

Päivi Vesalainen

# KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS TYÖYMPÄRISTÖ- MUUTOKSESSA.

Muotoilu muutoksen tukena

Opinnäytetyö  
Muotoilija (YAMK), palvelumuotoilu

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Päivi Vesalainen	Muotoilija (YAMK), palvelumuotoilu	Helmikuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		84 sivua
Käyttäjälähtöisyys työympäristömuutoksessa. Muotoilu muutoksen tukena		13 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Workspace Oy		
<b>Ohjaaja</b>		
Anu Vainio, XAMK. Tarja Paanola, Workspace Oy.		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Työn tavoitteena on tutkia työympäristömuutosta asiantuntijaorganisaatiossa muotoiluajattelun näkökulmasta ja palvelumuotoilun menetelmin. Tutkimuksessa selvitetään ja kokeillaan miten käyttäjätietoa voi kerätä ketterällä ja mobiililla menetelmällä, mobiililuotaimella. Toisena kysymyksenä tutkitaan sitä, miten asiakkaan työympäristömuutos on toteutunut tavoitteisiinsa nähden. Kolmantena kysymyksenä tutkitaan työympäristöprojektin palvelukemusta asiakkaan projektin avainhenkilöiden näkökulmasta.</p> <p>Liiketoiminnallisena viitekehyksenä tutkimuksessa on uusi työ ja sen myötä muuttuvat työympäristöt, erityisesti monitilatoimisto. Muotoiluajattelullisena viitekehyksenä on asiakasymmärrys ja arvon tuottaminen. Viitekehys taustoitetaan kirjallisuustutkimuksen kautta. Työn painotus on produktiivinen ja se toteutettiin yhdessä toimeksiantajan ja heidän asiakkaansa kanssa. Työ painottui työympäristömuutoshankkeen loppuvaiheeseen, jossa uusi monitilatoimisto oli otettu käyttöön ja työympäristön toimivuudesta haluttiin saada tietoa.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että mobiililuotain toimi hyvin työympäristöpalautteen keräämisessä. Luotaamiseen osallistujat pitivät tapaa helppona ja vaivattomana. Myös tutkijan kannalta mobiililuotain oli joustava käyttää. Menetelmä mahdollisti vuorovaikutteisuuden ja lisäsi käyttäjäempatiaa. Tutkimuksen kohteena ollut työympäristömuutos oli toteutunut tavoitteisiinsa nähden hyvin. Uudet monitoimitilat olivat luoneet puitteet uudelle yhteistyölle ja yhteisöllisyydelle. Hyvin alkaneen muutoksen uhkana on, että yhteisten toimintatapojen ja kulttuurin muutosta ei johdeta. Havainnot tukevat ennakkokäsitystä uuden työn ja työympäristön elementeistä, jossa fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen ympäristö ovat kokonaisuus, joita on kehitettävä ja johdettava yhtäaikaisesti. Lisää arvoa työympäristöprojektin asiakkaalle voi tuoda tarjoamalla heille selkeän mallin ja ennakkokuvan siitä minkälainen työympäristön muutosprojekti tyypillisesti on ja mitä se edellyttää eri osapuolilta. Palveluiden kuvaaminen ja konseptointi, esimerkiksi muutosten käsittelyyn liittyen, voi avata mahdollisuuksia lisäpalveluille projektin aikana tai sen päätyttyä ylläpitopalveluina.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Työympäristöjohtaminen, uusi työ, monitilatoimisto, mobiililuotain, muotoiluajattelu, käyttäjälähtöisyys, asiakasarvo		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Päivi Vesalainen	Master of Culture and Arts, Service Design	February 2019
<b>Thesis title</b>		
User-centeredness in change of working environment. Design as a driver for change		84 pages 13 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Workspace Oy		
<b>Supervisor</b>		
Anu Vainio, XAMK. Tarja Paanola, Workspace Oy.		
<b>Abstract</b>		
<p>The objective of the thesis was to study a workplace change in the expert organization from the service design point of view and applying design thinking. The study explored and piloted an agile and mobile method for collecting user information from workspace users, a mobile probe. At the same time, feed-back was collected to evaluate how the work environment change has been achieved in relation to its goal. In addition, the service experience of the design project was examined from the perspective of key project personnel.</p> <p>The theoretical framework of research is a new way of working and changing work environments, especially an activity-based office. The design thinking framework is customer focus and value creation. The framework is explained in more detail by literature research. The empirical phase of the research focused on the final phase of the workspace change project, where a new activity-based office had been taken into use and feedback from user was sought.</p> <p>In conclusion, the mobile probe appeared to be an easy-to-use tool for the participants. From the researcher's point of view, mobile probe was flexible and enabled interactivity and increased user empathy. The change in the working environment that was the subject of the study was well achieved in relation to its objectives. The new activity-based office had created a framework for new cooperation and communality. The threat of a well-begun change is that the change in common practices and culture is not managed. The findings support a preconceived view of the elements of new work where the physical, social and digital environment are an entity that needs to be developed simultaneously. Based on the study, the establishment of a permanent work environment team with real estate, information technology and human resources functions can be recommended for organizations operating in activity-based workspace. Added value to the client of a workspace project can be achieved by providing them with a clear model and an outline of a typical workspace change project and what it requires from different parties. Describing and conceptualizing services, for example, in regard to change management, can open up opportunities for additional sales during or after the project.</p>		
<b>Keywords</b>		
Workplace management, new way of working, activity-based office, ABW, mobile probe, design thinking, user-centeredness, customer value		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TAVOITE .....	7
3	TYÖN TIETOPERUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET .....	8
4	TOIMINNAN KONTEKSTI .....	10
5	TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION KUVAUS .....	12
5.1	Visio, tarjooma, brändi, palvelulupaus .....	12
5.2	Liiketoimintaympäristö .....	13
6	MUUTTUVA TYÖ JA TYÖYMPÄRISTÖT.....	15
6.1	Uusi työ ja sen johtaminen.....	15
6.2	Työympäristöjohtaminen.....	19
6.3	Monitilatoimisto.....	23
6.4	Haasteet .....	24
7	HYVÄ PALVELU JA ASIAKASARVO .....	28
8	MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	32
9	TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS .....	35
10	MENETELMÄT TUTKIMUSKYSYMYKSEEN VASTAAMISEEN .....	39
10.1	Palvelumuotoilun prosessi .....	39
10.2	Palvelumuotoilu menetelmänä.....	41
10.2.1	Muotoiluluotaimet.....	43
10.2.2	Työpajat ja yhteiskehittely.....	46
10.2.3	Haastattelut.....	47
11	PROJETKIN ETENEMINEN .....	49
12	TUTKIMUSTULOKSET .....	51
12.1	Luotain työvälineenä työympäristön tutkimisessa .....	51
12.1.1	Luotaaminen tutkijan kannalta .....	55
12.1.2	Luotaamisen palaute osallistujilta .....	57

12.2	Miten työympäristömuutos on toteutunut.....	58
12.2.1	Sosiaalinen muutos .....	59
12.2.2	Tekninen muutos .....	60
12.3	Työympäristöprojektin asiakaskokemus .....	66
13	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	70
13.1	Käyttäjätiedon kerääminen mobiililuotaimella .....	70
13.2	Työympäristömuutoksen arviointi käyttäjänäkökulmasta .....	71
13.3	Työympäristön kehittämispalvelun arviointi projektinäkökulmasta .....	72
14	POHDINTA .....	73
14.1	Tutkimuksen arviointi .....	73
14.2	Jatkotutkimusaiheita .....	74
14.3	Muotoilu muutoksen tukena .....	75
	LÄHTEET.....	77
	KUVALUETTELO .....	84

## LIITTEET

Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto

Liite 2. Haastattelurunko luotaamiseen osallistuneille

Liite 3. Haastattelurunko projektin jäsenille

Liite 4. Pelisääntötyöpajan yhteenveto

## 1 JOHDANTO

Työympäristöt ja toimitilat ovat suuressa murroksessa. Työ muuttuu liikkuvamaksi ja vähemmän paikkaan sidotuksi. Asiantuntijoiden työ on entistä enemmän verkostoissa toimimista. Entistä useampi työntekijä myös työllistää itsensä ja toimii perinteisten työympäristöjen ulkopuolella. Monimutkaistuvassa maailmassa pitää organisaatioiden olla innovatiivisia ja joustavia. Tämä tuo uusia vaatimuksia ja odotuksia työlle, työympäristöille ja niiden suunnittelulle.

Työympäristön muutoksella tavoitellaan useimmiten sekä taloudellisia että toiminnallisia hyötyjä. Taloudelliset hyödyt ilmenevät parempana tilatehokkuutena ja pienempinä käyttökustannuksina. Terve, toimiva ja ergonominen työympäristö vaikuttaa tuottavuuteen ja hyvinvointiin myös välillisesti sairastavuuden kustannusten kautta. Työympäristöllä voidaan vaikuttaa myös ihmisten toimintaan. Työympäristö on yksi johtamisen väline. Se on instrumentti, jolla voidaan lisätä yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, luoda tunnelmaa, merkitystä, mielikuvaa ja brändiä. Moderni työympäristö on merkittävä tekijä parhaista työntekijöistä kilpailtaessa.

Työympäristön muutoksella haetaan usein muutosta koko organisaation työ-  
kulttuurissa. Jotta toivottu muutos tapahtuu, on uusien arvojen ja toimintatapojen toteuduttava käytännössä jokaisen yksilön toiminnassa. Työympäristön muutos on aina muutos myös yksilötasolla. Työn tekemisen ulkoiset puitteet saattavat muuttua täysin ja on opeteltava toimimaan uusien laitteiden, pelisääntöjen ja mahdollisesti myös työtovereiden kanssa. Joillekin muutos on toivottu ja odotettu, toisille vastenmielinen, ei-toivottu ja hankala. Tavoiteltua muutosta kuitenkin helpottaa ja nopeuttaa, jos uusi työympäristö on suunniteltu käyttäjien tarpeet huomioiden ja he ovat saaneet aidosti olla mukana vaikuttamassa toteutettaviin ratkaisuisiin.

Johtamisen, teknologian ja kulttuurin on myös tuettava muutosta, jotta investoinneista saadaan odotettu hyöty. Tämä edellyttää sitä, että tiedetään ja ymmärretään, minkälaista todellisuudessa on se työ, jota organisaatiossa tehdään, ja mitä ovat ne tehtävät ja aktiviteetit, jotka täyttävät työntekijöiden työpäivät. Mitä on oleellista säilyttää, mistä voi luopua, missä toimitaan kokonaan

uudella tavalla? Entä miten toimimalla tuotetaan parasta arvoa organisaation omille asiakkaille?

Työympäristöt ja niiden muutosprojektit ovat palvelumuotoilun näkökulmasta kiinnostavia tutkimus- ja toimintakohteita monesta näkökulmasta. Onnistuneessa työympäristömuutoksessa avaintekijänä on käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen, heidän osallistaminen muutokseen ja hyvän lopputuloksen kautta saatu arvo niin tilojen käyttäjille kuin suunnittelusta ja toteutuksesta vastaaville yrityksille.

Tämä opinnäytetyö pyrkii lisäämään ymmärrystä työympäristömuutosten arvonluonnista yhden case-esimerkin kautta. Tutkimushavaintojen toivon täydentävän omalta osaltaan työympäristöjohtamisen uutta ja kehittyvää toimialaa ja siinä käytössä olevia menetelmiä käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta.

## **2 TYÖN TAVOITE**

Opinnäytteen toimeksiantajayritys Workspace Oy muotoilee asiakkailleen työympäristöjä, jotka tukevat niiden strategioita ja mahdollistavat organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen. Toimeksiantajayritys haluaa jatkuvasti kehittää palveluaan asiakkaalle paremmin arvoa tuottavaksi. He haluavat lisätä käyttäjälähtöisyyttä ja luoda syvällistä asiakasymmärrystä ja varmistaa siten hyvän lopputuloksen tilojen käyttäjille. Toimeksiantaja haluaa pystyä entistä paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja tarjota palveluja, jotka luovat arvoa. Lisäksi toimeksiantaja haluaa tuoda työympäristösuunnitteluun uusia ketteriä ja käyttäjälähtöisiä toimintamalleja.

Tämän työn painotus on produktiivinen. Siinä tuotetaan yhdessä toimeksiantajan ja heidän asiakkaansa kanssa kokeilu työympäristön käyttäjätarpeiden ja -kokemuksen keräämiseksi mobiililla työympäristöluotaimella. Samalla tutkitaan case-tapauksen kautta työympäristömuutoksen onnistumista asiantuntijaorganisaatiossa palvelumuotoilun menetelmin ja muotoiluajattelun näkökulmasta. Lisäksi selvitetään asiakkaan palvelukokemusta työympäristöprojektista.

Tutkimuksen case-työskentely painottuu työympäristömuutoshankkeen loppuvaiheeseen, jossa uudet tilat on otettu käyttöön ja uuden työympäristön toivuudesta halutaan saada tietoa.

Tutkimuksessa haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten voidaan kerätä käyttäjätietoa työympäristöstä ketterällä ja mobiililla menetelmällä?
2. Miten toimeksiantajan asiakkaan työympäristömuutos on toteutunut tavoitteisiinsa nähden?
3. Millainen palvelukokemus työympäristöprojekti on ollut toimeksiantajan projektin avainhenkilöiden näkökulmasta?

Tutkimuskysymykset ovat toisistaan erillisiä, mutta ne heijastavat kaikki tutkimuksen pääteemaa, eli sitä, miten muotoilu ja sen menetelmät voivat tukea muutosprosessia.

### **3 TYÖN TIETOPERUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET**

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu toisaalta liiketoiminnan ja toisaalta palvelumuotoilun näkökulmista (kuva 1).

Liiketoiminnallisena viitekehystenä tutkimuksessa on uusi työ ja sen myötä muuttuvat työympäristöt, erityisesti monitilatoimisto. Niitä ymmärtääkseni olen perehtynyt laajempiin työn muutoksen taustailmiöihin, kuten uudistumiseen, kompleksisuuteen, innovatiivisuuteen ja uuden työn johtamiseen. Digitalisaatio ja organisaatioiden verkostoituminen muokkaavat työn tekemisen vaatimuksia ja tapoja kaikilla toimialoilla. Uudenlaiset työympäristöt ovat vastaus organisaatioiden tarpeeseen luoda edellytyksiä oppimiselle ja yhteistyölle erityisesti asiantuntijatyössä ja uudistua yhä nopeammin. Uudenlaiset etätöntehtävien tekemisen tavat vaativat myös uudenlaista johtamista. Työympäristömuutosten perusteiden ja monitoimitolaratkaisujen ymmärtämisen kannalta on tärkeää ymmärtää myös työelämän ja uuden työn tausta-ajureita, jotta muutokset pystytään pe-



rustelemaan työntekijöille, eivätkä ne näytä pelkästään muoti-ilmiöiltä tai pahamaineisen avokonttorin uutena tulemisena. Tätä taustaa esittelen kirjallisuuden ja tutkimusten avulla kappaleessa 6.

Muotoiluajattelullisena viitekehysenä työssäni on asiakasymmärrys ja arvon tuottaminen. Asiakasarvo on asiakkaan palvelusta saama arvo, mutta sen voi myös nähdä asiakkaan yritykselle tuomana arvo. Painopiste muotoilussa on asiakkaan saamassa arvossa, joka voi ilmetä eri tasoilla toiminnallisena tai taloudellisena hyötynä, tai emotionaalisenä kokemuksena tai symbolisena merkityksenä. Asiakasymmärryksen lisääminen mahdollistaa sellaisen palvelulu-pauksen antamisen, että asiakkaan saama arvo vastaa odotuksia ja arvokuilu on pieni. Palvelun arvonmuodostusta kuvaan tarkemmin kappaleessa 7.



Kuva 1. Viitekehys (Vesalainen 2018)

Muutosjohtaminen on eräs viime vuosikymmenten eniten keskusteltu johtamisen ala. Palvelumuotoilu yhdistetään muutosjohtamiseen yhä useammin ja muotoilun mahdollisuuksista edistää muutosjohtamista tutkitaan, ja siitä keskustellaan aktiivisesti. Haku Googlesta termillä ”change management and ser-

vice design” tuottaa 636 000 000 viitettä. Kun tutkimuksen kohteena on työympäristömuutos palvelumuotoilun näkökulmasta, on muutoksen olemusta syytä selventää. Muutosta ilmiönä tutkin kappaleessa 8.

#### **4 TOIMINNAN KONTEKSTI**

Työ tehdään yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastateltavat ja tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat toimeksiantajan ja heidän asiakasorganisaationsa edustajia. Kohdeorganisaatio valittiin keskusteluissa toimeksiantajan kanssa elokuussa 2018. Valintaan vaikutti toimeksiantajalla meneillään olevien projektien tilanne ja tarve.

Työympäristökehityksen toimintaympäristöt vaihtelevat hyvin paljon projektista riippuen. Laajimmillaan kysymyksessä voi olla useiden vuosien saneeraus- tai uudisrakennushanke. Isommissa hankkeissa on lukuisa määrä sidosryhmiä. Tyypillisesti toiminnan keskiössä on toimittajan, asiakkaan ja pääurakoitsijan projektipäälliköt. Tiimiä täydentävät mahdolliset kiinteistön omistajan ja valvontaorganisaation edustajat sekä tietysti käyttäjäorganisaation eri toimintojen edustajat. Työympäristöprojektin lopputuloksen käyttäjiä ovat organisaation työntekijät. Suunnitteluprojektin asiakkaina sen sijaan ovat ensisijaisesti projektiin osallistuvat henkilöt. Tyypilliset työympäristökehityksen sidosryhmät on esitetty kuvassa 2.

Työympäristössä käyttäjä on itse keskeisin resurssi tuloksellisen ja vaikuttavan työympäristön luomisessa. Ottaako käyttäjä työympäristön omakseen ja hyödyntääkö sen tarjoamia mahdollisuuksia? Käyttäjät ja asiakkaat ovat siis aktiivisia kumppaneita palvelun ja arvon yhteisluonnissa. Käytännön toiminnan ohella käyttäjät ja asiakkaat voivat auttaa yhdessä palveluiden kehittämisessä ja toiminnan parantamisessa (Mitronen ym. 2015, 13).



Kuva 2. Tyypilliset työympäristökehitysprojektin sidosryhmät (Vesalainen 2018)

Työympäristösuunnittelupalvelu on tietointensiivistä, projektimaista asiantuntijapalvelua ja se tapahtuu yritysten välillä. Työympäristösuunnittelussa on kysymyksessä yritysten välinen palvelu, mutta palvelun lopputuotteen käyttäjät ovat yksittäisiä henkilöitä. Näin ollen palvelua ei voi puhtaasti kutsua b2b -palveluksi, vaan pikemminkin b2b2e -palveluksi. Tämä käsite liitetään useimmiten digitaalisiin palveluihin tai työnantajien työntekijöilleen tarjoamiin henkilöstöetuihin. Se soveltuu mielestäni myös työympäristön kehittämiseen. Työympäristö voidaan ajatella palveluna, jonka organisaatio hankkii toimittajalta suunnittelu- ja projektipalveluna omille työntekijöilleen, jotka ovat palvelun todellisia loppukäyttäjiä. Koska toimitiloissa asioi usein myös organisaatioiden asiakkaita, voisi palvelua luonnehtia myös b2b2e&c -tyyppiseksi eli yritykseltä yrityksen työntekijöille ja asiakkaille. Loppuasiakasnäkökulman tarkastelun olen kuitenkin tästä työstä rajannut pois.

## 5 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATION KUVAUS

### 5.1 Visio, tarjooma, brändi, palvelulupaus

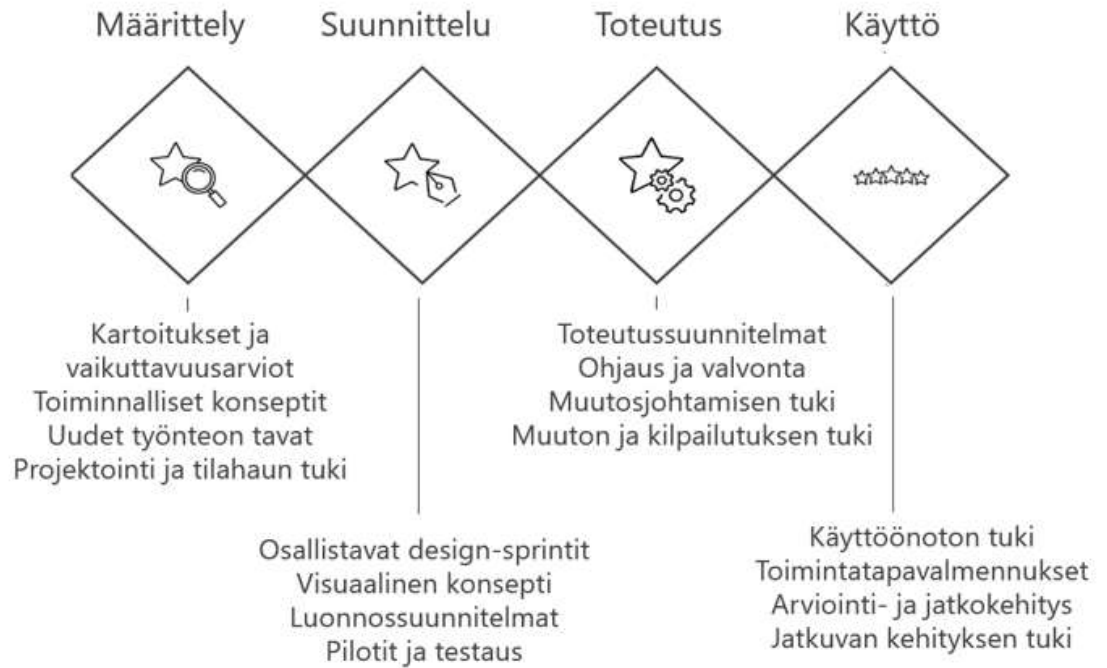
Toimeksiantajayritys on monialainen muotoilutoimisto, joka on perustettu tarpeeseen kehittää tulevaisuuden työympäristöjä. Toimeksiantajan missio on tehdä tilasta yrityksen menestystekijä. He kuvaavat sitä verkkosivuillaan [www.workspace.fi](http://www.workspace.fi) (Workspace Oy, 2018) näin:

*Hyvä asiakas- ja työntekijäkokemus on yrityksen menestykselle kriittistä. Uskomme, että tila on yksi voimakkaimmista työkaluista, kun halutaan muuttaa tekemistä tai kokemusta. Pohtimalla tilaratkaisuja uudesta tulokulmasta avaamme mahdollisuuksia yhteistyölle, vuorovaikutukselle ja elämyksellisyydelle. Kuuntelemalla erilaisia käyttäjäryhmiä voimme varmistaa, että toiminnan lisäksi tilat tukevat haluttua brändimielikuvaa ja käyttäjäkokemusta.*

*Tilasuunnittelulla tuemme yrityksen strategisen tason tavoitteiden toteutumista ja kulttuurin muutosta. Uskomme, että uudistuksia tulee lähestyä useasta kulmasta käyttäjän arjesta ponnistaen. Muotoilemme tilaa ja toimintaa. Luomme brändiä tukevia julkisia tiloja ja käyttäjäkokemusta parantavia tila- ja toimintakonsepteja.*

*Olemme design-ajattelun edelläkävijöitä ja vaikutamme siihen, miten ja millaisissa tiloissa ihmiset työskentelevät, asioivat ja viettävät vapaa-aikaansa. Liiketoimintamuotoilun ja osallistavan sisustussuunnittelun keinoin yhdistämme analogisen ja digitaalisen maailman arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi.*

Yrityksen palvelut kattavat suunnittelun ja muutosjohtamisen tarpeet toimitilaprojektin kaikissa vaiheissa määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönoton tukeen (kuva 3).



Kuva 3. Toimeksiantajayrityksen palvelut (Workspace Oy 2018)

Toimeksiantajan kuvaus työympäristön kehittämisen palvelusta muistuttaa it-sessään palvelumuotoilun prosessia. Työympäristömuutos onkin samalla tavalla luova ongelmanratkaisuprosessi, kuten muotoilu. Tavoite määritellään, suunnitellaan ja toteutetaan ratkaisu, ja otetaan se käyttöön.

## 5.2 Liiketoimintaympäristö

Automaatio, robotisaatio, keinoäly, digitaaliset alustat. Globaali keskinäisriippuvuus, luonnonvarojen ylikulutus. Ilmastonmuutos. Sitran (2016 ja 2017) raportit globaalien muutosilmiöiden suunnasta eivät jätä arvailuja siitä, että tulevaisuuden, ja nykyistenkin organisaatioiden ja valtioiden olemassaolon edellytys on uudistuminen. Ei ole mitään toimialaa, jota nämä megatrendit eivät koskettaisi. Toisaalta ne ovat uhka mutta toisaalta luovat uusia mahdollisuuksia sekä lisäämällä työvoiman tarvetta, että muuttamalla työn tekemisen muotoja.

Digitalisaatio ja alustatalous tuo uusia tapoja tehdä työtä niin toimistoissa kuin niiden ulkopuolella. Harvard Business Review Analytic Services -kyselytutkimuksen mukaan työkulttuuriin muutosta pidetään hyvin oleellisena yritysten

menestymisen kannalta, ja 80 % vastaajista arvioi, että investoinnit työpaikan kehittämiseen kasvavat jonkin verran tai merkittävästi tulevaisuudessa (Harvard Business Review Analytic Services 2018, 3–5). Muutoksen keskiössä on joustavuus, innovointi, yhteistyö sekä henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen. Kysely oli tehty Harvard Business Review -asiakaskunnalle, yli 500 työntekijän organisaatioille globaalisti. Vaikka kohderyhmään on valikoitunut kyseisen julkaisun tilaajiin kuuluvia organisaatioita, on aivan ilmeistä, että samat trendit ovat vallitsevia organisaatioissa yleisemminkin – tämän huomaa jokainen omilla työpaikoillaan.

Työympäristöjen kehittäminen on kasvava liiketoiminta-ala. Tilasuunnittelua tarjoavia toimistoja on Suomessa kymmeniä. Alalla toimii useita yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet pelkästään työympäristöjen suunnitteluun. Toisaalta tilasuunnittelupalvelua tarjoavat osana kokonaispalveluaan myös muuhun rakentamiseen tai kiinteistöjen kehitykseen keskittyneet suurekin yritykset.

Työympäristöpalveluihin on myös viime vuosina tullut aivan uutta tarjontaa. Tästä esimerkkinä ovat yhteiskäyttöiset työtilat, joissa pienet toimistot tai yksinyrittäjät voiva vuokrata työtilaa esimerkiksi aikaperusteisesti. Tämän tyyppiset työtilat kiinnostavat asiakkaita muun muassa tarjoamalla mahdollisuuksilla verkostoitumiseen. Joustavasti vuokrattavat tilat myös säästävät yrityksiä kiinteiltä kuluilta tai investoinneilta.

Vastaavaa työpaikka palveluna -konseptia (Workplace as a Service) on myös tarjolla isoille yritysasiakkaille tuomaan joustavuutta heidän omissa tiloissaan. Palvelu huolehtii käyttäjien muuttuvista tarpeista elinkaarimallin tavoin. Digitaalisuus ja IoT tuo myös uusia mahdollisuuksia työskentelyyn. Etä- ja yhteistyön mahdollistavat sovellukset ovat edellytys sille, että työ monipaikkaistuu.

Uudet teknologiat myös mahdollistavat työympäristöjen käytön optimoinnin, kun erilaisten antureiden avulla voidaan seurata, miten erilaisia työpisteitä käytetään, missä on kulloinkin vapaata työtilaa, missä kollega juuri parhaillaan on tai millaista esimerkiksi on sisäilman laatu. Samalla kun jakamistalous yleistyy, tulee myös työympäristöihin aivan uudenlaisia käsitteitä. Tällainen on

esimerkiksi ”hoffice”, joka tarkoittaa oman kodin jakamista muiden kanssa työn tekemistä ja verkostoitumista varten (Saldibar 2015).

Fyysisten tilojen lisäksi työympäristöiksi voidaan kutsua jo myös verkostoja ja niitä luovia palveluita. Tällaisesta on esimerkkinä Seats2meet -palvelu, jonka avulla saadaan luotua verkostoja ennestään tuntemattomien ihmisten välille ”virtuaalisissa työpaikoissa”. Sovelluksen Serendipity Machine -algoritmi yhdistää jäseniään osaamisen perusteella. (van Rossum 2018.)

