

# Hybridityön fyysiset työympäristöt

Monipaikkaisen tietotyön vaikutukset käyttäjien kokemukseen monitilaympäristöstä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen



Nina Wallin  
Pro gradu -tutkielma  
Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma  
Lapin yliopisto  
Syksy 2022

## Lapin yliopisto

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Hybridityön fyysiset työympäristöt: Monipaikkaisen tietotyön vaikutukset käyttäjien kokemukseen monitilaympäristöstä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen

Tekijä: Nina Wallin

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 102, ei liitteitä

Vuosi: 2022

### Tiivistelmä:

Työn tekemisen paikat ja -tavat muuttuvat entistä monimuotoisemmiksi ja etä- ja läsnä työskentelyn yhdistämisestä tuli tietotyöläisille viimeistään koronapandemian myötä vallitseva työntekeksentapa. Tämä herätti pohtimaan hybridityön vaikutuksia fyysiseen työympäristöön ja perinteisen toimiston merkitykseen. Tutkielman tarkoituksena oli tuottaa kuvaus hybridityöskentelyn yleistymisen vaikutuksista fyysisiin työympäristöihin ja lisätä ymmärrystä siitä, miten hybridityön tuomiin haasteisiin voitaisiin vastata monitilaympäristössä. Toimeksiantona toteutettu tapaustutkimus kohdistui tietotyötä tekevään toimeksiantajaorganisaatioon, jossa hybridityöskentely oli käytössä jo ennen pandemiaa. Tutkielman tuloksia voidaan osittain yleistää hyödynnettäväksi vastaavanlaisissa organisaatioissa, ja tulokset antavat hyvät suuntaviivat yhteiselle keskustelulle aiheesta.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan työympäristöä moniulotteisena kokonaisuutena, tietotyössä toteutettavan hybridityön ominaisuuksia ja palvelumuotoilua osana käyttäjälähtöistä työympäristökehittämistä. Työ rajattiin koskemaan ensisijaisesti käyttäjän kokemusta fyysisestä työympäristöstä, mutta myös virtuaalista, sosiaalista ja psykologista ulottuvuutta on käsitelty osana hyvinvointia tukevaa työympäristöä.

Kyseessä on palvelumuotoilua hyödyntävä laadullinen tapaustutkimus, jossa on piirteitä monimenetelmätutkimuksesta. Tutkielmassa hyödynnettiin aineistolähtöistä tutkimusmenetelmää, johon aineisto kerättiin määrällisellä kyselytutkimuksella ja laadullisella työpajalla. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli toimia työpajan suunnittelun pohjana ja tarjota yleistettävempiä tulkintoja, joita syvennettiin työpajassa monipuolisilla tehtävillä, jotka johdattelivat pohtimaan aihetta eri näkökulmista.

Tutkielman johtopäätökset olivat, että monitilaympäristö palvelee sellaisenaan myös hybridityöntekijöitä, pelisäännöt ovat tietotyölle tärkeä työrauhan mahdollistaja, fyysinen tila toimii pohjana vuorovaikutukselle ja yhteisöllisyydelle, sekä hybridityössä on kiinnitettävä huomiota tasapuoliseen kohteluun sijainnista riippumatta. Palvelumuotoilu toimii hyvin tässä tapaustutkimuksessa ja sen menetelmissä on paljon potentiaalia hyödynnettäväksi työympäristökehittämisessä.

Avainsanat: työympäristö, monitilaympäristö, hybridityö, palvelumuotoilu

## **University of Lapland**

Faculty: Faculty of Art and Design

The title of the pro gradu thesis: Physical work environments of hybrid work: The effects of multisite knowledge work to user experience in activity-based environment using methods of service design

Author: Wallin, Nina

Degree programme / subject: Master's Program in Service Design

The type of work: Pro gradu -thesis

Number of pages, number of appendix: 102, no appendix

Year: 2022

### Summary:

The places and ways of working are changing more diverse, and the combination of remote and present working became the prevailing way of working for knowledge workers at the latest with the Covid-19 pandemic. This made us think about the effects of hybrid work on the physical work environment and the relevance of the traditional office. The purpose of this thesis was to produce a description of the effects of the generalization of hybrid working on physical work environments and to increase understanding of how the challenges brought by hybrid work could be met in an activity-based environment. This commissioned case study focused on an information work organization, where hybrid working was used before the pandemic. The results of this thesis can be partially generalized in similar organizations, and the results are providing guidelines for a joint discussion.

In the theoretical framework is examined the work environment as a multidimensional entity, the characteristics of hybrid work implemented in knowledge work, and service design as part of user-oriented work environment development. The work was limited to the user's experience of the physical work environment, but the virtual, social, and psychological dimensions have also been addressed as part of a work environment that supports well-being. This is a qualitative case study utilizing service design, with features of multi-method research. The thesis used a data-driven research method, for which the data was collected through a quantitative survey and a qualitative workshop. The purpose of the survey was to serve as a basis for the planning of the workshop and to offer more generalizable interpretations, which were deepened in the workshop with versatile tasks that led to thinking about the topic from different perspectives.

The conclusions were that the multi-space environment also serves hybrid workers as such, the ground rules are important enablers of work peace for knowledge workers, the physical space serves as a basis for interaction and community, and in hybrid work, attention must be paid to equal treatment regardless of location. Service design worked well in this case study and its methods have a lot of potential to be utilized in working environment development.

Key words: work environment, multi-space environment, hybrid work, service design

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Hyvinvointia tukeva työympäristö</b> .....	<b>8</b>
2.1	Työympäristön ulottuvuudet .....	10
2.2	Monitilaympäristö .....	13
2.2.1	Monitilatoimiston käyttäjäprofiilit .....	15
2.2.2	Monitilatoimiston tilavyöhykkeet .....	17
2.3	Työympäristöekosysteemi ja yhteiskäyttöiset tilat.....	19
<b>3</b>	<b>Moderni tietotyö – Kun hybridityöstä tuli uusi normi</b> .....	<b>22</b>
3.1	Hybridityön edellytykset, vahvuudet ja haasteet .....	22
3.2	Hyvinvoinnin osa-alueet ja fyysinen tila hybridityössä .....	24
<b>4</b>	<b>Palvelumuotoilu osana työympäristökehittämistä</b> .....	<b>30</b>
4.1	Mitä on palvelumuotoilu? .....	30
4.2	Palvelumuotoilun hyödyntäminen työympäristökehittämisessä .....	34
<b>5</b>	<b>Tutkimusasetelma ja metodologia</b> .....	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Tutkielman toimintaympäristön kuvaus</b> .....	<b>43</b>
6.1	Toimeksiantajana Senaatti-kiinteistöt.....	43
6.2	Tietotyöläiset ja työelämän toimintatapojen muutos .....	44
6.3	Koronapandemian vaikutukset työelämään .....	46
<b>7</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>48</b>
7.1	Kyselytutkimus .....	48
7.1.1	Taustakysymykset.....	49
7.1.2	Työskentelytavat tulevaisuudessa.....	51
7.1.3	Uusi normaali toimistolla.....	52
7.2	Työpaja .....	61
7.2.1	Minä tilojen käyttäjänä.....	62
7.2.2	Uusi työntekijä osaksi yhteisöä hybridityössä .....	71

7.2.3	Muutoksen taustalla.....	75
<b>8</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>77</b>
8.1	Monitilaympäristö palvelee myös hybridityöntekijöitä .....	77
8.2	Pelisäännöt työrauhan mahdollistajana.....	78
8.3	Fyysinen tila pohjana vuorovaikutukselle ja yhteisöllisyydelle.....	80
8.4	Hybridityössä kiinnitettävä huomiota tasapuoliseen kohteluun .....	82
8.5	Palvelumuotoilun hyödyntäminen tässä tapaustutkimuksessa.....	83
<b>9</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>85</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>88</b>

## Kuviot

Kuvio 1	Hyvinvointia edistävän työtilat ulottuvuudet (Ruohomäki, Lahtinen & Reijula 2015) .....	10
Kuvio 2	Työympäristön ulottuvuudet kolmijako (mukaillen Mitronen ym. 2015, 5) .....	13
Kuvio 3	Monitilatoimiston vyöhykkeet ja tilatyypit (Nenonen ym. 2012; mukaillen Erlich & Bickhard 2008) .	18
Kuvio 4	Monipaikkaisen työn ekosysteemi valtiolla (Valtiovarainministeriö 2021, 34) .....	20
Kuvio 5	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).....	25
Kuvio 6	Palkansaajien ammattirakenne vuonna 2013 ja 2018 (Sutela ym. 2019, 17) .....	45
Kuvio 7	Kysymys 1) Vastaajien toimenkuvat .....	49
Kuvio 8	Kysymys 2) Pääasiallinen toimipiste .....	49
Kuvio 9	Kysymys 3) Toimipisteen etäisyys kotoa .....	50
Kuvio 10	Kysymys 4) Eri työn tekemisen paikat viikkotasolla .....	51
Kuvio 11	Kysymys 5) Arvio toimistolla vietettävästi ajasta .....	52
Kuvio 12	Kysymys 6) Keskeisimmät syyt tulla toimistolle jatkossa .....	52
Kuvio 13	Kysymys 7) Toimistopäivän rakentuminen .....	53
Kuvio 14	Kysymys 8) Kehityskohteet hybridityön kannalta .....	54
Kuvio 15	Kysymys 9) Toimistoympäristön kehittäminen, avainsanojen teemoittelu .....	56
Kuvio 16	Kysymys 10) Etätyöskentelyn opit ja oivallukset, avainsanojen teemoittelu.....	59
Kuvio 17	Kaikki työpäiväpolut yhdistettynä .....	64
Kuvio 18	Työpäiväpolkujen yksi otanta .....	64
Kuvio 19	Työpäiväpolun positiiviset ja negatiiviset elementit tilavyöhykkeiden mukaan.....	65
Kuvio 20	Työpäiväpolussa tilojen valintaan vaikuttaneet tärkeimmät asiat jaoteltuna päätteemoihin .....	69
Kuvio 21	Tehtävän 2 avainsanojen painottuminen ja jakautuminen .....	74

# 1 Johdanto

Työn luonne käy läpi muutosta ja tämä heijastuu myös työympäristöihin. Työympäristöjen kehityksessä on otettu suuria askeleita jo pitemmän aikaa siirryttäessä huonetoimistoista avokonttoreihin ja edelleen monitilaympäristöihin. Koronaviruksen (COVID-19) aiheuttama pandemia sysäsi tätä kehitystä eteenpäin valtavalla harppauksella tuoden etätyöskentelyn pysyvästi osaksi tietotyöntekijöiden arkea (Carroll & Conboy 2020). Toimiston ja kodin yhdistäminen aiheutti osalle alussa paljon haasteita, mutta muutokseen tottumisen jälkeen useat etätyön vastustajat totesivatkin työnteon sujuvan kotoa käsin ja työtehon jopa parantuneen (Blomqvist ym. 2020). Pandemian laantuessa ja valtakunnallisen etätyösuosituksen poistuttua useat omaksuivat tavan työskennellä osan viikosta työpaikalta ja osan kotoa käsin. Tällaista työnteonpaikkojen yhdistämistä kutsutaan arkikielessä hybridityöksi, vaikka termi ei olekaan vielä tieteellisesti vakiintunut. Kirjallisuudessa puhutaan enemmän monipaikkaisesta työstä, joka viittaa laajemmin useisiin työnteonpaikkoihin toimiston ja kodin lisäksi, esimerkiksi kahviloihin ja kulkuvälineisiin. Tässä tutkielmassa käytetään termiä hybridityö sen yleistajuisuuden takia ja myös siksi, että suurimmalle osalle työnteon ensisijaiset paikat ovat nimenomaan toimisto ja koti. Joka tapauksessa on selvää, että monipaikkaisuus ja hybridityö ovat tulleet jäädäkseen ja tuovat mukanaan muutoksen niin työn tekemiseen kuin fyysisiin työympäristöihinkin. Hybridityön yleistyminen nostaa esiin uudenlaisia kysymyksiä, kuten jos työt sujuvat yhtä hyvin kotoa käsin, mikä saa tietotyöläisen tulemaan toimistolle? Miten työnantajan tarjoamien työtilojen merkitys muuttuu, kun työn tekemisen paikat ja tavat muuttuvat yhä monimuotoisemmiksi ja joustavammiksi?

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan tietotyön kannalta, millaisia vaikutuksia hybridityön yleistymisellä on työnantajan tarjoamiin fyysisiin työtiloihin ja millaisia vaikutuksia hybridityöllä on työntekijöiden hyvinvointiin ja vuorovaikutukseen, kun monipaikkaisuus ja digitaalisuus lisäävät etäisyyttä työntekijöiden välille. Tutkielman näkökulma on palvelumuotoillinen, eli tutkielmassa keskitytään työntekijän eli tilojen käyttäjän kokemukseen työympäristöstä ja siitä, miten tila tukee työntekoa. Kokemusta tarkastellaan ensisijaisesti fyysisen tilan kautta, mutta kuten tutkielmassa tullaan avaamaan, fyysinen tila on vain yksi osa työympäristöä, joka on monista toisiinsa vaikuttavista ulottuvuuksista koostuva kokonaisuus.

Tutkielmassa nostetaan fyysisen tilan lisäksi esiin hyvinvoinnin merkityksiä erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden sekä ergonomian kannalta.

## **Tausta**

Yritystoiminnan kehittämisessä aineettomien resurssien merkitys kasvaa. Yrityksen kannalta oleellisinta on, että työ sujuu ja on tuottavaa. Yrityksille arvoa voivat tuottaa esimerkiksi uudistuskky ja innovatiivisuus, jotka perustuvat työntekijöiden tuottamaan tietoon, ammattitaitoon ja luovuuteen. Työntekijät ovat työpanoksellaan avainasemassa luomassa menestyvää yritystoimintaa, joten on loogista pyrkiä pitämään tästä aineettomasta resurssista hyvää huolta sen kaikilla tasoilla. (Manka 2011, 33-35.) Tietotyöntekijöiden osuus kaikista palkansaajista kasvaa ja tietointensiivisen työn johtamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen panostaminen näkyy organisaation toiminnassa. Hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä, sillä hyvinvointi vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen sekä sitoutumiseen työhön ja organisaatioon (Rasool, Wang, Tang, Saeed & Iqbal 2021). Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus ja hyvinvoinnin lisääminen itsessään on osa sosiaalista kestävyttä sekä lisää työelämän inhimillisyyttä ja pitkällä tähtäimellä vaikuttaa positiivisesti talouteen. (Manka & Manka 2016, 56.; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Tietotyössä työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttaa muun muassa työympäristö. Ruohomäki, Lahtinen ja Reijula (2015) esittävät mallissaan (kts. kuvio 1) työympäristön koostuvan useista ulottuvuuksista, joilla edistetään hyvinvointia fyysisen ja virtuaalisen tilan kautta. Näitä ovat terveellisyys ja turvallisuus, toiminnallisuus sekä psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Hyvinvointia tukevalla työympäristöllä on tutkitusti vaikutusta työtyytyväisyyteen (esim. Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan 2017; Robertson, Huang, O'Neill & Schleifer 2008.), työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen (Lowe, Schellenberg & Shannon 2003). Tietotyössä korostuvat erityisesti sosiaalinen ja psykologinen ulottuvuus, joissa työntekijän tarpeita ovat hallinnantunne työtilannetta ja omaa työtä koskevaa päätöksentekoa kohtaan, turvallinen ja ergonomiaa tukeva fyysinen työympäristö sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden kokemus työn kautta (Ruohomäki, Lahtinen & Sirola 2017; Edvardsson & Gustavsson 2003).

Modernit ja miellyttävät työympäristöt toimivat osaltaan sitouttamaan työntekijöitä ja houkuttelevat työnhakijoita (Inda 2016; Gerards, de Grip & Baudewijns 2018). Modernit työympäristöt suunnitellaan useimmiten monitilaympäristöiksi, sillä ne ovat kustannustehokkaita ja niillä on tutkitusti positiivisia vaikutuksia verraten huonetoimistoihin ja avotoimistoihin. Monitilaympäristöllä on vaikutusta tietotyöläisten vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon (Gerdenitsch, Korunka & Hertel 2018), ajan ja tilan hallintaan sekä yleiseen tyytyväisyyteen työtilaa kohtaan (Engelen ym. 2018). Nämä vaikuttavat suoraan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen (Robertson ym. 2008). Monitilaympäristöjen avoin tila mahdollistaa niin vuorovaikutusta kuin satunnaisia kohtaamisia, jotka johtavat parantuneeseen yhteistyöhön sekä oman tiimin että muun työyhteisön välillä (de Been, Beijer & den Hollander 2015). Toisaalta monitilaympäristöstä löytyy vuorovaikutustilojen lisäksi tiloja yksilötyöhön ja keskittymiseen. Huonetoimistoihin verrattuna keskittyminen on heikompaa monitilaympäristössä, mutta parempaa kuin avotoimistossa. Avotoimistosta poiketen monitilaympäristössä työskentelypaikka valitaan käsillä olevan työtehtävän mukaan, joka on edellytys työrauhan säilymiselle. (Gerdenitsch ym. 2018.; Haapakangas, Hallman, Mathiassen & Jahncke 2018.) Monitilaympäristö on kerännyt myös kritiikkiä ja esimerkiksi positiivisista vaikutuksista fyysiseen ja henkiseen terveyteen on ristiriitaisia tutkimustuloksia. (Gerdenitsch ym. 2018; Engelen ym. 2018; Zamani & Gum 2019.)

Tietotyön työvälineinä toimivat useimmiten vain tietokone, verkkoyhteys ja työntekijä itse. Digitaalisuuden kehittyminen ja tietoliikenneyhteyksien paraneminen ovat mahdollistaneet työn tekemisen aika- ja paikkariippumattomasti. Toimisto ei ole enää välttämätön työskentelypaikka, vaan työntekijä voi valita omiin tarpeisiinsa sopivan työskentelypaikan monien paikkojen verkostosta, johon kuuluvat toimiston ja kodin lisäksi esimerkiksi kahvilat, kulkuvälineet tai muut julkiset paikat. Tällainen paikkojen verkosto on työympäristöekosysteemi, jossa toteutettava monipaikkainen työ avaa mahdollisuuksia hyvinkin yksilöllisiin ratkaisuihin ja omien tarpeiden huomioimiseen jokapäiväisessä työssä. Monipaikkainen työ mahdollistaa työskentelypaikan valinnan päivittäin ja organisaation tehtäväksi jää tukea yksilöä ja yhteisöä monipaikkaisen työn ja valintojen tekemisessä (Nenonen, Jalo & Vanhatalo 2019, 31). Koronapandemian yhtenä hyvänä puolena voidaankin pitää työntekijöiden kasvanutta tietoisuutta ja kiinnostusta omia työn tekemisen tapojaan kohtaan ja tietoista valinnan tekemistä



työntekemisen paikkaa kohtaa. Aiempien toimintamallien terve kyseenalaistaminen on saanut monet pohtimaan uudelleen, kuinka työtä olisi järkevintä tehdä, mihin asioihin halutaan panostaa ja mitkä tekijät lisäävät hyvinvointia työssä. Etätyön lisääntyminen onkin lisännyt hyvinvoinnin hahmottamista moniulotteisena kokonaisuutena (Charalampous, Grant & Tramontano 2022). Esimerkiksi päivittäisten työmatkojen poisjääminen on havahduttanut monet tajuamaan niiden vaikutukset hyvinvointiin, työaikaan, kustannuksiin ja omaan hiilijalanjälkeen (Ruohomäki 2013).

Työympäristöjä on aiemmin haluttu kehittää nimenomaan optimoimalla niiden käyttöä tehokkaammaksi. Tehokkaammin käytetyt tilat säästävät yritykseltä käyttökustannuksia, mutta ovat myös ekologisemmat. Rakennetusta ympäristöstä aiheutuu huomattava osa yhteiskunnan energiankulutuksesta, sillä rakentaminen ja rakennukset tuottavat noin kolmanneksen Suomen kasvihuonekaasupäästöistä (Ympäristöministeriö n.d.). Toimistotyön näkökulmasta päästöjä vähennetään eniten parantamalla tilojen käyttöastetta, eli käyttämällä vain sen verran tilaa, kuin oikeasti tarvitaan (Franssila & Siekkinen 2021, 23). Neliömäärältään pienemmät tilat mahdollistavat myös toimitilojen sijoittamisen parempien kulkuyhteyksien äärelle, jolloin esimerkiksi julkista liikennettä pystytään hyödyntämään paremmin. Tällöin voidaan saada positiivisia vaikutuksia työmatkaliikenteen vähenemiseen ajallisesti, rahallisesti ja ekologisesti (Metsäranta ym. 2021, 51-52). Toisaalta paikkariippumattomuus mahdollistaa osaan työvoiman etsimisen myös kauempaa varsinaisesta työpaikasta, jolloin asuinpaikan valinta vapautuu vaikuttaen alueiden väestökehitykseen (Choudhury 2020; Metsäranta ym. 2021, 41).

### **Aiemmat tutkimukset**

Työympäristöjen nopea kehitys on luonut tarvetta työympäristöjen tutkimuksille, joita on toteutettu tiheällä tahdilla viime vuosikymmenien aikana. Erityisesti toimistotilan sisäympäristön vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu paljon ja esimerkiksi toimistomelun vaikutuksia on tutkinut Hongisto, Haapakangas, Venetjoki, Haka & Keskinen (2007). Tutkimukset työympäristöjen vaikutuksista hyvinvointiin ovat kuitenkin vielä hajanaista ja tulokset osittain ristiriitaisia (Colenberg, Jylhä & Arkesteijn 2021, 355). Suomessa toimistoympäristöä on tutkittu myös suurissa hankkeissa, esimerkiksi vuosina 2009-2012 toteutetun TOTI-hankkeen osatutkimuksista laadittiin 63 tieteellistä julkaisua (Hongisto ym. 2012) ja Työterveyslaitoksen ja

Helsingin yliopiston MOSI-tutkimushankkeessa vuosina 2014-2016 tutkittiin laajasti monitilaratkaisujen ja tekstiilimaton vaikutusta sisäilmastoon, sekä arvioitiin toteutettuja monitilaratkaisuja käytettävyyden, työn sisällön sekä terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmista (Lahtinen ym. 2016, 3). Työympäristöjen vaikutusta työmotivaatioon ja työn tuottavuuteen ovat tutkineet muun muassa Lowe, Schellenberg & Shannon (2003). Monitilaympäristön vaikutuksia ovat tutkineet muun muassa Zamani & Gum (2019) työtyytyväisyyden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta, Gerdenitsch, Korunka & Hertel (2018) tiimien yhteistyön ja keskeytysten näkökulmasta ja Engelen ym. (2018) työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen näkökulmia painottaen. Työympäristöjä akateemisessa ympäristössä ovat tutkineet Berthelsen, Muhoonen & Toivanen (2018).

Tietotyö ja työympäristöt ovat ajankohtaisia aiheita ja niistä on laadittu myös muita pro gradu -tutkielmia ja diplomitöitä, muun muassa Paukkeri (2018) on tutkinut toimintalähtöisen työympäristökehittämisen vaikutuksia organisaatioissa, kun taas Lindeberg (2020) on tutkinut toimintalähtöisen työympäristön vaikutuksia koettuun työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Kotilainen (2020) on niin ikään tutkinut monipaikkaista tietotyötä tukevia organisaation tiloja korkeakouluyhteisössä, jonka analyysissä on sovellettu palvelumuotoilun menetelmiä. Väitöstutkimuksen monitilaympäristöjen toimivuudesta on tehnyt Babapour (2019b). Palvelumuotoiluun liittyviä tutkimuksia ovat muun muassa Hyysalon (2022) väitöstutkimus yhteissuunnittelun hyödyistä ja palvelumuotoilusta julkisella sektorilla. Työpajoja on tutkinut väitöskirjassaan muun muassa Kuure (2020).

### **Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymykset**

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tutkittu hybridityöskentelyn vaikutuksia fyysisiin työympäristöihin. Tarkoituksena oli selvittää tapausorganisaation kautta, miten hybridityöskentely vaikuttaa työnantajan tarjoamiin työtiloihin ja miten näihin vaikutuksiin voidaan vastata. Tutkielman tutkimusongelmana oli merkittävästi lisääntyneen etä- ja hybridityöskentelyn vaikutukset työnantajan tarjoamiin toimistotiloihin. Tavoitteena oli kuvata tätä ilmiötä ja lisätä ymmärrystä sen vaikutuksista ja niiden tuomiin haasteisiin vastaamisesta. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisia vaikutuksia hybridityöllä on fyysiseen työympäristöön monitilaympäristössä?
- Millä keinoin voidaan vastata hybridityön haasteisiin fyysisissä toimistoympäristöissä?

Perinteisesti työn tekeminen on mielletty tehtäväksi työnantajan tarjoamissa tiloissa, ja tämä on luonnollisesti vaikuttanut myös tilojen suunnittelun lähtökohtiin. Digitalisaation lisääntymisen myötä työtä on kuitenkin mahdollista tehdä myös muista paikoista käsin. Koronapandemian aiheuttama etätyöaalto voimisti hybridityöhön siirtymistä, joka muuttaa perinteisen toimiston käyttötarkoitusta. Työntekijä tekee joka päivä valinnan toimistolle tulemisen ja etätyöskentelyn välillä, minkä takia onkin kiinnostavaa tutkia, miksi työntekijä tulee toimistolle, mitä työtehtäviä hän siellä tekee ja mitkä asiat toimistolla tukevat työskentelyä erityisesti silloin, kun koko työyhteisö työskentelee hybridisti. Tutkielmassa painotetaan ensisijaisesti työympäristön fyysistä tilaa ja pohditaan, miten se voi tukea muita työympäristön ulottuvuuksia. Erityisesti tarkastellaan millaisia tiloja ja tilavyöhykkeitä toimistolta pitäisi löytyä, mitä ei ehkä enää tarvita, miten tuetaan toimistolla niitä asioita, joita etäältä työskentely ei mahdollista. Tutkielmassa fyysinen tila rajataan koskemaan työnantajan tarjoamaa monitilaympäristöä.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osassa eli luvussa 2 käydään läpi hyvinvointia tukevan työympäristön ulottuvuudet ja tarkemmin fyysisen ulottuvuuden tiloista monitilaympäristön sekä työympäristöekosysteemin kuvaukset. Luvussa 3 perehdytään tietotyöhön ja hybridityön ominaisuuksiin sekä hyvinvoinnin osa-alueisiin ergonomian, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Luvussa 4 tarkastellaan palvelumuotoilun hyödyntämistä työympäristöjen kehittämisessä. Tutkimusosiossa käydään läpi luvussa 5 tutkimuksen asetelma ja metodologia sekä luvussa 6 toimintaympäristönkuvaus. Luvussa 7 kerrotaan tutkimustulokset, joista tehdään luvun 8 johtopäätökset. Viimeisessä luvussa 9 pohditaan tutkielman teemoja laajemmasta kokonaisuudesta.

Tutkielma on toteutettu yritystoimeksiantona Senaatti-kiinteistöille, joka oli myös tutkimuksen kohteena. Tutkielman tekijä ei ole työsuhteessa toimeksiantajayritykseen, vaan tutkielma on toteutettu ulkopuolisena toimeksiantona. Tutkielmassa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää ymmärryksen lisäämiseksi aiheesta ja tietoa voidaan osittain yleistää hyödynnettäväksi muissa asiantuntija- ja tietotyöpainotteisissa yrityksissä, joissa on jo ennen koronapandemiaa hyödynnetty ainakin osittain hybridityön mahdollisuuksia. Vaikka tutkielman aihe on ollut ajankohtainen jo useamman vuoden ajan, koronapandemia on voimistanut tutkimuksen tarvetta. Pandemia ei ole tutkimuksen kohteena, mutta sen vaikutukset kulkevat tutkielman läpi, sillä aiheen tarkasteleminen pandemia pois rajaamalla olisi keinotekoisia.

Tutkielmaan on haettu vertailupohjaa ensisijaisesti suomalaisista ja pohjoismaisista julkaisuista, raporteista ja lähdekirjallisuudesta, joissa toistuvat pohjoismainen kulttuuri ja työympäristöt. Ulkomaisia julkaisuja on tässä kontekstissa tietoisesti huomioitu vähemmän, sillä kulttuuriset tekijät voivat vaikuttaa tuloksiin eivätkä välttämättä ole suoraan verrannollisia. Muilta osin, kuten palvelumuotoilussa, on huomioitu myös kansainvälisiä tutkimuksia, joilla on tavoiteltu asian käsitteellistä yleistettävyyttä. Lähdekirjallisuus on suhteellisen tuoretta, koska työelämä kehittyy nopealla tahdilla ja koronapandemia on lisännyt kiinnostusta sekä tarvetta tutkimukselle.

## 2 Hyvinvointia tukeva työympäristö

Tässä kappaleessa tarkastellaan työympäristön ulottuvuuksia, monitilaympäristöä ja toimistojen tulevaisuuden näkymiä työympäristöekosysteemin ja yhteiskäyttötilojen kautta. Tutkielmassa on käsitelty erilaisista toimistotyypeistä vain monitilaympäristöä, sillä tietotyöläisille suunnitellut modernit toimistotilat ovat enenevässä määrin juuri tätä toimistoympäristötyyppiä (Nenonen, Jalo & Vanhatalo 2019, 34).

Työympäristöllä mielletään arkikielessä tarkoitettavan vain työnantajan tarjoamaa fyysistä toimistotilaa. Työympäristö on kuitenkin paljon enemmän, se on useista toisiinsa linkittyvistä ulottuvuuksista koostuva kokonaisuus, joka luo työlle edellytykset ja puitteet. Parhaimmillaan työympäristö tukee ja edistää työskentelyä ja työhyvinvointia, mutta pahimmillaan voi myös rajoittaa ja huonontaa työntekemistä. Työympäristöllä onkin tutkitusti vaikutusta työntekijöiden työkykyyn, työssä jaksamiseen ja työn sujuvuuteen sekä tuottavuuteen. (Ruohomäki, Lahtinen & Sirola 2017, 110.) Yksinkertaisimmillaan todettuna hyvä työympäristö on kaikilta osin tarkoituksenmukainen, turvallinen, terveellinen ja viihtyisä (Rauramo 2012, 78).

Työympäristö on se, missä työtä tehdään. Digitalisaatio on mahdollistanut työn siirtymisen verkkoon ja työn tekemiseen ajasta- ja paikasta riippumatta. Tämän myötä työympäristö kattaa sekä fyysisen maailman, että digitaalisten alustojen ja tilojen verkoston. Perinteisesti työtä on tehty toimistolla oman työpöydän ääressä, mutta langattoman verkkoyhteyden, kannettavien tietokoneiden ja asiakirjojen sähköisen hallinnan ja dokumentoinnin takia toimiston ja fyysisen tilan merkitys on muuttunut. Toimistosta on tullut entistä enemmän kohtaamisen ja yhdessä työskentelyn paikka. (Nenonen ym. 2019, 32.) Erilaisilla tilaratkaisuilla voidaan tukea työympäristön toimintoja, kuten keskittymistä, yhteistyötä, sosiaalista vuorovaikutusta ja palautumista. Tilaratkaisut eivät siis liity kapea-alaisesti vain työtehtävien vaatimuksiin, vaan niillä voidaan tukea hyvinvointia ja työssä viihtymistä. (Työterveyslaitos c.) Tilaratkaisut voivat esimerkiksi ohjata ihmisten käyttäytymistä ja vuorovaikutusta mahdollistaen paremman tiimityöskentelyn ja yhteisöllisyyden luomisen (Ruohomäki ym. 2017, 110.; Nenonen ym. 2019, 32.)

Työympäristö vaikuttaa hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen monella eri tasolla sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi sisäympäristön ongelmat ja kognitiivisesti kuormittavat tekijät, kuten keskeytykset ja melu, aiheuttavat lyhyelläkin aikavälillä mielialan laskua ja

nostavat virheiden määrää. Pidemmällä ajalla työympäristön haasteet voivat vaikuttaa niin yksilöiden kuin tiimienkin työstä suoriutumiseen, viihtymiseen, sairauspoissaoloihin ja jopa työkyvyttömyyseläkkeiden lisääntymisen riskiin. Huono työympäristö on voimavaroja ja huomiota vaativa stressitekijä, joka voi muun stressin tavoin pitkittyessään aiheuttaa monia terveyshaittoja. Vaikka työympäristön ja sairauspoissaolojen välillä on yhteys, varsinkaan tietotyössä työtilat itsessään ovat harvemmin sairauden varsinainen syy, vaan työympäristön kuormitustekijät voivat yhtenä osatekijänä alentaa työkykyä. (Työterveyslaitos c.)

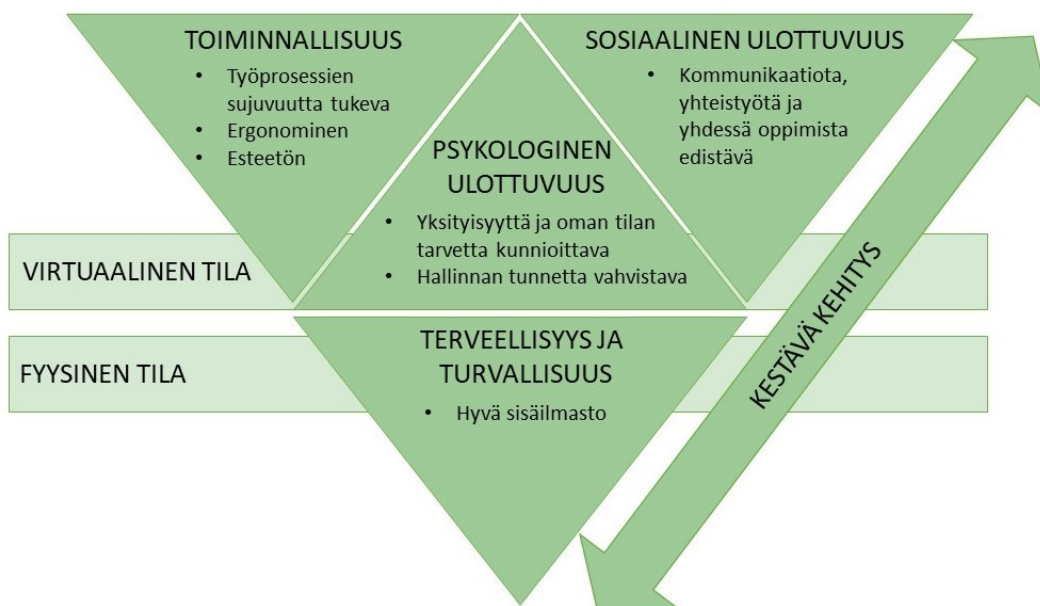
Työympäristöjen suunnittelun tulee kattaa hyvinvoinnin kaikki osa-alueet ja käyttäjätarpeiden yksilölliset erot riittävän laajasti. Työympäristössä tulee huomioida yleisten inhimillisten tarpeiden, kuten oman tilan hallinnan, yksityisyyden, vuorovaikutuksen ja yhteisöön kuulumisen lisäksi, miten erilaiset ihmiset kokevat oman työympäristönsä ja miten he haluavat siinä toimia. Hallinnan tunne omaa työympäristöään kohtaan vaikuttaa voimakkaasti hyvinvointiin ja sen tukemisen tarve korostuu erityisesti työympäristömuutoksissa, joissa sekä tilat että työn tekemisen tavat muuttuvat. Tämä muutos vaatii yksilöiltä ja työyhteisöiltä uuden oppimista, joka aiheuttaa ainakin hetkellisesti stressiä ja kiinnittää huomiota pois varsinaisesta työstä. Jos henkilöstö ei ole valmis opettelemaan uudenlaista toimintakulttuuria, ei hyvinkään toteutettu tilaratkaisu toimi. Uudistuva työ ja työympäristöt edellyttävät itsensä johtamista ja etäjohtamisen käytäntöjä. Työympäristömuutos vaatiikin huolellista ja osallistavaa suunnittelua, muutosjohtamista sekä jatkuvaa seuranta ja kehittämistä. (Työterveyslaitos c.; Ala-Laurinaho ym. 2020, 85.)

