



Asiakkaan osallistamisen vaikutus toimitilamuutoksessa

Jussi-Pekka Koskinen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakkaan osallistamisen vaikutus toimitilamuutoksessa

Jussi-Pekka Koskinen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Jussi-Pekka Koskinen

Asiakkaan osallistamisen vaikutus toimitilamuutoksessa

Vuosi 2019 Sivumäärä 40

Opinnäytetyön aiheena on asiakkaan osallistamisen vaikutus toimitilamuutoksessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii korjausrakentamiseen erikoistunut yritys, tässä työssä sitä kutsutaan nimellä Yritys X. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää yrityksen toimitilamuutosprosessia ja tavoitteena on selvittää, kannattaako asiakkaan osallistaminen toimitilamuutoksessa.

Opinnäytetyön tietopohja koostuu kahdesta pääaiheesta. Työympäristöstä ja etenkin sen muutoksesta sekä osallistamisesta. Ensimmäisessä pääaiheessa käsitellään toimitilojen kehitystä, työntekoa tukevia elementtejä, toimitilamuutoksen syitä sekä toimitilajohtamisen roolia yrityksen toiminnassa. Toisessa pääaiheessa käsitellään osallistamisen syitä ja keinoja sekä muutosvastarinnan helpottamista ja muutosjohtajuutta osallistamisen keinoin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelun tavoitteena oli kerätä muutosprosessissa mukana olleiden henkilöiden ajatukset projektin kulusta sekä osallistamisen kokonaisuudesta. Haastateltavia henkilöitä oli kuusi, joista kaksi toimi toteuttajina ja neljä asiakkaina. Kummankin osapuolen valitseminen oli tutkimuksen kannalta olennaista, jotta saatiin selville näkökulmaeroja projektin kulusta sekä mielipiteistä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaan osallistaminen toimitilamuutoksessa kannattaa. Sillä saadaan jaettava tärkeäksi koettua informaatiota ja sitä kautta vähennettyä mahdollisia pelkoja ja huolia. Toinen esiin noussut tulos näyttää, että osallistamalla henkilöstö suunnitteluvaiheeseen saadaan työtilat ja työtavat kohtaamaan. Osallistamisen heikkoutena pidetään aikataulullisia ongelmia sekä työmäärän lisääntymistä. Lisääntynyt työmäärä nähdään kuitenkin positiivisena projektin tulevaisuuden ja onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen perusteella Yritys X:n kannattaa kehittää toimitilamuutosprosessiaan ja ottaa osallistaminen osaksi projektitoimintaa.

Asiasanat: Työympäristö, osallistaminen, toimitilamuutos

Jussi-Pekka Koskinen

influence of a customer's involvement on work environmental

Year	2019	Pages	40
------	------	-------	----

The subject of this thesis is the influence of a customer's involvement on work environmental changes. This thesis was commissioned by a renovating company, which will be referred to as Company X in this report. The purpose of this thesis project was to develop the process of work environmental changes and the goal was to determine whether it is effective to let the customer to be a part of the process.

The theoretical framework of this thesis has two main themes: changes in the work environment and involvement. In the first main theme, we are considering the development of the workplace, the elements that support work, the reasons behind environmental changes and the role of facility management inside the company. In the second main theme we are considering the reasons and ways of involvement, avoiding resistance and change leadership.

The study was carried out as a qualitative research and method was an interview. The main goal of this interview was to collect the participants opinions about the project and involvement. Six people participated in the interview, four of them were customers and two were implementers. It was important for the research to interview both parties, so we were able to find out different point of views and opinions on the project.

Based on this research we were able to come to the conclusion that customer involvement is effective. It increases the amount of information that is considered important because of the possibilities to react to customers' fears and concerns. The other part of the result shows that, when customers have been involved in the project, the working environment serves the customers and their working habits better. Weaknesses identified in this research regarding the involvement of customers in the process are that this can cause schedule issues and increased working hours. Extra working hours can also be considered a positive feature as it will benefit the whole project in the future.

Based on the results of this research, it is recommended that Company X should develop their operating model and involve customers in the process.

Keywords: Work environment, involve, office change

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tausta ja aiheen rajaus	6
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	7
2	Työympäristö.....	7
2.1	Toimitilojen kehitys	8
2.2	Toimitilamuutos	9
2.3	Toimitilajohtaminen.....	11
2.4	Työntekijää tukeva työympäristö	13
3	Osallistaminen toimitilamuutoksissa.....	14
3.1	Osallistaminen	15
3.2	Osallistaminen työkaluna	16
3.3	Osallistaminen muutosvastarinnan helpottamiseksi	18
3.4	Osallistava muutoksen johtaminen	20
4	Tutkimuksen kulku ja menetelmät	22
4.1	Haastattelu.....	23
4.2	Aineiston keruu ja analysointi	23
5	Kokemukset muutosprosessista ja osallistamisesta	25
5.1	Hyödyt ja haitat projektin onnistumisen kannalta	26
5.2	Työympäristöön vaikuttavat tekijät	29
5.3	Osallistamisen toteutus	30
6	Johtopäätökset	31
	Lähteet	34
	Kuviot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Työelämä ja työtavat muuttuvat alati ja siksi tilojen, joissa suurimman osan päivästä viettäme, tulee vastata näihin joka päiväisiin tarpeisiin. Työpaikalle ei tarvitse enää mennä kiinteään puhelimen tai tietokoneen takia. Teknologian nopea kehitys 2000-luvulla, on muuttanut työtapoja radikaalisti ja osaltaan mahdollistanut sen, että työt pystytään tekemään missä tahansa. (Tekes 2011, 10.) Kilpailu kiristyy yritysmaailmassa ja johdon tulee miettiä millä keinoilla tuottavuutta saadaan parannettua ja mistä saadaan säästöjä. Näihin kysymyksiin toimitilamuutos on yksi mahdollinen ratkaisu.

Tämän työn toimeksiantaja Yritys X haluaa lisätä osaamistaan ja laajentaa toimintaansa toimitilarakentamisen puolella. Tutkin opinnäytetyössäni osallistamisen vaikutusta toimitilamuutoksessa. Tutkimuksen lopussa osallistamisen hyödyistä toivotaan kyllä tai ei lopputulemaa ja sen mukaan yritys X pystyy kehittämään tai olemaan kehittämättä omaa toimintaansa toimitilamuutos projekteissa.

Opinnäytetyön ensimmäisissä luvuissa 1.1 ja 1.2 käydään läpi työn lähtökohdat, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Luvut 2-3 sisältävät työn teoreettisen viitekehyksen. Ensimmäinen teoreettinen osia avaa, mitä vaikutusta työympäristöllä on työntekoon. Toisessa osiossa käsitellään osallistamisen vaikutuksia osana muutosta. Luku 4 sisältää opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen analyysin. Luku 5 sisältää tutkimustulokset ja luku 6 johtopäätökset

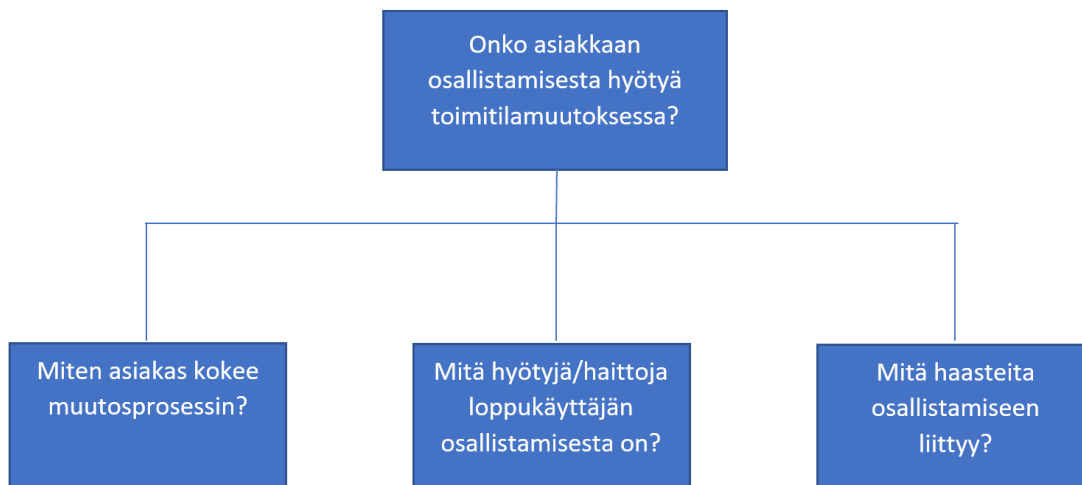
1.1 Työn tausta ja aiheen rajaus

Tämä työn toimeksiantajana toimii Yritys X. Yritys toimii toimitilamuutoksissa rakennuttaja, projektinjohto- ja suunnittelu tehtävissä. Yritys on perustettu muutama vuosi sitten ja heidän tarkoituksenaan on kehittää omaa toimitilamuutosprosessiaan kasvavan liiketoiminnan mukana. Yrityksen henkilöstö on toiminut tähän asti kokemuspohjan perusteella toimitilamuutos projekteissa. Kasvava liiketoiminta tarkoittaa heidän tapauksessaan sitä, että tietyn toimintamallin kehittäminen ja vakiointi helpottaisi reklamaatioiden ja turhien lisätöiden määrää.

Jotta opinnäytetyön aihe ei olisi liian laaja ja ottaisi kantaa koko toimitilamuutos prosessiin, rajattiin työ koskemaan asiakkaan osallistamiseen liittyviin kysymyksiin. Toimeksiantajan mukaan loppukäyttäjää ei aina kuulla tai ymmärretä muutoksen yhteydessä riittävästi. Osallistamisen puute näkyy projektin aikana erilaisina haasteina ja työsuoristusten uusimisena. (Haastattelu 23.1.2019.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää loppukäyttäjän osallistamisen vaikutusta toimitilamuutoksessa, eli onko osallistamisesta hyötyä projektin aikana, ja miten se vaikuttaa toimitilamuutoksen lopputulokseen.



Kuvio 1 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Onko asiakkaan osallistamisesta hyötyä toimitilamuutoksessa? Tutkimuskysymyksinä on: Miten asiakas kokee muutosprosessin? Mitä hyötyjä/haittoja loppukäyttäjän osallistamisesta on? Mitä haasteita osallistamiseen liittyy? Tutkimuskysymyksiensä avulla on tarkoitus selvittää kannattaako Yritys X:n ottaa toimitilamuutoksiin osallistaminen yhdeksi työkaluksi. (kuvio 1.)

2 Työympäristö

Työympäristön ajatellaan usein olevan pelkkä fyysinen tila, mutta näin ei ole. Mertasen (2015, 13) mukaan työympäristön voi jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen. Fyysinen työympäristö sisältää työtilat ja kaikki muut aineelliset elementit. Sosiaalinen ulottuvuus pitää sisällään johtamistavat, yrityksen toimintakulttuurin ja yrityksen ilmapiirin. Psyykinen ulottuvuus tarkastelee työn kuormittavuutta ja sisältää sekä sitä, miten yksilö voi ja viihtyy päivittäisessä työssään. Työympäristö on siis yhtä kuin kaikki nämä kolme elementtiä, jotka yhdessä luovat toimivan kokonaisuuden.

2.1 Toimitilojen kehitys

Työympäristö on muuttunut historian saatossa aina kehityksen mukana. Muutostrendit muokkaavat käyttäjiä ja tiloja oman aikakautensa näköiseksi. 1900-luvulla voidaan tunnistaa 7 eri kehitysvaihetta, liittyen toimitiloihin ja erityisesti toimistoympäristöön. (Tekes 2011, 7.)

1900-luvun ensimmäiset 50 vuotta toimistot saivat vaikutteensa teollisesta tuotannosta. Tilat olivat suuria halleja ja ihmiset työskentelivät vierä vieressä tarkasti valvottuna. Tarkoituksena oli mahdollistaa tarkasti kontrolloitu ja mahdollisimman tehokas työskentely. (Tekes 2011, 14 & rakennustieto 2013.)

1950-luvulla hierarkkinen ajattelu rantautui toimistorakentamiseen. Kehittynyt rakennustekniikka mahdollisti tornitalo rakentamisen ja johtajat siirtyivät omiin kerroksiinsa. Omat toimistohuoneet tulivat ikään kuin symboliksi kertomaan asemasta yrityksen hierarkiassa. Suorittavan työntekijät olivat avokonttoreissa ja jokaisella oli samanlaiset työpisteet. (Tekes 2011, 14 & rakennustieto 2013.)

