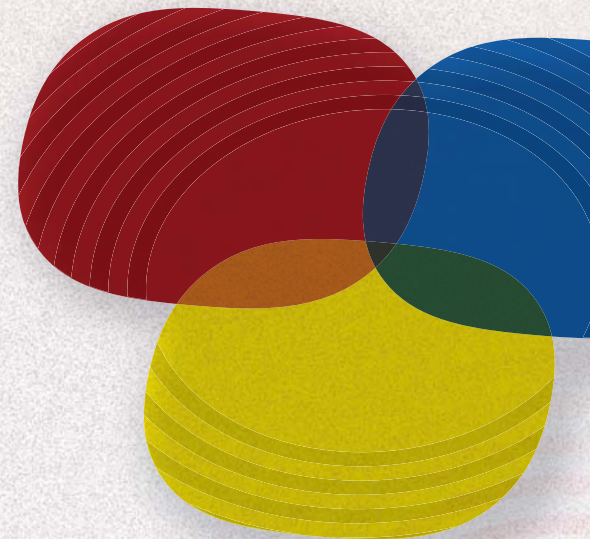


# Kohti monipaikkaista virastoa

## – Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin

Johanna Haapamäki, Marko Hakonen, Kaisa Simanainen,  
Matti Vartiainen, Mika P. Nieminen ja Jouni Virtaharju

Aalto-yliopisto  
Teknillinen korkeakoulu  
BIT Tutkimuskeskus



# Kohti monipaikkaista virastoa

## – Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin

Johanna Haapamäki, Marko Hakonen, Kaisa Simanainen,  
Matti Vartiainen, Mika P. Nieminen ja Jouni Virtaharju





Kohti monipaikkaista virastoa

– Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin

Kirjoittajat: Johanna Haapamäki, Marko Hakonen, Kaisa Simanainen,  
Matti Vartiainen, Mika P. Nieminen ja Jouni Virtaharju

Ulkoasu ja kuvitus : Tuomas Sauliala

Painopaikka: Redfina Oy, 2010

BIT Tutkimuskeskus

Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu

[www.bit.tkk.fi](http://www.bit.tkk.fi)

Aalto-yliopisto

[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

# Sisällys

	<b>Esipuhe</b>	4
<b>1</b>	<b>Muutosten keskellä</b>	6
1.1	Muutoksen tausta	6
1.2	Jatkuva muutos ja sen johtaminen	7
1.3	Kohti monipaikkaisuutta	8
<b>2</b>	<b>Mihin päätökset työn organisoinnista perustuvat?</b>	12
2.1	Lähtökohtana työn analyysi	12
<b>3</b>	<b>Muutosprosessi monipaikkaiseen työtapaan</b>	16
3.1	Muutos ulottuu koko organisaatioon	16
3.2	Sosiaalisten tilojen muutos	17
3.3	Virtuaalisten tilojen muutos	20
3.3.1	Tietoteknisten välineiden valinta	20
3.3.2	Välineiden käyttöönotto	23
3.4	Fyysisten tilojen muutos	24
<b>4</b>	<b>Miten toimitaan monipaikkaisesti?</b>	27
4.1	Monipaikkaisuuden aste vaihtelee	27
4.2	Monipaikkainen toimintamalli	28
4.2.1	Sosiaaliset tilat	29
4.2.2	Virtuaaliset tilat	32
4.2.3	Fyysiset tilat	35
<b>5</b>	<b>Suosituksia</b>	40
<b>Liite 1</b>	<b>Case Mavi</b>	44

# Esipuhe

## 4

Tämä opas on tarkoitettu erityisesti valtionhallinnolle antamaan suuntaviivoja sen siirtyessä kohti monipaikkaista eli maantieteellisesti hajautettua työn organisointitapaa. Alueellistaminen, mutta myös muut tarpeet, kuten osaajien löytäminen ja rekrytointi, toiminta lähellä sidosryhmiä ja tietoteknisen kehityksen mahdollistama yhteistyö yli maantieteellisten rajojen ajavat myös valtionhallinnon organisaatioita kohti monipaikkaisuutta ja hajautettua työtä.

Opas on rakentunut Tekesin ja yrityspartnereiden rahoittamassa Monipaikkainen Virasto -projektissa (MoVi). Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Maaseutuvirasto (Mavi), joka on keväällä 2007 toimintansa käynnistänyt valtionhallinnon

organisaatio. Tutkimus- ja kehittämisprojekti toteutettiin Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun työpsykologian (BIT tutkimuskeskus) ja strategisen käytettävyyden tutkijoiden (Stratus tutkimusryhmä), Turun kauppakorkeakoulun tulevaisuuden tutkimuskeskuksen sekä yrityspartnereiden yhteistyönä. Yrityspartnereina projektissa toimivat Microsoft, Senaatti-kiinteistöt, TeliaSonera ja Videra.

MoVi-projektissa tarkasteltiin Mavin alueellistamisen lisäksi sen monia muita muutoksia ja ennen kaikkea sen monipaikkaistumista. Tässä oppaassa monipaikkaista työtä tarkastellaan kolmen toisiinsa liittyvän tilan kautta. Työn tiloilla tarkoitetaan 1) sosiaalisia tiloja eli ihmisten välisiä

## ” Päätöksien työn tiloista tulisi perustua ymmärrykseen organisaation ja sen yksiköiden perustehtävistä, työnkuvista ja työprosesseista.

sosiaalisia rakenteita ja vuorovaikutussuhteita, kuten yhteistyötä ja johtamista, 2) virtuaalisia tiloja eli tietotekniikkaa ja sovelluksia, joilla työtä ja yhteistyötä tehdään, sekä 3) fyysisiä tiloja eli rakennettua ympäristöä, jossa työtä fyysisesti tehdään. Oletuksena on, että onnistuakseen näiden tilojen tulee tukea monipaikkaista työtä.

Sanomamme ydin on, että päätöksien työn tiloista tulisi perustua ymmärrykseen organisaation ja sen yksiköiden perustehtävistä, työnkuvista ja työprosesseista. Päätös monipaikkaisuudesta perustuu myös yllä mainittuihin sidosryhmäsuhteisiin ja osaavan työvoiman saatavuuteen maan eri puolilta. Reunaehtoina näille päätöksille ovat toki esimerkiksi poliittiset tai taloudelliset realiteetit.

Oppaan alussa (luku 1) kuvailemme muutosta ja sen johtamista sekä erityisesti monipaikkaisuutta. Toinen luku kiteyttää ja perustelee ydinsanomamme. Kolmannessa luvussa keskitymme muutokseen kohti monipaikkaisuutta ja neljännessä monipaikkaiseen toimintaan sosiaalisten, virtuaalisten ja fyysisten tilojen näkökulmasta. Viides luku kiteyttää oppaan sanoman suosituksiksi. Liitteessä puolestaan kuvataan Mavin muutosprosessia. Käytämme tekstin seassa esimerkkejä havainnollistamaan ja konkretisoimaan argumenttejamme. Osa niistä on MoVi-projektin tuotoksia, osa on peräisin muista tutkimuksistamme.

Toivomme oppaan autavan muutosviidakossa kamppailevia valtionhallinnon johtajia ja asiantuntijoita sekä heidän partnereitaan, jotka auttavat organisaatioita johtamisen, tietoteknologian ja fyysisten tilojen kehittämisessä kohti monipaikkaisuutta.

Espoossa 2010

Tekijät

# 1

## Muutosten keskellä

### 6

Siirtyminen maantieteellisesti hajautettuun työn organisointitapaan on muutos, joka vaikuttaa niin koko organisaation kuin yksittäisten työntekijöidenkin toimintaan. Muutoksen perusteina voi olla useita lähtökohia, kuten muutokset organisaation toimintaympäristössä, organisaation sisältä nousevat muutostarpeet tai poliittiset päätökset. Muutoksen lähtökohdat on tunnistettava, mutta riippumatta siitä, mitkä perusteet ovat, muutosta tulisi johtaa kuten muitakin organisaatiomuutoksia.

#### 1.1

### Muutoksen tausta

Monien valtion virastojen keskeinen muutos on viime vuosina ollut alueellistaminen eli toimintojen siirtäminen osittain tai täysin pois pääkaupunkiseudulta. Tämä ei ole tapahtunut helposti, mikä nä-

kyy eduskunnan tarkastusvaliokunnan kattavassa selvityksessä vuodelta 2009<sup>1</sup>. Siinä valtion toimien alueellistamisen kymmenvuotisesta historiasta tehdään seuraavat johtopäätökset:

1. Valtiontaloudellisten vaikutusten arviointi ja seuranta on laiminlyöty.
2. Henkilöstöön kohdistuvat vaikutukset ovat usein kielteisiä.
3. Alueellistamistoimien myönteiset vaikutukset ovat toistaiseksi vähäisiä.
4. Henkilötyövuodet – eivät toiminnan tarpeet – ohjaavat alueellistamista.

---

1 Mäkelä, A. (2009). Valtion toimien alueellistaminen. Selvitys. Eduskunta, Tarkastusvaliokunta.

Tältä kannalta tilanne näyttää vähintäänkin haastavalta. Vaikka alueellistaminen on suuri muutos ja raportti ansiokas, voi kuitenkin ajatella, että alueellistaminen on yksi muutos – suuri ja merkittävä tosin – muiden jatkuvien muutosten joukossa. Yleisemmin muutosten lähteenä ovat erilaiset yhteiskunnalliset trendit ja organisaatioiden tarpeet. Monipaikkautumisen taustalla voi olla alueellistamispolitiikka ”pitää Suomi asuttuna”, jolloin monipaikkaisen työn muodot omaksutaan alueellistamisprosessin osana ja sitä tukemaan. Monipaikkaistumisen perusteina voivat olla myös muut tarpeet, kuten olla lähellä asiakkaita ja sidosryhmiä, löytää osajia koko Suomen alueelta ja tarjota heille joustavia työn muotoja. Teknologia mahdollistaa sen, että osajien ei aina tarvitse muuttaa tiettyyn fyysiseen paikkaan päätoimipisteen läheisyyteen, vaan työt voidaan tehdä myös kotoa tai muista etätyöpisteistä käsin. Osa yhteistyöstä sidosryhmienkin kanssa voidaan teknologian mahdollistamana tehdä etäältä mikäli eri organisaatiot näin haluavat.

## 1.2

### **Jatkuva muutos ja sen johtaminen**

Muutos on jatkuvaa useimmissa organisaatioissa. Ainakin sitä voi kuvata aaltoliikkeeksi, jossa staattisempaa suvantovaihetta seuraa muutospyrähdys. Joka tapauksessa muutos vaatii aina johtamista.

#### **Organisaatioteoreettisesta näkökulmasta muutosjohtamisen menetystekijöitä ovat ainakin**

- Aidon muutostarpeen tunnistaminen, vision luominen ja viestiminen
- Kehittämishankkeen rakentaminen määräaikaiseksi projektiksi
- Suunnittelu ja päämäärien asettaminen sekä niiden seuraaminen
- Innostava, esimerkkiä näyttävä johto, joka tiedottaa avoimesti kaikista muutoksen vaiheista
- Henkilöstön aito osallistaminen ja valmentaminen
- Kokonaisvastuullinen johtaja tai projektipäällikkö, joka tukee muutosprosessia ja motivoi henkilöstöä

7

Henkilöstön näkökulmasta erityisesti viestinnän ja henkilöstön osallistamisen merkitys on suuri. Psykologiselta kannalta muutos aiheuttaa aina epävarmuutta, joka tunnetusti saa ihmiset etsimään vihjeitä omasta asemastaan organisaation myller-ryksen keskellä. Tutkimuksissa on havaittu, että erityisesti kokemukset päätöksentekoprosessien ja johtamisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat myönteisesti henkilöstön käsityksiin muutoksista ja vähentävät epävarmuutta. Siten koetun oikeu-

## Esimerkki

Erään organisaation muutosmylläkässä onnistumisia muutoksenhaun näkökulmasta olivat selvästi muutoksista vastaavan projektipäällikön palkkaaminen sekä muutosvalmennus ja -tuki. Kehittämisen tarvetta oli etenkin muutosprosessin alkutaipaleella tiedottamisessa ja esimerkiksi johtamisessa. Osallistaminen koki kuitenkin kolauksen, kun henkilöstön kannattama keskeinen muutosratkaisu ohitettiin poliittisella, organisaation ulkopuolisella päätöksellä.

## 8

denmukaisuuden lisääminen aktiivisen viestinnän ja toiminnan läpinäkyvyyden avulla on yksi muutosjohtamisen kulmakivistä.

Tarkemmin oikeudenmukaisuuden tutkimuksesta voi johtaa seitsemän perusperiaatetta, joita ihmiset käyttävät arvioidessaan päätöksenteon ja kohtelunsa oikeudenmukaisuutta:

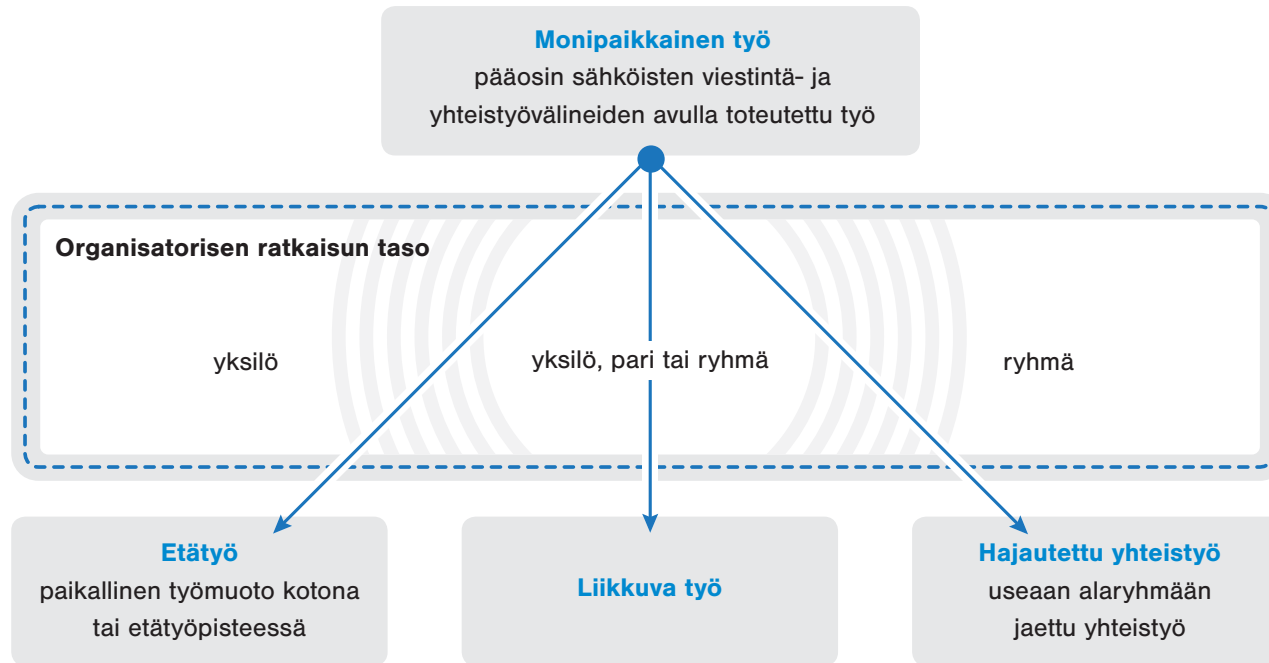
1. *Edustavuus*: Kaikki, joita päätös koskee, saavat sanoa mielipiteensä.
2. *Tiedon tarkkuus*: Päätökset perustuvat riittävän tarkkaan tietoon.
3. *Oikaistavuus*: Epäonnistuneet tai virheelliset päätökset voidaan purkaa.
4. *Puolueettomuus*: Päätöksentekijä ei aja omaa etuaan, hänellä ei ole "oma lehmä ojassa".

5. *Johdonmukaisuus*: Päätökset tehdään ajasta ja henkilöistä riippumatta samalla tavalla.
6. *Arvostus*: Päätöksentekijä kohtelee jokaista arvostaen ja kunnioittaen.
7. *Informatiivisuus*: Päätökset perustellaan rehellisesti ja perusteellisesti.

