

Tarja Himanen

TOIMITILAMUUTOKSEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTIIN

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelma
YAMK


Joulukuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 4.12.2013
Tekijä(t) Tarja Himanen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Nimeke Toimitilamuutoksen vaikutukset työyhteisön työhyvinvointiin		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni aiheena on tutkia työyhteisössä tapahtuvaa toimitilamuutosta. Omien huoneiden vaihtuminen monitoimitilatyöympäristön työpisteiksi on työyhteisölle suuri muutos. Työn tavoitteena on selvittää muutoksen vaikutuksia työyhteisön työhyvinvointiin ja antaa kehittämisehdotuksia uusiin tiloihin sopeutumisiksi. Toimeksiantajana on Verohallinto, Itä-Suomen verotarkastusyksikkö, Etelä-Savon ryhmä, Mikkelin toimipiste.</p> <p>Työn tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus ja tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla toimipisteen viittä verotarkastajaa. Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta aihealueesta, joita ovat toimitilat ja työhyvinvointi, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys sekä muutosjohtaminen ja -vastarinta. Ensimmäisessä osiossa selvitän toimitilaan ja työympäristöön sekä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden teemoja käsittelen työn toisessa osiossa. Työn kolmas osio kertoo muutosjohtamisesta, -rooleista ja -vastarinnasta.</p> <p>Muutokset ovat tunnetasolla aina haastavia. Organisaatioissa toimivien ihmisten käyttäytymistä ohjaavat paitsi yksilön omat asenteet myös organisaation sisällä omaksuttu organisaatiokulttuuri. Vaikka asenteet ovat varsin pysyviä, muutos tapahtuu yleensä vasta silloin, kun yksilö huomaa muutoksen välttämättömyyden ja havaitsee itse hyötyvänsä sen mukanaan tuomista vaikutuksista.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan uusien toimitilojen suurimpana haasteena ovat yhteiset työhuoneet. Nykyaikaiset toimitilat nähdään kuitenkin myös mahdollisuutena yhteistyön lisäämiseen. Tärkeimpinä tekijöinä uusiin tiloihin sopeutumisessa ovat asennemuutos, avoin keskustelu ja pelisäännöt. Työhyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi johtamisella ja positiivisella viestinnällä.</p>		
Asiasanat (avainsanat) toimitilat, hyvinvointi, vuorovaikutus, yhteisöllisyys, muutos		
Sivumäärä 102 sivua + liite 1 sivu	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.2013B9823
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Verohallinto, Itä-Suomen verotarkastusyksikkö, Etelä-Savon ryhmä, Mikkelin toimipiste

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 4 December 2013	
Author(s) Tarja Himanen		Degree programme and option Entrepreneurship and Business Operations	
Name of the master's thesis The effects of the change of business premises on the work community's welfare			
Abstract <p>The subject of my study was to research on the coming change of business premises where employees move out of their own private rooms to much smaller workstations, and it will be a huge change for everyone. The purpose of this study was to find out what kind of effects the change would cause to the work community's welfare. In addition, this study aimed at giving proposals for adapting new premises.</p> <p>The framework covered three theories, which were work community's welfare, interaction and collaboration as well as management and resistance to change. The study was made for Finnish Tax Administration, Eastern Finland Tax Auditing Unit, South Savo Group Mikkeli. It was a qualitative case study and based on interviews. The interviews were made with five tax auditors. I studied how tax auditors were reacting to the change and what kind of consequences they thought the change to have for an employee's welfare.</p> <p>Every change is always emotionally challenging. Organisations consist of people whose attitudes affect their behaviour as well as the organisational culture has an effect on the organisation's activity. Although attitudes are quite permanent, change usually happens, when a person understands that the change is essential and he gains something of its results.</p> <p>The results of the study showed that employees were looking forward to the modern business premises. On the other hand, they were doubtful about the common office. However, the new premises offer an opportunity for better cooperation than before. The most important factors of adapting to the new premises were the change of attitudes, open conversation and working guidelines. Good leadership and positive communication were also mentioned as the means of improving the community's welfare.</p>			
Subject headings, (keywords) business premises, welfare, interaction, collaboration, change			
Pages 102 pages + appendix 1 page	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.2013B9823	
Remarks, notes on appendices 			
Tutor Leena Korhonen		Master's thesis assigned by Finnish Tax Administration, Eastern Finland Tax Auditing Unit, South Savo Group Mikkeli	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1 Tavoitteet ja rajaus	3
2.2 Opinnäytetyön tutkimusongelmat	4
2.3 Tutkimusmenetelmän valinta	5
2.4 Aineiston keruumenetelmät	7
2.5 Opinnäytetyöprosessi	9
3 TOIMITILAT JA TYÖHYVINVOINTI	12
3.1 Työympäristö ja toimitilat.....	12
3.2 Työhyvinvointi avotoimistossa	14
3.3 Työhyvinvoinnin tekijät	18
3.4 Yksilön työkyky ja työn tuottavuus	21
3.5 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja edistäminen	23
3.6 Työelämämuutokset	27
4 VUOROVAIKUTUS JA YHTEISÖLLISYYS TYÖYHTEISÖSSÄ.....	30
4.1 Vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden kokemus	30
4.2 Organisaatiokäyttäytyminen ja -kulttuuri	33
4.3 Vuorovaikutus ryhmässä.....	37
4.4 Yksilön käyttäytyminen työyhteisössä.....	40
4.5 Toimitilojen vaikutus luovuuteen ja tulevaisuuden työtilat	42
4.6 Toimitilasuunnittelu ja käyttäjälähtöiset tilat.....	44
5 MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOSVASTARINTA	47
5.1 Muutos ja muutoskyky	48
5.2 Muutosprosessin vaiheet	51
5.3 Muutosroolit	52
5.4 Muutosvastarinta	54
5.5 Myönteinen muutos.....	57
5.6 Viestinnän merkitys	59
6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	61
6.1 Verohallinnon organisaatio ja verotarkastus	61
6.2 Toimitilat.....	64

6.3 Toimitilasuunnittelu ja uudet tilat	65
7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET	68
7.1 Laadullinen tapaustutkimus	68
7.2 Tutkimustulokset.....	74
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	82
9 POHDINTA	88
10 LOPUKSI.....	93
LIITE 1	
Haastattelukysymykset	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia työyhteisössä tapahtuvaa toimitilamuutosta. Omien huoneiden vaihtuminen monitoimitilatyöympäristön työpisteiksi on työyhteisölle suuri muutos. Muutos on etenkin tunnetasolla haastava, vaikka toimitila pysyy edelleen kaupungin keskustassa eikä ole fyysisesti kuin kivenheiton päässä nykyisestä. Uusi toimitila muuttaa kenties totuttuja työtapoja, mutta tarjoaa samalla myös uusia mahdollisuuksia toimia. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimitilamuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin kartoittamalla työyhteisön ennakko-odotuksia ja uhkia toimitilamuutosta/-muuttoa kohtaan ja antaa kehittämisohjeita uusiin toimitiloihin sopeutumista varten.

Työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä pidetään merkinä hyvin toimivasta työyhteisöstä. Työyhteisön organisaation muodostavat ihmiset ja ryhmät, jotka pyrkivät toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jotta organisaatiota voidaan kehittää ja se voi kehittyä, työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen on tärkeää. Tähän aihealueeseen liittyy kiinteästi myös yksilön käyttäytyminen työyhteisössä ja ryhmässä. Vaikka asenteet ovat varsin pysyviä, muutos tapahtuu teorian perusteella vasta silloin, kun yksilö huomaa muutoksen välttämättömyyden ja havaitsee itse hyötyvänsä sen mukanaan tuomista vaikutuksista.

Työhyvinvointi ja hyvä työilmapiiri edellyttävät aina hyvää johtamista. Muutosprosessin ja -vastarinnan synty on sisäistettävä, jotta muutosta ylipäättään voidaan johtaa. Muutosjohtamisessa on tärkeää ohjata työntekijää ja työyhteisöä muutoksen edellyttämään suuntaan. Teoria neuvoo työyhteisöä pohtimaan etukäteen, miten se voisi valmistautua tulevaan muutokseen. Muutosprosessi auttaa valmistautumisessa tulevaan. Jotta uusien toimitilojen mukanaan tuomat mahdollisuudet voidaan hyödyntää, muutos on ensin hyväksyttävä. Samanaikaisesti on huolehdittava työntekijöiden työtehon säilyttämisestä ja jaksamisesta, koska ne ovat organisaation toiminnan ja tuottavuuden kannalta tärkeitä asioita.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta aihealueesta, joita ovat toimitilat ja työhyvinvointi, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys sekä muutosjohtaminen ja -vastarinta.

Ensimmäisessä osiossa selvitän toimitilaan ja työympäristöön sekä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Lisäksi käsittelen yksilön työkykyä, tuon tuottavuutta ja työelämän muutoksia. Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden teemoja käsitellään työn toisessa osiossa. Tähän osioon sisältyvät luvut organisaatiokulttuurista ja -käyttäytymisestä ryhmä- ja yksilötasolla. Tässä osiossa kerrotaan myös toimitilasuunnittelusta ja käyttäjälähtöisistä työtiloista. Muutoksesta selviytymiseksi tarvitaan hyvää johtamista ja viestintää. Niihin liittyviä aihealueita selvitän teoreettisen viitekehyksen kolmannessa osiossa.

Työn tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kokoan tutkimusaineiston haastattelemalla ennalta valittua kohdejoukkoa. Haastattelujen avulla kartoitan mm. työyhteisön ennakko-odotuksia ja uhkia toimitilojen vaihtumiseen liittyen. Tutkimustulokset esittelen tutkimusaineistosta nousseiden teemojen mukaisessa järjestyksessä. Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset ovat luvussa kahdeksan, jossa on myös tutkimustuloksista laadittu Swot-nelikenttäkaavio. Työn lopussa kerron opinnäytetyön tekemisestä ja esitän omat havaintoni.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia työyhteisössä tapahtuvaa toimitilamuutosta, jonka kohteena on muutto Porrassalmenkadun toimitiloista Raatihuoneen kadun saneerattuihin tiloihin loppuvuodesta 2013. Työn toimeksiantajana on Verohallinto, Itä-Suomen verotarkastusyksikkö, Etelä-Savon ryhmä, Mikkelin toimipiste, jossa olen työskennellyt verotarkastajana maaliskuusta 2011 alkaen. Työelämäohjaajana toimii Etelä-Savon ryhmän tarkastuspäällikkö, joka on myös lähiesimieheni. Tavoitteena on selvittää toimitilamuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin kartoittamalla työyhteisön ennakko-odotuksia ja uhkia toimitilamuutosta/-muuttoa kohtaan ja antaa kehittämis ehdotuksia uusiin toimitiloihin sopeutumista varten.

Käsittelen aihetta työhyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden sekä muutosjohtamisen ja -muutosvastarinnan kautta. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät ja näistä organisaation toimitilat on vain yksi työhyvinvoinnin osa-alueista. Jotta hyvinvointia voidaan edistää, on ymmärrettävä,

mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu ja millä keinoin siihen on mahdollista vaikuttaa. Aiheeseen liittyvät oleellisesti työyhteisön vuorovaikutus sekä työyhteisössä koettu yhteisöllisyyden tunne. Kaikissa muutoksissa tarvitaan hyvää muutosjohtamista eikä muutosvastarinnan mekanismien tunteminenkaan ole pahitteeksi.

2.1 Tavoitteet ja raja

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimitilamuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin kartoittamalla työyhteisön ennakko-odotuksia ja uhkia toimitilamuutosta/-muuttoa kohtaan ja antaa kehittämisohjeita uusiin toimitiloihin sopeutumista varten. Tarkastelen aihetta yksittäisen verotarkastajan näkökulmasta. Tutkimuksen kohdejoukkoon (11) kuuluvat Mikkeliissä työskentelevät yhdeksän verotarkastajaa sekä kaksi tietopalvelutehtävissä toimivaa henkilöä. Kohdejoukko on ennalta valittu ja valintaan on vaikuttanut työntekijöiden toimipisteen sijainti sekä henkilön työtehtävät.

Itä-Suomen verotarkastusyksikön Etelä-Savon ryhmä toimii hajautettuna kolmella paikkakunnalla. Ryhmä koostuu 14 verotarkastajasta, joista 9 sijoittuu fyysisesti Mikkeliin. Mikkelin toimipisteessä työskentelee lisäksi kaksi henkilöä Itä-Suomen verotarkastusyksikön Tukipalvelut -ryhmän tehtävissä. Mikkeliin sijoittuvat myös Etelä-Savon ryhmän toimistosihteeri, tarkastuspäällikkö ja linjajohtaja. Savonlinnassa toimii kolme tarkastajaa ja kahden tarkastajan työpisteet ovat Pieksämäellä. Pieksämäen tarkastajien työhuoneet siirtyvät Pieksämäeltä Varkauteen 1.1.2014 alkaen, kun Pieksämäen toimipiste lakkautetaan.

Olen rajannut tutkimuksen kohdejoukosta pois Etelä-Savon ryhmän toimistosihteerin, tarkastuspäällikön, linjajohtajan sekä Savonlinnassa ja Pieksämäellä toimivat verotarkastajat. Kohdejoukko on varsin pieni ja pyrin rajauksella siihen, että nimenomaan liikkuvaa työtä tekevien henkilöiden näkemykset tulevat tutkimuksessa parhaalla mahdollisella tavalla esille. Raja

Toimitilamuutto koskettaa Mikkelissä työskenteleviä, joten maantieteellinen rajaaminen on mielestäni perusteltua. Mikkelin toimitilamuutolla ei ole vaikutusta Savonlinnan ja Pieksämäen verotarkastajiin tai muiden verotarkastusyksiköiden työntekijöihin, jotka satunnaisesti Mikkelissä vieraillessaan työskentelevät toimitiloissamme. Sekä nykyisissä että tulevaisuuden tiloissa on mahdollista tarjota sopiva työskentelytila vieraileville tarkastajille. Työssä ei ole käsitelty toimitilamuuton vaikutuksia organisaation sidosryhmiin, asiakkaisiin tai muihin tiloihin muuttaviin Verohallinnon yksiköihin, koska aihe olisi laajuuden vuoksi vaatinut toisenlaisen lähestymistavan ja ansaitsisi oman tutkimuksensa.

2.2 Opinnäytetyön tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimitilamuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin kartoittamalla työyhteisön ennakko-odotuksia ja uhkia toimitilamuutosta/-muuttoa kohtaan ja antaa kehittämissuhteita uusiin toimitiloihin sopeutumista varten. Työn päättötutkimusongelmana on tutkia, millaisia vaikutuksia uudella monitoimityöympäristöllä on työntekijän omaan ja/tai työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimusongelman osatutkimusongelmia ovat

- Millä keinoin työhyvinvointi säilyy nykyisellä, hyvällä tasolla?
- Millä tavoin toimitilat vaikuttavat vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen?
- Miten sopeutumista uusiin toimitiloihin voidaan työyhteisössä edistää?
- Vaatiiko uusi työympäristö yksikön omia, sisäisiä pelisääntöjä?

Teoreettisessa viitekehyksessä tutkimusongelmia lähestytään työhyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden sekä muutosjohtamisen ja -vastarinnan näkökulmasta. Näiden aihealueiden avulla on mielestäni mahdollista selvittää työyhteisölle toimitilamuutoksesta aiheutuvat vaikutukset. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus antaa kehityssuhteita, joilla työyhteisön sopeutumista uusiin toimitiloihin voitaisiin edistää.

Aihe alkoi kiinnostaa minua jo toimitilahankkeen suunnitteluvaiheessa, kun tuleva muutos sai aikaan vilkasta keskustelua ja herätti, varsinkin alussa, varsin paljon epävarmuutta. Suunnitteluvaiheen aikana nousi toistuvasti esille työhyvinvoinnin näkö-

kulma. Toimitilahanketta vastustettiin, koska yhteiset työhuoneet koettiin heikennykseksi nykyisiin työoloihin. Osa epäili mm. keskittymisrauhan kärsivän uudessa toimitilassa. Nykyisessä toimitilassa työntekijöillä on ollut omat huoneet, jotka ovat nimenomaan keskittymisen ja työrauhan kannalta koettu tärkeiksi. Myös salassapitoasioiden arveltiin muuttuvan ongelmallisiksi uudessa avotilassa.

Aloin pohtia, mitä työhyvinvointi yleisesti ottaen merkitsee. Mieleeni muistui vuoden 2011 työtyytyväisyyskysely. Työtyytyväisyyskyselyllä mitataan ja seurataan vuosittain valtion henkilöstön työtyytyväisyyttä, kysytään mielipiteitä esimiesten johtamistyön onnistumisesta sekä valtion palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Itä-Suomen verotarkastusyksikön Etelä-Savon ryhmä on pärjännyt näissä kyselyissä keskiarvoa paremmin, jos saatuja tuloksia verrataan organisaation muihin yksiköihin tai valtion muihin virastoihin ja -laitoksiin. Kukin yksikkö valitsee kyselyn aihealueista itselleen jonkin vuosittaisen kehittämisalueen. Etelä-Savon ryhmä valitsi omaksi kehittämisalueekseen vuonna 2011 työhyvinvoinnin pysymisen ”entisellä hyvällä tasolla”.

2.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan ominaisuuksiensa perusteella kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Määrällinen tutkimusote perustuu positivistiseen tai postpositivistiseen tieteen ihanteeseen. Vastaavasti laadullinen tutkimusmenetelmä perustuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Tutkimusmetodien välillä on runsaasti eroja. Esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa havainnointi on alustavaa työtä, jota tehdään varsinaista tutkimuslomakkeen suunnittelua varten. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointi on eräs keskeinen tutkimusaineiston keräämistapa. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimukseen parhaiten silloin, kun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksityiskohtaisista ilmiöistä tai tapahtumista eikä niiden yleisluontoisesta määrällisestä jakaantumisesta. Laadullinen tutkimusote on ensisijainen myös silloin, kun tutkitaan tiettyjen yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita, jotka ovat olleet mukana tietyissä tapahtumissa, tai halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joista voi järjestää kokeellisia tilanteita. Laadullisessa tutkimuksessa kaikkia

vaikuttavia tekijöitä ei ole koskaan mahdollista kontrolloida. Tutkimusmenetelmällä voidaan kuitenkin saada tietoa tiettyjen tapausten syy-seuraussuhteista. (Syrjälä ym. 1994, 12–13.)

Laadullinen tapaustutkimus (case study) on kuvailevaa tutkimusta, jossa pyritään löytämään jollekin ilmiölle selitys. Olennainen tekijä tutkimuksessa on tutkijan ja tutkittavien keskinäinen vuorovaikutus eikä heidän roolinsa tutkijana ja tutkittavina ole selkeästi erotettavissa toisistaan. Tutkija on itse mukana tutkimuksessa ja hänellä on oma tapansa ymmärtää tutkimuskohdetta ja lisäksi hänellä on tutkittavasta aiheesta omia olettamuksia. Tutkijan omat subjektiiviset kokemukset eivät saa määritellä sitä, mikä on tutkimuksen lopputulos. Vuorovaikutuksen lähtökohtana on demokratia eli jokainen omistaa itseään koskevat tiedot. Hänellä on oikeus antaa tai kieltäytyä antamasta niitä toisille ihmisille. (Syrjälä ym. 1994.)

Tapaustutkimus edellyttää luottamusta tutkijan ja tutkittavien välillä. Tutkija osallistuu tapaustutkimukseen omalla persoonallisuudellaan, minkä vuoksi tapaustutkimus on arvosidonnaista. Tutkijan tulee aina pyrkiä tiedostamaan omat olettamuksensa ja sitoumuksensa sekä tuomaan ne julki tutkimusta raportoitaessa. Tutkimuksen partikularistisuudella tarkoitetaan keskittymistä johonkin tilanteeseen. Tapaus nähdään ikään kuin esimerkkinä jostain suuremmasta joukosta, mikä tekee tapaustutkimuksesta hyvän keinon käytännön ongelmien ratkaisuun tai vastausten löytämiseen. (Syrjälä ym. 1994.)

Kuvauksella eli deskriptiivisyydellä viitataan kuvauksen tapahtumistiheyteen ja se sisältää yleensä dokumentteja tapahtumista, lainauksia eri henkilöiden lausumista, näytteitä tai tuotteita, jotka kuvaavat tutkittavien tekemisiä. Heuristisuus puolestaan tarkoittaa tapaustutkimuksen tavoitetta lisätä lukijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Reflektion avulla osallistujia autetaan löytämään uusia mahdollisuuksia sekä tuomaan julki yksilöiden ja yhteisöjen muutoksen tiellä olevia esteitä. (Syrjälä ym. 1994.) Aineiston tieteellisyyden kriteeri muodostuu aineiston laadusta eikä niinkään määrästä (Eskola & Suoranta 1998, 18). Aineiston koko ei ole Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mielestä opinnäytetyön merkittävin tekijä, vaan pikemminkin tekijän tulisi osoittaa työn avulla oman alansa perehtyneisyyttä.

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt laadullista tapaustutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti ensisijaisesti se, että opinnäytetyöni aihe koskee yksittäistä tapausta. Tutkittava kohdejoukko on varsin pieni eikä tutkimusaineiston määrä siten muodostunut liian laajaksi. Työn tavoitteena oli saada selville yksittäisen työntekijän näkemyksiä tutkittavasta tapauksesta. Koulutusohjelman aikataulutusta sekä työ- ja yksityiselämä asettavat tutkimuksen tekemiselle aina omat rajoituksensa, joten esimerkiksi toimintatutkimuksen tekeminen tässä aikataulussa ei olisi ollut mahdollista.

2.4 Aineiston keruumenetelmät

Tiedonhankinnan yleisimmät kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusstrategiat ovat tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia, Grounded Theory ja toimintatutkimus. Tapaustutkimuksessa selvitetään, mitä voidaan oppia tietyistä tapauksista. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisiä tutkimusmetodeja ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen. (Metsämuuronen 2006, 88–116.) Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut tehdään ennalta valituille yksilöille tai ryhmille eikä satunnaisesti kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelut litteroidaan, minkä avulla voidaan tutkia ja analysoida, miten tutkimukseen osallistujat rytmittävät puheensa. (Metsämuuronen 2006, 88–116.)

Haastattelukysymykset voivat olla joko strukturoituja, puolistrukturoituja tai avoimia. Haastattelun kesto voi vaihdella muutamista minuuteista useisiin päiviin. Haastattelut voidaan jakaa tiedonhankinnallisiin ja terapeuttisiin haastatteluihin. Tiedonhankinta-haastattelut pyrkivät informaation keräämiseen ja terapeuttiset haastattelut pyrkivät käyttäytymisen ja asenteiden muuttumiseen. Tiedonhankintahaastattelut voidaan jakaa vielä käytännön haastatteluihin, joiden pyrkimyksenä on käytännön ongelman ratkaiseminen, ja tutkimushaastatteluihin, joilla kerätään systemaattisesti tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 26–27; Metsämuuronen 2006, 112–113.)

Haastattelu on tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutustilanne, joka on ennalta suunniteltu, johdettu, motivoitu ja luottamuksellinen. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 26–27; Metsämuuronen 2006, 112–113.) Haastattelussa vastaaja esittää vastauksensa haastattelijan esittämään kysymykseen. Kysymys on kahdenvälisestä vuorovaikutuksesta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa. Haastattelukysymysten

kiinteyden aste ja haastattelijan haastattelutilanteen jäsentäminen huomioiden, haastattelut ovat jaettavissa neljään eri haastattelutyyppiin. Lomakehaastattelussa tai strukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestys ja muotoilu on sama kaikille. Tämä perustuu ajatukseen, jonka mukaan kysymyksillä katsotaan olevan kaikille sama merkitys. Tällöin myös vastausvaihtoehdot ovat samat ja vastausvaihtoehdoista haastateltava valitsee omasta mielestään sopivimman. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta kysymyksissä ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Sen sijaan teemahaastatteluissa vain aihepiiri eli teema-alue on määritelty etukäteen. Teemahaastattelussa ei ole strukturoidulle haastattelulle tyypillistä muotoa ja järjestystä. Haastattelija pitää huolen siitä, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet tulevat haastattelussa käsitellyiksi. Järjestys ja laajuus voivat vaihdella eri haastattelutilanteissa. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87.)

Havainnointi on myös kvalitatiivisen tutkimuksen käyttämä aineistonkeräämistapa. Havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija tarkkailee objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai kenttäraporttia. Tekstianalyysia käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimällä ymmärtämään kulttuurin jäsenten käyttämiä kategorioita. (Metsämuuronen 2006, 88–116.) Kohteen havainnointi eli observointi voi olla osa tutkimusmenetelmää ja sillä voidaan saada arvokasta tietoa tutkimustulosten tulkintaan. Havainnointityyppejä ovat ulkopuolinen, osallistuva ja piilohavainnointi. Havainnointi voi olla strukturoitua eli tiettyihin asioihin keskittyvää tai vapaata havainnointia. (Juholin 2009, 362.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä käyttää edellisten lisäksi myös dokumentteihin ja asiakirjoihin pohjautuvaa tietoa. Aineistonkeruumenetelmiä on mahdollista käyttää joko yhdisteltyinä tai rinnakkain. Menetelmä valitaan sen mukaan, mikä on tutkittava ongelma, mutta on otettava samanaikaisesti huomioon myös käytettävissä olevat resurssit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.) Laadullisella aineistolla tarkoitetaan ulkoasultaan tekstimuotoista aineistoa. Tutkimussuunnitelmaa muotoillaan usein uudelleen työn edetessä. Tutkinta jatkuu koko tutkimusprosessin ajan eikä sitä eriytetä omaksi erilliseksi vaiheeksi. Tutkimussuunnitelmaa, joskus myös itse tutkimuson-

gelmaa, voidaan muotoilla uudelleen vielä aineistonkeräämisvaiheessa. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

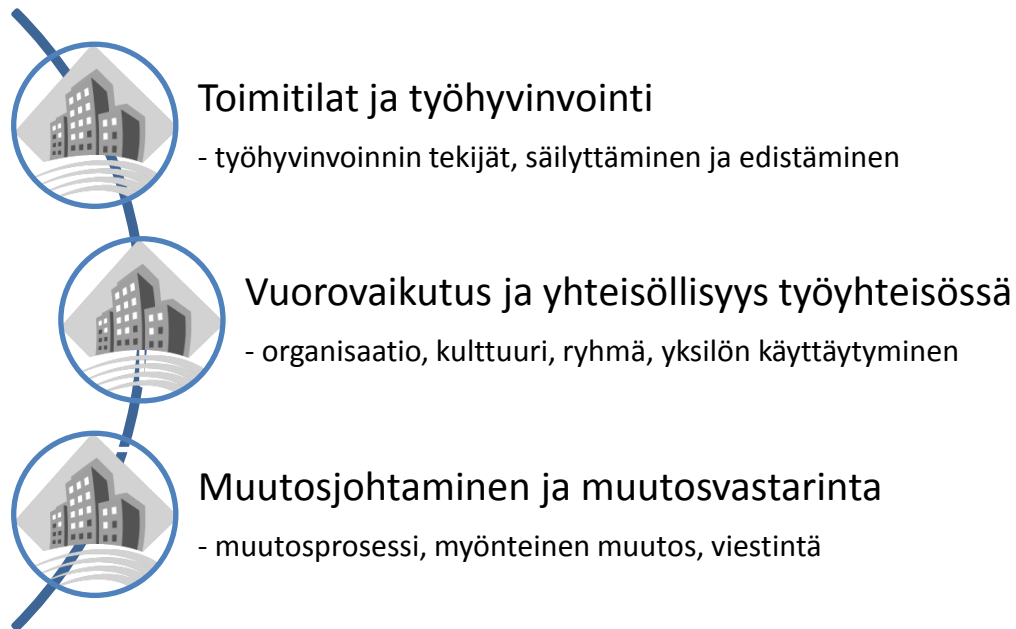
Opinnäytetyöni tutkimusaineiston olen kerännyt haastattelemalla työyhteisöni viittä verotarkastajaa. Haastattelupyynnöt esitin suullisesti kuudelle verotarkastajalle, joista yksi ei työkiireidensä vuoksi ehtinyt osallistua haastatteluun. Haastattelukysymykset (liite 1) ovat puolistrukturoituja eli haastateltava on vastannut kysymyksiin omin sanoin. Haastattelun lopuksi haastateltava henkilö on saanut vielä vapaasti kertoa ajatuksiaan opinnäytetyöhön tai toimitilamuuttoon liittyen. Keskusteluissa esiin tulleet asiat on raportoitu työn tutkimustulososiossa.

2.5 Opinnäytetyöprosessi

Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun maaliskuun 2013 alussa. Toimitilahanke oli ollut vireillä jo alkuvuodesta 2011 alkaen ja olin miettinyt mahdollisuutta tutkia sitä muodossa tai toisessa. Koska aihe oli pyörinyt mielessä useamman kuukauden ajan, olin seurannut ja lukenut aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, lehtiartikkeleita jne. Myös työpaikalla toimitiloista käydyt keskustelut herättivät monenmoisia ajatuksia. Kopioin lehtiartikkeleita ja tallensin virtuaalisia lähteitä muistin tueksi erilliseen opinnäytetyökansioon. Tässä vaiheessa tutkimus ja siinä käsiteltävät aiheet olivat kuitenkin varsin jäsentymättömiä ja epämääräisiä. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan muut aiheet muotoutuivat lopullisesti vasta työn edetessä, kun työn rakenne alkoi teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen myötä selkiytyä.

Työhyvinvointi oli yhtenä aihealueena mukana pohdinnoissa alusta alkaen kuten myös muutos ja sen johtaminen. Samoin aiheina vuorovaikutus ja yhteisöllisyys kiinnostivat, sillä yhteisöllisyyden kasvattamista on pidetty työyhteisössä tärkeänä. Oli joissakin yhteyksissä mietitty, miten lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä, jossa suuri osa työntekijöistä on harvoin yhtä aikaa paikalla ja ryhmässä, joka toimii hajautettuna kolmella eri paikkakunnalla. Päätin selvittää, minkälaisia tekijöitä liittyy työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen.

Hahmottelin toimitilamuuttoon liittyviä aihealueita työtä tehdessäni kuvan 1 avulla seuraavasti:



KUVA 1. Opinnäytetyön aihealueiden hahmottelu

Laadin seuraavaksi opinnäytetyön tutkimussuunnitelman, aikataulun sekä Powerpoint -esityksen tutkimusseminaaria varten. Esittelin tutkimussuunnitelman tutkimusseminaarissa 15.3.2013. Tilaisuudessa sain opiskelukollegoilta ja opinnäytetyön ohjaajalta hyviä, rakentavia kommentteja, kehitysehdotuksia ja lähdeaineistolinkkejä. Kirjasin ne muistiin jatkokäsittelyä varten. Tutkimusseminarin jälkeen esittelin opinnäytetyön tutkimussuunnitelman oman työyhteisöni perjantaipalaverissa 22.3.2013, jossa pyysin läsnä olleita esittämään omia näkemyksiään toimitilamuutokseen tai opinnäytetööhöni liittyen. Tarkoitukseni oli näin kerätä ideoita haastattelukysymyksiä varten.

Palaverissa 22.3. käytiin vilkasta keskustelua mm. pelisääntöasioista, asiakaspalvelun järjestämisestä, uusien tilojen vetäytymishuoneista sekä varauskalentereista. Eräs läsnä olleista toi tässä yhteydessä esille, että monenlaiset työt ja työvaiheet asettavat työympäristölle erilaisia vaatimuksia. Hänen mukaansa valittu toimitilaratkaisu ei palvele tätä tavoitetta eikä toimitilasuunnittelua tältä osin voi pitää onnistuneena. Tutkimuksen kohdejoukon koosta esitettiin näkemys, jonka mukaan haastattelukohdejoukkoon tulisi sisällyttää kaikki Mikkelin ryhmän tarkastajat.

Työn teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen aloitin toukokuussa 2013 ja saman kuun puolivälissä lähetin kirjoittamastani teoriaosasta osan luettavaksi opinnäytetyön ohjaajalle, jonka antaman palautteen perusteella tarkensin työn rakennetta, aihealueita ja etsin alan kirjallisuudesta lisää tietoa. Huhti-toukokuussa esitin suullisesti haastattelupyynnöt kuudelle verotarkastajalle, joista lopulta viisi osallistui haastatteluihin. Toimitin haastattelut työyhteisön omissa toimitiloissa siten, että esitin jokaiselle haastateltavalle erikseen samat haastattelukysymykset (liite 1) aina samassa järjestyksessä. Tarvittaessa tarkensin asiaa lisäkysymyksin.

Äänitin haastattelut Apple-matkapuhelimeni saneluohjelmalla ja tein haastattelun aikana muistiinpanoja. Jokaisen haastattelun lopuksi pyysin haastateltavaa vielä vapaamuotoisesti kommentoimaan toimitilamuuttoa, työhyvinvointiin tai vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Haastattelut kestivät kahdestakymmenestä minuutista lähes tuntiin. Kunkin haastattelun jälkeen litteroin eli kirjoitin sen puhtaaksi paperille. Yksittäisen haastattelun A4:lle puhtaaksi kirjoitettu sivumäärä vaihteli kolmesta seitsemään sivuun.

Haastattelujen jälkeen lisäsin teoreettiseen viitekehykseen osion organisaatiokäyttämismisestä ja -kulttuurista, sillä haastatteluissa nousi esiin asioita, jotka liittyivät tähän aiheeseen. Pidin työn monipuolisuuden kannalta tärkeänä selvittää myös ihmisten käyttäytymistä yksilönä ja ryhmässä, joten etsin siitä lisää tietoa. Kirjoitustyö jatkui kesä-, elo- ja syyskuun ajan. Heinäkuussa olin kesälomalla. Kirjoitustyön edistyessä ja haastattelujen aikana opinnäytetyöhön valitut aiheet täsmentyivät ja työn rakenne alkoi muotoutua lopulliseen muotoonsa.

Elo-syyskuun vaihteessa aloitin puhtaaksi kirjoitettujen haastattelujen lukemisen. Luin haastateltujen vastaukset läpi useaan kertaan, jotta saisin vastauksista mahdollisimman hyvän kokonaiskäsityksen. Kirjasin ylös vastauksista tekemiäni havaintoja. Syyskuussa viimeistelin opinnäytetyön teoriaosuuden ja tarkistin lähdeviittaukset. Lähetin työn opinnäytetyön ohjaajalle ja työelämäohjaajalle luettavaksi 9.9.2013. Saamani palautteen pohjalta tein tekstiin tarvittavat korjaukset ja lisäykset työhyvinvoinnin ja muutostohtamisen osioihin. Haastatteluaineiston analyysin ja luokittelun jälkeen kirjoitin työn tutkimustulososion. Laadin tutkimustuloksista myös Swot-nelikenttäkaavion.

Opinnäytetyön kirjoittaminen päättyi marraskuun alussa, jolloin kirjoitin työn viimeiset luvut.