Työympäristöjen kehittyminen monipaikkaisiksi ja fyysisten ja digitaalisten työympäristöjen väliseksi vaatii työntekijältä itsellään aktiivista roolia tilojen käyttäjänä ja oman työnsä ja työympäristönsä muotoilijana. Työntekijällä on vapaus valita tarjottujen vaihtoehtojen välillä, mutta samalla se vaatii kykyä osata valita. Tarvitaan myös halua soveltaa uusia työtekemistapoja oman työnsä luonteen mukaisesti. (Nenonen ym. 2019, 34.) Työskentelypaikan ja -ajan valitsemisen vapaus on hyvinvoinnin kannalta tärkeää, sillä mahdollisuus valita ja vaikuttaa omaan työympäristöön vahvistaa yksilön mahdollisuutta toteuttaa psykososiaalisia tarpeitaan, mikä on tutkimusten mukaan ainakin jossain määrin yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin työssä. (Nenonen ym. 2019, 34.; Engelen ym. 2018.)

## 2.1 Työympäristön ulottuvuudet

Työympäristö koostuu useista ulottuvuuksista, jotka linkittyvät ja täydentävät toisiaan. Kun työympäristön suunnittelussa huomioidaan kaikki työympäristön ulottuvuudet, se parhaimmillaan edistää hyvinvointia ja tuottavuutta, sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Ulottuvuuksien tulee olla keskenään tasapainossa, eli jokaista on kehitettävä parhaimman tuloksen saamiseksi. Jos työympäristöä ei huomioida sen kaikilta ulottuvuuksilta, hajanainen kokonaisuus saattaa jopa heikentää hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. (Ruohomäki ym. 2017, 110.)

Tämän tutkielman läpi hyödynnetään Ruohomäki, Lahtinen ja Reijulan (2015) esittämää mallia (kuvio 1) hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuuksista, joita ovat terveellisyys ja turvallisuus, toiminnallisuus sekä psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Kuvio perustuu sosiotekniseen systeemisuunnitteluun, oppivan organisaation teorioihin, positiivisen työpsykologian suuntaukseen sekä psykologisiin tutkimuksiin työympäristön vaikutuksista hyvinvointiin ja työsuoritukseen (Ruohomäki ym. 2015). Ulottuvuudet ilmenevät sekä fyysisessä että virtuaalisessa tilassa, ja kaikkia ulottuvuuksia halkoo kestävä kehitys. Kestävän kehityksen näkökulma kulkee kaikessa mukana, sillä toiminnan tulisi olla kestävän kehityksen periaatteiden mukaista aina tilatehokkuudesta elinkaariajatteluun ja energiankulutukseen, sekä taloudelliseen kestävyYTEEN ja sosiaaliseen vastuuseen. (Ruohomäki ym. 2017, 111.)



Kuvio 1 Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet (Ruohomäki, Lahtinen & Reijula 2015)

Ruohomäki ym. (2017, 111) esittää, että Vartiainen ym. (2007) mukaan **fyysisellä tilalla** tarkoitetaan konkreettisia paikkoja työskentelylle, kuten toimisto, koti tai muu yksityinen paikka, liikennevälineet, sidosryhmien tilat ja niin sanotut kolmannet paikat, kuten kahvilat ja hotellit (Vartiainen ym. 2007). Hyvä fyysinen toimistotila on avara, selkeä, harkiten mitoitettu, siisti ja viihtyisä. Toiminnot tulee suunnitella ja sijoittaa järkevästi ja tilatarve arvioida huolellisesti. (Rauramo 2012, 79.) Fyysisessä toimistotilassa hyvinvointia voivat häiritä melu, vääränlainen valaistus ja sisäilmasto, eli lämpöolot ja ilmastointi (Rauramo 2012, 80). Nämä ja muut fyysisen ympäristön epäkohdat vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin ja ne tuleekin korjata ensimmäisenä, jotta on helpompi kehittää muita ulottuvuuksia (Manka & Manka 2016, 107). On esimerkiksi vaikea keskittyä sosiaalisen ulottuvuuden parantamiseen, jos jatkuva melu kiristää kaikkien hermoja tai huomioida työssään kestävää kehitystä, jos tunkkainen sisäilma aiheuttaa päänsärkyä tai sisäilmaongelmat oireita.

**Virtuaalisella tilalla** tarkoitetaan viestintälaitteita ja teknologiaa, sähköisiä yhteyksiä sekä palveluita ja sovelluksia (Vartiainen ym. 2007). Tekniikan on tarkoitus tukea ja helpottaa käyttäjän arkea, eikä hankaloittaa sitä (Rauramo 2012, 79). Monimutkaiset järjestelmät ja niistä muodostuvat kokonaisuudet tulee suunnitella käyttäjäystävällisiksi ja siten mahdollistaa niiden sujuva käyttö ilman ylimääräistä rasitetta (Launis & Lehtelä 2011, 21).

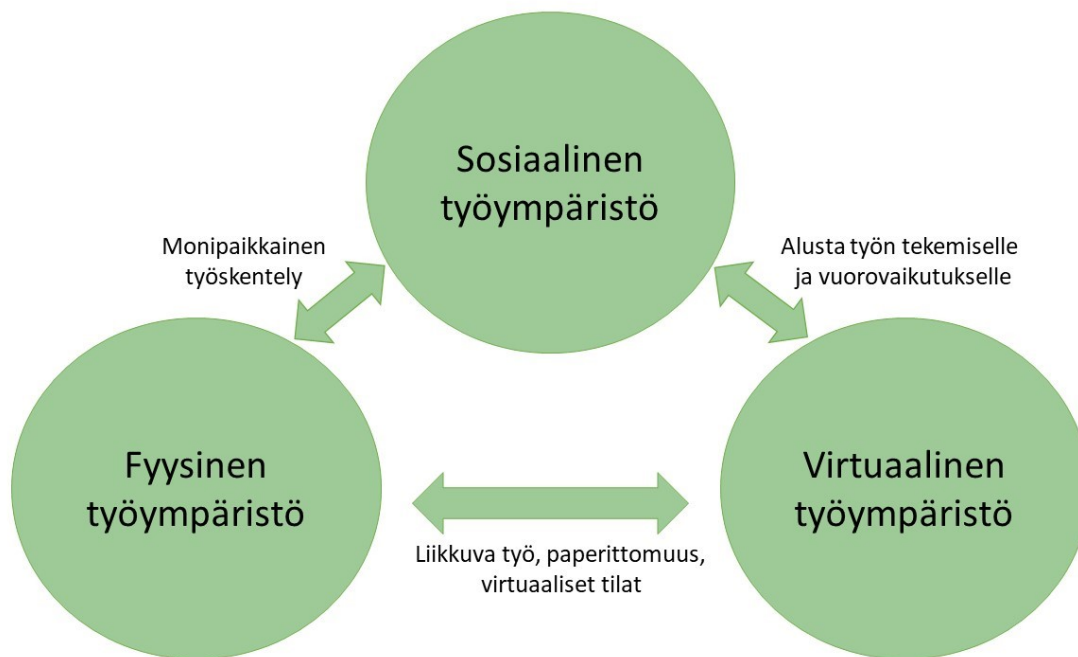
**Toiminnallisella ulottuvuudella** kuvataan työympäristössä työprosessien sujuvuuden tukemista, ergonomisuutta ja esteettömyyttä (Ruohomäki ym. 2015). Toimintaympäristöä ja työprosessien sujuvuutta ei voida suunnitella ottamatta huomioon työhön liittyvää käytäntöä, tekniikkaa, käyttäjien taitotasoa, ympäristöä sekä laajemmin organisaatiota ja työn järjestämisen ehtoja ja edellytyksiä. Toiminnan tulee myös tukea kokonaisvaltaista ergonomiaa ja olla esteetöntä. (Launis & Lehtelä 2011, 24.)

**Psykologinen ulottuvuus** osoittaa yksilön psykologista tarvetta omalle tilalle ja yksityisyydelle, sekä hallinnan tunnetta (Ruohomäki ym. 2015). Oman tilan ja yksityisyyden tarve ovat yksilöllisiä, ja niihin liittyy koettu hallinnan tunne. Se tarkoittaa yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön, omaan ympäristöönsä ja itsenäisyyteen. Hallinnan tunne lisää mielekkyyden tunnetta, sillä sen puuttuminen aiheuttaa epävarmuutta ja ahdistusta, jotka ilmenevät negatiivisesti esimerkiksi kyynisyytenä, aggressiivisuutena tai sairasteluna. (Manka & Manka 2016, 107.) Psykologiseen ulottuvuuteen kuuluvat myös psykologinen pääoma, työn mielekkyys, yksilölliset voimavarat sekä asenteet (Manka 2011, 76).



**Sosiaalinen ulottuvuus** edistää työympäristössä kommunikaatiota, yhteistyötä ja yhdessä oppimista (Ruohomäki ym. 2015). Toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys syntyvät jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla. Yksilön itsetunto muodostuu ja vahvistuu yhteisöllisesti suhteessa toisiin ihmisiin ja positiivinen palaute ravitsee sitä. Tästä syystä hyvä työyhteisö voi saada yksilön kukoistamaan ja huono työyhteisö latistumaan ja voimaan huonosti. Sosiaaliset suhteet töissä ovatkin oleellinen osa työmotivaatiota ja työhyvinvointia, sillä sosiaalisen tuen saaminen on työn mielekkyyden ja työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä on avointa vuorovaikutusta, luottamusta, yhdessä oppimista ja innostumista. (Rauramo 2012, 104-105.)

Senaatti-kiinteistöissä työympäristön ulottuvuudet ajatellaan kolmijakoisesti koskemaan fyysisen työympäristön lisäksi virtuaalista ja sosiaalista työympäristöä (kuvio 2). Tässä jaotellussa **sosiaalinen työympäristö** muodostuu vuorovaikutuksesta, ihmisten toiminnasta, prosesseista, työn tekemisen käytännöistä, johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Yksiköiden välisen yhteistyön mahdollistaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen ovat osa tämän ulottuvuuden kehittämisen tavoitteita. **Virtuaalisen työympäristön** rooli on mahdollistaa työn tekeminen liikkuvasti ja monipaikkaisesti tarjoten alusta työn tekemiselle ja vuorovaikutukselle. Virtuaalisessa ympäristössä korostuvat yhteisten tietojen saavutettavuus ja ajantasaisuus, tarvittavat laitteet ja ohjelmistot sekä käyttäjien digitaidot ja tarvittava tuki. **Fyysinen työympäristö** tarkoittaa toimivia, turvallisia ja viihtyisiä tiloja, jotka luovat puitteet sosiaaliselle ja virtuaaliselle työympäristölle sekä niiden hyödyntämiselle. Parhaimmillaan fyysinen työympäristö mahdollistaa työnteolle sekä yksilölliset että yhteisölliset piirteet, jotka yhdistyvät tuottavalla tavalla. (Mitronen, Korhonen & Rita 2015, 5.)



Kuvio 2 Työympäristön ulottuvuudet kolmijako (mukailien Mitronen ym. 2015, 5)

## 2.2 Monitilaympäristö

Tietotyön lisääntymisestä ja työteontapojen muutoksen tuomasta tarpeesta syntyi muunneltava tilakonsepti, josta käytettiin aluksi käsitettä monitilatoimisto (*multi-space office*). Käsite on kuitenkin kehittynyt nykyään yleisempään monitilaympäristöön (*multi-space environment*) tai toimintalähtöiseen työympäristöön (*activity based office, activity based environment, activity-based flexible office*). Kaikki kolme käsitettä käytetään pitkälti synonyymeinä ja niillä kaikilla tarkoitetaan monista tiloista koostuvaa tilakonseptia, jolla pyritään tukemaan nykyaikaisia ja joustavia työn tekemisen tapoja sekä parantamaan tilatehokkuutta ja tilojen muuntojoustavuutta. Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä monitilaympäristö, jota käytetään myös toimeksiantajayrityksen puolella. Monitilaympäristön kokonaisuus muodostuu monista eri käyttötarkoituksiin suunnitelluista tiloista, jotka tarjoavat toiminta-alustan monimuotoistuvalla yhteistyöllä sekä keskittymistä vaativalle yksilötyölle. Monitilaympäristön tarkoituksena on mahdollistaa sopivan työtilan valinta kulloiseenkin työtehtävään. (Nenonen ym. 2012, 4.) Monien tilojen yhdistelmässä toimiminen perustuu eri vyöhykkeitä erotteleviin käytösääntöihin tilojen käyttötavoista ja äänimaisemasta. Tyypillisimmät säännöt koskevatkin tiloissa keskustelemista ja puhelimesta puhumista, tilojen varaamista omaan käyttöön

sekä millä alueilla on tarkoitus työskennellä yksin tai yhdessä. (Nenonen, Jalo & Vanhatalo 2019, 34.)

Monitilaympäristö toimii vähintäänkin pohjana suunniteltaessa moderneja työympäristöjä ja monitilaympäristöjen määrä toimistokannasta tulee jatkossakin kasvamaan (Weber 2020, 287). Monitilaympäristön soveltuvuudesta on myös esitetty kritiikkiä (esim. Berthelsen, Muhkanen & Toivanen 2018) ja voidaankin todeta, ettei monitilaympäristö sovellu kaikkiin organisaatioihin. Esimerkiksi mitä enemmän organisaatioissa on totuttu omaan työpisteeseen, käyttämään papereita ja muita tarvikkeita pelkän tietokoneen lisäksi, sitä hankalammaksi monitilaympäristöön siirtyminen on koettu (Babapour 2019a). Toisaalta toisin kuin muissa toimistoympäristötyypeissä, monitilaympäristössä fyysisen työympäristön muutoksella on havaittu vahvempi yhteys organisaation tuottavuuden kehitykseen ja sosiaalisen ulottuvuuden paranemiseen, joilla on myös yhteys organisaation hyvinvoinnin kehittymiseen (Lindberg, Saunila, Lappalainen, Ukko & Rantanen 2022). Monitilaympäristö tarjoaa enemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja sosiaaliselle kanssakäymiselle, jotka voivat vähentää työn kuormittavuutta (Appel-Meulenbroek, van der Voordt, Aussems, Arentze & Le Blanc 2020, 290).

Monitilaympäristö perustuu toiminnalle ja liikkeelle tilojen välillä, ja langaton verkko ja teknologia ovatkin tilojen monipuolisen hyödyntämisen ja työn sujuvuuden kannalta välttämättömyys. Tilojen välillä liikkuminen perustuu ajatukseen, että työnkuva sisältää vaihdellen erilaisia tehtäviä eritasoisella vuorovaikutuksella muiden kanssa. Jotta vuorovaikutus on sujuvaa ja aiheuttaa mahdollisimman vähän häiriötä ulkopuolisille, tilaa vaihdetaan tehtävän vaihtuessa. Yksin tehtävää keskittymistä vaativaa työtä varten siirrytään hiljaiseen tilaan ja yhteistyötä varten siirrytään avoimen vuorovaikutuksen alueelle. Monitilaympäristön konseptin tarkoituksena on luoda joustava työympäristö, jossa on erilaisia ratkaisuja erilaisille käyttäjäprofiileille. (Nenonen ym. 2012, 4.) Monitilaympäristössä onkin ensiarvoisen tärkeää tunnistaa käyttäjien tarpeet sekä fyysiselle että digitaaliselle ympäristölle sekä käyttäjiä osallistaen kehittää ratkaisuja ja uusia toimintatapoja. Näin tilat tukevat käyttäjien hyvinvointia ja tilojen oikeaoppista käyttöä. (Nenonen ym. 2019, 34.)

## Nimeämättömät työpisteet ja monitilaympäristön säännöt

Monitilaympäristössä tapahtuvan liikkumisen takia lähtökohtana on, että työpisteet ovat vapaasti kaikkien käytettävissä. Omaa pysyvästi nimettyä työpistettä ei välttämättä ole, sillä vaihtelevat työtehtävät saavat työntekijän liikkumaan tilasta toiseen ja tällöin tyhjäksi jäävä nimetty työpiste vie ylimääräistä tilaa ja aiheuttaa sekä taloudellisia kustannuksia että ekologista kuormitusta. Henkilökohtaisia työpisteitä voidaan kuitenkin nimetä niille, joille se työn luonteen mukaisesti on tarkoituksenmukaista. (Nenonen ym. 2012, 4.) Nimeämättömät työpisteet toimivat silloin, kun työ on luonteeltaan pääsääntöisesti verkossa tapahtuvaa, eikä käytössä ole esimerkiksi papereita ja muita työn tekemiseen tarvittavia tarvikkeita. Nimeämättömät työpisteet edellyttävät kaikkien laitteiden yhteensopivuutta käytettävissä olevan tietotekniikan kanssa, työpistekalusteiden helppoa ja riittävän yksilöllistä säätämistä sekä tilaratkaisuja vuorovaikutukseen, puhelinkeskusteluihin ja muuhun työpisteeltä poikkeavaan toimintaan. (Launis & Lehtelä 2011, 146.) Nimeämättömissäkin työympäristöissä on mahdollista laatia tiimeille pääasiallisesti nimettyjä alueita, niin sanottuja ”pesiä” yhteistyön mahdollistamiseksi. Tällöin tiimin jäsenet asettuvat työskentelemään lähelle toisiaan yhteistyön vahvistamiseksi. (Zamani & Gum 2019.)

Monitilaympäristöjen nimeämättömien työpisteiden käyttäminen vaatii yhteisesti sovittuja sääntöjä. Babapour Chafi & Rolfö (2019, 15) mukaan tulee yhteisesti sopia seuraavista viidestä asiasta: 1. niin sanotusta ”puhtaan pöydän politiikasta” eli sallitusta ajasta tavaroiden säilyttämiseen ja työpisteen varaamisen käyttäjän ollessa pois työpisteeltä, 2. saman työpisteen jatkuvasta varaamisesta avoimella vyöhykkeellä, 3. työpisteen varaamisesta alueilla, joissa vain harvoja työpisteitä, kuten vetäytymistiloissa, 4. vuorovaikutus eri vyöhykkeillä olevien kollegoiden kanssa sekä 5. puhelimesta puhumisen sallittavuus eri alueilla. Näiden pohjalta laadituilla käytösäännöillä tuetaan monitilaympäristön sujuvaa ja tasavertaista käyttöä sekä vahvistetaan konseptin toimivuutta. Monitilaympäristö perustuu toiminnalle ja yhteisesti noudatetut käytösäännöt ovat sille ehdoton edellytys.

### 2.2.1 Monitilatoimiston käyttäjäprofiilit

TOTI-hankkeessa laaditussa Monitilatoimiston suunnitteluohjeessa (Nenonen ym. 2012) on koostettu ohjeistuksia työympäristömuutokseen ja tilan käyttöön liittyen. Vuonna 2012 laa-

ditussa suunnitteluohjeessa kuvataan monitilatoimiston ominaisuuksia tiloja käyttävien arkityyppien eli käyttäjäprofiilien ja toiminnallisten tilavyöhykkeiden mukaan. Greene ja Myerson (2011) kehittivät käyttäjäprofiilien luokittelun työn liikkuvuuden mukaan. Käyttäjäprofiileja ovat ankkuri, yhdistelijä, keräilijä ja navigoija.

**Ankkuri** (*The Anchor*) on perinteisessä mielessä ajateltu toimistotyöläinen, joka on päivittäin ja koko päivän omalla työpisteellään, josta käsin hoitaa kaikki työtehtävänsä. Paikalleen ankkuroitunut työntekijä liikkuu työpisteeltään lähinnä toiminnallisista syistä, kuten lounaalle. Ankkurit ovat toimiston tiedonlähteitä, sillä tunnollisesti paikoillaan olevana he kohtaavat muita työntekijöitä ja kuulevat toimistolla liikkuvat asiat. Ankkurit kokevat omaan työpisteeseensä omistajuuden tunnetta, jolle saapuminen ja työskenteleminen ovat tärkeä osa joka päiväistä rutiinia. (Greene & Myerson 2011, 23-24.)

**Yhdistelijät** (*The Connector*) liikkuvat paljon toimiston eri tiloissa, kuten kokoushuoneissa, kahviloissa ja kollegojen työpisteillä. Heidän työssään sosiaalinen kohtaaminen korostuu ja he toimivat vuorovaikutuksen linkkeinä organisaation eri osastojen ja henkilöiden välillä. Yhdistelijän rooli ja työn sosiaalinen puoli on korostunut viime vuosikymmenten aikana, jonka myöten myös tiloja on lähdetty muokkaamaan yhdistelijöiden profiilin suuntaan, eli tukemaan vuorovaikutusta, viestintää ja yhdessä työskentelyä. Nimeämättömät työpisteet saattavat aiheuttaa hankaluutta, sillä yhdistelijöillä on usein erityinen tarve työskennellä myös visuaalisesti, laittaa ideointia ja yhteistyön tuotoksia näkyville seinille tai näytöille. (Greene & Myerson 2011, 25.)

**Keräilijä** (*The Gatherer*) on usein vastuussa organisaation ulkopuolisista suhteista. Keräilijä viettää osan työviikosta muualla kuin toimistolla käyden erilaisissa tapaamisissa joko asiakkaan tai ulkoisten sidosryhmien luona, muissa toimipisteissä tai erilaisissa kolmansissa paikoissa, kuten kahviloissa ja toimistohotelleissa. Keräilijät matkustavat todennäköisemmin alueellisesti kuin maailmanlaajuisesti. Keräilijän työtapana on mahdollistunut paremmin teknologian myötä. Keräilijälle toimisto toimii paikkana, jonne hän tuo tullessaan informaatiota ja jossa keräilijä kokoaa ja vaihtaa ajatuksiaan kerätystä tiedosta kollegojen kanssa. Keräilijät tarvitsevat ajatustenvaihtoa varten tilojen yhdistelmän, joka mahdollistaa sekä tehokkaan keskittymisen, että yhteistyön. Keräilijät ovat tottuneita liikkujia, jotka käyttävät toimistolla ollessaan pistäytymiseen tarkoitettuja työpisteitä. (Greene & Myerson 2011, 26.)

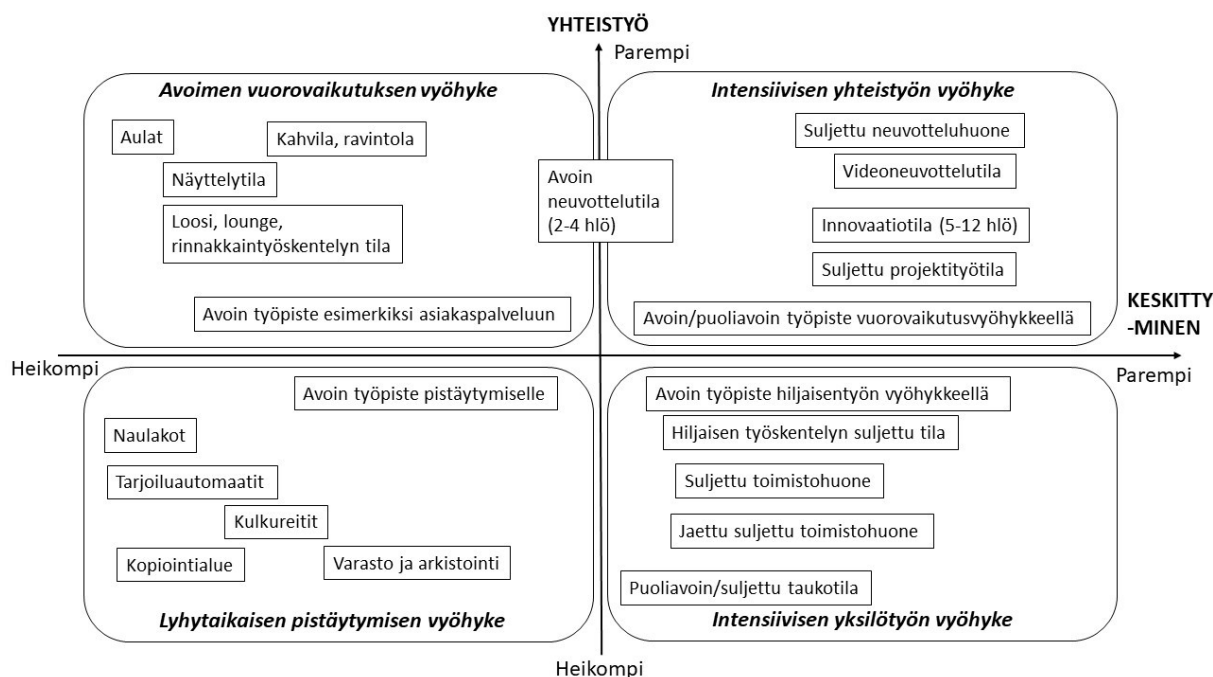
**Navigoijan** (*The Navigator*) profiili sisältää joukon erilaisia tietotyöntekijöitä, jotka organisaation avainhenkilöinä hallitsevat laajoja kokonaisuuksia, esimerkiksi erilaisia konsultteja, myyjiä tai projektiluontoisia työntekijöitä. Navigoijat käyvät toimistolla hyvin harvoin, sillä he ovat tottuneita liikkumaan ja toimisto on heille vain yksi monista työteonpaikoista. Tästä huolimatta heidän ei tulisi tuntea oloaan ei-toivotuksi toimistolla, vaan heidän tulee pystyä työskentelemään tarvitsemallaan tavalla. (Greene & Myerson 2011, 26-27.)

Nämä neljä käyttäjäprofiilia refleктоivat tietotyön muuttuvaa luonnetta. Ankkuri toimii perinteisen toimistotyöläisen mallina ja yhdistelijä ennakoi joustavampaa ja paikkariippumattonta tulevaisuutta. Vaikka nämä kaksi käyttäjäprofiilia edustavat vielä suurinta osaa tietotyöläisistä toimistoissa, keräilijä ja navigoija ovat osoituksena tulevaisuuden suunnasta. Myös näiden toimistolla harvemmin asioivien käyttäjien tarpeet on otettava osallistavalla tavalla huomioon tilasuunnittelussa. Avokonttorimainen toimisto ei enää palvele muuttuvia työtapoja. Tietotyöläisten tarpeet ovat kehittyviä ja tilasuunnittelun kannalta vaaditaan innovatiivisia ja osallistavia ratkaisuja käyttäjien tilallisiin tarpeisiin. Ratkaisuna toimii työympäristön ajattelu palveluna, jolloin sitä muokataan muuttuvien tarpeiden mukaan. Organisaatiossa voi olla kaikkia neljää käyttäjäprofiilia tai jokin profiili saattaa kokonaan puuttua. Tietotyöläisillä on yksilölliset tarpeet ja erilaiset toimintatavat, (Greene & Myerson 2011, 27-28.) eikä saman työn tekeminen automaattisesti tarkoita samoja työskentelytapoja, eli samaa työtä tekevät henkilöt voivat toimia eri profiilien mukaisesti (Nenonen ym. 2012, 15).

## 2.2.2 Monitilatoimiston tilavyöhykkeet

Monitilatoimistoa kuvataan vyöhykkeinä, jotka määrittyvät toisaalta siitä, ketkä tilaa käyttävät ja toisaalta siitä, miten tilaa käytetään. Nenonen ym. (2012) jaottelevat monitilatoimiston toiminnallisesti neljään vyöhykkeeseen, joita ovat avoimen vuorovaikutuksen vyöhyke, intensiivisen yhteistyön vyöhyke, intensiivisen yksilötyön vyöhyke ja lyhytaikaisen pistäytymisen vyöhyke. Vyöhykkeet sijoittuvat nelikenttään sen mukaan, soveltuuko vyöhyke paremmin vai heikommin yhteistyöhön ja keskittymistä vaativaan työhön. (Nenonen ym. 2012, 6, 19; mukailtu Erlich & Bickhard 2008.) Kuviossa 3 on esitetty vyöhykkeet nelikenttämallissa ja lisätty esimerkkejä kyseisen vyöhykkeen tilatyypeistä. Esitettyjen tilatyyppeiden lisäksi on myös

muita tiloja, jotka tarjoavat sekä yksin-, että yhdessätyöskentelylle erilaisia vaihtoehtoja. Tilaväyöhykkeiden ja erilaisten tilojen suunnittelussa on tärkeää tuntee ja huomioida käyttäjäprofiilit ja käyttäjien määrät, sekä ovatko työpisteet nimettyjä tietyille käyttäjälle vai vapaasti käytettävissä. (Nenonen ym. 2012, 7.)



Kuvio 3 Monitilatoimiston vyöhykkeet ja tilatyyppit (Nenonen ym. 2012; mukailien Erlich & Bickhard 2008)

**Avoimen vuorovaikutuksen vyöhyke** on vapaan vuorovaikutuksen aluetta. Tällä vyöhykkeellä on parhaimmillaan vain vähän keskittymistä vaativa yhteistyö, kun taas kunnan keskittymistä vaativa yhteistyö ja yksilötyö ovat heikompia. Vyöhykkeellä ovat yhteisten tilojen lisäksi esimerkiksi asiakaspalvelupisteet, aulatilat ja työkahvilat sekä -ravintolat. (Nenonen ym. 2012, 6.)

**Intensiivisen yhteistyön vyöhyke** on yhteistyön aluetta, jossa toteutetaan keskittymistä vaativaa yhteistyötä tai suoritetaan yksityisiä tehtäviä, joissa toisten ihmisten läheisyydestä on etua. Tällaiset työpistealueet muodostavat niin sanotun perinteisen avotoimistovyöhykkeen. Muita tiloja tällä vyöhykkeellä ovat erikokoiset neuvottelu- ja projektihuoneet sekä erilaiset neuvottelukopit. (Nenonen ym. 2012, 6-7.)

**Intensiivisen yksilötyön vyöhyke** on keskittymisen aluetta, jossa tilat tukevat keskittävää yksilötyötä. Tälle vyöhykkeelle kuuluvat hiljaiset huoneet ja suljetut tilat sekä työntekoon että levähtämiseen. (Nenonen ym. 2012, 7.)

**Lyhytaikaisen pistäytymisen vyöhykkeeseen** kuuluvat tukitilat, joissa vietetään lyhyitä hetkiä siirryttäessä tilasta toiseen. Näissä tiloissa tapahtuu epämuodollisia ja satunnaisia kohtaamisia. Tilatyyppejä ovat esimerkiksi työpisteet nopealle pistäytymiselle, lokerikot, kulureitit, tarjoiluautomaatit ja kopiointialue. (Nenonen ym. 2012, 7.)

Tilojen käyttöön liittyy oleellisesti niiden käytön selkeä ohjeistaminen. Esimerkiksi äänimaailmaa pyritään sovittamaan tilan tarkoituksen mukaisesti tekemällä sääntöjä keskustelua hillitseviksi tai kannustaviksi, tai säännöllä olla häiritsemättä muita. Tilojen käyttöohjeita on hyvä tuoda esille visuaalisin keinoin ja ohjeiden sävyksi suositellaan positiivisia ilmaisuja kieltävien sijaan, jotta sanoma on helpompi ottaa vastaan. Käyttöohjeita tulee myös päivittää tilojen kehittymisen, käyttötarpeiden ja käyttäjien tottumusten mukaan. (Nenonen ym. 2012, 7.)

### 2.3 Työympäristöekosysteemi ja yhteiskäyttöiset tilat

Työympäristöjen kehitys on ollut kiihtyvää työnmurroksen seurauksena, jota kiihdytti entisestään koronavirustaudin aiheuttama pandemia ja valtakunnallinen etätyösuositus. Tämä saikin useat pohtimaan työympäristöjensä soveltuvuutta ja erityisesti toimistoympäristöjen merkitystä tulevaisuudessa. Siinä missä digitaalisen työympäristön merkitys tulee jatkossakin kasvamaan, fyysisen työympäristön merkitys ja käyttötarkoitus muuttuu. Etätyöskentelyn lisääntyminen on kasvattanut suosiotaan ja kodin ja toimiston yhdistämisen on osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi useimmille tietotyöntekijöille (Keyriläinen 2021). Työskentely muualla kuin työnantajan tarjoamalla toimipisteellä ei ole aiheuttanut mainittavia ongelmia etenkin aikaansaavuudessa, vaan työntekijät ovat olleet tyytyväisiä tekemäänsä työn määrään paikasta riippumatta (Engelen ym. 2018).

Työnteonpaikkojen ei kuitenkaan tarvitse rajautua vain kotiin ja toimistoon, vaan jatkossa työtä voidaan tehdä monipaikkaisesti laajassakin mittakaavassa. Tulevaisuuden työympäristö on monista paikoista koostuva ekosysteemi, eli eräänlainen paikkojen verkosto, jonka työntekijä rakentaa omien tarpeidensa ja elämäntilanteensa mukaisesti. Työympäristöekosysteemi rakentuu työnantajan tarjoamien tilojen sekä etätyön tekemisen paikkojen, kuten kodin tai muiden yksityisten paikkojen, tai kolmansien osapuolien tarjoamien julkisten tilojen varaan. Valtion toimitilastrategiassa vuoteen 2030 mennessä esitetäänkin monipaikkaisen työn ekosysteemiä (kuvio 4). (Valtiovarainministeriö 2021, 34.) Työympäristöekosysteemi ei



itsessään ole uusi keksintö, vaan kansainväliset suuryritykset ovat toimineet näin jo pitkään. Ekosysteemiajattelun leviäminen on seurausta etätyöskentelyn yleistymisestä ja se lisää työntekijän valinnanvapautta oman työskentelypaikkansa suunnitteluun omien tarpeiden mukaisesti. (Franssila & Siekkinen 2021, 22.) Paikan valintaan voivat vaikuttaa muun muassa työntekijän omat mieltymykset, asuin- ja elämäntilanne, saatavilla olevat kulkuyhteydet ja käsillä olevien työtehtävien luonne ja suoritustapa.