Työympäristöjen muutos heijastelee yleistä muutosta kiinteistöalalla, jossa palveluistuminen aletaan jo nähdä elinehtona pelkän omistamisen tai vuokauksen sijaan. Samoin kiinteistöt on suunniteltava muuttumaan. Yritysten keskiikä on Suomessa lyhentynyt huomattavasti, mikä tarkoittaa sitä, että yritysten pysyvyys samoissa tiloissa on lyhytaikaisempaa, ja uudet kiinteistöt on suunniteltava joustaviksi ja sallimaan hyvinkin erilainen käyttö (Tomperi 2018).

Tulevaisuuden työyhteisöt laajenevat työpaikkojen ulkopuolelle, ja uuden sukupolven työntekijät arvostavat työympäristöä, joka tarjoaa kokemuksen kuulumisesta joukkoon. Tulevaisuuden toimisto on työntekijälleen paikka, jossa nivoutuu yhteen palvelut, yhteisöllisyys, hyvinvointi ja tuottavan työn tilat (Grünstein 2018). Samalla kun rutiinityötehtävät automatisoituvat, uusi työ vaatii empatiaa, mielikuvitusta ja luovuutta. Työn tekemiseen ja tulevaisuuden toimistoihin tuleekin vaikuttamaan erityisesti yhteisöllisyyttä tukeva tekniikka, ja teknologiajättien jopa ennustetaan ottavan aimo siivun kiinteistöbisneksestä itselleen, samaan tapaan kuin ne ovat ottamassa jalansijaa esimerkiksi pankkitoiminnassa (Slumbers 2018). Toimialalla on siis oltava hereillä, jotta ei tule syödyksi.

## **6 MUUTTUVA TYÖ JA TYÖYMPÄRISTÖT**

### **6.1 Uusi työ ja sen johtaminen**

Työympäristöjen muotoutumista ovat aina ohjanneet käsitykset tuottavuudesta, ja kulloinenkin johtamisfilosofia. Varhaisia kehitysajureita ovat olleet 1900-luvun alussa tuotannollisen työn ja sen valvonnan ideologian siirtäminen

toimistoihin, joissa työnjohtaja on istunut samassa avarassa tilassa työntekijöiden kanssa. Sen jälkeen on nähty hierarkkisen ajattelun murtuvan, johtajien kulmahuoneiden pienenevän ja katoavan. Tilalle on tullut uudenlaisia avoimia tiloja, jossa avoimuuden tarkoitus ei ole valvonnan lisääminen, vaan vuorovaikutuksen ja tiedonkulun lisääminen. Viime aikoina erityisesti teknologian kehittyminen on ollut voimakas ajuri, joka on muuttanut työtä ja mahdollistanut uudenlaisia vuorovaikutuksen tapoja. (Nenonen & Niemi 2013, 99–100.)

Martela & Jarenko (2016, 164–180) nimeävät tulevaisuuden työelämän muutossuunniksi

- itseohjautuvuuden hierarkkisen johtamisen sijaan,
- digitalisaation perinteisten hallinnollisten prosessien korvaajina,
- työelämän hajanaisuuden pitkien työsuhteiden sijaan sekä
- kasvavan vastuun oman työn johtamisesta.

Tulevaisuudessa kaikki ovat enemmän tai vähemmän tietotyöläisiä, ja organisaatioiden menestyminen edellyttää luovaa, innostavaa ja innovatiivisuutta edistävää työkulttuuria (Dufva ym. 2017, 7, 10).

Tuomisen (2015, 53) mukaan luovuuden esteiksi voivat nousta jäykät siilomaiset organisaatorakenteet. Organisaatiokulttuuri saattaa olla sellainen, että pelätään epäonnistumisia ja päätöksenteko on keskitetty harvoille ylimmän johdon edustajille. Myöskään työtehtävien innostamattomuus tai vuorovaikutusta rajoittavat työympäristöt eivät ruoki luovuutta. Ketteryyttä ja innovatiivisuutta haetaan uusilla organisaatiomalleilla, kuten tiimien verkostoilla. Tuollaisessa organisaatiossa työskennellään muuttuvien projektien parissa, jotka kootaan parhaista osaajista kutakin tehtävää varten sen sijaan, että henkilöt toimisivat funktionaalisissa yksiköissä ja osastoissa (Deloitte 2016, 3–4). Steve Jobs toteasi aikanaan, että luovuus on ennen kaikkea asioiden yhdistämistä (Tuominen 2015, 141). Tämän takia on tärkeää, että organisaatioissa luodaan tilaa eri alojen asiantuntijoiden vuorovaikutukselle.

Organisaatiot ovat systeemejä, jotka liittyvät muihin organisaatioihin ja talouden, ympäristön ja ihmisten muodostamaan moniulotteiseen ja koko ajan muutoksessa olevaan kokonaisuuteen. Tulevaisuuden johtamistyö tapahtuu



tällaisessa kompleksisessa ympäristössä. Koska systeemiä ei ole suljettu, sitä ei voi hallita mekanistisin syys-seuraus -keinoin. Organisaation täytyy sietää epävarmuutta, mutta olla toisaalta itse koko ajan muutoksessa ja reagoida ja kyetä oppimaan, kehittymään ja mukautumaan. (Vartiainen ym. 2013, 59.)

Mäki (2017, 3) kuvaa organisaatioita kompleksisina toimintaympäristönsä kytkeytyneinä tiloina. Johtaminen tällaisissa organisaatioissa rakentuu suhteissa, ja tarkastelun kohteena on koko se konteksti, jossa johtaminen tapahtuu. Sitä ei voi täydellisesti hallita millään johtamismallilla. Yllättävät tapahtumat eivät Vartiaisen (2013, 75) mukaan ole seurausta huonosta johtamisesta, vaan tietämyksen vajavaisuudesta. Kompleksisuusajattelu tuo johtamiseen vajavaisuuden ja keskeneräisyyden sietämisen näkökulman.

Honkonen (2017) kuvasi kompleksista organisaatiota suhteessa muunlaisiin organisaatioihin. Jos organisaatiot ja toimintaympäristö ovat tavanomaisia, riittää menestymiseen parhaiden käytäntöjen soveltaminen. Jos toimintaympäristö on monimutkainen, sen haasteita voidaan ennakoida ja kohdata perinteisen strategiatyön avulla. Kompleksisissa toimintaympäristöissä sen sijaan tarvitaan nopeampaa reagointia ja kokeilukulttuuria – eli luovuutta. Kompleksinen toimintaympäristö on alituisessa muutoksessa, ja luo itseään uudestaan muuttuvien ja mukautuvien alasysteemien kautta (Poutanen 2016, 27).

Kompleksisuusajattelu nostaa johtamisen keskiöön suhteiden ja luovuuden johtamisen. Koska organisaation elinehto on sen asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, työntekijöille tulee luoda sellaiset puitteet, jotka mahdollistavat toimimisen kohti yhteisiä (asiakkaan) tavoitteita. Tähän tarvitaan luovaa yhteistyötä, ja siihen kannustavia ja sen mahdollistavia työskentelytiloja. (Poutanen 2016, 35–36.)

Kompleksinen maailma edellyttää myös uudenlaista johtamista ja uusia työtapoja: yhteisöllisyyttä, merkitysten luomista ja monimuotoisuuden hyödyntämistä sekä aktiivista viestintää (Poutanen 2016, 72). Nämä uudet johtamiskompetenssit ovat välttämättömiä eikä vanhat johtamisen tavat, eli asioiden

hallinnointi tai komentaminen enää toimi kompleksisessa toimintaympäristössä (Vartiainen 2013, 48). Samalla se mahdollistaa esimiehelle uudenlaisen roolin, ja tuo esimiestyöhön ajatuksen jaetusta viisaudesta ja jaetusta johtajuudesta.

Innovatiivinen kulttuuri on elinehto tällaisessa kompleksisessa toimintaympäristössä. Luovuus ja innovointi kukoistavat silloin, kun ihmisillä on mahdollisuus toteuttaa itsesään ja jalostaa ja rikastaa ajatuksia yhdessä muiden kanssa. Sydänmaanlakka (2009) on sitä mieltä, että edes yksittäisten henkilöiden verkostoituminen ei riitä, vaan tulevaisuudessa yritykset menestyvät vain, jos ne verkottuvat keskenään, ja hyödyntävät siten luovaa potentiaaliaan ja tekevät yhteistyötä yli rajojen.

Johtamisella luodaan edellytykset luottamukselle ja innostukselle. Khalilin (2016) mukaan innovointia ja luovuutta tukee johtamistapa, jossa kannustetaan kokeilemaan erilaisia työskentelytapoja, tuetaan työntekijöitä yksilöllisellä, tunteet huomioivalla tavalla ja esimies on itse roolimallina ja esimerkkinä. Työn tuloksellisuudelle on korkeat odotukset ja yhteistyötä kannustetaan ryhmän yhteisillä tavoitteilla. Tämän tyyppinen johtaminen ja kokemus kannustavasta ilmapiiristä korreloivat merkittävästi työntekijöiden innovatiivisuuden kanssa (mts. 2278–2279, 2285).

Työympäristössä erilaisuus niin työvaiheiden, -tapojen kuin työntekijöidenkin näkökulmasta tulisi siis tunnustaa ja sitä tulisi tukea ja kannustaa tarjoamalla työskentelyyn erityyppisiä tiloja. Hyvä työympäristö tuottaa työntekijälle tunteen sujuvuudesta ja sopivuudesta.

Kostamon (2017) toimittamassa tutkimusraportissa, jonka tavoitteena oli tukea suomalaisten organisaatioiden kykyä johtaa työntekijöidensä innostusta ja luoda sitoutumisen kulttuuria, tultiin siihen tulokseen, että innostumisen siemenet täytyy löytää arjen tekemisistä ja käytännöistä. Yhteisölliset olosuhteet ja työympäristöön liittyvät tekijät ovat ensisijaisia asioita sisäisen motivaation johtamisessa: vapaus, autonomia, kyvykkyyden tunne ja positiivinen yhteistyö lisäävät sitä, kun taas paine ja kontrolli heikentävät sen muodostumista.

Edellytykset, joita organisaatio tarvitsee innostuakseen ovat yksikertaisia ja liittyvät käytännöllisiin asioihin, kuten työympäristöön, työpaikan muihin ihmisiin ja ilmapiiriin. Innostuksen kulttuuri ei rakennu työpaikalla, jossa viisauden ajatellaan asuvan johdon kulmahuoneessa. Kokemus yhteisöllisyydestä on yksi innostuksen tärkeistä elementeistä. Tarvitsemme sopivasti kontaktia toisiin ihmisiin ja kokemuksen joukkoon kulumisesta. Jotta innostus olisi kestäväällä pohjalla ja linkittyisi kulttuuriin, pitää kolmen tekijän toteutua yksilötasolla: Työkulttuurin tulee vaikuttaa yksión omiin motivaatiotekijöihin, kulttuurin tulee tukea työntekijöitä oman työn kehittämisessä ja kulttuurin tulee kannustaa jokaista vaikuttamaan omaan työhön ja siten tukea kokemusta siitä, että työntekijä on työyhteisön merkityksellinen jäsen. Tutkijat havaitsivat yhteiskehittelyn olevan menetelmän, joka parantaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja sitä kautta lisää motivaatiota ja halua kehittyä, omistajuutta omaan työhön ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Kostamo 2017, 29, 45, 124–129, 196.)

Yhteisöllisyys, kontaktit, kohtaamiset korostuvat uuden työn menestymisen edellytyksinä. Samaan aikaan ja yhtä painokkaasti puhutaan myös yksilöllisyydestä ja autonomiasta. Työn tekemisen maisema on entistä monimuotoisempi.

## **6.2 Työympäristöjohtaminen**

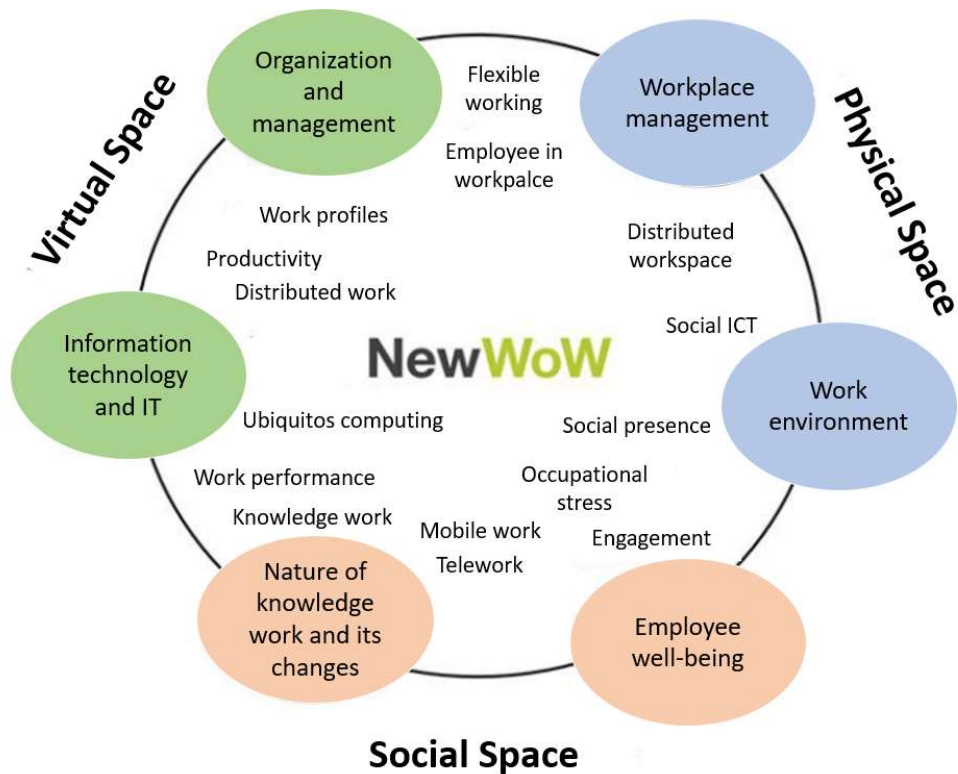
Työympäristöt ovat tulossa samalla tavalla systemaattisen johtamisen kohteeksi kuin esimerkiksi työhyvinvointi, jota ei enää nähdä pelkästään työntekijöitä virkistävinä aktiviteetteina, vaan strategisena toimintana, joka vaikuttaa merkittävästi organisaation tuottavuuteen.

Työympäristöjohtaminen on perinteisesti ollut kiinteistöjohtamista, jossa keskeisenä ohjaavana tekijänä on ollut kustannustehokkuus ja fyysisten kiinteistöjen hallinta ja huolto. Nyt alan toimijat ovat siirtymässä toimitilojen tuottamisesta ja kunnossapidosta työn tekemistä tukevien palveluiden tuottamiseen. Työympäristöjohtamisesta on tullut yläkäsite, johon toimitilat sisältyvät.

Uusi työ (NewWOW - New Ways of Working) tarkoittaa nimensä mukaisesti uudenlaisia työnteon tapoja. Ajattelu sai alkunsa Kalifornian piilaaksosta, jossa isojen it-organisaatioiden asiantuntijat kokivat kaipaavansa aktiivista tietojen vaihtoa uusista tavoista toimia, parantaa työviihtyvyyttä ja sitä kautta myös lisätä työn tuottavuutta (Mitronen ym. 2015, 3).

Suomalaista tutkimusta aiheesta on parhaillaan käynnissä esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulun hankkeessa ”NewWoW Crafting - mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilusta tuottavuutta ja hyvinvointia” (Turku AMK 2018). Hankkeessa on mukana yliopistoja sekä johtamisen ja työhyvinvoinnin asiantuntijaorganisaatioita. Hankkeen, jonka kesto on kaksi vuotta ja joka päättyy 2019, tavoitteena on selvittää, miten mobiilit ja monipaikkaiset työntekijät muotoilevat uusilla tavoilla rakentuvaa työaikaansa, työtapojaan ja käyttämiään moninaisia työtiloja. Lisäksi projekti käyttää tutkimushavaintoja oppina ja aineksena, jonka avulla pystytään tukemaan työntekijöitä suoraan henkilökohtaisella tasolla ja välillisesti heidän edustamiensa organisaatioiden kautta. Myös valtion kiinteistömistusta hallinnoiva Senaatti-kiinteistöt on tutkinut asiaa omassa WoW-hankkeessaan. Hankkeessa on tarkasteltu infrastruktuuria kokonaisvaltaisesti, jossa yhteistyöhön perustuvasta työnteosta, tietoteknisten ratkaisujen ja sovellusten sekä tilojen ja henkilöstöpolitiikan yhdistelmästä saadaan työnteolle ja koko työympäristölle uudet raamit (Mitronen ym. 2015, 2). Aaltonen ym. (2012, 9) kuvannut WoW-työtä virtuaalisen, fyysisen ja sosiaalisen tilaan yhdistelmänä (kuva 4).

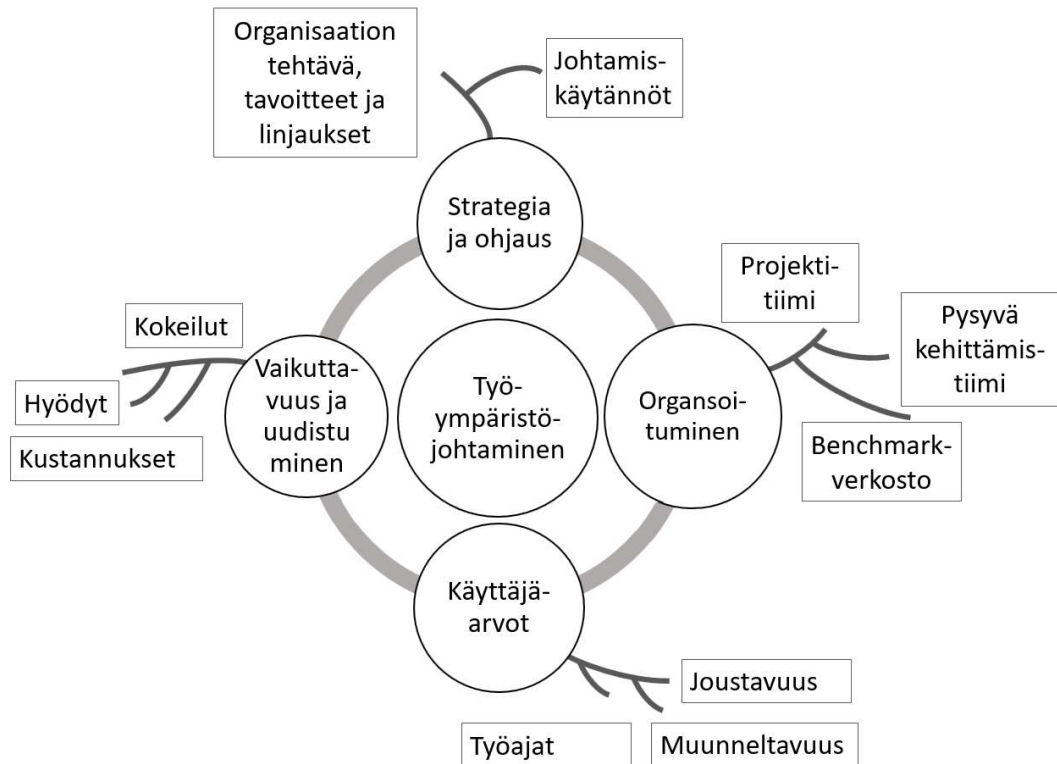
Uusi työ on tuonut työympäristöjohtamisen keskusteluun fyysisen työympäristön lisäksi sekä ihmisen että digitaalisen työympäristön. Sosiaalinen työympäristö muodostuu toiminnasta, prosesseista ja organisaatiosta, johtamisen ja työn tekemisen käytännöistä sekä kulttuurista. Se muodostuu myös henkilöstön vuorovaikutuksesta sekä epävirallisista ja virallisista kohtaamisista. Työympäristöjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät kohtaavat toisiaan ja miten heillä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tai tehdä työtä yhdessä. Yksiköiden välisten raja-aitojen madaltaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen ovat tyypillisiä työympäristökehittämisen tavoitteita. (Mitronen ym. 2015, 4–5.)



Kuva 4. WoW-työn elementit (Aaltonen ym. 2012, 9)

Hurme-Tikkanen (2016) kuvaa työympäristöjohtamista niin, että se on systemaattista ja suunnitelmallista tilojen ja välineiden hyödyntämistä ihmisten hyväksi, ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä ja hyödyntämistä suunnittelun voimavarana, ja yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on päästä yhteiseen maaliin tinkimättä hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta. Hirvonen (2010, 8) kiteyttää käsitteen seuraavasti ”työympäristö = asiat, jotka mahdollistavat työn”.

Työympäristöjohtaminen onkin tavallaan metatason johtamista, jossa yhdistyvät näkökulmat luovuuden, innovatiivisuuden ja kulttuurin johtamisesta, fyysisten tilojen ja työvälineiden lisäksi. Mitronen ym. (2015) luonnostelee työympäristöjohtamisen viitekehystä neljän ulottuvuuden kautta (kuva 5).



Kuva 5. Työympäristöjohtamisen viitekehys Mitrosen ym. (2015) mukaan (Vesalainen 2018)

Työympäristön ja työteon tapojen tulee tukea organisaation strategiaa. Johtamisella ja henkilöstön kehittämisen käytännöillä on tuettava jatkuvaa uudistumista. Jotta työympäristön tietoinen kehittäminen ei pysähdy projektin päätyttyä, tulisi työympäristön kehittämiseen kiinteästi osallistuneista projektin jäsenistä muodostaa pysyvä tiimi, joka seuraa ja kehittää työympäristöä organisaation strategian ja käyttäjäpalautteen avulla. Käyttäjä- ja asiakastarpeiden tulee ohjata kokeilevaa kehittämistä, jonka vaikutuksia, kustannuksia ja hyötyjä tulee arvioida jatkuvasti. (Mitronen ym. 2015.)

Myös työhyvinvointiin, innostukseen ja luovuuteen voidaan vaikuttaa sillä, mikälainen on fyysinen työympäristö. Työympäristön muutoksen yhteydessä on mahdollisuus ottaa käyttöön uusia työtapoja. Fyysinen muutos luo alustaa uudelle kulttuurille, joka edellyttää myös uudenlaista esimiestyötä. Se on esimiesten kannalta myös siinä mielessä mielenkiintoinen, että he ovat muutoksen kohteena yhtä lailla muun organisaation kanssa.

Toimitilaratkaisuissa uusi tapa tehdä työtä ilmenee erilaisina ratkaisuin. Hot desking -mallissa työpisteitä on vähemmän kuin työntekijöitä ja / tai työntekijöillä ei ole nimettyjä työpisteitä. Paikka työskentelylle etsitään tarpeen mukaan. Activity Based Working puolestaan tarkoittaa sitä, että toimistoympäristö suunnitellaan ensisijaisesti erilaisten työtehtävien mukaan. Toimintolähtöinen työympäristö ulottuu myös toimitilojen ulkopuolelle, ja tukee työtehtävien suorittamista, vaikka kotona tai lentokentällä (Technopolis s.a.).

Strategiset ajurit erilaisille malleille ovat erilaiset. Puhdas hot desking yleensä tähtää kustannusten säästöön, sillä useimmiten työpisteiden todellinen käyttöaste on noin 50–60 %. Toimintolähtöinen työympäristö ei välttämättä ole kustannustehokkaampi, tai ainakaan se ei ole ensisijainen tavoite. Tavoite sen sijaan on luoda yhteisöllisyyttä, innovatiivisuutta ja viihtyvyyttä (Sander 2017).

### **6.3 Monitilatoimisto**

Tämän vuosikymmenen trendi toimistotyöympäristöissä on monitoimitila. Se on työympäristö, joka on suunniteltu tukemaan erityisesti asiantuntijatyötä. Se on kehittynyt vastauksena epäkohtiin, joita erityisesti avokonttoreissa on havaittu. Niitä ovat keskittymisen vaikeus, melu, kokoustilojen puute, liian yksipuolinen käsitys työn tekemisen tavoista ja tuottavuuden drivereista sekä korostunut tilatehokkuusajattelu. Monitoimitila on kehittyneempi työympäristö, jossa eri tyyppisille aktiviteeteille on suunniteltu niille sopivia tiloja.

Monitilatoimiston idea voidaan juontaa jo tietojohdamisen käsitteistön pioneerin Ikujiro Nonakan ajatteluun, joka toi käsitteen "ba" johtamiseen. "Ba" määriteltiin jaetuksi tilaksi, jossa voi syntyä uutta tietoa. Tila voi olla fyysinen, virtuaalinen tai henkinen. Eriluonteisten paikkojen yhdistämisellä voidaan tukea tiedonluontiprosessia ja sen eri vaiheita. (Nonaka & Konno 1998.)

Monitilatoimiston ajatuksena on tarjota toiminta-alusta lisääntyvälle ja monimuotoistuvalla yhteistyölle sekä vaihtelevasti yksin tehtävälle työlle ja keskittymistä vaativalle työlle. Monitilatoimiston tulisi parhaimmillaan mahdollistaa sopivan työtilan löytymisen kulloiseenkin työtehtävään: rauhallisia työtiloja, ryhmätyötiloja ja kohtaamispaikkoja erikokoisille ja erityyppisille neuvotteluille ja

yhteistyötilanteille. Henkilökohtaisten työpisteiden sijasta toimistossa on pääasiassa yhteiskäytössä olevia erilaisia työtiloja, joita käytetään tilanteen mukaan. Tarkoituksena on työympäristö, jossa on erilaisia ratkaisuja erilaisille käyttäjätarpeille. (Nenonen ym. 2012.)

Technopolis (s.a) ja VTT (Aaltonen ym. 2012, 80) tyypittelevät monitoimitilojen käyttäjät seuraavasti:

*1. Ankkurit (anchors) ovat päivittäin toimistolla. He tarvitsevat työpisteen, sekä täsmälliset ajat eri aktiviteeteille.*

*2. Yhdistelijät (connectors) ovat puolet työajastaan poissa omalta työpisteeltä, mutta kuitenkin aktiivisessa vuorovaikutuksessa oman organisaation sisällä. He tarvitsevat tiloja suunnitteluun ja ideointiin.*

*3. Keräilijät (gatherers) ovat vastuussa organisaation ulkopuolisista suhteista ja työskentelevät usein muualla kuin omalla toimistolla. Kun he ovat toimistolla, siellä pitää olla omaa rauhaa sekä mahdollisuus vuorovaikutukseen.*

*4. Navigoijat (navigators) ovat omalla toimistolla enemmänkin vierailijoita. He viettävät toimistolla aikaa vain ehkä päivän viikossa.*

Siitä, miten monitoimitila työympäristönä käytännössä palvelee ja vastaa niihin odotuksiin ja oletuksiin, joille sen filosofia perustuu, ei ole yksiselitteistä totuutta. Käyttäjätutkimukset (esim. Leesman 2017) antavat viitteitä siitä, että onnistuneessa monitilatoimistoprojektissa on keskeistä työskentelyn monimuotoisuuden ymmärtäminen, digitaalisuuden hyödyntäminen ja kulttuurin muutoksen johtaminen. Englanninkielen termi *activity based working* tuokin ehkä selkeämmin esille monitoimitilan idean – siinä keskeisenä sanana on *työskentely, eli ihminen* – eikä fyysinen tila. Kyse on siis kokonaisvaltaisesta muutoksesta, joka vaikuttaa työpaikan kulttuuriin, tapoihin ja -tekniikoihin.

#### **6.4 Haasteet**

Monitilatoimistojen hyödyistä tuottavuuteen ja työhyvinvointiin ei ole olemassa kiistatonta yhtä totuutta. Kokemuksia on tutkittu lähinnä työntekijöille suunnatuilla kyselyillä. Työympäristöjen tuottavuuteen erikoistunut tutkimuslaitos



Leesman -tutkimuslaitos on raportissaan<sup>1</sup> *The rise and rise of Activity Based Working* (Leesman 2017) arvioinut monitilatoimistoista hyötyvän eniten sellaiset työntekijät, joiden työnkuva on aidosti monimuotoinen. Se on myös työntekijäryhmä, jonka edustajat - ehkä yllättävästikin - kokevat kyseisen työympäristön haitalliseksi, elleivät osaa ja opi hyödyntämään sitä ja liikkumaan työpisteistä toiseen. Sellaiset työntekijät, joiden työnkuva on yksipuolisempi, eivät juuri koe hyötyä, vaikka heidän työnsä olisi liikkuvaa. Vastoin odotuksia tähän kategoriaan kuuluivat myös nuoret alle 25 vuotiaat työntekijät. Heidän kokemansa hyöty – tai sen puute tässä tapauksessa, ei siis tutkimuksen mukaan ole sukupolvikysymys, vaan johtuu varhaisesta uravaiheesta, jolloin työtehtävät ovat yksinkertaisempia. (Leesman 2017, 23; Rothe 2017.)