3 TOIMITILAT JA TYÖHYVINVOINTI

Työympäristö vaikuttaa ihmisen sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin. Tilat ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja ympäristöllä on muutoinkin suuri merkitys ihmisille. (Työ muuttaa tilaa 2012.) Fyysisellä työympäristöllä ei ole tutkimusten mukaan voitu osoittaa olevan suoraa vaikutusta työntekijöiden työsuorituksiin. Työtilat vaikuttavat kuitenkin tyytyväisyyteen ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. (Reunanen ym. 2006, 42–48.) Toimitilalla voidaan tukea organisaation tärkeimmän voimavaran, henkilöstön, tyytyväisyyttä. Tyytyväisen henkilöstön on todettu lisäävän tuottavuutta, jolloin koko organisaation tulos paranee. (Hietanen 2009, 7, Reunanen ym. 2006, 17–18.)

Työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen käsite. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yleensä tietynlaisten yleisten ehtojen mukaista työtä. Sitä mitattaessa on ollut yksinkertaisempaa käyttää mittaamisen kohteena ihmisten tunteita ja kokemuksia kuin varsinaista työtä. Yksilön kokemassa työhyvinvoinnissa on kysymys tunteesta, jota työssä koetaan. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita ovat työssä koettu arvostus, työn hallinta ja mielekkyys, elämänilo ja työn turvallisuus. Työhyvinvoinnin käsite on vakiintunut nykyiseen muotoonsa vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. (Tarkkonen 2012, 7–24.) Työhyvinvoinnin merkitys on entisestään lisääntynyt työelämän haasteellisuuden ja työtehtävien monipuolistumisen myötä (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011).

3.1 Työympäristö ja toimitilat

Työympäristö voidaan määritellä siten, että se antaa mahdollisuuden työn tekemiseen (Hietanen 2009, 7, Reunanen ym. 2006, 17–18). Työympäristö käsittää toimitilojen lisäksi koko organisaation toiminnan, teknologian ja palvelut muodostuen fyysisten, virtuaalisten ja sosiaalisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta (Hietanen 2009, 10). Työympäristössä olevalla toimitilalla tarkoitetaan kiinteistössä olevaa tilaa, jossa yritykset toimivat tuottaen aineellisia tai aineettomia hyödykkeitä (Kiinteistöalouden ja kiin-

teistöjohtamisen keskeiset käsitteet). Työympäristön ja työpaikan rakenteista on säädetty yleisellä tasolla Työturvallisuuslaissa (Työturvallisuuslaki 23.8.2001/738).

Kiinteistön määritelmää ei ole sisällytetty Maakaareen, mutta lain esitöiden mukaan kiinteistönä on pidettävä itsenäistä maanomistusyksikköä (Maakaari 12.4.1995/540). Kiinteistön määritelmä löytyy kuitenkin kiinteistövero- ja arvonalisäverolaista. Kiinteistöverolain mukaan kiinteistöllä tarkoitetaan tonttia, tilaa ja muuta Suomessa olevaa itsenäistä maanomistuksen yksikköä, joka on merkittävä kiinteistöksi kiinteistörekisteriin. (Verolait 1/2013, 319.) Arvonlisäverolaissa kiinteistöllä tarkoitetaan maa-aluetta, rakennusta ja pysyvää rakennelmaa tai niiden osaa (Verolait 1/2013, 335).

Toimitilatyyppejä ovat liike-, toimisto-, palvelu- ja varastotilat (Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet). Työtilojen tarkkoja vaatimuksia ei määritellä laissa, vaan tarkempia määräyksiä löytyy valtioneuvoston asetuksesta, jossa on selvitetty työpaikkojen turvallisuus- ja terveysvaatimuksia. (Työ- ja henkilöstötilavaatimukset.) Vaikka työturvallisuuslaki määrittelee työympäristön tiloille yleiset periaatteet kaikille yksittäisille seikoille esimerkiksi työhuoneen koolle, ei ole olemassa omaa standardia. Lisäksi toimistotilojen yleissuunnitteluun ja mitoittamiseen on ohjeita Rakennustietosäätiön RT-korteissa. (Toimistotilat, yleissuunnittelu ja mitoitus 2000.)

Työsuojelun tilavaatimusten mukaan hyvä työtila sisältää ikkunan ja siellä on sopiva lämpötila, toimiva ilmanvaihto ja tarkoituksenmukainen valaistus. Tilojen on oltava turvalliset, terveelliset ja tarkoitukseen sopivat. Työntekijällä tulee olla tarpeeksi tilaa työskentelyyn ja liikkumiseen. Lisäksi työn laatu huomioon ottaen työhuoneessa on oltava riittävästi ilmatilaa. (Työ- ja henkilöstötilavaatimukset 2013.) Erityisesti työtilojen sisäympäristön on todettu vaikuttavan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Sisäympäristön tekijöistä lämpötila, ilmanlaatu, akustiikka ja valaistus ovat tärkeimpiä. (Reunanen ym. 2006, 42–48.)

Laadukas sisäympäristö parantaa työn tuottavuutta ja edistää työssä jaksamista. Sisäympäristöä voidaan pitää onnistuneena silloin, jos kaikki sisäympäristötekijät ovat kunnossa, työntekijät ovat siihen tyytyväisiä eivätkä koe terveyshaittoja. Lisäksi rakennuksen ylläpitoon, huoltoon ja ongelmien selvittämiseen on oltava olemassa hyvät toimintatavat. (Työympäristö 2013.) Toimistotöissä haittaavimmaksi koetaan useim-

miten kuiva ilma, kylmyys, veto tai kuumuus (Työympäristö 2013). Fyysinen työympäristö sisältää myös teknisiä, taloudellisia ja työn organisointiin liittyviä seikkoja (Soini ym. 2002).

Työympäristön kemiallisia tekijöitä ovat mm. pöly, kaasu, ilman epäpuhtaudet ja biologisia tekijöitä homesienet, bakteerit ja virukset. Vastaavasti fysikaalisiin tekijöihin kuuluvat melu, värinä, säteily, valaistus, lämpö, kosteus sekä paineolosuhteet. Mekaanisella tilojen ilmastoinnilla ylläpidetään sisäilman laatua ja sillä on tärkeä tehtävä lämpötilan säätelyssä. Esimerkiksi lämmön kokemus on hyvin yksilöllistä, joten työolosuhteet eivät voi täyttää aina kaikkia niille asetettuja odotuksia. Yleisin toimistotilojen ongelma on melu, joka vaikeuttaa keskittymistä ja häiritsee työntekoa. Melulla tarkoitetaan kuulolle haitallista tai häiritsevää ääntä. Meluntorjunnalla pyritään vähentämään tai poistamaan haittoja. Torjunnassa voidaan käyttää joko kuulosuojaimia ja/tai akustointia, jolloin seinä-, lattia- ja kattopinnoille asennetaan äänen kuulumista vaimentavia materiaaleja. (Työympäristö 2013.)

Sosiaalisen työympäristön muodostavat työtoverit ja työryhmät ja siihen kuuluu koko työyhteisö, johtajuus, asiakkaat jne. Kun puhutaan psykososiaalisesta työympäristöstä, tarkoitetaan työympäristössä olevia työtehtäviä, teknologiaa, työn organisointia, työn ja vastuun jakoa, yhteistyötä, yksilöllistä käyttäytymistä työyhteisössä ja työn johtamista. Kaikilla näillä tekijöillä on oma vaikutuksensa työpaikan työilmapiiriin, ihmisten käyttäytymiseen ja työhyvinvointiin. Yleensä, kun kyse on toimivasta työyhteisöstä, sen jäsenet omaavat yhteisen näkemyksen perustehtävästä. Ts. he tietävät, mikä on työyhteisön olemassaolon tarkoitus ja mitkä ovat heidän työtehtävänsä. Psykososiaalisessa työympäristössä korostuu subjektiivisten, kokemuksellisten ja tuntemusten vaikutus. (Soini ym. 2002.)

3.2 Työhyvinvointi avotoimistossa

Avotoimistoihin työtiloina suhtaudutaan hyvin tunnepitoisesti ja ne jakavat usein mielipiteet puolesta ja vastaan. Avotoimistolla tarkoitetaan käytännössä hyvin erityyppisiä tilaratkaisuja kuten esimerkiksi avo-, maisema- tai monitilatoimistoja. Avotoimistoihin liittyy työn sujuvuuden ja työhyvinvointia edistävän työympäristön luomisen kannalta riskejä. Viime vuosina omaksutut tilatehokkuus- ja säästötavoitteet ovat olleet

keskeisiä vaikuttajia avotoimistojen yleistymisessä. Vuosina 1972–2002 on tehty avotoimistoista useita tutkimuksia, joissa on saatu tieteellistä näyttöä siitä, että työskenteleminen avotilatoimistossa heikentää työntekijän työtyytyväisyyttä ja yksityisyyttä. Rajallista näyttöä on myös olemassa myös kognitiivisesta työkuormituksesta sekä työntekijöiden välisten suhteiden huonontumisesta. (Haapakangas 2012.)

Sisäympäristöongelmien ja erilaisten oireiden riippuvuutta toimistotyypistä on tutkittu esimerkiksi tanskalaisessa Pejtersenin, Christensenin ja Burr’n tutkimuksessa vuonna 2006. Toimistotilat oli tutkimuksessa jaettu yhden hengen, kahden hengen, 3–6 hengen, 7–28 hengen ja yli 28 hengen tiloihin. Tutkimuksen perusteella todettiin melun lisääntyvän toimiston koon kasvaessa alle 10 prosentista yli 60 prosenttiin. Sisäympäristötekijöistä tunkkainen ilma, puutteellinen valaistus ja liian korkea lämpötila koettiin häiritseviksi. Vastaavasti Danielssonin tekemässä tutkimuksessa vuonna 2005 jaetussa työhuoneessa erityisesti lämpötilaan ja luonnon valoon oltiin tyytymättömiä. (Haapakangas 2012.)

Suomalaisten toimistojen sisäympäristötekijöitä on tutkittu MAKSI-hankkeessa vuonna 2009. Melu koettiin tässäkin tutkimuksessa suurimmaksi häiriötekijäksi. Kun oman huoneen melutaso on yleensä alle 20 prosenttia, jaetun huoneen melutaso nousi lähes 40 prosenttiin ja avotoimistossa yli 50 prosentin. Muita häiritseviä tekijöitä olivat lämpöolot, ilmanlaatu ja valaistus. Näistä lämpöoloissa ei eri toimistotyyppien välillä ollut juurikaan eroja. Sen sijaan ilmanlaatu huononi selvästi siirryttäessä omasta huoneesta jaettuun työhuoneeseen. Valaistuksen koettiin häiritsevän eniten avotoimistossa. Työtilan toimivuuden arvioinnissa yksityisyys ja työrauha, tilojen ja työvälineiden saatavuus ja työpisteen viihtyisyys saavutetaan tutkimuksen mukaan parhaiten omassa huoneessa. Työtilan tyyppillä ei sen sijaan todettu olleen vaikutusta yhteistyöhön ja kommunikaatioon. (Haapakangas 2012.)

Danielsson tutki myös toimistotyöntekijöiden terveyden ja työtyytyväisyyden kokemista. Terveyden, mielenterveyden ja työtyytyväisyyden osalta matalin riski sairastua oli työntekijöillä, joilla oli omat työhuoneet tai he olivat sijoittuneet ns. flex-officeen. Pejtersenin ym. mukaan työntekijöiden määrän lisääntyessä myös keskittymisvaikeudet, väsymys ja päänsäryt lisääntyivät. Tilastollisesti merkittävästi lisääntyivät myös hengitystie- ja silmäoireet sekä kurkun ärsytys. Myös MAKSI-hankkeessa saatiin sa-

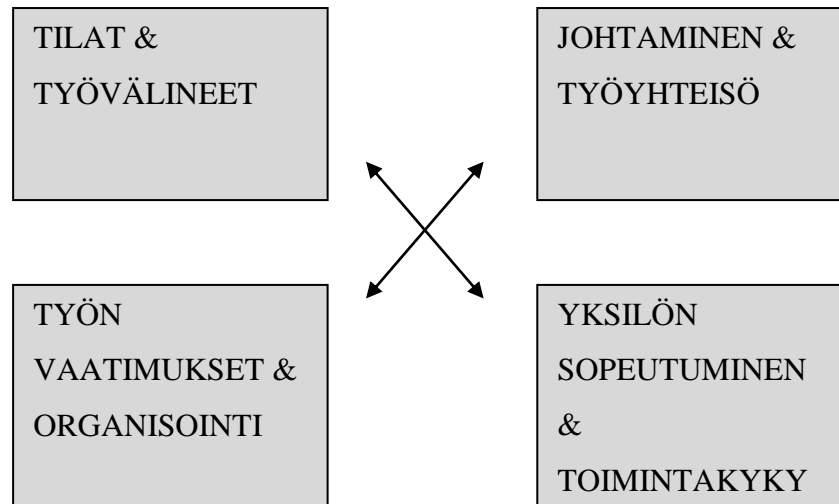
mansuuntaisia tuloksia eli kurkunpään ärsytys, äänenkäytön vaikeudet, väsymys ja rasittuneisuus sekä keskittymis- ja motivaatiovaikeudet lisääntyivät selvästi jaetuissa huoneissa ja avotoimistossa. (Haapakangas 2012.)

Avotoimistoratkaisuihin sisältyy tutkimuksissa todettuja haasteita ja niistä aiheutuu riskejä, mutta on kuitenkin vältettävä yleistämistä. Yksittäisen työpaikan osalta yleistyksiset eivät välttämättä pidä paikkaansa, koska avotoimistot eroavat toisistaan mm. työpisteiden koon ja tiheyden (2 m^2 – 15 m^2), sisäympäristöominaisuuksien (akustiikka, ilmanvaihto) ja työtehtävien (tiimi- tai yksilötyö) vuoksi. Tutkimustuloksista on pääteltävissä, ettei työympäristön hyvyys tai huonous ole aina riippuvainen valitusta tilatyypistä. Ratkaisevaa on tilan sopivuus työhön ja tilaratkaisun toteutus. (Haapakangas 2012.)

Tilojen suunnittelun haasteena on erityisesti työn luonteen huomioon ottaminen ja osallistava suunnittelu. Mikäli tilojen suunnittelu tapahtuu työyhteisöstä ja työstä irrallaan, tilojen käyttäjälähtöisyys ei toteudu. Avotoimistojen suurimmat ongelmat ovat yksilön kannalta yksityisyyden puute ja erilaiset häiriötekijät kuten ääni, liike ja työn keskeytyminen. (Haapakangas 2012.)

Psykologisesti tärkeää yksilön ja työympäristön suhteessa on Vischerin (1996) mukaan kokemus omasta reviiristä, yksityisyyden tarve sekä kokemus työympäristön hallinnasta. Reviirikokemus sisältää tunteen työyhteisöön kuulumisesta ja omasta paikasta työyhteisössä. Yksityisyyden tunteessa on kysymys siitä, että yksilö voi itse säädellä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ärsykkeiden määrää. Avotoimistoissa kokemus perustuu työrauhaan. Työympäristön hallinta puolestaan koostuu työympäristön säädettävyydestä (työpiste-ergonomia). Hallinta välittyy myös mahdollisuudesta osallistua työympäristöä koskeviin päätöksiin. (Haapakangas 2012.)

Avotoimiston toimivuuteen tai toimimattomuuteen vaikuttaa psykologi Annu Haapakankaan mukaan seuraavat tekijät:



KUVA 2. Mistä tekijöistä avotoimiston toimivuus tai toimimattomuus muodostuu? (Haapakangas 2012)

Avotoimiston tyypillisin häiritsevä ärsyke on puhe. Myös näkökentässä tapahtuva liike, tilassa kulkeminen, puhelin ja työn keskeytyminen ovat tyypillisiä häiriötekijöitä, jotka kuormittavat työmuistia. Nämä tekijät heikentävät työsuoritusta etenkin vaativissa, kirjallisissa työtehtävissä sekä suunnittelu- ja ohjelmointitöissä. Häiriötekijöitä pyritään kompensoimaan taukoja lisäämällä, tinkimällä työn laadusta, pinnistelemällä tai pidentämällä työpäivää. Kompensaatiotoimintojen vuoksi työsuoriutuminen ja työssä jaksaminen kärsivät. Puheääni kuormittaa eniten työmuistia, mutta puheen voimakkuus ei ole häiritsevin tekijä, vaan häiriö aiheutuu puheen erotettavuudesta. Näitä ongelmia ei ratkaista äänenvaimennusta lisäämällä, vaan akustiikkasuunnittelun on perustuttava puheäänten leviämisen hallintaan. (Haapakangas 2012.)

Avotoimistoissa koettu tyytymättömyys liittyi TOTI-hankkeessa mm. meluun, joka koettiin häiritseväksi, työn keskeytymiseen, tilojen ahtauteen, puheyksityisyyden puutteeseen, visuaalisiin häiriötekijöihin ja näkösuojien puutteeseen. Työtyytyväisyys muodostui tutkimuksen mukaan tunteesta, että työympäristö on sopiva työtehtävien hoitamiseen, työrauhaan, sisustuksen värimaailman miellyttävyyteen ja taukotilojen

viihtyisyyteen. Lisäksi tyytyväisyyttä herättivät myös mahdollisuus irtautua työstä taukotiloissa, riittävästä näkösuojista, mahdollisuudesta päättää oman työn organisoinnista sekä työyhteisön miellyttävästä ilmapiiristä ja yhteistyön sujumisesta. (Haapakangas 2012.)

3.3 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointi määritellään Kaiku-työhyvinvointipalveluissa valtion henkilöstöpoliittisiin linjauksiin perustuen seuraavalla tavalla: ”Työhyvinvointia syntyy työssä, tekemällä mielekästä työtä”. Työhyvinvointi nähdään sekä yksilön että työyhteisön kokemuksena, johon molemmat vaikuttavat yhdessä. Kokemuksena työhyvinvointi perustuu hyvään johtajuuteen, työn tekemistä tukeviin rakenteisiin, osaamiseen, työn hallintaan, luottamukseen ja osallisuuteen. Työhyvinvoinnin syntymisen edellytyksenä on mielekäs, mielenkiintoinen sekä sujuva työ. Lisäksi työympäristö tulee olla ergonomisesti oikein mitoitettu ja tarvittaessa ”tuunattavissa”. (Mitä työhyvinvointi on? 2013.)

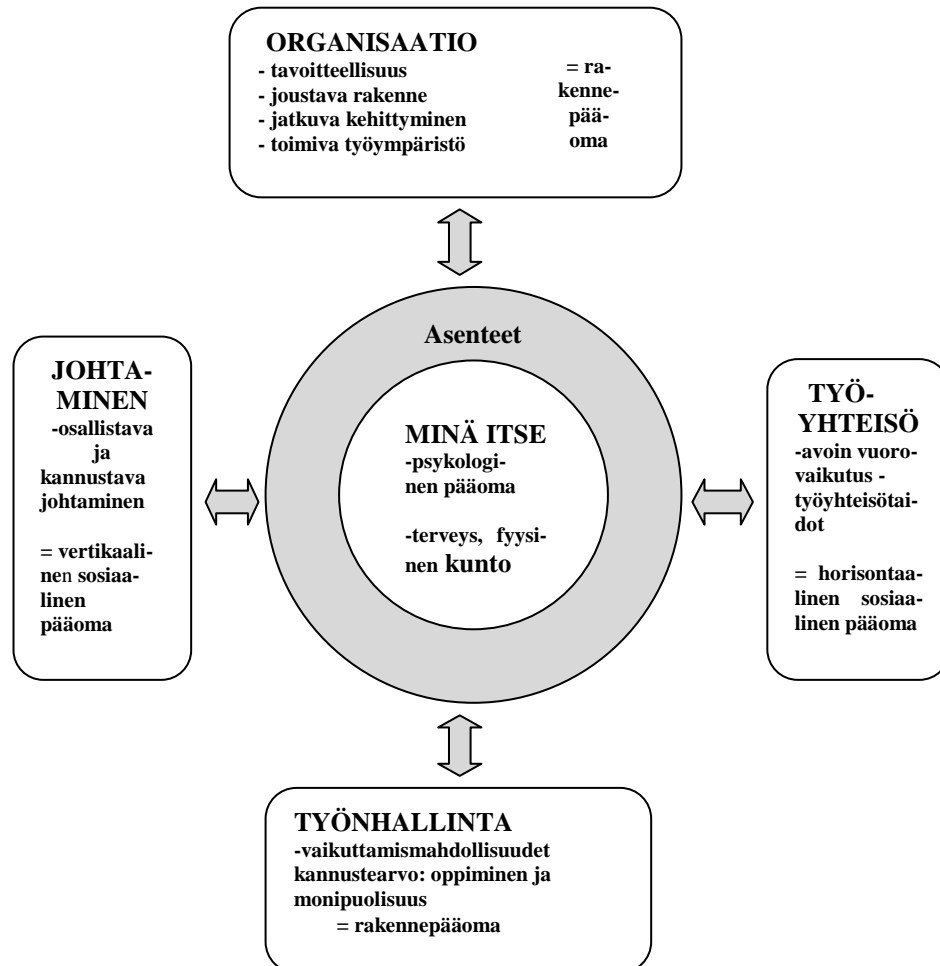
Työterveyslaitos (2012) korostaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu yhteisesti sekä työnantajalle että työntekijälle. Hyvältä työympäristöltä edellytetään turvallisuutta, terveyden edistämistä ja työuran tukemista. Työn itsessään tulee olla mielekästä ja sujuvaa. Työnantaja vastaa työympäristön turvallisuudesta, työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta sekä johtamisen hyvästä tasosta. Työntekijän on huolehdittava oman työkykynsä säilyttämisestä ja osaamisensa kehittämisestä.

Työpaikan työolosuhteilla tarkoitetaan fyysisiä ja psykososiaalisia työoloja, mutta ne pitävät sisällään myös töiden mitoituksen, sisällön, työjärjestelyt sekä työyhteisöllisen työn- ja muutoksenhallinnan (Tarkkonen 2012, 7 - 24). Työyhteisö tarvitsee toimiakseen kunnolliset työskentelyolosuhteet. Reilu johtaminen ja mielekäs, sujuva työ sekä tukea antava työyhteisö ovat erityisen tärkeitä. Hyvät työskentelyolosuhteet muodostuvat silloin, kun työn kuormitus on oikeassa suhteessa työntekijän kykyihin ja työyhteisössä on luotu edellytykset työssä onnistumiselle ja työn sujuvuudelle. Kun olosuhteet ovat kunnossa, työ koetaan mielekkääksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Tällöin työntekijä tuntee saavansa arvostusta ja osaa myös itse arvostaa omaa työtään. (Kehusmaa 2011, 113.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella hyvin monista eri näkökulmista. Hyvinvoinnin vastuu ja synty on selitetty mm. yksilöstä käsin. Näkemys on kovin yksipuolinen ja alkeellinen eikä sille ole olemassa mitään tutkimustietoa. Painotus on yksilön elämäntavoissa, suhtautumisessa elämään ja muissa yksityiselämään kuuluvissa asioissa, mutta on kokonaan unohdettu työpaikan työolosuhteet. Nykyään korostetaan enemmän psykososiaalisen ja fyysisen lähiympäristön sekä esimiesvuorovaikutuksen osuutta. Tällöin ei vastaavasti oteta huomioon, että myös esimies on osa työorganisaatiota ja osa organisaation laajempaa johtamisjärjestelmää. Kolmannessa mallissa tunnustetaan työorganisaation yleisen päätöksenteon vaikutukset ja työhyvinvointijärjestelmän, organisaatiokulttuurin ja organisaation sisällä tapahtuvan oppimisen merkitys henkilöstön hyvinvoinnille. (Tarkkonen 2012, 14–16.)

Organisaation ja työnhallinnan rakennepääomat koostuvat yrityksen fyysisistä ja henkisistä rakenteista, käytetystä teknologiasta, järjestelmistä, organisaation toimintatavoista ja kulttuurista. Näiden tekijöiden avulla yksilön osaamisen kehittäminen on mahdollista yrityksen tarpeita varten. Kehittämisen seurauksena työntekijän osaaminen muuttuu organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Johtamisen ja työyhteisön sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan vastaavasti ihmisten luottamusta toisiinsa, heidän keskinäisiä verkostojaan sekä riippuvuutta toisistaan. Erityisesti henkilöstön sisäiset suhteet vaikuttavat koko henkilöstön osaamistasoon, koska yrityksen kokonaisosaaminen lisääntyy, jos työyhteisön jäsenet jakavat tietoa ja kehittävät osaamista keskenään. (Ojala 2008, 153–215.)

Työhyvinvoinnin laaja-alaista ja moniulotteista käsitettä ja sen eri osa-alueita voidaan havainnollistaa Mankan (2012) mukaan kuvan 3 avulla.



KUVA 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2012)

Yksilön persoonallisuus on tutkimusten mukaan yksi merkittävimmistä tekijöistä, jolla voidaan selittää työsuoritusten tasoa. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön omat mielenkiinnon kohteet, tarpeet sekä asenteet työtä ja omaa minää kohtaan. Maslowin tarvehierarkia jaottelee tarpeet viiteen eri luokkaan, joita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Viitala 2004, 150–154, Ruohotie 1998, 22–24.)

Yksilön perustarpeiden (nälkä, jano jne.) tultua tyydytetyiksi hän siirtyy tarvehierarkiassa ylöspäin ja ylimmillä tasoilla olevien tarpeiden merkitys hänen käyttäytymis-

sään korostuu. Sen sijaan suoritusmotivaatiota määräävät asenteet. Innostunut työntekijä ryhtyy yleensä välittömästi työhön ja ponnistelee suoriutuakseen työstään hyvin. Vastaavasti, jos työntekijä on epävarma tai kokee itsensä epäonnistuneeksi, työsuorituksen taso alenee eikä tulosta synny, jolloin myös hänen negatiivinen minäkuvansa vahvistuu entisestään. (Viitala 2004, 150–154, Ruohotie 1998, 22–24.)

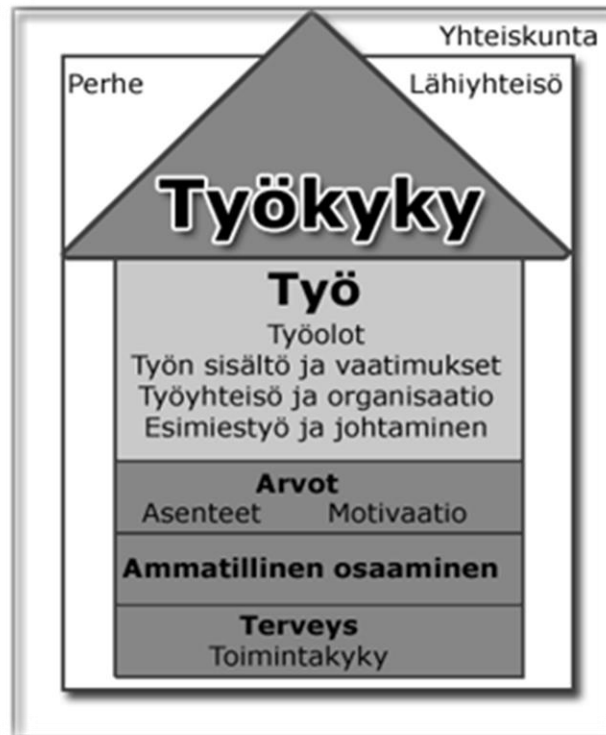
Maslowin teorian fysiologisiin perustarpeisiin voidaan verrata työntekijän terveyttä ja fyysistä kuntoa. Toisella tasolla ovat turvallisuustekijät eli työympäristön ja työvälineiden turvallisuus, henkinen turvallisuus ja luottamus työn jatkuvuuteen. Muita psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueita ovat oman osaamisen, ammattitaidon ja työn arvostus sekä oman työn ja osaamisen kehittäminen. Kolmannen tason tarpeita ovat läheisyys ja halu kuulua johonkin yhteisöön. Ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella ovat myös osa sosiaalista hyvinvointia. Sosiaalinen hyvinvointi liittyy keskeisesti ihmisen työhön sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. (Ojala 2005, 28–29.)

Neljäntenä tarpeena tulee arvostus, jota ansaitaan työelämässä osaamisen ja ammattitaidon avulla. Korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttaminen ja kasvu. Näihin tarpeisiin liittyy luovuus, halu oman minän, osaamisen ja toiminnan kehittämiseen sekä päämäärien saavuttaminen elämässä. Lisäksi hierarkian portaiden päällimmäiseksi tulevat vielä henkisyys ja sisäinen draivi. Tähän liittyvät mm. omat arvot, motiivit ja sisäinen energia. Oma hyvinvointi perustuu nykyään pitkälti omaan haluun ja minään, omiin arvoihin ja ihanteisiin. (Ojala 2005, 28–29.)

3.4 Yksilön työkyky ja työn tuottavuus

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisten fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Työkyky perustuu ihmisen fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn. Työhön liittyvät asenteet ja ammattitaito vaikuttavat työkykyyn, jota voi heikentää esimerkiksi fyysisten voimavarojen väheneminen iän myötä. Vastaavasti työkykyä voi lisätä oman osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen. Työkyvyn arvioiminen on hankalaa, kun ei voida arvioida pelkästään ihmisen fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä, vaan on arvioitava myös ihmisen ja työn yhteensopivuutta. (Työkyvyn muodostuminen.)

Yksilön työkykyä voidaan kuvata esimerkiksi Juhani Ilmarisen laatiman työkykytalon muodossa kuvan 4 mukaan.



KUVA 4. Työkykytalo (TTL 2007, 2)

Työkykytalon lähiympäristössä vaikuttavat työntekijän perhe ja muu lähiyhteisö. Talo koostuu neljästä eri kerroksesta, jotka kietoutuvat toisiinsa ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Työkyvyn synnyssä keskeisiä tekijöitä ovat työstä aiheutuvat vaatimukset sekä yksilön ja työyhteisön voimavarojen välinen tasapaino. Työkykyä edistetään parhaiten yhdessä esimiesten ja työntekijöiden sekä tukiorganisaation kuten työterveyshuollon yhteisin toimin. (Työkykytalo 2013.)

Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljäs kerros kertoo työstä ja työoloista sekä johtamisesta. Alimmaisessa kerroksessa on ihmisen fyysinen toimintakyky ja psyykkinen sekä sosiaalinen terveys, jotka ovat talon perusta. Toinen kerros on osaamisen kerros. Osaaminen koostuu peruskoulutuksesta sisältäen ammatillisten tietojen ja taitojen jatkuvan päivittämisen. Osaamiskerroksen merkitys on korostunut viime vuosina. Kolmannessa kerroksessa ovat yksilön

omat arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä kerroksessa kohtaavat työ ja muu elämä. (Mitä työkyky on? 2013.)

Työntekoon vaikuttavat työntekijän omat asenteet, sillä mikäli työ ei täytä omia odotuksia, se heikentää työkykyä. Vastaavasti mielekäs ja haasteellinen työ vahvistavat työkykyä. Neljännessä kerroksessa sijaitsevat työ ja työolot. Lisäksi työn sisältö, työn asettamat vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen sisältyvät tähän kerrokseen. Esimiehillä ja johtamisella on hyvin paljon merkitystä hyvän työilmapiirin luojina. (Mitä työkyky on? 2013.)

Yksilön työn tuottavuuteen ja työviihtyvyyteen vaikuttavat samanaikaisesti organisaatiosta, fyysisestä työympäristöstä ja työntekijästä itsestään johtuvat seikat. Organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat strategia, organisaatiokulttuuri ja toimintatavat. Työpaikan sisäilmasto, ergonomia, työtilojen viihtyisyys (värit, näkymät, esteettisyys) sekä yksityisyys- ja kommunikaatiomahdollisuudet ovat vastaavasti fyysisen työympäristön tekijöitä. Työtekijälähtöisiä ovat fysiologiset ja psykologiset tekijät, sukupuoli, etnisyys, koulutus, taito ja osaaminen. (VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka 2003.)

Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat mm. palkkaus-, ura- ja koulutusmahdollisuudet sekä työpaikan laatu ja turvallisuus. Yksilön työmotivaatio on myös erittäin tärkeä tekijä. Kaikki nämä työviihtyvyyteen liittyvät asiat muodostavat yhdessä monimutkaisen syy-seurausketjun. Organisaatio hyötyy, jos sillä on mahdollista tarjota työntekijöilleen mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet tai vähintään sellainen fyysinen työympäristö, jolla ei haitata työn tekemistä. (VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka 2003.)

3.5 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja edistäminen

Työn tuottavuutta on ollut suhteellisen helppoa mitata teollisuus- ja tuotantotöissä. Sen sijaan tuottavuuden mittaaminen toimistoympäristössä on ollut vaikeaa, mutta se on viime vuosina herättänyt kiinnostusta. Palvelu- ja tietoyhteiskunnan kehittyessä työn tuottavuuden arviointi on entisestään vaikeutunut. Mittaamisen haastavuutta on lisännyt se, ettei tutkimuksin ole pystytty havaitsemaan selvää yhteyttä hyvän työym-

päristön ja tietoon perustuvan työn tuottavuuden välillä. (VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka 2003.)

Työtyytyväisyyttä mitattaessa olisi mitattava samanaikaisesti työntekijän tyytyväisyyttä fyysiseen työympäristöön, työtehtäviin sekä hänen työmotivaatiotaan. Monien julkaisujen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että on olemassa tiettyjä tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat mitattavissa. Mittaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi työtehtävään kuluvaan aikaan, valitusten määrää tai poissaolojen ja tehtyjen virheiden määrää. Mittaamisen ongelmana on, ettei pystytä erottamaan, mikä mistäkin johtuu eli onko kysymyksessä työympäristöstä vai yksilöstä johtuva tekijä. (VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka 2003.)

Valtion työntekijöiden työtyytyväisyyttä on seurattu laajasti vuosittain toteutettavilla ns. WMBaro -työtyytyväisyyskyselyiden avulla. Vuosina 2006–2011 työtyytyväisyys on lisääntynyt, vaikka valtion organisaatioissa on ollut monenlaisia muutoksia. On todettu, että johtamisen taso on tutkimusten mukaan valtiolla parantunut ja myös työn sisältö, haasteellisuus ja työilmapiiri ovat hyviä. Vuosina 2006–2010 työn tuottavuus on kasvanut 1,2 prosenttia per vuosi. Toisaalta myös eläkkeelle on jääty aiempaa myöhemmin. Työtyytyväisyystutkimusten perusteella on ollut havaittavissa, että työhyvinvoinnin edellytyksiä on ollut mahdollista kehittää samanaikaisesti työn tuottavuuden kanssa. (Hyvä työ ja työhyvinvointi tuloksellisuuden tekijöinä.)