### 1.3

## Kohti monipaikkaisuutta

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan useissa paikoissa tapahtuvaa yksin työskentelyä ja eri paikoista käsin tehtävää yhteistyötä. Organisaation päätoimipiste on siten vain yksi työnteon monista paikoista. Monipaikkaisuus ei ole terminä aivan yksiselitteinen. Usein käsitteet sekaantuvat, joten



**Kuva 1:** Monipaikkaisuuden ulottuvuudet

kuvassa 1 esitetään monipaikkaisuuden kolme tärkeintä merkitystä. Etätyöllä tarkoitetaan päätoimipisteen ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä esimerkiksi kotona tai muussa etätyöpisteessä, kuten asiakkaan tiloissa tai toimistohotellissa. Liikkuva työ tarkoittaa useiden työpisteiden ja niiden välillä matkustamisen käyttämistä työskentelyyn. Termiä hajautettu yhteistyö käytetään silloin, kun yhteistyötä tehdään useista paikoista käsin sovitun

työnjaon mukaisesti. Monipaikkaista työtä siis tehdään yksin, työpareina ja erikokoisissa ryhmissä. Monipaikkainen työ on pääosin sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla tehtävää työtä.

Puhuessamme jatkossa monipaikkaisesta työstä yleisesti tarkoitamme kaikkia näitä kolmea työmuotoa. Joskus erittely on tarpeen, jolloin käytämme alakäsitteitä. Kaikkia näitä työnteon tapoja tehdään aina toisiinsa limittyneissä sosiaalisissa,

virtuaalisissa ja fyysisissä tiloissa, joihin palaamme seuraavissa luvuissa.

Lähtökohtina monipaikkaisen organisaation rakentamiseen ovat organisaation perustehtävä, olemassa olevat työnkuvat ja -prosessit sekä ennakoitavat tulevaisuuden tarpeet. Peukalosääntönä on se, että työ kannattaa tehdä siellä, missä se on mielekkäintä ja sen jalostusarvo on suurin. Usein monipaikkaisuuden perusteina ovat kuitenkin myös muut syyt.

Keskeisiä syytä monipaikkaiseen toimintamalliin siirtymiselle ovat organisaation yhteistyösuhteet sidosryhmiinsä. Jos viraston yhteistyökumppanit ja asiakkaat ovat eri puolilla Suomea, on usein järkevää sijoittua lähelle heitä. Samalla voidaan säästää matkakustannuksissa ja toimia ekologisesti kestävällä tavalla. Toisaalta teknologia mahdollistaa yhteistyön ja palvelun etäältä, eikä sivutoimistoja aina kannata perustaa joka puolelle maata.

Konkreettisen etätyöratkaisun valinta tehdään sovittamalla yhteen työ, työntekijän elämäntilanne (mukaan lukien asuinpaikka) ja työnteen edellytykset sekä työnantajaa että työntekijää tyydyttävällä tavalla. Onnistuakseen etätyö vaatii paitsi sopivat fyysiset tilat myös kunnolliset teknologiset yhteydet ja pääsyn organisaation tietojärjestel-

” Hajautetun ryhmätyön tutkimus kuitenkin osoittaa, että jopa kymmenen maantieteellisesti hajautuneen alaryhmän yhteistyö voi onnistua.

miin. On syytä muistaa, että laajakaistayhteydet eivät ole etenkin hajan-asutusalueella vielä itsensänselvyyttä, vaikka se nykyään perusviestintäpalveluihin kuuluukin. Lisäksi etätyössä vaaditaan työntekijältä oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä ja työnantajalta luottamusta. Vaikka etätyö on useimmiten yksilöllinen työmuoto, se ei mitenkään sulje pois mahdollisuutta, että etätyöntekijä osallistuu yhteistyötä vaativiin tehtäviin.

Osaavien työntekijöiden rekrytoiminen voi olla helpompaa, jos se ei edellytä työntekijän muuttoa päätoimipisteen paikkakunnalle. Yhden henkilön takia ei tietenkään perusteta uutta sivutoimipistettä, mutta jos esimerkiksi osaaminen on vahvasti alueellista ja kontakteja tietylle alueelle on paljon,

” Muutosprosessin alussa on hyvä muodostaa näkemys siitä, millaisia monipaikkaisen työn muotoja valitaan ja miten niitä tuetaan.

saattaa toimipisteen vuokraaminen olla kannattavaa. Työelämän muuttuessa monipaikkaisen toimintamallin mahdollistamat joustot työskentelypaikan suhteen voivat toimia myös valttina houkuteltaessa osajia organisaatioon.

Usein myös ajatellaan, että yhteistyö on parasta tehdä kasvokkain yhdessä fyysisessä paikassa. Hajautetun ryhmätyön tutkimus kuitenkin osoittaa, että jopa kymmenen maantieteellisesti hajautuneen alaryhmän yhteistyö voi onnistua. Teknologia on välttämätön ehto onnistumiselle, mutta yhtä tärkeää on yhteisen päämäärän pitäminen selvänä, luottamuksen rakentaminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttäminen. Nämä vaativat muun muassa aktiivista viestintää tavoitteista ja rakentavaa

palautetta tehtävistä, tehtävien ja yksikön työn organisointia toisistaan riippuvaisiksi ja jo yllä mainittujen reilujen kokemusten ja läpinäkyvyyden ylläpitämistä.

Yhteenvetona voi siis todeta, että siirtyminen monipaikkaisuuteen on aina muutos, joten kaikki se mitä yllä on sanottu muutoksista ja niiden johtamisesta pätee myös tähän ratkaisuun. Lisäksi monipaikkaisuuteen liittyy monia – usein väärä – uskomuksia joko sen vaikeudesta tai hyvästä toimivuudesta. Näin ollen monipaikkaistuminen tai sen välttäminen edellyttää huolellista pohdintaa ja ymmärrystä siitä, mitä monipaikkaisuuden eri muodot voivat olla. Muutosprosessin alussa on hyvä muodostaa näkemys siitä, millaisia monipaikkaisen työn muotoja valitaan ja miten niitä tuetaan. Näitä valintoja voidaan tarkentaa muutoksen edetessä ja samalla käydä vuoropuhelua henkilöstön kanssa siitä, mitä monipaikkaisuus oman organisaation toiminnassa tarkoittaa. ■

# 2

## Mihin päätökset työn organisoinnista perustuvat?

12

Päätökset työn organisoinnista tulisi perustaa ymmärrykseen organisaation ja sen yksiköiden perustehtävistä, työnkuvista ja -prosesseista. Kun ymmärretään mitä ja miten työtä tehdään, osataan myös tunnistaa, mitä työn tiloilta edellytetään erilaisten työtehtävien toteuttamiseksi. Työn tiloilla tarkoitetaan 1) sosiaalisia tiloja eli ihmisten välisiä sosiaalisia rakenteita ja vuorovaikutussuhteita, kuten yhteistyötä, työnjakoa ja johtamista, 2) virtuaalisia tiloja eli tietotekniikkaa ja sovelluksia, joilla työtä ja yhteistyötä tehdään, sekä 3) fyysisiä tiloja eli rakennettua ympäristöä, kuten toimistoa, etätyöpisteitä, kotia, julkisia ja liikkuvia tiloja. Nämä kolme tilaa limittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa: esimerkiksi fyysinen työtila ja teknologiset ratkaisut voivat paitsi mahdollistaa myös haitata yhteistyötä (kuva 2). Alla esitettävän ajattelumallin

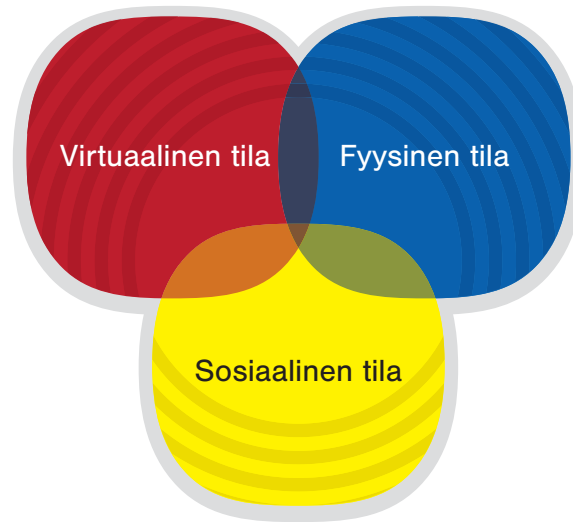
taustalla on periaate, jonka mukaan työ määrää sen tekemisen mielekkäät tilat.

### 2.1

#### Lähtökohtana työn analyysi

Miten sitten saadaan tietää, missä ja millaisissa tiloissa työ on *mielekkästä ja kannattaa* tehdä? Vastaus kuulostaa yksinkertaiselta: tunnistamalla perustehtävä sekä analysoimalla työtä ja työnkuvia, joita organisaatiossa esiintyy. Perustehtävällä tarkoitetaan organisaation olemassaolon tarkoitusta, joka nivoo yhteen sen yksiköiden ja työntekijöiden tavoitteet.

Työn analyysi pitää sisällään kaikki edellä mainitut kolme tilaa. Analyysin avulla tunnistetaan ne tilojen ominaisuudet, jotka tarvitaan työn onnistuneeseen toteuttamiseen. Eräs perustava kysymys analyysissä on se, miten vahvasti eri työt ovat riip-



**Kuva 2.** Työnteon edellytyksiä voidaan jäsentää työn sosiaalisten, virtuaalisten ja fyysisten tilojen avulla.

puvaisia toisistaan. Sosiaalisten tilojen kannalta riippuvuudet kertovat, mitkä työt ovat oleellisesti yksilötöitä ja mitkä vaativat ryhmätyötä. Virtuaalisten tilojen kannalta riippuvuudet vaikuttavat teknologisten yhteyksien laatuun ja määrään – milloin viestintään ja yhteistyöhön riittää sähköposti ja milloin tarvitaan esimerkiksi dokumenttien jaon tai videoyhteyden mahdollistavia sovelluksia. Yksilö- ja yhteistyötarpeet edellyttävät myös erilaisia fyysisiä tiloja: liikkuvat tilat, kuten juna, soveltuvat moniin yksilötyön tehtäviin, mutta intensiivinen hajautettu yhteistyö tarvitsee useimmiten myös fyysisen tukikohdan.

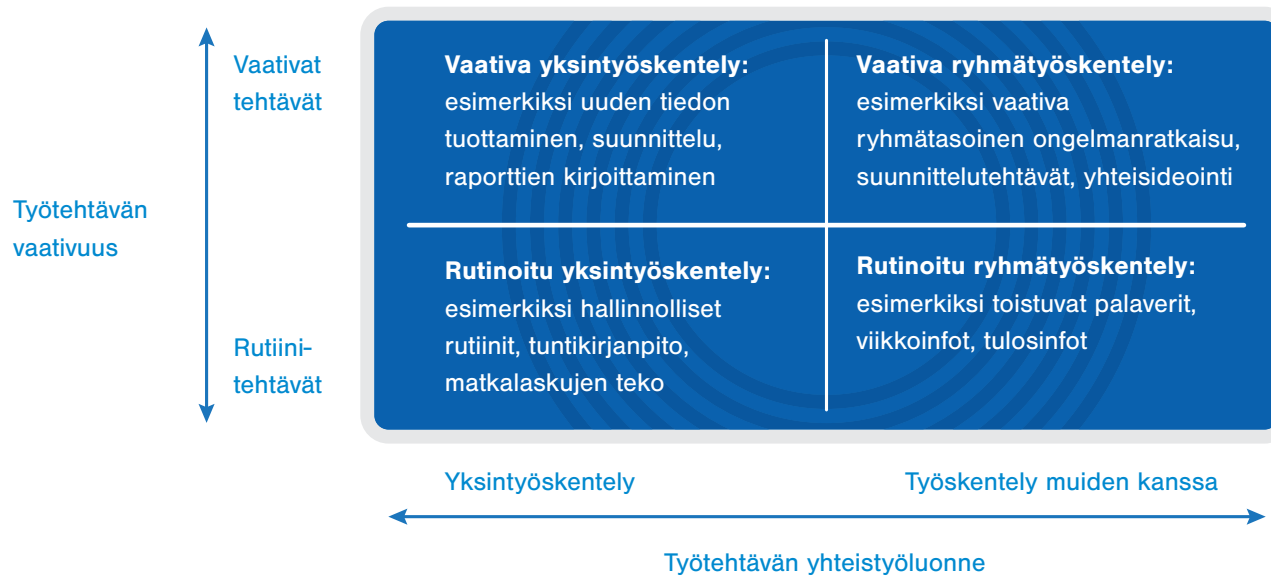
Kuten luvussa 1 todettiin, organisaatiot ovat useimmiten jatkuvassa muutoksessa. Työn analyysin kannalta muutos edellyttää ennakointia ja met-sän näkemistä puilta. Pelkkä lista siitä, ketkä tällä hetkellä tekevät minkälaista työtä, ei riitä. On myös yritettävä ennustaa organisaation perustehtävän näkökulmasta nykyisten – ja mahdollisten uusien – työtehtävien tarve tulevaisuudessa. Tämän pohjalta voidaan arvioida työn tekemisen muotojen pysyvyys ja muutoksen suunta. Jos uskotaan sokeasti nykyhetken vastaavan organisaation tilaa viiden tai kymmenen vuoden päästä, päädytään helposti yksinkertaistuksiin ja kestävämpiin ratkaisuihin.

Usein toistuva uskomus on nähdä organisaatio tiimien kokoelmana. Näin organisoidutaan nykyisten tiimien ympärille, varustetaan tiimien jäsenet nykyisten tarpeiden mukaisilla teknologiaratkaisuilla ja rakennetaan niille tiimitiloja. Moni työntekijöistä saattaa kuitenkin kuulua useaan eri tiimiin ja tehdä sen lisäksi keskittymistä vaativaa yksilötyötä. On myös hyvin mahdollista, että tällä hetkellä toimivista tiimeistä suurin osa on jo hajonnut vuoden päästä tiimityön projektimaisen luonteen vuoksi. Kustannuksiltaan ja pysyvyydeltään kouriintuntuvin haaste liittyy fyysisiin tiloihin etenkin, jos on oletettu, että tiimit toimivat parhaiten tiettyssä paikassa. Tämä lienee juuri se syy, miksi kiinteistöjen rakennuttajat puhuvat muuntojoustavuudesta eli siitä, että fyysiset tilat rakennetaan tarpeiden mukaan muunneltaviksi.

Miten työtä sitten analysoidaan? Aluksi tarvitaan riittävän kattava otos erilaisista töistä, joita organisaatiossa tehdään. Tässä henkilöstöosaston apu on korvaamaton. Otokseen valitaan edustajia ainakin eri osastoilta ja toimipisteistä (jos kyseessä on hajautettu organisaatio) sekä eri työn tyypeistä (esimiehet, asiantuntijat ja tukitehtävät). Analyysi toteutetaan lyhyillä haastatteluilla. Työtä voidaan analysoida ja kehittää myös työpajatyöskentelynä. Näissä kartoitetaan erilaisia töitä työtehtävien sisällön, työmenetelmien, yhteistyö- ja viestintäsuhteiden, johtamiskäytäntöjen, käytettävien IT-välineiden, fyysisten tilojen ja tulevaisuuden

visioiden kautta. Näin saadaan esiin organisaation toiminnan kannalta keskeiset työnkuvat ja -prosessit sekä niiden kehityspotentiaali, joista johdetaan tilatarpeet. Kannattaa myös muistaa, että monipaikkaiseksi soveltuva työ on usein tietotyötä. Työn analyysissä voi siis hyödyntää jaottelua tietotyön eri muotoihin. Tietotyölle on tyypillistä työtehtävien monimuotoisuus. Työ kokonaisuudessaan sisältää sekä rutiinitehtäviä että haastavia tehtäviä. Tietotyötä myös tehdään vaihtelevissa kokoonpanoissa: työ sisältää enemmän tai vähemmän keskittymistä vaativia yksintyöskentelyn jaksoja ja yhdessä kollegoiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa työskentelyn jaksoja (kuva 3).

Siihen, tehdäänkö työ fyysisesti yhdessä paikassa, hajautetusti vai näiden yhdistelmänä, vaikuttavat muutkin asiat kuin itse työn analyysin tulokset. Keskeisiä kysymyksiä ovat sidosryhmäsuhteet sekä ydinosaajien saatavuus ja sijoittuminen. Monipaikkainen työ on mielekäs fyysinen ratkaisu, jos osaajat ovat eri paikoissa, eikä heidän tuomisensa yhteen työpaikkaan tuo mitään merkittävää lisäetua. Fyysisesti hajautettu yhteistyö on perusteltua myös silloin, kun organisaation sidosryhmät tai asiakkaat sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan ja työ on oleellisesti riippuvaista näistä organisaation ulkopuolisista kontakteista. Moderni hajautetun työn tutkimus pikemminkin tukee näkemystä hajautetusta yhteistyöstä tehokkaana ratkaisuna kuin asettaa sen kyseenalaiseksi.



