

Moona Stèn

Henkilöstön sitouttaminen monitilamuutokseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Talotekniikka

Insinööriytyö

2.5.2018

Tekijä Otsikko	Moona Stèn Henkilöstön sitouttaminen monitilamuutokseen
Sivumäärä Aika	38 sivua + 1 liite 2.5.2018
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	talotekniikka
Ammatillinen pääaine	kiinteistöjohtaminen
Ohjaajat	työympäristökehityksen projektipäällikkö Kristiina Borg lehtori Aamos Lemström
<p>Tämän insinööriyön tavoitteena oli raportoida Kevan monitilamuutoksen suunnitteluvaiheessa henkilöstön sitouttamiseksi tarvittuja toimenpiteitä ja antaa kehitysideoita muuton jälkeiseen aikaan. Insinööriyön tarkoituksena oli myös tehdä kiinnostavia huomioita vastaaviin projekteihin.</p> <p>Insinööriyö aloitettiin tutustumalla Kevan monitilamuutoksen projektimateriaaliin, tehtiin toimenpiteisiin sekä perehtymällä aiheen tiimoilta tieteellisiin artikkeleihin, tutkimuksiin ja muihin esimerkkitapauksiin. Insinööriyössä osallistuttiin Kevan henkilökunnalle aiheen tiimoilta järjestettyihin tilaisuuksiin sekä useampiin projektin ohjausryhmän palaveriin.</p> <p>Insinööriyön teoreettinen tausta rakentui muutosjohtamisen teorioista, yksilökohtaisesta muutoksen käsittelystä sekä esimerkkitapauksista. Varsinainen tutkimus tehtiin Kevan työntekijöille teemahaastatteluna, jolloin haastateltavat pystyivät kertomaan tähän prosessiin liittyvistä henkilökohtaisista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Haastatteluun valikoitiin henkilöstöä useilta eri osastoilta ja työtehtävistä. Haastatteluista ilmenneitä kipupisteitä peilattiin insinööriyön teoreettiseen taustaan sekä Kevalla tehtiin toimenpiteisiin.</p> <p>Haastatteluissa ilmeni, että muutoksen hallittua johtamista ja tiedotuksen johdonmukaisuutta ei voida korostaa liikaa. Monitilamuutoksen suunnitteluvaiheessa on huomioitava henkilöstön erilaiset yksityisyyden tarpeet yksityisyyden vähentyessä sekä erilaisten persoonallisuustyyppien keskittymistarpeet häiriötekijöiden lisääntyessä.</p> <p>Tämä insinööriyö saavutti sille asetetut tavoitteet. Työssä raportoitiin Kevan henkilöstön sitouttamiseksi monitilan suunnitteluvaiheessa tehdyt toimenpiteet. Työssä annettiin Kevalle kehitysideoita. Työssä esiteltiin kehitysehdotuksia ja huomioita vastaavien projektien tilojen suunnitteluvaiheeseen muutosjohtamisen teorioiden tueksi ja osin niitä alleviivaten.</p>	
Avainsanat	monitila, muutosjohtaminen, oppiva organisaatio, yhteiskehittely

Author Title Number of Pages Date	Moona Stèn Human Resource Change Management in Activity-based Workplace Transition 38 pages + 1 appendix 2 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Building Services Engineering
Professional Major	Property Management
Instructors	Kristiina Borg, Project Manager, Workplace Development Aamos Lemström, Senior Lecturer
<p>The purpose of Bachelor's thesis was to report the planning steps in the transition into activity-based workplace in order to collect development ideas and to make interesting observations.</p> <p>First, project materials and all operations that were performed during a transition were investigated. Next, scientific articles and case studies about similar transitions were studied. Furthermore, the human resource events and steering group meetings during the transition were participated.</p> <p>The theoretical background was based on theories, individual reactions and case studies. Moreover, interviews were performed on employees. This gave possibility for employees to express feelings related to process. The interviewees were selected from several departments and positions. The findings were compared against the theoretical background and the performed operations.</p> <p>The interviews revealed that controlled change management and consistent communication need to be emphasised more during the transition. Furthermore, various privacy requirements need to be taken into account. In addition, different types of personalities and various concentration abilities need to be acknowledged.</p> <p>This final year project reached the goals set. The thesis includes the performed operations, ideas for development and discloses observations for future projects.</p>	
Keywords	activity-based workplace, change management, co-creation, learning organization

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Insinööriyön aihe ja tavoitteet	2
1.2	Insinööriyön rajaus	2
1.3	Insinööriyön rakenne	3
1.4	Insinööriyön toteutustapa	3
2	Keskeiset termit	3
3	Insinööriyön teoreettinen tausta	6
3.1	Muutosjohtaminen	6
3.2	Yksilöllinen muutos	7
3.3	Esimerkkitapauksia	9
4	Toimitilamuutoksen polku Kevassa	11
4.1	Kevassa tehdyt toimenpiteet	11
4.2	Kevan tuleva monitila	15
5	Tutkimusmenetelmä	16
6	Haastatteluaineiston analysointi ja johtopäätökset	17
6.1	Taustatiedot	17
6.2	Oma aktiivisuus muutoksessa	19
6.3	Henkilökohtainen muutoksen työstämisen vaihe	21
6.4	Etätyö	24
6.5	Muutosprosessin viestintä ja tiedonkulku	26
6.6	Muutosprosessikokemus alusta nykytilanteeseen	28
6.7	Haastattelutilanteiden analysointi	31
7	Lopputulos ja kehitysehdotukset	32
8	Yhteenveto	35
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelun teemat	

Lyhenteet

ABW Activity-based workplace, monitila (1, s. 123)

POR Program of requirements, työtilojen suunniteltu käytötapa (1, s. 125)

1 Johdanto

Tämä insinööri työ tehdään Kevalle, joka on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö. Keva hoitaa kunta-alan, valtion, Kelan ja kirkon työntekijöiden eläkeasioita sekä vastaa kunta-alan eläkkeiden rahoituksesta ja eläkevarojen sijoittamisesta. Keva on vastuullinen pitkän tähtäimen sijoittaja. Kevan sijoitusten markkina-arvo arvo 31.12.2017 oli 51,9 miljardia euroa ja kiinteistösijoitukset ovat osa (7,1 % markkina-arvolla) tätä sijoituspalettia. (2.)

Kevan pääkonttori on tarkoitus muuttaa huonetoimistosta monitilaympäristöksi vuoden 2019 loppuun mennessä. Samalla tuodaan kaikki kevalaiset eli noin 530 henkilöä työskentelemään saman katon alle kolmesta eri toimipisteestä. Kevalla on käytössään tällä hetkellä yhteensä noin 15 400 huoneistoneliötä, jotka pienenevät muutoksessa 12 000 huoneistoneliöön. Remontin hinta-arvio on noin kymmenen miljoonaa euroa, ja sen takaisinmaksuajaksi on arvioitu kymmenen vuotta. Remontin avulla haetaan kustannussäästöjä, tehostetaan työntekoa, lisätään yhteisöllisyyttä ja parannetaan asiakaspalvelukokemusta. Digitaalisuus tuo tähän muutokseen oman lisämausteensa. (3.)

Työympäristöt ja työskentelytavat kehittyvät. Virtuaalinen vuorovaikutus ja tiedonhallinta yleistyvät. Mobiiliteknologia mahdollistaa työn irtautumisen ajasta ja paikasta. Työelämässä ratkotaan entistä monimutkaisempia kysymyksiä, jotka edellyttävät uudenlaista tiedon yhdistelyä, monialaista yhteistyötä ja jatkuvaa työssä oppimista. Tämän vuoksi tarvitaan uudenlaisia muuntojoustavia työtiloja, jotka tukevat vuorovaikutusta. (4, s. 6.) Toimivat työtilat tukevat henkilöstön työhyvinvointia ja toimivat työnantajakuvan välineenä.

Kevalla on suuri paine nykyisten toimintatapojen kehittämiseksi eikä vähiten kuntasektorilla valmisteilla olevan sote- ja maakuntauudistuksen johdosta (5). Tässä merkittävässä kilpailutilanteen muutoksessa Kevan oppimiskyky ja osaaminen korostuu niin organisaation kuin henkilöstön tasolla.

Tulevan monitilan toimivuuden kannalta on tärkeää hakea tilan käyttäjiltä suunnitteluvaiheessa ideoita ja palautetta mahdollisimman hyvään lopputulokseen pääsemiseksi. Kevan henkilöstöllä on hyvin erilaisia työtehtäviä sekä työväline- ja työskentelyolosuhteita, jotka on huomioitava tässä muutoksessa. Projektin onnistumisen kannalta

on äärimmäisen tärkeää saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen ja kokemaan, että sen tarpeet on otettu aidosti huomioon.

Muutettavan tilan lisäksi muutos vaikuttaa vahvasti henkilökunnan työtapojen, -prosessien ja -välineiden kehittämiseen. Kevassa työsuhteet ovat perinteisesti hyvin pitkiä. Näin omaan työhuoneeseen tai pienryhmä-huoneeseen on aikojen saatossa totuttu ja omat toimintatavat on hiottu vastaamaan hyvin nykyistä yksilökeskeistä huoneitoimistossa työskentelyä. Henkilöstössä muutoksen herättämän epävarmuuden takaa on löydettävä oivalluksia omien työskentelytapojen kehittämiseksi ja näkymiä uusista mahdollisuuksista. Muutosjohtaminen kuuluu tiiviinä osana tätä kehitystä. Kaikessa kehitystoiminnassa on tärkeää saada palautetta tehdyistä toimenpiteistä, jotta opitaan uutta ja löydetään uusia näkökulmia vastaaviin projekteihin. Tässä insinööriyössä vastataan tähän tarpeeseen.

1.1 Insinööriyön aihe ja tavoitteet

Tässä insinööriyössä käsitellään muutosjohtamisen teorioita, yksilökohtaista muutoksen käsittelyä ja tutustutaan esimerkkitapauksiin.

Insinööriyön tavoitteena on raportoida henkilöstön sitouttamiseksi monitilaympäristön suunnitteluvaiheessa tarvittuja toimenpiteitä ja antaa kehitysideoita muuton jälkeistä aikaa ajatellen. Tarkoituksena löytää kiinnostavia huomioita vastaaviin projekteihin.

1.2 Insinööriyön rajaus

Monitilamuutos on todella kiinnostava aihe, ja sitä olisi mahdollista käsitellä monesta eri kulmasta kuten tilatehokkuuden, muuntojoustavuuden, kustannussäästöjen, ekologisuuden, LVIS-ratkaisujen tai johtamisen muutoksesta. Jotta insinööriyö pysyy hallittavissa, sen tiukka rajaaminen on tärkeää. Tämä insinööriyö tehdään Kevan henkilöstön näkökulmasta. Työssä tarkastellaan henkilöstön tässä muutosprosessissa kokemia kipupisteitä peilaten niitä insinööriyön teoreettiseen taustaan ja Kevalla tehtyihin toimenpiteisiin. Insinööriyö koskee monitilan suunnitteluvaihetta, jolloin henkilöstön kehitysehdotusten huomioiminen on taloudellisesti järkevää.

1.3 Insinööriyön rakenne

Seuraavaksi käsitellään työn toteutustapaa sekä tutustutaan työn kannalta keskeisiin termeihin. Termien jälkeen vuorossa on työn teoreettisen taustan esittely. Teoriansa käydään läpi muutosjohtamista, muutoksen käsittelyä yksilön tasolla ja muutamaa esimerkkitapausta. Näiden jälkeen siirrytään tutustumaan monitilamuutoksen polkuun Kevassa eli jo tehtyihin toimenpiteisiin sekä tarkemmin tulevaan monitilaan. Sitten on vuorossa tutkimusmenetelmän esittely sekä tutkijan keräämän haastatteluaineiston analysointi ja johtopäätökset teemoittain. Tämän jälkeen analysoidaan haastattelutilanteita. Näistä siirrytään tarkastelemaan lopputuloksia ja kehitysehdotuksia sekä yhteenvedoa. Lopuksi esitellään työssä käytetyt lähteet ja liite.

1.4 Insinööriyön toteutustapa

Insinööriyö toteutetaan tutustumalla Kevan työympäristökehityksen projektipäällikkö Kristiina Borgin keräämään materiaaliin ja yhteenvedoihin sekä tehtyihin toimenpiteisiin. Työn aikana perehdytään aiheeseen liittyviin tutkimuksiin, tieteellisiin artikkeleihin ja muihin esimerkkitapauksiin. Insinööriyössä osallistutaan Kevan henkilökunnalle aiheen tiimoilta järjestettyihin tilaisuuksiin ja haastatellaan henkilöstöä. Tämän lisäksi osallistutaan projektin ohjausryhmän palavereihin paremman kokonaiskuvan saavuttamiseksi projektin laajuudesta ja suunnitteilla olevista henkilöstön sitoutustoimenpiteistä.

2 Keskeiset termit

Seuraavaksi tutustutaan insinööriyön kannalta keskeisiin termeihin.

Tila Tila viestii vaikutusvaltaa ja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin (6, s. 57). Tila ohjaa tekemistä ja vaikuttaa tunnelmaan (9).

Työtila Työtilan arvoa organisaation johtamiseen ei juuri tunnisteta. Kampschroerin, Heerwagenin ja Powellin mukaan useat työtila-asiantuntijat väittelevät siitä, että työtila tulisi nähdä strategisena voimavarana, joka tukee liiketoiminnan päämääriä ja parantaa organisaation suorituskykyä. Ennen kuin työtilan arvo liiketoiminnalle pystytään osoitta-

maan, työtiloja katsotaan vain niiden aiheuttamien kulujen vähentämisen näkökulmasta. (7, s. 119–120.)

Monitilatoimisto

Monitilatoimisto on organisaation tarpeita vastaavaksi räätälöity, joustava ja muunneltava tilakonsepti. Monitilatoimistossa huomioidaan työympäristön fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen kokonaisuuden vaikutus toisiinsa. Monitilatoimistoa voidaan kuvata vyöhykkeinä (julkinen, puolijulkinen ja yksityinen vyöhyke), jotka määrittävät tilan käyttäjät ja käyttötavan. Monitilatoimistossa sopiva työtila valitaan meneillään olevan työtehtävän mukaan. Tässä työympäristössä on tarjolla erilaisia ratkaisuja erilaisille käyttäjäprofiileille. Monitilatoimistossa henkilöstö työskentelee pääasiassa avoimessa tilassa ilman omaa erillistä työhuonetta. Parhaimmillaan monitilamuutos on osa organisaation laajempaa kehittämistä. (8, s. 2, 4–6, 12.)

Muutosjohtaminen

Työympäristömuutoksissa muutosjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön auttamista siihen vaiheeseen, jossa he suhtautuvat muutokseen positiivisesti (8, s. 9).

Yhteiskehittely

Yhteiskehittely on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jonka kohteena voivat olla esimerkiksi tilaratkaisut tai toimintatavat. Yhteiskehittelyssä korostuu toimijoiden tasavertaisuus ja toiminnan läpinäkyvyys työskennellessä yhteisen tavoitteen eteen. Yhteiskehittelyn tavoitteena on yhdistää eri osapuolten osaamiset ja erilaiset näkökulmat. Kiristynvä kilpailu luo paineita käyttää yhteiskehittelyä. Yhteiskehittäminen on muuttumassa jossain tapauksissa kilpailuetua tuovasta tekijästä pärjäämisen edellytykseksi. (9.)