Kuvio 4 Monipaikkaisen työn ekosysteemi valtiolla (Valtiovarainministeriö 2021, 34)

Käyttäjän mahdollisuus valita työskentelypaikkansa monien paikkojen ekosysteemissä johtaa tilankäyttölliseen haasteeseen. Toimistoilla tilaratkaisujen mitoitus on hankala arvioida niin, että tilat eivät olisi pidempiä aikoja ilman käyttäjiä, mutta tilaa olisi kuitenkin riittävästi kaikille työntekijöille silloin kun he tiloja tarvitsevat. Tämä koskee kestävän kehityksen näkökulmaa, sillä rakentaminen, rakennusten ylläpito ja työmatkaliikenne aiheuttavat ympäristökuormitusta. Käyttäjän valinnanvapaus ei saisi johtaa siihen, että jokainen tekee etätöitä alku- ja loppuviikosta ja toimistolla tehtävät työpäivät painottuvat viikon keskimmaisille päiville. Tässä skenaariossa toimistot olisivat tyhjänä tai erittäin matalalla käyttöasteella useina päivinä viikossa. Tämän ratkaisemiseksi tarvitaan yhteisöllistä työn organisointia esimiehen ja tiimien taholta sekä yksilön vastuullista toimintaa. (Franssila & Siekkinen 2021, 23.)

Monipaikkainen työ mahdollistaa sen, että työntekijä ei ole enää sidoksissa työnantajan toimipisteen sijaintiin ja voi esimerkiksi valita asuinpaikkansa vapaammin. Tämä voi lisätä työn-

antajan houkuttelevuutta ja lisätä näin positiivista työnantajamielikuvaa ja toimia kilpailuvalttina osaavan henkilöstön palkkaamisessa heidän sijainnistaan riippumatta. (Choudhury 2020.; Gerards ym. 2018) Asuinpaikan vapautumisella suurten kaupunkien ulkopuolelle on vaikutusta valtakunnallisesti alueiden elinvoimaisuuteen väestökehityksen vahvistuessa aiemmillä muuttotappioalueilla, kun kaikki osaajat ja asutus eivät enää keskity vain pääkaupunkiseudulle ja muille suurille yliopistokaupunkiseuduille. (Metsäranta ym. 2021, 41.)

Tulevaisuudessa entisestään lisääntyvä työympäristömuoto on myös yhteiskäyttöiset tilat tai toiselta termiltään yhteiset työympäristöt, joissa tiloja hyödynnetään sekä jaetaan useiden eri käyttäjäryhmien ja jopa organisaatioiden kesken (Ala-Laurinaho ym. 2020, 84). Esimerkiksi Suomen valtiolla on tarkoituksena lisätä yhteiskäyttöisiä tiloja, sillä virastokohtaisia toimistoja on paljon ja niiden käyttöaste on alhainen. Tilat ovat myös pieniä, jolloin niihin on haastavaa rakentaa monipuolista nykyaikaista työympäristöä. Yhdistämällä useamman toimijan samaan yhteiskäyttöiseen toimistoympäristöön tiloja pystytään monipuolistamaan, käyttöastetta parantamaan, sekä lisäämään organisaatioiden rajat ylittävää yhteistyötä (Zamani & Gum 2019; de Been, Beijer & den Hollander 2015).

Ehdotuksessa valtion toimitilastrategiaksi löytyykin tavoite siitä, että valtion henkilöstöstä vähintään 25 % työskentelee virastojen ja laitosten yhteiskäyttötiloissa vuoden 2030 loppuun mennessä (Valtiovarainministeriö 2021, 35). Myös yksityisellä sektorilla tarjotaan jo yhteisöllisiä toimitiloja, joita ovat esimerkiksi erilaiset toimistohotellit. Nämä ovat olleet suosittuja erityisesti suurissa kaupungeissa, joissa työmatkaliikkuminen aiheuttaa ongelmia. Toisaalta yhteisölliset tilat ovat tuoneet pien- ja yksityisyrittäjille mahdollisuuden optimoida tilakustannukset ja luoda yhteisöllisyyden kautta verkostoja muiden toimijoiden kanssa. Organisaatorajoja ylittävät fyysiset työympäristöt luovatkin pohjaa aivan uusille yhteistyön mahdollisuuksille (Franssila & Siekkinen 2021, 27).

### 3 Moderni tietotyö – Kun hybridityöstä tuli uusi normi

#### 3.1 Hybridityön edellytykset, vahvuudet ja haasteet

Ruumiillisen työn vähentyessä suuri osa työstä on nykyään tietotyötä. **Tietotyöllä** tarkoitetaan tietokeskeistä tai tietointensiivistä työtä (*information work, knowledge work*), jossa on keskeistä tiedon vastaanottaminen ja käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen (Finto 2021). Yksi isoimpia syitä tietotyön määrän kasvuun on digitalisaatio, joka on 1980-luvalta saakka jatkuneen tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen jatkumoa. Digitaalinen teknologia mahdollistaa ja on edellytys tietointensiiviselle aika- ja paikkariippumattomalle työlle. Se on muokannut paitsi työn tekemisen tapoja, myös työn organisointia, vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 81.) **Hybridityö** vakiintui suomalaisten arkikieleen koronapandemian myötä, vaikka varsinaisesti hybridityön käsite on ainakin toistaiseksi tieteellisesti vakiintumaton. Hybridityöllä tarkoitetaan lähinnä sellaista työn organisointitapaa, joka yhdistelee varsinaisella työpaikalla tehtyä läsnätyötä ja etätyötä. **Etätyöllä** tarkoitetaan ansiotyötä, joka toteutuu pääasiallisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Vastaavasti tässä tutkielmassa käytetään termiä **läsnätyö** kuvaamaan työtä, jota tehdään paikan päällä työnantajan tarjoamalla päätyöpaikalla, useimmiten siis toimistolla. **Monipaikkaisella työllä** tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä päätyöpaikan ja kodin lisäksi esimerkiksi työnantajan toisessa toimipisteessä, asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona, liikennevälineissä ja muissa yksityisissä tai julkisissa paikoissa. (Työterveyslaitos b.)

Monissa yrityksissä tietotyöläiset ovat työskennelleet osan viikosta etänä ja osan läsnä päätyöpaikalla jo ennen koronapandemiaa. Pandemia sysäsi kuitenkin etä- ja läsnätyöskentelyn yhdistämisen, eli tässä tutkielmassa tarkoitettun hybridityön, täysin uuteen mittakaavaan. Hybridityön mahdollisuudesta on tullut yleinen toimintamalli, johon entistä useammalla on oikeus. (Keyriläinen 2021, 78-80.) Aiemmin käytiin keskusteluja siitä, kenellä on oikeus tehdä töitä etänä ja koetaanko etätöiden tekeminen mahdolliseksi (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 253). Pandemia-aika onkin tämän osalta tasavertaistanut työelämää, kun etänä työskentelystä on tullut suurimmalle osalle tuttu ja sallittu toimintamalli (Forssén & Kuusela 2021, 133).

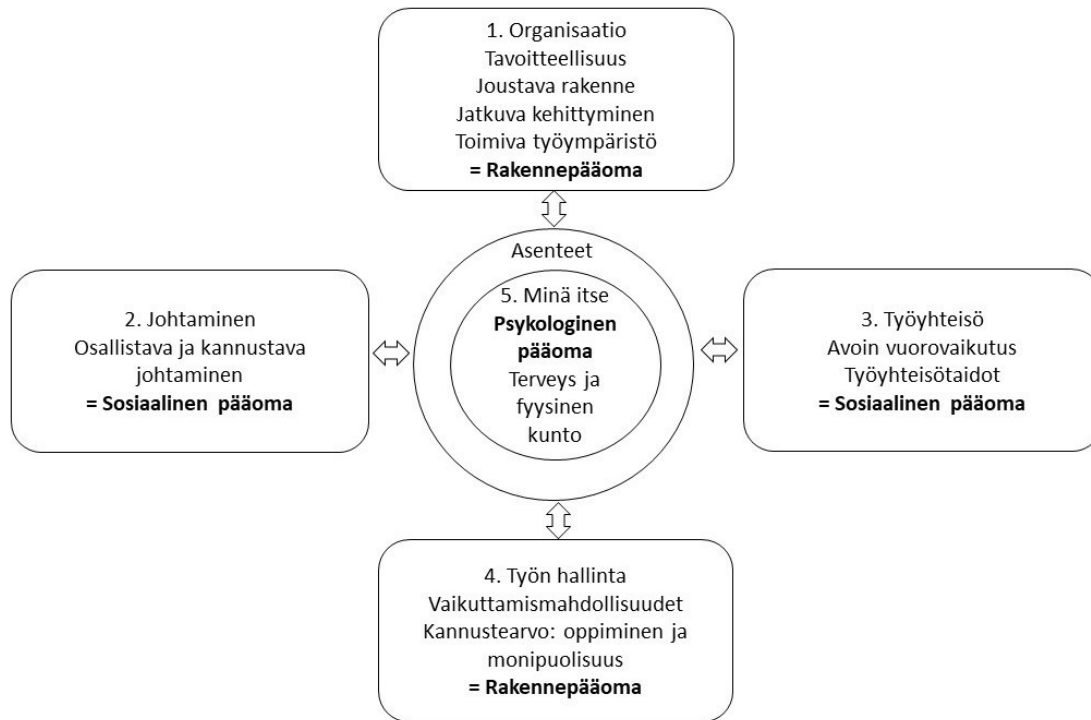
Etänä työskentelyn ehdoton perusta on toimiva tietotekniikka, joka mahdollistaa paikkariippumattomuuden ja sitä kautta hybridityön ja monipaikkaisen työn. Tämän lisäksi etätöksi soveltuva työn tulisi olla luonteeltaan itsenäistä eikä esimerkiksi edellytä päivittäistä ohjausta esimieheltä. Etätöiden edellytyksiä ovat selkeät työn tavoitteet, ohjauksen ja tuen organisointi sekä riittävän tiheä kanssakäynti muun työyhteisön kanssa. (Ketola 2007, 109.) Monipaikkainen tietotyö tai hybridityö tarjoavat valtavan määrän valinnanvapautta ja joustavuutta tehdä työtään oman aikataulunsa ja toimintatapansa mukaan (Forssén & Kuusela 2021, 134). Se mahdollistaa innovatiivisia työkäytäntöjä, oman työn rytmittämistä ja hallitaa. Hybridityö voi kuitenkin muuttua työntekoa haittaavaksi, jos ei kiinnitetä huomiota työntekijöiden työkykyyn, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Jatkuva joustavuus haastaa erityisesti työajanhallintaa, monipuolinen ja vaihteleva toimintaympäristö vaatii työntekijältä itsensä johtamista, taitoa hallita ja muokata sekä fyysistä että digitaalista työympäristöään ja jopa työnsä sisältöä. Näiden lisäksi työntekijän on vaalittava vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita työyhteisöönsä silloinkin, kun suurin osa kanssakäymisestä tapahtuu muutoin kuin kasvokkain kohtaamalla. Hybridityö vaatii siis paljon osaamista ja omien tarpeidensa tunnistamista, sekä kykyä hakea itse esimiehen tukea tarvittaessa. Hybridityössä työntekijältä vaaditaan aktiivisuutta oman työnsä ja työympäristönsä muokkaamiseen, jotta se vastaa parhaiten hänen yksilöllisiä tarpeitaan, arvojaan ja osaamistaan. Näihin asioihin vaikuttaminen lisää hallinnan tunnetta omasta työstään, joka parantaa työssä suoriutumista, työniloa ja psykologista pääomaa. Tällainen toiminta on työn muotoilua, joka on työntekijän keino hallita työtään ja voida hyvin parantamalla omia voimavarojaan ja muovaamalla itselleen ideaalein toimintaympäristö työskentelyyn. (Hyrkkänen & Vartiainen 2019, 11-14.)

Hybridityön edut ja haasteita ovat yksilöllisiä ja voivat riippua yksilön lisäksi myös tehtävästä työstä, liiketoiminnan alasta sekä organisaatiosta. Yleisimmät tunnistetut edut liittyvät juuri työn hallintaan, työhön keskittymiseen ja työmatkoihin liittyviin säästöihin, sekä ajallisiin, taloudellisiin, että ekologisiin. Haasteiksi nostetaan usein työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, vähäiset mahdollisuudet päästä osallistumaan ja vaikuttamaan työpaikan asioihin, fyysisten kontaktien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen puute sekä tuen heikentyminen. Koettuihin etuihin ja haasteisiin vaikuttavat työntekijän persoona, työkokemus sekä työskentelyolosuhteet ja asumistilanne. Monet kokevat etätöiden lisäävän hyvinvointiaan, mutta osa saattaa

kärsiä sosiaalisten kontaktien tai esimiehen tuen puutteesta ja kokea yksinäisyyttä tai pitkäs-  
tymistä. (Työterveyslaitos b.)

### 3.2 Hyvinvoinnin osa-alueet ja fyysinen tila hybridityössä

Hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä, joka on motivoitunut, kykenee oppimaan, on sitoutunut organisaatioon ja toimii positiivisessa hengessä osana työyhteisöään. Hyvinvointi muodostuu monista osa-alueista, joista työelämässä vaikutetaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on tutkitusti vaikutusta työntekijöiden työssäjaksamiseen ja tuloksellisuuteen, joka liittyy tutkimusten mukaan organisaation suorituskykyyn, työurien jatkumiseen, organisaatiossa muutosten läpivientiin ja yhteiskunnallisella tasolla syrjäytymisen vähenemiseen. Työhyvinvointiin tehdyt investoinnit ovat siis hyvä sijoitus sekä liike- että kansantaloudellisesti ja työhyvinvointi onkin tärkeää niin yksilöille, organisaatiolle kuin yhteiskunnallekin. Työhyvinvointi vaatii organisaatiolta johtamista, tavoitteellisuutta, joustavan rakenteen, osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja turvallisen toimintaympäristön (Manka & Manka 2016, 56; 80). Manka & Manka (2016, 76) ovat esittäneet työhyvinvoinnin voimavara- ja lähtöisen mallin, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat luovat perustan hyvinvoinnille (kuviot 5). Mallissa työhyvinvointi muodostuu rakennepääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja psykologisesta pääomasta. Rakennepääoma sisältää organisaation tavoitteellisuuden, toimintatavat ja toimivan työympäristön lisäksi työn hallinnan vaikutusmahdollisuuksien ja oppimisen kautta. Sosiaalista pääomaa luovat osallistava johtaminen ja avoimen vuorovaikutuksen omaava työyhteisö. Psykologinen pääoma koostuu yksilön terveydestä, joka mahdollistaa tehtävien suorittamisen, sekä hyvään työsuoritukseen tarvittavasta sisäisestä motivaatiosta, joka ruokkii innostusta, sitoutumista ja aloitekykyisyyttä. Kokonaisuutta sitovat yhteen asenteet, sillä työhyvinvointi on yksilön ja yhteisön kokemus, eli tunne omasta ja yhteisöllisestä hyvinvoinnista. Tällainen kokemus on kollektiivinen ja siihen liittyvät asenteet leviävät herkästi toisiin yksilöihin ja kaikkiin kuviossa esitettyihin osa-alueisiin. (Manka 2011, 34-35; 77.)



Kuvio 5 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Toimiva työympäristö on osa työhyvinvoinnin rakennepääomaa ja fyysisellä työympäristöllä on vaikutuksia myös sosiaaliseen ja psykologiseen pääomaan. Työympäristö vaikuttaa yksilön fyysiseen hyvinvointiin esimerkiksi konkreettisesti fyysisen rasituksen kautta, jos tilan kalusteet eivät mahdollista ergonomiasta huolehtimista tai sisäolosuhteet ovat terveydelle haitallisia (Colenberg & Jylhä 2020). Tietointensiivisessä istumatyössä oikeanlaisen ergonomian huomioiminen sekä fyysisellä että kognitiivisella tasolla on tärkeää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta (Franssila, Okkonen & Savolainen 2014). Sosiaalinen pääoma, eli esimiehen ja työntekijöiden väliset ja työntekijöiden keskinäiset suhteet, vuorovaikutus ja työyhteisötaidot (Manka 2011, 34) heijastuvat myös fyysiseen hyvinvointiin. Työyhteisön positiivinen ilmapiiri luo turvan tunnetta ja madaltaa kynnystä avoimeen vuorovaikutukseen, kun taas pitkään jatkunut huono ilmapiiri laskee henkistä hyvinvointia, heikentää vastustuskykyä ja lisää riskiä sairastua fyysisesti (Forssén & Kuusela 2021, 95-95). Fyysinen tila vaikuttaa vuorovaikutukseen joko parantamalla tai heikentämällä sitä tilaratkaisujen kautta (Gerdenitsch, Korunka & Hertel 2018). Huonetoimistoihin verrattuna monitilaympäristöissä vuorovaikutus on sujuvampaa ja tilat tukevat kohtaamista ja vuorovaikutusta (de Been, Beijer & den Hollander 2015). Fyysinen työympäristö vaikuttaa psykologiseen pääomaan esimerkiksi työtyyty-

väisyyden ja työmotivaation kautta. Hyvinvointia tukevalla työympäristöllä on tutkitusti vaikutusta työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen, sillä työntekijät, jotka arvioivat työympäristönsä terveellisiksi, kokivat enemmän työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja heillä ilmeni myös vähemmän poissaoloja (Lowe, Schellenberg & Shannon 2003).

Tietotyöläisten hyvinvointia tukevan fyysisen työympäristön suunnittelun lähtökohdat ovat ergonomisessa työasennossa ja tiedonsaannin vaivattomuudessa ja varmuudessa, laitteiden ja järjestelmien käytettävyydessä, kommunikaation mahdollistavissa työtiloissa ja soveltuvissa sisäympäristötekijöissä, kuten valaistuksessa, lämpötilassa ja ääniympäristössä. Fyysisten tilojen suunnittelussa huomioidaan siis fyysisten tekijöiden lisäksi käytettävyys, tiedonkulku, vuorovaikutus sekä tarkoituksenmukaisuus. (Launis & Lehtelä 2011, 25.)

### **Fyysinen ja kognitiivinen ergonomia**

Työsuojelusanaston (2006) mukaan **ergonomialla** tarkoitetaan työn, työvälineiden, työympäristön ja muun toimintajärjestelmän sopeuttamista vastaamaan käyttäjän ominaisuuksia ja tarpeita. Ergonomian käsite jakautuu fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. **Fyysisellä ergonomialla** tarkoitetaan fyysisen työympäristön, työpisteiden, työvälineiden ja työmenetelmien suunnittelua. **Kognitiivinen ergonomia** on järjestelmien ja käyttöliittymien sekä tiedon esittämistapojen suunnittelua. **Organisatorisella ergonomialla** viitataan henkilöstön, työprosessien, työkokonaisuuksien ja työaikajärjestelyjen suunnitteluun sekä tuotannon, toiminnan laadun ja yhteistyön kehittämiseen. (Työsuojelusanasto 2006; Launis & Lehtelä 2011, 20.)

Tietotyössä fyysinen ergonomia koskee lähinnä työasentoa. Tietotyö on yleisimmin tietokoneen ja erilaisten päätelaitteiden äärellä tehtävää näyttöpäätetyötä (Franssila, Okkonen & Savolainen 2014, 50), joka ei ole sinänsä fyysisesti raskasta, mutta siihen liittyvä jatkuva istuminen aiheuttaa ruumiillista kuormitusta yksipuolisilla työasennoillaan ja liikkumattomuudellaan. Jatkuva istuminen on tutkitusti haitallista hyvinvoinnille esimerkiksi verenkierron heikentymisen ja tuki- ja liikuntaelimestön kuormituksen takia (Biswas ym. 2015), mutta myös jatkuva seisominen aiheuttaa rasitusta. Ergonomisinkaan työasento ei ole sellaisenaan hyvästä, vaan hyvän ergonomian kannalta asennon vaihtelu on oleellista. Liikkuminen rikoo asentojen passiivisuutta ja vaikuttaa esimerkiksi verenkiertoon, vireystilaan ja keskittymiskykyyn. (Rauramo 2012, 51-53.) Työasennon vaihtelua tuetaan esimerkiksi valitsemalla

työpisteiksi sähkökäyttöisiä säädettäviä työpöytiä, jotka mahdollistavat sekä istuma- että seisoma-asennon välisen vaihtelun ja aktiivisesti käytettynä tukevat merkittävästi hyvinvointia (Colenberg, Jylhä & Arkesteijn 2021, 362). Monitilaympäristöillä, jossa työskentelypaikkojen vaihtaminen ja liike on yleistä tilakonseptin takia, on havaittu vertaistutkimuksessa selkeästi positiivisia vaikutuksia työhön liittyviin tuki- ja liikuntaelimistön vaivoihin verrattuna kontrolliryhmään. Onnistuakseen tämä vaatii sen, että tilakonseptia käytetään tarkoituksenmukaisesti ja ergonomiasta huolehtimiseen on ohjeistettu ja kannustettu. (Robertson ym. 2008.)

Työterveyslaitos määrittelee kognitiivisen ergonomian olevan työn suunnittelemista ihmiselle sopivaksi siten, että kognitiiviset eli tiedolla työskentelyn vaatimukset ja olosuhteet tukevat sujuvaa työskentelyä. Tätä häiritseviä tekijöitä ovat erityisesti ääntä- ja visuaalista häilyä aiheuttavat häiriöt, työn yllättävät keskeytykset ja liiallinen tietotulva eli liian suuri määrä tietoa, tehtäviä ja muistettavia asioita. (Työterveyslaitos a.) Fyysisissä toimistotiloissa on harvemmin varsinaisesti liian kova äänitaso, mutta erityisesti puheäännet matalallakin tasolla aiheuttavat suurta häiriötä. Puheen häiritsevyys johtuu sen informaationvälityksestä, jota ihmisen on luontaisesti vaikea jättää huomiotta. Toisin sanoen mitä paremmin puheesta saa selvää, sitä enemmän se häiritsee. Lisäksi toisten puhumisajankohtaa tai puheen voimakkuutta ei voi kontrolloida, joten häiritsevyyden astetta ei voi itse säätää. Muunlaisten tasaisten äänten ei ole havaittu vaikuttavan tehtäväsuoriutumiseen välittömästi voimakkaillakaan altistustasoilla. (Hongisto ym. 2007.) Äänihäiriötä voidaan ratkaista suunnittelemalla tilojen käyttö äänimaailman mukaan. Keskittymistä vaativalle työlle varataan eristettyjä tiloja, joihin sovitaan pelisäännöillä keskustelun tason kieltäminen tai sallittavuus. Äänimaailmaa voidaan myös pehmentää fyysisessä tilassa hyödyntämällä ääntä imeviä materiaaleja, kuten akustiikkalevyjä, tekstiileitä ja muita pehmeitä pintoja ja kalusteita (Ketola 2007, 35).

Kognitiiviseen ergonomiaan liittyy myös käsite **informaatioergonomia**, joka käsittää fyysisen, organisatorisen ja kognitiivisen näkökulman työn järjestelmälliseen tarkasteluun. Informaatioergonomian tavoitteena on tunnistaa työn informaatioympäristöön, informaatiovuorovaikutukseen ja informaatiokäyttäytymiseen liittyviä psyykkisiä kuormitustekijöitä sekä kehittää niiden havainnointi- ja arviointimenetelmiä. (Franssila ym. 2014, 11.) Käytännössä tietotyöläinen kohtaa päivittäin suuria määriä informaatiota samaan aikaan useista eri kanavista, joita tulee hahmottaa, muistaa ja käsitellä (Manka & Manka 2016, 113). Liiallinen informaatio



tiomäärä aiheuttaa informaatiokuormitusta, joka haittaa kognitiivisia toimintoja kuten keskittymistä ja muistamista. Tietoa sisältävien työtehtävien lisääntyminen, monipuolistuminen, pirstaloituminen ja samanaikaisuus vaikeuttavat ihmisen kykyä käsitellä informaatiota (Franssila ym. 2014, 10). Informaatiokuorman hallitsemiseksi käyttäjän pitäisi pystyä vastaanottamaan tietoa helposti tulkittavassa muodossa ja käsittelemään tietoa omaan tahtiinsa ja peräkkäin, ei samanaikaisesti. (Launis & Lehtelä 2011, 226-227.)

### **Sosiaalinen ja psykologinen pääoma – Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys**

Hybridityössä sosiaalinen ja psykologinen pääoma korostuvat (Lindeberg ym. 2022). Hybridityössä digitaalisuuden ja monien paikkojen varaan rakentuva työskentelymalli vähentää työntekijöiden keskinäisiä fyysisiä kohtaamisia ja luo siten haasteita yhteisöllisyyden tunteelle ja vuorovaikutukselle (Goleman 2012, 332). Kasvokkaisen kohtaamisen puute voi heikentää vuorovaikutuksen laatua ja vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin, työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja tuloksellisuuteen (Ala-Laurinaho ym. 2020, 85). Aiemmin tiimien keskinäinen vuorovaikutus rakentui ainakin osittain samassa fyysisessä tilassa tapahtuvan sosiaalisen kanssakäynnin ansiosta, mutta monipaikkaisen hybridityön myötä fyysisen kohtaamisen tarve korostuu ja sen vaalimiseen on erikseen kiinnitettävä huomiota (Koivisto & Vartiainen 2008). Vuorovaikutuksen mahdollistavat digitaaliset alustat tarvitsevat uusia yhteisiä käytöissäntöjä ja työrauha voidaan joutua määrittelemään uudelleen. Tiimin siirtyessä hybridityöhön voidaan joutua opettelemaan pois vanhoista tavoista ja omaksumaan kokonaan toimintatapoja, työkaluja ja yhteydenpitotapoja. Tässä tarvitaan oma-aloitteisuutta ja tiimin yhteistä sitoutumista, sekä aikaa uuden oppimiseen. (Babapour Chafi & Rolfö 2019.)

Vuorovaikutus on keskeinen osa tietotyöntekijän työelämätaitoja. Se on tietoa, taitoa ja asenteita, jota rakennetaan ja ylläpidetään kollektiivisesti luomalla yhteisiä merkityksiä, vuorovaikutussuhteita sekä tiimeille sopivia vuorovaikutuskäytänteitä. Tämä vaatii tiimiltä kykyä luoda ja koordinoita merkityksiä sekä muuttaa ja uudistaa niitä tarvittaessa joustavasti ja dynaamisesti. (Horila 2018, 63.) Vuorovaikutuksen kynnyks on matalampi samassa fyysisessä tilassa ollessa kuin teknologiavälitteisesti. Digitaalisessa vuorovaikutuksessa sanojen intonaatio, kasvojen ilmeet, eleet ja riittävä sosiaalinen vuorovaikutus jäävät pois, jolloin tunteiden ilmaiseminen ja tulkitseminen on haastavampaa. (Humala 2019, 37-38.) Tästä syystä vuorovaikutuksen kehittämiseksi hybridityössä on tärkeää luoda yhteisiä pelisääntöjä, jotka vahvis-

tavat erillään olevien ihmisten välisten sosiaalisten suhteiden syntymistä ja ylläpitoa. Pelisäännöillä tarkoitetaan tiimin hyväksymiä, omaksumia ja hyvin viestittyjä toimintasopimuksia, joita kaikkien odotetaan noudattavan. (Humala 2019, 55-56.) Fyysisen kohtaamisen jäädessä vähäiseksi, yhteisesti noudatetuilla pelisäännöillä luodaan yhteishenkeä ja keskinäistä luottamusta, sillä erillään oleminen lisää väärinymmärrysten ja ristiriitojen mahdollisuutta. (Blomqvist ym. 2020.)

Hybridityössä rentoa kohtaamista voidaan vaalia järjestämällä erikseen aikaa ja mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäyntiin muutoinkin kuin työtekemisen ohessa. Erikseen järjestettävät tiimitapaamiset tai vastaavat työhyvinvointipäivät samassa fyysisessä tilassa mahdollistavat konkreettisen kohtaamisen sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi (Choudhury 2020). Sosiaalisen puolen ylläpitäminen on erityisen tärkeää yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin kannalta, jotka heijastuvat työn tuottavuuteen (Robertson ym. 2008). Tällöin fyysinen tila voi edelleen toimia kohtaamispaikkana sosiaalisten suhteiden hoitamiseksi, jolloin tilan ominaisuudet tulee suunnitella vuorovaikutusta tukeviksi. Rennot kalusteet, sopiva äänimaailma ja muut tilan ominaisuudet tukevat sosiaalisten suhteiden ylläpitämistä. (Ruohomäki ym. 2017.)

## 4 Palvelumuotoilu osana työympäristökehittämistä

### 4.1 Mitä on palvelumuotoilu?

#### **Palvelumuotoilun tausta**

Palvelumuotoilun (*service design*) käsite on esiintynyt 1980-luvulta lähtien alkujaan palvelujen markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa, mutta vastaavaa kehittämistyötä on toteutettu jo aikaisemmin. Palvelumuotoilun termin synnystä vei useita vuosia ennen kuin palvelumuotoilu asettui nykyiseen kontekstiinsa ihmislähtöisenä palveluinnovointina, josta on kehittynyt täysin oma osaamisalansa. Ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto Livework perustettiin vuonna 2001 Lontoossa, joka ryhtyi kaupallistamaan palvelumuotoilua konsulttipalveluna. Tätä seurasi maailmanlaajuisen palvelumuotoilun yhteistyöverkoston Service Design Networkin perustaminen vuonna 2004. Palvelumuotoilusta kehittyi ilmiö 2000-luvun puolivälissä, kun huomattiin miten palvelusektori dominoi taloutta ja kysyntä kohdistui asiakaslähtöisesti kehitettyihin palveluihin. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 32.)

Palvelullistuvassa yhteiskunnassa palvelujen osuus kansantaloudesta kasvaa jatkuvasti. Palveluiden merkityksen kasvaminen lisää tarvetta kehittää haluttavampia ja toimivampia kokonaisuuksia, jotka luovat arvoa asiakkaalle. Asiakkaan merkitys palveluiden kehittämisessä on korostunut, joten asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ymmärtämisestä on tullut palvelujen kehittämisen perusta. Asiakas tuntee itsensä parhaiten, joten on luonnollista ottaa asiakas ja muut palvelun käyttäjät mukaan kehitysprosessiin luomaan käyttäjäkeskeistä, arvoa tuottavaa ja liiketoiminnallisesti merkittävää palvelua. (Miettinen 2011, 21-23.)

#### **Palvelumuotoilun määrittely ja tarkastelutavat**

Palvelumuotoilun lähtökohdat ovat muotoiluajattelussa (*design thinking*). Muotoiluajattelu on sekä ajattelutapa, että toimintaa, joka pyrkii ihmiskeskeiseen suunnitteluprosessiin hyödyntämällä luovia työskentelytapoja ja optimistisella halulla kehittää käytettäviä, toimivia ja taloudellisia kokonaisuuksia (Brown 2008). Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva osaamisala, jonka periaatteita ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, tutkiva ote, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, protoilu ja testaus, yhteiskehittäminen sekä monialaisuus (Koivisto ym. 2019, 36).

Palvelumuotoilu laajentaa muotoilun toiminta-alueen tuotokeskeisyydestä kokonaisvaltaiseen systeemien sekä ajassa tapahtuvien kokemusten ja prosessien kehittämiseen. Palvelumuotoilu voidaan nähdä uusien palvelutarjoomien innovoinnin mahdollistajana, positiivisen asiakas-, asiointi- ja käyttökokemusten varmistajana sekä laajemmin palveluliiketoiminnan kehittämisen välineenä. Palvelumuotoilun päämääränä on kehittää käyttäjälle hyödyllisiä ja haluttavia palveluita, jotka ovat palveluntarjoajalle taloudellisesti kannattavia, kilpailuetua rakentavia tai muutoin toiminnan vaikuttavuutta lisääviä. Palvelun käyttäjä voi olla esimerkiksi asiakas, työntekijä tai yhteistyökumppani. (Koivisto ym. 2019, 34.)

Palvelumuotoilu hyödyntää käyttäjälähtöisen tutkimuksen työvälineitä, kuten käyttäjäkokemuksen ja käytettävyyden tutkimusta sekä käyttäjäkokemuksen mallintamista. Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Tällaisen empaattisen muotoilun tavoitteena on tunnistaa piileviä asiakastarpeita, joita asiakkaat eivät osaa itse sanoittaa, mutta jotka toimivat vaatimuksina tulevalle palvelulle. (Miettinen 2011, 30-31.) Palvelumuotoilu yhdistää muotoilun tutkimus- ja visualisointimenetelmät, jotka auttavat eri näkemysten kohtaamisessa. Visualisoinnilla pyritään luomaan yhteinen kieli eri alojen osallistujien välille, jolloin yhteisten päämäärien hahmottaminen helpottuu ja yhteistyö on sujuvampaa. Palvelumuotoilijat ovat enemmän kehitysprosessien ja yhteistyön ammattilaisia, kuin välttämättä itse käsillä olevan ongelman asiantuntijoita. Palvelumuotoilijat tekevätkin yhteistyötä muiden alojen asiantuntijoiden rinnalla hyödyntäen muotoiluajattelua. (Miettinen 2011, 27.)

Palvelumuotoilulle ei ole muodostunut yhtä virallista määritelmää. Moritz (2005) on laatinut yhden tunnetuimmista määritelmistä, joka kuuluu vapaasti suomennettuna: ”Palvelumuotoilu auttaa luomaan uusia tai parantamaan olemassa olevia palveluita, jotta ne olisivat entistä hyödyllisimpiä, käytettävämpiä, haluttavampia asiakkaalle sekä tehokkaita ja vaikuttavia yritykselle. Se on kokonaisvaltainen, poikkitieteellinen ja integroiva ala.” Tunnetuimmat määritelmät ovat sisällöllisesti samanlaisia, sillä niissä toistuu palveluiden tekemistä hyödylliseksi, helposti käytettäväksi ja haluttaviksi paitsi asiakkaan, myös yrityksen näkökulmasta. Palvelumuotoilua pidetään käyttäjäkeskeisenä lähestymistapana, joka luo arvoa mahdollistamalla asiakasta parhaiten palvelevia saumattomia palvelukokonaisuuksia, osallistamalla asiakasta sekä tehostamalla yrityksen prosesseja. Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider

(2018) esittävät palvelumuotoilulle viittä tarkastelutapaa, joita ovat palvelumuotoilu ajattelutapana, prosessina, työkalupakkina, monialaisena yhteiskehittämisenä sekä johtamistapana. He avaavat nämä viisi tarkastelutapaa seuraavasti:

Palvelumuotoilu voi toimia **ajattelutapana** henkilölle, tiimille tai organisaatiolle, jossa käyttäjät asetetaan etusijalle, tuotteet ja palvelut nähdään palvelusuhteen osana, olettamisen sijaan tutkitaan, testataan ja prototypoidaan nopeasti, ja projekti saatetaan loppuun vasta toimeenpanemisen ja iteratiivisen jatkokehittämisen jälkeen. Palvelumuotoilun ajattelutapa on samaan aikaan sekä käytännönläheistä yhdessä tekemistä, että tasapainoilua teknologian mahdollisuuksien ja käyttäjien sekä yrityksen tarpeiden välillä. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

Palvelumuotoilu kuvaillaan **prosessina**, jonka taustalla on muotoiluajattelu. Tavoitteena on luoda elegantteja ja innovatiivisia ratkaisuja iteratiivisen tutkimuksen ja kehittämisen kautta, joka toistaa itseään nopeilla kokeiluilla, käyttäjien palautteilla ja palaamalla vaiheisiin keräämään lisää tietoa. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

Palvelumuotoilu mielletään usein **työkalupakkina**, josta löytyy lähestymistapoja moniin tilanteisiin. Palvelumuotoilu ei itsessään ole pelkkiä työkaluja, sillä työkalujen toimivuus perustuu prosessiin, muotoiluajatteluun ja yhteiseen kieleen, joiden ansiosta työkaluilla saadaan aikaan merkityksellisiä keskusteluja, luodaan yhteisymmärrystä sekä tehdään epäsuorista tiedosta, mielipiteistä ja olettamuksista näkyviä. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

Palvelumuotoilun yksi tärkein ajatus on **yhteiskehittäminen**, jossa pyritään monialaisesti saattamaan yhteen erilaisia osajia erilaisista taustoista. Palvelumuotoilu toimii parhaimmillaan erilaisten osajien välisenä liimana, joka yksinkertaisilta vaikuttavilla keinoilla, kuten empatialla ja visualisoinnilla, mahdollistaa sujuvan kommunikoinnin ja yhdessä innovoinnin. (Stickdorn ym. 2018, 22.)