Tutkimuksen mukaan työympäristömuutoksen keskeinen onnistumisen edellytys on siellä tehtävän työn monimuotoisuuden ymmärtäminen. Niissä organisaation toiminnoissa, joissa työ on vähemmän monipuolista ja kompleksista ei monitoimitilasta koeta hyötyä (Rothe, 2017; Oldman, 2018). Tutkimuksessa arvellaan myös, että joskus organisaatiot näyttävät kiinnittävän suhteettoman paljon huomiota luovuuden ja yhteistyön tukemisen sen kustannuksella, että ideoinnin ja luovuuden tuloksia olisi mahdollista edelleen työstää keskittyneesti ja omassa rauhassa. Tutkimus tulee johtopäätökseen, että jos työpaikalla ei ole tarjolla riittävästi keskittymiseen sopivia työtiloja, tuottavuus kärsii. Korkean tuottavuuden työpaikalla sen sijaan tietotyön kaikki elementit on ymmärretty ja työympäristö tukee niitä kaikkia, myös keskittymistä vaativaa yksilötyöskentelyä.

Erään kiinteistöalan suuren toimijan tekemässä tutkimuksessa (Wyllie ym. 2012) todettiin, että joissain organisaatioissa liikkuvuus ja activity based working -strategiat ovat menneet liian pitkälle. Samalla kun työntekijöille on hattu antaa mahdollisuus työskennellä missä ja milloin tahansa, on saattanut tapahtuakin niin, että työntekijöiden yhteys organisaatioon on hävinnyt, ja olemassa oleva hyvä toimintakulttuuri on kärsinyt, sillä ihmiset ovat luonteeltaan sosiaalisia olentoja ja haluavat työpaikalla ”olemisen” kokemuksen, joka on

---

<sup>1</sup> Kyselyyn osallistui yli 70 000 työntekijää, joista noin 11 000 työskenteli monitoimitilassa.

heitä yhdistävä tekijä. Kyseisessä tutkimuksessa käytettiin erilaisia työntekijäprofiileita sen perusteella, miten he työtiloja käyttävät. Paikoillaan työskentelevät 'leiriytyjät' ja "arat matkailijat" kokivat monitoimitilan tukevan työtään vähiten. Heitä oli tutkimuksessa 70 % työntekijöistä. "Reippaat tutkimusmatkailijat" käyttivät tiloja monipuolisesti, ja "luontaisesti kodittomat" osasivat aidosti hyödyntää monitoimitiloja. Heitä oli yhteensä noin 30 % työntekijöistä.

Työtehtävien monimuotoisuuden ymmärtämisen lisäksi on syytä kiinnittää huomiota ihmisten yksilöllisiin tarpeisiin. Tytti Kemppainen tutki AMK-opinnäytetyössään ekstroverttien ja introverttien erilaisia odotuksia työympäristölle ja totesi, että yksityisyyden tarvetta tulee ymmärtää. Yksityisyys ei vähennä yhteistyötä, vaan päinvastoin vahvistaa sitä, sillä toimivassa työtilassa työntekijällä tulee olla mahdollisuus säädellä työympäristöään. Tämä mahdollistaa omien voimavarojen sääntelyn ja elpymisen. Introvertit tyypillisesti tarvitsevat rauhaa ja yksinäisyyttä energisoituaakseen. Ekstrovertit puolestaan energisoituvat yhteisestä tekemisestä.

Annu Haapakangas on suomalainen työympäristöjohtamisen tutkija. Hänen mukaansa monitilatoimistojen tutkiminen on haastavaa, koska työympäristön vaikutus työhön ja työntekijään syntyy lukuisten tekijöiden yhteisvaikutuksena ja on jokaisessa organisaatiossa erilainen. Kokemukseen vaikuttavat työn sisältö, työjärjestelyt, työvälineet sekä työpaikan sosiaaliset suhteet. Niinpä yksittäisten tutkimustulosten yleistämisessä tulee olla varovainen. Haapakangan mukaan näyttää kuitenkin siltä, että monitilatoimistot lisäävät vuorovaikutusta, mikäli sitä tuetaan siihen erikseen suunnitelluilla tiloilla. Erilaisia tiloja tulisi olla sekä muodollisia ja spontaaneja palavereja että sosiaalisia kohtaamisia varten. Lisäksi etätöiden mahdollisuus monitilaympäristön jatkeena on merkityksellinen tekijä keskittymismahdollisuuksien turvaajana. (Haapakangas 2014.)

Horstia (2017, 45–48) on tuonut esille työn tuunauksen ("työn muotoilu", "job crafting") yhtenä työkaluna tietotyöntekijän työpäivän suunnittelussa ja selviytymiskeinona monitilatoimistossa. Omaa työtä muotoilemalla työntekijä voi tie-

toisesti pohtia millaisia vuorovaikutukseen, luovuuteen ja keskittymiseen liittyviä tarpeita hänen työhönsä sisältyy ja suunnitella työpäivänsä sen mukaan, että voi parhaiten hyödyntää omia vahvuuksiaan.

Työympäristöjä tutkinut Virve Peteri (Pyyny 2018) kritisoi monitoimitilojen mainetta innovaatioita ja kohtaamisia lisäävänä ratkaisuna. Hänen kollegoineen tekemän tutkimuksensa mukaan avoin tila tekee ihmisistä vähemmän sosiaalisia, sillä monitilatoimisto vähentää kasvokkaisia kohtaamisia, kun ihmiset varovat häiritsemästä toisiaan. Hänen mukaansa monitilatoimisto on *”yritys konseptoida epävirallinen pöhinä, mitä ihmiset ovat tehneet luontevasti aina ennenkin”*. Kun spontaaneista kohtaamisista yritetään tehdä konsepti, se menettää spontaaniutensa.

Temperamenttien ja persoonallisuuksien tutkija Keltikangas-Järvinen on kirjassaan Hyvät tyypit sitä mieltä, että pysyvien työpisteiden poistaminen sotii vahvasti kaikkea tutkimustietoa vastaan työn tehokkuutta ajatellen. Hänen mielestään yhteiset työtilat ovat järkeviä vain, jos työtä tehdään koko ajan yhdessä ja työntekijän on koko ajan nähtävä, mitä toisen työntekijän pöydällä tapahtuu. Hän on myös sitä mieltä, että yhteisöllisyys ei edellytä vierä vieressä istumista eikä pakotettu läheisyys lisää yhteisöllisyyttä. Lisäksi työntekijöiden temperamentin ja työskentelyolosuhteiden välisistä pienistä ristiriidoista voi kehittyä suuria tehottomuus ja työviihtyvyysoongelmia. (Keltikangas-Järvinen 2016.)

Rothe (2018) pohtii uuden työn ja työympäristöjen haasteita kognitiivisen kuormittumisen kannalta. Hän toteaa, että elämme VUCA-maailmassa (= volatile, uncertain, complex, ambiguous), jossa ärsykkeiden intensiteetti on korkea ja se vaikuttaa negatiivisesti kykyymme käsitellä informaatiota. Kun toimintaympäristömme monimutkaistuu, tulisiko työympäristön ollakin sellainen, että siellä ei tarvitsisi tehdä mitään ylimääräisiä päätöksiä esimerkiksi siitä, missä paikassa milloinkin työskentelemme. Hän pohtii voisiko jopa olla niin, että syy siihen miksi suuri osa monitilatoimistojen työntekijöistä (70%), ei juuri koskaan

vaihda työskentelypistettä ei johdukaan siitä, että he eivät osaa hyödyntää tiloja monipuolisesti, vaan siitä että osa heistä on liian ylikuormittuneita tehdäksseen optimaalista työskentelypaikkaa kokevia päätöksiä (Rothe 2018, 12.)

## **7 HYVÄ PALVELU JA ASIAKASARVO**

Palvelujen johtamisen perinteisillä tutkimusmenetelmillä palvelun laatua mitataan useimmiten palvelun ominaisuuksia kuvaavilla kvantitatiivisilla kyselyillä. Palvelun laadun osa-alueita oli varhaisimmissa tutkimuksissa kymmenen.

Myöhemmin ne tiivistettiin viiteen: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagoitavuus, vakuuttavuus ja empatia. Odotusten ja kokemusten vertailun on myöhemmin todettu eri tavoin ongelmalliseksi muun muassa sen takia, että kokemus sinällään vaikuttaa jo odotuksiin, jos mittaus tehdään jälkikäteen.

Mallia onkin yksinkertaistettu siten, että arvioidaan vain palvelusta saatuja kokemuksia. (Grönroos 2015, 112–119.)

Yhteenvetona useista palvelun laatua koskevien tutkimusten tuloksista Grönroos (2015, 121–122) listaa hyväksi koetun palvelun seitsemän ominaisuutta: ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus.

Kvantitatiivinen palvelun laadun arviointi sopinee paremmin palveluihin, jotka ovat luonteeltaan teollisia ja vaihdantapohjaisia, ja joissa palvelu ilmenee konkreettisenä tuotteena tai tapahtumana. Jos taas palvelun lopputuote ei ole selkeän määrämuotoinen, on sitä vaikeampi arvioida odotuksia ja kokemuksia vertaamalla. Syvemmälle asiakkaiden kokemuksiin on mahdollista päästä erilaisilla laadullisilla menetelmillä. Kriittisten tapahtumien menetelmä (Critical Incident Technique, CIT) on esimerkki tällaisesta lähestymistavasta. Menetelmässä haastatellaan palvelun käyttäjiä, ja pyydetään heitä kuvaamaan, miten kokemus poikkesi tavanomaisesta joko kielteisesti tai myönteisesti. Menetelmän avulla saadaan esille kehittämistoimenpiteitä ja toisaalta vahvuuksia. (Grönroos 2015, 120). Kriittisten tapahtumien menetelmä on jo vanha tutkimustekniikka, se luotiin 1950-luvulla (Butterfield ym. 2005). Sen edustamaa

inhimillisen kokemuksen näkökulmaa voi myös pitää siltana muotoiluajatteluun ja palvelumuotoilun käyttäjälähtöisiin menetelmiin.

Asiakasarvoa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Se on toisaalta asiakkaan palvelusta saamaa ja kokemaa arvoa. Toisaalta asiakasarvo on asiakkaan yritykselle tuomaa arvoa – liiketoiminnan menestymistä. Nämä näkökulmat kietoutuvat toisiinsa. Ei ole toista ilman toista.

Arvon muodostumista ja kokemista kuvataan usein pyramidilla, jonka juuret ovat psykologi Abraham Maslowin tarvehierarkiassa vuodelta 1943. Pohjalla ovat fyysiset ja toiminnalliset tarpeet. Niiden päällä on yhteenkuulumiseen, itsensä toteuttamiseen ja itsearvostukseen liittyvät tarpeet. Siitä, missä järjestyksessä tarpeet toteutuvat, ja onko kysymyksessä hierarkia vai toisiaan täydentävät, eri tilanteissa ja eri yksilöillä eri tavoin ilmenevät tarpeet, keskustellaan psykologiatieteen piirissä. Nykyinen vallitseva käsitys lienee, että tarpeet täydentävät toisiaan, eikä aina ole välttämätöntä, että ”alemmat” tason tarpeet on tyydytetty, ennen kuin seuraavan tason tarpeet ilmenevät tai motivoivat ihmisiä (Augustin & Coleman 2012, 53).

Pyramidimetafora on silti jatkanut elämäänsä arvoa ja arvostuksia kuvaavana viitekehyksenä. Asiakkaan kokemaan arvoon on tätä mallia sovellettu kolmen tasoisena toiminta - tunne - merkitys -pyramidina (esim. Tuulaniemi 2011, 74–75). Palvelun tulee vastata toiminnalliseen tarpeeseen, olla helppo käyttää ja auttaa tekemään toivotut asiat. Tunnetasolla tarkoitetaan kokemuksen miellyttävyyttä, innostavuutta, tunnelmaa. Merkitystasolla tarkoitetaan sitä, miten palvelu liittyy omiin unelmiin, mielikuviin ja identiteettiin.

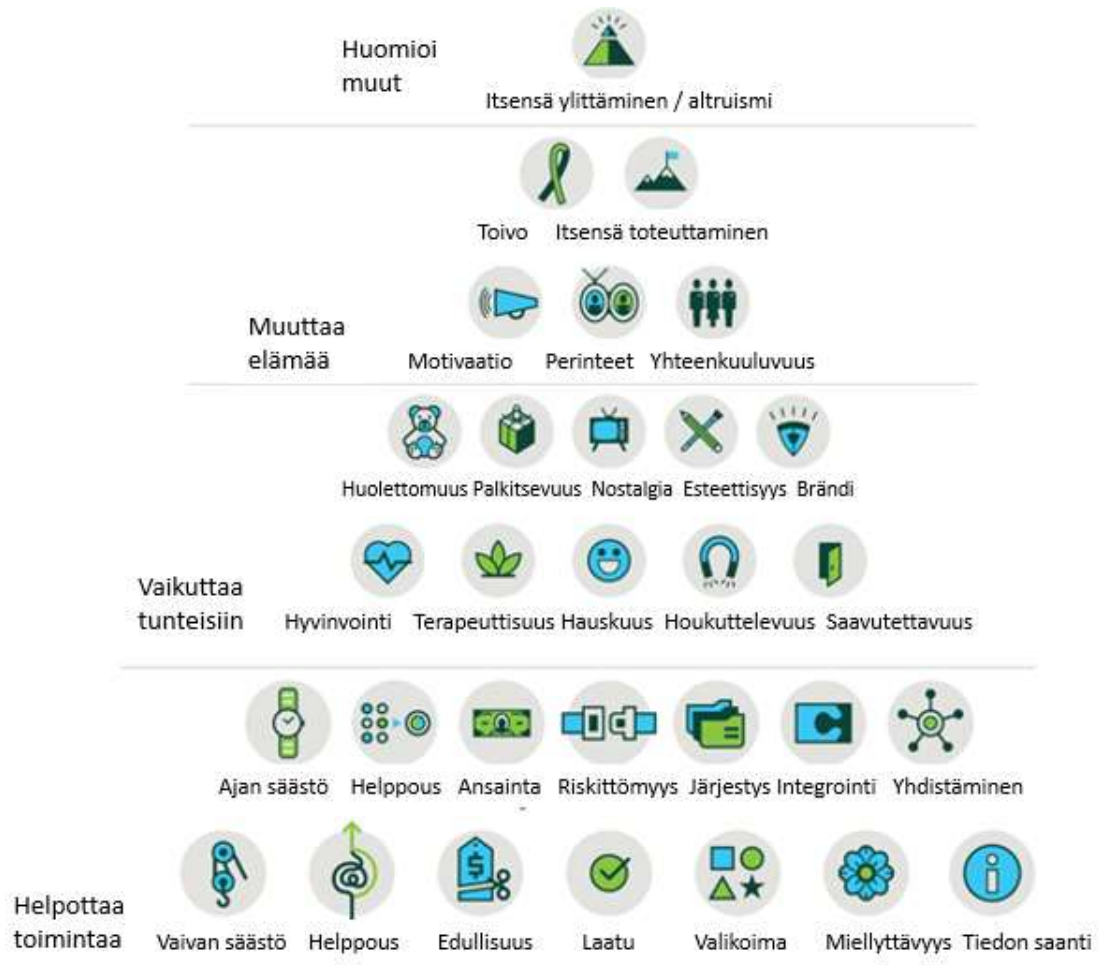
Asiakasarvoa ja asiakasyymmärrystä on tutkittu ja pohdittu pääasiassa markkinoinnin näkökulmasta, ja useimmiten kuluttajapalveluihin liittyen. Tähän liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia on paljon saatavilla. Sen sijaan asiantuntijapalveluiden arvon muodostuksesta ja kokemuksesta ei ole kirjoitettu yhtä paljon. Mustak (2017) on tarkastellut väitöskirjassaan asiakkaan osallistumisen lisäämisen vaikutusta arvontuottamiseen tietointensiivisissä liiketoimintapalveluissa. Tutkimuksen mukaan asiakkaan osallistuminen ja asiakkaan tarjoamat resurssit ovat avainasemassa tietointensiivisten palveluiden onnistuneessa

tuottamisessa ja toimittamisessa. Hemilä ym. (2016, 28) toteavat, että asiakasarvo on asiakaspalvelijan ammattitaitoa. Palveluhenkilöstö on rajapinta, josta asiakas saa palvelukokemuksen ja sitä kautta palvelun arvoa. Palveluissa arvoa muodostuu tai haavoittuu ihmisen tekemänä ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa.

Mitronen ym. (2015, 9–10), ovat pohtineet arvonluontia työympäristöjohtamisen kannalta. Heidän mukaansa tyypillisiä hyötyjä, jota organisaatiot työympäristöjohtamisella tavoittelevat, liittyvät sisäisen vuorovaikutuksen lisäämiseen, parempaan työnantajamielikuvaan ja uusien työtapojen käyttöönottoon. Toisaalta, jos tiloja ei toteuteta huolella ja käyttäjiä kuunnelleen, voidaan joutua tekemän uhrauksia viihtyvyyden ja työn sujuvuuden suhteen, esimerkiksi akustiikka on huono tai tietotekniset ratkaisut eivät ole linjassa muun ympäristön kanssa. Perusarvoja ovat esimerkiksi työympäristön perustekijät, kuten valaistus, lämpö ja siisteys, turvallisuus. Nämä tekijät ovat sinällään tärkeitä, mutta niiden laadun maksimoimisella ei luoda erinomaista, käyttäjille arvokasta työympäristöä. Niiden lisäksi tarvitaan sosiaalisia ja virtuaalisia elementtejä, jotka luovat käyttäjäarvoa. Tällaisia asioita ovat työn tekemistä helpottavat elementit, esimerkiksi tietotekniikkapalvelut ja työtehtäviin sopivat laitteet. Lisäarvotekijät liittyvät usein ihmisten välisiin kohtaamisiin, joita voidaan tukea esimerkiksi erilaisilla yhteistyö- ja tiimitiloilla, liikkumista helpottavat ratkaisulla ja yhteydenpitoa helpottavilla palveluilla.

Augustin & Coleman (2012, 53) toteavat, että Maslown tarvehierarkia on edelleen relevantti lähtökohta tilojen suunnittelulle. Ihmiset täytyy tuntea olonsa turvallisiksi tilassa. Esimerkiksi selin avoimeen tilaan päin oleminen saa ihmisen puolustuskannalle, eivätkä he silloin pysty vapautumaan, ja saamaan täyttä potentiaaliaan käyttöön.

Almqvist ym. (2016) ovat kuvanneet palvelujen arvopyramidia toiminnallisten, tunteisiin käyvien, elämää muuttavien ja sosiaalisen merkityksen pyramidina (kuva 6). Heidän tulkintansa antaa lisää painoa pyramidin huipulla oleville tasoille.



Kuva 6. Asiakasarvon elementit (Almqvist ym. 2016)

Vastaava painopisteen siirtymä näkyy Mitrosen ym. (2015, 10) mukaan siinä, miten työympäristöjohtamisessa on siirrytty teknis-taloudellisesta toimitilajohtamisesta symbolis-emotionaaliseen työympäristöjohtamiseen.

Työympäristö on mielenkiintoinen ja haastavakin palvelu siinä mielessä, että sitä käytetään äärimmillään jatkuvasti – asiantuntijat ja tietotyöläiset ovat jatkuvasti joko fyysisesti tai virtuaalisesti yhteydessä työpaikkaan ja työhönsä ja sen verkostoihin. Näin ollen se kokemus, mikä työympäristöstä tulee, on merkittävä myös kokonaishyvinvoinnin kannalta.

Jotta työympäristö palvelisi ja loisi arvoa kaikille käyttäjilleen, koko organisaatiolle ja sen asiakkaille, on tärkeää tunnistaa ja kuvata miten organisaatio toimii, minkälaisia työtehtäviä on tehtävänä, missä vaiheessa digitalisaatiota organisaatio on.

Tätä varten on olemassa geneerisiä malleja työntekijätyypeistä (ks. sivu 23). Ne ovat hyödyllisiä esimerkiksi keskustelun avaajina, mutta todellisuudessa työtehtävät ja organisaation toiminta on aina uniikkia, ja geneeristen roolien sisään voi kätkeytyä hyvin monenlaista arkipäivän työtä ja siihen liittyviä tarpeita. Käyttäjien voi itse olla vaikeaa tuoda niitä esille, koska heille se on arkipäivää. Jos toimitilaprojektin esiselvityksessä esimerkiksi käyttäjiä pyydetään kertomaan erityistapeistaan, se mikä suunnittelijan ja ulkopuolisen näkökulmasta on erityistä, voi työntekijälle olla arkinen itsestäänselvyys, jota ei tule mainittua kyselyssä. Formaalit kyselyt myös rajoittavat ja ohjaavat vastauksia haluttuun suuntaan, eikä todellinen käyttäjälähtöisyys ja asiakasymmärrys välttämättä toteudu. On siis tarve päästä syvemmälle käyttäjien tarpeisiin ja tunteisiin.

## **8 MUUTOKSEN JOHTAMINEN**

Muutosjohtamisen teoria on jo vuosikymmenet perustunut ajatukseen, että muutoksella on tietty alkutilanne ja lopputilanne, ja siinä välillä, organisaation johdon aloitteesta toteutetaan muutosprojekti (Kotter 1996; Kotter & Rathenberg 2008). Keskeiset vaiheet ja tehtävät ovat muutoksen välttämättömyyden korostus, ohjausryhmän nimeäminen, vision luominen tulevasta toimintavasta, viestintä, muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen, pienten edistysaskeleiden mahdollistaminen, uusien toimintatapojen vahvistaminen ja projektin päätteeksi niiden vakiinnuttaminen ja muutoksesta oppiminen. Muutoksessa on korostettu johdon, esimiesten ja muutosagenttien roolia. (Kotter 2012).

Muutokseen kokemusta henkilökohtaisella tasolla on puolestaan kuvattu alun perin mallilla, jonka psykologi Elisabeth Kübler-Ross (1969) kehitti 1960-luvulla kuvaamaan vakavasta sairaudesta tiedon saaneiden suru- ja luopumisprosessia. Siinä muutoksen hyväksyminen etenee ihmisen mielessä vaiheittain kieltämisen, vihan, kaupanteon ja masennuksen kautta tilanteen hyväksyntään. Sittemmin malli on yleistynyt ohjenuoraksi kaikenlaisten muutosten johtamiseen ja puhutaan muutoskäyrästä.



Muita yleisesti tunnettuja ja käytännössä sovellettuja muutoksen johtamisen malleja ovat 1940-luvulla vaikuttaneen Kurt Lewinin voimakenttämalli, joka perustuu ajatukseen muutosta edistävästä ja estävästä voimista, joita muutoksen kohtaavan organisaation tulee voida hallita – joko edistää tai minimoida, jotta muutos saadaan toteutettu. Muutos etenee vaiheittain, nykytilan muutostarpeen ymmärtämisestä tavoitetilan muotoiluun ja sen mukaisen toiminnan vakiinnuttamiseen (freeze, change, freeze). (Kritsonis 2005.)

Kübler-Rossin ja Lewinin mallit perustuvat psykologian ja sosiaalipsykologian teorioihin. Todellisten muutosprojektien tutkimukseen perustuu puolestaan Hiattin (2006) malli. Malli kuvaa yksilölliseen muutokseen tarvittavia vaiheita ja toimenpiteitä. Ne ovat tietoisuus (awareness), halu (desire), tieto (knowledge), taito (ability) ja vahvistaminen (reinforcement).

Muutosjohtamista käsittelevästä laajasta kirjallisuudesta, toimintamalleista ja käytännön kokemuksista huolimatta edelleen usein todetaan, että suurin osa muutosprojekteista ei saavuta tavoitettaan (Worley & Mohrman 2014, 214). Yhä useammin keskustellaankin siitä, onko perinteinen ylhäältä alas suuntautuva muutosjohtaminen lainkaan relevanttia. Myös muutosjohtamisen guru John Kotter (2018) itse on pohtinut ja kyseenlaistanut perinteisen hierakisen mallin toimivuutta nopeasti muuttuvassa kompleksisessä maailmassa, ja peräänkuuluttaa ketterämpää ja verkostomaisempaa toimintamallia vanhojen rinnalle.

Puhutaan myös siitä, että muutos on muuttunut. Hamel (2018) polemisoikin perinteisiä hierakisia muutoksen johtamisen malleja blogisanaan nykyiseen muutosvauhtiin sopimattomina: *”If anything freezes for a very long time it’ll somehow be outdated or irrelevant. We do not need freeze and unfreeze. We kind of need permanent slush”*.

Työympäristömuutos on toteutuksena luontaisesti projekti, ainakin silloin, kun siihen liittyy rakentamista. Eri vaiheissa voi olla alaprojekteja ja ketteriä sprinttejä, mutta projektinhallinnallisesti se on melko perinteinen kokonaisuus, jolla

on aikataulu, tavoitteet ja useimmiten myös budjetti. Siinä mielessä myös perinteiset muutoksenhallinnan mallit soveltuvat työympäristöprojektien muutosten johtamiseen. Palvelumuotoilun menetelmät ja ihmislähtöinen ajattelutapa kuitenkin täydentävät näitä malleja, ja erityisesti tämän tyyppisessä projektissa, joka itsessään jo on muotoilua, on käyttäjien ymmärrys ja ihmislähtöisyys avaintekijä.

Ruohomäki (2016) korostaa, että onnistuneen työympäristömuutoksen lopputuloksen kannalta on oleellista, että ratkaisuihin hyödynnetään käyttäjiltä kerättyä tietoa. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät hallinnan tunnetta, mutta väärät odotukset turhauttavat. Wyllie ym. (2012, 12) puolestaan nostaa keskeisimmäksi muutoksen onnistumisen edellytykseksi johtamiskulttuurin. Sen on perustuttava luottamukseen – kontrollin ja välittömän seurannan sijaan. Esimerkkinä he ottavat Y-sukupolven, jolle työpaikan ja kodin ero on hämärtyneessä siinä mielessä, että toimistoa pidetään kodin jatkumona ("home away from home"), jossa silloin tietenkin on hyvin suuri vapaus olla ja toimia omaehtoisesti. Samaa he odottavat myös työpaikaltansa.

Wyllie (2012, 11) arvioi työympäristömuutoksen suurimmiksi haasteiksi uuden teknologian pelon, henkilökohtaisen tilan ja identiteetin menettämisen, tiimien hajaantumisen ja tiimihengen häviämisen, sen että työntekijöiden pitäisi kuitenkin "näyttäytyä" toimistolla, vaikka työ ei sitä edellytä, pelisääntöjen vastaisen toiminnan sekä työntekijät, jotka kokevat olevansa muiden yläpuolella, käyttäytyvät sen mukaan ja rikkovat yhteisiä pelisääntöjä.

Maele (2015) arvelee blogitekstissään "Change Management is Now Service Design" perinteisen muutosjohtamisen mallin puutteena olevan juuri yhteistoinnallisuuden. Se puolestaan on muotoiluajattelun ydintä. Palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan lisätä ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä, toiveista ja arvoista. Prosessissa mukana olo puolestaan kasvattaa ymmärrystä kyseessä olevasta muutoksesta ja nopeuttaa muutoksen toteutumista. Muotoilun menetelmien avulla voidaan myös havainnollistaa ja visualisoida muutoksen lopputulosta ja kunkin roolia siinä.

Muotoiluajattelun soveltaminen muutoksen johtamiseen ei varmastikaan ole yksin ihmeitä tekevä keino, mutta kaikki menetelmät, jotka tuovat mukanaan lisää ymmärrystä ja empatiaa muutokseen ovat tervetulleita. Muotoiluajattelun, eli palvelun käyttäjän näkökulman laajeneminen arkipäivän johtamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen voisi edistää organisaatioiden yleistä muutosvalmiutta ja olla se dynaaminen kyvykkyys, jolla varmistetaan nopeat sopeutumiset liiketoimintaympäristön muutoksiin (Kilpinen 2013). Työympäristömuutoksen voi ajatella olevan tämänkaltaisen muutoskyvykkyuden harjoituskenttä, ja siten myös oivallinen tapa juurruttaa muotoiluajattelua ja muotoilun menetelmiä organisaatioihin käytännön esimerkin avulla. Työympäristön muutos on mahdollisuus jokaiselle työntekijälle pitää yllä henkilökohtaisella tasolla omaa ”pienoisluovuuttaan” (Malmelin ja Poutanen 2017, 61), eli jatkuvan oppimisen taitoa, mikä mahdollistavaa joustavan siirtymisen erilaisiin työtehtäviin työn vaatimusten tai työympäristön muuttuessa.

## **9 TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS**

Tutkimustyön projektiksi valikoitui VR-Yhtymän pääkonttorin työympäristöuudistus, jossa toimeksiantajayritys oli suunnittelijana.

