

ARVOA LUOVA TYÖYMPÄRISTÖ

Senaatti

Teemme tilaa onnistumiselle



SISÄLLYS

1. Artikkelin tarkoitus ja sisältö	3
2. Toimitilajohtamisesta työympäristöjohtamiseen.....	4
3. Käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys työympäristöjohtamisessa.....	8
4. Lähtökohtana palvelujattelu	11
5. Tehokkuudesta tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen	13
6. Työympäristöjohtaminen käytäntöinä – kohti kokeilukulttuuria ..	14
7. Lopuksi.....	19

1. ARTIKKELIN TARKOITUS JA SISÄLTÖ

NewWOW (New Ways of Working) tarkoittaa nimensä mukaisesti uudenlaisia työnteon tapoja. Tällainen ajattelu sai alkunsa Kalifornian piilaaksosta. Isojen it-organisaatioiden asiantuntijat kokivat kaipaavansa aktiivista tietojen vaihtoa uusista tavoista toimia, parantaa työviihtyvyyttä ja sitä kautta myös lisätä työn tuottavuutta.

NewWOW-hankkeessa on kyse infrastruktuurin kokonaisvaltaisesta uudistamisesta, jossa yhteistyöhön perustuvasta työnteosta, tietoteknisten ratkaisujen ja sovellusten sekä tilojen ja henkilöstöpolitiikan yhdistelmästä saadaan työnteolle ja koko työympäristölle uudet raamit. Tunnistamalla erilaisia työrooleja ja tehtäväkokonaisuuksia pyritään luomaan niihin sopivia toimintamalleja ja työympäristöjä. Tätä kautta työstä on tarkoitus tehdä helpompaa, hausempaa, rakentavampaa ja tuottavampaa.

Senaatti-kiinteistöjen¹ NewWOW-hankkeen tarkoituksena on luoda työntekoon ja työympäristöön uusia ratkaisuja tutkimuksen ja kehittämisen avulla. Työympäristöjen ja toimitilojen kehittämistä käsitellään henkilöstön ja asiakkaiden lähtökohdista, ei niinkään rakennusten tai tilojen itsensä lähtökohdista. Uudenlainen tapa tehdä töitä ei siis tarkoita pelkästään tiloja, tekniikkaa tai tilapolitiikkaa. Periaatteena on ennakkoluuloton ajattelutapa ja näkökulman muuttaminen yksilötyöstä kohti yhteistyötä, toimitilasta kohti työntekoa palvelevia olosuhteita ja kokonaisvaltaista työympäristöä sekä pysyvistä rakenteista kohti joustavia ratkaisuja.

Uudenlainen tapa tehdä töitä tarkoittaa näkökulman muuttamista yksilötyöstä kohti yhteistyötä ja pysyvistä rakenteista kohti joustavia ratkaisuja

Osana Senaatti-kiinteistöjen NewWOW-hanketta toimitila- ja työympäristöjohtamista tarkasteltiin perinteisten kiinteistö- ja toimitilakehittämisen näkökulmien sijaan asiakasarvon ja käyttäjän saaman hyödyn näkökulmista.

Tässä artikkelissa kuvataan työympäristöjohtamisen perusteita, keskeisiä sisältöjä ja toimintaperiaatteita. Mukana on muutamia käytännön toiminnan tueksi luotuja työympäristöjohtamisen ja -ajattelun malleja ja jäsenyyksiä, joiden avulla yritämme auttaa lukijoita tunnistamaan työympäristöjohtamisen toimintatapoja ja mahdollisuuksia omassa organisaatiossaan ja työympäristöjohtamisen kehittämisessä.

Käsillä olevan johdantoluvun jälkeen kuvataan lyhyesti, mitä työympäristöllä ja työympäristöjohtamisella tässä artikkelissa tarkoitetaan. Tämän jälkeen avataan työympäristöjohtamisen taustalla olevia käyttäjä- ja asiakaslähtöisen toiminnan perusteita sekä yhteistä arvontuottamista työympäristöjohtamisen kannalta.

Artikkelin lopussa pyritään tunnistamaan, mitä siirtymisellä tilälähtöisyydestä asiakaslähtöiseen työympäristöjohtamiseen voidaan saavuttaa ja mitä työn tuloksellisuus ja vaikuttavuus merkitsevät tilatehokkuuden rinnalla. Lopuksi kuvataan käytäntöjä työympäristöjohtamisen toteuttamisessa.

¹Senaatti-kiinteistöjen tehtävänä on toimia valtion työympäristö- ja toimitila-asiantuntijana

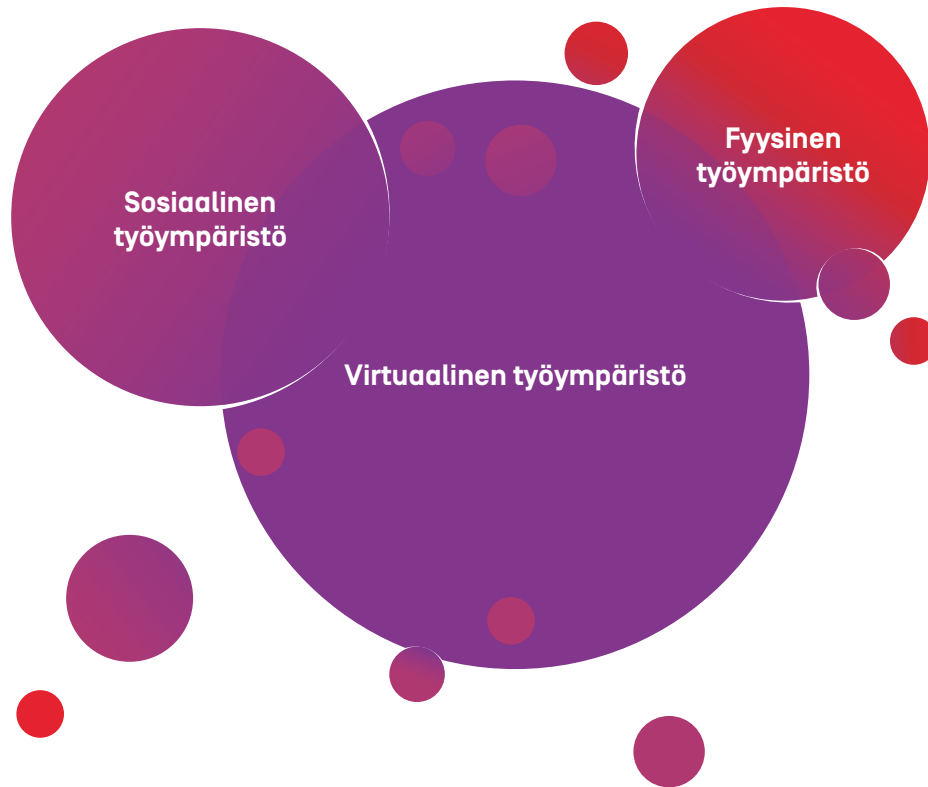
2. TOIMITILAJOHTAMISESTA TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMISEEN

Työympäristöstä puhuttaessa moni ajattelee ensimmäisenä fyysistä työympäristöä: minkälaisessa toimistossa ja olosuhteissa työskennellään. Työympäristön kehittäminenkin saatetaan nähdä varsin suppeasti toimitilojen hankkimisena tai kalustamisena. Toki fyysinen työympäristö – esimerkiksi sijainti, saavuttaminen, tilat ja kalusteet – on tärkeä työympäristön osa, mutta vain yksi osa sitä.

Toimitilojen sijaan lähtökohtana tulisi olla se toiminta, jota tilojen tulisi palvella. Työympäristöä tarkasteltaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, missä, miten ja keiden kanssa työntekijät itse asiassa työskentelevät ja minkälaiseksi heidän työnsä on muuttumassa tulevaisuudessa vaikkapa digitalisaation seurauksena. Näin työympäristöön liittyy merkittäväällä tavalla myös uusien työtapojen kehittäminen. Samalla havahdutaan siihen, että töitä tehdään jo nyt usein myös asiakkaan tai kumppanin tiloissa, kotona, junassa, hotellissa tai vaikka kahvilassa. Sitä tehdään yksin, kaksin ja erikoisissa ryhmissä, ja näihin tilanteisiin sopivat erilaiset työvälineet ja -tilat. Fyysisen ympäristön lisäksi tarkastellaan siis myös sosiaalista ja virtuaalista ympäristöä (kuva 1).