Valtiotyönantaja on systemaattisesti vuodesta 2002 alkaen pyrkinyt vakiinnuttamaan työhyvinvointitoimintaa Kaiku -työhyvinvointipalvelujen avulla osaksi omien organisaatioidensa johtamista. Kaiku -työhyvinvointipalveluja hallinnoi Valtiokonttori. Tavoitteena on ollut tuoda työhyvinvointipalvelut organisaatioiden arkeen ja vaikuttaa siihen, että valtion työntekijöistä yhä useampi pystyisi jatkamaan työelämässä vanhuuseläkkeelle saakka. Kaiku -työhyvinvointipalvelut ovat saaneet kunniainiminnan työmarkkinajärjestöjen tuottavuuden pyöreän pöydän seminaarissa vuonna 2008. (Jyllikoski 2008.)

Työhyvinvointia kehitettäessä on otettava huomioon, että aineellisten tavaroiden tai palvelujen tuottamisessa hyödynnetään aina organisaation työntekijöiden osaamista ja ponnistelua. Organisaatiot eivät itse ilman työntekijöiden osaamista valmista tuotteita

tai tuota palveluja. Sitä paitsi työhyvinvoinnin kokemus ei ole pysyvä olotila, vaan sille on ominaista, että se vaihtelee yksilöllisesti, paikallisesti ja ajallisesti. (Tarkkonen 2012, 7–24.) Tämän vuoksi sitä tulee pyrkiä edistämään ja säilyttämään osana organisaation normaalia perustoimintaa. Työhyvinvointi ei voi säilyä eikä sitä voida edistää työyhteisössä yksittäisillä toimenpiteillä. (Kehusmaa 2011, 112.)

Työhyvinvoinnin kannalta on eduksi, jos henkilöstön työkyvystä, työssä jaksamisesta, turvallisuudesta ja henkisestä hyvinvoinnista huolehditaan. Edellytyksenä työhyvinvoinnin syntymiselle ovat hyvin järjestetyt työolosuhteet sekä työolosuhteiden kehittämiseen vaikuttavat periaatteet ja keinot. (Tarkkonen 2012, 7–24.) Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet sisältävät yleensä, paitsi terveyden ja fyysisen kunnon edistämisen, myös muun työyhteisössä järjestetyn kehittämistoiminnan. Työhyvinvoinnin kehittämiseen voi liittyä yksilön terveyttä, kuntoa ja voimavaroja tukevaa toimintaa sekä työyhteisön toimivuutta edistäviä toimia tai työympäristön, työn tai ammatillisen osaamisen kehittämistä. (Rauramo 2004, 29–33.)

Työhyvinvointia lisää esimerkiksi hyvä johtaminen ja esimiestyö, työn organisointi, työyhteisön yhteiset pelisäännöt, osaaminen, vuorovaikutteisuus sekä myönteinen työkulttuuri (Manka ym. 2011). Johtaminen on työsuhtetekijä, jonka keinoin vaikutetaan kaikkiin muihin työhyvinvointiin liittyviin työolosuhtetekijöihin (Tarkkonen 2012). Työhyvinvointia edistetään myös yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen ja työtovereiden myönteisellä ja aktiivisella vuorovaikutuksella, jolloin sen vaikutukset näkyvät työpaikalla organisaation voimavarana sekä työntekijän työnilona ja -imuna. Hyvinvoivat työntekijät saavat aikaan parempia tuloksia. Työpaikan hyvä ilmapiiri synnyttää myös luovuutta ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. (Manka 2011, 73.)

Tiedonkulku ja avoin vuorovaikutus ovat Työterveyslaitoksen mielestä tärkeitä seikkoja työhyvinvoinnin edistämisessä. Ongelmista on uskallettava puhua työpaikalla ja yhteistyön pitää toimia. Otalan (2005, 196) mukaan työyhteisön henkilöpääomaa on mahdollista huoltaa, kehittää ja jalostaa. Tärkeimpinä keinoina hän näkee työsuojelun, työterveyshuollon sekä työturvallisuuden. Työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää työpaikalla myös yhteistyön ja yhteisöllisyyden kautta. Tällöin keskeisessä asemassa on työpaikan ilmapiirin parantaminen ja me-hengen luominen. Mankan (2011, 115) mukaan hyvässä työyhteisössä yhteisö saa lisää energiaa työntekijöiden erilaisuudesta.

Hyvinvoivan työyhteisön merkkeinä pidetään mm. avointa keskusteluilmapiiriä, yhteisöllisyyden jatkuvaa rakentamista ja vahvistamista, yhteisiä ja yhdessä sovittuja sääntöjä ja periaatteita. Jos yksilöiden erilaisuutta arvostetaan, jokainen työyhteisön jäsen voi olla oma itsensä. Tällöin yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan sekä annetaan säännöllisesti palautetta. Annettu palaute otetaan opiksi ja työn kehittäminen nähdään osana oman työn tekemistä. Työn ja työympäristön riskit on kuitenkin tunnistettava ja pidettävä hallinnassa sekä huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen on merkityksellistä paitsi yksilölle myös organisaatiolle, koska menestyvät työyhteisöt ovat sekä hyvinvoivia että osaavia. Kun työntekijät ovat innostuneita, vaikutus näkyy koko organisaation toiminnassa. (Mäki-salo 2003.)

Työhyvinvoinnin rakentaminen on siis mahdollista joko työhön liittyvin toimenpitein tai työntekijöiden ja esimiehen toiminnan avulla. Työn sisältöä voidaan muuttaa esimerkiksi työnkierrolla tai työn suunnittelulla. Koko työyhteisö voi yhteisesti luoda myönteistä vuorovaikutusta ja parantaa työyhteisötaitojaan. Työntekijän tehtävä on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ts. terveellisistä elintavoista, riittävästä unen saannista ja rentoutumisesta vapaa-ajalla. Lisäksi jokaisella ryhmän jäsenellä tulisi olla työyhteisössä aidosti mahdollisuus vaikuttaa sekä omaan että ryhmän työskentelyyn. Yhteishengen luomiseksi on jaettava hyviä uutisia, ”tähtihetkiä” tai voidaan yhdessä pohtia, mikä työyhteisössä on hyvin ja missä vielä voidaan parantaa. On huomionarvoista, että työntekijän arvioidessa omaa toimintaansa hänen itsetuntemuksensa kasvaa. (Manka ym. 2010.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointia edistetään parhaiten kehittämällä työoloja, järjestämällä työkykyä ylläpitävää toimintaa (tyky-toiminta) ja työterveyshuollon toimenpiteillä. Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa, koska sen on huomattu luovan selviä etuja mm. sairauspoissaolojen vähenemisenä, tehokkuuden kasvuna ja työkyvyttömyydestä syntyvien eläkekustannusten pienenemisenä. Työhyvinvointia edistävien asioiden lisäksi tarvitaan systemaattista johtamista, sillä esimiehen rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa on merkittävä. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011.)

Esimiehen tehtäviin kuuluukin huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista sekä tarvittavan tuen antamisesta. Viime vuosina on havaittu, että esimiestaitojen kehittämisellä on

saatu aikaan parempia työyhteisötaitoja. Esimies voi myös omalta osaltaan pyrkiä vahvistamaan optimismia työyhteisössä ja vaikuttaa siihen, ettei työyhteisössä syyllistetä ketään menneistä, opitaan hyväksymään nykyisyys ja etsitään aktiivisesti tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Manka ym. 2010.) Nykyaikaisen ja reilun johtajuuden on todettu parantavan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, minkä ansiosta sairauspoissaolot vähenevät ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riski pienenee (Manka 2011, 114).

3.6 Työelämämuutokset

Suuria muutoksia työssä ja työelämässä aiheutuu globalisaatiosta, digitalisaatiosta, ilmaston ja väestön muutoksesta, tietotyöstä sekä elämystaloudesta. Fuusiot, organisaatiomuutokset, toimintojen keskittäminen ja alueellistaminen johtuvat globaalin maailmatalouden muutoksista. Työympäristöjä uudistavat myös uudet teknologiat, hajautetut virtuaalitiimit sekä mobiili- ja monipaikkainen työ. (Hietanen 2011 b, 2.)

Työelämä monimuotoistuu ja työpaikoilla on aiempaa enemmän eri kansalaisuuksia, uskontoja, ajatussuuntia, eri-ikäisiä sekä eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Tieto- ja viestintätekniikka (ICT) kehittyessä jatkuvasti työn tekemiseen avautuu uusia mahdollisuuksia. ICT:n myötä työtehtävät muuttuvat, osasta tulee tarpeettomia ja tekniikan kehityksen seurauksena syntyy aivan uudenlaisia tehtäviä. Tietotyöorganisaatiot ja -ammatit lisääntyvät tuottaen työn sisältöön muutoksia ja lisäten työntekijöiden osaamisvaatimuksia. (Muuttuva työelämä 2012.)

Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa käsitellään symboleja ja hyödynnetään paljon tieto- ja tietoliikennetekniikkaa. Työn tuottama lisäarvo syntyy tietojen yhdistelemisestä ja uuden tiedon luomisesta. Tietotyöläiset voidaan Tilastokeskuksen mukaan luokitella tiedon tuottajiksi, välittäjiksi, käsittelijöiksi ja ylläpitäviksi toiminnoiksi. Tiedon tuottajia ovat esimerkiksi tutkijat tai kirjanpitäjät. Välittäjä voi olla tietoteknikko ja käsittelijöitä ovat mm. toimistotyöntekijät ja kassanhoitajat. Ylläpitäviä toimintoja hoitavat esimerkiksi ATK-asentajat. Suurimmat tietotyöläisten työllistäjät ovat teollisuus ja julkiset palvelut. (Ojala 2005, 54–59.)

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta tietotyössä on riskinsä, koska se kuormittaa tekijäänsä. Työhön liittyy paljon sellaisia seikkoja, jotka edistävät työuupumusta ja heikentävät työkykyä. Työ vaatii tekijältään paljon henkisesti, vaikka on itsenäistä, hyvin palkattua ja kontrolloitua. Tietotyöläisen itseohjautuvuus sekä itsekontrolli säätelevät työtä enemmän kuin hänen esimiehensä. Vaikka työ on mielekästä ja antoisaa, työssä syntyy aikapaineita, jolloin on vaarana, että työn ja vapaa-ajan välinen ero hämärtyy. Lisäksi tietotyössä edellytetään jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista. Työn suunnittelu on tämän vuoksi tärkeää, koska hyvällä suunnittelulla varmistetaan, että uuden oppimiseen ja omaksumiseen jää riittävästi aikaa. (Ojala 2005, 54–59.)

Työn tekeminen ei ole sidottu tiettyyn paikkaan tai aikaan samalla tavoin kuin aiemmin, koska työtä tehdään entistä enemmän mobiililaitteiden ja verkkoyhteyksien välityksellä. Työ on muuttumassa etätyöksi, liikkuvaksi, hajautetuksi tai monipaikkaiseksi työksi. Työntekijöiden työpäivään sisältyy entistä enemmän erilaisia ja toisistaan poikkeavia työtehtäviä. (Käyttäjälähtöiset toimistotilat 2012.) Käyttäjien osaamiselle ja työtiloille asetetaan uusia vaatimuksia, kun työ tehdään usein virtuaalisesti tai verkossa. Toimitilasuunnittelussa ja toimitilojen käytössä onkin otettava huomioon työelämän ja työn vaatimat muutokset, sillä esimerkiksi organisaation järjestelmiin tarvitaan pääsy myös liikkuvaa työtä tekeväälle työntekijälle. (Monitoimitilatoimisto suunnitellaan työn, tekijän ja organisaation mukaan 2012.)

Työn liikkuvuuden neljä eri työntekijätyyppiä on luokiteltu toimitilasuunnittelun näkökulmasta ankkureiksi, yhdistelijöiksi, keräilijöiksi ja navigoijiksi. Toimistolla työskentelevä ankkuri tarvitsee ergonomisen ja rauhallisen työpisteen. Ankkureita ovat esimerkiksi talousosastojen työntekijät. Yhdistelijän työajasta puolet kuluu neuvottelutiloissa tai muiden työntekijöiden työpisteissä työn sisältäessä paljon yhteistyötä, vuorovaikutusta, ideointia ja suunnittelua. Yhdistelijöitä ovat esimerkiksi tuotekehityspäälliköt. (Monitoimitilatoimisto suunnitellaan työn, tekijän ja organisaation mukaan 2012.)

Työntekijätyypeistä keräilijä viettää puolet työajastaan organisaation tiloissa ja puolet asiakaskäynneillä, kahviloissa, junassa tai autossa. Keräilijän työviikon kiintopiste on toimisto, jonne hän tuo kentältä arvokasta tietoa. Heitä ovat myyntipäälliköt. Keskit-

tymistä vaativan työn hoitaminen voidaan tehdä keräilijän kotona, mutta tällöin arvokas tieto ei siirry organisaatioon. Navigoija käy toimistolla kokouksissa kerran kuukaudessa ja vaikuttaa kansainvälisissä verkostoissa. Navigoijia voivat olla esimerkiksi konsultit ja vientimyyjät. He tarvitsevat toimistolla tilan, jossa voivat käyttää tietokonetta ja tuntea itsensä osaksi työyhteisöä. (Monitoimitilatoimisto suunnitellaan työn, tekijän ja organisaation mukaan 2012.)

Muutoksia tapahtuu koko ajan myös valtion laitoksissa enenevässä määrin. Niitä aiheuttavat mm. organisaatiomuutokset, eläköityminen, tietotyö ja uuden teknologian käyttöönotto. Uusilla verkossa tapahtuvilla asiointipalveluilla vähennetään huomattavasti fyysisen asiakaspalvelun tarvetta. Toimintoja keskitetään ja kehitetään jatkuvasti. Työntekijöiden eläköityminen kiihtyy lähivuosien aikana. Samanaikaisesti tuottavuusvaatimukset lisääntyvät ja niukkeneva valtiontalous vaikuttaa rekrytointiin. Myös uusia toimitiloja rakennetaan ja vanhoja on saneerattava tulevaisuuden tarpeita varten. (Työympäristön kehittämisestä tukea muutokseen 2012.)

Verohallinnon pyrkimyksenä on uudistaa työntekotapoja. Uudet toimitilakonseptit lisäävät vuorovaikutusta ja vähentävät vähitellen sitä, että työn tekeminen on sidottu vain tiettyyn paikkaan. (Verohallinnon strategia 2013–2018.) Työympäristöjen suunnitteluun on asetettu tavoitteeksi aiempaa paremmin huomioida turvallisuuskysymykset ja ilmastonmuutos. Työympäristö nähdään kokonaisuutena, johon sisältyy fyysisiä, virtuaalisia, sosiaalisia tiloja ja paikkoja, joissa tehdään työtä. Lisäksi työympäristöön ajatellaan kuuluvan nykyistä enemmän kokemuksellisia viihtyvyystekijöitä. (Työympäristön kehittämisestä tukea muutokseen 2012.)

Viime vuosina kiinteistöalalla on voimistunut tilankäytön tehokkuusajattelu, joka osaltaan on aiheuttanut työ- ja toimistotiloihin muutoksia. Organisaation toimitiloja voidaan tarkastella joko tilatehokkuuden, talouden tai käyttöasteiden kannalta. Esimerkiksi valtion perinteisille huonetoimistoille on ollut tyypillistä, että tilankäytön tehokkuusluku on ollut 30–35 htm²/henkilö. Tehokkuusluvulla tarkoitetaan organisaation käytössä olevaa tilaa jaettuna henkilömäärällä. Yksityisellä vastaava luku on yleensä 20 htm²/henkilö tai joissakin vain 15–16 htm²/henkilö. Vuonna 2005 Valtiovarainministeriön julkaisemassa Valtion toimitilastrategiassa (VM 16.11.2005) toimitilan suositustehokkuutena on 25 htm²/henkilö. (Hietanen 2009, 12.)

4 VUOROVAIKUTUS JA YHTEISÖLLISYYS TYÖYHTEISÖSSÄ

Vuorovaikutukselle ja yhteistyölle on eduksi, jos työntekijät joutuvat tekemään keskenään yhteistyötä ja vaihtamaan tietoa. Me-hengellä voidaan kuvata yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. Me-henkeä luodaan työyhteisön yhteisillä tilaisuuksilla ja sitä nostatetaan parhaiten silloin, kun työssä on saavutettu jokin asetettu tavoite. Oppivan organisaatiomallin avulla on mahdollista kehittää työyhteisön toimintaa ja ilmapiiriä. Oppiva organisaatio arvioi jatkuvasti omaa toimintaansa ja vertailee sitä muutoksiin, joita sen toimintaympäristössä tapahtuu. Työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja tämän vuoksi paras henkilö kehittämään työtään. (Ojala 2008.)

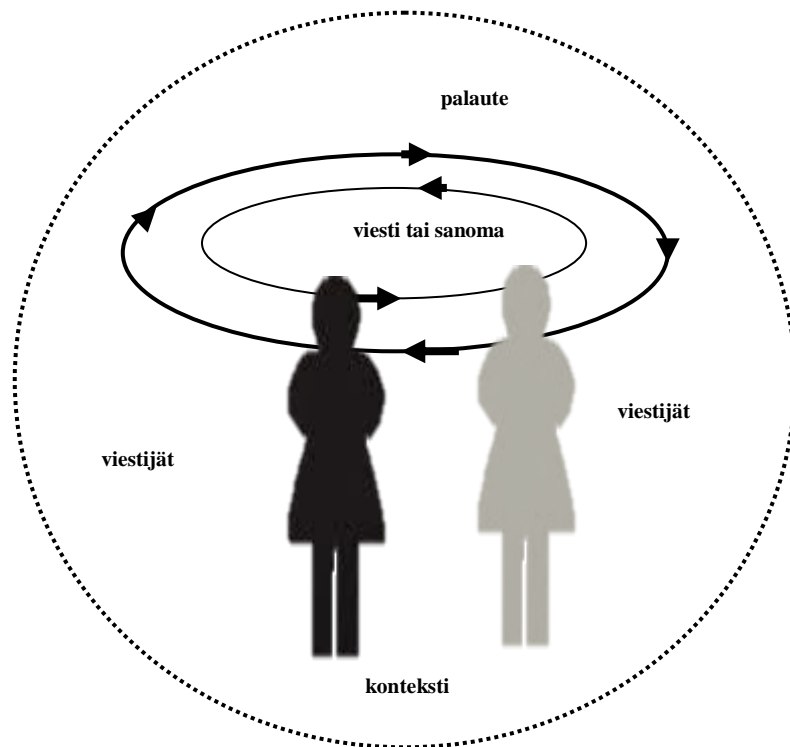
Yhteisöllisyys puolestaan on työyhteisön kehityksen tulos. Sen edellytyksenä on, että työyhteisön työntekijät tuntevat toisensa ja tuntevat yhteenkuuluvaisuutta ts. työntekijöillä on yhteinen sosiaalinen todellisuus. Työn tekeminen yhteisissä työtiloissa ei automaattisesti luo edellytyksiä yhteisöllisyyden synnylle. Sosiaalinen todellisuus syntyy ja kehittyy silloin, kun työyhteisön jäsenet vaihtavat kokemuksiaan, ajatuksiaan ja tuntemuksiaan työstä, organisaatiosta ja toisistaan. Jos työyhteisöllä ei ole yhteisiä tilaisuuksia eikä ajatustenvaihdolle anneta aikaa, se ei voi kehittyä. (Murto 1995, 11, 13.)

4.1 Vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden kokemus

Vuorovaikutus on prosessi, jossa kaksi tai useampia henkilöitä viestii keskenään käyttäen verbaalisia tai ei-verbaalisia merkkijärjestelmiä ja pyrkii siten välittämään toisille omia merkityksiään. Samanaikaisesti sekä viestijä että viestinnän kohde tulkitsevat ja reagoivat toistensa välittämiin viesteihin. Ilmais- ja tulkintaprosesseja esitetään kuvassa 5 kahtena viestijöitä yhdistävänä, katkeamattomana kehänä. Reagoiminen viestiin tarkoittaa palautetta, jonka avulla vuorovaikutuksen osapuolet pystyvät tulkitsemaan vastapuolen suhtautumista, tarkkailemaan oman viestinsä aiheuttamia tuntemuksia sekä kontrolloimaan omaa viestintäänsä. (Huotari ym. 2005, 41.)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on kysymys kahdesta erilaisesta tapahtumasta eli vaikuttamisesta ja vaikuttumisesta. Toimiessaan yhdessä osapuolet antavat toisen

toiminnan vaikuttaa itseensä. (Routarinne 2005, 35–36.) Vuorovaikutusprosessia voidaan havainnollistaa kuvan 5 avulla.



KUVA 5. Vuorovaikutusmalli (Huotari ym. 2005, 41)

David Kantor erottaa vuorovaikutustilanteissa neljä yksilöllistä roolia. Näitä ovat alkuunpanijan, kannattajan, vastustajan ja sivustakatsojan roolit. Jos vuorovaikutuksella ei ole alkuunpanijaa, sillä ei ole suuntaa. Vastaavasti ilman kannattajien toimintaa mitään ei saateta päätökseen ja ilman vastustajia ei synny tarvittavia korjauksia. Sivustakatsojien rooli on myös merkityksellinen, sillä he toimivat vuorovaikutuksen perspektiivinä. (Isaacs 2001, 52, 375.)

Työyhteisön sosiaalisella tasolla tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sen johdosta syntyviä ilmiöitä, joita ovat

- valtasuhteet
- hierarkiat
- sopimukset
- työnjaot ja yhteistyösuhteet

- oletukset
- uskomukset
- ihmisiin tai asioihin liittyvät merkitykset
- käsitteet
- asenteet ja sosiaaliset arvot
- käyttäytymissäännöt
- tavat, käytännöt ja tottumukset.

Organisaation päämäärä ja tavoitteet ovat toiminnan onnistumisen kannalta hyvin tärkeitä. Yhteisöille muodostuvat ajan myötä puolustautumismekanismit, periaatteet, järjestelmät, prosessit ja menettelytavat. Sosiaaliin rakenteisiin vaikuttavilla tekijöillä on organisaatiossa pakottavaa, rajoittavaa, ohjaavaa ja kannustavaa voimaa. (Tarkkonen 2012, 94–96.) Jokainen työskentelee mieluiten hyvässä työyhteisössä, jolle on tyypillistä, että se auttaa, innostaa ja antaa voimia jaksaa hankalissakin työoloissa. Huono työyhteisö sen sijaan kuluttaa voimia ja vie innostuksen eikä voimavaroja riitä työn tekemiseen ja työyhteisön kehittämiseen. (Murto 1995, 11, 13.)

Toimiville työyhteisöille on ominaista sosiaalinen pääoma eli yhteisöllisyys (Manka & Larjovuori 2013). Se käy ilmi työyhteisön yhteisistä arvoista ja normeista, luottamuksesta ja arvostuksena toisia työntekijöitä kohtaan. Yhdessä tekeminen jaettuine kokemuksineen lisää sosiaalista pääomaa, jota voidaan kehittää myös aktiivisella toiminnalla ja vastavuoroisuudella. Vähäinen sosiaalinen pääoma vaikuttaa tiedonkulkuun, luovuuteen ja sairauspoissaoloihin. Innovaatioiden syntymisen edellytys on, että työyhteisössä on mahdollista yrittää ja epäonnistua. Työelämän laadulla on erittäin suuri merkitys työntekijöiden terveyteen. Sosiaalista pääomaa on mahdollista hyvän johtamisen ohella edistää myös työyhteisön selkeillä pelisäännöillä. (Manka & Larjovuori 2013.)

Yhteisöllisyyden tunne lisää työyhteisön yhteenkuuluvaisuutta, antaa työyhteisön jäsenille turvaa ja helpottaa heitä hahmottamaan ympäristöään (Manka 2011, 115). Myönteinen ilmapiiri lisää myös luovuutta, suvaitsee erilaisuutta ja sillä on vaikutusta tuottavuuteen ja luottamuksen tasoon. On tyypillistä, että niin myönteiset kuin kielteisetkin tunteet leviävät herkästi työyhteisössä. Erityisesti esimiesten tunnereaktioilla on suuri merkitys. (Manka & Larjovuori 2013.) Uudet, nykyaikaiset tilaratkaisut lisäävät

vuorovaikutusta ja auttavat siten kehittämään yhteisöllisyyttä työpaikalla (Toimitila luo yhteisöllisyyttä 2012).

4.2 Organisaatiokäyttäytyminen ja -kulttuuri

Organisaatiokäyttäytymistä tutkimalla on yritetty ymmärtää paremmin ihmisten käyttäytymistä työelämässä ja kuvattu ihmisten suhtautumista työhönsä. Samalla pyrkimyksenä on ollut organisaation tuottavuuden ja toimivuuden kehittäminen. On haluttu selvittää, miksi ihmiset toimivat organisaatiossa niin kuin toimivat. Organisaatiokäyttäytymistieteen pohjana ovat psykologian, sosiaalipsykologian, sosiologian, antropologian, kasvatustieteen ja politiikan tutkimukset. Organisaatiokäyttäytymiseen liittyvät kiinteästi sellaiset käsitteet kuten organisaatioilmapiiri, yksilön käyttäytyminen, työasenteet, työmotivaatio, ryhmän toiminta ja sen sosiaaliset normit sekä vuorovaikutus ja ihmissuhdeasiat. (Juuti 2006, 13–61, 109–232.)

Organisaation rakenne ja tapa, jolla työt on järjestetty, vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen organisaation sisällä ja yleisesti ottaen myös koko organisaation toimintaan. Kontingenssiteorian mukaan työn organisoinnin ja organisaatorakenteen välillä on riippuvuus. Toisaalta organisaatorakenne vaikuttaa työn organisointitapaan ja toisaalta työn organisointitapa vaatii tietynlaista rakennetta ja työn johtamista. Organisaatio itsessään voidaan määritellä monella eri tavalla. (Juuti 2006, 66.)

Organisaation määritelmää voidaan lähestyä esimerkiksi seuraavien Juutin (2006, 205) laatimien kysymysten avulla:

- 1) Mistä organisaatio muodostuu?
- 2) Miksi se on olemassa?
- 3) Mikä on organisaation suhde ympäristöönsä?
- 4) Miten organisaatio toimii?

Organisaation muodostavat ihmiset ja ihmisten muodostamat ryhmät ja se pyrkii tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ympäristön ominaispiirteet määrittävät sen ominaisuuksia ja organisaatio vuorovaikutussuhteineen heijastuu organisaation

rakenteessa. Organisaatiot pyrkivät sopeutumaan ympäristöönsä löytämällä tasapainon työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välille. (Juuti 2006, 205.)

Tarkkosen (2012, 204–208) mukaan organisaatiolla ja sen rakenteella luodaan mahdollisuus ihmisten ja ryhmien väliselle yhteistyölle ja määritellään auktoriteettisuhteet. Organisaation perustaneet ihmiset pyrkivät yleensä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Organisaatorakenteella ei tarkoiteta pelkästään organisaatiokaavioita, vaan kaikkia niitä toimintoja, joita toistetaan organisaatioissa, ja aseman erilaisuudesta aiheutunutta hierarkiaa. Organisaatorakenne määrittää siis organisaation eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Organisaatorakenteita ovat

- vertikaalinen erilaistuminen tai hierarkinen auktoriteettiasema
- horisontaalinen erilaistuminen tai osastojako
- muodollisuuden aste
- keskityksen tai hajautuksen aste.

Vertikaaliseen erilaistumiseen vaikuttaa organisaation kasvu ja siitä aiheutuvat monet eri organisaation tasot. Vastaavasti horisontaalinen erilaistuminen sisältää eri osastojen ja yksiköiden välisen erilaistumisen ja erikoistumisen eri tehtävien suorittamiseen. Voidaankin sanoa, että mitä useampia erilaisia toimintoja ja ammatteja organisaatiossa on, sen monimutkaisempi ja erilaistuneempi se on. Organisaatioissa on usein suuria eroja keskityksen ja hajautuksen asteissa. Tällöin on kysymys päätöksenteon keskitämisestä ylimmälle johdolle tai hajauttamisesta niin alas kuin mahdollista. (Tarkkonen 2012, 204–208.)

Työorganisaatioon kuuluvat ihmiset ja ihmisten väliset suhteet ja se luodaan organisaation työntekijöiden vuorovaikutuksella, valinnoilla ja toiminnalla. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus välittyy organisaatiosta ulospäin ja kuvastaa sitä, millaisena organisaatio koetaan. Organisaatio ei toimi täysin järkipäisesti, vaan sen toimintaa ohjaavat arvot ja tärkeysjärjestykset, jotka muodostuvat monen eri tekijän vaikuttaessa toisiinsa. Näillä sosiaaliin rakenteisiin vaikuttavilla tekijöillä on työorganisaatiossa pakottavaa, rajoittavaa, ohjaavaa sekä kannustavaa voimaa. (Tarkkonen 2012, 25–96.)

Kullakin yksilöllä työyhteisössä on oma arvo- ja merkitysjärjestelmänsä, mutta silti työyhteisön tyypillisillä uskomuksilla on vaikutusta myös yksilön uskomuksiin. Merkitysjärjestelmä koostuu kaikista niistä tekijöistä, jotka on koettu tärkeiksi tai merkitykselliseksi työyhteisössä. Merkitysjärjestelmän perusteella tehdään ratkaisu, pidetäänkö jotakin asiaa tärkeänä vai ei eli muodostuuko siitä arvo, joka ohjaa käyttäytymistä ja valintoja. (Tarkkonen 2012, 25–96.)

Organisaatiokulttuuri kehittyy vähitellen työyhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus ylläpitää aiemmin opittua, mutta tuottaa myös uutta oppimista. Tästä vuorovaikutuksesta työyhteisöön syntyy vakiintuneita tai hitaasti vaihtuvia oletuksia, uskomuksia tai merkityksiä, joista rakentuu yhteisön sosiaaliset arvot, normit ja ihanteet. Organisaatiokulttuurissa voidaan havaita tietoinen/näkyvä taso, puolitietoinen taso ja tiedostamaton taso. (Tarkkonen 2012, 100–103).

Organisaatiokulttuurin tarkka määrittely on lähes mahdotonta, sillä siihen liittyvät sellaiset seikat kuten aineettomuus, käyttäytyminen ja ajattelu. Sen sisältö voidaan eri ryhmissä käsitellä aivan eri tavoin. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin merkittävä tekijä ryhmän yhtenäisyyden kannalta. Osa organisaatiokulttuurista on helposti havaittavissa ja osa on hyvin käsitteellistä. Esimerkiksi käytös ja puhuminen ovat havaittavia, kun taas uskomukset, arvot ja oletukset ovat käsitteellisiä ja siksi niitä ei ole helppo ulkopuolisen havaita. (Linn 2008, 88–89.)

Jonkin yksittäisen työpaikan organisaatiokulttuurin määrittäminen kovin tarkasti on myös haastavaa, koska ihmisillä on oma subjektiivinen tunteensa siitä, mitä organisaatiokulttuurilla kussakin organisaatiossa tarkoitetaan. Kuitenkin yhteistä yleisille organisaatiokulttuurin määrittelyille on se, että tietyt asiat ryhmässä ovat jaettuja ja yhteisiä. Kulttuuria kuvaavat esimerkiksi käyttäytyminen, normit, ajattelutavat, kielelliset mallit, yhteiset merkitykset sekä kielikuvat ja symbolit. Sitä voidaankin pitää perusoletusten mallina, joka on yhteistä organisaation jäsenille. Oletukset ja uskomukset ovat ryhmässä syntyneitä ja opittuja antaen suunnan sille, miten organisaatio reagoi ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. (Schein 1992, 8–26.)

Andriopouloksen (2001, 834–835) mukaan organisaatiokulttuurin käsitteeseen on liitetty muiden organisatoristen tekijöiden lisäksi myös organisatorinen luovuus. Luovuuden osatekijöitä ovat organisaatioilmapiiri, johtamistyyli, resurssit ja taidot sekä organisaation rakenne ja järjestelmät. Organisaatioilmapiirillä tarkoitetaan mukanaoloa, ilmaisunvapautta, korkeaa suoritustasoa, vapaata vuorovaikutusta, runsaita ärsykeitä, vapautta kokeilla ja ideoiden kumuloitumista. Hyvä organisaatiokulttuuri muodostuu monista eri tekijöistä. Näitä ovat avoin kommunikaatio, riskinotto, oma-aloitteinen toiminta, turvallisuuden tunne ja yksilöihin kohdistuva luottamus ja arvostus.

Hyvässä organisaatiokulttuurissa johtamistyylin tulisi sisältää osallistuvaa johtamista. Johtajalla tulisi olla selkeä visio ja kykyä muodostaa tehokkaita ryhmiä. Lisäksi sellaiset seikat kuten riittävä resurssointi, tehokas viestintäjärjestelmä ja haastava työ ovat erittäin tärkeitä. Rakenne- ja järjestelmätasolla keskeisiä ovat pitkäjänteisyys, työntekijöiden oikeudenmukainen ja kannustava arviointi sekä luovan toiminnan palkitseminen. (Andriopoulos 2001, 834–835.)

Kallio & Kallio (2011, 42) kyseenalaistavat Andriopouloksen kuvaamaa organisatorisen luovuuden mallia pitäen sitä liian yksinkertaistavana, koska mallissa esitetään keskenään eritasoisia ilmiöitä eikä niiden keskinäisiä ja varsin monimutkaisia suhteita ole sen tarkemmin analysoitu, vaikka organisatorisen luovuuden tekijät ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Organisaation luova tavoite vaikuttaa Shalleyn (1991) tutkimuksen mukaan yksilön keskittymiseen, jolloin hän tekee parhaansa määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi. On olennaista, että organisaatiokulttuurissa tuetaan avointa kommunikaatiota ja oma-aloitteista toimintaa. Uusien luovien ideoiden, innovaatioiden, prosessien, ratkaisujen ja tuotteiden määrään nähden tarvitaan moninkertainen määrä epäonnistumisia. (Andriopoulos 2001, 836.)

Luovuudella tarkoitetaan ilmiötä, joka tuottaa omintakeisia ja hyödyllisiä ratkaisuja. Luovuus liittyy kaikkeen yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuvaan toimintaan. (Kallio & Kallio 2011.) Luovuuden syntyyn vaikuttaa samanaikaisesti kolme eri tekijää, joita ovat yksilö, sosiaalinen kenttä ja kulttuurin konteksti yhteisessä vuorovaikutuksessa (Csikszentmihalyi 1996, 27–50; 2006, 11). Luovuus voidaan kuvata prosessin risteyskohtana, jossa luovat yksilöt ovat vuorovaikutuksessa kulttuurisidonnaisen luovan

työalueen asiantuntijayhteisön, sosiaalisen kentän, kanssa (Csikszentmihalyi 1996, 27–50).

Organisaatiokulttuuri muodostaa symbolisten sääntöjen ja menettelytapojen kokonaisuuden. Asiantuntijayhteisön toimijat toimivat uusien ideoiden ja tuotteiden kehityksessä ”portinvartijoina” kulttuurin alueella. Luovaa toimintaa syntyy, kun yksilö muuntaa kulttuurin symbolisääntöjä siten, että syntyy uusi idea tai tuote. Asiantuntijayhteisö arvioi tämän jälkeen uutta tuotetta ja hyväksyy sen mahdollisesti osaksi kulttuurin uusia symbolisia sääntöjä. Luovan yksilön toiminta ja ajatukset parhaimmillaan muuttavat koko aluetta tai syntyy täysin uusi alue. Merkittävä luova teko edellyttää kuitenkin alasta riippumatta pitkäjänteistä työtä ja taustalla on usein toimijoiden pitkä alan kokemus ja sitoutuminen. (Csikszentmihalyi 1996, 22–27.)