1960-luku siirsi työympäristön kehittämisen edelläkävijyyden Eurooppaan ja saksalainen maisemakonttori näki päivänvalon. Tilojen suunnittelussa yritettiin rikkoa hierarkiaa ja tuoda kaikki työntekijät samaan tilaan, avoimeen työympäristöön. Tämän toivottiin lisäävän sosiaalisuutta ja kehittävän työtapoja, mutta sen nähtiin vielä silloin korreloivan vanhaan, tehokkuuteen tähtäävään arvomaailmaan. Johto ja yritykset eivät olleet valmiita luopumaan valasta ja halusta näyttää kuka on menestynein, joten johtajat saivat edelleen isoimman ja korkeimman huoneen. (Tekes 2011, 14 & rakennustieto 2013.)

1970-luku oli yksityisyyden aikakautta. 1960-luvun meluisat ja rauhattomat avo- ja maisemakonttorit alkoivat riittää työntekijöille, mikä johti siihen, että avokonttorien työpisteet eristettiin toisistaan erillisillä väliseinillä. Jos toimitilat muutettiin kokonaisuudessaan, oli trendinä rakentaa pitkiä käytäviä, jonka varrella jokaisella oli oma henkilökohtainen työhuone. (senaatti.fi 2017.)

1980-luvulla hyvä taloudellinen tila ja rakennusteknologian kehittyminen heijastui toimistosuunniteluun. Betonielementit mahdollistivat uudenlaisen rakentamisen ja talotekniikka kehittyi uudelle tasolle. Mikrotietokoneet tekivät tuloaan markkinoille ja niin sanottu älykäs rakennus alkoi hahmottua ihmisten mieliin. (Tekes 2011, 15 & elementtisuunnitelu.fi.)

1990-luvulla alkoi mobilisaation aikakausi, joka jatkuu ja kehittyy edelleen nykypäivänäkin. Työ ei ole enää sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan. Työtehtävät voidaan usein suorittaa

virtuaalisessa tilassa, mikä muuttaa fyysisen tilan tarvetta. 1990-luvulla taloudellinen tilanne toi avokonttorit takaisin, mutta jokaiselle oli edelleen oma merkitty paikkansa.

2000-luvun alussa kiihtynyt digitalisaation kehitys on muuttanut tilan tarvetta radikaalilla tavalla. Fyysinen materiaali kuten paperi, jota kaikki kaapit olivat ennen täynnä, on siirtynyt verkkoon ja tämä on osaltaan vähentänyt tilantarvetta fyysisessä ympäristössä. Tämän hetken trendinä onkin monitilatoimistot, jossa henkilöille ei ole merkittyjä työpisteitä, vaan jokaiselle työtehtävälle on suunniteltu optimaalinen tila, Tilat ovat helposti muokattavissa ja mahdollistavat yrityksen kasvun ilman suuria toimitilamuutoksia. (Tekes 2011, 15 & senaatti.fi 2017 & rakennustieto 2013 & kuvio 2.)



Kuvio 2 Toimitilojen kehitys

2.2 Toimitilamuutos

Toimitilamuutoksella haetaan lähtökohtaisesti olemassa olevan tai tulevan toiminnan kehittämistä ja lisäarvon tuottamista loppukäyttäjälle. Muutoksen toteuttamiseen voi olla useita syitä, joita ovat esimerkiksi muuttuneet liiketoimet, kiinteiden kustannusten leikkaaminen, brändin kehittäminen, henkilöstön kasvu tai uusiin toimitiloihin siirtyminen tai jo olemassa olevien muokkaaminen. (Simola 2012, 8.)

Toimitiloista syntyneet kustannukset ovat usein yrityksille yksi suurimmista kuluista. Kiinteistön kustannukset eivät rajoitu pelkästään työajalle ja siksi ne syövät yrityksen kassaa ympäri vuorokauden. Toimitilamuutoksella voidaan vähentää toimitiloista syntyviä kuluja, kun tilankäytön tehokkuutta saadaan optimoitua. (Rapal 2015, 2.)

Rapalin tekemän tutkimuksen mukaan (2016,1) Suomessa toimitilojen käyttöaste on vain noin 40%. Luku kertoo, että emme ole vielä ymmärtäneet uusia työnteon tapoja ja kiinteistöistä tulevat kustannukset ovat liian suuria. Samainen tutkimus selvitti, että Suomessa yksittäinen työntekijä vie toimistotilaa 17m², kun globaalisti vastaava luku on 11,5m².

Onnistuneen toimitilamuutoksen ehtona on, että muutoksen toteuttaja selvittää loppukäyttäjän nykyiset ja tulevat tarpeet, hallitsee uusimmat tilaratkaisumallit sekä ottaa selvää, ovatko käyttäjät valmiita muuttamaan nykyisiä työtapojaan. On erittäin tärkeää, että fyysisen tilamuutoksen lisäksi työtavat muuttuvat tiloja vastaaviksi. Muuten uusia työtapoja tukevat tilat menevät hukkaan, kun käyttäjät toimivat vanhojen tapojen mukaan. Jos edellä mainittu toiminta toteutuu, muutoksen lopputulos ei vastaa suunniteltua ja toiminta on alkuperäistä heikompaa. (Simola 2012, 13.)

Toimitilamuutoksen voi jakaa kokonaisuutena osiin, koskien erivaiheissa suoritettavia toimia. Näitä osa-alueita voidaan katsoa olevan viisi ja niiden nimeäminen ja jaottelu riippuu toteuttajasta. (Kuvio 3.)



Kuvio 3 Rakennushankkeen vaiheet

Tarveselvitys kuuluu prosessin tärkeimpiin vaiheisiin, koska sen tarkoituksena on selvittää, onko toimitilamuutos tarpeellinen ja tehdäänkö siitä hankepäättös. Tässä vaiheessa on tärkeää selvittää mitä tarpeita ja ideoita käyttäjällä on, koska koko muutosprojekti pitää suorittaa käyttäjän ja heidän käyttötarkoituksiensa mukaisesti. Olemassa olevista tiloista on hyvä mitata käyttöasteet sekä tehdä kuntotutkimukset. (Kallasjoki 2016, 6.)

Hankesuunnittelussa toimitilamuutokselle määritetään tavoitteet sen laajuutta, toimivuutta, laatua, kustannuksia ja aikataulua koskien. Tässä vaiheessa on hyvä selvittää loppukäyttäjän rooli projektin aikana sekä sopia toimintamallit ja säännöt. (Kallasjoki 2016, 8.)

Rakennussuunnittelussa suunnitellaan aluksi luonnos tilojen ja toimintojen sijoittumisesta sekä esitetään tulevien toimitilojen suuntaa antavat piirteet, kuten kalusteet, pinnat ja valaistus. Luonnossuunnittelun jälkeen tehdään toteutussuunnitelma, johon kaikki tarpeelliset tiedot siirretään viranomaissäädöksen vaatimalla tavalla. (Koivu 2002, 86.)

Rakennusvaiheessa seurataan suunnitelmaa, joka kohteelle on määritelty ja sen pohjalta rakennetaan, valvotaan sekä hoidetaan hankinnat ja muut sopimukseen kuuluvat kohdat. Riittävän usein järjestetyt työmaakokoukset ja valvonta huolehtii siitä, että työmaalla sujuu kaikki aikataulussa eikä ylimääräisiä yllätyksiä pääse syntymään. (Simola 2012, 16.)

Käyttöönnotossa tarkistetaan, että kaikki toimii niin kuin on suunniteltu ja sovittu, sekä perehdytetään loppukäyttäjää toimimaan tiloissa uusien ohjeiden mukaisesti. Jos tiloissa esiintyy virheitä tai puutteita, ne korjataan mahdollisimman pikaisesti. Urakoitsijalla on kahden vuoden takuu-aika ja silloin heillä on velvollisuus huolehtia ilmenevistä vioista ja puutteista. (Kallasjoki 2012, 43-44.)

2.3 Toimitilajohtaminen

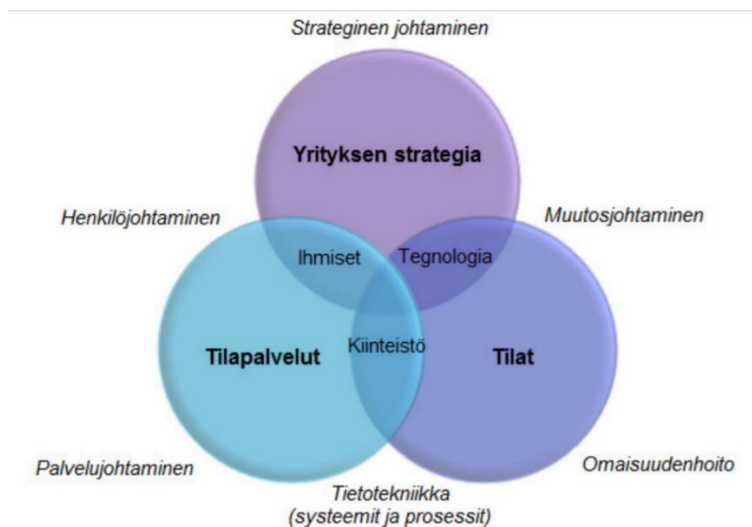
Termi toimitilajohtaminen (facility management) on käsitteenä nuori. Ennen 70-lukua kilpailu kiinteistöistä oli vähäistä ja kulut pysyivät maltillisena. Tästä syystä kiinteistöistä syntyvien taloudellisten rasitteiden hallintaa ei koettu yhtä tärkeäksi kuin nykypäivänä. 70-luvulla lisääntynyt kilpailu ja teknologian kehittyminen ajoi yritykset miettimään keinoja tuottavuuden lisäämiseksi. Yrityksien johdot alkoivat miettiä järkeviä työtapoja ja kiinteistöjä alettiin käsitellä varoina, ei vain paikkoina työskennellä. Ymmärrys toimitilojen kuluista ja käyttötarpeen maksimoimisesta synnytti nykyaikaisen toimitilajohtamisen käsitteen. (Rondeau, Brown & Lapidés 2006, 1-2.)

Aikaisemmin useat yritykset omistivat toimitilansa, mutta keskittyminen yrityksen ydinliiketoimintaan on siirtänyt yritykset luovuttamaan omistuksensa ja vuokraamaan tilat kiinteistöliiketoiminnan ammattilaisilta. Samalla kiinteistön ylläpitoon liittyvät huolet poistuvat, kun ne voidaan ostaa kiinteistöjohtamispalveluja myyviltä yrityksiltä.

Roperin & Borellon (2014, 67-69) mukaan menestystä mitattiin ennen pelkästään taloudellisten mittareiden mukaan. Nykypäivänä taloudellisten mittareiden rinnalle on tullut uusia kestäväää kehitystä ja hyvinvointia mittaavia mittareita, jotka yhdessä määrittävät miten yritys menestyy ja voi. Oikeanlaisella toimitilajohtamisella tuetaan yrityksen kestäväää kehitystä ja yhdessä muun henkilöstön kanssa parannetaan brändin arvoa. Tämä on tärkeää, koska rahoittajat, asiakkaat ja yritystä seuraavat tahot vaativat nykypäivänä lukujen lisäksi maailman ja ihmisten hyvinvointia tukevia toimia.

Toimitilajohtaminen on kiinteistöjohtamista ja kiinteistöjohtamispalvelut voidaan erotella viiteen eri osastoon. Nämä osastot ovat toimitilajohtaminen, strateginen toimitilajohtaminen, kiinteistökohteen johtaminen, kiinteistösijoitusjohtaminen ja kiinteistösalkun johtaminen. (Heinimäki & Puhto 2001, 14.) Eri osastot vaikuttavat tiettyyn käyttäjäryhmään ja asiakas voi omien resurssien ja ydinliiketoiminnan mukaan valita, ulkoistaako kaikki kiinteistöön liittyvät toimet tai vain tietyn osan kokonaisuudesta.