**Kuva 3:** Jaottelu tietotyön muotoihin työn analyysin tueksi

Monessa muutoshankkeessa vastaus on valmiina ennen kysymystä, eikä päätöksiä ole tehty yksinomaan sen perusteella, missä ja miten työ kannattaa tehdä. Ihannetapauksessa muutospolku ei ole poliitikkojen tai muiden organisaation ulkopuolisten vallankäyttäjien päätösten suoraviivaista toteuttamista, vaan oikeiden kysymysten esittämistä ja riittävän tarkkojen, hyvin informoitujen arvioiden tekoa. Pitkän muutosprosessin lopullisten valintojen tulisi pohjautua työn analyysiin ja sen esiin tuomiin tarpeisiin sosiaalisille, virtuaalisille

ja fyysisille tiloille. Todellisuudessa poliittiset intressit ja valta- sekä talousnäkökohdat kuitenkin usein sanelevat reunaehdot muutokselle ja tilojen valinnalle.

Yhteenvetona voi siis todeta, että työnkuvien ja työprosessien muutospotentialin sekä organisaation perustehtävän huomioiva analyysi tuottaa parhaan arvion optimaalisista työn tarpeista ja hajautuneisuuden asteesta. Ylätason päätös muutoksesta on kehikko, jossa kukin organisaatio rakentaa oman toimintamallinsa mielekkäimmällä mahdollisella tavalla. ■

# 3

## Muutosprosessi monipaikkaiseen työtapaan

16

Muutosprosessin alussa rakennettu visio monipaikkaisesta organisaatiosta konkretisoituu ihmisten muuttaessa tai toiminnan alkaessa toisella paikkakunnalla. Päätökset työntekijöiden maantieteellisestä sijoittelusta ja mahdollisuuksista tehdä etätöitä sekä tarve matkustaa luovat reunaehdoja hajautetun organisaation ja sen yksiköiden toiminnalle. Työskentelytapojen ja toimintakulttuurin muutos vie aikaa ja edellyttää organisaatiolta tukea. Ollakseen sujuvaa monipaikkainen työ vaatii kehittämistä ja jaetun ymmärryksen aktiivista rakentamista. Teknologia mahdollistaa tehokkaan yksintyöskentelyn, yhteydet toimipisteiden välillä ja yhteistyön, joten erilaisten ratkaisujen käyttöön ottoon on hyvä panostaa siirryttäessä monipaikkaiseen toimintamalliin. Fyysisten tilojen käyttö muuttuu hajautetun toiminnan myötä, joten mentä-

essä kohti monipaikkaisuutta myös niihin liittyvää ajattelutapaa on syytä uudistaa ja tukea työntekoa myös fyysisillä työtiloilla parhaalla mahdollisella tavalla.

### 3.1

#### Muutos ulottuu koko organisaatioon

Mitä muutoksessa odotetaan organisaation eri toimijoilta? On ilmeistä, että tarvitaan johdon ja työntekijöiden yhteistyötä sekä eri toimintojen asiantuntemusta. Siirryttäessä monipaikkaiseen työhön sekä työntekijöiden että esimiesten on aktiivisesti muutettava työtapojaan. Erityisen merkittävä rooli muutoksen suunnittelussa ja siihen liittyvissä ratkaisuisissa on henkilöstö- ja IT-osastoilla sekä toimintilojen suunnittelijoilla ja toteuttajilla.

Koska liikkuvaa ja monipaikkaista työtä voidaan periaatteessa tehdä minä tahansa aikana ja missä tahansa paikassa, työn toimintaympäristön hallinta on nostanut esille uusia vaatimuksia. Nämä vaatimukset haastavat muun muassa organisaatioiden toimintatavat ja pelisäännöt, henkilöstöosaston työn, IT:n tuen ja ylläpidon, tietoturva-asiat, tilojen käytön, esimiestyön, työsuojelun ja -terveyshuollon toiminnan sekä työntekijöiden totutut toimintatavat ja osaamisen. Voidaan kysyä, miten nykyiset työn organisoinnin ja johtamisen tavat sekä työvälineet sallivat joustavuuden ja soveltuvat päätoimipisteen ulkopuolella oleviin työn tekemisen paikkoihin? Näitä kysymyksiä on syytä pohtia organisaation monipaikkaistuesssa ja arvioida toimivatko ratkaisut päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevien näkökulmasta. Vaikka työntekijöiden autonomiaa oman työn organisoinnissa voidaankin lisätä, on organisaation tuettava työntekijöidensä työtä riippumatta siitä, missä se tehdään.

### 3.2

## Sosiaalisten tilojen muutos

Monet asiat työelämässä kirjataan tehtävä- ja prosessikuvauksiin, organisaatiokarttoihin ja erilaisiin sopimuksiin. Se mitä nämä viralliset kuvaukset kertovat työn tekemisen arjesta on varsin vaihtelevaa. Työn teon arki muodostuu niin sanotun virallisen organisaation lisäksi työn tekemisen epäviralli-

sista käytännöistä ja organisaatiossa ajan myötä kehittyneistä varsin vajavaisesti julkilausutuista pelisäännöistä.

Viralliset tehtävä- ja prosessikuvaukset ja organisaatorakenne ovat usein organisaation perustehtävän johdannaisia, kun taas työn hajauttamisen taustalla voivat olla sidosryhmäsuhteisiin, toiminnan mielekkyyteen, taloudellisiin tai muihin syihin liittyvät päätökset. Tästä seuraa, että virallinen organisaatio ei välttämättä monipaikkaisuuden myötä merkittävästi muutu. Joitain prosesseja, virallisia ohjeita ja menettelytapoja voidaan toki joutua muuttamaan. Radikaalimmin muuttuvat totut epäviralliset toimintamallit ja pelisäännöt tai ainakin niin soisi tapahtuvan, koska monipaikkaisuus edellyttää osin uusia työtapoja ja työn tekemisen malleja. Paikallisesti juurtuneet mallit voivat pahimmillaan tukehduttaa ja estää tehokkaan monipaikkaisen työn.

Pelissäätöjä ja toimintatapaa voidaan muuttaa keskustelemalla yksikkötasolla siitä, mitä monipaikkaistuminen tarkoittaa yksikön toiminnan ja yhteistyön kannalta. Keskusteluille on muutoksessa varattava aikaa ja niiden käyminen on viimekädessä esimiesten vastuulla. Myös henkilöstön aktiivisuus muutoksessa on tärkeää. Oman aktiivisuuden kautta työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin. Hajautetussa työssä toimivan yhteistyön edellytykset, kuten yhteiset tavoitteet, selvä työnjako,

## Miksi työn tarkka organisoiminen on tärkeää monipaikkaisessa työssä?

- Työnjaon tarkka miettiminen muutoksen yhteydessä selkeyttää johtamista ja ohjausta.
- Tavoitteiden kytkeminen toimintaan työnjakoa mietittäessä selkeyttää rooleja ja vastuita.
- Erityisesti hajautetussa työssä johtaminen ja työn etenemisen seuranta on haastavaa. Niinpä näihin kannattaa panostaa organisaation monipaikkaistuesssa enemmän kuin paikallisessa työssä.
- Työnjaon suunnittelu tuo toimintaan läpinäkyvyyttä selkeyttämällä kokonaisuuden ja hajautettujen yksiköiden tai ryhmien välisiä yhteyksiä.

18

luottamus ja toisten kunnioittaminen, korostuvat paikalliseen toimintatapaan verrattuna. Tästä syystä siirryttäessä monipaikkaiseen toimintaan on syytä käydä läpi työntekijöiden ja esimiesten keskinäisiä odotuksia sekä heidän näkemyksiään yhteistyön edellytyksistä. Toimintatapojen muutosta voi olla tarpeen tukea valmennusprosessin avulla. Hyvä valmennus lisää ymmärrystä monipaikkaisesta työstä ja tarjoaa keinoja toimintatapojen muutokseen, mutta myös monipaikkaisen yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen.

Aktiivinen ja avoin viestintä muutosten keskellä on aina hyvin tärkeää, kuten luvussa 1 todettiin.

” Radikaalimmin muuttuvat totut epäviralliset toimintamallit ja pelisäännöt tai ainakin niin soisi tapahtuvan, koska monipaikkaisuus edellyttää osin uusia työtapoja ja työn tekemisen malleja.

Monipaikkaisuus sinällään edellyttää oman erityispanostuksen viestintään, koska on tärkeää, että kaikki työntekijät toimipaikan sijainnista tai koosta riippumatta ymmärtävät missä mennään, mitä johdolle heiltä edellyttää ja miksi erilaisia päätöksiä tehdään. Tutkimus osoittaa selvästi, että säännöllinen, avoin ja aktiivinen viestintä lisää monipaikkaisessa työssä muun muassa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta. Samalla lisääntyy päätösprosessien läpinäkyvyys ja kokemukset reilusta kohtelusta, jotka puolestaan vähentävät epävarmuutta tulevaisuudesta. Siirryttäessä monipaikkaiseen toimintatapaan organisaation pitäisikin suunnitella muutosviestinnän lisäksi viestintäkanavat ja -tavat myös jatkoa ajatellen. Keskeisiä kysymyksiä ovat, miten ja millä keinoilla monipaikkaisessa organisaatiossa voidaan tiedon jakamisen lisäksi rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Menestyksellisen monipaikkaisen työn kulmakiviä ovat luottamus, koettu oikeudenmukaisuus ja yh-

teenkuuluvuuden tunne, jotka puolestaan lisäävät työntekijöiden motivaatiota, tehokkuutta ja halua pysyä organisaatiossa.

Luottamus on monipaikkaisen työn kannalta keskeistä paitsi kollektiivisena sosiaalisena ilmiönä eli yleisenä luottamuksen ilmapiirinä myös johtamisen ja siihen liittyvän kontrollin tärkeänä vastapainona. Kun paikallisen työn suora seuranta – kurkistaminen huoneeseen tai pikainen keskustelu työn etenemisestä – muuttuu ainakin osittain monipaikkaisessa työssä epäsuoraksi, sähköisesti välittyneeksi työn seuraamiseksi, vaaditaan johtajilta luottamusta työntekijöihinsä. Joillekin ihmisille luottamus on tutkitusti hankalampaa kuin toisille, mutta persoonallisuudenpiirteistä huolimatta on etäältä toimivan johtajan muutettava työskentelymalliaan ja luotava pelisääntöjä uudelleenlaiselle työn ohjaamiselle ja seurannalle. Luottamuksen ja kontrollin välille pitää itse asiassa luoda tasapaino. Liika kontrolloiminen, erityisesti sähköisten viestintävälineiden kautta on usein vielä selvemmin näkyvä osoitus johtajan epäluuloista kuin paikallisessa työssä. Toisaalta ei johtaminen voi olla passiivista luottamustakaan – se olisi varsin sinisilmäistä. Toimittaessa monipaikkaisesti esimiehen on hyvä yhdessä työntekijöiden kanssa sopia, miten työtä seurataan. Sovittujen kokonaisuuksien tekeminen ja välitavoitteiden saavuttaminen ajallaan sekä työn laatu voivat olla monipaikkaisen työn kontrolloinnin perustana.

### Esimerkki

Eräässä organisaatiossa otettiin käyttöön läsnäolotiedon näytävä sovellus tavoitettavuuden parantamiseksi. Käyttöönotto aiheutti epäilyksiä tiedon käyttämisestä työnteon kontrollointiin. Osa työntekijöistä epäili esimiehen ja kollegoiden seuraavan etäällä työskentelevien työssäoloa läsnäolotiedon perusteella, eikä halunnut käyttää sovellusta. Yksikössä tarvittiin keskustelua ja yhteisiä sopimuksia siitä, miten työtä seurataan sekä miten ja miksi läsnäolotietoa käytetään.

Erityisesti etätyössä tai pienessä toimipisteessä työskenteleviä uhkaa monipaikkaisessa työssä eristyminen ja huoli omasta osaamisesta ja jaksamisesta. Tarvitaan siis sosiaalista tukea, joka on sekä ammatillisiin kysymyksiin vastaamista että tunnetukea vaikeissa tilanteissa. Miten sitten voi pitää huolta riittävästä tuesta ilman päivittäisiä tapaamisia kasvokkain? Tietotekniikka voi olla tässä varsin tehokas ratkaisu, vaikka siihen ei helposti uskota. Esimerkiksi jatkuva läsnäolotieto ja mahdollisuus jatkuvaan kanssakäymiseen pikaviestimen (chatin) avulla toimivat usein varsin hyvin. Monipaikkaisesti työskenneltäessä on muistettava, että muukin kuin työkeskeinen teknologiavälitteinen jutustelu on tarpeen – ei paikallisessakaan työssä aina pelkkää rautaista asiaa puhuta. Tälle

## Esimerkki

Erään monipaikkaisen projektin alussa vallitsi yleinen innostus ja projektin osapuolilla oli suuria yhteistyötä ja toistensa osaamista koskevia odotuksia. Ajan kuluessa toinen osapuolista alkoi ihmetellä, miksi yhteistyökumppanit eivät hyödyntäneet osaamistaan projektissa. Keskeinen tekijä pettymysten taustalla oli hajautetun yhteistyön pelisääntöjen puutteellinen sopiminen: yhteistyön alussa ei ollut sovittu riittävän selkeästi kuka vastaa mistäkin, milloin ja missä muodossa tuotokset luovutetaan, miten eri osapuolien osaamista sovelletaan, kenellä viime kädessä on valta päättää ja ohjata projektia, ja miten menetellään konfliktitilanteissa.

20

voidaan varata yhteistä aikaa esimerkiksi muuttamalla yksikköpalaverien käytäntöjä siten, että asialistan käsittelyn ohella palaverit tukevat myös sosiaalista vuorovaikutusta. On myös hyödyllistä sopia, että kaikki ovat riittävän hyvin tavoitettavissa IT-välineiden avulla. Kun siirrytään monipaikkaiseen toimintatapaan, on siten tärkeää paitsi mahdollistaa sosiaalinen vuorovaikutus IT-välineiden avulla mutta myös rakentaa yhteisiä käytäntöjä sen ylläpitämiseksi. Vaikka sosiaalista tukea voidaan välittää teknologian avustuksella, on hyvä muistaa, että monipaikkainen työskentely

ei välttämättä sovi kaikille yksilöille. Kaikki eivät myöskään halua työskennellä etäältä, vaikka se heidän työnkuvaansa sopisikin.

### 3.3

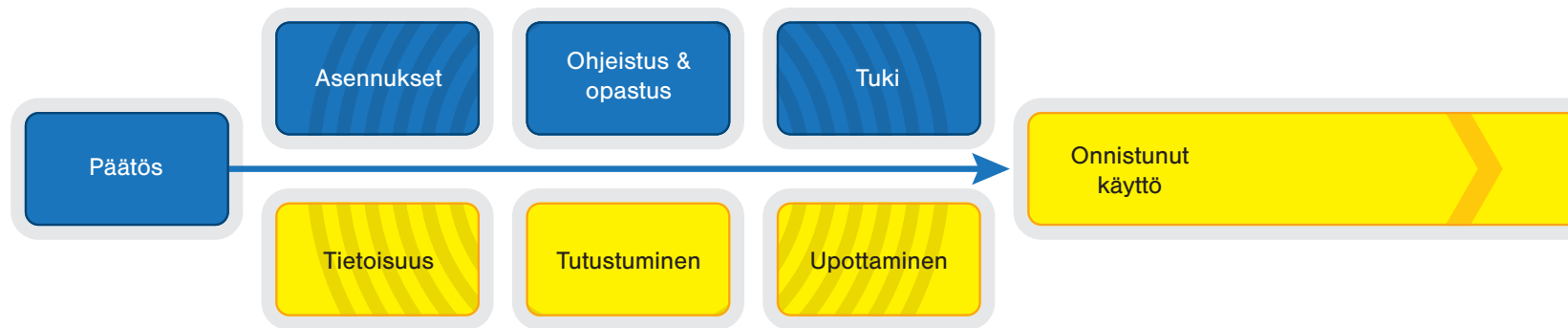
## Virtuaalisten tilojen muutos

Organisaation toimintatavoissa tapahtuva muutos edellyttää teknisten ratkaisujen tarpeen ja tarjonnan tunnistamista. Organisaation monipaikkaistuesssa tarvitaan usein uusia välineitä toiminnan mahdollistajiksi. Uusien välineiden käyttöönotto onnistuu parhaiten selkeän strategian turvin. Monipaikkaisuus edellyttää työntekijöiden välisen etäisyyden huomiointia käyttöönottoprosessin kaikissa vaiheissa. Nämä vaiheet on esitetty kuvassa 4.