Tutkija Suvi Nenosen mukaan yrityksen organisaatiokulttuuri voi rajoittaa esimerkiksi avotoimistoihin hankittujen sohvaryhmien käyttöä, jos sohvalle istuminen mielletään organisaatiokulttuurissa laiskotteluksi, vaikka se työn etenemisen kannalta voisi olla hyödyllistä ja tuottavaa. Vuorovaikutukselle, joka voi olla muodollista tai epämuodollista, on annettava tilaa. Avotoimisto voi toimia hyvänä oppimis- ja vuorovaikutusympäristönä. Organisaatiokulttuurin tulee sallia riskinotto ilman, että yksilö joutuu alituisen pelkäämään epäonnistumisten seurauksia. (Työpaikka on kohtaamisympäristö 2007.)

4.3 Vuorovaikutus ryhmässä

Vuorovaikutusta voi tapahtua joko kasvokkain tai virtuaalisesti. Vuorovaikutuksessa voidaan erottaa kahdenvälinen viestintä (interpersonaalinen) tai ryhmäviestintä. Ryhmille vuorovaikutus on välttämätöntä ja työyhteisön toiminnan parantamisen edellytyksenä on aina ryhmien sisäisen ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen kehittäminen. Tutkimuksin on osoitettu, että ryhmätyön edellytys on hyvä viestintäosaaminen. On tärkeää, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat vuorovaikutukseen, sillä se vahvistaa ryhmään sitoutumista. Toiminnan kannalta ei kuitenkaan aina ole välttämätöntä, että kaikki jäsenet osallistuisivat ryhmän toimintaan yhtä aktiivisesti. Esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, jos vain yhdellä ryhmän jäsenellä on tieto, jota tehtävässä tarvitaan. Ryhmätyöskentelyn onnistuminen ei ole taattu, vaikka ryhmän jäsenillä olisi tarvittava

tieto ja asiantuntemus. On huomioitava, että yksilön toimintaan ryhmässä voi vaikuttaa hänen oma motivaationsa, asenteensa tai vireytensä. (Huotari ym. 2005, 82–85.)

Organisaatiossa muodostuu monia, erilaisia ryhmiä joko työn tai muun yhteisen toiminnan ansiosta. Ryhmä toimii hyvin, jos sen jäsenten välinen vuorovaikutus on spontaania ja epävirallista. Ihmisille on tyypillistä, että he pyrkivät olemaan samaa mieltä niiden kanssa, joista he pitävät. Tästä syystä vuorovaikutuksessa jäsenten keskinäisellä pitämisellä on suuri merkitys ja vaikutus ryhmän toiminnan sujuvuudessa. Tutkimusten mukaan samojen asenteiden omaavilla ihmisillä on taipumus muodostaa ystävyyssuhteita. Sosiaalisten vuorovaikutusteorioiden olettamusten mukaan ihmiset tavoittelevat kaikissa vuorovaikutussuhteissaan maksimaalista palkkiota ja minimoivat omat panostuksensa eli pyrkivät saamaan itselleen mahdollisimman paljon hyötyä. (Tarkkonen 2012, 143–146.)

Vuorovaikutuksen kannalta on huomattava, että ryhmä uudistuu joka kerta, kun se kokoontuu, ja ryhmän toimintaan ja tuloksellisuuteen vaikuttaa sen kehitysaste. Kypsessä ryhmässä jäsenet hyväksyvät ja tunnistavat toistensa osaamisen ja vahvuudet olematta kateellisia toisilleen tai osoittamatta olevansa parempia kuin toiset ryhmän jäsenet. (Tarkkonen 2012, 143 – 146.) Sekä yksilö että organisaatio hyötyvät ryhmistä, koska ne pitävät yllä organisaation toiminnan jatkuvuutta ja kiinteyttä. Lisäksi ne mahdollistavat tehokkaan toiminnan ja laadukkaan päätöksenteon. Ryhmä antaa lisäksi yksilölle sosiaalista tukea, turvaa ja hyväksyntää. (Juuti 2006, 123–125.)

Tavoiteltaessa aitoa vuorovaikutusta työyhteisön tai ryhmän työntekijöiden välillä vuorovaikutuksen syntymiselle on annettava aikaa. Yhteistyössä tarvitaan luottamusta työntekijöiden välillä. Viestintä on tärkeää, koska työyhteisössä vastaanotetaan ja lähetetään paljon erilaisia viestejä. Usein viestien asia- ja tunnesisällöt voivat olla keskenään ristiriidassa. Viestien aitous lisää luottamusta, samoin viestien vastaanottaminen ja hyväksyminen. Viestinnän lisäksi luottamusta lisää myös toisen kuuntelu. Hyvää yhteishenkeä ja työmotivaatiota luodaan myös kiittämällä ja palautteen antamisella. Kannustaminen ja toisen huomioiminen on hyvän vuorovaikutuksen syntymiseksi tärkeää. (Vuorovaikutus työyhteisössä.)

Hyvä vuorovaikutus on yksinkertaisesti ajatusten ilmaisemista sanoman muodossa. Vuorovaikutus ei ole yksinomaan puhumista, vaan viestimme myös kaiken aikaa eleillä, ilmeillä, äänenpainolla jne. Tulkinnallisuuden vuoksi vuorovaikutus ei aina onnistu, kun sanoma voidaan tulkita niin monella eri tavalla. Näin tapahtuu erityisesti konfliktitilanteissa. On huomioitava, että yksilön persoonallisuus, arvot ja asenteet, kulttuuritaustat sekä hänen aikaisemmat vuorovaikutustilanteensa vaikuttavat siihen, miten hän viestii ja tulkitsee asioita. (Mitä on hyvä vuorovaikutus?.)

Ryhmissä syntyy sosiaalisia normeja, joilla tarkoitetaan ryhmän jäsenten yhdessä omaksuttuja käyttäytymissääntöjä. Sosiaaliset normit määrittävät, kuinka ryhmän jäsenen tulee käyttäytyä. Sosiaalisten normien ansiosta ryhmän jäsenet muodostavat samanlaisen mielikuvan ympäristössä tapahtuvista ilmiöistä ja oppivat reagoimaan tapahtumiin yhdenmukaisella tavalla. Ryhmässä on myös rooliodotuksia. Rooli sisältää joukon käyttäytymistapoja, joita tietyssä asemassa olevilta edellytetään. Rooliodotukset viestitään joko suoraan tai epäsuorasti. (Tarkkonen 2012, 130–138.)

Osa työkäyttäytymisestä on sitä, että henkilöt viestivät toisilleen omia näkemyksiään tehtävän edellyttämistä rooleista ja ottavat vastaan toisten lähettämiä odotuksia tehtävään liittyviksi rooleiksi. Vuorovaikutuksen johdosta syntyy joukko psykologia sopimuksia ja rooliristiriitoja aiheutuu epäyhtenäisistä rooliodotuksista. Ryhmissä tapahtuu myös erikoistumista, joka johtaa erilaisuuteen sosiaalisessa asemassa. (Tarkkonen 2012, 130–138.)

Ryhmissä esiintyviä yksilökeskeisiä rooleja ovat

- aggressiivinen tai hyökkäävä käyttäytyminen
- tukahduttava, negatiivinen tai vastahakoinen käyttäytyminen
- ryhmän toiminnasta piittaamaton käyttäytyminen
- dominoiva käyttäytyminen
- tukeutuva käyttäytyminen
- tiettyä erityisnäkökohtaa painottava käyttäytyminen.

Aggressiivinen käyttäytyminen on kyseessä silloin, kun ryhmän jäsen hyökkää muita ryhmän jäseniä päin tai avoimesti hylkää ryhmän arvot ja tunteet, joita muut tuovat

julki. Tämä voi heijastua myös kateutena ja ponnisteluna saada itse kunnia tai pilkan-tekona. Tukahduttava käyttäytyminen on liiallista ja järjetöntä pyrkimystä vastustaa ryhmän päätöksiä tai alituiseen muistuttaa asiasta, joka on käsitelty ja hylätty. Piittaamaton käyttäytyminen on sitoutumisen puutetta, kyynisyyttä ja piittaamattomuutta. Dominoivalla käyttäytymisellä pyritään ohjaamaan ryhmän toimintoja esimerkiksi antamalla käskyjä, imartelemalla tai keskeyttämällä muita. Tukeutuminen ilmenee pyrkimyksenä saada jatkuvasti tukea tai hyväksyntää muilta ryhmän jäseniltä. Tietyn erityisnäkökohdan painottaminen ilmenee oman erityisryhmän näkökulmien hyväksyntänä. (Tarkkonen 2012, 130–138.)

4.4 Yksilön käyttäytyminen työyhteisössä

Yksilön käyttäytymistä työssään voidaan käyttäytymistieteissä tarkastella joko realistiselta tai tulkinnalliselta näkökulmalta. Realistinen näkökulma tarkoittaa asenteita, motivaatiota ja persoonallisuuden piirteitä. Tulkinnallisessa näkökulmassa puhutaan persoonallisuuden syvärakenteesta, psyykkisestä energiasta ja alitajunnasta. Edellisten lisäksi postrukturalistisen tutkimuksen mukaan ihminen on jatkuvasti liikkeellä oleva hajakeskittymä. Käyttäytymistieteissä puhutaan myös positioista, joilla tarkoitetaan sitä, että jossakin puhutussa tai kirjallisessa viestinnässä eli diskurssissa otetaan aina vastaajan asema ja ihminen muokkautuu diskurssin ja saadun position mukaan. (Juuti 2006, 23.)

Jungin persoonallisuusteorian mukaan ihmiset ovat joko ekstrovertteja tai introvertteja. Ekstrovertti on ulospäin suuntautunut, optimistinen ja sosiaalinen, kun introvertti vastaavasti välttelee sosiaalisia kontakteja. Jungin teoria perustuu neljään arkkityyppiin. Arkkityypit edustavat muinaisen kulttuurin varastoa, joka elinkaaren aikana on luonut tarinoiden lisäksi alitajuista symboliikkaa. Arkkityypisiä ulottuvuuksia ovat

- ajattelu (thinking) sisältäen loogisen, rationaalisen ja analyyttisen järjelyn
- tunteet (feeling) viitaten tapahtumien ja ilmiöiden subjektiiviseen ja tunteiden pohjalta perustuvaan tulkintaan
- aistihavainnot (sensing) käsittäen asioiden ja tilanteiden havainnointia
- intuitio (intuition) perustuen asioiden ja ilmiöiden yhteyksien alitajuihin oivaltamiseen.

Ihmiset, jotka keräävät tietoja aistihavaintojen kautta, kokevat maailman kuin se olisi monien eri objektien täyttämä. Jos he painottavat ajattelua päätöksenteossaan, he saattavat konkreettisia objekteja nähdessään analysoida tapahtumia viileän rationaalisesti. Kun taas ihmiset, jotka käyttävät intuitiota tiedon keräämisessä, painottavat vastaavasti mielikuvitusta ja mielikuvilla on heille suuri merkitys. Päätöksenteon ja ajattelun apuna tunteita käyttävät ihmiset ovat välittömiä ja läsnä siinä, mitä kulloinkin tekevät. Jos he käyttävät samanaikaisesti myös aistihavaintoja, he viihtyvät tilanteissa, joissa on muita ihmisiä ja pitävät kahdenkeskisen vuorovaikutussuhteen luomisesta. Jos he sitä vastoin keräävät tietoa intuition avulla, he viihtyvät mystisyyteen ja tarinalisuuteen liittyvissä töissä. (Juuti 2006, 96 – 101.)

Työasenne on yksilön käyttäytymistä organisoiva henkinen valmiustila. Asenteella tarkoitetaan varsin pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua johonkin asiaan. Asennetutkimuksessa asenteella ymmärretään yksilön sisäisen psyykkisen maailman osaa. Asenteet syntyvät kolmesta eri osarakenteesta. Affektiivinen komponentti on kokonaisuus tunteista, joita henkilö tuntee tiettyä kohdetta kohtaan. Kohteen arviointi liittyy tähän komponenttiin ja tunnetta ilmaistaan hyvänä tai pahana, inhona tai pitämisenä, epämiellyttävänä tai miellyttävänä. Komponenttia kuvaavat rakkauden ja vihan yms. tunteiden ilmentymät. (Juuti 2006, 23–24.)

Kognitiiviseen komponenttiin liittyy tiedot, joita henkilöllä on kohteesta. Tiedot perustuvat aiempiin kokemuksiin, koulussa opittuihin asioihin, huhuihin tai ennakkoluuloihin. Kognitiivisella komponentilla ilmaistaan mielipidettä. Toimintavalmius tarkoittaa vastaavasti henkilön käyttäytymistä tietyssä tilanteessa. Edellä mainitut komponentit vaikuttavat toimintavalmiuteen. Jos henkilöllä on kielteinen tunnelataus jotakin kohdetta kohtaan, hän kerää alitajuisesti negatiivista tietoa kohteesta. (Juuti 2006, 23–24.)

Yksilön kokema työtyytyväisyys syntyy työn henkilössä herättämästä emotionaalisesta reaktiosta ja sillä tarkoitetaan työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Motivoituneelle käyttäytymiselle on ominaista, että se on vapaa-ehtoista ja yksilön tahdonalaista sekä kontrolloitua toimintaa. Motivaatio tarkoittaa motiivien aikaansaamaa tilaa. Motiiveja ovat mm. tarpeet, vietit, halut ja sisäiset yllykkeet. Prosessina motivaatio muodostuu kaikista yksilöön vaikuttavista sekä hänen mielessään olevien

motiivien yhteisvaikutuksesta. Kun motivaatiota tarkastellaan ilmiönä, on kysymys siitä, miten käyttäytyminen alkaa, jatkuu ja loppuu. Lisäksi puhutaan siitä, millä intensiteetillä ja mihin suuntaan käyttäytyminen etenee ja myös siitä, miten sitkeästi toimintaa ylläpidetään. Organisaation kannalta työmotivaatio on keskeinen tekijä, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus ovat riippuvaisia siitä, miten motivoituneita työntekijät ovat. (Juuti 2006, 27, 37–38.)

4.5 Toimitilojen vaikutus luovuuteen ja tulevaisuuden työtilat

Tutkimusten mukaan fyysisestä tilasta ja pohjapiirustuksesta käy ilmi organisaation matala rakenne (Martens 2011, 71). Fyysinen työympäristö ilmentää organisaatiokulttuurista viestien ja välittäen organisaation arvoja sekä henkilöstölle että vierailijoille (Nenonen ym. 2012). Andriopouloksen (2001) mukaan luovalle organisaatiokulttuurille on tyypillistä hierarkisesti matala rakenne, joka mahdollistaa mahdollisimman laajan osallistumisen päätöksentekoon. Tilojen suunnitteluun on vaikuttanut erityisesti sosiaalinen näkökulma, jonka mukaan fyysisissä tiloissa voidaan erottaa kaksi aluetta, joilla on vaikutusta organisaation toimintaan. Nämä alueet ovat päätösten tekeminen ja tiimien yhteistyö. Lisäksi suunnittelussa on huomioitu luovuuden kannalta tärkeä tekijä eli ihmisten välinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus tiloissa. (Kallio & Kallio 2010, 5.)

Tutkimustietoa fyysisten tilojen ja sosiaalisen organisaatiokäyttäytymisen suhteesta on Sailerin (2011) mukaan vain vähän. Luovuuden tutkiminen on haasteellista, erityisesti kun tutkitaan ja analysoidaan tilojen suhdetta sosiaalisuuteen. Samoin on tutkittaessa toimitilojen vaikutusta sellaisiin ilmiöihin kuten flow'n (työn imuun), organisaation oppimiseen, suorituskkyyn tai tuottavuuteen. On mahdotonta määrittää luovuuden fyysistä osaa. Sen sijaan voidaan tutkia luovuuden yhteyttä ihmisten kanssakäymiseen ja fyysisiin tiloihin. Ihmisten kanssakäymisen on väitetty olevan keskeinen muuttuja luovuutta tutkittaessa ja määritettäessä, sillä luovuus on sosiaalinen prosessi, joka voidaan yhdistää ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Kanssakäymisellä puolestaan on todettu olevan vahva yhteys fyysiseen maailmaan. (Sailer 2011, 7–8.)

Organisaation fyysisten tilojen hyvät kanssakäymisen mahdollisuudet lisäävät automaattisesti tuottavaa vuorovaikutusta työntekijöiden välillä (Oseland ym. 2003, 53).

Sailer (2011, 6) onkin kirjallisuuden pohjalta tekemässään tutkimuksessa havainnut, että luovuus lisääntyy, kun kommunikaatiota ja keskittymistä tasapainotetaan tiloissa ja ihmisiä tuodaan yhteen. Luovuus ei ole tutkijoiden mukaan synnynnäistä, vaan se mielletään nykyisin enemmänkin tekijäksi, joka ilmenee dynaamisen kanssakäymisen prosessissa (Amabile ym. 1996, 1156, Csikszentmihalyi 1996, 23, Boden 2004, 45–46, Meusburger 2009, 102–103 ja Sailer 2011, 6–7).

Tilojen rakennetta, luovuutta ja kanssakäymisen malleja voidaan tutkia kahden eri kriteerin avulla. Allen havaitsi vuonna 1984 insinööreille tekemässään tutkimuksessaan, että innovatiiviset ja korkean suorituskyvyn omaavat ihmiset kommunikoivat enemmän tiimin ulkopuolella olevien kollegoiden kanssa pystyäkseen suoriutumaan omista, haastavista tehtävistään. Tästä oli pääteltävissä, että parhaat ideat tulivat oman tiimin ulkopuolelta, mutta kuitenkin organisaation sisältä. Tiimirajojen ylitse tapahtuvaa kommunikointia on siis otettava tilasuunnittelun ensimmäiseksi kriteeriksi. Toinen tilasuunnittelun kriteeri on tutkia luovuuden, kanssakäymisen ja tilan välisiä riippuvuuksia, käyttömahdollisuuksia eri toiminnoissa sekä luovuuden eri kehitysasteissa. (Sailer 2011, 8–9.)

OVET-projektissa (Tiensuu ym. 2012) tutkittiin fyysisen, sosiaalisen ja virtuaalisen tilan vaikutusta käyttäjien luovuuteen innovaatiotoiminnassa. Tutkimuksessa huomioitiin myös viestintäteknologian käyttö ja tilan sosiaalinen ulottuvuus kuten ihmisten käyttäytyminen ja vuorovaikutus tilassa. Tutkimuksen perusteella todettiin, että luovat tilat näyttivät edistävän myös käyttäjiensä luovuutta. Loppuraportissa esitettiin kolmiulotteinen malli, jonka mukaan oivallus, uusi idea tai konsepti voi syntyä joko alitajuisen tai tiedostetun pohdinnan tuloksena yksilöiden ja ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Tulevaisuuden toimitilalta edellytetään vuorovaikutteisuutta, muuntojoustavuutta, viihtyisyyttä ja tuottavuutta. Samanaikaisesti tilojen on oltava terveellisiä, virkistäviä ja elämyksellisiä. Uudistuvat toimitilat avaavat uusia mahdollisuuksia työtapojen muuttamiseen, kun tiedon, osaamisen ja ideoiden jakaminen helpottuu ja vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa lisääntyy. Työskentelytapojen muutokset vaikuttavat osaltaan toimitilojen suunnitteluun. Tieto, osaaminen ja ideat siirtyvät työntekijältä toiselle parhaiten vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toimitilojen tulee siis tarjota

tilaa yhteistyölle ja siten osaltaan edesauttaa yhteisöllisyyden syntymistä työyhteisössä. (Toimitila luo yhteisöllisyyttä 2012.)

Kohtaamispaikkojen merkitys kasvaa ja yksittäisten työpisteiden määrä vähenee toimitiloissa. Monilla aloilla tietotyö muuttaa perinteistä toimistotyötä, jolloin työympäristö on langattomien yhteyksien myötä siirtymässä omasta työpisteestä muihin työtiloihin, kotiin tai julkisiin tiloihin. (Toimitila luo yhteisöllisyyttä 2012.) Kun työvälineet kulkevat tarvittaessa mukana, töitä tehdään usein joko yrityksen muissa toimipisteissä, etätöinä tai asiakkaan luona. Tästä syystä yhä harvemmalla työntekijällä on jatkossa enää tarve omalle nimetylle työpisteelle. (Tulevaisuuden työympäristö -barometri 2012.)

Tulevaisuudessa tiimi- ja ryhmätilojen tarve vastaavasti lisääntyy, sillä työpaikan merkitys ryhmä- ja kohtaamispaikkana arvellaan korostuvan. Toimitiloihin vaikuttavat myös yritysten energiatehokkuuden ja ympäristövastuullisuuden tavoitteet sekä kasvaneet toimitilakustannukset. (Tulevaisuuden työympäristö -barometri 2012.) Organisaatiot verkostoituvat entistä enemmän projektiorganisaatioiksi, joissa monet työyhteisöt tuottavat yhdessä erilaisia projekteja ja tehtäviä (Asp 2010). Yhdessä työskentely ja ideointi ovat nykypäivän työyhteisöissä jokapäiväisiä ilmiöitä (Toimitila luo yhteisöllisyyttä 2012).

4.6 Toimitilasuunnittelu ja käyttäjälähtöiset tilat

Toimitilat vaikuttavat organisaatiossa harjoitettuun toimintaan ja organisaation toiminnalla on puolestaan vaikutusta toimitilaan. Toimitilaratkaisuilla vaikutetaan siten merkittävästi koko organisaation tapaan toimia. Toimitilalla voidaan edistää esimerkiksi organisaation strategian jalkauttamista. Uusia toimitiloja tutkittaessa ja kehitettäessä tarkastelun alla on ollut juuri tilojen ja toiminnan välinen yhteys. Toimitilasuunnittelun avulla pyritään havaitsemaan eri toimintojen välisiä synergiaetuja, parantamaan asiakaspalvelun laatua sekä lisäämään tiedonkulkua ja henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. (Hietanen 2009, 21–27.) Käyttäjälähtöisten tilojen suunnittelun perustana ovat käyttäjäorganisaation asettamat tavoitteet (Monitilatoimisto suunnitellaan työn, tekijän ja organisaation mukaan 2012).

Toimitilasuunnittelun apuvälineenä käytetään ns. osallistavaa suunnitteluprosessia, jolla tarkoitetaan henkilöstön ottamista mukaan tilojen suunnitteluun jo alkuvaiheessa. Tämän on havaittu vaikuttavan positiivisesti muutoksen kohteena olevan organisaation ilmapiiriin. Sairauspoissaolot vähenevät, kun työhyvinvointi lisääntyy, ja samalla organisaation toiminta tehostuu. Koko organisaation toiminta ja uusiutumiskyky kehenee yhteistyötä lisäämällä, mikä edesauttaa uusien innovaatioiden syntymistä ja organisaation kilpailukykyä. Toimitilalla on todettu olevan vaikutusta myös osaamisen jakamisessa ja hiljaisen tiedon siirtymisessä organisaation sisällä. (Hietanen 2009, 21–27.)

Uusien toimistotilojen kehittämistä ja suunnittelua on vauhdittanut toimitiloista organisaatioille aiheutuvat kustannukset sekä ekologinen jalanjälki. Tilasuunnittelun näkökulmasta toimitiloja voidaan tarkastella joko resurssina tai kulueränä. Organisaation toimitilojen osuus kiinteistä kuluista vaihtelee 5–10 prosenttiin, joten näiden kustannusten tehostaminen ei riitä. Vastaavasti henkilöstökulut, joiden osuus kiinteistä kuluista on keskimäärin 70–80 prosenttia, ovat moninkertaiset verrattuna toimitilakustannuksiin. Kun henkilöstöä nykyään pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana, toimitilaa tulisi tämän vuoksi pitää enemmän resurssina, jonka avulla henkilöstön suorituskykyä voidaan joko tukea tai haitata. Toimitilasta aiheutuva ympäristövaikutus voi olla yrityksen toiminnan suurin yksittäinen ilmastonmuutokseen vaikuttava tekijä. (Hietanen 2009, 7.)

Toimistotilat voidaan luokitella ominaisuuksiensa perusteella neljään eri toimistotyyppiin, joita ovat

- huonetoimisto
- avotoimisto
- kombitoimisto
- toimistohotelli tai muu työn areena.

Huonetoimistotyyppi on perinteinen, yhden hengen huoneista muodostuva toimistotila, jossa jokaisella työntekijällä on oma nimetty työhuone. Avotoimisto on useiden työpisteiden yhdessä muodostama tila, jossa työpisteet on erotettu toisistaan sermein.

Kombitoimisto on yhdistelmä kahdesta edellisestä toimistotyyppistä. Uusin toimistotyyppi on toimistohotelli ja muu työn areena. (Nenonen 2005.)

Toimistohuone on käyttökelpoinen silloin, kun tarvitaan yksityisyyttä eikä joustavuus ole työn tekemisen kannalta tärkein tekijä. Huonetoimistotyyppi on kontrolloitu ympäristö, joka tarjoaa turvallisuutta ja yksityisyyttä. Avotoimiston etuna on tilankäytön tehokkuus ja toimitilojen muunneltavuus. Sen haittoja ovat mm. yksityisyyden puute sekä akustiset seikat. Kombitoimistossa työntekijä voi valita työtilan, joka sopii parhaiten hänen työskentelytapaansa. Edut ja haitat ovat usein samanlaisia kuin avotoimistossa (Reunanen ym. 2006, 23–25.) Monitilaratkaisuissa (hot-desking) työpiste varataan tietyksi ajaksi etukäteen. Monitilan etuina on nopea muutosten toteuttaminen ja kustannustehokkuus ja se vastaa paremmin tulevaisuuden tilatarpeisiin (Reunanen ym 2006, 24–25.)

Monitilatoimisto on syntynyt tietotyön seurauksena. Toimitilaratkaisussa määritellään sopiva työtila kullekin päivän työtehtävälle. (Monitilatoimisto suunnitellaan työn, tekijän ja organisaation mukaan 2012.) Viime vuosina suunnittelun tavoitteena on ollut kehittää tiloja, joissa käyttöaste on korkea ja joissa kestävän kehityksen periaatteet huomioiden pyritään energia- ja ekotehokkaisiin tiloihin. Toimitila nähdään investointina, joka oikein käytettynä maksaa itsensä takaisin. Monitoimitilaratkaisuja hyödyntämällä yrityksillä ja valtion laitoksilla on mahdollisuus toimia ympäristövastuullisesti ja pienentää hiilijalanjälkeään. (Käyttäjälähtöiset toimistotilat 2012.)

Nykyaikaisiin toimitiloihin on kehitelty erilaisia tilatyyppejä työpäivän eri tarpeita varten. Monitoimitilojen tilatyyppejä ovat

- avoimen vuorovaikutuksen vyöhyke (aula, näyttelytila, kahvila tai avoin työpiste)
- intensiivinen yhteistyön vyöhyke (neuvottelutilat)
- intensiivinen yksilötyön vyöhyke (avoin työpiste hiljaiseen työhön, puoliavoin työpiste, suljettu työpiste, suljettu toimistohuone, jaettu toimistohuone, taukutila, sosiaalitilat)
- lyhytaikaisen keskittymisen vyöhyke (työpiste lyhytaikaiseen pistäytymiseen, naulakot, kulkureitit, kopiointi, arkistot, varastot ja postilokerot).

Vuorovaikutusta vaativia työtehtäviä tehdään avoimella alueella, jolloin keskeytykset eivät haittaa työskentelyä. Keskittymistä vaativille työtehtäville on rauhallisia työtiloja. Lisäksi monitoimitilassa on erikokoisia ryhmätyötiloja ja muita kohtaamispaikkoja kokouksille ja yhteistyötapaamisille. (Käyttäjälähtöiset toimistotilat 2012.)

Monitoimitiloihin siirtymistä hidastavat kuitenkin organisaatioiden vakiintuneet toimintatavat sekä työntekijöiden negatiiviset asenteet uusia tiloja kohtaan. Asenteet koetaan merkittävimpänä uhkana työympäristöjen muutoksessa. Jotta tilamuutoksia voidaan toteuttaa, tarvitaan vielä enemmän mitattua tietoa tilankäytöstä, hiilijalanjäljestä, avointa tiedotusta, osallistavaa suunnittelua ja visionääristä johtamista. Muutoksen hyväksymistä edistää se seikka, että kestävät tilaratkaisut synnyttävät usein taloudellista hyötyä ja hyvinvointia. Työelämässä on parhaillaan käynnissä sukupolvenvaihdos, joka luo edellytyksiä toimitilojen uudistumiselle. (Käyttäjälähtöiset toimistotilat 2012.)

Uutta työympäristöä on kehitettävä jatkuvasti. Työtilat edellyttävät koko organisaation toimintatapojen uudistamista eikä voida tukeutua vanhoihin työtapoihin. Uusia tiloja on myös osattava hyödyntää uudella tavalla. On pohdittava, miten uudet tilat sopivat organisaation työntekoon ja miten käyttäjät ottavat tilat käyttöönsä. Myös esimiesten on muutettava omia johtamistapojaan. Usein tilat vaativat yhteisiä sääntöjä, joita voivat olla esimerkiksi puhelimeen puhumisen tavat, tilojen siisteys, tilojen viralliset ja epäviralliset varausjärjestelmät ja milloin ja miten työtoveria saa häiritä jne. Käyttäytymissäännöt on hyvä laatia ennen uusiin tiloihin siirtymistä ja niitä on silloin tällöin syytä päivittää jatkossa. (Käyttäjälähtöiset toimistotilat 2012.)

5 MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOSVASTARINTA

Organisaation ilmiönä tai johtamisen kohteena muutosta on yhä vaikeampi pitää erityisolosuhteena, sillä kehittäminen ja uudistaminen ovat nykyään osa organisaation jatkuvaa perustoimintaa. Organisaatiolle on ominaista, että se korjaa ja muuntaa itseään jatkuvasti. Toimintaa säätelevät sanattomat sitoumukset, alayhteisöjen lojaliteetti, omaksuttu organisaatiokulttuuri ja organisaatioon kuuluvien jäsenten eri piirteet. (Mattila 2007, 9, 15.) Muutosjohtamista pidetäänkin nykyään osana päivittäistä johtamista (Manka ym. 2010).

Muutosvastarinta kuuluu muutokseen ja on muutoksessa normaali reagoinnin muoto, jonka avulla tulevaa muutosta pyritään ymmärtämään. Se auttaa valmistautumista tulevaan. (Manka ym. 2010.) Muutosprosessia voidaan kuvata muutosvastarinnan kautta. Kyseenalaistaminen ja terve kriittisyys on hyödyllistä niin organisaatiolle kuin muutosprosessillekin. Muutosvastarinta hioo johdon ajattelua ja koko muutosta, jolloin muutosprosessi edistyy ja onnistuu paremmin. Organisatorisen muutoksen ytimessä on yksilön muutos eikä ilman sitä tapahdu yhteisöllistä muutosta. (Erämetsä 2003, 23–26, 40, 98–99.) Muutosta pystyy helpommin johtamaan, jos ymmärtää ihmisten käyttäytymistä muutostilanteissa (Manka ym. 2010).

5.1 Muutos ja muutoskyky

Muutos itsessään voidaan määritellä oppimiseksi, kehittymiseksi ja kasvuksi (Sydänmaalakka 2000, 66–67). Muutoksessa on mukana useita eri osapuolia kuten esimerkiksi henkilöstö, johto, esimiehet, organisaation ulkoiset sidosryhmät jne. Ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat, tavarantoimittajat, sijoittajat, analyytikot, media ja viranomaiset. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 106–107.) Muutokset on jaoteltavissa kolmeen perustyyppiin, joita ovat vähittäinen muutos, radikaali muutos tai fuusio-fissio. Toisessa jaottelutavassa ne jaetaan pehmeisiin muutoksiin, rajuin askelin eteneviin muutoksiin ja epäjatkuviin muutoksiin. Näistä pehmeät muutokset tapahtuvat vähitellen ja rajut selvinä nykäyksinä. Epäjatkuvat muutokset vaikuttavat koko organisaation rakenteeseen hajottavasti. (Mattila 2007, 15–17.)

Johtamisen näkökulmasta onnistunut muutos sisältää neljä eri vaihetta: 1) perustan luomisen, 2) käynnistystoimet, 3) hallitun etenemisen ja 4) vakiinnuttamisen (Mattila 2007, 131). Muutoksessa toteutettavilla ensimmäisillä toimenpiteillä tulee luoda luottamusta ja pyrkiä havainnollistamaan muutoksen tavoitteet. Viimeisenä tehtävänä on muutoksen jalkauttaminen käytäntöön ja kyky toteuttaa asetetut tavoitteet sekä tulosten arviointi. Onnistunut muutos sisältää muutostarpeen ymmärtämisen, yhteisen näkemyksen, muutoskykyä ja motivaatiota. (Erkkilä & Valpola 2005, 21.)

Työyhteisöissä tapahtuu nykyisin paljon muutoksia, jotka ovat joko suunniteltuja tai suunnittelemattomia. Ulkoiset muutokset ovat yrityksestä tai yhteisöstä riippumatto-

mia kuten esimerkiksi fuusiot, yritysostot tai toimintaympäristömuutokset. Sisäisiä muutoksia ovat mm. organisaatio-, työväline- tai toimintatapamuutokset tai muuttuvat toimitilat. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Esimerkiksi uusi työympäristö ja uudet toimintatavat edellyttävät asennemuutosta ja halua irrottautua totutusta (Hietanen 2012, 27). Organisaatiossa omaksutulla organisaatiokulttuurilla on keskeinen vaikutus organisaation tapaan reagoida muutokseen. Se voi toimia joko muutoksen mahdollistajana, esteenä tai tavoitteena. Muutostilanteessa olisikin kyettävä vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin, koska muutoksella ei ole mahdollisuutta menestyä, jos organisaatiokulttuuri ei tue muutosta. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13–14 ja Mattila 2007, 21.)

Muutosta voidaan tarkastella kolmella eri tasolla, joita ovat organisaatiotaso (systemin mutkikkuus), ryhmätaso (jaetut uskomukset) ja yksilötaso (kognitiiviset harhat). Virallinen organisaatiotaso sisältää organisaatiokaavion, johtamisjärjestelmän, johtoryhmän, viestintäosaston, työohjeet ja päätösvaltuudet, mutta organisaatiossa on myös epävirallinen osa. Se koostuu verkostoista, mielipidevaikuttajista, hiljaisesta tiedosta, talon tavoista, käytäväparlamenteista ja nokkimisjärjestyksestä. (Mattila 2010, 3–4.)