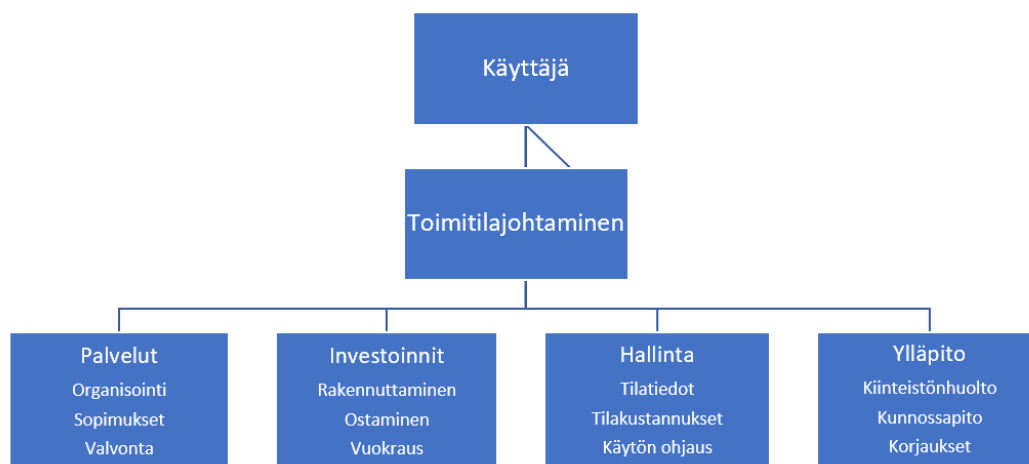
Toimitilajohtajan tulisi olla yrityksen hierarkiassa korkealla ja osallistua päättävänä osapuolena yrityksen strategian suunnitteluun. Toimitilajohtaminen on parhaimmillaan yrityksen ydin toimintaa tukevien toimien suunnittelu- ja koordinoimistyötä. Tavoitteena sillä on mahdollistaa palvelujen ja toimintojen tarjonta vaadituilla kriteereillä. (Leväinen 2000, 69-76.)



Kuvio 4 Toimitilajohtamisen rajapinnat (Leväinen.)

Leväisen (2012, 41) mukaan toimitilajohtaminen tarkastelee tiloja käyttäjän ja palvelujen osalta. Se sisältää käyttäytymisen ja käytettävyyden hallinnan, tilapalvelun, tilasuunnittelun ja tilatoimintojen johtamisen. Organisaatiot vaativat toimitilajohtamiselta matalampia kiinteistökustannuksia, perustoiminnan tuottavuuden kasvua, asiantuntevuuden kehittymistä ja uusia teknologiaa hyödyntäviä ja innovatiivisia tiloja palveluineen. Toimitilajohtamisen tavoitteena on siis mahdollistaa organisaation ydintoimintojen toteutuminen mahdollisimman kustannustehokkaasti, tarjoten samalla tilat korkeaan työhyvinvointiin, asiakaslähtöisyyteen ja helposti muunneltavuuteen.

Leväisen (2013,45) mukaan toimitilajohtajan tehtävät voidaan jaotella neljään osaan. Näitä ovat suunnittelu, seuranta, hallinta ja toiminta. Suunnitteluvaiheessa keskitytään toimintojen suunnitteluun ja työstetään hankintaan kuuluvia tehtäviä, joita on osto, vuokraus sekä rakentamiseen ja kiinteistöjalostukseen liittyvät työt. Hallinnan alle kuuluvat hallinnolliset tehtävät, operaatiot ja ylläpito. Seurantaan kuuluvat laskentatoimi, tarkistus- ja ohjaustyöt. Toiminta sisältää dokumentoinnin, laadulliset toimet ja kehittämistyön toimenpiteineen. (Kuvio 5.)



Kuvio 5 Toimitilajohtamisen Palvelukokonaisuus (Heinimäki.)

2.4 Työntekijää tukeva työympäristö

Kuten aiemmin on mainittu, niin työtavat ja tilat muuttuvat ajan mukana. Teknologian kehitys ja etenkin mobilisaatio mahdollistaa työnteon, muullakin kuin pelkästään toimistoissa. Näin ollen myös tilat, joissa työtä tehdään, tulee muokata vastaamaan näihin uudenlaisiin haasteisiin.

Toimitilojen fyysisellä muutoksella ei ole merkitystä, jos tila aiheuttaa oireita, kuten esimerkiksi hengitysvaikeuksia. Suomen Taloustutkimus Oy tilasi Are Oy:ltä sisäilman vaikutukset työskentelyyn tutkimuksen, josta selviää, että 60% (1012kpl) vastaajista pitää sisäilmaa hyvän työympäristön kannalta erittäin tärkeänä. Huono sisäilma aiheuttaa vastaajille väsymystä, heikentää työtehokutta eikä yleinen jaksaminen ole vaadittavalla tasolla.

Samaisesta Are Oy:n tutkimuksesta selviää, että työpaikan sosiaaliset suhteet ovat motivoivan työn jälkeen tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tämä tukee nykyaikaista monitilatointia rakentamista, jossa vuorovaikutus työntekijöiden välillä on esteettömämpää kuin vanhoissa huonekohtaisissa toimitiloissa. (Sisäilman vaikutukset työskentelyyn 2013.)

Rapalin teettämän tutkimuksen mukaan työympäristö, joka on inspiroiva, fyysisiltä toiminnoiltaan työhön soveltuva sekä tarjoaa riittävän vapaat työskentelytavat, motivoi ja lisää työhyvinvointia. (Workplace review 2018.)

Ympäristön vaikutus yksilön toimintaan on suuri. Työympäristön muutoksessa ja suunnittelussa muokataan niitä tiloja, joissa ihminen päivittäin toimii. Työympäristö tulee suunnitella niin, että se tukee ihmisen psyykkistä itsesääätelyä. Tällä tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen pystyy toimimaan ilman, että siellä on turhia stressin aiheuttajia. (Aura, Horelli & Korpela, 1997, 51-54.)

Ihmisen perustarpeisiin kuuluu yksityisyyden tunne. Jokainen meistä tarvitsee välillä yksityisyyttä ja mahdollisuuksia säädellä kanssakäymistä muiden kanssa. Samalla tavalla yhteisöllisyyden tunteminen on tärkeää, jotta ulkopuolisuuden tunne ei valtaa mieltä. Tilasuunnittelulla pystytään vaikuttamaan näihin perustarpeisiin ja luomaan toimitilat, jotka mahdollistavat henkilön vetäytyä omilleen, jos siihen on tarve. (Aura ym. 1997, 135.)

Yksi tärkeä osa toimivaa työympäristöä on ergonomia. Ergonomisten työtapojen ja kalusteiden tarkoituksena on tarjota tekijälleen turvallinen, terveyttä tukeva ympäristö, jossa järjestelmien käyttö on mahdollisimman häiriötöntä ja toiminta tehokasta. (Työterveyslaitos.) Työpisteet tulee suunnitella niin, että ne ovat muokattavissa ja käyttöominaisuuksiltaan sellaisia, että työntekijälle ei aiheudu terveydellisesti vaarallista kuormitusta. (Työergonomia.)

Riihimäki, Nissinen, Porkka & Leinonen (2003, 21-22) kuvaa työympäristön tai paremminkin toimitilan arvon muodostumista neljästä osa-alueesta koostuvana kokonaisuutena. Alla oleva kuvio 6 esittää nämä neljä elementtiä, jotka yhdessä muodostavat parhaan mahdollisen kokonaisuuden toimitilalle. Yhtä oikeaa parasta kokonaisuutta ei ole olemassa, koska käyttäjät arvostavat erilaisia asioita. Tuntemalla käyttäjät mahdollisimman tarkasti saa näiden neljän elementin avulla tuotettua parhaan mahdollisen tilan.



Kuvio 6 Toimitilan arvon muodostus (Riihimäki, Nissinen, Porkka, Leinonen 2003)

(Auran, Horellin & Korpelan (1997, 135) sanoin teknologia ja työympäristö saa kehittyä kuinka paljon tahansa, mutta ihmisten perustarpeet ja oman tilan tarve säilyvät, eikä sitä muuta kehittyvä maailma ympärillämme.

3 Osallistaminen toimitilamuutoksissa

Osallistamisella on tarkoitus selvittää tulevan kohteen henkilöstön mielipiteet toimitiloista, jotta projekti saadaan valmiiksi kaikkia miellyttävin tuloksin. Osallistamisella varmistetaan, että rakennettavat toimitilat vastaavat asiakkaan toimintatapoja. On haastavaa rakentaa

tilat, jotka vastaisivat käyttäjän toimintatapoja, jos rakennusvaiheessa ei kuunnella ja tutkita mistä asiakkaan työtavat koostuvat. Osallistamalla tulevat asiakkaat, saadaan projektin onnistumiselle hyvät lähtökohdat

3.1 Osallistaminen

Osallistaminen on työkalu, jonka avulla projektiin osallistuvien ihmisten henkilökohtaisesta asiantuntijuudesta saadaan paras mahdollinen hyöty. Se tuo siis esiin mielipiteet, tiedot ja taidot, jotka yksilö hallitsee. Vaikka osallistaminen auttaa tuomaan julki yksilön tiedot, perustuu se yhteistyöhön, eli siihen, että yhdessä keskustelemalla ja suunnittelemalla pystytään parempaan lopputuloksen. Yhdessä tehdyt päätökset ovat perustellumpia, jos verrataan yksilön omiin mielipiteisiin ja tietoihin perustuvaan päätöksentekoon. Siksi osallistamalla saadaan usein parempia lopputuloksia aikaiseksi. (Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Tuomisen ym. (2015, 22-23) mukaan osallistamisella saavutetaan useita hyödyllisiä asioita. Ensinnäkin eri tehtävissä ja toimialoilla toimivilla ihmisillä on paljon toisistaan poikkeavaa tietoa, joka saadaan hyödynnettyä tuomalla heidät saman katon alle. Toimitilamuutoksessa ulkopuolinen toteuttaja ei voi tietää miten loppukäyttäjä toimii tiloissaan. Osallistamalla henkilöstö suunnittelu ja toteutusprosessiin saadaan työtavat ja työtilat toimimaan yhdessä. Henkilöstö tuntee myös yrityksen kulttuurin ja sen erityispiirteet, joten ottamalla heidät mukaan projektiin ei valmis toimitilamuutos sodi kulttuuria vastaan. Valmiiden toimitilojen väärinkäyttö vähenee osallistamalla käyttäjät, koska he ovat itse niitä päässeet ideoimaan.

Osallistaminen helpottaa mukana olevien osapuolien vuorovaikutus mahdollisuuksia, lisää asian kiinnostavuutta ja opettaa matkan aikana tuntemaan projektin yksityiskohdat. Tämä johtaa siihen, että osalliset hyväksyvät lopputuloksen ja sitoutuvat noudattamaan sovittua toimintatapoja. (Osallistajan opas, 7.)

Saatujen hyötyjen lisäksi osallistamisella saadaan karsittua monia projekteja haittaavia tekijöitä. Yhtenä tärkeimmistä tekijöistä on epätietoisuuden vähentyminen, sillä epätietoisuus johtaa usein omien totuuksien luomiseen, mikä osaltaan luo ristiriitoja ja konflikteja. Osallistamalla nopeutetaan asioihin reagoimista ja lisätään tietoisuutta organisaation tavoitteista sekä tuodaan henkilöstön ideat julki. Tällä parannetaan muutoksen onnistumisprosenttia ja vähennetään muutosvastarintaa. (Osallistajan opas, 7.)

Osallistaminen perustuu kolmeen tärkeään periaatteeseen. Ensimmäisenä on demokratiaperiaate. Siinä yksilö ja yhteisö on suorittavan toiminnon toteuttaja, eivätkä kohde. Lähtökohdista ovat ongelmat, joita toteuttajat ovat itse päivittäisessä toiminnassaan havainneet ja tarkoituksena on selvittää ja ratkaista niistä aiheutuvat haasteet. Auvisen & Liikan (2015, 5) mukaan osallistaminen on lähtökohdaltaan ”alhaalta ylös” tyyppinen toimintamalli, mutta

demokratiaprinsiippi ei toimi tämän mallin mukaan, vaan keskittyy yksilön tai yhteisön havaitsemiin ongelmiin ja ratkaisee ne.

