikkea niihin muutoksiin, joita monitila aiheuttaa työnteon tapoihin ja tuottavuuteen. Työn edetessä painopiste kuitenkin muuttui hiukan. Muutoksen johtamisella ja muutosviestinnällä on hyvin keskeinen rooli, joten lisäsin ne viitekehykseen. Tuottavuuden tutkiminen puolestaan jäi lopulta rajauksen ulkopuolelle. Tuottavuuden kokonaismuutosten arvioiminen olisi vaatinut melko laajaa tarkastelua ollakseen mielekästä ja tehdyt arviot luotettavia. Yksityiskohtaisen tiedon saaminen siitä olisi oman työnsä aihe.

Opinnäytetyöni kehittämistehtävä koostuu Tukesissa toteutetun toimitalamuutoksen kuvaamisesta sekä muutokseen liittyvien kyselyn ja haastatteluiden tulosten esittelystä ja analysoinnista. Työn lopuksi esitän havain-toni ja johtopäätökseni perustuen koko tehtyyn matkaan.

### 1.4 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on tunnistaa muutoksen syitä, muutoksen onnistumiseen vaikuttavia, keskeisiä tekijöitä sekä muutoksen vaikutuksia. Lisäksi kehittämistehtävän tarkoitus on kartoittaa muutoksesta saatuja hyötyjä sekä sitä, miten erilaiset tilaratkaisut tukevat työn tekemistä erilaisissa työtehtävissä. Erityisesti haluan paneutua siihen, mitkä ovat olleet keskeiset koetut haasteet prosessissa ja etsiä niihin ratkaisuvaihtoehtoja. Saatua tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena ja ohjata muutosta haluttuun suuntaan.

Työni näkökulma painottuu julkiseen sektoriin ja muutokseen asiantuntijaorganisaatiossa. Moni asia voisi näyttäytyä toisella tavalla, jos muutosta tarkasteltaisiin voittoa tavoittelevan tuotantoyrityksen näkökulmasta.

Enemmän kuin analysoimaan yksittäisiä tekijöitä kuten järjestelmiä, tilastoja tai teknisiä ratkaisuja, pyrin muodostamaan yleistä näkemystä muutoksen luonteesta ja niistä tekijöistä, jotka ainakin tulisi huolehtia kuntoon ennen muutosta, muutoksen aikana ja sen jo toteuduttua.



Tämän työn valmistuessa varsinainen tilasiirtymä on saatettu Pasilassa jo hyvän aikaa sitten loppuun. Mutta monitiloihin liitetty keskeinen ja usein toistettu etu – ellei peräti keskeisin – on tilojen agilitteetti, kyky mukautua ja muokkautua organisaation tarpeisiin helposti ja nopeasti lähinnä kalusteita siirtämällä ja uudelleen järjestelemällä. Valmistuneen monitilaratkaisun ei tule olla päätepiste, vaan kehitystyön vaihe, jossa kiinnitetään huomiota siihen, miten uusi tila soveltuu käyttöön ja miten henkilöstö oppii hyödyntämään uutta tilaansa (Tekesin julkaisu 12/2011, 28).

Ehkäpä on hyvä aina aika ajoin testata, onko ikiliikkujaksi tarkoitettu tulutkin ikään kuin ”valmiiksi”, eikä muutoksia tarvitse enää tehdä. Jos niin käy, on ehkä hukattu jotain olennaista alkuperäisestä monitilavisioista.

## 2 TYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ MURROKSESSA

Työnteon tavat ovat murroksessa. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on erottanut työn ja paikan toisistaan ja samalla muuttanut työn ja tilojen suhdetta. Etätyön, liikkuvan ja monipaikkaisen työn sekä hajautetun yhteistyön lisääntyminen haastavat myös kehittämään myös työympäristöjä. (Tekes, 12/2011.) Elämme mielenkiintoisia aikoja mobilisoituvassa maailmassa. Jälleen kerran maailma vaikuttaa muuttuvan nopeammin kuin ihmisten sitä koskevat ajatukset ja tottumukset (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen, 2005, 3.)

Tieto voi luoda tuskaa, mutta erityisesti muutoksessa tiedon hankkiminen ja kokonaiskuvan muodostaminen ovat ehdottoman tärkeitä muutoksen hallinnan kannalta. Juha Sipilän hallitus päätti maaliskuussa 2016 käynnistää tulevaisuusselonteon valmistelun, tavoitteena oli tuottaa tietoa työn muutoksen merkityksestä ja siitä, miten muutokseen voidaan onnistuneesti sopeutua. Selonteon ensimmäinen osa – *Jaettu ymmärrys työn murroksesta* valmistui kesäkuussa 2017.

Julkisella sektorilla asiantuntijan työn toimintaympäristöön vaikuttavat keskeisesti yleiset ilmiöt ja megatrendit kuten tietotyön muutos ja digitalisaatio ja sähköinen asiointi sekä muutoksiin liittyvät vastausyrietykset kuten monitila-ajattelu ja tilankäyttöä ohjaava toimitilastrategia. Kaiken keskellä on tietotyön tekijä; ihminen inhimillisine ominaisuuksineen. Alla on hahmotelmani julkisen sektorin toimintaympäristön keskeisistä vaikuttajista.



Kuva 1. Työn toimintaympäristön muutostekijöitä julkisella sektorilla

## 2.1 Työ muuttaa muotoaan

Työn luonne on muuttunut merkittävästi lyhyessä ajassa. Erityisesti tietotyö on vapautunut paikkasidonnaisuudesta ja työtä tehdään entistä enemmän mobiilien laitteiden ja yhteyksien välityksellä muualla kuin omalla työpisteellä. Tuottava tietotyö perustuu yhteiseen, tiimin osamista hyödyntävään ongelmanratkaisuun ja yksilötyön osuus muodostaa vain osan kokonaisuudesta. Tämä muuttaa myös toimitilojen käyttötarkoitusta. (Työterveyslaitos, 2012.) Tulevaisuudessa työtä voidaan tehdä myös virtuaaliavaruudessa, kahviloissa, keittiön pöydän ääressä, julkisissa kulkuvälineissä tai liikkuvissa konttitehtaissa. Luultavasti sitä tehdään kuitenkin myös nimenomaan työn tekemiseen suunnitelluissa tiloissa, eli todennäköisesti myös sellaisia tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessakin.

Valtioneuvoston 11.3.2016 julkaisemassa tiedotteessa pääministeri Juha Sipilä toteaa, että työelämän ja -markkinoiden muutokset ovat voimakkaita ja nopeita, ja ne haastavat myös meidän totutut tapamme tehdä työtä. On nähtävä laajasti ja kauas, jotta voidaan ennakoida muutoksia ja vastata niiden aiheuttamiin vaikutuksiin. Julkisella sektorilla on työympäristönä tapahtunut ja tapahtuu merkittäviä muutoksia esimerkiksi valtionhallinnon rakennemuutokset, työtapojen ja asiakaspalvelun sähköistyminen, siirtyminen projektimaiseen työtapaan, sukupolvenvaihdos ja kestävä kehityksen vaatimukset. Valtion toimitilastrategiassa pyritään toimitilojen osalta löytämään toimivia ratkaisuja edellä mainittuihin muutoksiin.

Julkisten organisaatioiden toimintaympäristöä muokkaavat erityisesti tietotekniikan lisääntyminen, väestön ja työvoiman ikääntyminen, työvoimatarjonnan väheneminen ja työvoimaa koskeva kilpailu sekä julkisen talouden kestävyys. Avaintekijöiksi muutoksiin vastaamisessa on esitetty joustavuuden lisäämistä sekä virastojen resurssien tuloksellista hyödyntämistä. (Valtion toimitilastrategia 2005.)



Kuva 2. Jälkiteollinen aika. Johannes Koposen puheenvuorosta livekuvittanut Linda Saukko-Rauta (Twitter @saurau, 2017)

### 2.1.1 Mitä on tämän päivän työ?

Fysiikassa työ tarkoittaa vastuksen voittamista. Myös inhimillisessä työssä on ylittettävä psyykkisiä, kielen ja tiedonkulun esteitä. Aivotutkija Katri Saarikiven mukaan työ on ihmiselle käsitteenä varsinaisesti sitkeä ja muuttumaton. Saarikiven mukaan teemme töitä, koska on ihmisiä, joiden ongelmia pitää ratkoa ja joiden tarpeet pitää tyydyttää. Hän ehdottaakin työn määrittämistä ongelmaratkaisuksi, joka hyödyttää itseä ja muita. Työ muuttaa muotoaan, mutta ei lopu – yhden ongelman ratkaisua seuraa uusia, ratkaistavia ongelmia. Vastaukset näihin ongelmiin ovat myös työmme olemassaolon oikeutus. (Jensen, 2016; Ellilä, 2017.)

Tilastokeskus on tutkinut suomalaisia työoloja jo vuodesta 1977 ja kerännyt Suomen virallista tilastoa työoloista, tutkimus on toteutettu aina samanlaisena. Näin pitkien aikasarjojen olemassaolo on kansainvälisestikin vertailtuna varsin poikkeuksellista. Tutkimuksessa työolot käsitetään laajasti sekä fyysisiksi että psyykkisiksi ja sosiaalisiksi työympäristötekijöiksi ja siinä pyritään kuvaamaan työelämässä eri tasoilla tapahtuvia muutoksia ja niiden välisiä yhteyksiä. (Tilastokeskuksen työolotutkimus, 2013.)

Tuoreimman työolotutkimuksen (2013) mukaan Suomi erottuu kansainvälisesti vertailtuna edelleen edukseen työyhteisöjen matalien hierarkioiden, tietotekniikan soveltamisen ja tiimityön yleisyyden suhteen. Työpaikkojen sosiaalisten suhteiden lujittuminen ja työilmapiirin kokeminen avoimeksi ja kannustavaksi nousevat esiin useissa työolotutkimuksen mitareissa.

Työolotutkimuksen (2013) mukaan noin puolet palkansaajista miettii ja tekee työasioita myös vapaa-ajallaan. Reilu kolmannes venyttää työpäiväänsä, kiireisyys on leimallista. Noin kolmella neljästä työ sisältää liian tiukkoja aikatauluja, joskin vaikuttaisi että jossain määrin kiireen kokemus on hellittänyt. Epävarmuus ja työn niukkuus ovat lisänneet työn arvostusta. Ansiotyö koetaan entistä tärkeäksi elämänalueeksi ja myös tyytyväisyys nykyiseen työhön sekä työn eri osatekijöihin on lisääntynyt. Työolotutkimuksen (2013) mukaan noin viidennes palkansaajista kokee kuitenkin irtisanotuksi joutumisen uhkaa ja liki neljännes pelkää lomautuksia. Useamman kuin joka neljännen työpaikalta väkeä on vähennetty edellisen kolmen vuoden aikana. Luvut eivät ole olleet näin korkeita yhdessäkään aiemmista työolotutkimuksista, joskin on huomattava, ettei kyseisiä tietoja kerätty 1990-luvun synkimmän laman aikana.

Työolotutkimuksen (2013) mukaan ammattirakenteessa on tapahtunut melko suuria muutoksia sitten 80-luvuun. Osa kehityksestä on hidasta tai epätasaista, koska työväestö uusiutuu vasta vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi nyt peruskoulussa koodaamista opiskeleva valmistuu diplomi-insinööriksi vasta 2030-luvulla. Työn muutos voi olla joskus vaikea tunnistaa myös siksi, että käsitteistö on peräisin teollisen työn aikakaudelta.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan vuonna 1990 noin 20 % teki työhönsä liittyviä tehtäviä joskus kotona. Vuonna 2013 kotona työskentelee jo 36 % naisista ja 41 % miehistä. Pelkästään kotona työskentelee kuitenkin vain 1 % palkansaajista. Tällä hetkellä työn säännöllisyyden väheneminen näkyy tilastoissa vasta vähän, mutta etätyöt, monipaikkaisuus, itsensä työllistäminen ja osa-aikaisuus ovat väijäämättä kasvavia ilmiöitä (Tulevaisuusselonteon 1. osa, 2017.)

Työterveyslaitoksen tutkijan Anu Järvensivun mukaan työpaikan rajat ovat hämärtyneissä. Työtä voidaan tehdä paitsi erilaisissa fyysisissä paikoissa, myös muissa työpaikoissa olevien ihmisten kanssa. Liikkuvan työn tekemisessä suomalaiset ovat itse asiassa jo nyt Euroopan kärkeä. (Järvensivu, 2014; Ala-Kivimäki, 2016). Liikkumisen lisääntyessä niin reaali maailmassa kuin tietoverkoissakin on syntynyt mobiilin työn vielä hiukan epäselvä käsite ja liuta uusia käytäntöjä (Vartiainen et al., 2005.)

Sosiaalipolitiikan professori Jouko Nätti on tutkimuksissaan linjannut työelämän muutoksia 1970-luvun lopulta nykyaikaan. Nätin mukaan tilastoissa näkyy selkeästi koulutustason paraneminen. Nousu on ylipäättään hurjaa, mutta ainutlaatuisen ilmiöstä tekee se, että se koskee erityisesti naisia. Suomessa naiset ovat koulutetumpia kuin miehet, ja suomalaisnaisten koulutustaso on selvästi korkeammalla tasolla kuin muissa EU-maissa. Kouluttautuminen muuttaa myös odotuksia työn suhteen. Työn sisällön ja mielekkyyden arvostus on kasvanut samalla kun palkan merkitys on vähentynyt. (Pääkkönen, 2017; Ojala, Pyöriä & Nätti, 2015.)

Yleiskuva suomalaisen ajankäytön muutoksesta on samoilla linjoilla useimpien muiden länsimaiden kanssa. Jo pitkään on jatkunut trendi, jonka mukaan ansiotyöhön käytetty aika vähenee ja vapaa-aika lisääntyy, joskaan kovin radikaalista muutoksesta ei voida puhua. Tilastokeskuksen työolotutkimusten mukaan säännöllinen viikkotyöaika on lyhentynyt 1990-luvun lopusta reilulla tunnilla.

Työntekijä-asemissa olevien osuus palkansaajista on vähentynyt liki puolesta vajaaseen kolmannekseen. Erityisesti teollinen työ on supistunut ja tehdastyöpaikat vähentyneet. Myös maataloudesta on hävinnyt paljon työpaikkoja. Uudet työpaikat ovat syntyneet palvelualoille. Vaikka moni asia suomalaisessa työelämässä on muuttunut, osa on vielä melko samalla tolalla kuin 1970-luvulla. Yksi niistä on töiden sitkeä jakautuminen jako miesten ja naisten töihin. (Pääkkönen, 2017; Ojala et al., 2015.)

### 2.1.2 Työn tulevaisuus – visioita ja arvailuja

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osassa (2017) todetaan, että työn murroksessa ei ole kyse nopeasta siirtymisestä yhdestä tavasta tehdä töitä johonkin toiseen vaan pitkään jatkuvasta muutoksesta kohti yhä moninaisempaa ja monipuolisempaa työn maailmaa. Murroksen takaa löytyy megatrendejä, kuten digitalisaatio, globalisaatio, väestörakenteen muutos, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos. Aivan murroksen ytimessä ovat automaatio, robotit ja tekoäly. Talouden syklit, luova tuho ja teknologinen murros muuttavat hitaasti työn sisältöä ja merkitystä. Oletus on, että rutiinitehtävien määrä pienenee, ja töitä korvataan tekniikalla. Kuitenkin juuri tällaiset tietotyöhön liittyvät tehtävät muuttuvat näkyvimmin. Toinen perusajatus on, että työ monimuotoistuu ja ammatinkuvat hämärtyvät.

Viime vuosina angloamerikkalaisessa mediassa on puhuttu paljon siitä, miten työ katoaa. Suomessa muutosta on pidetty satuna, koska työelämän tilastot eivät osoita merkittävää muutosta. Puheeseen työn muutoksesta liittyy usein determinismi, jossa jätetään huomiotta työmarkkinajärjestelmän, politiikan ja ihmisten moraalisten valintojen vaikutus. Siksi pitääkin tarkastella nimenomaan työtä tuottavia mekanismeja. Tulevaisuu-

den työssä arvo ei muodostu samalla tavalla kuin massatuotannon aikana. Palveluiden merkitys on jo pitkään kasvanut. Hyvä esimerkki kehityskulusta on viihdeteollisuus, joka on digitalisaation mahdollistaman rajattoman jakelun kautta muuttunut peruuttamattomasti. (Työ 2040, 2017.)

Yksi selonteossa esitetty kehityskulku on se, että ellei tekniikan käytölle aseteta rajoituksia, kaikki automatisoitavissa olevat tehtävät ennen pitkää automatisoidaan. Työ jaetaan uudelleen niin, että kone tekee sille ominaisia osia kokonaisuudesta ja ihminen vastaavasti koneelle vaikeita osia. Rutiinitehtävien lisäksi tekoäly voi myös täydentää korkeaa osaamista vaativaa ja ei-rutiininomaista ajattelutyötä esimerkiksi antaa lakineuvoja, tehdä diagnooseja ja vaikkapa kirjoittaa raportteja data-analyysin pohjalta. Tässä kehityskulussa oletetaan usein, että automaatiosta seuraa massatyöttömyys. International Labour Organization (ILO) arvioi vuonna 2012, että vuoteen 2030 mennessä tarvittaisiin globaalisti noin 600 miljoonaa työpaikkaa lisää (ILO:n lehdistötiedote, 2012.).

Toinen tulevaisuusselonteossa esitetty kehityskulku lähtee positiivisemmasta asetelmasta. Siinä työ ei lopu, muuttaa vain muotoaan. Teknologia tukee merkityksellistä työtä samalla kun työpaikat ja ammattikuvat sellaisina kuin ne tällä hetkellä ymmärretään, vähenevät tai katoavat.

Tulevaisuuden tutkija Johannes Koposen mukaan odotettavissa on, että tulevaisuudessa tehtävänkuvat tulevat laajenemaan ja uusien työkalujen avulla kyvykkäämmät työntekijät pystyvät tekemään yhä monipuolisempia tehtäviä. Uteliaisuudesta muodostunee uudessa toimintaympäristössä yhä keskeisempi ominaisuus. Vastaavasti vaatimukset kyvykkyyden suhteen tulevaisuudessa kasvavat. (Koponen, 2017.)

Tulevaisuusselonteon 1. osassa (2017) pohditaan myös organisaatioiden tulevaisuutta. Usein ajatellaan, että organisaatiot ovat pohjimmiltaan muodostuneet nimenomaan alentamaan yhteistoiminnan järjestämisestä koituvia kustannuksia. Digitalisaation ja työn organisointiin keskittyvien alustojen yleistymisen myötä nämä kustannukset ovat kuitenkin merkittävästi alentuneet, jolloin nykyisenkaltaisen suhteellisen pysyvän organisaation hyödyt eivät välttämättä aina ole suurempia kuin siitä koituvat kustannukset. Tämän vuoksi tulevaisuuden organisaatiot näyttävät pikemminkin väliaikaisina ja episodimaisina. Toinen skenaario on se, että organisaatiot kehittyvät nopeasti muuttuviksi ja jatkuvasti oppiviksi.

Organisaatioiden osalta muutos tulee luultavasti olemaan dramaattinen organisaatioiden jäädessä taustalle ja merkityksellisen toiminnan noustessa keskipisteeksi. Visiossa kuljetaan aikaan, paikkaan ja työnantajaan sidotusta työstä kohti monimuotoista, itseohjautuvaa ja monitilaista työtä. Työtä ei enää hahmoteta työajan tai työnteon paikkojen ja työnanta-

jien kautta ja työpaikoista tulee lähinnä vaihtuvien tarpeiden ehdoilla toimivia, väliaikaisia rakenteita. (Tulevaisuusselonteon 1. osa, 2017.)

Tulevaisuusselonteossa todetaan kuitenkin, ettei siirtyminen itseorganisoituihin työyhteisöihin nykyisistä, kontrollia korostavista hierarkioista tai ylhäältä annettua päämäärää toteuttavista organisaatioista tule tapahtumaan aivan itsestään. Muutos tulee edellyttämään täysin uudenlaista suhtautumista työntekijöihin ja ison nipun uusia käytäntöjä. Tulevaisuudessa työntekijä ei enää ole ohjattava ja kontrolloitava resurssi, vaan vastuuta kantava toimija. Yksittäisten työntekijöiden sijaan huomio kiinnittyy enemmän yhteisöihin ja verkostoihin eli siihen, miten ihmiset toimivat yhdessä ja sopivat keskenään rooleistaan.

## 2.2 Digitalisaatio murtaa perinteisiä tapoja tehdä työtä

Suhtautuminen digitaalisiin laitteisiin on paikoin ristiriitaista. Toisten mielestä ne ovat tulevaisuus, monen mielestä tuho. Nuoriso käyttää digitaalisia laitteitaan niin ahkerasti, että niiden voisi luulla jo kasvaneen kiinni.

Valtioneuvoston kansliassa pääsihteerinä toimiva Pekka Sinko kertoo digitalisaation tulleen viime vuosina ryminällä kaikille talouden sektoreille – ja sama tahti näyttäisi jatkuvan, kun tekoäly ja koneoppiminen tuottavat uusia innovaatioita (Talouspolitiikka 2/2017). Etlan valtioneuvoston talousneuvostolle huhtikuussa 2017 laatiman *Digitalisaatio muuttaa maailmaa – tarvitaanko politiikan tueksi uusia mittareita?* -raportin mukaan digitalisaatio on ollut Suomen ja muiden kehittyneiden maiden kasvun ja kehityksen keskeisin moottori jo parikymmentä vuotta. Niin tulee olemaan myös tulevaisuudessa. (Kotiranta, Koski, Pajarinen, Rouvinen & Ylhäinen, 2017.)

Säästöpainheet ovat lisänneet myös julkisella sektorilla intoa sähköistämiseen ja sähköisestä asioinnista on viime vuosikymmeninä aloitettu lukuisia hankkeita. Kitkatta nämä hankkeet eivät ole aina edenneet, usein käyttöönotto on sujunut suunniteltua hitaammin, käyttäjämäärät eivät ole kasvaneet toivotulla tavalla tai rahaa on palanut yli budjetoidun. Parhaillaan valtionhallinnossa on käynnissä useita erilaisia sähköisen asiointin kehittämisen ja keskittämishankkeita, joilla jo käytössä olevien järjestelmien viidakkoa pyritään yhtenäistämään. Luonnollisesti tehokkuuden näkökulma on siinäkin työssä merkittävä tekijä.

Digitalisaatio on myös Sipilän hallituksen strategian läpileikkaava teema ja julkisten palvelujen digitalisoiminen yksi hallitusohjelman 2025 kärkihankkeista. Hankkeen tavoitteena on, että vuonna 2025 Suomi on ottanut julkisissa palveluissa ja yksityisellä sektorilla tuottavuusloikan tarttumalla digitalisaation mahdollisuuksiin ja purkamalla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa. (Valtioneuvoston verkkosivut, 2017.)

### 2.2.1 Teknologia lisää inhimillistä kyvykkyyttä

Tieto- ja viestintätekniiikan kehitys on ollut eksponentiaalista ja kasvu saavuttanee ajan myötä mittasuhteet, joita on vaikea vielä edes käsittää. Hyvä esimerkki teknologiakehityksen vauhdista on se, että Nvidian vuonna 2015 esittelemä Tegra X1 -järjestelmäpiiri kykeni ensimmäisenä mobiilisoruna maailmassa 1 teraflopsin laskentatehoon. Ensimmäinen liukukulaskennassa samaan yltänyt supertietokone oli Intelin ja Sandia Labsin yhteistyönä rakennettu Asci Red, joka piti maailman tehokkaimman supertietokoneen paikkaa vuosituhannen vaihteessa. Asci Redin tarvitsi varastointiin 230 m<sup>2</sup> tilaa, kun Tegra X1 mahtuu kämmenelle. (Tekniikka & Talous, 2015.) On selvää, että näin valtava muutos luo ihmismielelle käsittämättömän määrän erilaisia sovellusmahdollisuuksia.

Viime vuosina myös robotiikassa ja keinoälyn tutkimuksessa on edistytty merkittävästi. Robotit ovat oppineet kävelemään ja kommunikoimaan. Teknologiaan liittyvä keskeinen ominaisuus on kuitenkin se, että teknologia on kehittyessäänkin luonteeltaan ennen kaikkea mahdollistavaa. Teknologian todelliset hyödyt konkretisoituvat vasta, kun sen ympärille on syntynyt riittävästi innovaatioita. Joka tapauksessa on kiistatonta, että ihmiskunnan kyky varastoida, kommunikoida ja käsitellä informaatiota kasvaa huimaa vauhtia. (Kauhanen, 2014.)

Tekoäly on tänä päivänä monilla huulilla ja siihen kohdistuu suuria odotuksia. Tekoälyllä tarkoitetaan itsenäisesti toimivaa ennakointi- ja päätelyjärjestelmää, jonka sovelluskohteita ovat esimerkiksi looginen päätely, tiedon esittäminen, suunnittelu ja navigointi, puhutun kielen prosessointi sekä ympäristön havainnointi. Nimensä vastaisesti kyse ei kuitenkaan ole älystä kuten esimerkiksi ihmismielessä, vaan algoritmeista. Paremminkin kuvaava termi voisikin olla vaikkapa konepäättely. Ydinajatus on, että sen sijaan että ihminen kertoo tietokoneelle mitä tehdä, kone päättää itse. Jotta kone pystyy tekemään päätöksen, tulee ihmisen tehdä ensin monia keskeisiä ratkaisuja alkaen lähtötietojen valinnasta. Tekoälyn suuri lupaus on, että ajan oloon myös mutkikkaammat, tähän asti ihmispäissä tapahtuneet kognitiiviset rutiinit voivat siirtyä koneille. Ajatus tekoälystä ei ole uusi, mutta datan, laskentatehon ja algoritmien puolesta maailma on vasta nyt valmis. (Digibarometri, 2017, 6–10.)

Sovellusmahdollisuudet ulottuvat mielikuvituksen ääri rajoille – ja sen yli. Esimerkiksi lääketieteen saralla on kehitetty älypuhelinsovellus, joka onnistuneesti tunnistaa syövän oireita. Toisaalta mahdollisuuksien lisääntyessä myös eettiset kysymykset nousevat merkittäviksi. Esimerkkinä tästä Stanfordin yliopistossa kehitetty tekoäly, joka tunnistaa ihmisen seksuaalinen suuntautuneisuuden kasvokuvasta huomattavasti ihmissilmää tehokkaammin. Kyseessä on Googlen kehittämä tekoäly, jonka teho perustuu siihen, että Google on ”nähty” enemmän kuvia kuin yksikään ihmi-



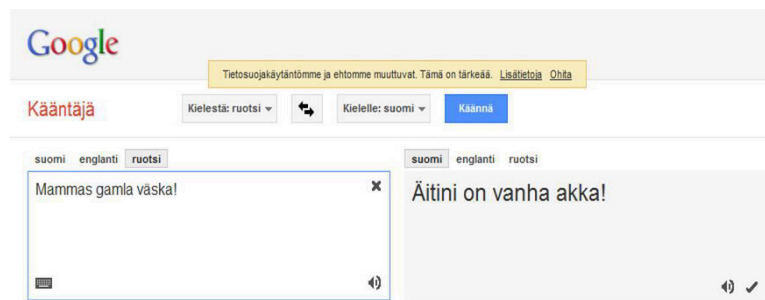
nen koskaan voisi. Näkemänsä perusteella se pystyy vertailemaan kuvia ja havaitsemaan malleja, joita ihmissilmä ei koskaan havaitsisi. (Hiiro, 2017.) Lähestytään tilannetta, jossa oleellista ei ole enää kysymys, onko se mahdollista – luultavasti on – vaan onko se oikein ja pitäisikö niin tehdä.

Tekoälysovellukset eivät jakaudu tasaisesti toimialoittain tai sovelluskoh-teittain. Ennakointi ja päättely liittyvät lopulta kuitenkin lähes kaikkeen inhimilliseen toimintaan, joten sen vaikutukset tulevat leviämään laajalle. Luonnollisesti suurimmat taloudelliset vaikutukset ovat siellä, missä on kyse nimenomaan tietoprosesseista, ennakoinnista ja päättelystä yhdis-tettynä kyseisen markkinan kokoon. (Digibarometri, 2017, 16.)

Yksi tekoälymarkkinoiden uusista tulokkaista ovat Googlen syksyllä 2017 lanseeraamat langattomat Pixel Buds -kuulokkeet, jotka tukevat 40 kielen reaaliaikaista puheen kääntämistä. (Champy, 2017.) Kuulokkeet kuulosta-vat pieneltä asialta, ja sitähän ne konkreettisesti ovatkin. Jos asiaa tarkas-telee vuorovaikutuksen näkökulmasta, ollaan isojen asioiden äärellä, sillä kieli on vuorovaikutuksen keskiössä. Jos kaikki maailmassa onkin kieli-muurin muretessa kaikkien ymmärrettävissä, kasvaa kommunikaation määrä räjähdysmäisesti. Jääkö kuitenkin vielä katvealueita, joita tekoäly ei osaa tulkita oikein? Muistaako sovelluksen tai laitteen käyttäjä, ettei konepäättely ole erehtymätön? Liittyvätkö konetulkkauksen riskit sa-maan kuin inhimillisessä vuorovaikutuksessa – uskomme tietävämme sil-loin kun oikeasti kyse on luulosta, ja lopetamme asian selvittämisen?

Käännöspalvelut ovat hyvä esimerkki myös siinä, mikä tekniikalle on suh-teellisen helppoa ja mikä edelleen hyvin haastavaa. Siinä missä sanojen ja lauseiden tekninen kääntäminen voidaan tekoälyn avulla melko helposti automatisoida, merkitysten ja retoriikan kääntäminen ei ole yhtä sujuvaa. Merkitykset eivät aina käänny yhtä suoraan kuin niitä kuvaavat sanat.

Huvittelin muutama vuosi sitten Googlen kääntäjä sivustolla. ”Mammas gamla väska”, kirjoitin hakuruutuun, koska se oli kirkkaimmin yläasteelta mieleen jäänyt ruotsinlaksy. Äitini on vanha akka, tarjosi kääntäjä. Hetken hämmästeltyni arvelin käännöskukkasen johtuvan siitä, että sivusto kääntää lauseen suomeen englannin kautta. ”Old bag” puolestaan on englanniksi sanonta, joka viittaa muuhun kuin konkreettiseen laukkuun. Tämä virhe on jo korjattu sivuilta, mutta kielen rikkaus kätkenee sisäänsä lukemattomia vastaavia tulkinnan ja väärinkäsityksen mahdollisuuksia.



Kuva 3. Kuvakaappaus Google Translate -sivun käännöksestä (7.2.2012)

Tekoälyyn liittyy siis vielä paljon ratkaisemattomia haasteita. Esimerkiksi itseään ajava auto ei oikeasti aja tiellä, kuten me sen havaitsemme vaan digitaalisella kartalla. Todellisessa elämässä tie on kuitenkin olemassa ja sillä on myös muita käyttäjiä. Tekoälyn pitää pystyä ratkaisemaan myös sellaisia inhimillisesti melko helppoja ongelmia kuin onko tiellä oleva asia tyhjä muovipussi vai jalkapallo, pahvilaatikko vai harkko. Pitkälle viedyssä tekoälysovelluksessa järjestelmän olisi pystyttävä virheittä oikeisiin päätelmiin myös tilanteissa, jollaista se ei ole kohdannut koskaan aiemmin.

Tekoälyä vähemmän parrasvaloihin on päässyt lisätty todellisuus eli virtuaalisen ja todellisen maailman yhteensovittuma. Lisätty todellisuus tulee kuitenkin todennäköisesti näyttelemään suurta roolia työn murroksessa, kun kuvittelu ja kuvittaminen voidaan viedä aivan uudelle tasolle esimerkiksi suunnittelussa ja mallinnuksessa. Niin lapsia kuin aikuisia otusjahtiin houkutelut Pokémon Go -sovellus on paitsi hyvä esimerkki lisätystä todellisuudesta käytännössä, myös erinomainen havainnollistaja siinä, miten nopeasti yksittäinen sovellus voi muuttaa inhimillistä käyttäytymistä ja sitä kautta myös markkinoita.

Johannes Koposen (2017) mukaan tulevaisuuden visioinnissa ja erityisesti utooppisessa kirjallisuudessa on usein nähty täysautomatisaatio tyypillisenä tulevaisuuden ratkaisuna. Tämän hetken ennusteissa tällainen täysautomatisaatio ei kuitenkaan saa täyttä tukea. Joissain tilanteissa automatisoiminen olisi mahdollista eikä inhimillinen tekijä olisi välttämätön. Käytännössä voi kuitenkin olla taloudellisestikin edullisempaa palkata ihminen kuin satsata tekniikkaan. Käytännössä tämä saattaa näkyä tulevaisuudessa matalapalkkaisten töiden lisääntymisenä samalla kun korkeampaa koulutusta vaativat, tyypillisesti keskiluokkaiset työt vähenevät.

Joka tapauksessa kehittyvä teknologia lisää kyvykkyyttä, koska työn suorittamiseen tarvittavaa tietoa ei tarvitse enää olla etukäteen hankittuna, vaan se on käytettävissä tietokannan tai sovelluksen kautta. Arkipäiväinen esimerkki tästä on taksikuskeilla jo nyt ahkerassa käytössä olevat navigaattorit. Kartan ulkoa osaaminen ei ole navigaattoreiden aikana enää välttämätön edellytys kuten ennen. Hyödyllistä se toki voi edelleen olla.

Teknologiaosaamiseen liittyvä mielenkiintoinen piirre on, ettei kokemus aina ole avaintekijä. Teknologian huipulla on paljon hyvin nuoria osaajia. Esimerkiksi 14-vuotias Tanmay Bakshi tutkii parhaillaan aivosähkökäyriä ja pyrkii luomaan algoritmeja, joilla tietokone oppii ja luo havaitsemistaan aivoaalloista ihmisten ymmärtämää kieltä. Tavoitteena on luoda kognitiivista kyvykkyyttä niille, jotka eivät pysty toimimaan luonnollisesti. Bakshiin liittyy toinenkin mielenkiintoinen piirre, hänen suhtautumisensa työhön, joka ei juuri erottele työtä ja huvia. Bakshin työskentely on ennemminkin hauskanpitoa. Hän katsoo Paavo Pesusientä ja koodaa maailman vaikeimpia algoritmeja, se on hänelle hauskaa. (Vartiainen, 2017.)