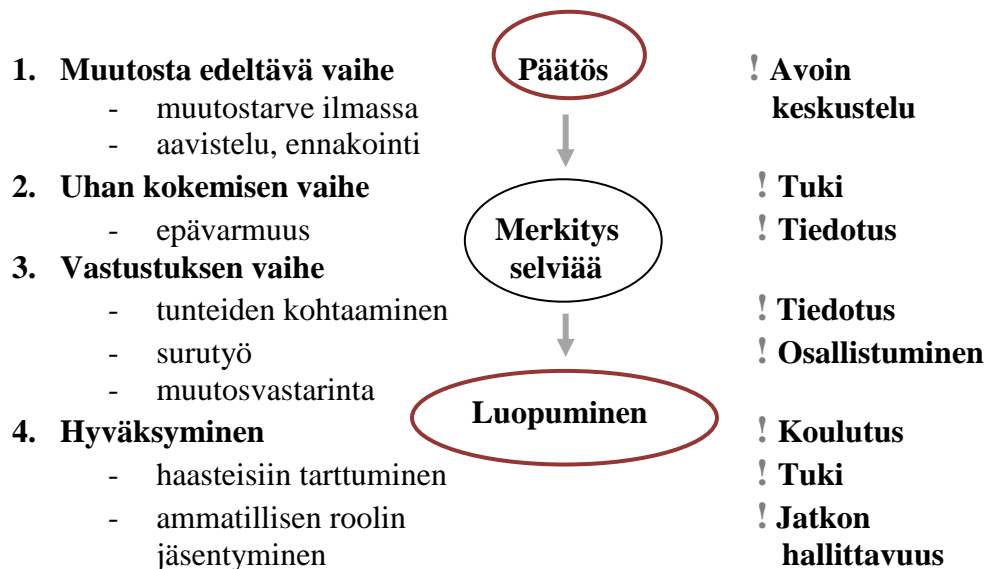
Yksilölle muutos voi olla harkittu tai satunnainen. Harkittu muutos on yksilön oma päätös tai valinta. Satunnainen muutos kohtaa ilman, että yksilö voi itse siihen vaikuttaa, jolloin ainoa vaihtoehto on sopeutua. (Sydänmaalakka 2000, 66–67.)

Erämetsä (2003, 188–192) kuvaa muutosta johtamiseksi ja johtamista vaikuttamiseksi. Vaikuttaminen johtamisessa tarkoittaa sitä, että autetaan toista yksilöä toimimaan halutulla tavalla. Vaikuttamisen keinoja ovat oma esimerkki, oivalluttaminen ja osallistava johtaminen. Muutosmyönteinen, aikuinen organisaatiokulttuuri helpottaa muutoksen läpiviemistä ja vastaavasti muutoskielteinen kulttuuri hankaloittaa sitä. Oivalluttamisella tarkoitetaan ihmisten ohjaamista kysymyksin. Siten autetaan heidän ajatteluaan ohjautumaan heidän itsensä ja yrityksen kannalta tavoiteltavaan suuntaan. Myös osallistamisessa käytetään oivalluttamisen keinoja, mutta osallistaminen on paljon laajempaa. Aito osallistaminen on yhteistyötä, työskentelyä tiimeissä ja ryhmissä, joissa ihmisiltä etsitään aidosti tietoa, ymmärrystä sekä näkemystä.

Muutoksen toteuttaminen vie paljon energiaa jopa silloin, kun muutos on toivottu. Työyhteisössä muutos ja sen toteuttaminen on kaksin verroin vaikeampaa, koska muutos koostuu usein monista eri asioista. (Sydänmaalakka 2000, 66–67.) Muutokseen

reagointi on hyvin yksilöllistä. Työterveyslaitoksen mukaan isojen muutoksen suunnitteluvaiheessa on tavallista, että muutosta tarkastellaan enemmän liiketoiminnan kehittämisen kuin yksilön hyvinvoinnin kannalta. Tällöin unohdetaan, että pelissä on mukana yksilöiden työ ja jopa koko elämä. Hyvinvoinnin näkökulmasta muutosjohtaminen on ihmisen tunteiden ymmärtämistä ja niiden huomioimista muutosprosessissa. Lisäksi tarvitaan avointa tiedotusta sekä mahdollisuuksia keskusteluun ja osallistumiseen. Muutokseen reagoinnissa voidaan selvästi havaita neljä eri vaihetta (kuva 6). Kuhunkin vaiheeseen liittyy keskeinen tavoite ja tavoitteen toteuttamiseksi on olemassa keinoja. (Muutoksen kokeminen, toteuttaminen ja johtaminen.)

Muutokseen reagointi



KUVA 6. Tiivistelmäkuviokuva muutoksen vaiheista ja hallinnan keinoista (Muutoksen kokeminen, toteuttaminen ja johtaminen)

Muutoskyky on organisaatiossa aiempien muutosten toteuttamisesta syntyneitä kokeista (Erkkilä & Valpola 2005, 21). Muutosvalmiutta on mahdollista ylläpitää organisaatiossa jatkuvasti, esimerkiksi pienillä tilamuutoksilla, päivittämällä aika ajoin istumajärjestystä tai suuremmilla muuttoprojekteilla. Toimitilamuutoksissa muutoksen hallinnan ja henkilöstön sitouttamisen työkaluja ovat osallistava suunnittelu, avoin keskustelu, läpinäkyvä viestintä sekä tulevan työympäristön mielikuvaharjoittelu. Muutoksen ajaksi voidaan valita organisaatiosta muutosagentteja, joiden tehtävänä on

tukea muutoksen edistymistä tai esimerkiksi uusia tilaratkaisuja voidaan testata pilotti-tilan avulla. Ensiarvoisen tärkeää on kuitenkin yhteisten pelisääntöjen laatiminen. Lisäksi johdon täytyy yhtä lailla sitoutua muutokseen ja toimia esimerkkinä. (Hietanen 2009, 27.)

5.2 Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessissa voidaan erottaa Kotterin (1996, 51) mukaan kahdeksan eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, jonka aikana tutkitaan markkinoita ja kilpailua, määritellään kriisejä tai kartoitetaan mahdollisuuksia. Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava ryhmä tai tiimi. Riittävän vahva ja muutoksen ohjaamiseen kykenevä ryhmä on tärkeässä asemassa. Kolmantena vaiheena on vision ja strategian laatiminen. Muutoshanke vaatii ohjeistusta, jotta muutos saadaan toteutetuksi.

Neljäntenä on muutoksesta viestiminen ja viidentenä henkilöstön valtuuttaminen. Henkilöstöä on kannustettava etsimään uusia ideoita ja toimenpiteitä sekä saatava irtottautumaan mahdollisista esteistä. Kuudes vaihe on onnistumisen varmistaminen lyhyellä aikavälillä. Tällöin suorituskykyä parantavaa kehittämistä on suunniteltava ja toteutettava. Seitsemäs vaihe on muutoksen vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Viimeisenä eli kahdeksantena vaiheena on uusien toimintatapojen juurruttaminen. (Kotter 1996, 51.)

Valpola (2004, 30–34) toteaa muutosprosessin tarvitsevan viisi tekijää, joiden avulla on mahdollista päästä haluttuihin tuloksiin. Näitä ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. Muutostarve perustellaan ja kerrotaan, mitä on tarkoitus saada aikaan ja miten muutos tulee vaikuttamaan. Jos muuttuvaa tilannetta ei tunnisteta, on vaikea innostua uusista suunnitelmista. Yhteisen näkemyksen avulla pyritään toteuttamaan suunnitelmat halutulla tavalla. Muutoksen toteutukseen tarvitaan lisäksi muutosvoimaa. Muutoksen ensimmäiset toimenpiteet ovat usein viestinnällisesti merkittäviä, koska ne ovat merkkejä muutoksen alkamisesta. Muutoksen ankkurointi käytäntöön on muutosprosessin viimeinen vaihe ja kestää usein kauan, jopa useita vuosia.

Muutosprosessin aikana sekoittuvat usein syyt ja seuraukset, tekeminen ja tekemättä jättäminen. Esimies voi onnistua paremmin muutoksen johtamisessa, jos hän pystyy vaiheistamaan muutoksen. On mietittävä ja suunniteltava tarkasti etukäteen, mitä tekee ennen muutosta, mitä muutoksen aikana ja mitä sen jälkeen. Muutoksella pyritään yleensä johonkin tavoitetilään. Asiantuntijayhteisön johtamisessa voi olla haastavaa, miten asiantuntijat saadaan motivoituksi ja tavoittelemaan juuri tätä kyseistä tavoitetta. Esimiehellä onkin hyvä olla käsitys siitä, mitä muutoksesta seuraa. (Maunula 2000, 58–59.)

Muutosprosessille on tyypillistä, että siihen kuuluu sekä luopumista että uuden aloittamista. Luopuminen aiheuttaa ahdistusta ja uusi koetaan uhkana, minkä seurauksena ilmenee muutosvastarintaa. Alkuvaiheessa muutos on aina ensin uhka ja vasta myöhemmin se muuttuu mahdollisuudeksi. (Manka ym. 2010.) On hyvä huomioida, että organisaation esimiehen oma suhtautuminen muutokseen vaikuttaa, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen. Esimiehen oma muutosvastarinta on sen vuoksi tukahdutettava, ettei se muodostu ongelmaksi. Ratkaiseva tekijä on esimiehen oma halukkuus muutokseen. Asiantuntijayhteisössä on mietittävä yksilötasolla, miten muutos vaikuttaa kunkin yksilön tilanteeseen. (Maunula 2000, 61.)

5.3 Muutosroolit

Muutoksissa esiintyy yleisiä muutosrooleja, joita ovat aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Aktivistit ovat henkilöitä, jotka ovat innokkaita kokeilemaan uutta. Suuri, hiljainen enemmistö ihmisistä kuuluu seurailijoihin. He ovat varovaisia tarkkailijoita, jotka jättäytyvät alkuvaiheessa sivustatarkkailijan rooliin. Epäilijät suhtautuvat muutokseen varauksella. Heillä on pelkoja muutoksen suhteen ja he kylvävät herkästi epäilyksiä työyhteisössä. Oppositiolla tarkoitetaan joukkoa, joka toimii kehityksen jarruna. Sen sijaan opportunistit ovat avoimia kaikille uusille tuulille ja vaihtavat jatkuvasti suuntaa. (Mattila 2007, 41, Mattila 2010, 21–22.)

Aktivisteille on tyypillistä, että he käynnistävät ja kokeilevat uutta ja ovat näin usein muutosten onnistumisen kannalta keskeisessä asemassa. He innostuvat usein hankkeista jo ennen kuin hyödyt työyhteisön ja oman työn kannalta ovat selvillä ja joutuvat uudistusmielisyytensä vuoksi avoimiin konflikteihin vanhojen totuttujen työmenetel-

mien ja perinteiden kanssa. Aktivistit näkevät muutoksen olevan itselleen mahdollisuus oppia uutta ja kehittää omaa ammattiosaamistaan. Lisäksi he tavoittelevat muutoksen onnistuttua saatavaa palkintoa. Aktivistille on ominaista painottaa yksikön omaa vastuuta omasta osaamisestaan ja työpaikkansa säilymisestä, mistä syystä heidän asennoitumisensa huonosti suoriutuvaa yksilöä kohtaan tai kohdatessaan vastarintaa voi olla kovaa. (Mattila 2007, 41–42.)

Seurailijat ovat aktivisteihin verrattuna varovaisempia. Seurailijat edustavat omasta mielestään maalaisjärkeä ja heille on ominaista, että he edellyttävät muutoksen perusteeksi arkisia näyttöjä eli muutoksen tarve ja toimivuus on todistettava käytännössä. Saavutettuaan riittävän uskon muutoksen pysyvyyteen ja onnistumiseen seurailijat sitoutuvat siihen ja kestävät vastoinikäymiset mukisematta. Seurailijoiden innostuksen puutetta tai alkuvaiheen passiivisuutta ei pidä sekoittaa vastarinnaksi. Seurailijat eivät yleensä aiheuta työyhteisössä vakavia ristiriitoja. Mitä voimakkaammin he kiinnittyvät lähityöyhteisönsä, sitä suurempia uhrauksia yksilö on valmis tekemään. (Mattila 2007, 43.)

Epäilijät ovat muutokseen varauksellisesti suhtautuvia yksilöitä. Taustalla on usein heidän aiemmat huonot kokemuksensa muutoksista. Rooli on yleisempi pitkän työkokemuksen omaaville henkilöille, jotka ovat jo saavuttaneet tunnustetun aseman työyhteisössä. Epäilijät ovat pitkän työkokemuksensa perusteella työyhteisön mielipidevaiuttajia. Varautunut suhtautuminen näkyy muutoksissa pelon ja epäilysten levittämisenä. Uudistusten ja muutosprosessin eteneminen hidastuu, jos epäilijöiden määrä kasvaa, jolloin epäilijöiden ennuste toteuttaa itse itsensä. Kuitenkin epäilijöiden ongelma ei ole muutos itsessään, vaan muutosprosessin hitaus. He odottavat tuloksia, kun niitä on luvattu, ja jos muutosprosessi venyy, heidän intonsa onnistumiseen heikkenee. (Mattila 2007, 44–45.)

Oppositio suhtautuu muutokseen huomattavasti epäilijöitä jyrkemmin ja näkee muutoksessa ainoastaan negatiivisia puolia. Vastahakoisuus lisääntyy, jos he kokevat, että oman ja lähityöyhteisön arvostus on uhattuna. Vaikka oppositioon kuuluu harvoja yksilöitä, he haluavat puhuessaan edustaa koko ammattikuntaa tai organisaatiota. Heidän omien etujensa ajaminen on helpompaa ryhmän antaessa turvaa. Oppositiossa on usein yksilöitä, joilla on organisaatiossa jollakin tapaa suojattu asema tai heitä arvoste-

taan. Tämä voi vaikuttaa muiden yksilöiden aloitteellisuuteen ja organisaatiokulttuurin muodostumiseen muutoskielteiseksi. (Mattila 2007, 46–47.)

Opportunistien osuus työyhteisössä on vähäinen ja he herättävät herkästi kielteisiä tunteita. Opportunisteja ei kiinnosta muutoksen lopputulos, vaan heille muutoksella on merkitystä vain silloin, kun se sopii heidän omiin tavoitteisiinsa. Opportunistit ovat joustavia ja suhtautuvat muutokseen välinpitämättömästi. Opportunistit omaavat voimakkaan kilpailuvietin. Rooleissa tämä näkyy mm. oman roolin puolustamisena, riskinottona ja juonitteluna. Muutostilanteissa opportunistien häikäilemättömyys ja kylmäverisyys voivat aiheuttaa epäluottamusta työnantajaa ja muuta johtoa kohtaan, mikäli he onnistuvat tavoitteissaan. Opportunistit tuovat myös aktiivisesti mielipiteitään, mikä voi herättää hiljaisempien ryhmien edustajissa kokemuksen, että he jäävät taka-alalle. (Mattila 2007, 48.)

Aktivistit ovat esimiehen kannalta tärkeä ryhmä, jonka motivaatioiden ja sitoutumisen lähteet kannattaa tunnistaa. Aktivistien into ei kestä koko muutosprosessin ajan, jos muutos edistä heidän omaa ammatillista identiteettiään, esimerkiksi projektipäällikkönä tai kehittäjänä. Aktivistit ovat vaihtelunhaluisia eivätkä sovellu tästä syystä yleensä asiantuntijatehtäviin. Seurailijoiden osalta esimiehen on hyvä huomioida perustyön merkitys. On varmistettava, että myös hiljaisemmat yksilöt tulevat kuulluiksi ja palkituiksi. Epäilijöiden ongelmana on usein riittämätön aika ja heille tulee antaa mahdollisuus sulatella asiaa ja sopeutua uuteen tilanteeseen. Esimiehen tehtävä on vakuuttaa heidät muutoksen tarpeellisuudesta ja rajoittaa haitallista toimintaa. Opportunistit ovat esimiehen näkökulmasta houkutteleva ryhmä, sillä he ovat työrukkasia, joiden ansiosta lyhyen aikavälin tavoitteet ovat saavutettavissa. (Mattila 2007, 41–48.)

5.4 Muutosvastarinta

Muutostilanteissa syntyvät ongelmat ja konfliktit yllättävät yhä edelleen konsultit, tutkijat ja yritysjohton. Organisaation ylin johto kokee usein, etteivät esimiehet ja keskijohto riittävän ponnekkaasti ja ammattitaitoisesti toimeenpane kehitysaloitteita. Keskijohto ja esimiehet esittävät tällöin syiksi informaation puutetta, ristiriitaisia linjauksia, toimintaohjeita ja painopistealueiden jatkuvaa muuttumista. Toisaalta henkilöstö voi pitää syynä arjesta irtautunutta johtoa sekä liian kiireisiä tai epävarmoja esi-

miehiään. Muutostilanteessa epävarmuus tuo pintaan organisaation pinnan alla olevia jännitteitä ja korostaa yksilöiden toimintatyylien välisiä eroja. Muutosvastarinnan suurin osa kumpuaa ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista, jotka ovat lähes aina vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. (Mattila 2007, 18, 21.)

Muutosvastarinnan tarkastelu on kiinnostavaa, koska motiiveja on niin paljon. Osa muutosvastarinnasta on tiedostettua ja osa tiedostamatonta. Lisäksi on ihmistyyppejä, jotka kokevat, että ennen kaikki oli paremmin. Muutosvastarinta onkin tapa mieltää maailmaa, mutta myös persoona- ja tyyppisidonnaista. (Koskinen 2003, 18–19.) On tyyppillistä ajatella, että vain henkilöstö kokee muutosvastarintaa. Kuitenkin muutosvastarinnan kokemus voi olla myös johdolla. (Kasvi 2010.) Muutokset vaativat johtamista ja niille on asetettava selkeät tavoitteet. Usein muutokset eivät onnistu juuri siksi, ettei niiden esittelemiseen ja läpikäymiseen käytetä riittävästi aikaa ja vaivaa. Muutoksen johtaminen on sekä vaikuttamista että myymistä. (Erämetsä 2001, 189.)

Alun perin Galpinin (1993) esittämässä muutosvastarintateoriassa voidaan erottaa kolme eri tasoa, joita ovat 1) ”ei halua”, 2) ”ei taitoja” ja 3) ”ei tietoa”. Kullakin tasolla vaaditaan erilaista johtamista. Ensimmäisellä tasolla ensisijaisina johtamisen keinoina ovat muutoksen perusteleminen, ohjaus ja kannustaminen. Muita keinoja ovat lisäksi palkitseminen ja rankaiseminen. Toisella tasolla on taitojen parantaminen, joka vaatii yleensä koulutusta, valmennusta ja ohjaamista. Kolmannella tasolla muutosvastarintaa voi lieventää viestinnällä, perustelemalla ja toistolla. Usein johto, keskijohto ja esimiehet odottavat toimintaa jo varsin varhaisessa vaiheessa, kun työntekijät vasta muodostavat omaa käsitystään muutoksesta. (Mattila 2007, 21.)

Muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavat monenlaiset lähteet ja syyt. Mattila (2007, 22) esittää näitä kuvassa 7.

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntematon pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävarmuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

KUVA 7. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22)

Muutos aiheuttaa vastarintaa, koska etukäteen ei tiedetä, mitä on tulossa. Jos muutoksesta ja siihen liittyvistä haasteista ei ole mahdollista puhua työyhteisössä, työyhteisöön muodostuu negatiivisista yhteisöllisyyttä ja työilmapiiri huononee. (Manka 2012.) Vastarinta ja sen vastustusreaktiot voivat helposti lamaannuttaa koko muutosprosessin. Muutosvastarinta sisältää kuusi eri vaihetta, joita ovat passiivisuus, kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. Kun vaiheet tunnistetaan ajoissa, niihin voidaan vaikuttaa. Esimerkiksi passiivisessa ja masennusvaiheessa johdon tulisi

avoimesti kuunnella henkilöstöä. Johdolta vaaditaan ajoittain tiukkaa linjaa, jotta ihmiset saadaan siirrettyä vaiheesta toiseen. On merkityksellistä pitää myös muutokseen myönteisesti suhtautuvat henkilöt mukana prosessissa. (Rampersad 2003, 256.)

Muutosvastarinnan jäljittämisessä ja arvioimisessa on hyvä muistaa, että työelämässä syntyy usein erilaisia näkemyseroja, jotka eivät aina ole konflikteja. Näkemyserot ovat rakentavia, mutta edellyttävät kuitenkin selvittämistä ja yhteensovittamista. Konfliktit kääntyvät helposti vastarinnaksi, jos niitä ei selvitetä ajoissa. Konfliktien aiheena voi olla esimerkiksi arvojen yhteensopimattomuus, valtataistelu, tiedonsaannin rajoittaminen tai turvallisuuden kokeminen uhatuksi. (Mattila 2007, 23.)

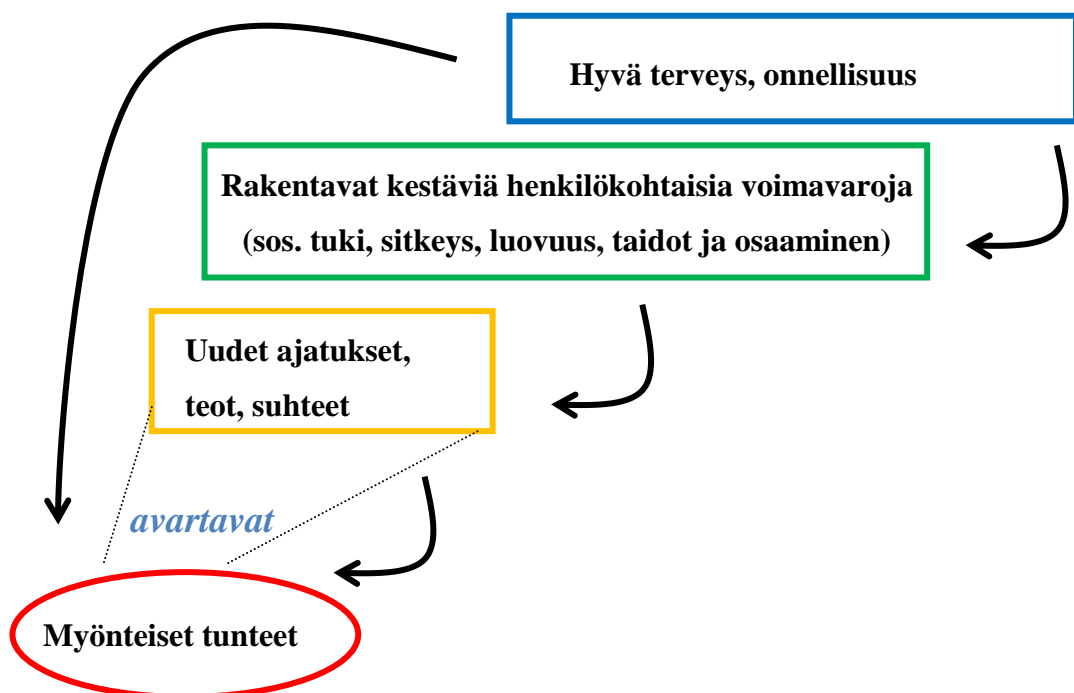
5.5 Myönteinen muutos

Erämetsän (2003, 23–25) mukaan muutoksissa on erotettavissa neljä eri tasoa, joista ensimmäinen on yksilön muutos. Tämä voi tarkoittaa uuden tiedon tai taidon oppimista tai muuta syvempää omaan henkilöön liittyvää muuttamista. Toisen tason muutoksia ovat liittyvät työhön. Esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönoton vaatimat toimenpiteet, jotka koskevat vain osaa henkilöstöstä eivätkä varsinaisesti vaadi yrityskulttuurin muutosta. Kolmannen tason muutokset koskettavat laajemmin koko organisaatiota ja ovat organisaation toimintaan vaikuttavia strategisia muutoksia. Tällöin koko yrityksen tapa toimia vaatii uudistamista ja muutoksia tarvitaan myös ihmisten asenteisiin ja ajatteluun. Neljäntenä muutoksen muotona ovat yrityskulttuurissa, arvoissa tai uskomuksissa tapahtuvat muutokset. Erityisesti yrityskulttuurin muuttaminen on haasteellista ja tämän vuoksi kulttuurin muutos kannattaisi toteuttaa askel kerrallaan.

Muutos voi olla parhaimmillaan oppimista, parantamista ja kehittämistä, jolloin uudistukset voivat tuoda parannusta esimerkiksi työtapojen muuttamiseen. Muutoksen ymmärtämisessä on olennaista nähdä yksilön näkökulma. Muutos on aina mahdollisuus ja sitä pidetään hyvänä silloin, kun muutoksen todetaan helpottavan ihmisten työtä. Muutos vaatii ihmisiä, jotka tekevät muutoksen todeksi. On tunnettava vuorovaikutuksen, valmennuksen, turvallisuuden, esimiestyön, palautteen antamisen ja vaikuttamisen keinot, kun toimitaan ihmisten kanssa. Muutoksen tuomat mahdollisuudet jää-

vätkin usein muutoksissa koettujen uhkien alle. Toisaalta tarpeellinenkin muutos saattaa epäonnistua, jos muutosta ei pystytä viemään läpi. (Erämetsä 2003, 20–37.)

Myönteisyyttä voidaan organisaatiotasolla lisätä tuomalla esiin muutosten mahdollisuuksia ja tarpeellisuutta. Myös henkilöstön osallistaminen on muutoksissa tärkeää. Tutkimuksissa on todettu, että myönteinen vuorovaikutus luo positiivisia tunteita ja lisää siten luottamusta toisiin ja omaan itseän, jolloin vapautuu luovuutta ja kekseliäisyyttä. Johdon neutraali ja myönteinen suhtautuminen muutokseen toimii esimerkkinä. Yhteisötasolla muutoksen läpivieminen vaatii keskustelua ja yhteisten pelisääntöjen luomista. Muutoksessa tarvitaan psykologista pääomaa, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön henkistä kuntoa, itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä (Manka 2012). Cohn & Fredricksonin (2009) tutkimustulosten pohjalta Manka (2012) havainnollistaa myönteisyyden näkökulmaa seuraavasti:



KUVA 8. Näkökulman vaihdos: myönteisyys voimavarana (Manka 2012)

Psykologisella pääomalla on tutkimuksissa osoitettu olevan yhteys parempaan suoriutumiseen työssä. Työyhteisön psykologisella pääomalla on ollut vaikutusta myös siihen, miten työssä on pystytty käyttämään hyödyksi työyhteisön tukea. Psykologisen pääoman eri ulottuvuuksia ovat itseluottamus, toivo, realistinen optimismi sekä sit-

keys, joustavuus ja palautumiskyky. Jos yksilöllä on tarvittava itseluottamus ja jos hän omaa luottamuksen omiin kykyihinsä, haasteellisten tehtävien suorittaminen onnistuu ja yksilölle muodostuu työn hallinnan tunne. Toivon avulla yksilöllä on halu ja tahto pyrkiä kohti tavoitteita sekä etsiä vaihtoehtoisia keinoja niiden saavuttamiseksi. (Manka, 910, 21.)

Realistisella optimismilla tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että hän ajattelee menestyvänsä nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi sitkeys, joustavuus ja palautumiskyky auttavat yksilöä kohtamaan haasteita, jolloin hän ei lannistu niistä, vaan kestää ja pystyy aloittamaan alusta. Psykologisella pääomalla on yhteys positiivisiin tunteisiin. Tunteilla vastaavasti on yhteys asenteisiin ja muutosta edistävään käyttäytymiseen, myönteiset tunteet vaikuttavat välillisesti psykologisen pääoman, asenteiden ja käyttäytymisen välisiin suhteisiin. (Manka, 9–10, 21.)

5.6 Viestinnän merkitys

Muutoksen jalkauttaminen vaatii paljon viestintää, sillä työntekijöille on annettava asiasta sekä ohjeita että tukea. Toimintakulttuuri muuttuu vain, jos ihmiset saadaan toimimaan uudella tavalla. Edellytyksenä muutoksen hyväksymiselle on, että nähdään uuden toimintamallin ja suoritusten välinen yhteys eli huomataan uuden toimintatavan tuottavan yhteisölle näkyviä hyötyjä. (Kotter 1996, 136–137.) Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja johtamista, vaikka sitä pidetään nykyään omana viestinnän lajina. Muutosviestinnän tehtäviin kuuluvat muutoksen kuvaaminen, ymmärryksen luominen, syiden ja tavoitteiden selvittäminen, saavutettujen tulosten käsitteleminen ja muutosedellytysten luominen. (Juholin 2009, 320.)

Viestintä on osa muutosprosessin kaikkia toimenpiteitä ja se on mukana koko prosessin ajan (Valpola 204, 62). Muutosviestintää on nykypäivänä mahdollisuus toteuttaa lukuisia eri viestintäkanavia hyväksikäyttäen ja on olennaista osata valita oikea viestintäkanava kulloiseenkin tilanteeseen (Heiskanen & Lehtikainen 2010, 78). Viestinnän keinoja ovat mm. tiedotustilaisuudet, kirjeet, tiedotteet, intra, ilmoitustaulu, sisäiset lehdet, puhelinketjut, esitteet, valmennustilaisuudet ja tiedotuspisteet (Valpola 2004, 64). Paras menetelmä on yhdistellä eri viestintäkanavia ja -välineitä, jolloin taataan paras mahdollinen lopputulos. Sähköisen viestinnän etuna on nopeus ja reaaliai-

kaisuus. Vastaavasti kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä voidaan paneutua asioihin syvällisemmin. (Heiskanen & Lehtikainen 2010, 78.)

Muutostilanteiden viestinnän onnistuminen vaatii viestien selkeyttä. Päätösten perustelujen selkeys ja viestien keskinäinen johdonmukaisuus on tärkeää. Huhut helposti voimistuvat, jos yhdessä viestissä on sanottu yhtä ja toisessa tilaisuudessa toista. Viestien johdonmukaisuus ja koordinointi luo jatkuvuutta ja vastaa kysymyksiin, mitä on päätetty, mikä on tärkeää ja mikä on muutoksen aikataulu. Viestinnän kuuluu myös tavoittaa sen tarvitsija. On pidettävä mielessä, että ihmiset arvioivat viestiä omalta kannaltaan ja pohtivat, mitä muutos tarkoittaa omalla kohdalla. Lisäksi muutosviestinnässä tulee tarjota keskustelumahdollisuus, jolloin ihmiset voivat keskustella saamansa tiedon pohjalta ja varmistua päätösten seurausvaikutusten sisällöstä. (Valpola 2004, 63–64.)

On hyvä ottaa huomioon, että ihmiset hahmottavat eri kanavista tulleita viestejä eri tavalla, joten viestimien monipuolinen käyttö on tästäkin syystä perusteltua. Jos viestintä pyrkii vuorovaikutukseen ja palautteen saamiseen, kasvokkain tapahtuva viestintä on ensisijainen. Viestintäkanavia tälle on esimerkiksi muodolliset ja epämuodolliset tapaamiset, kahdenkeskiset tai tiimitapaamiset, arkipäivän kanssakäyminen, palaverit, kokoukset, kehityskeskustelut, tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, kehittämis- ja ongelmanratkaisutilaisuudet, seminaarit, koulutukset sekä kahvihuoneet ja käytävät (Heiskanen & Lehtikainen 2010, 80–82.)

Kasvokkain tapahtuvien viestintäkanavien ohella organisaatiossa tulisi säännöllisin väliajoin järjestää myös koko organisaation yhteisiä tilaisuuksia. Näiden avulla johto voi osoittaa henkilöstölle, että se on aidosti kiinnostunut henkilöstön asioista ja hyvinvoinnista. Johdon lähestyessä näin henkilöstöä myös organisaation hierarkisuus lievenee. Muutoksissa johdon näyttäytyminen lisää henkilöstön luottamusta. Suurissa henkilöstötilaisuuksissa ei useinkaan synny kovin vilkasta keskustelua, koska moni ei uskalla tai halua esittää niissä kysymyksiä. (Heiskanen & Lehtikainen 2010, 82.)

Muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi uudet toimintatavat ja arvot on sisäistettävä. Vasta pohdinnan ja monien käytyjen keskustelujen avulla voidaan ymmärtää arvojen ja uusien toimintatapojen sisältö, jotta niitä osataan soveltaa omassa työssä. Oman

työn ja organisaation tehtävä tulee nähdä osana koko organisaation tavoitteita ja meillä olevaa muutosta. Viestinnällä on kirkastettava visio ja yksi viestinnän tärkeimpiä tehtäviä onkin saada työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen. Henkilöstön ja sidosryhmien näkemysten ja ideoiden esiin tuominen edellyttää kuuntelua ja vuoropuhelua. Muutostilanteessa tarvitaan siis kyvykästä viestintää, jolla mahdollistetaan jokaisen osallisuuden tunteen ja vaikutusmahdollisuudet. (Juholin 2009, 320–321.)

Organisaation sisällä on myös paljon sellaista sisäistä tietoa, jota on vaikea jakaa viestinnän keinoin muille. Filosofi Michael Polanyi kehitti jo 1940-luvulla käsitteen tiedon hiljaisuudesta eli piilossa olevasta luonteesta. Hän oli tutkimustensa perusteella todennut, että kukin yksilö tietää enemmän kuin osaa kertoa. On siis olemassa eksplisiittistä tietoa (explicit knowledge) ja hiljaista tietoa (tacit knowledge). Explisiittinen tieto on muodollista, tarkkaan määriteltyä ja systemaattista. Hiljainen tieto on organisaation jäsenillä olevaa tieto-taitoon (know-how) liittyvää tietoa tai kognitiivista, jolla tarkoitetaan tietoa, jolla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja yrittävät ymmärtää ympäröivää todellisuutta. Hiljaisen tiedon siirtymisessä työntekijältä toiselle, olennaista on vuorovaikutus ja yhteistyö toisten kanssa. (Huotari ym. 2005, 65–68).

6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Verohallinnossa on tapahtunut viime vuosina paljon muutoksia mm. organisaatiorakenteessa, toimipaikkojen ja henkilöstön määrässä sekä toimitiloissa. Valtion toimitilastrategia tuli voimaan 2005 ja se ohjaa ja säätelee uusien sekä jo olemassa olevien tilojen toimitilasuunnittelua. Toimitilamuutoksia toteutetaan ko. strategian periaatteita noudattaen. Sähköiset asiointipalvelut ja valtakunnalliset työjonot muuttavat työskentelytapoja. Lisäksi eläkkeelle jäävien määrä lisääntyy entisestään lähivuosina ja pieniä toimipisteitä lakkautetaan.