Toinen periaate on avoimuudenprinsiippi, jossa vahvuutena ovat erilaisuus ja avoimuus. Tarkoituksena on tuoda projektiin mukaan mahdollisimman paljon erialojen ja erinäkömyksen omaavia henkilöitä, jotta saataisiin rikottua toimialojen ja tehtävien välille syntyviä rajoja. Näin saada erilaisia näkökulmia oikean lopputuloksen varmistamiseen. Tällä tavoin saadaan murrettua vanhoja suljettuja toimintamalleja ja esimerkiksi toimitilamuutoksessa tuotua tulevat toimijat yhteen jo ennen varsinaisen toiminnan alkua. (Osallistajan opas; Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Kolmantena kohtana on prosessiprinsiippi, joka katsoo, että toiminta kehittyy ja muokkaantuu jatkuvasti. Lähtökohta prosessiprinsiipissä on, että muutokset ovat jatkuvia ja siksi osallistamisen pitää jatkua keskusteluina sidosryhmien ja toimijoiden välillä toiminnan edetessä. Jatkuva vuorovaikutus sidosryhmien välillä aiheuttaa epävarmuutta, koska asiat saattavat muuttua nopealla aikataululla. (Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Osallistamisella saavutettuja tuloksia voidaan mitata tai arvioida kahdella eri tavalla. Ensimmäinen keino on arvioida osallistamisen aikana syntynyt tuotos, eli esimerkiksi suunnitelma tulevasta tai jokin muu dokumentoitu tulos. Toinen tapa on arvioida osallistamisella aikaan saatua muutosta eli onko esimerkiksi toimintatavat muuttuneet paremmiksi, kuin mitä ne ennen osallistamista olivat. (Auvinen & Liikka 2015, 5-7.)

3.2 Osallistaminen työkaluna

Osallistamisessa on tärkeätä ymmärtää, että se ei ole vain henkilöiden yhteen saattamista ja keskustelua. Jotta osallistamisesta saa parhaan mahdollisen hyödyn irti, tulee prosessi suunnitella huolellisesti.

Osallistavia menetelmiä on eritasoisia. Kahvipöydässä tapahtuvasta keskustelusta arkipäivän pienistä ongelmista, erilaisiin työpajoihin, joissa otetaan osaa ja jaetaan tietoa osana isompaa muutosta.

Ryhmätyöskentely pareittain tai suuremmissa joukossa, on hyvä keino oppia muilta osallistujilta ja saada kommentteja siitä, miten itse on suoriutunut kokonaiskuvassa. Yhdessä toimimisessa jokainen osallistuja tuo omat vahvuutensa esiin ja täten ryhmä on yhtä kuin jokainen siihen osallistuva yksilö. (Taipale & Sirola-Korhonen 2017, 8.)

Ryhmätyöskentely tai virallisesti workshop on yleisempiä keinoja harjoittaa osallistamista. Sen vahvuutena on ryhmän mukana tuleva tiedon määrä, joka yleisesti on yksilötyötä suurempaa. Workshop menetelmä toimii hyvin uusien asioiden luomisessa aktivoimalla osallistujien mielen ja synnyttämällä idearikkaita keskusteluja. Workshop on niin sanotun tapahtuman nimi

eikä se sisällä itsessään mitään tiettyä keinoa harjoittaa osallistamista. Nykyään tunnetaan useita erilaisia keinoja, joilla osallistujat saadaan aktivoitua ja ohjattua oikeaan suuntaan. Käyttämällä näitä erilaisia toimintamalleja saavutetaan tarkoitus, joka workshopin järjestämisellä on alun perin ollut. (Osallistajan opas.)

Workshop-menetelmän onnistumisessa niin sanotulla ohjaajalla on tärkeä rooli. Kaikki eivät ole luonnostaan ekstroverttejä ja idearikkaita persoonia ja siksi ohjaajan on tärkeitä olla innoittaja ja aktivoida osallistujia mukaan prosessiin. Workshoppiin osallistuvan joukon, tulisi miettiä tulevaa sekä minkälaisia tavoitteita itselleen ja ryhmälle asettaa. Ajatustyötä voidaan helpottaa antamalla ryhmälle valmiita kysymyksiä. (kuvio 7.)



Kuvio 7 Apukysymyksiä osallistamiseen (ksl.fi)

Vastaamalla tukikysymyksiin osallistujat saavat omat ajatukset helpommin esille ja näin workshopin hyvälle alulle. Workshopeissa, osallistujat eivät ole vain mukana kuuntelemassa ja oppimassa. Heidän tulee olla itse toteuttajia ja pyrkiä luovuuteen sekä tiedon jakamiseen kaikkien kesken. Ohjaajan tulee pitää osallistamisessa langat käsissään ja varmistaa, että kaikki tulevat kuulluksi, sekä huolehtia tilanteen liikkumisesta oikeaan suuntaan. (Taipale & Sirola-Korhonen 2017, 6-7.)

Jos workshop vaatii osallistujilta suhteellisen paljon aikaa, niin kyselyt ja haastattelut toimivat helpommin lähestyttävänä keinona. Kyselyn luominen ja lähettäminen on vaivatonta ja sillä saa kerättyä ison joukon kohderyhmän henkilöistä. Ongelmana kyselyn käytössä on saadun materiaalin jälkikäsitteilyyn kuluva aika ja informaation sisältö, joka jää usein hyvin pinta-oleviksi. Osallistaminen pyrkii innovatiiviseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, jonka takia kysely on yleensä heikko tapa osallistaa henkilöitä. Syynä tähän ovat valmiit kysymykset ja usein myös vastausvaihtoehdot. Kyselyä voisi enemmänkin ajatella pohjamateriaalin keruu menetelmänä. (Tuominen ym. 2015, 22.)

Haastattelu osallistavana menetelmänä on toimivampi kuin kysely, mutta siihen pätee samat ongelmat analysoinnin ja ajankäytön kanssa, kuin kyselyyn. Haastattelu antaa kuitenkin

hieman enemmän tilaa innovatiiviseen ajatteluun. Jos kyseessä on ryhmähaastattelu, voi keskustelu kehittyä erittäinkin idearikkaaksi. (Tuominen ym. 2015, 22.)

3.3 Osallistaminen muutosvстарinnan helpottamiseksi

Työn mielekkyyteen sekä työhyvinvointiin vaikuttaa se, miten henkilö näkee omat mahdollisuutensa vaikuttaa työyhteisöön. Kun työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa muuhunkin kuin hänelle määriteltyyn ydintoimintaan, syntyy tunne, että oma toiminta on merkityksellistä. Kun organisaation tavoitteet ja yksilön tavoitteet kohtaavat, lisääntyy ja selkiintyy jokaisen henkilökohtainen merkitys osana kokonaisuutta. Tähän merkityksellisyyteen on yritetty vaikuttaa erilaisilla tavoite- ja kehityskeskusteluilla, mutta todellinen osallistuminen ja osallistaminen tärkeissä organisaatiota koskevissa päätöksissä jäävät usein johdon vastuulle. (Kehusmaa 2011, 114.)

Osallistamalla henkilökuntaa koko organisaatioita koskevissa suunnitelmissa ja päätöksissä, kuten toimitilamuutoksessa, saadaan lisättyä merkityksellisyyttä yksilön kannalta. Asiantuntijuutta tarvitaan jokaisessa asiassa mitä yritysmaailma sisältää. Jos yritys teettää toimitilamuutoksen jo olemassa olevissa tiloissa tai muuttaa uusiin tiloihin, kuka olisi parempi asiantuntija tietämään henkilöstön työtavoista ja tarpeista kuin henkilöstö itse. (Arikoski & Sallinen 2008, 99.)

Mikä tahansa muutos, aiheuttaa ihmisessä aina ajatuksia. Meidät on rakennettu niin, että totumme siihen, mitä olemme aina tehneet ja jos näitä rutiineita mennään muuttamaan, syntyy vastustavia ajatuksia. Kun organisaatio on päättänyt toteuttaa muutoksen esimerkiksi toimitiloissaan, syntyy työntekijöiden keskuudessa usein vastustusta. Tätä vastustusta kutsutaan muutosvстарinnaksi.

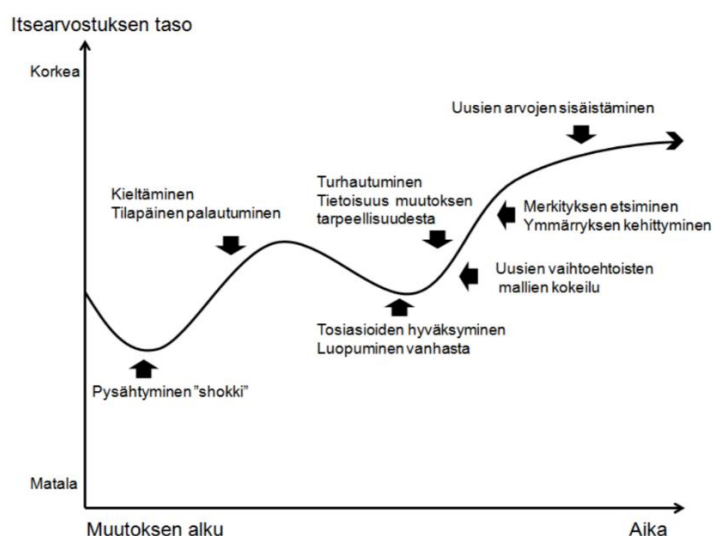
Torbenin (2011) mukaan muutosvстарinnan aiheuttajana on 12 tyypillistä asiaa

- Väärin ymmärrys siitä miksi muutosta tarvitaan
- Pelko tulevasta
- Luotto omiin kykyihin
- Vanhoista tavoista ei haluta luopua
- Luotto siihen, että yritys pystyy toteuttamaan muutoksen
- Asiaan ei uskota, eli sitä pidetään vain ohimenevänä ideana
- Työntekijöitä ei ole osallistettu muutoksen suunnitteluun
- Asiasta ei ole kommunikoitu selkeästi
- Vanhojen rutiinien muuttaminen
- Väsyminen ainaiseen muutokseen
- Nykyistä ei haluta muuttaa, koska se koetaan hyväksi
- Muutoksen tuomiin hyötyihin ja etuihin ei uskota

Muutosvastarinta kulkee aaltomaisesti muutoksen eri vaiheissa. Yleensä se on vahvimmillaan alussa, mutta varsinkin työelämässä, missä muutosprosessi voi olla pitkä, se saattaa palata uudestaan alkupisteeseen. Jotkut eivät pääse muutoksesta ylitse koskaan. Syynä voi olla periaatteet tai se, että muutos on yksinkertaisesti heille liian suuri, eikä siihen pystytä koskaan sopeutumaan.

Tammen (2012, 4) mukaan ensimmäinen vaihe muutosvastarinnassa on shokki. Yksilö torjuu ja kieltää mielessään juuri kuulleensa asiat, eikä vastoin faktoja usko muutokseen. Seuraavaksi nousevat pelon, kiukun sekä epävarmuuden tunteet. Yksilö ajattelee mielessään, että miksi tuleva muutos tapahtuu. Usein keskustelu on tässä vaiheessa vanhaa puolustelemaa ja usko siihen, että tuleva muutos voidaan vielä perua, on vahva. Jotta henkilöt saadaan vakuutettua muutoksen tarpeesta ja sen mukana tulevista mahdollisuuksista, on tiedottaminen muutoksen syistä ja vaikutuksista suoritettava mahdollisimman selkokielisesti. Syyt täytyy perustella niin, että jokainen varmasti ymmärtää mistä muutoksessa on kyse.

Ennakkoluulot saadaan ajallaan muutettua, kun työntekijä tajuaa, että muutos ei heikennä hänen asemaansa yrityksessä. Ymmärretään että, se saattaa lisätä mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaan ja helpottaa jokapäiväistä työntekoa. Tästä alkaa uuteen sopeutumisen vaihe, asiasta kiinnostutaan eri tavalla ja se nähdään positiivisena. Tämä johtaa siihen, että halutaan ottaa osaa muutoksen suunnitteluun ja tuoda esiin mielipiteitä toimivista muutoksista. Lopuksi suunniteltuja asioita aletaan prosessoida mielessä ja valmistaudutaan tulevan muutoksen sisältämiin mahdollisuuksiin. (Tammi 2012, 4, kuvio 8.)



Kuvio 8 Muutosvastarinnan vaiheet (Tammi 2012, 10)

3.4 Osallistava muutoksen johtaminen

Muutosjohtajalla on käydyn muutoksen onnistumisen kannalta suuri vaikutus. Mutta kuka on muutosjohtaja? Harvemmin yritykseen palkataan tai siellä on valmiina henkilö, jonka tehtävänkuvana on vastata muutoksista. Muutosjohtajana toimii esimies, joka on vastuussa oman yksikkönsä asioista. Kun yksikön tai yrityksen toimintaan tulee muutoksia, on esimiehen tehtävä hoitaa ja ottaa vastuu, että muutosprosessi saadaan vietyä maaliin.