### 2.2.2 Suomi digimaiden kärkikastia

Digitaalisuuden yhteiskunnallista hyödyntämistä mitataan Liikenne- ja viestintäministeriön, Tekesin, Teknologiateollisuus ry:n sekä Verkkoteollisuus ry:n julkaisemassa digibarometrissa. Koulutustason kaltaiset yleiset tekijät tai maan rooli tieto- ja viestintätekniikan tuottajana eivät vaikuta sijoitukseen. Mittaus tehdään kolmella tasolla, jotka ovat *edellytykset*, *käyttö* ja *vaikutukset* sekä kolmella pääsektorilla, jotka ovat *yrietykset*, *kansalaiset* ja *julkinen*. Digibarometrin tulosten perusteella Suomi on pitkäjänteinen ja tasainen digisuorittaja.

Tuorein digibarometri julkaistiin kesäkuussa 2017. Aiemmissä vertailuissa Suomen *edellytykset* olivat maailman kärkeä, mutta muiden maiden kirieissä Suomi on menettänyt johtopaikkansa Norjalle. Hyvät edellytykset näyttävät kuitenkin realisoituneen, sillä Suomen sijoitus sekä *käytössä* että *vaikutuksissa* on noussut. Sektoreissa *yrietykset* ja *kansalaiset* sijoitus ei ole muuttunut edellisestä vuodesta, mutta *julkinen* sektori on noussut.

Aiempien digibarometrien perusteella tiedetään, että Suomi heräsi hiukan myöhässä digitaaliseen murrokseen, mutta on sen jälkeen kiihdyttänyt hyvään vauhtiin. Erinomaisten edellytysten kohtuullisesta realisoitumisesta huolimatta kamppailemme vielä melko lailla eräillä, keskeisillä osa-alueilla, kuten esimerkiksi kansainvälisessä verkkokaupassa

*Digibarometri 2017* -julkaisu keskittyi aiemmista barometreistä poiketen pääasiassa vain yhden teeman, tekoälyn, ympärille. Tekoälymarkkinoiden odotetaan kasvavan huomasti seuraavan vuosikymmenen aikana. Suomen tekoälykärki on terävä, mutta kapea. Suurin osa suomalaisista tekoälyyrityksistä hyödyntää ulkopuolista, tyypillisesti ulkomailla kehitettyä alustaa tai toimittajaa. Tällä hetkellä tekoäly näyttää yleistyvän erityisesti yksinkertaisissa sovelluskohteissa, kun taas korkeampaa päättelyä edellyttävät toiminnot, esimerkiksi syyn ja seurauksen erottaminen, ovat edelleen kehitysasteella.



Kuva 4. Digitalisaation aiheuttamat keskeiset jännitteet (Digibarometri 2017, esitysmateriaalit)

Markkinointitoimisto OMD:n teettämän tutkimuksen tulokset eivät suomalaisia tekoälyn suhteen mairittele. Tutkimuksen mukaan suomalaiset ymmärtävät tekoälyä huonoiten Euroopassa. Parhaiten tekoäly tunnetaan Espanjassa, jossa 87 % kokee tekoälyn jossain määrin tutuksi. Suomi jäi tutkittujen maiden viimeiseksi, tekoäly on tuttua alle puolelle vastaajista. Todennäköistä on, etteivät tutkimukseen osallistuneet ole välttämättä edes ymmärtäneet olevansa päivittäin tekemisissä tekoälyn kanssa älypuhelimillaan tai erilaisilla laitteilla ja sovelluksilla. Suomalaiset ovat paitsi tietämättömiä, myös epäileväisiä, tekoälyä kohtaan. Jopa 49 % nuorista aikuisista (18–34 v) kokee, ettei tarvitse tekoälyä (EMEA 36 %) ja suoranaista epäluottamusta kokee 39 % (EMEA 33 %). Luonnollisesti haaveiltu nousu tekoälyn suurvallaksi on haastavaa, jos suuri osa kansasta on pahasti jälkijunassa. (Paloheimo, 2017.)

Jo lähitulevaisuus saattaa kuitenkin tuoda digitalisaatiota varsin lähelle arkipäiväämme – ja meitä itseämme. Lokakuussa 2016 Helsingin Sanomat kertoi, että tukholmalaisessa teknologiayritysten toimistossa Epicenterissä alettiin kaksi vuotta sitten asentaa työntekijöiden käsiin siruja. Siruilla työntekijät voivat esimerkiksi avata työpaikalla ovia, kirjautua tietokoneille tai maksaa lounaan. Yli 150 työntekijää on jo asennuttanut sirun itseensä. (Rissanen, 2017.)

Siru toimii kuin mikä tahansa siru nykyisissä rannekeissa tai kulkuluissa – paitsi ettei se koskaan jää toisen takin taskuun tai eteisen pöydälle. Mutta samalla se tarkoittaa myös sitä, että jollain jossain on kirjaimellisesti pääsy ihosi alle. Tai joillain. Myös turvallisuuskysymykset nousevat tulevaisuudessa erittäin merkittävään rooliin.

### 2.2.3 Digitalisaatio heijastuu yhteiskunnan rakenteisiin

Teknologian kehityksen rinnalla vaikuttaa paradoksaaliselta, että samaan aikaan tuottavuuden kasvu on hidastunut eikä paluuta nopean kasvun uralle ole edes näköpiirissä, vaikka teknologian kehitykseen sisältyy myös paljon talouskasvua tukevia odotuksia ja lupauksia.

Pilvipalveluiden, tekoälyn ja muiden digitalisaation ilmentymien myötä ollaan siirtymässä digitalisaation toiselle aikakaudelle, mikä haastaa myös talouspolitiikan ja sitä tukevan mittauksen. Valtioneuvoston kanslian *Digitalisaatio muuttaa maailmaa – tarvitaanko politiikan tueksi uusia mittareita?* -raportin mukaan kansainvälisen tutkimuksen vallitseva näkemys on, että digitalisaatioon liittyvät mittausvirheet voivat olla osasyynä kaikkia kehittyneitä maita vaivaavaan tuottavuuskasvun hidastumiseen, vaikkakaan ne eivät yksin voi sitä selittää. Bruttokansantuotteen (BKT) mittauseriaatteet ovat periaatteessa käypiä myös digitaloudessa, mutta käytännön toteutuksessa monet digitalisaation ilmentymät on toistaiseksi huomioitu vasta puutteellisesti. Digitalisaation vuoksi BKT:n vuosimuutokset on raportin mukaan aliarvioitu viime vuosina. Raportin mukaan BKT:n materiaalsen hyvinvoinnin mittaushaasteet liittyvät erityisesti

- digitalisaatioon liittyvien hintojen ja toisaalta tarjonnan määrän, laadun ja kirjon nopeisiin muutoksiin,
- erikoistuneiden välikäsien vähäisempään merkitykseen esim. verkossa tapahtuvan itsepalvelun myötä,
- ilmaisten ja mainosrahoitteisten verkkopalvelujen käyttöön,
- monikansallisten yritysten vero-optimointiin erityisesti aineettomiin tuotannontekijöihin liittyen sekä
- nousevaan alusta-, jakamis- ja keikkatalouteen, jossa yksityishenkilöt saattavat olla samanaikaisesti sekä tuottajina että kuluttajina. (Kotiranta et al., 2017.)

Monista epävarmuustekijöistä huolimatta raportti kuitenkin vahvistaa käsitystä siitä, että digitalisaatiolla on merkittävä vaikutus BKT:n kykyyn kuvata talouden kehitystä sekä tuotannon että vielä enemmän kansalaisten hyvinvoinnin osalta. Myös työllisyyttä ja julkisen talouden kestävyyttä koskevat indikaattorit saattavat digitalouden myötä kaivata jonkinasteista rukkaamista.

Digibarometrin (2017) mukaan Suomi on digitalisaation kansainvälinen edelläkävijä ja saattaa näin ollen kärsiä myös BKT:hen liittyvästä digiharhasta muita maita enemmän. Valtioneuvoston kanslian pääsihteerin Pekka Sinkon mukaan niin pitkälle vietyyn päättelyyn ei kuitenkaan ole numeerista faktaa, eivätkä käsitykset Suomen digitalouden edistyneisyydestäkään ole yksiselitteisiä, vaan vaihtelevat tarkastelukulmasta riippuen.

Tulevaisuusselonteon 1. osan (2017) mukaan työn murros on Suomen suurin haaste, jossa voi murtua kasvun, tuottavuuden ja hyvinvoinnin perinteinen yhteys. Työn murroksen seuraukset voivat selonteon mukaan olla valtavia ja lopulta ne haastavat koko hyvinvointiyhteiskunnan perustan. Työ on yhteiskunnan sosiaalisen, inhimillisen ja taloudellisen kestävyden keskiössä. Murros haastaa nykyiset yhteiskunnalliset järjestelyt ja turvaverkot, mutta toisaalta se myös luo mahdollisuuksia uudelleenorganisoinnin ja työllistymisen muodoille. Teknologian edistyminen tulee kuitenkin kohtelemaan erilaisia tehtäviä hyvin eri tavalla.

Demoksen laatimassa *Työ 2040* -julkaisussa (2017) tiivistetään työn yhteiskunnallinen merkitys niin, että tulevaisuuden yhteiskunnan hyvinvointi riippuu siitä, miten hyvin onnistumme ymmärtämään ja määrittämään uudelleen sen, mitä työ on. Käytännössä lähes kaikki elämän tai yhteiskunnan osa-alueet linkittyvät jollain tavalla työhön ja sen tekemiseen ja tässä ajassa työlle tarvitaan uusia selityksiä. Jotta työstä keskusteleminen olisi mielekäästä, tulee ymmärtää, että työ on ihmiselle perimmäisempää toimintaa kuin palkkasuhteisiin rajoittuva, työpaikalla vietetty aika.

### 2.3 Tehokkuuspaineet puristavat julkista sektoria

Julkisen sektorin kustannukset ja tehokkuus ovat puhuttaneet viime vuosina paljon. Virkamiehen hintaa ja tuotoksia on alettu kysellä ja myös kyseenalaistaa. Turun Sanomien artikkelin (21.11.2014) mukaan julkisen sektorin osuus on noin viidenneksen Suomen taloudesta, kun eurooppalainen keskitaso on noin puolet pienempi.

Valtiovarainministeriön *Suomen julkisen talouden näkymät ja haasteet* -julkaisussa (2017) todetaan, että Suomen julkisen talouden tilanne on ollut heikko jo liki vuosikymmenen. Tilannetta ovat heikentäneet erityisesti teollisuuden rakennemuutos ja väestön ikääntyminen. Edes suhdannetilanteen normalisoituminen ei riitä parantamaan julkisen talouden tilaa, koska ikääntyminen jatkuu ja rakenteellinen työttömyys on korkea. Vaativammaksi talouskasvuun on siis varauduttava myös jatkossa.

Suuruudestaan huolimatta Suomen julkinen sektori vaikuttaisi olevan kuitenkin tehokas. Poliittisesti sitoutumaton ja moniarvoinen koulutettujen ammattilaisten keskusjärjestö STTK ry julkaisi maaliskuussa 2015 uutisen, jossa se kertoi, että Euroopan komission ja Maailmanpankin vuonna 2014 tekemän vertailun mukaan Suomen julkinen sektori on kansainvälisesti vertailtuna tehokas – jopa tehokkain. Vastoin yleistä kehitystä, Suomen julkisen sektorin tehokkuus on vieläpä parantunut vuoden 2008 jälkeen.

Eurooppaa koetteleva velkakriisi, väestön ikärakenne ja elinkeinorakenteen muutokset Suomessa ennakoivat kuitenkin keskiarvoa hitaampaa talouskasvua. Myös julkisten menojen kasvua on siis hillittävä.

Tehokkuus ei kuitenkaan ole tietotyössä aina kovin helposti tai yksiselitteisesti mitattavissa ja todennettavissa. Pelkällä euromääräisellä tarkastellulla se ei varmastikaan selviä. Työ- ja elinkeinoministeriön strategijaohjaaja Antti Joensuu määrittelee tuottavuuden teoreettiseksi minimiksi tilanteen, jossa tehdään tehokkaasti väärää asiaa. Tällä hän tuo hyvin esiin sen, että erityisesti tietotyön tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyy myös vahva, vaikeammin mitattava, sisällöllinen aspekti. Myös laatuajattelu on syytä huomioida. Kilpailukyvyn kannalta liikkuva työ ainakin periaatteellisella tasolla mahdollistaa markkinoiden läheisyyden ja tehokkaan voimavarojen jaon (Vartiainen et al., 2005, 14.).

#### 2.4 Toimitilastrategia ohjaa virastojen tilaratkaisuja

Valtion toimitilastrategia pyrkii olemaan työväline valtion työympäristöjen ja toimitilojen kehittämisessä ja tarkoituksenmukaisessa yhtenäistämässä. Toimitilastrategia pyrkii huomioimaan sekä työntekijän, työnantajan että valtion kokonaisedun sekä myös yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmat. Tavoitteena on kehittää työtiloja niin, että niiden avulla edistetään parempia työsuorituksia ja parannetaan tehokkuutta.

Joillekin hallinnonaloille tai virastoille kuten poliisille sekä oikeus- ja verohallinnolle on laadittu myös omia, täsmällisempiä toimitilastrategioitaan. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla ei ole laadittu omaa tilastrategiaa, vaan valtion yleisen toimitilastrategia ja siihen liittyvien valtioneuvoston periaatepäätösten on katsottu antavan riittävät linjaukset.

Senaatti-kiinteistöt käynnisti 2010 valtiovarainministeriön pyynnöstä Hallinnon tilahallinta (HTH) -projektin yhtenäisen ja ajantasaisen tiedon keräämiseksi valtion käytössä olevista tiloista. Projekti toteutettiin yhteistyössä ministeriöiden, virastojen ja laitosten kanssa. Toimitilastrategiassa 2005 toimistotyyppisen tilan tehokkuustavoite oli 25 m<sup>2</sup> per henkilö. HTH-projektissa kerättyjen tietojen perusteella valtion toimistotyyppisissä tiloissa tilankäyttö oli selvästi väljempää, noin 31 m<sup>2</sup> per henkilö.

Vanhoissa toimistokiinteistöissä tilaa on tyypillisesti ollut melko paljon ja henkilökohtaiset työhuoneet ennemminkin sääntö kuin poikkeus. Lomien, kokousten, etätöiden ja muiden poissaolojen vuoksi tilojen käyttöaste on ollut melko matala ja huoneita on ollut paljon tyhjillään. Toisaalta tilaratkaisut ovat olleet melko jäykkiä joustamaan esimerkiksi henkilöstön määrän muuttuessa. Samaan aikaan on voinut olla tilanne, jossa työpistettä on vaikea löytää esimerkiksi uudelle työntekijälle ja kuitenkin huoneita on tyhjillään. Lisäksi perinteisissä toimistoratkaisuissa on usein paljon niin sanottuja hukkaneliöitä muun muassa pitkien käytävien vuoksi.

Toimitilastrategian päivittämistyöryhmän muistion (2014) mukaan valtion toimitilakustannukset olivat vuonna 2004 noin 770 miljoonaa euroa, noin 6 200 euroa per henkilö. Vuonna 2012 kustannukset olivat noin 600 miljoonaa euroa, noin 7 200 euroa per henkilö. Kokonaiskustannukset siis vähenivät, mutta henkilötyövuosiin suhteutettuna kasvoivat. Suoraa vertailua kuitenkin vaikeuttavat välissä tapahtuneet isot organisaatiomuutokset sekä yleinen kustannustason nousu. Muistiossa esitetyn arvion mukaan tilakustannuksiin sisältyy kuitenkin noin 100 miljoonan euron säästöpotentiaali, mikäli tilankäytön tehokkuutta voitaisiin parantaa.

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä uudeksi toimitilastrategiaksi (2014) on tilatavoitteeksi asetettu uusissa tiloissa 15m<sup>2</sup> henkilötyövuotta kohden ja vanhoissa, peruskorjattavissa tiloissa 18m<sup>2</sup>. Uusissa rakennuksissa on mahdollista toteuttaa neliöiltään tehokkaampia ratkaisuja kuin vanhoissa rakennuksissa, joissa on usein muutoksia rajoittavia tekijöitä esimerkiksi portaikkojen, kantavien rakenteiden tai LVI-tekniikan vuoksi.

Toimitilastrategian mukainen ratkaisu toimistotiloissa on pääsääntöisesti monitilatoimisto, koska toiminnallisesti joustavien tilojen ajatellaan myös tukevan parhaiten erityyppisten työtehtävien tekemistä ja tiloissa voi työskennellä tilanteiden muuttuessa eri määrä ihmisiä.

## 2.5 Monitilatyöskentely vastaus tulevaisuuden työn tilatarpeisiin?

Toimitilojen käyttöön vaikuttavat useat toisiaan tukevat muutostrendit kuten taloudelliset tekijät, muuttuneet työn tekemisen tavat, työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen sekä teknologiakehitys. Tiloilta myös odotetaan aivan uudenlaisia ominaisuuksia esimerkiksi elämyksellisyyttä, monikäyttöisyyttä ja käyttäjälähtöisyyttä. (Tekes 12/2011.)

Tietotyön murros on synnyttänyt myös aivan uudenlaisen tilakonseptin, monitilatoimiston, joka on joustava ja muunneltava tapa muodostaa fyysinen työympäristö. Tekes aloitti vuonna 2005 Tila-ohjelman, jossa kehitettiin niin fyysistä, virtuaalista kuin sosiaalistakin työympäristöä. Tutkimus- ja kehityshankkeisiin ovat osallistuneet niin työympäristön tuottajat kuin niiden käyttäjätkin. (Nenonen & Niemi, 2013, 100–101.)

Monitilatoimisto perustuu ajatukseen, että eri työprofiileita ja tietotyön muotoja tuetaan parhaiten erilaisilla tiloilla ja kalusteratkaisuilla. Työntekijä voi monitilassa valita itse kutakin työtehtävää ja vuorovaikutuksen tyyppiä parhaiten edesauttavan tilan. Tällainen monitila-ajattelu on yleistymässä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, ja lähestymistapaa voidaan soveltaa kaikenlaisissa organisaatioissa. (Tekes 12/2011.)

Avokonttori vastaa helposti tarpeisiin kustannussäästöistä ja osaltaan se vastannee myös joustavuustarpeisiin, koska maisemakonttoriin on help-



po esimerkiksi mahdollistaa vielä yksi pöytä harjoittelijalle tai projektityöntekijälle. Avokonttorien ei kuitenkaan tyypillisesti koeta edesauttavan itse työn tekemistä vaan pikemmin lisäävän työtä haittaavia tekijöitä kuten melua tai työrauhan ja yksityisyyden vähenemistä. Mobiilissa monitilassa eivät muutu vain tilat vaan myös tilan käyttö- ja työskentelytavat.

Monitilakonsepti on osaltaan pyrkinyt myös vastaamaan avotoimistoissa havaittuihin haittatekijöihin, monitila-ajattelussa työn tekemisen tukeminen on keskeinen osa konseptia. Tietotyö käsittää paljon erilaisia tehtäviä, joten tilojenkin suhteen tulisi olla erilaisia vaihtoehtoja. (Tekes 12/2011.)

### 2.5.1 Työhuoneiden lyhyt historia

Tieto- ja viestintätekninen kehitys ei ole muuttanut tullessaan vain työvälineitä, se on muuttanut myös työympäristöjä. Sinänsä työhuoneiden historia ei ole kovin pitkä tai perinteikäs, vaikkakin se siltä helposti tuntuu – onhan se ollut melko tyypillistä tällä hetkellä työelämässä olevien arjessa.

Ennen digiaikaa moni toimistotyö tehtiin manuaalisesti ja luonnollisesti työn tekemiseen tarvittiin tuolloin paljon enemmän henkilöstöä. Omat huoneet eivät olleet tyypillisiä, vaan aluksi toimistojen työympäristöt olivat lähinnä avokonttoreita, joissa konekirjoittajattaret istuivat riveissä ja työnjohtaja valvoi työtä. Viihtyvyydellä ei ajateltu olevan suuremmin merkitystä. (Nenonen & Niemi, 2013, 99.)

Sittemmin kehitys kulki 1970-luvulla käyttäjien aktiivisuuden ja yleisen työntekijän oikeuksien laajenemisen myötä kohti omia työhuoneita. Jos-sain määrin työhuoneesta tuli myös statussymboli, joka piti ansaita ja joka usein antoi viitteitä esimiesasemasta. (Nenonen & Niemi, 2013, 99.). Nyt kehitys on siis alkanut taas suuntautua kohti yhteiskäyttöisiä tiloja.

### 2.5.2 Monitilakonsepti jakaa yhteisen tilan toiminnallisiin vyöhykkeisiin

Monitila on tietotyön murroksesta syntynyt uusi, joustava ja muunneltava tilakonsepti, joka tarjoaa puitteet lisääntyvälle ja monimuotoistuvalla yhteistyölle. Monitilassa tila jakautuu vyöhykkeisiin, joista työntekijä voi valita tarvitsemansa tilan kunkin työtehtävän mukaan. Keskittymistä vaativille tehtäville on varatta rauhallisia tiloja ja avoimella alueella puolestaan voidaan tehdä tehtäviä, jotka joko nimenomaan edellyttävät vuorovaikutusta tai ovat sen luonteisia, etteivät esimerkiksi häiriöt tai keskeytykset niitä haittaa. Lisäksi tarvitaan erikokoisia ja -tyyppisiä neuvottelu- ja ryhmätyötiloja sekä kohtaamispaikkoja. (Nenonen & Niemi, 2013, 101.)

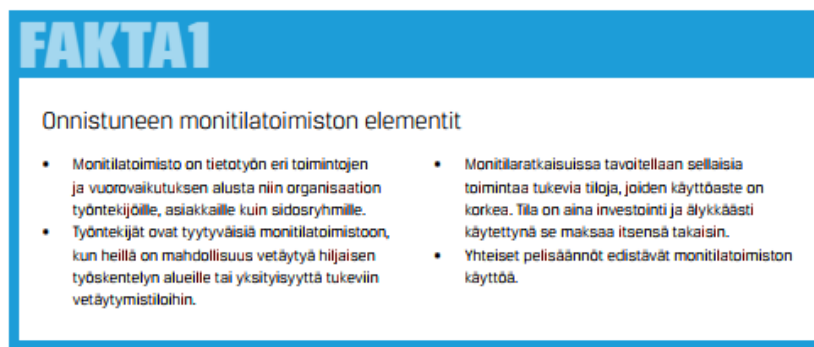


Kuva 5. Monitilatoimiston vyöhykkeitä Ehrlichin ja Bitterin mallista (mukaillen, Nenonen ja Niemi, 2013.)

Monitilakonseptin ajatuksena on, että työ on prosessina mobiili ja jokainen työ tehdään aina kyseiseen tehtävään kulloinkin parhaassa ympäristössä. Meneillään on voimakas muutos kohti monitilaratkaisuja ja tilojen käyttötapaan kiinnitetään aivan uudella tavalla huomioita. Monitilajattelussa toimiston ajatellaan olevan enemmän kuin oma työpiste. Tilaa jaetaan työyhteisön kesken tarpeiden ja toiminnan mukaan. Ajatuksena on, että tilaa on saatavilla aina tarvittaessa, ei vain varmuuden vuoksi. Oman työpisteen sijaan onkin tarjolla valikoima erilaisia ympäristöjä työn tekemiselle. Monitilatoimistoihin siirtyminen on vallitseva suuntaus, joka vastaa moneen muuhunkin tämän hetken kehitystrendiin esimerkiksi kestävään kehitykseen, hyvinvointiin, työpaikkojen ikähajontaan ja ICT-kehitykseen. (Nenonen & Niemi, 2013, 101–103.)

Jaetun tilan ajattelussa on taustalla ajatus hiljaisen tiedon siirtymisestä, kommunikaation ja tiedonjaon lisäämisestä ja tarpeellisen yksityisyyden turvaamisestakin. (Boutellier, Ullman, Schreiber & Naef, 2008, 378.)

Monitilas suunnittelussa on kuitenkin usein puutteita esimerkiksi työn vaativuustekijöiden huomioimisessa. Ongelmia syntyy, kun tehtävät ja tarpeet tiloista eivät kohtaa tai esimerkiksi tilojen akustiikassa on puutteita. (Haapakangas et. al., 2008, 28.)



Kuva 6. Onnistuneen monitilatoimiston elementit (Tekes 12/2011.)

### 2.5.3 Miten työskentely jaetuissa tiloissa koetaan?

Vielä on melko vähän tutkimusta siitä, miten työntekijät kokevat uudenlaiset työympäristöt, ja millaisia vaikutuksia uusilla tilaratkaisuilla ja työnteon tavoilla on. Jotain tutkimuspohjaista tietoaakin on kuitenkin ehditty jo saada. (Muukkonen, Hakkarainen, Li & Vartiainen, 2014, 290.)

Kun avoimissa toimistotiloissa työskentelevien kokemuksia on tutkimuksissa verrattu toimistohuoneissa työskentelevien kokemuksiin, on havaittu erityisesti meluhaittojen ja jatkuvien keskeytysten aiheuttavan kuormitusta ja häiriötä työntekijöille. Eniten haittaa vaikutti tutkimuksen mukaan aiheutuvan työmuistia vaativiin tehtäviin ja verbaalisiin prosesseihin kuten tekstinyymmärtämiseen ja luovaan ajatteluun. Rutiinitehtäviä häiriöt eivät niinkään vaikuttaneet haittaavan. Myös yksityisyyden puute näyttäisi aiheuttavan työntekijälle ylimääräistä stressiä ja vähentävän työtyytyväisyyttä (Haapakangas, Helenius, Keskinen & Hongisto, 2008.)

Työterveyspsykologi Johanna Vilmin mukaan henkilökohtaisen työpisteen puuttuminen sinänsä ei välttämättä ole kuormittava tekijä. Ahdistavaksi tilanne kuitenkin voi muuttua, jos työpisteettömyys tuntuu menetetyltä edulta tai oman aseman laskemiselta. Itse muutostilanne on usein hermostuttava, mutta kun hetken totuttelun jälkeen monitilatoimisto ei välttämättä enää tunnukaan ongelmalta. (Rissanen, 2016.)

TOTI-hankkeessa monitieteellinen tutkijaryhmä kehitti toimivia kokonaisratkaisuja toimistotilojen suunnitteluun yhdessä rakennusalan ammattilaisten ja toimitilojen käyttäjien kanssa. Työterveyslaitos julkaisi hankkeen loppuraportin 2012. Hankkeessa saadut tulokset osoittivat sen, että sisäympäristön parantaminen on hyvinvoinnin kannalta merkityksellistä.

TOTI-hankkeessa toteutetussa täysmittakaavaisessa avotoimistolaboratoriokokeessa tarkasteltiin avotoimiston kolmen tärkeimmän sisäympäris-

tötekijän vaikutuksia kokonaisuutena. Olosuhteet asetettiin joko hyväksi tai huonoksi. Hyvässä olosuhteissa oli vain vähän puhemelua, lämpötila oli neutraali ja ilma raitista. Huonoissa olosuhteissa puolestaan puhemelu oli voimakasta ja tilassa oli kuuma, tunkkaisempi ilma. Saatujen tulosten perusteella huonot olosuhteet yhdessä heikensivät saatujen tulosten mukaan työsuoriutumista enemmän kuin yksittäiset sisäympäristötekijät. Hankkeessa saadut kokemukset, tulokset ja osaaminen kerättiin hankkeen loppuvaiheessa monitilatoimiston suunnitteluohjueksi, jota voidaan hyödyntää toimitilasuunnittelussa apuna. (Työterveyslaitos, 2012.)

Boutellier ym. (2008) vertailivat tutkimuksessaan perinteisen toimistotilan tiedonkulkua vyöhykkeiksi jaetun monitilan tiedonkulkuun. Tutkimuksessa havaittiin, että kommunikaatiota tapahtui kolmen kertaa useammin monitilassa kuin huoneratkaisussa, ja että kohtaamiset kestivät monitiloissa selvästi lyhyemmän ajan. Käytännössä se tarkoittaa, että monitilassa keskeytyksiä tulee useammin, mutta ne ovat lyhempiä. Lyhyitä, toistuvia kohtaamisia pidetään merkityksellisinä erityisesti hiljaisen tiedon siirtymisessä.

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että vuorovaikutuksettomien ajan määrä kasvoi, eli työntekijälle jäi enemmän aikaa omalle, hiljaiselle työskentelylle. Erityisen mielenkiintoista tutkimustuloksissa oli se, että monitilan vuorovaikutustilanteet tapahtuivat pääasiassa työalueilla ja vain harvoin tai koskaan erillisillä, nimenomaan vuorovaikutukselle osoitetuilla alueilla.

Tutkimusten mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työoloihinsa vähentää työssä koettavan stressin määrää (Helkama, 2009, 266.). Monitiloissa työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa enemmän esimerkiksi fyysisellä siirtymisellä työpisteeltä toiselle.

Työhuoneratkaisussa ei-toivotusta esimerkiksi äänekkäästä naapurista ei yhtä helposti saa etäisyyttä ja avutilojen kiinteät työpisteet ovat tässä mielessä vain työhuoneita ilman seiniä, jolloin omien työhuoneiden edut on menetetty, mutta myöskään uudenlaisten tilojen ja toimintatapojen mahdollisuuksia ei pystytä hyödyntämään.

Haapakangas, Hongisto ja Varjo selvittivät tutkimuksessaan (2016) kokemuksia monitilasta kahdessa asiantuntijaorganisaatiossa (A ja B), joissa oli siirrytty huonetoimistoista monitilatoimistoon. Organisaatiot olivat vertailukelpoisia muun muassa henkilöstörakenteen ja työhyvinvoinnin osalta. Monitilakonseptin toteutuksessa oli kuitenkin eroja, toisessa kohteessa (A) panostettiin monipuolisempiin vetäytymistiloihin. Molemmissa ratkaisuisa säilytettiin henkilökohtaiset työpisteet.

Tutkimuksen mukaan organisaatiossa A uusi työympäristö ei muuttanut tyytyväisyyttä työhön, kun taas kohteessa B tyytyväisyys laski merkittä-

västi. Vetäytymistilojen käyttö oli yleisempää kohteessa A ja tiloja pidettiin työn kannalta hyödyllisempinä. Kohteessa A merkittävää hyötyä koki 45 % ja kohteessa B 6 %. Kohteessa A työskentely oli monipaikkaisempaa kohteessa ja liikkumista työpaikan tiloissa tapahtui enemmän. Erot eivät selity erilaisilla tarpeilla, vaan tilojen määrällä ja käytettävyydellä. Molemmissa kohteissa suurin osa ajasta työskenneltiin omassa työpisteessä ja vetäytymistiloja käytettiin lähinnä palavereihin ja puheluihin, ei niinkään keskittymistä vaativiin töihin tai spontaaneihin keskusteluihin.

Haapakankaan et al. (2016) tutkimuksessa saadut tulokset viittaavat siihen, että yksittäisten monitilatoteutusten välillä voi olla suuria eroja eikä monitilatoimistojen kokemisesta ainakaan vielä voida tehdä yleistyksiä pelkästään tilatyypimääritelmän perusteella.

Anu Haapakankaan psykologian alaan kuuluva väitöstutkimus *Subjective reactions to noise in open-plan offices and the effects of noise on cognitive performance. Problems and solutions.* (2017) pyrki selvittämään avoimissa tiloissa koettuja haittoja. Tutkimuksen mukaan tyypillisiä avoimien tilojen haittatekijöitä ovat melu ja keskeytykset ja yksi eniten häiritsevistä tekijöistä on se, että joutuu kuuntelemaan keskusteluja, joihin itse ei ole osallisena. Puheäännet myös lisäsivät virheiden määrää tarkkuutta vaativissa tehtävissä. Laboratoriotutkimukset osoittivat, että puheenerotettavuus ennustaa subjektiivista häiritsevyyttä, mutta myös suoriutumista verbaalisissa, lyhytkestoisesta muistin ja työmuistin tehtävissä. Kompleksisemmissä, enemmän semanttista prosessointia sisältävissä tehtävissä ei havaittu puheäännten vaikutuksia kognitiiviseen suoriutumiseen.

Puheäännten häiritsevyyttä ei voida vähentää riittävästi pelkästään sermeillä ja muilla vaimentavilla ratkaisuilla, vaan avuksi tarvitaan peiteääniä. Saadut tulokset kuitenkin tukevat peiteäänien käyttöä akustisen tyytyväisyyden parantamisessa. Tehokkaita ja miellyttäviä peiteääniä olivat suodatettu kohina ja puronsolina, kun taas musiikkia ei voida suositella yleiseen käyttöön, etenkin jos se sisältää laulua. Lisäksi häiriötekijöiden negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää rakentamalla avotiloihin vaihtoehtoisia hiljaisia työtiloja. (Haapakangas, 2017.)

Avoimet tilat luovat myös markkinoita ja kysyntää uusille tuotteille. Esimerkiksi suomalainen yritys Framery on löytänyt oman markkinarakonsa juuri myymällä hiljaisuutta toimistotiloihin. Käytännössä se tarkoittaa puhelinkoppeja muita hiljaisia erillis- ja neuvottelutiloja. Puheyksityisyys on erityisesti suomalaiselle iso asia. (Luukka, 2017.)

Teknologian sovellusmahdollisuuksia on etsitty myös tilankäytön tutkimisessa. Muukkosen et al. (2014) tutkimuksessa kerättiin älypuhelinseurannalla kerätäkseen asiayhteystietoja henkilöstön päivittäisestä työskentelystä ja sitä kautta jäljittää ammattilaisten työhön sitoutuminen ja so-

sio-emotionaalinen toiminta. Tutkimuksessa kerättiin tietoa asianomaisilta itseltään samalla kun tietoa kerättiin sijaintidataa. Tiedot olivat yhteneväisiä ja mahdollistivat niin raportoitujen kokemusten sijoittamista kontekstiin. Tulokset vaikuttaisivat tukevan mahdollisuuksia kerätä ja tunnistaa toimintaympäristöjä algoritmien ja automaattisesti kerättävien sijaintitietojen avulla. (Muukkonen et al., 2014., 289–290.)

Teknologian hyödyntäminen tai uudenlaiset toimitilat eivät kuitenkaan pelkästään riitä lisäämään työn joustavuutta tai tukemaan monipaikkaista työtä. Muutoksia tarvitaan myös organisaatioissa ja niiden toimintatavoissa. Jos toimintatapojen muutokseen ei organisaatiossa panosteta riittävästi, tehdyt ratkaisut voidaan kokea toimimattomiksi. Työympäristöjohtamiselle asettaa haasteita taipumus käyttää uusia tiloja perinteisillä tavoilla. Aiemmin toimistohuoneessa tehtyä työtä ei voida sellaisenaan siirtää monitilaan. Samoin ongelmatilanteissa voidaan ratkaisua helposti hakea menneestä eli esimerkiksi toimintatapojen kehittämisen sijaan pyritäänkin vain palaamaan aiempaan tilanteeseen – eli omaan työhuoneeseen – kun uuden toimintatavan mukainen ratkaisu olisi hiljaiselle vyöhykkeelle sijoittuminen. (Tekesin Julkaisu 12/2011, 25.)