6.1 Verohallinnon organisaatio ja verotarkastus

Koko Verohallinnon organisaatio uudistui 1.1.2012 alkaen. Alueellisista verovirastoista luovuttiin ja tilalle muodostettiin toimialakohtaiset yksiköt. Verohallintoa johtaa pääjohtaja. Nykyisessä organisaatiossa on neljä toimialaa: Henkilöverotusyksikkö,

Yritysverotusyksikkö, Verotarkastusyksikkö ja Veronkantoyksikkö. Kaikkia näitä neljää yksikköä palvelevia yhteisiä yksiköitä ovat Yhteiset palvelut -yksikkö, Tietohallintoyksikkö ja Hallintoyksikkö. Organisaatioon sisältyvät lisäksi Harmaan talouden yksikkö, Oikeudenvallontayksikkö, Sisäisen tarkastuksen yksikkö, Viestintäyksikkö ja Esikunta- ja oikeusyksikkö. (Tietoa Verohallinnosta.)

Keskusverolautakunta ja verotuksen oikaisulautakunnat toimivat organisaatiosta erillisinä, omina yksikköinä. Verotusyksiköillä on kullakin Helsingissä sijaitseva ohjaus- ja kehittämysyksikkö, jonka vastuulle kuuluu yksikön toiminnan suunnittelu, ohjaaminen ja seuranta, tietojärjestelmät sekä kotimainen ja kansainvälinen sidosryhmäyhteistyö sekä hankkeiden koordinoititehtävät. Valtakunnallisen verotarkastusyksikön (VETA) viisi alueellista verotarkastusyksikköä toimii hajautettuna omilla toimialueillaan. (Tietoa Verohallinnosta.)

Verotarkastuksen organisaatiota uudistettiin perustamalla itsenäiset verotarkastuksen alueyksiköt 1.9.2010 alkaen. Verotarkastusyksiköitä ovat Itä-Suomen verotarkastusyksikkö, Länsi-Suomen verotarkastusyksikkö, Pohjois-Suomen verotarkastusyksikkö, Sisä-Suomen verotarkastusyksikkö ja Uudenmaan verotarkastusyksikkö. Lisäksi Helsingissä toimii Verotarkastusyksikön ohjaus- ja kehittämysyksikkö. Alueellista verotarkastusyksikköä johtaa tarkastusjohtaja ja alueyksiköillä on useita toimipisteitä omilla toiminta-alueillaan. (Tietoa Verohallinnosta.)

Linjajohtajat, tarkastuspäälliköt sekä tukiyksikkö toimivat tarkastusjohtajan alaisina. Heidän sijaintipaikkakuntansa sijaitsevat hajautettuina eri tarkastusryhmissä. Tarkastusryhmien esimiehinä toimivat tarkastuspäälliköt. Itä-Suomen verotarkastusyksikkö koostuu viidestä ryhmästä, joita ovat Etelä-Karjala, Etelä-Savo, Kymenlaakso, Pohjois-Karjala ja Pohjois-Savo. Itä-Suomen verotarkastusyksikön toimipisteitä on kymmenellä paikkakunnalla. Ne sijaitsevat Iisalmessa, Imatralla, Joensuussa, Kotkassa, Kuopiossa, Kouvolassa, Lappeenrannassa, Mikkelissä, Pieksämäellä ja Savonlinnassa. (Tietoa Verohallinnosta.)

Verotarkastusyksiköiden tehtävänä on suorittaa kaikkien verolajien verotarkastuksia sekä muita verovalvontatehtäviä ensisijaisesti omalla toiminta-alueellaan. Ne ovat toimivaltaisia koko maassa ja voivat suorittaa valvontatoimenpiteitä tai osallistua nii-

hin myös oman toiminta-alueensa ulkopuolella. Yksiköt osallistuvat myös verotarkastustehtäviin liittyviin viranomais- ja sidosryhmäyhteistyöhön sekä huolehtivat kansainvälisen tietojenvaihdon tehtävistä. (Tietoa Verohallinnosta.)

Verotarkastus on laissa säädeltyä viranomaistoimintaa. Verotarkastajat tekevät verotarkastuksia joko yksin tai 2–3 henkilön ryhmissä. Verotarkastuspaikkana ovat ensisijaisesti joko asiakkaan tai tilitoimiston tilat. Tarkastuksia tehdään myös oman tai muiden verotarkastusyksiköiden toimitiloissa silloin, kun yrityksellä tai tilitoimistolla ei ole tarjota sopivia tiloja tarkastusta varten. Verotarkastustyö on prosessi, jossa on erotettavissa seuraavat työvaiheet: esityöt, alkukeskustelu, verotarkastusaineiston läpikäynti eli varsinainen tarkastus, loppukeskustelu ja jälkityöt. Verotarkastuskertomus kirjoitetaan tarkastuksen jälkeen yksin tai ryhmätyönä tarkastusyksikön tiloissa. Kirjoitusvaihe on eniten keskittymistä vaativa työvaihe.

Verotarkastajien työ on ns. liikkuvaa työtä ja tarkastajat ovat toimistolla vain osan työajastaan. Työn luonteen vuoksi työntekijät ovat kaikki harvoin yhtä aikaa paikalla. Etelä-Savon ryhmä toimii hajautettuna Mikkelissä, Pieksämäellä ja Savonlinnassa. Tästä johtuen työtä tehdään siellä, missä se kulloinkin on tarkoituksenmukaista. Jotta kaikille ryhmän jäsenille voidaan ”face-to-face” tiedottaa ajankohtaisista asioista tai purkaa koulutuksia, pidetään Mikkelissä ryhmäpalavereita 4–6 kappaletta per vuosi aina tarpeen mukaan. Lisäksi viikoittain on yleensä perjantaipalaveri, johon hajautettuna toimivat toimipisteet osallistuvat puhelimen välityksellä. Tärkeä tiedotuskanava on sähköposti, joka on myös matkoilla verotarkastajan käytettävissä.

Verotarkastustyö sisältää vuorovaikutusta asiakkaiden, tilitoimiston edustajien, ryhmään kuuluvien verotarkastajien, toimistosihteerin ja lähiesimiehen välillä. Tarvittaessa otetaan yhteyttä myös yritysverotoimiston ja henkilöverotoimistojen asiantuntijoihin, Verohallinnon muihin työntekijöihin tai tehdään yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa (poliisi, aluehallintovirasto). Työn luonteen vuoksi tarkastajalta vaaditaan hyviä sosiaalisia vuorovaikutustaitoja ja kyvykkyyttä erilaisten ihmisten kohtaamiseen. Työ vaatii valmiutta matkustamiseen, koska tarkastuskohteet sijaitsevat eri puolilla Etelä-Savoa. Suurin osa tarkastusmatkoista on 1–2 päivän pituisia. Suurien yhtiöiden tarkastukset kestävät yleensä pidempään. Tarkastajat kehittävät jatkuvasti ammattitaitoaan. Suurin osa heistä on erikoistunut esimerkiksi yrityksen koon (pienet -

keskisuuret), toimialan (rakennus-, hoiva-, ravintola-ala) tai verolajin (arvonlisävero, ennakko-perintä) tarkastuksiin.

6.2 Toimitilat

Verohallinto on perinteisesti toiminut vuokratiloissa. Mikkeliissä toimii kuusi itsenäistä Verohallinnon yksikköä, joiden fyysiset toimitilat ovat useiden vuosien ajan sijainneet kahdessa eri kiinteistössä. Valtion virastotalon toimitilat, jotka sijaitsevat Raatihuoneenkadulla, on vuokrattu Senaatti-kiinteistöltä. Ns. SYP'n talon toimistotilat Porrassalmenkadulla on vuokrattu yksityiseltä. Yhteisiä toimitiloja on ryhdytty suunnittelemaan Mikkeliin, koska hallinnon pyrkimyksenä on keskittää kaikki samalla paikkakunnalla toimivat yksiköt yhteisiin toimitiloihin ns. verotaloihin. Lisäksi Porrassalmenkadun toimitilojen vuokrasopimus on päättymässä vuoden 2013 loppuun mennessä.

Etelä-Savon verotoimisto on toiminut useita vuosia Valtion virastotalossa, Raatihuoneenkatu 5:ssä, sijoittuen talon toisen kerroksen A, B ja C-siipiin. Toimitiloissa on työhuoneiden lisäksi ollut yhteisiä kokous-, sosiaali- ja varastotiloja. Verotarkastuksen, Tietohallintopalvelujen ja Oikeudenvallontayksikön sekä Veronkanto- ja Perintä-yksikön toimitilat ovat 1990-luvun alusta alkaen sijainneet ns. SYP:n talossa, Porrassalmenkatu 17:ssä. Talon ylimmässä kerroksessa on ollut kaikkien käytössä oleva yhteinen kokoustila, jota kaikki yksiköt ovat voineet varata virtuaalisen varausjärjestelmän kautta. Molemmissa toimitiloissa työntekijöillä on pääsääntöisesti ollut omat työhuoneet. Toimitiloissa on lisäksi kokous-, varasto- ja sosiaalitiloja.

Valtion toimitilastrategia määrittelee nykyisin valtionhallinnossa toteuttavien toimitilaratkaisujen suuntaviivat ja asettaa toimitiloille tavoitteet. Strategian yleisenä päämääränä on virastojen ja laitosten työympäristöjen parantaminen. Vuokratilakustannusten nousu, henkilöstömäärän väheneminen, työelämän muutokset sekä valtiontalouden niukkuus rahavarat vaikuttavat myös olemassa oleviin toimitiloihin ja uusien rakentamiseen. Toimitilaratkaisuja ja toimitiloista aiheutuvia kustannuksia on viime vuosina ryhdytty tarkastelemaan kriittisesti kaikilla hallinnon aloilla. (Valtion toimitilastrategia.)

Verohallinnolla on ollut aiemmin pitkiä vuokrasopimuksia tiloista, joihin on sisältynyt runsaasti vajaakäytössä olevia kookkaita kokous- ja neuvottelutiloja. Hallinto onkin viime vuosina pyrkinyt tehostamaan resurssiensa käyttöä. Toimitilojen osalta tämä tarkoittaa sitä, että on pyritty keskittämään kaikki samalla paikkakunnalla toimivat yksiköt yhteisiin toimitiloihin. Verohallinto toimii ympäristövastuullisesti ja on laatinut toimitiloilleen ympäristöohjelman sekä sitoutunut noudattamaan valittuja WWF:n Green Office -kriteerejä.

Verohallinnossa on toteutettu viime vuosina useita toimitilahankkeita joko uusia toimitiloja rakentamalla tai vanhoja saneeraamalla. Toimitilat ovat uudistuneet esimerkiksi Jyväskylässä, Oulussa ja Kuopiossa. Verohallinto on julkistanut maaliskuussa 2013 työympäristökonseptin, jonka tarkoituksena on jatkossa yhdenmukaistaa ja selkeyttää uudenlaista työkulttuuria ja toimintatapoja uusissa monitoimitiloissa. Työympäristökonseptia ei ole käsitelty tässä työssä, koska sillä ei ole ollut vaikutusta Mikkelin toimitilahankkeeseen. Mikkelin toimitilojen suunnittelu oli konseptin julkistamisvaiheessa jo päättynyt ja tilojen saneeraus aloitettu.

Toimitilasuunnittelijat ja käyttäjät asettavat nykyään toimitiloille vaatimuksia mm. käytettävyyden, ergonomian, terveellisyyden ja viihtyisyyden kannalta. Lisäksi toimitilojen omistajat ja vuokraajat edellyttävät tiloilta sekä kustannustehokkuutta että muunneltavuutta. Tilojen koolla on merkitystä kustannustehokkuutta arvioitaessa. Kuten edellä Haapakangas (2012) mainitsee viime vuosina omaksutut tilatehokkuus- ja säästötavoitteet ovat olleet keskeisiä vaikuttajia avotoimistojen yleistymisessä. Myös Hietanen (2009,7) toteaa, että uusien toimistotilojen kehittämistä ja suunnittelua on vauhdittanut toimitiloista organisaatioille aiheutuvat kustannukset sekä ekologinen jalanjälki.

6.3 Toimitilasuunnittelu ja uudet tilat

Uusien toimitilojen suunnittelu alkoi Mikkeliissä tammikuussa 2011. Suunnitelman mukaan Raatihuoneenkadulla sijaitsevan Valtion virastotalon ensimmäisen, toisen ja kolmannen kerroksen tilat on tarkoitus saneerata uudeksi monitoimitilaksi. Suunnittelun tavoitteena on ”hyvän työympäristön teesien” mukaisten toimitilojen luominen 94–102 työntekijälle. Toimitilahankkeessa on alusta alkaen mukana ollut kaikki kuusi

Mikkelissä toimivaa Verohallinnon yksikköä. Suunnittelun alkaessa yksiköt toimivat kahdessa eri rakennuksessa Raatihuoneenkadulla ja Porrassalmenkadulla.

Toimitilasuunnittelun toteutti Pöyry CM Oy. Hankesuunnitelmaan sisältyi mm. tilojen toiminnallinen vyöhykeajattelu, eriytetyt avotyöpisteet monitoimitilaympäristössä, joka sisältää työpisteiden lisäksi vetäytymistilat sekä kokous- ja sosiaalitilat. Tilojen käytettävyystavoitteeksi oli asetettu, että tilat täyttävät terveellisuuden ja toiminnallisuuden vaatimukset. Suunnittelu toteutettiin ns. osallistavana hankesuunnitteluna. Yksiköiden esimiehille ja henkilöstölle järjestettiin kaksi samansisältöistä työpajatilaisuutta 23.3.2011 ja 28.3.2011. Työpajoissa pohdittiin ryhmätyönä, suunnittelijan etukäteen laatimien kysymysten pohjalta, mm. työpisteiden kalustusta, kalusteiden sijoittelua, työtilojen värimaailmaa jne. Toimitilahankkeesta tiedotettiin henkilöstölle tarkemmin henkilöstöinfossa 6.5.2011. Henkilöstöltä kysyttiin myöhemmin vielä hankkeen edetessä mm. tilojen valaistuksesta sekä työpöytä- ja sermivalinnoista.

Hankkeen suunnitteluryhmään kuului yksi henkilöstön edustaja kustakin tiloihin muuttavasta yksiköstä. Yhdyshenkilön tehtävänä oli tiedottaa suunnittelun etenemisestä oman ryhmänsä henkilöstölle. Tiedotus hoidettiin verotarkastusyksikössä enimmäkseen sähköpostilla. Tarvittaessa asioita käsiteltiin myös ryhmän viikkopalaverissa. Yhdyshenkilön kautta välitettiin muutosehdotukset toimitilahankkeelle. Suunnitteluryhmään kuului myös Etelä-Savon ryhmän silloinen esimies. Noin puolen vuoden ajan suunnitteluryhmän toimintaan osallistui ainoastaan henkilöstön edustaja, kun lähiesimies oli sairauslomalla. Hankkeeseen oli nimetty myös ohjausryhmä, jonka tehtävänä oli seurata hankkeen etenemistä. Ohjausryhmässä ei ollut lainkaan verotarkastuksen edustusta.

Virastotalon toimitilojen saneeraus aloitettiin vaiheittain syyskuussa 2012. Alkuvuodesta 2013 hankkeessa mukana olevat Verohallinnon yksiköt perustivat pelisääntötyöryhmän, johon valittiin edustus jokaisesta kuudesta yksiköstä. Ryhmän tarkoituksena oli laatia uusiin toimitiloihin kaikkia yksiköitä koskevat yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöluonnos valmistui 20.3.2013 ja se jaettiin henkilöstölle kommentoivaksi. Pelisäännöt valmistuivat lopulliseen muotoonsa 15.10. ja ne on tarkoitus ottaa käyttöön heti muuton jälkeen. Pelisäännöissä on sovittu mm. asiakaspalvelun hoitamisesta, tauko-, ko-

kous- ja vetäytymis- ja ulkotilojen käytöstä sekä muista yhteisistä, kaikkia koskevista säännöistä.

Keväällä 2012 työhuoneiden miehitys sovittiin alustavasti tiloihin muuttavissa yksiköissä, sillä tilojen kalustesuunnittelun vuoksi oli tarpeen tietää, kuinka monta sähköpöytää tarvitaan kuhunkin työhuoneeseen. Muutoksia toimitilasuunnitelmaan esitettiin jälkikäteen vielä toukokuussa 2013, jolloin Verohallinnon toimitilavastaava tiedotti henkilöstölle asiasta sähköpostitse. Muutokset koskivat mm. väliseiniä ja lattiamateriaalin vaihtamista. Esitettyjä muutoksia vastustettiin ja annetun palautteen ansiosta muutokset eivät kaikilta osin toteutuneet ehdotetussa muodossa. Lattiamateriaali päätettiin kuitenkin vastustuksesta huolimatta vaihtaa tekstiilimatoksi. Työhuoneiden miehitykset ovat ainakin verotarkastusyksikön osalta muuttuneet syksyllä 2013. Myös sähköpöytien määrää on lisätty.

Yksiköt sijoittuvat uusissa toimitiloissa Valtion virastotalon saneerattuihin tiloihin A, B tai C-siipiin. Verotarkastusyksikön uudet toimitilat sijaitsevat virastotalon Raati-huoneenkadun puoleisessa A-siivessä. Jokaiselle työntekijälle tulee toimitilaan oma, henkilökohtainen 7 m²:n työpiste, joka sijaitsee 2–3 henkilön yhteisessä työhuoneessa. Esimiehelle on varattu oma työhuone. Käytävän ja työhuoneiden välillä on lasiseinät. Työpisteet erotetaan toisistaan matalin sermein. Lisäksi toimitilassa on vetäytymishuoneita ja pienehkö kokoushuone. Toimitilan ensimmäisessä kerroksessa on kaksi tarkastushuonetta toimistolla tehtäviä verotarkastuksia varten.

Mikkelin toimipisteen verotarkastajat kävivät tutustumiskäynnillä virastotalon ensimmäisessä kerroksessa verotoimiston asiakaspalvelutilassa ja henkilöverotuksen toimitiloissa 31.5.2013 ja myöhemmin omissa tulevilla tiloissaan 25.10.2013. Verotoimiston asiakaspalvelu muutti saneerattuihin tiloihin vaihteittain huhti-toukokuun vaihteessa. Sen jälkeen Tietohallintopalvelut -yksikkö muutti Porrassalmenkadulta uusiin tiloihin syyskuussa. Toimitilahankkeen aikataulun mukaan Porrassalmenkadulla toimivat yksiköt muuttavat omiin tiloihinsa joulukuun alussa ennalta sovittavan aikataulun mukaisesti. Toimitilamuuton jälkeen kaikki Mikkelissä nykyisin toimivat Verohallinnon yksiköt toimivat ensimmäistä kertaa yhteisissä toimitiloissa.

7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus suoritettiin Itä-Suomen verotarkastusyksikön tiloissa Mikkeliissä keväällä 2013. Tutkittavana tapauksena oli Verohallinnon Itä-Suomen verotarkastusyksikön Mikkelin toimipiste. Tämän tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, millä tavoin Mikkelin toimipisteessä työskentelevät verotarkastajat suhtautuvat toimitilan vaihtumiseen, miten he arvelevat muutoksen vaikuttavan työhyvinvointiin ja millaisia keinoja tutkimuksen avulla on löydettävissä uusiin toimitiloihin sopeutumiseksi. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja se perustuu viiden verotarkastajan haastatteluista saatuihin vastauksiin.

7.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullinen tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, jos tavoitteena on tutkia syvällisesti yhtä tai vain muutamaa ilmiötä tai kohdetta (Hirsjärvi ym. 2013, 134). Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan tutkimuksen tavoitteeksi asetetaan näiden harvojen tapausten perinpohjainen analysointi. Tutkimukseni tutkimusstrategiana on laadullinen tutkimusmenetelmä. Menetelmän valinta oli alusta alkaen itsestään selvä, koska tutkimuksessa tutkitaan yhtä tapausta ja tutkimuksen avulla kartoitetaan yksittäisen verotarkastajan suhtautumista muutokseen tietyssä ajankohtana. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään syvällisemmin työyhteisössä tapahtuvaa muutosta.

Tutkimuksen kannalta on merkittävää, jos tutkittavilla henkilöillä on tutkittavasta ilmiöstä kokemusta tai että he tietävät aiheesta paljon. Laadullisessa tutkimuksessa harkinnanvarainen otos voidaan tehdä esimerkiksi ns. lumipallo- tai eliittiotannalla. Lumipallo-otannassa tutkijalla on alussa vain yksi avainhenkilö, joka johdattaa tutkijan toisen informantin luokse ja joka vastaavasti esittelee hänelle seuraavan jne. Eliittiotannassa tutkija valitsee informanteiksi henkilöt, joilta uskoo saavansa parhaiten tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88–89.) Juuri otannan harkinnanvaraisuus asettaa tutkijalle haasteen rakentaa tutkimukseensa vahva teoreettinen perusta, joka osaltaan ohjaa aineiston hankintaa (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tässä tutkimuksessa on käytetty eliittiotantaa.

Tutkimusmetodina voidaan käyttää haastattelua, jossa on joko avoimia tai teeman mukaisia kysymyksiä ja jotka haastattelutilanteessa esitetään valitulle yksilölle tai joukolle. Näin saadut vastaukset litteroidaan, jotta tutkimukseen osallistuneiden puheen tai tekstin järjestäytyneisyyttä voidaan ymmärtää. Muita mahdollisia tutkimusmetodeja ovat havainnointi, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kulttuuria, tai tekstianalyysi, jossa tulkitaan tutkittavan kulttuurin käytössä olevia kategorioita (Metsämuuronen 2000, 9, 14–15). Tutkimuksen laajuus huomioon ottaen eri menetelmiä voidaan käyttää joko yksinään tai yhdistelminä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Tiedonkeruumenetelmän sopivuutta tutkimuksessa asetettuun ongelman ratkaisuun on harkittava tarkoin ennen menetelmän valitsemista. Haastattelussa aineiston keruuta voi säädellä kulloisenkin tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajaa myötäillen. Lisäksi vastaajiksi valikoidut henkilöt ovat yleensä helposti saatavissa mukaan tutkimukseen, ja jos tarpeen, heidät on mahdollisuus tavoittaa myöhemmin. (Hirsjärvi ym. 2013, 205). Haastattelun etuna on joustavuus, koska haastattelun kuluessa haastatteliija voi toistaa kysymyksensä, selventää ilmaustensa sanamuotoja ja käydä keskusteluja haastateltavansa kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tutkimusmetodina olen käyttänyt haastattelua, jossa esitettiin avoimia kysymyksiä.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluaineistoa voidaan analysoida eri tavoin. Aineisto voidaan purkaa tutkijan intuitioon tukeutuen ja edeten suoraan analyysiin. Toisessa tavassa aineisto koodataan purkamisen jälkeen ja siirrytään sitä kautta analyysiin. Kolmas tapa on yhdistää molemmat edelliset. Aineiston jäsentäminen ja tulkinta tapahtuvat laadullisessa analyysissä useassa eri vaiheessa. Tutkijan on tärkeää tuntea analysoitava aineisto perinpohjaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 150–151.) Analyysi voidaan tehdä kahdella eri tavalla. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa käyttää usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Pääperiaatteena analyysitavan valinnassa on se, mikä tapa tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2013, 224.)

Tutkimusaineiston käsittelyyn on kehitetty tietokoneohjelmia, joihin edellytyksenä on sen tekstijakson määrittelemine, johon muistiinpano kohdistuu (Sulkunen & Kekäläinen 1992, 14). Koodaaminen voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Ai-

neistolähtöisessä analyysissä tutkija katsoo, minkälaisia koodauksia aineistosta on mahdollista tehdä. Teorialähtöisessä analyysissä tutkija rakentaa teorian pohjalta koodiluettelon. (Eskola & Suoranta 1998, 155–156.)

Tutkimuksen aineiston hankinnassa käytin laadullista haastattelututkimusta. Valitsin laadullisen tutkimuksen harkinnanvaraisen näytteen periaatetta käyttäen kuusi verotarkastajan virassa työskentelevää henkilöä, joille esitin suullisesti haastattelupyynnöt. Haastateltavat henkilöt valikoin heidän toimenkuvansa ja työhistoriansa perusteella. Heillä oli tietämykseni mukaan kokemusta erilaisista työympäristöistä ja toimitiloista, joten he aikaisemman työkokemuksensa perusteella osaisivat parhaiten arvioida toimitilojen vaikutuksia omaan ja työyhteisön toimintaan. Keräsin aineiston haastattelemalla käytännössä viittä verotarkastajaa, koska yksi perui myöhemmin osallistumisensa työkiireisiinsä vedoten.

Toteutin kaikki viisi haastattelua verotarkastusyksikön Mikkelin toimipisteen omissa toimitiloissa huhti-toukokuussa 2013. Haastattelut tehtiin normaalina työaikana. Haastattelukysymykset (liite 1) ovat puolistrukturoituja. Kysymyksillä 1–2 olen kerännyt taustatietoa siitä, mitä haastateltavat yleisesti ottaen ajattelevat toimitilojen vaihtumisesta ja millaisia vaikutuksia he arvelevat muutoksen tuovan omaan ja työyhteisön työskentelytapoihin. Tarkoitukseni on ollut kartoittaa heidän omia, henkilökohtaisia tuntemuksiaan tulevasta muutosta. Kysymykset 3–6 liittyvät opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen aihealueisiin eli työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Viimeisen kysymyksen 7:n avulla selvitin vielä työyhteisön omien, sisäisten pelisääntöjen tarpeellisuutta. Jos pelisääntöjä henkilöstön mielestä tarvittaisiin, kysyin myös, millaisista asioista olisi hyvä yhdessä sopia.

Laadin haastattelukysymykset etukäteen ja esitin ne kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Kysymyksiä ei ollut jaettu heille luettavaksi etukäteen. Tällä tavoin pyrin saamaan mahdollisimman spontaaneja ja rehellisiä vastauksia. Äänitin haastattelut Apple-matkapuhelimeni saneluohjelmalla sekä tein myös haastattelun aikana muistiinpanoja. Tarvittaessa tarkensin kysymyksiä ja varmistin, että olin ymmärtänyt vastauksen oikein. Haastattelun lopuksi pyysin vielä haastateltavia vapaamuotoisesti kommentoimaan toimitilamuutokseen ja työhön liittyviä aiheita. Haastattelut kestivät kahdestakymmenestä minuutista lähes tuntiin. Kunkin haastattelun jälkeen litteroin eli

kirjoitin sen sana sanalta puhtaaksi paperille. Yksittäisen haastattelun A4:lle puhtaaksi kirjoitettu sivumäärä vaihteli kolmesta seitsemään sivuun. Vapaamuotoisista keskusteluista ja niissä ilmenneistä asioista esitän tutkimustulososion lopussa.

Haastattelukysymyksissä ei ollut muutosjohtamisesta tai -vastarinnasta yhtään kysymystä. Toimitilahankkeeseen nimetyt henkilöt hoitivat viestintää ja muita käytännön asioita eikä muutosjohtaminen näkynyt juuri mitenkään työyhteisön käytännön arjessa. Otin aihealueen kuitenkin mukaan työn teoreettiseen viitekehykseen laajempaan kuin olin alun perin ajatellut, koska johtamisen tärkeys nousi vastauksissa esille. Muutosjohtamiseen liittyvät aiheet auttavat mielestäni ymmärtämään paremmin tutkittavaa tapausta ja olen käyttänyt niitä selittävinä tekijöinä tutkimusaineiston johtopäätöksiä tehdessäni.

Teoreettisen viitekehyksen toiseen osioon lisäsin luvut organisaatiokäyttäytymisestä ja -kulttuurista vasta haastattelujen jälkeen, koska nämäkin aiheet nousivat esiin haastattelujen vastauksissa. Teorian tunteminen on mielestäni tutkimustulosten ymmärtämisen kannalta tarpeellista. Pyrin rakentamaan työn pohjaksi mahdollisimman kattavan teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla tutkittavaa aihetta olisi mahdollista syvällisesti ymmärtää. Opinnäytetyön ohjaaja ja työelämäohjaaja ovat lukeneet työni ja antaneet siitä palautetta ja saamieni palautteiden pohjalta olen tehnyt työhön korjauksia ja tarkennuksia asianomaisiin kohtiin.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Validiteetilla eli luotettavuudella ja pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmällä pystytään selvittämään, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus selvittää. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Ylemmän AMK -tutkinnon metodi-foorumi 2007). Ko. käsitteiden käyttöä on kuitenkin laadullisen tutkimuksen piirissä kritisoitu lähinnä siksi, että käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja sen tarpeita varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.)

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu monia erilaisia lähestymistapoja ja tutkimustekniikoita, joiden luotettavuutta on yleensä arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Jotkut tutkijat pitävät em. lähestymistapaa irrelevanttina ja perusteluksi esitetään se, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusvälineenä on tutkija itse eikä tutkimusvälineellä ole itsenäistä ja tutkijasta riippumatonta asemaa. (Tynjälä 1991, 389.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on erityisesti laadullisissa tutkimuksissa haasteellista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perustana on tutkimusaineisto ja johtopäätösten validiteetti. Toisaalta aineiston ja johtopäätösten on vastattava aidosti tutkittavan näkemyksiä ja toisaalta niiden on liityttävä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin (=relevanssi). Aineiston osalta aitous tarkoittaa sitä, että aineisto käsittelee tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa. Aitoutta todentaa tutkijan ja tutkittavien välinen yhteisymmärrys. (Syrjälä ym. 1994, 152–155.)

Relevanssi perustuu siihen, millä tavoin tutkija käyttää hyväkseen teoreettista perehtyneisyytään haastatellessaan tutkittavia tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen johtopäätöksiä peilataan tutkimuksen teoriaan ja ne ovat valideja, jos johtopäätökset ovat aitoja ja relevantteja teoriaan nähden (Syrjälä ym. 1994, 152–155). Alasuutarin (1994, 215–219) mukaan tutkijan on mieluummin syytä olla varovainen ja vaatimaton kuin liian optimistinen tehdessään oletuksia tutkimustulosten yleistettävyydestä. Tutkijan on itse selvitettävä, miltä osin tuloksia voidaan pitää yleistettävinä, ja punnita tutkimuksen yleistettävyyttä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa laadullisen tutkimuksen piiristä ei ole löydettävissä yhtenäistä käsitystä, miten luotettavuutta tulisi arvioida. Luotettavuutta arvioitaessa päädytään pohtimaan totuuden kysymystä eli puhuuko haastateltava henkilö totta, vastaako tutkimus todellisuutta ja onko totuus tarkistettavissa. (Tynjälä 1991, 387.) Lincoln ja Guba (1985) ovat arvioineet luotettavuuskäsitteen perustuvan oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Laadullisen tutkimuksen olettamuksen mukaan on olemassa useita todellisuuksia eikä tutkimus siten tuota objektiivista totuutta, vaan antaa tietyn näkökulman tutkitusta ilmiöstä (Tynjälä 1991, 391).

Totuusarvon kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa Lincoln ja Guba (1985) pitävät vastaavuuden käsitettä. Tutkimuksen sisäisestä validiteetista tulisi siirtyä vastaavuuden arviointiin, jolloin tutkijan tehtävänä on osoittaa, että tutkimuksen tuottamat rekonstruktiot tutkittavien todellisuuksista vastaavat alkuperäisiä konstruktioita. Lisäksi heidän mielestään tutkimustulosten yleistävyyden sijaan tulisi laadullisessa tutkimuksessa puhua tulosten siirrettävyydestä. Tutkimustulosten siirrettävyyteen vaikuttaa tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuus. Täten tutkijan on kyettävä kuvaamaan riittävästi aineistoaan ja tutkimustaan, jotta lukija voi muodostaa käsityksen tutkimustulosten soveltamisesta muihin kuin tutkittuun kontekstiin (Tynjälä 1991, 391).

Laadullisista tutkimusta arvioitaessa tulisi myös em. tutkijoiden mukaan siirtyä reliabiliteetista tutkimustilanteen arviointiin. Koska tutkimuksella voidaan tavoittaa useita todellisuuksia, tulosten pysyminen samoina ei ole relevanttia. Vaihtelua esiintyy ympäröivissä olosuhteissa, tutkittavassa ilmiössä tai tutkijassa itsessään, jotka tutkijan on otettava huomioon. Samoin tutkimuksen perinteisestä objektiivisuusvaatimuksesta tulisi siirtyä vahvistettavuuteen. Objektiivisuus käsitteenä pitää sisällään yhden ainoan totuuden olemassaolon ja mahdollisuuden tämän totuuden saavuttamisesta. Nykyään korostetaan monesti tutkimuksen subjektiivisuuden olevan väistämättöntä ja pyritään tutkimuksella enemmän tavoittelemaan näkökulmia kuin niinkään totuutta. (Tynjälä 1991, 391–392.)

Perinteisesti objektiivisuudella tarkoitetaan tutkijan riippumattomuutta, neutraalisuutta ja etäisyyttä tutkittavista henkilöistä. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on esimerkiksi osallistavassa havainnoinnissa pyrittävä saavuttamaan tutkittaviensa luottamus, joten tutkijan ja tutkittavien välinen suhde eroaa tässä suhteessa kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Lincoln ja Guba (1985) ovat siirtäneet neutraalisuuden arvioinnin tutkijasta aineistoon ja ehdottavat neutraalisuuden kriteeriksi vahvistettavuutta, joka on saavutettavissa silloin, kun erilaisin tekniikoin varmistetaan tutkimuksen totuusarvo ja soveltuvuus.

Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä niin laadullisessa kuin määrällisessäkin tutkimuksessa triangulaatiota. Termillä tarkoitetaan useiden tutkimusmenetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Nykyään triangulaation sijaan Brannen (1992)

puhuu metodien yhdistämistä (mixing methods), jossa erityisesti tarkastellaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä (Hirsjärvi ym. 2013.) Denzin (1989) mukaan triangulaatio on vain yksi vaihtoehto tutkimuksen validiteetin arvioinnissa. On yleisesti tiedossa, että keskenään ristiriitaiset tutkimustulokset voivat olla valideja, mikä voi olla seurausta tutkijoiden erilaisista suuntautuneisuuksista tai erilaisista metodeista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 140.)

Tutkimuksessani on pyritty kuvaamaan tutkittavan tapauksen nykyinen tila ja ymmärtämään, mitä on odotettavissa tulevaisuudessa. Olen käsitellyt työn teoriaan valitsemiani aihealueita mahdollisimman monelta eri kannalta. Haastattelujen vastaukset ovat antaneet yhdensuuntaista tietoa teoreettisen viitekehyksen aiheista, mutta vastauksissa on esiintynyt myös vaihtelua ja vastakkaisiakin näkemyksiä. Tässä opinnäytetyössä en ole pyrkinyt tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimus antaa mielestäni vastaukset niihin tutkimusongelmiin, jotka työn tavoitteeksi asetettiin.

Haastattelujen avulla keräämäni tutkimusaineisto on mielestäni luotettava ja kuvaa toimitilamuutoksen nykytilaa. Haastatellut henkilöt tarkastelivat tutkittavaa aihetta eri näkökulmista, joten kohdejoukko on tältä osin kattava. Kohdejoukossa on eri-ikäisiä ja eripituisen työkokemuksen omaavia henkilöitä. Haastatelluilla on kokemusta monenlaisista työtiloista ja osalla on kokemusta myös muiden yksiköiden työtiloista. Uskon, että haastatellut henkilöt ovat aidosti ja vilpittömästi kertoneet omat näkemyksensä ja olemme tarkastelleet tutkimaani aihetta täydessä yhteisymmärryksessä. Heuristisuus toteutuu tutkimuksessa siten, että tavoitteenani on ollut lisätä lukijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kulun olen raportoinut mahdollisimman tarkasti ja tutkimus on toistettavissa. Uusi tutkimus antaisi todennäköisesti jossain määrin erilaisia vastauksia, sillä tapaukset eivät koskaan ole täysin identtisiä.