KUVA 1. TYÖYMPÄRISTÖN OSA-ALUEET



Sosiaalinen työympäristö muodostuu toiminnasta, prosesseista ja organisaatiosta, johtamisen ja työn tekemisen käytännöistä sekä kulttuurista. Se muodostuu myös henkilöstön vuorovaikutuksesta sekä epävirallisista ja virallisista kohtaamisista. Työympäristöjohtamisella voidaan vaikuttaa paljon siihen, miten työntekijät kohtaavat toisiaan ja miten heillä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tai tehdä työtä yhdessä. Työn muuttuminen jaettua asiantuntijuutta edellyttäväksi monitahoisten ongelmien ratkaisemiseksi näkyikin työympäristöjen kehittämisessä: yksiköiden välisten raja-aitojen madaltaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen ovat tyypillisiä työympäristökehittämisen tavoitteita.

Virtuaalisen työympäristön rooli on kasvanut. Se mahdollistaa työn tekemisen liikkuvasti ja monipaikkaisesti. Työtä tehdään verkossa kollegoiden, kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa, ja toimivat työvälineet ja yhteydet sekä yhteiskäytössä olevat palvelut ja järjestelmät ovat välttämättömiä. Oman toimiston langaton verkko, videoneuvottelut ja toimivat etätyöyhteydet alkavat olla arkipäivää. Pilvipalvelut ja organisaation omien järjestelmien käyttö joustavasti liikkuvassa työssä varsinaisen työpisteen tai toimiston ulkopuolella ovat asioita, joita organisaatiossa virtuaalisen työympäristön osalta tällä hetkellä ratkotaan. Virtuaalisessa ympäristössä korostuu siten yhteisten tietojen saavutettavuus ja ajan tasalla pitäminen.

Fyysisen työympäristön merkitys ei ole vähentynyt sosiaalisen ja virtuaalisen näkökulman kehittymisen myötä. Se luo puitteet ja mahdollisuudet sosiaaliselle ja virtuaaliselle työympäristölle sekä niiden hyödyntämiselle. Parhaimmillaan fyysinen työympäristö tarjoaa sellaiset työnteon puitteet, joissa työnteon yksilölliset ja yhteisölliset piirteet yhdistyvät tuottavalla tavalla.

Työympäristöjen näkökulmasta haasteena on se, miten tämä kaikki saadaan toimimaan – välineet, yhteydet, järjestelmät ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus – sekä miten ratkaistaan tähän liittyvät reunaehdot, kuten työehtokysymykset. Työn muuttumisella yhä suuremmassa määrin virtuaaliseksi on suuria vaikutuksia työympäristöjohtamiseen. Työnteon irtautuessa paikaista ja ajasta ja siirtyessä niin sanottuihin kolmansiin paikkoihin ja toimistotuntien ulkopuolelle organisaatioiden työympäristökysymykset siirtyvät kiinteistöjen ja toimitilojen omistamisesta ja ylläpidosta kohti työn tekemistä tukevia palveluita. Siirtyminen toimitilojen tuottamisesta ja kunnossapidosta työn tekemistä tukevien palveluiden tuottamiseen edellyttää uusien toimintamallien luomista sekä organisaation eri toimintojen asiantuntijoiden yhteistyötä.

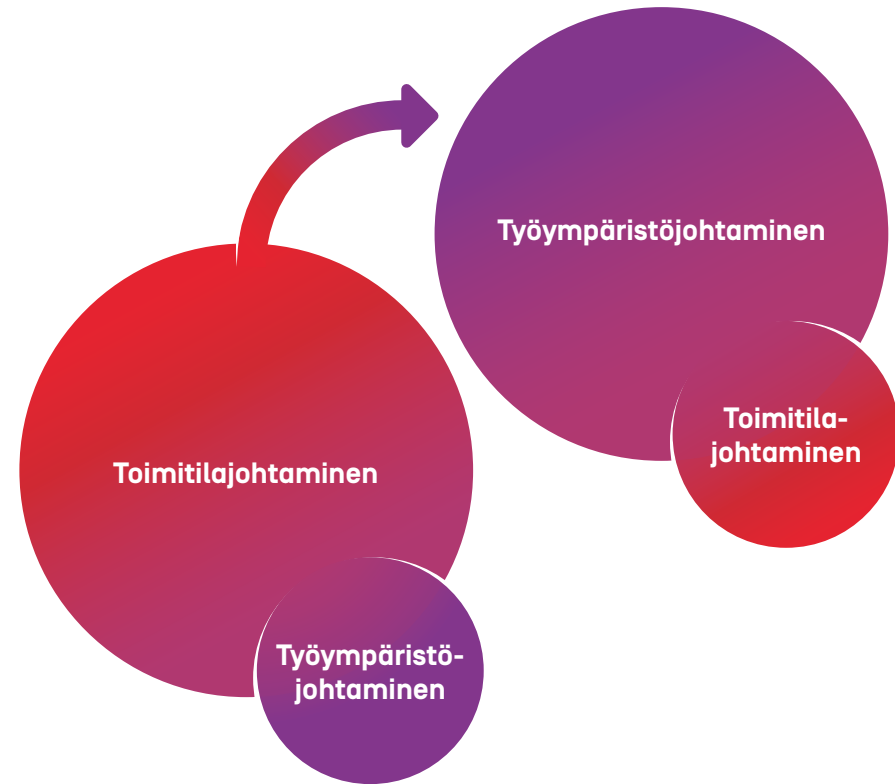
Siirtyminen toimitilojen tuottamisesta työn tekemistä tukevien palveluiden tuottamiseen edellyttää organisaation toimintojen yhteistyötä

Yksi tämän kehittämiss-hankkeen keskeisistä tuloksista onkin toimitilaja työympäristöjohtamisen keskinäisten suhteiden uudelleenmäärittely. Työympäristöjohtaminen on usein nähty toimitilajohtamisen osa-alueena². Työympäristöjohtaminen

on puolestaan mielletty toimitilajohtamisen kapeaksi, kalustus- ja käyttäjäpainotteiseksi osa-alueeksi.

Olennaista työympäristöjohtamisesta käytävässä keskustelussa on ollut korostaa sen monialaisuutta: se kuvataan usein organisaation tukitoimintojen [henkilöstön kehittäminen, toimitilapalvelut ja ict] välisenä yhteistyönä. Kun otetaan huomioon työympäristön laaja merkitys, johon kuuluvat myös sosiaalinen ja virtuaalinen työympäristö, toimitilajohtamisen ja työympäristö-

KUVA 2. TOIMITILAJOHTAMISESTA TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMISEEN



johtamisen suhde näyttäytyy päinvastaisena kuin aikaisemmin on esitetty (kuva 2). Työympäristö on toimitiloja laajempi kokonaisuus, joka kattaa yhtenä osa-alueenaan myös toimitilat.

² Toimitilajohtamisella tarkoitetaan tilojen hankkimista, kehittämistä sekä tiloihin liittyvien palveluiden hankintaa ja johtamista.



Vaikuttaisi siltä, että organisaatioiden sisällä tila- ja henkilöstö- ja ict-hallinnon yhteistyö toimii usein hyvin työympäristökehittämisen projektin aikana, kun uusia tiloja suunnitellaan. Haasteena vaikuttaisiikin olevan työympäristön ja toimitilojen kehittämiseen liittyvä projektiluontoisuus sekä roolien ja vastuiden vakiintumattomuus. Työympäristöjen kehittämistä toteutetaan useimmiten organisaatioissa kehittämissuunnitelmissa. Uudet tilat toteutetaan tietyn hankkeen ajaksi nimetyillä tiimillä ja annetuilla resursseilla, ja tilojen valmistumisen jälkeen tiimi lopettaa toimintansa ja aktiivisuus työympäristön seuraamisessa unohtuu. Projektiluontoisuuteen liittyy rakennusalaalla myös vahva reklamaatioajattelu: tilojen valmistumisen jälkeen esiin tulevat parannusehdotukset käsitellään usein reklamaatioina sen sijaan, että rakennustöiden ja tilojen valmistuminen olisi alku työympäristön haltuunotolle. Haltuunottoon perustuvassa ajattelutavassa parannusehdotukset ja muutokset ovat normaali osa prosessia.