Kuten aikaisemmin on mainittu kokee henkilöstö erilaisia tunteita muutosprosessin aikana. Muutosjohtajan tehtävänä on vakuuttaa henkilöstö muutoksen tarpeellisuudesta ja tähän aaltomaisen tunneskaalan helpottamiseen ja muutoksen johtamiseen on suunniteltu erilaisia toimintamalleja. Yksi maailman tunnetuimpia muutoksen johtamismalleista on Kotterin 8 askeleen malli.

Arikoski & Sallinen (2008, 83) kuvaa hyvin sitä, mitä muutosjohtaja kokee omassa arjessaan muutoksen tapahtuessa. Muutosjohtaja on ihminen siinä missä hänen alaisensaakin ovat ja käy läpi saman muutoksen kuin muutkin. Muutosjohtaja toimii samaan aikaan kolmessa eri roolissa. Hän on itse osana tulevaa muutosta, hän pyrkii vakuuttamaan henkilöstön muutoksen tarpeesta, sekä henkilönä, joka valmistautuu muutoksen tuomaan tulevaisuuteen. Hänellä on samat pelot, vihantunteet, kieltäytymiset, ilot ja surut, kuin henkilöillä, joille hänen täytyy tuleva muutos saada vakuutettua.

Toiseksi, samalla kun hän itse totuttelee ajatukseen muutoksesta, tulee hänen kuunnella ja myötäelää alaistensa muutosprosessissa. Muutosjohtajan tulee osata asettua työntekijän asemaan, jotta prosessi saadaan vietyä mahdollisimman tehokkaasti läpi. Hän ei saa pantata olemassa olevaa tietoa, vaan ryhmä on pidettävä ajan tasalla koko ajan, jotta kaikille on selvää missä tilanteessa mennään.

Kolmanneksi muutosjohtajan tulee miettiä tulevaa. Mitä kaikkea tuleva muutos vaatii, riittääkö aika, entä resurssit? Mitä kaikkea pystymme tekemään ja mitä mahdollisia ongelmia projektin aikana ilmaantuu. Koska esimies joutuu taiteilemaan näiden kolmen asian kanssa muutoksen tapahtuessa, on hänen tehtävänsä erittäin haastava ja siksi valmistautuminen tulevaan erityisen tärkeää. (Arikoski & Sallinen 2008, 84-85.)

Kotter (1996, 18) on kehittänyt kahdeksanvaiheisen prosessin muutoksen onnistumisen tueksi. Prosessikaavion neljä ensimmäistä kohtaa pureutuu siihen, kuinka juurtunut nykytilanne saadaan purkautumaan. Vaiheet 5-7 sisältävät uusien toimintatapojen käyttöönoton ja viimeisessä osiossa uudet tavat juurrutetaan yrityksen kulttuuriin pysyviksi. Onnistuneen muutoksen kannalta on erittäin tärkeää käydä jokainen vaihe kunnolla loppuun, jotta lopputulos on vaa-dittavalla tasolla.



Kuvio 9 Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi (staff.napier.as.uk)

Ensimmäistä askelta kutsutaan muutostahdoksi. Tässä vaiheessa johto tekee päätöksen muutoksen toteuttamisesta ja pitää huolen, että riittävän moni organisaatiossa ymmärtää sen välttämättömyyden tulevaisuuden kannalta.

Toinen askel on muutosta johtavan tiimin kasaaminen. Tarkoituksena on saada muutosjohtajalle tiimi tukemaan tulevaa prosessia ja siksi on tärkeää, että siihen valitut ihmiset uskovat muutokseen ja sitoutuvat tulevaan työhön.

Kolmas askel sisältää vision ja strategian. Jotta muutosprosessista saa selkeän kuvan mihin ollaan matkalla, tulee sille suunnitella visio. Strategia laaditaan vision toteuttamisen mahdollistamiseksi. Muutoksen alkuvaiheessa on yleensä paljon kysymysmerkkejä, joten on tärkeää, että jokaisella on jonkinlainen näkemys siitä mihin muutoksella ollaan pyrkimässä.

Neljäs askel on muutosvision viestiminen. Tulevan muutoksen visiosta tulee kertoa kaikilla käytössä olevilla viestimillä, jotta se saavuttaa mahdollisimman suuren joukon. Tiimi joka muutokseen on valittu näyttää omalla esimerkillään ne toimintamallit, joita muulta henkilöltä vaaditaan.

Viides askel on henkilöstön valtuuttaminen vision toteuttamiseen. Muutoksesta vastuussa olevat henkilöt antavat vastuuta myös muille muutoksesta aidosti kiinnostuneille. Mahdollisuuksien mukaan poistetaan esteet, jotka voisivat olla vision toteuttamisen tiellä. Tämä on usein haastavaa, mutta lopputuloksen kannalta tärkeää.

Kuudes askel on välitulokset. Koska muutosprosessi voi olla pitkäaikainen, on tärkeää, että asetetaan välimaaleja, joista voidaan iloita ja saada lisämotivaatiota. Liian kaukainen maali saattaa aiheuttaa kyllästymisen ja hidastaa prosessin kulkua.

Seitsemäs askel on tehtyjen muutoksien vakiinnuttaminen ja lisämuutoksien toteutus. Alun onnistumisiin ei saa tyytyä, vaan on tärkeää pitää lopullinen visio mielessä ja kulkea entistä kovemmin sitä kohti. Olemassa olevaa henkilöstä koulutetaan uusiin toimintamalleihin ja uutta väkeä rekrytoidaan tarpeen mukaan. Jotta projekti ei tunnu tylsältä siihen lisätään uusia sisäisiä projekteja, jotka tukevat lopputulosta.

Kahdeksas ja viimeinen askel on uusien toimintatapojen ja mallien juurruttaminen organisaation toimintaan. On tärkeää tuoda ilmi, että parantuneet tulokset johtuvat muutoksesta ja luoda uskoa uusien toimintamallien toimivuudesta. Myös olemassa olevan ja varsinkin uuden johdon kouluttaminen toimimaan uusien toimintamallien mukaan on oleellista, jotta muuttuneet tavat juurtuvat organisaation kulttuuriin eikä paluuta vanhaan pääse tapahtumaan.

Muutosjohtaja sekä projektista vastuussa oleva taho saavuttavat osallistavilla keinoilla useita omaa työtään helpottavia asioita. Projektista vastuussa olevan yrityksen ja muutoskohteen välinen viestintä ja kommunikaatio paranee huomattavasti. Viestintä sidosryhmien välillä on perusasioita, mutta tämän yksinkertaisen asian puutteeseen kulminoituu usein suurin osa projektin ongelmista. (Levänen 2019.)

4 Tutkimuksen kulku ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaan osallistamisen vaikutus toimitilamuutoksessa. Koska toimitilamuutos on iso, myös ulospäin näkyvä projekti, on sen onnistumisen kannalta olennaista tietää, kannattaako loppukäyttäjän asiantuntijuus heidän omasta työstään hyödyntää.

Tutkimus on tarpeellinen, koska rakennusala ei ole kehittynyt samaan tapaan, kuin useat muut alat sen ympärillä. Toimeksiantajan mukaan samat ongelmat toistuvat työmaalta toiselle. Usein ongelmat liittyvät viestinnällisiin asioihin, joko ymmärryksen puutteena tai informaatiokatkoksina. Osallistaminen on pohjimmiltaan keino viestiä, joten tutkimus sen käyttömahdollisuudesta rakennusosalalla on perusteltu.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keruu menetelmänä käytettiin haastattelua. Kvalitatiivisten menetelmien käyttö on usein relevanttia, kun tutkittavana oleva kohde on suhteellisen uusi eikä siitä tiedetä vielä paljoa. Kvalitatiivisen tutkimustavan käytössä tutkittavia kohteita on usein kvantitatiivista menetelmää huomattavasti vähemmän, mutta sen käyttö tuottaa analysoitavaa materiaalia huomattavan paljon. Voidaan todeta, että kvalitatiivisella menetelmällä saadaan hankittua hyvinkin rajatusta aiheesta paljon tietoa, ja täten kasvatettua ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

4.1 Haastattelu

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä poikkeava, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa. Edellä mainittu seikka on menetelmän vahvuus ja samalla heikkous. Haastattelun vahvuutena voidaan pitää joustavuutta aineistoa kerätessä, koska se antaa menetelmänä mahdollisuuden muokkautua kyseisen tilanteen mukaan. Suora vuorovaikutus on myös menetelmän heikkous, koska se sitoo henkilöt aikaan ja paikkaan, ja vie näin paljon aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193-194.)

Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska oletettiin, että aiheesta nousevat vastaukset ovat monitahoisia ja vaihtelevat kohteen mukaan. Toinen, ehkä tärkein syy menetelmän valinnalle oli halu saada syventäviä tietoja aiheesta. Haastattelu mahdollistaa tilanteen mukaan lisäkysymyksiä esittämisen ja mielipiteiden perustelun, joka on tutkimuksen kannalta erittäin oleellista.

Koska valmiit toimitilat ovat aina enemmän tai vähemmän käyttäjänsä näköiset, oli tärkeää valita tutkimukseen osallistuvat henkilöt useista eri organisaatioista. Tällä tavoin saadaan laajempi otanta projektien kulusta sekä tavoista toimia eri yrityksissä. Kohderyhmänä on loppukäyttäjiä sekä projektin toteuttajia, syynä tähän on mahdollisten näkemuserojen selvittäminen muutosprosessin aikana. Haastateltavista henkilöistä kaksi toimi toimitilamuutosprojektin toteuttaja puolella ja neljä henkilöä oli loppukäyttäjinä. Jokaisen haastateltavan työnkuva oli erilainen ja näin ollen myös toimitilojen rakenne vaihtelee suuresti.

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Haastattelun rakenteeksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelun runkona pidettiin kolmea tutkimuskysymystä. 1. Miten asiakas kokee muutosprosessin? 2. Mitä hyötyjä/haittoja osallistamisesta on? 3. Mitä haasteita osallistamiseen liittyy?

Edellä mainittujen tutkimuskysymysten pohjalta mietittiin sopivia kysymyksiä haastattelutilanteeseen. Varsinaiset kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina, jotta välttäisiin tilanteelta, jossa minä haastattelijana johdattelisin vastaajaa tiettyyn suuntaan. Kysymykset muotoiltiin myös niin, että vastauksista saataisiin kokonaiskuvaltaan mahdollisimman laajoja ja tätä kautta mahdollisia tarkentavia kysymyksiä saataisiin esitettyä tilanteen mukaan.

Varsinaisia haastattelu kysymyksiä oli paljon, mutta tarkoituksena ei ollut käyttää niitä kaikkia, jos haastateltava antoi riittävästi informaatiota varsinaisissa avoimissa kysymyksissä. Tilanteessa, jossa haastateltavasta ei saisi tarpeeksi tietoa, olisi valmiina hieman tarkempia, suoraan aiheeseen kohdistuvia kysymyksiä.

Koska toteuttajan ja asiakkaan kulma lähestyä muutosta on toisistaan poikkeava, oli osa kysymyksistä muotoiltu vastaamaan kyseisen kohderyhmän kulmaa.

Ennen varsinaisia tutkimukseen liittyviä haastatteluja, suoritettiin testihaastattelu. Tällä varmistettiin miten teemat toimivat, ilmeneekö kysymyksissä toistoa, sekä kuinka kauan haastattelutilanne vie aikaa. Tämä oli mielestäni tärkeää, koska näin pystyin antamaan tuleville haastateltavilleni jonkin arvion haastattelun kestosta. Testin lopussa pyysin haastateltavaa kertomaan mielipiteitään tilanteesta sekä mahdolliset kehityskohteet ja muun palautteen.

Koehaastatteluun osallistuneen henkilön mukaan haastattelukysymyksissä ei noussut esiin häiritsevää toistoa tai tunnetta, että teemat pyörisivät yhden aiheen ympärillä liikaa. Haastatteluun meni aikaa noin 25 minuuttia, joka oli haastateltavan mukaan sopiva pituus, eikä hänelle kerennyt tulla tunnetta, että tilanteen olisi syytä jo loppua. Kysymyksien muotoilu ja ymmärrettävyys oli selkeällä tasolla eikä hänelle tarvinnut selvittää asioiden merkitystä erikseen. Kahteen ensimmäiseen kysymykseen, jotka olivat ajallisesti pisimmät mutta myös informaatioltaan parhaat, annettiin muutamia tukiajatuksia, joiden varaan vastaajan oli helppo rakentaa omat ajatuksensa

Ensimmäisen virallisen haastattelun aikana nousi esiin tärkeä kysymys valmiiden tilojenkäytön perehdyttämisestä. Seuraaviin haastatteluihin lisättiin yksi kysymys liittyen tilojenkäytön perehdyttämiseen, koska sen havaittiin olevan tärkeä osa kokonaisuuden kannalta.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 2.4.-24.4. Haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse ja kerrottiin tulevan haastattelun aihe sekä tavoite. Itse kysymyksiä ei paljastettu etukäteen, jotta vastaaminen ja ajatukset olisivat mahdollisimman spontaaneja. Haastattelut suoritettiin vaihtelevissa kohteissa, ihmisten kodeissa, työpaikoilla. Paikka sekä aika valikoituvati haastateltavan omien aikataulujen ja mieltymysten mukaan.