Mikäli palvelumuotoilu on vahvasti juurtunut organisaatioon, sitä voidaan käyttää myös **johtamistapana** olemassa oleville tai täysin uusille tuotteille, prosesseille tai toiminnoille. Johtamistapaa mietitään kehittämisen näkökulmasta, jossa prosessit ovat iteratiivisia, käyttäjäkeskeisiä, laadullisen tutkimuksen metodologisia ja nopeita. (Stickdorn ym. 2018, 22.)

## **Palvelumuotoilu Suomessa**

Palvelumuotoilu elää kukoistustaan erityisesti Suomessa, sillä se nähdään sekä keinona edistää yritysten kilpailukykyä kotimaisen ja kansainvälisen kilpailun lisääntyessä, että keinona vastata ihmisten jatkuvasti kasvaviin odotuksiin palveluita kohtaan. Lisäksi palvelumuotoilu koetaan mahdollisuutena taata julkisen sektorin tarjoamien hyvinvointipalvelujen laatu, kustannustehokkuus ja saatavuus myös jatkossa. Palvelumuotoilun leviämistä Suomessa selittää myös digitalisaation kasvu, sekä sen arvopohja ja ideologia, jotka sopivat hyvin suomalaiseen tasa-arvoiseen kulttuuriin, matalaan hierarkiaan ja vaikuttamismahdollisuuteen. Tämän takia nähdäänkin luonnollisena palvelumuotoilun tapa ottaa asiakkaat ja yhteistyökumppanit osaksi palvelumuotoiluprosessia sekä huomioida monien osapuolien tarpeita ja toiveita. (Koivisto ym. 2019, 33.)

### **Yhteissuunnittelu, yhteiskehittäminen ja osallistava suunnittelu**

Muotoilun kentällä käytettävät käsitteet ovat harvemmin yksiselitteisiä ja usein niiden käytössä ilmenee kirjavuutta ja jopa päällekkäisyyttä. Palvelumuotoilun ohella työympäristöjen kehittämiseen liitettäviä käsitteitä ovat muun muassa yhteissuunnittelu (*co-design*), yhteiskehittäminen (*co-creation*) ja osallistava suunnittelu (*participatory design*). Rajan vetäminen yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun välille voi olla ajoittain hankalaa, sillä siinä missä palveluiden yhteissuunnittelu voidaan mieltää palvelumuotoiluksi, samanlailla palvelumuotoilu voidaan nähdä yhteissuunnitteluna (Tuulaniemi 2011, 116-117). Sanders & Stappers (2008, 6) erottavat yhteiskehittämisen ja yhteissuunnittelun käsitteet toisistaan seuraavasti: yhteiskehittäminen (*co-creation*) viittaa mihin tahansa kollektiiviseen luovuuteen ja on siten hyvin laaja käsite, jonka sovelluksia on hyödynnetty monissa yhteyksissä. Yhteissuunnittelulla (*co-design*) viitataan kollektiiviseen luovuuteen osana muotoiluprosessia. Yksinkertaistaen todettuna, yhteissuunnittelu on esimerkki yhteiskehittämisestä. Yhteissuunnittelun ja yhteiskehittämisen käsitteet nousivat 1990-luvulla osallistavan suunnittelun rinnalle. Osallistava suunnittelu on muotoilussa niin kutsuttu Skandinaavinen kehityssuuntaus, jota on käytetty Pohjois-Euroopassa erilaisissa käyttäjiä osallistavissa järjestelmäkehityksen tutkimusprojekteissa jo 1970-luvulta lähtien (Sanders & Stappers 2008, 7). Yhteissuunnittelun, yhteiskehittämisen ja osallistavan suunnittelun käsitteet ovat osittain rinnakkaisia ja niitä käytetään joskus myös synonyymeinä. Joka tapauksessa niillä lähtökohtaisesti tarkoitetaan yhdessä suunnittelua ja yhteistekemistä, jonka keskiössä on ihmiskeskeinen lähestymistapa suunnitteluun. (Hyysalo 2022, 40-41.)

## 4.2 Palvelumuotoilun hyödyntäminen työympäristökehittämisessä

Työympäristö voidaan nähdä työnantajan työntekijöilleen tarjoamana palveluna. Työnantaja tarjoaa arvoa luovan toimintaympäristön, jonka tarkoituksena on auttaa ja mahdollistaa työntekijöiden toimintaa, tuottavuutta ja hyvinvointia jokapäiväisessä elämässä. Työntekijä toimii tilojen käyttäjänä käyttäen esimerkiksi tiloja, kalusteita, teknologiaa sekä muita ominaisuuksia mitä työympäristön eri ulottuvuudet tarjoavat. Työympäristön on tarkoitus palvella käyttäjää mahdollisimman hyvin lisäämällä hyvinvointia, työssä viihtymistä ja työssä suoriutumista. Palvelumuotoilussa kehitetään käyttäjäkokemusta ja se voikin olla keskeinen työkalu myös työntekijäkokemuksen kehittämisessä (Koivisto ym. 2019, 60). Palvelumuotoilun sekä muiden muotoilun lähestymissuuntien, kuten osallistavan suunnittelun, yhteiskehittämisen ja yhteissuunnittelun menetelmissä on paljon potentiaalia. Tätä voidaan hyödyntää työympäristöjen kehittämisessä, arkkitehtonisissa suunnitteluprosesseissa sekä lisäämässä ymmärrystä tietotyön työympäristöjen suunnitteluprosesseissa. (Herneoja, Markkanen & Juuti 2020, 144.) Tällaiset osallistavat muotoilun menetelmät kehittämisessä mahdollistavat käyttäjien integroimisen ja sitouttamisen suunnitteluprosessiin ja siten takaamaan onnistuneemman lopputuloksen (Babapour Chafi & Rolfö 2019).

Suunnitteluprosesseissa hyödynnetään yleisimmin osallistavaa suunnittelua, mutta kuten aiemmin todettu, mainituissa muotoilun menetelmissä on paljon keskinäistä päällekkäisyyttä. Muotoiluprosessia ei voi toteuttaa liian oppikirjamaisesti, vaan toteutus vaatii paljon tilannesidonnaista sopeuttamista ja mukautumista. Työympäristömuutosprosessit ovat usein suuria kokonaisuuksia, joihin liittyy monien sidosryhmien tarpeita ja toiveita. Näiden kaikkien huomioon ottaminen vaatii neuvottelua eri näkemysten ja vaihtoehtojen välillä. (Hyyssalo 2022, 5.) Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluva yhteiskehittäminen on ratkaisujen kehittämistä yhdessä käyttäjien kanssa ja tarkoittaa ajatuksellista siirtymistä asiantuntijalähtöisestä käyttäjälle suunnittelusta kohti käyttäjän kanssa yhdessä suunnittelua. Yhteiskehittämisessä käyttäjät nähdään siis aktiivisina osallistujina ja tasaveroisina kehitystiimin jäseninä. (Koivisto ym. 2019, 40-41.) Työympäristömuutoksessa käyttäjien kokonaisvaltainen osallistaminen muotoiluprosessiin mahdollistaa perusteellisemmän ymmärryksen työntekijän suhteesta fyysiseen ympäristöönsä. Palvelumuotoilu toimii myös työympäristöekosysteemin kontekstissa syventämällä ymmärrystä fyysisen ympäristön ja työntekijän keskinäisistä riip-

puvuuksista. Tähän liittyy kuitenkin haasteita tiedon välittämisestä käytäntöön ja aihe tarvitseekin enemmän tutkimusta. (Herneoja ym. 2020, 144.) Muotoilunmenetelmät tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia eri osa-alueisiin kehitysprosesseissa sekä jopa tutkimukseen asti. Esimerkiksi osallistavan suunnittelun menetelmiä on käytetty menestyksekkäästi osallistavan sisustussuunnittelun tutkimuksessa (Pasini, Brondino, Trombin & Filippi 2021).

Työympäristö- ja tilamuutosten tarve perustuu yritystoiminnan muutoksiin joko toiminnan laajenemisen tai supistumisen, tai esimerkiksi uuden teknologian käyttöönoton tai kustannus- ja tilatehokkuuden parantamisen myötä (Launis & Lehtelä 2011, 130). Tällöin tilamuutosprosessiin sisältyy usein myös työkuulttuurin muutos esimerkiksi siirryttäessä avotoimistosta monitilaympäristöön. Tähän tarvitaan työnteon tapojen ja suorituskyvyn kehittämistä, sekä muutosjohtamista. Osallistavassa suunnittelussa käyttäjät ovat mukana suunnittelussa alusta lähtien, joka auttaa käyttäjiä sitoutumaan lopputulokseen ja synnyttää kokemusta tuotoksen omistajuudesta sekä vähentää mahdollista muutosvastarintaa (Koivisto ym. 2019, 41). Selkeillä tavoitteilla ja yhteisellä ymmärryksellä rakennetaan molemminpuolista luottamusta ja työn mielekkyyttä, jotka ovat tärkeässä asemassa lopputuloksen menestymisen kannalta (Ruohomäki ym. 2017).

Palvelumuotoilu työympäristöjen kehittämisessä on yksinkertaisimmillaan tilojen suunnittelua yhdessä käyttäjien kanssa. Onnistunut muutosprosessi alkaa siitä ymmärryksestä, ketä tilojen käyttäjät ovat, miten he tiloja käyttävät nyt ja miten he haluaisivat käyttää jatkossa, mitä he toivovat ja tarvitsevat sekä miten heidän tarpeensa tulevat muuttumaan jatkossa. Sekä käyttäjistä että organisaatiosta on saatava syvälinen ymmärrys, jotta suunnitteluprosessin lopputuloksena tuotetaan aidosti toimintaa ja hyvinvointia tukevat tilat. Työympäristöä suunniteltaessa kerätystä käyttäjätiedosta muodostetaan useimmiten erilaisia käyttäjäprofiileja tukemaan prosessia ja hahmottamaan kyseisen organisaation käyttäjäryhmiä. Profiilien avulla voidaan tunnistaa millaiset toimintatavat ja tilat tukevat kunkin käyttäjäryhmän tarpeita, toimintatapoja ja hyvinvointia (Nenonen ym. 2019, 34). Työympäristöjen suunnittelun menetelminä käytetään lisäksi muun muassa työpajoja, käyttäjien havainnointia, käyttäjähaastatteluja sekä kyselyitä (Harrison, Horgen, Ouye & Robinson 1996, 161).

Käyttäjien kokemus perustuu jokapäiväisiin näkyviin havaintoihin ja voi olla rajautunutta kaikkien ratkaisujen takana olevia syyseuraussuhteita, tekniikan tai lain vaatimuksia ja tule-



vaisuuden kehittämissuuntia kohtaan. Käyttäjät edustavat periaatteessa omista lähtökohdistaan, joten yksilöllisten erojen huomioon ottaminen vaatii useamman osallistujan mielipiteet, jotta lopputulos palvelisi mahdollisimman monia nyt ja tulevaisuudessa. (Launis & Lehtelä 2011, 311; Ketola 2007, 42.) Käyttäjien lisäksi on tärkeää ottaa suunnitteluun mukaan edustettuina kaikki osapuolet, joita muutos jollain tavalla koskee (Forssén & Kuusela 2021, 86). Muutoksen osallistujat voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin ja rooleihin: päättäjät, jotka ovat päättäneet muutoksesta; työpaikan sisäiset tai ulkopuoliset asiantuntijat, joiden osamista tarvitaan muutoksen läpiviennissä; toimijat, joiden työtehtävät tai yhteisöt muuttuvat; informoitavat, joita tulee informoida muutoksesta yhteisön sisällä ja ulkoa. (Forssén & Kuusela 2021, 91-92; mukailen Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008.) Suunnitteluprosessit sisältävät siis suuren joukon eri rooleista ja taustoista tulevia käyttäjiä ja sidosryhmien edustajia, jolloin avoimesta vuorovaikutuksesta tulee erittäin tärkeää. Eri toimialojen toimijoiden väliltä voi puuttua yhteinen kieli, jonka puutetta pyritään paikkaamaan havainnollistamalla ja visualisoimalla. (Launis & Lehtelä 2011, 313.) Tässä muotoilija tai suunnittelija astuu kuvaan. Muotoilijan tai suunnittelijan rooli on koordinoita muutosprosessia osallistaen ja yhteen sovitellen osapuolten sanallisia tai sanomattomia tarpeita ja hahmotella yhteisiä tavoitteita. Suunnittelijan työ sisältää käytännön toimien ohjaamista yhteissuunnittelun lähtökohdista läpi muutosprosessin. Se vaatii laajan kokonaisuuden hahmottamista ja organisointia sekä avointa viestintää ja sopeuttamiskykyä. (Hyysalo 2022, 141.)

Suunnitteluprosessia valmisteltaessa tulee ymmärtää, että vaikka käyttäjät ovat oman toimintansa asiantuntijoita, suunnittelu itsessään on heille kuitenkin yleensä vierasta ja tämä täytyy ottaa huomioon menetelmätapoja valittaessa (Launis & Lehtelä 2011, 306). Osallistavia kehittämismenetelmiä on paljon ja ne kannattaa valita tilanteen mukaan poimien kevyitä ja ketteriä menetelmiä yksittäisempiin vaiheisiin ja isoihin muutoksiin monipuolisempia työkaluja. Hyysalon (2022, 145) mukaan käyttäjien osallistuminen suunnitteluprosessiin kannattaa tehdä kevyillä, matalankynnyksen työkaluilla, jotka toimivat osana laajempaa kokonaisuutta. Kevyet työkalut ovat helpommin omaksuttavia ja voivat tarjota keinon vahvistaa vuoropuhelua asiantuntijoiden ja käyttäjien välillä sekä syventää asiakasymmärrystä.

## 5 Tutkimusasetelma ja metodologia

Tämä pro gradu -tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jossa on piirteitä monimenetelmätutkimuksesta. Tutkielmassa on käytetty aineistolähtöistä tutkimusmenetelmää, jonka aineisto on koostettu määrällisestä ja laadullisesta osuudesta. Tutkielman tarkoituksena oli tuottaa kuvaus siitä, millaisia vaikutuksia hybridityöskentelyllä on fyysisiin työympäristöihin toimeksiantajayrityksessä ja lisätä ymmärrystä siitä, miten hybridityön tuomiin haasteisiin voitaisiin vastata fyysisissä työympäristöissä. Näistä johdetut tutkimuskysymykset olivat: Millaisia vaikutuksia hybridityöllä on fyysiseen työympäristöön monitilaympäristössä? Millä keinoin vastataan hybridityön haasteisiin fyysisissä toimistoympäristöissä? Tutkielman tuloksia voidaan osittain yleistää hyödynnettäväksi myös muissa organisaatioissa, joissa on samankaltainen työskentelykulttuuri sekä henkilöstörakenne. On kuitenkin oleellista ymmärtää, että työympäristö muuttuu ja kehittyy jokaisessa organisaatiossa ja toimipisteessä omanlaiseksi kokonaisuudekseen, eli liiaksi yleistämistä tutkielman tuloksista ei voida luotettavasti tehdä. Tulokset antavat kuitenkin hyvät suuntaviivat yhteiselle keskustelulle ja näkökulmia pohdittavaksi myös muissa yhteyksissä.

### **Työn rajaukset ja niiden perustelut**

Tutkielman aihe rajattiin koskemaan fyysistä ympäristöä, sillä kaikkien työympäristön ulottuvuuksien, kuten toiminnallisen, sosiaalisen, psykologisen, virtuaalisen ja terveellisen (Ruohomäki ym. 2015), tutkiminen ei olisi ollut käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta mahdollista. Toimeksiantaja koki myös mielenkiintoisimpana kuulla keinoja hybridityön haasteiden ratkaisemiseksi fyysisessä toimistoympäristössä. Muita ulottuvuuksia on nostettu esille, sillä palvelumuotoilun näkökulmasta fyysisen työympäristön irrottaminen muista ulottuvuuksista, kuten sosiaalisesta, psykologisesta ja virtuaalisesta, ei antaisi aitoa kuvaa ulottuvuuksien vaikutuksista toisiinsa. Esimerkiksi tilojen toimivuutta ei ole mielekästä tutkia ilman ymmärrystä työyhteisön vuorovaikutuksesta, joka taas osaltaan linkittyy työhyvinvointiin. Tarkastelun ensisijainen näkökulma on fyysisessä ympäristössä, mutta tutkielmassa ei oteta kantaa arkkitehtonisiin ominaisuuksiin tai tilasuunnitteluun, eikä tuoteta näihin liittyvää materiaalia. Tutkimus keskittyy käyttäjien kokemukseen ja heidän arvioonsa nykyisen työympäristönsä toimivuudesta hybridityöskentelyssä. Tutkielmassa työympäristöä ja hybridityötä tarkastellaan vain työntekijän näkökulmasta ja jätetään työnantajan näkökulma huomiotta.

Ulkopuolella jätetään myös hybridityön vaikutukset organisatorisella tasolla, työnantajan velvollisuuksiin ja lainsäädäntöön sekä esimiestyöhön. Tutkimuksen kohde rajattiin koskemaan Senaatti-kiinteistöjen omia toimitiloja ja näiden tilojen käyttäjiä, jotta otantaa oli mahdollista hallita. Tarkastelun kohteena oli erityisesti päätoimipisteen tilat Helsingissä, joista vielä tarkennettuna 5.kerroksessa sijaitseva Senaatin Sesam, joka on valtion työntekijöille avoin työympäristö (Senaatin Sesam n.d.).

### **Tapaustutkimus**

Tässä tutkielmassa tutkimusotteena on tapaustutkimus (case-tutkimus). Tapaustutkimuksen kohteena on usein yksittäinen tapaus, jota tutkimuksessa tarkastellaan tarkoituksena saada syvällinen ja monipuolinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiötä tarkastellaan sen omassa kontekstissaan ja tutkija toimii ulkopuolisen havainnoijan roolissa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmäisyys, joka mahdollistaa yksittäiseen tapaukseen syventymisen monesta eri tulokulmasta. (Kananen 2015, 66-67; 76.) Tapaustutkimus valittiin tutkittavan ilmiön luonteen takia ja käytännönsyistä. Työympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja mukautuu jokainen organisaation ja toimipisteen mukaan, joten usean toimipisteen tutkiminen olisi ollut työlästä ja tulkintojen tekeminen haastavaa, sekä mahdollisesti jäänyt pintapuoliseksi. Keskittymällä yhteen organisaatioon ja yhteen toimipisteeseen, saatiin syvällisempi kuvaus ilmiöstä, vaikkakin yksittäisessä kontekstissa, mutta useasta näkökulmasta.

### **Laadullinen tutkimus ja monimenetelmäisyys**

Tutkimusongelman luonne ohjaa perinteisesti valitsemaan tutkimuksen lähestymistavaksi joko kvalitatiivisen eli laadullisen tai kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusotteen (Kananen 2015, 63). Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa on piirteitä monimenetelmätutkimuksesta. Monimenetelmätutkimus muodostuu yhdistämällä laadullisen ja määrällisen aineiston keruu tai analysointi, yhdessä tai useammassa tutkimusprosessin vaiheessa (Kananen 2015, 323-324). Tässä tutkielmassa käytettiin monimenetelmällistä lähestymistapaa aineistonkeruussa tarkoituksena tukea laadullisen tutkimuksen osuutta määrällisellä osuudella. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillisesti pyrkimyksenä ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, eli kiinnostus kohdistuu ihmisten kokemuksiin, ajatuksiin ja niihin merkityksiin, joita he tutkimuksen kohteena oleville asioille antavat (Juuti & Puusa 2020, 9). Laadullisen tutkimuksen menetelmät

ovat usein induktiivisia, eli pyrkivät tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin. Tässä tapauksessa aineisto ja teoria käyvät keskenään vuoropuhelua ja teoria toimii apuvälineenä aineiston suunnittelulle, analysoinnille ja tulkinnalle. Laadullisen tutkimuksen tavoite on tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä sen hetkessä kontekstissaan niiltä henkilöiltä, jotka toimivat luonnollisissa ympäristöissään. Aihe tulee rajata tarkasti pieneksi osaksi kokonaisuudesta, jotta on mahdollista päästä perehtymään asiaan syvällisemmällä tasolla, sillä liian laajan aihealueen tavoittelu johtaisi aiheen käsittelyn jäämiseen yleiselle tasolle. (Juuti & Puusa 2020, 10-12.) Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää käyttäjien kokemuksia nykyisestä fyysisestä työympäristöstään ja heidän arvioitaan sen toimivuudesta hybridityöskentelyssä. Tutkimuksen kohteena oleva fyysinen tila ja muuttunut työ ovat konteksti, jossa henkilöiden sen hetkistä elämää ja kokemusmaailmaa kartoitettiin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisen syvällisyyden ansiosta tutkimus avaa ymmärrystä vaikeammin hahmotettaville, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneille ja tulkinnallisille ilmiöille, joissa ei ole mahdollista saavuttaa ”lopullisia totuuksia” ja joihin liittyviä ilmiöitä ei voida selittää deduktiivisesti (Puusa & Juuti 2020, 62).

### **Fenomenologia**

Laadullinen tutkimus liittyy läheisesti fenomenologian filosofiseen suuntaukseen, jossa tutkimuksen kiinnostus kohdistuu ihmisten elämismaailmaan ja intentionaaliseen tietouteen. Empiirisessä tutkimuksessa huomio kiinnittyy nimenomaan ihmisten kokemukseen sekä kohteelle merkityksen antamiseen. (Puusa & Juuti 2020, 71.) Fenomenologisessa tutkimussuuntauksessa saavutetut havainnot riippuvat paljon tutkijasta itsestään ihmisenä. Se mitä tutkija kohteestaan erottaa, on riippuvaista kohteen ominaisuuksien lisäksi siitä, mitä tutkija sillä kertaa kohteestaan havaitsee ja miten hän sen ymmärtää. Tutkimuksen luotettavuus ei siis synny objektiivisuudesta, vaan tutkijan tekemien havaintojen tulkitsemisesta ja tehdyn tulkinnan ymmärrettäväksi tekemisestä muille aiheesta kiinnostuneille. (Huhtinen & Tuominen 2020, 297-298.)

### **Määrällinen tutkimus**

Laadullisesta tutkimuksesta poiketen määrällisessä tutkimuksessa pyritään tavoittelemaan mitattavaa tietoa ja tutkimustulosten yleistettävyyttä otoksen avulla. Määrällisessä tutki-

muksessa tarvitaan esiymmärrystä aiheesta, jonka jälkeen itse tutkimuksessa käytetään yleisimmin etukäteen laadituista kysymyksistä koostuvaa tutkimuslomaketta (*survey*). Tutkittaviksi valikoituu osa kohderyhmää ja tuloksista pyritään vetämään koko kohderyhmää koskevia johtopäätöksiä. Yleistyksiä tehdään, koska koko kohderyhmän tutkiminen ei ole aina mahdollista, tällöin otanta antaa käsitystä myös laajemmasta aiheesta. (Kananen 2015, 197-200.) Tässä tutkielmassa määrällisellä tutkimuksella tavoiteltiin laadullisen aineiston tukemista ja sille lähtökohtien antamista. Tutkimuksessa mitattiin vastaajien arvioita tulevaisuuden työskentelypaikoistaan, toimistotyöskentelystä ja niissä käytetyistä ajanmäärästä, arvioita keskeisimmistä syistä toimistolla työskentelylle sekä hybridityön tuomille kehityskohdille. Tämä määrällinen kyselytutkimus antoi raamit laadulliselle työpajalle, jotta työpajassa pystyttiin syventämään kyselytutkimuksessa nousseita pääpiirteitä ja aiheita. Kyselytutkimus sisälsi sekä kvantitatiivista dataa monivalintakysymyksen muodossa, että kvalitatiivista dataa avointen kysymysten muodossa.

### **Kysely ja työpaja aineistonkeruumenetelminä**

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä, joka perustuu valmiiseen kyselylomakkeeseen, jossa vastaajat lukevat itse kysymykset ja vastaavat niihin kirjallisesti. Kyselylomakkeen etuja ovat mahdollisuus suureen otantaan ja anonymiteettiin, mutta heikkoutena on useimmiten alhainen vastausprosentti. (Vilkkä 2021, 94.) Tässä tutkielmassa kysely toteutettiin sähköisessä muodossa, koska pyrkimyksenä oli tavoittaa mahdollisimman suuri joukko vastaajia laajalta maantieteelliseltä alueelta. Otannaksi valittiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation kaikki henkilöt, jotka löytyivät yleiseltä sähköpostijakelulistalta. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostilla ja kysely oli auki kaksi viikkoa. Toisen viikon jälkeen lähetettiin muistutusviesti vastaamisen kannustamiseksi. Kyselyn tavoitteena oli nähdä vastausten jakaumat suuren joukon osalta ja vahvistaa tietoa ilmiöstä.

Laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin työpaja sen monipuolisten ominaisuuksien takia. Työpajat ovat yleishyödyllinen tutkimusmenetelmä, joita käytetään paljon käytännön työkaluna, mutta ne eivät vielä ole kovin suuressa käytössä tutkimusmenetelmänä. Työpajojen arviointikriteerit ja laatustandardit tutkimukselle eivät ole vielä vakiintuneet, joten tulosten esittäminen mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi on tärkeää arvioinnin kannalta. (Thoring, Mueller & Badke-Schaub 2020, 5042-5043.) Tässä tutkielmassa työpajan tavoitteena oli saada tehtävien avulla näkyviin myös ne asiat, jotka eivät esimerkiksi perinteisissä

haastatteluissa nousisi esiin. Työpajan eri tehtävillä pyrittiin pohtimaan ilmiötä monista näkökulmista ja syventämään kyselytutkimuksessa saatua tietoa. Tutkielmantekijä toimi työpajan suunnittelijana ja työpajan vetäjänä eli fasilitaattorina. Työpajaan osallistuivat toimeksiantajayrityksen Työympäristöyksikön työympäristöasiantuntijoista kymmenen henkeä mukaan lukien yksikön päällikkö. Kolme osallistujaa joutui poistumaan kesken työpajan, joten työpajan lopussa osallistujia oli seitsemän. Työpajan osallistujat valittiin käytännönsyistä ja siksi, että työympäristöasiantuntijoilla oli entuudestaan sekä ammatillista-, että omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen kohteena olleesta fyysisestä tilasta. Kyselytutkimuksessa saatiin yleistettävämpiä vastauksia käyttäjien omakohtaisista kokemuksista, joihin työpajassa asiantuntijat toivat syvempää ja monitasoisempaa ymmärrystä. Osallistujat olivat toisilleen tuttuja ja ryhmädynamiikka oli entuudestaan muodostunut. Tämän toivottiin vaikuttavan positiivisesti asioiden rehelliseen ja avoimeen kertomiseen vallitsevan luottamuksen takia. Osallistujia oli valtakunnallisesti useista eri toimipisteistä.

Työpaja toteutettiin hybridimuotoisena, eli osallistujia oli mukana läsnä ja etäyhteyksillä. Työpaja rakentui ja toteutettiin digitaalisella alustalla ja se nauhoitettiin tutkielmantekijän muistin tueksi. Hybridimuotoinen toteutus valittiin koronarajoitusten ja osallistujien eri sijaintien takia, mutta myös mielenkiinnosta testata kuinka hyvin työpajan toteutus toimii hybridinä. Digitaalinen alusta palveli hybriditoteutusta parhaiten, sillä kaikki osallistujat pystyivät seuraamaan ja osallistumaan aktiivisesti tehtäviin omilta koneiltaan. Tällöin myös kaikki kirjoitettu materiaali tallentui samaan paikkaan, sekä taustalla ollut verkkokokous nauhoitettiin, jolloin myös keskustelut tallentuivat. Digitaaliseksi alustaksi valikoitui yrityksessä jo entuudestaan käytössä ollut ja osallistujille tuttu fasilitaattorivetoisiin työpajoihin suunniteltu yhteistyöalusta Howspace, jotta osallistujilta ei kuuluisi työpajasta aikaa alustan käytön opetteluun.

Tehtävien määrä pyrittiin pitämään pienenä rajallisen ajan ja osallistujien määrän takia. Tehtävien järjestys valittiin käytäväksi raskaimmasta kevyimpään, jolloin työläimmät tehtiin ensin ja lopussa tiristettiin isossa mittakaavassa viimeisetkin ajatukset sanamuotoon. Työpajassa hyödynnettiin työskentelyä eri ryhmämalleilla, joihin sovellettiin *me-we-us* menetelmää. Tehtävissä toimittiin vaihdellen yksin (*me*), yhdessä parin tai pienryhmän kanssa (*we*), sekä koko ryhmällä (*us*). Menetelmä mahdollistaa myös hiljaisempien osallistujien aktivoimisen ja estää äänekkäämpiä osallistujia hallitsemasta keskustelua kokoaikaa. Tämän lisäksi

menetelmä hyödyttää osallistujien erilaisia ajattelunopeuksia ja työskentelytapoja, kun kaikki eivät ole pakotettuja toimimaan samalla tavalla tai tahdilla. (Kantojärvi 2012, 54-55.)

### **Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Aineiston käsittelyn kannalta oleellisinta on saattaa kaikki aineisto samaa tulkittavaan muotoon, eli yhteismitallistaa aineistot. Aineisto analysoidaan eli selvitetään, mitä ilmiöön liittyvää aineistosta nousee esiin tulkinnan kautta. (Kananen 2015, 161.) Tässä tutkielmassa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, sillä menetelmällä voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä ja pyrkimyksenä on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto käsitellään pelkistämällä, ryhmitelyllä ja lopuksi luomalla teoreettiset käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tässä tutkielmassa laadullinen aineisto purettiin avainsanoiksi, jotka ryhmiteltiin teemojen alle ja joiden keskinäisiä yhteyksiä pohdittiin ja jalostettiin. Laadullinen aineisto yhdistettynä määrällisen aineiston tuomiin yleistettävämpään tietoihin, saatiin johdettua tutkielman johtopäätökset.

### **Luotettavuustarkastelu**

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu mahdollisimman totuudenmukaiseen tulokseen pyrkiminen ja työn luotettavuuden arviointi. Laadullisen tutkimuksen luonne tekee kuitenkin luotettavuuden arvioinnista haastavaa ja luotettavuusarvioinnin käsitteistö onkin kirjava. Asiasisällöllisesti oleellisinta on arvioida totuudellisuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta, vahvistettavuutta ja saturaatiota. (Kananen 2015, 352.) Tutkijan omiin havaintoihin ja tulkintoihin perustuvassa tutkimuksessa tutkijan kriittisyys onkin oleellista koko tutkimusprosessin aikana. Monimenetelmällisyys on keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2015, 327), sillä kahdesta eri aineistosta tehtyjen tulkintojen ollessa yhdenmukaisia, tulkintoja voidaan pitää suhteellisen luotettavina.

## 6 Tutkielman toimintaympäristön kuvaus

### 6.1 Toimeksiantajana Senaatti-kiinteistöt

Tutkielman toimeksiantajana oli Senaatti-kiinteistöt, joka on Suomen valtion kiinteistöasiantuntija ja toimitilakumppani. Senaatti-kiinteistöt on valtion sisäinen palveluyksikkö ja valtiovarainministeriön alainen liikelaitoskonserni, joka tarjoaa ja tuottaa keskitetysti valtionhallinnolle sen toimintaa vastaavat, turvalliset ja työntekoa tukevat tilat ja auttaa asiakkaitaan uudistamaan työntöön tapoja. Asiakkaita ovat valtion virastot ja laitokset, Puolustusvoimat, ministeriöt, vankilat sekä tutkimus- ja kulttuurilaitokset. Vuonna 2021 asiakkaita oli noin 100 000 ja asiakkaista 75 % kertoi olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä käyttämiinsä tiloihin. (Senaatti-konsernin vuosi 2021 2022, 3-7.)

Valtion sisäisenä palveluyksikkönä Senaatin vuokrat perustuvat omakustannusperiaatteen, eli vuokratuloilla katetaan kaikki kiinteistöistä aiheutuvat kulut, mutta niillä ei tehdä voittoa. Senaatti-konsernin liikevaihto vuonna 2021 oli 814 milj. euroa ja tase 4,8 mrd. euroa. Senaatti-konserni muodostuu kahdesta liikelaitoksesta eli Senaatti-kiinteistöistä ja sen tytärliikelaitoksesta Puolustuskiinteistöistä. Henkilöstöä on yhteensä 1 210, joista Senaatti-kiinteistöillä 520 henkilöä ja Puolustuskiinteistöillä 690 henkilöä. Helsingin päätoimipaikan lisäksi on 23 toimipistettä ympäri Suomea. (Senaatti-konsernin vuosi 2021 2022, 3-7.)

Senaatti-konsernin toiminnan kulmakiviä ovat sitoutunut henkilöstö, avoin vuorovaikutus ja luottamus. Henkilöstö koostuu erilaisten asiantuntijoiden ja ammattilaisten joukosta, jossa panostetaan osaamisen kehittämiseen ja innovatiivisiin työmenetelmiin, sillä Senaatti paitsi pyrkii edistämään uusia työntöön tapoja, myös elää oppiensa mukaan. Jo ennen koronapandemiaa työtä sai tehdä hybridisti vuorotellen etätyöskentelyä ja läsnätyöskentelyä. Valtakunnallisen etätyösuosituksen myötä etätöihin siirtyivät kaikki, joiden oli mahdollista. Etätyöskentelyä tuettiin tarjoamalla henkilöstölle sekä fyysisiä, että virtuaalisia työvälineitä, järjestämällä opastusta, sekä ylläpitämällä työterveyshuollossa korotettua valmiutta koronatestauksiin ja henkiseen tukeen, koska pandemian ymmärrettiin vaativan työntekijöiltä entistä suurempia valmiuksia itsensä johtamiseen. (Senaatti-konsernin vuosi 2021 2022, 66-69.)