Oppiva organisaatio

Organisaatioiden kilpailukykyyn vaikuttaa ratkaisevasti niiden oppimiskyky ja osaaminen. Oppivissa organisaatioissa ketterää oppimista ei edellytetä pelkästään henkilöstöltä, vaan koko organisaation on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Organisaatioiden on varmistettava, että niiden rakenteet ja johtaminen tukevat henkilöstön oppimista. Organisaatioiden on mahdollistettava henkilöstön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö työntekijöiden sijaintipaikasta ja asemasta riippumatta. Organisaatiokulttuurin tulee kannustaa toisten auttamiseen, oivallusten jakamiseen sekä yhdessä kokeilemiseen ja kehittämiseen. (10.)

Introvertti Introvertilla tarkoitetaan sisäänpäin kääntynyttä henkilöä, joka orientoituu omasta itsestään. Introvertti pitää itsenäisestä toiminnasta ja tarvitsee omaa rauhaa "ladatakseen akkujaan". Ekstroverttiin verrattuna introvertti harkitsee tekojaan enemmän, kokee jännityksen madaltavan suoritustasoaan, suosii vakaampia ammatteja ja on vähemmän altis vaikutteille. Turvallisuushakuisuus ja ristiriitojen välttely luonnehtii hyvin introverttia. (11.)

Aivotutkimus on havainnut intro- ja ekstrovertin välillä fyysisiä eroja. Introvertin aivojen otsalohkon kuorella on voimakkaampaa sähköistä toimintaa. Tuolla alueella sijaitsevat muisti, oppiminen, päätöksenteko ja ongelmanratkaisu. Introvertilla on korkeammat asetyylikoliinin pitoisuudet. Tämä välittäjäaine vaikuttaa muistiin, oppimiseen ja keskittymiseen. (11.)

Ekstrovertti Ekstrovertilla tarkoitetaan ulospäin suuntautunutta henkilöä, joka orientoituu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa eli nauttii sosiaalisista kontakteista. Ekstroverttia pidetään yleisesti eloisana, seurallisena ja impulsiivisena, sillä hän ei käytä aikaa asioiden harkitsemiseen. Ekstrovertti sopeutuu helposti ulkoiseen maailmaan. (11.)

Ekstro- ja introvertin välisissä eroissa on myös kyse biologiasta, sillä ekstro- ja introvertin aivoissa veri virtaa eri reittejä. Tämän johdosta ekstrovertin ärsykkeet kulkevat lyhyemmän matkan aivojen hermoradoissa. Ekstrovertilla on korkeammat aktiivisuudet dopamiinin kulkureiteillä. Dopamiini

yllyttää liikkeelle, tekee uteliaaksi ja vaihtelunhaluiseksi sekä saa kaipaamaan palkkioita. Ekstrovertti pitkästyä ilman ulkoisia ärsykeitä. Ekstroverttia kuvaa hyvin ilo, into, kiihkeys ja riskinotto. (11.)

Ambivertti Tätä C.G. Jungin kehittämää ja hyvin tunnettua ihmisen persoonallisuutta olennaisesti leimaavien orientaatio-ominaisuuksien luokittelua intro- ja ekstrovertin kesken käytetään edelleen tutkimuksessa. Jungin mukaan kumpikin persoonallisuustyyppiä on tärkeä ja arvokas, sillä ne täydentävät toisiaan auttamalla toinen toisiaan laajentamaan näkemyksiään ja hyötymään uusista tarkastelutavoista. Jungin psykologiseen typologiaan kuuluu myös kolmas persoonallisuustyyppi: ambivertti. Ambivertti on sekoitus kumpaakin ääripäätä, ja Jungin teorian mukaan se on kaikkein yleisin persoonallisuustyyppiä. (11.)

3 Insinööriyön teoreettinen tausta

Teoriassa käydään läpi muutosjohtamista, muutoksen käsittelyä yksilön tasolla ja muutamia esimerkkitapausta.

3.1 Muutosjohtaminen

Muutoskirjallisuudessa esitetään usein, että muutos voidaan viedä organisaatiossa henkilöstön arkeen vaiheittain etenevänä ja valmiiksi suunniteltuna selkeänä prosessina. Muutoksen ajatellaan etenevän suunnittelusta, organisointiin, koordinointiin, toteutukseen ja lopulta arviointiin. Nykymaailmassa muutos ei kuitenkaan ole yhtä selväpiirteinen. Muutosprosesseja käsitellään kuin ne vaatisivat henkilöstöltä vain psykologista asioiden työstämistä. Muutokseen liittyvät tunteet nähdään yksilötason kysymyksinä ja negatiiviset reaktiot tulkitaan muutosvastarintana, joka pitää purkaa. Pelkän muutoksen aiheuttaman kokemuksen ja asenteiden tarkastelun vaarana on muutoksen hallinnan keinovalikoiman kaventuminen tunteiden käsittelyyn ja työyhteisön sisäiseen dynamiikkaan. Muutosta on tarkasteltava koko toiminnan kokonaisuutena sisältäen myös työtapojen ja -välineiden kehityksen, henkilöstön tukemisen uuden oppimiseen sekä omien toimintatapojensa kehittämiseen. Parhaimmillaan työn sisällön kehittäminen lisää myös työntekijän työhyvinvointia ja parantaa työn mielekkyyden kokemusta. Työpaikoilla on

alettu panostaa vahvemmin muutoksenhallintaan ja esimiesten koulutukseen. (12, s. 28–31, 36.)

Organisaatioissa on huomattu, että henkilöstön sattumanvarainen viestintä lisää luottamusta, yhteistyötä ja innovaatioita. Tämä on yksi niistä syistä, jonka vuoksi on alettu siirtyä avoimempiin tilaratkaisuihin. Jotta tämän tyyppisissä tilaratkaisuissa onnistuttaisiin 1) tilan pitää luoda kohtaamisia satunnaisiin keskusteluihin, 2) antaa mahdollisuuksia yksityiseen ja/tai keskeytymättömään keskusteluun sekä 3) johdon ja yrityskulttuurin tulee kannustaa satunnaisiin keskusteluihin. Onnistumisen edellytyksenä on saada kaikki nämä kolme osatekijää tasapainoon keskenään fyysisessä ja virtuaalisessa työympäristössä. Virtuaalisessa työympäristössä nämä kolme osatekijää ovat aivan yhtä tärkeitä, mutta selvästi vaikeammin määriteltävissä ja kontrolloitavissa. (13, s. 103–105, 107.)

Fayard ja Weeks ovat huomanneet, että useat tutkimukset osoittavat sosiaalisen median työkalujen kuten Twitterin tai Skypen käytön auttavan organisaatioita luomaan yhteistä maaperää ja rakentamaan luottamusta. Avaintekijöitä virtuaalisessa työympäristössä ovat vahva tietoisuus muiden työntekijöiden läsnäolosta, mukaansatempaava tarve vapaaehtoiseen aktivoitumiseen ja joskus myös säännöt osallistumiselle. (13, s. 107.)

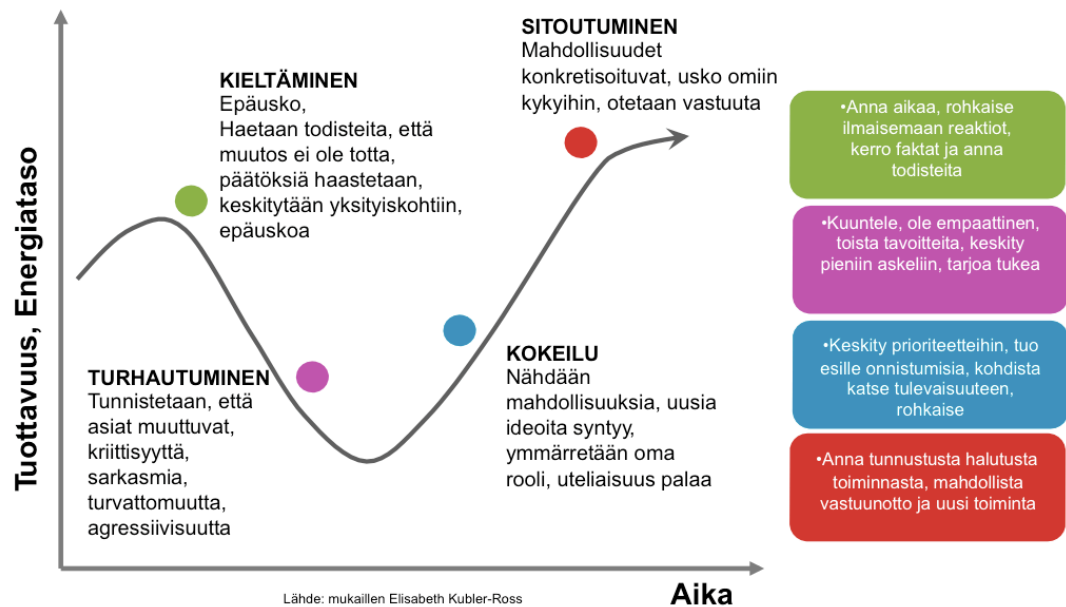
3.2 Yksilöllinen muutos

Työhyvinvointia tukevassa muutostyössä on olennaista antaa henkilöstölle mahdollisuus määritellä itse oma tilanteensa ja käytäntöjensä kehityssuunta organisaation luoman tulevan toimintakonseptin avulla (12, s. 95). Käyttäjien aktivoiminen suunnittelu-prosessiin vähentää muutosvastarintaa ja uusien tilojen käyttämättömyyttä (1, s. 133).

Jokainen yksilö kokee ja käsittelee muutoksen yksilöllisesti käyttäen muutuskäyrän eri vaiheisiin tarvitsemansa ajan. Työympäristömuutoksessa muutos kielletään ensin, sen jälkeen käydään läpi vihan tunteita, neuvotellaan, surraan ja luovutaan sekä lopulta hyväksytään muutos. Työympäristömuutoksessa kannattaa aina varautua pahimpaan, mutta odottaa parempaa. (8, s. 9.) Pohjimmiltaan muutosvastarinta kertoo sitoutumisesta, sillä henkilöstö kokee silloin itselleen tärkeiden asioiden olevan uhattuna. Tämä kriittinen suhtautuminen on myös tapa työstää muutosta aktiivisesti. (12, s. 65.) Seu-

raavalla sivulla esitetään Workspace Oy:n soveltama näkemys Elisabeth Kübler-Rossin muutoskäyrästä (kuva 1). Kuvassa otetaan kantaa yksilön tuottavuuden ja energiataason muutosten lisäksi siihen, kuinka esimiehet pystyvät tukemaan alaisiaan muutosmatkan eri vaiheissa.

Muutosmatka on aina yksilöllinen



Kuva 1. Konsulttiyritys Workspace Oy:n soveltama näkemys Elisabeth Kübler-Rossin muutoskäyrästä (15, s. 22).

Monitilamuutoksen myötä työtilan muuttuessa avoimemmaksi on henkilöstön erilaisia yksityisyyden tarpeita huomioitava, jotta eri tilakokonaisuudet koetaan toimiviksi. Appel-Meulenbroek, Groenen ja Janssen nostavat omassa tieteellisessä artikkelissaan esiin van der Voordtin ja van Meelin (2002) jaottelun erilaisista yksityisyyden tarpeista. Jaotellussa erotetaan neljä eri yksityisyyden tarvetta, joita ovat visuaalinen, audiitiivinen, territoriaalinen ja informatiivinen (eli halu kontrolloida itsestä muille näkyvää informaatiota). (1, s. 125.)

Muutosjohtamiseen tuo lisäsyvyyttä intro- ja ekstroverttien muutoksen käsittelyn ymmärtäminen, sillä nämä persoonallisuustyypit suhtautuvat muun muassa muutoksen tuomaan epävarmuuteen varsin eri tavoin (11). Työympäristöllä on myös vaikutusta, sillä avoimet konttorit stressaavat kaikentyyppisiä persoonallisuuksia enemmän kuin omassa huoneessa työskentely. Ekstrovertit tosin hallitsevat stressiä introvertteja pa-

remmin. Introverttien keskittymiskyky ja työvire kärsivät ulkopuolisista äänistä ja keskeytyksistä. Heidän työtehonsa myös laskee paineen ja stressin alla. (14.)

3.3 Esimerkkitapauksia

Ensimmäisenä esimerkkitapauksena on U.S. General Service Administration's Public Buildings Servicen vuonna 2002 käynnistämä laaja WorkPlace 20•20 –tutkimusohjelma. Ohjelman oletuksena oli, että asiakkaiden palvelukyky on vahvasti yhteydessä työtilan näkemisenä organisaation suorituskyvyn työkaluna. Ohjelman pääpainopiste oli työtilamenestyksen kehitys- ja arviointiprosessin standardisoinnissa. (7, s. 120–121.) Ohjelmaan sisältyi muun muassa Harvard kauppakorkeakoulussa (Harvard Business School) Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotetusta mittaristosta (Balanced Scorecard), jota käytettiin linkittämään työtilaratkaisu yrityksen tarpeisiin ja tavoitteisiin. Mittaaminen painottui neljään luokkaan, joita olivat taloudellinen, yritystoiminnallinen, asiakaslähtöinen ja inhimillinen pääoma. (16; 17.)

Ohjelman tiimoilta alkuun analysoitiin muun muassa organisaatiota, avainprosesseja ja työntekoa sekä työtilan hyödyntämistä. Saadun nykytila-analyysin tiimoilta päästiin käsittelemään organisaation tavoittelemaa tulevaisuuden tavoitetilaa ja henkilöstöltä toivottua käyttäytymismallia. Samalla mietittiin, kuinka tätä käyttäytymismallia pystyttäisiin tukemaan työtilasuunnittelun avulla. Henkilöstöä heräteltiin kyseenalaistamaan nykyisiä uskomuksiaan ja aktivoitumaan näin toimintatapamuutokseen. Fyysinen työtila tuottaa organisaatiolle arvoa luomalla laadukasta työnjälkeä tuottavalle käyttäytymiselle ja prosesseille alustan. Ohjelmalla pyrittiin kehittämään ja testaamaan näitä kriittisiä linkkejä yhtäaikaisesti arvioimalla muun muassa fyysisen tilan ominaisuuksia ja avustavia teknologioita, työprosessien muutosta, työtilamuutoksen synnyttämiä asenteita sekä käyttäytymismuutoksen tuomaa arvoa liiketoiminnalle. (7, s. 122–124.)

Ohjelman lopputuloksena pystyttiin esimerkkitapausten avulla osoittamaan työtilasuunnittelun arvo suhteessa työskentelytapamuutokseen sekä henkilöstön parempaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tuloksia mitattiin muun muassa kyselyllä. Vastaajien mielestä tilamuutoksen myötä yhteistyö, tiedon jakaminen ja ryhmätyön tuottavuus lisääntyivät. Suurin osa vastaajista koki oman yksilötyöskentelynsä tehostuneen. Koliikon kääntöpuolena oli yleisesti koettu häiriöäänien lisääntyminen. Onnistuakseen tila-

muutos tarvitsee selkeää muutosjohtamista, muutokseen tukevaa toimintakulttuuria ja henkilöstön osallistamista ja opastusta. (18, s. 6–8, 10–12, 14.)