7.2 Tutkimustulokset

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkijan tekemät valinnat vaikuttavat siihen, miten tutkimusaineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusongelma voi ohjata tutkimusmenetelmän ja analyysin valintaa. Analyysitavan valinta ei ole mekaaninen tai sääntöihin sidottu. Itse asiassa laadullisessa tutkimuksessa analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2013, 221, 223.) Tavallisimpia laadullisen tutkimusaineis-

ton analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Sen lisäksi aineisto on mahdollista käsitellä myös tilastollisten tekniikoiden avulla tai käyttämällä esimerkiksi grounded theory -metodia, joka on eräänlainen sovellus analyyttisen induktion periaatteen mukaisesta päättelymallista. (Hirsjärvi ym. 2013, 224.)

Tutkimusaineistosta voidaan muodostaa teemoja joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Käytännössä teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja järjestämistä aihepiireittäin. Tavoitteena on nostaa esiin tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. (Eskola & Suoranta, 174–180.) Tässä tutkimuksessa analyysitapana on käytetty aineistolähtöistä teemoittelua. Olen analysoinut ja luokitellut tutkimusaineiston aineistolähtöisesti Maxqda.com- tekstianalyysiohjelmalla. Koodauksessa käytetyt teemat ovat toimitilamuutto, työhyvinvointi, sopeutumiskeinot ja työskentelytapamuutokset. Tutkimustulokset esitetään jäljempänä teemojen mukaisessa järjestyksessä.

Toimitilamuutto

Työntekijät toivoivat uusien toimitilojen olevan nykyaikaisia toimistotiloja, joissa perusasiat olisivat kunnossa. Perusasioina pidettiin toimitilojen sisäympäristötekijöitä kuten lämpöä, valaistusta ja ilmastointia. Toimitilamuuton hyötyjä tarkastellessa esiin nousivat yhteiset projektit, joiden aikana toisten kanssa jaettavat työhuoneet nähtiin nimenomaan yhdessä tekemisen kannalta hyödyllisiksi. Työkaverin läheisyys yhteisissä työhuoneissa koettiin sekä mahdollisuutena että uhkana.

Viidestä haastatellusta yksi suhtautui toimitilojen vaihtumiseen varauksellisesti ja mainitsi, että hänen ennakko-odotuksensa ovat hyvin negatiiviset. Yhdellä haastatellulla ei ollut mitään ennakko-odotuksia toimitilojen suhteen ja toinen kertoi, ettei ollut ajatellut muutosta lainkaan. Hänen mukaansa asiaa on turha pohtia etukäteen, koska muutokseen ei ole mahdollista vaikuttaa mitenkään. Tilojen mahdollisia vaikutuksia ei osata etukäteen ajatella ja toisen mielestä ”kaikkeen tottuu”.

Toimitilamuuton haasteita oli vastausten perusteella huomattavasti enemmän kuin ennakko-odotuksia. Merkittävimpänä haasteena pidettiin muuttoa omista huoneista yhteisiin työhuoneisiin. Erityisesti keskittyminen koettiin ongelmalliseksi yhteisissä

tiloissa. Toimitiloissa huolestutti käytännön tasolla se, miten uudet tilat toimivat ja miten päivittäiset rutiinit saadaan uusissa tiloissa hoidettua ilman, että työntekeä lamaantuu. Myös henkinen jaksaminen askarrutti, sillä häiriötekijöiden pelättiin lisääntyvän. Eräs haastatelluista mainitsi, että äänieristyksen toteutuksen onnistumisella on suuri vaikutus siihen, miten paljon taustahäly uusissa tiloissa häiritsee. Tilojen arveltiin myös aiheuttavan konfliktitilanteita. Pari haastateltua oli sitä mieltä, että kaikki riippuu ensi sijassa henkilöstön omista asenteista.

Työn tekemisen tavat vaikuttavat haastateltujen mielestä siihen, miten hyvin tilat käytännössä toimivat. Mikäli tarkastuksia tehdään nykyiseen malliin eli tarkastuspareja vaihdetaan jatkuvasti, siitä aiheutuu eri työhuoneiden välillä ”ravaamista”. Tarkastuskertomuksen kirjoitusvaiheessa arveltiin yleisen hälinän häiritsevän ja tilaratkaisua pidettiin työyhteisön erilaisten töiden kannalta muutenkin haasteellisenä. Lisäksi tiedossa on erään haastatellun mukaan runsaasti esimerkkejä tämäntyyppisten tilaratkaisujen aiheuttamista sairauspoissaoloista ja muusta yleisestä pahan olon -tunteesta.

Tarkastusyksikön uusiin työtiloihin ei ollut päästy tutustumiskäynnille, mikä vaikeutti haastateltujen mielestä esiin tulevien asioiden ennakkointia. Eräs vastaaja epäili tilojen kokoa ja arveli niiden jäävän liian pieniksi. Hänen mukaansa ongelmana oli, miten asiat saadaan järjestykseen ja kaikki sopimaan uuteen toimitilaan. Uusien toimitilojen arveltiin yleisesti ottaen lisäävän vuorovaikutusta ja kommunikointia. Vuorovaikutuksen peruslähtökohtana pidettiin työyhteisön tilaa, vuorovaikutuksen luonnetta ja ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita. Uusissa toimitiloissa kommunikointi kaikkien kanssa vastaajien mielestä lisääntyy. Nykyisissä toimitiloissa on istuttu erillään omissa työhuoneissa. Toisaalta työn luonne vaikuttaa vuorovaikutuksen määrään. Eräs haastatelluista mainitsi, että yhteisö muodostuu yksilöistä ja yksilöiden asenteista, joten, jos aikaansaadaan sellainen ilmapiiri, että yhteistä päämäärää kohti mennään, niin silloin yhteisöllisyys paranee.

Vastauksissa esiintyi kahta vastakkaista näkemystä, joista ensimmäisen mukaan yhteisöllisyyden lisääntymiseen vaikuttaa se, että uusissa tiloissa nähdään toisia työkavereita aiempaa enemmän. Toisen näkemyksen mukaan toimitiloja pidettiin vain yhtenä tekijänä muiden joukossa. Tilojen vaikutuksesta vallitsi lievä epätietoisuus eikä osattu sanoa, minkälainen vaikutus toimitiloilla lopulta on yhteisöllisyyteen vai vaikuttavat-

ko ne lainkaan. Asiaa kommentoitiin esimerkiksi ”aika näyttää” ja ”tilat eivät heikennä eivätkä vahvista”. Johtaminen oli yhden haastattelun mielestä se kaikkein merkittävinkin tekijä. Toisen mukaan vasta konfliktitilanteet näyttävät, mihin suuntaan työyhteisön yhteisöllisyys jatkossa kehittyy.

Yhteisistä työvälineistä (kopiokone, makkulat, yksikön työhön liittyvät asiat, yhteisten tilojen käyttö) sekä menettelytavoista (asiakaspalvelu, huomaavaisuus toisia kohtaan, kuka vastaa mistäkin) on kaikkien haastateltujen mielestä työyhteisön sisällä syytä sopia. Toimitiloihin laadittavat yksikön yhteiset pelisäännöt koskevat vain kaikkien yksiköiden käytössä olevia tiloja ja työvälineitä eikä niissä oteta haastateltavien mielestä riittävästi huomioon tarkastusyksikön sisäisiä toimintaolosuhteita. Yhteiset pelisäännöt eivät ole riittävän tarkalla tasolla. Pääosin kannatettiin suullista sopimista ja työhuoneissa työkavereiden kesken sopimista. Tämä koettiin myös tavaksi parantaa yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. On luotettava työntekijöiden kykyyn sopia asioista.

Työyhteisön omien pelisääntöjen tulisi olla selkeät, kaikkien tiedossa ja riittävän yleisellä tasolla. Yhden haastattelun mielestä pitäisi mahdollisimman nopeasti pyrkiä ottamaan asia esille, jos jokin häiritsee. Vastaajat pitivät haasteellisena laatia etukäteen työyhteisön omia, sisäisiä pelisääntöjä. Ennakointi on hankalaa, koska ei tiedetä, millaisia asioita ilmenee ja mitkä asiat ovat niin oleellisia, että ne vaativat yhdessä sopimista. Osa oli sitä mieltä, että yhteisissä työhuoneissa suullinen sopiminen huonekaverin kanssa riittää. Jos kuitenkin työyhteisön sisäiset säännöt osoittautuvat välttämättömiksi, vaikuttavat työviihtyvyyteen tai auttavat yhteisöä toimimaan paremmin, säännöt voidaan laatia kirjallisesti. Niitä olisi kuitenkin tarvittaessa päivitettävä. Eräs haastatelluista muistutti, että jos pelisäännöt ovat kovin yksityiskohtaiset, niitä on hankala muistaa.

Työhyvinvointi

Uusissa toimitiloissa työyhteisön merkitys kasvaa, millä seikalla arveltiin olevan vaikutusta myös omaan työhyvinvointiin. Tiloilla koettiin muutoinkin olevan suuri merkitys työhön. Työn tekemiseen vaikuttaa erityisesti se, miten tilat käytännössä toimivat. Sopeutuminen uusiin tiloihin voi olla hankalaa, kun tilanteeseen eikä tiloihin ole juurikaan pystytty vaikuttamaan. Työpäivän kulku ja järkevä toiminta voi vaarantua

häiriötekijöiden vuoksi. Omaa asennetta pidettiin ratkaisevan tärkeänä tekijänä. Työhyvinvointi nähtiin ensisijaisesti yksilökohtaisena kokemuksena, johon yksilön aikaisemmat kokemukset ja omat, totutut työskentelytavat vaikuttavat.

Työtilojen vaikutusta aprikointiin vastauksissa eikä selkeästi osattu sanoa, onko työtiloilla loppujen lopuksi miten suuri vaikutus. Työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta tilojen ja uusien työvälineiden hyödyntämisen arviointi on vastaajien mielestä etukäteen haasteellista. Eräs haastatelluista mainitsi tässä yhteydessä, ettei kenelläkään työyhteisön jäsenistä ole käytännön kokemusta monitoimitilatyöympäristöstä. Osa kertoi toimineensa työuransa aikana hyvin monenlaisissa työtiloissa. Olivatpa tilat olleet minkälaiset tahansa aina niissä oli heidän mukaansa pystytty toimimaan.

Työhyvinvointia tarkasteltiin lähinnä käytännön toiminnan kannalta. Koko työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa, miten työntekijät pystyvät uusissa tiloissa toimimaan. Muut työntekijät on pystyttävä sulkemaan mielestä pois silloin, kun tilanne vaatii keskittymistä johonkin työtehtävään. Haastatellut arvelivat, että avoimuutta tulee lisätä eikä ihan pienistä kannata valittaa. Toivottiin myös työyhteisön tasolla asennemuutosta. Työtyytyväisyyden arvioitiin laskevan, sillä harva pystyy keskittymään hälinässä. Myös stressin pelättiin lisääntyvän.

Haastateltujen mukaan parhaita työhyvinvoinnin säilyttämisen keinoja ovat asennemuutos, muiden huomioon ottaminen, avoin keskustelu ennen muuttoa sekä etukäteen laadittavat pelisäännöt. Asennemuutoksella tarkoitettiin sitä, ettei annettaisi kaikkien ympärillä olevien häiriötekijöiden haitata. Työntekijän hyvinä ominaisuuksina pidettiin joustavuutta, hyvää sietokykyä sekä ”anteeksiantavaa mieltä”. Etukäteiskeskustelua haluttiin lisätä siitä, miten työskentely muuttuu uusissa tiloissa ja miten tiloja voitaisiin parhaiten hyödyntää.

Sopeutumiskeinot

Toivottiin, että kaikille työyhteisön jäsenille annettaisiin mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja muutoinkin asioista puhuttaisiin enemmän. Myös kierroksia ryhmittäin tai yksitellen pidettiin tilojen käyttöönoton kannalta tärkeänä asiana. Joustava sopiminen huonekaverin kanssa nähtiin erinomaiseksi keinoksi järjestää keskittymistä vaativille

töille sopiva työskentelyaika ja -rauha. Tutkimustulosten perusteella uusien tilojen hyödyntäminen ja avoin keskustelu toimitilojen käytöstä ovat keskeisiä asioita. Työtilojen ja -välineiden käytöstä tulisi muutoinkin sopia.

Johdolta kaivattiin muutoksessa suunnannäyttöä. Toimitilojen hyviä puolia tulisi korostaa ja harjoittaa muutenkin positiivista viestintää, silloin kun henkilöstö on läsnä. Sopeutumista voitaisiin edistää myönteisillä asenteilla ja etukäteen keskustelemalla. Työskentelyä yhteisissä työhuoneissa voisi helpottaa myös työvaiheiden suunnittelu. Tarkastelua tulisi tehdä työn tekemisen näkökulmasta ilman mitään ennakkoasenteita. Lisäksi sopeutumista edistäisi, jos tarvittaessa olisi vetäytymistila käytettävissä silloin, kun se on kullekin tarpeen eikä sen käytöstä tarvitsisi riidellä. Yhteisiin työhuoneisiin sopeutuminen vaatii joko tapauksessa vastaajien mielestä tottumista, yrittämistä ja aikaa.

Työskentelytapamuutokset

Kysyttäessä, miten toimitilat vaikuttavat omaan tai työyhteisön työskentelytapoihin, arveltiin vuorovaikutuksen lisäävän yhdessä tekemistä. Etenkin, jos samassa työhuoneessa olevat henkilöt tekevät yhteisiä verotarkastuksia. Tällöin myös verotarkastuskertomuksen kirjoitusvaihe helpottuu. Työpäivän rytmityksestä voi sopia työkaverin kanssa joustavasti siten, että molemmilla on työrauha. Tilojen tuomat hyödyt on haettava haastateltujen mielestä juuri yhteistyön kautta. Uusien tilojen myötä yhteisten projektien mahdollisuudet lisääntyvät.

Työskentelytapamuutoksia aiheutuu puheluiden hoidosta ja yhteiskäytössä olevien työtilojen käytöstä. Työyhteisön merkityksen arveltiin korostuvan, millä on oma vaikutuksensa työskentelytapoihin. Eräs haastateltu arveli tekevänsä jatkossa nykyistä enemmän tarkastuksia asiakkaan tiloissa. Myös tarkastusmateriaalin kierto nopeutuu jatkossa eikä materiaalia tuoda enää entiseen tapaan toimistolle. Toisaalta erään vastaajan mielestä tilat eivät välttämättä muuta työtapoja ja vasta jatkossa jää nähtäväksi, miten työtavat muuttuvat vai muuttuvatko lainkaan.

Vapaa sana

Haastattelujen päätteeksi haastateltavat halusivat tuoda esiin kolme aiheeseen liittyvää asiaa. Ensimmäinen näistä asioista oli toimitilahankkeen osallistava hankesuunnittelu. Osa haastatelluista oli kokenut, ettei osallistavalla hankesuunnittelulla aidosti ollut vaikutusta toimitilojen suunnitteluun, koska tilaratkaisu oli valmiiksi ”ylhäältä annettu”. Erään haastatellun mielestä hankesuunnittelun vetäjät olivat olleet ylimielisiä eivätkä hankkeesta saadut tiedot olleet kaikilta osin pitäneet paikkaansa esimerkiksi tietoturva-asioiden osalta. Tiedonsaantia hankesuunnittelun aikana kaikki vastaajat pitivät riittävänä.

Toinen esiin noussut aihe oli monitoimitiloista ja maisemakonttoreista tehdyt tutkimukset, joissa on kerrottu työtehon laskusta. Haastatellun mielestä henkilöstölle tulisi kertoa avoimesti, jos tilaratkaisut johtuvat taloudellisista syistä. Tällöin ei hänen mukaansa voida odottaa työntekijöiltä samaa työpanosta kuin ennen ja tavoitteissa tulisi ottaa huomioon, että jatkossa tehdään vähemmän ja huonommin. On ristiriitaista, että joissakin verotarkastusyksiköissä verotarkastajilla on edelleen omat työhuoneet ja toisissa ei. Hän arveli lopuksi, ettei työn sisällön muuttuessa toimitilan ominaisuuksilla kenties ole tulevaisuudessa mitään merkitystä.

Kolmas esiin tuotu asia koski muualla tehtyjä toimitilamuutoksia. Yksi haastateltavista haluaisi kuulla, miten muilla paikkakunnilla toteutetut (Joensuu, Kuopio) tilaratkaisut ovat onnistuneet ja millaisia asioita niissä on tullut ilmi. Löytyisikö sitä kautta jotakin, mistä voitaisiin ottaa opiksi? Hänen mukaansa olisi myös kiinnostavaa saada selville, millaisia muutoksia näihin toimitiloihin on tehty muuton jälkeen. Haastateltu ehdotti, että tässä tutkimuksessa olisi selvitetty edellä mainittuja asioita ja peilattu Mikkelin toimitilamuutosta jo toteutuneisiin toimitilamuutoksiin.

Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimusaineisto on kerätty viiden verotarkastajan vastauksista. Tutkimuksen kohdejoukko on pieni, mutta vastauksissa on esitetty monia, erilaisia näkemyksiä ja kehittämis ehdotuksia, joissa ilmenee selvää yhdenmukaisuutta haastateltujen kesken kuin

myös työn teoriaan peilaten. Tutkimustulosten yhteenveto on esitetty aineistoluokittelun mukaisessa järjestyksessä.

TAULUKKO 1. Luokiteltu tutkimusaineisto

Toimitilamuutto	Ennakko-odotukset	(+) nykyaikaiset toimitilat, perusasiat kunnossa, yhteiset projektit, yhdessä tekeminen, ei odotuksia, varauksellinen suhtautuminen, ei ole ajatellut
	Haasteet	(-) yhteiset työhuoneet, miten uudet tilat toimivat häiriötekijät, työnteko lamaantuu, keskittyminen, henkinen jaksaminen, äänieristys, taustahäly, konfliktitilanteet, henkilöstön omat asenteet
	Vuorovaikutus	(+) vuorovaikutus ja kommunikointi lisääntyvät, peruslähtökohdaksi työyhteisön tila, luonne ja ihmisten väliset suhteet, työn luonne vaikuttaa, yhteiset päämäärät
	Yhteisöllisyys	(+/-) näkee toisia enemmän, johtaminen merkittävin tekijä, konfliktitilanteet näyttävät suunnan
	Pelisäännöt	(+) yhteisistä työvälineistä ja menettelytavoista sopiminen, yhteiset pelisäännöt eivät riitä, sisäiset pelisäännöt suullisesti, yhteisissä huoneissa sovittava työkaverin kanssa, selkeät, riittävän yleisellä tasolla ja kaikkien tiedossa, ei tiedetä, mitkä asiat vaativat sopimista, sisäiset pelisäännöt laadittava, jos välttämättömät toiminnan kannalta, tarvittaessa päivitettävä
Työhyvinvointi	Oma työhyvinvointi	(+) työhyvinvointi yksilön oma kokemus, tiloilla suuri vaikutus työhön ja työn tekemiseen (-) työyhteisön merkitys kasvaa, sopeutuminen hankalaa, tiloihin eikä tilanteeseen ei voi vaikuttaa, työpäivän kulku ja järkevä toiminta vaarantuu
	Työyhteisön hyvinvointi	(+) tilojen ja työvälineiden hyödyntäminen arvoitus, työkaverit suljettava pois, miten tiloissa pystytään toimimaan, aiemmin pystytty toimimaan monenlaisissa tiloissa (-) ei ole käytännön kokemusta monitoimitilasta, työtyytyväisyys laskee, stressi lisääntyy
	Työhyvinvoinnin säilyttäminen	(+) johdon suunnannäyttö, positiivinen viestintä ja hyvin puoli-en korostaminen, myönteiset asenteet, etukäteiskeskustelu, työvaiheiden suunnittelu, tarkastelu ilman ennakoasenteita, vetäytymistila käytettävissä, vaatii tottumista, yrittämistä ja aikaa
Sopeutuskeino-		(+) asennemuutos, muiden huomioon ottaminen, avoin keskustelu, pelisäännöt, mahdollisuus ilmaista mielipiteet, puhuttaisiin enemmän, kierrokset uusissa tiloissa, joustava sopiminen työ-kaverin kanssa
Työskentely- tapamuu- tokset		(+) yhdessä tekeminen, kirjoitusvaihe helpottuu, työpäivän rytmitys, yhteistyö, yhteiset projektit, tarkastukset asiakkaan luona (-) puheluiden hoidot, yhteisten tilojen käyttö

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitän johtopäätökset ja omat pohdinnat tutkimustulosten sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella. Johtopäätökset on esitetty aineistolähtöisen luokittelun mukaisessa järjestyksessä. Tutkimustuloksista laadin Swot-nelikenttäkaavion, jonka näkökulma on Verohallinnon Itä-Suomen verotarkastusyksikön Etelä-Savon ryhmän Mikkelin toimipisteen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkopuoliset mahdollisuudet ja uhat. Swot-kaavio perusteluineen on tämän luvun lopussa.

Ennakko-odotukset ja haasteet

Toimitiloihin kohdistuvat ennakko-odotukset vaikuttavat yllättävän maltillisilta ja harkituilta, vaikkei kysymyksiä ollut jaettu haastateltaville luettavaksi etukäteen. Kolmen haastateltavan varsin kyyninen asenne koko muutosta kohtaan on mielestäni luonnollista, koska työyhteisöillä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa itse toimitilaratkaisuun. Osallistavassa hankesuunnittelussa henkilöstön mielipiteitä on kysytty vain sisustukseen yms. liittyvistä asioista. Se, ettei vastaajalla ole mitään ennakko-odotuksia tilojen suhteen tai ettei asiaa ole edes ajateltu, viittaa siihen, että kuvassa 6 esitetty muutoksen hyväksyminen ei ole vielä alkanut. Vilkkain keskustelu toimitiloista on kuitenkin selvästi laantunut eikä kannanottoja puoleen tai toiseen ole enää ainaakaan julkisesti esitetty niin runsaasti kuin muutosvaiheen alussa.

Haasteista merkittävimmäksi koettiin siirtyminen omista huoneista useamman henkilön yhteisiin työhuoneisiin. Tämä tulos ei ole yllätys. Reaktio on varsin ymmärrettävä, sillä muutosvastarinnan lähteenä on tällöin opinnäytetyön kuvassa 7 esitetty tottumus ja muutosvastarinnan syynä se, että tutusta ja turvallisesta on yleensä vaikea luopua. Haastattelijoiden tutkimuksessa nimeämät muut haasteet kuten taustahäly, äänieristys, henkinen jaksaminen ja keskittymisvaikeudet ovat tyypillisiä juuri avokonttoritiloille, joiden aiheuttamia haasteita on käsitelty tämän työn luvussa 3.2. Avokonttorien ongelmana on teoriassa pidetty myös yksityisyyden puutetta, mihin tässäkin tutkimuksessa mielestäni viitattiin, vaikkei haastatellut käyttäneet siitä samaa termiä vaan puhuttiin keskittymisen vaikeudesta tai työnteon lamaantumisesta.

Haastateltavat pitivät tutkimuksessa henkilöstön omia asenteita ratkaisevina. Juutin (2006, 23–24) mukaan asenne on varsin pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua johonkin asiaan. Muutoksen onnistumisessa asenteella on keskeinen merkitys. Erä-metsän (2003, 23–26, 40, 98–99) mukaan organisatorisen muutoksen ytimessä on yksilön muutos eikä ilman sitä tapahdu yhteisöllistä muutosta. Henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen on siis aloitettava yksilöstä käsin. Lisäksi on tarkasteltava, millainen organisaatiokulttuuri työyhteisössä vallitsee eli sallii vai rajoittaa se muutoksia. Tarkkonen (2012, 25–96) toteaa, että organisaation toimintaa ohjaavat arvot ja tärkeysjärjestykset ja näillä tekijöillä on organisaatiossa pakottavaa, rajoittavaa, ohjaavaa ja kannustavaa voimaa.

Vuorovaikutus/yhteisöllisyys

Haastateltavat arvelivat uusien toimitilojen lisäävän vuorovaikutusta toisten kanssa. Oseland ym. (2003, 53) toteavat, että organisaation fyysisten tilojen hyvät kanssakäymisen mahdollisuudet lisäävät automaattisesti tuottavaa vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Lisäksi uusissa tiloissa vuorovaikutusta syntyy varmasti enemmän myös muihin yksiköihin ja muista yksiköistä omaan työyhteisöön päin, mutta tätä vuorovaikutusta ei tässä tutkimuksessa ole lainkaan tutkittu.

Yhteisöllisyyden lisääntymisestä uusissa tiloissa haastateltavat eivät olleet läheskään yhtä varmoja ja totesivat tilojen olevan vain yksi tekijä muiden joukossa. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetään kahdenlaisia näkemyksiä, joista toisen mukaan uudet, nykyaikaiset tilaratkaisut lisäävät vuorovaikutusta ja auttavat siten kehittämään yhteisöllisyyttä työpaikalla (Toimitila luo yhteisöllisyyttä 2012). Vastakkaisen näkemyksen mukaan työn tekeminen yhteisissä tiloissa ei automaattisesti luo edellytyksiä yhteisöllisyyden synnylle (Murto 1995, 11, 13). Kun ei ole vielä toimittu päivääkään uusissa tiloissa, on vaikea arvioida etukäteen, millä tavoin tilat vaikuttavat näinkin abstraktiin asiaan kuin yhteisöllisyys.

Johtamista yhteisöllisyyden lisääntymisen kannalta piti merkittävimpänä tekijänä vain yksi haastatelluista. Mankan ja Larjovuoren (2013) mukaan yhteisöllisyyttä on mahdollista parantaa hyvän johtamisen avulla. Teoriaan viitaten on mielestäni itsestään selvää, että jos yhteisöllisyyttä halutaan lisätä, esimies on toiminnan kehittäjänä tässä

avainasemassa. Murron (1995, 11, 13) mukaan yhdessä tekemistä on lisättävä, jos yhteisöllisyyttä halutaan parantaa, ja yhteisöllisyyden syntymiseen on varattava aikaa ja järjestettävä tilaisuuksia vaihtaa kokemuksia, ajatuksia ja tunteita työstä.

Pelisäännöt

Yhteiset ja toimipisteen omat sisäiset pelisäännöt ovat tämän tutkimuksen perusteella todettu tarpeellisiksi ja tätä näkemystä tukee myös nykyaikainen toimitilasuunnittelu ja työhyvinvoinnin kehittäjät. Usein tilat vaativat yhteisiä sääntöjä (Käyttäjälähtöiset toimitilat 2012, Manka 2012). Tutkimustulos on odotettu eikä siinä sinänsä ole mitään yllättävää. Uusien toimitilojen kaikkien yksiköiden yhteiset pelisäännöt laaditaan kirjallisina ja otetaan käyttöön, kun toimitilaan muutetaan joulukuun alussa 2013. Verotarkastusyksikön Mikkelin toimipisteen sisäisille pelisäännöille on selvästi tarvetta, mutta pohdintaa aiheutti, tulisiko niiden olla kirjallisia vai suullisia. Ennen nähtiin, että sovittaisiin asioista yhdessä aluksi suullisesti ja, jos myöhemmin on tarpeen, kirjallisesti. Työhuoneissa kaikki vastaajat kannattivat suullista sopimista työhuoneissa istuvien henkilöiden kesken.

Oma työhyvinvointi

Tutkimustuloksissa painottui yksilön oma kokemus, mutta lisäksi työtilojen ominaisuuksia ja käyttökelpoisuutta pidettiin tärkeänä. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan (2003) näkemyksen mukaan organisaatio hyötyy, jos sillä on mahdollista tarjota työntekijöilleen mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet tai vähintään sellainen fyysinen työympäristö, jolla ei haitata työn tekemistä. Haastatteluissakin oltiin sitä mieltä, että uusien tilojen mahdollisiin terveys- ja muihin vaikutuksiin on syytä puuttua heti, jos ongelmia ilmaantuu.

Nykyisen työhyvinvointikäsitteen mukaan työhyvinvoinnin keskiössä on henkilö itse, kuten kuvassa 3 on havainnollistettu. Tutkimustulokset painottuivat enemmän yksilön näkökulmaan. Kukaan haastatelluista ei maininnut tässä yhteydessä organisaation, johtamisen tai työhallinnan mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Tämä johtui todennäköisesti kysymyksenasettelusta.

Työyhteisön työhyvinvointi

Työyhteisön hyvinvointi koettiin muutoksessa arvoitukseksi. Tilojen ja työvälineiden hyödyntämistä pohdittiin ja todettiin, ettei kukaan työyhteisön työntekijöistä ole aiemmin työskennellyt vastaavanlaisissa työtiloissa. Tutkimushetkellä ei osattu vielä kovin paljon arvioida, millä tavoin uudet työolosuhteet vaikuttavat työhyvinvointiin työyhteisötasolla. Esitettiin kuitenkin epäilyksiä siitä, että työtyytyväisyys heikkenee ja stressi lisääntyy.

Hietasen (2009, 27) mukaan toimitilamuutoissa muutoksen hallinnan ja henkilöstön sitouttamisen työkaluja ovat osallistava suunnittelu, avoin keskustelu, läpinäkyvä viestintä ja tulevan työympäristön mielikuvaharjoittelu. Näistä keinoista osallistavaa suunnittelua ja viestintää on jo toteutettu toimitilahankkeen aikana. Koska epätietoisuutta ja epäilyksiä on olemassa toimitilojen suhteen, työyhteisössä voidaan vielä keilla avointa keskustelua ja mielikuvaharjoittelua ennen muuton toteutumista. On syytä vähän tarkemmin miettiä, millä tavoin työt uusissa tiloissa järjestetään ja millä tavoin toiminta muuttuu nykyisestä.

Työhyvinvoinnin säilyttäminen

Tutkimustuloksissa esiintyy toivomus johdon suunnannäytöstä. Vastauksissa korostettiin myös myönteisen viestinnän ja myönteisten asenteiden merkitystä. Myönteisyyttä voidaan organisaatiotasolla lisätä tuomalla esiin muutosten mahdollisuuksia ja tarpeellisuutta (Manka 2012). Toimitilahanke on ollut kaiken kaikkiaan iso projekti, jossa on ollut paljon toimijoita, eikä yksittäisellä esimiehellä ole suuressa organisaatiossa ollut kovin paljon vaikutusmahdollisuuksia. Tämän vuoksi esimiehen asema tai rooli muutoksessa on ehkä jäänyt varsin vähäiseksi. On myös otettava huomioon, että verotarkastusyksiköllä ei ole ollut toimitilahankkeen ohjausryhmässä edustusta lainkaan. Lisäksi hankkeen alkuun sattui silloisen esimiehen pitkä sairausloma ja myöhemmin lähiesimiehen vaihtuminen, joten esimerkiksi muutosviestintä jäi väistämättä työyhteisön yhdyshenkilön varaan.

Maunula (2000, 58–59) mainitsee, että asiantuntijayhteisön johtamisessa voi olla haastavaa, miten asiantuntijat saadaan motivoituksi ja tavoittelemaan jotain tiettyä

tavoitetta. Muuton lähestyessä esimiehen roolia lienee syytä jämäköittää ja pyrkiä myönteisellä asenteella auttamaan työyhteisöä valmistautumaan muutokseen. Sen lisäksi tarvitaan lisää keskustelua ennen muuttoa. Tulee myös tehdä suunnitelmia, miten edetään ja miten esimerkiksi uusien tilojen vetäytymis- ja tarkastushuoneiden käyttö ohjeistetaan.

Sopeutumiskeinot

Muutoksen läpivieminen vaatii keskustelua ja yhteisten pelisääntöjen luomista (Manka 2012). Keskustelu ja pelisäännöt todettiin tutkimustulosten mukaankin hyviksi keinoiksi edistää uusiin tiloihin sopeutumista. Avoin keskustelu tuli vastauksissa muutenkin moneen kertaan esille. Hyvinvoivan työyhteisön merkkeinä pidetään mm. avointa keskusteluilmapiiriä, yhteisöllisyyden jatkuvaa rakentamista ja vahvistamista, yhteisiä ja yhdessä sovittuja sääntöjä ja periaatteita (Mäkisalo 2003).

Pelisäännöt ja yhteinen sopiminen koettiin tutkimustulosten mukaan tärkeiksi asioiksi. Tämä tulos on yhdensuuntainen teorian kanssa. Ehdotettiin myös yhteisiä kierroksia uusissa tiloissa. Toive on jo toteutunut, sillä ensimmäinen tutustumiskäynti Raatihuoneenkadulle toteutettiin toukokuussa. Tällöin tutustuttiin asiakaspalvelun ja verotoimiston työhuoneisiin. Verotarkastajille on tarkoitus järjestää vielä toinen tutustumiskäynti heidän omiin tuleviin työtiloihinsa ennen muuttoa. Tutkimustulosten perusteella tämä voi olla jatkon kannalta erittäin hyödyllistä, sillä pelkkien pohjapiirustusten avulla on hankala mieltää todellisen tilan kokoa ja mittasuhteita.

Työskentelytapamuutokset

Työtilat edellyttävät koko organisaation toimintatapojen uudistamista eikä voida tukeutua vanhoihin työtapoihin (Käyttäjälähtöiset toimistotilat 2012). Tutkimustuloksissa on selvästi nähtävissä työskentelytapamuutokset, jotka nähdään välttämättömiksi ja joihin uusi tila antaa mahdollisuuden. Yhteistyön lisääntyminen, yhteiset projektit ja työpäivän rytmitys ovat asioita, jotka on aiempaa paremmin otettu huomioon uusien toimistotilatyyppejä suunniteltaessa. Vastaajat osasivat mielestäni varsin hyvin ennakoita uuden tilatyypin tarjoamia mahdollisuuksia. Tämä johtuu varmasti siitä, että kaikilla vastaajilla oli pitkä työkokemus ja kokemuksia erilaisista työtiloista.

Swot-kaavio

Tutkimustulosten ja omien havaintojeni pohjalta olen laatinut Albert Humphrey:n SWOT-nelikenttäkaavion, Näkökulmana on Verohallinto, Itä-Suomen verotarkastusyksikkö, Etelä-Savon ryhmä, Mikkelin toimipiste, jota jäljempänä tekstissä käytetään termiä toimipiste.