Senaatti-konsernilla on tutkitusti tyytyväinen henkilöstö ja Senaatti onkin oikeutettu Innostavimmat työpaikat -tunnuksen käyttämiseen. Henkilöstökyselyissä kiitosta saivat erityisesti



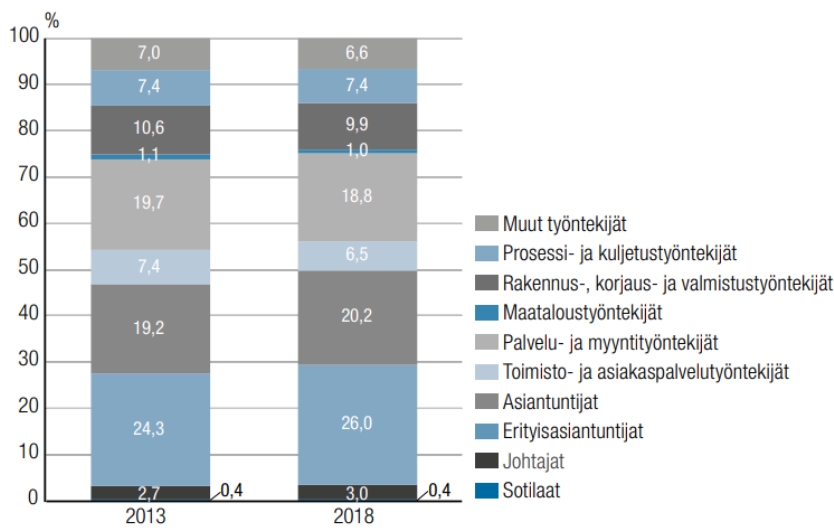
konsernin johtamiskulttuuri, esimiestyö sekä henkilöstön työmotivaatioon liittyvät tekijät. Työhyvinvointia edistetään osallistamalla koko henkilöstö yrityksen strategian sekä toiminnan kehittämiseen ja työaikajärjestelyillä mahdollistetaan henkilöstön henkilökohtaisen elämäntilanteen huomioiminen. Koko Senaatti-konsernin henkilöstöstä 50 % on 50-vuotiaita tai sitä vanhempia, mikä johtuu vaativista asiantuntijatehtävistä, joissa edellytetään vankkaa työkokemusta ja joissa ohjataan isoa joukkoa palvelutuottajia ja toimittajakumppaneita. Konsernissa lähtövaihtuvuus on 7,4 % ja tulovaihtuvuus 16,7 %. (Senaatti-konsernin vuosi 2021 2022, 66-71.)

Senaatti-konsernin päätoimipiste sijaitsee Helsingin Sörnäisissä ja koostuu kahdesta kerroksesta, toinen kerros on Senaatin Sesam-konseptin mukainen valtion työntekijöille avoin co-working-työympäristö ja toinen kerros on varattu senaattilaisten omaan käyttöön. Molemmat kerrokset ovat monitilaympäristöjä, joista löytyy tilavyöhykkeitä ja erilaisia tiloja moniin työtehtäviin, palavereihin ja kohtaamiseen. Nimettyjä työpisteitä ei ole, vaan jokainen saa vapaasti valita kulloiseenkin käsillä olevaan tehtäväänsä sopivimman paikan. Vaihtoehtoja on perinteisistä työpisteistä rentoihin oleskelutiloihin ja työkahvilasta puhelinkoppeihin. (Senaatin Sesam n.d.)

## 6.2 Tietotyöläiset ja työelämän toimintatapojen muutos

Tietotyöntekijöille ei ole tarkkaa rajausta ja siten heidän tarkkaa osuuttaan palkansaajista ei ole tiedossa. Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa esitetty palkansaajien ammattirakenne (kuvio 6) antaa kuitenkin suuntaa tietotyöntekijöiden mahdollisesta osuudesta työikäisessä väestössä. Vuonna 2018 johtajat, erityisasiantuntijat, asiantuntijat ja toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät muodostivat yhteensä 55,7 % ammattirakenteesta. Näiden ammattiryhmien sisällä on paljon tietotyötä tekeviä, vaikka ammatti ei itsessään kerrokaan tietotyön tekemisestä. Myös palvelu- ja myyntityöntekijöiden joukossa voi olla osa tietotyöläisiä, jolloin yhteenlaskettuna palkansaajista 74,5 % työskentelee tai voisi työskennellä tietotyöläisinä. (Sutela ym. 2019, 9.)

Palkansaajien ammattirakenne 2013 ja 2018  
15–64-vuotiaat, Ammattu- ja ammattiluokitus 2010, Työvoimatutkimus 2013 ja 2018



Kuvio 6 Palkansaajien ammattirakenne vuonna 2013 ja 2018 (Sutela ym. 2019, 17)

Työn tekemisen tavat käyvät läpi suurta muutosta. Digitalisaatio kehittyy nopeasti ja sillä on merkittäviä vaikutuksia työprosesseihin ja se vaatii nopeasti mukautuvia työympäristöjä, joiden tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea työskentelyä erilaisilla fyysisillä tiloilla, kalusteilla ja langattomalla teknologialla. (De Bruyne & Gerritse 2018.) Työelämän kiihtyvistä muutoksista ja kehitystarpeesta kertoo Marinin hallitusohjelmaan kuuluva Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030. Sen tavoitteisiin kuuluu nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi ja kohottaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Ohjelma tähtää toimintatapojen uudistamiseen ja teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen työpaikoilla sekä työelämäinnovaatioiden luomiseen. Toimenpiteillä haetaan vaikuttavuutta työllisyyteen, talouteen, työhyvinvointiin ja työurien jatkumiseen. Hyvä työ ja johtaminen kehittävät samanaikaisesti tuottavuutta ja työhyvinvointia. Näillä on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja julkisten organisaatioiden vaikuttavuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma kuvaa hyvin, miten työelämässä aineetonta pääomaa pidetään jatkuvassa määrin tärkeämmässä roolissa. Kuten todettu, tietotyö on tietokeskeistä työtä, joka rakentuu pitkälti aineettomasta pääomasta, erityisesti inhimillisestä pääomasta, eli henkilöstöön sidoksissa olevista aineettomista resursseista, osaamis- ja organisaation rakenteista. Sitä ovat uudistumiskyky ja innovatiivisuus, jotka vaikuttavat kansantalouden kehitykseen ja kasvuun. Kehittämiseen ei riitä pelkästään resurssien

lisääminen, vaan tarvitaan uudistumista ja uudenlaisia tapoja tehdä työtä paremmin. Inhimilliseen pääomaan panostaminen näkyy työntekijöiden hyvänä työmotivaationa, innovointina ja tuottavuuden kasvuna. (Manka & Manka 2016, 51-52.)

### 6.3 Koronapandemian vaikutukset työelämään

Koronavirustaudin aiheuttama pandemia vaikutti ja vaikuttaa jatkossa suomalaisten työelämään monilla tavoilla. Valtakunnallinen etätyösuositus siirsi suuren osan tietotyöntekijöistä toimistoilta etätöihin. Tämä johti paitsi suureen digiloikkaan, myös työn tekemisen uudeen muotoilemiseen. Kokonaan tai osittain etänä työskentely vaikuttavat yksilön työskentelytapoihin ja työyhteisön toimintaan. Työ- ja elinkeinoministeriön tuottamassa Työolobarometri 2020 -raportissa korostuvat koronapandemia ja sen vaikutukset työelämään palkansaajien näkökulmasta. (Keyriläinen 2021, 8.)

Etätyö on lisääntynyt vuosi vuodelta ja koronapandemia lisäsi etätöitä suurella harppauksella. Ennen pandemian alkua etätöitä teki säännöllisesti 21 % ja satunnaisesti 11 %. Enemmistö eli 68 % palkansaajista ei ollut tehnyt etätöitä lainkaan ennen pandemiaa. Koronan seurauksena 24 % niistä, jotka eivät olleet tehneet etätöitä, olivat alkaneet tehdä töitä etänä. Palkansaajista 48 % oli tehnyt etätöitä vuonna 2020, kun vastaavasti edellisenä vuonna luku oli 36 %. Tämä tarkoittaa noin puolta eli hieman yli miljoona palkansaajaa siirtyi etätöihin koronapandemian seurauksena. Valtaosa koki olevansa yleisesti tyytyväinen etätöiden sujumiseen koronatilanteen aikana. (Keyriläinen 2021, 78-81.)

Työajan joustavuus on yleistä ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön. Palkansaajista 71 %:lla oli käytössään joustava työaikajärjestelmä ja 64 % ilmoitti tämän lisäksi mahdollisuudesta käyttää säästöön kertyneitä tunteja vapaapäivinä. (Keyriläinen 2021, 69-74.) Työntekijöillä oli vaikutusmahdollisuuksia työtehtävien sisältöön, työtahtiin, töiden jakamiseen työpaikalla sekä siihen, missä paikoissa tai tiloissa töitä tekee. Erityisesti työnteon paikkaan vaikuttamisessa on selvää kasvua edelliseen vuoteen verrattuna, joka johtuu etätöihin siirtymisestä. (Keyriläinen 2021, 102.) Paikan valinnasta onkin tullut jokapäiväinen osa oman työn suunnittelua, kun tietotyöläinen valitsee työskentelypaikkansa tiedossa olevien työtehtävien mukaan useimmiten kodin ja toimiston välillä.

Työhön vaikutusmahdollisuuksista huolimatta noin puolet koki jatkuvaa kiireen tunnetta ja 68 % palkansaajista työskenteli hyvin nopealla tahdilla vähintään viikoittain (Keyriläinen 2021, 111-113). Työolobarometrin mukaan työn henkinen rasittavuus on selvästi yleisempää kuin koettu työn fyysinen rasittavuus, sillä 60 % koki työnsä henkisesti rasittavaksi. Tilastojen mukaan koronavuosi ei kuitenkaan näytä lisänneen työn henkistä kuormittavuutta, mutta pitkällä aikavälillä työn henkinen rasittavuus ja työuupumuksen oireet ovat yleistyneet liki kaikissa ikäryhmissä. (Keyriläinen 2021, 120-121.) Koronapandemia lisäsi palkansaajien epävarmuutta sekä yleisestä työllisyystilanteesta, että oman työpaikan taloudellisesta tilanteesta, sillä irtisanomisen ja lomauksen uhka kasvoi selvästi edelliseen vuoteen verrattuna (Keyriläinen 2021, 31). Yleisesti vallitseva epävarmuus ja pelko haittaa työelämässä tarvittavaa turvallisuuden tunnetta, jonka horjumisen heikentää työhyvinvointia ja aiheuttaa psyykkistä stressiä, sekä voi luoda jännitteitä työyhteisön sisälle (Rauramo 2012, 70-71). Henkisesti rasittava työ ja pitkittynyt kiireen tunne lisää kokemusta oman työn vaikutusmahdollisuuksien kaventumisesta ja lisäävät epämukavuutta ja ahdistusta. (Manka 2011, 12-13.)

Koronapandemian aikana työpaikoilla on selvästi lisätty uusien työmenetelmien käyttöönottoa, uusia tietojärjestelmiä ja sähköisiä työtiloja sekä pikaviestintävälineiden käyttöä (Keyriläinen 2021, 169). Palkansaajista 75 % käytti jotain sähköistä alustaa tai pikaviestintävälinettä työssään vuonna 2020 (Keyriläinen 2021, 46). Sähköiset alustat ovat siis tulleet jäädäkseen ja ne tuovat omat tarpeensa myös fyysiseen ympäristöön.

Työterveyslaitoksen *Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä* -tutkimuksen alustavien tulosten mukaan työn kuormitustekijät ja heikompi työhyvinvointi ovat yhteydessä työntekijän haluun tehdä jatkossa nykyistä enemmän etätöitä. Kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työpaikan rooliristiriidat, byrokratiahaitat, kiire ja aikapaineet. Työn voimavaratekijät, kuten hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, palveleva johtaminen, työpaikan reilut käytännöt sekä yhteenkuuluvuus työpaikan ja esihenkilön kanssa, saavat työntekijät suhtautumaan myönteisesti hybridityöhön ja haluun tehdä nykyistä vähemmän etätöitä. (Työterveyslaitos 2022.)

## 7 Tutkimustulokset

Tutkimuksen molempien osien, kyselytutkimuksen ja työpajan, toteutushetkellä loka-joulukuussa 2021 koronapandemiassa oli tilanne, jolloin uskottiin pandemian olevan laantumassa ja työntekijöiden pääsevän palaamaan takaisin toimistolle. Tilanne kuitenkin muuttui nopeasti tutkimuksen toteutuksen jälkeen, jolloin pandemian tilanne paheni uuden variantin myötä ja valtakunnallinen koronastrategia vaihtui jälleen etätyösuositukseen.

### 7.1 Kyselytutkimus

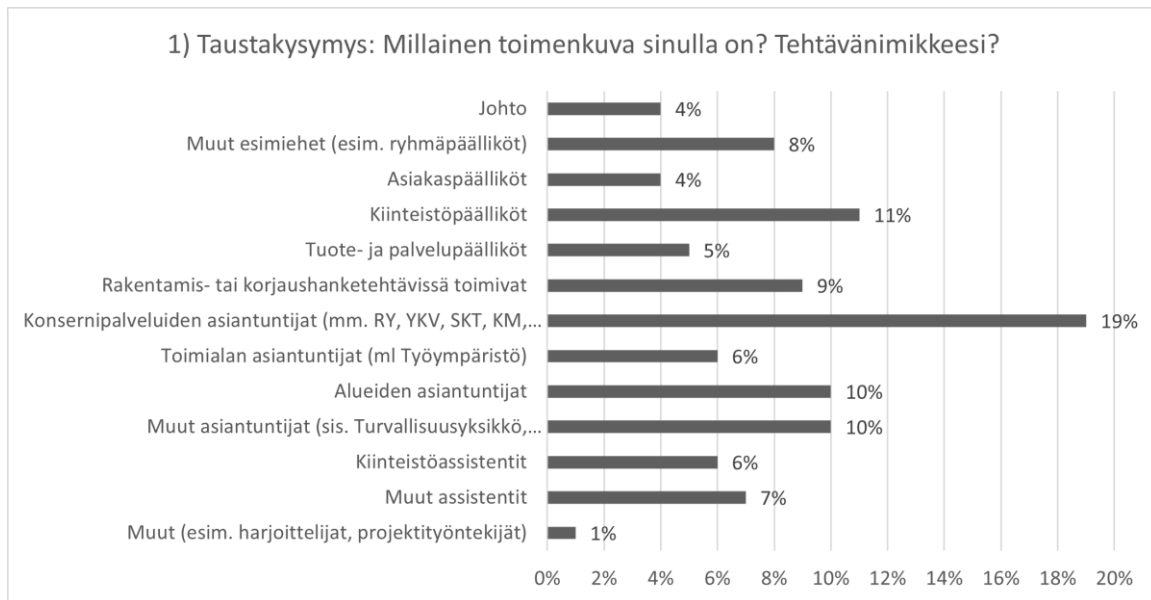
Kyselytutkimuksen tekohetkellä toimeksiantajayrityksen päätoimipisteellä Helsingissä oli ollut haasteita tietoliikenneyhteyksissä, jonka takia tietoliikenneyhteyksiin liittyvät asiat saattavat ylikorostua vastauksissa. Toisaalta yhteyshaasteet ovat saattaneet havahduttaa vastaajat siihen, miten tärkeitä toimivat tietoliikenneyhteydet ovat tietotyön tekemisen kannalta.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol survey-kyselynä, joka lähetettiin Senaatti-kiinteistöjen sisäisellä sähköpostijakelulla yhteensä 542 henkilölle. Vastaajia oli 384 kpl, jolloin kyselyn vastausprosentiksi tuli 70,85 %. Vastausprosentti on erinomainen ja saatu otanta tässä mielessä hyvin kattava. Kyselyssä on kahdeksan kappaletta erilaisia monivalintakysymyksiä ja lopussa on kaksi avointa kysymystä, yhteensä lomakkeessa on siis 10 kysymystä. Kysely on jaettu kolmeen osaan: taustakysymykset (kysymykset 1-3), työskentelytavat tulevaisuudessa (kysymykset 4-5) ja uusi normaali toimistolla (kysymykset 6-10). Taustakysymyksillä pyrittiin hahmottamaan vastaajien toimenkuvaa, pääasiallista toimipistettä ja pääasiallisen toimipisteen etäisyyttä vastaajan kotoa. Työskentelytavat tulevaisuudessa -osiossa kysyttiin vastaajien omia arvioita siitä, missä paikoissa he jatkossa tulevat tekemään työtään ja miten heidän työviikkonsa jakautuu näiden paikkojen välille. Uusi normaali toimistolla -osiossa vastaajia pyydettiin pohtimaan mihin he toimistoa käyttäisivät, mitä kehittämiskohteita toimistoissa on, sekä mitä oivalluksia pandemiasta seurannut etätyöaika ja hybridityö ovat tuoneet.

Kysymykset 1-8 olivat monivalintakysymyksiä, joiden vastaukset on taulukoitu ja esitetyt prosenttiluvut on pyöristetty lähimpään tasalukuun. Kysymykset 9-10 olivat avoimia kysymyksiä, niiden vastaukset on käyty läpi ja kirjattu oleellimmat avainsanat ja osasta myös tarvittaessa avainsanojen johdannaiset. Avainsanat ja johdannaiset teemoiteltiin mukailen

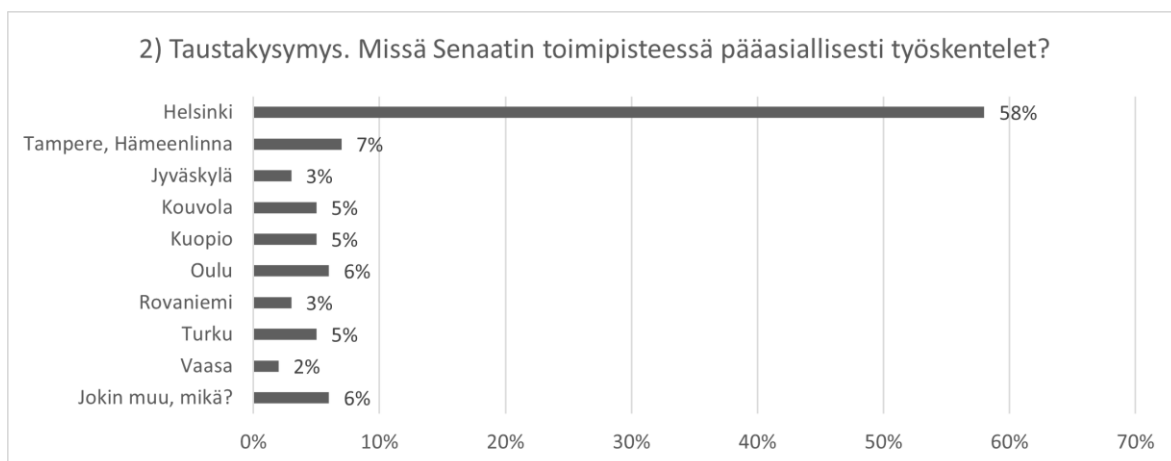
Ruohomäki, Lahtinen & Reijulan (2015) hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet -mallia (kts. kuvio 1)

### 7.1.1 Taustakysymykset



Kuvio 7 Kysymys 1) Vastaajien toimenkuvat

Kysymyksellä 1 kartoitettiin vastaajien toimenkuvia ja kyselyn otannan laajuutta. Otanta oli kattava ja vastaajia oli monipuolisesti eri toimenkuvista. Konsernipalveluiden asiantuntijoiden joukko oli suurin 19 %, mutta kaiken kaikkiaan otanta kattoi monipuolisesti organisaation henkilöstöä eri tehtävänimikkeillä.



Kuvio 8 Kysymys 2) Pääasiallinen toimipiste

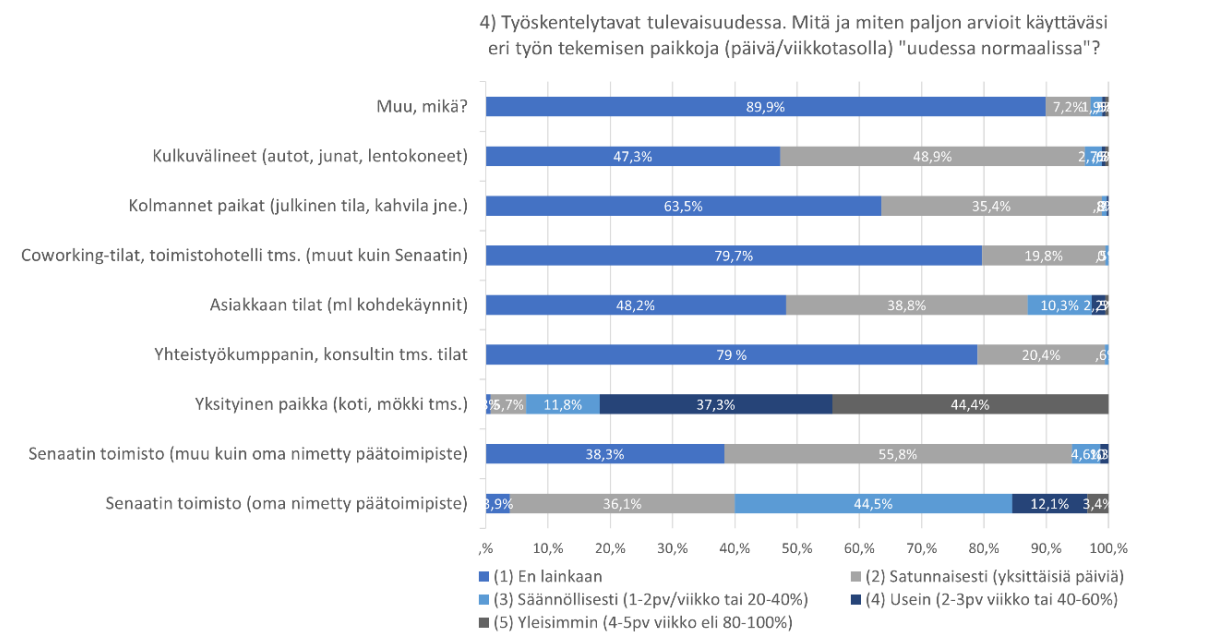
Kysymys 2 koski vastaajien pääasiallista toimipistettä, joista Helsinki oli selkeästi enemmistön päätoimipiste 58 %, sillä Helsingin päätoimipisteellä työskentelee enemmistö yrityksen työntekijöistä. Muut paikkakunnat olivat edustettuina pienellä osuudella. Kaikkiaan 222 vastaajaa oli Helsingistä, kaikilta muilta paikkakunnilta yhteensä oli 159 vastaajaa.



Kuvio 9 Kysymys 3) Toimipisteen etäisyys kotoa

Kysymys 3 koski vastaajien pääasiallisen toimipisteen etäisyyttä vastaajien kotoa. Etäisyys pyydettiin ilmoittamaan minuutteina yleisimmin käytössä olevaa liikkumismuotoa käyttäen. Kilometrimäärän sijasta käytettiin aikamäärää, sillä esimerkiksi pääkaupunkiseudulla työmatkaan käytetty aika saattaa tunnetusti kohota hyvinkin korkeaksi suhteessa matkan pituuteen kilometreinä. Lisäksi työmatkaa yleisesti ottaen ajatellaan sen keston kautta eikä niinkään pituuden kautta. Vastaajista 53 % pääasiallisen toimipisteen etäisyys kotoa oli enintään 30 minuuttia. Vain pienellä osalla vastaajista etäisyyden ajaksi nousi yli 60 min.

## 7.1.2 Työskentelytavat tulevaisuudessa

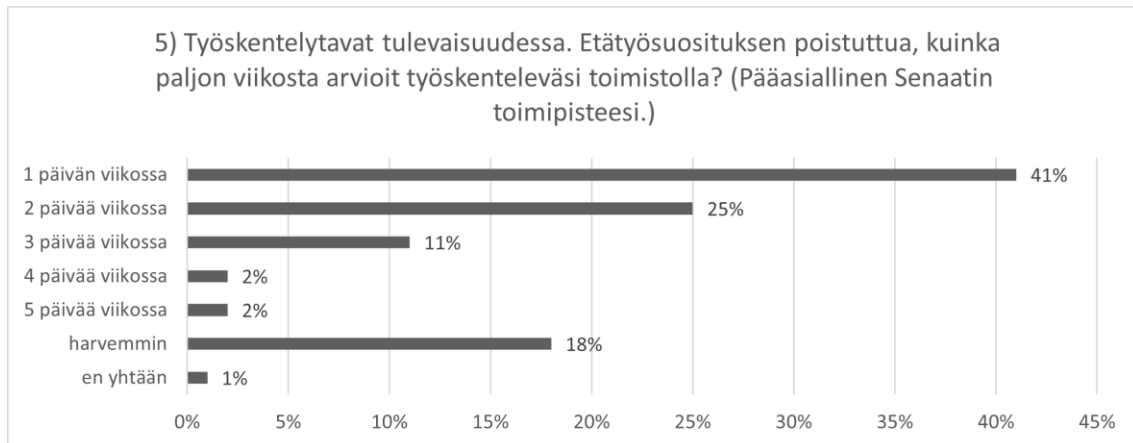


Kuvio 10 Kysymys 4) Eri työn tekemisen paikat viikkotasolla

Kysymyksessä 4 vastaajia pyydettiin arvioimaan mitä ja miten paljon he arvioivat käyttävänsä eri työn tekemisen paikkoja viikkotasolla "uudessa normaalissa". Enemmistö arvioi omalla päätoimipisteellä työskentelyn satunnaiseksi tai säännölliseksi enintään 2 päivänä viikossa. Yksityinen paikka (koti, mökki tms.) arvioitiin käytettäväksi usein (2-3 pv viikossa) tai yleisimmin (4-5 pv viikossa). Yksityinen koti on vastauksista ainoa paikka, jossa erottuu selkeästi vaihtoehto "yleisimmin (4-5 pv viikossa)". Selkeästi suosituimmat työn tekemisen paikat olivat yksityiset tilat ja toimistot, joko päätoimipisteen tai muun toimipisteen. Muissa työnteon paikoissa vietettiin korkeintaan satunnaisesti yksittäisiä päiviä.

Tuloksista on kiinnostavaa huomata, että käytännössä lähes kaikki vastaajat tekevät ainakin osan työviikosta yksityisestä paikasta käsin. Kuitenkin vain hyvin pieni joukko on vastannut, ettei käyttäisi toimistoa lainkaan. Toimistoa siis käytetään, mutta vaihtelevalla määrällä. "En lainkaan" vastauksien määrä oli muissa vastausvaihtoehdoissa korkea, mutta kiinnostavasti satunnaisia päiviä työskenneltiin kaikista muista vaihtoehdoista nimenomaan kulkuvälineissä, coworking-tiloissa ja asiakkaan tiloissa.





Kuvio 11 Kysymys 5) Arvio toimistolla vietettävästi ajasta

Kysymyksessä 5 kysyttiin vastaajien arviota pääasiallisella toimipisteellä tehtävän työn määrästä valtakunnallisen etätyösuosituksen poistuttua. Yhteensä 60 % vastaajista arvio työskentelevänsä toimistolla enintään yhden päivän viikossa (1 päivän viikossa, harvemmin, en yhtään). Tämä on linjassa kysymyksen 4 vastausten kanssa, jossa enemmistö arvioi omalla päätoimipisteellä työskentelyn satunnaisesti yksittäisiksi päiviksi tai säännöllisesti 1-2 päivänä viikossa. Vastaajista 85 % on vastannut työskentelevänsä toimistolla kahtena päivänä viikossa tai tätä vähemmän, toisin sanoen alle puolet työviikosta. Vain 2 % vastaajista arvioi työskentelevänsä toimistolla 5 päivänä viikossa.

### 7.1.3 Uusi normaali toimistolla



Kuvio 12 Kysymys 6) Keskeisimmät syyt tulla toimistolle jatkossa

Kysymyksessä 6 tiedusteltiin mitkä ovat keskeisimmät syyt tai tehtävät tulla työskentelemään toimistolle. Vastausvaihtoehdoista erilaiset vuorovaikutustilanteet nousevat selkeästi tärkeimmiksi. Vastausvaihtoehdot ”vapaa vuorovaikutus ja ideointi kollegojen kanssa” 78 %, ”sisäiset kokoukset neuvotteluhuoneessa” 62 % sekä ”asiakas/yhteistyökumppanin tapaamiset” 43 % muodostavat yhdessä selkeän enemmistön. Näiden lisäksi vaihtoehto ”luottamukselliset keskustelut/turvaluokitellun materiaalin käsittely (ei mahdollista etänä/kotoa)” nousi kärkikolmikkoon 45 %.

”Keskittymistä vaativaa yksilötyötä” tai ”puheluita ja online-kokouksia” ei haluta tulla tekemään toimistolle, sillä näissä vastaajien määrä oli vain muutaman prosentin luokkaa. Oletettavasti tällaiset keskittymistä ja rauhaa vaativat työtehtävät halutaan tehdä pääsääntöisesti kotona, jossa ei kenties ole yhtä paljon häiriötekijöitä tai keskeytyksiä kuin muissa paikoissa. Vastausvaihtoehto ”toimistotyöskentely sopii etätyötä paremmin luonteelleni (oma valinta)” ei noussut monella kolmen tärkeimmän joukkoon. Kuitenkin tämän vaihtoehdon valitsi tärkeimpien joukkoon 8 % eli 30 vastaajaa. Vaikka tämä on suhteutettuna verrattain pieni määrä, niin se ei kuitenkaan ole olematon eikä tarkoita, etteikö sillä olisi merkitystä.

	Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keski-arvo	Mediaani
Hiljaista yksilötyötä (hiljaisessa tilassa)	0	90	19	10
Vuorovaikutteista työskentelyä (työpistealueilla)	0	100	25	20
Ideoivaa työtä (palaveri/ryhmätilassa)	0	50	14	10
Keskittävää työtä (vetäytymistilassa)	0	80	16	10
Työ turvaluokitelluissa tiloissa	0	100	8	2
Palaverit oman kollegan kanssa (sisäiset palaverit, varattavat neuvottelutilat)	0	78	19	20
Asiakas yms. palaverit (varattavissa kokoustiloissa)	0	90	13	10
Päivää rytmittävät tauot Cafe Sesamissa	0	20	6	5
Muut: adhoc-palaverit/käytäväkeskustelut, liikkuminen (esim. työpisteeltä neuvottelutilaan)	0	30	8	6
Työaika toimiston ulkopuolella (toimiston ulkopuoliset palaverit, etätyö tms. päivän aikana)	0	92	16	10
Muu	0	100	14	0

### Kuvio 13 Kysymys 7) Toimistopäivän rakentuminen

Kysymys 7 oli muotoiltu seuraavasti: Millaista tekemistä työsi toimistolla sisältää? Kirjaa tyypillisen toimistopäivän rakenne numeroarvona 0...100 siten, että rivien summa on 100 (=100%).

Vastaajat kertoivat oman työpäivänsä sisältävän monenlaisia tehtäviä erilaisissa tiloissa. Minimi- ja maksimi-arvon vaihteluvälit olivat laajat ja tuloksista on haasteellista tehdä selkeitä johtopäätöksiä. Keskiarvo kertoo kuitenkin jotain painottumisen suunnasta. Keskiarvollisesti korkeimmalle nousi ”vuorovaikutteinen työskentely” (ka 25), seuraavaksi ”palaverit oman

kollegan kanssa varattavissa neuvottelutiloissa” (ka 19) ja ”hiljainen yksilötyö hiljaisessa tilassa” (ka 19). Hiljaisen työn nouseminen tässä asteikossa yllättää, sillä kysymyksessä 6 keskittymistä vaativaa yksilötyötä ei tultu tekemään toimistolle. Tämän arvon suuruuteen voi myös vaikuttaa se, että useat vastaajat kokevat tekevänsä vaihtelevissa määrin hiljaista työtä. Eli ehkä vastaajien antama numeroarvo tälle vaihtoehdolle ei yksittäisessä vastauksessa ole ollut korkea, mutta jos suuri joukko antoi tälle vaihtoehdolle edes pienen arvon, se nostaisi kokonaiskeskiarvon korkealle. Päivää rytmittämien taukojen osuus on yllättävän pieni (ka 6). Tähän voi vaikuttaa kyselylomakkeen vastauksen sanamuoto, koska vastauksessa on täsmennetty koskevan Cafe Sesamia, joka löytyy vain Helsingistä, sen sijaan että olisi viitattu taukotilaan tai työkahvilaan yleisellä tasolla. Toisaalta on myös mahdollista, että taukojen todellisen määrän arviointi on haastavaa tai on erilaisia tapoja ajatella mikä kaikki lasketaan tauoksi.

Vastausten hajonnan perusteella on hankala tehdä selkeitä tulkintoja. Näiden perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että ihmiset suunnittelevat toimistolle tulemisen työtehtävien mukaan. Jos on tiedossa paljon keskittymistä vaativaa työtä, silloin jäädytään mieluummin kotiin. Toimistolla ollessa tehdään hiljaista työtä, mutta se ei kenties ole toivotuin tilanne, vaan toimistolle on alun perin tultu jonkin muun syyn takia.



Kuvio 14 Kysymys 8) Kehityskohteet hybridityön kannalta

Kysymyksessä 8 pyydettiin vastaajia kertomaan, millaista kehittämistä erityisesti kaivataan, kun mietitään toimistoympäristöjä hybridityön näkökulmasta.

Tietoliikenneyhteyksien toimivuus korostuu vastauksissa 55 %, sillä pitkälti verkossa tehtävän tietotyön elinehto ovat toimivat yhteydet ja laitteistot. Tietoliikenneyhteyksien toimivuuteen liittyvät myös laitteet ja ohjelmistot, joissa toimivuus tarkoittaa paitsi varsinaista toimivuutta, myös ajantasaisuutta, käyttömukavuutta, nopeutta ja jatkuvaa kehittymistä tekniikan mukana.

Kuten edellisessä kysymyksessä, myös tässä vastauksista nousee kehittämisen kohteena vuorovaikutuksen merkitys ja sen monet olomuodot, jotka nousevat vastauksista ”vuorovaikutuksen mahdollistavia yksilötyöpistealueita (ml. Skype, Teams, jne.)” 51 % ja ”tiimi/projektitiiloja” 29 %. Toisaalta vastaus ”panostusta vuorovaikutusalueisiin” ei noussut erityisen voimakkaasti esiin saaden 20 %. Tämä saattaa johtua siitä, että nykyiset vuorovaikutusalueet koetaan jo hyväksi tai tilalla ei koeta olevan merkittävintä vaikutusta vuorovaikutukseen. ”Vuorovaikutuksen mahdollistavilla yksilötyöpistealueilla” tarkoitettiin tässä yhteydessä työpistealueita, jotka soveltuvat yksilötyöskentelyyn mutta sallivat maltillisen keskustelun, eli vuorovaikutuksen. Kehittämistä kaivataan siis yksilötyöpistealueella, jossa työhön voi keskittyä ja esimerkiksi osallistuminen verkkokokouksiin keskustelemalla, kuitenkin häiritsemättä muita tilassa olijoita. ”Vuorovaikutusalueilla” tarkoitettiin sosiaaliselle kanssakäymiselle ja yhteistyölle tarkoitettuja alueita, jotka ovat perinteisesti muita kuin yksilötyöpistealueita.