Projekti oli alkanut syksyllä 2016. Syksyllä 2018 oli kulunut puoli vuotta muutosta, ja oli aika selvittää, miten palvelu oli onnistunut. Tutkijan näkökulmasta opinnäytetyön kohdeprojektin valinta toi tutkimusnäkökulmaan väistämättä myös toimintatutkimuksen piirteitä, sillä olin itse ollut mukana projektissa noin kymmenen kuukautta vuonna 2017 VR-Yhtymän projektiryhmässä HR:n edustajana.

VR-Yhtymän pääkonttorin muutto yli 100 vuotta vanhasta Eliel Saarisen suunnittelemasta Helsingin päärautatieaseman yhteydessä toimivasta historiallisesta rakennuksesta toiseen lähes yhtä tunnettuun kohteeseen, Ylen tiloina toimineeseen Isoon Pajaan Pasilassa oli iso hanke. Uusiin työtiloihin muutti noin 800 työntekijää ja uudistettavaa kerrosalaa oli 20.000 m<sup>2</sup> kuudessa kerroksessa. Projekti kesti kaksi vuotta ja kohdekiinteistö saneerattiin tuona aikana perusteellisesti. Työympäristö modernisoitui samalla kertaheitolla, kun

pitkien käytävien ja omien toimistohuoneiden (kuva 7) sijaan oli tarjolla avointa tilaa ja jaettuja työpisteitä (kuva 8).



Kuva 7. Toimistokäytäviä VR:n vahassa pääkonttorissa Helsingin rautatieasemalla 2017 (VR-Yhtymä 2017b)



Kuva 8. Näkymä VR:n uudesta pääkonttorista Isossa Pajassa 2018 (Workspace Oy 2018)

Projektille oli asetettu taloudellisia, teknisiä ja sosiaalisia tavoitteita. Projekti onnistui erittäin hyvin, muutto tapahtui jopa hieman etuajassa ja budjetit pitivät (Jääskeläinen 2018). Toiminnallisen muutoksen tavoitteena oli modernit ja

työskentelyä tukevat tilat. Keskeisin tavoite oli kuitenkin sosiaalinen muutos, eli lisääntynyt yhteistyö ja vuorovaikutus. Tämä nähtiin tärkeäksi edellytykseksi sille, että VR pystyy uudistumaan ja kehittymään entistä nopeammin, ja vastaamaan liiketoimintaympäristön muutoksiin. Samaan aikaan oli vahvasti esillä myös johtamiskulttuurin muutos, ja esimiesten kanssa keskusteltiin työpajoissa (kuva 9) siitä, millaista esimiestyön ja johtamisen tulisi olla uudessa työympäristössä, jossa oma tiimi ei ole välttämättä läsnä ja millaiset pelisäännöt tarvittaisiin.



Kuva 9. Työpajatyöskentelyä 24.5.2017 Pikku Pajassa (Vesalainen 2018)

Työpajoja varten oli sisutettu erillinen tila, Pikku Paja, joka toimi design-laboratoriona ja prototyypinä uusille tiloille. Siellä työntekijät kävivät muun muassa testaamassa huonekaluja, näyttöjä ja tiloissa pidettiin kymmeniä avoimet ovet -tilaisuuksia, joissa uudesta tavasta työskennellä oli mahdollista keskustella ja esittää kysymyksiä projektille.

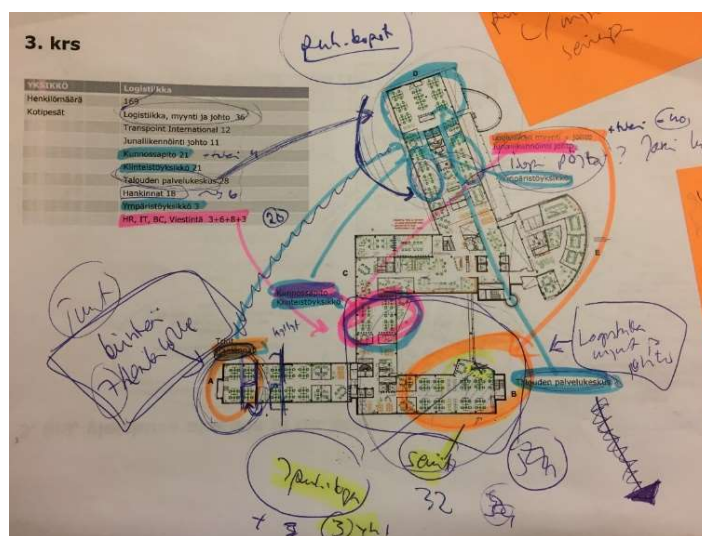
Työntekemisen tyyppittelyä oli tehty jo projektin alussa kyselyn avulla, ja sillä pyrittiin selvittämään, miten suuri osa työntekijöistä tekee liikkuvaa työtä tai viettää aikaansa pääasiassa samalla työpisteellä. Ensimmäiset suunnitelmat tilaratkaisuksi perustuivat noihin arvioihin. Sen jälkeen työskentelyn erityistarpeita kartoitettiin kyselyillä, työpajoissa ja sekä myöhemmin vielä kiertämällä työpisteitä ja haastatteleamalla työntekijöitä.

Erityistarpeet olivat projektin kannalta sellaisia työn vaatimuksia, jotka eivät olleet kaikille toimistotyötä tekeville asiantuntijoille tyypillisiä. Tällaisia työn erityispiirteitä oli esimerkiksi joillakin suunnittelijoilla, jotka tarvitsevat useita näyttöjä samanaikaisesti tai rahoitus- tai turvallisuusasiantuntijoilla, jotka tarvitsevat kiinteitä verkkoyhteyksiä laitteisiinsa ja siten tarvitsevat nimetyt työpisteet. Tämä oli vastoin suunniteltua yleisperiaatetta siitä, että työtiloissa ei ole varattuja työpisteitä. Tavoite oli myös päästä irti mahdollisimman paperista, mutta kävi ilmi, että joissain toiminnoissa paperia joudutaan vielä käsittelemään paljon pelkästään viranomaisten ja sidosryhmien toiminnan takia. Myös erilaiset turvavarusteet, kassakaapit ja arkistot tuli huomioida säilytystilaa suunniteltaessa (kuva 10).



Kuva 10. Erityistarpeiden dokumentointia (Vesalainen 2018)

Yhteisissä työpajoissa käyttäjien ja suunnittelijoiden kanssa viimeisteltiin kerrostalon sijoittumissuunnitelmia, jotta projektin aikana tunnistettuja eri tiimien yhteistarpeita voitiin huomioida (kuva 11).



Kuva 11. Kotipesä- ja kalustesuunnitelmien muutosluonnos käyttäjätapaamisen jälkeen 17.10.2017 (Vesalainen 2018)

Samaan aikaan myös työmaalla oli käytössä asiakaslähtöinen hankekehitys (Fira, 2018), jossa projektin eri osapuolet tuotiin yhteen Big Room -toimintatavan avulla. Siinä tilaaja, tilan käyttäjät, suunnittelijat ja toteuttajat kokoontuvat yhdistämään osaamisensa ja suunnittelevat ja toteuttavat hankkeen yhteisillä tavoitteilla.

Yhteenvetona koko Iso Paja projekti toteutettiin muotoiluajattelun periaatteita soveltaen, asiakaslähtöisesti ja käyttäjiä osallistaen. Voi siis hyvällä syyllä sanoa, että ”design thinking” ei pelkästään ollut läsnä projektissa sen alusta loppuun saakka, vaan oli siinä ohjaavana periaatteena.

Projektin päätyttyä haluttiin muotoilunäkökulma pitää edelleen mukana ja työympäristömuutoksen tilanteeseen haluttiin paneutua palvelumuotoilun keinoin:

1. Haluttiin selvittää käyttäjätutkimuksen avulla, miten toimeksiantajan asiakasyrityksen työympäristömuutos on toteutunut sekä ideoida jatkokehitystarpeita ja suunnitella toimenpiteitä
2. Haluttiin luoda ketterä ja osallistava tapa käyttäjätiedon keräämiseen asiantuntijaorganisaatioiden työympäristömuutoksiin (työympäristöluotain)
3. Haluttiin saada palautetta toimeksiantajan palvelun laadusta kyseisessä projektissa.

Pääkysymykseksi opinnäytteessä muodostui työympäristöluotaimen kehittäminen ja kokeilu. Luotainmenetelmä toimi välineenä työympäristömuutoksen käyttäjätutkimuksessa. Projektipalautteen keräsin perinteisesti haastatteluilla.

## **10 MENETELMÄT TUTKIMUSKYSYMYKSEEN VASTAAMISEEN**

### **10.1 Palvelumuotoilun prosessi**

Palvelumuotoilu on luova ongelmanratkaisuprosessi. Se koostuu tyypillisistä kehittämisprojektin vaiheista, jossa ongelma määritellään, sitä tutkitaan, suun-

nitellaan ratkaisu, toteutetaan se ja arvioidaan sen toimivuus. Jokainen muotoiluhanke on ainutlaatuinen ja prosessi ja käytettävät menetelmät valitaan soveltumaan kohteeseen, tavoitteeseen, aikatauluun ja budjettiin. (Tuulaniemi 2011, 126–131).

Palvelumuotoilun prosessissa edetään vuoroin laajenevaan (divergentti) ja vuoroin tiivistettyyn (konvergentti) ymmärrykseen tarkasteltavasta ongelmasta ja sen ratkaisusta (Design Council 2015). Palvelumuotoilun menetelmät tukevat sekä ajattelun laajentumista, että kiteyttämistä.

Discover/selvitä -vaiheessa kiinnitetään huomio tutkittaviin ihmisiin, heidän tarpeisiinsa ja toimintaansa. Suunnittelijat pyrkivät tarkastelemaan kohdetta tuorein silmin ja saamaan uusia näkökulmia. Vaiheessa kerätään mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta kohteesta. Tälle vaiheelle sopivia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja luotaimet (Tuulaniemi 2011, 146).

Define/määritä -vaiheessa täsmennetään ja tiivistetään ongelma tutkittavien henkilöiden kannalta relevantiksi Mikä on tärkeintä, mihin tulisi ensin paneutua? Mihin haasteeseen muotoilija hakee ratkaisua? Vaiheeseen sopivia menetelmiä ovat esimerkiksi samankaltaisuuskaaviot ja asiakasprofiilit (Tuulaniemi 2011, 158).

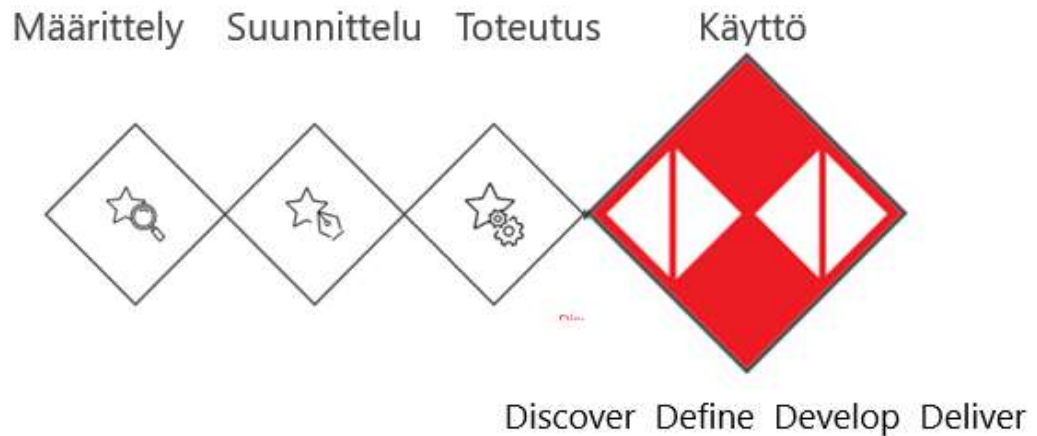
Seuraavassa vaiheessa (develop/kehitä) luodaan ratkaisumalleja ja konsepteja, iteroidaan ja kokeillaan. Yhdessä tutkittavan kohteen kanssa kehitellään mahdollisimman paljon ideoita ja ratkaisumalleja tutkittavaan ongelmaan. Mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisempää myös on, että niiden joukossa on ongelmanratkaisun kannalta merkittäviä, joista valitaan edelleen käyttökelpoiset palvelukonseptit (Tuulaniemi 2011, 182; 192).

Lopuksi deliver/tuota-vaiheessa on vuorossa taas kiteyttäminen, jossa valittu konsepti viimeistellään ja lanseerataan käyttäjille. Tämä voidaan tehdä vaiheistaen, jolloin tuote tai palvelu vielä testataan käytännössä pienellä määrällä käyttäjiä ennen lopullista käyttöönottoa.



Palvelun kehittämisen prosessi ei Tuulaniemen (2011, 232) mukaan koskaan varsinaisesti pääty. Tuotteet tai palvelut eivät koskaan ole valmiita, vaan niitä testataan koko ajan käytössä ja niitä tulee arvioida ja kehittää edelleen.

Tämä tutkimus sijoittuu työympäristömuotoilun loppuvaiheeseen, mutta sisältää itsessään kaikki muotoiluprosessin vaiheet (kuva 12).



Kuva 12. Opinnäyte osana työympäristön muotoiluprojektia (Design Council 2015; Workspace Oy 2018)

Työympäristöprojekti itsessään voidaan ajatella palvelumuotoiluprosessina. Työympäristömuutos on samalla tavalla luova ongelmanratkaisuprosessi, kuten muotoilu. Siinäkin tavoite määritellään, sen jälkeen suunnitellaan ja toteutetaan ratkaisu, ja otetaan se käyttöön. Muotoiluajattelu voi tukea työympäristömuutosta muotoilulle tyypillisillä työmenetelmillä, jotka tuovat suunnittelun keskiöön palvelun käyttäjän, kokeilukulttuurin ja iteroinnin.

## 10.2 Palvelumuotoilu menetelmänä

Palvelumuotoilun ydin ja keskeinen idea on tuoda inhimillinen ulottuvuus palveluiden suunnitteluun. Tämä edellyttää palvelun käyttäjien tarpeiden, odotusten, arvostusten ja kokemusten ymmärtämistä.

Palvelumuotoilu on monitieteellinen ja käytännönläheinen tapa kehittää palveluita. Muotoilua tehdään kokeillen ja pienin askelein. Palvelumuotoilun käytännöt ammentavat monista tieteistä: psykologia, markkinointi, sosiologia. Palvelumuotoilussa hyödynnetään myös perinteisestä laatujohtamisesta (GOAL/QPC 1985) ja työyhteisöjen kehittämisestä tuttuja fasilitointi-, ongelmanratkaisu- ja ryhmämenetelmiä sekä sosiaalitieteissä paljon käytettyjä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Oleellista on ihmisen arjen, tarpeiden ja arvostusten ymmärtäminen.

Muotoilun perinne tuo työhön vahvan visuaalisen ilmaisun, jonka tarkoituksena on yksinkertaistaa, havainnollistaa ja tehdä suunnitelmista ja ideoista helposti kommunikoitavia. Palvelumuotoilukäytännön omia työkaluja ja menetelmiä ovat palvelukokemusta kuvaavat asiakaspolut, palvelutuokiot ja asiakaspersoonat. Arvokartta ja liiketoimintakartta ja ovat tiivistettyjä esityksiä asiakkaiden tarpeista ja liiketoimintamallista.

Palvelumuotoilun tavoite on palvelun käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa käyttäjien tarpeita. Samalla sen tulee tukea palvelun tarjoajan tavoitteita, jotta hyöty palvelusta on molemminpuolista. Muotoiluajattelun kuuluu vahvasti palveluiden yhteiskehittäminen ja iterointi.

Ihmiskeskeisyys on muotoiluajattelun ydin ja osa laajempaa muotoilun demokratisoitumista. Perinteisesti tuotebrändit on rakennettu suunnittelijoiden asiantuntijanäkökulmaan perustuen, joka osoittaa oikean ja tavoiteltavan mielikuvan, tyylin ja ominaisuudet. Vähitellen on kuitenkin opittu, että kuluttajat itse haluavat vaikuttaa tuotteiden ominaisuuksiin ja viime kädessä he joka tapauksessa päättävät, mitä ostavat. Palveluiden kehittämisessä on alettu soveltaa samaa ajattelua, ja palvelujen käyttäjät on otettu mukaan suunnitteluun. On ymmärrettävä asiakkaiden todelliset motiivit ja arvot. (Tuulaniemi 2011, 66–68, 71.)

Oleellista muotoiluajattelussa on palvelun käyttäjien arjen ymmärtäminen. Menetelmät, joilla voidaan toteuttaa suunnitteluempatiaa, tukevat tätä tavoitetta.

Tietoa käyttäjistä voidaan kerätä monella tavalla. Miettinen (2009, 64–65) jakaa muotoilun tutkimusmenetelmät kolmeen ryhmään:

Perinteiset tutkimusmenetelmät ovat kyselyitä ja haastatteluja. Kyselyiden avulla voidaan tuottaa dataa, joita voidaan analysoida ja havainnollistaa graafisilla kuvaajilla. Haastattelu puolestaan on usein käytetty menetelmä ja palvelumuotoilussa tutkimus usein alkaa haastatteluilla.

Soveltavat menetelmät ovat lainaa muista ihmistoimintaa tutkivista tieteistä. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa havainnointi, kuvallinen dokumentointi, erilaiset etnografiset menetelmät, eli menetelmät, joilla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta sisältä päin tai jopa osallistumaan tutkittavien elämään.

Innovatiiviset menetelmät palvelumuotoilussa tuovat mukaan yhteiskehittämisen. Ne ovat luonteeltaan sekä visuaalisia että osallistavia: työpajoja, kuvapäiväkirjoja, mielikarttoja ja projektiivisiä kuva- tai esinekollaaseja tai tarinoita.

Oleellista muotoiluajattelussa on palvelun käyttäjien arjen ymmärtäminen. Menetelmät, joilla voidaan toteuttaa suunnitteluempatiaa, tukevat tätä tavoitetta. Muotoilulle tyypillistä on myös eri menetelmien yhdistäminen, triangulaatio jolla pyritään syvempään ymmärrykseen kohteesta ja erilaisten näkökulmien esilletuomiseen (Stickdorn ym. 2018, 106–110).

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi olen päätenyt käyttämään sekä perinteisiä määrällisiä, soveltavia, sekä uudenlaisia innovatiivisia menetelmiä. Ne täydentävät toisiaan ja tuovat esille erilaisia näkökulmia käsiteltävään aiheeseen.

### **10.2.1 Muotoiluluotaimet**

Luotaimet ovat itsedokumentointimenetelmiä, joissa tutkimuksen kohteena olevat henkilöt tekevät ennalta suunniteltuja tehtäviä ja dokumentoiva päiväkirjatapaan kokemuksiaan ja toimiaan. Luotaimia käytetään silloin kun ei ole mahdollista olla havainnoimassa kohderyhmää sen omassa ympäristössä. (Collins 2010, 154; Tuulaniemi 2011, 151.)

Luotaimet perustuvat käyttäjän osallistumiseen itsedokumentoinnin keinoin. Luotaimien käytön tarkoitus on hahmottaa inhimillisiä ilmiöitä ja tuoda käyttäjän näkökulma ja empatiaa suunnitteluun. Luotaimet ovat luonteeltaan myös kokeilevia – ne tunnustelevat uusia mahdollisuuksia pikemmin kuin ratkaiseva tunnettuja ongelmia. Luotaimia analysoitaessa haetaan tiedollisia teemoja tai rakenteita. Tämä tapahtuu kolmessa vaiheessa: Aineistoon kiinnittyminen, etsintä ja yllättyminen, rakenteiden löytäminen ja kokonaiskäsityksen luominen. (Mattelmäki 2006, 45, 110–111.)

Luotaimen suunnittelu on oleellista sen avulla kerättävän tiedon luotettavuuden ja validiteetin kannalta. Tutkijalla on siis oltava joku ennakkokäsitys tai viitekehys, jonka pohjalle luotaimen tehtävät ja kysymykset rakentuvat. Samoin luotaimien käyttötarkoitus vaikuttaa siihen, miten ne rakennetaan. Luotain voi olla suuntautunut tiedon keräämiseen, käyttäjien osallistamiseen, vuoropuheluun tai inspiraatioon (Mattelmäki 2006, 119–120). Borole (2014, 43–44) on esimerkiksi omassa tutkimuksessaan onnellisuudesta käyttänyt luotaintehtävien suunnittelussa apuna matriisia, jossa tehtävät asettuvat ulottuvuuksiin tiedon luonteen (henkilökohtainen/yleinen) laadun (visuaalinen/teksti) ja luonteen (avoimet/suljetut) mukaan.

Muotoiluluotain on tämän tutkimuksen keskeisin väline. Sen valintaan ovat vaikuttaneet useat seikat:

1. Toimeksiantajayritys on innovatiivinen ja haluaa kehittää ja kokeilla uusia asiakaslähtöisiä suunnittelumenetelmiä.
2. Toimeksiantaja haluaa löytää joustavia ja kustannustehokkaita tapoja työympäristön käyttäjien toiminnan ja tarpeiden tutkimiseen
3. Työympäristömuutoksen onnistumisen edellytyksenä monitilaympäristössä, on käyttäjien toimintojen monimuotoisuuden ymmärtäminen, ja oletus on, että luotain on tähän soveltuva menetelmä
4. Luotainprosessi lisää osallistumisen tunnetta, ja sitä kautta sitoutumista ja osallistujista saadaan samalla avainhenkilöitä muutoksen vauhdittajiksi.

Työympäristömuutoksessa luotainta voidaan käyttää hankkeen eri vaiheissa eri tavoin:

Projektin alussa luotaimella voidaan kerätä tietoa työn monimuotoisuudesta. Tuolloin tavoitteena on ymmärtää työpaikalla tehtävän erilaisen työn luonne ja siitä kumpuavat työntekijöiden tarpeet. Projektin aikana luotaimella voidaan kerätä ideoita ja kehittää niitä yhdessä. Tavoitteena on tuottaa parhaat mahdolliset ratkaisut osallistamalla ja yhteiskehittelyllä. Projektin päätyttyä luotaimella voidaan kerätä kokemuksia uuden työympäristön toimivuudesta. Tavoitteena on edelleen parantaa käyttökokemusta, viihtyisyyttä ja tehokkuutta.

Työympäristömuutoksissa luotain on vaihtoehtoinen menetelmä perinteisimmille kyselytutkimuksille. Tällainen on esimerkiksi Leesman -tutkimuslaitoksen kehittämä monitoimitilatyöympäristön toimivuuden arvioimisen mittaristo ”standardised workplace effectiveness evaluation technique” (Leesman 2017). Kyselyssä arvioidaan 21 työpaikalle kuuluvan aktiviteetin tärkeyttä ja omaa tyytyväisyyttä siihen, miten kyseisen toiminnan tekemistä työpaikalla tuetaan. Toimeksiantaja halusi kuitenkin kehittää jotain joustavampaa ja uudenlaista tapaa tutkia työympäristön käyttökokemusta. Asiakasorganisaatiossa oli myös jo toteutettu pari kuukautta muuton jälkeen yksi palautekysely, jossa oli kerätty kehitysideoita. Tuolloin esille oli noussut pääasiassa hyvin käytännöllisiä asioita kahvikoneiden toiminnasta, siivouksesta ja yleensäkin fyysiseen ympäristöön liittyvistä aiheista. Puoli vuotta muuton jälkeen haluttiin saada uutta tietoa myös siitä, miten toimintatavat ja kulttuuri olivat muuttuneet, vai olivatko?

Luotaamisen vaiheet suunniteltiin toteutettavaksi seuraavalla tavalla:

1. Tarkennetaan osallistujat, teemat ja ajankohta asiakasorganisaation ja suunnittelijoiden kanssa
2. Ohjeistetaan ja motivoidaan osallistujat luotaimen käyttöön
3. Luotaaja lähettää päivittäiset tehtävät ryhmälle ja tekee tarkentavia kysymyksiä ja kiittää vastauksista
4. Luotaaja analysoi tulokset (tekee mahdolliset tarkentavat kysymykset tai haastattelut)
5. Havaintoja työstetään yhteisessä työpajassa suunnittelijoiden ja asiakasorganisaation kanssa

6. Tehdään toimenpidesuunnitelmat
7. Viestitään tulokset kohderyhmälle

Luotain voi olla fyysinen päiväkirja, kartta tai muuta käsin kosketeltavaa materiaalia, johon dokumentointi tehdään. Mobiililuotaimista löytyy joitain mainintoja kirjallisuudesta. Varhaisemmat mobiililuotaimet (Hulkko ym. 2004) ovat perustuneet siihen, että luotaamiseen osallistuville henkilöille on annettu erityiset laitteet luotaamista varten. Mobiililuotaamista varten on myös olemassa sovelluksia, esimerkiksi MyInsight. Blomhøj ym. (2011) sitä vastoin rakensivat mobiilia oppimisjärjestelmää tutkiessaan itse sovelluksen, joka toimi tutkittavien omilla mobiilipuhelimilla. He perustelivat tätä käytön helppoudella. He myös huomasivat, että näin luotaintehtäviä voi personoida, esimerkiksi lisäämällä viestien alkuun vastaanottajan nimen, ja käymällä dialogia vastaajien kanssa.

Päädyn valitsemaan työympäristöluotaimen toteutustavaksi WhatsApp -sovelluksen. Tavoitteen oli joustavuus, helppo toteutus sekä luotaajan että vastaajien kannalta. Luotaamisen perusidea itsedokumentointi on nykyisin some-aikana arkipäivää, ja oletin, että oman työn ja tuntemusten dokumentointi näin WhatsApp -luotaimella olisi vaivatonta ja helppoa osallistujille, eikä se vaadi erityisten luotainsovellusten asentamista tai opettelua.

### **10.2.2 Työpajat ja yhteiskehittely**

Työpajat ovat (palvelu)muotoilussa keskeinen menetelmä. Niiden avulla voidaan kerätä tietoa, luoda osallisuutta, ideoida ja kehittää asioita yhteisesti. Työpajat tuovat yhteen ihmiset ja luovat keskustelua niiden ihmisten kanssa, jotka muotoilun lopputuotteita käyttävät. Työpajojen onnistumisen kannalta oleellista on niiden ennakkosuunnittelu, responsiivisuus muuttuviin tilanteisiin ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen (Martin & Hanington 2012, 6, 62). Osallistavilla menetelmillä pyritään siihen, että kokoustilanteista tulee energisoivia ja innostus voidaan valjastaa toiminnan käyttövoimaksi, kun samaan aikaan käydään rinnakkaisia keskusteluja ja luodaan uutta tietoa (Porkka ym. 2015).

Tähän projektiin sisältyi useita suunnittelukokouksia, virtuaalista työryhmätyöskentelyä Teams -sovelluksen avulla, sekä lopuksi fasilitoitu työpaja luotaamisessa mukana olleiden henkilöiden kanssa:

1. Ennen luotaamista pidettiin ideointikokouksia toimeksiantajan ja heidän asiakasorganisaation edustajien kanssa tutkimuskysymysten täsmentämiseksi. Tuolloin tutkimuksen fokukseksi nostettiin kulttuurin muutos. Asiakasorganisaatio halusi tietoa siitä, miten uusiin toimitiloihin siirtymien oli vaikuttanut työskentelytapoihin. Lisäksi haluttiin saada yleisemmin tietoa siitä, miten työympäristö koetaan. Tämän jälkeen suunnitelma tarkentui vielä jonkin verran, johtuen lokakuun aika tulleesta tiedosta asiakasorganisaation yritysjärjestelyistä, jonka johdosta asiakkaan käytöstä poistuisi kaksi kerrosta, ja tilojen käytön uudelleen suunnittelu oli välttämätöntä
2. Luotaamisen valmistuttua pidettiin yhteenvetotyöpaja toimeksiantajan ja heidän asiakasorganisaation edustajien kanssa. Tuolloin käytiin läpi luotaamisen tulokset ja sekä samaan aikaan tehdyn tilojen käyttöasteen seurannan tulokset. Työskentely jatkui vielä virtuaalityöpajassa Teams -sovelluksen avulla, ja käyttäjiltä saatuja ideoita kehiteltiin edelleen linjauksiksi.
3. Linjausten hyväksynnän jälkeen pidettiin työpaja luotaamiseen kutsuttujen Ison Pajan kotipesävastaavien kanssa. Siellä jatkettiin yhteissuunnittelua ja ideoitiin toimenpiteitä, joiden avulla varmistetaan yhteisten pelisääntöjen mukainen toiminta tulevien muutosten jälkeen.

### **10.2.3 Haastattelut**

Haastattelu on tyypillinen etnografinen havainnointimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2008, 85). Haastattelut voivat olla strukturoituja, jolloin kysymykset ovat etukäteen muotoiltuja ja esitetään aina samalla tavalla. Puolistrukturoitu haastattelu etenee valituilla teemoilla vapaamuotoisemmin, ja reagoi haastateltavan vastauksiin niin, että haastattelu voi edetä erilaisiin painotuksiin. Avoin haastattelu lähtee haastateltavan tarpeista ja pyrkii pureutumaan hänen arvoihinsa ja motiiveihinsa kuuntelevan otteen avulla. (Kananen 2013, 97–98; Tuulaniemi 2011, 147–148.)