Ennen haastatteluja haastateltaville ilmoitettiin, että tilanne nauhoitetaan, jotta materiaalin analysointi olisi helpompaa ja pystytään keskittymään itse haastattelutilanteeseen. Myös materiaalin jälkikäytöstä ilmoitettiin, sekä kerrottiin, että kenenkään nimiä tai yrityksiä ei mainita ja kaikki materiaali poistetaan analysoinnin jälkeen. Näiden toimien toivottiin mahdollistavan mahdollisimman avoin keskustelu, koska haastateltavien ei tarvitsisi pelätä väärinkäytöksiä myöhemmässä vaiheessa.

Haastattelut kestivät 20-30 minuuttia. Vaihtelu ajallisesti johtui yleisesti haastateltavan tietämyksen määrästä, sekä halusta kertoa omista toimintatavoistaan kyseisen aiheen osalta. Toimitilamuutosprojektin mukana alusta loppuun olleet henkilöt ymmärsivät kokonaisuuden selvästi paremmin.

Haastattelukysymyksiä järjestys ja esittäminen vaihteli keskustelun suunnan mukaan. Avoinmet kysymykset johtivat usein jonkin tarkentavan kysymyksen teemaan ja näin keskustelu eteni tilanteen mukana.

Jokainen haastattelu litteroitiin, jotta niiden sisältöä olisi helpompi analysoida. Kun kaikki haastattelut oli saatu litteroitua, luettiin materiaali läpi. Materiaalista nousi esiin neljä teemaa ja näiden teemojen alle kerättiin tulokset. Tuloksia käsitellään luvussa 5 näiden teemojen kautta.

5 Kokemukset muutosprosessista ja osallistamisesta

Kysyin jokaiselta haastateltavalta taustatietoja, joiden tarkoituksena oli selvittää missä roolissa henkilö toimii ja miten hän tuntee yrityksen arvot ja toimintatavat. Vaikka kuuden henkilön otanta on pieni, voi roolin ja vaikutusmahdollisuuden yhteydestä tehdä johtopäätöksen, mitä tulee osallistumisen mahdollisuuksiin muutosprojekteissa. Vastauksista selvisi yksimielisesti, että aseman ja osallistumisen välillä ei ole mitään estettä. Jokainen haastateltava oli tai olisi saanut olla mukana osallistamisessa näin halutessaan.

Yhtenä kysymyksenä oli selvittää, kokevatko henkilöt, että heillä on tarvittava tietotaito osallistua toimitilojen suunnitteluun. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää toteuttajan kannalta osallistamisesta kieltäytymisen syitä. Tuloksia analysoidessa huomattiin, että kysymyksen muotoilu olisi voinut olla tarkempi, koska sana ”suunnittelu” on ymmärretty hieman eri tavoilla. Vaikka haastateltavat ymmärsivät kysymyksen eri tavoin, niin vastauksista nousi esiin mielenkiintoisia tietoja henkilöiden käsityksestä omista taidoistaan.

Vastauksista nousee esille ymmärrys siitä, mihin ihmiset tuntevat pystyvänsä. Henkilöt, jotka ymmärsivät suunnittelun kannalta, jossa otetaan osaa rakenteelliseen suunnittelutyöhön, kokivat, että heidän ei ole mitään järkeä puuttua siihen mistä he eivät mitään tiedä. Joten ainakin näissä tapauksissa, ymmärrys siitä, että he eivät voi vaatia mihin laitetaan seinä ja mihin ilmastointilaitteet tulee sijoittaa, on vahva.

Toimitilamuutoksista vastaaville esitin kysymyksen liittyen heidän kykyihinsä järjestää osallistava tapahtuma. Vastaukset olivat yksimielisiä, kummatkin kokivat pystyvänsä ja olivat niin tehneet, mutta mielenkiintoista oli kummankin mielipide siitä, että osallistamiseen osallistuvat henkilöt eivät aina ymmärrä mitä kaikkea he vaativat. Kun edellä mainittuja vastauksia vertaa toteuttajien kuvaamiin tapahtumiin, on heidän välillään selkeä näkemysero.

Kysyin haastatteluissa, olivatko henkilöt tyytyväisiä osallistamisen määrään, sekä mitä muita, kuin workshop tyyppisiä menetelmiä oli ollut käytössä. Osallistamisen määrää pidettiin yleisesti riittävänä. Vain yksi haastateltava olisi halunnut ottaa enemmän osaa muutoksen suunnitteluun. Syyksi hän ilmoitti käyttäjän tärkeyden tilojen suunnittelussa ja nyt hän koki, että heitä ei kuunneltu tarpeeksi.

Kysyin missä vaiheessa projektia osallistamista tulisi olla, sekä mitä hyötyjä ja haittoja osallistumisesta on aiheutunut. Osallistamisen määrä on tutkimuksen kannalta oleellinen koska sen voidaan olettaa antavan vastauksia jokaiseen tutkimuskysymykseen. Kysymys hyödyistä ja haasteista viittaa suoraan toiseen tutkimuskysymykseen. Jokaisen haastateltavan mielestä ensimmäinen osallistaminen tulisi tapahtua heti projektin alkuvaiheessa. Toteuttajien mukaan tällä saadaan vähennettyä turhaa työtä ja ajatus mihin suuntaan projektia tulee viedä, selkeytyy. Käyttäjän näkökulmasta mahdollisimman aikainen informaatiopaketti tulevan projektin linjoista nousi tärkeäksi tekijäksi.

Osallistamalla workshoppeihin tai muihin osallistaviin tapahtumiin kasvaa työn määrää. Kysyin henkilöiltä kokevatko he, että heidän oma työnsä olisi häiriintynyt osallistumisen takia. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää tutkimuskysymyksiin yksi ja kaksi liittyviä tekijöitä. Asiakkaan roolissa olleet eivät kokeneet, että heidän oma työnsä olisi häiriintynyt millään tavalla. Tapaamiset oli merkattu kalentereihin ja jokainen tiesi niistä ennakkoon. Yhden haastateltavan työ on osallistamisen ajan pelkkää projektiin osallistumista, joten sillä ei ole oman työn kannalta mitään merkitystä.

Toteuttajien mukaan tapaamisen järjestäminen on tietyllä tavalla pois muista töistä, mutta sillä toivotaan olevan positiivinen vaikutus projektin etenemiseen tulevaisuudessa.

Viimeinen kysymys syntyi mielenkiintoisesta vastuu kysymyksestä, joka nousi esiin keskustellessa toimeksiantajan kanssa. Rakennuttaja puolella ollaan siirtymässä tapaan, jossa jokainen urakoitsija kokoontuu yhteen ja asioista sovitaan yhdessä saman pöydän ääressä. Tarkoituksena on selvittää erilaisia työvaiheita, aikatauluja ja muita projektiin liittyviä seikkoja, jotta mahdollisilta päällekkäisyyksiltä ja muilta hidastavilta tekijöiltä vältyttäisiin.

Kysymys oli, kenellä on vastuu jos on sovittu, että kaikkien tulee osallistua tapaamiseen ja näin ei tapahdu ja siksi työmaalla tapahtuu joitain suunnitelmista poikkeavaa. Vastaus oli yksimielinen, urakoitsija. Jos hän ei ollut mukana sovituksessa tapaamisessa, on hän vastuussa tekemisistään, vaikka tehdyssä työssä ei teknisesti mitään vikaa olisikaan.

5.1 Hyödyt ja haitat projektin onnistumisen kannalta

Toisena kysymyksenä oli kertoa muutosprosessista, jossa haastateltava oli/on ollut osana. Opinnäytetyön kannalta kysymys on tarpeellinen, koska sen toivottiin antavan vastauksia jokaiseen kolmeen tutkimuskysymykseen. Kysymyksen näkökulmat ovat toisistaan eroavia, koska osa haastateltavista oli toimitilojen loppukäyttäjiä ja osa muutoksen toteuttajia.

Kuudesta haastateltavasta viisi oli osallistunut toimitilamuutos prosessiin ja näin päässyt kertomaan omat mielipiteensä tulevasta. Yhden haastateltavan toimitilat oli osaltaan uudistettu kesäloman aikana, eikä hän tiennyt muutosprosessin kulusta tai lopputuloksesta etukäteen.

Henkilöt, jotka olivat olleet mukana suunnittelussa, kertoivat että heille oli pidetty työpajoja, joissa oli saanut esittää omia toiveitaan ja kertoa mahdollisista huolista. Työpajojen sisältö vaihteli, mutta periaate oli jokaisessa samanlainen. Tarkoituksena oli selvittää mitä tulevina tilojen käyttäjinä toimitiloista tulisi löytyä.

Muutoksessa mukana olleet kokivat, että osallistamalla projektin suunnitteluun tulee tunne, että tietää mitä tuleman pitää ja siksi epä tietoisuus ja tietynlainen pelko tulevasta on vähentynyt. Yhden haastateltavan toimitilat muutetaan toisen kerran viimeisen viiden vuoden sisään, eikä hän ollut ensimmäisessä muutosprosessissa mukana. Vaikka informointi päätetyistä asioista lähetettiin yrityksen jokaiselle työntekijälle, ei samanlaista ymmärrystä tulevasta saanut pelkän tiedotteen avulla. Tämä osaltaan lisäsi keskustelua ja epä tietoisuutta ja aiheutti ajoittain pelkoa tulevasta. Yksi haastateltavista totesi näin:

”Kyl mä sillee about tiesin minkälainen se lopputulos tulee olemaan, mutta ei mul ollu kuitenkaan mitään varmuutta siitä. Varsinkin ku vertaa tähän toiseen muutokseen ni nyt mä voin helposti jakaa tietoo muillekki”

Kysyin, onko haastateltavat tunteneet, että heidän ideoitaan on kuunneltu ja mahdollisesti toteutettu. Vastauksista nousi esiin, että varsinkin mahdollisia huolenaiheita herättäneet kysymykset selvitettiin ja mahdolliset tulevat toimenpiteet tehtiin tietoiseksi. Workshopeissa nousseet ideat olivat toteutuneet vaihtelevasti, mutta pääasiassa, mitä hullumpi ajatus oli ollut, sen vaikeampi se oli toteuttaa.

Jokaisen haastateltavan kohdalla esitin varsinaisen kysymyksen lisäksi, tarkentavan kysymyksen, liittyen yleiseen mielipiteeseen osallistamisesta muutosprojektin aikana. Yhdistin saman kysymyksen alle myös toisen näkökulman koskien syitä osallistumiseen tai osallistumatta olemiseen. Vastaus mielipiteeseen osallistamisesta oli yksimielinen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että osallistamalla henkilökuntaa saadaan parempia tuloksia ja ennen kaikkea koettiin, että turhan ylimääräisen työn määrää saataisiin vähennettyä. Tämä syystä, että käyttäjät ja suunnittelijat olisivat samalla kartalla. Yhden haastateltavan sanoin:

”Ilman muuta henkilöstö tulee ottaa mukaan, en näe muuta vaihtoehtoa. Henkilöstöhän sen oman työnsä tuntee. Kaikilla on omat haaveet ja pelot ja on tärkeää, että ne saa tuoda ilmi jo ennen rakentamista”

Systä osallistua tai olla osallistumatta muutosprojektin suunnitteluun, nousi vastauksista esiin halu vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemiseen. Myös mielenkiinto itse projektiin koettiin syyksi osallistua. Henkilö, jonka toimitilat olivat loman aikana muutettu, ei osallistunut suunnitteluun, koska ei ollut nähnyt viestiä, jossa hänet oli kutsuttu osallistumaan suunnitteluun. Kun kysyin, olisiko hän ottanut osaa projektiin, jos häntä olisi pyydetty tai hän olisi nähnyt pyynnön, oli vastaus hieman ristiriidassa hänen aikaisempaan vastaukseensa osallistamisen

kannatuksesta. Hän ei ollut varma, koska tilat eivät koske suoraan häntä, eikä hän ole niissä tehnyt töitä muutoksen jälkeen.