### 3 MUUTOKSEN MONET KASVOT

Sanotaan, että vain muutos on pysyvää. Sinällään muutos ei siis ole uusi asia vaan kautta aikain on uudistettu, järjestelty ja muutettu. Viime aikoina jatkuvat muutokset ovat kuitenkin tulleet osaksi arkipäiväämme (Pirinen, 2014, 13.) ja sitä kautta muutos ja muutoksessa selviytyminen ovat tulleet keskeisiksi työelämän taidoiksi. Nopeutunut muutos näkyy erityisesti työelämässä, jonka osaamisvaatimukset ovat muuttuneet nopeasti. Paradoksaalisesti muutosnopeuden kasvu ja vaatimukset ylikuormittavat juuri niitä toimintoja, joiden varassa ovat ihmisen muuttuminen ja oppiminen. (Arikoski & Sallinen, 2007, 9.)

Muutos voi lähteä liikkeelle organisaation sisällä olevista asioista tai tarve muutokseen voi syntyä ulkopuolella olevista tekijöistä tai sen kimmokkeena voi myös olla pyrkimys reagoida ennakoitavissa oleviin tulevaisuuden tarpeisiin. (Kvist & Kilpiä, 2006, 16.) Muutos voi olla tarkkaan mietitty prosessi, jolloin jokaisen vaiheen sisältö, resurssivaatimukset ja riskit tiedetään jo etukäteen, ja muutos perustuu ennen kaikkea analyttiseen pohdintaan muun muassa muutostarpeista ja vaiheista sekä muutoksen johtamisesta. Toinen ääripää on sattumanvarainen ja suunnittelematon muutos, jossa luotetaan intuition ja hyväksytään se seikka, ettei monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä voida kovin tarkasti ennakoita. (Juuti & Virtanen, 2009, 27.) Muutos ei useinkaan etene episodimaisesti ja rationaalisesti, vaan se on luoteeltaan usein pi-

kemminkin kaoottinen, ulkopuolisen silmin vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. (Stenvall & Virtanen, 2007, 12.)

Muutokseen liittyvät keskeisesti myös visio, strategia, perustehtävä ja toiminta-ajatus. Suurimmalla osalla henkilöstöstä – ja osalla johtoa – ne kuitenkin menevät iloisesti sekaisin. Usein perustehtävä on niistä ymmärrettävin ja sen vuoksi hyvä lähtökohta. (Nevalainen, 2007, 139.)

Muutoksen strategiaa pohdittaessa on mietittävä myös, missä vaiheessa ja määrin henkilöstöä halutaan mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Asiantuntijavetoisessa suunnittelussa etuina ovat nopeus, keskittyminen ydinasioihin ja lopputuloksen ennustettavuus, haittapuolena taas hiljaisen tiedon jääminen ulkopuolelle ja henkilöstön sitoutumattomuus. Osallistavan toteutuksen vahvuus puolestaan on laaja sitoutuminen ja mahdollisuus huomioida useita eri näkökohtia. Hajautettu malli on myös helpommin vakiinnutettavissa (Mattila, 2007, 147.)

Muutosvisiolla on keskeinen rooli, mutta hyväkään visio ei kerro henkilöstön jäsenille, mitä muutos heiltä konkreettisesti vaatii. Usein on tärkeää pilkkoa visio osiin ja antaa keinoja, miten tehtävät saavutetaan. Erityisen tärkeää on kohdentaa tavoitteet selkeästi silloin kun muutokset vaikuttavat yrityksen organisaatiorakenteisiin (Mattila, 2007, 149.)

Pahimmillaan muutoksesta itsestään tulee itsetarkoitus, syntyy niin sanottu muutosvouhka. Vouhkassa toiminta-ajatusta ja organisaatiokuva myllätään säännöllisesti, koska aina joku tahtoo muutosta. Käytännössä seuraus on se, että muutokset kuolevat nappuvaiheeseensa ja tavoitteet jäävät puolitiehen. Useimmat kyllä yrittävät parhaansa, mutta saattavat päätyä tuntemaan itsensä tyhmiksi, kun eivät tajua, mitä ympärillä tapahtuu ja mitä heiltä odotetaan. Esimies on pettynyt, koska aikaa ja rahaa on käytetty, mutta tavoitteisiin ei ole päästy. Jos organisaatio kokee useamman muutosvouhkan, henkilöstö ei enää kykene tunnistamaan hyvin suunniteltua ja välttämätöntä muutosta, vaan aiemmin saatujen kokemusten vuoksi lähinnä ahtaa kapuloita rattaisiin, ennen kaikkea välttyäkseen jälleen kerran yhdeltä vouhkalta ja näennäismuutokselta. (Nevalainen, 2007, 138–139.)

### 3.1 Muutoksen roolit ja kokeminen

Muutos perustellaan usein järkisyillä, mutta käytännössä se koetaan enimmäkseen tunteella. Muutos aiheuttaa suuria tunnekokemuksia ja ristiriitaisiakin tunteita, koska muutoksessa pitää yleensä luopua jostain ja samalla oppia ja sopeutua uuteen tilanteeseen. (Pirinen, 2014, 13.)

Muutoskykyisen ryhmän tunnistaa kolmesta perustunnusmerkistä. Ryhmällä on kysyntään perustuva perustehtävä ja se tuntee sekä oman

osaamisensa että toimintaympäristönsä. Keskeisiä ominaisuuksia ovat laaja-alainen osaaminen, luottamus reiluuteen ja kyky korjata omaa toimintaansa keskustelun avulla. (Arikoski & Sallinen, 2007, 15.)

Ryhmän jäsenten osaamisen syvyys ja laajuus määrittävät pitkälti sen, millaiset edellytykset ryhmällä on suunnata omaa toimintaansa uudelleen. Ryhmän jäsenet voidaan tyypitellä osaamisalueen laajuuden ja syvyyden perustella joko I- tai T-ihmisiksi. I-ihmisillä on syvällistä erikoisosaamista jollain osa-alueella. T-ihmisillä puolestaan on erikoisosaamisen lisäksi jonkin verran osaamista myös muilla ryhmän toiminnan alueilla. I-ihmisille on tyypillistä, että osaamisen jakaminen on vaikeaa, kun taas T-ihmisistä koostuvan ryhmän on helpompi oppia yhdessä ja jakaa oppimaansa, koska jäsenten välillä on yhteisesti jaettu alue. Yleensä I-tyyppisissä ryhmässä muutosvastarinta on kovaa ja muutokset ovat raskaampia niin ryhmälle itselleen kuin sen esimiehelle. (Arikoski & Sallinen, 2007, 15–16.)

Myös tietyt suhtautumistavat ovat muutoksessa tyypillisiä. Usein ylin johto kokee, ettei keskijohto ole riittävän ponnekkaasti ja ammattitaitoisesti toimeenpannut muutosta. Keskijohto puolestaan tapaa moittia heikkoa informaatiota, ristiriitaisia linjauksia, katkonaisia toimintaohjeita ja painopisteiden muuttumista. Henkilöstö taas kokee johdon olevan arjesta irtaantunutta, kääntyilevän tuuliviirimäisesti tai olevan liian kiireisiä ja epävarmoja. (Mattila, 2007, 18.)

Vaikka muutokset voivat olla hyvinkin erilaisia, niissä voidaan usein tunnistaa viisi tyypillistä roolia; aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Skaalan toisessa päässä ovat muutosta aktiivisesti edistävät ja toisessa päässä ne, jotka vastustavat muutosta jopa niin paljon, että pyrkivät sabotoimaan sitä. (Mattila, 2007, 72–86; 2008, 40–49.)

Aktivistit pääosin kannattavat muutosta. Heille tyypillistä on kokeilu ja he käynnistävät uutta innokkaasti. Moni aktivisti kokee suhtautumisen luonnekysymykseksi, ja kannattaa muutosta, vaikkei sen hyödyistä olisikaan vielä täyttä varmuutta. (Mattila, 2007, 72–77; 2008, 41.)

Seurailijat muodostava organisaation suuren, hiljaisen enemmistön, joka jättäytyy mielellään varovaisen tarkkailijan rooliin. Seurailijat ovat perustoiminnan tukipilareita, joille muutoksen toimivuus pitää ensin todistaa ensin. Riittävän varmuuden saatuaan seurailijat asettuvat tiiviisti uuden toimintamallin taakse. (Mattila, 2007, 78–79; 2008, 43.)

Epäilijät suhtautuvat varautuneesti muutoksiin. Epäluulon taustalta löytyy usein aiempia, huonoja kokemuksia. Kyynikon ja epäilijän roolin ovat omaksuneet yleisimmin ne, jotka pitkän kokemuksen myötä ovat saavuttaneet työyhteisössään tunnustetun aseman – vähintään epävirallisen or-



ganisaation mielipidevaikuttajana. Tyypillistä on, että epäilijät kyseenalaistavat muutoksen, jos tarjottu uusi malli ei tunnu olevan sopuisuudessa entisen toiminnan arvopohjan kanssa. (Mattila, 2007, 80–81; 2008, 44.)

Oppositio kuvaa epäilijäroolia jyrkempää vastustavaa asennetta. Tyypillisesti oppositio näkee muutoksessa vain kielteisiä puolia ja menetettävää. Vastustushalua lisäävät erityisesti se, jos oma asema tai lähityöyhteisön status koetaan uhatuksi. Ärhäkästi muutosta vastustavan työtoverin käytös käy lopulta raskaaksi myös muille organisaation jäsenille. (Mattila, 2007, 82–83; 2008, 46.)

Opportunisti taas suhtautuu joustavasti jatkuviinkin suunnan vaihdoksiin, muutoksen varsinaisella sisällöllä ei juurikaan ole merkitystä. Mikä tahansa käy, kunhan se sopii omiin tavoitteisiin ja näyttää ansioluettelossa meriitiltä. (Mattila, 2007, 83–86; 2008, 47.)

Muutokset myös koetaan eri tavoin. Toisille jokin asia tuntuu muutoksesta pieneltä, kun taas joillekin toiselle sama asia on perustuksia järjestyttävä muutos, jota joko pelätään tai jota innokkaasti odotetaan. Muutostilanteissa erot työyhteisön jäsenten toimintatyyeissä pikemminkin kasvavat kuin supistuvat. (Juuti & Virtanen, 2009, 14, 28.) Hyvin paljon suhtautumiseen vaikuttaa se, millaisia kokemuksia henkilöllä on aiemmista muutoksista. Onnistumisen kokemukset ovat avuksi myös uusissa muutostilanteissa – ja päinvastoin. (Arikoski & Sallinen, 2007, 51.)

Muutoksen vaikutuksia ei koskaan voida täydellisesti ennustaa täydellisesti etukäteen. Muutos on kuitenkin elintärkeä, jos halutaan välttää paikalleen jumittuminen. Onnistuessaan muutos lisää tuottavuutta, organisaation oppimista ja hyvinvointia (Nevalainen, 2007, 139).

Epäonnistuessaan muutos ei tuota toivottua tulosta vaan koko prosessista aiheutuu lähinnä ylimääräistä vaivaa, sekaannusta ja epätietoisuutta. Pahimmillaan edellä mainitut alkavat näkyä myös työilmapiirin kiristymisenä. Negatiiviset kokemukset ymmärrettävästi heikentävät uskoa muutoksen mielekkyyteen ja latistavat muutosintoa hankaloittaen siten myös tulevia prosesseja. Vastaavasti onnistuneessa muutosprosessissa siihen osallistuneet huomaavat muutoksen ennako-odotuksista huolimatta poikineen jotain, josta he itsekin hyötyvät. Palkitseva lopputulos puolestaan synnyttää muutosmyönteisyyttä.

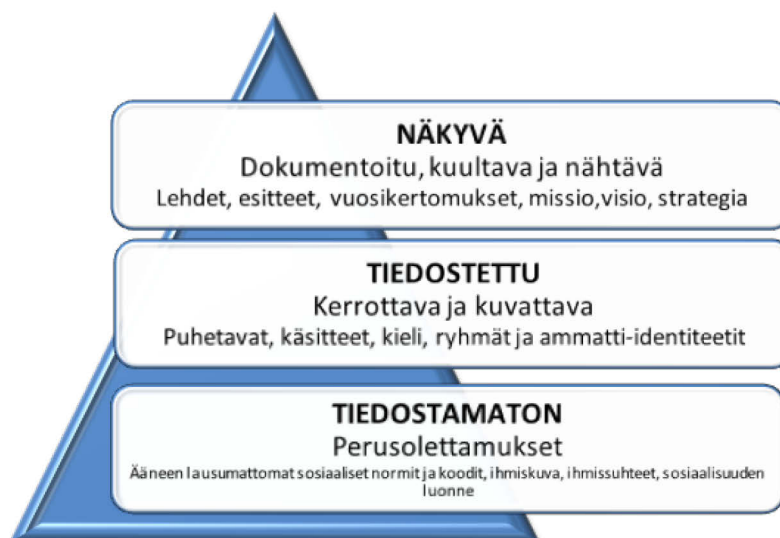
### 3.2 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa

Työllä on kulttuuri, jonka voi havaita, kun saapuu organisaation tiloihin, astelee käytävillä ja osallistuu kokouksiin. Parhaiten se on havaittavissa uudelle tulokkaalle, joka vielä näkee kaiken avoimin mielin. Noin 100 päi-

vässä tulokas jo kuitenkin altistuu talon tavoille ja muut organisaation jäsenet opettavat tulijalle kulttuurin. Kulttuuri on toisaalta kokoelma jaettuja perusolettamuksia, toisaalta ryhmän itsensä keksimä, löytämä tai kehittämä. Muutoksessa organisaatiokulttuuri voi olla mahdollistaja, este tai vaikeasti voitettava kohde. Kulttuuri on opittua ja siis myös muutettavissa, vaikkei sitä suoraviivaisesti voikaan komentaa. (Mattila, 2008, 20–21, 34–35.)

Organisaation viestintä kertoo organisaatiokulttuurista. Se, mihin organisaation avainhenkilöt kiinnittävät huomiota, luo kulttuuria, koska asian huomioimisella annetaan signaali, että asia on tärkeä – ja päinvastoin. Kehittämällä viestintää, voidaan edesauttaa me-henkeä, ilmapiirin avoimuutta ja sitä jäsentävää luottamusta. (Stenvall & Virtanen, 2007, 64–65)

Helpoin tapa tarttua kulttuuriin on sen näkyvä osa, jossa muutoksen tavoitetilakin on helppo konkretisoida. Tiedostettuun, epäviralliseen osaan tiedostamattomasta puhumattakaan, on hyvin vaikeaa tai mahdotonta vaikuttaa johtamisen suorilla toimilla. (Mattila, 2007, 35–36).



Kuva 7. Organisaatiokulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutostoimien kohdealueiksi (mukaillen, Mattila, 2007, 36.)

Kulttuuri on usein muutosta eniten jarruttava tekijä. Keskeistä on kuitenkin ymmärtää, että kulttuurinmuutos on muutoksen viimeinen vaihe, ei ensimmäinen, vaikka niin usein virheellisesti oletetaan. Uudet tavat juurtuvat kulttuurin vasta sitten, kun on selvää, että ne toimivat vanhoja paremmin. Joskus kulttuurin muuttaminen vaatii keskeisessä asemassa olevien henkilöiden vaihtamista. (Kotter, 1996, 136–137.)

Erilaiset työkuultuuriin liittyvät normistot ovat tyypillisesti varsin vanhaa perua ja usein normisto on syntynyt jo aikana, jolloin muu työympäristö on ollut aivan toisenlainen. Ympäristö muuttuu, mutta normi tai tapa istuu sitkeässä. Kun klassisessa sosiaalipsykologian kokeessa, jossa apinalauma opetettiin olemaan koskematta tarjolla oleviin banaaneihin. Apinoita vaihdettiin yksi kerrallaan uusiin niin, ettei häkissä lopulta ollut enää yhtään apinaa, joka olisi tiennyt, että banaaneihin koskemisesta seuraa kylmä suihku kaikille. Kaikki kuitenkin tiesivät, että banaaneihin ei tule koskea - ja lauman uudetkin tulokkaat opetettiin nopeasti tavoille. Yrityskulttuurit toimivat pitkälti samoin. Saman mekanismin valoisa puoli on se, että joskus yksi ainoa normiin sopeutumaton apina voi muuttaa tilanteen niin, että kaikki saavat taas hedelmänsä.

Väestön ikääntyminen vaikuttaa myös organisaatiokulttuurien kehittymiseen. Tulevaisuuden tutkija Johannes Koposen mukaan työelämän uudistukset ovat perinteisesti olleet merkittävästi uusien sukupolvien varassa. Työelämään virtaa koko ajan vähemmän ja vähemmän uutta verta. Jotenkin pitää pystyä ratkaisemaan se, ettei tulevaisuudessa ikääntyvän henkilöstö jämähdä liiaksi perinteisiin tapoihinsa.

Organisaatiokulttuurin merkitystä johtamisessa korostetaan yhä enemmän. Strategiajohtaja Antti Joensuu ei jätä luennoillaan paljon tulkinnanvaraa organisaatiokulttuurin painoarvosta summatessaan, että loppujen lopuksi kulttuuri syö strategioita aamupalaksi.

Organisaatiomuutoksen toteuttamisen menestysreseptiä on vaikea yksiselitteisesti laatia, koska kaikki riippuu pitkälti toisaalta kyseessä olevan organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä sen kehittämisen dynamiikasta (Juuti & Virtanen, 2009, 140).

Kun organisaatiossa lähdetään toteuttamaan isoa muutosta, totutun normiston suoja särkyy väistämättä. Ollaan tilanteessa, jossa jokainen ratkaisu ja valinta on mietittävä erikseen – ja pystyttävä myös perustelemaan.

Johdon vahvan läsnäolon ja laajan sisäisen viestinnän avulla saavutetaan henkilöstön sitoutumien ja ymmärrys. Kun visio on selvä, voi oma etu väistyä yhteisen tavoitteen tieltä. Jos visio jää vain kauniiksi lauseeksi seinälle, jää vision yhteinen tahtotila saavuttamatta. Vision antamassa lupauksessa henkilöstön kannalta on tärkeää se, että he voivat uskoa hyötyjen ylittävän riskit. (Mattila, 2007, 140–142.)

## 4 JOHTAJAT – MUUTOKSEN JOHTOTÄHDET

Johtajan tehtävä on päättää ja vastata siitä, mitä tehdään ja saada muiden avulla päätökset toteutettua. Johtajan on kyettävä asettumaan tilanteen yläpuolelle ja näkemään, mikä on tulevaisuuden kannalta olennaista. Johtaminen on ennen kaikkea suunnan näyttämistä ja henkilöstön ohjaamista oikeaan suuntaan. Yrityksen strategia, visio ja missio antavat puitteet johtamiselle. (Nurmi, 2000, 9.)

Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä erityisesti taitoa johtaa ihmisiä. Käytännössä se tarkoittaa muutostilanteessa usein epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten johtamista ja siksi on eduksi, jos johtaja tuntee alaisensa ja pystyy ryhmän lisäksi johtamaan myös yksilöitä. Mikäli esimies sattuu vieläpä pitämään ihmisistä, muuttuu johtaminen esimiehelle itselleenkin mielekkäämmäksi. (Arikoski & Sallinen, 2007.)

Johtajaksi (*manager*) voidaan nimittää kuka vain, mutta todellinen johtajuus ansaitaan tuloksilla ja teoilla. Johtajuus voi perustua aseman sijaan myös muuhun vaikuttavuuteen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuten osaamiseen, uskottavuuteen tai vaikuttamisen taitoonsa – eli lyhyesti sanottuna johtajuuteen (*leadership*). (Nurmi, 2000, 61.)

Johtajuuden keskeisiä elementtejä ovat esimerkiksi arvojen ja tavoitteiden asettaminen, resurssien hankinta sekä organisointi, palautteen anto, luottamuksen ilmapiiriä tukeva delegointi ja kriittisten päätösten teko. Olennaista on myös strateginen taju tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden erottelemiseksi. Johtajan tulee keskittyä tärkeisiin asioihin ja jättää päivittäiset pikkuseikat pienemmälle arvolle. Tähän päästäkseen johtajan tulee olla tietoinen omasta osaamisestaan ja auktoriteetistaan. Hänen on osattava tehdä päätöksiä ja tarvittaessa tiukkojakin linjauksia. Toisaalta hänen tulee myös olla valmis myös kehittämään omaa osaamistaan sekä tulkitsemaan hiljaisia signaaleja kärjistyksen ennaltaehkäisemiseksi ja huomioimaan myös henkilöstön kehitystarpeet. (Nurmi, 2000, 61–62.)

Kuuntelemisen taito on esimiehen keskeisistä vuorovaikutustaidoista muutoksessa. Aktiivisella kuuntelemisella esimies antaa työntekijän tulla kuulluksi. Kuuntelemisen edellytyksenä on, että esimies on valmis pysähtymään ja keskittymään siihen, mitä työntekijä hänelle kertoo. (Pirinen, 2014, 118.)

Johtajan ominaisuuksien vaatimusluettelo on pitkä, muttei sittenkään tyhjentävä. Täydellisesti ei voi onnistua kukaan, mutta tyydyttävästi onnistumiseenkin vaaditaan strategista silmää. (Nurmi, 2000, 61). Tyypillistä kuitenkin on, että suoraselkäistä esimiestä, joka uskaltaa kohdata työntekijän kasvotusten ja joka koetaan reiluksi, arvostetaan (Pirinen, 2014, 20).

Yleisesti ottaen tilanne on johtajuuden osalta Suomessa parantunut. Tilastokeskuksen laatiman työolotutkimuksen (2013) mukaan yleinen tyytyväisyys esimiehen johtamistapaan on kasvanut reilusta viidenneksestä lähes kolmannekseen.

Paljon on pohdittu sitä, pitäisikö johtaa edestä vai takaa. Molemmissa on varmasti hyvät puolensa, mutta ainoa oikea paikka on ryhmänsä mukana, jolloin voi huomata paremmin myös muutokseen liittyvät vaikeudet ja todennäköisemmin löytää niihin ratkaisuja. (Nevalainen, 2007, 139.)

Kuuluisan johtamisen valmentajan John C. Maxwellin mukaan johtaminen ei kuitenkaan ole mikään yksittäinen, erillinen taito vaan pikemminkin kokoelma erilaisia taitoja, joista lähes kaikki ovat opittavissa ja kehitettävissä. Monet johtajuuteen liittyvistä asioista ovat käsitteellisiä, minkä vuoksi johtajat tarvitsevat paljon kokemusta ollakseen tehokkaita. Täydellinen ei tarvitse olla, vaan ennen kaikkea aito. Paitsi ehkä siinä tapauksessa, jos aidosti ei vain ole kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista.

Todellinen johtajuus näyttäytyy vaikeissa tilanteissa rohkeana ja totuudenmukaisena toimintana. Esimies lunastaa paikkansa tekemällä oikeita asioita silloinkin, kun hänellä ei välttämättä ole edes kaikkia tarpeellisia työkaluja käytössään. Totuudessa pysyminen ja nöyryys luovat työntekijöissä kunnioitusta esimiestään kohtaan. (Pirinen, 2014, 20–21.)

Johtajuuden tulisi metaforisesti olla silkkihansikkaaseen puettu teräsnyrkki. Jos nyrkkiä tarvitaan kovin usein, on syytä huomata, että johtajuus on vaihtunut vallan käytöksi. (Nurmi, 2000, 62.)

#### 4.1 Johtajuus punnitaan muutoksessa

Johtajalta odotetaan suuren muutoksen hetkellä suunnan näyttämistä, selkeää tuen ilmaisua ja oman esimerkin antamista. Johtajan tulisi toimia muutoksen edellyttämällä tavalla, hänen tulisi palkita ja antaa selkeitä julkisia tunnustuksia muutoksen avainpelurille useilla eri organisaatiotasoilla. Muutoksen pitää antaa apua jokapäiväiseen työhön ja tulosten pitäisi näkyä. Ensimmäisiä etenemisaskeleita seurataan tarkoin ja niiden saavutukset ohjaa koko muutoksen tulosodotuksia. Kannattakin pohdita olisiko perustelua aluksi käynnistää mittakaavaltaan vähäisempi muutos, tämän avulla pystytään konkretisoimaan muutoksen tarkoitus ja osoittamaan hyödyt henkilöstölle, johdolle ja myös ulkoisille sidosryhmille (Mattila, 2007, 157–159.)

Organisaatioiden muutokset ovat luonnollisia ja tarpeellisia, ja tutkimusten mukaan ihmisillä on yleensä suuri tarve osallistua työnsä kehittämiseen. Muutoksessa syntyvät jännitteet sisältävät kuitenkin runsaasti energiaa. Esimiehen vastuulla on kääntää tuo energia myönteiseksi. Jo-

tain täytyy ehkä rikkoa, jostain totutusta on ehkä luovuttava, jotta jotain uutta voisi syntyä (Virolainen, 2008). Muutossuuntautunut johtaja luo edellytykset muutoksen onnistumiselle. Muutosta johtaessaan hän motivoi ihmisiä luomalla visioita tulevasta, valtuuttamalla alaisiaan pyrkimään kohti tavoitteita ja energisoimalla heitä. Muutossuuntautuneessa johtamisessa on olennaista pystyä tulkitsemaan todellisuutta ja muokkaamaan alaiensa uskomuksia, arvoja ja asenteita. (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2005, 316.)

Aiemmin työtä on johdettu lähinnä mekaanisesti osittamalla, määräämällä ja valvomalla. Ajatteleminen on ollut joillekin erikseen varattua toimintaa ja johtajan valta on tullut aseman kautta. Verkottuvassa ja monimutkaistuvassa yhteiskunnassa työtä pitää myös johtaa toisin. Luonnollisesti ajattelun ja yhteistyön johtaminen on paljon haastavampaa kuin perinteinen asioiden johtaminen. Muutostilanteissa johdon ja esimiesten toiminta koetaan usein yksisuuntaisena eli työntekijöille kerrotaan vaihe vaiheelta tulevasta muutoksesta ilman merkittävämpiä mahdollisuuksia vaikuttaa sen kulkuun. Ihmisten johtaminen muutoksissa vaatii taitoa kääntää epävarmuudet varmuuksiksi ja keinoja osoittaa, etteivät muutokseen liittyvät uhat muutu vaaroiksi (Luomala, 2008).

Esimiehen erityisiä haasteita muutoksissa ovat muun muassa kokonaisuuden hahmottamisen ja muutoksen synnyttävien syiden ymmärtämisen. Esimiehen tulee tunnistaa oma roolinsa samoin kuin oman yksikkönsä tai tiiminsä osuus muutoksen toteuttamisessa. Esimiehen pitäisi myös saada työyhteisö yhdessä ajattelemaan asioita uudessa valossa. Esimiehen roolissa on lisäksi tärkeää aidosti kohdata erilaiset yksilöt muutoksessa ja valmentaa juuri heitä löytämään muutokseen tarkoitus ja motivaatio. (Virolainen, 2008.)



Kuva 8. Esimieheen muutostilanteessa kohdistuvia rooliodotuksia (Virolainen, 2008.)

Yksi muutoksen sudenkuopista, on se, ettei muutosta tai sen kehittymistä millään tavalla mitata. Toinen surman suu on se, että työntekijöiltä odotetaan uudenlaista toimintaa, mutta toimintaa mitataan ja ehkä jopa paljataan edelleen vanhan kaavan mukaisesti. (Erämetsä, 2003, 177.) Erilaisissa mittauksissa yksi tyypillisesti heikoimmaksi arvioituista osa-alueista on viestintä ja tiedonkulku. Kuitenkin juuri sillä on erittäin suuri merkitystä niin työhyvinvointiin kuin töiden sujumiseenkin. Esimiehen on tärkeitä kehittää viestintätaitojaan ja panostaa asiaan viimeistään silloin, jos käytöjen keskustelujen ja toiminnan tulos eivät vastaakaan toisiaan.

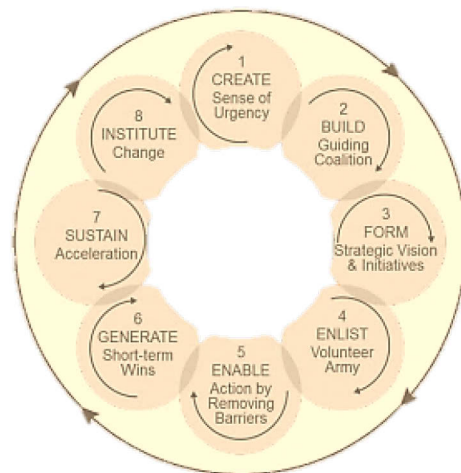
Muutoksen johtaminen edellyttää hyviä johtamiskäytäntöjä jo ennen muutosta, muutoksen uskottavaa perustelua sekä inhimillisen todellisuuden huomioimista toteutuksessa. Inhimillisen todellisuuden huomioiminen ei tarkoita, että esimiehen pitää ryhtyä psykologiksi vaan se tarkoittaa sitä, että hän soveltaa työpaikalla niitä samoja ihmisten välisiä pelisääntöjä, joita muutenkin elämässä sovellamme. Inhimillisen todellisuuden kohtaaminen on taito, jota voi harjoitella, ei vain synnynnäinen ominaisuus. (Arikoski & Sallinen, 2007, 121.)

Myös johtajuudessa on työn ja yhteiskunnan muuttuessa tapahtunut muutoksia. Fyysisesti esimies saattaa olla kaukana ja alaisen on osattava olla itseohjautuva. Käytännössä työ pitää siis osata organisoida itse, mikä voi tarkoittaa suurta vastuuta ja olla myös joskus hyvin vaativaa ja vaikeaa. Toisaalta saman mitalin kirkkaammalla puolella tulevat lisääntynyt vapaus, itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa.

Johtajuuden kehittäminen vaatii oman toiminnan lisäksi myös organisaatiolta esimiestaitojen kehittymistä tukevia toimenpiteitä, joista yksi keskeinen on työrauhan takaaminen. (Aarnikoivu, 2013, 121.)

## 4.2 Kotterin kahdeksan askelmaa muutoksen johtamisessa

Muutosprosessia on tutkittu paljon, yksi tunnetuimmista muutosteorioista on John P. Kotterin käsialaa. Kotter on vuosikymmeniä tutkinut organisaatiomuutoksia ja havainnut, että jopa 70 % muutosyrityksistä tosiasiasa epäonnistuu. Pääasiallinen syy epäonnistumiseen on lähestymistavan kapeus, muutosta ei ymmärretä riittävän laajasti holistisena prosessina. Kotterin kahdeksan askeleen malli onkin yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnoista. Mallia päivitettiin hieman vuonna 2014. Seuraavissa alaluvuissa esittelen nämä muutoksen kahdeksan vaihetta.



Kuva 9. Paranneltu 8 askeleen muutosprosessi (Kotter International, 2017.)

Ensimmäinen vaihe on välttämättömyyden tähdentäminen. Muutos pitää pystyä kuvaamaan houkuttelevana mahdollisuutena, ja sen tueksi tarvitaan sitoutunut vapaaehtoisten armeija. Jotta henkilöstö saadaan sitoutettua muutokseen, tulee heti prosessin alkuvaiheessa pystyä selkeästi konkretisoimaan muutoksen välttämättömyys ja syyt, joiden vuoksi muutos pitää toteuttaa juuri esitettynä aikana. Jos henkilöstö ei koe muutosta välttämättömäksi, se ei välttämättä asetu muutoksen tueksi vaan asennoituu muutoksen tuomiin asioihin tarpeettomana häirtana ja lisäkuormituksena. Muutosprosessi lähtee toden teolla liikkeelle vasta kun oivalletaan, ettei vallitsevan tilan mukaisesti voi enää jatkaa. (Kotter, 1996, 31–32; Kotter International, 2017.)

Toinen vaihe on muutosta ohjaavan ydintiimin perustaminen. Yksittäinen henkilö tai johtaja ei voi yksin viedä läpi onnistunutta muutosta. Muutosprosessin tueksi kannattaa kerätä ohjaava ydintiimi, joka toimii muutoksen puolestapuhujana ja tiedon välittäjänä. Uskottavuuden vuoksi ryhmän jäsenillä tulee olla riittävästi toimivaltaa muutoksen edistämiseen, mutta ryhmä ei kuitenkaan voi koostua vain johtajista. Kaikki organisaation ryhmittymät tulee olla kattavasti edustettuna ydintiimissä. Ydintiimillä tulee olla selkeä yhteinen päämäärä ja hyvä sisäinen luottamus. (Kotter, 1996, 45–46; Kotter International, 2017.)

Kolmannessa vaiheessa laaditaan muutokselle visio ja strategia. Muutosvision tulee olla ymmärrettävä ja samaistuttava, ja sen tulee määritellä ne arvot, jotka ovat muutokselle keskeisiä. Sudenkuoppa on laatia visio tai strategia johdolta johdolle. Hyvä visio ja strategia sopivat organisaation todelliseen, työpisteillä ja kahvipöydissä elävään kulttuuriin. (Kotter, 1996, 59–60; Kotter International, 2017.)



Neljäs vaihe on vision myyminen viestimällä siitä. Jotta visiosta tulee hyvin ymmärretty ja tunnettu, tulee huolehtia siitä, että koko organisaation henkilöstö ottaa sen omakseen ja sitoutuu edistämään vision tavoitteita. Myös mahdolliset esiin nousevat huolet ja pelot tulee kuulla ja tarvittaessa huomioida. Tyypillinen ongelma muutoksen johtamisessa on puutteellinen viestintä. Muutoksesta ja uudesta visiosta on viestittävä laajasti ja visio on kirkastettava ruohonjuuritasolta aina keski- ja ylimpään johtoon asti. (Kotter, 1996, 73–74; Kotter International, 2017.)

Viides vaihe on valtuutus vision mukaiseen toimintaan. Kun muutos on omaksuttu, tulee huomio kiinnittää rakenteellisiin ja inhimillisiin tekijöihin, jotka jollain tavalla estävät muutoksen edistämistä. Tunnistamisen jälkeen nämä esteet tulee pyrkiä poistamaan ja mahdollistaa uuden vision mukainen toiminta. (Kotter, 1996, 87–88; Kotter International, 2017.)