Tolvanen (2012, 47–48) on sitä mieltä, että ryhmähaastattelussa ei välttämättä saada syvällistä tietoa kohderyhmästä, vaikka keskustelu olisi näennäisesti syvällistä ja mielipiteet peruteltuja. Ryhmäkeskustelu ajautuu helposti tilanteeseen, jossa osallistujat ottavat tietyn roolin, jonka takana on turvallista olla. Tolvasen kokemuksen mukaan yksilöhaastatteluilla on mahdollisuus rakentaa syvempää luottamusta, ja havainnoista voi kehittyä liiketoiminnallisia helmiä. Yksikin hyvä haastattelu voi olla riittävä.

Kuuntelemisen ja avointen kysymysten tekemisen taito on keskeistä, kun halutaan antaa tilaa haastateltavalle, ja ohjata häntä syvemmälle omien arvojen ja tarpeiden lähteille. Hyvän kuuntelevan asiakaslähtöisen keskustelun laadullisia kriteereitä ovat muun muassa aktiivinen kuuntelu, vahvojen kysymysten esittäminen ja suora kommunikaatio. Keskustelun tavoitteena on ymmärtää ja auttaa keskustelukumppania itseään samalla kirkastamaan käsiteltävänä olevan asian tietopuolisen sisällön lisäksi keskustelukumppanin tunteet sekä tahto ja pyrkimykset, joita hän ei ehkä itsekään täysin tiedosta. (International Coaching Federation 2017.)

Tässä tutkimuksessa haastattelin toimeksiantajan asiakasyrityksen edustajia kahdesta näkökulmasta. Työympäristömuutosprojektin avainhenkilöitä (hankepäällikkö ja HRD-johtaja) haastateltiin projektipalvelun arviointia varten. Luotamiseen osallistuneita haastattelin yksilöhaastatteluina luotaintutkimuksen kokemuksesta. Näissä haastatteluissa oli mukana kolme henkilöä.

Haastattelut toteutin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa sovelsin muun muassa critical incident technique (ks. sivu 27) ja laddering -menetelmiä. Laddering -menetelmä (josta käytetään myös nimitystä 5 kertaa miksi) johdattelee haastateltavaa miksi -kysymysten avulla ulkoisten ilmiöiden ja havaintojen ääreltä syvemmälle haastateltava omiin tarpeisiin ja motiiveihin. (Martin & Hanington 2012, 50, 110.)

Kohdennettu teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja siitä halutaan saada tietoa. Haastattelun teemojen



muotoilu edellyttää myös sitä, että tutkijalla on ennakkotietoa aiheesta, jonka perusteella haastattelurunko muodostetaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Teema tarkoittaa laajaa asiakokonaisuutta erotuksena yksittäisille kysymyksille. Haastattelun luonteeseen kuuluu myös se, että siihen syntyy uusia keskustelupolkuja, joiden avulla rakennetaan tutkittavasta kohteesta joko yleisempää tai tutkittavaa tapausta selittävää mallia (Kananen 2013, 93–94).

Luotaamisen arvioinnissa haastattelun teemat liittyivät siihen, miltä luotaaminen tuntui yleisesti, herättikö menetelmä epäilyä vai luottamusta, miten kysymysten asettelu oli onnistunut, mitä mieltä vastaajat olivat tutkimuksen kestosta ja mihin tilanteisiin tämän tyyppinen menetelmä voisi sopia (liite 2).

Projektipalvelun arvioinnissa vastaajilta kysyttiin mihin he kiinnittivät huomiota projektissa, oliko jokin erityisen hyvää tai hankalaa ja mitä he odottaisivat projektipalvelun kumppanilta, jos nyt aloittaisivat samanlaisen hankkeen (liite 3.).

Haastattelut nauhoitin ja purin ennalta määriteltyjen teemojen mukaan, mutta en litteroinut sanatarkasti. Sisällön analyysissä hyödynsin käsitekarttoja ja aineiston ryhmittelyä loogisiksi kokonaisuuksiksi (Kananen 2013, 108).

## **11 PROJETKIN ETENEMINEN**

Projektin vaiheet, aikataulu (taulukko 1) sekä tavoitteet tarkentuivat toimeksiantajan ja heidän asiakkaansa kanssa käydyissä keskusteluissa. Muutoksia suunnitelmiin tuli vielä projektin viimevaiheessa.

Lokakuussa julkisuuteen tuli tieto siitä, että yksi VR-Yhtymän liiketoiminnoista oli myyty. Sen myötä myös tilojen käyttöä tulisi suunnitella uudelleen ja piti mahdollistaa yhden kokonaisen kerroksen eriyttäminen muusta VR:stä vuoden 2019 alusta alkaen. Samalla myös tiivistettäisiin tiloja ja ylin 6. kerros poistuisi VR:n käytöstä.

Taulukko 1. Työn eteneminen (Vesalainen 2018)

Suunnittelu	
Tapaaminen toimeksiantajan kanssa, alustavan tutkimuskysymyksen hahmottelua	29.5.2018
Kirjallisuustutkimus	kesä-heinäkuu
Tapaaminen toimeksiantajan kanssa, tutkimuskysymyksen tarkennusta	22.8.2018
Tutkimusmenetelmien viimeistely (kysely, haastattelut luotain)	syyskuu
Asiakasprojektin valinta	syyskuu
Suunnittelukokous toimeksiantajan ja asiakasprojektin kanssa	18.9.2018
Toteutus	
Tarkentavia keskusteluja, materiaalin keräämistä	syyskuu
Hankepäällikkö Jani Jääskeläisen haastattelu. Miten projektinaikainen palvelu koettiin.	4.10.2018
HRD-johtaja Nina Kuntolan haastattelu. Miten projektinaikainen palvelu koettiin.	8.10.2018
Tieto liiketoimintajärjestelyistä ja 5. ja 6. kerroksen poistumisesta	11.10.2018
Suunnittelukokous ja Iso Paja 2.0. projektin aloitus toimeksiantajan ja asiakasyrityksen kanssa. Luotaimen kysymysten ja aikataulun tarkennus.	26.10.2018
Iso Paja 2.0 projektin infojen suunnittelukokous (Skype), ja kutsu infoon matkakumppaneille ja kotipesävastaaville	30.10.2018
Skype-info matkakumppaneille ja kotipesävastaaville (=henkilöt, jotka saavat kutsun luotaamiseen) ja viestin sekä esitysmateriaalin myös sähköpostilla	2.11.2018
Info koko henkilöstölle	5.11.2018
Luotaintyöskentely	5.11.-9.11.2018
Yhteenveto tuloksista sähköpostilla Iso Paja 2.0 kehitysryhmälle	11.11.2018

Työpaja (kahdessa osassa) tuloksista toimeksiantajan ja asiakasyrityksen kanssa.	16.11.2018 ja 21.11.2018
Teams-työskentelyä projektiryhmän kanssa	21.11.-12.12.
Hankepäällikkö esittelee tulokset ja suunnitelmat konsernin johtoryhmässä	12.12.2018
Työpajan suunnittelutapaaminen tuloksista toimeksiantajan asiakasyrityksen kanssa.	13.12.2018
Työpaja matkakumppaneille ja kotipesävaivataaville	14.12.2018
Yhteenveto tutkimuksesta toimeksiantajalle	3.1.2019

Tieto yritysjärjestelyistä muutti myös luotaamiseen suunniteltuja teemoja jonkin verran, ja mukaan päätettiin ottaa tähän tilanteeseen kohdistuva tehtävä. Tilanne myös aiheutti sen, että luotaintutkimus haluttiin aloittaa nopeasti, ja aikaa osallistujien valintaan, valmentamiseen ja ennakkoinfoihin ei siten jäänyt niin paljon kuin olimme alun perin suunnitelleet.

## 12 TUTKIMUSTULOKSET

### 12.1 Luotain työvälineenä työympäristön tutkimisessa

Opinnäytetyöni yksi tutkimustehtävä oli kokeilla ja kehittää toimeksiantajan käyttöön uudenlaista ketterää ja joustavaa tapaa tutkia työympäristöjen käyttäjien tarpeita ja käyttökokemusta.

Luotaamisen kohderyhmäksi valittiin Ison Pajan matkakumppanit ja kotipesävastaavat. Matkakumppanit ovat VR-Yhtymän työntekijälähettiläitä, ja he olivat Iso Paja -projektissa aktiivisia viestijöitä ja tiedonvälittäjiä oman yksikönsä ja projektin välillä. Kotipesävastaavat taas ovat muuton yhteydessä valittuja yhteyshenkilöitä, jotka ovat edustaneet yksikköjään ja tiimejään ja olleet yhteyshenkilöitä projektille.

Valinnan yhteydessä pohdittiin VR:n yhteyshenkilöiden kanssa, onko joukko edustava, vai ovatko he oman roolinsa myötä mahdollisesti myönteisempiä

kuin muut. Koska oli tarpeen saada kyselyn käyntiin nopeasti lokakuussa julkistetun yritysjärjestelyn takia, eikä käytännössä ollut aikaa alkaa rekrytoimaan muita vapaaehtoisia mukaan luotaamiseen, niin päädyttiin tuohon joukkoon. Jälkikäteen arvioiden voi olettaa, että tutkimus on riittävän luotettava laadulliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiiviseen analyysiin kohdejoukko sen sijaan olisi liian pieni. Tutkimuksen alussa ei selvitetty, kuinka monella potentiaalisesta vastaajaryhmästä olisi WhatsApp -sovellus käytössä. Oletus oli, että useimmilla on, ja se pitikin paikkansa. Vain kolme henkilöä jäi sen takia pois tutkimuksesta, että heitä ei löytynyt WhatsApp-yhteystiedoista. Tutkimukseen kutsuttiin siis lopulta mukaan yhteensä 43 henkilöä, joista 23 osallistui keskusteluun. Verrattuna aiemmin tehtyyn koko henkilöstölle, eli noin 800 työntekijälle osoitettuun nettikyselyyn Ison Pajan kehittämiseksi, johon vastauksia oli saatu noin 70 kappaletta, osallistumisprosentti luotaimeen oli korkea. Sen perusteella voi päätellä, että tutkimustapa tavoitti ja puhutteli osallistujia.

Kaikki keskusteluun osallistuneet eivät vastanneet tehtäviin joka päivä. Osa vastasi vain yhteen tehtävään, osa kaikkiin. Kaikkiaan keskusteluja oli viikon aikana 72 (taulukko 2).

Taulukko 2. Luotainkeskustelujen lukumäärä eri päivinä (Vesalainen 2018)

Vastauspäivä	1.	2.	3.	4.	5.	Vastauksia yhteensä
Vastaajia	17	13	11	17	14	72

Vastaajajoukko oli mielestäni yllättävänkin suuri, kun ottaa huomioon sen, että informaatio tutkimuksesta jettiin erittäin nopealla aikataululla. Kutsu Iso Paja 2.0 -infoon lähetettiin VR:n hakepäällikön toimesta matkakumppaneilla ja kotipesävastaaville 30.10. Infotilaisuus oli jo 2.11. ja siihen osallistui noin 17 henkilöä. Luotaaminen alkoi 5.11. Tuolloin pidettiin VR:n toimesta myös koko henkilöstölle yhteinen info tulevista muutoksista, jolloin myös tieto luotaamisesta saattoi tavoittaa niitä kohdejoukon henkilöitä, jotka eivät olleet ensimmäisessä infossa paikalla. Osalle kohdejoukkoa kuitenkin varmasti maanantaiaamuna 5.11. tullut WhatsApp -viesti (kuva 13) tuli yllätyksenä.



Työympäristöluotain  
+358 40 2558594



Kuva 13. Kutsu luotaamiseen luotainviikon ensimmäisenä aamuna (Vesalainen 2018)

Luotaintehtävät kattoivat tutkimuksen keskeiset näkökulmat: uuden työn työympäristön ulottuvuudet (fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen), VR:n tavoitteet työympäristömuutokselle (sosiaalinen ja tekninen muutos) sekä uudelle tarpeelle kuulla henkilöstöä tuoreeseen muutostarpeeseen liittyen (tarve tiivistää tiloja, kun yksi kerros poistuu käytöstä).

Arvelin yhden viikon olevan sopivan ajan luotaamiselle, ja siihen saattoi sisällyttää valitut teemat:

1. päivä: Pohdi miten oma työskentelysi on muuttunut Isoon Pajaan muuton jälkeen, vai onko se muuttunut? Missä työskentelet nykyisin mieluiten? Miksi valitset juuri sen paikan / ne paikat? Liitä kuvat mielipaikoistasi.

2. päivä: Miten käytettävissä oleva tietotekniikka tukee työtäsi tai vaikuttaa työn sujuvuuteen?
3. päivä: Kuvaile kolmella sanalla/lauseella johtamiskäytäntöjä Isossa Pajassa. Entä onko jotain, mitä vielä toivoisit johtamiskulttuuriin ja esimiestyöhön liittyen, jotta saisit parhaimman tuen työskentelylle uudenaikaisessa työympäristössä?
4. Päivä: Miten yhteistyö ja toisten huomioiminen sujuu? Mitä haluaisit sanoa tilojen muille käyttäjille? Liitä kuvia.
5. päivä: VR Trackin yritysjärjestelyjen takia 5. kerros varataan kokonaan Trackin käyttöön. Samalla luovutaan myös 6. kerroksen tiloista. Miten mielestäsi tulisi jäljelle jäävien tilojen käyttö järjestää parhaiten? Mikä on oleellista huomioida?

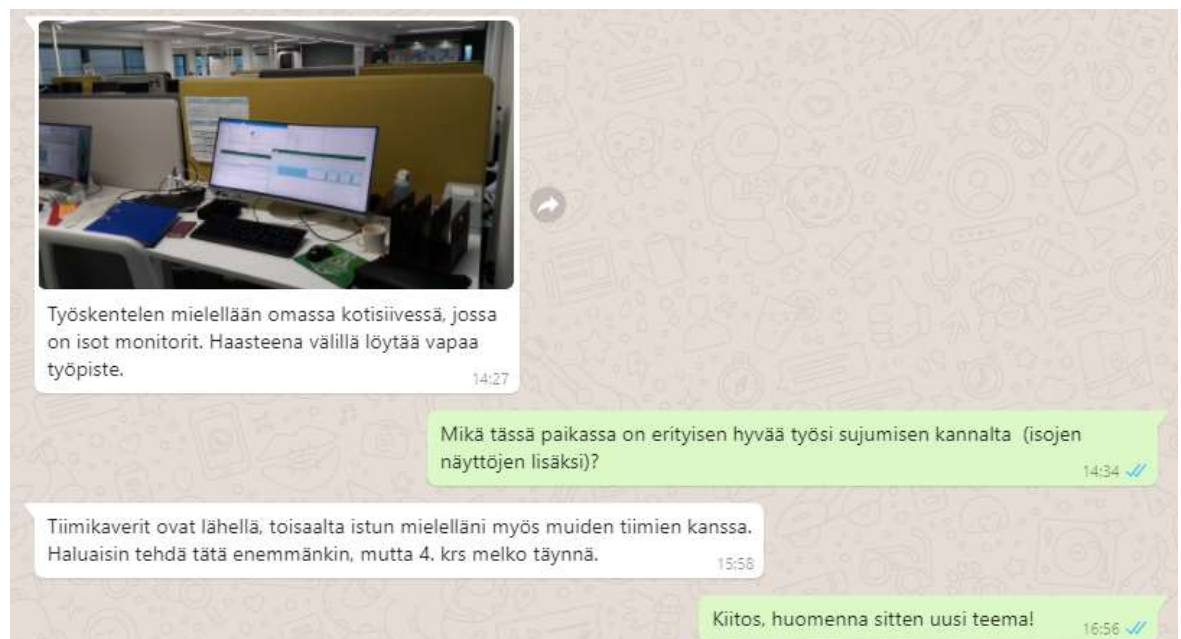
Luotaamisen valmisteluun kuului se, että olin testannut WhatsApp-sovelluksen toimintaa eri laitteilla (Applen puhelin, Android tabletti ja Windows PC). Olin hankkinut luotaamista varten PDA-laitteen ja erillisen GSM-liittymän, jotta luotaamisen voi tehdä Luotain-profiililla, eikä se henkilöidy omaan profiiliini. Luotaamisen alkuinformaatiossa osallistujille kerrottiin, kuka luotaamista tekee, mutta muutoin luotaamisen aikana en esiintynyt nimelläni enkä kasvoillani. Osallistujille oli myös kerrottu, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vastaukset poistetaan sovelluksesta kyselyn päätyttyä.

Pilotoin välinettä ja kysymyksiä myös yhden projektin jäsenen kanssa muutama päivän ajan ennen luotaamisen alkua, jotta sain käsityksen idean toimivuudesta teknisesti, mutta halusin myös saada työn tilaajan ymmärtämään, minkä tyyppisestä tutkimustavasta olisi kysymys. Pilotoinnissa kävi ilmi, että väline toimii teknisesti ja vastaaja piti myös menetelmästä, ja piti sitä sopivana, eli lupa edetä oli saatu. Kysymysten ja tehtävien sisällöt on hyvä testata etukäteen testihenkilöllä. Tässä tapauksessa päädyimme vaihtamaan yhden tehtävän vielä viime hetkellä ennen luotaamisen alkua, ja kävi niin, että sitä tehtävää (tietotekniikkaa koskeva tehtävä 2) olikin ymmärretty eri tavoin. Kysymyksen asettelun ”miten” oli jotkut vastaajat ymmärtäneet kehotukseksi listata

tietoteknisiä asioita, kun tarkoitus oli saada tietoa siitä, ”miten hyvin” tietotekniikka palvelee heidän työtään. Tässä tapauksessa oli hyvä, että väline mahdollisti tarkentavien kysymysten tekemisen saman tien.

### 12.1.1 Luotaaminen tutkijan kannalta

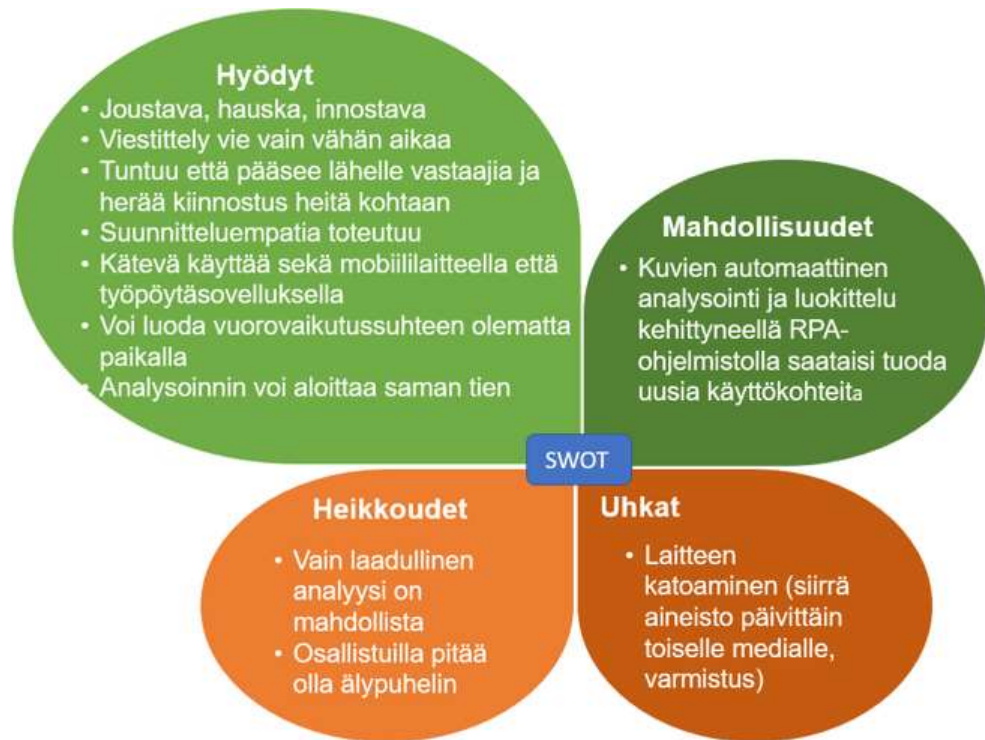
Tutkijan kannalta oli jännittävää seurata, miten viesteihin reagoidaan. Ensimmäiset vastaukset tulivatkin jo tunnin päästä, ja kuvien kera, kuten olin toivonut. Vastauksia tuli myöhemmin pitkin päivää – viimeiset myöhään illalla. Menetelmä mahdollisti sen, että vastaajien kanssa saattoi keskustella ja tarkentaa asioita saman tien. Samalla syntyi suhde vastaajiin ja heidän persoonansa tuli esille. Pyrin vuorovaikutukseen vastaajien kanssa niin, että huomion kaikki vastaukset joko lyhyellä kiitoksella, tilanteeseen sopivalla hyimiöllä, tai jatkokysymyksellä (kuva 14).



Kuva 14. Esimerkki keskustelusta luotaimessa (Vesalainen 2018)

Haastatteluihin verrattuna luotaaminen vuorovaikutteinen luotaaminen toi mukanaan laajemman aikaperspektiivin sekä visuaalisen ulottuvuuden kuvien myötä. Menetelmä oli myös joustava. Aamuisin kysymysten lähettämiseen meni vai muutama minuutti, samoin päivällä lisäkeskustelujen käyminen sujui joustavasti muiden töiden lomassa. Itse koin että suunnitteluempatia toteutuu

tämänkaltaisessa menetelmässä – vastaajien arki tulee lähemmäs kuin perinteisessä kyselytutkimuksessa tai haastattelussa. Haastatteluun verrattuna vuorovaikutteinen luotaaminen tuo aikaulottuvuuden mukaan, ja antaa samalla myös vastaajille aikaa pohtia omia tuntemuksiaan. Kokonaisuudessaan kokemus tutkijan näkökulmasta oli yllättävänkin positiivinen (kuva 15).



Kuva 15. Luotaaminen tutkijan näkökulmasta (Vesalainen 2018)

Kuvien ja viestien siirtäminen jatkoanalysointia varten esimerkiksi OneDriveen toimii parhaiten iOS-laitteella, joka osaa pakata yhden keskustelun kuvineen samaan tiedostoon. Alun perin suunnittelin, että vastauksia voisi viedä esimerkiksi Excel-sovellukseen ja ryhmitellä siellä esimerkiksi vastaajien kotikerrostien mukaan. Huomasin kuitenkin pian, että tämän kokoisen aineiston käsittelyssä paras menetelmä oli lukea ja käsitellä ja ryhmitellä viestejä suoraan PC-laitteella, johon olin yhdistänyt Android PDA:lle asennetun WhatsApp-sovelluksen. PDA:ta käytin viestien lähettämiseen ja keskusteluihin päivän mittaan. Aineistot käsitteelin luomalla niistä ryhmittelyjä teemojen sisällä ”oikean aivo-puoliskon menetelmällä”, jonka mukaan ”It is important to let the groupings to emerge naturally using the right side of the brain rather than according to pre-ordained categories” (Collins 2010, 114).



### 12.1.2 Luotaamisen palaute osallistujilta

Luotaamisen jälkeen pyysin kolmea mukana ollutta vastaajaa arvioimaan menetelmä. Valitsin haastateltaviksi henkilöitä, jotka olivat vastanneet tehtäviin aktiivisesti. Pohdin olisiko lisäksi kannattanut haastatella jotain henkilöä, joka ei ollut yhtä aktiivinen, mutta päädyin kuitenkin olemaan vaivaamatta heitä enempää. Arvioin, että aktiiviset vastaajat pystyvät kuitenkin parhaiten arvioimaan itse menetelmää kuin ne, jotka valikoivat yhden tai kahden tehtävän vastataksaan. Vähemmän aktiivisuuden arvelin johtuneen siitä, että kaikki kysymykset eivät ole olleet puhuttelevia eivätkä tuntuneet tärkeiltä.

Haastattelut toteutin teemahaastatteluina, jossa sovelsin sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä ja laddering -tekniikkaa (Martin & Hanington 2012, 110).

Luotaamisen kokemus oli pääsääntöisesti positiivinen, ja yllättävänkin innostunut (kuva 16).



Kuva 16. Luotaamisen kokemus osallistujan näkökulmasta (Vesalainen 2018)

Luotaajan "kasvottomuus" ei haitannut, pikemminkin se oli parempi. Näin oli "helpompi sanoa mitä todella ajattelee". Vastausten käsittelyä anonyymisti ei

pidetty erityisen tarpeellisenä. WhatsApp -sovelluksessa näkyy joka tapauksessa vastaajan kuva, jos sellainen on hänen profiiliinsa tallennettu, joten vastustilanteessa ei anonyymisyys ole mahdollista. Tuloksia raportoitaessa se on kuitenkin aiheellista luvata. Luottamuksellisuus toteutui haastateltavien mielestä: tietosuoja tai tiedon käsittely ei herättänyt epäilyjä.

Tutkimusteemat esittelin luotaamisen alussa vain yleisellä tasolla. Haastattelussa kysyin palautetta siitä, olisiko ollut hyvä tietää kysymykset ja teemat tarkemmin tutkimuksen alussa? Vastaajat olivat sitä mieltä, että oli hyvä, että ei tiennyt ennakkoon, mitä seuraavana päivänä kysytään, saattoi keskittyä vain kyseiseen asiaan. Toinen vastaaja luotti, että kysymykset on suunniteltu niin, että ne kattavat tärkeät asiat. Toisaalta jonkun kysymyksen kohdalla eräs vastaaja mietti, että tulisiko tässä kohtaa ottaa esille tietty mieltä askarruttava asia, vai tuleeko siitä aiheesta kysymys vielä myöhemmin. Samoin hän toivoi, että lopussa olisi voinut olla kanava tai ryhmä, jossa olisi voinut ottaa esille muuta mieleen tullutta, jota ei sisällynyt teemoihin. Nämä näkemykset on hyvä ottaa huomioon luotaintutkimusta suunnitellessa. Viimeiselle päivälle voisi laittaa avoimen teeman, ja tutkimuksen alussa voisi esitellä tulevan viikon aikana käsiteltävät kysymykset, mutta ei kovin tarkasti.

Mobiililuotaamisen vahvuudeksi osoittautui tässä tutkimuksessa samat asiat, kuin mitä Blomhøj ym. (2011) havaitsivat omassa tutkimuksessaan. He kuvailivat mobiililuotaamista ”haastattelunomaiseksi luotaamiseksi” juuri sen mahdollistaman vuorovaikutteisuuden takia. Tämä on vielä suhteellisen vähän käytetty mahdollisuus luotaamisessa ja avaa luotaamiselle uusia käyttökohteita ja mahdollistaa sen, että osallistujat otetaan mukaan yhteiskehittelyyn sen sijaan että he olisivat vain tuottamassa tietoa tutkijoille, kuten luotaamisen ensimmäisissä sovellutuksissa on pääasiassa tehty (Jarke & Maaß 2018).

## **12.2 Miten työympäristömuutos on toteutunut**

VR:n työympäristömuutoksen tavoitteena oli taloudellisten tavoitteiden lisäksi tekninen ja sosiaalinen onnistuminen (VR-Yhtymä 2017a). Niitä tavoitteita oli projektissa kuvattu näin:

Sosiaalinen onnistuminen: ”Muutetaan tapaamme johtaa ja työskennellä”.

Tekninen onnistuminen: ”Suunnitellaan ja toteutetaan meille toimiva toimistotalo.”

Luotaimen teemat muotoilin vastaamaan näihin kysymyksiin, ja samalla ne luotaavat uuden työn eri ulottuvuuksia: fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen työympäristö.

### 12.2.1 Sosiaalinen muutos

Näyttää siltä, että tavoiteltu sosiaalinen muutos on onnistunut varsin hyvin. Se näkyy lisääntyneenä yhteistyönä ja kontakteina, parantuneena tiedonkulkuna ja työskentelyn joustavuutena (kuva 17).

- *”Enemmän kontakteja, uusia tuttavuuksia, parempi verkosto”*
- *”Voin heti kysyä mielipidettä, neuvoa tms. Tunnen kuuluvani työyhteisöön”*
- *”Tieto työpaikan asioista tavoittaa paremmin”*
- *”Etätyöpäivät mahdollistavat keskittyminen”*
- *”Tulen toimistolle, kun on palavereja, kaipaan vuorovaikutusta/ideointia jne. Helpottaa arkea”*
- *”Lähimmät kollegani istuvat ihan vieressä. Palavereja pidetään pikaisellakin aikavälillä”*



*”tästä pidämme”*

Kuva 17. Sosiaalisen muutoksen onnistumiset (Vesalainen 2018)

Työskentely yhteisissä tiloissa sitä vastoin ei suju yhtä hyvin kaikkialla. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ei ole tullut tavaksi, ja oppimista näyttää olevan vielä erilaisten työskentelytapojen ymmärtämisessä sekä toisten huomioimisessa. Johtamisessa on vielä vanhaa kulttuuria ja epäyhtenäisyyttä (kuva 18).