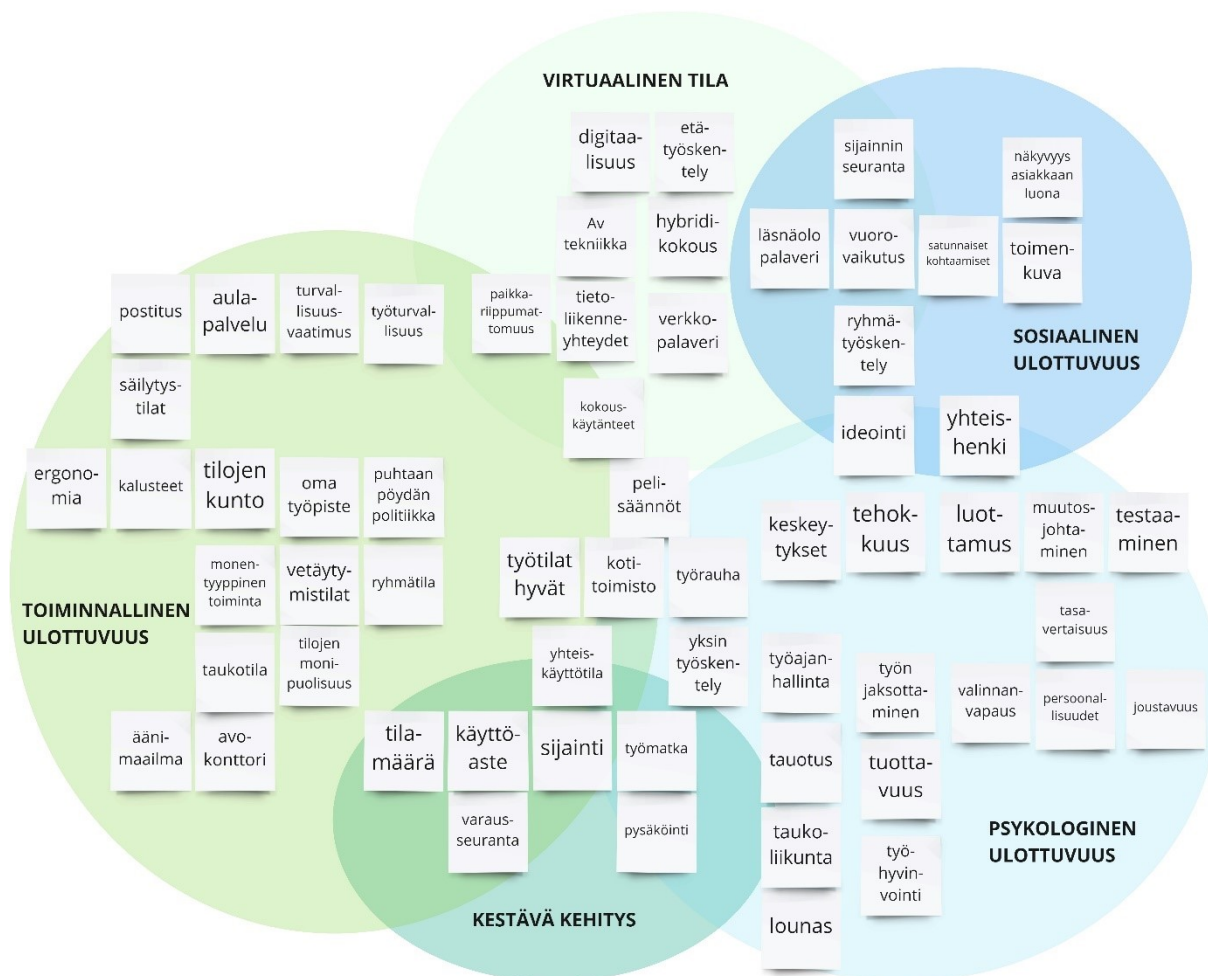
Tilatyyppeiden määrässä nähdään olevan vähiten kehittämisen tarvetta vastausmäärän ollessa 13 %, toisin sanoen ei niinkään koeta tarvetta uudenlaisille tilatyypeille, vaan nykyisten tyyppien kirjo koetaan suhteellisen riittäväksi. Tilojen määrässä ja varmaankin keskinäisessä suhteessa lienee kuitenkin kehitettävää, sillä vastauksissa kehityskohteeksi nousee ”rauhallisia yksilötyöalueita” 33 % ja ”enemmän vetäytymistiloja” 25 %. Kaivataan vuorovaikutuksen mahdollistavia alueita, mutta myös yksilötyöpistealueita ja vetäytymistiloja. Eli käytännössä samoja tilatyyppejä kuin monitilaympäristössä on aiemminkin ollut. Ainoa mahdollinen uusi lisäys lienee vastauksen ”vuorovaikutuksen mahdollistavia yksilötyöpistealueita (ml. Skype, Teams, jne.)” perusteella verkkopalavereille tarkoitettu työpistealue, eli niin sanottu online-työskentelyalue.

### **Avoimet kysymykset 9 ja 10**

Kyselylomakkeen viimeiset kysymykset 9 ja 10 olivat avoimia kysymyksiä. Kysymykset käsitelivät samaa aihetta hiukan eri näkökulmista, tämän takia vastauksissa on paljon samaa.

Kysymys 9 muotoiltiin seuraavasti: *Kysymys 9. Sana on vapaa. Mitä muuta haluaisit tuoda esiin toimistoympäristöjen kehittämiseen liittyen, hybridityön näkökulmasta?*

Kysymykseen 9 avoimia vastauksia annettiin 149 kpl, joista huomioitiin 147 kpl (yksi vastaus oli tyhjä, yksi vastaus ei liittynyt tehtävään). Vastaukset käytiin läpi ja niistä kirjattiin ylös avainsanat ja osasta myös avainsanojen johdannaiset. Avainsanat ja johdannaiset teemoiteltiin Ruuhomäki, Lahtinen & Reijulan (2015) hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet - mallia mukailien. Avainsanoja tuli yhteensä 63 kpl. Avainsanat yhdistettiin toisiinsa samankaltaisuuden tai yhteenkuuluvuuden mukaan ja sommiteltiin parhaiten vastaavaan työympäristön ulottuvuuteen (kuvio 15). Esitetty yhdistelmä ei ole ainoa mahdollinen tapa yhdistää sanoja, vaan useat asiat linkittyisivät myös muihin tai sopisivat toiseen kohtaan kuviota. Tämä johtuu asioiden monimutkaisuudesta, yhteenkuuluvuudesta sekä siitä, että työympäristöön liittyvät tekijät eivät koskaan ole toisistaan irrallisia, vaan yhdistyvät monella tavalla luoden monitahoisen kokonaisuuden.



Kuvio 15 Kysymys 9 Toimistoympäristön kehittäminen, avainsanojen teemoittelu

**Toiminnallinen ulottuvuus** työympäristöjen kehittämisessä hybridityön näkökulmasta koostui konkreettisista asioista ja toimenpiteistä. Vastauksissa ilmeni, että toimistoympäristön tilojen tulee olla hyväkuntoiset ja kalusteiden tarkoituksenmukaiset käytettävyyden sekä ergonomian kannalta. Tilatyyppejä tuli vastausten perusteella olla monenlaisia monitilaympäristön periaatteen mukaisesti. Monitilaympäristön käyttötarkoitus herätti kuitenkin pohdintaa. Useat vastaajat kokivat kodin olevan ensisijainen paikka keskittymistä vaativalle työkentelylle, ja toimiston tarkoituksena olisi toimia vuorovaikutuksen ja kohtaamisen paikkana. Yhteiset pelisäännöt nousivat esiin erityisesti äänimaailman kannalta. Tiloihin kaivattiin yksilötyöskentelyaluetta, jossa voisi samaan aikaan osallistua verkkokokoukseen kuitenkin muita häiritsemättä.

*Mielestäni monitilatoimiston käyttö tulisi kääntää pääläelleen, jotta aitoa välitöntä vuorovaikutusta saataisiin aikaan. Eli ne joilla on keskittymistä vaativaa työtä/palaveria jne. työskentelisivät vetäytymistiloissa ja muu alue olisi vapaata työn ohessa keskustelulle. Tällä hetkellä tilanne on päin vastoin, eli (työ)asioista keskustelu ei ole oikein mahdollista avotilassa, sillä moni kokee sen häiritseväksi. (Vast. 9.35)*

*Kotona pystyy tekemään rauhaa hiljaisuutta vaativaa ajattelu-kirjoitus-yksilötyötä ja toimistolla taas vuorovaikutusta vaativaa ideointia/keskusteluja. Toimistolle kaipaisin enemmän pieniä 1-2 hengen vetäytymistiloja, oma työ koostuu skype-teams palavereista ryydytettynä kirjoitustyöllä vaihtelevassa määrin joten monitilaympäristössä usein singahtelen vetäytymistilan ja vuorovaikutustilan välillä. (Vast. 9.6)*

*Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen kaikilta ja jokaisen tulisi kriittisesti arvioida kuinka käyttää ääntään yhteisissä toimistotiloissa (vaikka ei olisikaan hiljainen tila) (Vast. 9.9)*

*Stoppi-kopit eivät tule Lintulahdella riittämään hybridipalaveriiniin ja tällä hetkellä monissa niissä istuu Skypessä sama henkilö läpi päivän, mikä ei ole ollut niiden tarkoitus. Toimii avoimessa tilassa se, jos usea henkilö osallistuu yhtä aikaa eri hybridipalaveriiniin ja osa tekee keskittymistä vaativaa työtä? – (Vast. 9.147)*

**Virtuaalisen tilan** kannalta suurin kehityskohde olivat selkeästi hybridikokouskäytännöt, joissa koettiin olevan paljon kehitettävää. Ongelmia aiheutti etänä ja läsnä olevien osallistujien eriarvoiseksi koettu kohtelu sekä hybridikokousten tekniikka. Haasteita aiheutti myös osallistujien sijainti ja tilojen varaaminen, koska ei ole vielä olemassa käytäntöä seurata kuinka monta osallistuu paikan päällä ja kuinka moni etänä.

*Hybridikokouksen järjestäminen ei saa olla yhtään sen monimutkaisempaa tai monivaiheisempaa kuin kokousvarausten teko tähänkään asti. Kuinka saadaan sujuvasti varattua oikean kokoiset tilaresurssit, jos osa on aina muualla? Isoimmista neukkareista tulee äkkiä pulaa, jos tiloja varataan ns. varmuuden vuoksi. (Vast. 9.42)*

*Kokoustekniikan tulee olla hybridityön mahdollistavaa, jotta läsnäolijat ja etäilijät ovat tasavertaisia kokouksessa. Vuorovaikutteinen virtuaalikokoustaminen tulee olemaan normi, joten tähän tarkoitukseen olevia yksilötyöposteitä tulee olla riittävästi. (Vast. 9.15)*

*--Tilojen oikean jakamisen kannalta olisi tärkeää saada suoraan kalenterikutsuun mukaan kysely, jolla voisi vastata aikooko olla livenä vai etänä. Muutoinkin hyvä lähikokous onnistuu ja hyvä etäkokous onnistuu, mutta vinkkejä hyvää hybridikokoukseen varmasti kaivataan. -- (Vast. 9.147)*

**Sosiaalinen ulottuvuus** korosti toimiston merkitystä kohtaamispaikkana joko satunnaiseen kohtamiseen tai yhdessä työskentelyyn ja ideointiin. Äärimmillään toimistolle ei edes halutaisi tulla, ellei ole varmuutta muiden kohtaamisesta. Satunnaisten kohtaamisten mahdollistuminen heikkenee merkittävästi, kun työskennellään hybridisti.

*En halua tulla toimistolle, ellei siellä ole muita ihmisiä. Työssäni tarvitsen muitakin kuin omia tiimiläisiä, joten pelkkä tiimipalaveri ei välttämättä ole syy tulla toimistolle. Miten mahdollistaa satunnaiset kohtaamiset hybridityössä? (Vast. 9.26)*

*Täydellinen vapaaehtoisuus/oma valinta toimistolle menoon ei toimi. Pitää olla varmuus, että työkavereita on toimistolla, muuten sinne on turha mennä. Pitää olla kaikkien läsnäoloa vaativia tilaisuuksia vuorovaikutuksen varmistamiseksi, jotta myös työyhteisö säilyy. (Vast. 9.69)*

*Kotona on niin hyvä työrauha, että en koe toimistolla tarvitsevani enää tilaa keskittymistä vaativiin töihin, kun ne voi hoitaa etänäkin. Toki tiedostan, ettei kaikilla näin ole, joten hiljaisia/vetäytymistiloja varmasti tarvitaan. Suurin syy jatkossa toimistolle tulossa on ideointi ja työnteko yhdessä. Olisi hyvä jos voisi varata työtilaa ryhmille ja tiloissa olisi näytöt jne, mikä mahdollistaisi vaikka koko päivän (ja miksei jopa pidemmänkin) projektimaisen työskentelyn. (Vast. 9.11)*

**Psykologisen ulottuvuuden** näkökulmasta erityisesti valinnanvapaus työskentelypaikan ja -tavan suhteen koettiin tärkeäksi tekijäksi. Myös luottamuksen tunne vahvistui.

*Nykyinen mahdollisuus tehdä työtä tilanteen mukaa parhaiten soveltuvassa paikassa ja tilassa on loistava. (Vast. 9.2)*

*Työntekijöille pitää jättää vapaus valita itselle parhaiten sopiva tapa työskennellä. Tämän mahdollistaminen lisää työn tehokkuutta, mielekkyyttä ja työntekijän motivaatiota. Sinulle syntyy tunne, että pystyt itse vaikuttamaan tekemiseesi ja että johto luottaa sinuun.*

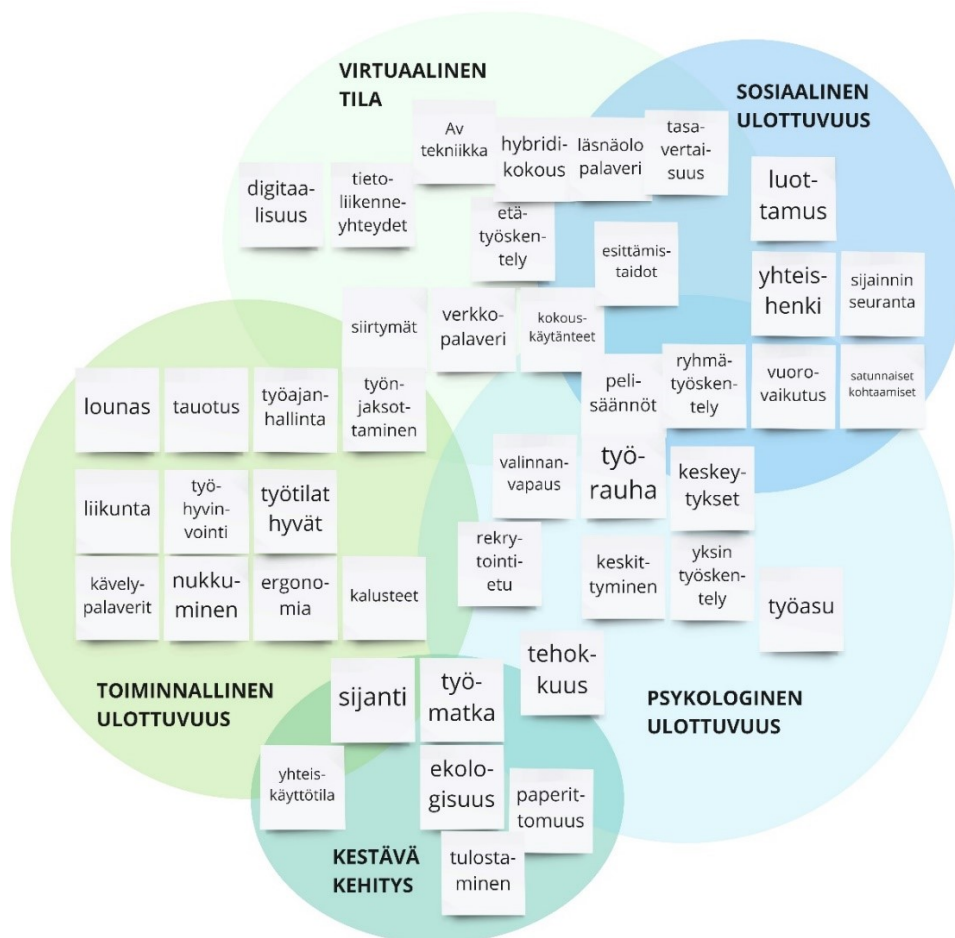
*Verkostoituminen ja sosiaaliset kontaktit ovat tärkeitä mutta vain osa kokonaisuutta eikä niiden saa antaa vaikuttaa liiaksi. Asiantuntijan työssä keskeistä on nimenomaan luottamus ja vaikutusmahdollisuudet / niiden kokemus. (Vast. 9.39)*

**Kestävän kehityksen näkökulmassa** nousi esiin tilojen käyttöaste ja varaaminen sekä varausseuranta. Toimistolle ei haluta tulla turhaan, ellei itselle sopivia tiloja ole vapaana.

*Toimistotilojen työpisteiden tai koko toimistotilan "vapaa/varattu" näkymä pitäisi olla ajantasaisesti nähtävissä esim. kännykältä (esim. 80 % varattu). (Vast. 9.15)*

**Kysymys 10** muotoiltiin seuraavasti: *Etätyöskentely. Jääkö korona-ajan etätyöskentelystä oppeja/oivalluksia, joita haluaisit jakaa kollegoillesi/ottaa käytäntöön?*

Kysymykseen tuli avoimia vastauksia 99 kpl, joista huomioitiin 98 kpl (yksi vastaus oli tyhjä). Avainsanoja muodostui yhteensä 44 kpl. Kysymyksen 10 avainsanat yhdistettiin toisiinsa samalla tavalla kuin kysymyksessä 9 ja ne sommiteltiin parhaiten vastaavaan työympäristön ulottuvuuteen (kuvio 16). Kysymykset 9 ja 10 käsitelivät samaa aihetta, mutta hiukan eri näkökulmista. Tästä syystä myös vastauksissa toistui paljon samoja asioita.



Kuvio 16 Kysymys 10 Etätyöskentelyn opit ja oivallukset, avainsanojen teemoittelu



**Toiminnallisessa ulottuvuudessa** etätyöskentelyn opeista nousi esille hyväksi koettu havainto siitä, että keskittymistä vaativat työt kannattaa tehdä kotona. Etätyö vaatii itsensä johtamista ja työajanhallintaa rytmittämällä ja tauottamalla. Toisaalta kotona tulee helpommin huolehdittua esimerkiksi ruokailusta sekä liikuttua paremmin työpäivänaikaisten kävelylenkkien, taukojumpan tai kotitöiden muodossa.

*Rauhallisuus on valtava valtti, häiriötekijöitä ei kotona juurikaan ole. Työn rytmittäminen ja tauottaminen on vaikeampaa, mutta koronassa siihenkin on opittu paremmin. (Vast. 10.2)*

*Muistaa pitää taukoja ja rytmittää työ. Lisäksi syöminen 2-3 välein, niin jaksaa paremmin. Toimistolla usein laiminlyö tämän. Kotona etätöissä painokin pysyy kurissa. (Vast. 10.16)*

**Virtuaalisessa tilassa** oppeja ei juuri noussut esille. Oivallukset koskivat lähinnä virtuaali- ja hybridikokousten käytänteitä, kuten kysymyksessä 9.

**Sosiaalisessa ulottuvuudessa** oppien nostoksi nousi yhteydenpitämisen ja kuulumistenkysymisen vaaliminen. Aiemmin tämä on sujunut huomaamatta toimistossa kohdatessa ja pandemian myötä asiaan on jouduttu kiinnittämään erikseen huomiota. Tämä oli koettu positii-viseksi käytänteeksi. Toisaalta samassa fyysisessä tilassa kohtaaminen haluttiin varmistaa varamalla aikaa pelkästään työyhteisön sosiaalisten suhteiden hoitoon.

*Toivoisin, että korona-ajan etätyöskentelystä jää elämään toisten kuulumisten kysyminen, syntyi aika kiva toisten tukemisen ja tsemppaamisen kulttuuri ainakin oman työyhteisön piirissä. (Vast. 10.22)*

*Matalan kynnyksen yhteydenotto kollegaani skypeillä tai puhelimella. Ei kaikkea asiaa sähköpostitse, vaan myös puhumalla. (Vast. 10.76)*

*-- Sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuukin sitten silloin, kun porukka kokoontuu johonkin toimipisteeseen pitämään palaveria. Tätä tunnetta vahvistaa myös se, että varsinaiset työkaverit ovat hajaantuneet kirjaimellisesti ympäri Suomen, joten ei heitä tapaa siellä omissa työpisteissä. Sanoisin, että hybridityön voisi ymmärtää siten, että varsinaiset tuottavat työsuoritukset tehdään etätöissä (kotona tai kesämökillä vast.) ja kun mennään työpaikalle, on kysymys enemmänkin ""seurustelupäivästä"", jolloin varsinaista työnjälkeä ei hirveästi synny, mutta hoidetaan sosiaalisia suhteita. Sosiaalisten suhteiden hoitaminen eli yhteishengen vaaliminen on tosi tärkeä juttu, eli niinä päivinä onkin hyvä keskittyä pääosin tähän asiaan ilman muita paineita. (Vast. 10.56)*

**Psykologisessa ulottuvuudessa** koettiin helpompana keskittyä töihin kotona, jossa myös omasta hyvinvoinnista on helpompi pitää huolta.

*Töihin on huomattavasti helpompaa keskittyä kotitoimistolla, jossa töitä voi tehdä rauhassa ja päivän aikana töiden salliessa pitää ulkoilutauon valoisan aikaan ja töitä jatkaa sen jälkeen. Työvire ja motivaatio sekä tuottavuus pysyvät korkeana. (Vast. 10.15)*

**Kestävän kehityksen näkökulmassa** nousee tilojen käytön optimointi, joka vaikuttaa ympäristökuormituksen vähentämiseen.

*Korona-aika mahdollisti valtavan digiloikan, johtamisen ja luottamuksen kulttuurin parantumisen koko valtionhallinnossa. En usko, että tästä kannattaa siirtyä vanhaan normaaliin, vaan oikeasti etätyöt on nyt hyödynnettävä jatkossa toimistotyön rinnalla laajasti, jotta voimme oikeasti tähdätä toimistotilojen käytön huimaan parantamiseen luomalla modernien yhteiskäyttöisten monitilatöympäristöjen verkoston tarkkaan suunniteltuihin sijainteihin. Tämä on myös iso teko energiankulutuksen vähentämiselle, ilmastonmuutoksen hillitsemiselle ja hiilineutraalisuudelle, kun heikolla käyttöasteella olevat tilakannat saadaan tehostettua tai kokonaan pois valtion tilasalkusta sekä asunnot ja jäljelle jäävät enemmän yhteiskäyttöiset toimistotyöympäristöt ovat huomattavasti tehokkaammassa käytössä (soyvät käyttöasteet), ruuhkissa liikkuminen jää vähemmälle ja hukkatilaa ei ole niin runsaasti kuin tällä hetkellä (valtava säästöpotentiaali). (Vast. 10.73)*

## 7.2 Työpaja

Työpaja järjestettiin joulukuussa 2021 nimellä *Hybridityö ja työympäristöt*. Työpajan tarkoituksena oli syventää ymmärrystä kyselytutkimuksessa nousseista asioista ja teemoista yhteisen keskustelun ja erilaisten tehtävien kautta, joilla pyrittiin avaamaan uudenlaisia näkemyksiä aiheista. Tapaustutkimuksen kontekstin mukaisesti osallistujiksi valittiin Senaatti-kiinteistöjen Työympäristöyksikön jäsenet. Tutkielman tekijänä toimin työpajan suunnittelijana ja työpajan vetäjänä eli fasilitaattorina. Työpaja toteutettiin verkkoalustalla hybridimuotoisena, eli osa osallistujista oli fyysisesti läsnä toimistolla ja osa virtuaalisesti mukana etäyhteydellä. Osallistujista paikan päällä oli fasilitaattorin lisäksi kolme henkilöä ja virtuaalisesti läsnä seitsemän henkilöä työpajan alkaessa. Kolme osallistujaa joutui poistumaan kesken työpajan, joten työpajan lopussa osallistujia oli yhteensä seitsemän. Työpajan kesto oli 2,5 tuntia. Työpajan alustana toimi digitaalinen yhteistyöalusta Howspace, jonka lisäksi tehtävä 1 osatehtävä toteutettiin verkossa olevalla valkotaulualusta Miro board:lla. Koko työpajan ajan kaikki osallistajat olivat live-tilassa, jossa käytiin avointa keskustelua ja ohjeistettiin tehtäviin. Työpajan Howspace-alusta sisälsi yhteensä viisi sivua: aloitussivun, tehtävisivut 1-3 ja yhteenvetosivun. Työpajan tehtävät olivat seuraavat:

- Tehtävä 1: Minä tilojen käyttäjänä (Yksilötyö)
- Tehtävä 2: Uusi työntekijä (Parityö)
- Tehtävä 3: 5 x miksi (Yksilötyö)

Työpaja aloitettiin fasilitaattorin ja työpajan ohjelman esittelyllä. Tämän jälkeen siirryttiin lämmittelytehtävään, jossa oli tarkoitus nopeasti kirjata mitä asioita tulee mieleen sanaparista "hybridityö ja työympäristö". Vastauksista muodostettiin sanapilvi. Lämmittelytehtävän tarkoituksena oli kevyesti orientoida osallistujat pohtimaan teemoja ja valmistella varsinaisiin tehtäviin.

Työpajan pitämisessä hybridimuodossa on mahdollisia haasteita, joten toiminnan sujuvoittamiseksi fasilitaattori oli laatinut etukäteen pelisäännöt, jotka oli kirjattu aloitussivulle ja käytiin osallistujien kanssa läpi työpajan alussa. Säännöt oli laadittu lyhyiksi ja ytimekkäiksi, jotta ne olisivat mahdollisimman helpot tulkita ja muistaa. Työpajaa alustavien keskustelujen pohjalta oli käynyt ilmi, että työyhteisön verkkopalaverissa on ollut ajoittaista päällekkäin puhumista ja puheenvuorojen saaminen ei aina jakaudu tasaisesti. Näitä huomioita silmällä pitäen sääntöihin kirjattiin puheenvuoron pyytäminen. Työpaja toimi tutkielman aineistona, joten säännöissä oli osallistujille pyyntö kirjata mahdollisimman paljon ajatuksia ylös, jotta niistä jää kirjallinen jälki. Työpajan pelisäännöt:

1. Jokainen osallistuu omalta koneeltaan - myös paikan päällä olijat
2. Kamerat auki - on mukavampi nähdä, kenen kanssa keskustellaan
3. Mikrofonit kiinni silloin, kun ei ole sanottavaa - vältetään taustahälyä
4. Ei puhuta toisten päälle - pyydetään puheenvuoroa
5. Kirjatkaa ahkerasti ylös pohdintoja
6. Ajatukset saavat lentää - ei ole väärää mielipiteitä tai kokemuksia!

### 7.2.1 Minä tilojen käyttäjänä

Tehtävässä 1 pohdittiin toimiston käyttämistä tilana pohjakuvan ja tilatyyppeiden kautta: miten henkilöt liikkuvat ja käyttävät tiloja, mitkä ominaisuudet tukevat hybridityöskentelyä ja mitkä hankaloittavat sitä. Tehtävällä haluttiin selvittää fyysisten tilojen käyttämistä ja kuinka hyvin työpäiväpolussa nousseet asiat vastaavat kyselytutkimuksessa nousseita asioita. Tehtävä 1 oli jaettu kahteen osaan, joista osa 1 oli "Työpäiväpolku Mirossa" ja osa 2 "Työpäiväpolun pohdinta". Tehtävän toimeksiantona oli työpäiväpolkujen piirtäminen Senaatti-kiinteistöjen päätoimipisteen eli Helsingin toimipisteen pohjakuvaan. Osallistujat olivat työskennelleet tai

käyneet kyseisessä monitilaympäristössä yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Tämä yksi henkilökin sai tilaratkaisuista hyvin kiinni pohjakuvan perusteella ja omatoimisesti kysymällä tarkennuksia.

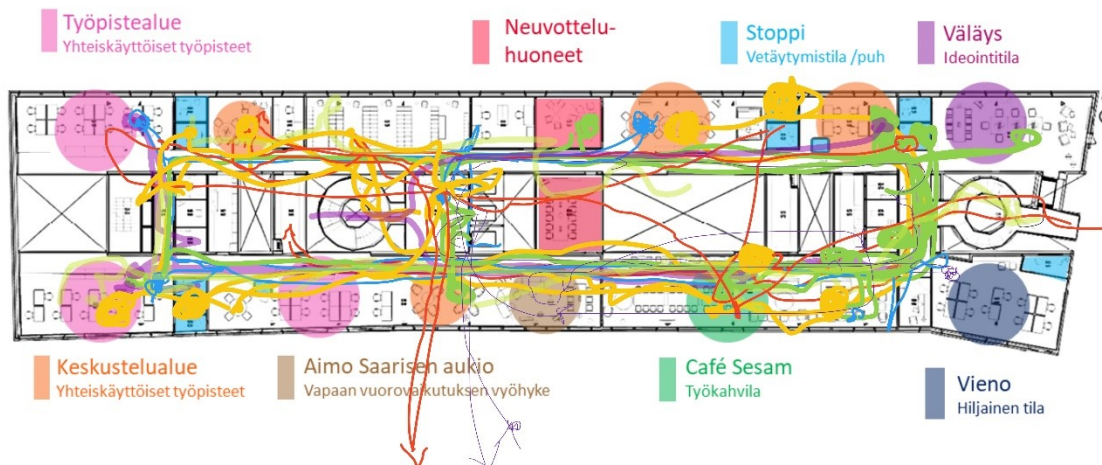
Osallistujat pitivät tehtävästä, sillä he pääsivät aidosti ja perusteellisesti pohtimaan, missä tiloissa he oikeastaan päivän aikana liikkuvat. Tehtävänannossa annettiin esimerkkipäivämäärä, joka mahdollisti oman kalenterin ja päivän tehtävien tutkailun konkretisoiden pohtimista. Suurin osa käyttäjistä ei ollut tuona päivänä toimistolla koronatilanteen takia, mutta he ilmaisivat työpäivän sisällön siirtämisen toimistolle helpoksi. Miron piirtotyökalun käytön sujuvuudessa oli alkuun pientä vaihtelua, mutta yleisesti ottaen piirtäminen koettiin alun testailun jälkeen sujuvaksi.

#### 7.2.1.1 Tehtävä 1, osa 1) Kuvaa työpäiväpolkusi Miroon

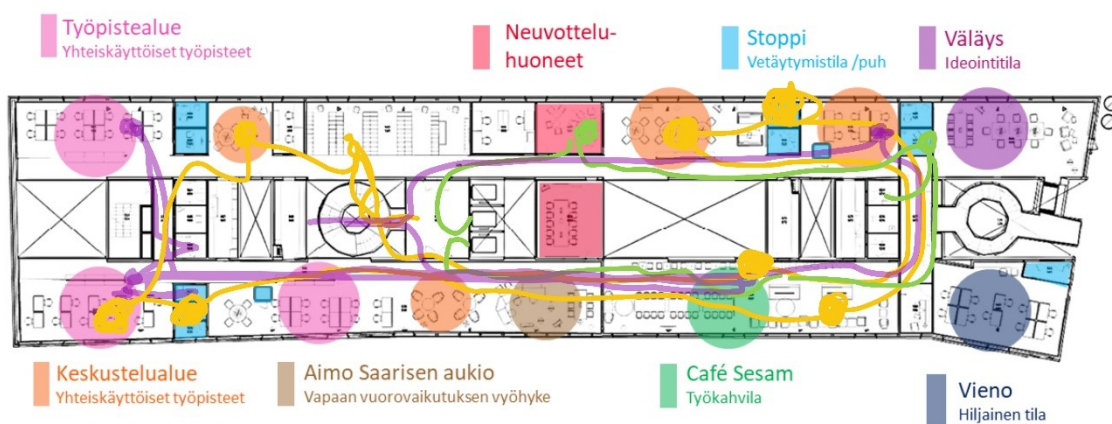
Osa 1 oli jaettu kolmeen vaiheeseen, jotka ohjeistettiin seuraavasti:

- *Vaihe 1: Pohdi ja piirrä miten liikut toimistolla yhden päivän aikana. Käytä esimerkkipäivänä viime tiistaita 30.11. Mihin menit aamulla ensimmäisenä, entä sen jälkeen? Missä tiloissa liikutit, mille työpisteelle asetuit vai asetuitko lainkaan? Oliko sinulla palavereita, mihin menit niitä pitämään?*
- *Vaihe 2: Jokainen nostaa esiin kolme (3) positiivista elementtiä lisäämällä pohjakuvaan vihreitä muistilappuja. Kirjaa muistilappuun lyhyesti, miksi jokin asia on positiivinen hybridityön/työympäristön kannalta. Elementtejä voivat olla fyysiset asiat ja esineet, tilatyypit, tunnelma, seura jne.*
- *Vaihe 3: Jokainen nostaa esiin kolme (3) negatiivista elementtiä lisäämällä pohjakuvaan punaisia muistilappuja. Kirjaa muistilappuun lyhyesti, miksi jokin asia on negatiivinen hybridityön/työympäristön kannalta. Elementtejä voivat olla fyysiset asiat ja esineet, tilatyypit, tunnelma, seura jne.*

Osallistujat jakaantuivat piirtämään saman pohjakuvan neljään kopiaan työrauhan ja piirrosten tulkitsemisen helpottamiseksi. Yhtä pohjakuvaa kohden oli 2-3 piirtäjää. Kuviossa 17 on yhdistettynä kaikkien pohjakuvien piirretyt työpäiväpolut ja kuviossa 18 on yksi pohjakuva, jossa on kolmen osallistujan piirretyt työpäiväpolut. Kuvio 18 toimii esimerkkitantana tulkitavuuden helpottamiseksi.