Kuudennessa vaiheessa tähdennetään lyhyen aikavälin onnistumisten huomioimista ja uusien muutosten toteuttamista. Ensimmäisen 6–18 kuukauden aikana tulee tunnistaa ja tunnustaa saadut positiiviset muutokset. Palkitsemalla aikaan saatuja muutoksia vahvistetaan kehityksen suuntaa ja henkilöstön käsitystä siitä, että muutosprosessin vaatima panostus on kannattanut. Kun muutos on saatu käyntiin, tulee rattaat pitää pyörimässä. Yllättäen tämä osoittautuu usein kaikkein vaikeimmaksi vaiheeksi ja johtamisen merkitys korostuu erityisesti juuri muutoksen vakiinnuttamisessa. Alun liike-energian hidastuessa on tärkeää sitouttaa yhä useampia muutosta edistäviin tehtäviin, jotta muutos ei hyvän alun jälkeen hydy. (Kotter, 1996, 101–102; Kotter International, 2017.)

Seitsemäs vaihe on onnistumisten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Sujuva liikkeellelähtö, innostunut tunnelma ja sitoutuminen vaimentavat muutosvastarintaa. Noin kuukaudessa organisaatio muodostaa yleiskuvan, onko muutos todellinen ja suunta oikea. Sadassa päivässä taas pitää onnistua tuottamaan ensimmäisiä näyttöjä uudistumisen hyödyistä. (Kotter, 1996, 115–116; Kotter International, 2017.)

Viimeinen, kahdeksas vaihe on muutoksen juurruttaminen. Vaikka muutos yleisenä asioiden tilana on mitä luultavimmin pysyvä olotila, ei yksittäinen muutosprosessi tai muutostila itsessään voi jatkua ikuisesti. Josain vaiheessa saavutettu tila tulee vakiinnuttaa pysyväksi osaksi organisaation rakennetta ja yrityskulttuuria. Jos prosessi on onnistunut, se on johtanut halutun asian tai tilanteen parantumiseen. (Kotter, 1996, 127–128; Kotter International, 2017.)

#### 4.3 Muutosvastarintaa ei kannata vain sivuuttaa

Muutostilanteet herättävät ihmismielissä yhtä aikaa niin toivoa kuin pelkoakin, mistä muutoksessa seuraa tyypillisesti polarisoitumista eli henki-

löstö alkaa jakautua yhä selkeämmin niihin, jotka näkevät hyötyjä ja niihin, jotka suhtautuvat asiaan erityisen skeptisesti. Varovaisuuden ja muutossinnokkuuden uskotaan olevan biologista perua ajalta, jolloin heimon eloonjäännin kannalta oli hyödyllistä, että osan lähtiessä innokkaasti uutta, osa pysytteli hieman pidempään tutuilla vesillä. Näin koko heimo ei tuhoutunut kerralla. Muutoksen vastustaminen on siis luonnollinen ja todellisuudessa hyödyllinen ilmiö. Vastustajat toimivat ikään kuin ryhmän sisäisenä oppositiona, joka kriittisillä näkökannoillaan estää huonosti harjittujen tai liian impulsiivisten päätösten tekemistä. (Aro, 2002, 77.)

On tärkeää tiedostaa ja tunnistaa muutosvastarinta ja sen taso. On hyväksyttävä niin muutosvastarinnan olemassaolo kuin siihen liittyvien tunteiden todellisuuskin. Tunteita ei voi kieltää, mutta niihin on mahdollista vaikuttaa. Positiivisia tunteita voidaan vahvistaa koko matkan ajan. Monesti muutos onnistuu vasta jatkokierroksilla, kun asiaa mietitään uudelleen. (Erämetsä, 2003, 100–101.)

Tutkijoiden yleinen näkemys on, että muutosvastarinta johtuu ennen kaikkea tasapainon järkkymisestä. Muutostilanteessa pitää luopua jostain tutusta ja turvallisesta, jolloin tuntemattoman pelko ja vaikeus oppia uutta voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta voi kohdistua erilaisiin asioihin. Sisältöön kohdistuva kritiikki kohdistuu esimerkiksi tavoitteisiin, niihin johtaviin keinoihin tai toteutustapaan. Usein kuitenkin henkilökohtaisen aseman muutos ja sisällölliset kysymykset sekoittuvat toisiinsa, jolloin muutos omassa asemassa johtaakin itse muutoksen kriittiseen argumentointiin. Tyypillisesti muutosvastarinta ilmenee uuden asian kieltämisenä tai jopa aggressiivisuutena. Joskus muutosvastarinta voi heijastua myös sekaannuksena. (Stenvall & Virtanen, 2007, 100–101.)

Vastustus ja kritiikki tulevat johdon tietoon usein viiveellä. Tällöin ilmiöt ovat jo ehtineet kasvattaa juuriaan ja kerätä voimaa itseensä. Muutosvastarinnan rakenne muistuttaa jäävuoren rakennetta, jossa vain huippu on näkyvillä painavan massan lipuessa piilossa pinnana alla. Yleensä johdon tietoon saatetaan vain huippu, joka terävyydessään ei välttämättä edes anna tosiasiallista kuvaa yleisestä tilanteesta. (Mattila, 2007, 26.)

Vastarinta kannattaa aina huomioida jotenkin. Parhaimmillaan johto onnistuu kanavoimaan vastarinnan rakentavaksi voimavaraksi. Usein muutoksen johtaminen onkin nimenomaan vastarinnan johtamista. Kaikkien mielipiteiden aito huomioiminen ja kunnioittaminen vahvistavat sisäisiä suhteita ja vastarinnan avoin käsittely auttaa pääsemään tilanteeseen, jossa kaikki osapuolet saavat läpi ainakin joitain tavoitteitaan. Kun kaikki kokevat saavansa tilanteesta jotain, välttyään katkerilta tappion kokemuksilta. Taitava muutosjohtaja osaakin hyödyntää muutosvastarintaa uudistuksen laadun parantamisessa (Stenvall & Virtanen, 2007, 101).

Keskeistä muutosvistarinnan, samoin kuin työyhteisössä tapahtuvien konfliktien kohdalla, on kyky puuttua ripeästi esiintyviin ongelmiin. Taitava muutosjohtaja osaa kääntää vastarinnan reflektiivistä oppimista vahvistavaksi. Hän myös ymmärtää, että muutosvistarinnan voittamisen keinojen tehokas käyttö edellyttää luottamusta ja dialogia. (Stenvall & Virtanen, 2007, 103.)

Työhyvinvoinnin osalta keskeisessä roolissa ovat sellaiset menettelytavat, kuten osallistuva päätöksenteko ja oikeudenmukainen johtaminen, jotka takaavat, että työpaikalla käytettävissä olevaa tietoa ja kokemusta hyödynnetään työtä koskevissa päätöksissä ja että yksittäiset työntekijät voivat vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. (Kinnunen et al., 2005, 313.)

Tehokas keino muutosvistarinnan vähentämisessä on hyvä viestintä ja vuorovaikutus. Niiden avulla voidaan ennakoida ja vähentää muutosvistarintaa ja vastaavasti lisätä sitoutuneisuutta. Onnistuneen viestinnän tyypillisiä elementtejä ovat esimerkiksi muutosprosessien kuvaukset, muutoksen työnteolle asettamat vaatimukset sekä tiedottamissuunnitelma. (Luomala, 2008, 8.)

## 5 HYVÄ VIESTINTÄ EDESAUTTAA MUUTOKSEN ONNISTUMISTA

Viestinnän ydinajatus on pelkistettynä hyvin yksinkertainen. On olemassa jokin viestittävä asia, joka halutaan välittää, kanava, jolla viesti välitetään ja viestin tulkinta. Käytännössä jokainen viestintää tehnyt ymmärtää, että piru todellakin on pikkuasioissa ja viestintä on hyvin hienoviriteinen ja monimutkainen koneisto, joka vaatii onnistuakseen huolellista paneutumista ja suunnittelua sekä päämäärätietoista käytännön toteutusta. Joskus ehkä hiukan onneakin – tai ainakin hienoista myötätuulta.

Muutoksen tiimellyksessä koko organisaation sisäisen viestinnän toimivuus punnitaan. Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää, ja sillä on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa. Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa niin johtoa kuin henkilöstöäkin hallitsemaan käynnissä olevia muutostilanteita. Muutosviestinnän avulla voidaan auttaa ymmärtämään, mistä muutoksessa oikein on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin muutoksella tähdätään. Toisaalta muutosviestintää voidaan hyödyntää myös henkilöstön asiantuntemuksen optimaaliseen hyödyntämiseen itse muutoksen toteuttamisessa. (Valtiokonttorin Viesti muutoksessa -opas, 2007.)

Viestintä on kiinteästi sidoksissa luottamukselliseen esimies-alainensuhteeseen. Luottamus luodaan vuorovaikutuksessa ja tekojen kautta. Esimiehen rooli viestinnässä on merkittävä, koska omalla toiminnallaan

hän viestittää henkilöstölle omaa motivoitumistaan. Parhaimmillaan muutosviestintä luo luottamusta, turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta, selkeyttä, tehokkuutta, motivaatiota ja innostusta. (Pirinen, 2014, 116–117.)



Kuva 10. Sanapilvi onnistuneen muutosviestinnän aikaansaannoksista (mukaillen Pirinen, 2014, 117.)

### 5.1 Viestintä on keskeinen osa muutoksen johtamista

Sanotaan, ettei ilman viestintää voi johtaa. Muutostilanteissa tämä kytkös vain vahvistuu eikä muutoksen toteuttaminen onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Modernissa työyhteisössä viestitään avoimesti ja hyödynnetään myös erilaisia viestinnän kanavia. Näin toimimalla voidaan luoda luottamusta niin organisaation sisällä kuin organisaatiosta ulospäinkin. (Stenvall & Virtanen, 2007, 13, 60.)

Esimies saa organisaationsa ulkoa ja sisältä paljon sellaista tietoa, joka tulee vain hänelle. Osa on sellaista, jonka perusteella hän itse toimii, mutta suurin osa on sellaista, joka on tietoimpulssina saatettava alaiselle. Esimies on siis keskeisessä roolissa organisaatiossa kulkevan tiedon solmupisteenä – tai pullonkaulana. (Nurmi, 2000, 16–18.)

Muutoksen johtamisessa korostetaan jatkuvan muutoksesta viestimisen merkitystä. On pyrittävä viestimään aktiivisesti ja avoimesti kaikille muutoksen osallistuvissa – kaikissa muutosprosessin vaiheissa. Muutosviestintä ja avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ovat ennen kaikkea muutosjohtajan vastuulla. Muutosjohtajan tulisi sisäistää viestintä osaksi muutosstrategiaa ja -prosessia. (Stenvall & Virtanen, 2007.)

Johtajalla on muutoksessa kolme keskeistä roolia. Hänen tulee toimia ensinnäkin tiedon hankkijana ja toisaalta sisäisenä tietoimpulssina. Kolmas johtajan rooli on toimia organisaationsa puolestapuhujana. Tehokkain käyttöinformaatio perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, jossa voidaan aistia myös tunnelma- ja mielialatekijät. (Nurmi, 2000, 16.)

Informaatio-roolit	Kuvaus	Tehtäviä
Tiedon hankkija	Saa ja etsii ulkoista ja sisäistä informaatiota kokonaiskuvan muodostamiseksi organisaatiosta ympäristössään. Sisäisen ja ulkoisen informaation hermokeskus.	Posti, puhelut, keskustelut, liikkuminen organisaation ulkopuolella ym.
Sisäinen tieto-impulssi	Tiedottaa ulkoista ja sisäistä informaatiota alaisilleen organisaation kannalta tulkitsemanaan.	Keskustelut, puhelinsoitot, kokoukset, kirjeet, lappuset, tiedotteet jne.
Puolesta-puhuja	Tiedottaa organisaatiostaan ulospäin ympäristöön vaikuttaen.	Kirjallinen tiedottaminen, kokoukset, keskustelut jne.

Kuva 11. Johtajan informaatiroolit (Nurmi, 2000, 17.)

## 5.2 Hyvä viestintä ei yleensä synny sattumalta

Muutosta koskevaa virallista tietoa tulisi olla helposti saatavilla niin paljon kuin mahdollista, koska ihminen on muutostilanteessa luonnostaan utelias ja toisaalta tarvitsee tietoa oman toimintansa ohjaamiseksi. Tietämättömyyden kokemus voi verottaa toimintakykyä. Tärkeitä viestejä tulisi toistaa usein ja eri viestintäkanavia hyödyntäen. Tärkeätä on viestiä myös siitä, jos mitään uutta kerrottavaa ei ole. Parhaassa tapauksessa voidaan kertoa myös, miksei sitä ole sekä esittää arvio, milloin tieto voisi olla saatavilla. (Aro, 2002, 75.)

Myös viestinnän oikea-aikaisuus on tärkeää. Liian yleisluontoinen tai toisaalta liian varhain yksityiskohtainen tieto ei välttämättä saavuta kohderyhmää toivotulla tavalla. Viestinnän tulee kuitenkin olla jatkuvaa ja kulkea samassa tahdissa muutoksen etenemisen kanssa. Hyvä muutosviestintä ottaa huomioon kohderyhmien aikaisemmat tiedot, taidot ja osaamisen. Muutosviestinnässä on hyvä korostaa myös mahdollisuutta oppia uuttaja jättää tilaa myös omille oivalluksille. Muutostilanteessa tiedon sosiaalinen luonne tulee hyvin esiin, myös siksi on tärkeää kiinnittää muutostilanteissa erityistä huomiota tiedon kulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen. Erityisen tärkeää onnistunut muutosviestintä ja vuorovaikutuksellinen kommunikaatio ovat silloin kun kyse on organisaatorakenteita uudistavasta muutoksesta. (Luomala, 2008, 10–11, 19.)

Virallisen muutosviestinnän lisäksi tulee tarjota myös tilaisuuksia käsitellä muutosta ja muutostunteita myös epävirallisemmin. Jokaisen pitäisi voida osallistua omaa työtänsä koskevien muutosten suunnitteluun. Osallistamalla henkilöstö muutokseen voidaan hyödyntää heidän hallussaan oleva, työtä koskeva tieto ja osaaminen. Taitava muutosjohtaja osaa ottaa kyseisen osaamisen haltuun ja kääntää sen muutosta edistäväksi positiiviseksi resurssiksi. (Valtiokonttorin Viesti muutoksessa -opas, 2007.) On hyvä miettiä myös sitä, miten henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus antaa

palautetta ja esittää kysymyksiä. Ehkä vain murto-osa henkilöstöstä käyttää mahdollisuutta, mutta symbolinen merkitys voi kuitenkin olla arvaimattoman suuri. Mahdollisuuden myötä henkilöstö kokee, että työnantaja on vaikeallakin hetkellä saavutettavissa ja kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. (Aro, 2002, 76.)

Muutosviestinnässä kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota nonverbaaliseen viestintään. Johdon esiintymisellä ja eleillä voi olla dramaattisia vaikutuksia henkilöstön muutkokokemukseen (Aro, 2002, 76). Nonverbaalinen viestintä on ehkä jossain määrin opeteltavissakin, mutta kikkorien opetteluun sijaan kannattaa ehkä panostaa aitoon välittämiseen. Ihmiset ovat usein hyvin tarkkoja havaitsemaan merkkejä välinpitämättömyydestä, ylimielisyydestä tai peräti oman näkökulmansa halveksunnasta – joskus silloinkin, kun niitä ei välttämättä edes ole. Vilpittömyys voi vaikeudestaan huolimatta olla sittenkin se helpompi tie.

Wiioin laeiksi nimitetään emeritusprofessori Osmo A. Wiion laatimia lakeja viestinnästä ja tulevaisuudesta. Wiion ensimmäisen lain mukaan viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta. Nykyinen tutkimustieto kuitenkin pitää viestintää niin merkittävänä vaikuttamisen keinona, että ehkäpä sittenkin kannattaa yrittää.

## 6 TOIMITILAMUUTOS TUKESISSA

Valtion toimitilastrategiassa määriteltyjen linjausten myötä Tukes on monen muun viraston tavoin uudistanut toimitilaratkaisujaan. Pasilan toimipisteessä päädyttiin ratkaisuun, jossa uusi monitilaratkaisu toteutettiin olemassa oleviin tiloihin. Muutoksen kohteeksi joutuneet tilat olivat vielä melko tuoreet, sillä virastokeskukseen muutettiin toukokuussa 2010. Vajaa kolmannes tiloista jäi tarpeettomaksi, ja Tukesin käytössä aiemmin olleiden 3. ja 4. kerroksen eteläsiipien vuokrasopimuksista luovuttiin.

Muutto remontin ajaksi väistötiloihin tapahtui Pasilassa maaliskuun lopussa 2015. Osa henkilöstöstä siirtyi Pasilan virastokeskuksessa remontin ulkopuolelle jääviin tiloihin ja osa viereiseen Ympäristötaloon. Uusittuihin tiloihin Pasilan virastokeskuksessa siirryttiin maaliskuussa 2016.

Tukesin monitilaratkaisussa työpisteet ovat pääsääntöisesti mobiileja työpisteitä, joita ei ole nimetty yksittäisen henkilön käyttöön. Mobiilityöpisteet ovat vapaina ollessaan kenen tahansa käytössä, ja ne tulee aina tyhjentää päivän päätteeksi. Henkilökohtaisia työpisteitä eli niin kutsuttuja ankkuripaikkoja on tällä hetkellä hieman alle 20 %:lla henkilöstöstä.

## 6.1 Muutoksen tausta ja tavoite

Toimitilauudistukseen liittyen toteutettiin alkukesästä 2014 henkilöstökysely, jonka tärkein tarkoitus oli määritellä tukeslaisten työprofiileja ja kartoittaa senhetkisiä työnteontapoja ja tilankäyttöä.

Kyselyssä kävi ilmi, että Tukes oli organisaationa vielä hyvin paperikeskeinen. Henkilöstö koki, että oma työ vaatii keskittymistä ja tarkkuutta ja moni näki, että työrauhan takaa vain oma huone. Etätöön lisääntymiseen liittyen oltiin sekä puolesta että vastaan. Yhteistyötä koettiin olevan eniten oman ryhmän ja yksikön sisällä ja asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ja sitä pidettiin nykyisellään pääosin hyvänä. Yhteisten tilojen toivottiin olevan viihtyisät ja monipuoliset, mutta ei kalliit. Valtaosa vastaajista ei pitänyt tilojen visuaalisuutta tärkeänä asiana.

Kyselyn tuloksia hyödynnettiin syksyllä 2014 henkilöstölle järjestetyissä uusien tilojen suunnittelutyöpajoissa. Tukesin uusi toimitilakonsepti on muotoutunut henkilöstölle tehtyjen kyselyjen, toimitilatyöpajojen ja KVA-arkkitehtien hahmotelmien pohjalta.

## 6.2 Toimitilahankkeen linjaukset

Tukesin johtoryhmä päätti uusien toimitilojen päälinjauksista, joiden perusteella arkkitehdit valmistelivat toimitilakonseptin. Tukesin intraan perustettiin oma Tukes muutoksessa -osio sisäistä viestintää varten, jotta ajantasainen tieto tavoittaisi henkilöstön mahdollisimman tehokkaasti.

Tehtyjen linjausten mukaan uusiin tiloihin tuli työskentelypaikkoja noin 200 eli reilusti enemmän kuin työntekijöitä. Kaikki näistä eivät ole varsinaisia työpisteitä vaan luvussa on huomioitu työskentelyyn käytettävissä olevat paikat. Tavoitteena oli varmistaa, että istumapaikka löytyy aina. Varsinaisia työpisteitä on vähemmän kuin henkilöstöä. Pienellä ylibuukauksella pyrittiin parantamaan tehokasta tilankäyttöä. Työhuoneita ei uudessa tilaratkaisussa enää ole lainkaan. Myös Tukesin johto siirtyi muun henkilöstön mukana mobiiliin ratkaisuun.

Nimettyjä työpisteitä eli ankkuripaikkoja tuli uusissa tiloissa lähtökohtaisesti sellaisille henkilöille, jotka ovat kiinteästi työpisteellä joka päivä hetkellisiä poikkeamia lukuun ottamatta. Lisäksi joitakin ankkuripisteitä on annettu muista esimerkiksi terveydellisistä syistä. Muut työpisteet ovat nimeämättömiä, kaikkien käytettävissä olevia mobiilityöpisteitä.

Lisäksi toimitiloihin sijoitettiin vetäytymistiloja, neuvottelutiloja, varastoja arkistotiloja sekä sosiaali- ja taukotiloja. Eräiden ryhmien työskentelyyn liittyvät erityispiirteet, esim. erityiseen luottamukselliseen liittyvät vaatimukset, on myös pystytty toteuttamaan monitilassa.

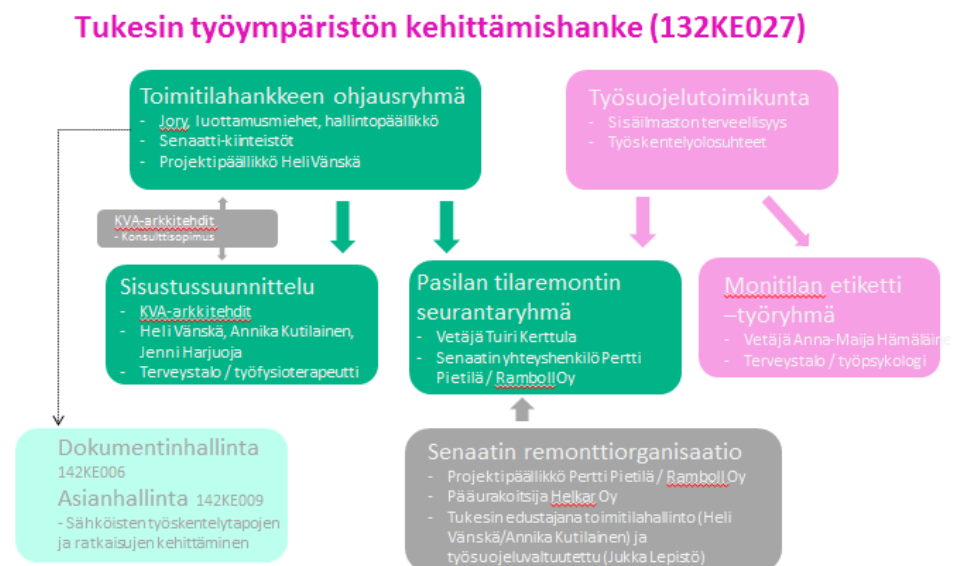
### 6.3 Muutoksen valmistelu ja työryhmät

Toimitilahankkeen ohjausryhmän ja työsuojelutoimikunnan alle perustettiin työryhmät, joille oli nimetty vastuualueet. Työryhmiin valittiin edustajat Tukesin eri yksiköiden edustajista ja ulkopuolisista asiantuntijoista.

Sisustussuunnittelutyöryhmä toimi ohjausryhmän sekä Tukesin työsuojelutoimikunnan alaisuudessa ja siihen kuului edustajat sekä Tukesista että Senaatti-kiinteistön remonttiorganisaatiosta.

Etikettityöryhmä toimi Tukesin työsuojelutoimikunnan alaisuudessa ja siihen kuului edustajia Tukesin eri yksiköistä sekä työterveyshuollon työpsykologi. Osallistuin myös itse sen työskentelyyn. Ensimmäinen versio etiketistä esiteltiin henkilöstölle syksyllä 2015, ja siihen on tehty vain pieniä täsmennyksiä. Etiketti on liitteenä 1.

Etiketti haluttiin pitää yksinkertaisena ja valittiin tulokulma, jossa säännöt laadittiin tiloille. Ajatuksena oli, että kunhan tilan käyttötarkoitus on määriteltä selkeästi, henkilöstö osaa käyttäytyä sääntöjen mukaisesti. Sääntöviidakkoa haluttiin välttää. Muuton jälkeen etikettejä on ripustettu seinille muistutukseksi yhteisistä pelisäännöistä. Tauluun on lisäksi merkitty punaisella täplällä, millaisessa tilassa parhaillaan ollaan.



Kuva 12. Tukesin työympäristön kehittämishanke (Tukes / Kutilainen A.)



## 6.4 Sisustus- ja tilasuunnittelu

Pasilan virastokeskukseen sijoittuvat monitilat jakautuvat kahteen kerrokseen ja ne muodostuvat sisäisestä ja puolijulkisesta vyöhykkeestä. Puolijulkinen vyöhyke tarkoittaa kokoustiloja, joihin voi kutsua myös ulkopuolisia vierailijoita kokouksiin tai vaikkapa koulutuksiin. Sisäisellä alueella ulkopuolisten liikkuminen on lähtökohtaisesti rajoitettu.

Sisustukseen päätettiin Tukesissa panostaa, jotta uusista tiloista saataisiin paitsi toimivat myös viihtyisät. Sisustussuunnittelutyöryhmä toimii toimitalahankkeen ohjausryhmän alaisuudessa ja siihen kuuluu edustajat Tukesista, KVA Arkkitehdit Oy:stä sekä työterveyshuollosta.

### 6.4.1 Työpistealueet

Tavanomaiseen työskentelyyn tarkoitettut työpistealueet muodostuvat neli- ja kolmiapila-pöytäryhmistä. Kaikkien työpisteiden varustuksena on sähkösäätöinen työpöytä, säädettävä työtuoli ja yhdestä kahteen näyttöä. Työpistealueet mahdollistavat sekä keskittymisen että pienimuotoisen keskustelun eli käytännössä näillä työpisteillä voi siis työskennellä suurimman osan ajasta. Tarvitessaan rauhallisempaa tilaa, voi siirtyä joko vetäytymistilaan tai muille hiljaisemman työskentelyn alueille.

Tukesin monitilassa on useita erityyppisiä työpistealueita sekä keskittävään yksilötyöskentelyyn että keskustelevampaan yhteistyöhön. Ankkurien työpisteet sijaitsevat keskustelevammilla alueilla, kauempana kulkuväylistä sijaitsevat hiljaisen yksilötyön alueet. Hiljaisemman työskentelyn työpisteillä on suositeltavaa esimerkiksi pitää kännykän ja tietokoneen äänet poissa käytöstä ja pidempiä puheluita varten siirtyä muihin tiloihin.

Keskustelevampaan työhön ja yhteistyötä sekä vuorovaikutusta varten löytyy erikseen tiloja, jotka on kalustettu esimerkiksi pirtin- tai baaripöydillä, sohvilla tai erityyppisillä nojatuoleilla.

### 6.4.2 Vetäytymistilat ja hiljaiset huoneet

Vetäytymistilat on tarkoitettu esimerkiksi pidempien puheluiden hoitamiseen sekä keskittymistä ja hiljaisuutta vaativaan yksilötyöskentelyyn. Tilat on kalustettu pääasiassa sähkösäätöisillä työpöydillä ja säädettävillä työtuoleilla. Vetäytymistiloja on parisen kymmentä, ne on sijoitettu vain muutaman askeleen päähän työpisteistä. Tiloja ei voi varata etukäteen. Lisäksi tarjolla on erillisiä hiljaisia huoneita, joissa kussakin on neljä työpistettä. Hiljaisessa huoneessa tietokoneen ja kännykän hälytysäänet on pidettävä äänettömältä ja tilassa työskennellään hiljaisesti. Yksi hiljaisista huoneista varataan hajusteettomaksi alueeksi.

### 6.4.3 Neuvottelutilat

Kokoustiloja on runsaasti erikokoisia ja niissä on joko video- tai Lync-neuvottelumahdollisuus. Pienimmät neuvottelutilat sopivat hyvin ad hoc -tyyppisiin kokouksiin, joissa osallistujia on maksimissaan neljä henkilöä. Pienten neuvottelutilojen varustus on vaihteleva. Keskkokoiset neuvottelutilat ovat noin 10–19 m<sup>2</sup> tiloja ja niistä löytyy pääsääntöisesti näyttöjä sekä Lync-neuvottelulaitteisto tai videoneuvottelulaitteisto. Keskkokoisiin neuvottelutiloihin mahtuu maksimissaan noin 9 henkilöä. Suurimpien neuvottelutilojen maksimikapasiteetti per tila on noin 16 henkilöä. Tiloista kaksi voidaan kuitenkin yhdistää yhdeksi tilaksi. Tukesin ulkopuolisia henkilöitä saa tuoda tiloihin ilman erillistä lupaa vain 4. kerrokseen sijoitetulle, puolijulkiselle kokouskäytäväalueelle.

### 6.4.4 Muut tilat

Pasilan toimitilojen molemmissa kerroksissa on myös niin sanotut Working Café- alueet kummankin kerroksen sisäänkäyntien läheisyydessä. Työkahvilassa voi myös työskennellä ja niissä voidaan tarvittaessa pitää yhteisiä tiedotustilaisuuksia. Kolmannessa kerroksessa Working Café on läpi talon oleva suurempi yhtenäinen tila. Tukesin tiloissa on myös kirjasto, johon voi vetäytyä lukemaan ammattikirjallisuutta. Lisäksi kolmannessa kerroksessa on tuotekäsittelytila ja tila isojen materiaalien, kuten karttojen käsittelyä varten. Molempiin kerrokseen on sijoitettu myös lähiarkistot ja tulostustiloja.

### 6.4.5 Säilytystilat

Vaatesäilytys ja henkilökohtaiset tavaralokerot sijaitsevat sisäänkäyntien läheisyydessä ja niiden lisäksi käytössä on virastokeskuksen muista tiloista pukukaappi- ja suihkutilat sekä kuivauskaapit. Henkilökohtaisia työpareiteita ja mappeja varten on varattu henkilökohtaista hyllytilaa. Ankkureiden säilytystila sijaitsee heidän omalla työpisteellään, muiden osalta säilytyskaapit löytyvät ryhmittäin tiloihin sijoitettuna. Lisäksi ryhmillä on kaappeja yhteisen materiaalin säilyttämiseen.

## 6.5 Muutokset sähköisessä ympäristössä

Uusiin toimitiloihin siirtyminen linkittyi myös uudenlaisten, mobiiliutta tukevien toimintatapojen käyttöön ottoon. Uudet työskentelytavat sisälsivät esimerkiksi paikasta ja ajasta riippumatonta sekä projektimaisempaa työskentelyä, lisääntyvää vuorovaikutusta, synergioiden hyödyntämistä yksiköiden ja ryhmien välillä, sähköisten järjestelmien hyödyntämistä ja kehittämistä sekä uudenlaisten ajattelumallien ja lähestymistapojen luomista.

Tehokas työskentely monitilassa edellyttää liikkuvaa työtä tukevia sähköisiä työvälineitä esim. kannettavia tietokoneita, sähköistä käsittelyä, tiedonhallintaa ja toimivia verkkoyhteyksiä. Valtionhallinnossa otetaan enenevässä määrin käyttöön yhteisiä ICT-palveluja perustietotekniikan, yhteen toimivuuden, tietoturvan sekä sähköisen asioinnin alueilla. Valtiolle on tuotettu mm. yhteinen tietoliikennetarkaisu (VY-verkko), viestintätarkaisu (Vyvi) sekä integraatiopalvelu (VIA). Yhteiset ratkaisut helpottavat myös tilojen joustavaa käyttöä. Tukesissa on lisäksi käytössä virkamiehen tunnistautuminen (Virtu) niissä palveluissa, joissa se on tuettuna. Virtun avulla on toteutettu myös kertakirjautuminen järjestelmiin.

Kiinteistä työpisteistä luopuminen edellyttää henkilöstöltä liikkuvuutta, joka puolestaan edellyttää toimivaa sähköistä asianhallintaa. Tukesissa on käytössä useita, asteittain käyttöön otettuja sähköisiä ohjelmia ja työkaluja. Henkilöstön ICT-taitojen ja tarpeiden selvittämiseksi toteutettiin lokakuussa 2015 kysely. Kyselyn perusteella vastanneille toimitettiin henkilökohtainen ehdotus hänelle soveltuvista koulutusmahdollisuuksista. Koulutukset olivat lähinnä järjestelmäkeskeisiä, varsinaisesta mobiilisyöskentelystä ei ainakaan allekirjoittaneen aikana ollut koulutusta.

## 7 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Kehittämistehtäväni tarkoitus on kartoittaa muutoksesta saatuja hyötyjä sekä sitä, miten erilaiset tilaratkaisut tukevat työn tekemistä erilaisissa työtehtävissä. Eryteisesti olen halunnut paneutua siihen, mitkä ovat olleet keskeiset koetut haasteet prosessissa. Työn perimmäinen tarkoitus on pyrkiä muodostamaan kokonaisvaltainen näkemys niistä keskeisimmistä tekijöistä, jotka tilamuutoksessa vähintään tulisi ottaa huomioon.

### 7.1 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Kehittämistehtävän yhteydessä on tarkasteltu ja etsitty vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin

- Miten monitilamuutos vaikuttaa työn tekemisen tapoihin?
- Mikä on erilaisten tilaratkaisujen merkitys erityyppisissä tehtävissä?
- Mitkä ovat keskeiset koetut haasteet muutoksessa?

Tutkimusmenetelminä ovat Webropolilla toteutettu kyselytutkimus sekä teemahaastattelut harkitulle otannalle.

### 7.1.1 Survey-kyselytutkimus

Survey-lähtötilannekysely toteutettiin lähtötilannekyselynä maaliskuussa 2016 (liite 2). Kyselyllä pyrittiin selvittämään muun muassa työn tekemisen tapoihin, vuorovaikutuksen, kokemuksiin ja odottamiseen liittyviä asioita. Kysely osoitettiin koko Pasilan toimipisteen henkilöstölle. Laajalla vastaajajoukolla pyrittiin selvittämään kattavasti henkilöstön kokemuksia valituista aiheista. Survey-kysely Pasilan toimipisteen henkilöille

Kyselylle piti tehdä seurantakysely, jossa olisi seurattu tilanteen kehittymistä. Toimeksiantaja jätti kuitenkin seurantakyselyn toteuttamatta, koska henkilöstö vastasi kevään 2017 aikana jo useisiin muihin kyselyihin. Tässä työssä on aineistona esitelty siis vain lähtötilannekyselyn tuloksia. Seurantakyselyn puuttuminen vaikeutti tapahtuneen muutoksen vertailua, joka monin paikoin olisi ollut kiinnostavaa tarkastella nimenomaan siitä näkökulmasta, toteutuivatko kerrotut odotukset käytännössä.

Lähtötilannekysely oli tarkoitus toteuttaa ennen uusittuihin tiloihin muuttoa, mutta erinäisten syiden vuoksi se viivästyi niin, että monitilaan oli juuri ehditty muuttaa. Oletettavasti tämä vaikutti myös vastauksiin, koska esimerkiksi kysyttäessä tunnekokemuksista tai odotuksista, ei ole helppoa palata viikonkaan taakse vaan sen hetkinen tilanne vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta kysely antoi mahdollisuuden antaa yleistä palautetta nimenomaan alkurytinässä, mikä saattoi olla osaltaan hyvä kanava purkaa tunteja. Muutos oli kyselyn aikaan kuitenkin vielä erittäin tuore.