#### 3.3.1.

### Tietoteknisten välineiden valinta

Järjestelmiä valittaessa ovat lähtökohtina työntekijöiden työtehtävien ja työympäristöjen asettamat vaatimukset. Organisaation tulee tunnistaa työntekijöiden kriittisimmät tarpeet IT:n suhteen ja pyrkiä vastaamaan ensisijaisesti niihin. Näin turvataan motivaatio uusien järjestelmien käyttöönottoon. Tarpeisiin vastaaminen on tärkeää myös siksi, ettei käyttöön otettaisi omin päin toimivuudeltaan ja tietoturvaltaan kyseenalaisia ratkaisuja. Organisaatio siis valitsee ratkaisut, joista työntekijät puolestaan voivat valita eri tilanteissa ja työskentelypaikoissa



Kuva 4. Käyttöönottoprosessi

heidän työtänsä parhaiten tukevat vaihtoehdot. Monipaikkaisen työn tietotekninen tukeminen rakentuu hyvään perusasioiden osaamiseen. Kaikkiin tunnistettuihin yhteistyötarpeisiin on löydettävissä toimiva ratkaisu. Ongelmaksi muodostuu pikemminkin useiden, kenties päällekkäisten, ratkaisujen tarjoaminen. Jotta tarjonta olisi riittävän laaja, ei päällekkäisyysongelmaa voida kuitenkaan kokonaan poistaa.

Organisaation valitessa työntekijöilleen tarjottavia ratkaisuja punnitaan eri järjestelmien kustannuksia, luotettavuutta, yhteensopivuutta olemassa oleviin järjestelmiin, saatavilla olevaa tukea, hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä. Monipaikkaisesti

toimivan organisaation tapauksessa viimeiseksi mainittu on erityisen tärkeä, sillä käyttöönoton ja käytön tuki on usein vaikeammin saatavilla kuin paikallisesti toimittaessa.

Jos työ on luonteeltaan eriaikaisesti suoritettavaa ryhmätyötä, riittää viestinnän ja tiedostojen jakamisen hallintaan sähköposti ja verkkolevyt sekä tehokkaampana ja monipuolisempana välineenä erilaiset ryhmätyötilat. Tiivistä yhteistyötä ja aktiivista viestintää tukemaan tarvitaan välineitä, jotka mahdollistavat helpon, tavoittavan yhteydenoton ja välittömän palautteen. Tällaisia ovat esimerkiksi pikaviestin (chat) sekä omalta työasemalta käydyt videoneuvottelut ja verkkokokoukset.

### Kriittisiä kysymyksiä viestintä- ja yhteistyövälineiden valintaan:

- Onko olemassa välineitä, joita useimmat työntekijät jo käyttävät?
- Ovatko hankittavat välineet yhteensopivia jo olemassa olevien välineiden kanssa?
- Sopivatko olemassa olevat/hankittavat välineet työntekijöiden viestintätarpeisiin erilaisissa tilanteissa?
- Mahdollistavatko viestintä- ja yhteistyövälineet sen, että oleellinen tieto löytyy keskitetysti yhdestä paikasta?
- Mihin teknologiaan monipaikkaisen työn tekijät pääsevät käsiksi päätoimipisteen ulkopuolella?
- Osaavatko kaikki käyttää hankittavia välineitä?
- Miten työntekijät saadaan käyttämään valittuja välineitä?
- Onko kaikilla mahdollisuus käyttää tarvittaessa IT-tuen palveluja?
- Onko tietoturvaan kiinnitetty huomiota?
- Ovatko hankittavat viestintä- ja yhteistyövälineet myös tärkeiden sidosryhmien saatavilla?

Lisäksi on selvitettävä työntekijöiden tarve liikkuvaan työhön eli työntekoon esimerkiksi asiakkaan luona tai matkustettaessa. Työssä tarvittavat tietovarannot, sovellukset ja palvelut tulisivat olla käytettävissä tarpeen vaatiessa myös liikkuvassa työssä. Mitä enemmän liikutaan, sitä tärkeämpää on käytössä olevien välineiden nopeus; päätelaitteiden tehokkuus ja tietoliikenneyhteydet. Liikkuvasti työskennellessä toimitaan yksinomaan välineiden varassa ja hitaasti toimiva teknologia aiheuttaa helpommin turhautumista kuin toimistolla.

Monien välineiden valinnassa on huomioitava myös yksikön koko tai yksittäisissä tilanteissa yhteistyöhön osallistujien lukumäärä. Esimerkiksi ryhmätyötilat ovat suunniteltu 2-30 hengelle ja pikaviestin kahden henkilön tai pienryhmän kesken käytäviin keskusteluihin. Virtuaalikokouksissa palaverin vetäjän rooli kasvaa eri pisteiden ja osallistujien lukumäärän kasvaessa.

Usein suurin yksittäinen käyttöä rajoittava tekijä on välineiden puuttuminen yhteistyötahoilta. Kun työntekijä valitsee viestintävälinettä yksittäisessä käyttötilanteessa, on hänen tiedettävä, mitkä mahdollisuudet yhteistyökumppanilla on viestintään. Tämä korostuu erityisesti monipaikkaista työtä tekevässä organisaatiossa. Sama haaste kohdataan yhteydenotoissa organisaation ulkopuolisiin, toimintatavoiltaan vieraisiin tahoihin. Sidosryhmien kanssa toimimiseen kannattaa rakentaa selvä

ohjeistus rinnakkaisten tai korvaavien ratkaisujen löytämiseksi.

Monipaikkaisen organisaation toiminnalle elintärkeän teknologian on oltava erityisen varmaa toiminnaltaan ja tietoturvaltaan. Koska useiden eri järjestelmien käyttö muodostuu helposti rasisitteeksi, tulee teknologiaratkaisut miettiä yhdenmukaisesti toimivaa kokonaisuutta ajatellen. Myös käytössä olevat tietoliikenneyhteydet rajaavat käyttömahdollisuuksia. Ohjeistukseen ja motivointiin tulee panostaa erityisesti silloin, kun on valittu ryhmälle entuudestaan vieraita välineitä. Tuki- ja koulutuspalveluiden laatu ja saatavuus on varmistettava myös etätyöntekijöiden näkökulmasta.

### 3.3.2

#### **Välineiden käyttöönotto**

Kun päätös uusien työvälineiden ja järjestelmien käyttöönotosta on tehty, aloitetaan asennukset ja niistä tiedottaminen. Kriittistä käyttöönottoprosessissa on uusien järjestelmien asennusten riipeys ja asennettujen järjestelmien toimivuus. Erityisesti tässä on huomioitava päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevät.

Uusista järjestelmistä ja niiden kanssa tarvittavista laitteista tiedottamisen olisi tapahduttava systemaattisesti. Tiedottamisen tulisi tapahtua viimeistään asennusten alkaessa, vaikka ohjeistus sovellusten käyttöön tulisikin vasta myöhemmin. Uusia sovelluksia esiteltäessä on olennaista, että

#### **Esimerkki**

Eräässä organisaatiossa etäasennusten viivästyminen ja erilaiset yhteysongelmat korostuivat päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevien kohdalla. Hajautuneesti toimivien työntekijöiden halukkuus uusien järjestelmien käyttöön oli jo valmiiksi alhainen aiemmin koettujen teknisten vaikeuksien takia. Etäasennusten viivästyminen kasvatti turhautumista teknologiaa kohtaan ja lisäksi ulkopuolisuuden tunnetta suhteessa päätoimipisteessä työskenteleviin kollegoihin.

henkilöstölle hahmottuu kokonaiskuva niiden ominaisuuksista ja käyttötarkoituksista.

Työntekijöiden tutustuttamisessa uusiin järjestelmiin tarvitaan organisaatiolta tukea ja aikaa, jotta sovellusta opittaisiin käyttämään riittävän sujuvasti. Osa tästä tuesta on koulutus, joka tulisi järjestää mahdollisimman pian järjestelmän asennusten jälkeen. On kuitenkin varmistettava ensin, että esiteltävä järjestelmä todella toimii halutulla tavalla. Parhaiten koulutustilaisuuksien tarkoitusta palvelevat riittävän pienet ryhmät ja henkilökohtainen opastus paikan päällä. Työvälineiden käytön harjoittelu tulee suunnitella tarkoin ja tehdä siitä mielekästä. Koulutuksissa olisi syytä paneutua välineiden ominaisuuksien lisäksi niiden onnistuneen käytön toimintatapoihin ja käytäntöihin. Esimerkiksi verkkokokousvälinei-

den käyttöä voidaan kouluttaa pitämällä toimiva ja tehokas verkkokokous pelisääntöineen, jolloin välineen ominaisuuksia opitaan hyödyntämään osana sujuvaa kokouskäytäntöä.

Kun käyttövarmuus on saavutettu, tulee järjestelmä upottaa työhön, mikä vaatii totuttujen työskentelytapojen muuttamista. Lähtökohtana ovat työprosessit ja niiden kautta syntyvät tarpeet erilaisille sovelluksille. Yhteistyötä tekevien yksiköiden sisällä on hyvä miettiä, mitä tarkoitusta varten ja millä tavoin uusia välineitä käytetään. Toimintatapojen muuttamisessa olennaista on vanhoista tavoista poisoppiminen ja sitoutuminen yhdessä uusiin toimintatapoihin. Käyttöönottoa ja käyttöä tuettaessa tulisi erityisesti huomioida henkilöt, jotka voivat merkittävästi edistää käyttöönottoa, kuten esimiehet ja muut aktiiviset osallistujat. Heidän vaikutuksensa muuhun ryhmään on usein kriittistä käyttöönoton onnistumiselle.

Jos uusien järjestelmien käyttöön liittyy teknistä epävarmuutta, tulee ongelmat määrittää ja korjata mahdollisimman nopeasti. Järjestelmien käytön seuranta on hyvä jatkaa myös käyttöönoton jälkeen. Näin voidaan varmistaa, että niiden käyttö on tehokasta ja vastaa tarkoitustaan. Seuranta onnistuu esimerkiksi erilaisten kehitys- tai koulutuslaisuusien yhteydessä tai jatkuvammin erilaisten kyselyjen ja palautejärjestelmien avulla.

On hyvä muistaa, että onnistunut käyttöönotto edellyttää myös henkilövoimavarojen varaamista

” Onnistuneeseen käyttöön vaaditaan tarve ja halu tehdä yhteistyötä, tekniikan toimivuus ja käyttövarmuus sekä välineiden käyttöä tukevien käytäntöjen selkeys kaikille käyttäjille.

niin järjestelmien asennukseen kuin valmennukseenkin. Samoin tarvitaan työntekijöiltä aikaa ja motivaatiota perehtyä uusiin teknologioihin. Yksittäiselle käyttäjälle on hyötyä viestintä- ja yhteistyöjärjestelmistä vain, jos samat välineet ovat käytössä onnistuneesti tarpeeksi monella yhteistyötaholla. Onnistuneeseen käyttöön vaaditaan tarve ja halu tehdä yhteistyötä, tekniikan toimivuus ja käyttövarmuus sekä välineiden käyttöä tukevien käytäntöjen selkeys kaikille käyttäjille. Näiden perusedellytysten on oltava kunnossa jokaisella yhteistyöhön osallistuvalla, jotta käyttötilanne olisi onnistunut.

### 3.4

## Fyysisten tilojen muutos

Toimitiloihin kohdistuu suuria odotuksia ja vaateita, sillä etätyö ja hajautettu yhteistyö oletusarvoisesti synnyttävät tarpeen käyttää useita paikkoja työskentelyyn. Yksittäisen työntekijän kannalta vaihtoehtoisten fyysisten tilojen määrä kasvaa ja niitä saatetaan vaihdella aiempaa useammin. Työtä

tehdään useissa paikoissa päätoimipisteen ulkopuolella ja lisäksi matkustetaan niiden välillä. Organisaation näkökulmasta tärkeää on pyrkiä tukemaan työntekoa ja sen tehokkuutta työtilojen avulla siinä määrin kuin se on mahdollista. Vaikuttamalla työtiloihin ja -olosuhteisiin voidaan vaikuttaa myös työn tavoitteiden toteutumiseen. Haasteena monipaikkaisen organisaation näkökulmasta on se, että vain osaan niistä paikoista, joissa työntekijät työtään tekevät, voidaan vaikuttaa suoraan. Osa monipaikkaisen työn fyysisistä tiloista on muiden tahojen tai ei kenenkään vastuulla, ja niihin voidaan vain sopeutua. Tämä voi tapahtua teknologian avulla tai yksinkertaisesti sovittamalla työtehtäviä ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja rajoituksiin, esimerkiksi puutteellisiin tietoliikenneyhteyksiin.

Työn tukeminen fyysisten tilojen näkökulmasta perustuu sekä organisaatiossa tehtävän työn tuntemiseen että vaihtoehtoisten työnteon paikkojen tunnistamiseen. Kuten sosiaalisten ja virtuaalisten myös fyysisten tilojen kohdalla erilaiset työtehtävät asettavat erilaisia tarpeita työympäristöille ja työtilojen ominaisuuksille. Työn analyysin tarkoituksena on selvittää, millaisia työtiloja työlle kannattaa valita ja rakentaa, sekä missä paikoissa työtä on mahdollista tehdä. Toisinaan esimerkiksi työn sisältö, tietoturva tai asioiden luottamuksellisuus edellyttävät, että työtä tehdään vain päätoimipisteessä. Erilaiset työtilat voivat sekä tukea että haitata työn tekemistä. Jos työ on pääasiassa

vaativaa asiantuntijatyötä, jossa vuorovaikutuksen tarve on vähäistä, tukevat sitä parhaiten tilat, jotka mahdollistavat keskittymisen ja yksityisyyden. Tiivistä yhteistyötä tekevien ryhmien tilatarpeet puolestaan liittyvät vuorovaikutuksen ja koordinaation helpottamiseen. Nykyaikana tietotyö on usein luonteeltaan monipuolista ja vaativaa asiantuntijatyötä, jossa erilaiset tehtävät asettavat erilaisia tarpeita fyysisille tiloille. Tällöin myös toimitilojen tulisi tukea työntekijöitä mahdollistamalla valinnan yksityisten ja yhteistyötä vahvistavien työtilojen välillä. Monipaikkainen toimintamalli lisää usein myös työntekijöiden liikkuvuutta työnteon paikkojen välillä. Toimitilojen joustavuus tukee myös liikkuvia ja tilapäisesti paikalla olevia työntekijöitä.

Voidakseen tukea työntekoa ja sen tehokkuutta organisaation on myös tunnistettava päätoimipisteen lisäksi sen ulkopuolella tarjolla olevat tilat, joita monipaikkaisessa ja usein liikkuvassa työssä voitaisiin tarvita ja käyttää. Päätoimipisteen lisäksi monipaikkaisen työskentelyn fyysiset tiloja voivat olla koti, liikkuvat tilat (esim. junat, autot), muut työpaikat (esim. asiakkaan tilat, etätyökeskukset) sekä niin sanotut kolmannet työpaikat eli erilaiset julkiset tilat (esim. hotellit, kahvilat). Nämä työympäristöt pitävät sisällään erilaisia työtiloja ja -pisteitä. Ymmärtämällä mitä mahdollisia työnteon paikkoja on, millaisia ne ovat ja miten työn tekeminen niissä sujuu, voidaan organisaatiossa arvioida, mitä muutoksia esimerkiksi teknologisissa ratkai-

## Esimerkki

Eräessä organisaatiossa rakennutettiin uudet päätoimitilat, jotka suunniteltiin tukemaan monipaikkaista toimintatapaa. Tilojen suunnittelu perustui organisaatiossa tehtävän työn profilointiin ja joustavuuden mahdollistamiseen. Henkilöstön sijoittamisella haluttiin tukea tehtäväprosessien mukaista yhteistyötä. Edes ylimmälle johdolle ei nimetty pysyviä omia työhuoneita. Henkilöstö valmennettiin uusien toimitilojen käyttöön ja yhteisten tilankäyttöä koskevien pelisääntöjen sopimiseen.