Moniammatilliset työympäristöjohtamisen tiimit tulisikin saada toimimaan myös kehittämissuunnitelmissa. Työympäristöjohtamisen tiimien nähtäisiin ideaalitalanteessa olevan toimija, joka mahdollistaisi uudet työnteon tavat ja muokkaisi toimitilat tukemaan niitä. Työympäristöjen kehittämiseen kaivattaisiinkin enemmän jatkuvan kehittämisen ideologiaa: tunnistettaisiin tarve joustavuudelle ja kevyemmille ratkaisuille, sillä tilojen valmistumisen jälkeen seuraava toimintaympäristön, organisaation tai toiminnan muutos on luultavasti jo nurkan takana. Yllättäen esimerkiksi yksiköiden henkilömäärät muuttuvatkin ja työntekijät halutaan sijoittaa rakennukseen uudella tavalla. Tämä kaikki vaatii työympäristöltä muuntojoustoa.

Seuraavissa luvuissa käsittelemme tarkemmin sitä, mitä työympäristöjohtaminen on. Näkökulmina käytämme käyttäjä- ja asiakaslähtöisyydestä, arvon yhteistuottamisesta sekä palveluajattelusta saatua käsitteistöä ja malleja.

3. KÄYTTÄJÄ- JA ASIAKASLÄHTÖISYYS TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMISESSA

Arvot, normit ja periaatteet ohjaavat monella tapaa ihmisten käyttäytymistä, sekä tietoisesti että tiedostamatta. Nämä tekijät ohjaavat valintoja ja päätöksentekoa sekä muovaavat ajatuksiamme siitä, mikä on meille sopivaa tai sopimatonta. Näiden tekijöiden avulla voidaan kuvata ymmärrettävällä tavalla myös niitä asioita tai seikkoja, joita arvostamme työympäristössämme.

Eri yhteyksissä arvoja on kuvattu hieman toisistaan poikkeavalla tavalla. Kyse voi olla yksittäisen tilanteen edellyttämistä arvovalinnoista tai sitten arvoja voidaan tarkastella pidemmän aikavälin arvostuksina. Tässä artikkelissa arvoja tarkastellaan työympäristössä työskentelevien käyttäjien ja asiakkaiden kannalta eli puhutaan käyttäjä- tai asiakasarvosta. Yksi hyvin yleisesti käytetyistä asiakasarvon määritelmistä jakaa asiakasarvon hyötyjen ja uhrausten väliseksi suhteeksi. Hyöty viittaa asiakkaan kannalta myönteisiin piirteisiin tai seurauksiin, kuten esimerkiksi ajan säästämiseen, helppouteen tai korkeaan laatuun. Termi uhraus kuvaa puolestaan sellaisia asioita, jotka tuottavat käyttäjälleen harmia, haittaa tai vaikkapa turhia kustannuksia.

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että erityisesti käyttäjän tai heidän asiakkaansa toimintaa helpottamalla tai muutoin parantamalla voidaan saavuttaa monesti merkittävä parannus asiakas- tai käyttäjäarvon kokemukseen. Hyötyjen maksimointi voi kuitenkin johtaa kustannusten kasvuun, mistä syystä tärkeää on hyötyjen ja uhrausten optimointi mahdollisimman toimivan kokonaisuuden luomiseksi. Käyttäjän aika ei siis ole ilmaista, vaikka sitä herkästi kulutetaankin jonkun toisen edun vuoksi.

Vuorovaikutuksen lisääminen, hyvä työnantajamielikuva sekä työtapojen uudistaminen ovat esimerkkejä hyödyistä, joita organisaatiot työympäristöjohtamisella tavoittelevat

Organisaation sisäisen vuorovaikutuksen lisääminen, työnantajamielikuvan parantuminen sekä uusien virtuaalisten työtapojen ottaminen käyttöön ovat tyypillisiä esimerkkejä hyödyistä, joita organisaatiot työympäristöjohtamisella tavoittelevat. Uhrauksina voidaan pitää esimerkiksi sitä, että uusia työympäristöjä ei toteuteta riittävän hyvin – akustiikkaan ei kiinnitetä riittävästi huomioita tai esimerkiksi kalusteita ei uusita sähkösäätöisiin pöytiin.

Myös työympäristöön ja ict-ratkaisuihin liittyvien hankintojen epäsuhtaisuus on esimerkki käyttäjien uhraamisesta. Jotta uudet toimitilaratkaisut toimisivat sujuvasti käyttäjän näkökulmasta, ict-hankinnat tulee suunnitella toimitilojen suunnittelun yhteydessä: mobiilitoimistossa viimeisetkin pöytäkoneet on päivitettävä kannettaviin, eikä toimistolla voi olla käytössä useaa eri konemallia, joissa on erilaiset telakat.

Hyödyt ja uhraukset liittyvät siis kiinteästi asiakasarvon määrittelyyn, mutta asiakasarvon sisältöön liittyy paljon muitakin kiinnostavia ja käytännön työympäristöjohtamisen kannalta hyödyllisiä näkökulmia. Työympäristöjohtamisen kannalta kenties kaikkein käyttökelpoisin on luokittelu, jossa asiakasarvo jaotellaan perusarvoon, asiakas- tai käyttäjätyytyväisyyttä luovaan arvoon sekä lisäarvoon. Perusarvo kuvaa niitä tekijöitä, jotka oletetaan olevan itsestään selvyyksiä ja ilman muuta kunnossa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työympäristön perustekijät, kuten valaistus, lämpö ja useat työtilojen perusvarustukset. Tutkimusten mukaan nämä tekijät ovat sinällään tärkeitä, mutta niiden laadun maksimoimisella ei luoda kuitenkaan aina erinomaista, käyttäjille arvokasta työympäristöä. Mukaan tarvitaan myös välttämättä näiden fyysisten

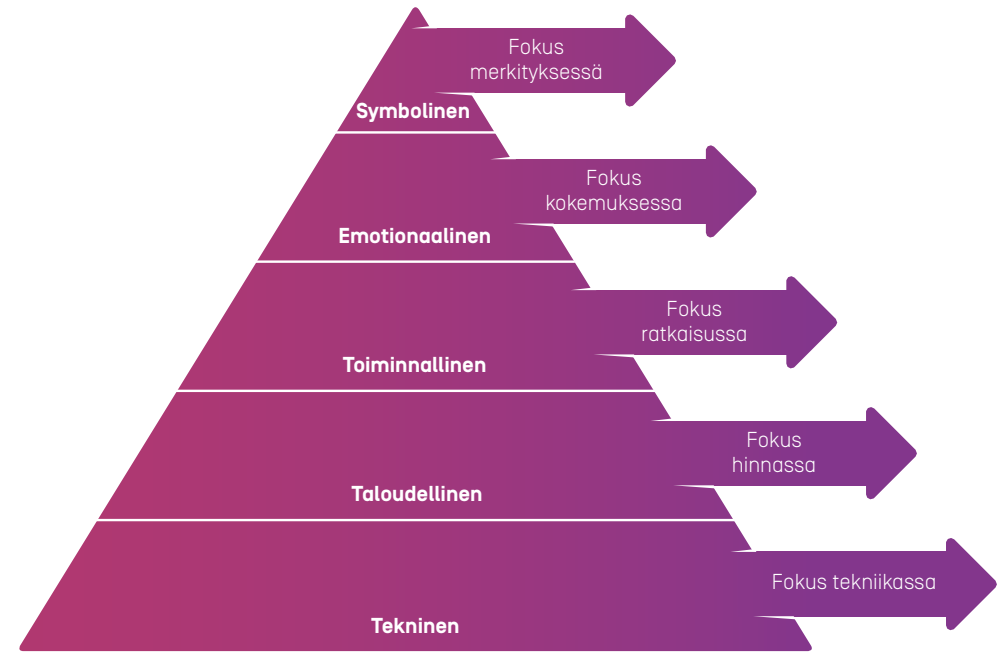
tekijöiden rinnalle sosiaalisia ja virtuaalisia elementtejä, jotka usein liittyvät juuri asiakas- tai käyttäjätyytyväisyyttä luoviin tekijöihin. Lisäarvotekijät puolestaan tuovat tähän kokonaisuuteen arvokkaan lisän tekijöillä, jotka liittyvät usein olosuhteisiin ja ihmisten välisiin kohtaamisiin, joita varten tulee luoda kohtaamisia avustavia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset yhteistyö- ja tiimitilat, taukotilat, liikkumista helpottavat ratkaisut ja yhteydenpitoa helpottavat palvelut.