Standardoidussa survey-tutkimuksessa asiat kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samoin. Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto, sillä tutkimusmenetelmä on vaivaa, kustannuksia ja aikaa säästävää. Kyselytutkimuksen haittapuolia ovat esimerkiksi se, ettei vastaajien huolellisuudesta tai rehellisyydestä voida olla varmoja. Myös kysymysten asettelu ja vastausvaihtoehdot voivat aiheuttaa vastaajalle väärinymmärryksiä, joita on vaikea kontrolloida.

Kyselyssä voidaan käyttää avoimia, monivalintakysymyksiä tai skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastausta ei rajoiteta millään tavalla, esitetään vain haluttu kysymys. Monivalintakysymyksissä tutkija laatii valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee vastauksensa ja merkitsee sen tai ne. Skaaloihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä joihin vastaaja vastaa sen mukaan, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä.

Kyselytutkimuksessa olennaista on, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, että hänellä tulee olla niiden vastaamisen edellyttämä tieto ja että hän haluaa myös antaa tämän tietonsa tutkimuksen käyttöön.

### 7.1.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017, noin vuoden kuluttua uusiin tiloihin siirtymisestä. Haastatteluilla pyrittiin erityisesti syventämään kokonaiskäsitystä sekä selvittämään sellaisia asioita, jotka eivät koko henkilöstölle suunnatuissa kyselyssä olisi tulleet esiin. Haastatteluiden avulla haluttiin saada esiin subjektiivisia kokemuksia tilojen käytettävyydestä ja ilmenneistä haasteista sekä saada tietoa myös mielipiteiden sekä kokemusten taustalla olevista syistä. Koska ympäristö ja teemahaastatteluihin osallistuneet olivat entuudestaan tuttuja, oli kysymysten asettelu, haastattelutilanne sekä tulosten tarkastelu hyvin tarkkaan harkittua, ettei haastattelutilanteissa esiintyisi johdattelua tai tulkintaa. Seurantakyselyn toteutumatta jääminen ei ollut vielä tiedossa teemahaastattelujen aikaan eli puuttumista ei ollut mahdollista huomioida niissä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Kysymysten muoto on kaikille sama, mutta vastaukset eivät ole sidottuja annettuihin vaihtoehtoihin ja haastatteliija voi vaihtaa kysymysten järjestystä. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen ja haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelu lähtee siitä, että ihmisten tulkinnat ja asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, joten menetelmä soveltuu hyvin silloin, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47–48.)

Teemahaastatteluun osallistuvia henkilöitä ei tule valita satunnaisesti, vaan haastattelut tulee kohdistaa henkilöille, joilta uskotaan saavan parhaiten ja monipuolisimmin vastauksia keskustelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47–48.) Teemahaastattelun etu on, että sen avulla voidaan saada haastateltavilta myös uusia ideoita ja näkökulmia. Sen käyttö kuitenkin rajaa haastateltavien määrää. Haastattelututkimuksessa ei varsinaisesti tutkita todellisuutta, vaan käsityksiä todellisuudesta, sellaisena kuin ne haastateltavalle subjektiivisesti ilmenevät. Haastattelututkimuksessa on hyväksyttävä se, että saatu tieto saattaa sisältää virheellistäkin tietoa. Haastattelu on sosiaalinen tilanne ja siten myös kieleen perustuva vuorovaikutustilanne (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 34).

Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelun avulla pyritään antamaan tilaa haastateltavien vapaalle puheelle, ennalta määriteltyjen teemojen suhteen. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Etukäteen päätetyt aihepiirit käydään jokaisessa haastattelussa läpi, mutta teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastatteluvaiheessa on siis myös liikkumavaraa, eikä tarkkaa etenemisreittiä ole määritelty. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47–48.)

Elävien olioiden tutkimisessa yleispätevien syy-yhteyksien löytäminen on monimutkaista ja kausaalisuutta arvioitaessa on otettava huomioon systeemisesti toisiinsa kietoutuneita tekijöitä. Ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja myös muuttuu kokemustensa myötä. (Hirsjärvi & Hurme, 2014.) Haastatteluissa saatu tieto liittyy aina kiinteästi siihen tutkimusympäristöön, yhteisöön ja kulttuuriin, jossa on hankittu. Saatu tieto ei siis ole tilastollisesti yleistettävissä. Laadullisessa haastattelussa korostuvat toisaalta kokemukset tutkittavasta tilanteesta, mutta myös kyky ja halukkuus keskustella kyseisistä teemoista. (Kylmä & Juvakka, 2007, 79–80.)

Haastattelun teemat voi muodostaa monella tavalla. Yleisin tapa on muokata teemat intuition perusteella, mistä saattaa kuitenkin seurata tutkimuksen edessä vaikeuksia. Toinen tapa on muodostaa teemat aiemmin tehtyjen tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Kolmas tapa on johtaa teemat teoriasta, jolloin teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon haastatteluteemoiksi. Joka tapauksessa teemojen tulisi olla riittävän väljiä, jotta tarkasteltavien ilmiöiden monimuotoisuus pääsee esiin. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle kuin tutkimuksen kannalta on mielekästä. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelija omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema-alueita (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 66–67.)

## 7.2 Tutkimusaineiston analyysi

Teemahaastattelujen laadullinen analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa, kun haastattelija tekee havaintoja ilmiöistä esimerkiksi niiden toistuvuuden, jakautumisen ja erityispiirteiden perusteella. Haastattelijalle voi jo haastattelutilanteessa syntyä hahmotelmia tai tyypittelyjä havainnoista. Analysointi voidaan tehdä joko induktiivisella eli aineistolähtöisellä tai abduktiivisella eli haastattelijan johtoideapohjaisella päättelyllä. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 136.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden analysoinnissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä. Haastatteluaineistoa tiivistettiin ja pelkistettiin kysymällä aineistolta tutkimusongelmien mukaisia kysymyksiä. Koska haastattelut olivat keskustelunomaisia, niissä käytiin läpi myös paljon sellaisia asioita, jotka olivat sinänsä arvokasta keskustelua, mutta jäivät tämän työn rajauksen ulkopuolelle.

Sisällön analysoinnissa on keskeistä erottaa tutkimusaineistosta samankaltaisuudet ja erilaisuudet, jolloin aineistoa kuvaavien luokkien pitää olla toisaalta yksiselitteisiä ja toisaalta toisensa poissulkevia. Analysointitapaa on syytä miettiä jo aineistoa kerätessä. Myös aineiston kuvailua, luokitelua ja yhdistämistä kannattaa pohtia. Aineiston kuvaileminen on ana-

lyysin perusta. Kuvailu lähtee siitä, että pyritään kuvailemaan tarkasteltavia ilmiöitä ja kokemuksia. Aineiston luokittelu luo pohjan haastatteluaineiston tulkinnalle. Sen avulla aineiston eri osia voidaan myöhemmin vertailla, yksinkertaistaa ja tulkita. (Hirsjärvi & Hurme, 2014.)

Jos teemahaastatteluaineiston tarkkaan purkamiseen ei ole tarvetta, voidaan aineisto purkaa kortistoksi, johon tallennetaan haastatteluvastauksen olennainen sisältö (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 142.). Luokittelu jäsentää tulkittavaa ilmiötä, kun taas yhdistely yrittää löytää luokittelujen välille samankaltaisuutta ja säännönmukaisuutta.

Tässä tutkimuksessa haastatteluja ei sellaisenaan litteroitu vaan nauhoitteet purettiin auki ja luokiteltiin koontilomakkeelle (liite 3) teemoittain nauhoitteiden sekä haastatteluissa tehtyjen muistiinpanojen perusteella. Kahden esihaastattelun osalta oli käytettävissä paperiset muistiinpanot.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksen virheiden mahdollisuutta pyritäänkin minimoimaan. Jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan selvittää ja arvioida, on syytä käyttää apuna erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Otantamenetelmä ja otoskoko vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Virhemahdollisuuden minimoimiseksi tutkimuksen otoskoko yritetään saada mahdollisimman suureksi, vaikka otoskoon kasvattaminen ei aina lisää tuloksen tarkkuutta.

Hyvä haastattelurunko ja haastatteluiden tallentaminen edesauttavat aineiston laaduntarkkailua. Aineisto tulisi myös litteroida tai jäsentää teemojen mukaan niin nopeasti kuin mahdollista. Laadullisen tutkimuksen realiaabeliuden määrittäminen toistettavuuden kriteeristöllä ei ole aivan yksiselitteistä ja siihen tulisikin suhtautua tietyin varauksin, koska haastattelut syntyvät vuorovaikutuksessa. Myös validiuden käsite on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaikeasti osoitettavaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 184–187.)

Realiaabeliuden ja validiuden totuttujen muotojen hylkääminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että laadullista tutkimusta voisi tehdä miten vain. Tutkimuksen on edelleen pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista. Sen tulee kuitenkin tapahtua niin, että tutkija on tietoinen mahdollisesta vaikutuksestaan haastatteluaineistoon. Tutkijan on kyettävä dokumentoimaan se, miksi hän on luokitellut ja kuvannut tutkittavien maailmaa juuri siten kuin hän on tehnyt. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 188–189.)

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Survey-kysely Pasilan toimipisteen henkilöille toteutettiin lähtötilannekyselynä maaliskuussa 2016. kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään muun muassa työn tekemisen tapoihin, vuorovaikutuksen, kokemuksiin ja odottamiseen liittyviä asioita.

Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017, noin vuoden kuluttua uusiin tiloihin siirtymisestä. Haastatteluilla pyrittiin erityisesti syventämään kokonaiskäsitystä sekä selvittämään sellaisia asioita, jotka eivät koko henkilöstölle suunnatuissa kyselyssä tulleet esiin.

### 8.1 Lähtötilannekysely 2016 (Survey)

Kyselyyn saatiin hyvin vastauksia (N=109). Kysymyksiin vastaaminen ei ollut lomakkeella pakotettua, minkä vuoksi vastaajajoukko vaihteli paikoin muutamalla vastaajalla. Avovastauksia saatiin kaikkiaan 200 kappaletta.

Yksityisyyden turvaamiseksi sitaateissa kerrotaan yksilöintitietona vain se, missä kyseisen henkilön työpiste on sijainnut ennen väistötiloihin siirtymistä. Sijoittuminen valittiin yksilöiväksi tekijäksi, koska sillä näytti olevan suurempi merkitys vastausten jakautumiseen kuin esimerkiksi sukupuolella tai iällä. Suorat lainaukset on esitetty sisennettynä.

Kyselyssä kartoitettiin lähtötilanteen taustatekijöitä sekä vallitsevaa tilannetta sähköisen työskentelyn ja vuorovaikutuksen osalta. Lisäksi kyselyssä selvitettiin muutokseen liittyviä odotuksia. Kyselyssä oli myös sisäilmaan liittyviä kysymyksiä, mutta ne on jätetty tästä analyysistä pois ja muutoin Tukesin hyödynnettäväksi, koska aihe ei kuulu työn rajaukseen. Kyselyn tavoitteena oli selvittää sekä sen hetkisiä tilannetta, että kokemuksia aiempien vakituisten sekä nykyisten tilojen välillä. Muutoksen aikana työskenneltiin väistötiloissa, joiden ei tilaratkaisuina sinänsä oletettukaan olevan optimaalisia työn tukemisessa, joten niihin ei pidetty oleellisenä keskittyä.

Varsinaisia toimitiloja koskevat kysymykset pyrittiin määrittelemään niin, että vastaaja osaisi peilata kysymystä haluttuun ajankohtaan eli joko nykyiseen tilanteeseen tai aikaan ennen väistötiloihin siirtymistä. Osassa kysymyksistä peilausajankohdan ei kuitenkaan katsottu olevan erityisen merkityksellistä (esim. sähköinen työskentely ja odotukset) eikä arvioitava ajankohtaa näissä kysymyksissä määritelty erikseen.

Vuorovaikutusta koskevien tulosten osalta ei kuitenkaan ollut aina mahdollista selkeästi erottaa, oliko vastauksessa ajateltu vuorovaikutusta väistötiloissa vai ennen sitä, ja luultavasti vuorovaikutusta koskeviin ky-



symyksiin sisältynee jonkin verran hajontaa. Väistötiloissa vuorovaikutus oli nimenomaan tilaratkaisuiden vuoksi rajatumpaa erityisesti suhteessa muihin tukeslasiin ja kokemukset oletettavasti kielteisempiä. Vuorovaikutusta koskevat kysymykset olisi pitänyt muotoilla täsmällisemmin

Kyselyiden ongelma on se, ettei kysyjä voi olla täysin varma siitä, ymmärsikö vastaaja kysymyksen juuri toivotulla tavalla. Erityisesti kysymykset menneistä kokemuksista tuntuvat epäluotettavilta, koska muistoilla on tapana värittyä – jompaankumpaan suuntaan.

Tämän kyselyn tulkinnessa olisi huomioitava, että kysely ilmeisesti koskee sekä aikaa ennen väistötiloja, että väistötiloja. Eli joku voi vastata kysymyksiin koskien aikaa ennen väistötiloja (ollut tyytyväinen olosuhteisiin) ja joku taas ehkä hankaliakin väistötilaolosuhteita. Nämä olisi ollut syytä eritellä kyselyssä. Nyt saadut tulokset voidaan siis tulkita niin kuin kyselyn tekijä haluaa ja parhaaksi näkee vertailtaessa tulevan kyselyn tuloksiin koskien aikaa monitiloissa.

Vastaaja PVK 4. krs.

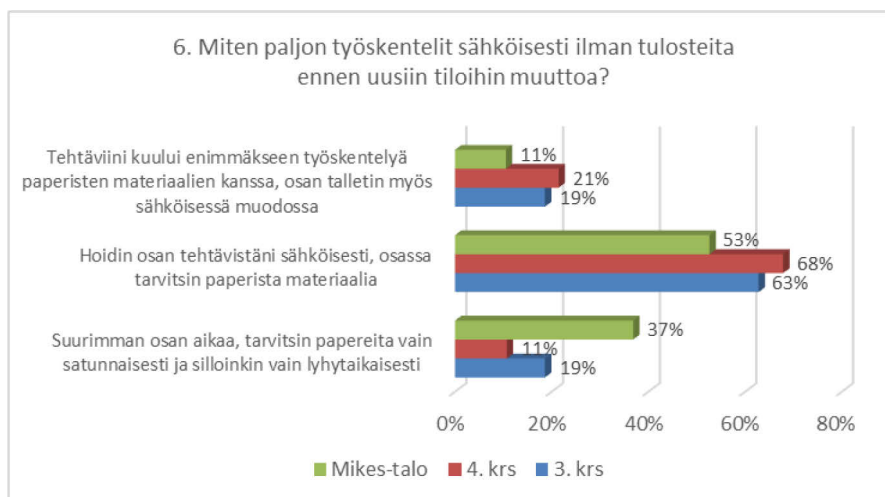
Seuraavissa alaluvuissa esittelen kyselyn tuloksia. Jakaumissa oli eroja, kun vastauksia tarkasteltiin suhteessa vastanneen fyysiseen sijaintiin ennen väistötiloja. Olen esittänyt vastauksia myös suhteutettuna lähtösijaintiin. Vastaajajoukot eivät kuitenkaan ole keskenään yhtä suuria. Suurin joukko oli Pasilan virastokeskuksen 4. kerroksessa työskennelleet (N=53), toiseksi suurin 3. kerroksessa työskennelleet (N=40) ja joukoista pienin oli ennen väistötiloja Mikes-talossa työskennelleet (N=16). Vastaa- jista 4 ei ollut ilmoittanut lähtötietoja, he eivät mahdollisesti olleet työskennelleet vielä tuolloin Pasilassa. Heidän vastauksensa sisältyvät siis vain kokonaisuuteen, eivätkä näy sijaintiin suhteutetuissa luvuissa.

Avovastauksista virastokeskuksen 3. kerrokseen sijoittuneet antoivat yhteensä 73 vastausta, 4. kerrokseen sijoittuneet 92 vastausta ja Mikes-taloon sijoittuneet 28 vastausta. Yhteensä 7 avovastauksessa lähtötietoja ei ollut. Vastausaktiivisuus avovastauksissa oli suunnilleen samanlaista kaikissa vastaajajoukoissa. Poimintoja avovastauksista on esitetty tulosten esittelyn yhteydessä. Olen valinnut mielestäni mahdollisimman edustavia sitaatteja kokonaiskuvan avaamiseksi.

### 8.1.1 Sähköinen työskentely

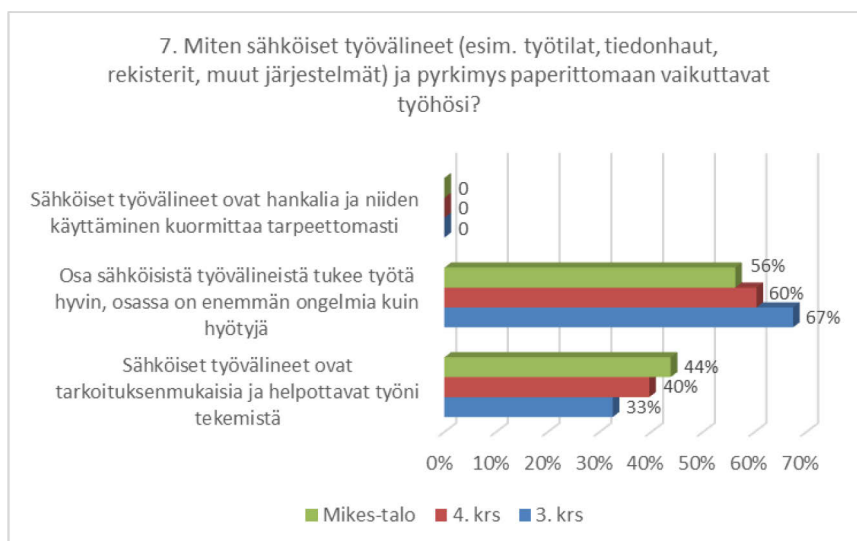
Kyselyyn vastanneista 67 % kertoi hoitavansa tehtävistään osan sähköisesti, mutta tarvitsevänsä vielä osaan tehtävistä paperia. Pääsääntöisesti sähköisesti työskenteleviä oli suunnilleen yhtä paljon (17 %) kuin niitä, joiden työ käsitti vielä enimmäkseen paperimateriaaleja (17 %).

Kun vastauksia tarkastellaan suhteessa sijoittumiseen ennen väistötiloja, voidaan huomata, että Mikes-taloon sijoittuneiden työ painottui eniten sähköiseen työskentelyyn ja että paperimateriaalit olivat tyyppisempiä virastokeskuksen 4. kerroksessa työskennelleille. Virastokeskuksen 3. kerrokseen sijoittuneet asettuivat näiden kahden väliin.



Kuva 13. Työskentelyn jakautuminen sähköiseen ja paperiseen

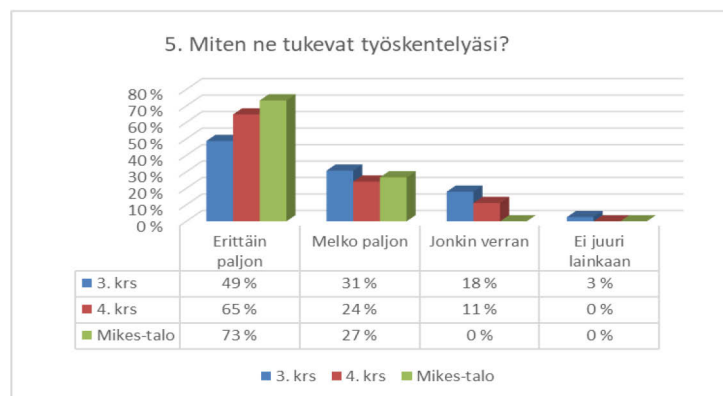
Kaikista vastaajista noin kaksi kolmannesta piti osaa sähköisistä työvälineistä hyödyllisenä, mutta koki, että osassa työvälineistä ongelmat ovat suurempia kuin hyödyt. Reilu kolmannes piti sähköisiä työvälineitä tarkoituksenmukaisina ja koki niiden helpottavan työn tekemistä. Kukaan vastaajista ei kertonut pitävänsä sähköisiä työvälineitä hankalina ja tarpeettoman kuormittavina. Suhteutettuna sijoittumiseen ennen väistötiloja, tyytyväisimpiä olivat aiemmin Mikes-taloon sijoittuneet.



Kuva 14. Sähköisen työskentelyn ja työvälineiden tarkoituksenmukaisuus

Kyselyssä ei eritelty substanssiin liittyviä järjestelmiä hallinnollisista järjestelmistä. Erillinen tarkastelu olisi voinut olla mielekäästä, koska hajontaa selkeästi oli. Myös paperimateriaalin määrien ja tarpeellisuuden selvittäminen olisi ollut kiinnostavaa, joskin sen välttämättömyyttä oli kommentoitu paljon avovastauksissa.

Noin 60 % vastaajista katsoi sähköisten työvälineiden yleisesti ottaen tukevan työskentelyä erittäin paljon ja melko paljon tai jonkin verran yhteensä 39,6 %. Yksi vastaaja ei katsonut niiden tukevan työskentelyä juurikaan. Myös tässä oli lähtötilanteeseen verrattuna hajontaa. Mikes-taloon sijoittuneet pitivät sähköisiä työkalujaan tehokkaimpina. Myös 4. kerrokseen sijoittuneet kokivat sähköiset välineet työtä tukevina. 3. kerrokseen sijoittuneiden vastaukset jakautuivat enemmän skaalalle.



Kuva 15. Sähköisten työkalujen tuki työskentelylle

Avovastauksissa tuotiin esiin paljon sähköiseen työskentelyyn liittyviä haasteita. Työskentelytapojen lisäksi hankaluutta koettiin sekä työkalujen toimivuudessa, että sähköisen työskentely-ympäristön yleisessä toimivuudessa ja luotettavuudessa. Myös prosesseissa koettiin puutteita.

Tukesissa ei näytä olevan yhteistä mallia paperittomaan työskentelyyn eikä selkeää politiikkaa siitä mitä välineitä työskentelyssä käytetään. Sähköistä työskentelyä on rajoittanut myös pieneksi määritetty tietoverkkoprofiili.

Vastaaja PVK 4. krs.

Tukesin prosessit kaipaavat pikaista uudistusta ja sama tilanne on useassa sähköisessä työvälineessäkin. Työvälineet ovat osittain liian kankeita ja niiden uudistaminen paremmin työtä tukeviksi kestää liian kauan. Teknisiä ongelmia (esim. verkko- ja kirjautumisongelmat) on aivan liian paljon. Puhelin on ylivoimaisesti toimivin sähköinen työväline.

Vastaaja PVK 3. krs.

IT-systeemit kaatuilevat ja ovat hitaita, siksi monesti on helpompaa, nopeampaa ja luotettavampaa printata materiaali, jolla työskentelee. Jolleivät sähköiset työvälineet huomattavasti parane, ei tilanne tule muuttumaan ja paperiton toimisto jää haaveeksi.

Vastaaja PVK 4. krs.

Työtäni haittaa jatkuvat IT-ongelmat. En pysty mutkattomasti uuteen paikkaan. Työteho on selkeästi heikompi, eikä sopeutuminen tarvitse aikaa. Koska paperit eivät kulje sähköisesti, pitää koko ajan hakea papereita kaapistosta, osa on koko ajan muualla kuin pitäisi ja pitää yrittää miettiä mihin sen ja sen asian on laittanut. Ennen paperit sai laitettua käsittelytilanteen mukaan lokerikkoihin, nyt tällaiseen ei ole mahdollista, koska lokerikot vievät liikaa tilaa ja kaapistot ovet eivät mene kiinni.

Vastaaja PVK 3. krs.

Hakemukset, ilmoitukset, tenttipaperit ovat paperisia, eikä tällä hetkellä ole järjestelmää, jolla ne voisi hoitaa sähköisesti. Usean sivuston välillä liikkuminen ja yrityksen muistaminen, mitä milläkin sivulla oli, on aika hankalaa. Pöydällä olevaa asiakirjaa on helpompi käsitellä. ...

Vastaaja PVK 3. krs.

Uusi järjestelmä on kehitysvaiheessa, joten kaikki hyödyt eivät vielä näy. Toiveissa sähköinen arkistointi (ja tarvittaisiin varmaan myös) sähköinen allekirjoitus jotta paperinpyörityksestä päästäisiin eroon.

Vastaaja Mikes-talo.

MAREK on kömpelö aikasyöppö, eikä täytä sähköisen arkistoinnin vaatimuksia. Työtilasta saa juuri niin sekavan kuin haluaa perustamalla kansiot ja tallettamalla tiedostot sinne tänne. ... Jos talletetaan moneen paikkaan... asioita on vaikea löytää. ... Kieku - susi jo syntyessään, muuta ei viitsi edes sanoa. Tukesin intrassa on edelleen vanhaa kamaa sivuilla ja samasta asiasta eri paikoissa. ... Jos asiakas soittaa avotilaan, neuvonta on hankalaa. Kun selviää, että asian selvittäminen vaatii esim. Tukesin yhteystietojen kaivamista, pitää ottaa kone irti ja odotella hyvä tovi, että verkkoyhteys tulee uudestaan päälle ja etsiä joku tila, jossa voi puhelun hoitaa. Nolottaa, että palvelu on huonoa.

Vastaaja PVK 3. krs.

1 Ne työt jotka ovat alusta pitäen suunniteltu sähköiselle alustalle toimivat asiallisesti. 2 Ne työt jotka ovat olleet alun perin täysin manuaaliset, ja jälkeinpäin sähköistetty, eivät sävytä positiivisesti. 3 Ne työt, jotka ovat ns. valmisohjelmien varassa, ja jälkeinpäin viritetty omat lisätarpeet (kieku) ovat suoraan sanoen surkeita. ...

Vastaaja PVK 3. krs.

Monisivuisten dokumenttien käsittelyssä, selailussa ja hahmottamisessa printattu versio on ylivoimainen näytöllä pyrittelyyn verrattuna. Pdf-versioiden selailussa törmää usein käytössä olevan version rajoitteisiin: tekstin tai kuvan kopiointi ei onnistu, muistiinpanojen /muokkausehdotusten tekeminen. Vastaaja PVK 3. krs.

Sähköisten rekisterien avulla voin kohdentaa työtäni oikeisiin asioihin. Paperiton toimisto ei kuitenkaan nykyisellään vielä onnistu täydellisesti, koska asiakkaat lähettävät vielä materiaaleja kirjallisesti ja toisaalta työssäni tulee verrata useiden asiakirjojen tietoja samanaikaisesti toisiinsa, joka ei onnistu yhden näytön varassa työskennellessä.

Vastaaja PVK 4. krs.

Olen tietoisesti väistömuuton lähestyessä/ sen aikana pyrkinyt vähentämään paperin tarvetta ja opetellut esim. käyttämään pdf-ohjelman muistiinpanotoimintoa sekä siirtynyt käyttämään OneNotea omana muistikirjanani. Oikeastaan ainoat käytössäni olevat paperimateriaalit ovat kulloinkin tapauksiin liittyvät dokumentit sekä muutama lainsäädäntö, jota päivittäin tarvitsen ja hyvin olen pärjännyt. Vielä olisi opettelemista työtöiden täysimääräisessä hyödyntämisessä, etten säilöisi jotain dokumentteja omalla koneellani tai sähköpostissa. Myös tuplatallennuksien osalta olisi petraamista, pitäisi löytää aikaa siivota omat tiedostot ja sähköposti. Lync on ollut ahkerassa käytössä koko ajan.

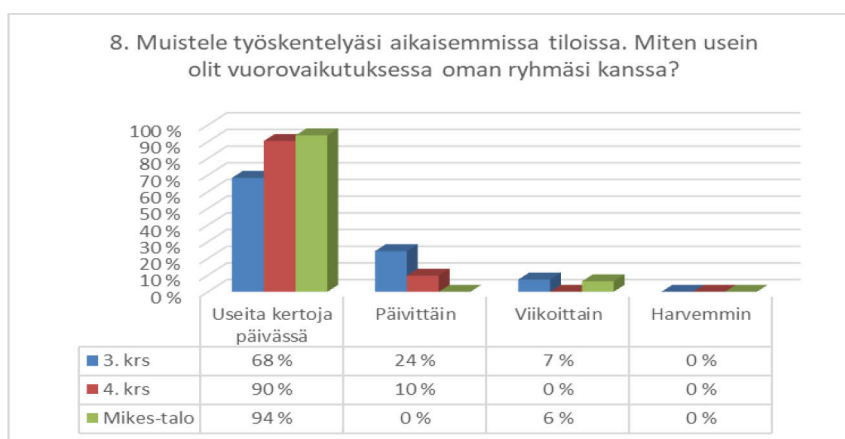
Vastaaja PVK 3. krs.

### 8.1.2 Vuorovaikutus

Vastaajista 82 % kertoi olevansa oman ryhmänsä kanssa vuorovaikutuksessa useita kertoja päivässä, päivittäin vuorovaikutuksessa oli 15 %, viikoittain 4 %. Kukaan ei kertonut olevansa vuorovaikutuksessa oman ryhmänsä kanssa tätä harvemmin.

Myös ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa oli hieman eroja suhteutettuna sijaintiin ennen väistötiloja. Virastokeskuksen

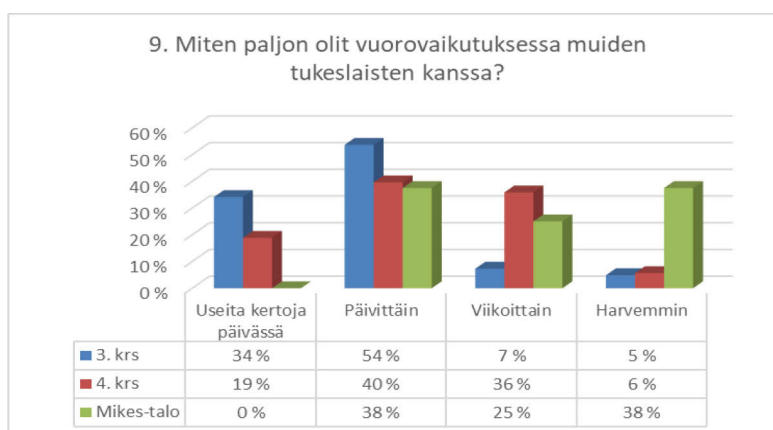
4. kerroksessa työskennelleistä 90 % kertoi olevansa vuorovaikutuksessa oman ryhmänsä kanssa useita kertoja päivässä ja loput 10 % päivittäin. Mikes-talossa työskennelleistä useita kertoja päivässä oli vuorovaikutusta 94 %:lla ja lopulla 6 %:lla viikoittain. Sen sijaan 3. kerroksessa työskennelleiden hajonta oli suurempaa. Useita kertoja päivässä vuorovaikutuksessa oli 68 %, päivittäin 24 % ja viikoittain 7 %.



Kuva 16. Vuorovaikutuksen tiheys omassa ryhmässä

Kysyttäessä vuorovaikutusta muiden tukeslaisten kanssa kaikista vastaajista 23 % kertoi olevansa vuorovaikutuksessa päivittäin useita kertoja. Päivittäistä vuorovaikutusta oli 43 %:lla ja viikoittaista 24 %:lla vastaajista. Harvemmin kuin viikoittain vuorovaikutuksessa oli 11 %.

Kun vastauksia tarkastellaan ennen väistötiloja olleen sijainnin mukaan, voidaan havaita, että niissä on melko suuria eroja lähtösijaintiin suhteutettuna. Virastokeskuksen 3. kerrokseen sijoittuneet olivat selkeästi useammin vuorovaikutuksessa muiden tukeslaisten kanssa kuin 4. kerrokseen sijoittuneet. Mikes-taloon sijoittuneilla vuorovaikutusta oli vähiten, mikä oli organisatorisista syistä loogista.



Kuva 17. Vuorovaikutuksen tiheys muiden tukeslaisten kanssa

Vuorovaikutuksesta ei ollut erillistä avovastausosiota, mutta vuorovaikutukseen liittyviä asioita oli tuotu esiin muiden vastausten yhteydessä.

Kun ympärillä on enemmän ihmisiä ja paljon vuorovaikutustilanteita, tämä rasittaa introvertteja ihmisiä muita enemmän; tämä kuormittaa ja vie energiaa siinä missä toisille jatkuvassa vuorovaikutusmatriisissa oleminen tuo energiaa. Huomaan väsyväni työpäivän aikana nyt nopeammin kuin silloin, kun työskentelin väistötiloissa omassa työhuoneessa. Vastaaja PVK 3. krs.

Suurin haitta, jonka olen itse kokenut aloitus ja lopetusrutinien lisäksi on se, että spontaani kommunikointi toisten kanssa on hankaloitunut, kun ei voi enää mennä toisten luo spontaanisti keskustelemaan. Hyväksi asiaksi olen kokenut sen, että työpöytää voi nostaa ja työtä tehdä seisovassa asennossa. Yhteistyö syntyy, kun sille on luonnollista tarvetta, ei keinotekoisesti, niin että sitä höpötetään joka yhteydessä. Olen ollut Tukesissa ... vuotta ja sinä aikana tehnyt yhteistyötä pääosin oman ryhmäläisten, mutta myös oman yksikön asiantuntijoiden kanssa. Olen myös asioinut juristin, taloushenkilöiden, viestinnän kanssa työasioistani. Minulla ei ole toistaiseksi ollut mitään asiaa tai kysyttävää Tukesin muiden yksiköiden kanssa eikä niistä kukaan ole ollut minuun yhteydessä. Tämä ei johdu yhteistyön karttamisesta vaan sitä, että mitään aihetta yhteistyölle ei ole toistaiseksi tullut vastaan.

Vastaaja PVK 4. krs.