- *”Tietyt projektit ovat vallanneet jopa hiljaisen huoneen vaikka vieressä olisi tyhjiä pöytiä ja tiloja vaikka koko projektille”*
- *”Ongelma on omien paikkojen varaaminen. Myös esimiehet edellyttävät että kotipesässä pitää istua”*
- *”Siisteys kahvikuppien jälkiä työpisteissä ja kahvila-alueilla jätetään härskisti siivoamatta”*
- *”Nyt jopa saman divisioonan sisällä on eri käytäntöjä etätöissä ja työajan määrittelyssä ”*



*”tähän toivomme muutosta”*

Kuva 18. Sosiaalisen muutoksen kipukohdat (Vesalainen 2018)

Myös johtaminen ilmenee hyvin eri tavoin eri puolilla Isoa Pajaa. VR:n johtamisen pääteemat (Alasaari 2017) eli esimerkillisyys, luottamus, arvostus ja valtuuttaminen eivät vielä näy tasalaatuisena henkilöstölle. Luotaimen kolmannessa tehtävässä pyydettiin kuvailemaan kolmella sanalla johtamista Isossa Pajassa. Yli puolet luonnehdinnoista oli selkeästi tavoiteltujen arvojen mukaisia, esimerkiksi *”itseohjautuvuus, vastuu, joustavuus”, ”kuunteleminen, kehittyminen ja viestiminen”, ”aiempaa spontaanimpi, helpommin lähestyttävä, tasavertaisempi”*. Johtamista kuvattiin myös termeillä *”poukkoileva, epäjohtonmukainen epätasa-arvoinen”, ”hierarkkinen, kaukainen, yksinvaltius”, ja ”muuntautumiskyvytön, epäluottava, kontrolloiva”*. Uusi johtamiskulttuuri, jota muutos edellyttää, onkin selkeästi vielä vasta kehittymässä.

### 12.2.2 Tekninen muutos

Tekninen muutos, eli hyvä ja toimiva toimisto on pääosin toteutunut (kuva 19). Tilojen käyttö Isossa Pajassa päädyttiin järjestämään ”kotipesien” ympärille. Kotipesä määriteltiin alueeksi tietyssä kerroksen siivessä, jossa on tiimin yhteisiä työvälineitä, materiaaleja ja jokaisen henkilökohtaiset lokerikot. Nimettyjä työpisteitä ei ole eikä kotipesillä ole selkeitä rajoja, ja samassa siivessä on useiden tiimien kotipesät.

- "Työskentelen **työpisteellä, kerroskahviossa ja vetäytymistilassa**. Sujuvasti vaihdellen"
- "**Kahviloissa** törmään henkilöihin hyvin, jolloin voi luontevasti edistää asioita tehokkaasti"
- "Aamukahvit juodaan **kahvilassa** työkavereiden kanssa, joka aamu"
- "Uudella toimistolla on nyt kaiken kaikkiaan **100 kertaa paremmat puitteet** kuin vanhalla"



"tästä pidämme"

Kuva 19. Teknisen muutoksen onnistumiset (Vesalainen 2018)

Ajatus kotipesästä tuntuu sopivan Ison Pajan työntekijöiden työtapaan. Näyttää siltä, että toteutettu avoimuus on ollut riittävää luomaan yhteyksiä entisen oman työhuoneen ulkopuolelle. Reviiri on laajentunut, mutta todellisia "navigoijia" tai "keräilijöitä" (ks. sivu 23) on vähän. Erilaisia työtiloja käytetään silti monipuolisesti.

Harmia uusissa työtiloissa aiheuttaa lähinnä tietotekniikan takkuaminen ja pelisääntöjen noudattamattomuudesta johtuva melu ja yksityisyyden puute. (kuva 20).

- "Rauhallisiin tiloihin kaipaa **ekstra näyttöjä**"
- "Monen palaverin alku menee **laitteiston/yhteyksien/äänen ym. säätämiseksi**"
- "**Nettiyhteys pätkii**"
- "Välillä on **ongelmia näytön ja koneen yhdistämisessä + säädöissä varsinkin jos ei ole ollut kyseisellä työpisteellä aiemmin**"
- "Toisinaan **melu ja yksityisyyden puute on haitta**"

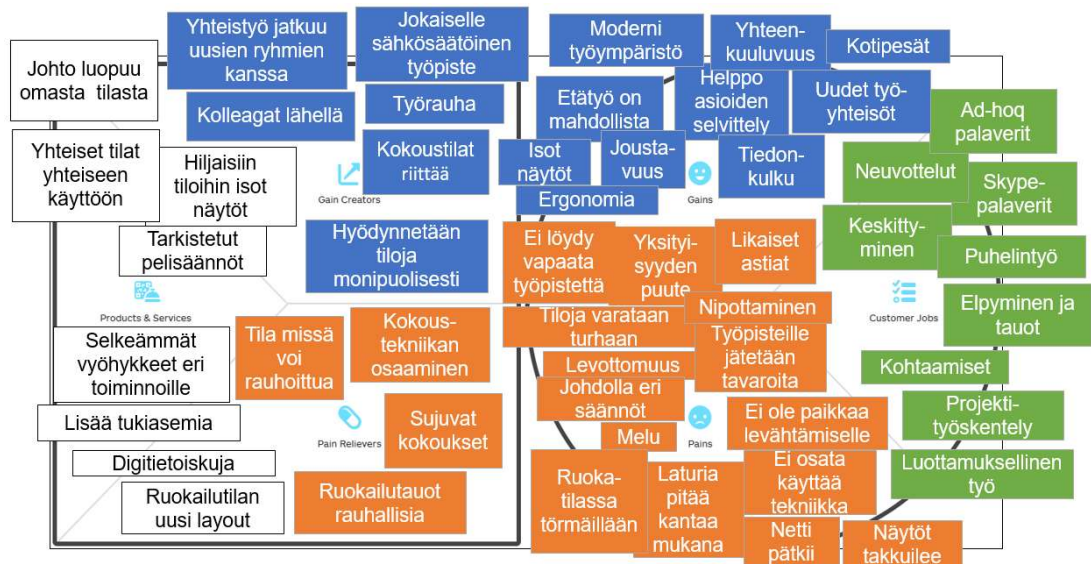


"tähän toivomme muutosta"

Kuva 20. Teknisen muutoksen kipukohtat (Vesalainen 2018)

Ison Pajan työntekijöiden arvokartta (kuva 21) viestii siitä, että tavoite hyvästä ja toimivasta työtilasta ei ole kaukana toteutumisesta. Tekniset ongelmat ovat ratkaistavissa, ja ovat jo asiasta vastuullisten tiedossa. Se miten usein nämä asiat tulivat luotainvastauksissa esille, kertoo siitä, miten oleellinen toimiva digitaalinen työympäristö on asiantuntijatyössä, ja on edellytys sille, että uusista

tiloista saadaan odotetut hyödyt. Keskittymisen mahdollisuuteen voi vaikuttaa pelisäännöillä ja muokkaamalla sisustusta, hiljaisten huoneiden varusteita ja selkeimmillä vyöhykkeillä eri tyyppiselle työlle.



Kuva 21. Ison Pajan työtekijöiden arvokartta (Vesalainen 2018)

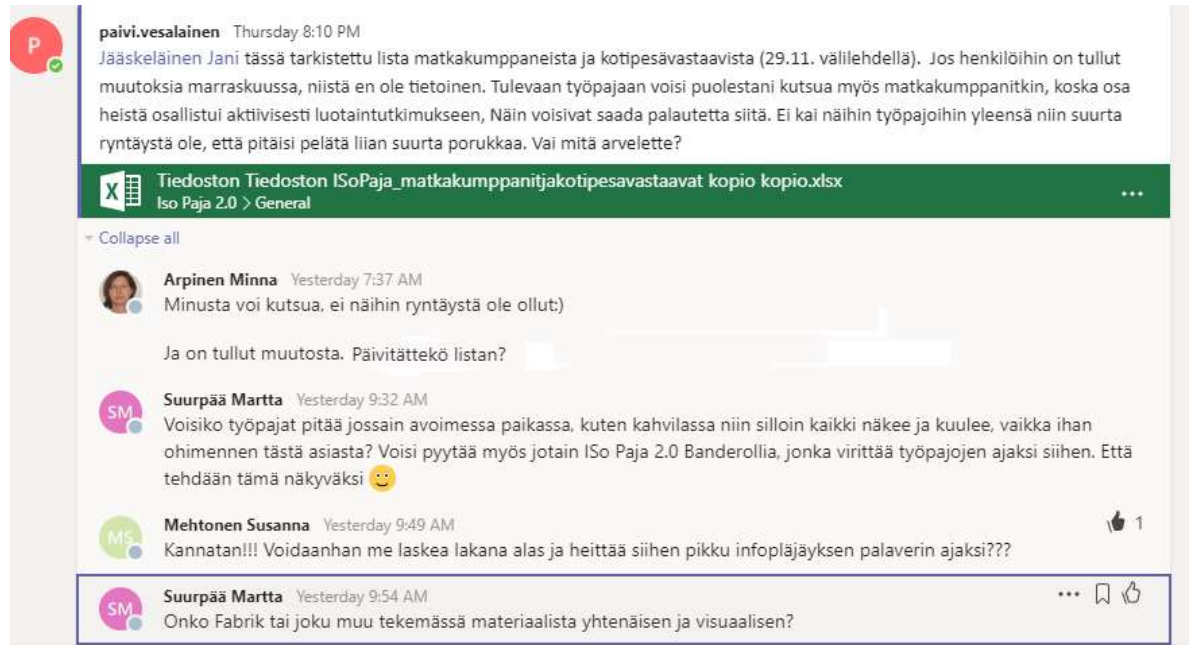
Olen soveltanut Value Proposition Canvas -mallia (Strategyzer 2018) kuvaamaan Ison Pajan käyttäjien tämän hetkisiä arvostuksia. Arvokartta kuvaa oikealla puoliskolla niitä asioita, joita palvelun käyttäjien tulee saada aikaan (Customer Jobs), ja mitkä asiat niihin vaikuttavat joko edistävasti (Gains) tai estävästi (Pains). Vasemmalla puolella kuvataan sitä, miten palvelun avulla voidaan lisätä asiakkaan työtä edistäviä asioita (Gain Creators) tai poistaa esteitä (Pain Relievers) ja mitä nämä palvelut ovat (Products & Services).

Arvokartan käyttäjäprofiilissa näkyy Ison Pajan käyttäjien arvostusten liittyvän uutta toimintakulttuuria ilmentäviin ja vahvistaviin elementteihin, kuten uudelleenlaaiseen yhteisöllisyyteen, tiedonkulkuun ja joustavuuteen. Tämä on linjassa Mitrosen ym. (2015, 10) havainnon kanssa siitä, että ”työympäristöjohtamisessa on siirrytty teknis-taloudellisesta toimitilajohtamisesta symbolis-emotionaaliseen työympäristöjohtamiseen” ja arvopyramidin ylemmät tasot (ks. s. 30) on huomioitava myös työympäristöjä suunniteltaessa.



Arvokarttaa luodessa tuli hyvin ilmi se, että työympäristö on palvelu, jonka ominaisuuksiin ja käyttökokemukseen vaikuttavat kaikki palvelun käyttäjät ja organisaation johtamiskulttuuri on keskeisessä roolissa.

Luottamisen jälkeen työskentely Iso Paja 2.0 -projektissa jatkui projektiryhmän virtuaalisella ryhmätyöllä Teams-sovelluksessa (kuva 22).



Kuva 22. Suunnitteluprojekti työskentelee Teamsissä (Vesalainen 2018)

Projektiryhmä valmisteli linjausehdotuksia, joissa oli huomioitu palautteet luotaimesta, aiemmin tehdyn nettikyselyn vastaukset sekä luotainviikon aikana Workspacen toimesta tehty tilojen käyttöastekartoitus. Ensimmäisessä johtoryhmässä 27.11. saatujen linjausten pohjalta projektin suunnittelijat työstivät suunnitelmaa tilojen uudesta layoutista, jotka hankepäällikkö esitteli seuraavassa johtoryhmäkäsittelyssä 12.12. Linjausten ja uusien kerrossuunnitelmien jälkeen ja niiden pohjalta oli suunniteltu pidettäväksi työpaja 14.12. samalle ryhmälle, joka oli saanut kutsun luotaamiseen. Työpajan tavoitteena alun perin kertoa ideointiin osallistuneille, mitä heidän palautteensa pohjalta oli saatu aikaan, mitä oli päätetty ja linjattu. Lisäksi oli tarkoitus yhdessä heidän kanssaan ideoida ja sopia niistä toimenpiteistä, joilla yhteistyö saadaan toimimaan kaikissa tiloissa ja miten varmistetaan, että pelisäännöt ovat jatkossa käytössä. Myös tilasuunnitelmaan olisi vielä mahdollisuus vaikuttaa jonkin verran.

Työpajan agendalla oli siis informaation jakamista sekä pelisääntöjen yhteiskehittelyä.

Työpajan agenda kuitenkin muuttui 12.12. johtoryhmäkäsittelyn jälkeen, sillä siellä linjattiin joitain asioita uudelleen, muun muassa päätettiin luopua vielä yhdestä kerrossiivestä aiempien tiivistysten lisäksi. Niinpä aiemmin valmistellut pohjat eivät enää olleet relevantteja, eikä myöskään työpajalle suunniteltu agenda. Tilannetta pohtiessamme 13.12. päädyimme hankepäällikön kanssa siihen, että työpaja järjestetään kuitenkin, ja osallistetaan työntekijät vielä uudella kierroksella suunnittelemaan uusien linjausten mukaista tilankäyttöä itse.

Ryhmätyömenetelmiksi työpajaan ja pelisääntöjen käsittelyyn pohdin alun perin kolmea eri vaihtoehtoa: Open Space, World Cafe ja Round Robin.

Open Space on menetelmä, joka sopii eri kokoisille ryhmille. Siinä osallistujat itse päättävät valitun teeman alla ne tärkeät aiheet, mistä haluavat keskustella. He voivat vapaasti valita mihin keskusteluun osallistuvat. Menetelmä sopii tilanteisiin, joissa osallistujilla on tietotaito, motivaatio ja valtuudet ratkaista ongelmia. Se on myös joustava, eikä esimerkiksi edellytä sitä, että fasilitoija tietää etukäteen tarkasti osallistujien määrän. Osallistujien osaaminen tulee myös parhaiten käyttöön, kun he voivat osallistua juuri niihin keskusteluihin, joihin heillä on eniten kiinnostusta tai asiantuntemusta (Nummi 2007, 74–88).

Toinen vaihtoehto, World Cafe -menetelmä sopii tilanteisiin, jossa pyritään hakemaan koko ryhmälle yhteisiä ratkaisuja – tässä tapauksessa pelisääntöjä. Menetelmässä työpajaan osallistujat jaetaan pieniin muutaman hengen ryhmiin, ja kaikki keskustelevat kaikista ennalta tai työpajan alussa valituista aiheista, kiertäen vuotellen jokaisessa kahvilassa, eli aihetta käsittelevässä tilassa (Nummi 2007, 42–48). Menetelmä on strukturoidumpi kuin Open Space, ja haittapuolena mielestäni on se, että aikaa menee sääntöjen läpikäymiseen. Se voidaan myös kokea kankeana, varsinkin jos osallistujien kiinnostuksen kohteet ovat hyvin erilaisia, tai he ovat itseohjautuvia ja tottuneet työpajoihin.



Kolmas menetelmä, Round Robin, jota valmistuin käyttämään, on pikemmin-kin ideointi- kuin ongelmanratkaisumenetelmä (Summa & Tuominen 2009, 22). Siinä osallistujat miettivät annettua tehtävää ensin hetken itsekseen ja sen jälkeen sanovat vuorollaan ääneen yhden oman ideansa siihen liittyen. Rinkiä jatketaan niin kauan, kun uusia ideoita riittää. Arvelin että tämäkin menetelmä voisi olla sopiva, kun ideoidaan sitä, miten saadaan yhteiset ”unohtuneet” pelisäännöt toimimaan.

Koska työpajan luonne ja pääteema kuitenkin muuttuivat viime hetkellä, oli myös menetelmäpakkia katsottava uudelleen. Päädyin siihen, että uusien linjausten mukaista tilankäyttöä ideoitaisiin kolmessa ryhmässä niin, että kunkin jäljelle jäävän kerroksen (suunnitellut) tulevat asukkaat miettivät yhdessä ratkaisuja, joita toivovat heidän omaan kotikerrokseensa (esimerkiksi kalusteiden, erilaisten työpisteiden ja -vyöhykkeiden sijoittuminen).

Closed Space -työskentelytapa on muunnos Open Space –menetelmästä, ja se eroaa siitä siten, että aiheet on valmiiksi annettu ryhmille (Porkka ym. 2015, 13–14). Dokumentointi tehtiin A3 -kokoisia kerrosten pohjakuvia hyödyntämällä. Ryhmätöiden purut lisäksi videoin, jotta tilasuunnittelusta vastaava sisustusarkkitehti saisi autenttisen viestin osallistujilta kaikkine nyansseineen. Työpajan tallenteet jaettiin projektin työtilaan Teams-sovellukseen. Työpajaan osallistui noin 25 henkilöä (kuva 23.)

Työpajan lopussa jäi vielä aikaa alkuperäiseenkin aiheeseen, eli ideointiin siitä, miten saadaan pelisäännöt toimimaan (liite 4). Round Robin -menetelmä sopi tähän tilanteeseen hyvin, vaikka aikaa oli vähän. Ideoinnin tuloksena osallistujat, eli kotipesävastaavat tulivat siihen tulokseen, että heidän täytyy itse ottaa aktiivisempi rooli pelisääntöjen muistuttelussa ja he sopivat kokoon-  
tuvansa jatkossa neljännesvuosittain.



Kuva 23. Työpajatyöskentelyä Isossa Pajassa 14.12. (Vesalainen 2018)

Työpaja täytti tavoitteensa, ja kaikki osallistujat olivat hyvin positiivisessa hen-  
gessä suunnittelussa mukana. Puoli vuotta uusissa tiloissa oli selvästi muutta-  
nut osallistujien asennetta tiloihin. Uuden tilan mahdollisuudet tunnettiin, sitä  
ei pelätty ja myös uusia toimintatapoja oli ehtinyt syntyä, joten oli jo helppo  
edelleen vähentää tavaraa, esimerkiksi kaappeja ja muita säilyttämiä tarpeetto-  
mina. Samoin yhdessä ideoiden löydettiin uusia työpisteille soveltuvia alueita,  
jotka ovat muuten olleet pienellä käytöllä.

Työpajaan osallistuneiden asenteen ja positiivisuuden perusteella tekee mieli  
sanoa, että työympäristömuutos on vaikuttanut työntekijöiden asenteeseen  
muutokseen ylipäättään. Tätä asiaa ei voi tämän tutkimuksen havaintojen pe-  
rusteella todentaa, mutta se vaikutelma syntyi. Mikäli näin on, teoria tilojen ja  
lisääntyneen yhteistoiminnan vaikutuksesta muutoskyvykkyyteen saa vahvis-  
tusta.

### **12.3 Työympäristöprojektin asiakaskokemus**

Kolmas tutkimustehtävä, oli kerätä asiakaspalautetta toimeksiantajalle heidän  
työympäristöjen kehittämispalvelusta. Toimeksiantaja haluaa kehittää palvelu-

aan ja ymmärtää, mikä tuottaa arvoa asiakkaalle. Valitsin haastateltaviksi projektin hankepäällikön Jani Jääskeläisen, jonka vastuulla koko muuttohanke oli, sekä HR:n edustajan Nina Kuntolan, joka oli mukana projektin alkuvaiheessa muutosjohtamisen näkökulman omistajana. Valitsin haastateltaviksi projekti-ryhmän jäseniä, koska he ovat olleet päivittäin toimeksiantajan kanssa tekemisissä. Ohjausryhmän jäsenten suhde toimeksiantajaan on ollut muodollisempi, eikä sen takia edusta yhtä hyvin päivittäisen yhteistyön virettä. Palvelun arvioinnin lopputulokseen vaikuttaa väistämättä myös omat kokemukseni työskennellessäni projektin jäsenenä vajaan vuoden.

Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että VR-Yhtymän Iso Paja työympäristömuutosprojekti onnistui erinomaisesti:

*”Kaikki taloudelliset tavoitteet on toteutunut, aikataulu alitettiin, henkilöstö on erittäin tyytyväisiä tiloihin, kukaan ei halua muuttaa takaisin, murheet ovat pieniä”. –J.J.*

*”Siihen nähden miten poikkeuksellisen suuresta hankkeesta oli kysymys, lopputulos on erittäin hyvä”. –N.K.*

Hyvästä lopputuloksesta huolimatta on aina hyödyllistä kuulla asiakasta syvällisemmin, jotta voi edelleen parantaa toimintaansa ja kehittyä. Haastateltavien yhteinen näkemys oli, että projektin onnistuminen perustui palveluntuottajan projektin avainhenkilöiden vahvaan henkilökohtaiseen asiantuntemukseen, aitoon innostukseen, sitoutumiseen yhteiseen tavoitteeseen sekä joustavuuteen:

*”Kuunneltiin asiakasta ja sidosryhmiä. Ei käynyt niin, että suunnittelija suojelee omaa egoa ja tuotosta, että muut jää taka-alalle.” – J.J.*

*”Ammattitaito ja aito into, millä juttua tehtiin. Osaavien ja ammattitaitoisten ihmisten kanssa sai tehdä hommia.” –N.K.*

Haastateltavat jakoivat myös näkemyksen palvelun kehittämiskohteista. Onnistuminen perustui heidän kokemuksensa mukaan pikemminkin muutaman henkilön henkilökohtaiseen osaamiseen kuin organisaatiotason työkaluihin,

menetelmiin ja systematiikkaan. Koska asiakkaan projektin vastuuhenkilöt olivat ensimmäistä kertaa mukana tämän tyyppisessä mittavassa rakentamis- ja muutosprojektissa, olisi ollut hyödyllistä, jos heille oltaisiin voitu piirtää selkeämmin kuva tulevasta: mitä vaiheita ja kysymyksiä tulee työn kuluessa vastaan, mitä osaamista projektin sujuva eteneminen vaatii, ja ennen kaikkea, kuka vastaa mistäkin asiasta. Mistä asioista odotetaan asiakkaan päättävän, ja mistä konsultit vastaavat?

Työympäristökehitysprojekti on hanke, jossa yhdistyy perinteinen lineaarinen projektijohtaminen ja vesiputousmalli, jonka mukaan projektilla on tyypillisesti aikataulu, tavoitteet ja budjetti. Yhteisesti sovitut vaiheiden lopputulokset, luovutusajat ja vastuut ovat myös selkäranka suunnittelijoille ja rakentajille, ja yhteinen intressi osana työn suunnittelua. Vaiheiden sisällä sen sijaan pitää ymmärrettävästi sallia luovuutta, ketteryyttä ja iterointia.

Palvelun asiakkaita auttaisi, jos olisi tarjolla selkeä projektimalli, jossa lineaarinen ja sylkinen projektimalli yhdistyisi. Mallin tulee sisältää myös vaatimuksia asiakkaalle. Esimerkiksi sen, että tämän kokoisella hankkeella pitää olla projektipäällikkö asiakkaan puolella, jotta ei kävisi niin, että aluksi *”oli vain alatyöryhmien vetäjiä, mutta ei koko hankkeen vetäjää”* (N.K.).

Raamit tuovat tunteen, että asiat ovat hallinnassa, ja edistymisen raportointi päätökset tekevälle ohjausryhmälle olisi helpompaa ja mukana olijoille turvallisempaa. *”Asiakkaalla on huoli, kun ei tiedä onko mallia vai ei, kun se ei ole näkyvä.”* *”Mallia siitä, mitä odottaa seuraavaksi ei ollut”* (J.J.).

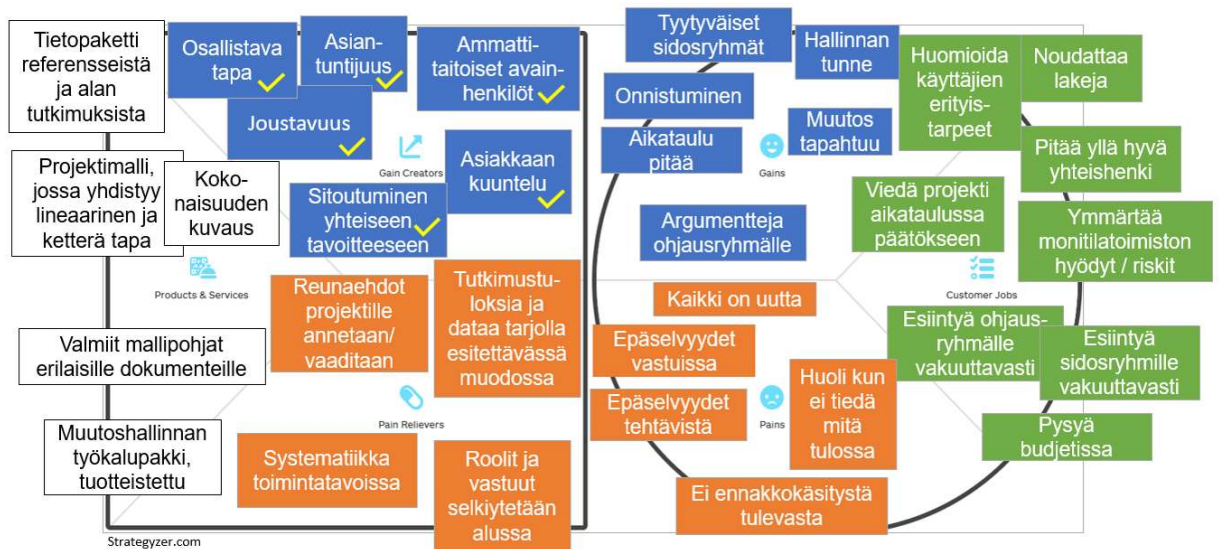
Organisaatioissa on toki erilaisia projektikulttuureita ja osaamista omasta takaa, ja viisas toimittaja sovittaa menetelmänsä asiakkaan kulttuuriin.

Kulttuurin muutoksesta puhuttiin paljon projektin alussa ja sen kuluessa. Tämän takia olisi hyödyllistä, työympäristömuutoksista olisi tarjolla sekä faktaa ja tutkimustietoja, jotta tietopohjaisesti muutoksia käsittelevät saisivat tarvitsemansa taustatiedot ja perustelut muutokselle. Oman työn ja sen tekemisen tapojen, reiviien, statusten ja muutosten käsittely vie aikaa, ja se *”vaan täytyy*

elää läpi, eikä sitä voi ulkopuolisen toimesta kiirehtiä - muutoksessa tulee aina edestakaisin veivaamista – osallistavalla tavalla asiat kypsyvät ihmisten mielissä” (N.K).

Muutokseen johdattaminen on tuttua muutoksen hallinnan ammattilaisille. Se ei välttämättä ole sitä projektin päättävälle tahoille eikä projektipäällikölkään. Olisi hyödyllistä, jos työympäristömuutoksen muutoshallinnan tuki ja toimenpiteet olisi tuotteistettu. Konseptin avulla olisi mahdollista kommunikoida, missä vaiheessa muutosta ollaan, mitä kannattaa tehdä, ja minkälaisilla menetelmillä ja työkaluilla. Ketä se koskee ja kuinka se hoidetaan? Näin se vaikuttaa. Tämä auttaisi projektipäällikköä ostamaan palveluita ja perustelemaan niitä kustannuksista päättävälle, jotta muutoshallinta ei olisi ”epämääräinen pilvi”. Muutoksen hallinnan tukipalvelut voisi ulottaa myös käyttöönoton jälkeiseen aikaan, ellei tilaajalla ole tähän omia resursseja varattu. Näin voitaisiin varmistaa prosessin jatkuminen, ja se että ei käy niin, että ”pelisäännöistä huolehtiminen on kiinni esimiesten omasta aktiivisuudesta” (J.J).

Yhteenvetona voi sanoa, että palvelu täyttää asiakkaan odotukset niiltä keskeisiltä osilta, jotka mahdollistavat hyvän lopputuloksen (kuva 24).