Toisena esimerkkitapauksena perehdytään TOTI-tutkimushankkeen aikana syntyneeseen monitilatoimiston suunnittelu- ja käyttöohjeeseen. Ohjeeseen on koottu tietoa tuosta monitieteellisen tutkijaryhmän hankkeesta, mutta myös muista tutkimushankkeista ja kansainvälisistä suunnitteluohjeista. (8, s. 2.)

Ohjeen mukaan monitilaratkaisuun siirtyminen alkaa työn analyysistä nyt ja tulevaisuudessa sekä tilan merkityksen arvioinnista organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Lähtökohtana on käyttäjä-, palvelu- ja työlähtöisyys kiinteistö-, tila- ja työpistelähtöisyyden sijaan. Ohjeen pääpaino on monitilatoimiston vyöhykkeiden ja tilatyypin kuvauksissa. Alkuun asetetaan työympäristön kehittämiseksi ja muutokselle tavoitteet sekä sitoutetaan johto projektin taakse. Seuraavaksi muodostetaan tiimi fyysisen, sosiaalisen ja virtuaalisen työympäristömuutoksen keskeisistä toimijoista sekä käyttäjäorganisaation muutosagenteista. Sitten tunnistetaan virtuaalisten ja fyysisten tilojen kokonaisuus sekä tarkastellaan käyttöastetta ja käyttötapoja. Tämän jälkeen tunnistetaan henkilöstöstä erilaisia käyttäjäprofileja työpisteeltä liikkumisen ja/tai työn tekemisen paikkojen mukaan. Monitilatoimiston teknisen toteutuksen osalta suunnitteluohjeessa korostetaan avoimilla työpistevyöhykkeillä sisäympäristöstä erityisesti laadukkaita ääniympäristön, ilmaston, lämpöolojen ja valaistuksen ratkaisuja. (8, s. 5–11, 14–15, 20, 26, 36, 42, 49, 54, 60.)

Viestintä on äärimmäisen tärkeä osa muutosjohtamista. Heti projektin alussa viestinnän avulla varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää muutostarpeen. Tämän jälkeen selvennetään työympäristömuutoksen visio ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan vision mukaisesti. Viestinnän vastavuoroisuutta korostetaan ottamalla erilaiset viestintäkanavat ja -tilaisuudet käyttöön. Henkilöstön osallistaminen työympäristömuutokseen on tärkeää. Osallistamisen välineinä voivat olla esimerkiksi mielipiteiden kuuleminen ja käyttäjätiedon välittyminen, erilaiset työpajat ja tapahtumat, vierailu erilaisissa työympäristöissä kuuntelemassa käyttäjäkokemuksia, harjoittelu testitiloissa ja/tai uusien huonekalujen kokeilu. Mikäli aiempi toimintamalli on ollut yksilökeskeisempi, yhteisten tilojen käyttö voi vaatia opettelua ja lyhyet pelisäännöt. Pelisäännöt tukevat uutta toimintamallia ja tilojen käyttötapaa. Viestinnällä pyritään auttamaan muutoksen ankkuroitumista osaksi organisaation toimintamallia ja käyttäytymistä. Uusi työympäristö toimii

myös organisaation käyntikorttina ilmentäen organisaation kulttuuria ja arvoja. (8, s. 11–12.)

4 Toimitilamuutoksen polku Kevassa

4.1 Kevassa tehdyt toimenpiteet

Kevassa monitilamuutos kuuluu osaksi toimintakulttuurin kehityshanketta, jossa kehitetään Kevan toimintaa, teknologiaa, yhteistyötä ja johtamista. Työympäristön kehittämishanke aloitettiin keväällä 2016 toimitusjohtajan ja johtoryhmän yhteispäätöksellä. Keva palkkasi työympäristökehityksen projektipäälliköksi Kristiina Borgin. Varsinainen työympäristön kehittäminen alkoi syyskuussa 2016, ja projektin lähtökohtana oli johdon ja yksiköiden johtajien sitouttaminen. Kristiina Borg haastatteli jokaista johtoryhmän jäsentä ja yksikön johtajaa. Näissä 24 yksilöhaastattelussa selvitettiin toiminnon tai yksikön työtä ja sen erityispiirteitä. Haastatteluissa keskusteltiin myös työympäristön kehittämisen herättämistä ajatuksista ja odotuksista. Haastattelujen perusteella pystyttiin ymmärtämään paremmin lähtötilannetta, Kevan organisaatiomallia ja asiantuntijatyötä. Seuraavaksi tehtiin tilankäyttötutkimus, jossa havainnoitiin nykyisten työpisteiden käyttöastetta ja käyttötapoja nykytila-analyysin pohjaksi. Tämän jälkeen määriteltiin johdon työympäristövisio. (4, s. 3, 17.)

Kevan toimitalo nähtiin asiantuntijatyön ja työelämän kehitystyön alustana, jossa uusi monitila tukee tietotyön eri tarpeita. Monitilan varsinaista suunniteltua käyttöä ohjasivat kolme pääteemaa: asiakaslähtöisyys sekä yksiköiden sisäisten ja niiden välisten vuorovaikutustilanteiden lisääminen. Monitilan on tarkoitus tukea vuorovaikutusta ja henkilöstön kohtaamisia yli yksikkö- ja tiimirajojen sekä kannustaa ja tukea yhteisöllisyyttä. Monitilasuunnittelun lähtökohtana oli henkilöstön työhyvinvointi ja -viihtyvyys, työpisteiden ergonomia ja tilojen akustiikka sekä monitilan fyysiset, sosiaaliset ja virtuaaliset elementit. Yhtenä tavoitteena oli tarjota henkilöstölle yhtenäinen käyttäjäkokemus ja saavuttaa tiloihin muuntojoustavuutta. Muuntojoustavuus mahdollistaa jatkossa tilojen käyttöasteen ja käytettävyyden kokonaisvaltaisen johtamisen. (4, s. 3–6, 19.)

Työympäristömuutoksen johtamiseen muodostettiin projektitiimi, johon kuului projektipäällikkö Kristiina Borg (fyysisen työympäristön vastuhenkilönä), HR-johtaja Mika Gylén (sosiaalisen työympäristön vastuhenkilönä) ja järjestelmäasiantuntija Salla Pa-

lonen (virtuaalisen työympäristön vastuuhenkilönä) sekä Kevan sisäisestä viestinnästä palvelupäällikkö Silja Lahti. Fyysiseen työympäristömuutokseen perustettiin erillinen ohjausryhmä, johon kuului Kevan johtoryhmä sekä kiinteistöjohtaja Petri Suutarinen. Fyysisen työympäristömuutoksen ohjausryhmä kokoontui tarvittaessa.

Työympäristökehityksen projektitiimistä muodostui talon sisäinen ”työrukkanen”, joka kokoontui viikoittain pohtimaan, ideoimaan ja suunnittelemaan henkilöstön osallistamista monitilamuutokseen. Päätösaihiot vietiin toimintakulttuurin hankeryhmään hiottavaksi ja sieltä edelleen Kevan johtoryhmään hyväksyttäväksi. Päätöksenteko oli monivaiheinen prosessi, sillä päätösaihia hiottiin monessa eri hankeryhmässä. Tämä toimintatapa sitoutti hyvin johdon ja suurimmat yksiköt tulevaan monitilamuutokseen.

Työympäristökonsepti jatkui henkilöstön kanssa yhteiskehittelyn keinoin. Syksyllä 2016 Kevan pääkonttorille toteutettiin monitilatoimiston pilottitila, jossa työskentelee edelleen n. 40 hlöä eri puolilta toimintoja ja yksiköitä. Henkilöstön työskentelyä seurattiin pilottitilassa. Seurannan sekä työntekijöiltä saatujen kehitysideoiden ja palautteen perusteella suunniteltiin Kevan työympäristökonseptia. (4, s. 5.)

Kevan henkilöstö vastasi heti projektin alussa työympäristökyselyyn, jonka perusteella henkilöstö profiloitiin neljään eri työprofiiliin heidän liikkuvuutensa ja vuorovaikutustasojensa suhteen (4, s. 17). Työprofiileja olivat ankkurit, keräilijät, yhdistelijät ja navigoijat. Ankkureiden työssä korostuu keskittymistä vaativaa yksilötyötä. Keräilijöiden työtehtävissä korostuvat sekä keskittyminen että yhteistyö. He viettävät työajastaan vähintään 30 prosenttia muualla kuin omalla työpisteellään. Yhdistelijöiden työajasta käytetään yhtä paljon keskittymistä vaativaan työhön kuin yhteistyöhön toisten kanssa. Navigoijat työskentelevät yli 60 prosenttia työajastaan muualla kuin toimistolla. Työprofiloinnin perusteella osoittautui, että Kevan henkilöstöstä ankkureita oli 46 prosenttia, keräilijöitä 25 prosenttia, yhdistelijöitä 24 prosenttia ja navigoijia 5 prosenttia. Työprofilointi kertoi organisaation toiminnan nykytilanteesta ja auttoi monitilasuunnittelussa organisaation nykyisten toimintatapojen ymmärtämisessä. Kiteytettynä tulosten mukaan 69 prosenttia vastaajista työskenteli työpisteellään päivittäin, ja 57 prosenttia vastaajista teki keskittymistä vaativaa yksilötyötä. 36 prosenttia vastaajista työskentelee yhtä paljon yhteistyötä kuin keskittymistä vaativassa työssä. Vastaajista 31 prosenttia työskenteli vähintään 30 prosenttia ajastaan muualla kuin työpisteellään. Joka neljäs vastaajista tarvitsi työpisteen, joka soveltuu keskittyneeseen työhön. (19, s. 3, 5–8, 12.)

Työympäristökyselyssä kartoitettiin lisäksi puheluiden ja verkkoneuvotteluiden määriä, luottamuksellisten tietojen käsittelyä sekä työvälineiden ja IT-palveluiden kehitystarpeita. Kyselyssä tiedusteltiin lisäksi Kevan brändimielikuvan ja asiakaskokemuksen, yksiköiden sisäisen ja niiden välisen yhteistyön sekä johtamiskäytäntöjen kehittämistarpeista. (19, s. 18–20, 22, 34–36.)

Työympäristökyselyssä henkilöstö pääsi kertomaan tuntemuksiaan, joita uuteen työympäristöön siirtyminen heissä herätti (4, s. 17). Kyselyssä löydettiin laajalti erilaisia huolia ja kipupisteitä. Osalla henkilöstöstä oli omakohtaisia kokemuksia työelämässä aiemmin koetuista avokonttoriratkaisusta, jotka loivat odotuksia tulevasta niin hyvässä kuin pahassakin. Kyselystä tuli myös positiivista palautetta. Tilamuutoksen hyötyinä nähtiin muun muassa vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääntyminen, uuden oppiminen sekä etätyökäytäntöjen yhtenäistyminen ja laajentuminen. Kyselystä saatiin paljon yksittäisiä kehitysideoita koskien esimerkiksi projektin tiedottamista, henkilöstön osallistamista suunnitteluun, tutustumista vastaavan muutoksen läpikäyneiden organisaatioiden käyttäjäkokemuksiin sekä henkilöstön tukemista ja kouluttamista monitilatyöskentelyyn siirryttäessä. (20, s. 1–54.)

Monitilamuutoksessa hyödynnettiin Kevan sisäisiä muutosagentteja ”Kevantteja”. He järjestivät kaikkiaan 17 yritysvierailua erilaisiin monitilatoimistoihin, joihin henkilöstö sai vapaasti osallistua. Kevantit osallistuivat myös työympäristöpajojen järjestelyihin. Työpajoissa käsiteltiin ja haettiin ratkaisuja työympäristökyselyssä esiin nousseisiin pelkoihin ja tuntemuksiin. Henkilöstö pääsi työpajoissa ratkaisemaan erilaisia tilaratkaisuja. Tilaisuuksissa pyrittiin avaamaan monitilatoimistossa työskentelyn arkea, jotta henkilöstö pystyisi käsittelemään ja etsimään ratkaisuja tarvittaviin toimintatapamuutoksiinsa. Työympäristöpajoja pidettiin yhteensä neljä, ja niihin osallistui yli 90 työntekijää. Työympäristöpajoissa oli paikalla myös projektin sisustusarkkitehti Nina Kallén. Työpajoista henkilöstöltä saatiin valtavasti hyödynnettävää tietoa, palautetta ja uusia ideoita tuleviin sisustus- ja tilaratkaisuihin. (4, s. 17.)

Alkuvuodesta 2017 henkilöstölle pidettiin useita henkilöstöinfoja, joiden pääteema liittyi tiiviisti monitilamuutokseen. Henkilöstöinfoissa päästiin käsittelemään työympäristöpajoista nousseita huolia. Henkilöstöinfoihin osallistui ulkopuolisia vierailijoita muun muassa Ilmarisesta, Varmasta, Verohallinnosta ja Senaatti-kiinteistöiltä. He kertoivat kokemuksistaan monitilamuutoksista ja monitiloissa työskentelyn arjesta. Työterveyslääkäri ja työfysioterapeutti avasivat henkilöstöinfoissa monitilaympäristön ergonomiatar-

peita. (4, s. 17.) Toimintakulttuuri- ja monitilamuutosta käsiteltiin henkilöstöinfoissa myös jatkossa aktiivisesti eri kulmista vierailevien tutkijoiden ja muiden asiantuntijoiden johdolla.

Uudistuksen tiimoilta pidettiin yksikkö- ja tiimikohtaisia keskustelutilaisuuksia, joissa pyrittiin tutustumaan tarkemmin eri työtehtävien erityispiirteisiin ja näin huomioimaan ne paremmin tulevissa suunnitelmissa. Keskustelutilaisuudet järjestettiin kaikissa yksiköissä ja niiden lisäksi vielä erikseen joissakin tiimeissä. Tilaisuuksia pidettiin yhteensä 39. (4, s. 17.) Kristiina Borg osallistui monitilan suunnitteluvaiheessa erilliseen monitilan ergonomiaa koskevaan kokoukseen sekä neljään työsuojelutoimikunnan kokoukseen.

Esimiespäiviä järjestettiin kaksi kappaletta. Ensimmäisillä esimiespäivillä Kristiina Borg ja Mika Gylén keskustelivat toimintakulttuurin muuttamisesta ja monitilatoimistosta. Toisilla esimiespäivillä keskityttiin henkilöstön muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisessa käsiteltiin yksilökohtaista muutosten käsittelyä ja sitä, kuinka yksittäisiä työntekijöitä voidaan tukea muutoksenkäsittelyn eri vaiheissa. Esimiespäivillä esiintyi Workspace Oy:n muutosjohtamisen konsultti ja digitaalisuuden asiantuntija Esko Kilpi.