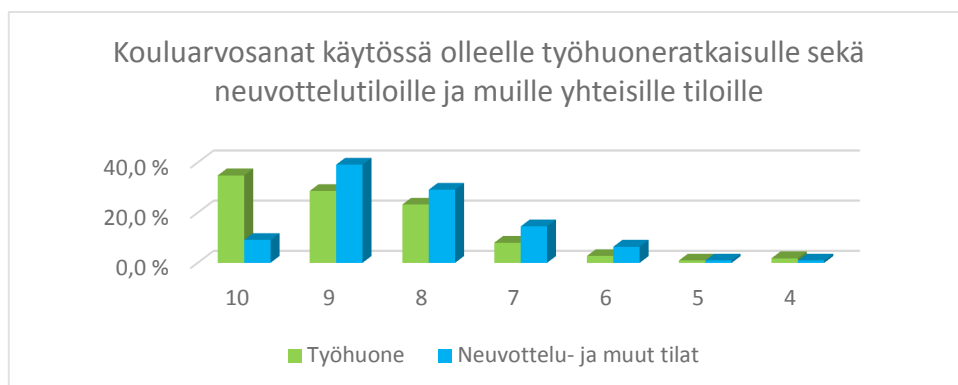
Ryhmäni kriittisyys on vaikuttanut merkittävästi omaan työhöni ja työhyvinvointiin huolimatta siitä, että itse olen tyytyväinen tiloihin. Ryhmässä on noussut esille eripuraa ja se on vaikuttanut yhteisöllisyyteen negatiivisesti. Valitettavasti vuorovaikutus ei uusissa tiloissa ole lisääntynyt odotetulla tavalla. Ei tapahdu luonnollisia kohtaamia kollegoiden kanssa, koska ihmiset ovat hajallaan jossain toimistolla tai jopa etässä. Aiemmin ryhmän kanssa olimme päivittäin jatkuvasa vuorovaikutuksessa, kun hyörimme samalla käytävällä.

Vastaaja PVK 4. krs.

### 8.1.3 Oma työhuone sekä neuvottelu- ja yhteiset tilat

Arvioitaessa oman työhuoneen toimivuutta ennen väistötiloihin siirtymistä, oma huone sai kouluarvosanaksi kaikkien vastaajien kesken 8,75. Kympejä antoi lähes 35 % vastaajista.

Neuvottelu- ja muiden yhteisten tilojen (ennen väistötiloihin siirtymistä) keskiarvo oli 8,24 arvosanojen painottuessa selkeästi arvosanoihin 8–9.



Kuva 18. Kouluarvosanat työhuoneen toimivuudelle sekä neuvottelu- ja muille yhteisille tiloille.

Avovastauksissa työhuoneen huonoja puolia nähtiin vain muutamissa kommentteissa, etuja puolestaan oli kirjattu avovastauksiin runsaasti. Neuvottelu- ja muiden tilojen osalta hajonta oli suurempaa. Osa piti kyseisiä tiloja toimivina ja riittävinä, osa esimerkiksi liian pieninä/suurina, varattuina, huonosti varusteltuina tai tunkkaisina. Videoneuvotteluja kaihattiin muutamassa kommentissa lisää.

Huoneessa oli hyvä työrauha. Välillä ovi auki, välillä mahdollisuus pitää kiinni, jos tarvetta erityiseen keskittymiseen tai luottamuksellisten puheluiden hoitoon. Mahdollisuus kollegoiden kanssa neuvotteluun pistäytymällä toisen huoneessa ilman että häiritsee muita ja ilman että tarvitsi kuljettaa tietokonetta mukanaan. Joustavaa vuorovaikutusta. Myös yli ryhmärajojen. Toki Lync ja muut sähköiset systeemit hyviä ja tärkeitä lisäapuvälineitä vuorovaikutuksessa ja työnteossa. Omassa huoneessa oli työpöydän lisäksi (omassa ja muu-  
massa muussa huoneessa) mahdollista pitää ad hoc -  
palavereita vaikka muutaman hengen kanssa.

Vastaaja PVK 4. krs.

Hommat hoituivat sujuvasti, kun kaikki välineet ja materiaalit olivat käytettävissä heti. Taukojen ja palaverien jälkeen pystyi jatkamaan samasta tilanteesta mihin oli jäänyt. Kollegan kanssa pystyi keskustelemaan oman näytön/näyttöjen ja paperien äärellä siirtymättä minnekään. Työpisteen ergonomia oli kerralla kunnossa eikä tuolin/pöydän säätämiseen ja tavaroiden pakkaamiseen/purkamiseen kulunut aikaa. Nyt osassa uusia sähköpöytiä ei ole korkeusnäyttöä tai näyttö näyttää väärin. Oman huoneen sisäilmasto-olosuhteisiin



pystyi vaikuttamaan (valaistus, lämpötila ja tuuletus ikkunasta). Yhteisten tilojen valaistus oli niukkaa. Oma vaatekaappi (60 x 40 x 208) oli todella iso etu. Eipä ollut ruuhkaa naulakoilla ja tarvittaessa nopea poistuminen päällysvaatteiden kera oli mahdollista (turvallisuus).

Vastaaja PVK 4. krs.

Omassa huoneessa pystyy hoitamaan kaikki asiat (myös puhelut) toisia häiritsemättä ja tietokoneen äärellä palvelimen verkkoasemia hyödyntäen. Aikaa ei myöskään kulunut tavaroiden edestakaiseen kuljettelemiseen aamuin illoin ja vaihtuvien paikkojen IT-ongelmien setvimiseen. Myös omaan työhön liittyvää tukiaineistoa mahtui säilyttämään aivan eri tavalla kuin nyt. Lukolliset henkilökohtaiset kaapit (3 hyllyä) ovat todella järkyttäviä, kun liukuovet peittävät jo ennestäänkin pienestä hyllytilasta puolet keskeltä. Keskimmäisiin mappeihin (40 cm keskeltä) käsiksi päästökseen täytyy purkaa puolet hyllyn mapeista pois.

Vastaaja Mikes-talo.

Seinät ympärillä ja ovi sulkemalla mahdollisuus saada työrauha keskittymistä vaativiin tehtäviin. Riittävät pöytä- ja arkistotilat oman työpisteen välittömässä läheisyydessä. Oma aiempi työpisteeni oli lyhyesti kuvattuna täydellinen. En olisi kaivannut tämän tyyppistä muutosta työtiloihin.

Vastaaja PVK 3. krs.

Tarvitsen pääosan työajastani rauhallisen, keskittymistä sallivan työpisteen ja se entinen huoneeni oli. Työhuoneessani oli riittävästi pöytä- ja hyllytilaa. Fysioterapeutti tarkasti työpisteeni ergonomiset säädöt ja päätelasini tehtiin sentilleen mitaten etäisyys näytöstä. Niska- selkä tai hiirikäsiongelmiä ei ollut (toisin kuin nyt, ...). Tärkeimmät työkollegat olivat viereisissä huoneissa ja voitiin vapaasti keskustella työasioista kunkin huoneessa ilman erityistä palaverin sopimisaikaa tai -paikkaa. ...käsittelyajat ja työtahti on tiukkaa. Silloin ei halua, että työaikaa menee laitteiden ja työpisteen säätelyyn tai työpöytänsä siivoamiseen. Oman huoneeni saatoin sisustaa itselleni miellyttäväksi työympäristöksi kukkineen ja lasten valokuvineen. Puhelut hoituivat omassa huoneessa helposti. Oman huoneen lämpötilan säätö toimi ja oli aina optimi.

Vastaaja PVK 4. krs.

Työrauha oli parempi. Kaikki tarvittavat välineet olivat oman työpisteen yhteydessä. Tulostin oli omassa huoneessa. Tilaa

papereille oli enemmän. Ja niitä papereita nyt vain on, eikä Tukes ole oikeasti paperiton kaikkien asioiden osalta.

Vastaaja PVK 3. krs.

Oma työhuone helppo ratkaisu, toisaalta seisomatyöpaikka oli huono, ja omaan huoneeseen tuli liikaa sulkeuduttua - ja osaa työkavereista ei tavannut päivän aikana.

Vastaaja Mikes-talo.

Huoneessa työskennellessä oli jatkuvasti keskeytyksiä, koska kyselyitä ja ad hoc -palavereita tuli jatkuvasti, usein montaakin ihmistä jonossa ovella. Huone toimi myös edeltäjäni sekalaisten asiakirjojen arkistona.

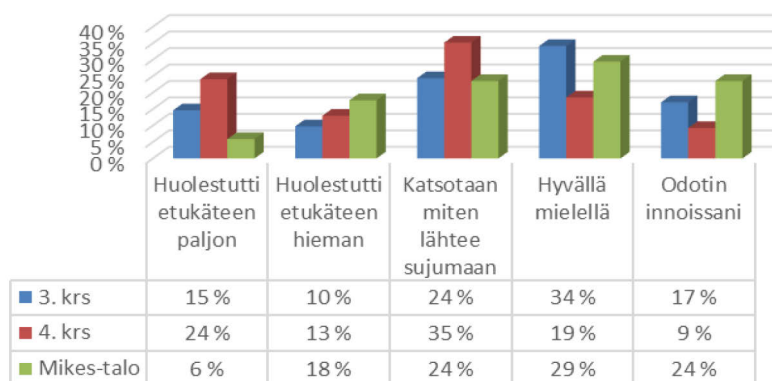
Vastaaja PVK 3. krs.

#### 8.1.4 Odotukset

Yhteensä 43 % kaikista vastaajista kertoi lähtötilannekyselyssä odottavansa muutosta joko hyvällä mielellä (28 %) tai innoissaan (15 %). Paljon tai hiukan huolestuneita oli hieman vajaa kolmannes vastaajista 30 %. Loppukolmannes oli tarkkailevalla kannalla.

Hieman tai paljon huolestuneita oli eniten aiemmin virastokeskuksen 4. kerroksessa työskennelleissä (37 %). Virastokeskuksen 3. kerroksessa työskennelleistä 25 % oli huolissaan ja Mikes-talossa olleista 24 %. Hyvällä mielellä tai innoissaan muutokseen suhtautui 4. kerroksessa työskennelleistä vajaa kolmannes (28 %), 3. kerroksessa työskennelleistä noin puolet (51 %) ja Mikes-talossa työskennelleistä hieman yli puolet (53 %).

#### 3. Millä mielellä olet muuttanut uusiin toimitiloihin?



Kuva 19. Ennako-odotukset uusiin toimitiloihin siirtymisestä

Yleistä muutokseen liittyvistä odotuksista suurimpina piikkeinä nousivat esiin odotus arkipäiväisen vuorovaikutuksen lisääntymisestä (66 %) sekä arkirutiinien hankaloituminen (58 %). Lähes puolet odotti, että muutos tuo tullessaan mahdollisuuksien ja joustavuuden lisääntymistä (49 %) ja noin joka kolmas uskoi yhteistyön yli ryhmärajojen lisääntyvän (36 %). Parempia työvälineitä odotti 23 % vastaajista ja turhasta tavarasta ja paperista uskoi pääsevänsä eroon 24 %. Ratkaistavissa olevia haasteita uskoi kohtaavansa lähes puolet vastaajista (46 %).

Negatiivisempia odotuksia olivat arkirutiininen hankaloituminen, jota piti todennäköisenä 58 % sekä heikentyminen toisaalta ryhmähengen (46 %) ja toisaalta työrauhan (44 %) osalta. Myös työergonomian osalta odotettiin ongelmia (43 %). Noin joka kolmannes (31 %) pelkäsi, että oma toiminta saattaa olla muille häiriöksi. 6 % vastaajista odotti muutoksesta aiheutuvan ylitsepääsemättömiä ongelmia. Noin joka viides odotti konflikteja, ilmapiirin heikentymistä (20 %) ja lähes yhtä moni uskoi kohtaavansa haasteita aineistoille varattujen säilytystilojen riittävydessä (19 %).



Kuva 20. Odotuksia monitilan tuomista muutoksista

Avovastauksissa korostuivat kielteiset odotukset huomattavasti selkeämmin kuin kaikkien vastanneiden taulukossa. Melko paljon oli kuitenkin annettu myös muuta yleistä palautetta tiloista ja niissä olevista tiloista. mihin osaltaan varmasti vaikutti se, että tiloihin oli juuri muutettu. Jos kysely olisi tehty ennen muuttoa, olisi luultavasti pystytty paremmin kartoittamaan varsinaisia odotuksia.

En näe mitään positiivista muutosta uusiin tiloihin siirtymisessä. Käsittämätön valtiohallinnon sanelupolitiikan ja johtamistavan tuotos, jossa jälleen kerran tuhlatiin verorahoja. Vastaaja PVK 3. krs.

"Mahdollisuuksien ja joustavuuden lisääntyminen, kun voi aiempaa vapaammin valita työhön sopivan tilan" on täysin käsittämätön odotus - aiemmin oli aina tarjolla sopiva työskentelytila, nykyään vain jos niitä sattuu olemaan vapaana!! Vastaaja PVK 4. krs.

... Luvattiin!!! että voi sammuttaa yläpuolelta olevat valot mutta ei otettu huomioon, että jäljelle jää 7 muuta valoa jotka paahtaa ylikirkkaalla ... sitten jos on vähän aikaa ollut liikkumatta ja lähtee liikkeelle, niin johan ne taas pamahtaa täysille, koska ei ole mitään yhteistä kirkkauden säätöä joka pysyisi koko päivän tai ainakin kunnes toisin säädetään. Pöytävalot olisi ollut paljon sopivampi ratkaisu, varsinkin kun niitä hankittiin väistötiloihin muuttaessa ison kasan. ... Vastaaja PVK 4. krs.

Pelko siitä, miten työtovereiden jatkuva valittaminen vaikuttaa omaan mielialaan. Toiveet siitä, että johto (ryhmän, yksikön, koko talon) saisi valittajat ymmärtämään, että näillä mennään. Toivo siitä, että kaikki oppisivat paremmiksi IT-osaajiksi eikä itsen tarvitsi käyttää työaika IT-tukena toimimiseen. Toivo siitä, että muuton konkretisoituminen parantaisi työpaikan ilmapiiriä. Vastaaja PVK 4. krs.

Ryhmät hajaantuvat, ryhmän jäseniä ei enää tavoita yhtä helposti. Puhelut asiakkaisiin tai kollegoille Tampereella ovat vaikeampia, jos puhelinkoppiin pitää ottaa läppäri mukaan. Läppäriin irrottaminen telakasta ja paluu takaisin saa koneen täysin sekaisin. Muuten ennakoahdistukset ovat osoittautuneet melko aiheettomiksi. Vastaaja PVK 3. krs.

Sähköpöytä on ollut hyvä, kun pystyy tekemään töitä myös seisten. Tavaroiden raahaaminen joka aamu ja iltapäivä turhauttaa.

Vastaaja PVK 4. krs.

Kauniit uudet tilat, nautin valosta ja väreistä ja tilan avaruudesta, hyvä taukotila ja kokoustilat.

Vastaaja Mikes-talo.

Itsellä oli optimistiset odotukset ja odotin mielenkiinnolla uusia tiloja, eniten häiritsi työkavereiden etukäteishypetyksistä kuinka huonosti asiat ovat monitoimitiloissa. Itse asiassa nuo rastittamani kohdat toteutuivat suurelta osin entisissä tiloissakin.

Vastaaja PVK 4. krs.

Työtehokkuuden lisääntyminen. Omassa huoneessa jää helposti tyhjäkäyntitilaan, jos alkaa väsymään. Avotilassa viireystila säilyy luontaisesti paremmin ja tarvittaessa voi helpommin liikkua, vaihtaa työpistettä tai asentoa.

Vastaaja PVK 4. krs.

Omalta osaltani uudet työtilat parantavat työmotivaatiotani. Ihanaa, kun ei olla enää väistötiloissa jakaantuneina kahteen taloon vaan kaikki saman katon alla!

Vastaaja PVK 3. krs.

Uudet tilat ovat paremmat. Suunnitelmat modernimmat. Kaikki ei aina sovi vanhalle kaakille :) Tehkäämme parhaamme tälle nykyiselle ympäristöllemme. Se saadaan toimimaan. Ja hyvä on myös pitää mielessä, että paluuta entiseen ei ole. Kyllä me pärjäämme, kun oikein yritetään.

Vastaaja PVK 3. krs.

## 8.2 Teemahaastattelut noin vuoden kuluttua muutosta

Teemahaastatteluihin valittiin harkinnanvarainen 7 henkilön otanta niin, että edustettuna olivat eri työntekijäryhmät, yksiköt sekä kumpikin toimitalan kerroksista sen perusteella, missä henkilön kaapit sijaitsevat. Lisäksi valinnassa huomioitiin sukupuoli- ja ikäjakauma. Haastateltavista yhdellä oli nimetty ankkuripiste, loput 6 olivat mobiileja. Suhde on suunnilleen sama kuin koko Pasilan toimipisteen jakaumassakin. Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurungon toimivuutta pilotoitiin kahdella esihaastattelulla. Muutostarpeita ei ilmennyt, joten esihaastatteluja ei jatkettu. Koska haastattelurunkoon ei käytännössä enää tehty muutoksia, myös näitä kahta haastattelua on huomioitu tutkimusaineistossa.

Esihaastatteluita ei nauhoitettu, vaan niistä tehtiin vain haastattelun aikana muistiinpanot. Havainto kuitenkin oli, että nauhoittaminen on analysoinnin kannalta välttämätöntä, jotta autenttiseen aineistoon voidaan palata. Kaikki varsinaiset haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Koska pilottihaastatteluja ei nauhoitettu, niistä ei myöskään ole esitetty tässä lainauksia.

Haastateltaviksi pyysin henkilöitä, jotka jakautuivat edustamaan edellä mainittuja ryhmittymiä henkilöstössä, ja joiden arvelin lisäksi edustavan erilaisia näkökantoja muutokseen. Yhtenä valintakriteerinä oli arvioni siitä, että henkilö pystyy myös analysoimaan omaa tilannettaan sekä pukemaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan sanoiksi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, koska haluttiin selvittää nimenomaan henkilökohtaisia kokemuksia. Niiden esiin tuominen ryhmässä olisi voinut muodostua hankalaksi, ja arvokasta tietoa olisi jäänyt saamatta. Haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti eikä tietoja haastateltavien henkilöllisyydestä ole luovutettu edes toimeksiantajalle. Haastateltavien yksityisyyden turvaamiseksi suorien lainausten osalta ei tässä kerrota yksilöiviä tietoja. Säilytän kuitenkin itselläni koontitaulukon, johon haastattelut on purettu ja myös lainaukset kirjattu haastateltavien yhteyteen, jos sen tarkempaan tarkasteluun ilmenisi tarvetta. Suorat lainaukset on esitetty sisennettynä.

Haastatteluissa käytiin vapaassa, soljuvassa järjestyksessä läpi haastattelurunkoon kuuluneet teemat. Pääasiassa haastateltavat toivat asioita esiin valitsemassaan järjestyksessä. Keskustelut kulkivat assosiatiivisesti eri aiheiden välillä, ja tarvittaessa ohjasin keskustelun kulkua tarkentavilla tai vielä käsittelemättä oleviin teemoihin johdattavilla kysymyksillä.

Haastatteluiden tunnelma oli oman kokemukseni mukaan hyvä ja luonteva, ja haastateltavat toivat esiin näkemyksiään aktiivisesti ja avoimesti. Haastattelussa tuli esiin myös useita sellaisia näkökantoja tai tulokulmia, joita en ollut itse tullut ajatelleeksi enkä lähdeaineistossa havainnut. Havainto oli, että kysymyspatteristo ei toiminut kovin hyvin ankkuripaikalla olleen henkilön kohdalla, koska moni kysymyksistä ei ollut relevantteja. Monitilaan liittyvät asiat ja mobiililyö eivät olleet hänen kohdallaan käytännössä realisoituneet.

Osan haastateltavista tunsin Tukes-ajoiltani varsin hyvin, osan kanssa olin ollut vähemmän tekemisissä. Koin, että tuttuudesta oli näissä haastatteluissa ennen kaikkea hyötyä, koska se vaikutti lisäävän luottamuksellisuuden ja luontevuuden ilmapiiriä. Haastattelut lähtivät helposti ja nopeasti käyntiin eikä varautuneisuutta tai pidättelyä ollut juurikaan havaittavissa.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat noin 40 minuutista 1,5 tuntiin. Useassa haastattelussa tuli tunne, että haastateltavalla oli paljon sanottavaa ja yleisesti ottaen haastateltavat vaikuttivat kokevan myönteisenä, että joku oli kiinnostunut kuulemaan heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan.

### 8.2.1 Työn luonteen ja työtehtävien merkitys

Haastatteluiden perusteella ei ilmennyt, että työtehtävien luonne Tukesissa yleisesti ottaen vaikuttaisi merkittävästi siihen, soveltuuko työ monitilatyöskentelyyn. Esimerkiksi esimiestehtävät ja muut arkaluonteiset tai erityistä luottamuksellisuutta vaativat työt vaikuttivat onnistuvan ilman suurempia haasteita myös työpisteettömässä ratkaisussa. Tämä liittyy merkittävästi siihen, että Tukesissa tehdään nimenomaan tietotyötä, jossa suuri osa aineistosta ja järjestelmistä on saatavilla sähköisessä muodossa ja että tilat koettiin yleisesti ottaen suljettuna tilana.

Työn luonnetta merkittävämpi tekijä vaikuttaisi olevan se, miten keskeisenä henkilö piti suurten paperiaineistojen tarpeellisuutta käytännön työssään. Jos henkilö koki tarvitsevansa laajoja paperiaineistoja, hän hie-man muita enemmän koki mobiilityöskentelyssä haasteita. Kukaan ei ker-tonut pitävänsä mobiilityöskentelyä sinänsä ongelmallisena.

Musta tää sopii ihan hyvin luottamukselliseen työhön. Aina on joku koppi löytynyt.

Ei ole ollut mitään ihmeellistä esimiestehtävissä. Jos on joku luottamuksellinen asia, niin sitten valitaan vain joku pieni neuvottelutila, johon mennään.

Luottamuksellisessa materiaalissa ... päivän päätteeksi paperit menee lukittuun kaappiin. Kesken päivää en laita, kun tähän on kaikki suljettua, luottamuksellista tilaa. Täällä on kaikki virkavastuulla.

### 8.2.2 Työpistealueiden merkitys

Perustyöpistealueita pidettiin yleisesti kaikkein merkittävimpänä osana tiloja. Se on luontevaa, koska suurin osa myös tietotyöstä on tehokkainta ja ergonomisinta tehdä perinteisellä työpöydällä. Yleinen kokemus oli, että kulloinkin tarvittu työpiste on pääsääntöisesti löytynyt.

Sinänsä työpistealueet saivat paljon kiitosta erityisesti sähkösäätöisten työpöytien ja ergonomisten, helposti säätävien tuolien osalta. Haastatelluissa kävi kuitenkin ilmi, että tavallisia työpistealueita kaivattiin tietyille vyöhykkeille enemmänkin. 3. kerroksessa olisi kaivattu lisää työpisteitä

vapaammalle vyöhykkeelle, kun taas 4. kerroksessa tarve oli työpisteille hiljaisemmilla vyöhykkeillä.

Yksi haastateltavista ei kokenut tarvitsevänsä perinteistä työpistettä lainkaan, koska hän työskenteli käytännössä vain kannettavalla tietokoneella eikä pitänyt esimerkiksi näyttöä tai näppäimistöä tarpeellisena.

Lähes kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että käytännössä työskentelypaikat tai -alueet olivat melko vakiintuneet myös mobiililyötä tekevillä. Paikan vakiintumista ohjasivat muun muassa omien säilytystilojen sijainti, läheisten kollegoiden sijoittuminen sekä se, halusiko henkilö tyypillisesti tehdä työtä hiljaisemmalla vai vapaammalla alueella.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta tyypillisesti valittu työskentelypaikka sijaitsi siinä kerroksessa, jossa hänen materiaalikaappinsa sijaitsi. Kerrosten välissä tapahtuvaa, spontaania liikkumista tapahtui haastatteluaineiston perusteella siis melko vähän. Haastateltavat kertoivat kuitenkin liikkuvansa ongelmitta esimerkiksi silloin, kun jokin tietty työtehtävä tai tapaaminen edellytti kerroksesta toiseen siirtymistä.

Mun mielestä olisi ihan passeli, että olisi vain työpisteitä ja sitten koppeja, mihin mennä puhumaan puhelimeen.

Varmaan se tietyllä lailla riittäisi, että olisi vain työskentelypisteitä, koska sehän on lähinnä sitä klassista työskentelymallia, mihin ihmiset on tottuneet.

Mä olin huolissani siitä just, että ei saa omaa pöytää. Se tuntuu stressaavalta ja huolestuttavalta ja mä ihmettelin, miten se tulee toimimaan. Mä olen yllättynyt, että se on toiminut näin hyvin ja mä olen sopeutunut hirmu hyvin. Mutta se johtuu siitä, sanoisin, että täällä on riittävästi väljyyttä ja riittävästi työpisteitä. Kauhuskenaario siitä, ettei löydä paikkaa ei ole toteutunut. Mä olen aika tottunut papereitten hakemisen, ei se ole iso juttu.

Joskus on pakko mennä hiljaiselle puolelle, koska vapaamalla alueella ei ole enää vapaata.

Pääosa omasta yksiköstä on täällä, niin yritän olla läsnä täällä. Ja tietysti itsekkin rutinoituu. Aamulla hakee kassin niin sitten istahtaa samalle paikalle, jos ei ole tarvetta vaihtaa.



### 8.2.3 Vetäytymis- ja neuvottelutilat sekä hiljaiset huoneet

Vetäytymis- ja neuvottelutiloja sekä hiljaisia huoneita on tiloissa kaikkiaan melko paljon, ja ne koettiin yleisesti ottaen hyödyllisinä ja tarpeellisinä. Kolmannen kerroksen osalta kaikki haastateltavat kokivat tilojen määrän riittäväksi, mutta neljännessä kerroksessa vetäytymistiloja ja hiljaisia huoneita olisi kaivattu enemmänkin.

Näiden tilojen tarpeeseen vaikuttivat paljon henkilön työtehtävät. Osa piti erityisen hyödyllisenä keskittyneeseen yksilötyöskentelyyn soveltuvia vetäytymistiloja, osa taas pieniä ryhmätyötiloja, joissa kokoontua kollegoiden kanssa ja pitää ad hoc -kokouksia. Neuvottelutilat puolestaan olivat tärkeitä niille, joiden työtehtäviin kuului paljon yhteistyötä myös organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa.

Muutamassa haastattelussa nousi esiin se, että vetäytymistiloja on joskus ollut vaikea saada, koska niitä varataan käyttöön kokonaisiksi päiviksi.

Mä haluisin, että meillä olisi hiljainen huone, josta mä tietäisin, että sinne mä voin mennä, kun tarvitsen hiljaisuutta. Tällä hetkellä ei oikein oo.

Kyllä sitä kiusallisen hiljaistakin tilaa löytää, jos sellaista kaipaa. Itse en sellaisissa viihdy. Mulle taas neukkarit on tärkeitä, koska on paljon kokouksia ulkopuolisten kanssa.

### 8.2.4 Erikoistilojen käytettävyys ja sisustussuunnittelu

Tukesin tiloihin on toteutettu myös perinteisestä työpisteestä poikkeavia ratkaisuja kuten sohvaryhmiä, pirtinpöytiä ja nojatuoleja. Näiden tilojen suhteen haastateltavat olivat melko samoilla linjoilla siitä, että keskimäärin ne ovat suhteellisen vähällä käytöllä. Tilojen ei katsottu soveltuvan kovin hyvin perustyöskentelyyn. Haastateltavien mukaan eniten käytetään pirtinpöytiä ja Working Café -tiloja.

Tilojen osalta suurin haastatteluissa esiin tullut kritiikki liittyi juuri erikoistiloihin tehtyihin panostuksiin. Sohvaryhmiä ja tuoleja pidettiin yleisesti sinänsä viihtyisinä sisustusratkaisuina, mutta kyseisiin tiloihin varattuja neliöitä ylimitoitettuina. Näkemyksiä kärjisti erityisesti se, että toisaalla esimerkiksi naulakko- ja materiaalitilat koettiin käytön kannalta liian ahtaiksi ja tarpeeseen nähden alimitoitetuksi. Havainnot tilojen tarpeettomuudesta on mielenkiintoinen, jos sitä peilaa aiemmin esitettyjen Boutellierien ym. (2008) tutkimuksiin. Niiden mukaan monitilassa vuorovaikutustilanteita kyllä syntyy enemmän, mutta ne tapahtuvat pääasiassa työalueilla ja vain harvoin – jos koskaan – erillisillä, nimenomaan vuorovaikutukselle osoitetuilla alueilla.

Osa haastateltavista kaipasi esimerkiksi sohvaryhmien tilalle vetäytymis- ja neuvottelutiloja, osa perustyöpisteitä ja joku olisi hyödyntänyt niihin varattuja alueita säilytystilan lisäämiseen.

Muilta osin sisustussuunnittelun onnistumisesta oltiin varsin yksimielisiä. Tiloja pidettiin väreiltään raikkaina ja viihtyisinä. Positiivisena koettiin myös tilojen avaruus ja väljyyden tuntu. Akustiikka koettiin pääasiassa hyvänä, joskin haasteita koettiin äänen kantautumisessa avoimessa tilassa silloinkin, kun tilan vyöhyke etiketin mukaan vaihtuu hiljaisemmaksi. Neljännen kerroksen osalta valaistuksessa koettiin puutteita.

Mun mielestä on tarpeellista, että on erilaisia tiloja. Mulla on ollut ihan missiona, että kokeilen kaikkia tiloja. Olen kokeillut ja etsinyt, että voisiko tässä tehdä tällaista hommaa. Paikkojen vaihteluun mä suhtaudun työpaikkaliikuntana.

Kahviotila on hyvä ja laaja niin se toimii ehkä sellaisena olo-tilana ja moni tykkää tehdä siellä töitäkin. Mun mielestä se on isommalla käyttöasteella ollut ... siinä käytössä, kun on ajateltu, että pirtinpöydät olisi voinut olla.

Itse en istu työpisteessä ...juuri ollenkaan vaan pirtinpöydässä, tykkään siitä tietynlaisesta rentoudesta.

Monitilassa oma pikkukoppi on muuttunut isoksi tilaksi, jossa voi hyödyntää monia erilaisia tapoja. Ergonomia on parantunut, kun on vaihtelevia asentoja.

Sohvaryhmissä ei voi tehdä töitä, kun pöydät on niin matalia eikä niissä muutenkaan kukaan näy istuvan. Mun mielestä sellaiseen lyhytaikaisen keskusteluun käy ne ... korkeat kaa-pit. Siinä voi sitten nojailla, jos haluaa jotain lennosta puhua.

Kahvihuone ja rennommat tilat on kivoja, mutta erikoistilat on aivan ylimitoitettuja samalla kun muualla on ahdasta. Valtavia alueita, missä ei koskaan oo ketään.

Tilojen yhtenäisyys luo kulttuuria ja auttaa muutoksen toteuttamisessa.

#### 8.2.5 Vyöhykkeiden toimivuus, etiketti ja pelisäännöt

Etikettiä pidettiin periaatteessa hyvänä ja toimivana, mutta siihen liittyi myös haasteita. Vyöhykkeiden rajoja koettiin hämärtävän erityisesti sen, että vapaammat ja rauhallisemmat työpistealueet sijaitsevat vierekkäin,

eikä niiden välillä ole äänen kulkeutumista estäviä rakenteita. Käytännössä nämä kaksi vyöhykettä siis lähestyvät toisiaan. Haastatteluiden perusteella vaikutti, että kolmannessa kerroksessa rauhallisempi alue lähestyi käytännössä kirjoittamattomien sääntöjensä osalta vapaampaa ja neljännessä kerroksessa vapaampi rauhallisempaa vyöhykettä.

Pelissäntöjen noudattamisessa koettiin kuitenkin myös haasteita. Eräs haastateltava kertoi, että pelissäntöjen vastaisia kannanottoja oli esitetty avoimesti esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa, eikä johto henkilön kokemuksen mukaan ollut siihen puuttunut. Haastatteluissa tuli ilmi myös tilanteita, joissa henkilö itse oli toiminut etiketin mukaisesti, mutta silti joutunut perääntymään.

Tilojen käyttöä on muuton jälkeen myös katselmoitu. Sinänsä katselmointeja pidettiin hyvinä, koska niiden koettiin osoittavan johdon kiinnostusta henkilöstön kokemuksiin. Katselmuksissa havaittujen puutteiden raportointia pidettiin kuitenkin paikoin liian yksilöivänä ja osoittelevana ja puuttumisen tapoihin kaivattiin lisää hienotunteisuutta.

Mun mielestä kaikilla tavallisilla työpistealueilla pitäisi voida normaalilla äänellä puhua lyhyesti siinä työpisteellä ja se ei ehkä näissä hiljaisemmissä päädyissä oo sallittua. Musta puhelimeenkin pitäisi pystyä aika monessa työpisteessä puhumaan paitsi hiljaisissa huoneissa. Mä olin sitä mieltä, että vois ja otin sen joskus esiinkin, mutta en mä sitten tiedä, olinko mä väärässä, mutta mulle tuli se käsitys, että niissä ei loppupeleissä saisi puhua.

Nelosessa mennään aina puhumaan jonnekin muualle mutta kun työskentelee kolmosessa ihmiset saattaa vähän huu-della toisilleen, et tää juttu oli näin. Ja myönnän, että siellä olen itsekin, mitä en kyllä nelosessa uskaltaisi tehdä, mutta kolmosessa olen siis jopa puhunut puhelimeen.

Vyöhykejako ei kyllä juurikaan huomaa, kun on yhtä tilaa, niin kaikkialle kuuluu, kun puhutaan. Käytännössä sitä tehdään niin kuin tehdään, etiketistä riippumatta. Mä oon silti ihan tyytyväinen.

Musta etikettisäännöt on ihan hyvä ja jos kaikki toimis niiden mukaan niin tää olisi ihan fine. Mä ymmärrän kyllä, että joillekin olisi tosi tärkeätä päästä aina samalle paikalle ja mä vähän ihmettelen, että miksei sitä mahdollisuutta anneta.

Mulla on nyt tässä tapahtunut ihan sellaisia konflikteja ... . Mä menin istumaan vähän eri paikalle, missä en yleensä istu

ja se oli sitten virhe. Tuli aika kiukkuinen henkilö kertomaan, että mä istun hänen paikallaan, ... ja mä olen se, jonka pitää lähteä. Enhän mä sinne sitten enää viitsi mennä. Muutenkin kynnys alkaa nousta, kun tulee tunne, että mä riskeeraan sen, että menen vahingossa jonnekin, mikä onkin varattu ja sitten tulee sanomista tai outoja ilmeitä. Ja sitten mulla menee fokus työntekemisestä johonkin tommoiseen. Niin miksi mä menisin. Tilanne olisi aika eri, jos tää haastattelu olisi ollut ... ennen kuin tää tapahtui.