Haasteista keskustellessa oli aikataulujen yhteensovittaminen yleisin ongelma. Kaikilla on omat työt tehtävänä ja siksi muutosprojektin aikataulut eivät aina osuneet yhteen omien aikataulujen kanssa. Yksi haastatelluilta esitti ratkaisuksi toteuttajan ja heidän yrityksen johdon välistä kommunikointia ja sopimista, jotta saataisiin mahdollisimman moni halukas mukaan suunnitteluun. Ajallisen ongelman ratkaisuksi tuli yhdeltä haastateltavalta hyvä idea, jolla jokainen halukas pääsisi ainakin jollain tasolla kertomaan omat mielipiteensä ja ideansa eteenpäin:

” Mulla olis hyvä idea tähän osallistamiseen ja sen keinoihin. Päätetään joku seinä mihin ihmiset voi jättää post-it lapulla omat ideansa ja ajatuksensa. Näin ei tarvis olla yhdessä paikassa, tiettyyn aikaan ja jokainen voisi anonyymisti kertoa omat mielipiteensä”

Haittoja ja hyötyjä analysoidessa huomasi, että vastaukset olivat hyvinkin vaihtelevat. Hyödyistä nousi kaksi teemaa esiin. Toisena ulkonäköön liittyvät seikat ja toisena ryhmätyöskentelyn aikaan saamat ideat.

Ulkonäköön liittyvät asiat koskivat nykypäivän tapaan rakentaa ja suunnitella tilat. Esiin nousi värien käyttö ja rennot taukotilat, jotka olivat haastateltavien mukaan heidän ajatuksiensa pohjalta tiloihin suunniteltu. Uusien ideoiden ja näkökulmien määrä, koettiin suureksi hyödyksi myös projektin jälkeiseen työelämään. Ryhmässä syntyneet näkökulmat ja toteuttamistavat toivat uusia tapoja työskennellä vanhoissakin toimitiloissa ja niiden mukaan tuominen uusiin tiloihin koettiin hyväksi ideaksi.

Haitoista kysyttäessä ei yhtä lukuun ottamatta vastauksia meinannut löytyä. Vastaukset olivat yleisesti hiukan ympäröityjä, että ehkä ajallisesti siitä tulee vähän lisää, mutta kuitenkin jokainen sovittu tapaaminen oli päiväsaikaan ja haastateltavien mukaan niihin osallistuminen ei ollut ongelma. Yhden henkilön osallistaminen on viety hieman pidemmälle ja he ottavat osaa myös itse rakentamiseen. Hänen toimialansa on kaupallisella puolella ja heiltä on valittu eri toimipisteistä niin kutsuttu rakennustiimi, joka vastaa uusien toimitilojen suunnittelusta ja rakentamisesta. Haittana näin laajassa henkilökunnan osallistamisessa hän kokee olevan pitkät reissut kaukana omasta kodista. Projektit, joissa tämä rakennustiimi on mukana, kestää yleensä noin kaksi viikkoa ja kotiin pääsee ainoastaan viikonloppuisin. Hänen sanoin:

”Usein ollaan kaukana omasta kodista, tehdään pitkiä päiviä, asutaan hotelleissa ja oma vapaa-aika jää uupumaan”

Toteuttajilta kysyttiin haasteista järjestää osallistava tapahtuma. Yleinen sopimisen vaikeus erilaisiin asioihin nousi vastauksista esiin. Toisen mukaan itse tapahtuman järjestäminen oli

alkuun haastavaa, koska sitä varten tuli tietää, miten tilanteessa tulee toimia ja millä keinoilla informaatiota kerätä. Tämä taas vaatii kouluttautumista, mikä itsessään vie aikaa ja vaivaa.

5.2 Työympäristöön vaikuttavat tekijät

Ensimmäinen kysymys koski haastateltavien mielipidettä täydellisestä työympäristöstä. Kysymys on tutkimuksen kannalta oleellinen, koska sillä saadaan selville, kuinka suuria näkemuseroja täydellisissä toimitiloissa on. Toimitilamuutoksen toteuttajan kannalta on tärkeää ymmärtää, että hänen ajatuksensa ja suunnitelmansa täydellisestä toimitilasta eivät välttämättä kohtaa asiakkaan ajatuksien kanssa. Kyseissä tilanteessa valmiit tilat eivät välttämättä tarjoa optimaalisia työskentelytapoja.

Yhtä lukuun ottamatta, kaikki vastasivat ensimmäisenä ilmapiirin merkityksen. Jatkamalla kysymystä mikä luo hyvän ilmapiirin, tuli vastauksiksi yhdessä tekeminen ja mahdollisen tuen saaminen läheltä. Tärkeäksi elementiksi ilmapiirin kannalta nousi tilat. Vanha huonekohtainen malli, jossa vuorovaikutuksen mahdollisuus on heikko, koettiin huonoksi. Yhden haastateltavan sanoin:

”Avara, siisti ja freessi tila luo mahdollisuuden hyvälle toimistolle”.

Keskustelu ajautui usein tilojen käytössä henkilökohtaisen työpisteen ympärille. Jos haastateltava ei sitä ottanut esille kysyin siitä lisänä. Vaikka nykyinen trendi avoimemmissa toimitiloissa oli valtaosan mielestä paras ratkaisu, ei monitoimitila tyyppinen ratkaisu saanut samankaltaista kannatusta. Yhden haastateltavan mukaan, juuri valmisteilla olevat monitoimitilat, ovat erittäin hyvä ratkaisu heidän työympäristöönsä, mutta suurin osa oli sitä mieltä, että erillinen kokoushuone, jossa voisi hoitaa mahdolliset puhelut ja kokoukset on riittävä, koska se ei kuitenkaan ole käytössä. Kyseiset mielipiteet ovat hyvä esimerkki siitä, miten työtehtävät ja tilat toimivat keskenään ja miten tärkeätä on ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet suunnitteluvaiheessa.

Sijainti oli jokaisen haastateltavan mukaan tärkeässä roolissa täydellistä toimitilaa miettiessä, mutta tämän tutkimuksen kannalta se ei välttämättä ole relevantti tieto.

Henkilökohtaiset mielipiteet vaihtelivat paljon ja siksi yksimielisiä vastauksia ei juuri noussut esiin. Henkilö, jonka tulevat toimitilat ovat monitoimitiloiksi suunniteltu, kertoi hyvän esimerkin huolista ja toiveista. Heidän henkilökuntansa oli saanut kirjoittaa mielipiteitään ja toiveitaan toteuttajan nähtäväksi. Yhden suurin huoli oli se, mihin uusissa toimitiloissa saa jätettyä pilateskassin, jos tiloissa ei olisi enää henkilökohtaista työpistettä.

5.3 Osallistamisen toteutus

Kun kysyin haastateltavien mielipidettä siitä, kuinka monta osallistavaa tapahtumaa projektin aikana tulisi olla, yleisin vastaus oli kaksi. Aikataulullisesti yksi alussa ja toinen projektin keskivaiheilla. Henkilöt, joiden toimitilamuutos on laajempi muihin verrattuna, vastasivat, että heillä tulee olemaan kolme tapaamista toteuttajan kanssa. Yhden haastateltavan sanoin:

”Ehottomasti alussa, jotta saadaan ideat esiin ja tiedetään mihin ollaan menossa. Sit about keskellä, jotta nähään toimiiko tilat vai pitääkö jotain muutoksia tehdä”

Keskustellessa muista osallistamisen keinoista, tarkensin kysymystä kertomalla havainnoinnin keinoista tai oliko heillä ollut käyttäjätutkimuksia, esimerkiksi liikkumisesta päivän aikana. Osallistamisen workshopit olivat jokaisen muutokseen osallistuneen mukaan toteuttajan järjestämät. Ulkoisia tai muita keinoja oli järjestetty riippuen muutosprojektin laajuudesta. Henkilöiden, joiden muutosprojekti oli ollut laajuudeltaan ”pieni” ei vastauksista nousut esiin, että käytössä olisi ollut mitään muita keinoja selvittää työntekijöiden päivän kulkua.

Kahdelta toteuttajalta kysyessä muista keinoista, olivat vastaukset yksimieliset. Kumpikaan ei ole käyttänyt projekteissaan muita keinoja. Syynä koettiin olevan nykyisten keinojen avulla saavutettu riittävä informaation määrä. Toisen toteuttajan sanoin:

” En ole kokenut tarpeelliseksi tutkia asiakasta enempää. Nykyinen määrä tietoa heidän haluistaan ja toiveistaan antaa riittävän kuvan kokonaisuuden hahmottamiseksi”

Kahden haastateltavan toimitilamuutos koskee tuhansia ihmisiä ja heillä oli ollut käytössä useita eri keinoja ja tapoja tutustuttaa työntekijät uusiin tiloihin. Näillä keinoilla työnantaja pyrki lisäämään inspiraatiota tuleviin workshoppeihin. Henkilöiden omat esimiehet olivat vieneet heidän tekemään benchmarkingia kilpalevien yritysten tiloihin. Näin päästiin tutustumaan muiden työtapoihin ja tiloihin ja jokainen sai jonkinlaisen kuvan siitä, mitä kaikkea olisi mahdollista toteuttaa. Toisena keinona oli kiertää yhdessä uusia toimitiloja ulkopuolelta ja näin tehdä miljöötä tutuksi ennen varsinaista muuttoa. Tarkoituksena tehdä kaikille muutto mahdollisimman helpoksi. Toinen näistä haastateltavista kertoi asiasta näin:

” Meidän toimitusjohtaja vei kaikki halukkaat kattomaan uusia tiloja ulkopuolelta, niin että kaikki saivat käsityksen mihin ollaan muuttamassa. Tällä hetkellä meidän yksiköt toimii seitsemässä eri toimipisteessä, eikä kaikki tiedä tästä uudesta paikasta välttämättä mitään. Mun mielestä on tosi hyvä idea, että tuodaan kaikki yhteen ja tutustutaan tulevaan ympäristöön”

Kysyin pelkiltä toteuttajilta, miten he päättävät milloin asiakas otetaan projektiin mukaan tai milloin ei. Toisen toimintatapoihin kuuluu ottaa asiakas tavalla tai toisella aina mukaan. Toisen mukaan projektin laajuuden perusteella päätetään, miten asiassa toimitaan.

Yksi tärkeä osa uusien toimitilojen käyttöönotossa on niiden käytön perehdyttäminen käyttäjille. Yksi kysymys koski perehdytystä uusien tilojen käyttöön ja toteuttajille muotoiltuna ovatko he perehdyttäneet asiakkaitaan uusiin tiloihin. Toteuttajat eivät olleet varsinaista perehdytystilaisuutta pitäneet, mutta uusien tilojen esittelyssä kumpikin oli ollut mukana. Asiakkaan roolissa olevista, kahdella ei ollut ollut mitään erityistä opastusta tilojen käyttöön, eivätkä he kokeneet, että olisivat sellaista erikseen tarvinneet. Kaksi haastateltavista kertoi, että heillä tulee olemaan perehdytys uusien tilojen käyttöön.

Toisen henkilön ensimmäisessä toimitilamuutoksessa oli taulut seinillä, joista jokainen näki, kuinka tilassa tulee toimia. Haastateltavan sanoin:

”Huoneisiin oli laitettu taulut, joissa oli tarkat ohjeet, miten tiloissa tulee toimia. Kaikkeen ruuan hajuista, äänenkäyttöön ja muihin pieniinkin seikkoihin oli kiinnitetty huomiota”

Haastateltavan mukaan oli erittäin mukava tulla uusiin tiloihin, kun säännöt oli tehty selviksi ja pääsi rauhassa tutustumaan mitä kaikkea siellä oli tehty.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko asiakkaan osallistamisesta hyötyä toimitilamuutoksessa. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: miten asiakas kokee muutosprojektin, mitä hyötyjä ja haittoja osallistamisessa on sekä mitä haasteita osallistamiseen liittyy. Näihin kysymyksiin perustuen, rakennettiin haastattelukysymykset.