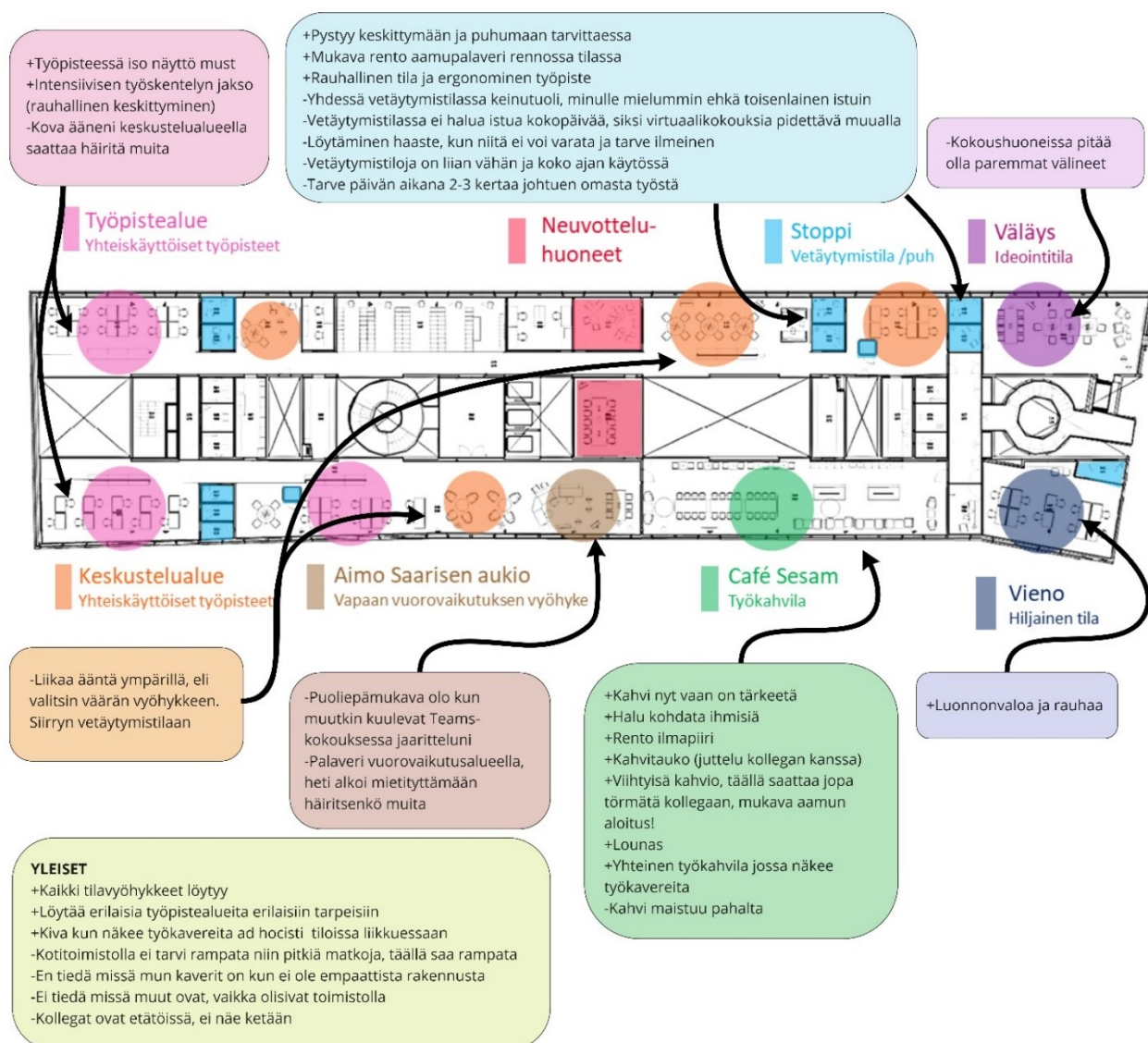
Kuvio 17 Kaikki työpäiväpolut yhdistettynä



Kuvio 18 Työpäiväpolkujen yksi otanta

Työpäiväpolkujen analysoinnissa huomionarvoista on että, kyseessä on samalla toimenkuvalla työskentelevät henkilöt, joiden työtehtävät ovat samankaltaisia. Toimistolla liikkumisessa on samankaltaisuutta ja tilasta toiseen siirtymisiä tulee useita päivän aikana. Liikkumista tulee paljon, mikä vastaa myös kyselyssä nousutta kommenttia siitä, että esimerkiksi verkkokokouksia varten siirrytään yllättäen vetäytymistilaan tai ylipäätään vaihdetaan työskentelypaikkaa. Osallistujien työnkuva on monipuolinen ja tällä tavalla tarkasteltuna vaikuttaa siltä, että osallistujat käyttävät monitilaympäristöä sen käyttötarkoituksen mukaisesti. Tämä ei ole mikään itsestäänselvyys, vaan osoitus hyvästä suunnittelutyöstä ja toisaalta mukautumiskykyisestä ympäristöstä, sekä monitilaympäristön työskentelytyylin sisäistäneistä tilojen käyttäjistä.

Työpäiväpolun tehtävänannon vaiheissa 1 ja 2 osallistajat kirjasivat piirrettyyn polkuunsa positiivisia ja negatiivisia elementtejä hybridityön kannalta virtuaalisten post it-lappujen muodossa. Lappuja jaettiin eri tilavyöhykkeille keskenään hyvin eriäviä määriä suhteessa tiloissa liikkumiseen. Esimerkiksi työpiste- ja vuorovaikutusalueilla polkujen mukaan käytiin paljon, mutta niihin ei laitettu lappuja. Vetäytymistiloissa ja kahviossa on eniten lappuja eli näillä tilavyöhykkeillä on ollut eniten kommentoitavaa. Kuviossa 19 on yhdistettynä kaikki positiivisten ja negatiivisten elementtien laput +/- alkumerkein kirjattuna ilmoitettua tilavyöhykettä kohden. Lisäksi keltaisessa laatikossa on kirjattu yleiset elementit, joita ei merkattu mihinkään tiettyyn tilavyöhykkeeseen.



Kuvio 19 Työpäiväpolun positiiviset ja negatiiviset elementit tilavyöhykkeiden mukaan

Työpäiväpolkujen ja nostettujen positiivisten ja negatiivisen elementtien pohjalta voidaan todeta, että **työkahvila** koettiin tärkeäksi paikaksi. Jokainen vastaaja kulki työpäiväpolussaan sen kautta vähintään kerran ja jokainen vastaaja nosti siitä esiin elementtejä. Positiivisia elementtejä olivat mahdollisuus kohdata ihmisiä, rento ilmapiiri sekä ylipäänsä kahvi- tai lounastauon pitäminen. Negatiiviksi elementeiksi nostettiin kahden vastaajan osalta kahvin maku. Kahvilan tärkeys nousee sen edustamista asioista toimistoympäristössä. Epäviralliset kohtaamiset tapahtuvat paljolti kahvipisteen tai vastaavan äärellä, sillä niissä paikoissa ihmiset kaikista organisaation eri toiminnoista kerääntyvät, mahdollisesti useita kertoja päivän aikana. Kahvipiste kokoaa ihmiset yhteen viettämään taukoa ja keskustelemaan. Tässä yhteydessä informaatio kiertää, ajatuksia pallorellaan ja ideoidaan yhdessä, sekä luodaan ja ylläpidetään sosiaalisia suhteita.

**Vapaan vuorovaikutuksen vyöhykkeellä ja keskustelualueella** vuorovaikutus keskustellen on sallittua, mutta silti useampi vastaaja koki äänenkäytöstään syyllisyyttä. Toisaalta myös eräs vastaaja koki osittain epämukavana, että vieressä olijat kuulivat hänen keskustelunsa verkkokokouksessa. Vaikka alue on tarkoitettu vapaaseen vuorovaikutukseen virtuaalisessa tilassa tai paikan päällä olijoitten keskuudessa, ilmapiirissä saattaa silti olla tuomitsevaa sävyä, jos keskustelua käydään kovaäänisesti. Tämä selkeästi herättää ajatuksia, koska kolme vastaajaa nosti sen esiin negatiivisena elementtinä. Yksi vastaajista oli tehnyt havainnon toisesta näkökulmasta ja todennut, ettei kyseinen alue sopinut hänen sen hetkiseen työtehtäväänsä, vaan äänistä häiriintymisen takia kertoi itse vaihtaneensa paremmin tehtävän tekemiseen sopivalle vyöhykkeelle, tässä tapauksessa vetäytymistilaan. Tämä vastaa monitilaympäristön käyttötarkoitusta, eli tilavyöhyke valitaan oman tarpeen mukaan, jolloin vuorovaikutukselle tarkoitetut alueet ovat keskustelua varten ja keskittymistä vaativaa työtä varten on rauhallisemmat vyöhykkeet ja tilatyypit.

**Yhteiskäyttöisillä työpistealueilla** vastaajat tekivät intensiivisen työskentelyn jakson, jolloin keskittyminen oli helpompaa ja tehtävät sai hoidettua. Työpistealueilla keskustelu on sallittua, mutta maltillisemmin kuin vapaan vuorovaikutuksen alueella. Myös tällä alueella yksi vastaaja poti äänenkäytöstään huonoa omatuntoa.

**Hiljaisessa tilassa** kävi työpäiväpolkujen perusteella vain yksi vastaaja. Hän nosti tilasta hybridityön positiiviseksi elementiksi luonnonvalon ja rauhan. **Ideointitilassa** kävi yksi vastaaja

kokouksessa, sillä ideointitila toimii myös kokoustilana. Kukaan vastaajista ei käyttänyt päivän aikana **neuvotteluhuoneita**. Yleisellä tasolla tärkeäksi elementiksi oli nostettu kokoustilojen toimiva ja tarkoituksenmukainen kokousvälineistö.

**Vetäytymistiloja** vastaajat käyttivät paljon ja useita kertoja päivässä. Niitä toivottiin olevan tarjolla enemmän, jonka lisäksi toiveita esitettiin niiden varausmahdollisuudesta ja varaustilanteen seuraamisesta, jottei tarvitsisi kulkea ympäriinsä etsien vapaata tilaa. Myös kyselyn mukaan vetäytymistilojen määrä koetaan riittämättömäksi. Vetäytymistila toimii omaa rauhaa ja keskittymistä vaativassa työtehtävässä, joka voi sisältää myös keskustelua, kuten verkkokokouksissa. Yksi vastaaja nosti esille, ettei vetäytymistilassa haluaisi kuitenkaan viettää kokopäivää. Vetäytymistilat ovat usein pieniä huoneita tai puhelinkoppeja, joissa pienen tilan tuntu tai esimerkiksi ilmanvaihdon heikkous saattavat tuntua epämukavalta. Tämän takia yksi vastaaja nosti esille tarpeen, että varsinkin virtuaalokokouksia olisi pystyttävä pitämään muualla, hiljaisessa tilassa kuitenkin häiritsemättä muita omalla puheellaan.

**Liikkuminen** toimistolla tukee ajatusta työpäivän aikaisesta liikkeestä, joka tekee hyvää niin fyysiselle kuin kognitiiviselle ergonomialle. Kyselyssä monet vastasivat, ettei kotona tule liikkua kodin sisällä, vaikka taukoliikuntaa tai päivän aikaista ulkoilua tuleekin muutamien vastaajien harrastettua. Toimistolla tulee liikkumista tilasta toiseen siirryttäessä suurehkon pohjaratkaisun takia. Tämä voi olla sekä hyvä että huono asia riippuen tilanteesta ja näkökulmasta. Positiivista liikkumisesta on esimerkiksi se, että kulkiessa kohtaa satunnaisesti työtovereita ja tulee siten puolivahingossa ylläpidettyä sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta. Vierailijalle tai toimistolla vain harvoin käyvälle suuri pohja voi aiheuttaa eksymisen tunnetta ja siirtymiin voi kulu tarpeettoman pitkiä aikoja. Esteettömyyden näkökulmasta tilojen pitkät välimatkat saattavat aiheuttaa ylimääräistä vaivaa liikuntarajoitteiselle. Työpäiväpolkujen yhteisessä pohdinnassa heräsi keskustelua liikkumista koskevasta turhautumisesta, mikäli erityisesti vetäytymistilaan siirtyminen kestää kovin pitkään vapaan tilan etsimisen takia. Tämä nousi esille myös kyselytutkimuksessa. Paikasta toiseen siirtyminen yllättäen esimerkiksi puhelun takia aiheuttaa epämukavuutta, jos tietokonetta tai muita tavaroita täytyy siirtää samalla. Tähän turhautumiseen liittyy todennäköisesti myös keskeytyksen tuoma häiriö käsillä olevaan työtehtävään, mikäli keskeytys koetaan kognitiivisesti kuormittavaksi. Toisaalta työskentelypaikan vaihtaminen saattaa toimia myös positiivisena keskeytyksenä, sillä toimistolla



paikasta toiseen liikkuminen tukee fyysistä ergonomiaa rikkomalla staattisen työasennon ja mahdollisesti johtaa mikrotaucoihin työstä.

Laajassa pohjaratkaisussa, jossa tiimeille ei ole nimettyä omaa työpistealuetta, kollegojen **sijainnin seuranta** aiheuttaa haasteita. Vaikka tietäisi kollegan olevan samanaikaisesti toimistolla, hänen kanssaan ei välttämättä tule vuorovaikutusta, jos sijainnit eivät kohtaa päivän aikana. Kollegojen tapaaminen pitäisi siis olla suunnitelmallista ja yhdessä sovittua, jotta toisen kanssa pääsisi vuorovaikuttamaan. Hybridityössä **sosiaalisuuden** ylläpitäminen on joka tapauksessa hankalaa, sillä ilman yhteisesti sovittua toimistolle saapumista, kollegat ovat hyvin mahdollisesti eri paikoissa.

Vastaajat kokivat, että kaikki tarvittavat **tilavyöhykkeet** löytyvät ja niiden monipuolisuus on ilahduttavaa. Kuitenkin työpäiväpoluista voi huomata, että kaikkia tilatyyppejä ei tule käytettyä yhden päivän aikana tämän otannan perusteella. Neuvotteluhuoneet jäävät käyttämättä ja hiljaista tilaa käyttää yksi vastaajista tämän päivän aikana. Vetäytymistiloista taas koetaan jopa olevan puutetta. Tilavyöhykkeiden määrä koetaan hyväksi, mutta vyöhykkeiden koko ja keskinäinen suhde voisi olla toisella tavalla painotettu.

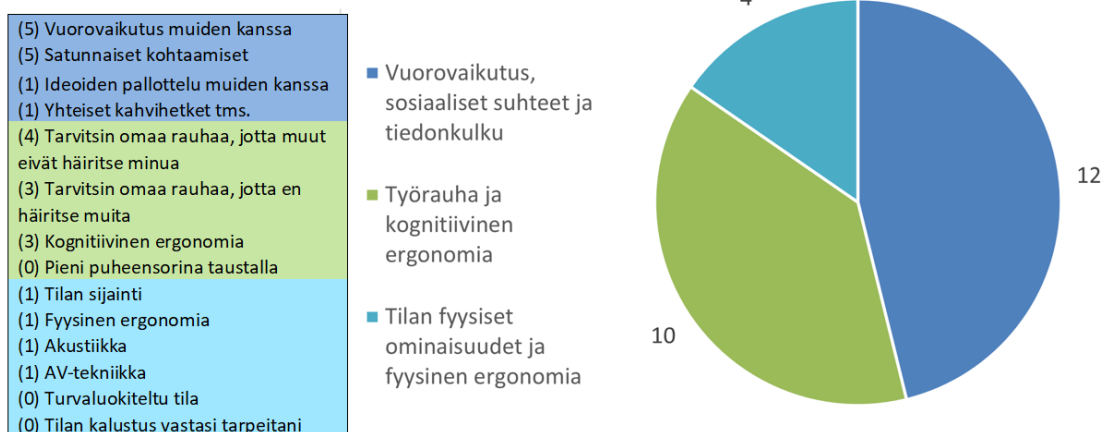
**Teknologian** toimivuus ja käytännöllisyys nousivat esiin työpisteiden näyttöjen tarkoituksenmukaisesti isoilla tuplanäytöillä, kokoushuoneiden välineistönä sekä riittävän vahvoina tietoliikenneyhteyksinä. **Kalusteisiin** liittyvät kommentoinnit osoittivat kalustuksen olevan monipuolista, josta löytyy eri mieltymyksiin sopivia vaihtoehtoja. Rennon kalustuksen koettiin edistävän ideointia, osalle mieluisin vaihtoehto oli perinteisempi työtila, kun taas jollekin suosikkityöskentelypaikka oli nojatuoli. Henkilökohtaisten lokeroiden käyttötarkoitus ja tarpeellisuus mietitytti, sillä esimerkiksi papereiden käyttäminen on hyvin vähäistä. Oletettavasti työnkuva vaikuttaa tarvittaviin työvälineisiin ja mitä vähemmällä välineillä pärjää, sitä todennäköisemmin omalle lokerikolle ei ole tarvetta. Toisaalta lokerikkojen käyttötarkoitus voi vaikuttaa niiden tarpeellisuuteen, eli säilytetäänkö niissä papereita, vaatteita tai muita tarvikkeita.

#### 7.2.1.2 Tehtävä 1, osa 2) Työpäiväpolun pohdinta: Tärkeimmät asiat

Ensimmäisen tehtävän toisessa osassa oli osallistujat pohtivat edellisessä osassa piirrettyä työpäiväpolkuaan ja valitsivat listatuista vaihtoehtoista kolme tärkeintä asiaa, jotka olivat

vaikuttaneet tilojen valintaan työpäiväpolun aikana. Tämän jälkeen osallistujat kirjasivat perusteluja valinnoistaan. Listattuja vaihtoehtoja oli 14 kpl ja analyysivaiheessa ne lajiteltiin kolmen pääteeman alle. Teemojen rajat listatuille vaihtoehdoille eivät ole ehdottomia, mutta kyseistä jaottelua käytettiin tässä yhteydessä hahmottamaan teemojen välistä painotusta ja vastausten hajontaa. Kolme pääteemaa olivat ”1.Vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet ja tiedonkulku”, ”2.Työrauha ja kognitiivinen ergonomia” ja ”3.Tilan fyysiset ominaisuudet ja fyysinen ergonomia”. Kuviossa 20 on listatut vaihtoehdot ja sulkeissa vaihtoehdon saama vastausmäärä, sekä mihin pääteeman vaihtoehdot on tässä yhteydessä luokiteltu. Jokaisen pääteeman sisäiset vastausmäärät laskettiin yhteen ja niistä muodostettiin ympyräkaavio valintojen kokonaispainottumisen hahmottamiseksi. ”Tilan fyysiset ominaisuudet ja fyysinen ergonomia” sai selkeästi vähiten valintoja, kun taas kaksi muuta pääteemaa keskenään lähes saman verran.

Osa 2. Tärkeimmät asiat jaoteltuna pääteemoihin



Kuvio 20 Työpäiväpolussa tilojen valintaan vaikuttaneet tärkeimmät asiat jaoteltuna pääteemoihin

Osallistujat kommentoivat perustellen miksi olivat valinneet kyseiset asiat tärkeimmiksi ja mihin he kiinnittivät huomiota työpäiväpolkunsu aikana. Jokaisen pääteeman alta nostettiin kolme kommenttia lähempään tarkasteluun.

### Pääteema 1. Vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet ja tiedonkulku

*Menin toimistolle sellaisena päivänä, kun päivä ei ollut täynnä luuripalavereja. Luureissa istumista voi harrastaa kotona, toimistolla haluaa nähdä ihmisiä.*

*Olen aloittanut työskentelyn etäaikana, enkä ole tavannut kasvokkain kuin muutaman ihmisen. Virtuaalisesti ollaan vielä siinä moodissa, että ollaan kovin tehokkaita ja epämuodollista kohtaamista on todella vähän, eli "hiljaista tietoa" ja organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita jää näkymättömiin.*

*Olisi kiva tietää ketä olisi toimistolla, jotta saisi haluamaansa vuorovaikutteisuutta.*

Vastauksissa korostuu toimiston tärkeys ihmisten kohtaamisenpaikkana. Toimiston koetaan mahdollistavan epävirallisia kohtauksia ja auttavan yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Myös kyselyssä korostui, että hybridityössä toimistoa pidetään ensisijaisesti kohtaamispaikkana. Kuten kyselyssä, myös tässä yhteydessä korostettiin toivetta kollegojen sijainnin seurantaan, jotta toimistolle saapumisen voisi suunnitella työkaverien kohtaamiseksi.

## **Pääteema 2. Työrauha ja kognitiivinen ergonomia**

*Oma työ sellaista, että on asiakastyöhön liittyviä online palavereita/infoja/työpajoja vedettävänä - näihin on pakko ottaa vetäytymistila ettei häiritse muita ja toisaalta itse voi keskittyä "selostamiseen"*

*Yleensä tykkään olla puheensorinassa. Vetäytymisen syynä on asian sensitiivisyys.*

*Tein päivän aikana paljon vaativaa kirjoitustyötä, ensin yritin tehdä sitä avoimella ryhmätyövyöhykkeellä, mutta siirryin sitten hiljaiselle vyöhykkeelle (S-pöydät), jossa pystyin keskittymään paremmin.*

Vastajat korostavat oman rauhan tärkeyttä, jotta pystyy esimerkiksi osallistumaan verkkokokoukseen häiritsemättä muita tai joutumatta itse häirityksi. Ihmiset keskittyvät erilaisissa ympäristöissä, esimerkiksi joillekin täysi hiljaisuus on ehdoton vaatimus, kun taas toiset tarvitsevat keskittyäkseen sopivaa taustahälyä, kuten pientä puheensorinaa tai musiikkia. Käsilä oleva työtehtävä voi olla intensiivistä keskittymistä vaativaa, jolloin työrauha ei saisi rikkoutua lainkaan. Ei-toivotut keskeytykset aiheuttavat paljon kognitiivista kuormitusta, joka haittaa työssä suoriutumista ja työhyvinvointia.

## **Pääteema 3. Tilan fyysiset ominaisuudet ja fyysinen ergonomia**

*Hybriditapaamisessa suht rentoon kalustukseen ja etänä osallistuvan osalta av-laitteiden toimivuuteen.*

*Virtuaalitila/on-line-tila vs vetäytymistila. Vähentäisikö vetäytymistilojen tarvetta? Toimivat online-alueet kalustus, verhot, sermit, työpöytien suuntaus.*

*Oman tehtävän/kokouksen profiili*

Tärkeimmiksi asioiksi tilojen fyysisissä ominaisuuksissa ja tilatyyppeiden valinnassa nostettiin esiin käsillä olevan työtehtävän luonteen huomiointi ja omat tarpeet sen suorittamiseen. Kokouksen luonteesta ja omasta aktiivisuuden tasosta riippuen tulee valita mihin tilavaihtoehtoon tai vyöhykkeelle siirtyä kokoustamaan. Tiloja valikoidaan myös kalustuksen mukaan, sillä rennomman kalustuksen koetaan useimmiten sopivan paremmin luovaan ideointiin tai rentoihin palavereihin. Rutiininomaisempaa työtä varten perinteinen työpistekalustus lienee monille se sopivin vaihtoehto. Kalusteiden valinnassa on kuitenkin paljon eroja mieltymyksissä ja tarpeissa, jolloin sisustussuunnittelussa tulisi ottaa huomioon monipuolisuus, säädettävyys sekä erilaiset ja erikokoiset käyttäjät.

## 7.2.2 Uusi työntekijä osaksi yhteisöä hybridityössä

Tehtävässä 2 pureuduttiin vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kannalta oleellisiin tilallisiin ominaisuuksiin ja pelisääntöihin hybridityöskentelyn työkuultuurissa. Tarkoituksena oli selvittää vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden rakentamista hybridisti. Asian pohdintaan tuotiin tehtävässä haastetta asettamalla skenaarioksi uuden työntekijän liittyminen työyhteisöön. Tällöin ei voida nojata aiemmin muodostettuihin sosiaalisiin suhteisiin tai hiljaisiin käytösääntöihin, vaan vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät asiat on osattava sanoittaa, jotta niitä voidaan opettaa myös uudelle työntekijälle. Tehtävässä oli kaksi osaa, osa 1 ”Uusi työntekijä” ja osa 2 ”Yhteiset pelisäännöt”. Tehtävän ensimmäisessä osassa parit pohtivat yhdessä miten uusi työntekijä saataisiin tuntemaan olonsa osaksi työyhteisöä, jonka jäsenet eivät työskentele samassa tilassa tai samassa toimipisteessä. Tehtävän toisessa osassa osallistujien tuli pohtia yhteisiä pelisääntöjä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden luomiseksi ja ylläpitämiseksi.

### 7.2.2.1 Tehtävä 2, osa 1) Uusi työntekijä

Tarkoituksena oli pohtia uuden työntekijän näkökulmasta, miten hybridityössä saadaan osallistettua ja luotua yhteisöllisyyttä, kun suurin osa kommunikoinnista tapahtuu virtuaalisesti ja fyysistä kohtaamista on vain rajoitetusti hybridityön takia. Pohdinnan tueksi oli laadittu kolme erilaisista lähtökohdista olevaa työntekijähahmoa, joiden yksilölliset vuorovaikutukseen liittyvät tarpeet uuteen työyhteisöön siirtymisessä tuli huomioida. Osallistujien tuli parin kanssa keskustellen kirjata, miten kukin uusi työntekijähahmo saataisiin tutustumaan muihin yhteisön jäseniin ja tuntemaan olonsa osaksi työyhteisöä.

- *Uusi työntekijä Amanda: 34-vuotias, äitiyslomalta palaava. Ollut useamman vuoden pois työelämästä, ”työminä” vähän hukassa. Teknologian kehityksestä vähän tipahtanut, mutta sosiaaliset taidot hyvät.*
- *Uusi työntekijä Joonas: 23-vuotias, vasta koulunpenkiltä valmistunut ja aloittamassa ensimmäisessä oman alan työpaikassa Vaasan toimipisteessä, erillään muista. Diginatiivi eli teknologia sujuu, mutta työelämätaidot ja tiimityöskentely vielä kehittymätöntä. (Tehtävän haastavuuden lisäämiseksi sovittiin yhteisesti Joonaksen aloittavan toimipisteessä, jossa ei ole valmiiksi paikalla yhtään tiimin jäsentä.)*
- *Uusi työntekijä Gunnar: 50-vuotias, siirtyy toisesta tiimistä talon sisältä. Puhelias kaikkien kaaveri, kokenut tiimityöntekijä monenlaisissa työyhteisöissä. Teknologian osaaminen todella heikkoa, mutta sosiaaliset taidot vahvat.*

**Amandan** kohdalla vastauksissa painotettiin äitiysloman jälkeen kevyttä laskeutumista takaisin työelämään, jossa tiimi ei alussa odota liikoja. Tärkeää oli vaalia yhdessäoloa ja mahdollistaa yhdessä työskentelyä, eli uutta työntekijää ei tule jättää yksin. Virtuaalisen yhdessäolon mahdollisuuksia pohdittiin, mutta myös fyysisen tilan tarve korostui vastauksissa.

*Tilallisesti liittyy tila, jossa henkilö voisi aina välillä toimistolla tulla tilaan, jossa voi antaa vierihoitoa tai työskennellä työparina. Ylipäätään olisi tietoa ketkä on toimistolla ja henkilö voisi liittyä seuraan.*

**Joonaksella** koettiin olevan suurin tarve yhdessä työskentelylle ja kohtaamiselle fyysisessä työympäristössä. Hänen koettiin tarvitsevan paljon tukea ammatillisen identiteetin luomisessa, johon pelkän virtuaalisen vuorovaikutuksen ei koettu riittävän. Vastauksissa ehdotettiin ratkaisuksi ”kisälli ja oppipoika” -rakennetta eli mentorointia, jolla Joonas saisi mahdollisimman paljon tukea työskentelyn alussa. Tämä on ymmärrettävää, sillä uraansa aloitteleva henkilö ei välttämättä osaa sanoittaa tarpeitaan eikä toisaalta tiedä mitä pitäisi osata kysyä. Kommenteissa nostettiin esille myös konkreettinen ajan varaaminen, eli tarkoittaen varta vasten henkilöiden kalenterista ajan varaamista uuteen työntekijään tutustumiseksi ja ryhmäytymiseksi. Työyhteisön jäsenten ollessa kiireisiä sosiaalisten suhteiden hoitaminen jää helposti toissijaiseksi asiaksi, jonka voi kuvitella hoidettavan myöhemminkin, jolloin se saattaa lykkääntyä pitkälle. Uuden työntekijän sosiaalisten suhteiden muodostumisen lykkääntyminen tai koetun vuorovaikutuksen hätköinti kiireen takia voi haitata merkittävästi uuden työntekijän ryhmäytymistä osaksi tiimiä, joka voi heijastua työssä viihtymiseen ja työyhteisöön sekä koko organisaatioon sitoutumiseen. Vastauksissa fyysinen läsnäolo korostui

eniten tällä hahmolla oletettavasti johtuen juuri kokemattomuudesta työelämässä. Sijaintinsa takia vastaajat pohtivat virtuaalisia työkaluja yhteisöllisyyden luomiseen, kuten virtuaalisia aamukahveja ja erilaisia chat-palveluita. Joonaksen teknologiselle osaamille nähtiin myös hyödyntämisen mahdollisuuksia.

*Jos todellinen uudenajan diginatiivi, voi olla että Joonas haastaa - hyvässä ja pahassa - ns. vanhan työporukan.*

**Gunnarille** painotettiin digitaalisten taitojen opettamista ja hybridityöskentelyn ja virtuaalivuorovaikutuksen pelisääntöjen sisäistämistä. Digitaalisuuden matalamman kynnyksen työvälineiksi ehdotettiin ääniviestejä ja videopuheluita, joissa puhelias Gunnar saisi olla omassa elementissään. Gunnarin kohdalla nostettiin esille hänen vahvuutensa sosiaalisena tiimityöskentelijänä hyödyntämistä teknologian oppimisessa. Gunnarille painotettiin myös perehdyttämisen tärkeyttä, vaikka hän siirtyykin talon sisältä. Vastauksissa korostettiin, että ei tule olettaa talon sisäisessä vaihdossa tulevalta uusiin työtehtäviin tarttumisen käyvän saumattomasti, vaan hän tarvitsee yhtä lailla perehdytystä tehtäviinsä ja ryhmäytymistä siinä missä muutkin uudet työntekijät.

*Gunnarin osalta voi olla illuusio, että tietää jo kaiken, sujahtaa joukkoon tuosta vain. Mutta tarvitsee yhtä lailla tukea, ryhmään vetämistä kuin Joonas ja Amandakin. Gunnarin kohdalla voi olla oma haasteensa myös poisoppiminen edellisen yksikön tavoista.*

Kaiken kaikkiaan esimerkkinä olleiden uusien työntekijähahmojen keskinäiset erot yhteisöllisyyden synnyttämisessä ja vuorovaikutuksessa eivät olleet suuria. Lähinnä eroavuudet koskivat toimintojen painottamista hahmojen ominaisuuksien mukaan. Hahmojen vahvuuksia pyrittiin hyödyntämään, esimerkiksi Joonaksella digitaalisia taitoja tai Gunnarilla sosiaalisia taitoja. Amandan kohdalla painottui empaattinen asemoituminen työelämätauon jäljiltä ja kevyt laskeutuminen takasin töihin.

Tehtävässä kirjatut kommentit purettiin avainsanoiksi ja taulukoitiin jokaisen hahmon osalta. Määrällisesti Joonas sai selvästi eniten kommentteja, Amanda ja Gunnar keskenään lähes saman verran. Avainsanojen määrällisen painotuksen hahmottamiseksi kaikkien hahmojen avainsanat laitettiin yhteen kolmion muotoon (kuvio 21).



Kuvio 21 Tehtävän 2 avainsanojen painottuminen ja jakautuminen

Kolmion pohjana ovat eniten mainitut avainsanat, eli tärkeimmiksi koetut asiat. Loput mainitut asiat ovat sitä korkeammalla, mitä harvemmin ne on mainittu. Kuitenkin kaikki mainitut asiat liittyvät kahteen pohjimmaiseen avainsanaan, eli pehdyttämiseen ja ryhmäyttämiseen. Sanojen värikoodaus osoittaa sanan kuuluvuutta ensisijaisesti samaan avainsanaan. Ainoastaan ”kohtaaminen” sopii tässä yhteydessä kumpaankin avainsanaan, koska kohtaamisen tärkeys liittyy pehdyttämisessä uuden työntekijän pehdyttämisen yksilöintiin osaamisen, vahvuuksien ja heikkouksien mukaan. Ryhmäyttämisessä kohtaaminen korostuu siinä, että ryhmä muodostuu, kun tiimiläiset kohtaavat toisensa ihmisinä ja sitä kautta tutustuvat aidosti toisiinsa.

#### 7.2.2.2 Tehtävä 2, osa 2) Yhteiset pelisäännöt

Tarkoituksena oli edellisen osan pohjalta pohtia yhteisesti tärkeimmät pelisäännöt vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyden muodostamiseen hybridityössä. Osallistujat pitivät tehtävää haastavana, sillä koettiin olevan vaikeaa määrittää sääntöjä tai varsinkaan konkreettisia toimia lyhyessä ajassa, vaikka osallistujat ovat näiden asioiden kanssa paljon tekemisissä. Tämä kertoo siitä, että vuorovaikutus hybridityössä on kokonaisuudessaan haastava ja monitahoinen asia. Osallistujat kirjasivat sääntöjä yhteisen keskustelun pohjalta seuraavasti:

1. Kerro mitä teet (Viesti ja vuorovaikuta synkronisesti aina, kun se on mahdollista).
2. Ole tavoitettavissa ja mahdollista vapaamuotoista kohtaamista.
3. Vedä mukaan yhteistyöhön (Inklusio: tutustu aktiivisesti toiseen, vedä yhteisön jäseneksi. Älä pelkästään mahdollista tutustumista, integroitumista).
4. Vuorovaikuta välittömästi (Tapaa, soita, chattaa, ole yhteydessä muutenkin kuin sähköpostilla).
5. Kohdataan toisemme ihmisinä (Esitellään itsemme ihmisenä uusille henkilöille ja palautellaan välillä mieliin vanhoillekin kollegoille, kun mehän muutamme ja kehitymme ja kiinnostuksen kohteet vaihtuvat. Ylläpidä henkilöprofiiliasi.)

Säännöt aiheuttivat keskustelua puolesta ja vastaan. Muun muassa ”Ole tavoitettavissa” sääntö koettiin vuorovaikutuksen kannalta hyväksi, mutta työrauhan kannalta se nähtiin negatiivisena, sillä jatkuva viestitulva ja tavoittelut häiritsevät keskittymistä ja aiheuttavat kuormitusta. Säännöllä ”Vuorovaikuta välittömästi” tarkoitettiin matalamman kynnyksen kanavia kollegan kohtaamiseen. Sähköposti koettiin viralliseksi kanavaksi ja myös ”sähköpostiähkyn” koettiin olevan kuormittavaa ja sekavaa, jolloin osa viesteistä hukkuu tulvan sekaan. ”Kohdataan toisemme ihmisinä” herätti myös kannatusta puolesta ja vastaan. Keskustelua herätti muun muassa poikkeavat näkemykset siitä, kuinka paljon omia henkilökohtaisia asioitaan pitäisi tuoda työyhteisön tietoon. Esimerkkinä se, että pitääkö omista harrastuksista tai perheestä kertoa, jos ne eivät liity työntekoon. Tämä voi aiheuttaa myös tiimin sisällä eriäviä mielipiteitä, jos osa henkilöistä jakaa avoimemmin ja osa haluaa pitää yksityiset asiat yksityisinä. Ristiriitojen välttämiseksi tarvitaan avointa keskustelua siitä, miten jokainen kokee yksityisten asioiden jakamisen ja miten kyseisessä yhteisössä tutustutaan toisiin huomioiden jäsenten toiveiden mukaiset rajat.