#### 8.2.6 Siirtyminen sähköiseen käsittelyyn

Kaikille haastatelluille sähköinen työskentely oli jo varsin tuttua. Osa ei kaivannut papereita enää juurikaan, osa piti niitä edelleen melko tarpeellisina työn tekemisen kannalta. Sähköisessä käsittelyssä verkkoyhteydet ja tekninen toimivuus korostuivat, koska ilman niitä työskentely on käytännössä mahdotonta. ICT:n nopeasti muuttavassa toimintaympäristössä ei kuitenkaan ole aivan ongelmattonta, että kaikki toimii – ja vieläpä saumattomasti myös muiden järjestelmien kanssa.

Tilat ovat haastatteluiden perusteella lisänneet hiljaista viestintää esimerkiksi Lyncillä tai sähköpostilla ja toisaalta puhelut ovat vähentyneet. Enemmän tavataan sitten jossain pienessä neuvottelutilassa. Lynciä käytetään paitsi kokouksiin, myös hyvin paljon yhteydenottojen ensikontaktivälineenä, jolla selvitetään muun muassa, onko henkilö vapaa juuri sillä hetkellä ja toisaalta, missä hän sijaitsee tai missä kohdataan.

Paperinkaipuu vaikuttaisi hiipuvan helpoimmin nimenomaan uusien työskentelytapojen ja taitojen lisääntyessä. Hankalinta vaikuttaisi olevan niillä, jotka yrittävät selviytyä aiemmin opituilla taidoillaan nykyisessä ympäristössä. Tilanne vaikuttaisi olevan paitsi käytännössä haastava, myös henkisesti kuormittava.

Paperiton työskentely soveltuu kyllä, mutta olihan se varsin alkuun hankalaa. Paperittomuuteen punnertaminen vie kuitenkin tehollista työaikaa, jotain dokumentteja on kuitenkin helpompi pitää paperilla.

Onhan se tekeminen erilaista kuin vaikka viis vuotta sitten kun ei käytännössä enää oo niittä papereita. Työtilat on siinä hyviä, että saa sähköpostikommentoinnit ja muut hoidettua siellä ja kaikki muistiot ja muut löytyy sieltä. Paperiversioita ei enää kierrä. On siinä vielä parannettavaa, että kaikki viettäisiin työtiloihin ja kommentoitaisiin siellä.

Paperien raivaaminen oli varmaan ihan hyödyllinen operatio, mutta hyvin työläs. Raivaamisen jälkeen määrä pysynyt vakiona koska uusien printtien ottaminen koetaan paheksuttavana eikä tilaakaan oikeastaan löydy.

Mä karsin aika paljon silloin papereita ja olin, että nyt vaan täytyy opetella tähän sähköiseen hommaan. Joitain yksittäisiä tulostan vielä, mutta hyvin vähän. Onhan se vaatinut paljon uuden opettelua ja etenkin alussa tuntui vaikealta, mutta nyt kun on oppinut niin ei enää ajattele, että vitsi kun tää olisi paperilla. ... Enhän mä mitenkään pystyisi änkeämään niitä materiaaleja esim. reppuun.

Tuntuu, että yleinen ilmapiirikin on lämmennyt sähköiselle käsittelylle ... , ei tarvi enää kollegaa varten laittaa paperikappaletta. Myös työkavereilla alkaa olla valmiuksia käsitellä sähköisesti, vaikka valtavasti ei ole ollut koulutuksiakaan. Ovat vaan oppineet työtä tehdessä.

Alussa hain aina aamulla sen paperipinon ja kuulokkeet ja rantakassin. Mutta aika pian se muuttui, nyt kaikki kulkee sähköllä mukana. Tavoissa on tullut muutos myös siinä, ettei enää ole mitään käsiteltävien nippua pöydällä. Alkukoukkausien jälkeen se katosi aika pian kokonaan, kun ympäristö oli muuttunut ja tilalle tuli esim. Outlookin tehtävät. Printit on vähentyneet tosi paljon, koska ne pitäisi aina erikseen hakea kaapista, kun tarvitsee. Työ on muuttunut sujuvamaksi, kun alkanut tehdä uudella tavalla.

### 8.2.7 Joustavuus ja etätyö

Joustavuus ja etätyömahdollisuudet lisääntyivät Tukesissa merkittävästi muutoksen myötä. Etätyö jakoi haastateltavat melko selkeästi kahteen leiriin, joista toinen koki lisääntyneen jouston erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä kun taas toinen ei pitänyt sitä itselleen juurikaan tarpeellisena tai omaan työhön soveltuvana.

Joustoa arvostavilla oli usein käytännön syitä, joissa ajasta ja paikasta vapautettu työ mahdollisti esimerkiksi työn ja muun elämän limittämistä. Vaikutti siltä, että kiinnostus etätyön hyödyntämiseen oli yhteydessä siihen, miten innokkaasti henkilö ylipäättään oli lähtenyt miettimään ja muuttamaan omia, totuttuja työtapojaan. Moni haastateltavista vaikutti olevan jo varsin irtautuneita työpiste- tai toimistokeskeisestä työskentelestä.

Ne, jotka pitivät etätyömahdollisuuksien lisääntymistä itselleen melko merkityksettömänä, kokivat tyypillisesti sen soveltuvan huonosti oman työn luonteeseen. Osa koki, että heidän tulee työnsä luonteen vuoksi olla toimistolla muiden saatavilla. Osa puolestaan koki, että mukana tarvittavan aineiston määrän vuoksi etätyö on hankalaa ja etätyötä käytetään vain silloin kun on jokin aivan erityinen tarve.

Kukaan haastatelluista ei tuonut esiin pitävänsä etätyömahdollisuuksien lisääntymistä huonona tai työyhteisöön negatiivisesti vaikuttavana asiana, eikä haastatteluissa käynyt ilmi varjopuolia kuten esimerkiksi työkaverien tavoitettavuuden heikentyminen tai kokousten järjestämisen hankaloituminen. Tosin eräs haastateltava mainitsi, että kyllä häneltä alussa oli jonkin aikaa eräs työkaveri ”hukassa”.

Joustopot on lisääntyneet paljon, mikä on erittäin hyvä. Etätöissä pystyy tekemään paremmin pitkäkestoista keskittymistä vaativia hommia. Etätöissä vaan pitää olla tavallaan enemmän saatavilla, kun työpaikalla voi olla. Älä häiritsetilassa, mutta etätyössä tuntuu, että on pakko olla onlinesa. Työpaikalla voi istua kahvilla ... ja surffata netissä ja se on ok, mutta etänä offlinessa vilahduskin on laiskottelua. Edelleen elää jotenkin ajatus siitä, että etätyö on lähinnä jotain muuta kuin työtä. Tosiasiassa etätöissä juodaan kahvit ja syödään lounas jne. työpisteellä, eli ajan käyttö on tehokkaampaa. Vanha työkulttuuri vaan varjostaa vielä.

Etätyöt ei oikein sovi oman työn luonteeseen, koen että mun pitää olla täällä saatavilla. Jotain yksittäisiä tunteja on joskus, ennen kokousta tai jotain.

#### 8.2.8 Työrauha ja oman huoneen kaipuu

Työrauhan suhteen yhdeksästä haastateltavasta viisi koki, että työrauha on muutoksen myötä parantunut. Kaksi ei nähnyt tilanteessa muutosta. Työrauhan parantumista perusteltiin muun muassa sillä, että valitsemalla oman työpisteensä, voi paremmin kontrolloida työrauhaansa. Sijoittuminen hiljaiselle alueelle vähentää esimerkiksi keskeytyksiä ja hiljaiseen tilaan vetäytyminen takaa vieläkin paremman työrauhan. Edellisissä tiloissa kyseiset henkilöt kertoivat huoneidensa sijainneen esim. hissien tai kahvitiilojen lähellä ja että äänet kuuluivat selkeästi käytäviltä ja toisten huoneista, jos ovi oli auki. Sisäisissä asiakaspalvelutehtävissä työskennelleiden työ keskeytyi usein, kun joku piipahti huoneeseen hoitamaan asioita. Useampi haastateltava mainitsi lisäksi remonttimelun.

Kaksi haastateltavaa kertoi työrauhan kärsineen esimerkiksi keskeytysten ja hajasignaalien kuten äänien lisääntymisen vuoksi ja toisaalta yksityi-

syyden katoamisen takia. Toinen työrauhan heikentymisestä kertonut henkilö oli ankkuripaikalla työskentelevä haastateltava, joka koki työrauhan heikentyneet erityisesti keskeytysten vuoksi. Hän oli haastateltavista lisäksi ainoa, joka kertoi kokeneensa tiloissa varsinaista melua.

Noin vuoden kuluttua muutosta vain kaksi haastateltavaa kertoi, että palaisi takaisin omaan työhuoneeseensa, jos sellainen olisi mahdollista. Vaikkei se enää tunnukaan niin suurelta menetykseltä, jatkoi toinen. Selkeimmin huonetta kaivannut oli haastateltavien ainoa ankkuripaikalla työskennellyt. Kukaan haastateltavista ei ilmaissut kaipaavansa ankkuripistettä, vaan ennemminkin haluttiin pitää kiinni mobiiliudesta.

Eryteisesti tähän kysymykseen olisin halunnut saada seurantakyselyn vertailun, koska tilanne oli käytännössä kääntynyt yhdessä vuodessa lähtötilanteeseen nähden päinvastaiseksi. Teemahaastatteluiden perusteella ei kuitenkaan voi tehdä tällaista yleistystä ja seurantakyselyn puuttuessa, vastaus jää siis vielä tältä erää vielä saamatta.

Työrauha on parantunut superpaljon. Oma huone oli ... , melua oli paljon ja käytäväkeskustelut kuuluivat. Toisaalta en kyllä häiriinnykään kovin helposti. Joskus on uusissa tiloissa pitänyt ottaa napit ja radio käyttöön, kun on jo liian hiljaista.

Työrauha on parantunut, kun keskeytyksiä voi ... estää sijoittumalla tilaan. Vetäytymistilat kyllä yleensä riittävät, paitsi jos niitä varataan koko päiväksi.

Tuntuu vähän olevan sellaista ilmapiiriä, että monitilassa mitään ääniä ei saisi kuulua. Eihän ennenkään ollut hiljaista, pikemminkin päinvastoin. Tai jos joskus on ollut hiljaista, niin se on ollut ennen kuin minä olen aloittanut täällä töissä.

Työrauha on pysynyt ennallaan, täällä on varsin rauhallista itse asiassa. Ainoa mikä häiritsee, on imurointi. Se taajuus jotenkin tulee korvatulipistakin läpi ja hiljaiseen huoneeseen. Tämä koko alue on yhtä äänitilaa ja tilan imuroimiseen menee aamupäivä. Ollaan kyllä annettu siitä palautetta intran palautepaikkaan.

Kyllähän keskeyttämiskynnys on paljon pienempi, kun ei oo omassa huoneessa, mikä ei oo niin hyvä asia. Olisihan työrauha paljon parempi, jos olisi oma työhuone ja ihmiset kysyisi, onko ok ja onko aikaa. Nyt ei tule sitä, kun ei ole omaa tilaa. Toisaalta voihan sitä mennä koppiin, mutta kiireessä ei välttämättä tule hakeuduttua vaan yrittää vaan tehdä siinä.

### 8.2.9 Tehokkuus

Osa haastateltavista koki tehokkuutensa lisääntyneen muutoksen myötä. Eräs arveli sen johtuvan siitä, että asiat pysyvät paremmin järjestyksessä, kun tavarat ja paperit pitää siivota ja järjestää päivittäin, jolloin on myös helpompi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Jotkut pitivät tehokkuutta lisäävänä tekijänä erityisesti mahdollisuutta vaihtaa työpistettä, jos homma ei tunnu syystä tai toisesta oikein sujuvan. Myös yleisessä viretilassa koettiin nousua. Muutama arveli työn suunnitelmallisuuden lisänneen tehokkuutta ja useammassa haastattelussa tuli esiin monitilan myötä kohonnut yleinen vireystila.

Myös haasteita tehokkuuteen koettiin, ne liittyivät nimenomaan sähköiseen työskentelyyn. Osa hankaluuksista liittyi paperisen materiaalin ja mobiiliuden yhteensovittamiseen ja toisaalta myös sähköisten välineiden yhteysongelmien koettiin laskevan tehokkuutta.

Jonkin verran on vielä myös sellaisia paperimaailmassa harjaantuneita taitoja, joissa tehokkuus ei vielä ole samalla tasolla sähköisessä työskentelyssä esimerkiksi hahmotuskyky tulostetusta tekstistä versus näytöltä.

Olen kokenut, että tää on tehostanut mun työtä. Esim. se, että pitää siivota työpöytä päivän päätteeksi, niin pitää olla asiat jollain tavalla paremmin hallinnassa. Sitä keskittyykin siihen nimenomaiseen tehtävään paremmin, kun pöydällä ole isoä kasaa muita tekemättömiä töitä.

Tavaroiden ja papereiden päivittäinen siivoaminen tekee sen, ettei tavaraa pääse kertymään. Asiat pysyvät paremmin hallinnassa, kun turhaa karsitaan jatkuvasti. Ehkä tehokkuus on kasvanut, kun joutuu ... suunnittelemaan tekemisiään.

Jos homma tökkii niin voi hakea uudella paikalla uutta virtaa. Tuntuu, että pystyy tekemään enemmän, koska hommia on tullut lisää, mutta silti ne pystyy tekemään. Nykyään teen asioita ihan tietoisesti vähän eri tavalla, että okei, nyt siirrytään vaikka pirtinpöydän ääreen ja vastaillaan sähköposteihin. Vakipaikkaa en kyllä kaipaa.

### 8.2.10 Verkostoituminen ja vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen suhteen haastateltavien välillä oli jonkin verran hajontaa. Suurin osa kuitenkin koki kuitenkin vuorovaikutuksen ainakin jossain määrin lisääntyneen paitsi omassa ryhmässä myös ryhmien välillä, samoin pienryhmätyöskentelyn. Useassa haastattelussa kävi ilmi, että vuorovaikutuskynnyksen koettiin madaltuneen, kun asioita voi ottaa esiin



helpommin ohi kulkiessa tai jos istuu sattumalta jonkun vieressä. Käytännössä vuorovaikutustilanteiden lisääntyminen vaikutti liittyvän nimenomaan työasioihin liittyvään vuorovaikutukseen. Uusissa tiloissa on haastateltavien mukaan pitänyt opetella myös hajautetussa tiimissä toimimista, ja esimerkiksi kalenterien ajantasaisuus on muodostunut tärkeäksi käytännön tekijäksi. Paikkojen vakiintuminen on kuitenkin osaltaan hidastanut toivottua ryhmien sekoittumista.

Eräs haastateltava pohdiskeli tilojen vaikutusta Tukesin sisäiseen työkiertoon ja liikkuvuuteen. Koska nimettyjä paikkoja tai huoneita ei ole, onko esimerkiksi lyhytaikainen siirtyminen toiseen tehtävään tai ryhmään helpompaa, kun voi sijoittua lähelle kyseisiä tehtäviä tekeviä vai hankalampaa, kun ei tiedä, mistä ryhmän löytää.

Eräs haastateltavista koki erityisen ongelmallisena sen, ettei omalle ryhmälle ollut saatavilla yhtenäistä tilaa, johon kaikki olisivat mahtuneet. Ryhmä olisi siis halunnut tehdä tiiviimmin yhteistyötä, mutta käytännössä tilaratkaisu piti ryhmän jäseniä erillään. Haastateltavan mukaan vuorovaikutusta lisäisi ja helpottaisi merkittävästi se, että pystyisi tosiasiaa sijoittumaan lähelle niitä henkilöitä, joiden kanssa tekee yhteistyötä.

Haastatteluissa nousi erityisesti vuorovaikutukseen liittyen esiin myös kysymys siitä, miksi päädyttiin kahden kerroksen ratkaisuun eikä valittu jommastakummasta sekä etelä- että pohjoissiipeä. Jako kahteen selkeästi erilliseen osioon, joiden välissä ei ole edes porrasyhteyttä, ainoastaan ruuhkaiset hissit, ei liene työyhteisön eri ryhmien vuorovaikutusta erityisesti edistävä ratkaisu. Kukaan ei tiennyt syitä ratkaisun taustalla.

... ja sitten xx istuu mun vieressä, ja mulle tulee joku juttu mieleen, niin mä voin sanoa sille heti. Usein meitä on useampikin meidän ryhmästä. Se on tosi kiva tapa työskennellä, kun voidaan jakaa välittömästi asioita. Aivot on ihan eri viretilassa kun voi jakaa asioita jopa sitä mukaa kun niitä tulee. Vaatiihan se tietysti herkkyyttä, mutta kyllä sen näkee, kun toinen on keskittyneenä johonkin.

Käyttäytymiskulttuuri ja puhumisen koodisto etenee pikkuhiljaa, kun ihmiset peilaavat omaa toimintaansa muihin ja muokkaavat sitä. Kirjoittamattomat säännöt vaikuttaa.

En kyllä koe, että verkostoitumisessa olisi tapahtunut muutosta. Joku joka liikkuu enemmän, voi ehkä verkostoituakin. Mä koen haitat just tiedonjakamisen kannalta paljon isommiksi kuin hyödyt kun ei voida olla ryhmän kanssa samassa tilassa.... Tätä nykyistä voisi kehittää sillä, että olisi niitä ryhmäkohtaisesti korvamerkittyjä alueita.

### 8.2.11 Keskeiset koetut haasteet ja tunnekokemus

Konkreettisilla ratkaisuilla on hyvin paljon merkitystä. Lähes jokaisessa haastattelussa mainittiin oma-aloitteisesti säilytystilojen epäkäytännöllisyys, niin henkilökohtaisen säilytystilan kuin materiaalikaappien osalta.

Materiaalikaappien osalta varsinaista säilytystilamäärää haastavampana koettiin itse säilytysratkaisu, jossa lukituksen vuoksi syntyy niin sanottu kuollut kulma keskelle kaappia. Eräs haastateltava ehdotti, että ovet voisi mieluummin ottaa kokonaan pois.

Lisäksi säilytystilat on sijoitettu lähelle työpistealueita ja osa haastateltavista koki kaapeilla asiointin kiusalliseksi ja jopa nöyryyttäväksi, kun kaapeilla pitää polvistella ja yrittää mahdollisimman nopeasti ja hiljaisesti etsiä tarvittuja papereita. Jos kaappeja sijoitettaisiin äänekkäämmille vyöhykkeille tai tiloihin, joissa ei ole varsinaisia työpisteitä esimerkiksi sohva-ryhmäalueille, voisi paperien etsiminen olla luontevampaa.

Myös henkilökohtaiset säilytystilat koettiin tarpeettoman pieniksi ja epäkäytännöllisen muotoisiksi. Erityisesti sähköiseen materiaaliin siirtyneet kokivat kaksi erillistä kaappia melko turhiksi, käytännöllisempi ratkaisu olisi yksi riittävän iso kaappi, esimerkiksi ”uimahallikoppi”, johon voisi yhden pysähdyksen taktiikalla päivän aluksi ja päätteeksi jättää tavarat.

Neljännessä kerroksessa myös keittiösyvennys koettiin ahtaaksi, kolmannen kerroksen kahvio on huomattavasti suurempi, eikä siellä koettu ahautta vaan tila sain pikemminkin kiitosta.

Osassa haastatteluista nousi esiin eri muodoissa ongelmat alkuvaiheen sitouttamisessa. Osa piti arkkitehtien kanssa askarteluja paitsi turhina myös turhauttavina ja jopa lapsellisina.

Eräs haastateltava toi esiin näkemyksen, että johdon ei olisi pitänyt alussa antaa toivoa sellaisista ratkaisuista, jota ei tosiasiallisesti ollut. Koska henkilöstössä eli vielä vahvoja toiveita mahdollisuudesta omaan huoneeseen, vaikka sitten jaettuunkin, mahdollisuuteen myös tartuttiin ja tehtiin melko pitkällekin vietyjä suunnitelmia toteutusmahdollisuuksista. Tavallaan siis ne, jotka olisivat halunneet pitää kiinni omasta huoneesta, joutuivat menettämään huoneensa kahdesti. Jos linjaus siirtymisestä monitilaan olisi ollut selkeämpi ja napakampi, se olisi voinut säästää toiselta pettymykseltä. Keskeinen ajatus oli ymmärtääkseni se, että turhan toivon antaminen luo pitkällä jännteellä enemmän ongelmia kuin tuo helpotusta.

Lähdeaineiston perusteella oli oletettavaa, että todennäköisesti nuoremmat olisivat innokkaammin työskentelytapojen muutoksen tukena ja näkisivät siinä enemmän hyötyjä. Haastattelujen perusteella tämä paino-

tus vaikutti toteutuvan myös Tukesin muutoksessa. Tosin on todettava, että yleinen suhtautuminen tilanteeseen kaikissa haastatteluissa oli erittäin rakentavaa ja haastateltavat kykenivät tunnistamaan muutoksessa niin haasteita, hyötyjä kuin mahdollisuuksiakin ja myös ratkaisuvaihtoehtoja oli pohdittu paljon.

Mulla on se kaksi metriä paperia, mitä on annettu. Se on aika täynnä. ... muutamia mappeja ryhmän yhteisiin kaappeihin. Säilytystilaa on liian vähän eikä se tuntunut mielekkäältä kohdalta nipistää. Ja ne kaappien liukuovet on niin hankalat, että paperien hakeminen sieltä on joka kerta sellaista ihme venkslaamista.

Jos olisi ryhmäkohtaista säilytystilaa materiaaleille enemmän, niin siitä olisi helpompi osoittaa riittävä määrä tilaa yksittäisille henkilöille. Nyt meillä on tosi vähän tilaa.

Se Z-kaappi on mun mielestä tosi epäkäytännöllinen ja aika monen muunkin mielestä. Käytännössä mä lakkasin käyttämästä sitä, ... Pikkujuttujahan nämä on, mutta tuntuu turhalta, vähän niin kuin kiusalta meille.

Se hankaluus, että jos puhelin soi ja haluaa mennä jonnekin muualle puhumaan, niin joskus on vähän kiusallista vastata ja alkaa sitten irrotella konetta ja etsiä vapaata tilaa.

Itse olen sopeutunut hyvin, mutta mua häiritsee enemmän se, että on paljon kollegoita, joille se on tosi vaikeata ja ne on tosi tyytymättömiä. Se heijastuu siihen yleiseen työympäristön viihtyvyyteen. Se on suurempi ongelma mulle.

Mä olen yllättynyt, että tykkäänkin enemmän tästä enkä halukaan sitä ankkuripaikkaa, kun sittenhän mä en enää voisi valita missä istun enkä luottaa siihen, että se toinenkin voi lähteä pois, jos mä häiritsen.

### 8.3 Havainnot ja kehittämissuhteita

Jo tulosten esittelyjen yhteydessä olen tuonut esiin ajatuksia ja kehittämissuhteita, joita nousi esiin haastatteluissa. Tähän alalukuun olen avannut laajemmin omia havaintojani ja ajatuksiani.

Seurantakyselyn puuttuessa on mahdotonta arvioida, olivatko asenteet todella muuttuneet merkittävästi lähtötilannetta valoisampaan suuntaan vai oliko otanta vain sattunut sellaisiin henkilöihin, jotka kykenivät näkemään muutoksessa myös hyötyjä ja mahdollisuuksia.

### 8.3.1 Tilat ja välineet tulee valita työn ehdoilla

Tietotyöhön painottuvassa asiantuntijaorganisaation toimitilassa tarvitaan sopivaa tilaa erityisesti yksilötyöskentelylle, keskittymistä vaativalle, hiljaiselle työlle sekä ryhmätyöskentelylle.

Työntekijän kannalta keskeisimpiä ovat ainakin toistaiseksi tavanomaiseen työskentelyyn tarkoitettut, hyvällä ergonomialla varustetut työpistealueet, riittävä määrä vetäytymistiloja hiljaiseen työskentelyyn sekä toimivat säilytysratkaisut. Muut tilat ovat mukavia lisiä, mutta painopiste tulisi selkeästi olla ensin mainituissa, koska työpaikka on tarkoitettu nimenomaan työn tekemiseen ja nykyiset työtavat ohjaavat vielä melko paljon sen tyyppiseen työskentelyyn. Aineiston perusteella tilamuutos mobiiliin monitilaan näyttää vaikuttavan merkittävästi työn tekemisen tapoihin ja muutokseen tulisikin suhtautua ensisijaisesti toimintatapamuutoksena eikä vain tilaratkaisuna.

Johdon ja muutosta suunnittelevien tulisi mahdollisimman hyvin ymmärtää niin organisaation tehtävien kuin henkilöstönkin laatu, jotta tarvittavat tukitoimenpiteet osattaisiin suunnitella, kohdistaa ja mitoittaa muutosta parhaiten tukeviksi. Mahdollisimman suurelta osin jo etukäteen, jälkikäteen korjaaminen on työlästä, joskin usein jossain määrin väistämätöntä.

Mobiiliin monitilatyöskentely ei ole mahdollista ilman toimivaa sähköistä työympäristöä. Merkittävää sähköisen työskentelyn suhteen on esimerkiksi se, millaiset valmiudet henkilöstöllä jo on sekä toisaalta se, miten hyödyllisinä tai käytettävienä he käytössä olevat sähköisen työskentelyn välineet oman työnsä kannalta kokevat. Erittäin keskeistä on, että käytettävät sähköiset työvälineet ja verkkoyhteydet ovat toimivia ja ajan tasalla. Muussa tapauksessa työn tekeminen muuttuu nopeasti mahdottomaksi.

Tutkimusaineistossa nousivat esiin kahden rinnakkaisen todellisuuden riskitiriidat – paperisen työskentelyn aikana hioutuneet työnteontavat ja prosessit eivät aivan sellaisenaan siirry sähköiseen maailmaan. Työnteontapoja tulee tarkastella kokonaisuuksina. Jos yksittäisiä työvaiheita muutetaan, pitää arvioida kyseisen muutoksen vaikutuksia muihin prosessin vaiheisiin sekä uuden ketjun toimivuus kokonaisuutena, muussa tapauksessa voidaan tehostamisen sijaan päätyä aiheuttamaan pikemminkin lisätyötä ja hankaluutta. Toisaalta on muistettava, että isot muutokset on valmisteltava huolella ja joskus paras tapa on vaiheistaa muutos, jolloin jää aikaa myös kysytellä ja kehittää prosessia muutoksen edessä. Joskus jokin välivaihe on siis välttämätön osa kehitystä kohti kokonaan uutta tapaa työskennellä. Jos näin on, on erittäin tärkeätä, että väliaikaisuudesta viestitään selkeästi ja ymmärrettävästi hämmennyksen välttämiseksi.

Henkilöstöä tulee aktiivisesti kuunnella, heidän kokemuksensa ja hiljainen tietonsa on keskeistä muutoksen onnistumiseksi. Päätöksiä tekevien olisi hyvä kuitenkin muistaa, että alaisilla on myös omat, henkilökohtaiset tapansa ja tottumuksensa ja että joskus mielipidettä voi värittää myös jokin sinänsä työhön liittymätön tekijä. Näiden erottelemisen toisistaan vaatii paitsi oman alan ja organisaation tuntemusta myös vuorovaikutustaitoja sekä strategista kykyä erotella olennainen epäolennaisesta.

Tilojen suhde nimenomaan työhön tulisi pitää kirkkaana keskiössä. Organisaation tulee tarjota henkilöstölle työn tekemiseen sopivat ja työskentelyä tukevat tilat. Henkilöstön puolestaan tulee hankkia työn ulkopuolelle oma henkilökohtainen tila, joka edesauttaa ja täyttää muita kuin työhön liittyviä tarpeita. Arkkitehtien ja tilaa suunnittelevien tulisi pitää kirkkaana mielessä se, mikä on nimenomaan työn kannalta olennaista ja mahdollisuuksia lisäävää. Joskus se voi olla jännittävä ja kekseliäs ratkaisu ja toisinaan suunnittelijan kannalta melko tavanomaista toimistotilaa.

Paras lopputulos saavutettaneen silloin, kun kaikki osapuolet toteuttavat omaa osaansa työyhteisön kehittämisessä – omia henkilökohtaisia tarpeitaan tunnistaen, mutta eivät niiden ehdollistamana.

### 8.3.2 Etiketin toimivuus ja noudattaminen määrittelevät pelin hengen

Yksi keskeisimmistä havainnoistani liittyy etiketin ja sovittujen pelisääntöjen noudattamiseen. Organisaatio voi ja sen tulee itse miettiä omat pelisääntönsä. Sääntöjen sovittaessa tulee aidosti kuulla kaikkia osapuolia. Tahtoja ja toiveita on kuitenkin monenlaisia ja kyse on usein melko subjektiivisistakin kokemuksista. Kaikkia ei mitenkään voi miellyttää, eikä pitäisikään. Johdon tehtävä on määritellä optimaalinen kompromissi.

Kun tarvittavat keskustelut on käyty ja keskeiset linjaukset ja kompromissit tehty, pelisäännöt tulee niitata kiinni. Kaikkien tulee tietää ne. Kaikkien tulee noudattaa niitä. Pelisääntöjen vastaisesta toiminnasta tulee seurata ikävyyksiä sääntöjä rikkoneelle – ei koskaan sääntöjä noudattaneelle.

Jos säännöissä huomataan korjaamisen tai tarkentamisen tarvetta, sääntöjä voi ja pitää viilata, mutta sinänsä pelisääntöjen noudattaminen ei voi olla vapaaehtoista eikä edes kovin tulkinnanvaraista. Kaikkea ei tietenkään ole mahdollista ohjeistaa tarkasti. Sellaiseen ei pitäisi todellisuudessa olla tarveakaan, koska kaikkien pelisääntöjen kivijalkana tulisi olla ammatillinen asiallisuus. Jos sitä kivijalkaa ei jostain syystä ole, kyse on puutteesta, jota ei voi korjata ripustamalla huoneentauluja.

Jos kokeilunhalun ilmapiiriä pidetään lähtökohtaisesti tarpeellisena ja toivottuna tilana ja lähdetään toteuttamaan sitä edistäviä muutoksia, minäkään ei saisi antaa horjuttaa yksittäisen työntekijän uskoa siihen, että

toimimalla sääntöjen mukaan, hän on turvallisella maaperällä. Negatiivinen kokemus – yksi ainoakin – voi riittää nujertamaan hennon uskalluksen ja halun kokeilla uutta. Todennäköisesti niin käy erityisesti silloin, jos kukaan ei puutu asiaan. Puuttuminen on tietenkin mahdotonta, ellei asioita saateta tarvittavien henkilöiden tietoon. Jos tietoon saattamisella on kantelun klangi, asiat luultavasti eivät kantaudu johdon korviin asti.

Pelissäntöjen vastaiseen toimintaan puuttuminen on ennen kaikkea johdon tehtävä. Työntekijöitä ei tule jättää keskenään käymään rajasotia vaan linjauksien vartioinnista tulee huolehtia niiden, jotka ovat ne alun perin laatineet. Hiljaisuus on tunnetusti myöntövyvyyden merkki.

### 8.3.3 Ankkuri ja mobiili jakavat tilan, mutta eivät työnteon tapoja

Monitilaan siirtymisen alkuselvittelyissä noin kahdeksan kymmenestä tukeslaisesta ilmaisi halunsa ankkuripaikalle. Vuoden kuluttua haastatelluista selkeimmin omaa huonetta kaipasi haastateltavien ainoa ankkuripaikalla työskennellyt. Syyksi hän kertoi muun muassa heikentyneen työrauhan. Mobiileista vain yksi olisi palannut takaisin omaan huoneeseen. Ankkuripaikkaa ei kertonut kukaan haastatelluista kaipaavansa.

Ankkuripaikalla työskennelleen kokemus työrauhan heikkenemisestä on toisaalta mielenkiintoinen ja samalla hyvin looginen seuraus, kun sitä peilaa toisaalta käytettävissä olevan tutkimustietoon ja toisaalta tilojen etikettiin. Sijoittumalla vapaammille alueille ihminen viestii olevansa käytettävissä ja etsiytymällä rauhallisemmille tai hiljaisille alueille hän viestii kollegoille, että nyt käsillä olevaan työhön tarvitaan keskittymisrauhaa. Ankkurit on tyypillisesti sijoitettu vapaammille alueille eli etiketin mukaan he ovat aina saatavilla. Ankkuripaikalla ei myöskään mobiilin vapautta vaihtaa paikkaa, jos ympäristössä on esimerkiksi häiritseviä tekijöitä.

Ankkuripaikan ja avokonttorin väliset erot vaikuttavat melko pieniltä, kun taas mobiilissa työssä tilankäyttö eroaa niistä sekä ideologisesti että käytännön tasolla. Siinä missä ankkuri käyttää monitilaa pitkälti samoilla työnteon tavoilla kuin työhuonetta, mobiili joutuu kehittämään uusia tapoja – jotka saattavatkin yllättäen olla jopa aiempia mieluisampia tai ainakin huomattavasti odotusarvoa vähemmän hankalia. Ankkuri vaikuttaisi olevan kompromissiratkaisu, jossa helposti jäävät saavuttamatta niin työhuoneen ja kuin mobiilityönkin edut. Kaukaiseksi voi jäädä myös toive työn tukemisesta tai lisääntyvästä tehokkuudesta. Itse olen melko samoilla linjoilla Tuomas Kyrön Mielensäpahoittajan kanssa – Viinirypäleet, juusto ja kukkakaali ovat tuhoon tuomittu yhdistelmä. Niin kuin oli Jugoslavian valtio ja avokonttori. Mobiilityöskentelyyn puolestaan jäi kaipaavien siemen.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Totuttuun ympäristöön liittyy normisto, jonka yleensä suurelta osin hyväksymme sellaisenaan, ilman suurempaa järkevyyden tai toimivuuden kyseenalaistamista. Normisto voi olla melko näkymätönkin, mutta se ohjaa vahvasti toimintaamme. Sielläkin, missä emme sitä helposti huomaa – Usein erityisesti juuri siellä. Tutuilla tavoilla on itsestäänselvyiden luoma suoja ympärillään, joka myös armeliaasti peittää niiden puutteita.

Kun jotain totuttua rakennelmaa, kuten toimitilaa, aletaan jäsentää uudelleen, on kyse monella tavalla isosta muutoksesta. Onnistuakseen on nähtävä metsä puilta ja ymmärrettävä muutoksen mekanismit. Juuttumatta sivuseikkoihin on pohdittava yksityiskohtia aina hyllymetrien, kahvikuppien ja kenkäparien tasolle asti. Johtamisen ja viestinnän tulisi olla jo ennen muutosta kunnossa, sillä rakenteita ravisteleva muutos punnitsee ne joka tapauksessa armottomalla tarkkuudella.