Kuva 24. Työympäristöprojektin tilaajan arvokartta (Vesalainen 2018)

Matka sinne voisi olla projektin asiakasorganisaation vastuuhenkilöille huolettomampi, jos vielä kiinnitettäisiin lisää huomiota toimintamallien systematisointiin ja kuvaamiseen ja palvelupakettien tuotteistamiseen. Palvelumallin systematisointi ja konseptointi toisi asiakkaalle turvallisuuden tunnetta ja lisäisi myös palvelujen myyntimahdollisuuksia, esimerkiksi projektin päätyttyä ylläpitovaiheessa, tai projektin kuluessa asiakkaan vastuulla oleviin asioihin, esimerkiksi muutosjohtamiseen.

### **13 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimukseen tavoitteena oli kokeilla ja kehittää ketterää ja osallistavaa tapaa käyttäjätiedon keräämiseen asiantuntijaorganisaatioiden työympäristömuutoksiin. Samalla tuotettiin tietoa työympäristöprojektin arvonluonnista niin työympäristön käyttäjien kuin projektin vastuuhenkilöiden näkökulmasta.

#### **13.1 Käyttäjätiedon kerääminen mobiililuotaimella**

Tutkimuksen produktiivisessa osassa haluttiin kokeilla uudenlaista ketterää ja osallistavaa tapaa käyttäjätiedon keräämiseen. Toteutustavaksi valitsin mobiililuotaamisen WhatsApp -sovelluksen avulla. Valinnan perusteena oli helppo käytettävyys osallistujille.

Luotainmenetelmä osoittautui toimivaksi mukana olleelle asiantuntijakohderyhmälle. Luotaamiseen osallistujat pitivät tapaa helppona ja mukavana vaihteluna nettikyselyille tai haastatteluille. Tehtävien sijoittuminen eri päiville viikon aikana koettiin hyväksi. Näin saattoi vastatessa keskittyä kunnolla juuri kyseiseen aiheeseen. Myös mahdollisuus liittää vastaukseen kuvia toi kyselyyn uuden ulottuvuuden.

Myös tutkijan kannalta mobiililuotaimen käyttö oli joustavaa. Hyvän suunnittelun pohjalta päivittäisten tehtävien lähettäminen vei vain vähän aikaa. Päivän aikana oli helppo ajasta ja paikasta riippumatta pitää yhteyttä vastaajiin ja esittää tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Vuorovaikutteisuus olikin WhasApp -luotaimen suurin etu perinteisempiin itsedokumentointimenetelmiin

nähdessä. Tutkijan kannalta ja vuorovaikutteisuus ja kuvat lisäsivät käyttäjäempatiaa ja havainnollistivat vastaajien todellisuutta.

Menetelmän jatkokäytössä tulee kiinnittää huomiota siihen, että osallistujajoukko on riittävän kattava tutkittavaan ilmiöön nähden. Jos esimerkiksi halutaan selvittää työn monimuotoisuutta ja erityispiirteitä, on ensin tunnettava kohdejoukko niin hyvin, että sopivat osallistujat osataan kutsua mukaan. Kun näin on, on WhatsApp -luotain helppo ja matalan kynnyksen väline käyttäjätiedon keräämiseen työympäristömuutoksissa. Tässä, kuten muissakin kyseilyissä on myös tärkeää huolehtia siitä, että osallistujat saavat palautetta tutkimuksesta sen jälkeen, ja että heidän panoksensa otetaan huomioon seuraavia päätöksiä tehtäessä.

### **13.2 Työympäristömuutoksen arviointi käyttäjänäkökulmasta**

Tutkimuksessa havaittiin että, toimeksiantajan asiakkaan työympäristömuutos oli toteutunut tavoitteisiinsa nähden hyvin. Uudet monitoimitilat sinällään ovat luoneet puitteet uudelleenlaajalle yhteistyölle ja yhteisöllisyydelle. Uusia kohtauksia syntyy tilojen myötä, tieto kulkee paremmin ja työskentelyn joustavuus on lisääntynyt.

Sosiaalisen muutoksen hyvin alkaneen toteutumisen riskinä on, että yhteisten toimintatapojen ja kulttuurin muutosta ei johdeta. Yhteistyö ja kohtaamiset ovat näyttäneet syntyneen kuin itsestään tilaratkaisujen myötä. Jotta muu kulttuuri tukisi hyvää kehitystä, pitää sitä tietoisesti johtaa. Uuden työn johtamiskulttuuri ei vielä näy tasalaatuisena henkilöstölle. Tämä koskee niin yhteisiä tilojen käytön pelisääntöjä ja toisten huomioimista kuin johtamiskulttuuria ja esimiestyön käytäntöjä. Niillä tuetaan työskentelyn tehokkuutta ja työhyvinvointia monipaikkaisessa työympäristössä.

Jotta uutta työympäristöä pystytään hyödyntämään täysimittaisesti, on kaikkien sen elementtien toimittava, niin myös tietotekniikan. Vielä puoli vuotta muuton jälkeen käyttäjillä oli vaikeuksia uusien laitteiden käytössä ja verkko-yhteyksissä. Korjaavia toimia näihin puutteisiin olikin jo käynnissä. Se, että tie-

totekniikan pienetkin käytännön ongelmat tulivat usein esille tilojen käyttökokemusta ja sujuvaa työskentelyä haittaavana asiana, tukee näkemystä siitä, että digitaalisuus on uuden työn keskeinen ulottuvuus ja sujuvan työn mahdollistaja.

Tutkimuksen kohteena olleen työympäristömuutoksen arvio tukee ennakkokäsitystä uuden työn ja työympäristön elementeistä, jossa fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen ympäristö ovat kokonaisuus, jonka kaikkia osa-alueita on kehitettävä. Työympäristö on systeemi, jota pitää johtaa kokonaisuutena, jotta sen arvoa luovat ominaisuudet eivät kuihdu pois ajan kuluessa. Tutkimuksen perusteella monitoimitiloissa toimiviin organisaatioihin voi suositella pysyvän työympäristötiimin perustamista, jossa on edustettuna kiinteistö-, tietotekniikka- ja henkilöstötoiminnot.

### **13.3 Työympäristön kehittämispalvelun arviointi projektinäkökulmasta**

Toteutettu työympäristön kehittämisprojekti oli kokonaisuutena onnistunut. Sen kaikki taloudelliset ja aikataululliset tavoitteet saavutettiin ja lopputulos miellyttää käyttäjiä.

Palvelun vastuuhenkilöiden asiantuntijuus, innostus, joustavuus ja kyky kuunnella asiakasta olivat onnistumisen kulmakiviä ja saivat kiitosta asiakkaalta.

Lisää arvoa asiakkaalle ja samalla huolettomampaa matkaa hyvään lopputulokseen voisi tuoda systematisoimalla toimintatapoja ja tarjoamalla asiakasorganisaatiolle selkeän mallin ja ennakkokuvan siitä minkälainen työympäristön muutosprojekti on, mitä se edellyttää eri osapuolilta ja mitä työskentelytapoja ja apuvälineitä, esimerkiksi dokumenttimalleja tullaan käyttämään. Vaikka edellisestä muutosta olisi kulunut vähemmänkin aikaa kuin sata vuotta, tehdään tämän tyyppisiä muutoksia organisaatioissa ainakin vielä tällä hetkellä sen verran harvakseltaan, että omakohtaista kokemusta ei asiakasprojektin vastuuhenkilöillä välttämättä ole. Siinä tapauksessa he arvostavat tietoa helposti jaettavassa muodossa. Tieto auttaa perustelamaan ratkaisuja niin joh-



dolle kuin henkilöstöllekin. Palveluiden kuvaaminen ja konseptointi, esimerkiksi muutosten käsittelyyn liittyen voisi avata mahdollisuuksia myös lisäpalveluiden myyntiin projektin kuluessa tai sen päätyttyä ylläpitopalveluina.

## **14 POHDINTA**

### **14.1 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen tulosten arvioinnissa on huomioitava se, että niin luotaamisessa kuin työpajoissakin on ollut mukana pääasiassa niitä henkilöitä, joilla mahdollisesti on jollain tavalla normaalia aktiivisempi suhde työympäristöönsä. Toki myös joku mainitsi olevansa mukana velvollisuudentunnosta oman kotipesävastaavan roolin takia. On mahdollista, että mukana ollut kohdejoukko suhtautuu uuteen monitilaympäristöön positiivisemmin kuin tilan käyttäjät keskimäärin. Toisaalta he voivat myös olla kriittisempiä. Roolinsa puitteissa he ovat kuitenkin edustaneet itsensä lisäksi myös työalueensa eli kotipesän työntekijöitä. Koska tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollisten yleistyksien luominen, vaan tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi (Ojasalo ym. 2010, 53) tämän case-tutkimuksen näkökulmasta kohdejoukko lienee ollut riittävän suuri tuottamaan käyttäjäymmärrystä juuri tästä kohteesta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusvälihen ja tietynlainen subjektiviteetti on väistämätöntä: tutkija peilaa kohdetta omien kokemustensa kautta (Eskola & Suoranta 1998, 210–211). Omaan subjektiviteettiin vaikuttaa se, että olen ollut tässä työympäristömuutoksessa kahdessa roolissa: toisaalta mukana muutosta tekemässä projektin alkuvaiheessa ja toisaalta myöhemmin sitä tutkimassa ulkopuolelta. Omakohtainen kokemukseni tästä työympäristömuutoksesta liittyy lähinnä tutkimuskysymykseen, jossa arvoitiin työympäristöpalvelua. Omat havaintoni projektin ajalta eivät poikenneet haastateltavien arvoista, joten tässä suhteessa arvoitin tutkimusasetelman pikemminkin tuoneen lisää näkemystä tuloksiin, kuin vinouttaneen niitä.

## 14.2 Jatkotutkimusaiheita

Muuttuva työ ja työympäristöt ovat laaja aihepiiri ja tutkimuskenttä. Työympäristöjen kehitys on kasvava ja uudistuva liiketoiminta-ala, jossa palvelumuotoilun menetelmien systemaattisella hyödyntämisellä on paljon potentiaalia. Muotoiluajattelu voi tuoda lisää ymmärrystä alueelle monesta näkökulmasta. Aktiivisimmin ja luontevimmin käyttäjälähtöisyyttä ja muotoiluajattelua työympäristöissä on sovellettu arkkitehtuurin ja sisustusarkkitehtuurin aloilla. Uusi työ on tuonut työympäristösuunnitteluun tila- ja arkkitehtuuriulottuvuuden lisäksi sosiaalisuuden ja digitaalisuuden ulottuvuudet. Näiden näkökulmien yhdistäminen muotoiluajatteluun työympäristökontekstissa on vielä vähäistä. Uudet teknologiat sinänsä ovat mahdollisuus tilatekniikassa sekä työn sujuvuuden ja verkostoitumisen edistämisessä.

Teknologia tuo myös välillisesti uusia näkökulmia tieteeseen ja käyttäjälähtöisyyden ymmärtämiseen. Tästä on esimerkkinä kognitiotieteen ja aivotutkimuksen kehittyminen sekä uudet tavat tutkia ja ymmärtää eri tyyppisten ihmisten stressitekijöitä ja niiden ilmenemistä työssä. Aivoterveys ja kognitiivinen ergonomia ovat työhyvinvoinnin tämän hetken keskustelunaiheita.

Mielenkiintoinen kysymys heräsikin tutkimuksen aikana itselleni. Kumpi määrittää työskentelyn tuloksellisuutta enemmän muuttuvan työn maailmassa: työn monimuotoisuus (liikkuva, paikallinen, keskittymistä vaativa, vuorovaikutteinen) vai työntekijöiden monimuotoisuus (temperamentti ja persoonallisuus)? Tämän aihepiirin tutkiminen voi tuoda uutta näkökulmaa työympäristöjohtamiseen tulevaisuudessa ja samalla mahdollisesti aivan uudenlaisia käyttäjälähtöisiä työympäristökonsepteja.

Kiinnostava tutkimusaihe on myös se, miten yksilöt ja työyhteisöt sopeutuvat muuttuvaan työhön. Työyhteisötasolla yhtenä keinona ovat yhteiset peisäännöt, joiden merkityksestä on kosolti tietoa saatavilla. Vähemmän on vielä tutkittu sitä, mitä keinoja yksilöt voivat käyttää sopeutuakseen uuteen työhön ja työympäristöihin. Yksi keino tähän on oman työn tuunaus tai työn muotoilu ("job crafting").

Mobiililuotain WhatsApp -sovelluksella toteutettuna osoittautui toimivaksi väli-neeksi. Sitä voisi vielä edelleen kehittää ja konseptoida tutkimuspalveluksi esi-merkiksi tuomaan syvällisempää tietoa työn monimuotoisuudesta. Tietoa voisi käyttää pohjana aidoille organisaation erityisyydelle perustuvilla persona-ku-vauksilla geneerisiä monitilakäyttäjäprofileita täydentämään tai korvaamaan.

Tutkimuskysymyksiä yhdistävänä teemana oli muutos. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että työympäristömuutos on vaikuttanut työntekijöiden asennoitumiseen muutokseen ja lisännyt heidän muutosvalmiuttaan ylipäätään. Tätä asiaa ei voinut tämän tutkimuksen havaintojen perusteella todentaa, mutta se vaiku-telma syntyi. Mikäli näin on, teoria tilojen ja lisääntyneen yhteistoiminnan vai-kutuksesta muutoskyvykkyyteen yleisemminkin saa vahvistusta. Jos näin on, on tämä merkittävin havainto tässä tutkimuksessa, ja yksi jatkotutkimuksen ai-heita.

Kiinnostava kysymys, joka tutkimuksesta heräsikin, on muutoskyvykkyyden ja työympäristömuutosten suhde. Voiko työympäristömuutoksilla tukea ja ylläpi-tää organisaation dynaamista kyvykkyyttä reagoida muutoksiin ketterästi ja positiivisesti? Koko monitilatoimiston idea ja tarve lähtee siitä, että lisääntynyt vuorovaikutus lisää luovuutta organisaatiossa, ja sen myötä parantaa kilpailu-kykyä. Voisiko tämän lisäksi muutos itsessään olla muutoskyvykkyyttä lisäävä tekijä? Tutkimusasetelman rakentaminen tässä kysymyksessä toki on haas-teellinen. Sitä voisi tutkia mahdollisesti pitkittäistutkimuksensa muutaman ca-sen avulla ja pohtia miten esimerkiksi osallistavien menetelmien käyttöönotto muotoiluajattelun ilmentymänä voi harjaannuttaa jatkuvaan muutokseen.

### **14.3 Muotoilu muutoksen tukena**

Opinnäytetyö oli tutkimusmatka vanhaan ja uuteen. Sen aikana oli mahdollista yhdistää vanhoja rakkauksiani tiedon, työn ja systeemien tutkimisesta uuteen ihastukseeni muotoiluajatteluun. Päädyin tarkastelemaan työympäristöä asia-kasarvon ja muutoksen kautta, ja sovelsin palvelumuotoilun menetelmiä muo-toilun eri vaiheissa: isossa kuvassa koko työ ajoittui muotoiluprosessin loppu-vaiheeseen, kun muotoiluprosessina ajatellaan työympäristön kehittämispro-jektia kokonaisuutena. Muotoilun kerroksellisuus ilmeni kuitenkin niin, että

myös tuon vaiheen sisällä oli mahdollista toteuttaa kokonainen muotoiluprosessi löydä-määrittele-kehitä-tuota -vaiheineen mobiililuotaimen suunnittelun ja toteuttamisen yhteydessä. Haastattelut ja työpajat täydensivät laadullisen muotoilututkimuksen oppimiskokemusta.

Merkittävin oppi tämän prosessin aikana lienee kuitenkin sen asian oivaltaminen lopullisesti ja perusteellisesti, että muutos ei ole entisellään. Gary Hamelin jo aiemmin siteerattu toteamus ”*We do not need freeze and unfreeze. We kind of need permanent slush*” osoittautui todeksi myös tämän projektin aikana. Vanhat muutosjohtamisen mallit eivät vie meitä eteenpäin, vaan tarvitaan uutta kulttuuria, jota muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät voivat luoda.

## LÄHTEET

Aaltonen, I., Ala-Kotila, P., Järnström, H., Laarni, J., Määttä, H., Nykänen, E., Schembri, I., Lönnqvist, A., Ruostela, J., Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Oyue, J. & Nagy, G. 2012. State-of-the-Art Report on Knowledge Work. New Ways of Working. VTT Technology 17. Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T17.pdf> [viitattu 21.7.2018]. Espoo: VTT.

Alasaari, Hanna. 2017. Yhteisellä muutosmatkalla. Junablogi 18.9.2017. Saatavissa: <http://www.junablogi.fi/fi/junablogi/?article=yhteisella-muutosmatkalla> [viitattu 2.11.2018].

Almqvist, E., Senior, J. & Bloch, N. 2016. The Elements of Value. Harvard Business Review. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value> [viitattu 22.7.2018].

Augustin, Sally & Coleman, Cindy. 2012. The Designer's Guide to Doing Research. Applying Knowledge to Inform Design. New Jersey: John Wiley Sons Inc.

Blomhøj, U., Duvaa, U. & Ørngreen, R. 2011. Mobile Probes in Mobile Learning. Working Paper from The research program: Media and ICT in a Learning Perspective. The Danish School of Education, Aarhus University, Denmark. Saatavissa: [https://pure.au.dk/ws/files/44843336/Mobile\\_Probes\\_in\\_Mobile\\_Learning\\_WorkingPaper.pdf](https://pure.au.dk/ws/files/44843336/Mobile_Probes_in_Mobile_Learning_WorkingPaper.pdf) [viitattu 24.7.2018].

Borole, Rashmi. 2014. Design probes for Happiness. Master of Arts thesis. Aalto University. Saatavissa: [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14471/master\\_Borole\\_Rashmi\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14471/master_Borole_Rashmi_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 21.7.2018].

Butterfield, L., Borgen, W. & Amundson, N. & Maglio, A-S. 2005. Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research* 5 (4), 475–497. London: Sage Publications Ltd.

Collins, Hilary. 2010. Creative Research. The Theory and Practice of Research for Creative Industries. Lausanne: Ava Publishing.

Deloitte. 2016. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Saatavissa:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> [viitattu 24.2.2018]. London: Deloitte University Press.

Design Council. 2015. The Design Process: What is the Double Diamond? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> [viitattu 8.8.2018]. London: British Design Council.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fira. 2018. Käyttäjälähtöinen hankekehitys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fira.fi/palvelut/verstas/> [viitattu 2.11.2018].

GOAL/QPC. 1985. The Memory Jogger. Ultimate Guide for Continuous Improvement. Methuen, USA: GOAL/QPC.

Grünstein, Raoul. 2018. Puheenvuoro REWORK -seminaarissa 24.10.2018. Helsinki.

Grönroos, Christian. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.

Hamel, Gary. 2018. Why Change management is an Oxymoron. WWW-dokumentti. Saatavissa <http://www.garyhamel.com/video/why-change-management-oxymoron> [viitattu 14.11.2018].

Haapakangas, Annu. 2014. Monitilatoimisto asiantuntijaorganisaatiossa. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 130 (16), 1582–3. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim.

Harvard Business Review Analytic Services. 2018. The Workplace Evolution. Pulse Survey. Harvard Business School Publishing. Saatavissa: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/microsoft/workplaceevolution.pdf> [viitattu 24.7.2018].

Hemilä & al. 2016. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy (VTT), Tampereen teknillinen yliopisto (TTY). Saatavissa: [http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta\\_Kuinka\\_asiakasarvoa\\_vaalitaan.pdf](http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf) [viitattu 20.7.2018].

Hiatt, Jeff. 2006. ADKAR. A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland, Colorado: Prosci Research.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirvonen, Suvi. 2010. Tieto – työ – tila. Työympäristösuunnittelu työhyvinvoinnin edistäjänä ja yrityksen liiketoimintastrategian osana. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti Sisustusarkkitehtuuri. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23635/Hirvonen\\_Suvi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23635/Hirvonen_Suvi.pdf?sequence=1) [viitattu 20.11.2018].

Honkonen, Sami. 2017. Building a responsive organisation. Puheenvuoro HRX-tapahtumassa 21.11.2017. Helsinki.

Horstia, Johanna. 2017. Tietotyön suunnittelu monitilatoimistossa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa:

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/24571/hors-tia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 20.11.2018].

Hulkko, S., Mattelmäki, T., Virtanen, K. & Keinonen, T. 2004. *Mobile Probes*. Helsinki: University of Art and Design Helsinki.

International Coaching Federation. 2017. *ICF Core Competencies*. Saatavissa: <https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/CoreCompetencies.pdf> [viitattu 29.7.2018].

Jarke, Juliane & Maaß, Susanne. 2018. Probes as Participatory Design Practice. *i-Com* 17 (2), 99–102. Berlin: De Gruyter.

Jääskeläinen, Jani. 2018. Hankepäällikkö, VR-Yhtymä. Haastattelu 4.11.2018.

Kananen, Jorma. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keltikangas-Järvinen, Liisa. 2016. *Hyvät tyypit – Temperamentti ja työelämä*. Helsinki: WSOY.

Khalil, Ashkani. 2016. Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision* 54 (9), 2277–2293. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196> [viitattu 8.7.2018]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Kilpinen, Paula. 2013. *Capability development within the multinational corporation*. Väitöskirja. Aalto yliopisto. Kansainvälinen liiketoiminta. Saatavissa: [http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto\\_DD\\_2013\\_013.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2013_013.pdf) [viitattu 27.7.2018].

Kotter, John. 1996. *Leading Change*. Brighton, MA: Harvard Business School Press.

Kotter John. & Rathgeber Holger. 2008. *Jäävuoremme sulaa*. Helsinki: WSOYPro.

Kotter, John. 2012. Accelerate! Blogi. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/11/accelerate> [viitattu 8.7.2018]. Brighton, MA, USA: Harvard Business Publishing.

Kritsonis, Alicis. 2005. Comparison of Change Theories. *International Journal of Management, Business and Administration* 8 (1). Houston National Forum Journals.

Kübler-Ross, Elisabeth. 1969. *On Death and Dying*. New York: Touchstone.

Leesman. 2017. The rise and rise of Activity Based Working. Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace. Saatavissa: [http://www.leesmanindex.com/The\\_Rise\\_and\\_Rise\\_of\\_Activity\\_Based\\_Working\\_Research\\_book.pdf](http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf) [viitattu 27.7.2018]. London: Leesman.

Maele Van De, Dave. 2015. Change Management is now Service Design. Blogi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://medium.com/@davevandemaele/change-management-is-now-service-design-3374e3b21b44> [viitattu 18.7.2018].

Malmelin, Nando & Poutanen, Petro. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työssä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. 2016. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martin, Bella & Hanington, Bruce. 2012. Universal Methods of Design. 100 Ways to Research Complex problems, Develop Innovative Ideas and Design Effective Solutions. Beverly, MA: Rockport Publishers.

Mattelmäki, Tuula. 2006. Muotoiluluotaimet. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Miettinen, Satu. 2009. Service designers' methods. Teoksessa Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko (toim.). Designing Services with Innovative Methods. Helsinki: University of art and Design.

Mitronen, L., Korhonen, K. & Rita, J. 2015. Arvoa luova työympäristö. Asiantuntija-artikkeli. Senaatti-kiinteistöt. Saatavissa: <https://www.senaatti.fi/app/uploads/2017/05/Arvoa-luova-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-asiantuntija-artikkeli.pdf> [viitattu 20.7.2018].

Mäki, Annastiina. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Acta Wasaensia 371. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-730-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf) [viitattu 8.7.2018].

Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Hongisto, V., Keränen, J., Koskela, H. & Sandberg, E. 2012. Monitilatoimisto. Ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/monitilatoimiston-suunnitteluohje.pdf> [viitattu 1.1.2019]. Helsinki: Työterveyslaitos.

Nenonen, Suvi & Niemi, Olli. 2013. Tilat ja työympäristö – näkökulmia monitilatoimistoon. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130302.pdf> [viitattu 27.7.2018]. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru. 1998. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40 (3). Los Angeles: Sage Publishing.

Nummi, Pepe. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.



Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.

Oldman, Tim. 2018. The Productivity Problem In Office Design. Facility Executive. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://facilityexecutive.com/2018/05/productivity-problem-office-design/> [viitattu 29.7.2018]

Porkka, J., Rekola, M., Kuula, T., Saari, L., Hyvärinen, J. & Valori, K., Stenlund, O., Kähkönen, K. & Rannisto, J. 2015. Osallistava kokouskäytäntö rakennetun ympäristön suunnittelussa. Saatavissa: [http://cic.vtt.fi/projects/viresmart/VIREsmart/English\\_files/VIREsmart\\_loppuraportti\\_final\\_150dpi.pdf](http://cic.vtt.fi/projects/viresmart/VIREsmart/English_files/VIREsmart_loppuraportti_final_150dpi.pdf) [viitattu 15.12.2018]. Helsinki: VTT.

Poutanen, Petro. 2016. Complexity and collaboration in creative group work. Väitöskirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/162813> [viitattu 27.7.2018]. Helsinki: Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiaalitieteiden laitos.

Pyyny, Milla. 2018. Monitilatoimistot eivät aja akateemisen työ etuja. Tampereen Yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.uta.fi/ajankoh-taista/uutinen/monitilatoimistot-eivat-aja-akateemisen-tyon-etua> [viitattu 20.11.2018].

Rothe, Peggie. 2017. Catalyst, enabler and obstructor workplaces. *Leesman Review* 25. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.leesmanindex.com/Review25.pdf> [viitattu 30.7.2018]. London: Leesman.

Rothe, Peggie. 2018. How to thrive in a VUCA World. *Leesman Review* 26. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.leesmanindex.com/reviewpost/how-to-thrive-in-a-vuca-world/> [viitattu 31.12.2018]. London: Leesman.

Ruohomäki, Virpi. 2016. Näin johdat henkilöstösi monitilatoimistoon – viisi vinkkiä. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/nain-johdat-henkilostosi-monitilatoimistoon-viisi-vinkkia/> [viitattu 27.7.2018].

Saldibar, Sue. 2015. Has hoffice concocted the perfect blend of structure and comfort? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://allwork.space/2015/02/has-hoffice-concocted-the-perfect-blend-of-structure-and-comfort/>. [viitattu 15.9.2018].

Sander, Libby. 2017. The research on hot-desking and activity-based work isn't so positive. The Conversation. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://theconversation.com/the-research-on-hot-desking-and-activity-based-work-isnt-so-positive-75612> [viitattu 21.7.2018].

Sitra. 2016. Megatrendit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sli-deshare.net/SitraFund/sitran-megatrendit-2016> [viitattu 20.8.2018].

- Sitra. 2017. Megatrendit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/> [viitattu 20.8.2018].
- Slumbers, Anthony. 2018. Puheenvuoro REWORK 2018 -seminaarissa 24.10.2018. Helsinki.
- Stickdorn, M., Hormess M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Strategyzer. 2017. The Value Proposition Canvas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas> [viitattu 25.11.2018].
- Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Saatavissa: [https://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](https://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf) [viitattu 1.12.2018]. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Technopolis. s.a. Workplace Design -opas. Saatavissa: <https://www.technopolis.fi/app/uploads/2015/11/Workplace-Design-opas-rakenna-tehokkaampi-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6.pdf> [viitattu 21.7.2018].
- Tolvanen, Jukka. 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum Media.
- Tomperi, Ilkka 2018. Puheenvuoro REWORK 2018 -seminaarissa 24.10.2018. Helsinki.
- Tuominen Saku. 2015. Luova Järkevyys: arkisen luovuuden ylistys. Helsinki: Otava.
- Turku AMK. 2018. WWW-dokumentti. NewWoW Crafting - mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilusta tuottavuutta ja hyvinvointia. Saatavissa: <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hae-projekti/newwow-crafting-mobiiliin-ja-monipaikkaisen-tyon-mu/> [viitattu 18.7.2018].
- Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vartiainen, P., Ollila, S. Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- van Rossum, Lenneke. 2018. Puheenvuoro REWORK 2018 -seminaarissa 24.10.2018. Helsinki
- Workspace Oy. 2018. Tilasta menestystekijä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.workspace.fi> [viitattu 13.7.2018].
- Worley, Christopher G. & Mohrman, Susan A. 2014. Is change management obsolete? *Organizational Dynamics* 43,214—224. Los Angeles: Center for Effective Organizations, University of Southern California.

VR-Yhtymä. 2017a. Iso Paja hankesuunnitelma. Julkaisematon lähde. VR-Yhtymä Oy.

VR-Yhtymä. 2017b. Tervetuloa kierrokselle Pääkonttoriin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.junablogi.fi/fi/junablogi/?article=tervetuloa-kierrokselle-paakonttoriin> [viitattu 1.12.2018].

Wyllie, T., Greene, M., Nagrath, R. & Town, Anna. 2012. Activity Based Working. Jones Lang LaSalle Global. Saatavissa: <http://www.jll.com.au/australia/en-au/Documents/jll-au-activity-based-working-2012.pdf> [viitattu 26.7.2018].