## 26

suissa tarvitaan työnteon tukemiseksi. Virtuaalisia ja fyysisiä tiloja voidaankin tarkastella kokonaisuutena, jonka puitteissa työntekijä voi kulloinkin valita työlleen sopivan tilan. Teknologia ja fyysiset tilat voivat molemmat sekä mahdollistaa että rajoittaa toistensa käyttöä.

Monipaikkaistuminen edellyttää siis organisaatiolta fyysisten tilojen näkökulmasta ajattelutavan muutosta. Työn tukeminen fyysisiä tiloja kehittämällä edellyttää myös päätoimipisteen ulkopuolisten työympäristöjen ja -tilojen huomioimista sekä fyysisten ja virtuaalisten tilojen tarkastelua kokonaisuutena. Fyysisten tilojen sopivuutta orga-

nisaatiossa tehtävän työn tekemiseen voi arvioida seuraavan kuuden kysymyksen avulla<sup>2</sup>.

1. Yhteydenpidon helppous muihin yhteisön jäseniin: tukeeko paikka mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa?
2. Helppopääsyisyys organisaation tietokantoihin: onko paikasta pääsy organisaation olennaisiin tietolähteisiin, dokumentteihin, referenssimateriaaleihin?
3. Oman yksityisyyden säätelyn mahdollisuudet: voiko työntekijä säädellä ja rajata muiden yhteydenpitoa häneen näin halutessaan?
4. Soveltuvuus ryhmä- ja yhteistyöhön: tukeeko paikka toimintaa, jossa moni henkilö työstää yhteistä työn kohdetta samanaikaisesti?
5. Luottamuksellisuuden turvaamisen mahdollisuudet: salliiko paikka ulkopuolisten pääsyn käsiteltävään materiaaliin ja informaatioon?
6. Paikan mahdollistaman läsnäolon aste: miten yksityiskohtaista paikasta toteutuva yhteydenpito on? ■

---

2 Harrison, A., Wheeler, P. & Whitehead, C. (Eds.) (2004) *The Distributed Workplace*. Abingdon: Spon Press.

# 4

## Miten toimitaan monipaikkaisesti?

Monipaikkaista työtä tehdään eri paikoista käsin pääosin sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla. Luvussa 1.3 erittelimme monipaikkaisen työn ulottuvuuksia sekä syitä sille, miksi organisaatio voi päätyä valitsemaan monipaikkaisuuden toimintamallikseen joko koko organisaation tai sen osien tasolla. Kun organisaatiossa on päädytty monipaikkaiseen organisaatiomalliin, ja työn analysoinnin tuloksena on tunnistettu tarpeita sosiaalisia, virtuaalisia ja fyysisiä tiloja koskien (luku 2), seuraa tätä muutosprosessin suunnittelu ja aloitus (luku 3). Tässä luvussa tarjoamme ohjeita sille, miten monipaikkaista työtä johdetaan, miten hajautettu yhteistyö mahdollistetaan, mitkä teknologiset ratkaisut sopivat mihinkin tilanteeseen ja millaiset fyysiset puitteet tukevat erilaisia monipaikkaisen työn muotoja.

### 4.1

#### Monipaikkaisuuden aste vaihtelee

Monipaikkaisuutta voidaan ajatella jatkumona, jossa merkittävin erotteleva tekijä on kasvokkain tapaamisten määrä. Toisessa päässä jatkumoa organisaatiomallina on paikallisesti toimiva organisaatio, jossa työskennellään pääasiassa yhdessä toimipisteessä ja kasvokkain kohtaamisia on säännöllisesti. Viestintä- ja yhteistyöjärjestelmien rooli ei ole yhtä merkittävä kuin monipaikkaisesti toimitaessa, eikä teknologisten ratkaisujen vastaavuutta erilaisiin työn tarpeisiin ole välttämättä analysoitu kovinkaan tarkasti. Työympäristöä kuvaa perinteinen toimisto, jossa yhteistyötä tekevät yksiköt on sijoitettu samoihin tiloihin ja työpisteitä vaihdetaan tai muutetaan harvoin. Jatkumon toisessa päässä on

puolestaan täysin hajautettu toimintamalli. Tällöin organisaatiossa tai sen yksikössä on päädytty suureen määrään pitkien välimatkojen päässä sijaitsevia työpisteitä tai etätöyratkaisuja. Työntekijät työskentelevät työpisteissään melko pysyvästi, eikä organisaatiolla ole varsinasta päätoimipistettä, joka toimisi organisaatiossa kohtaamisen paikkana. Vuorovaikutus on lähes täysin teknologiavälitteistä ja kasvokkain kohtauksia on harvoin.

Jatkumoiden väliin sijoittuu niin sanottu monipaikkainen hybridimalli, joka yhdistää paikalliseen työhön hajautettuja ja liikkuvia työn muotoja. Tämä toimintamalli on todennäköisesti täysin hajautettua yleisempi, joten monipaikkaista työtä käsitellään seuraavassa laajemmin pääasiassa tämän mallin näkökulmasta. Vaikka monipaikkainen toimintamalli kuulostaa pääasiassa fyysisiin tiloihin liittyvältä ratkaisulta – missä paikoissa työtä tehdään – on sillä aina myös sosiaalisia eli organisoitumiseen ja yhteistyöhön liittyviä ja virtuaalisia eli teknologiavalintoihin liittyviä tärkeitä lähtökohtia ja seurauksia. On myös syytä huomata, että monessa organisaatiossa voidaan yksikkötasolla toimia useamman mallin mukaan. Yhdessä organisaatiossa voi siis olla paikallisesti toimivia, täysin hajautetusti toimivia sekä erilaisia työn muotoja yhdisteleviä yksiköitä.

## 4.2

### **Monipaikkainen toimintamalli**

Monipaikkaisesti toimivassa organisaatiossa yhdistetään paikalliseen työhön hajautettuja ja liikkuvia työn muotoja. Esimerkkinä monipaikkaista valtionhallinnon organisaatiosta voi olla seuraava kuvaus: Valtaosa organisaation työntekijöistä työskentelee yleensä suurimman osan työajastaan organisaation päätoimipisteessä. Osa henkilöstöstä on kuitenkin sijoitettu sidosryhmien lähelle erikokoisiin alueyksiköihin ympäri Suomea. Työntekijöillä on mahdollisuus tehdä etätöitä sovitussa määrin ja monet hyödyntävät mahdollisuutta työskentelemällä välillä kotonaan ja lähitoimistossa. Osa työntekijöistä matkustaa tehtäviensä takia lähes viikoittain, osa harvemmin. Matkat Suomessa tehdään pääasiassa junalla ja omalla autolla, toisinaan lennetään esimerkiksi Eurooppaan. Toimistotilojen ja kodin lisäksi työskentelytiloina voivat olla sidosryhmien tilat sekä julkiset ja liikkuvat tilat, kuten hotelli, lentokenttä tai juna. Jotkut työskentelevät myös toimistohotelleissa. Työtä tehdään eri paikoissa joko yksin, kasvokkain muiden kanssa paikallisesti tai hajautettuna yhteistyönä teknologiavälitteisesti.

Organisaatiossa on erilaisia työntekijäryhmiä, joiden tarpeet niin yhteistyön ja viestinnän kuin teknologian ja tilojenkin suhteen vaihtelevat paljon. Jotta työtä voidaan tukea riittävästi, edellyttää se henkilöstön profilointia eli työn analyysia ja työn

teon paikkojen tunnistamista (ks. luku 2). Paikallista ja monipaikkaista työtä yhdistävässä organisaatiossa työn sujumiseen vaikuttavat pitkälti samat seikat kuin paikallisesti toimivassa organisaatiossa. Erityispiirteensä organisaation toimintaan tuovat muun muassa viestinnän teknologiavälitteisyys ja kasvokkain tapaamisten epäsäännöllisyys, työntekijöiden epätasainen jakautuminen eri toimipisteisiin ja heidän liikkuvuutensa.

#### 4.2.1

### Sosiaaliset tilat

Paikallista työtä hajautettuun ja liikkuvaan työhön yhdistelevä organisaatio on usein toiminnaltaan joustava. Organisaatiossa on mahdollista hyödyntää sidosryhmien lähellä toimivien työntekijöiden osaamista ja tietämystä toimiympäristöstään. Monipaikkainen toimintatapa on joustava myös työntekijöiden näkökulmasta. Jos työtä tuetaan tarkoituksenmukaisella johtamisella ja teknologisilla ratkaisuilla, on työntekijöillä enemmän mahdollisuuksia valita kulloisenkin tilanteen mukaan, missä työtä kannattaa tehdä. Lisäksi päätoimipiste voi tarvittaessa tarjota kehittymismahdollisuuksia tai uusia tehtäviä, jos toiminta alueyksikössä lakkaa.

Riskinä monipaikkaisessa toimintamallissa on, ettei hajautuneisuutta osata tai muisteta ottaa riittävästi huomioon organisaation johtamisessa, viestinnässä ja työn arjessa. Alueyksiköissä

### Konfliktien hallinta on keskeistä monipaikkaisessa työssä:

Hyvin toimiva viestintä ja selkeät pelisäännöt ehkäisevät tehokkaasti haitallisia konflikteja seuraavilla tavoilla:

- Väärintulkintojen riski laskee.
- Tiimin jäsenet havaitsevat konfliktit ajoissa.
- Syntyvä luottamuksen ilmapiiri helpottaa konfliktien ratkaisua.

Konfliktin ratkaisussa auttaa, kun:

- Syntynyt ristiriita otetaan aktiiviseen käsittelyyn.
- Erilaiset näkemykset pyritään keskustelun kautta yhdistämään parhaalla tavalla.
- Kahden ihmisen välinen konflikti eristetään muusta työyhteisöstä.

toimivat ja toisinaan etätyötä tekevät työntekijät voivat tällöin kokea eristyneisyyttä organisaatiosta. Työntekijäryhmien välille voi syntyä jaotteluita ja vastakkainasetteluja työpaikan sijainnin perusteella, mikä puolestaan voi heijastua yhteistyöhön työntekijöiden välillä.

Kyse ei välttämättä ole tietoisesta toisten huomiotta jättämisestä. Samassa toimipisteessä työskentelevät ovat yleensä enemmän

## Esimerkki

Eräässä projektissa päätettiin käyttää uutta toimintatapaa päätoimipisteen aloitteesta. Suurin osa projektitiimin aluetoimipisteen työntekijöistä ei tuntenut uutta mallia ja resurssit muutoksen hallinnalle olivat siten rajalliset. Yrityksen johto kannatti uudistusta organisaation markkinavalttina, mutta ei näkyvästi eikä koko organisaation tasolla kertonut sen perusteita tai sisältöä. Aluetoimipisteessä uudistus koettiin lähinnä riesaksi, joka aiheutti hankaluuksia tuttuun ja toimivaksi koettuun perinteiseen prosessiin. Lopputuloksena oli projektin sisäinen syytely ja ongelmien hedelmätön henkilöityminen.

30

vuorovaikutuksessa keskenään kuin eri pisteissä toimivat työntekijät. Syy on yksinkertainen: heillä on enemmän mahdollisuuksia satunnaisille kohtaamisille ja keskusteluille. Vähäisempi vuorovaikutus voi johtaa siihen, etteivät työntekijät tunne muualla työskenteleviä eikä heidän työtään. Kynnys huomata yhteistyömahdollisuuksia ja jakaa osaamista eri toimipisteissä toimivien välillä voi tällöin kasvaa. Monipaikkaisuus ei kuitenkaan ole este tiiviille yhteistyölle. Myös täysin hajautunut organisaatio tai yksikkö voi tehdä tiivistä ja jatkuvaa yhteistyötä, mikäli työ sitä edellyttää ja yhteistyötä tuetaan riittävästi teknologian avulla. Harvemmat tilaisuudet

tavata ja tutustua johtavat myös siihen, että monipaikkaisessa toiminnassa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen on syytä panostaa tavallista enemmän. Henkilökohtaisen perehdyttämisen lisäksi uusille työntekijöille voidaan järjestää etäperehdytystä verkon ja teknologian välityksellä.

Hajautuneisuuden huomioiminen organisaation toiminnassa ja johtamisessa voi vähentää erottelua päätoimipisteessä ja muualla työskenteleviin. Viestinnällä on jälleen suuri vaikutus siihen, miten tehokkaasti monipaikkainen organisaatio toimii. Päätoimipistekeskeinen viestintä, jossa yhteisiä asioita ei katsota myös alueellisten toimipisteiden tai liikkuvien työntekijöiden näkökulmasta, voi tahattomasti korostaa erotte-  
lua. Kyse on myös tiedon kulkemisesta toiseen suuntaan; hajautuneesti toimivilta työntekijöiltä päätoimipisteeseen. Organisaation ja yksiköiden toiminnan ja rakenteiden suunnittelussa on hyvä taata vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia yhteiseen päätöksentekoon. Teknologian merkitys korostuu monesta paikasta käsin tehtävässä ja liikkuvassa työssä. Se on myös keskeinen viestinnän väline, joten sähköisesti välittyneen viestinnän laatuun ja avoimuuteen on syytä panostaa. Toimivien teknologisten ratkaisujen tarjoaminen koko henkilöstölle paikasta riippumatta mahdollistaa menestyksellisen monipaikkaisen työn.

” Tiedon ja tietämyksen jakaminen sekä yhteistyön sujumisesta huolehtiminen ovat jokaisen työntekijän vastuulla.

Monipaikkaisuus ja liikkuvuus heijastuvat koko organisaation ja sen yksiköiden sekä työryhmien työhön. Työn sujumiseksi on tärkeää, että yksikön tai työryhmän jäsenet ovat tietoisia yhteisistä tavoitteista, prosesseista ja niiden etenemisestä. Kun osa yksikön jäsenistä työskentelee samassa paikassa, haasteena on, ettei käydyistä keskusteluista välttämättä muisteta kertoa kaikille asianosaisille. Säännölliset virtuaalipalaverit mahdollistavat yhteisen näkemyksen syntymisen. Virtuaaliset ryhmätyötilat voivat tukea tehtävien ja vastuiden jaon selkeyttä sekä ajankohtaisista asioista tiedottamista ja niistä keskustelua. Yksikössä, jossa osa työntekijöistä liikkuu paljon, on haasteena myös tavoitettavuus. Kysymys tavoitettavuudesta voidaan ratkaista teknologian avulla mutta myös sopimalla pelisääntöjä tavoista ja ajoista, jolloin kollegaan tai esimieheen on sopiva aika ottaa yhteyttä

Teknologiaratkaisujen lisäksi yhteistyötä voi helpottaa sopimalla yhteisistä toimintatavoista sekä varaamalla aikaa vapaamuotoisemmalle jutustelulle ja ideoinnille. Aikaa voi varata säännöllisten

### **Monipaikkaisessa organisaatiossa johtajilla ja esimiehillä tulisi olla seuraavia ominaisuuksia:**

- Avoin, myönteinen asenne, joka kohdistuu ratkaisujen hakemiseen sen sijaan, että johtaja hakisi syytä olla jatkamatta hajautettua työtä.
- Tuloksiin suuntautuva johtamistyyli. Muodollista rakennetta ja toimintatapaa sekä kontrollia painottavat eivät ole todennäköisesti tehokkaita johtajia.
- Tehokkaat sekä viralliset että epäviralliset viestintätaidot etäällä työskentelevien ja paikallisten työntekijöiden suuntaan, mikä auttaa myös verkostojen luomisessa yli maantieteellisten rajojen.
- Kyky delegoida tehokkaasti ja seurata, että työ tulee tehdyksi.

### **Monipaikkaisen organisaation työntekijät puolestaan tarvitsevat seuraavia taitoja:**

- ryhmä- ja yhteistyötaidot,
- teknologian käyttötaidot,
- itsensä johtamisen taidot,
- rajojenhallintataidot,
- sosiaaliset taidot,
- toimivat sosiaaliset verkostosuhteet.

virtuaalipalaverien yhteyteen tai pitää esimerkiksi viikoittaisia virtuaalikalaveriä. Riittävän usein toistuvien virtuaalitapaamisten lisäksi säännölliset kasvokkain tapaamiset ovat tärkeitä. Myös näissä tilaisuuksissa on syytä varata riittävästi vapaata aikaa myös epämuodolliseen keskusteluun.