Mobiiliin monitilatyöskentelyyn siirtymisessä on kyse ennen kaikkea toimintatapamuutoksesta. Jos muutokseen suhtaudutaan tilamuutoksena, jää työntekijöiden valmius mobiiliin työskentelyyn helposti liian vähälle huomiolle ja henkilöstö joutuu selviytymään uudessa tilanteessa kukin omien kykyjensä ja taitojensa mukaan.

Vaihtelua on paljon. Työelämässä on tällä hetkellä sekä työntekijöitä, jotka ovat saaneet ensimmäiset älylaitteensa ennen aapista että niitä, joiden tietoteknisen osaamisen perustukset on tehty helmitauluilla. Myös täysin ikään liittymättömät, yksilölliset taipumukset joko auttavat tai hankaloittavat digisiirtymässä. On inhimillisesti kohtuutonta ja organisaation edun kannalta kyseenalaista olettaa, että isot muutokset perustassa tapahtuisivat nopeasti tai itsestään.

Toisaalta ennakoitavissa oleva, toisaalta hyvin ennustamaton inhimillinen tekijä tulee huomioida koko muutosprosessin ajan. Kaikesta ei tarvitse pitää, mutta kaikenlaisia tulokulmia ja tapoja olla ihminen voi kunnioittaa. Joskus jonkun kunnioittaminen tarkoittaa rajan asettamista toiselle.

Muutos on usein vaikeaa. Iän myötä muutokseen sopeutuminen harvoin helpottuu. Työtätekevien keski-ikä nousee ja samaan aikaan muutosvauhti vain kiihtyy. Digitalisaatio myllertää perustuksia ja erästä haasteltavaani siteeraten, kyse on ennemminkin digiaitajuoksusta kuin kerran hypähdettävästä digiloikasta. Rataa riittää silmin kantamattomiin. Millaisia murroksia nyt koemme, tulevaisuudessa ne tulevat olemaan vieläkin radikaalimpia.

Hyvinvointiyhteiskuntamme rakenteet natisevat. Niiden vakauttamiseksi väestö pitäisi saada pysymään työelämässä ja tuottavina mahdollisimman pitkään. Se ei ole vain yhteiskunnallinen intressi vaan myös organisaatioiden etu, sillä tulevaisuudessa työmarkkinoita tulee sävyttämään myös jo nyt näköpiirissä oleva työvoimapula. Kiivain kilpailu kohdistuu, kuten aina, osajien terävimpään kärkeen eli niihin, joista organisaatiot juuri pyrkivät pitämään kiinni.

Raha ei riitä ainoaksi motivaattoriksi uusille sukupolville ja myös julkisten organisaatioiden on pystyttävä tarjoamaan halutuille osajille kiinnostavampaa kuin eläkevirka ja pitkät lomat – vaikkeipa niidenkään pysyvyys ole aivan kiveen hakattu. Houkuttelevat työnteon tavat, erilaiset joustot ja monimuotoisuus voivat olla tulevaisuudessa merkittäviä kilpailuvaltteja kiristävillä HR-markkinoilla.

Rakenteita ravistelevissakaan muutoksissa ei pitäisi unohtaa, että työntekijä on paitsi työnsä tekijä, myös – ainakin vielä toistaiseksi yleensä – ihminen. Inhimillisyyteen kuuluu tiettyjä, joskus hyvin tiukkaan liimattuja tarpeita, odotuksia, pelkoja, tapoja ja tottumuksia. Jokaisella vielä aivan omanlaisensa.

Organisaatio ei voi, eikä sen pitäisikään, täyttää jokaisen jokaista, mutta ihminen ominaisuuksineen pitäisi aina pystyä kohtaamaan ja kuulemaan, jolloin asianomaiselle jäisi ainakin kokemus kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta. Usein se olisi jo paljon. Aidon kohtaamisen kannalta oleellista on, että kysyjä kysyy ja kuuntelee vastaukset ymmärtääkseen paremmin eikä vain kumotakseen tai vastaan väittääkseen.

Jos kohtaamista tai ymmärretyksi tulemisen kokemusta ei synny, on vaarana kyseisen resurssin menettäminen. Organisaation vaihtaminen voi olla joskus helpompaa kuin niiden omien tarpeiden, odotusten ja pelkojen. Paitsi fyysisesti, resurssin voi menettää myös tehokkuuden osalta, jolloin työntekijän motivaatio ja teho on tosiasiallisesti jo osin tai kokonaan menetetty, mutta vakanssi ei syystä tai toisesta ole vapaa täytettäväksi toisinaan. Sellainen tilanne ei liene kenenkään parhaan edun mukaista.

Ollaan tilanteessa, jossa tarve toteuttaa muutoksia on yhtä väistämätöntä kuin uusien ratkaisuiden löytäminen ikuisesta muutoksesta selviytymiseen. Väistämätöntä lienee myös se, että ilman huolellista suunnittelua, hyvää johtamista ja onnistunutta viestintää muutos tuottaa toivotun tuloksen yhtä todennäköisesti kuin lempinumeroilla ruksittu lottokuponki.



## 10 LOPUKSI

Kautta aikain on kehitetty ja luotu. Taaksepäin katsoessa on helppo nähdä, että ilman jatkuvaa muutosta emme tietenkään olisi tässä. Ihmisen kyvykkyyttä on pyritty lisäämään erilaisin keinoin, valmistamalla työkaluja, laitteita ja apuvälineitä. Melko tuoreetkin keksinnöt vaikuttavat nyt jo pikemminkin koomisilta – mietitään nyt vaikka sen ensimmäisen matkapuhelimen alkeellisuutta. Kehitys jatkunee yhä kiihtyvässä määrin teknologian, robotiikan ja tekoälyn suuntaan.

Ihmisellä on rajallinen määrä sormia. Niitä ei kannata tuhata tunkemalla sormia kapuloiksi kehityksen rattaisiin, sillä kuten puolalainen sähköasentaja, ammattiyhdistysjohtaja, ihmisoikeustaistelija, Puolan presidentti ja Nobel-rauhanpalkittu Lech Walesa sanoo, ne vain murtuisivat. Kädet ja aktiivisuus ovat kuitenkin tarpeen, sillä rattaita voi – ja pitää – ohjata.

Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten henkilöstöstä saada paras potentiaali organisaation ja yhteiskunnan hyödyksi ja miten työntekijää voidaan auttaa selviytymään muutosten ristiaallokoissa. Ihminen ei ole ainakaan vielä lähiaikoina muuttumassa koneeksi – ja siksi huippuunsa virittäminenkin tulee tehdä inhimillisestä lähtökohdasta. Kyse ei vain inhimillisestä suhtautumisesta – jonka senkin pitäisi olla arvoilistan kärkipäässä – vaan myös silkasta kannattavuudesta. Kovin halvaksi ei tule sekään, jos kehityksen kelkan yliajamat, digipölytykseen kyllästyneet ikäluokat yhtenä suurena rintamana lähettävät eläkehakemuksensa Kevaan, ensimmäisenä mahdollisena päivänä. Työurien pidentäminen voi kuitenkin olla tekemätön paikka, jos yhtälön toisella puolella on hallitsemattomasta ja mihinkään johtamattomasta muutoksesta uupunut työntekijä ja toisella mahdollisuus hypätä pois oravanpyörästä. Jompikumpi pitäisi poistaa. Jos poistetaan mahdollisuus jäädä eläkkeelle, saadaan väki pysymään työelämässä, mutta riittääkö se vastaukseksi, että joku voidaan pakottaa saapumaan paikalle?

Tuottava ja tehokas tietotyö on tavallaan kuin naru, jonka työntäminen pulloon silkalla tahdolla voi olla hyvin työlästä – paitsi jos tulokulma on pulloon menemistä edesauttava. Silloin se voi olla itse asiassa melko helppoa. Joskus hankalien tilanteiden ratkaisut voivat olla yllättävän yksinkertaisia ja edellyttävät vain johonkin lainalaisuuteen tai olosuhteeseen suostumista ja sen mukaista toimintaa. Yksittäisen pullon kääntämiseen ei välttämättä mene kuin hetki, mutta loputtomasti voi käyttää aikaa sen selvittämiseen, onko pulloonmenemättömyyden syy enemmän pullossa vai narussa. Tulokulmien ja pullonkaulojen tarkasteleminen voi kannattaa myös tulevaisuutta silmällä pitäen. Nykynuoriso ei nimittäin välttämättä enää edeltävien sukupolvien kuuliaisuudella käskystä jäpitä.

Yksilön kohtaaminen ja muutoksessa tukeminen korostuvat tulevaisuudessa. Erityistä tukea tarvitsevat omassa lähipiirissään epätyypillisen muutosroolin edustajat. Terävästi nokkivien muutosvastarintojen joukossa lymyilevä uudistusmielinen, jonka pitää piilottaa intonsa ja toisaalta muutosvouhkaajien peräaaltojen heittelemä henkinen ankkuri, joka ei joko kehtaa myöntää tilanteessa kokemaansa hankaluutta – tai sitten hyvinkin kehtaa. Aina. Joka paikassa. Äänellä, jonka varmasti kuulee.

Ihmiselle on ensiarvoisen tärkeää kokea tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi, olipa kuulijana ja tukijana sitten esimies, työpsykologi tai muu työterveyshuollon henkilöstö. Yleisen työhyvinvoinnin kannalta olisi hyvä, jos ei kuitenkaan koko ajan se läheinen työkaveri.

– Panostetaan henkilöstöön ennemmin kuin seiniin, muistan pääjohtajan sanoneen, kun ensimmäisen kerran kuulin monitila-asiasta. Siihen tiivistyy mielestäni itse asiassa paljon oleellista. Monitilamuutoksessa tarvitaan tilasuunnittelua, mutta vieläkin tärkeämpää olisi ymmärtää, että paitsi tilaratkaisusta, kyse on toimintatapojen muutoksesta. Ihmisestä.

Mielestäni Tukesin tilamuutos hoidettiin monella tapaa hyvin ja huolellisesti. Ilman tämän työn mukanaan tuomaa perehtymistä olisi kuitenkin moni panostus saattanut jäädä itseltänikin huomaamatta. Jotenkin sitä on aina helpompi huomata se, mikä on vialla tai ainakin voisi olla paremmin kuin se, mikä meni niin kuin piti.

Ehkä samassa piirteessä piilee paitsi kehityksen kiro, myös sen liikkeellä pitävä voima. Ehkä juuri näkökulma onkin usein ratkaiseva tekijä. Ehkä keskinäinen kunnioitus on se liima, joka voi pitää ihmiset ja yhteisöt kaiken keskellä kasassa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen, esimies*. Liettua. Talentum Media Oy.

Ala-Kivimäki, P. (2016). *Asiantuntijat kertovat työelämän viisi keskeisintä muutosta – näitä taitoja vastavalmistuvat tarvitsevat*. *Helsingin Sanomat* 22.5.2016. Haettu 15.9.2017 osoitteesta <http://www.hs.fi/ura/art-2000002902194.html>

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle*. Työterveyslaitos: Johtamistaidon opisto. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Aro, A. (2002). *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni*. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J., & Naef, R. (2008). *Impact of office layout on communication in a science-driven business*. *R&D Management*. Haettu 15.9.2017 osoitteesta <http://onlinelibrary.wiley.com/wol1/doi/10.1111/j.1467-9310.2008.00524.x/abstract>

Champy A. (2017). *Google Pixel Buds—wireless headphones that help you do more*. Blogi-kirjoitus 4.10.2017. Haettu 9.10.2017 osoitteesta <https://www.blog.google/products/pixel/pixel-buds/>

Dashtipour, P. & Vidaillet, B. (2016). *Christophe Dejours' psychodynamic theory of work and its implications for leadership*. 32nd European Group for Organization Studies colloquium, 2016, Naples, Italy. Haettu 5.10.2017 osoitteesta <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01366745>

Demos Helsinki & Demos Effect (2017). *Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta*. Haettu 21.9.2017 osoitteesta [https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo\\_2040-3.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf)

Ellilä, T. (2017). *Nämä kaksi kysymystä saavat sinut ymmärtämään, miksi teet työtäsi – Edes toimitusjohtaja ei yleensä osaa vastata*. *Aamulehti* 19.9.2017. Haettu 19.9.2017 osoitteesta [https://www.aamulehti.fi/uutiset/nama-kaksi-kysymysta-saavat-sinut-ymmartamaan-miksi-teet-tyotasi-edes-toimitusjohtaja-ei-yleensa-osaa-vastata-200395791/?ref=rns\\_fb](https://www.aamulehti.fi/uutiset/nama-kaksi-kysymysta-saavat-sinut-ymmartamaan-miksi-teet-tyotasi-edes-toimitusjohtaja-ei-yleensa-osaa-vastata-200395791/?ref=rns_fb)

Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Vammala. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Haapakangas, A. (2017.) *Subjective reactions to noise in open-plan offices and the effects of noise on cognitive performance. Problems and solutions.* Turun yliopistossa tarkastettavana oleva väitöskirjatyo. Haettu 4.11.2017 osoitteesta

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/135298/AnnalesB436Haapakangas.pdf?sequence=2>

Haapakangas, A., Helenius, R., Keskinen, E., & Hongisto, V. (2008). Perceived acoustic environment, work performance and well-being—survey results from Finnish offices. In 9th International congress on noise as a public health problem. Haettu 15.9.2017 osoitteesta [http://www.icben.org/2008/PDFs/Haapakangas et al Finnish offices.pdf](http://www.icben.org/2008/PDFs/Haapakangas_et_al_Finnish_offices.pdf)

Haapakangas, A., Hongisto, V. & Varjo, J. (2016). *Kokemukset monitilatoimistosta – Seurantatutkimus kahdella työpaikalla.* Turun ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos.

Helkama, K. (2009). *Moraalipsykologia: hyvän ja pahan tällä puolen.* Porvoo. Edita Publishing Oy.

Hiiri, J. (2017). *Tutkijat loivat tekoälyn, joka tunnistaa seksuaalisen suuntautuneisuuden kasvoista – ihmistä tarkempi ”homotutka” herättää kritiikkiä.* Helsingin Sanomat 8.9.2017. Haettu 18.10.2017 osoitteesta <https://www.hs.fi/tiede/art-2000005360520.html>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Tallinna. Gaudeamus Helsinki University Press.

International Labour Organization ILO (2012). *Global Employment Trends 2012: World faces a 600 million jobs challenge, warns ILO.* Lehdistöiedote 24.1.2012. Haettu 26.9.2017 osoitteesta [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_171700/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_171700/lang--en/index.htm) Lehdistöiedote 24.12.2012.

Jensen, T. (2016). *Aivot ja työ: Ihmisen ei kannata käyttää aikaa ja aivojansa rutiineihin.* 13.10.2016. Haettu 8.10.2016 osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/10/13/aivot-ja-tyo-ihmisen-ei-kannata-kayttaa-aikaa-ja-aivojansa-rutiineihin>

Joensuu, A (2017). *Muutoksesta ja työn muutoksesta erityisesti.* Esitys 28.4.2017 Haettu 15.9.2017 osoitteesta <https://www.avi.fi/documents/10191/7262160/20170428+Antti+Joensuu/7277ab03-55c2-4541-9892-7c57f868a6ce>

- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki. Otava.
- Järvensivu, A. (2014). *Tarinoita suomalaisesta työelämästä*. Tampere. Tammeprint Oy.
- Kauhanen, A. (2014). *Tulevaisuuden työmarkkinat*. ETLA Raportit No 30. Haettu 11.10.2017 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>
- Kvist, H. & Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Koponen, J. (2017). *Jälkiteollinen aika: kuinka työn muutos, digitalisaatio ja väestön muutokset vaikuttavat julkishallintoon ja yhteiskuntaan*. Esitys Kieku-foorumissa 21.9.2017. Haettu 21.9.2017 osoitteesta <http://videonet.fi/web/palkeet/20170921/>
- Kotiranta, A., Koski, H., Pajarinen, M., Rouvinen, P., Ylhäinen, I. (2017). Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2/2017. *Digitalisaatio muuttaa maailmaa – tarvitaanko politiikan tueksi uusia mittareita?* Haettu 18.9.2017 osoitteesta <http://vnk.fi/documents/10616/3952169/Digi-BKT+2017-04-28.pdf/ba2ddc5e-fa42-4d3f-9e83-135dbc16f92c>
- Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab.
- Kotter International -verkkosivusto (2017). *Kotter's 8-Step Process for Leading Change*. Haettu 8.9.2017 osoitteesta <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>
- Kotter International -verkkosivusto (2017). *8 steps To Accelerate Change*. E-kirja. Haettu 19.9.2017 osoitteesta <http://go.kotterinternational.com/rs/819-HHR-571/images/8%20Steps%20for%20Accelerating%20Change%20eBook.pdf>
- Kylmä, J. & Juvakka T. (2014). *Laadullinen terveystutkimus*. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus (2017). *Digibarometri 2017*. Helsinki: Taloustieto Oy. Haettu 28.9.2017 osoitteesta [www.digibarometri.fi](http://www.digibarometri.fi)

Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus (2017). *Digibarometri 2017*. Esitysmateriaalit. Haettu 15.10.2017 osoitteesta

<http://www.digibarometri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri-2017-esitykset.pdf>

Luomala, A. (2008). Muutosjohtamisen ABC, Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Haettu 10.9.2017 osoitteesta

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Luukka, T. (2017.) *Hiljaiset tilat ovat palaamassa työpaikoille – suomalainen Framery menestyy maailmalla myymällä puhelinkoppeja toimistoihin*. Helsingin sanomien artikkeli. Haettu 4.11.2017 osoitteesta

<https://www.hs.fi/talous/art-2000005259816.html>

Mattila, P (2007). Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki, Talentum.

Mattila, P. (2008). Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum

Maxwell, J. (2009). *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Maxwell, J. (2017). 3 menestyksen avaintekijää – tee matka, joka muuttaa elämäsi. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Muukkonen, H., Hakkarainen, K., Li, S., & Vartiainen, M. (2014). Tracking Mobile Workers' Daily Activities with the Contextual Activity Sampling System. In Design, User Experience, and Usability. User Experience Design for Diverse Interaction Platforms and Environments. DUXU 2014. Lecture Notes in Computer Science, vol 8518. Springer, Cham. Haettu 10.9.2017 osoitteesta [https://doi.org/10.1007/978-3-319-07626-3\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07626-3_27)

Nenonen, S. & Niemi, O. (2013). *Tilat ja työympäristö – näkökulmia monitilatoimistoon*. Haettu 11.9.2017 osoitteesta

<https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130302.pdf>

Nevalainen, V. (2007). *Ihminen ja työ – työelämässä voi selvitä hengissä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nurmi, R. (2000). *Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Tammer-Paino.

Ojala, S., Pyöriä, P. & Nätti, J. (2015). *Ansiotyötä ajasta ja paikasta riippumatta?*. Haettu 29.9.2017 osoitteesta

[file:///C:/Users/omistaja/Downloads/Aika-kirja\\_OjalaPyoriaNatti.pdf](file:///C:/Users/omistaja/Downloads/Aika-kirja_OjalaPyoriaNatti.pdf)

Paloheimo, T. (2017). *Tutkimus: Suomalaiset ymmärtävät tekoälyä huonoiten Euroopassa*. Haettu 4.11.2017 osoitteesta <http://www.omdblog.fi/tutkimus-suomalaiset-ymmarrantavat-tekoaly-huonoiten-euroopassa>

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum

Pääkkönen, S. (2017). *Tutkija: Työelämän muutos on hurjaa, mutta sen ansiosta suomalainen työelämä on nyt Euroopan huippua*. Helsingin Sanomat 22.1.2017. Haettu 15.9.2017 osoitteesta <http://www.hs.fi/ura/art-2000005053920.html>.

Riissanen, V. (2017). *Pian ihonalaisella sirulla voi avata ovia, maksaa lounaita ja jopa huomata Alzheimerin taudin – Tukholmassa yli 150 työntekijää asennutti käteensä sirun*. Helsingin Sanomat 16.10.2017. Haettu 18.10.2017 osoitteesta <https://www.hs.fi/teknologia/art-2000005408229.html>.

Riissanen, V. (2016). *Psykologi: Oman työpisteen katoaminen voi ahdistaa – näin selviät monitilatoimiston tuolileikistä*. Helsingin Sanomien artikkeli. Haettu 4.11.2017 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000004875917.html>

Saukko-Rauta, L. (2017). *Livekuvitus Johannes Kopsen Jälkitekollinen aika* -luennosta. Twitter-päivitys 21.9.2017. Haettu 21.9.2017 osoitteesta <https://twitter.com/saurau>

Sinko P. (2017). *Päsihteeri Pekka Sinko: Digitalous haastaa talouspolitiikan tavoitteet*. Talousneuvoston Talouspolitiikka-kirjoitussarja 2/2017, 28.4.2017. Haettu 19.9.2017 osoitteesta [http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/paasihteeri-pekka-sinko-digitalous-haastaa-talouspolitiikan-tavoitteet](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/paasihteeri-pekka-sinko-digitalous-haastaa-talouspolitiikan-tavoitteet).

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sosiaali- terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16 (2015). *Työelämä 2025 -katsaus – Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin*. Haettu 20.9.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3573-0>

STTK ry (2015). *Suomen julkinen sektori on kansainvälisesti vertailtuna tehokas* Uutinen 11.3.2015. Haettu 13.9.2017 osoitteesta

<https://www.sttk.fi/2015/03/11/suomen-julkinen-sektori-kansainvalisesti-vertailtuna-tehokas/>

Suomen virallinen tilasto (SVT) (2014). *Työolotutkimus 2013*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 28.9.2017 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html)

Tekesin Julkaisu 12/2011. *Käyttäjälähtöiset tilat – Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun*. Haettu 10.9.2017 osoitteesta [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset\\_tilat.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf)

Tekiikka&Talous (2015). *Nopein mobiilisiru pärjäisi vuoden 1996 supertietokoneelle*. Artikkelit 30.1.2015. Haettu 19.10.2017 osoitteesta <http://www.tivi.fi/incoming/2015-01-30/Nopein-mobiilisiru-p%C3%A4rj%C3%A4isi-vuoden-1996-supertietokoneelle-3214955.html>

Turun Sanomat, kirjoittajaa ei mainittu (2014). *Julkisen sektorin koko on viidesosa Suomen taloudesta*. Artikkelit 21.11.2014. Haettu 13.9.2017 osoitteesta <http://www.ts.fi/uutiset/talous/703170/Julkisen+sektorin+koko+on+viidesosa+Suomen+taloudesta>

Tukesin asiakirjat, sisäiset tiedotteet ja verkkosivut. <http://www.tukes.fi>

Työterveyslaitos (2012). *Käyttäjälähtöiset toimistotilat, tilaratkaisut, sisäympäristö ja tuottavuus, TOTI-hankkeen loppuraportti*. Sastamala, Vammalan Kirjapaino Oy. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114868/Kayttajalahtoiset\\_toimistotilat.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114868/Kayttajalahtoiset_toimistotilat.pdf?sequence=1)

Valtioneuvoston verkkosivut (2017). *Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen*. Haettu 22.10.2017 osoitteesta <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio>

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi 18.12.2014. Haettu 7.9.2017 osoitteesta <http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+valtion+toimitilastrategiaksi/0a92ff49-8d57-43fe-b49a-ae911c98b59d>

Valtioneuvosto (2016). *Tulevaisuusselonteon valmistelu käynnistyy – teemana työn murros ja suomalaisen työn tulevaisuus*. Tiedote 11.3.2016. Haettu 13.9.2017 osoitteesta [https://www.elykeskus.fi/documents/10191/6591420/Uusi\\_tyo/7167affa-9538-48ec-ad10-5cbbea27ef51](https://www.elykeskus.fi/documents/10191/6591420/Uusi_tyo/7167affa-9538-48ec-ad10-5cbbea27ef51)



*Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa Jaettu ymmärrys työn murroksesta* 8.6.2017. Haettu 13.9.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0>

Valtiovarainministeriö. (2014). *Ehdotus valtion toimitilastrategiaksi 2020*. Valtion toimitilastrategian päivittämistyöryhmän muistio. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, 2014

Valtiovarainministeriön julkaisu 7/2017 *Suomen julkisen talouden näkymät ja haasteet*. Haettu 19.9.2017 osoitteesta <file:///C:/Users/omistaja/Downloads/Suomen%20julkisen%20talouden%20n%C3%A4kym%C3%A4t%20ja%20haasteet.PDF>

Valtiokonttori, Kaiku-palvelu. 2007. *Viesti muutoksesta – opas johdolle ja esimiehille*. Haettu 20.9.2017 osoitteesta [file:///C:/Users/omistaja/Downloads/viestimuutoksessa\\_21.9.pdf](file:///C:/Users/omistaja/Downloads/viestimuutoksessa_21.9.pdf)

Vartiainen, M., Lönnblad, J. Balk, A. & Jalonen, K. (2005). *Työpoliittinen tutkimus. Nro 269. Mobiilin työn haasteet*. Työministeriö. Haettu 19.10.2017 osoitteesta <http://www.vmwork.net/material/mobilework.pdf>

Vartiainen, N. (2017). *14-vuotias Tanmay Bakshi kehittää tekoälyä ja esiintyy kuin Steve Jobs – ”Hän katsoo Paavo Pesusientä ja koodaa maailman vaikeimpia algoritmeja”*. Helsingin Sanomat 18.10.2017. Haettu 18.10.2017 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005412956.html>.

Virolainen, L. (2008). *Ajattele muutos*. Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden julkaisu. Helsinki. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE4616D35-4C0E-4B63-A82A-12C0BD5110BD%7D/76269>

# Monitilan etiketti

## Omat toimintatapani

- Pidän puhelimeni soittoäänet sekä kalenteri-muistutusten ja sähköpostin merkkiäänet vaimoina.
- Puhun normaalisti, en kailota enkä kuiskuttele.
- Voin hoitaa keskustelut ja puhelut työpisteillä muualla paitsi täysin hiljaisissa huoneissa, mutta keskustelun pitkeydessä tai muuten tilanteen vaatiessa siirryn vetäytymistiloihin.
- Käytän kuulokkeita, jos kuuntele musiikkia tai tehtäviini liittyvää [webcast-lähetystä](#).
- Pidän Outlookin kalenterin ajan tasalla menoistani ja [Lyncin](#), [päällä](#). [Lyncin](#) merkitseen myös sijaintini.
- Pidän työpisteeni siistinä ja kerään tavaranani pois työpöydän päätteeksi. En varaa työpistettä seuraavaksi päiväksi tai pidemmän poissaolon ajaksi.
- Voin juoda työpisteellä kahvia ym. kannellisesta mukista, mutta eväät syön muualla.
- Käytän hajusteita maltillisesti tai en lainkaan, otan myös toiset huomioon.

## Toimintatavat eri tiloissa

**Vetäytymistilat , ei-varattavat tilat**  
Käytetään puheluihin, pieniin palavereihin ja keskittymiseen. Poikkeustapauksessa voit käyttää lyhytaikaiseen (ajoittain koko päivänkin kestävään), rauhallista ympäristöä vaativaan työhön.

**Täysin hiljaiset huoneet**  
Täällä työskentely on merkki siitä, että sinua ei saa häiritä. Noudata täällä hiljaisuutta ja pidä kaikki laitteiden merkkiäänät pois päältä.

**Kahden paikan S-työpistealueet**  
Yksilötyöskentelyn tila, jossa ei ole täysin hiljaista, mutta hiljaisempaa kuin kolmi- ja neliapilatyöpisteiden alueilla. Voit puhua **lyhyesti** tai vastata **lyhyesti** puheluun työpisteeltäsi.

**Kolmi- ja neliapilatyöpistealueet**  
Tila, jossa voit työskentelyn lomassa käydä keskusteluja ja puheluita, tietysti muut huomioiden.

**Kahvio ja vapaamuotoisen työskentelyn alueet**  
Yhteinen kokoontumispaikka, jossa voit työskentelyn lisäksi myös vaikkapa ruokailla tai juoda kahvia. Hyvä paikka myös sisäisille, rennoille palaverille ja kaikenlaiselle mielipiteiden vaihdolle.

**Yhteisesti sovittu etiketti edistää työn tekemistä & yhteishenkeä - en loukkaannu jos joku siitä minua muistuttaa**

## Lähtötilannekysely Pasilan toimipisteen henkilöstölle, maaliskuussa 2016

### Saate

Osana toimitilojen uudistushanketta kerätään tietoa kokemuksista ja työtavoista ennen ja jälkeen muuttoa. Tässä kyselyssä on tarkoitus kartoittaa lähtötilannetta. Muistele työskentelyäsi viimeisen vuoden aikana, sekä entisissä tiloissamme että väistömuuton aikana. Uusien tilojen kokemuksia kartoitetaan jatkokyselyllä myöhemmin tänä vuonna.

Kyselyn vastauksia käytetään myös Nina Majurin YAMK-opinnäytetyössä, joka koskee työtapojen muutoksia toimitilamuutosten yhteydessä. Vastaathan kyselyyn, jotta saamme kattavan kokonaiskuvan tilanteesta. Kysely toteutetaan nimettömänä eikä vastauksia voida yhdistää henkilöön.

Vastausaikaa on keskiviikkoon 6.4.2016 saakka. Linkki kyselyyn.

Terveisin Nina & Annika

### TAUSTATIEDOT

#### 1. Missä työskentelit alkuvuodesta 2015 ennen väistötiloihin muuttamista?

*Huom. Pasilan virastokeskuksen (PVK) pohjoispääty on Veturitorille ja Terveystaloon päin oleva siipi, eteläpääty taas Asemapäällikökadulle päin oleva siipi. Rungot jäivät siipien väliin poikittain.*

- PVK 3. kerros pohjoispääty
- PVK 3. kerros eteläpääty
- PVK 3. kerros AB-runko
- PVK 4. kerros pohjoispääty
- PVK 4. kerros eteläpääty
- PVK 4. kerros AB-runko
- Mikes-talo Otaniemi

#### 2. Missä työskentelit väistömuuton aikana huhtikuu 2015 -helmikuu 2016?

- PVK 3. kerros eteläpääty
- PVK 4. kerros eteläpääty
- Ympäristötalo 1. kerros
- Ympäristötalo 1. kerros Flyygeli
- Ympäristötalo 2. kerros
- Ympäristötalo pohjakerros

#### 3. Millä mielellä olet muuttanut uusiin toimitiloihin?

- Huolestutti etukäteen paljon
- Huolestutti etukäteen hieman
- Katsotaan miten lähtee sujumaan
- Hyvällä mielellä
- Odotin innoissani

## TYÖSKENTELYTAVAT

### 4. Kun ajattelet työskentelyäsi aiemmissa tiloissa, niin miten usein hyödynsit työtehtävissäsi sähköisiä viestintäkanavia?

Lync  
Sähköposti  
Intra  
Työtilat  
Some  
Muu, mikä?

- Useita kertoja päivässä
- Päivittäin
- Viikoittain
- Harvemmin

### 5. Miten ne tukevat työskentelyäsi?

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Jonkin verran
- Ei juuri lainkaan

### 6. Miten paljon työskentelit sähköisesti ilman tulosteita ennen uusiin tiloihin muuttoa?

- Suurimman osan aikaa, tarvitsin papereita vain satunnaisesti ja silloinkin vain lyhytaikaisesti
- Hoidin osan tehtävistäni sähköisesti, osassa tarvitsin vielä paperista materiaalia
- Tehtäviini kuului enimmäkseen työskentelyä paperisten materiaalien kanssa, osan talletin myös sähköisessä muodossa

### 7. Miten sähköiset työvälineet (esim. työtilat, tiedonhaut, rekisterit, muut järjestelmät) ja pyrkimys paperittomaan toimistoon vaikuttavat työhösi?

- Sähköiset työvälineet ovat tarkoituksenmukaisia ja helpottavat työni tekemistä
- Osa sähköisistä työvälineistä tukee työtä hyvin, osassa on enemmän ongelmia kuin hyötyjä
- Sähköiset työvälineet ovat hankalia ja niiden käyttäminen kuormittaa tarpeettomasti

Kerro esimerkkejä: (avovastaus)

## VUOROVAIKUTUS

### 8. Muistele työskentelyäsi aikaisemmissa tiloissa. Miten usein olit vuorovaikutuksessa oman ryhmäsi kanssa?

- Useita kertoja päivässä
- Päivittäin
- Viikoittain
- Harvemmin

**9. Miten paljon olit vuorovaikutuksessa muiden tukeslaisten kanssa?**

- Useita kertoja päivässä
- Päivittäin
- Viikoittain
- Harvemmin

**10. Miten hyvin aiempi työpisteesi (ennen väistötiloja) sopi työtehtäviesi hoitamiseen?**

4 – 10 (Kouluarvosana Miksi? (avovastaus)

**11. Miten hyvin neuvottelutilat ja muut yhteiset tilat (ennen väistötiloja) tukivat työskentelyäsi?**

4 – 10 (Kouluarvosana Miksi? (avovastaus)

**ODOTUKSET**

**12. Millaisia asioita uskot työskentelyn monitilassa tuovan tullessaan? (voit valita niin monta kuin haluat)**

- Arkipäiväisen vuorovaikutuksen lisääntyminen muiden tukeslaisten kanssa esim. kahvitilassa
- Yhteistyön lisääntyminen yli ryhmärajojen
- Nykyisen ryhmähengen ja -dynamiikan huononeminen ja/tai katoaminen
- Työrauhan heikkeneminen melun tai muiden häiriöiden takia
- Toimintani saattaa häiritä muita
- Ratkaistavissa olevia haasteita uusien työskentelytapojen omaksumisessa
- Ylipääsemättömiä haasteita uusien työskentelytapojen omaksumisessa
- Arkirutiinit töihin tullessa tai töistä lähtiessä hankaloituvat
- Ongelmia työergonomiassa
- Paremmat ja laadukkaammat työvälineet
- Ilmapiirin heikentyminen ja konfliktien lisääntyminen, kun yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta
- Mahdollisuuksien ja joustavuuden lisääntyminen, kun voi aiempaa vapaammin valita työhön sopivan tilan
- Irrallisuuden tunnetta tai epävarmuutta, siitä, mihin aamulla voi sijoittua ja millainen työpäivästä tulee
- Minulle ei riitä sopivaa työpistettä vaan joudun tyytymään vapaina oleviin
- Aineistoni eivät mahdu käytettävissä olevaan säilytystilaan
- Pääsen vihdoon eroon turhasta tavarasta ja paperipinoista
- Sisäilma on aikaisempaa parempaa
- Sisäilman laadussa on ongelmia
- Työtovereiden voimakkaat hajut tai hajusteet vaivaavat minua
- Työmotivaationi heikentyminen

**Muuta, mitä? (avovastaus)**

**Sisäilmaan liittyvät kysymykset (13 - 14) jätetty pois, koska aihetta ei käsitellä kehittämistehtävässä.**