Edellä olevia arvoluokitteluita voidaan syventää vielä hieman pidemmälle, mikä osaltaan antaa lisää aineksia ja mahdollisuuksia hyvän ja toimivan työympäristön luomiselle. Tällainen ryhmittely jakaa arvot tekniseen, taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen ulottuvuuteen (kuva 3). Teknisessä arvossa kyse on tilojen teknisistä ratkaisuista ja rakenteista, ja teknisessä arvoulottuvuudessa on kyse esimerkiksi toimivasta talotekniikasta, tilan terveellisyydestä ja turvallisuudesta.

Taloudellisessa arvossa fokus on hinnassa ja sen tuomassa edussa. Tätä ajattelua edustaa toimitilan optimoiminen vuokran ja energiankulutuksen sekä ylläpidon ja käyttäjäpalveluiden kustannusten näkökulmasta. Toiminnallisen arvon fokus on ratkaisussa, joita tarjotaan asiakkaille tai toimitiloissa työskenteleville työntekijöille. Toiminnallisen arvon lähtökohtana on esimerkiksi oman toiminnan, asiakaspalvelun tai sijainnin optimoiminen.

Emotionaalinen arvo tähtää parhaimmillaan ainutlaatuisen käyttökokemukseen, joista voisi olla esimerkkeinä mm. tilan kokeminen viihtyisäksi, valoisaksi ja avaraksi ja itselle sopivaksi. Tällainen käyttökokemus liittyy työympäristön sosiaalisiin, virtuaalisiin ja fyysisiin olosuhteisiin ja ominaisuuksiin sekä erityisesti työympäristön henkilökohtaisiin käyttökokemuksiin. Symbolisessa arvossa kyse voi olla esimerkiksi työympäristön ekologisesta erinomaisuudesta tai eri toimintojen luomisesta merkityksistä, jotka ovat hyvin tär-

KUVA 3. ARVOULLOTTUVUUDET

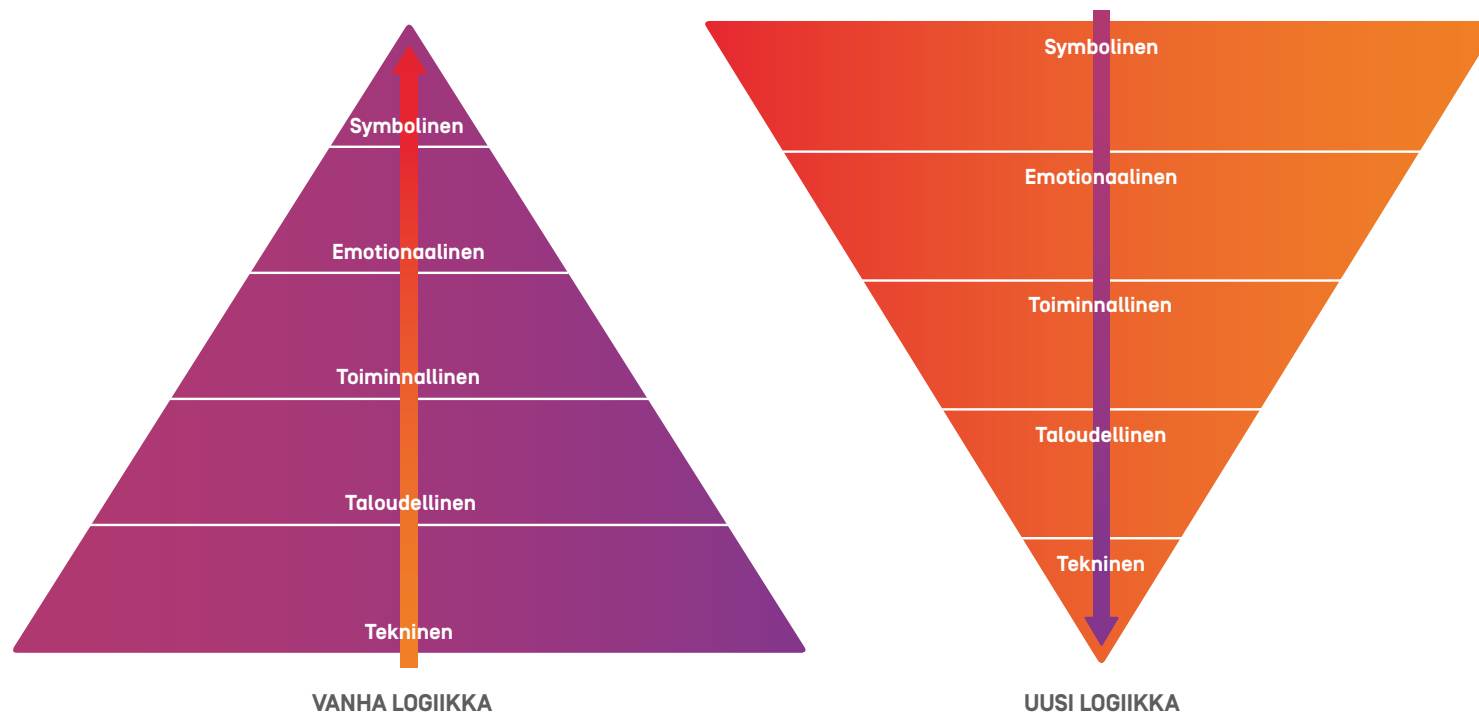


Lähde muokattuna: Rintamäki, Kuusela ja Mitronen, 2007

keitä asiakkaille ja tilojen käyttäjille. Yksittäisille käyttäjille voi myös olla tärkeää, että työympäristö viestittää, että organisaatiossa on otettu käyttöön uusia työtapoja ja organisaatio haluaa toimia edelläkävijänä esimerkiksi uusien toimintatapojen hyödyntämisessä.

Arvoulottuvuuksien ja niihin liittyvien hyötyjen ja uhrausten avulla voidaan kuvata ymmärrettävällä tavalla työn tekemisen kokemusmaailmaa ja työympäristöä. Puhumme tällöin työympäristön johtamisesta, joka palvelee sekä itse työntekijöitä että myös asiakkaita tai muita tilojen käyttäjiä ja heidän yhteistoimintaansa.

KUVA 4. TEKNIS-TALOUDELLISESTA TOIMITILAJOHTAMISESTA SYMBOLIS-EMOTIONAALISEEN TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMISEEN



Edellä kuvattu arvoajattelu on johtanut siihen, että aiemmin toimitilajohtamisen osa-alueena pidetty työympäristöjohtaminen voidaan nähdä itsessään johtamisen alueena ja toimitilajohtaminen osana työympäristöjohtamista. Samalla on oivallettu, että työympäristöä ei nähdä enää vain teknis-taloudellisesti kiinteistö- ja toimitilajohtamisen näkökulmasta, vaan laajemmin toimijoiden arvon yhteisluonnin ja yhteistyön kannalta eli emotionaalisten ja symbolisten merkitysten kannalta (kuva 4).