Työympäristömuutos nosti esiin tarpeen määritellä Kevan tarina ja tuoda se uuteen monitilaan näkyviin visuaalisina artefakteina. Kevan tarina palvelumuotoiltiin yhteiskeskeittelyn keinoin muun muassa henkilöstökyselyn avulla. Kevan tarinan tekemiseen osallistui henkilöstöä jokaisesta toimipisteestä. (4, s. 17.)

Sisustussuunnittelun edetessä luonnosvaiheeseen henkilöstölle esitettiin Kevan monitilan ensimmäisiä luonnoksia toripäivillä, jotka järjestettiin erikseen jokaisessa toimipisteessä. Toripäivillä henkilökunta pääsi antamaan palautetta väreistä, materiaaleista ja tilaratkaisuista. Toripäiviä järjestettiin yhteensä neljä ja henkilökunta pääsi osallistumaan niihin oman aikataulunsa mukaisesti. Luonnoksiin sai antaa palautetta myös sijoittumissuunnitelman valmistumisen jälkeen. (4, s. 18.)

Monitilamuutos oli esillä kahtena vuotena Keva-messuilla. Vuonna 2016 Keva-messuilla pidettiin aiheen tiimoilta puheenvuoro. Vuonna 2017 monitilamuutoksella oli oma osasto, jossa esiteltiin pohjapiirustuksia, sisustusmateriaaleja, värimaailmoja sekä näytettiin esittelyvideota. Osastolla pääsi keskustelemaan aiheesta Kristiina Borgin kanssa. Keva-messuilla oli toisella osastolla esillä uusia sisäiseen kommunikointiin ja

tiedonvälitykseen tarkoitettuja ohjelmaratkaisuja. Tällä osastolla rohkaistiin niiden ko-
keiluun ja uuden oppimisen kulttuuriin.

Yammeriin (sähköinen viestintäkanava) perustettiin keskusteluryhmä ”Toimintakulttuu-
rin kehittäminen työympäristönmuutoksesta”, jossa projektitiimi ja henkilöstö pääsivät
vastavuoroisesti keskustelemaan projektista.

Luonnossuunnitelmien tarkentuessa jokaisesta yksiköstä pyydettiin edustaja mukaan
käyttäjryhmään. Käyttäjryhmän avulla pyrittiin varmistamaan, että toteutussuunnitel-
missa oli varmasti huomioitu työtehtävien vaatimat erityispiirteet. Käyttäjryhmiä oli
kaksi, ja ne kokoontuivat kahdeksan kertaa. Sisustusarkkitehti Nina Kallén oli mukana
näistä suurimmassa osassa. Tämän jälkeen luonnoksista aloitetaan toteutussuunnitte-
lu. (4, s. 18.)

Joulukuussa 2017 monitilatoimiston pilottitila luotiin osaksi toisen sivutoimipisteen toi-
mitiloja. Näin henkilöstö pystyi myös siellä harjoittelemaan etukäteen monitilaympäris-
tössä työskentelyä.

Henkilöstö pääsi vuoden 2017 lopussa kokeilemaan työtuoleja ja äänestämään itsel-
leen mieluisinta tuolisarjaa. Uusi tuolisarja valittiin äänestyksen ja hintavertailun perus-
teella. Tämän lisäksi Kevan henkilöstöstä koottu arviointiryhmä testasi ja arvioi muita
kalusteita. Muut kalusteet valittiin vuoden 2018 alussa arviointiryhmän palautteen ja
hintavertailun perusteella.

4.2 Kevan tuleva monitila

Suunnittelua varten kerättyyn syvä tietoon perustuen Kevan monitila tulee muodostu-
maan julkisista (yhteinen), puolijulkisista (yhteinen) ja sisäisistä (Kevan oma) vyöhyk-
keistä. Työpisteet sijoitetaan sisäiselle vyöhykkeelle työpistealueittain yksiköiden ja
tiimien ”kotipesäalueisiin”. Tilojen käyttöasteita nostetaan yhteiskäytöllä, jolloin työpis-
teet ovat lähinnä nimeämättömiä/jaettuja. Kevassa asiantuntijatyö on keskittymistä vaa-
tivaa itsenäistä työtä tai vuorovaikutuksessa toisten kanssa tehtävää kehittämistyötä.
Useimmiten yksilö- ja yhteistyö vaihtelevat työpäivän aikana. Tämän johdosta koti-
pesäalueille suunnitellaan projekti- ja kokoustiloja sekä vetäytymistiloja puheluihin, yk-
silötyöhön, virtuaalivideovotteluihin ja pikapalavereihin. Hiljaisemmat työpistealueet tuke-

vat syväkeskittymistä vaativaa työtä. Tiloihin on suunniteltu useampia korkean tietosuojan työpistealueita. Samalla uudistetaan tilojen ketterää käyttöä tukeva varaus- ja opastusjärjestelmä, otetaan käyttöön sähköisiä järjestelmiä tiedon ja kalusteiden hallintaan sekä optimoidaan varastotilat. Työtapoihin liittyvässä muutoksessa panostetaan virtuaaliin työkaluihin, tiedonhallintaan ja järjestelmiin. Tietotekniikkapalvelut tuottavat mobiilia työtä tukevia järjestelmiä ja helpottavat käyttökoulutuksella virtuaalisten työkalujen käyttöönottoa. Toimintakulttuurin kehityshankkeessa laaditaan monitilan pelisäännöt yhdessä henkilöstön kanssa. Monitilan toimivuutta tullaan mittaamaan jälkiarviointilla noin puoli vuotta muuton jälkeen. (4, s. 4–5, 8, 19.)

5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin ymmärtää henkilöstöä syvemmin sekä saada tarkempaa palautetta ja kehitysideoita muutosprosessin kokemuksesta. Haastattelua käytettäessä aineiston keräämistä voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelussa pystytään myös selventämään ja syventämään saatuja vastauksia. Haastattelussa on hyvin tunnistettuja heikkouksia, sillä sen katsotaan sisältävän monia haastattelijasta, haastateltavasta ja haastattelutilanteesta aiheutuvia virhelähteitä. Haastattelu edellyttää huolellista suunnittelua, mutta ratkaisevaa on kuitenkin vastausten tulkinta kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. Tässä insinööriyössä haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna ennalta määriteltyjen aihepiirien tiimoilta, jolloin kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Haastattelutilanne toteutetaan yksilöhaastatteluna, jotta vastaajat voisivat kertoa vapaammin omista henkilökohtaisista tuntemuksistaan. (21, s. 192–195, 197). Teemahaastattelun aihepiirit on esitetty liitteessä 1.

Haastatteluun valikoitiin henkilöstöä useilta eri osastoilta ja työtehtävistä. Osastoista edustettuina olivat asiakkuudet-, compliance- ja hallinto-, eläke-, kiinteistö-, laki- ja työkyvyttömyysratkaisuyksikkö. Työtehtävistä edustettuina olivat asiakirjahallinnon asiantuntija, eläkeasiantuntija, johdon assistentti, kiinteistöpäällikkö, lakimies ja ratkaisuasiantuntija. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan.

Haastatteluissa haluttiin ymmärtää erityisen vahvasti muutoksesta kipuilevia yksilöitä ja löytää syitä kipuilun takaa. Haastattelujen avulla haluttiin lisäksi saada hyvä kokonaiskuva henkilöstön tilanteesta haastatteluhetkellä. Haastateltavat tuntuivat suostuvan

haastateltaviksi pääsääntöisesti innokkaasti, sillä he halusivat tuoda tuntemuksensa julki. Yksi tiimiesimies ei ehdottanut tiimistään haastateltavia muutamasta pyynnöstä huolimatta, ja yksi haastatteluun pyydyistä kieltäytyi osallistumasta.

Haastatteluaineisto kerättiin tammi-helmikuussa 2018. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, miten haastatteluaineistoa käsitellään. Samalla vahvistettiin, että heidän antamansa vastaukset eivät linkity suoraan vastaajiin. Tämä oli tärkeää tiedottaa heti haastattelun alussa, jotta haastateltavat uskalsivat tuoda haastattelun aikana avoimemmin omia mielipiteitään ja tuntemuksiaan esiin. Samasta syystä haastatteluja ei litteroitu ja lisätty insinööriyön liitteeksi. Haastatteluista ei myöskään tehty suorja lainauksia, sillä haastateltavat voisivat olla tunnistettavia käyttämistään sanamuodoista.

Haastattelut nauhoitettiin, ja tutkija teki haastattelun aikana kenttämuistiinpanoja. Haastattelut purettiin teemoittain kenttämuistiinpanoista ja nauhoista tuoreeltaan haastattelijan jälkeen, jolloin koko haastattelutilanne oli tutkijan tuoreessa muistissa laadukkaamman tutkimusaineiston saavuttamiseksi. Tämä jälkeen tutkija järjesteli, rajasi, luokitteli, analysoi ja tulkitse keräämäänsä aineistoa (22, s. 11). Aineiston analysoinnit ja johtopäätökset esitettiin teemoittain.

6 Haastatteluaineiston analysointi ja johtopäätökset

6.1 Taustatiedot

Haastateltavat olivat iältään 45 vuodesta reiluun 60 vuoteen. Tällä otannalla ja ikäkaumalla ei voitu todeta, että ikä vaikuttaisi haastateltavien tämän hetken asennoitumiseen tulevaan monitilamuutokseen. Tutkijasta oli hienoa havaita, että myös varttuneemmalla iällä muutokseen voidaan suhtautua luottavaisesti. Tässä kohden on huomioitava, että tämän kokoisessa otannassa yksittäisten mielipiteiden painoarvo kasvaa. Mikäli tutkimus olisi tehty kvantitatiivisesti suuremmalla otannalla ja laajemmalla ikäkaumalla, tilanne saattaisi näyttää toiselta.

Viisi haastateltavaa oli työskennellyt Kevassa alle kymmenen vuotta ja kolme haastateltavaa 10:stä vuodesta reiluun 30 vuoteen. Nykyisen työsuhteen kesto ei vaikuttanut haastateltavien tämän hetken asennoitumiseen tulevaan monitilamuutokseen.

Seitsemän haastateltavista oli tehnyt töitä omassa työhuoneessa koko Kevan työhistoriansa ajan, ja yhdellä heistä oli ollut oma työhuone koko oman työhistoriansa ajalta. Yksi haastateltavista oli Kevan työhistorian aikana työskennellyt oman työhuoneen lisäksi myös erikokoisissa ryhmähuoneissa. Oma työhuone oli näistä vaihtoehtoista ollut hänen käytössään kuitenkin kaikkein kauimmin.

Osalla haastateltavista oli aikaisempia kokemuksia pienryhmähuoneessa työskentelystä. Haastateltavista kahdella oli positiivinen kokemus kahden hengen huoneessa työskentelystä, joissa korostui työntekijöiden liikkuvuus ja erilaiset työrytmit. Huoneessa oltiin samaan aikaan varsin harvoin. Yhdellä haastateltavista oli muutama neutraali kokemus kolmen hengen huoneessa työskentelystä, mutta hän ei enää haluaisi joustaa yhtä paljon kuin tuolloin. Yhdellä haastateltavista oli negatiivinen kokemus kolmen hengen huoneessa työskentelystä, sillä siellä haasteena olivat erilaiset henkilökemiat. Yhdellä haastateltavista oli negatiivinen kokemus viiden hengen huoneessa työskentelystä, sillä siellä hän ei pystynyt keskittymään ylimääräisten äänien ja liikkeen johdosta.

Osalla haastateltavista oli aikaisempia kokemuksia avotilassa työskentelystä. Yksi haastateltavista oli pitänyt avotilassa työskentelystä nuorempana, ja se oli sopinut silloiseen työhön. Kolme haastateltavista oli kokenut avotilassa työskentelyn todella haastavaksi. Avotilassa heidän keskittymisensä oli kärsinyt, ja häiriötekijöinä mainittiin varsinkin äänet. Äänet olivat haasteena, jos puhelinpalvelu oli sijoitettu oman työpisteen lähelle tai avotilan akustiikkaan ei ollut kiinnitetty suunnitteluvaiheessa riittävästi huomiota. Yksi haastateltavista ei pystynyt työskentelemään avotilassa lainkaan, ja tämä oli yksi syy silloiseen työpaikan vaihtoon. Avotilassa muina häiritsevinä tekijöinä mainittiin liike ja hajut. Avotilassa myös yksityisyys kärsi, kun kaikki tuli näkyväksi. Yksi haastateltava kertoi, että avotilassa työskentelevien kuormitus ja stressi olivat kasvaneet. Toisaalta avotilassa tiedon kulku oli nopeutunut. Avotilan vastapainona yksi haastateltavista mainitsi, että silloiset neuvotteluhuoneet olivat todella hyvin äänieristettyjä. Yhden haastateltavan läheinen työskentelee tällä hetkellä avotilassa, ja läheisen negatiivinen kokemus kantavaan puhelinäänien käyttöön vahvistaa myös haastateltavan omaa negatiivista näkemystä monitilasta. Yksi haastateltavista oli ollut tekemisissä hyvin erilaisten konttoriratkaisujen kanssa, ja hänen näkemyksensä mukaan tällä hetkellä avotilat eivät enää ole kovin haluttuja. Haastateltavan oma näkemys alan trendistä on, että tulevaisuudessa toimistoihin tulee enemmän tiloja, joissa on sekä avotilaa että työhuoneita.

Kun verrataan haastateltavien aikaisempia kokemuksia pienryhmähuoneessa tai avotilassa työskentelystä ja heidän tämän hetken asennoitumisensa tulevaan monitilamuutokseen huomataan, että aiemmat kokemukset eivät selitä heidän tämän hetken asennoitumistaan tulevaan monitilamuutokseen. Vaikka haastateltavalla olisi ollut negatiivisia kokemuksia, hän voi asennoitua tähän monitilamuutokseen hyväksyvästi. Vastavasti aiemmat positiiviset kokemukset eivät välttämättä korreloi, että tähän monitilamuutokseen suhtauduttaisiin hyväksyvästi. Jos pienryhmähuoneessa tai avotilassa työskentelystä ei ollut aikaisempia kokemusta, uusi tuntematon koettiin negatiivisesti. Tämä selittyneen sillä, että näin kaikki tulevassa muutoksessa oli haastateltavalle uutta.