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Viitekehys. Vesalainen 2018.

Kuva 2. Tyypilliset työympäristökehitysprojektin sidosryhmät. Vesalainen 2018.

Kuva 3. Toimeksiantajayrityksen palvelut. Workspace Oy 2018.

Kuva 4. WoW-työn elementit. Aaltonen ym. 2012, 9.

Kuva 5. Työympäristöjohtamisen viitekehys Mitrosen ym. (2015) mukaan. Vesalainen 2018.

Kuva 6. Asiakasarvon elementit. Almqvist ym. 2016.

Kuva 7. Toimistokäytäviä VR:n vahassa pääkonttorissa Helsingin rautatieasemalla 2017. VR-Yhtymä 2017b.

Kuva 8. Näkymä VR:n uudesta pääkonttorista Isossa Pajassa 2018. Workspace Oy 2018.

Kuva 9. Työpajatyöskentelyä 24.5.2017 Pikku Pajassa. Vesalainen 2018.

Kuva 10. Erytistarpeiden dokumentointia. Vesalainen 2018.

Kuva 11. Kotipesä- ja kalustesuunnitelmien muutosluonnos käyttäjätapaamisen jälkeen 17.10.2017. Vesalainen 2018.

Kuva 12. Opinnäyte osana työympäristön muotoiluprojektia. Design Council 2015; Workspace 2018.

Kuva 13. Kutsu luotaamiseen luotainviikon ensimmäisenä aamuna. Vesalainen 2018.

Kuva 14. Esimerkki keskustelusta luotaimessa. Vesalainen 2018.

Kuva 15. Luotaaminen tutkijan näkökulmasta. Vesalainen 2018.

Kuva 16. Luotaaminen tutkijan näkökulmasta. Vesalainen 2018.

Kuva 17. Sosiaalisen muutoksen onnistumiset. Vesalainen 2018.

Kuva 18. Sosiaalisen muutoksen kipukohtat. Vesalainen 2018.

Kuva 19. Teknisen muutoksen onnistumiset. Vesalainen 2018.

Kuva 20. Teknisen muutoksen kipukohtat. Vesalainen 2018.

Kuva 21. Ison Pajan työntekijöiden arvokartta. Vesalainen 2018.

Kuva 22. Suunnitteluprojekti työskentelee Teamsissä. Vesalainen 2018.

Kuva 23. Työpajatyöskentelyä Isossa Pajassa 14.12. Vesalainen 2018.

Kuva 24. Työympäristöprojektin tilaajan arvokartta. Vesalainen 2018.

## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto

### 1. Miten työ on muuttunut

#### Yhteistyö ja yhteisöllisyys on lisääntynyt

Olen herkemmin yhteydessä ihmisiin, kun heihin on tutustunut avoimemmassa työympäristössä. Asioiden selvittely tuntuu olevan helpompaa.

Enemmän kontakteja, uusia tuttavuuksia, parempi verkosto.

Tulee juteltua enemmän työkavereiden kanssa, hienoa tässä on, että ketään ei tarvitse etsiä mistään erillisistä huoneista vaan kaikki, jotka on läsnä ovat läsnä.

Muiden tiimien ihmisiin on tutustunut paremmin.

Kahviloissa törmään henkilöihin hyvin, jolloin voi luontevasti edistää asioita tehokkaasti.

Keskustelua työkavereiden kanssa on enemmän.

Tieto työpaikan asioista tavoittaa paremmin.

Opin tuntemaan kollegoitani paremmin.

Lähimmät kollegani istuvat ihan vieressä, mikä on helpottanut yhteistyötä. Palavereja pidetään pikaisellakin aikavälillä.

Mukava on turista työn lomassa kahvin äärellä, ja pitää siinä vapaampia tapaamisia.

Palavereja tulee pidettyä myös kahvilassa, mikä on uutta entiseen verrattuna.

Voin heti kysyä mielipidettä, neuvoa tms. Tunnen kuuluvani työyhteisöön.

#### Joustavuus on lisääntynyt

Teen enemmän etätöitä. Jos on tiedossa töitä, jotka vaatii oikeasti 100% keskittymistä, jään mieluummin kotiin.

Tulen toimistolle, kun on palavereja, kaipaam vuorovaikutusta/ideointia jne. Se on ihan ok varsinkin kun mulla on pitkä työmatka, helpottaa arkea.

Etäpäiviä tulee pidettyä paljon enemmän.

Etätyöpäivät mahdollistavat keskittyminen.

#### Tulostaminen ja sähköposti on vähentynyt

Sähköpostin määrä on vähentynyt ja ad-hoc asiat voi hoitaa huomattavasti joustavammin. Pelkkää positiivista ainakin toistaiseksi.

Iso näyttö on vähentänyt tulostamista, vaikka paperiton toimistoni ei edelleenkaan ole.

Käytän vähemmän paperia kuin ennen.

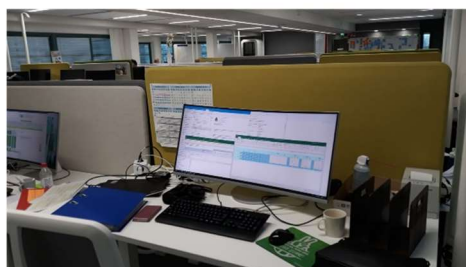
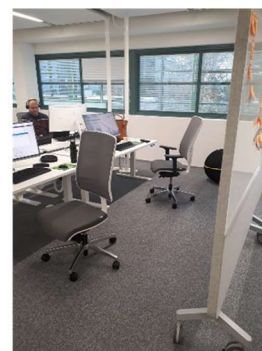
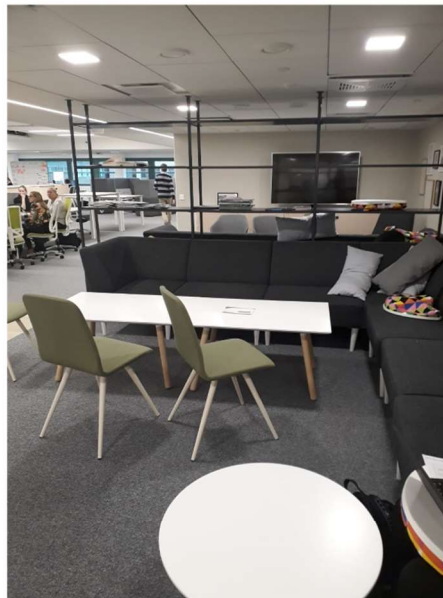
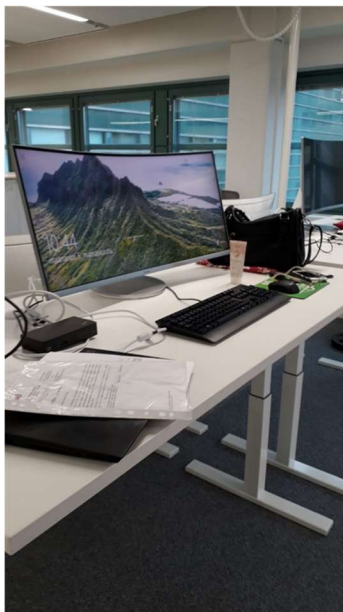
Olen luopunut myös oikeastaan kaikesta paperista, toki sitä oli melko vähän aiemminkin mutta nyt varsinkin työvälineet on lähes aina pelkästään läppäri, laturi, hiiri, kuulokkeet ja puhelin.

#### Ergonomia on parantunut

Sähköpöydän ansiosta seison lähes koko päivän.

Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

1. Mielipaikkasi



## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

**2. Työvälineet ja tietotekniikka****Isot näytöt tukevat työtä**

Isot näytöt ovat ihan mielettömän hyvät.

Iso näyttö on hyvä. Uudella toimistolla on nyt kaiken kaikkiaan 100 kertaa paremmat puitteet kuin vanhalla.

Työpisteiden isot näytöt ovat erinomaisia. Suurin osa päivästä menee niitä käyttäen.

Iso näyttö ehdotonta plussaa.

Välineet huiput! Kaarevat näytöt on hyvät.

Käytössä oleva tietotekniikka tukee hyvin työtäni ja työt sujuvat erinomaisesti.

Näytöt hyviä, muutenkin perustyövälineet toimivia. Kahvilassa erityisesti nojatuoli on kiva paikka pitää lyhyttä skypeä ja keskittyä.

Hienoa, että on voitu järjestää projekteille erillisiä projektitiloja, tehostaa huomattavasti työtä ja parantaa tiedonkulkua!

On mukavaa, että Isossa Pajassa on hyvät laitteet. Eli säädettävät työpöydät ja uudet, isot näytöt. Työympäristö on selvästi modernimpi.

Vetäytymistilan jabrat tuo vähän helpotusta Skype-palaveriini kun ei tarvitse istua koko ajan kuulokkeet päällä.

Tilojen varaaminen helppoa

Turvatulostus toimii kaikkialla

Neukkarien flip-työkalut



## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

### 2. Työvälineet ja tietotekniikka

#### **mutta... telakat, näyttöjen kytkeminen, kokoustilat, laturit, yhteydet tuottavat ongelmia**

Välillä on ongelmia näytön ja koneen yhdistämisessä + säädöissä varsinkin jos ei ole ollut kyseisellä työpisteellä aiemmin

Click sharen kanssa minulla ollut ongelmia saada toimimaan ja tästä syystä vältellyt niitä.

E-siiven kokousvarusteiden käyttö takkuilee välillä

Repun jatkuva pakkaaminen on turhauttavaa... saa nähdä kauanko laturin johto kestää jatkuvaa taittelua pakkaamisessa.

Se, että neukkareissa tekniikka ei aina toimi Skype-palavereissa, on todella kypsää ja siihen kuluu paljon aikaa.

Neuvottelutilojen näyttöjen toiminnassa usein haasteita. Uudelleen koulutuksia niiden käytössä voisi harkita

Monen palaverin alku menee laitteiston/yhteyksien/äänen ym. säätämiseksi Kokoustila Turvallisuus on osoittautunut haasteelliseksi monta kertaa ja samoin Eliel.

Joissain neukkareissa näyttöä ei ole saatu toimimaan (esim. Matkakumppani).

Telakat ei toimi kaikilla.

Ongelmia aiheutuu kannettavan tietokoneen kytkemisestä näyttöön, mikä ajoittain turhauttaa.

Ongelmia aiheutuu kannettavan tietokoneen kytkemisestä näyttöön, mikä ajoittain turhauttaa.

Skypeissä ollut viimeaikoina ääniongelmia (ei välttämättä liity isoon pajaan). Yhdessä neukkarissa piippaa niin että korviin sattuu (5. krs projektitila).

Neukkareiden näytöt ovat toimineet huonosti minun koneeni kanssa.

Nettiyhteys pätkii.

Verkko pätkii välillä, mikä turhauttaa.

#### **Ehdotuksia: lisää näyttöjä ja yksityisyyttä**

Rauhallisiin tiloihin kaipaa ekstra näyttöjä.

Kaikilla työpöydillä tulisi olla ekstra näytöt, erityisesti vetäytymis-/hiljaisissa tiloissa. esim. yrityssalaisia asioita?

Avoimessa tilassa ei aina voi keskittyä, uudet kuulokkeetkaan eivät auta. Pitäisi olla todelliset vastamelukuulokkeet.

Tulisiko harkita ainakin osaan näytöistä suojakalvoja, joka estää muita näkemästä esim. yrityssalaisia asioita?



## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

**3. Johtaminen****Johtamista Ilossa Pajassa kuvaa:**

Kuunteleminen, kehittyminen ja viestiminen.

Itseohjautuvuus, vastuu, joustavuus.

Ehkä vähän avoimempaa.

Johto on lähempänä.

Aiempaa spontaanimpi, helpommin lähestyttävä, tasavertaisempi.

Strukturoidut viikkopalaverit. Vastuuta antavaa. Vapaus tehdä.

Itseohjautuvuus, ketteryys. Stressi.

Digitalisaatio, itseohjautuvuus. YT.

Hierarkkinen, kaukainen, yksinvaltius.

Poukkoileva, epäjohdonmukainen epätasa-arvoinen.

Vaativa, kiire, täydellisyys.

Muuntautumiskyvytön, epäluottava, kontrolloiva.

*Käyn esimieheni kanssa viikoittain ajankohtaisia asioita läpi, saan häneltä kaiken tarvitsemani tuen työskentelyyn. Jos ilmenee jotain ongelmia, yhdessä ne selvitetään ja asiat ratkaistaan parhaalla mahdollisella tavalla!*

*Oma esimieheni on samalla alueella ja tarpeisiini nähden riittävästi tavoitettavissa.*

*Muutoshallinta on ollut puutteellista varsinkin organisaatiomuutoksissa. Epäselvyyttä vastuualueista eikä aina tiedä keneen pitäisi olla yhteydessä ja kuka päättää mistäkin.*

**Toivotaan yhteisiä käytäntöjä**

Samoja sääntöjä kaikille. Nyt jopa saman divisioonan sisällä on eri käytäntöjä etätöissä ja työajan määrittelyssä, vaikka henkilöt tekevät samantyyppistä toimistotyötä.

Yhteiset käytännöt pitäisi sopia selkeämmin: esim. pitäisi varmistaa, etteivät tiimiläiset ole jatkuvasti vain hajaantuneena ympäri taloa. Tiimin toiminnalle olisi tärkeää, että nähtäisiin säännöllisesti. Myös etätöiden/työajan käytön pelisäännöt vaativat selkeyttämistä.

Luottamusta. Rohkeutta ottaa joustavan työajan pelisäännöt käyttöön. Etäpäivät osaksi normaalia työtapaa.

## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

### 4. Pelisäännöt

#### Tämä toimii

Työtiloissa homma sujuu, ollaan suht. siististi ja muiden työt huomioiden. On myös ollut kiva oppia muiden tiimien hommista, kun istutaan lähekkäin.

Puheluihin käytetään puhelinkoppia, nopeisiin palavereihin käytetään vetäytymistiloja.

Yhteisissä tiloissa toisten huomioiminen on mielestäni sujunut ällistyttävän hyvin = paikat pysyneet siisteinä, omia kamoja ei jätetä sikin sokin, puhelut hoidetaan sivummalla pääsääntöisesti jne.

#### Äänet häiritsee

Työpöydän ääressä pidetään skype-palavereja, näppäimistöä käsitellään kovaäänisesti.

Useimmiten keskittymistä häiritsee lähellä istuva työntekijä joka keskustelee kollegansa kanssa. Kopisevat kengät, pirisevät puhelimet ja puheensorina häiritsevät toisinaan keskittymistä.

#### Siisteys kunniaan

Siisteys kahvikuppien jälkiä työpisteissä ja kahvila-alueilla jätetään härskisti siivoamatta.

Astioita jätetään lavuaariin (ällöttävää nostella niitä sieltä märkinä tiskikoneeseen) ja kahviläikkiä on ympäriinsä pöydillä.

Kaikki eivät osaa vetää vessasta, kun ovat tarpeensa tehneet

Pääoven vieressä ulkona on usein tupakoitsijoita, jotka heittävät tumpit maahan. Inhottaa!

Isoin ärsytys: miksi jotkut elävät harhaluulossa, että kotitontut siivoavat meilläkin? Siis mukien ja lasien jättäminen keittiölavuaariin, tiskikoneen käyttöä ja sen tyhjennystä.

#### toisaalta...

Enemmän tekee mieli huomautella niille kotitontuille siitä häsäämisestä kun niille, jotka ei tajua siivota omia jälkiään.

#### Työpisteitä varataan

Tietyt projektit ovat vallanneet jopa hiljaisen huoneen vaikka vieressä olisi tyhjiä pöytiä ja tiloja vaikka koko projektille.

Äärsyttää kahvilassa pöytien varaaminen. Siellä saattaa parhaimmillaan olla yksi tietokone per pöytä, mutta ketään ei näy missään. Iltapäivällä kun haluaisi pitää sen pienen tauon ja syödä välipalan niin ei oikein tiedä mihin voi istua. Ja kun ei voi tietää, että onko se henkilö vaan vaikka vessassa, monesti ei riitä se pelkkä kone siinä vaan on laukut ja ulkovaatteet siinä myös.

Yritetään välttää palaveritilojen varausta, jos asiat voi hoitaa esim. kahvilassa

Ongelma on omien paikkojen varaaminen. Myös esimiehet edellyttävät että kotipesässä pitää istua

## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

**4. Pelisäännöt****Ehdotuksia**

Pelisääntöjen kertaus olisi paikallaan. Äkkiä ne unohtuivat kuten - työpisteissä ei syödä. Ja tämä asia pitää saada tietoon myös talossa oleville konsulteille

Hyvä tapa saada nuo asiat paremmin toimimaan: Muistutus. Uusia ihmisiä tulee koko ajan - perehdytys. Ja yhdessä ne säännöt on sovittu kaikkien viihtyvyydeksi

Jutellaan rohkeasti jos joku asia häiritsee / sanotaan rakentavasti. Itse en ainakaan kaipaa lisää "sääntöjä", mielestäni tähän asti kaikki on sujunut hyvin.

Sairaana jäädään kotiin!



## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

### 5. Jatkossa toivon (kun 5 ja 6. kerros ei ole käytössä)

#### Työrauhaa, yksityisyyttä ja riittävästi työpisteitä ja vetäytymistiloja

Nykyisin ok ja **säilytettävä: Riittävä työrauha**, eli vältetään turhaa hälinää ympäristössä

Pitää mahdollistaa jatkossakin se, **että on riittävästi työpisteitä ja näyttöjä, ettei tarvitse tehdä töitä sohvalla**, jos kaikki työpisteet on varattu.

Akvaarioihin olisi hyvä **sumentavat teipit** siten, että näissä on työrauha muilta katseilta mutta kuitenkin huomaa, että on vapaa tai varattu

Kaipaa parannusta: **Enemmän pieniä 1-2 henkilön vetäytymistiloja, minne voi rauhassa mennä tekemään töitä (esim. Telco).**

Oma tiimini tekee puhelinpalvelu työtä joten **puhumisrauha** on ensiarvoisen tärkeää. Hälinä ei saa kuulua asiakkaille

Tehdään paljon töitä yhdessä, jonka vuoksi kotipesäsiivessä on välillä hieman rauhatonta. **Olisi hyvä, jos olisi joku toinen hiljainen tila, jossa pystyy tekemään tarkkuutta vaativaa työtä ja jossa olisi kunnolliset työvälineet:** työpöytä, säädettävä tuoli, monitori ja sähköpistoke.

Oma työryhmä joutuu muuttamaan 6. kerroksesta pois. Työympäristö siellä on ollut rauhallinen. Vähän jännittää, miten käy muuton jälkeen. Vetäytymistilojen vähentyminen askarruttaa.

#### Yhteiset tilat yhteiseen käyttöön

Että **yhteiset tilat säilyisi yhteisinä**. Jo nyt on projektitiloja varattu kuukausiksi yhden projektin käyttöön. Neloskerroksessa konsultit tais viedä hiljaisen työn tilan.. pelottaa, **että kun johto tulee alemmas niin eriytetäänkö heille jotain tiloja**, mitkä ovat vain heidän käyttöön, jolloin ne yhteiset varattavissa/ei varattavissa olevat tilat taas vähenee

Toivon kovasti, että **varattavia tiloja ei suljeta vain johdon / tiettyjen projektien käyttöön**. Uskon että haastetta tulee olemaan näiden tilojen riittävydessä ja kaikista eniten harmitusta aiheuttaa se, jos varauksista poislukittu tila ammottaa suurimman osan aikaa tyhjillään.

#### Projekteille tilaa

**Projekteille pitäisi varata ne isot projektitilat** kahvilatilojen vierestä eikä pikkuneukkareita, niin kuin 4A:ssa on toinen varattu. Useampi pienempi projektitiimikin voisi mielestäni olla yhdessä isossa tilassa yhdessä.

#### Kokoustilat riittävät

Ainakin **kokoustilojen riittävyys** tulee varmistaa. Jo nyt on tilanteita, että hiljaisia työtiloja ja neukkareita ei vain ole vapaana

Pienten varattavien neukkareiden kohdalla mielestäni ratkaisu on pitkälti **toimintatavan muutos: hyödynnetään kahvilatiloja, harkitaan paremmin kannattaako pitää palaveri jne**. Mutta kokoussiiven 18hlö neukkarit ja projektitilat ovat tosi hyviä tiloja vaikka koulutustilaisuuksien pitämiseen, ovat tälläkin hetkellä hirmu täysiä joten se vähän huolettaa miten ne riittävät jatkossa.

## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

## 5. Jatkossa toivon (kun 5 ja 6. kerros ei ole käytössä)

## Ei varata paikkoja

**Voisi vielä enemmän varmistaa myös sitä, että ei ole "omia paikkoja"**, joillain tiimeillä niitä on nyt muodostunut. **Hiljaisia tiloja pitää saada enemmän**, nyt jotkut sellaiset on varattu projektityöskentelyyn. Neukkarien riittävyys?

Ehkä pitäisi tiivistämisvaiheessa teroittaa vielä, että **työpistettä ei voi omia henk.koht pisteeksi** ja kerrottaisiin selkeästi, jos on joku alue joka varattu vain tietylle porukalle. Nyt tuntuu että on vähän muodostunut "kirjoittamattomia sääntöjä", ketkä istuu missäkin ja mihin sopii mennä.

## Uudet työyhteisöt / kotipesät säilyy

Todella hyväksi koettu avoin yhteistyö **säätiöiden, treasuryn ja talouden** kanssa. Helpointa olisi muuttaa 6A -> 3A.

Oleellista oman työryhmän kannalta jatkossakin on että **ryhmän sijoittelu pysyy tiiviinä samalla alueella** ja jos mahdollista niin ainakin osittain tulisi pystyä toimimaan "suojatuissa" tiloissa yksikkömme työn luonteen ja käsiteltävien luottamuksellisten asioiden suhteen. Vetäytymistiloja tulee olla riittävästi juuri em seikkaan vedoten. läheisyyteen.

Työskentelen projekteissa ja paikkani muuttuu päivän mittaan useasti, tykkään **silti pitää sen oman kotipesäni ja siinä ympärillä olevat työkaverit**. Kun tarvitsemme tietoa ja porukka lähellä tai tiedän missä, niin asiat selviää nopeasti..

## Sijoittelut ja tilojen monipuolinen käyttö, ehdotuksia

Olen ymmärtänyt että **3. kerroksessa on hyvin tilaa**. 4. kerroksessa B-siipi on täyteen ammuttu, itse istun siellä. Eli tiimini kannalta 4B:hen en lisäisi väkeä enää yhtään. Sen **sijaan 4A:ssa on jonkin verran tilaa**, käytämme välillä heidän toista vapaana olevaa tiimineukkaria, jos omamme ovat käytössä

4C-siivessä on avotilassa **useampi neukkaripöytä peräkanaa, kannattaisiko niistä siirtää yksi 4A:n** toiseen neukkariin, jossa on nyt kaksi sähköpöytää yhdistetty ja siirtää sähköpöydät 4C:hen tms, niihin näytöt ja muut tarvikkeet, niin saadaan taas pari työpöytää lisää..

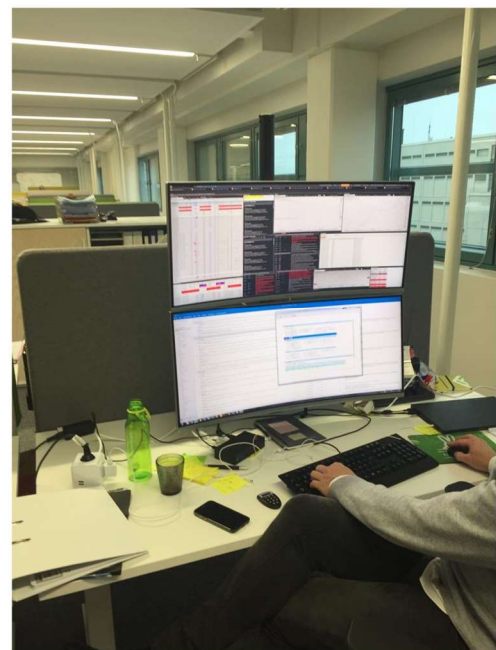
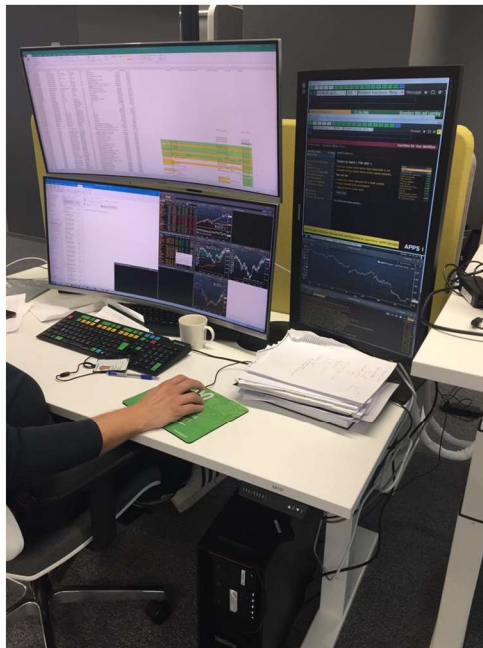
Oman kerroksen osalta tilat ovat jo nyt aika tiiviissä käytössä. C-siivessä ainoastaan on välillä väljää, sinne voisi jokin pienen tiimin ehkä sijoittaa. **C-siiven kirjasto oli aluksi vajaakäytössä mutta nyttemmin sen ovat vallanneet konsultit** eli sekin on varsin täysi. Oma tiimini on niin pieni että mahdun aina jonnekin. Sähköpöydän ääressä kuitenkin haluaisin tehdä työtä jatkossakin eli **kenenkään vakituinen kotipesä ei voi jatkossakaan olla kahvilassa**.

## Liite 1. Luotaintehtävien yhteenveto (jatkuu)

**5. Jatkossa toivon (kun 5 ja 6. kerros ei ole käytössä)****Erityistarpeet huomioidaan**

Meillä myös **turvavarusteita, niiden säilytykseen tulee löytyä tilaa**. Muuten ei huolestuta: tekipä uudessa pääkonttorissa missä tahansa töitä, on siellä viihtyisää ja paljon vaihtoehtoja.

**Säätiöiden kiinteä kone Bloomberg ja Treasuryn vastaavasta Reuters**. Nämä täytyy olla **kiinteillä työpisteillä**. Treasury käsittelee edelleen meistä riippumattomista syistä paljon papereita, joten treasury tarvitsee edelleen 5 kpl isoja kaappeja. Lisäksi kassakaappi tarvitaan treasuryn kotipesän. Myös säätiöt tarvitsevat ison kaapin kotipesän läheisyyteen.



## Liite 2. Haastattelurunko luotaamiseen osallistuneille

1. Miltä luotaaminen tuntui?
2. Oliko alkuinformaatiota riittävästi?
3. Mitä ylipäätään ajattelit menetelmästä?
  - Oliko se vaivalloista tai helppoa?
  - Herättikö menetelmä luottamusta tai epäilyjä?
4. Häiritkö anonymisyys? Olisiko ollut parempi, että tutkijalla olisi ollut "kasvot"?
5. Olisiko ollut parempi tietää kaikki kysymykset etukäteen ja vastata kerralla?
6. Mitä etua tai haittaa siitä oli, että tehtävät ja kysymykset oli jaettu eri päiville? Paransiko / heikensikö paneutumista?
7. Oliko kysymykset / tehtävät selkeitä / epätarkkoja
8. Vertaa seuraavia: kyselytutkimus – yksilöhaastattelu – työpaja – WhatsApp-luotain. Mihin osallistuisin mieluiten?
9. Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen? Miten koit sen?
10. Mitä palautetta odotat tutkimuksesta?
11. Millaisiin tilanteisiin tämän tyyppistä tutkimustapaa voisi käyttää?

Liite 3. Haastattelurunko projektin jäsenille

1. Missä vaiheessa tulit mukaan projektiin?
2. Mitä silloin ajattelit projektista?
3. Mitä havaintoja teit kokeneena A) projektijohtajana B) muutosjohtajana?
4. Mihin kiinnitit huomiota?
5. Tapahtuiko projektin aikana jotain, joka oli erityisen hyvää ja onnistunutta?
  - mitä se merkitsi sinulle sinun työsi kannalta?
  - mihin se vaikutti?
6. Entä tapahtuiko tai oliko vaiheita, jotka jäivät mieleesi hankalina tai epäonnistuneina tai eivät vastannut odotuksiasi?
  - mitä se merkitsi sinulle sinun työsi kannalta?
  - mihin se vaikutti?
7. Jos aloittaisit saman projektin nyt uudestaan ja tietäisit, mitä nyt tiedät, odottaisitko tai vaatisitko yhtistyökumppanilta jotain erityistä?



Liite 4. Pelisääntötyöpajan yhteenveto