Vastauksista voidaan yksimielisesti sanoa, että osallistaminen koetaan pelkästään positiivisena asiana. Yksi tärkeimmistä asioista, mitä osallistamisella koetaan saavutettavan, on pelkojen ja tietämättömyyden vähentäminen. Varsinkin asiakkaan näkökulmasta tietämättömyys tulevasta koetaan pelkona. Tietopohjassa käsitelty muutosvastarinta perustuu pitkälti tähän asiaan ja siksi on tärkeää ymmärtää, mitä seurauksia sillä voi olla.

Toinen vahvasti esiin noussut asia on käyttäjien näkemys siitä, että heidät tulee ottaa mukaan, kun heidän tilojaan suunnitellaan. Käyttäjät tuntevat omat ja yrityksen toimintatavat paremmin, kuin kukaan ulkopuolinen ja siksi heidän ajatuksensa ja ideansa täytyy saada osaksi suunnittelua. Toteuttajan puolelta voidaan todeta, että osallistamalla asiakkaat projektin suunnitteluun, voidaan vähintäänkin olettaa, että ongelmat ja muutostyöt vähentyvät projektin aikana. Samaan tulokseen viittaa näkemykset täydellisestä toimitilasta, mielipiteet nykyisen kaltaisista toimitiloista ovat yhteneväisiä, mutta niiden rakenteesta löytyy eroavaisuuksia.

Workshopit koettiin menetelmänä parhaaksi. Niissä vaikuttamisen mahdollisuus koettiin olevan paras, johtuen ryhmätyöskentelyn seurauksena syntyneistä ideoista sekä suoran informoinnin mahdollisuuksista. Workshoppien lisäksi muita osallistavia keinoja ei suurimmalla

osalla ollut käytössä. Projektin laajuus vaikutti tähän selkeästi, neljän haastateltavan projektit olivat sen verran pieniä, että niitä ei koettu tarpeelliseksi. Suurempien projektien kohdalla muidenkin keinojen käyttö on perusteltua, kuten kahden haastateltavan vastauksista ilmeni.

Asiakkaan ja toteuttajan välisessä näkemyksessä vaatimuksista toimitilamuutoksissa, oli selvä ristiriita. Asiakkaan mukaan he eivät ota kantaa rakenteellisiin asioihin ja vaadi mahdottomia, kun taas toteuttajien mukaan asiakkaat vaativat mahdottomia ja niiden selittäminen on välillä turhauttavaa. Otanta on pieni, mutta toteuttajien kannalta tämä nähdään yhtenä osallistamisen haasteena.

Vastauksista selvisi, että osallistamista tulee ehdottomasti järjestää projektin alkuvaiheessa, ennen kuin lopullisia päätöksiä. Tällöin tieto tulevasta saadaan kaikkien nähtäväksi ja mahdollisuus vaikuttaa ulkoasuun on mahdollista. Määrällisesti kaksi tapahtumaa projektin aikana riittää. Toisen tapaamisen toivottiin sijoittuvan keskivaiheille muutosta, tässä vaiheessa asiakas voi vielä tarkistaa suunnitelmia ja toteutuneita rakenteita.

Haittoja ja haasteita ilmeni tuloksissa erittäin vähän. Esiin nousi aikataululliset seikat, mutta niidenkään ei koettu olevan niin suuria, että ne olisivat todellisuudessa vaikuttaneet toteutukseen.

Tutkimuksen alussa oma hypoteesini toimitilamuutoksista syntyvistä ajatuksista ja osallistamisen hyödyistä ei vastaa täysin tutkimuksen tuloksia. Itse toimitilamuutokseen reagoiminen ja siihen liittyvät tunteet olivat minun silmissäni paljon negatiivisemmat. Olin lähes varma, että edes joku olisi tuntenut muutoksen negatiivisena tai, että muutosvastarintaa olisi syntynyt edes pienellä rintamalla. Osallistamisen hyödyt vastaavat omaa ajattelua, mutta haittojen puuttuminen lähes kokonaan on yllättävä tulos. Voidaan todeta, että osallistaminen haastateltujen kohdalla on suoritettu hyvin, koska isoja ongelmia ei noussut esiin.

Jos aihetta tutkisi lisää toimeksiantajan näkökulmasta, olisi osallistaviin keinoihin syventyminen perusteltua. Osallistavia keinoja on paljon, joten oikeiden menetelmien selvittäminen rakentamiseen liittyvässä kontekstissa on tärkeitä, jotta niistä saadaan paras mahdollinen hyöty projektin kannalta.

Toimeksiantajan toiveena, oli saada vastaus kysymykseen, onko asiakkaan osallistaminen kannattavaa. Tutkimuksen tuloksista selviää, että osallistaminen koetaan lopputuloksen kannalta tärkeäksi ja siihen ollaan valmiita ottamaan osaa. Täten voidaan todeta, että osallistaminen kannattaa.

Tutkimuksista tulleita tuloksia ja niiden toteutuksia tulee arvioida kriittisesti. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kuusi. Tavoitteena oli haastatella vähintään viittä henkilöä, joten määrällisesti tavoite täyttyi. Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta, voidaan

asiakkaiden näkökulmasta pitää positiivisena, mutta toteuttajien osalta, haluttomuus kertoa omasta muutosprosessistaan, voidaan nähdä negatiivisena tekijänä. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää, koska toteuttajat eivät halua paljastaa toimintatapojaan kilpailijoilleen. Luotettavuuteen vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen eri vaiheiden tarkka kuvailu.

Menetelmänä haastattelu oli toimiva ja koen, että sen avulla kerätyt tiedot antoivat laajan käsityksen osallistamisen kannattavuuden arvioimisessa. Jos toista menetelmää miettii haastattelun lisäksi, voisi kyselyllä kerätä määrällisesti enemmän vastauksia ja näin saada tutkimateriaalia haastattelutuloksien rinnalle.

Tutkimus voidaan toteuttaa uudestaan samalla haastattelurungolla. Jatkotutkimuksia varten toteuttajien antamaa informaatiota täytyisi jollain keinolla saada lisättyä, mutta kilpailija lähtökohta asettaa sille isoja haasteita.

Lähteet

Painetut

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta Vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Aura, S. & Horelli, L & Korpela, K. 1997. Ympäristöpsykologian perusteet. Porvoo: WSOY

Heinimäki, S. & Puhto J. 2001. Kiinteistöjohtamispalvelujen kehittämistarpeet suomessa. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 196.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja Kirjoita. 11painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor AB

Leväinen, K. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Hakapaino Oy

Leväinen, K. I. 2000. Toimitilajohtaminen ammattina ja tieteenä. Maanmittaus aikakausjulkaisu 1-2

Mertanen, V. 2015. Työturvallisuuden perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro

Riihimäki, M. & Nissinen, K. & Porkka, J. & Leinonen. 2003. Brändi - mahdollisuus kiinteistöalalla. Tampere. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

Roper, K. & Borello, L. 2014. International Facility Management. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Roundeau, E. & Brown, R. & Lapidés, P. 2006. Facility Management. 2 painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tekes. 12/2011. Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki: Kirjapaino Markprint Oy.

Sähköiset

Are 2013. Sisäilman vaikutukset työskentelyyn. Viitattu 25.2.2019.

https://www.are.fi/wp-content/uploads/2013/10/Are_toimistotilatutkimus_graafit_Are_10_10_2013.pdf

Auvinen, A-M. & Liikka, P.2015. Avoimuudesta voimaa oppimisverkostoihin. Osallistamisen käsikirja. Viitattu 4.3.2019.

<https://www.slideshare.net/eOppimiskeskus/osallistamisen-ksikirja>

Elementtisuunnittelu. Elementtirakentamisen historia. Viitattu 13.2.2019.

<http://www.elementtisuunnittelu.fi/fi/valmisosarakentaminen/elementtirakentamisen-historia>

Kallasjoki, T.2016. Rakennushankkeen vaiheet. Viitattu. 27.2.2019.

file:///C:/Users/jupek/Downloads/4_Rakennushankkeen%20vaiheet.pdf

Koivu, T. 2002. Toimintamalli rakennusprosessin parantamiseksi. Viitattu 27.2.2019.

<https://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2002/P475.pdf>

Medirex. Työergonomia. Viitattu 25.2.2019.

<http://medirex.fi/tyohyvinvointi/tyoergonomia>

Rakennustieto 2013. Tilat ja työympäristö - näkökulmia monitilatoimistoon. Viitattu

12.2.2019. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130302.pdf>

Rakli 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. Laitos. Viitattu 11.2.2019.

http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf.

Rapal 2016. Toimiva työympäristö 2015 -tutkimus. Viitattu 22.2.2019.

[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3370087/Tietopankki%20\(CTA\)/Tiivistelma_Toimiva_tyoymparisto_2015.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3370087/Tietopankki%20(CTA)/Tiivistelma_Toimiva_tyoymparisto_2015.pdf)

Rapal 2018. Optimize Workplace Review - Global Workplace insights 2018. Viitattu 25.2.2019.

https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3370087/TYJ/Optimize%20Workplace%20Review%202018_OWR.pdf

Senaatti 2017. Toimistojen evoluutio - näin kopista tuli hubi. Viitattu 13.2.2019.

<https://www.senaatti.fi/tyoymparisto/inspiraatio/artikkeli/toimistojen-evoluutio-nain-kopista-tuli-hubi/>

Taipale & Sirola-Korhonen 2017. Osallistavat menetelmät - Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Viitattu 6.3.2019.

<https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Osallistavat-menetelm%C3%A4t-KSL-verkko.pdf>

Tuominen, T. & Järvi, K. & Mikko, Lehtonen, M. & Valtanen, J. & Martinsuo, M. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Viitattu 7.3.2019.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torben, R. 2011. Top 12 Reasons Why People Resist Change. Viitattu 14.3.2019.

<https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>

Työterveyslaitos. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä. Viitattu 25.2.2019.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/>

Julkaisemattomat

Simola, A. 2012. Käyttäjälähtöinen toteutuskonsepti toimitilojen uudistamiseen. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 27.2.2019.

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21494/Simola.pdf?sequence=1>

Osallistajan opas. Miksi miten ja sudenkuopat. Viitattu 4.3.2019. file:///C:/Users/ju-pek/Downloads/Osallistajan-pikaopas-v3.pdf

Kuviot

Kuvio 1 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	7
Kuvio 2 Toimitilojen kehitys	9
Kuvio 3 Rakennushankkeen vaiheet.....	10
Kuvio 4 Toimitilajohtamisen rajapinnat (Leväinen.)	12
Kuvio 5 Toimitilajohtamisen Palvelukokonaisuus (Heinimäki.)	13
Kuvio 6 Toimitilan arvon muodostus (Riihimäki, Nissinen, Porkka, Leinonen 2003)	14
Kuvio 7 Apukysymyksiä osallistamiseen (ksl.fi)	17
Kuvio 8 Muutosvastarinnan vaiheet (Tammi 2012, 10)	19
Kuvio 9 Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi (staff.napier.as.uk)	21

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	39
-------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Minkälainen työympäristö on mielestäsi paras mahdollinen?

Kuvaa muutosprosessia, jossa olet ollut mukana?

Miksi osallistuit muutosprojektiin?

Koetko, että sinulla on tarvittavat edellytykset osallistua suunnitteluun?

Osallistetaanko mielestäsi tilojenkäyttäjiä riittävästi tilaratkaisuja suunnitellessa ja huomioidaanko käyttäjähavaintoja sekä käyttäjätyytyväisyyttä?

Missä vaiheessa koet, että osallistamista pitäisi tapahtua?

Minkälaista taustatyötä asiakkaan tarpeista tehtiin ennen muutoksen toteuttamista?

Oletko kokenut, että muutosprojektin aikana tapahtuneesta osallistamisesta on ollut hyötyä?
Entä mitä haittoja?

Perehdytettiinkö uusien tilojen käyttöön liittyvät seikat?

Työmäärä kasvaa osallistumalla suunnitteluun, koetko että pystyt hoitamaan omat tehtävät tämän lisäksi?

Miten tieto päätetyistä asioista tiedotettiin muille?

Millä keinoilla osallistatte tilankäyttäjiä?

Miksi henkilöstö otetaan tai ei oteta mukaan projektiin?

Onko osallistamisen järjestäminen mielestäsi asiakkaan vai toteuttajan vastuulla?

Koetko, että sinulla on tarvittava tietotaito järjestää osallistava tapahtuma?

Jos toteuttajien kesken on sovittu tapaamisesta asioiden sopimiseksi, eikä yksi heistä osallistu ja hän tekee virheen, kenen vastuulla on virheen korjaaminen, vaikka työ teknisesti olisi oikein tehty?