Teknis-taloudellisen toimivuuden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota kokemuksiin ja merkityksiin, joita työympäristö luo käyttäjille ja asiakkaille

4. LÄHTÖKOHTANA PALVELUAJATTELU

Palveluajattelu, arvon yhteisluominen sekä palvelumuotoilu ovat erityisesti viime vuosien aikana voimakkaasti kehittyneitä tapoja kehittää työympäristöä. Palveluajattelun avulla organisaation on mahdollista nähdä oma toimintansa täysin uudessa valossa, kiinteänä osana asiakkaan prosessia. Palveluajattelussa kaiken lähtökohdaksi on käyttäjän tai heidän asiakkaidensa toiminta ja niiden tukeminen, ei vain tuottajan oma etu tai logiikka. Palveluajattelussa asiakasarvoa pyritään usein tuottamaan entistä enemmän myös digitaalisesti, uusia teknologisia laitteita ja sovelluksia hyödyntäen.

Palvelun sisältöjen sekä laatuvaatimusten määrittely voi tapahtua periaatteessa joko tuote- tai asiakaslähtöisesti. Tuote- tai tuotantolähtöisyydellä tarkoitetaan toimintatapaa, jota ohjaa toiminnan kehittäminen ja toteuttaminen oman toiminnan näkökulmasta, omaa toimintaa ja tulosta optimoiden, toisinaan jopa asiakkaille arvoa tuottavan vaikuttavuuden kustannuksella.

Tässä mallissa tuottajan kuvitellaan kykenevän itse määrittämään asiakastarpeet ja siten rakentamaan tarjoomansa. Aidon asiakaslähtöisyyden edellytys on ymmärtää toiminnan arvon määrittäminen asiakkaan ja käyttäjän, ei vain tuottajan näkökulmasta.

Asiakasarvoa voidaan tarkastella myös käyttäjälle muodostuvan käyttäjäkokemuksen näkökulmasta. Tällöin tilat, palvelut, teknologiat ja toiminnot voidaan ymmärtää tavoitellun käyttökokemuksen ja sitä tukevan työympäristön saavuttamisen työkaluina. Tällainen ajattelu kuvaa työympäristöjä niiden "palvelukyvyin" perusteella. Tärkeää on ymmärtää tilojen käyttäjien arvoja ja odotusten toteutumista käytännössä. Esimerkiksi kuinka hyvin työntekijät pystyvät

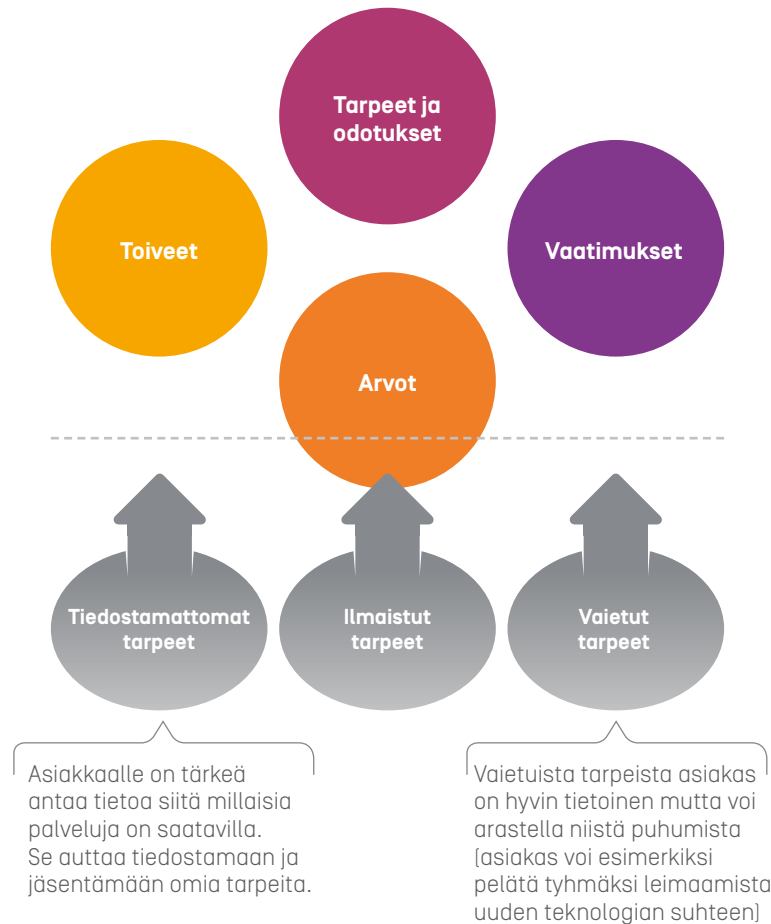
hyödyntämään työympäristön mahdollisuuksia? Työympäristön kannalta voidaan myös arvioida, kokevatko työntekijät hallitsevansa erilaisia työtilanteita, -välineitä ja -tiloja sekä kuinka nämä auttavat saavuttamaan työnteolle asetettuja tavoitteita? Työympäristöjohtamisen kannalta voidaan myös pohtia, miten jonkin organisaation arvolupaus toteutuu käytännössä ja kuinka käyttäjät tai asiakkaat kokevat työympäristön palvelualustana.

Siirryttäessä palveluajattelun logiikalla toimivaan käyttäjä- ja asiakasarvoa luovaan työympäristöjohtamiseen on tärkeitä tunnistaa, kuvata ja tehdä näkyväksi, kuinka organisaatio toimii ja ohjaa omaa toimintaansa. Lisäksi oleellista on se miten organisaation sisäiset palvelut tukevat parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden toimintaa ja prosesseja. Tällainen arvoajatteluun perustuva oman toiminnan tunnistaminen ja kuvaaminen on toki

haastava, mutta samalla välttämätön tehtävä. Vaikeus on monesti siinä, kuka pystyy määrittelemään merkityksellisimmät tarpeet ja käytänteet sekä kuka ymmärtää käyttäjien ja heidän asiakkaidensa oikeat, toisinaan piilevät ja taustalla vaikuttavat, tarpeet tai käytänteet oikein. Ongelma on usein se, että tilojen käyttäjät tai niissä asioivat asiakkaat eivät osaa kuvata mitä oikeasti haluavat (ks. kuva 5). Sen sijaan he osaavat kyllä kertoa, miten asioiden tulisi sujua. Tätä tulkintaa tarvitaan ja sen tukemiseksi tarvitaan asiakas- ja käyttäjätietojen ja -tutkimusten rinnalle entistä parempaa ja aitoa käyttäjä- ja asiakasymmärrystä, astumista oman toiminnan lähtökohdista asiakkaan ja käyttäjien arkeen ja olosuhteisiin.

Haasteena on tunnistaa käyttäjien ja heidän asiakkaidensa ajattelun taustalla vaikuttavat tarpeet

KUVA 5. ERILAISIA ASIAKASTARPEITA JA -ODOTUKSIA



Tällöin toimitiloja ei suunnitella tai toteuteta rakennusten tai tilojen tarvemääritysten tai toimitiloilta vaadittujen ominaisuuksien pohjalta vaan käyttäjien toimintojen ja käytänteiden pohjalta. Tärkeätä siis on muun muassa tunnistaa, mitä tiloissa tehdään, kuka tekee, milloin, kenen kanssa ja millä välineillä. Arvopohjaiseen ajatteluun pohjautuvassa työympäristöjohtamisessa työympäristö muodostaa palvelualustan, joka mahdollistaa eri toimijoiden itsenäisen ja keskinäisen yhteistyön sisäisesti tehokkaalla ja asiakkaille tai kumppaneille aitoa hyötyä ja arvoa luovalla tavalla.

Lopullisten ratkaisujen ja lukkoon lyötyjen olosuhteiden sijaan kannattaa tehdä erilaisia kokeiluja ja katsoa, mitkä ratkaisut toimivat ja mitkä eivät. Miten käyttäjät tai asiakkaat toimivat eri tilanteissa, mitä apua tai tietoa he tarvitsevat ja miten he osaavat hyödyntää tiloja ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia? Toisin sanoen tulee pyrkiä tunnistamaan, mitä toiminnan piirteitä tai olosuhteita asiakkaat ja käyttäjät oikeasti arvostavat ja mitkä seikat tukevat parhaiten heidän toimintaansa. Tällainen yhdessä kokeilemalla oppiminen paljastaa käytännön tasolla, millaista työympäristöä tulee tavoitella ja millä tavoin sitä tulee parantaa. Näin toimimalla saadaan selville tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat sekä mitä seikkoja tulee priorisoida työympäristön kehittämisessä. Kuinka siis vaikkapa taloudelliset, toiminnalliset, emotionaaliset tai symboliset tekijät tukevat asiakkaiden palvelua ja arvontuottamista heille tai kuinka voimme parantaa organisaation sisäisiä toimintoja?