6.2 Oma aktiivisuus muutoksessa

Pääsääntöisesti haastateltavat olivat osallistuneet aktiivisesti monitilan tiimoilta järjestettyihin tilaisuuksiin ja annettuihin vaikuttamismahdollisuuksiin. Haastatteluissa korostuivat selvästi henkilöstöinfot, työympäristökysely, yksikköjen/tiimien workshopit, toripäivät, tutustumiskäynti pilottitilassa sekä työtuolivalikoiman kokeilu. Yksittäisiä kehuja saivat toripäivät, henkilöstöinfot ja kaikki Kristiina Borgin pitämät tilaisuudet. Yksi haastatelluista piti erityisesti henkilöstöinfosta, jossa lääkäri ja fysioterapeutti korostivat henkilöstön omaa vastuuta ergonomiastaan. Yksi vastaajista ei koeistunut tai äänestänyt työtuoleja, vaikka hänellä on tarve hyvälle tuolille. Tämä voidaan tulkita tuohon ajankohtaan liittyvänä hiljaisena kapinana. Yksi haastateltavista mainitsi pitäneensä siitä, että työtuoleja pääsi kokeilemaan. Toinen haastateltavista huomioi, että lähes kaikkien kokeiltavien tuolien säädöt eivät olleet riittävän yksinkertaisia ja nopeita useampaan päivittäiseen säätökertaan. Yksi haastatelluista mainitsi työtuolien kokeiluun liittyvän Yammer-keskustelun. Haastateltavalle oli jäänyt tuosta keskustelusta ikävä tunne, kun kaikille ei olisi tarjolla sopivan kokoisia tuoleja. Tutkija uskoo, että tässä on kyse väärinkäsityksestä. Kolme haastateltavista koki, että monitilan materiaaleihin oli mahdollisuus tutustua oman aktiivisuuden mukaan. Yksi haastateltavista koki tilaisuuksien järjestämisen tulevaan monitilaan sitouttamisena ja sielunhoitona, mutta tyhjää parempana. Toinen haastateltava piti siitä, että järjestetyissä tilaisuuksissa sai purkaa tunteuksiaan.

Työympäristöpajojen vähäinen kiinnostus haastateltavien keskuudessa yllätti tutkijan, sillä ne olisivat olleet hyvä kanava kertoa omista monitilaa koskevista huolistaan ja vai-

kuttaa tuleviin suunnitelmiin sekä purkaa näin ahdistustaan. Yksi haastateltavista osallistui varsin niukasti monitilamuutoksen tiimoilta järjestettyihin tilaisuuksiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Hän koki ne ajan hukkana ja omat vaikuttamismahdollisuutensa olemattomina. Hän tarvitsee selvästi vielä aikaa muutoksen käsittelyyn.

Osa haastateltavista ei muistanut, oliko vastannut Kevan tarinaa koskevaan kyselyyn, joten sen saamasta alhaisesta osallistujamäärästä ei voida vetää johtopäätöksiä. Haastateltavat eivät juurikaan maininneet käyneensä Keva-messuilla. Käyttäjryhmät ja esimiespäivät keräsivät odotetustikin vähän osallistujia, sillä niihin pääsi osallistumaan vain valitusti tai esimiesasemansa puolesta.

Haastateltavien oma aktiivisuus ei vaikuta heidän tämän hetken asennoitumisensa tulevaan monitilamuutokseen. Tosin kaikkein kielteisimmin muutokseen suhtautuva ei myöskään ole juurikaan osallistunut järjestettyihin tilaisuuksiin ja annettuihin vaikuttamismahdollisuuksiin. Toisaalta kaikkein aktiivisimmin mukana ollut työntekijä suhtautui tulevaan muutokseen myös negatiivisesti. Ihmiset käsittelevät muutosta aina yksilöllisesti, ja näin he tarvitsevat muutoskäyrän eri vaiheiden työstämiseen myös yksilöllisesti aikaa.

Teorian mukaan henkilöstön aktivointi suunnitteluprosessiin vähentää muutosvastarainta ja uusien tilojen käyttämättömyyttä. Tutkijan mielestä kaikkien haastateltavien olisi ollut hyvä osallistua yritysvierailuille, sillä kenelläkään heistä ei ole aiempaa omakohontaista kokemusta monitilaympäristössä työskentelystä. Yritysvierailut keräsivät niihin osallistuneilta palautetta laidasta laitaan, mutta niihin osallistuminen olisi helpottanut kaikkia haastateltavia hahmottamaan uudessa työympäristössä työskentelyä ja ennakkoimaan mahdollista omien toimintatapojensa muutostarvetta. Toripäiville osallistuminen olisi myös ollut kaikille haastateltaville hyvä kokemus, sillä se oli konkretisoinut hyvin tulevaa muutosta siihen osallistuneille. Pilottitilassa työskentelyn harjoittelemisesta voisi olla joissain yksittäisissä tapauksissa apua, jos haastateltava ei pysty hahmottamaan monitilassa työskentelyä juuri lainkaan ja on valmis itseohjautuvasti kokeilemaan uutta.

Teorian mukaan henkilöstölle on hyvä antaa mahdollisuus määritellä organisaation luoman toimintakonseptimielikuvan avulla itse omien työskentelytapojensa kehitystarve. Tutkijan mielestä kaikki mahdollinen apu muutoksen konkretisoimiseen ja henkilöstön omien prosessien mahdollisen päivitystarpeen havaitsemiseen auttaa varmasti

muutoksen käsittelyssä kohti muutoksen hyväksymistä, kokeilua ja sitoutumista uusiin tiloihin.

6.3 Henkilökohtainen muutoksen työstämisen vaihe

Haastatteluissa ilmeni osin yksittäisinä huomioina, että monitila tulee vaikuttamaan usealla eri tasolla. Se vaikuttaa työtapaan ja työn ajalliseen rytmittämiseen, prosesseihin, tiedon muotoon, käyttäytymiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä henkilöstön asenteisiin. Tässä muutoksessa yrityskulttuurinkin pitää muuttua, sillä nyt edetään kohti herkempää toisten huomioimista. Tutkijalle jäi haastatteluista tunne, että kaikki haastateltavat tunnistivat kyllä muutoksen, mutta yli puolet haastateltavista ei ole vielä sisäistänyt muutoksen vaikutuksien koko mittakaavaa. Voi olla, että osalle muutoksen laajuus realisoituukin vasta uusiin tiloihin siirryttäessä ja työnteon arjessa.

Monitilaan siirtymisen selkeimpänä huolena haastateltavilla oli oman keskittymisen kärsiminen ja sen vaikutus työnteon tehokkuuteen ja tulokseen. Kaikki haastateltavat mainitsivat suurimpina häiriötekijöinä äänet ja liikkeen. Kolme haastateltavista nosti keskusteluissa esiin myös työnteon keskeytyksien lisääntymisen. Teorian mukaan introverteilla keskittyminen katkeaa pienemmistä häiriöistä kuin ekstroverteilla ja toisaalta samaan keskittymisen tilaan pääseminen vie enemmän aikaa. Maailma ei kuitenkaan ole aivan näin mustavalkoinen, sillä C.G. Jungin (11) mukaan suurin osa ihmisistä olisi ambiverteja eli sekoitus molempia aikaisemmin mainittuja persoonallisuustyyppiejä. Jokaisella on yksilöllinen keskittymiskyky ja suhtautumisensa eri aistien (kuulo, näkö, haju, tunto) lähettämiin häiriötekijöihin. Kolme haastateltavista aikoo sulkea ylimääräiset äänet työpäivän aikana ainakin osin pois käyttämällä kuulokkeita. Kaksi haastateltavaa painotti, että etätyö ei saa olla ratkaisu keskittymisongelmiin. Häiriöiden lisääntyminen monitilaympäristössä on myös teoriassa hyvin tunnistettu haaste ja akustisten ratkaisujen tärkeyttä korostetaan suunnitteluohjeessa. Keskittymisen tarve vaihtelee myös työpäivän sisällä työtehtävittäin. Kevan monitilan suunnitelmissa tilojen eri työpistealueet etenevät vyöhykkeittäin äänekkäimmistä tiloista kohti hiljaisia syväkeskittymiseen varattuja tiloja. Tiloissa voi hakeutua eri vyöhykkeiden työpisteille oman työtehtävänsä mukaisesti. Tähän tarvitaan monitilaan siirryttäessä työntekijöiden kannustusta ja oheistamista.

Viisi haastateltavaa nosti haastatteluissa esiin yksityisyyden tarpeet, koska henkilöstö ei pysty monitilassa valitsemaan omaan näkymisensä tai kuulumisensa hetkeä. Yksi haastateltava nosti esiin, että yksityisyyden puuttuminen voi tuntua lisääntyvänä arviointina ja arvosteluna, vaikka työt suoritettaisiinkin esimerkillisesti. Kolikon käänntöpuolella on, että asiantuntemuskin tulee toki entistä näkyvämmäksi. Visuaalisen ja auditiivisen yksityisyyden tarpeen lisäksi haastatteluista oli tunnistettavissa myös territoriaalinen yksityisyyden tarve. Tässä tapauksessa jo ajatustasoinen siirtyminen työpäivän aikana eri työpisteiden välillä tuntui yhdestä haastateltavasta mahdottomalta ja ahdistavalta. Informatiivisen yksityisyyden tarpeen tunnistaminen tuntui tutkijasta varsin haastavalta, joten siitä ei haastatteluissa saatu tunnistettua varmasti. Kolme haastateltavista ei nostanut tai halunnut nostaa esiin omaa yksityisyyden tarvettaan haastatteluissa lainkaan. Haastatteluissa nousi esiin yksittäinen toive, että monitilassa olisi tarjolla myös yksityisiä tiloja. Nähtäväksi jää, kuormittuvatko monitilan hiljaiset syväkeskittymisen alueet vai lukkiudutaanko vessoihin, kun halutaan tai tarvitaan hetki omaa rauhaa.

Viisi haastateltavaa koki haasteena sosiaalisten kontaktien määrän lisääntymisen uudessa monitilassa. Kolme haastateltavista oli huolissaan lisääntyvien sosiaalisten tilanteiden luomista konflikteista varsinkin, kun työskennellään jatkuvan suorituspaineen alla ja alttiina monitilan luomille ylimääräisille häiriötekijöille. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen haasteet askarruttivat myös haastateltavia. Monitilassa tarvitaan valmiutta keskustella epäkohdista rakentavasti ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi. Kaksi haastateltavista ei kaivannut sosiaalisia kontakteja ympärilleen lainkaan. Tutkijan näkemyksen mukaan tämä muutos tulee varmasti olemaan kasvun paikka kaikille. Ekstrovertit tulevat nauttimaan sosiaalisuuden lisääntymisestä, mutta introvertit kärsivät muutoksesta. Jungin teorian mukaan (11) näiden kahden eri persoonallisuustyyppin väliset keskustelut kuitenkin laajentavat molempien näkemyksiä antamalla molemmille uusia tarkastelukulmia. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että kaikkia persoonallisuustyyppijä olisi toimistolla ja etätyömahdollisuudet eivät siirtäisi introverteja pysyvästi kotikonttoreille. Monitilan luomat ja johdon sekä yrityskulttuurin tukemat sattumanvaraiset keskustelut lisäävät tutkitusti työyhteisössä luottamusta, yhteistyötä ja innovaatioita vaikuttaen näin positiivisesti henkilöstön asenteisiin, yhteisöllisyyteen ja organisaation tulokseen. Näiden sattumanvaraisten kohtaamisten järjestäminen myös virtuaaliseen työmaailmaan on tärkeää ja luo varmasti omat haasteensa, jotta myös siellä saataisiin luotua ja säilytettyä tunne yhteisöllisyydestä.

Viisi haastateltavaa nosti haastatteluissa esiin huolen henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta uusissa tiloissa. Neljä heistä koki, että työhyvinvointi tulee kärsimään. Teorian mukaan avoimet konttorit stressaavat kaikenlaisia persoonallisuuksia enemmän kuin omassa huoneessa työskentely, mutta introverteja ekstroverteja enemmän. Parhaimmillaan monitilamuutoksen myötä työn sisällön sekä omien toimintatapojen ja työvälineiden kehitys kuitenkin lisää työhyvinvointia ja parantaa työn mielekkyyttä. Ei pidä toki unohtaa, että mahdollisuudet työhyvinvoinnin kielteiseen kehitykseenkin ovat olemassa. Tutkijan näkemyksen mukaan siirryttäessä työskentelemään uuteen monitilaan tulee henkilöstön työilmapiiriä ja työhyvinvointia sekä etätyöpäivien ja sairaspöissaolojen määrien kehitystä seurata tiiviisti. Kyselyn avulla on myös hyvä kartoittaa henkilöstöltä, miten uusissa tiloissa koetaan häiriöiden, yhteistyön, tiedon jakamisen sekä ryhmä- ja yksilötyön tuottavuuden muutos.

Työskentelyn mielekkyyden kokemukseen vaikuttaa tutkijan mukaan, kuinka hyvin työtehtävät voidaan suorittaa sähköisesti ilman turhaa papereiden, mappien ja/tai lisätyövälineiden liikuttelua nimeämättömien työpisteiden monitilassa. Sähköisyyteen siirtyminen vaatii sekä toiminta- että ajattelutavan muutosta. Tiedon muodon vaihtaminen vie myös aikaa. Viisi haastateltavista kokee tekevänsä töitä jo nyt sähköisessä maailmassa. Heistä neljällä oli vain niukasti paperista tukimateriaalia apuna. Heistä kahden omat työtavat eivät vielä tällä hetkellä täysin tue sähköistä maailmaa, mutta suunta on oikea. Seuraavassa ryhmässä oli kaksi haastateltavaa, jotka ovat selkeämmin vasta matkalla kohti paperittomuutta sekä toiminta- että ajattelutapojensa puolesta. Heidän on mietittävä uusia toimintatapoja ja harjoitettava sekä työvälineiden että sähköisen materiaalin tehokkaampaa hyödyntämistä. Toisaalta kysymyksenä herää, onko heidän osaltaan edes mahdollista saada kaikki materiaali tulevaisuudessa sähköiseen muotoon. Yhdellä haastateltavista sähköiseen maailmaan siirtymisen tilanne oli kaikkein haastavin. Hänellä oli tällä hetkellä käytössään todella paljon paperista materiaalia. Tämän materiaalin sähköiseen maailmaan siirtämisestä on puhuttu todella pitkään, mutta tästä huolimatta asia ei ole edistynyt eikä nytkään ole käynnissä mitään projektia tilanteen kehittämiseksi. Hänen käytössään olevat sähköiset ohjelmat ovat haastateltavan näkemyksen mukaan myös toimintakyvyltään epävarmoja. Tutkijan näkemyksen mukaan tämä oli varmasti osin kipuilun takana, sillä monitilamuutoksen myötä työnteosta tulee aidosti hankalampaa ja hitaampaa. Haastateltavalle aiheuttaa kipuilua myös työtapojen välttämätön päivitys, ja haastatteluhetkellä ratkaisuja muutokseen tuntui löytyvän vielä varsin vähän.

Tutkijan näkemyksen mukaan isommalla perspektiivillä prosessien päivitystarve voi liittyä myös yksikkö- tai tiimitasolla tarvittaviin työtehtävien uudelleen järjestelyihin, jotta uudessa monitilassa työskentely olisi mahdollisimman tehokasta ja toisaalta myös motivoivaa. Suuri kysymys lienee, siirytäänkö jatkossa yksilötyöstä ryhmätyön suuntaan, jolloin monitilan luomat viestinnän ja yhteisön oppimisen mahdollisuudet tulisivat paremmin hyödynnetyiksi? Yksi haastateltavista nosti esiin, että ryhmätyössä asiakaspalvelu paranisi, kun tietoa jaettaisiin ryhmän sisällä tehokkaammin. Toisaalta tiedon taso ei silloin välttämättä olisi yhtä yksityiskohtaista kuin se on nyt.