Tiedon ja tietämyksen jakaminen sekä yhteistyön sujumisesta huolehtiminen ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Esimiehen tärkeä tehtävä on kuitenkin varmistaa, että tapaamisia kasvokkain ja virtuaalisesti on riittävästi, että tiedon ja osaamisen jakamiselle on tilaa ja keinoja, ja että pohja yhteistyölle on kunnossa. Esimiehen aktiivinen ote ja viestintä tukevat yksikön toimintaa ja sisäisiä suhteita. Monipaikkainen työskentely edellyttääkin johtajilta ja työntekijöiltä hieman erilaisia ominaisuuksia tai ainakin tiettyjen ominaisuuksien erityishallintaa verrattuna paikalliseen työhön.

#### 4.2.2

##### **Virtuaaliset tilat**

Monipaikkaisessa toiminnassa on virtuaalisten tilojen kannalta olennaista välineiden sopivuus kulloiseenkin tehtävään. Eri välineiden käytöstä ja yleisestä sopivuudesta eri tehtäviin voidaan esittää tutkimukseen perustuvia ohjeita.

*Virtuaalokokouksilla* tarkoitetaan teknologiavälitteisiä neuvotteluja. *Videoneuvottelun* etuina *puhelinpalaveriin* nähden on rikkaampi ja luonnollisempi vuorovaikutus. Videokuva helpottaa keskit-

tymistä neuvotteluun, mikä on tärkeää erityisesti pidemmissä neuvotteluissa. Myös puheenvuorojen pyytäminen ja puhujan tunnistaminen onnistuu videoneuvottelussa puhelinpalavereja helpommin. Puheenvuorojen pyytäminen ja jako vaativat kuitenkin yhteisesti sovittuja käytäntöjä, mielellään tukea sovellukselta sekä niiden käyttöön harjaantumista.

Videoneuvotteluja voidaan pitää *videokonferenssijärjestelmillä varustetuissa neuvotteluhuoneissa*. Neuvotteluhuoneisiin voi kokoontua kaikki samassa paikassa työskentelevät, mikä helpottaa tilannetta teknologiaan tottumattomilla henkilöillä. Monilla monipaikkaisen organisaation työntekijöillä, kuten etätyöntekijöillä, ei ole mahdollisuutta videoneuvotteluhuoneiden käyttöön. Siksi tarvitaan *sovellusta neuvotteluun omalta työasemalta* käsin. Tämä ratkaisu helpottaa spontaanien kokousten järjestämistä, mikä on tärkeää tiivistä yhteistyötä tekevissä yksiköissä. Omalta työasemalta neuvottellessa on mahdollista myös muiden sovellusten samanaikainen käyttö, esimerkiksi pikaviestittely. Kun videoneuvottelujen järjestäminen tapahtuu vaivattomasti, voidaan kokouksia jakaa helposti lyhyempiin jaksoihin. Omalta työasemalta neuvottellessa on huomioitava myös valo- ja ääniympäristön suunnittelu kokoukselle sopivaksi.

*Verkkokokouksella* tarkoitetaan videoneuvotteluun yhdistettyä dokumentin tai sovellusten jakoa. Dokumentin jako kokouksessa mahdollistaa sen vuorovaikutteisen läpikäynnin ja samanaikaisen

yhdessä työstämisen. Verkkokokous on tehokkaampi vaihtoehto sähköpostilla välitettävälle liitetiedostoille. Sujuva käyttö ja luottamus käytön onnistumiseen vaativat harjoittelua.

*Sähköposti* soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan jakaa tietoa suurelle ryhmälle. Sen käyttö on ajasta riippumatonta ja sitä käytetäänkin organisaatioissa paljon. Sähköpostin kasautuminen on kuitenkin ongelmallista. Viestit hukkuvat helposti muiden joukkoon, eikä niihin talletettua tietoa ole helppo löytää jälkikäteen ilman järjestelmällistä lajittelua tai hyvää hakutoimintoa. Sähköpostin käsittely kuormittaa usein työntekijöitä tarpeetomasti. Sähköpostilla tapahtuvassa viestinnässä myös virheellisten tulkintojen riski on merkittävä. Erilaiset pidempää vuoropuhelua vaativat tehtävät hoituvat tehokkaammin muilla välineillä.

*Pikaviestin (chat)* soveltuu erityisesti nopeisiin ja lyhyisiin kysymyksiin ja epämuodolliseen keskusteluun. Sitä voidaan käyttää myös päivittäisessä, tiiviissä yhteydenpidossa ja työn organisoinnissa. Keskustelu pikaviestimellä on nopea aloittaa ja helppo lopettaa. Pikaviestin toimii hyvin rinnakkaisviestinä esimerkiksi puheluiden, videoneuvotteluiden ja kokouksien yhteydessä. Pikaviestimellä mutkattomammin tapahtuva epämuodollinen viestintä voi helpottaa yhteydenottoa myös työasioissa. Keskusteluhistorian näkeminen auttaa sovittujen asioiden dokumentoinnissa ja tarpeen vaatiessa tapahtumien päivittämisessä poissaolon

## Näin järjestät virtuaalokokouksen

1. Valmistaudu hyvin ennen virtuaalokokouksen aloitusta. Pyydä osallistujia tulemaan videoneuvottelutilaan tai kirjautumaan verkkokokoustyötilaan hyvissä ajoin. Näin kokous pääsee alkamaan ajallaan.
2. Nimeä palaverin puheenjohtaja ja sihteeri. Puheenjohtajan rooli korostuu virtuaalisessa palaverissa. Hänen tehtävänsä on pitää huoli esimerkiksi aikataulussa ja agendassa pysymisestä.
3. Kysy aluksi jokaiselta pikaiset kuulumiset, esimerkiksi aluetoimipisteen päivänpolttavat uutiset. Lyhyt kuulumisten vaihto luo henkilökohtaisen ja lämpimän tunnelman palaveriin.
4. Sovi puheenvuorojen jakamisesta ja pyytämisestä. Puheenvuorojen jakokäytäntö jäntevöittää kokousta. Videoneuvottelussa hyvä tapa on viittaaminen.
5. Voit aktivoida osallistujia pyytämällä kommenttikierrosta. Kommenttikierros saa kaikki pohtimaan keskustelussa olleita asioita.
6. Lopeta palaveri vetämällä keskustelun pääkohdat yhteen ja kertaamalla tehdyt päätökset. Yhteenveto vahvistaa tunnetta neuvottelun hyödyllisyydestä.
7. Sihteeri lähettää keskustelumuistion osallistujille heti virtuaalipalaverin päätyttyä. Muistio kiteyttää päätökset ja perustelujen pääkohdat.

jälkeen. Lisäksi epämuodollinen keskustelu helpottaa tutustumista ja yhteisöllisyyden rakentumista. Parhaiten pikaviestikeskustelu toimii pienillä osallistujamäärillä.

*Läsnäolotiedot* kertovat kollegoille tavoitettavuudesta ja niiden aktiivinen käyttö helpottaa yhteydenottojen ajoittamista. Läsnäolotiedoista on merkittävää etua erityisesti monipaikkaisesti työskennellessä, ne auttavat viestinnän kohdentamisessa ja välineen valinnassa. Parhaimmillaan läsnäolotiedot toimivat kertoen tavoitettavuuden eri viestintävälineillä erikseen. Esimerkiksi kokouksissa puhelimeen vastaaminen ei sovi, mutta keskusteluja voi tarvittaessa käydä pikaviestimellä. Ratkaisut, jotka tarjoavat samassa paketissa yhteistyötahtojen yhteys- ja läsnäolotiedot, tukevat monipuolista viestintää.

Erilaiset *virtuaaliset ryhmätyötilat* helpottavat laajempien aiheiden tai projektien parissa tehtävää yhteistyötä. Ryhmätyötiloja käyttämällä tiedon jakaminen ja jäsentely helpottuvat ja on mahdollista tukea yhteistyön koordinoitua. Ryhmätyötilojen käyttö vähentää sähköpostien määrää sisäisessä viestinnässä. Ryhmätyötilojen integroiminen käytössä oleviin viestintävälineisiin tekee yhteistyöstä sujuvampaa, mutta ne voivat muuttua myös taakaksi, jos niiden arvoa ei ymmärretä tai käyttö jää marginaaliseksi.

” On varmistettava, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus valittujen välineiden käyttöön: riittävät laitteistot, verkkoyhteydet ja osaaminen.

Monipaikkaisesti toimivien ryhmien sitoutumista organisaatioon voidaan tukea varsinaisen työn ulkopuolisiin, organisaation yleisempiin asioihin keskittyvillä *intranet* sivustoilla. Erilaiset tiedotukset ja sosiaalisesti rakentuvat *wikit* ja *blogit* voivat tukea yhteisöllisyyttä ja hiljaisen tiedon välittymistä. Vuorovaikutteinen keskustelu tallentuu blogiin ja on kaikkien asiaankuuluvien saavutettavissa. Mahdollisia ovat myös avoimet, organisaatiosta ulospäin viestivät sosiaalisen median välineet. Haasteena edellä mainituissa välineissä ovat muun muassa työntekijöiden motivoiminen sisällöntuotantoon ja tiedon pitäminen ajankohtaisena. Näiden välineiden arvo kasvaa aktiivisen käyttäjäkunnan lisääntyessä.

Yleisesti ottaen on varmistettava, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus valittujen välineiden käyttöön: riittävät laitteistot, verkkoyhteydet ja osaaminen. Myös viestinnän käytäntöjen osallistava rakentaminen siirryttäessä monipaikkaiseen toimintaan – sekä aina esimerkiksi uuden

## ” Monipaikkaisessa toimintatavassa fyysisiltä tiloilta edellytetään joustavuutta.

työryhmän tai tiimin alkutapaamisessa – helpottaa teknologiavälitteistä yhteistyötä jatkossa. Uusien sovellusten käyttöönotto ja työhön upottaminen onnistuu helpommin, kun 1) teknologia on toimintavarmaa ja tarkoituksenmukaista, 2) työntekijät ymmärtävät teknologian hyödyt työn kannalta ja 3) heillä on mahdollisuus harjoitella käyttöä riittävästi. Aktiivisella esimiehellä ja/tai kollegalla on käyttöönotossa ja työhön upottamisessa merkittävä rooli. Käyttövarmuus mahdollistaa luontevan yhteydenoton välineestä riippumatta eri yhteistyötahoihin. Teknologian käytön määrään vaikuttaa myös yleinen innostus ja motivoituneisuus. Myönteinen asenne työhön kanavoituu myös teknologian hyödyntämiseen.

### 4.2.3

#### **Fyysiset tilat**

Fyysisten tilojen suunnittelulla ja toteutuksella voidaan sekä tukea että haitata työntekoa ja tavoitteiden saavuttamista. Monipaikkaisessa toiminta-

tavassa fyysisiltä tiloilta edellytetään joustavuutta. Työntekijöille tulee tarjota erilaisia työntekoa tukevia työtiloja siellä missä työtä kulloinkin tehdään. Jos tarjolla on useita vaihtoehtoja, työntekijöiltä puolestaan edellytetään, että he valitsevat työympäristönsä ja kulloistakin tehtävää parhaiten tukevan työtilan. Taloudelliset ja käytännölliset seikat vaikuttavat toki työtehtävien ohella siihen, minkälaisia fyysisiä tiloja voidaan tarjota sekä missä paikoissa ja minkälaisissa tiloissa työntekijät lopulta työtään tekevät. Organisaation tulisi kuitenkin pyrkiä tukemaan henkilöstön tekemää työtä toimitilas suunnittelulla, jonka lähtökohtana ovat työntekijöiden työ ja tehtävät eikä esimerkiksi organisatorinen asema.

Tutkimusten mukaan toimitilat voivat vaikuttaa työn tuottavuuteen etenkin tilojen toiminnallisten eli vuorovaikutus- ja häiriötekijöiden kautta (ks. taulukko 1). Toimistoympäristö voi tilallisilla ratkaisuilla mahdollistaa ja tukea vuorovaikutusta työntekijöiden välillä mutta myös haitata sitä. Myös työntekijöiden sijoittaminen toimitiloihin vaikuttaa töiden sujumiseen. Työskenneltäessä samoissa toimitiloissa jo 50 metrin välimatka samassa kerroksessa, tai sijoittuminen eri kerroksiin, vähentää työntekijöiden vuorovaikutuksen todennäköisyyttä samalla tavalla kuin toimiminen eri toimitiloissa tai paikkakunnilla. Työn tuottavuuteen vaikuttavat myös häiriötekijät ja keskeytykset etenkin keskittymistä ja ajattelutyötä edellyttävissä tehtävissä.

## Esimerkki

Eräässä organisaatiossa tarjottiin läsnäolotiedot ja pikaviestin koko henkilöstön käyttöön. Myös samoissa fyysisissä tiloissa työskentelevät hyödynsivät välineitä tarkastaakseen, onko käytävän päässä istuva kollega paikalla työpisteessään ennen kuin lähtivät tapaamaan häntä.

*Taulukko 1: Työn tuottavuuteen vaikuttavat toimistoympäristön tilalliset (viihtyisyys ja pohjapiirros) ja toiminnalliset (vuorovaikutus ja häiriöt) piirteet<sup>3</sup>*

Luokka	Piirteet
Viihtyisyys	Ilmanvaihto, lämmitys, luonnonvalo, keinovalo, sisustustyyli, siisteys, yleinen viihtyisyys, fyysinen turvallisuus
Toimiston suunnitelma ja pohjapiirros	Epäviralliset kohtaamispaikat, viralliset kokoustilat, hiljaisen työskentelyn tilat, yksityisyys, henkilökohtaiset säilytystilat, yhteiset säilytystilat, työpiste
Vuorovaikutus	Työhön liittyvä vuorovaikutus, työhön liittymätön vuorovaikutus, luova fyysinen ympäristö, yleinen ilmapiiri, asema suhteessa kollegoihin, asema suhteessa välineisiin, yleinen toimiston ilme, virkistäytymismahdollisuudet
Häiriötekijät	Keskeytykset, ahtaus, melu

<sup>3</sup> Haynes, B.P. (2008) An evaluation of the impact of the office environment on productivity. Facilities. Vol. 26, No. 5, pp. 178-195.

*Päätoimipisteen monitilaympäristö.* Suuri osa organisaation fyysisistä työtiloista löytyy useimmiten päätoimipaikasta. Myös fyysisten tilojen käytön suunnittelussa on syytä lähteä työn analyysistä ja erilaisten tehtävien tukemisesta tilaratkaisujen avulla. Monitilaympäristö mahdollistaa sopivan työtilan valinnan kulloiseenkin työtehtävään (kuva 5). Monitilaympäristössä on erikokoisia ryhmätyötiloja ja kohtaamispaikkoja erikokoisille neuvotteluille. Monikäyttöisessä toimistorakennuksessa on rauhallisia työtiloja keskittymistä vaativille töille ja säilytystiloja palvelemaan tehtäviä, joissa tarvitaan runsaasti kirjallista materiaalia. Joustavuus on monitilaympäristön keskeinen ominaisuus, sillä toimittiloissa on myös helposti muunneltavia ryhmä- ja yhteistyötiloja. Muunneltavuus on erityisen tärkeää siksi, että työtä tehdään yhä useammin projekteissa, jotka ovat määräaikaista ja niiden kokoonpano vaihtelee. Mahdollisuus siirtyä joustavasti päivän aikana yksilö- ja yhteistyötilojen välillä tukee työntekijöitä, joiden tehtävät vaihtelevat.