Muokattu lähteistä: Tolvanen 2012; Edvardsson 1997; Rekola & Rekola 2005

5. TEHOKKUUDESTA TULOKSELLISUUTEEN JA VAIKUTTAVUUTEEN

Aidosti käyttäjä- ja asiakasarvoa tuottavassa toiminnassa keskeiksi teemoiksi ovat nousseet palvelujen sisältöjen ja niiden laatuvaatimusten määrittelyn ohella erityisesti palvelujen tuottamisen ja organisoinnin tapa. Työnteossa ja muussakin toiminnassa tehokkuus on luonnollisesti avainasemassa. Tällöin tehokkuudella tarkoitetaan tyypillisesti sitä, kuinka hyvin käytössä olevilla panoksilla tai resursseilla saadaan aikaiseksi tuloksia tai kuinka taloudellisesti tai kustannuksia säästämällä tavoiteltavat tulokset on saavutettu.

Tehokkuusajattelun rinnalle tarvitaan kuitenkin myös näkemys tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Työympäristöjohtamisen näkökulmasta katsottuna arvioidaan tällöin saavutettuja tuloksia asiakkaiden ja tilojen käyttäjien kannalta (tuloksellisuus) ja heidän saamansa arvon tai hyödyn kannalta (vaikuttavuus). Tällaisessa tarkastelussa esimerkiksi tilakustannukset ovat tärkeä tekijä, mutta vielä tärkeämpää on tarkastella ja tietää mitä tiloissa tapahtuu ja kuinka tuloksellisesti tilojen käyttäjät voivat tehdä työnsä tai miten sujuvasti tai hyvin asiakkaat saavat asiansa hoidettua.

Työympäristöjohtamisessa korostuvat työnteon ja toimintojen organisointi sekä toteuttaminen, ja missä roolissa tilojen käyttäjät ja mahdolliset asiakkaat ovat. Keskeistä on tehdä valintoja sen suhteen, mitä toimintoja tulee tai kannattaa tehdä itse, mitä toteutetaan yhteistyössä kumppaneiden kanssa ja mistä toiminnoista asiakas itse vastaa.

On hyvä huomata, että käyttäjä on usein itse keskeisin resurssi tuloksellisen ja vaikuttavan työympäristön luomisessa: miten käyttäjä ottaa työympäristön omakseen ja hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia. Nykyisin myös asiakkaille on varattu tärkeä rooli

Keskeisin resurssi tuloksellisen ja vaikuttavan työympäristön luomisessa on usein käyttäjä itse: miten käyttäjä ottaa työympäristön omakseen ja hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia

arvon tuottamisessa. Käyttäjää ja asiakkaita ei siis tule kohdella passiivisina tekemisen kohteina vaan aktiivisina kumppaneina palvelun ja arvon yhteisluonnissa. Käytännön toiminnan ohella käyttäjät ja asiakkaat voivat auttaa yhdessä palveluiden kehittämisessä ja toiminnan parantamisessa.

6. TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMINEN KÄYTÄNTÖINÄ – KOHTI KOKEILUKULTTUURIA

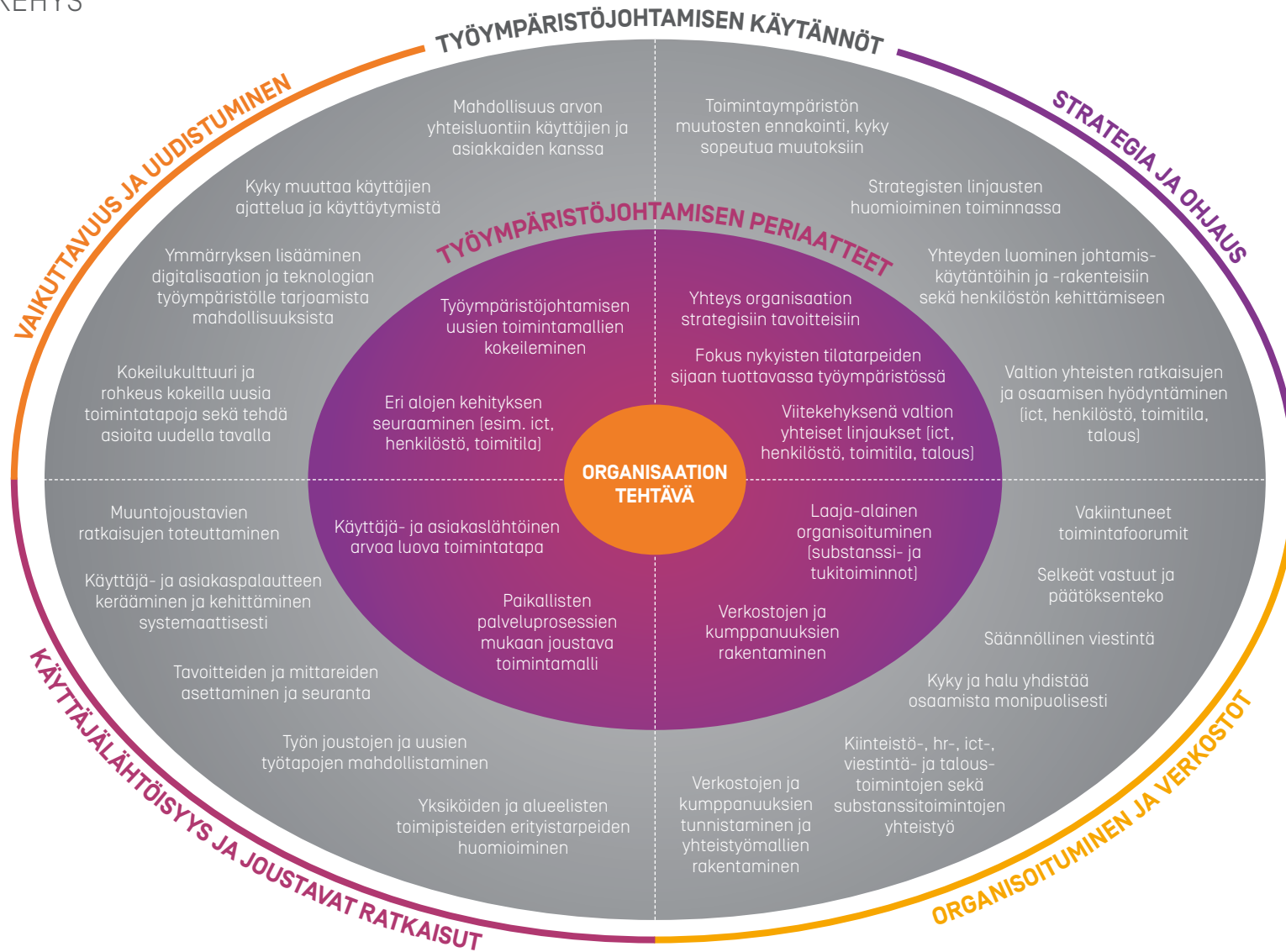
Tuloksellisen ja vaikuttavan työympäristön luomisessa ja uudistamisessa on tärkeää pystyä muodostamaan sellaiset olosuhteet, joissa ihmiset voivat luontaisesti toimia yhdessä muiden kanssa ja saavuttaa työnsä tavoitteet. Tällöin työtilat ovat palvelualusta työnteolle, jossa ne auttavat eivätkä estä vaikuttavaa, tuloksellista ja tehokasta työnteoa.