Tutkija tulkitsevi muutuskäyriltä, että neljä haastateltavista oli hyväksynyt muutoksen. Heistä yksi odottaa uusiin tiloihin siirtymistä realistisen positiivisesti. Toinen oli kiitollinen etätyön mahdollisuudesta. Hän ei aio olla toimistolla käytännössä juuri lainkaan. Heistä kaksi muuta suhtautuivat muutokseen luottavaisen sopeutuvasti. Neljä muuta haastateltavaa oli haastatteluhetkellä turhautuneita muutokseen. Kaksi heistä käsittelee luopumisen tunteita ja kaksi muuta muutokseen liittyviä voimakkaita negatiivisia tuntemuksiaan. Tutkijan mielestä muutuskäyrällä kokeilun ja sitoutumisen vaiheet edellyttävät, että henkilöstö työskentelee jo monitilaympäristössä päästen näin aidosti itse kokemaan monitilan tuomat edut ja haasteet käytännössä.

6.4 Etätyö

Haastatteluissa nousi esiin, että etätyön kulttuuri on Kevassa muuttunut vapaammaksi monitilamuutoksen myötä ja nykyisin etätyöhön siirtymistä kannustetaan ja tuetaan. Yksi haastateltavista uskoi, että etätyön lisääntyminen on sekä työntekijän että työnantajan etu. Kaksi haastateltavaa koki, että etätyössä korostuu työnantajan luottamus ja työntekijän arvoisuus toisiaan ruokkivana kehänä. Yksi haastateltava näki etätyön työntekijöiden ulkoistamisena toimistolta ulkopuoliseen neutraaliin tilaan. Tällä hetkellä yksi haastateltavista ei halua tehdä etätyötä, koska kodin tilat eivät tue etätyön tekemistä. Toinen haastateltavista harjoitteli etätöiden tekoa ollen etätöissä yhden päivän silloin tällöin. Hänen mielestään kotona työskentely oli intensiivisempää ja tehokkaampaa kuin työpaikalla, mutta toisaalta se vaati enemmän suunnittelua. Kaksi haastateltavista teki etätyötä yhden päivän viikossa ja haastateltavista kaksi vastaavasti kaksi päivää. Yksi heistä teki etätöissä kaikkein vaativimmat työt, koska koki pystyvänsä keskittymään paremmin. Yksi haastateltavista teki etätöitä muutaman tunnin päivässä tai yksittäisiä työpäiviä. Yksi haastateltavista siirtyi etätöihin juuri ja on käytännössä lähes ko-

konaan etätöissä käyden yhden päivän tai osatyöpäivän viikossa toimistolla. Hän kävisi mieluummin vieläkin tätä harvemmin. Tämä viimeinen tilanne kuulostaa tutkijasta huolestuttavalta, ja virtuaalisen työympäristön on pystyttävä tarjoamaan vastaavia sosiaalisia ulottuvuuksia kuin toimistolla työskennellessä. Toisaalta nähtäväksi jää työyhteisön oppimisen näkökulmasta, vaihdetaanko etätöissä työasioista tietoa ja mielipiteitä yhtä ahkerasti kuin toimistolla työskenneltäessä, jossa kommunikointi on paljon nopeampaa.

Etätöyö vaikutti myös työyhteisöön. Yksi haastateltavista totesi, että oma työyhteisö on jo nyt hajonnut etätöyön myötä. Suurin osa hänen työkavereistaan tekee etätöinä suurimman osan työajastaan. Tämän vuoksi työkavereita nähdään käytännössä vain tiimi- ja yksikköpalavereissa sekä virkistyspäivillä. Haastateltava ei itse ollut tästä tilanteesta pahoillaan. Toinen haastateltavista nosti keskusteluissa esiin, että etätöyö voi aiheuttaa yksittäisille työntekijöille suuriakin ongelmia, jolloin työnantajan on oltava herkkänä ja pystyttävä reagoimaan näihin. Yksi haastateltavista nosti esiin uuden työajanseuranta-järjestelmän kehityksen, joka mahdollistaa jatkossa myös etätöyön seurannan. Hän näki tämän hyvänä asia sekä työntekijän että työnantajan kannalta, sillä tunnolliset työntekijät tekevät etätöissä helposti ylipitkää työpäivää. Tutkija näki myös tärkeänä, että etätöissä olevat työntekijät ovat työajanseurannan piirissä. Näin varmistetaan työntekijöiden tasapuolisen kohtelun lisäksi, että etätöyläiset saavat riittävästi aikaa lepoa ja palautumista varten.

Etätöiden tekemisen ehtona on etäyhteyden varmuus ja järjestelmien toimiminen, jotta etätöyö olisi edes mahdollista. Keva tarjoaa yhdelle haastateltavista nettiyhteyden. Kuusi muuta haastateltavaa ovat hankkineet etätöitä varten nettiyhteyden kotiinsa itse. Yksi haastatelluista kertoi, että kodin nettiyhteys on jopa nopeampi kuin toimistolla. Yksi haastateltavista toivoi nettiyhteyttä Kevan puolelta, sillä osalle henkilöstöä se on tarjottu ja osalle ei. Hän koki nykyisen linjauksen perusteettomaksi ja toivoi tähän tasapuolisempaa kohtelua. Tämä on tutkijan mukaan varmasti sellainen asia, joka on hyvä käsitellä nyt etätöyölinjausten muuttumisen jälkeen uudelleen. Kotona ohjelmien toimimisen haasteista tuli vain yhdeltä haastateltavalta maininta VPN:n hienoisesta pätkimisestä. Muuten ohjelmat toimivat samoin kuin toimistolla. Yksi haastatelluista kehui Skypeä etäosallistumisen, tiedon jakamisen sekä pikaviestittelyn välineenä.

Kaksi haastateltavista tekee tai pystyy tekemään etätöitä kannettavalla tietokoneella. Kodin työvälineisiin tunnutaan silti haluavan panostaa. Useampi haastateltava oli ostanut kotiinsa tarvitsemiaan lisälaitteita, ja osa harkitsee niiden hankkimista. Kaksi haas-

tateltavista kehui kotinsa ergonomiaa, ja kaksi haastateltavista oli vielä kehittämässä sitä. Tutkijan mukaan mitä enemmän töiden uskotaan siirtyvän kotitoimistolle, sitä sujuvammin siellä niitä halutaan tehdä. Tästä syystä olisi järkevää miettiä, mihin nykyiset Kevalta vanhaksi jäävät työvälineet ja kalusteet sijoitetaan uusien tieltä. Voidaanko henkilöstölle tarjota mahdollisuus saada tai ostaa niitä? Kolme haastateltavista oli kiinnostunut omasta työtuolistaan, ja yksi heistä oli kiinnostunut myös nykyisistä ylimääräisiksi jäävistä laitteista. Tutkijan mielestä tämä voisi olla hyvä tapa päästä vanhoista laitteista eroon ja säästyä sähkö- ja elektroniikkalaiteromun hävityskuluilta. Vanhojen toimistokalusteiden markkinatkaan eivät liene tällä hetkellä kovin suuret. Etätyöläisten jaksamista ja työhyvinvointia on hyvä seurata, varsinkin jos työntekijät tekevät lähinnä vain etätöitä. Kodin tai muun etätyöpisteen ergonomisiin ratkaisuihin, työskentelyasentojen aktiiviseen vaihtamiseen ja taukoliikuntaan on hyvä kannustaa.

Siirryttäessä työskentelemään monitilaan etätöiden tekemisen ajatus näyttäisi muuttuvan osin radikaalistikin. Neljä haastateltavaa uskoo, että heidän osaltaan etätöitä tulee lisääntymään mahdollisuuksien mukaan. He kokevat etätöiden tässä muutoksessa pelastavana elementtinä. Yksi heistä oli etätöissä jo nyt lähes kokonaan käyden toimistolla mahdollisimman harvoin. Heidän lisäkseen yksi haastatelluista yrittää järjestää itselleen lisää etätöitä. Kaksi haastateltavista uskoo, että etätöitä saattaisi lisääntyä heidän osaltaan monitilaan siirryttäessä hieman. Yhden haastateltavan etätöiden määrät tulevat ainakin alustavasti säilymään nykyisinä. Kaksi haastateltavista toi esiin kiinnostuksensa myös osatätyöpäivistä, ja yksi tekeekin niitä jo. Yksi haastatelluista ei ole kiinnostunut etätöiden tekemisestä myöskään monitilaan siirryttäessä. Tutkijan mielestä jo nyt on hyvä miettiä keinoja, jolla lisääntyvän etätöiden piiriin lipuvat työntekijät saataisiin rohkaitua ja innostamaan palaamaan useammin toimistolle.

6.5 Muutosprosessin viestintä ja tiedonkulku

Tutkijan näkemys on, että heti muutosprojektin alussa olisi hyvä tuoda toistuvasti esille, miksi tähän projektiin ylipäänsä lähdettiin ja mitä projektilla tavoitellaan. Henkilöstölle on tärkeää saada riittävät perustelut muutostarpeelle, ja parhaassa tapauksessa he voivat itse havaita nuo tarpeet. Neljä haastateltavaa toi esille, että he olisi tarvinneet paremmat perustelut tälle muutokselle. Kolme heistä totesi, että tavoitteet eivät tulleet ainakaan vielä projektin alussa tarpeeksi selkeästi esille. Yksi haastateltava mainitsi, että projektin alussa viestinnän linja ei ollut selkeä ja se lisäsi epätietoisuutta. Neljällä

haastateltavalla projektin tavoitteet olivat edelleen epäselviä, ja ne nähtiin lähinnä euronääräisenä säästönä. Kahdelle haastateltavalle projektin tavoitteet olivat pääosin tutut ja kahdelle täysin selvät. Molemmat jälkimmäisistä kokivat, että monitila itsessään ei ratkaise tiedon jakamisen haasteita. Yksi haastateltavista mietti, onko mittavampi toimintakulttuurin muutos jäänyt tiedotuksen osalta monitilamuutoksen jalkoihin?

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että Kevan johdon olisi ollut hyvä heti alussa seisoa vahvemmin muutoksen takana. Toinen haastateltava olisi kaivannut johdolta näkyvämpää työntekijöiden tukemista ja kannustamista muutosprosessin aikana. Nyt tuki koettiin heikkona muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Yhdestä haastateltavasta näyttää siltä, että johdossa suhtaudutaan ristiriitaisesti tähän projektiin ja toinen haastateltava mietti, ollaanko johdossa aidosti sitoutuneita projektiin. Tutkijasta johdon näkyminen heti projektin alusta lähtien yhtenäisenä projektin käynnistäjänä ja tukijana on todella tärkeää. Tämä luo henkilöstölle vahvempaa uskoa, että ollaan menossa yhdessä oikeaan suuntaan. Henkilöstöä on myös kannustettava toimimaan halutulla tavalla.

Kaksi haastateltavista mainitsi projektin heikon lanseerauksen, jossa ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa muutosvastarintaan vastattiin kyseenalaistamalla työpaikan valinta. Tutkijan mukaan on hyvä ymmärtää tuon ajatuksen toki ollessa totta, että tällöin otetaan kantaa yksilötasolla merkittävästi henkilöstön toimeentuloon. Sen sijaan, että henkilöstön ajatusmaailmaa aktivoidaan muutokseen työpaikan menettämisen pelolla, olisi hyvä löytää kannustavampi ja innostavampi tapa. Tämä voi olla helpommin sanottu kuin tehty, sillä aina alkuun yksilöiden muutoskäyrällä painitaan muutoksen kieltämisen parissa. Yksi haastateltava oli pettynyt siihen, että henkilöstötilaisuuksissa henkilöstön esille nostamiin huoliin oli vastattu ylimielisesti naureskellen ja yksilöllisiä toimintatapoja julkisesti kyseenalaistaen. Näin toimittaessa huolestuneille ja aktiivisesti keskusteluun osallistuneille saattaa jäädä tunne itselle tärkeiden huolien vähättelystä ja julkisesta nöyryytyksestä. Kolme haastateltavaa olisi toivonut, että heti projektin alkuun olisi annettu perustellusti henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien reunaehdot. Näin olisi välttytty turhilta pettymyksiltä, kun osa asioista olikin jo valmiiksi lukittuja. Yhden haastateltavan mielestä tämä oli varmasti myös yksi syy, miksi henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja luottamus annetun palautteen huomioimiseen koettiin näennäisenä. Tutkijan näkemyksen mukaan vastaavissa projekteissa olisi hyvä ymmärtää työntekijöiden kiipuilun takaa löytyviä syitä, auttaa diplomaattisesti henkilöstöä kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapojaan sekä tukea henkilöstöä uuden oppimiseen. Henkilöstön mielipiteiden huomioimisen korostaminen tiedotuksessa voisi olla hyvä asia vielä nytkin.

Haastatteluhetkellä kaikki haastateltavat olivat huolissaan monitilan akustisista ratkaisuista, ja he olisivat varmasti kiinnostuneita kuulemaan, miten akustiikka on huomioitu suunnitelmissa sekä kaluste- ja pintamateriaalivalinnoissa.

Seitsemän haastateltavista kertoi, että viestintää on ollut riittävästi. Yksi haastateltavista koki, että viestintää on ollut vaihtelevasti, eli välillä todella paljon ja välillä ei lainkaan. Kuusi haastateltavista piti viestinnän sisältöä selkeänä. Yksi haastateltavista kiitteli esimiesten ja yksikön johtajien aktiivisuutta tiedon jakamisessa. Tutkijasta vaikuttaa siltä, että alun haasteiden jälkeen viestintä on hoidettu mallikkaasti.

6.6 Muutosprosessikokemus alusta nykytilanteeseen

Viisi haastateltavista koki omat vaikutusmahdollisuutensa hyvin vähäisiksi, koska monitilamuutos tuli ylhäältä alaspäin annettuna ja raamit lukittuna. Tämä aiheutti mielipahaa ja pettymyksiä, kun toivo vaikuttamismahdollisuuksista havaitaan turhaksi. Henkilöstö pystyi vaikuttamaan lähinnä kalusteisiin ei itse tiloihin. Yksi haastateltavista olisi toivonut muutokselle juuri tämän vuoksi suoraviivaisempaa lähestymistapaa. Kolme muuta haastateltavista ei osannut sanoa, pääsiko henkilöstö aidosti vaikuttamaan lopputulokseen. Yksi haastateltavista korosti, että yhdessä henkilöstön kanssa monitilaa suunniteltaessa on huomioitava, että tämä muutos ei ollut henkilöstön tahtotila. Yhteiskehittelyn näkökulmasta tässä oltiin kaukana toimijoiden tasavertaisuudesta ja toiminnan läpinäkyvyydestä.

Neljä haastateltavista koki, että henkilöstö otettiin suunnitteluun mukaan, mutta henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet olivat teennäisiä. Kolme muuta haastateltavista koki, että henkilöstö oli riittävästi mukana suunnittelussa. Yhden haastateltavan mukaan henkilöstöä ei otettu riittävästi suunnitteluun mukaan ja prosessilla oli liian kiire. Hän oli osallistunut järjestettyihin tilaisuuksiin kiitettävästi, mutta kokee silti tehdyt toimenpiteet vähäisiksi. Hän olisi vielä halunnut kerroskohtaisia workshoppeja. Toripäivästä olisi voinut olla hänelle hyötyä konkretisoimaan muutosta.