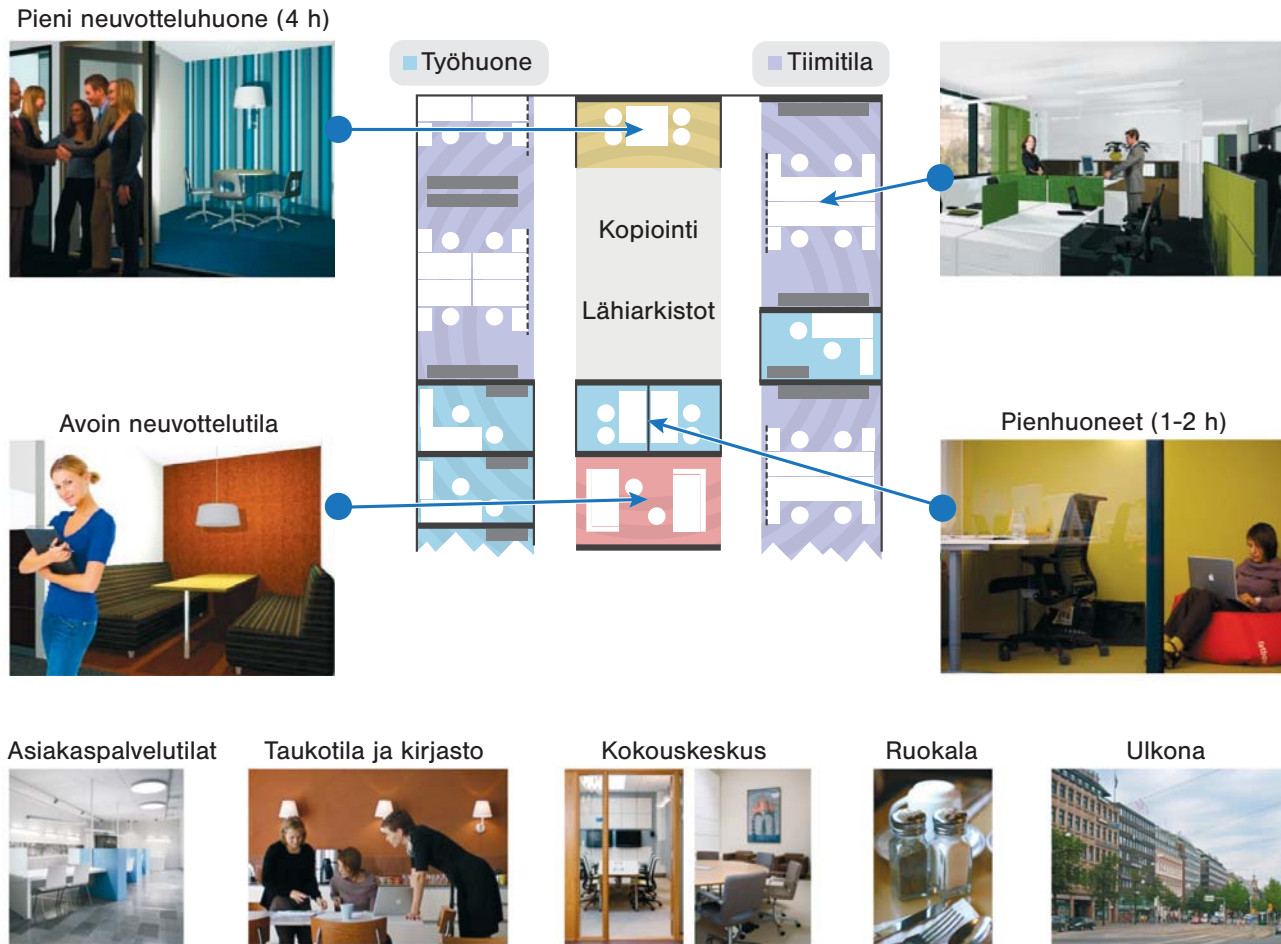
Toimitilojen joustavuus ja monikäyttöisyys tukevat monipaikkaista toimintaa, jossa tilatarpeet vaihtelevat henkilöstön liikkussa toimipisteiden välillä. Liikkuville työntekijöille sekä niille etätöntyöntekijöille, jotka käyttävät päätoimipistettä tukipisteinänsä silloin tällöin, on varattava niin sanottuja mobiilin työntekijän työpisteitä. Lisäksi tarvitaan liikuteltavia laatikostoja, joihin säilyttää työssä tarvittavia välineitä ja materiaaleja. Liikkuvat työn-

### Esimerkki

Erään yrityksen tilahallinto oli menestyksellä käyttänyt suurta avotilaa, jonka keskellä oli viihtyisä kahvittelu ja -keskustelualue. Hyvin paikallisesti toimiva tilahallinto-osasto koki erityisesti keskeisen jutustelualueen edistävän tiedon jakamista. Kun sama tila annettiin usean eri hajautettua työtä tekevän ryhmän käyttöön, tilahallinnon edustajat yllättyivät tilojen alhaisesta käyttöasteesta ja viihtyisän kahvipisteen olemattomasta käytöstä. He eivät olleet huomanneet, että hajautettua työtä tekeville ryhmille ei ollut erilaisten töidensä takia tarvetta tiedon jakamiseen. Lisäksi moni ryhmien jäsenistä oli paljon liikkeellä eikä siis ollut työpisteessään jatkuvasti.

tekijät eivät välttämättä tarvitse omaa työpistettä vaan tullessaan toimistolle he voivat etsiä vapaan pöydän ja tuolin.

*Koti.* Toimittaessa monipaikkaisesti työntekijät voivat valita sopivan paikan työn tekemiselle myös organisaation päätoimipisteen ulkopuolelta. Esimerkiksi keskittymistä vaativat yksilötyöt, joissa ei lähtökohtaisesti tarvita nopeita verkkoyhteyksiä, sopivat hyvin etätöiksi kotiin. Oleellista on, että työtiloja ei automaattisesti siirretä yksittäisen työntekijän kustannukseksi. Etätö kotoa käsin on ensisijaisesti työntekijän elämäntilanteen ja työn luonteen yhteensopivuuden sanelema ratkaisu, joka



Kuva 5. Esimerkki monitilaympäristöstä (lainattu: Pasi Katila, Kenny Hytönen ja Pekka Prokkola, Workspace Oy).

sovitaan työntekijän ja esimiehen kesken. Kotona tehtävän etätöiden keskeisiä haasteita ovat työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja riittävästi varusteltu kotitoimisto. Etätöitä voidaan tehdä myös *etätökeskuksissa tai satelliittitoimistoissa*, joille on

luonteenomaista niiden sijainti lähellä työntekijöiden asuinpaikkaa.

*Sidosryhmien tilat.* Monipaikkaisessa toimintatavassa voidaan myös päätyä ratkaisuun, jossa työntekijä toimii sidosryhmien tai muiden yhteis-

## ” Monipaikkaisesti toimivan organisaation fyysiset ratkaisut ovat siis erittäin monipuolisia. Joko–tai -ratkaisujen sijaan on usein tehtävä sekä–että -ratkaisuja.

työtahojen välittömässä läheisyydessä. Fyysisten tilojen näkökulmasta tällaiseen hajautuneisuuteen voi vastata monella tavalla. Työpisteet voivat sijaita yhteistyötahojen tiloissa, jos tästä päästään sopimukseen. Tällöin on kuitenkin tärkeää varmistaa, että organisaatoraja ei katkaise työntekijän pääsyä ryhmätyön kannalta tärkeisiin tietokantoihin tai verkkoihin. Paikkoihin, missä on muutamaa henkilöä suurempia keskittymiä organisaation työntekijöitä, kannattaa perustaa etätoimipiste esimerkiksi sopivaan vuokratilaan. Vuokratiloissa saman organisaation työntekijät on mielekästä sijoittaa lähelle toisiaan tiedonkulun ja yhteisöllisyyden säilyttämiseksi. Samalla tilaratkaisujen pitää tukea tietoturva. Monen organisaation jakama avokonttori on useimmiten juuri tietoturvan kannalta huono ratkaisu.

*Toimistohotellit.* Myös toimistohotelleja voidaan käyttää monipaikkaisen työn paikkoina. Ne soveltuvat esimerkiksi yhden tai muutaman työntekijän määräaikaiseen työskentelyyn. Toimistohotellit tarjoavat työtilat ja palveluja, kuten

neuvotteluhuoneita ja aulapalveluita, joita voi vuokrata tarpeen mukaan.

*Liikkuvat tilat.* Eniten tilallista – virtuaalista ja fyysistä – räätälöintiä tarvitsevat paljon liikkuvat työntekijät. Pääkonttorin tukipesän lisäksi heillä on usein tarpeita päästä käsiksi joihinkin organisaation tietoverkkoihin tai lukea sähköpostejaan myös matkojen aikana. Fyysiset tilat kuitenkin usein rajoittavat teknologian käyttöä. Liikkuvissa tiloissa ei läheskään aina tarjota langattomia yhteyksiä. Esimerkiksi junissa työskentely voi olla haastavaa puutteellisten verkko- ja puhelinyhteyksien sekä rauhattomuuden ja huonon tietoturvan takia.

*Kolmannet työpaikat: hotellit, kahvilat ja julkiset tilat.* Kuten liikkuviin tiloihin myös niin sanottuihin kolmansien tilojen suunnitteluun mikään yksittäinen tiloja omistamaton organisaatio pääsee harvoin vaikuttamaan. Paljon liikkuville työntekijöille vaikkapa hotellit ovat kuitenkin keskeisiä työtiloja. Myös julkisissa tiloissa korostuu työntekijän kyky organisoida ja jaksottaa työtään työympäristön sallimien mahdollisuuksien mukaan.

Monipaikkaisesti toimivan organisaation fyysiset ratkaisut ovat siis erittäin monipuolisia. Ne lähtevät aina yksilöiden ja ryhmien työnkuvista ja työprosesseista. Joko–tai -ratkaisujen sijaan on usein tehtävä sekä–että -ratkaisuja, jotka mahdollistavat joustavuuden. Vaikka käyttöaste jää joissakin toimitiloissa pieneksi, on tilan tarpeellisuutta kuitenkin harkittava suhteessa siihen, miten tärkeä tila on työn suorittamiseksi hyvin. ■

# 5

## Suosituksia

40

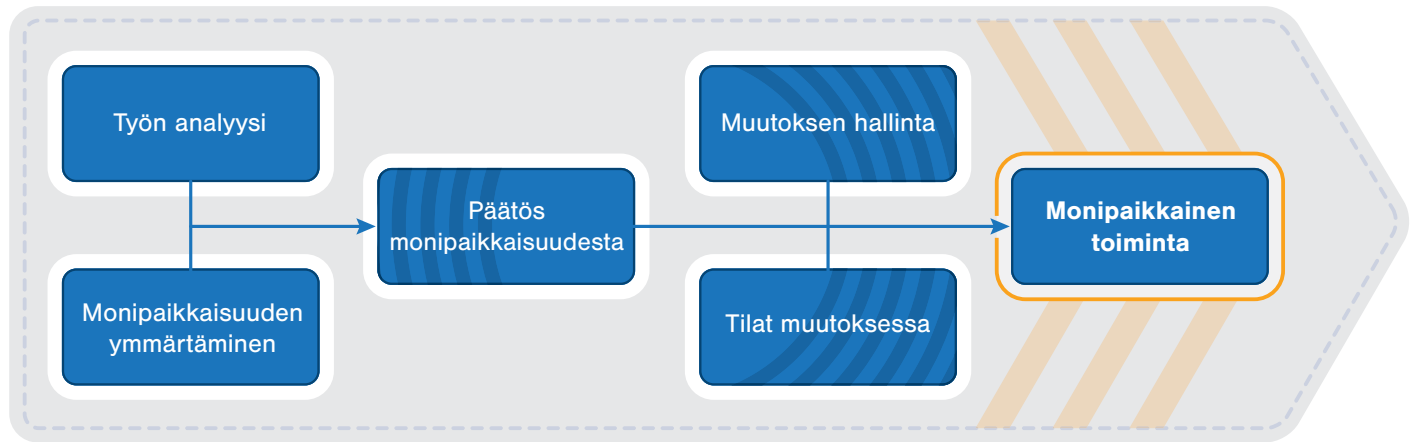
Lopuksi kiteytämme oppaan keskeiset ohjeet ja suositukset. Jäsennämme muutoksen monipaikkaisuuteen tässä päätöksenteon ja toiminnan logiikan mukaisesti (kuva 6). Tämä jäsennys poikkeaa oppaan muusta rakenteesta, koska opas on laadittu ilmiöiden ymmärryksen vaiheittaiseen avaamiseen – tietyssä mielessä yksinkertaistaen ja lineaarisesti. Kumpikaan jäsennys ei tee oikeutta todellisen elämän monimuotoisuudelle, mutta eri lähestymistavat auttavat toivoaksemme monipaikkaisuuteen ja muutokseen liittyvien teemojen hahmottamista.

### Työn analyysi

- Työnkuvien ja työprosessien analyysi, joka huomioi niiden muutospotentialin ja organisaation perustehtävän, on lähtökohta päätöksille työn sosiaalisista, virtuaalisista ja fyysisistä tiloista sekä hajautuneisuuden asteesta.

### Monipaikkaisuuden ymmärtäminen

- Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan monesta maantieteellisesti hajallaan sijaitsevasta paikasta käsin, pääosin sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla toteutettua työtä. Monipaikkainen työ voi olla yksilö-, pari- tai ryhmätyötä. Myös liikkuva työ on monipaikkaisen työn muoto.



Kuva 6. Vaiheittain kohti monipaikkaisuutta

- Monipaikkaisuuden syyt ovat moninaiset. On tärkeä pohtia monipaikkaisen toimintatavan etuja ja haasteita oman organisaation ja sen toimintaympäristön kohdalla, ja perustaa päätökset tutkittuun tietoon ja esimerkiksi muiden organisaatioiden kokemuksiin.
  - Etuja ovat esimerkiksi: mahdollisuus työskennellä sidosryhmien lähellä, osaavien työntekijöiden rekrytointi, joustavuus organisaation ja työntekijän kannalta.
  - Haasteita ovat esimerkiksi: johtamisen ja yhteistyön monimutkaistuminen sekä se, että monipaikkaisuus edellyttää tukea organisaatiolta ja uusia teknologisia ratkaisuja.

## Päätös monipaikkaisuudesta

- Monipaikkaisuudesta on rakennettava visio muutosprosessin alussa, jota tarkennetaan muutoksen edetessä. Visio kuvaa mahdollisimman tarkasti sen, mitä monipaikkainen toimintatapa tarkoittaa omassa organisaatiossa.

## Muutoksen hallinta

- Onnistunut muutosprosessi rakentuu suunnitelmalliselle projektimaisuudelle, johdon innostukselle ja esimerkillä sekä kokonaisvastuullisen muutosprojektipäällikön tuella ja motivoinnilla.
- Olennaista muutoksen johtamisessa on noudattaa oikeudenmukaisuutta tukevia periaatteita, kuten kaikkien asianosaisten kuulemista ja johdonmukaisuutta päätöksenteossa.

## Tilat muutoksessa

### Sosiaaliset tilat

- Organisaatiossa ja yksikötason yhteistyössä on laadittava yhteisiä pelisääntöjä, jotka tukevat monipaikkaista toimintatapaa. Oleellisia ovat aktiivinen viestintä, läpinäkyvät päätösprosessit, yhteistyön edellytyksistä keskustelu ja muutoksen tuki kaikille työntekijöille. Toimintatapojen muutosta voidaan tukea myös valmennuksen avulla.
- Muutoksessa monipaikkaiseen työhön tulee erityisesti kiinnittää huomiota luottamuksen, koetun oikeudenmukaisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamiseen.

### Virtuaaliset tilat

- Teknologioiden valinnan lähtökohtana on organisaation kyky tunnistaa työntekijöiden kriittisimmät IT-tarpeet työtehtävien näkökulmasta. Tarpeisiin vastaaminen on tärkeää myös siksi, ettei käyttöön omaksuttaisi omin päin toimivuudeltaan ja tietoturvaltaan kyseenalaisia ratkaisuja. Lisäksi on selvitettävä monipaikkaisuuden, liikkuvuuden ja yhteistyön asettamat vaatimukset teknologisille ratkaisuille.
- IT:n käyttöönotossa on keskeistä ripeä asennus, työhön kytketty käyttökoulutus ja systemaattinen tiedotus. Toiminnallisten epävarmuuksien pikainen korjaus ja käytön seuranta ovat tehokkaan käyttöönoton edellytyksiä. Esimiehen, kollegan ja/tai muutosprojektipäällikön aktiivisuus tukee työhön upottamista.

### Fyysiset tilat

- Monipaikkaiseen työtapaan siirtyminen edellyttää organisaatiolta työntekijöiden tehtäviin perustuvaa toimitilasuunnittelua. Fyysisten tilojen joustavuus ja erilaisten tilavaihtoehtojen tarjoaminen tukee monipaikkaista työtä.
- Työn tukeminen fyysisiä tiloja kehittämällä edellyttää myös päätoimipisteen ulkopuolisten työympäristöjen ja -tilojen huomioimista sekä fyysisten ja virtuaalisten tilojen tarkastelua kokonaisuutena.