Pyrittäessä tilojen suunnittelusta ja toteuttamisesta, sanalla sanoen tilajohtamisesta, kohti työympäristöjohtamista, tärkeäksi muodostuu itse johtaminen. Tämä edellyttää vaatimuskäyttöisen toimitalajohtamisen ja -rakentamisen rinnalle käyttäjä- ja asiakaslähtöisen työympäristöjohtamisen olosuhteiden ja välineiden luomista. Tällaista toimintaa ohjataan käyttäjä- ja asiakasarvojen tunnistamisella, työnteon arjen käytänteiden tukemisella, arvon yhteisluomiseen kannustamisella ja kokeilukulttuurin kehittämisellä, jossa parhaat ratkaisut kehkeytyvät ajan ja kokemusten kanssa. Tätä johtamistyötä tukemaan on luotu oheinen työympäristöjohtamisen viitekehys (kuva 6), jonka avulla on mahdollista tunnistaa keskeiset työympäristöjohtamisen alueet ja käytännöt.

Työympäristöjohtamisen viitekehyksessä pyritään kuvaamaan ja konkretisoimaan työympäristöjohtamisen kokonaisuutta. Mallin kehät kuvaavat organisaation tehtävää, työympäristöjohtamisen periaatteita ja käytäntöjä. Periaatteet ja käytännöt on ryhmitelty neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat strategia ja ohjaus, organisointi ja verkostot, käyttäjälähtöisyys ja joustavat ratkaisut sekä vaikuttavuus ja uudistuminen. Viitekehyksessä kuvataan työympäristöjohtamisen keskeisiä alueita, joiden avulla voidaan luoda toimiva, uudistumiskykyinen ja arvoa luova työympäristö.



KUVA 6. TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMISEN VIITEKEHYS



Työympäristöjohtaminen kattaa laajan joukon erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. On tärkeää tunnistaa oman organisaation kannalta keskeisimmät teemat ja tehtävät, joista voi lähteä rakentamaan omia työympäristöjohtamisen käytäntöjään.

OSA 1. STRATEGIA JA OHJAUS

Lähtökohtana työympäristöjohtamiselle tulisi olla organisaation tehtävä ja sen strategiset tavoitteet ja linjaukset, joihin työympäristöllä ja työn teon tavoilla tulisi vastata. Toiminnan lähtökohtia täsmennettäessä kannattaa hyödyntää valtion yhteisiä linjauksia ja järjestelmiä, esimerkiksi ict-, henkilöstö- ja toimitilamäärityksiä. Strategian ja ohjauksen kannalta työympäristöjohtamisessa keskeisessä roolissa ovat toimintaympäristön muutosten seuranta ja ennakointi, erilaisten skenaarioiden hahmottaminen sekä näiden muutosten työympäristölle asettamien vaatimusten ja mahdolli-

Johtamisen ja henkilöstön kehittämisen avulla on varmistettava, että henkilöstöllä on riittävät edellytykset ottaa käyttöön uusia toimintatapoja ja työvälineitä

suuksien tunnistaminen. Myös keskeisten kumppaneiden toimintaa ja toiminnan muutoksia tulisi aika ajoin analysoida osana toimintaympäristön hahmottamista.

Tärkeää on myös se, että työympäristön strategian mukaiset linjaukset vakiintuvat osaksi johtamiskäytäntöjä ja -rakenteita. Lisäksi johtamisen ja henkilöstön kehittämisen avulla on varmistettava, että henkilöstöllä on riittävät edellytykset ottaa käyttöön uusia toimintatapoja ja työvälineitä. Tyypillisiä teemoja ovat esimerkiksi monipaikkaisen työn käytännöt sekä monipaikkaisen työn edellyttämien ict-välineiden hyödyntäminen

OSA 2. ORGANISOITUMINEN JA VERKOSTOT

Vakiintuneet toimintafoorumit ovat avainasemassa, kun halutaan päästä irti työympäristöjohtamisen projektimaisuudesta. Työympäristön kehittämiseen kiinteästi osallistuneista henkilöistä kannattaa muodostaa jatkuvammin toimiva tiimi, joka seuraa ja kehittää työympäristöä organisaation strategian ja käyttäjien palautteen avulla. Usein aloite työympäristön pieniin muutoksiin syntyy käyttäjien tarpeista. Vuorovaikutteinen toimintatapa ja käyttäjien ja asiakkaiden toiminnan ymmärtäminen on avain käyttäjäarvon luomiseen.

Työympäristöjohtamisen tiimissä on myös hyvä sopia selkeistä vastuista ja päätöksenteosta. Tiimissä käsitellään usean eri toiminnon vastuulle (ja budjettiin) kuuluvia asioita. Sen vuoksi muutosten ja kehittämisen osalta on hyvä sopia kuka vastaa asioiden edistymisestä ja muutoksista mahdollisesti aiheutuvista kuluista. Myös tukitoimintojen ja substanssitoimintojen yhteistyö on toimivan työympäristöjohtamisen kannalta välttämätöntä.

Työympäristöjohtamisen organisoimisessa tärkeää on tunnistaa myös erilaisten oman organisaation ulkopuolisten verkostojen ja kumppanuuksien roolit sekä niiden edellyttämien yhteistyömallien rakentaminen. Tässä avuksi voi olla erilaisten benchmark-kohteiden tunnistaminen ja alan asiantuntijaverkostoihin kytkeytyminen. Oikeanlaisten kumppaneiden ja palvelutuottajien löytäminen sekä yhteistyömuotojen kehittäminen luovat edellytyksiä työympäristön toimivan palvelukokonaisuuden rakentamiselle.

OSA 3. KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS JA JOUSTAVAT RATKAISUT

Kehittymiskykyinen työympäristö perustuu ensisijaisesti muuntojoustavien ratkaisujen toteuttamiseen käyttäjä- ja asiakasarvojen pohjalta. Mitkä ovat tärkeimmät käyttäjille ja asiakkaille arvoa tuottavat toimintamme ja palvelumme? Tärkeää on myös eri yksiköiden ja alueellisten toimipisteiden erityistarpeiden huomiointi.

Usein kevyesti toteutettavillakin muutoksilla voidaan parantaa työympäristön toimivuutta merkittävästi ja pystytään kehittämään työympäristöä käyttäjien tarpeiden ja organisaation tavoitteiden näkökulmasta. Entä kuinka käyttäjät voivat muokata ja hyödyntää omia tilojaan tilanteen ja omien tarpeidensa pohjalta joustavasti?

Työn joustojen ja uusien työtapojen mahdollistaminen on käyttäjälähtöisten ja joustavien ratkaisujen luomisessa avainasemassa. Jousto ja uudet työtavat mielletään usein yksiselitteisesti etätyömahdollisuuksien parantamiseksi. Teemaan voivat etätyömahdollisuuksien lisäksi liittyä uuden teknologian ja monipaikkaisuuden hyödyntäminen sekä esimerkiksi uudet johtamis- ja kokouskäytännöt. Työympäristön johtamisen kannalta tärkeää on käyttäjä- ja asiakaspalautteen kerääminen systemaattisesti. Huolellisesti kerätty palaute luo hyvän lähtökohdan tilojen ja toimintatapojen kehittämiseksi. Vastaavasti voidaan hyödyntää myös asiakkaiden kokemuksia ja asiantuntemusta.

Työympäristöjohtamisessa olennaista on tunnistaa tavoitteet ja tekijät, joihin työympäristöllä halutaan vaikuttaa. Työympäristön vaikuttavuuden arvioinnin mittaristo tulisi koota vastaamaan näitä tavoitteita. Tässä suhteessa arvokasta olisi katsoa tiloja ja työympäristöjä laajasti huomioiden teknisten ja toiminnallisten näkökulmien rinnalla myös niiden herättämät emotionaaliset kokemukset sekä symbolinen arvo. Tavoitetasojen asettaminen mitattaville asioille ja valittujen mittareiden systemaattinen seuranta auttavat toimenpiteiden kohdistamisessa sekä muutosten arvioimisessa – eli työympäristön johtamisessa.