Kahdella haastatelluista oli tunne, että tilaisuuksissa oli kyllä saanut sanoa mielipiteensä ja huolensa, mutta niitä ei ole aidosti kuunneltu. Tosin yksi haastateltava mainitsi, että hänelle oli vastaavasti jäänyt yhdestä tilaisuudesta hyvä tunne henkilöstön mielipiteen kuuntelemisesta. Tutkija itse huolestui hiljaisempien ja miettiväisempien työnteki-

jöiden huomioimisesta. Toivottavasti heidän näkemyksensä ei ole jäänyt järjestetyissä tilaisuuksissa äänekkäämpien ja räiskyvämpien persoonallisuuksia varjoon. Toinen edellisistä haastateltavista painotti vielä, että henkilöstöä saa ja pitää osallistaa, mutta osallistamisen on myös johdettava johonkin. Henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin tutkitusti vähentää muutosvastarintaa. Tutkijan oman näkemyksen mukaan henkilöstöllä on tarve tulla kuulluksi ja huomioiduksi, mutta henkilöstön on pystyttävä havaitsemaan antamansa panoksen vaikutuksia. Yksi haastatelluista ei edes viitsinyt aktivoitua vaikuttamaan tähän monitilamuutokseen, vaikka osallistuikin useisiin tilaisuuksiin. Tämä johtui aiemman työhistorian vastaavan tyyppisestä projektista, josta oli jäänyt niin ikävä kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista. Tämän vuoksi hän uskoi, että vaikutusmahdollisuuksia ei olisi nytkään. Tutkijan mielestä tämä on varsin ikävää, sillä nyt arvokasta tietoa jäi saamatta suunnittelun tueksi. Toisaalta haastateltavan huolien ja mielipiteiden purkaminen olisi voinut helpottaa hänen omaa oloaan. Kolme haastatelluista oli havainnoinut, että suunnitelmien tilat vaikuttavat suhteellisen identtisiltä. He ovat huolissaan siitä, huomioitiinko suunnitelmissa sittenkään työtehtävien moninaisuus ja luonne sekä ihmisten erilaisuus. Tutkijan mukaan tässä voi olla kyse myös siitä, että henkilöstölle halutaan luoda mahdollisimman tasapuoliset työtilat. Yksi haastatelluista tosin nosti esiin, että käyttäjäryhmissä annettu palaute oltiin huomioitu pohjapiirroksiin.

Työpistejärjestelyjen toteutus keräsi ajatuksia. Yksi haastateltava koki, että henkilöstöä kohdellaan eriarvoisina, kun osa henkilöstöstä saa nimetyt työpisteet. Tosin hän myönsi, että toisten työn arviointi ja tätä kautta oman työpistetarpeen määrittäminen on haastavaa. Tutkijan mukaan henkilöstölle on tärkeää, että heitä kohdellaan tasapuolisesti. Kaikille nimetyille työpisteille löytyy vahvat perusteet joko tiimin kaikkien jäsenten tarvitsemista erikoistyövälineistä tai tiimin työtehtävistä. Yksi haastateltava oli pettynyt siihen, että alkuun oli hieman lupailtu omia nimettyjä työpisteitä ja lopulta niitä ei saatu. Tutkijan näkemyksen mukaan luottamuksen säilyttämisen näkökulmasta vastavissa projekteissa henkilöstölle ei kannata alustavastikaan lupaila mitään, mikä voisi projektin edetessä osoittautua katteettomaksi. Yksi haastateltava koki työhuoneista luopumisen henkilöstön arvostamisen laskemisena, ja toinen haastateltava koki sen työkalun ja saavutetun edun menettämisenä. Tutkijan mukaan tässä käsiteltiin varmasti huoneesta luopumisen tuskaa.

Yksi haastateltava nosti esiin tarpeen työajan pidemmille liukumille, sillä osa työntekijöistä haluaa suunnitella työpäivänsä rauhallisiin konttoriaikoihin. Tutkijan mukaan tämä

voisi parantaa asiakaspalvelua pidempinä palveluaikoina. Viisi haastateltavista koki, että monitilaan tarvitaan pelisäännöt. Yksi haastateltavista korosti, että ne pitää luoda yhdessä, jotta niihin sitoudutaan ja niitä noudatetaan. Hän korosti, että kaikki ovat vastuussa työn teon sujuvuudesta ja että pelisääntöjen rikkomiseen on puututtava. Yhden haastateltavan yksikkö on luomassa omaan yksikköönsä pelisääntöjä jo nyt, mikä on tutkijasta hieman harmillista. Tutkijan näkemyksen mukaan kaikille yhteisten pelisääntöjen tarpeen lisäksi haastatteluista ilmeni, että tarvitaan vielä selkeää linjausta monitilan käyttöön. Tässä vaiheessa haastateltavilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, mikä olisi oikea tila esim. puhelinkeskusteluihin, ryhmätyöhön tai yksityisille keskusteluille. Tämän lisäksi henkilöstö tarvitsee ohjausta ja kannustusta tilojen toivottuun käyttötapaan.

Seitsemän haastateltavista ei kokenut tarvitsevänsä apua tai koulutusta monitilamuutoksen tiimoilta. Tutkijalle heräsi ajatus, pystyvätkö haastateltavat itse hahmottamaan subjektiivisesti omaa tilannettaan ja mahdollista avuntarvettaan? Olisiko tiimikohtaisesta tulevien prosessien pohtimisesta apua? Haastateltavien oli selvästi helpompi käsitellä avun ja koulutuksen tarvetta muita työntekijöitä ajatellessaan. Yksi haastatelluista oli huolissaan siitä, että osa henkilöstöstä ei ole vielä ymmärtänyt muutoksen massiivisia vaikutuksia omaan työhönsä tai heidän käsityksensä on epärealistinen. Hän mietti, auttaako väistötilakokemus? Haastateltava ehdotti mallityöpisteen tekemistä uusilla kalusteilla, jotta henkilöstö pääsee kokeilemaan uusissa tiloissa työskentelyä ja muutostarve konkretisoituu. Yksi haastateltava mainitsi, että vuorovaikutukseen tullaan tarvitsemaan apua. Esimiehille tarvitaan koulutusta muutoksen hallintaan. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että heti alkuun pitää olla todella herkkänä, jotta mitään suuria konflikteja ei pääse eskaloitumaan ja tunnistettuihin haasteisiin on tartuttava rohkeasti. Tutkija on huolissaan niistä yksilöistä, jotka eivät kaipaa sosiaalisuutta eivätkä varsinkaan nyt lisääntyvässä määrin. Monitilaan siirryttäessä työilmapiiriin olisi tarkoitus pysyä hyvänä, vaikka kaikki harjoittelevatkin samaan aikaan uusia toimintatapoja.

Kuusi haastateltavaa ei huomannut prosessin aikana muutoksia omassa asennoitumisessa, ja kaksi heistä on varmoja nykyisen asenteensa säilymisestä. Kahdella muulla haastateltavalla asenne oli tunnistettavasti muuttunut prosessin aikana. Toisella heistä tunne muutokseen on edelleen kielteinen, mutta hän hyväksyy muutoksen. Toinen haastateltavista suhtautui muutokseen ensin kielteisesti, mutta nyt hän oli suhteellisen hyvällä mielellä muutoksen suhteen. Molempien haastateltavien asennemuutokseen vaikutti eniten etätyön mahdollisuus. Yksi haastatelluista luottaa ja toivoo, että henkilöstö saa toimivan monitilan, jossa äänieristys on huomioitu. Yksi kielteisesti suhtautu-

vista haastatelluista toivoo, että monitilasta löytyisi kuitenkin jokin asia, joka olisi paremmin kuin nyt. Hän ei vielä tässä vaiheessa itse pystynyt nimeämään, mikä se voisi olla. Loppujen lopuksi monitilan käyttö vaatii alkuun paljon harjoittelua, ja sen toimivuus tullaan näkemään viime kädessä käytännössä.

6.7 Haastattelutilanteiden analysointi

Haastattelut pidettiin puolueettomassa tilassa neutraalin ilmapiirin saavuttamiseksi. Tästä huolimatta kolme haastateltavista halusi kuitenkin tavata omassa huoneessaan ja näihin pyyntöihin suostuttiin. Toisaalta haastateltavien työhuoneissa tavattaessa tutkijasta vaikutti siltä, että haastateltavat pystyivät paremmin konkretisoimaan omia muutostarpeitaan tai esittelemään itselleen omassa huoneessaan tärkeinä pitämiään elementtejä.

Haastattelujen sujuvamman kulun vuoksi tutkija joutui myötäilemään haastateltavia, jotta keskustelu saatiin etenemään jouhevasti. Tutkija pyrki kuitenkin olemaan liaksi vahvistamatta vastauksia ja olemaan ohjailematta haastateltavia. Tutkija piti tärkeänä aktiivista yhteenvetojen tekemistä haastattelun aikana, jotta hän varmistui tulkinneensa haastateltavien näkemykset oikein. Tutkija huomasi välillä puhuvansa haastateltavien päälle innostuessaan erityisen paljon keskusteluaiheesta tai halutessaan vahvistaa omaa ymmärrystään haastateltavan vastauksesta ennen keskustelun siirtymistä seuraavaan aihepiiriin.

Kuusi haastateltavista halusi jutella vielä monitilamuutoksesta ja insinööryöstä neutraalisti nauhurin sulkemisen jälkeen. Näistä keskusteluista napattiin tarvittaessa kenttämuistiinpanot. Tämän johdosta tutkija koki, että haastateltavat pitivät haastattelutilannetta miellyttävänä ja pystyivät kertomaan kokemuksistaan ja tuntemuksistaan tutkijalle avoimesti.

Tutkija huomasi haastatteluaineistoa luokitellessaan harmikseen, että joitain yksittäisiä vastauksia olisi haastattelutilanteessa voinut vielä syventää lisäkysymyksillä paremman tilannekuvan saamiseksi. Tästä huolimatta tutkija on tyytyväinen keräämänsä haastatteluaineiston laatuun sekä aineiston analysointiin. Tutkijan näkemyksen mukaan haastatteluaineiston analysointi kuvaa hyvin haastateltavien tilannetta. Toki näin jälkeinpäin aineistoa katsottaessa tutkija huomasi mahdollisuuksia myös teemojen

lisäämiseksi. Toisaalta vastaava tilanne lienee kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, jolloin aineiston keräämisen aikana ja sen käsittelyn yhteydessä havaitaan potentiaalisia lisätarkastelujen mahdollisuuksia.

7 Lopputulos ja kehitysehdotukset

Seuraavaksi käydään läpi haastattelussa löytyneiden kipupisteiden tiimoilta kehitysehdotuksia ja huomioita vastaaviin monitilamuutoksiin. Osa huomioista alleviivaa muutosjohtamisen teorioita, ja osa kehitysideoista kannattaa huomioida muutosjohtamisen teorioiden tukena. Projekteissa johdon on hyvä näkyä heti projektin alusta lähtien yhteisenä projektin käynnistäjänä ja tukijana luoden näin henkilöstölle vahvempaa uskoa, että ollaan menossa yhdessä oikeaan suuntaan. Henkilöstölle on tärkeää nähdä johdon puolelta vahvaa sitoutumista projektiin ja henkilöstöön.

Projektin alussa henkilöstölle pitää viestiä toistuvasti ja selkeästi, miksi projektiin lähdettiin ja mitä projektilla tavoitellaan. Henkilöstölle on tärkeää saada riittävät perustelut muutostarpeelle ja parhaassa tapauksessa havaita nuo tarpeet itse. Kaikessa viestinnässä on hyvä kiinnittää erityistä huomiota sen avoimuuteen ja johdonmukaisuuteen. Henkilöstölle on hyvä heti prosessin alussa kertoa omien vaikutusmahdollisuuksiensa rajat, jotta luottamus säilytetään. Luottamuksen kannalta on tärkeää, että henkilöstölle ei alustavastikaan luvata mitään, mikä voisi projektin edetessä osoittautua katteettomaksi. Henkilöstölle on myös tärkeää, että heitä kohdellaan tasapuolisesti suhteessa toisiinsa.

Henkilöstöllä on tarve tulla kuulluksi ja huomioiduksi suunnitelmia työstettäessä. Projektissa kannattaa varmistaa, että myös hiljaisten ja miettiväisten työntekijöiden näkemykset ja huolet saadaan esille. Henkilöstön osallistaminen on tärkeää, ja henkilöstön on pystyttävä havaitsemaan antamansa panostuksen vaikutukset projektin edetessä. Viestinnän keinoin pitää korostaa henkilöstön mielipiteiden vaikutuksia suunnitelmiin, koska kaikki työntekijät eivät osallistu kaikkiin vapaasti valittaviin tilaisuuksiin.

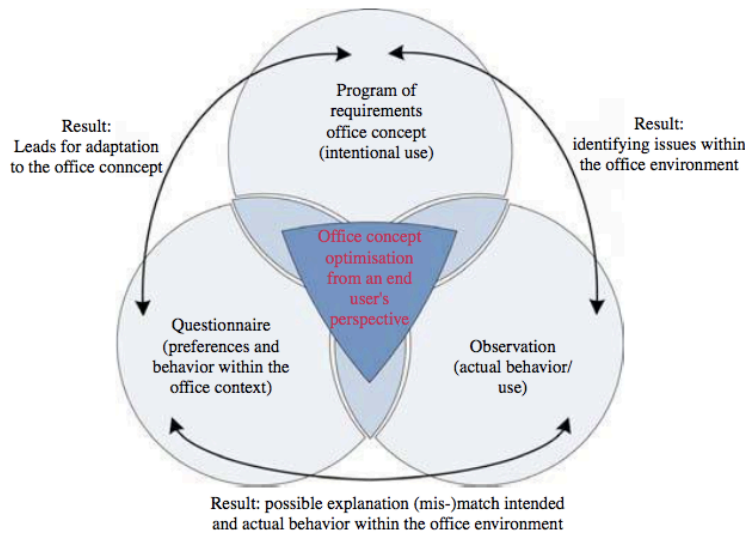
Henkilöstöä pitää aktivoida kannustavasti ja innostavasti kehittämään omia toimintatapojaan uuteen monitilaan sopivimmiksi. Henkilöstö tarvitsee kaiken mahdollisen avun konkretisoidakseen muutoksen, sillä se helpottaa omien toimintatapojen päivitystarpeen hahmottamista. Joissain tapauksissa toimintatapojen päivitystarve voi liittyä myös

massiivisempiin yksikkö- tai tiimitasolla tarvittaviin työtehtävien uudelleen järjestelyihin. Monitilamuutos voi edellyttää työvälineiden ja/tai -ohjelmien päivitystä esimerkiksi siirtäessä paperittomaan toimistokonseptiin. Henkilöstön kannalta on tärkeää, että uudessa monitilassa työskentely olisi mahdollisimman tehokasta ja näin motivoivaa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että monitilamuutoksen suunnitteluvaiheessa kannattaa kiinnittää tietoisesti huomiota henkilöstön erilaisiin yksityisyyden tarpeisiin yksityisyyden vähentyessä ja erilaisten persoonallisuustyyppien keskittymistarpeisiin ärsykkeiden lisääntyessä. Loppujen lopuksi henkilöstön pitää pystyä työskentelemään uudessa monitilassa, jotta osa työntekijöistä ei ajaudu jatkuvaan etätyöhön.