## Monipaikkainen toiminta

### Sosiaaliset tilat

- Monipaikkaisen yhteistyön sujumiseksi on erityisen tärkeää, että yksikön tai työryhmän jäsenet ovat tietoisia yhteisistä tavoitteista, prosesseista ja niiden etenemisestä.
- Monipaikkaisessa työssä on muistettava ehkäistä muiden toimipisteiden ja etätyöntekijöiden eristymistä päätoimipisteen työntekijöihin nähden. Tämä onnistuu aktiivisen teknologiavälitteisen viestinnän ja tiedon jaon, monipaikkaisen työn huomioivan johtamisen, tasapuolisten osallistumismahdollisuuksien ja yhteistyökäytännöistä sopimisen avulla.

### Virtuaaliset tilat

- Eri IT-välineillä on omat paikkansa: olennaista välineiden sopivuus kulloiseenkin tehtävään. Videoneuvottelu on puhelinpalaveria rikkaampi media; verkkokokouksessa voi jakaa myös dokumentteja; sähköposti sopii harkittuun massaviestintään ja pikaviestin tiiviiseen yhteydenpitoon.

## Fyysiset tilat

- Fyysisiin tiloihin pätee sama sääntö kuin virtuaalisiin: ne pitää tunnistaa ja sovittaa työtehtäviin. Päätoimipisteessä monitilaratkaisut tukevat vaihtelevia tilatarpeita; etätyö sopii erityisesti yksilötoihin; liikkuvat työntekijät tarvitsevat pääsyn organisaation järjestelmiin; sivutoimipiste voi sijaita esimerkiksi sidosryhmän tiloissa tai toimistohotellissa. ■

# Liite 1

## Case Mavi

44

### Taustaa

Tämän oppaan lähtökohtana on ollut Tekesin rahoittama Monipaikkainen Virasto (MoVi) -projekti. Projektissa tutkittiin pääkaupungista maakuntaan alueellistettavan valtionhallinnon viraston toimintaa, johtamista ja siirtymistä hajautettuun toimintamalliin osana alueellistamisen aiheuttamia muutoksia. Projektissa tarkasteltiin myös kohdeorganisaation muutosta edeltäviä ja sen myötä tarvittavia uusia työtiloja sekä viestintä- ja yhteistyövälineitä.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Maa-seutuvirasto (Mavi), joka on keväällä 2007 toimintansa käynnistänyt valtionhallinnon organisaatio. Mavi vastaa EU:n maataloustuki- ja maaseuturahaston varojen käytöstä Suomessa. Organisaatio hallinnoi vuosittain yli kahden miljardin euron



tukia. Mavin henkilöstö muodostuu Maa- ja metsätalousministeriöstä ja Tietohallintokeskuksesta siirtyneestä sekä myöhemmin palkatusta tietotyötä tekevästä henkilöstöstä (n. 210 henkeä).

Tutkimus- ja kehittämisprojekti toteutettiin Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun työpsykologian (BIT tutkimuskeskus) ja strategisen käytettävyyden tutkijoiden (Stratus tutkimusryhmä), Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutki-

muskeskuksen sekä yrityspartnereiden yhteistyönä 1.4.2008–30.9.2010. TKK:n tutkijat kuuluvat hajautettua ja mobiilia työtä tutkivaan vmWork-tutkimusyksikköön (<http://vmwork.tkk.fi>) sekä strategista käytettävyyttä tutkivaan Stratus-yksikköön (<http://stratus.soberit.hut.fi/>). Yrityspartnereina projektissa toimivat Microsoft, Senaatti-kiinteistöt, TeliaSonera sekä Videra. Projektin ensimmäiset kolme kuukautta rahoitti Valtiovarainministeriö. Projektin internet-sivut löytyvät osoitteesta <http://vmwork.net/movi>.

## Monipaikkainen Mavi

Mavi aloitti toimintansa Helsingissä, mutta toiminnot siirtyvät vaiheittain Seinäjoelle vuosien 2008–2011 aikana. Mavin toimintamallina on hajautetusti monessa paikassa toimiva organisaatio, joka on toiminut siirtymävaiheessa pääasiassa Helsingin ja Seinäjoen toimipisteissä. Virastolla on alusta asti ollut etätönteekijöitä, jotka ovat työskennelleet ympäri Suomea muun muassa ELY-keskuksissa ja omissa kodeissaan. Jatkossa virastolla on etätöyksiköt myös Tampereella ja Vaasassa. Lisäksi työtä tehdään matkojen aikana autoissa, junissa ja lentokoneissa sekä sidosryhmien luona mm. kunnissa,

ELY-keskuksissa, maa- ja karjataloustiloilla, elintarvikeyrityksissä ja maaseudun pienyrityksissä.

Alueellistamisprosessi ja uuden viraston toiminnan kehittäminen ovat luoneet kontekstin, jossa myös muutos hajautettuun toimintatapaan ja sen vahvistaminen tapahtuvat. Osa Mavin osastoista on toiminut monipaikkaisesti viraston alusta asti. Vaiheittain tapahtuva muutto Seinäjoelle on tuonut hajautetun toimintatavan osaksi arkipäivää koko organisaatiossa. Monipaikkaisuutta toimintatapana ei kuitenkaan Mavissa nähdä vain alueellistamisenprosessia tukevana väliaikaisena ratkaisuna, vaan myös tulevaisuuden toimintatapana. Mavi toimii jatkossa monipaikkaisesti sen yksikköjen sijaitessa ympäri Suomea. Myös hajautettu yhteistyö eri paikkakunnilla sijaitsevien sidosryhmien kanssa nähdään osana Mavin toimintatapaa. Monipaikkainen työskentely nähdään Mavissa myös mahdollisuutena uuden henkilöstön rekrytoinnissa sekä taloudellisempänä ja ekologisempänä tapana toimia.

Mavissa käynnistettiin MoVi-projekti, jossa tavoitteena oli tutkijoiden ja yhteistyökumppaneiden avulla etsiä ratkaisuja monipaikkaisen työskentelyn tukemiseksi yhteistyön ja johtamisen, informaatio-

ja viestintäteknologian ja työtilojen näkökulmista. Muutosta ja ratkaisujen toimivuutta seurattiin sekä koko organisaation tasolla että kolmea pilottiryhmää seuraamalla. Pilottiryhmien toimintaa seuraamalla saatiin tietoa etenkin projektissa kokeiltavien viestintä- ja yhteistyövälineiden käyttöönotosta ja käyttökokemuksista monipaikkaisessa työssä.

Mavissa haluttiin kehittää tekninen ratkaisu, joka mahdollistaa viestinnän, yhteistyön ja tiedonhallinnan sekä työasemapohjaisesti että fyysisten kokoustilojen avulla. Tavoitteena oli yksinkertainen ja rajattu välinekokonaisuus. Yleisesti ottaen tavoitteena oli mahdollistaa henkilöstölle työskentely paikkariippumattomasti tarjoamalla kannettavat tietokoneet ja etäyhteydet kaikille sekä tekniset ratkaisut tiedon turvaamiseen. Tietoturvallisuuden huomioiminen nähtiin erityisen tärkeänä kaikissa ratkaisuisissa. Paikkariippumatonta ja liikkuvaa työtä tuetaan myös tarjoamalla älypuhelimia, joiden avulla on mm. mahdollisuus lukea sähköpostia ja päivittää sähköistä kalenteria.

Pilottiryhmien työn analyysin jälkeen MoVi-projektin ensimmäisessä vaiheessa tutkittuja teknologisia ratkaisuja olivat pikaviestin, läsnäolo- ja yhteystiedot sekä ääni- ja kuvayhteys (Microsoft Office Communicator), verkkokokous (MS Live

Meeting), jaettu projektityötila (MS Office Groove) sekä videokonferenssijärjestelmä (Videra Virtual Office HighDefinition). Näistä videokonferenssijärjestelmät neuvotteluhuoneissa ovat olleet Mavissa käytössä ennen MoVi-projektin alkua, ja muut otettiin käyttöön projektin aikana. Projektin toisessa vaiheessa tutkittiin edellä mainittujen lisäksi videoneuvottelusovellusta, jolla voi työasemakohtaisen verkkokokouksen lisäksi osallistua videoneuvotteluhuoneissa järjestettäviin virtuaalokokouksiin etäältä (Videra Office Mobile). Lisäksi seurattiin ryhmäsivustojen (Sharepoint) käyttöönottoa.

Pilottiryhmien jäsenille tarjottiin koulutusta uusien ohjelmien käyttöön ja hyödyntämiseen hajautetussa työskentelyssä. Pilottiryhmien jäsenten tietotekninen osaaminen vaihteli, joten koulutusta tarjottiin myös tietokoneen etäkäyttöön. Projektin aikana yhä suurempi osa koko henkilöstöstä siirtyi toiselle paikkakunnalle ja tarve monipaikkaisen työskentelyn teknologiseen tukemiseen lisääntyi pilottiryhmiä laajemmin. Pohjautuen pilottiryhmien kokemuksiin Mavissa päätettiin laajentaa Microsoft Office Communicatorin ja Live Meetingin käyttöä koko organisaatioon. Videokonferenssijärjestelmät ovat olleet koko organisaation aktiivisessa käytössä

jo aiemmin. Niitä hyödynnetään myös yhteistyössä organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Mavissa tehtyjen kyselyjen perusteella pikavies-timen, videoneuvotteluiden ja verkkokokousten käyttö oli lisääntynyt voimakkaasti seuranta-aikana (vuosi) ja niiden koettiin tukevan työtä hyvin. Sha-repointin osalta Mavissa nähdään mahdollisuuksia hyödyntää ryhmä- ja projektityötiloja organisaati-ossa laajemminkin, joten sen käyttöönottoa jatkettiin MoVi-projektin päättyessä.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen rinnalla Ma-vissa käynnistettiin sisäinen valmennusprosessi tukemaan uusien toimintatapojen syntymistä koko organisaatiossa. Valmennusprosessissa käytiin läpi mm. monipaikkaisen työskentelyn edellytyk-siä ja hajautetun työyhteisön johtamista, tuettiin uudenlaisen työskentelykulttuurin muodostumista ja luottamuksen rakentumista monipaikkaisten työyhteisöjen sisällä. Lisäksi kehitettiin työyhteisö-tasolla yhteisiä toimintatapoja ja harjoiteltiin edellä mainittujen yhteistyö- ja viestintäteknologioiden hyödyntämistä käytännössä.

MoVi-projektissa tutkittiin myös tilan käyttöä hajautetussa asiantuntijatyössä. Projektin aikana Mavin henkilöstöä siirtyi Helsingin toimipisteestä Seinäjoen väliaikaisiin toimitiloihin alueellisten

yksiköiden ja etätyöratkaisujen lisäksi. Muutoksen edetessä tilankäyttö monipuolistui ja etenkin liik-kuvien työtilojen, etupäässä junan, käyttö lisääntyi. Projektin päättyessä Maville Seinäjoelle rakennet-tavat uudet joustavat toimitilat eivät olleet vielä valmistuneet.

## Muutosten tukeminen Mavissa

Monipaikkaiseen työhön siirtymistä edistävien toimien ja muutoksen tukemisen lisäksi Mavissa on organisaation taholta tuettu henkilöstöä alueellista-misen aiheuttamissa muutoksissa sekä rakennettu organisaatiota ja kehitetty sen toimintaprosesseja. Viraston alkutaipaleella laadittiin alueellistamis-suunnitelma, jonka työstämiseen myös henkilöstö osallistui ja jonka sisältöä käsiteltiin organisaati-ossa sen eri tasoilla. Alueellistamissuunnitelma sisälsi konkreettisia toimenpiteitä prosessin läpi-viemiseksi sekä aikataulut osastojen siirtymisestä, ja sitä on päivitetty prosessin edetessä. Muutoksen etenemisestä ja ajankohtaisista asioista on järjes-tetty säännöllisesti tiedotustilaisuuksia.

Esimiehiä ja henkilöstöä on valmennettu muu-tokseen ja sen kohtaamiseen järjestämällä ulko-puolisten konsulttien avulla sekä pidempiä val-mennuksia että yksittäisiä henkilöstötilaisuuksia.

sia. Henkilöstötilaisuuksia on muutoksen edessä järjestetty myös tukemaan työhyvinvointia ja oman työn johtamista. Esimiesvalmennuksilla on pyritty tukemaan esimiehiä alueellistamiseen liittyvissä kehityskeskusteluissa. Henkilöstölle on myös tarjottu työnohjausta alusta asti niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Henkilöstön vaihtuvuus muutosprosessin aikana on ollut voimakasta, joten Mavissa on panostettu uusien henkilöiden perehdyttämisen ja osaamisen jakamisen kehittämiseen.

Mavissa on alusta asti ollut tiedossa, ettei koko henkilöstö tule siirtymään Seinäjoelle. Heille on tarjottu erityisiä tukitoimia, kuten työmarkkinakelpoisuuden parantamista urasuunnittelun ja työnhakukoulutuksen kautta sekä informaatiotilaisuuksia eläkeratkaisuista. Seinäjoelle siirtyvää henkilöstöä ja heidän perheitään on tuettu muutossa ja uudelle paikkakunnalle asettumisessa yhteistyössä kaupungin kanssa. Työterveyshuollon kanssa on tehty läheistä yhteistyötä järjestämällä keskustelutilaisuuksia ja teettämällä kyselyjä henkilöstölle, joiden pohjalta apua on voitu myös kohdentaa sitä mahdollisesti tarvitseville.

Osa edellä mainituista toimenpiteistä on ollut jatkuvia tai toistuvia, sillä muutosprosessi kestää

useita vuosia ja eri henkilöstöryhmät ja yksilöt ovat tarvinneet tukea eri vaiheissa muutosta. Näiden toimenpiteiden lisäksi Mavissa on rakennettu ja kehitetty organisaation toimintaa sekä johtamista muun muassa strategiatyöskentelyjen, arvokeskustelujen, ydinprosessien kehittämisen ja esimiesvalmennusten kautta.

## Muutosprosessi jatkuu

MoVi-projektin päättyessä (30.9.2010) valtaosa henkilöstöstä työskenteli Seinäjoen toimipisteessä päätoimisesti, vaikka Seinäjoen ja Helsingin välillä matkustettiin paljon. Mavin kaikki toiminnot vähäisiä poikkeamia lukuun ottamatta siirtyvät Seinäjoelle pysyvien toimitilojen valmistuttua 2010. Alueellistamisen siirtymäaika päättyy vuoden 2011 lopussa, jonka jälkeen Helsingin yksikköön jää muutamia henkilöitä. Ympäri Suomea sijaitsevien alueyksiköiden ja etätyöpisteiden lisäksi Mavilla on merkittäviä yhteistyökumppaneita etenkin pääkaupunkiseudulla. Muutoksen aikana onkin koettu tärkeäksi kehittää ratkaisuja, jotta yhteistyö näiden sidosryhmien kanssa sujuisi jatkossa hyvin myös etäältä ja yhteydenpito Mavista organisaation ulkopuolisiin tahoihin mahdollistettaisiin informaatio- ja viestintäteknologioita avulla. ■



Aalto-yliopisto  
Teknillinen korkeakoulu  
TKK

## **Työtä voi tehdä siellä, missä se on järkevää – Monipaikkainen työskentely haastaa ajattelemaan työtä ja sen tiloja uudelleen**

Työ on muutoksessa myös julkisella sektorilla. Tarve tehdä työtä hajautetusti eli monesta paikasta käsin modernin informaatio- ja viestintäteknologian tuella on lisääntynyt muun muassa alueellistamisprosessien myötä. Monipaikkaiseen toimintaan johtavat myös keskeisten sidosryhmien maantieteellinen sijainti sekä asiantuntijoiden löytyminen paikasta riippumatta. Muutos monipaikkaiseen työskentelyyn haastaa ajattelemaan työtä uudella tavalla ja edellyttää organisaatiolta tukea. Tässä oppaassa kuvataan, mitä muutoksessa monipaikkaiseen toimintamalliin on hyvä huomioida ja miten toimitaan monipaikkaisesti.

Opas pohjautuu laajaan tutkimustietoon, mutta se on muotoiltu helposti luettavaksi kokonaisuudeksi, jota käytännön esimerkit ja vinkit tukevat. Opas on tarkoitettu julkisen hallinnon johtajille ja esimiehille sekä asiantuntijoille, jotka ovat kiinnostuneita hajautetusta työstä ja sen tukemisesta johtamisen, tietoteknologian ja fyysisten tilojen avulla. Erityisen hyvin kirja sopii niille, jotka ovat jo muutoksen keskellä, matkalla kohti monipaikkaista virastoa.