OSA 4. VAIKUTTAVUUS JA UUDISTUMINEN

Vaikuttavuuden ja uudistumisen kannalta keskeisessä roolissa on mahdollisuus arvon yhteisluontiin käyttäjien ja asiakkaiden kanssa. Työntekoon vaikuttavat entistä enemmän yksilötyön rinnalla erilaiset yhteistyömuodot ja -tavat muiden työntekijöiden, kump-



paneiden ja asiakkaiden kanssa. Kuten olemme edellä tuoneet esiin, vaikuttavuuden näkökulmasta on tunnettava mitä tiloissa tapahtuu ja kuinka tuottavasti tilojen käyttäjät voivat tehdä työnsä tai miten sujuvasti tai hyvin asiakkaat saavat asiansa hoidettua. Kuinka ihmisten kanssakäymistä, kohtaamista, arvon yhteisluontia sekä niiden avulla saatavia tuloksia voidaan hyödyntää työympäristössämme nykyistä paremmin? On myös tunnistettava, mitkä tekijät lisäävät käyttäjien saamaa hyötyä tai vähentävät heidän uhrauksiaan lisäämättä kohtuuttomasti näiden ratkaisujen aiheuttamia kustannuksia.

Uudistuminen edellyttää rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja sekä tehdä asioita uudella tavalla. Kokeilukulttuuria voidaan vahvistaa esimerkiksi pilotoimalla uusia käytäntöjä ja ratkaisuja pienessä mittakaavassa ennen suurten tai pysyvien ratkaisujen tekemistä. Pilotoinnit ovat hyvä

keino uusien ideoiden ja toimintatapojen kokeilemiseen ja kehittämiseen. Niiden kautta saadaan vietyä uusia ideoita käytäntöön ja nopeaa palautetta ideoiden toimivuudesta. Kokeilukulttuuri edellyttää myös kykyä luopua vanhoista tai toimimattomaksi koetuista ratkaisuista ja toimintatavoista. On hyväksyttävä, että aina ensimmäinen kokeilu ei tuota haluttua tulosta tai toisinaan ideat vaativat jatkokehittämistä.

Onnistuminen uudistumisessa edellyttää, että eri alojen kehittämistä seurataan aktiivisesti ja viedään soveltuvien osien osaksi oman organisaation arkea. Uudistumisen kannalta merkittäviä teemoja ovat muun muassa teknologian ja sovellusten, uusien työtapojen, organisaation ja osaamisen kehittämisen menetelmien, etä- ja

joustotyön mahdollisuuksien ja vaatimusten sekä toimitila- ja kalustusratkaisujen kehittyminen. Kuinka hyödynnämme digitalisaation, teknologian ja liikkuvan tietojenhallinnan sekä ajasta ja paikasta riippumattoman työn tekemisen mahdollisuuksia? Entä millaisia mahdollisuuksia teknologian kehittyminen avaa kokouskäytäntöjen uudistamiseen? Millaisilla toimintatavoilla on varmistettu tavoitettavuus ja yhteisöllisyyden säilyminen monipaikkaisessa työssä?

Kokeilukulttuuria voidaan vahvistaa pilotoimalla ratkaisuja pienessä mittakaavassa

joustotyön mahdollisuuksien ja vaatimusten sekä toimitila- ja kalustusratkaisujen kehittyminen. Kuinka hyödynnämme digitalisaation, teknologian ja liikkuvan tietojenhallinnan sekä ajasta ja paikasta riippumattoman työn tekemisen mahdollisuuksia? Entä millaisia mahdollisuuksia teknologian kehittyminen avaa kokouskäytäntöjen uudistamiseen? Millaisilla toimintatavoilla on varmistettu tavoitettavuus ja yhteisöllisyyden säilyminen monipaikkaisessa työssä?



7. LOPUKSI

Työympäristöjohtamista on tässä artikkelissa tarkasteltu käyttäjä- ja asiakaslähtöisen toiminnan ja palveluajattelun näkökulmasta. Artikkelissa on pyritty kuvaamaan selkeällä ja käytännönläheisellä tavalla työympäristöjohtamisen perusteita, toimintaperiaatteita ja keskeisiä sisältöjä. Artikkelin tavoitteena on ollut lisätä lukijan ymmärrystä siitä kuinka työympäristöjohtaminen eroaa toimitilojohtamisesta ja kuinka työympäristöjohtamista voidaan menestyksellisesti käytännössä toteuttaa.

Arvoa luova työympäristö on monelle organisaatiolle ja työyhteisölle elintärkeä asia. Työympäristön luoma arvo on tärkeää sekä saavutettujen tulosten että käyttäjien ja asiakkaiden saamansa arvon tai hyödyn eli vaikuttavuuden kannalta. Työympäristöllä on merkitystä niin toiminnan sisäisen tehokkuuden ja tilankäytön, henkilöstön työmotivaation ja -viihtyvyyden kannalta kuin organisaation palveluiden vaikuttavuuden, asiakkaiden palvelun ja asiakastytyvyyden kannalta.

Arvolähtöisessä työympäristöjohtamisessa tilojen tekniset määritykset eivät yksinään määritä työympäristön tavoitteita ja toteutusta. Mukana tulee olla myös ymmärrys työympäristön toiminnallisista, emotionaalisista ja symbolisista arvoista ja kuinka niitä voidaan käytännössä tuottaa.

Tuloksellisessa ja vaikuttavassa työympäristössä käyttäjät ja asiakkaat voivat myös yhdessä luoda arvoa itselleen ja toisilleen. Työympäristö toimii tällöin eri toimijoiden yhteisenä palvelualustana, jossa fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen työympäristö nivoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tällainen työympäristö luo toimivat olosuhteet sekä läsnäololle että etätöille, yksilölliselle ja itsenäiselle työskentelylle, ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja tilojen joustavalle käytölle.

Työympäristöjohtamisen opit ja käytänteet sekä kirjoittajien kokemukset on koottu artikkelin lopussa esitettyyn työympäristöjohtamisen viitekehykseen. Viitekehyksen keskiössä on organisaation tehtävä ja sen ympärillä työympäristöjohtamisen periaatteet ja käytännöt. Työympäristöjohtamisen periaatteet ja käytännöt on jaoteltu neljään osa-alueeseen: strategia ja ohjaus, organisoituminen ja verkostot, käyttäjälähtöisyys ja joustavat ratkaisut sekä vaikuttavuus ja uudistuminen. Näiden osa-alueiden avulla voidaan luoda toimiva, uudistumiskykyinen ja arvoa luova työympäristö.

Toiminnoiltaan tehokas, tuloksiltaan vaikuttava ja käyttäjä- ja asiakasarvoa luova työympäristö ei synny itsestään. Sitä pitää johtaa. Toivomme, että tästä artikkelista on lukijalleen ajatuksellista iloa ja käytännöllistä hyötyä työympäristöjohtamisessa. Tekemällä oppii parhaiten.

KIRJOITTAJAT

LASSE MITRONEN toimii professorina Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänellä on pitkäaikainen kokemus kaupasta ja palveluliiketoiminnasta sekä niiden kansainvälisestä tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Lasse on toiminut Keskossa useissa eri tehtävissä ja sen jälkeen Tampereen Palveluinnovaatiokeskuksen johtajana sekä Tekesin palveluliiketoimintaan panostaneen Serve-ohjelman johtoryhmän puheenjohtajana.

KATRI KORHONEN toimii työympäristökehittämisen asiantuntijana Senaatti-kiinteistöissä. Hän ohjaa työympäristökehittämisen projekteja sekä kehittää ja toteuttaa työympäristömuutosten johtamiseen liittyviä palveluita asiakasorganisaatioille. Hän on aikaisemmin työskennellyt organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen ja kehittämisen tehtävissä Aalto-yliopistossa ja valmennusyrityksessä.

JUHA RITA toimii työympäristökehittämisen asiantuntijana Senaatti-kiinteistöissä. Hän ohjaa työympäristökehittämisen projekteja sekä kehittää ja toteuttaa työympäristömuutosten johtamiseen liittyviä palveluita asiakasorganisaatioille. Aikaisemmin hän on työskennellyt työympäristökehittämisen konsulttina sekä organisaatioiden tutkimuksen tehtävissä Helsingin yliopistossa.