Jatkossa Kevassa kannattaa viestinnän keinoin alleviivata henkilöstöltä saatujen kehitysideoiden pohjalta tehtyjä toimenpiteitä. Henkilöstölle on hyvä tiedottaa, miten heidän huolenaiheensa on ratkaistu suunnitelmissa. Henkilöstö tarvitsee edelleen tukea omien toimintatapojensa kehittämiseen. Henkilöstö tarvitsee myös selkeää linjausta monitilan käyttöön sekä kannustusta uuden oppimiseen. Sosiaalisten tilanteiden kasvaessa monitilaan tarvitaan yhdessä luodut pelisäännöt työrauhan säilyttämiseksi. Sosiaalisuuden lisääntyminen luo esimiehille koulutustarpeita. Kevalla kannattaa lisäksi suunnitella valmiiksi erilaisia keinoja, jolla lisääntyvän etätyön piiriin lipuvat työntekijät saataisiin rohkaistua ja innostettua palaamaan useammin toimistolle.

Työskenneltäessä uudessa monitilassa tulee Kevan henkilöstön työilmapiiriä ja työhyvinvointia sekä etätyöpäivien ja sairauspoissaolojen määrien kehitystä seurata tiiviisti. Henkilöstöltä kannattaa kartoittaa kyselyn avulla, miten he kokevat uudessa monitilassa häiriöiden, yhteistyön, tiedon jakamisen sekä ryhmä- ja yksilötyön tuottavuuden muuttuneen verrattuna edelliseen tilaratkaisuun. Myöhemmin kannattaa vielä kartoittaa, miten edellä mainitut asiat ovat muuttuneet monitilassa työskentelyn aikana. Uudessa tilassa on myös tarpeen mitata, miten monitilamuutokselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Appel-Meulenbroek, Groenen ja Janssen tutkivat monitilamuutoksen (ABW) vaikutuksia tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Heidän tutkimusasetelmansa mukaan kattavimpaan tutkimustulokseen päästään, kun yhdistetään useampia tiedonkeruutapoja (kuva 2). Näitä ovat työtilojen suunniteltu käyttötapa (POR), tilojen käytön tarkkailu sekä työntekijöiden oma arviointi tilan käytöstään ja tarpeistaan. (1, s. 125–127.) Kevallekin näistä toimintatavoista on hyötyä, kun monitilamuutoksen muutto- ja tutustumisvaihe on saatu päätökseen.



Kuva 2. Appel-Meulenbroekin, Groenenin ja Janssenin tutkimusasetelma monitilamuutoksen jälkeisten vaikutusten mittaamiseen (1, s. 127).

Tutkija koki insinööriyön teoreettisen taustan kokoamisen ja rajaamisen haasteelliseksi, sillä tutkimuksen aiheesta löytyi valtavasti kiinnostavaa tietoa. Haastatteluista ilmenneiden kipuilujen vuoksi tutkija tulkitsi, että teoreettiseen taustaan oli tuossa kohden lisättävä vielä erilaiset persoonallisuustyypit. Haastattelututkimuksessa riittävän aineistomäärän ja aineiston saturaation toteaminen oli haastavaa, sillä aineistoa voisi kerätä aina enemmän. Tutkija oli kuitenkin tyytyväinen kerätyn haastatteluaineiston saturaatioon. Kerätyn haastatteluaineiston käsittely oli työlästä ja aikaa vievää, vaikka haastatteluja ei litteroitu. Haastatteluaineistoa käsitellessään tutkija huomasi, että haastatteluissa olisi voinut vielä syventää joitain yksittäisistä vastauksia lisäkysymyksillä paremman tilannekuvan saamiseksi. Tutkija mietti haastatteluaineiston rajaukset hyvin tarkasti, jotta tutkimuksen kannalta mitään oleellista tietoa ei rajattu työn ulkopuolelle. Haastatteluaineiston analysointi ja peilaaminen valittuun teoriaan sekä Kevalla tehtyihin toimenpiteisiin sujui hyvin. Tämän johdosta lopputulos ja kehitysehdotukset jatkotutkimusaiheineen syntyivät luontevasti. Tutkija sai ohjaajiltaan projektipäällikkö Kristiina Borgilta ja lehtori Aamos Lemströmiltä tämän prosessin aikana hyviä kehitysehdotuksia, uusia näkökulmia ja tukea insinööriyön työstämiseen. Työn kuluessa tutkijan oma näkemys tutkittavan aiheen tärkeydestä ja aiheen paljon laajemmasta viitekehuksesta selkeytyi entisestään. Tutkimuksen aikana tutkijan oma kiinnostus aiheeseen vain kasvoi.

Tämä insinööriytyö saavutti sille asetetut tavoitteet. Työssä raportoitiin Kevassa muutosjohtamisen tiimoilta henkilöstön sitouttamiseksi monitilan suunnitteluvaiheessa tehdyt toimenpiteet. Työssä annettiin Kevalle kehitysideoita monitilaan siirtymisen jälkeen aikaan. Työssä esiteltiin kehitysehdotuksia ja huomioita vastaavien projektien tilojen suunnitteluvaiheeseen muutosjohtamisen teorioiden tueksi ja osin niitä alleviivaten.

8 Yhteenveto

Maailma muuttuu kiihtyvällä vauhdilla, ja organisaatioiden on pysyttävä tässä muutoksessa kilpailukykyisinä. Organisaation ja henkilöstön kehitys on tässä muutoksessa avainasemassa. Kevan monitilamuutoksella haetaan ratkaisua käytännössä juuri tähän haasteeseen organisaation laajemman kehittämisen ja monitilamuutoksen tiimoilta. Monitilamuutos on vain osa tätä isompaa kokonaisuutta. Tilamuutoksella pyritään luomaan oppivalle organisaatiolle toimivat työtilat, jossa tiedon jakaminen ja oppiminen sekä asiakaspalvelukokemuksen kehittäminen onnistuu entistä paremmin. Henkilöstölle tämä tuo suuria muutoksia ja nostaa esiin runsaasti erilaisia kehittämistarpeita.

Mielestäni Keva on toiminut esimerkillisesti henkilöstön sitouttamisessa monitilamuutoksen suunnitteluvaiheessa ainakin muutosjohtamisen teorioiden näkökulmasta. Projekti eteni loogisesti huomioiden muutosjohtamisen teorioista eri työvaiheet. Projektiin aikana tehtyjen huomioiden avulla lisättiin toimenpiteitä henkilöstön aktivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Kevassa järjestettiin merkittävästi erilaisia tilaisuuksia ja aktivointeja, joihin henkilöstö pääsi osallistumaan oman kiinnostuksensa mukaan. Muutoksesta tiedotettiin runsaasti eri kanavia pitkin, ja osa näistä kanavista oli vastavuoroisia. Tehdyistä toimenpiteistä huolimatta henkilöstön näkökulmasta tilanne ei ole aivan yhtä ruusuihin kuin teoriaa ja käytännön toimenpiteitä katsoessa voisi olettaa.

Kaikkeen muutokseen liittyy aina kasvua ja usein kasvukipujakin. Haastattelujen pohjalta näin voidaan todeta käyneen myös tässä projektissa. Muutoksen hallittua johtamista ja tiedotuksen johdonmukaisuutta ei voida liikaa korostaa. Haastatteluista nousi esiin tarve huomioida monitilamuutoksen suunnitteluvaiheessa henkilöstön erilaiset yksityisyyden tarpeet yksityisyyden vähentyessä sekä erilaisten persoonallisuustyyppien keskittymistarpeet häiriötekijöiden lisääntyessä.

Jatkotutkimusaiheet liittyvät monitilassa työskentelyn vaiheeseen. Henkilöstöltä kannattaa kartoittaa kyselyn avulla, miten he kokevat uudessa monitilassa häiriöiden, yhteistyön, tiedon jakamisen sekä ryhmä- ja yksilötyön tuottavuuden muuttuneen verrattuna edelliseen tilaratkaisuun. Myöhemmin kannattaa kartoittaa, miten edellä mainitut asiat ovat muuttuneet monitilassa työskentelyn aikana. Uudessa monitilassa on myös tarpeen mitata useamman tiedonkeruutavan avulla, miten monitilamuutokselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Näitä tiedonkeruutapoja ovat työtilojen suunniteltu käyttötapa, tilojen käytön tarkkailu sekä työntekijöiden oma arviointi tilan käytöstään ja tarpeistaan. Näiden lisäksi henkilöstön työilmapiiriä ja työhyvinvointia sekä etätyöpäivien ja sairauspoissaolojen määrien kehitystä tulee seurata tiiviisti.

Tämä insinööriyö saavutti sille asetetut tavoitteet. Työssä raportoitiin Kevassa henkilöstön sitouttamiseksi monitilan suunnitteluvaiheessa tehdyt toimenpiteet. Työssä annettiin Kevalle kehitysideoita monitilaan siirtymisen jälkeen aikaan. Työssä esiteltiin kehitysehdotuksia ja huomioita vastaavien projektien tilojen suunnitteluvaiheeseen muutosjohtamisen teorioiden tueksi ja osin niitä alleviivaten.

Lähteet

- 1 Appel-Meulenbroek, Rianne; Groenen, Peter; Janssen, Ingrid. 2011. An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate* Vol. 13 No. 2, s.122–135.
- 2 Verkkoaineisto. Keva. <www.keva.fi>. Luettu 18.4.2018.
- 3 Keva-taloon iso remontti – osa toiminnan uudistamista. 2017. Verkkoaineisto. Keva. <www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/keva-taloon-iso-remontti--osa-toiminnan-uudistamista>. 5.9.2017. Luettu 16.10.2017.
- 4 Borg, Kristiina. 2017. Toimintaansa uudistava ja oppiva organisaatio: Kevan linjaukset asiantuntijatyön, työelämän kehittämisen ja asiakaspalvelutyön tiloille. Esitys. Keva.
- 5 Hallituksen reformi. Maakunta- ja soteuudistus. Verkkoaineisto. <<http://alueuudistus.fi>>. Luettu 16.10.2017.
- 6 Barclay, Lizabeth, A.; York, Kenneth, M. 2001. Space at work: Exercises in the art of understanding physical indicators of culture. *Journal of Management Education* Vol. 25 No.1 Feb/2001, s. 54–69.
- 7 Kampschroer, Kevin; Heerwagen, Judith; Powell, Kevin. 2007. Creating and Testing Workplace Strategy. *California Management Review* Vol. 49 No. 2 Winter 2007, s. 119–137.
- 8 Nenonen, Suvi; Hyrkkänen, Ursula; Rasila, Heidi; Hongisto, Valtteri; Keränen, Jukka; Koskela, Hannu; Sandberg, Esa. 2012. Monitilatoimisto ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. Verkkoaineisto. <www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/monitilatoimiston_suunnitteluohje.pdf>. 3.9.2012. Luettu 4.11.2017.
- 9 Aaltonen, Satu; Hytti, Ulla; Lepistö, Tanja; Mäkitalo-Keinonen, Tiina yhteistyössä Agile-hankkeen muiden tutkimusryhmien ja tutkijoiden kanssa. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua?. Verkkoaineisto. Turun yliopisto. <www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset>. 4.4.2016. Luettu 7.1.2018.
- 10 Kuisma, Pirjo. 2016. Leenamajja Ojala: Oppiva organisaatio elää uutta nousua. Uusi Kaiku. Verkkoaineisto. Valtiokonttori. <<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamajja-otala-oppiva-organisaatio-ela-uutta-nousua/>>. Luettu 10.3.2018.

- 11 Introvertti ja ekstrovertti. 2017. Verkkoaineisto. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Introvertti_ja_ekstrovertti>. 8.10.2017. Luettu 11.2.2018.
- 12 Schaupp, Marika; Koli, Annarita; Kurki, Anna-Leena; Ala-Laurinaho Arja. 2013. Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- 13 Fayard, Anne-Laure; Weeks, John. 2011. Creating workspaces that actually foster collaboration – Who Moved My Cube?. Harvard Business Review July–August 2011, s. 103–110.
- 14 Froloff, Lea. 2015. Introvertti viihtyy itsekseen. Verkkoaineisto. <www.yle.fi>. 23.3.2015. Luettu 11.2.2018.
- 15 Työympäristömuutos. Esitys. Workspace Oy.
- 16 Workplace as Strategic Resource. Verkkoaineisto. GSA. <www.gsa.gov/real-estate/workplace-innovation/applied-research/workplace-effectiveness/workplace-as-strategic-resource>. Luettu 5.11.2017.
- 17 GSA: Workplace 20-20. General Services Administration and the work environment. 2010. Verkkoaineisto. GSA. <www.youtube.com/watch?v=TcGh4rVfV4Y>. 23.12.2010. Katsottu 5.11.2017.
- 18 The New Federal Workplace. 2009. A report on the performance of six Workplace 20•20 projects. GSA Public Buildings Service. June 2009.
- 19 Borg, Kristiina. 2017. Kevan työympäristökyselyn tulokset. Esitys. Keva.
- 20 Borg, Kristiina. 2017. Työympäristökyselyn yhteenveto: Keva kaikki avoimet kysymykset ja niiden vastaukset. Keva.
- 21 Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.–7. Painos. Helsinki: Tammi.
- 22 Ruusuvuori, Johanna; Nikander, Pirjo; Hyvärinen, Matti. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino & tekijät.

Haastattelun teemat

Taustatiedot

- ikä
- työsuhteen kesto
- oma työhuone vai pienryhmähuone
- aikaisempia käyttökokemuksia pienryhmä- tai avutiloista

Oma aktiivisuus muutoksessa

- osallistuminen henkilöstöinfoihin
- osallistuminen tutkimuksiin (työympäristökysely, Kevan tarina)
- osallistuminen tilaisuuksiin (yksikköjen ja tiimien workshopit, työympäristöpajat, käyttäjäryhmät, esimiespäivät)
- osallistuminen yritysvierailuihin
- tutustuminen pilottitilaan
- tutustuminen suunnitelmiin (esimerkiksi toripäivillä, Keva-messuilla)
- tutustuminen kalusteisiin

Henkilökohtainen muutoksen työstämisen vaihe

- muutokseen liittyvät huolet/haasteet tällä hetkellä
- muutokset työvälinetarpeissa
- muutokset omissa työtavoissa uudessa monitilassa (arvio)
- muutokset omassa käyttäytymisessä uudessa monitilassa (arvio)

Etätyö

- etätyö nyt
- etätyö tulevaisuudessa

Muutosprosessin viestintä ja tiedonkulku

- projektin tavoitteet
- viestinnän riittävyys
- viestinnän selkeys

Muutosprosessikokemus alusta nykytilanteeseen

- kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista
- kokemus järjestetyistä tilaisuuksista
- muutoksia omassa asenteessa
- tuen tarve tällä hetkellä