W	S
<ul style="list-style-type: none"> - työyhteisön merkityksen kasvu - stressi lisääntyy - työn luonne muuttuu - joustavuus heikkenee - halu sopia asioista huononee 	<ul style="list-style-type: none"> - uudet työtavat, -tilat ja -välineet - vuorovaikutus/yhteisöllisyys lisääntyy - yhteinen tekeminen - sisäympäristöasiat kunnossa
T	O
<ul style="list-style-type: none"> - keskittyminen häiriintyy - tilojen toimivuus - ylhäältä annettu tilaratkaisu - ei käyttökokemus monitoimitilasta => sopeutuminen vie aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyömahdollisuudet - nykyaikaiset työtilat - yhteiset työhuoneet => helppo sopia yhteisistä töistä - yhteiset/omat sisäiset pelisäännöt

KUVA 7. Swot-kaavio

Kuvan 7 Swot-kaaviossa kuvataan tulevaisuuden heikkouksia (= Weaknesses) sellaisina toimipisteen ominaisuuksina, jotka ovat haitallisia tai voivat muuttua haitallisiksi tai jotka voivat estää tai vaikeuttaa uusiin tiloihin sopeutumista ja toimipisteen toimintaa tulevaisuudessa. Työilmapiiri voi vaarantua, jos työyhteisön merkitys kasvaa negatiivisessa mielessä siten, että yksilö kokee muiden läsnäolon haittana ja joutuu jatkuvasti häiritsevässä määrin ottamaan muut samassa huoneessa istuvat huomioon. Kun yksilön ärsytyskynnys joutuu koetukselle, se lisää stressiä. Tulevaisuudessa työn luonne saattaa muuttua Verohallinnon kehittämistoimenpiteiden vuoksi. Jos toimitilat vaikuttavat yleiseen työilmapiiriin, se voi heikentää työntekijöiden halua sopia asioista.

Toimipisteen vahvuudet (= Strength) ovat sellaisia toimipisteen mahdollisuuksia, jotka auttavat sopeutumaan uusiin tiloihin ja kehittämään toimintaa entisestään. Näitä ovat uusien työvälineiden tuomat edut ja uusien työtapojen oppiminen. Monitoimityöympäristössä olevat erilliset tarkastushuoneet helpottavat tarkastuksen läpivientiä kohteissa, joilla itsellään ei ole tiloja tarkastusta varten. Mikäli samaa työtä tekevät henkilöt istuvat samassa työhuoneessa, on helppo keskustella meneillään olevista tarkastuksista ja sopia uusista kohteista. Lisäksi saneeratussa toimitilassa sisäympäristöasiat ovat oletettavasti kunnossa.

Uhat (= Threats) ovat toimipisteen ulkoisia heikkouksia, jotka voivat olla esteitä nykyisen tilanteen ja halutun tavoitteen välillä. Verotarkastustyö on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan aika ajoin keskittymistä, luovuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Kun tilaratkaisu oli ”ylhäältä annettu”, tilojen toimivuus on vielä arvoitus ja, kun toimitilasuunnitteluhanke aiheutti ainakin jossain määrin ärtymystä, on vaikea ennustaa, millä tavoin edellä mainitut seikat vaikuttavat uusiin tiloihin sopeutumiseen ja käyttöönottoon. Varsinkaan, kun toimipisteellä ei ole ollut etukäteen mahdollisuutta pilotoida vastaavia tiloja.

Mahdollisuudet (= Opportunities) ovat toimipisteen ulkoisia tekijöitä, joilla on suuri vaikutus tavoitteen saavuttamisessa. Näitä ovat nykyaikaiset työtilat, jotka tarjoavat uudenlaisia tapoja toimia. Tilat ovat muunneltavissa ja vastaavat teknisesti nykyajan vaatimuksia. Kuten eräs haastatelluista totesikin, tilojen edut on haettava yhteisötyön kautta. Yhteisissä työhuoneissa on mutkatonta sopia asioista. Toimitilojen yhteiset, selkeät pelisäännöt auttavat sopeutumista ja antavat toiminnalle raamit. Toimipisteellä on oltava yhteisten sääntöjen lisäksi omia kirjoittamattomia, suullisia ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä.

9 POHDINTA

Työn suunnittelu- ja kirjoitusvaiheen aikana aihe pyöri mielessä nukkumaan mennessä ja heti aamulla herätessä. Kävin läpi paljon sellaista aineistoa, jota en olisi muutoin tullut lukeneeksi. Aineistoa etsiessä luin myös Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) vuonna 2010 teettämästä arvo- ja asennetutkimuksesta, jonka mukaan työpaikan tärkeimmät viihtyvyystekijät työpaikalla olivat ”hyvä henki”, ”työn mielenkiintoisuus”

ja ”hyvä pomo” (Työelämän kulttuurivallankumous 2010). Tästä sain lisää innoitusta tämän työn tekemiseen, sillä tulokset kuvastavat mielestäni hyvin työntekijöiden nykyistä arvomaailmaa. Työhyvinvoinnin painopiste on siirtynyt selvästi fyysisten olosuhteiden kehittämisestä enemmän henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen, mikä on ollut alan kirjallisuudestakin havaittavissa.

Verohallinnon työhyvinvointi- ja työympäristöasiat ovat yleisesti ottaen hyvällä mallilla ja työhyvinvointia on kehitetty aktiivisesti Kaiku-työhyvinvointipalvelujen periaatteiden mukaan. Keskityin tarkastelemaan työhyvinvointia enemmän psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta ja luotin siihen, että uudet työtilat on suunniteltu turvallisiksi ja niillä on kaikki nykyaikana edellytetyt ominaisuudet. Vaikka laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että rakenne ja aihealueet voivat täsmentyä ja jopa muuttua kokonaan työn edetessä, se oli kuitenkin yllättävää. Toisaalta juuri työn ”eläminen” koko prosessin ajan tuntui mielenkiintoiselta. Aiheita tuli punnittua monelta eri kantilta, mikä tietysti lisäsi omaa tietämystä valituista aiheista. Opinnäytetyö on aina tekijänsä monien eri valintojen tulos.

Mikkelin toimitilamuutto ajoittuu ajankohtaan, jolloin Verohallinnossa ei ollut valtakunnallista, yhtenäistä toimitilakonseptia. Työympäristökonsepti julkaistiin vasta myöhemmin huhtikuussa 2013. Näin jällenpäin voi miettiä, mikä vaikutus työympäristökonseptilla olisi ollut tähän nimenomaiseen toimitilahankkeeseen. Esimerkiksi olisiko uusia tiloja pilotoitu etukäteen ja missä määrin pilotoinnista saatujen vinkkien perusteella olisi voitu vaikuttaa suunnitteluun? Lisäksi voi pohtia, mitä kenties tämän hankkeen aikana olisi voitu tehdä toisin? Tutkimustulosten perusteella olisi ainakin ollut hyvä tuoda selkeämmin esille, millä tavoin henkilöstön osallistuminen työpajoihin vaikutti varsinaiseen toimitilasuunnitteluun.

Omat havainnot

Oletin, että tutkimustuloksissa olisi huomattavasti enemmän tullut esiin negatiivisia tunteita. Toimitilahankkeen alussa toimitilamuutokseen/-muuttoon suhtauduttiin mielestäni varsin ristiriitaisin ja jopa kiihtynein tuntein. Tutkimusajankohtana tutkimustulosten perusteella perusvire oli positiivisempi kuin osasin odottaa. Hankkeen aikana saatu tieto ja käytettävissä ollut pitkä hankeaika on antanut itse kullekin mahdollisuu-

den ajatella asiaa kaikessa rauhassa, mikä ilmeisesti on auttanut muutosprosessia eteenpäin pikku hiljaa itsekseen ja lieventänyt alun perin koettua epätietoisuutta ja vastarintaa.

Oman roolin vaikutusta tutkimustuloksiin on vaikea arvioida täysin objektiivisesti. Joskus vieraammalle henkilölle voi olla helpompi kertoa ikäviä asioita. Myös tutkimustapa (face-to-face tai anonyymi kysely) voi vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Itse ajattelen kuitenkin niin, että luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen haastattelussa on helppoa, jos tunnetaan entuudestaan. On huomattavasti helpompaa myös tulkita tutkimusaineistoa, kun haastateltavan persoonallisuus ja tapa reagoida on tiedossa. Toisaalta tässä piilee myös vaaransa, ettei sotke tuloksiin omia oletuksia tai tunteita. Oli sekä antoisaa että haasteellista toimia tutkijana omassa työyhteisössä. Varsinkin kun laadullinen tutkimus oli minulle ensimmäinen laatuaan. Jossain määrin koin, että toimitilamuutos henkilöityi sekä itsen että muihin tiedonvälittäjiin, joista osa sai osakseen melko kohtuutonta arvostelua.

Muutosjohtaminen on mielestäni hankkeen aikana työyhteisössä jäänyt varsin vähäiseksi. Henkilöstön näkökulmasta se on näkynyt esimerkiksi työhuoneiden miehityksissä ja hankkeen aikana tapahtuneissa suunnitelmamuutoksissa. Kun ottaa huomioon, että koko toimitilahanke on ollut voimakkaasti ylhäältä johdettu projekti eikä verotarkastusyksiköllä ole ollut sen ohjausryhmässä omaa johdon edustajaa, on ihan ymmärrettävää, ettei lähiesimiehen rooli hankkeessa ole ollut kovin vahva. Varsinkaan kun esimies vaihtui kesken projektin ja uusi esimies aloitti tehtävässään. Toimitilahanke on edennyt omaa tahtiaan eikä muutosjohtamisen tarpeellisuuteen ole ehkä omassa työyhteisössä osattu kiinnittää riittävästi huomiota. Normaali päivittäisjohtaminen on joka tapauksessa hoidettava aina tavalla tai toisella. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena ei ole arvioida muutosjohtamisen onnistumista, sillä sitä on syytä arvioida vasta koko toimitilahankkeen päättymisen jälkeen.

Työtä aloittaessani oletin tulevan toimitilamuuton heijastuvan välittömästi työhyvinvointiin, koska toimitilahankkeen alkuvaiheessa muutosta keskusteltiin varsin paljon. Asiasta esitettiin monia erilaisia ja täysin vastakkaisia näkemyksiä. Muutoksessa omien huoneiden muuttuminen yhteisiksi työhuoneiksi tuntui hiertävän kaikista eniten. Perekdyttyäni aiheeseen olen oppinut ainakin sen, että toimitilan vaikutusta työhyvin-

vointiin on hyvin vaikea arvioida. Työhyvinvointi koostuu niin monesta eri tekijästä eikä sen vaihtelua ole muutoinkaan syytä tarkastella kovin lyhyellä aikavälillä. Työyhteisön työhyvinvoinnissa ei ole ollut havaittavissa silminnähtävää muutosta viime kuukausien aikana ja sitä onkin syytä tarkastella myöhemmin uudelleen.

Yhteisissä huoneissa on mielestäni monia etuja mm. uusien tarkastajien oppimista ja vuorovaikutuksen lisääntymisen kannalta. Tutkimustulokset antoivat positiivisemman kuvan muutokseen suhtautumisesta kuin alun perin ajattelin, vaikkei toimitilaratkaisua ja yhteisiä työhuoneita edelleenkään muuton lähestyessä pidetä erityisen hyvänä asiana. Opin huomaamaan haastattelujen ja muiden käymieni keskustelujen perusteella, että suurin osa henkilöstöstä on työuransa jossain vaiheessa istunut useamman henkilön kanssa samassa työhuoneessa. Tästä syystä uskon, että uuteen tilanteeseen sopeutuminen ei ole niin haastavaa kuin nyt etukäteen ajatellaan. Uuden tilaratkaisun toivuutta on mahdotonta ennakoida ennen kuin sitä on käytännössä kokeiltu jonkin aikaa. Uudesta toimitilasta voi paljastua ajan myötä uusia ulottuvuuksia.

Toimitilahankkeen alussa verotarkastajat kokivat oman huoneen välttämättömäksi, koska keskittymisen pelättiin vaikeutuvan yhteisissä työhuoneissa. Keskustelua käytiin lähinnä avokonttoreista eikä niinkään monitoimitilasta. Pikku hiljaa ymmärryksen lisääntyttyä ja tiedon kartuttua, keskustelu on selvästi vähentynyt tai aiheesta ei ainaakaan niin paljon julkisesti puhuta. Kokonaisuudessaan hankevaihe on ollut pitkä, mikä toisaalta on antanut kaikille aikaa sopeutua tilanteeseen. Toimitilasaneerauksen aikana keskustelua on herättänyt lähinnä materiaalivalinnat, sermit, sähköpöytien määrä yms. Pikkuhiljaa työyhteisö on edennyt lähemmäksi kuvassa 6 kerrottua muutoksen hyväksymisen vaihetta.

Henkilöstö ei ole voinut vaikuttaa valittuun toimitilaratkaisuun. Se, miten tilojen suunnitteluvaiheessa koettu tyytymättömyys näkyy jatkossa tilojen käyttäjissä tai tilojen käyttöönotossa, on vielä arvoitus. Yksiköt ovat kuitenkin itse ensisijaisesti jatkossa vaikuttamassa, miten ne sopeutuvat tiloihinsa ja millaisia mahdollisuuksia he niistä löytävät käytännön työssä. Kuuden erillisen yksikön toimiessa samassa toimitilassa heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa myös todennäköisesti lisääntyy. Uusien toimittilojen käyttöönottoon kannattaa mielestäni panostaa. Edellä esiin tuotu keskustelun tarve on helppo toteuttaa ainakin ryhmätasolla.

Osallistavan hankesuunnittelun etuna voidaan mielestäni pitää sitä, että tietoa saatiin hyvin toimitilojen koosta ja pohjaratkaisuista jo hyvin aikaisessa suunnitteluvaiheessa. Tietoa tuli myös tutkimustulosten mukaan riittävästi. Lisäksi tilojen tulevat käyttäjät pääsivät ainakin joiltain osin esittämään näkemyksiään sisustuksesta yms. Tiedotus jäi hieman vajavaiseksi siinä, oliko osallistavan hankesuunnittelun työpajoilla ollut vaikutusta toimitilaratkaisussa vai olivatko ne vain näennäisiä vaikutusmahdollisuuksia, joiden perusteella ei ollut tarkoitukseen muuttaa jo tehtyjä suunnitelmia. Suunnitteluhanke sinänsä vietiin läpi hyvin ammattitaitoisesti, joskin kaavamaisesti. Tutkimuksessa hanketta ei koettu riittävän asiakaslähtöiseksi eikä juuri tätä nimenomaista hanketta varten räätälöidyksi.

Pohdin työtä tehdessä paljon vuorovaikutuksen merkitystä, koska uudet toimitilat lisäävät väistämättä vuorovaikutusta jokaisen yksikön sisällä ja lisäksi vuorovaikutusta syntyy enemmän myös muihin yksiköihin päin. Nykyiset toimitilat omine työhuoneineen ovat suosineet enemmän yksintyöskentelyä kuin ryhmä- tai tiimityötä. Nyt moderni, nykyaikainen monitoimitilatyöympäristö tuo ihmisiä yhteen ja antaa mahdollisuuden muuttaa omia, totuttuja työtapoja. Kun ihmiset viestivät enemmän esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu luonnollisesti ilman, että siihen erityisesti tarvitsee kiinnittää huomiota. Ns. suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle hiljaisen tiedon siirtyminen on koettu ongelmalliseksi myös Verohallinnossa.

Verotarkastusyksikössä on parin viime vuoden aikana alkanut monia, valtakunnallisia kehittämishankkeita menettelytapojen ja työprosessien suhteen. Nämä kehittämistoimenpiteet voivat myöhemmin toteutuessaan muuttaa totuttuja käytäntöjä toimitiloja enemmän. On tärkeää huolehtia siitä, ettei vuosien varrella syntyneitä hyviä työmenetelmiä hukata. Nuoremmat verotarkastajat tai vain lyhyen aikaa verotarkastajina toimineet ovat toivoneet nykyistä enemmän ryhmätyöskentelyä ja keskinäistä vuorovaikutusta oman yksikön työntekijöiden välillä. Tähän uudet toimitilat ja yhteiset työhuoneet luovat oivan mahdollisuuden.

10 LOPUKSI

Opinnäytetyö edistyi aikataulun mukaan, mistä olen hyvin tyytyväinen. Laadullisen tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoista, koska se on antanut itselleni mahdollisuuden oppia uutta. Työn tekemisen aikana esiin nousseet asiat rikastuttivat omaa ajattelua ja veivät työtä eteenpäin. Tämä tutkimus poikkesi niin aiheen kuin tutkimustavan osalta tradenomitutkintoa varten tekemästani tutkimuksesta. Teoreettisen viitekehyksen aiheista löytyi hyvin tietoa. Toimitilas suunnittelun ja toimitilojen osalta uusin tieto oli verkkojulkaisuina. Työhyvinvoinnista kertovan materiaalin runsauden vuoksi koin valinnan vaikeutta siitä, mitä ottaa mukaan ja mitä jättää pois.

Työn rakenteen muotoilu oli työn tekemisen haastavin vaihe. Käytännön toimenpiteinä työhyvinvointi on minulle kuten varmasti monelle muullekin työelämässä pitkään olleelle tuttua. Silti olin hieman yllättynyt huomattessani, että vasta 1990-luvulla työhyvinvoinnin käsite on muotoutunut nykyiseen muotoonsa. Haastattelujen tekeminen oli ehdottomasti työn tekemisen parasta aikaa. Haastateltavien henkilöiden positiivisuus tutkimustani kohtaan ja aito osallistuminen itse haastattelutilanteeseen oli todella kannustavaa. Mikäli tätä opinnäytetyötä ei olisi tehty, verotarkastajien näkemyksiä ei olisi tällä tavoin koottu ja taltioitu kirjalliseen muotoon, jolloin niihin on myös jälkikäteen mahdollisuus tarvittaessa palata.

Tutkimustulosten luokittelu Maxqda.com -ohjelmalla oli myös mielestäni innostavaa ja opettavaista. Olen hyvin iloinen, että työyhteisö suhtautui työhöni hyvin myönteisesti, vaikka valitsemani aihe ei ehkä vielä keväällä 2013 herättänyt kaikissa kovin myönteisiä tunteita. Kiitän kaikkia työyhteisöni jäseniä, jotka ovat keskustelemalla, kuuntelemalla, lukemalla, korjaamalla ja antamalla kehittämissuhteita vaikuttaneet opinnäytetyöni sisältöön, sekä esimiestäni ja opinto-ohjaajaani, joiden antamien vinkkien avulla sain tämän työn työstettyä lopulliseen muotoonsa.

Olen jälleen kerran todennut aikataulutuksen merkityksen, jota ilman tämän työn tekeminen ei olisi edennyt yhtä sujuvasti. Jos aikataulua ei olisi etukäteen laadittu, kirjoitustyö olisi ehkä jäänyt odottamaan syksyä, lomaa tai muuta sopivaa hetkeä. Ennakkosuunnittelun merkitystä on syytä korostaa ja siihen en kenties itse käyttänyt tarpeeksi aikaa. Työn rakenteen muotoutuminen lopulliseen muotoonsa kesti kauemmin

ja oli haasteellisempaa kuin etukäteen osasin ennakoida. Työstä tuli myös jossain määrin erilainen kuin alun perin kuvittelin. Toivon, että työ kannustaa lukijoita pohtimaan käsiteltyjä aiheita laajemminkin ja työssä esitetyt kehittämis ehdotukset auttavat johtoa ja henkilöstöä uusien tilojen käyttöönotossa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

LÄHTEET

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä - Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, Pertti 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Vastapaino.

Amabile, Teresa M. ym. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, Issue 5, Oct. 1996, 1154–1184. PDF-dokumentti:<http://crypto.cs.mcgill.ca/~jguguy/mcgill/anick/0-150.pdf>. Luettu 27.7.2013.

Andriopoulos, Constantine 2001. Determinants of Organizational Creativity. A Literature Review. *Management Decision*. Vol. 39 Iss. 10, 834–840. WWW-dokumentti: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865268&show=abstract>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.7.2013.

Asp, Juha 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. PDF-dokumentti: epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12264/hse_ethesis_12264.pdf. Luettu 18.5.2013.

Boden, Margaret A 2004. *The Creative Mind: Myths and Mechanism*. London and New York: Routledge. Taylor and Francis Group. PDF-dokumentti: http://psychstudent.persianguig.com/books/The%20Creative%20Mind_Myths%20and%20mechanisms.pdf. Luettu 29.7.2013.

Cohn, Michael A. & Fredrickson, Barbara L 2009. Happiness unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience. *Emotion* 2009, Vol. 9, No. 3, 361–368. American Psychological Association. PDF-dokumentti: http://www.unc.edu/peplab/publications/Cohn_Fredrickson_et_al_2009.pdf. Luettu 31.7.2013.

Csikszentmihalyi, Mihaly 1996. *Creativity, Flow and the Psychology of Discovery and Intention*. New York: HarperCollins Publishers.

Csikszentmihalyi, Mihaly 2006. *A Systems Perspective on Creativity*. Teoksessa: Toim. Jane Henry. *Creative Management and Development*. London: Sage Publications.

Erkkilä, Kaija K & Valpola, Anneli 2005. *M & A 1.0. Yritysten yhdistämisten työkirja*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Erämetsä, Timo 2003. *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Haapakangas, Annu 2012. Avotoimisto työympäristönä – haaste hyvinvoinnille? Perjantai-meeting 28.9.2012. Helsinki: Työterveyslaitos. Ei päivitystietoa. Luettu 10.10.2013.

Heiskanen, Mia. & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hietanen, Päivi 2009. Paljonko tilaa organisaatio tarvitsee? Työympäristökehittämisen ympäristövaikutukset. PDF-dokumentti:http://www.senaatti.com/tiedostot/Tyoymparistokehittamisen_ymparistovaikutukset_Hietanen.pdf. Luettu 18.5.2013.

Hietanen, Päivi 2011, b. Tulevaisuuden työympäristö. Luento rakennustieteen museo 9.3.2011. Senaatti kiinteistöt. PDF-dokumentti:http://senaatti.com/tiedostot/Tulevaisuuden_tyoymparisto_Hietanen_2011.pdf. Luettu 18.5.2013.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1985. Teemahaastattelu. 3. painos. Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huotari, Maija-Leena, Hurme, Pentti & Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. 1. painos. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hyvä työ ja työhyvinvointi tuloksellisuuden tekijöinä. Valtiokonttori, Kaiku-työelämäpalvelut. www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi. WWW-dokumentti: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B815D1C05-248D-4E76-A8F2-F10B87CC5C85%7D/86956>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.9.2013.

Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jyllikoski, Leena-Maija 2008. Valtiotyönantajalehti 2/2008. Kaiku-työhyvinvointipalveluille kunniaa tuottavuusyhteistyössä. WWW-dokumentti: http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2008/lyhyesti/Tuottavuusyhteistyokunniamaininta_Kaiku-tyohyvinvointipalveluille_/index.jsp. Ei päivitystietoa. Luettu 4.9.2013.

Kallio, Tomi J. & Kallio, Kirsi-Mari 2011. Organisatorinen luovuus – Hypestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita. Vol 1. Liiketaloudellinen Aikakausikirja.

Kasvi, Jyrki 2010. Ihminen verkostoissa. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologia ja johtaminen.PDF-dokumentti: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/UU03Kasvi.pdf>. Luettu 31.7.2013.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. KTI Kiinteistötieto Oy. PDF-dokumentti: <http://www.kti.fi/kti/doc/palvelut/kasitteet/Rakennukset.pdf>. Luettu 6.10.2013.

Koskinen, Jari 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Oy Finn Lectura Ab. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Kotter, Paul J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press USA. Oy Rastor Ab.

Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Tekes julkaisu 12/2011. PDF-dokumentti: www.tekes.fi/fi/document/55134/kayttajalahtoiset_tilat_pdf. Luettu 22.4.2013

Käyttäjälähtöiset toimistotilat. WWW-dokumentti: <http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/toti.aspx>.Päivitetty 31.8.2012. Luettu 22.4.2013.

Linn, Mott 2008. Organizational culture: an important factor to consider. The Bottom Line:Managing Library Finances. Vol.21 No. 3, 2008.WWW-dokumentti: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1748008&show=abstract>. Luettu 31.7.2013.

Maakaari 12.4.1995/540. Finlex WWW-dokumentti: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950540>. Luettu 19.9.2013.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työhyvinvointi muutoksessa. PDF-dokumentti: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120612Alueja/07Manka_280812.pdf. Luettu 26.4.2013.

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto. WWW-dokumentti:http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_nettil_sivutettu.pdf. Luettu 31.7.2013.

Manka ym. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. www.uta.fi/Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. PDF-dokumentti: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Luettu 26.4.2013.

Manka, Marja-Liisa. Työn imu ja positiivisen psykologian näkökulma. Tampereen yliopisto.PDF-dokumentti: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/388/manka_imu_ja_positiivinen_psykologia.pdf. Luettu 31.7.2013.

Martens, Yuri 2011. Creative Workplace: Instrumental and Symbolic Support for Creativity. Facilities, Vol. 29 (1), 63 - 79. WWW-dokumentti: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1906055&show=abstract>. Luettu 31.7.2013.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mattila, Pekka 2010. Asiantuntija muutoksessa, asiantuntijatyö murroksessa – ilmiöt ja selviytymiskeinot. Priamos – Arkistopäivät 18.5.2010. PDF-dokumentti: http://www.arkisto.fi/uploads/Ajankohtaista/Arkistop%C3%A4iv%C3%A4t%202010/Pekka_Mattila_Arkistopaivat.pdf. Luettu 13.9.2013.

Maunula, Reijo 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Meusburger, Peter. The Role of Places, Environments, and Spatial Contexts. Chapter 6 of Meusburger et al, 2009. Milieus of Creativity – An Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity. Springer, Heidelberg and Berlin.

Mitä on hyvä vuorovaikutus? Työterveyslaitos. WWW-dokumentti: http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_4_0.html. Ei päivitystietoa. Luettu 30.7.2013.

Mitä on työkyky? Työterveyslaitos. WWW-dokumentti: http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s5.html. Päivitetty 13.6.2013. Luettu 18.6.2013.

Mitä työhyvinvointi on? WWW-dokumentti: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaik_utyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on. Päivitetty 7.2.2013. Luettu 30.9.2013.

Monitilatoimisto suunnitellaan työn, tekijän ja organisaation mukaan. Tiedote 50/2012 12.9.2012, Turku. WWW-dokumentti: http://www.ttl.fi/tiedotteet/sivut/tiedote_50_2012.aspx. Luettu 2.4.2013.

Murto, Kari 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy. Saarijärven Offset Oy.

Muutoksen kokeminen, toteuttaminen ja johtaminen. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti: http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s5_1.html. Ei päivitystietoa. Luettu 22.9.2013.

Muuttuva työelämä. WWW-dokumentti: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyuelama/tietotyön_muutokset/Sivut/default.aspx. Päivitetty 7.9.2012. Luettu 20.6.2013.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Nenonen, Suvi 2005. Tulevaisuuden työpaikka – kohtaamis- ja selviytymispaikka. Työ tulevaisuudessa 27.10.2005. PDF-dokumentti: <http://vmwork.net/material/Suvi%20Nenonen271006.pdf>. Luettu 8.4.2013.

Nenonen, Suvi, Hyrkkänen, Ursula, Rasila, Heidi, Hongisto, Valtteri, Keränen, Jukka, Koskela, Hannu & Sandberg, Esa 2012. Monitoimitilatoimisto. Ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. TOTI- käyttäjälähtöiset toimistotilat. 3.9.2012. PDF-dokumentti: http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/toti/Documents/monitilatoimiston_suunnitteluo_hje_toti_03092012.pdf. Luettu 24.6.2013.

Oseland, ym. 2011. Environments for Successful Interaction. Facilities. Vol. 29 (1/2), 50 - 62. PDF-dokumentti: <http://workplaceunlimited.com/2011%20Facilities%20-%20Environments%20for%20Interaction.pdf>. Luettu 29.7.2013.

Otala, Leenamaija 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Www.wsoypro.fi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, Leenamaija & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Www.wsoypro.fi. Juva: WS Bookwell Oy.

Rampersad, Hubert K. 2004. Total performance scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Laatu keskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Prima Oy.

Reunanen, Joonas & Nenonen, Suvi & Eskelinen, Mika 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja B 117. Espoo: Teknillinen Korkeakoulu. Maanmittausosasto. Kiinteistöopin laboratorio. PDF-dokumentti: http://maa.aalto.fi/fi/reg/reunanenym_julkaisub117.pdf. Luettu 13.8.2013.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Routarinne, Simo 2005. Improvisoi! Tampere: Tammerpaino Oy.

Sailer, Kerstin 2011. Creativity as Social and Spatial Process. Facilities, Vol. 29 (1/2), 6–18. WWW-dokumentti: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1906051&show=abstract>. Luettu 31.7.2013.

Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Schein, Edgar H. 1992. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Soini, Sinikka yms. 2002. Psykososiaalisen ympäristön arvioiminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Tampere: Hermes. PDF-dokumentti: <http://www.tyosuojelu.fi/upload/4rbolgtv.pdf>. Luettu 16.4.2013.

Sulkunen, Pekka & Kekäläinen, Olli 1992. Wpindex – laadullisen aineiston analyysiohjelma. Helsinki: Gaudeamus.

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIPress.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Tietoa Verohallinnosta. WWW-dokumentti:http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta. Luettu 13.8.2013.

Tiensuu, Vesa, Lammi, Miia, Dhima, Sari, Karinki, Juha-Pekka, Lappi-Ramula, Johanna, Moghadampour, Ghodrat, Aro, Michael & Abedi-Lartey, Victor 2012. Tilan vaikutus luovuuteen innovoinnissa. OVET-projektin loppuraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Helsinki: Unigrafia Oy. PDF-dokumentti: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1906051&show=abstract>. Luettu 30.7.2013.

Toimitila luo yhteisöllisyyttä. Vuosikertomus 2012. Sponda. WWW-dokumentti: <http://annualreport2012.sponda.fi/fi/tilaa-yhteistyolle/toimitila-luo-yhteisollisyytta>. Luettu 7.4.2013.

Toimistotilat, yleissuunnittelu ja mitoitus 2000. RT- 95-10716. Julkaistu 1.1.2000. 14 sivua. Rakennustietosäätiö. WWW-dokumentti: <https://www.rakennustieto.fi/kortistot/rt/kortit/10716.html.stx>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.4.2013.

TTL 2007. Ammatillinen kuntoutus – voimaa työvoimaan. Työterveyshuollon rooli. PDF-dokumentti: http://maakunta.kainuu.fi/general/Uploads_files/Laakarin_nakokulma_Ammatillinen_Kuntoutus.pdf. Luettu 30.7.2013.

Tulevaisuuden työympäristö -barometri 2012. KTI tiedote 1 (3) 16.3.2012. PDF-dokumentti: http://www.kti.fi/kti/doc/ajankohtaista/TulevaisuudenTyoymparistoBarometri_2012.pdf. Luettu 10.5.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakausikirja Kasvatus 22, 5–6, 387–398.

Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. Päivitetty 27.3.2012. Luettu 27.12.2012.

Työelämän kulttuurivallankumous 2010. EVA. WWW-eva.fi. PDF-dokumentti: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf. Luettu 27.2.2013.

Työ- ja henkilöstötilavaatimukset. WWW-dokumentti:

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tilavaatimukset>. Päivitetty 27.2.2013. Luettu 24.5.2013.

Työkyvyn muodostuminen. Tela. WWW-dokumentti:<http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyokyky>. Ei päivitystietoa. Luettu 30.8.2013.

Työkykytalo.PDF-dokumentti:[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Ikajohtaminen/Kunnossa_kaiken_ikaa__Tyokyky/Tyokykytalo\(45447\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Ikajohtaminen/Kunnossa_kaiken_ikaa__Tyokyky/Tyokykytalo(45447)). Päivitetty 10.1.2013. Luettu 30.7.2013.

Työ muuttaa tilaa. Tulevaisuuden toimisto on yhteisöllinen, ekologinen ja kustannustehokas. Teksti Vuokko Coco. Kuvat Matti Vuohelainen. PDF-dokumentti: http://www.bomentis.fi/WPcontent/uploads/2012/01/Tyo_muuttaa_tilaa_Faaraa_0912.pdf. Luettu 8.4.2013.

Työpaikka on kohtaamisympäristö. Kontrasti 3:2007. PDF-dokumentti: http://www.senaatti.com/tiedostot/SuviNenonen_Kontrasti_3_07.pdf. Luettu 30.7.2013.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. Päivitetty 17.9.2012. Luettu 28.12.2012.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. WWW-dokumentti: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu 30.9.2013

Työympäristö. WWW-dokumentti: <http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/sivut/default.aspx>. Päivitetty 15.3.2013. Luettu 16.4.2013.

Työympäristön kehittämisestä tukea muutokseen. Senaatti-kiinteistöt 2012. PDF-dokumentti:<http://www.senaatti.com/document.asp?siteID=1&docID=587>. Luettu 30.7.2013.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Valtionkiinteisövarallisuudenhoito. WWW-dokumentti: <http://www.senaatti.fi/document.asp?siteID=1&docID=98>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.1.2013.

Valtiontoimitilastrategia. WWW-dokumentti: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/98229/name.jsp. Päivitetty 25.11.2005. Luettu 20.1.2013.

Verohallinnon strategia 2013–2018. Verohallinnon esittely. WWW-dokumentti: [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018\(12997\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018(12997)). Päivitetty 6.5.2013. Luettu 30.5.2013.

Verolait 1/2013. Suomen Laki. Talentum Oy. Liettua: BALTO print.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka 2003. Toimitilojen tehokkuuden ja toimivuuden mittaaminen työpistetarkastelun perusteella. Yhteenvetoraportti. Kari Nissinen. PDF-dokumentti:

http://www3.vtt.fi/liitetiedostot/cluster6_rakentaminen_yhdyskuntatekniikka/Workplace%20VTT%20raportti.pdf. Luettu 24.6.2013.

Vuorovaikutus työyhteisössä. Psykososiaalinen työkuormitus. Työsuojaus. WWW-dokumentti: http://www.ttk.fi/tyosuojaus/tyoyhteison_toiminta/vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu 22.4.2013.

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi 2007. Virtuaaliammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>. Luettu 4.11.2013.

Haastattelukysymykset

1. Millaisia ennakko-odotuksia ja/tai haasteita liittyy mielestäsi toimitilojen vaihtumiseen?
2. Millä tavoin arvelet uusien toimitilojen muuttavan omia tai työyhteisön työskentelytapoja?
3. Kuvaile monitoimitilatyöympäristön vaikutuksia omaan työhyvinvointiisi ja/tai työyhteisösi työhyvinvointiin?
4. Millä keinoin on mielestäsi mahdollista säilyttää työyhteisössäsi työhyvinvoinnin nykyinen hyvä taso?
5. Millaisia vaikutuksia toimitiloilla on työyhteisön vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden kokemiseen?
6. Miten työyhteisössä voitaisiin edistää sopeutumista uusiin toimitiloihin?
7. Onko tarpeen laatia yksiköiden omia sisäisiä pelisääntöjä toimitilojen yhteisten pelisääntöjen lisäksi? Ja jos on, niin millaisista asioista olisi hyvä omassa työyhteisössäsi yhteisesti sopia?