### 7.2.3 Muutoksen taustalla

Tehtävässä 3 pureuduttiin siihen, mitä on hybridityön työympäristöön tuomien muutosten taustalla laajassa mittakaavassa. Viimeisen tehtävän tarkoituksena oli saada osallistujilta lopputkin ajatukset ja aiheeseen liittyvät pohdinnat kirjalliseen muotoon myös laajemmassa mittakaavassa. Tehtävään valittiin menetelmä, joka mahdollisti myös villimpien ajatusten heräämisen. Tehtävässä käytettiin palvelumuotoilun menetelmää ”Viisi kertaa miksi” (5 Whys), jossa useasti toistamalla miksi-kysymystä pyritään pääsemään pohdittavan asian juurisyyhin. Menetelmän on tehnyt tunnetuksi Sakichi Toyoda ja se on tunnetuin juurisyyanalyysimenetelmä. (Kantojärvi 2012, 75.) Tehtävässä jokainen pohti itsenäisesti ja kirjasi ajatuspolkunsaa.



### 7.2.3.1 Tehtävä 3) 5 x miksi

Tehtävänantona oli yksilötyönä pohtia kysymykseen ”Mikä on hybridityön ”ydinjuttu” toimistotilojen kannalta?” vastaus ja tähän vastaukseen esittää seuraava miksi-kysymys. Tätä kysymys-vastaus-ketjua oli tarkoitus jatkaa, kunnes on kysytty vähintään viisi kertaa miksi. Tarkoituksena oli päästä pureutumaan kysymyksen ytimeen sekä ymmärtää sen takana olevia asioita, arvoja, ilmiöitä ja tilanteita. Osallistujat eivät nähneet toistensa kysymys-vastausketjuja kuin vasta tehtävän loputtua, jolloin näistä pohdintaketjuista keskusteltiin yhteisesti. Jokaisen osallistujan vastausketju purettiin teemoihin ja lopuksi tiivistettiin pohdintaketjujen ydinsisältö. Näkökulmat poikkesivat toisistaan luoden monipuolisen kattauksen mahdollisista juurisyistä hybridityön ja työympäristöjen taustalla. Saadut pohdintaketjujen ydinsisällöt olivat seuraavat:

1. *Työn tekemisen tavat siirtyvät verkkoon, jolloin työskentelytapa valitaan oman tarpeen mukaan.*
2. *Pandemian tuoma kova kyseenalaistaminen työn tekemisen tapoihin.*
3. *Kehollisuuden ymmärtäminen tärkeäksi osaksi vuorovaikutusta ja luovuutta.*
4. *Organisaation ydintehtävää tukeva työympäristö, joka lisää työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta.*
5. *Toimistotilojen työskentelyolosuhteet vaikuttavat toimistojen rooliin.*
6. *Saavutettavuus ja toiminnallisuus ovat hybridityön edellytys.*
7. *Hybridityössä tarvitaan työsuunnittelua ja fyysistä vuorovaikutusta.*

Näkökulmista nousi digitalisaation kehittymisestä ja pandemian voimistamasta tarpeesta pohtia vallitsevia työskentelytapoja ja niiden muuttamista. Muuttuneet työskentelytavat pakottavat arvioimaan fyysisen läsnäolon merkitystä niin tilalliselta ja yhteisölliseltä kannalta. Työn suunnittelulle on enemmän tarvetta, kun jokapäiväiseen toimintaan lisätään pohdinta siitä, missä paikassa työtä tänään kannattaisi tehdä ja millainen tila tukisi toimintaa parhaiten. Työskentelytapojen muutos pakottaa pohtimaan toimistojen roolia, jos ja kun ne lakkaavat olemasta ensisijainen työskentelypaikka. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tarpeen ymmärtäminen syvenee, sillä virtuaalisuus on aiheuttanut vuorovaikutuksen heikkenemistä. Kehollisuutta ei ole aiemmin erityisesti pohdittu merkittävänä osana yhteisöllisyyttä ainakaan perinteisessä suomalaisessa kulttuurissa, mutta sen puuttuminen etätyöskentelyssä on osoittanut fyysisen läsnäolon tärkeyden vuorovaikutuksen kannalta.

## 8 Johtopäätökset

Tutkimustulokset ovat kauttaaltaan hyvin yhteneväiset ja mukailevat myös aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tutkielman aineistosta nousee esille teemoja ja asioita, jotka toistuvat sekä kyselytutkimuksen että työpajan tuloksissa. Toistuvia teemoja ovat työrauha, pelisäännöt, vuorovaikutuksen ja kohtaamisen tarve, hybridikokouksissa osallistujien eriarvoisuus, tiloissa vetäytymistilojen määrä sekä verkkopalaveritilojen tarve. Näistä teemoista johdettiin seuraavaksi esiteltävät neljä johtopäätöstä, joiden läpi toistuvat palvelumuotoilun perusteet tai sen menetelmät. Saadut teemat ja johtopäätökset edellyttivät palvelumuotoilullisia osallistavia ja yhteiskehittäviä aineiston hankinnan tapoja ja menetelmiä, joiden hyödyntämistä tässä tapaustutkimuksessa pohdintaan alaluvussa 8.5.

### 8.1 Monitilaympäristö palvelee myös hybridityöntekijöitä

Monitilaympäristö vaikuttaisi palvelevan hyvin hybridityöskentelyä tämän tapaustutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Nykyisen monitilaympäristön tilavyöhykkeet ja tilatyytit tukevat hybridityötä ja kaiken kaikkiaan tämän aineiston perusteella kokonaisuus vaikuttaa toimivalta ja on muokattavissa vieläkin toimivammaksi tarpeiden muuttuessa. Nykyiseen monitilaympäristöön toivotut muutokset ovat suhteellisen pieniä, mutta jotka lisääisivät käyttömukavuutta ja toimistoympäristön houkuttelevuutta. Tilatyyppien keskinäinen suhde kaipaa tarkastelua: vuorovaikutuksen sallivaa tilaa tarvitaan lisää, tai nykyisiä yksilötyöpiste-alueita voisi tarkemmin eritellä hiljaiseen työhön ja keskustelemaan työhön tarkoitetuiksi. Lisäksi tutkimuksen vastauksissa kaivattiin uudenlaista tilatyyppiä mahdollistamaan keskittyvä yksilötyö kuitenkin niin, että on mahdollista osallistua verkkokokouksiin muita häiritsemättä. Samaan aikaan hiljaisen mutta keskustelun sallivan tilan yhtälö sinänsä kuulostaa haastavalta, joten tähän voisi pohtia myös muunlaisia kuin tilallisia ratkaisuja. Työpajassa käytiin keskustelua vastamelukuulokkeiden käyttämisestä avoiloissa, jolloin muiden keskustelut voi halutessaan häivyttää. Toisaalta tähän haasteeseen voisi miettiä ratkaisua tilojen käyttötarkoituksen terävöittämisen ja pelisääntöjen kautta, joilla varmistetaan mahdollisuus hiljaiseen keskittyvään työhön ja vuorovaikutukseen. Hybridityön lisääntymisen myötä tilojen käyttö-säännöt voitaisiin laatia uudelleen yhteiskehittämällä. Esimerkiksi työpajoilla ja muilla osallis-

tavilla menetelmillä voitaisiin hakea ja levittää yhteisymmärrystä ja ratkaisuja tilallisiin haasteisiin työyhteisön sisällä. Mahdollisimman usean henkilön osallistaminen voimistaa myös uusien sääntöjen ja käytäntöjen jalkautumista, kun käyttäjien kokemukset huomioidaan mahdollisimman laajasti ja käyttäjät itse pääsevät vaikuttamaan lopputulokseen.

Monitilaympäristön käyttötarkoitus palvelee hybridityöntekijöitä, mutta millaisia käyttäjäprofiileja hybridityöntekijöiden joukosta löytyy? Greenen ja Myersonin (2011) käyttäjäprofiileista (kts. kappale 2.2.1.) löytyy monipaikkaista työtä tekeviä, mutta näiden työntekijöiden osuuden kasvettua räjähdysmäisesti ja sitä myöten työkuultuurin yleisesti muututtua, tarvitaanko käyttäjäprofiileiden uudelleenmäärittelyä tai täydennystä? Greenen ja Myersonin mallissa käyttäjäprofiilit on luokiteltu työn liikkuvuuden mukaan, mutta voisi olla hedelmällistä luokitella käyttäjäprofiileja myös muiden työn tekemisen tapojen mukaan avaamaan esimerkiksi työntekijöiden motiiveja ja työskentelytapoja. Käyttäjäprofiileja voidaan rakentaa kyselyiden, haastatteluiden sekä muiden tiedonkeruumenetelmien kautta, jolloin muodostetaan yleistettäviä arkkityyppejä eri käytösmallien pohjalta. Muodostettuihin uusiin arkkityyppeihin eli käyttäjäprofiileihin peilaamalla pystytään huomioimaan erilaisten käyttäjien tarpeet tilojen kehittämisessä.

## 8.2 Pelisäännöt työrauhan mahdollistajana

Tietointensiivisessä työssä työrauhan vaaliminen on tärkeää sekä tämän tutkielman tulosten, että aiempien tutkimusten perusteella. Työrauha johtaa kognitiivisen ergonomian parantamiseen, mikä vahvistaa työssä suoriutumista, viihtymistä ja hyvinvointia. Työrauhan häiriöt aiheuttavat kuormittumista ja stressiä. Tietotyössä yleisimmiksi koettuja häiriöitä ovat muun muassa keskeytykset ja häiritsevät äänet. Sähköiset viestikanavat, puhelimet ja sähköpostit mahdollistavat jatkuvan tavoitettavuuden, mutta samalla vaativat aktiivisesti huomiota ja aiheuttavat keskeytyksiä. Työrauhan mahdollistamiseksi olisikin hyvä laatia työyhteisön sisäisiä ohjeistuksia viestintätavoista ja tavoitettavuuden vaatimuksesta. Tavoitettavuudesta irtaantumiseksi, ainakin osittain, työntekijä voisi esimerkiksi jaksottaa työstään aikoja, jolloin viestintäkanavat mykistetään määräajaksi. Tämä vaatii työntekijältä työajanhallintaa ja oman työn johtamista sekä muiden opettamista siihen, ettei ole saavutettavissa koko työaika.

Saavutettavuuden rajoittaminen ei ole kuitenkaan kaikissa toimenkuviissa mahdollista ja yksilönkin kohdalla se onnistuu vain, jos yrityskulttuuri ja työyhteisö sen mahdollistavat tai vähintäänkin yleisesti sallivat.

Fyysisessä työympäristössä häiriötä aiheuttavat eniten puheäänet (Hongisto ym. 2007). Fyysisessä tilassa äänen vaimentamiseksi ja kaikumisen estämiseksi voidaan käyttää sisustuksellisia ratkaisuja esimerkiksi materiaalien ja kalustetyyppien osalta. Tämä hyödyttää kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen saakka ja onkin tärkeää painottaa yhteisiä ohjeistuksia äänenkäytölle erilaisissa tiloissa. Fyysisten tilojen pelisäännöt koskevatkin yleisimmin nimenomaan tilan äänimaailmaa ja sääntöjen tulisi olla visuaalisesti esillä tilassa, sekä yleisesti opastettuna kaikille käyttäjille. Mitä ja millaisia pelisäännöt sitten ovat? Niissä pätee sama periaate kuin työympäristöissä ylipäänsä, eli yksi malli ei sovi kaikille. Säännöt tulee laatia jokaisen työyhteisön yksilölliseen tarpeeseen ja organisaatiokulttuuriin soveltuviksi. Sääntöjen tulee olla riittävän ytimekkäät ja helpot muistaa. Sääntöjä voidaan myös tarvittaessa muuttaa vastamaan paremmin muuttuneita tarpeita. Tärkeintä on, että kaikki ovat sitoutuneet noudattamaan yhteisiä sääntöjä. Esimerkiksi hiljaisesta tilasta tulee täysin merkityksetön, jos osa käyttäjistä keskustelelee tilassa. Samoin aiemmin tuloksissa nousi huonon omantunnon kokemusta keskustelusta avoimen vuorovaikutuksen alueella, vaikka keskustelemisen paheksuminen on kohtuutonta nimenomaan vuorovaikutukseen tarkoitettulla alueella. Tämä rikkookin tilan yhteisesti sovittua käyttötarkoitusta vastaan ja siten haavoittaa sääntöjen olemassaoloa. Yhteisesti sovitut ja aktiivisesti noudatetut pelisäännöt ovat modernin monitilaympäristökonseptin edellytys, joita ilman työympäristö ei toimi.

Pelisäännöillä voitaisiin pyrkiä ratkaisemaan tilan käyttöasteen optimointi hybridityötä laajasti käytetyissä organisaatioissa. Hybridityössä riskinä on se, että kaikki työntekijät haluavat tulla toimistolle samana päivänä, jolloin tiloissa voi olla jopa enemmän ihmisiä kuin on vapaita työpisteitä, mutta muina päivinä tilat ovat tyhjillään. Tämä ei ole ekologisesti kestävä tilanne, mutta aiheuttaa myös ristiriitaa satunnaisten kohtaamisten näkökulmasta. Toimistolle tullaan kohtaamaan muita sekä tarkoituksella että tahattomasti, ja luonnollisesti on vaikea kohdata muita, jos toimistolla ei ole ihmisiä silloin kuin on itse paikalla. Tilat pitäisi pystyä optimoimaan tilahukan välttämiseksi, mutta samalla mahdollistamaan useiden kohtaaminen. Organisaation yhteisillä pelisäännöillä voitaisiin yrittää sommitella esimerkiksi tiimeille

päivä- tai viikkotasolla sovittuja ”toimistopäiviä”, jolloin vaihdellen eri tiimit kohtaisivat toimistolla. Tällainen vaatisi kuitenkin paljon organisointia ja toisaalta aktiivisuutta työntekijöiltä. Organisaation koko huomioiden tällaista tai vastaavaa menettelyä voisi kuitenkin harvita kokeiltavaksi ja tähän voisi jopa resursoida organisoijan vastaamaan mahdollisuuden toimistoympäristössä tapahtuvalle kohtaamiselle.

### 8.3 Fyysinen tila pohjana vuorovaikutukselle ja yhteisöllisyydelle

Tulokset olivat yksimielisiä hybridityön tuomista haasteista vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus itsessään on keskeinen osa tietotyöntekijän työelämätaitoja ja ajoittain isokin osa tietointensiivisestä työstä käydään vuoropuheluna toisen osapuolen kanssa, joko virtuaalisesti sähköpostitse, puhelimessa ja verkkopalaverissa puhuen tai kasvokkain samassa tilassa. Pandemian aiheuttama etätyöskentely eväsi fyysisen kohtaamisen mahdollisuuden ennalta tietämättömäksi ajaksi ja sitä myöten havahdutti monet kiinnittämään huomiota vuorovaikuttamiseen ja yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämiseen. Osassa tiimeistä oli ymmärretty panostaa virtuaaliseen vuorovaikutukseen korvaamaan fyysisen vuorovaikutuksen puuttumista etätyöskentelyn aikana. Työpäivään kuuluvat suorittavasta työstä irrallisen tauotukset ja epävirallinen ajatustenvaihto työkaverien kanssa sekä myös itse työhön sisältyvät pikapalaverit tai organisaation muu sisäinen tiedonvaihto. Sosiaalisten suhteiden hoitaminen on osa työhyvinvointia ja siten sen tulisi olla hyväksytyksi osa työpäivää ja jokaisen tehtäväkuva. Tätä sosiaalista kanssakäymistä ja inhimillistä lähestymistapaa työnsuorittamiseen tulisi kannustaa ja tukea organisaation tasolta aina käytäntöön asti. Työkulttuurin on tuettava kaikkia työhyvinvoinnin tasoja ja työympäristön eri ulottuvuuksia tulee kehittää mahdollistamaan psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia.

Hybridityön myötä toimistojen käyttötarkoitus muuttuu ja toimistot tulevat todennäköisesti olemaan ensisijaisesti kohtaamispaikkoja. Kuten ”Hyvinvointia edistävän työtilat ulottuvuudet” -mallista (Ruohomäki ym. 2015) voidaan todeta, fyysinen tila on yksi tärkeistä elementeistä työympäristön rakentumisessa. Fyysisen tilan voi nähdä toimivan pohjana muille ulottuvuuksille. Se ei ole kaikille organisaatioille välttämätön, mutta yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta fyysinen tila toimii kiinnittymispaikkana. Jopa organisaatioissa, joilla ei ole lainkaan toimipistettä ja työt tehdään täysin etänä, fyysiselle kohtaamiselle luodaan tapaamispaikkoja esimerkiksi konferenssien tai virkistyspäivien muodossa, jolloin työntekijät

kokoontuvat samaan fyysiseen paikkaan edes hetkeksi. Virtuaalinen tila mahdollistaa kommunikoinnin perustoiminnan, mutta merkityksellinen vuorovaikutus vaatii myös fyysistä läsnäoloa toisen osapuolen kanssa. Vuorovaikutuksesta katoaa valtavasti tunteiden ilmaisu ilman kasvokkaista kohtaamista. Sanoman viesti menee perille, mutta emotionaalinen vastine jää vajaaksi. Kirjoitetussa muodossa oleva viesti jättää enemmän varaa tulkinnalle, joka voi vastaanottajan omien kokemusten pohjalta saada viestin tunnelman tuntumaan kylmältä tai tönkykältä, ilman että viestin kirjoittaja on sitä sellaiseksi tarkoittanut.

Tutkimusten vastauksissa toistui toive kollegojen sijainnin seurannasta sekä siitä tiedosta, ketä toimistolla on, jotta työntekijä voisi itsekin saapua toimistolle samaan aikaan. Kohtaamista ja yhdessä työskentelyä siis kaivataan, todennäköisesti koska virtuaalinen vastine ei tuo samanlaista inhimillistä tyydytystä. Fyysinen tila mahdollistaa aidommat kohtaamiset, joilla on suuri merkitys yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen muodostumiselle. Yhteisöllisyyttä myös laajemmin organisaation tasolla auttavat satunnaiset kohtaamisen muiden tiimien jäsenten kanssa. Satunnaiset kohtaamiset ruokkivat luovaa ongelmanratkaisua, avartavat näkökulmia, välittävät tietoa ja luovat laajempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tässä mielessä fyysisen tilan olemassaolon voi kokea olevan merkityksenantava.

Kohtaamisten puute voi aiheuttaa erityisen haastavan tilanteen uusien työntekijöiden aloittaessa työskentelyn. Uudelle työntekijälle voi, henkilön ominaisuuksista riippuen, olla hankalaa olla aktiivinen vuorovaikutuksen etsijä tai ongelmana voi olla, ettei hän tiedä kenen kanssa olisi kannattavaa verkostoitua. Inhimillisen kohtaamisen puuttuessa uusi jäsen ei välttämättä pääse sisälle ryhmään ja ulkopuolisuuden tunne voi johtaa työpahoinvointiin ja pahimmillaan jopa irtisanoutumiseen. Vaikka ryhmäytymisen puute ei heikentäisikään työssä suoriutumista, yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen haittaa yhteisöön tai organisaatioon sitoutumista. Ulkopuolisuuden tunne rajoittaa myös epävirallista vuorovaikutusta, jossa voidaan jakaa kuulumisia tai käsitellä työpaikan yleisiä asioita. Yhteisöllisellä vuorovaikutuksella haetaan myös vertaistukea. Esimerkiksi yhdessä muiden kanssa negatiivisista asioista puhuminen auttaa käsittelemään ikävää tilannetta ja voi lieventää omaa ärtymystä. Ilman toisen läsnäoloa, samainen asia voi jäädä käsittelemättä ja johtaa negatiivisten asioiden kasautumiseen ja lumipalloefektiin. Tämän toistuessa työhyvinvointi laskee, jolloin myös työmotivaatio ja tuottavuus laskevat.

## 8.4 Hybridityössä kiinnitettävä huomiota tasapuoliseen kohteluun

Vuorovaikutus tapahtuu helpommin fyysisesti samassa tilassa olevien välillä, mutta se ei tarkoita, että etänä olevia voisi kohdella eri tavalla tai jättää keskustelujen ulkopuolelle. Tuloksista kävi ilmi, että esimerkiksi hybridipalavereita ei aina koeta tasapuolisiksi, vaan etänä olevat ja läsnä olevat ovat eriarvoisessa asemassa. Ei ole vaikea kuvitella tilannetta, jossa verkkokokouksen päätyttyä paikallaolevat jatkavat aiheesta keskustelua keskenään. Isoja päätöksiä tuskin tehdään ilman kaikkia osallistujia, mutta etänä olevalle tulee silti herkästi keskustelusta ulkopuolelle jätetty olo. Samaa tunnetta voivat lisätä häiriöt verkkoyhteyksissä, verkkokokouksissa puheenvuoron saamisen tai paikalla olevien puheen kuulemisen haasteet, sekä ongelmat kameroiden tai viestikanaavien käytössä. Myös eriosaamistasoiset teknologiankäyttäjät voivat kokea osaamattomuutensa puolesta olonsa epävarmaksi ja siten ulkopuoliseksi. Tämä kaikki voi aiheuttaa ikävän ilmapiirin työyhteisöön ja heikentää yhteistä luottamusta työpaikan tasavertaisuutta kohtaan.

Etänä ja läsnä olevien eriarvoisuutta lisää entisestään, jos informaatio ei tavoita kaikkia asiaan liittyviä osapuolia sijainnin takia. Jaetuista tiedoista olisi jätettävä virtuaalinen jälki asianosallisten luettavaksi, mikäli osapuoli on muuten estynyt olemaan keskustelussa mukana. Tämä voi aiheuttaa käytännön haasteita siitä, mihin kaikki tieto tallennetaan, miten se on löydettävissä ja miten kaiken tietotulvan perässä voi pysyä. Hybridityöstä on muodostunut uusi vallitseva toimintamalli ja se on huomioitava työskentelykulttuurin ja -toimintatapojen kehittämisessä sekä käytettävissä työskentelyvälineissä ja järjestelmissä. Tiedon tulisi löytyä yhdestä paikasta helposti saavutettavassa muodossa. Kokemus on osoittanut, että tämä on helpommin sanottu kuin tehty, mutta toisaalta erilaiset järjestelmät kehittyvät jatkuvasti ja mahdollistavat myös organisaatiotasosta yksilöintiä tiettyyn pisteeseen asti. Sopivan järjestelmän valinta ja perusteellisen ohjeistus ja käyttöön opetus auttanevat tiedon järjestelmällisessä hallinnassa. Tähänkin voisi harkita nimettyä resurssia kehittämään ja ylläpitämään järjestelmää, jottei tieto sekaannu useiden käyttäjien hallinnoimana ja kokonaisuus lipsu ajan kuluessa kaaoksen puolelle.

## 8.5 Palvelumuotoilun hyödyntäminen tässä tapaustutkimuksessa

Tässä tutkielmassa hyödynnettiin laajasti palvelumuotoilua. Se toimi tutkielmantekijän ajattelutavan lähtökohtana tutkimuksia suunniteltaessa sekä työkalupakkina aineistonkeruussa. Sekä kyselytutkimus että työpaja ovat palvelumuotoilulle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä, joilla tavoiteltiin sekä hieman yleistettävämpää tietoa kyselytutkimuksen kautta, että syvällisempää tietoa työpajan kautta. Tiedon kerääminen usealla tavalla ja eri syvyydellä tukee palvelumuotoilun periaatteita ihmislähtöisestä otteesta oikean ongelman selvittämiseen iteraatiivisen tutkivan otteen kautta.

Kyselytutkimuksen laatimisessa painotettiin palvelumuotoilulle tyypillisesti käyttäjien omaa kokemusta ja omia arviota toiminnastaan ja tarpeistaan tarkkojen mittarien sijaan. Vastaajia myös osallistettiin oman työympäristönsä kehittämiseen pyytämällä vastauksia kehittämis-kohteista kysymyksessä 8. Avoimissa kysymyksissä 9 ja 10 annettiin vastaajille mahdollisuus vapaaseen ilmaisuun aiheeseen liittyen, jotta vastaajien kokemukset pääsisivät kuuluviin myös omin sanoin ilmaistuna. Avointen vastausten teemoittelu teoriassa nousseen mallin pohjalta, sekä avainsanojen linkittäminen lisäsivät vastausten kokonaisuuden laajuuden hahmottamista ja myös monipuolisuutta työympäristön ulottuvuuksien näkökulmasta.

Työpaja on jo itsessään menetelmänä hyvin tyypillinen palvelumuotoilussa ja sen lisäksi työpaja keräsi paljon hyvää palautetta toteutuksen ja tiedonkeruun näkökulmista. Työpaja sisälsi useita tehtäviä, jotka sisälsivät monia osioita ja kokonaisuus oli suhteellisen tiivis paketti annettuun aikarajaan. Fasilitoijan arvio kuitenkin piti hyvin paikkansa ja kaikki tehtävät suoritettiin annetussa aikataulussa ilman, että osallistujat kokivat kiireen tuntua. Tämä ominaisuus keräsi kiitosta, samoin erityistä kiitosta herättivät monipuoliset ja tarkoituksenmukaiset tehtävät, jotka syvensivät tiedonkeruuta tavanomaista syvemmälle tasolle ja nostivat esiin täysin uusia näkökulmia. Työpajan tehtävistä erityisesti työpäiväpolku auttoi osallistujia hahmottamaan oman liikkumisensa määrän yhden päivän aikana ja lisäsi ymmärrystä tilojen käyttämiseen liittyvistä toimintatavoista. Tilojen käyttäminen tapahtuu usein tiedostamatta ja toimintamallien kertaalleen muodostuttua ne rutinoituvat, eikä omaa toimintaansa tule sen jälkeen tarkastelua kriittisesti. Työpäiväpolku avasi tätä rutiininomaista käyttäytymistä ja sai osallistujat pohtimaan oman toimintansa sujuvuutta ja järkevyyttä uuteen tilanteeseen



eli yleistyneeseen hybridityöhön nähden. Kaikkien työpajan tehtävien jälkeen oli myös mahdollista keskustella yhteisesti esiin nousseista asioista, jota pidettiin erittäin hyvänä tapana reflektoida omaa työskentelyä ja ajattelua.

Palvelumuotoilu toimi hyvin tässä tapaustutkimuksessa ja tutkielmantekijä kokeekin palvelumuotoilun olevan erinomaisen luonteva tapa kehittää työympäristöjä käyttäjäkeskeisiksi. Jo lähtökohdiltaan toimivat tilat suunnitellaan paitsi käyttäjien tarpeet huomioiden, myös yhdessä käyttäjien kanssa. Käyttäjien osallistaminen kehittämiseen mahdollistaa aidosti palvelevat tilat, jotka vastaavat niin työntekijöiden kuin työnantajankin tarpeisiin. Käyttäjäkeskeiset tilat tuovat lisäarvoa työntekijöille niin läsnä- kuin hybridityössä ja parhaimmillaan lisäävät hyvinvointia fyysisellä, psykologisella ja sosiaalisella tasolla. Organisaatiota hyvä työympäristö auttaa työhyvinvoinnissa ja siten työn sujumuudessa, jolloin työ on myös tuotavaa. Lisäksi tilat voivat toimia osana brändiä ja houkutella uusia työntekijöitä, joka itsessään vahvistaa liiketoimintaa ja jatkuvuutta.

## 9 Pohdinta

### **”Mikä tässä hybridityössä nyt on niin ihmeellistä?”**

Yhdessä kyselytutkimuksen avoimista vastauksista osutaan hybridityön asian ytimeen:

*Olen tehnyt käytännössä viimeiset 20 vuotta hybridiä eli työtä milloin missäkin. En ymmärrä mikä tässä nyt on niin ihmeellistä tai ainakaan minulle ei ole mikään. (Vast. 10.11)*

Kuten aiemmin todettu, hybridityön mahdollistava teknologia on ollut jo pitkään olemassa ja tietotyöläisten joukossa on ollut ryhmä ihmisiä, jotka ovat aiemminkin työskennelleet hybridisti. Greene ja Myersonin (2011) käyttäjäprofiileista niin sanotut keräilijät ja navigoijat työskentelevät osan viikosta toimiston ulkopuolella esimerkiksi asiakkaiden tiloissa, kulkuvälineissä tai kotona. Tällaisia tilojen käyttäjiä on siis ollut jo kauan aikaa. Hybridityössä ei siinänsä ole mitään uutta tai poikkeavaa, mutta se mikä tekee tällä hetkellä hybridityöstä ”niin ihmeellisen” on sen yhtäkkinen yleistyminen myös muiden käyttäjäprofiilien keskuudessa koronapandemian pakottamana. Toimistolla pääasiallisesti työskennelleiden käyttäjien osuus ennen pandemiaa oli Työolobarometrin (Keyriläinen 2021, 78-79) mukaan 68 % palkansaajista. Koronapandemian seuraksi noin puolet eli hieman yli miljoona palkansaajaa siirtyi etätööhön ja joutui tottumaan työskentelyyn uudenlaisessa toimintaympäristössä. Tässä kiteytyy yksi asian pääpointeista eli muutos. Jos työntekijä on työskennellyt samalla tavalla pitkän aikaa, siihen on jo tottunut eikä varsinaista työntekeisintapaa joudu enää miettimään tai tule kyseenalaistettua. Kun pakottava tilanne vaati asioiden vastentahtoista muuttumista mahdollisesti valmiiksi ahdistavassa ilmapiirissä, kuten pandemian aiheuttamassa turvattomuudessa ja epävarmuudessa, muutokseen orientoituminen ja hyväksyminen voi tuntua isolta energiaa vievältä taakalta. Asioiden muuttumisen sietokyky on siis voinut olla kovalla koetuksella ja siksi etätöihin siirtyminen on voinut aiheuttaa muutosvastarintaa. Digitalisaation kehittyminen mahdollisti hybridityöhön siirtymisen, mutta vasta koronapandemia pakotti muutokseen siirtymisen täysimääräisesti. Kyseessä on valtava kokonaisen työ- kulttuurin muutos tietotyöläisten keskuudessa. Oletettavasti mitä pidemmällä tätä muutosta organisaatioissa on oltu ennen pandemiaa, sitä helpommin etätöskentelyyn on siirrytty ja pandemian jälkeen asetetaan välimuotoon, eli hybridityöhön. Hybridityöstä puhuttaessa näkyykin monesti lausahduksia, kuinka ”vanhaan ei ole paluuta” ja käytetään termiä ”uusi normaali”. Tietotyön tekeminen yhdessä pääasiallisessa ympäristössä, useimmiten toimistolla,

ei ole enää automaattisesti oletus, vaan monista sekä fyysistä että virtuaalisesta paikoista koostuva työympäristöekosysteemi on tullut jäädäkseen. Tästä johtuva työkuulttuurin muutos tarvitsee organisaatioissa aikaa asettumiseen sekä huomiota työympäristöjen kaikkiin ulottuvuuksiin: panostusta fyysisten ja virtuaalisten työympäristöjen ja työprosessien toiminnallisuuteen ja terveellisyteen, sosiaaliseen kanssakäyntiin ja yhteisöllisyyteen, yksilön psykologiseen hyvinvointiin ja kestävän kehityksen huomioimiseen.

### **Työntekijän sitoutuminen yritykseen**

Yhteisöllisyyden heikkeneminen vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Jos on vaikeuksia tunnistaa omaa paikkaansa yhteisössä tai panoksensa merkitystä organisaatiolle, sitoutuminen voi olla haastavaa. Yhteisöllisyyden puutteessa yksilön omat tarpeet ja toiveet painottuvat enemmän, jolloin oman uran kehittäminen korostuu sen sijaan, että haluaisi panostaa yrityksen toimintojen kehittämiseen. Koronapandemia johti osittain ainakin Yhdysvalloissa ennenäkemättömään irtisanoutumisaaltoon (*The Great Resignation*) ja samankaltaista ilmiötä on huomattu myös Suomessa. Syitä ilmiön taustalla on varmasti monia, mutta voisiko pandemian aiheuttaman etätyön seurauksilla olla vaikutusta? Moni työntekijä alkoi varmasti pohtimaan omaa arvomaailmaansa ja tarkastella elämäänsä pandemian aiheuttaman shokin myötä. Jos työ ei ole tuonut tyydytystä, mutta siinä on pysytty esimerkiksi hyvien työkaverien tai puhtaasti tottumuksen takia, pandemian tuoma etätyö ja työelämän muutos ovat voineet johtaa asioiden kyseenalaistamiseen. Moni tietotyöläinen pitää tärkeänä vuorovaiikutusta kollegojen kanssa. Tämän ja yhteisöllisyyden hiipuminen etätyöskentelyn takia on saattanut vaikuttaa työntekijöiden irtisanoutumisiin. Etätyöskentely on varmasti myös lisännyt yksinäisyyttä ja pahoinvointia työssä, jolloin negatiivisten ajatusten noidankehä on voinut johtaa päätökseen irtisanoutua. Työntekijän näkökulmasta työntekijöiden vaihtuvuus on pienimuotoisena positiivinen asia, sillä siten uudistetaan työkuultuuria ja saadaan uutta osaamista. Suuressa vaihtuvuudessa ongelmana ovat rekrytoinnin ja perehdyttämisen kalleus sekä hitaus, jolloin käytettävissä oleva työvoima ei välttämättä riitä tarvittavaan tulokseen.

### **Hybridityöpaja menetelmänä ja palvelumuotoilun mahdollisuudet**

Tässä tutkielmassa käytettiin hybridimuotoisesti toteutettua työpajaa aineistonkeruun menetelmänä. Työpaja koettiin tässä tapaustutkimuksessa menestyksekkääksi, mutta itse me-

netelmää olisi kiinnostavaa tutkia lisää siitä näkökulmasta, kuinka paljon etänä ja läsnä olevien toiminta työpajassa erosi sijainnin takia. Vaikuttaako virtuaalisen tilan käyttäminen työpajan alustana osallistujien aktiivisuuteen tai koettaisiinko työpajaan osallistuneiden osalta eriarvoisuutta tai ulkopuolisuuden tunnetta osallistujien sijainnin perusteella. Lisäksi palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämistä työympäristökehityksessä olisi kiinnostavaa selvittää tarkemmin. Palvelumuotoilullisia osallistavia ja yhteiskehittäviä menetelmiä, työpajoja, käyttäjäprofiileja ja muita menetelmiä on tiettävästi käytetty työympäristökehittämisessä. Olisi kiinnostavaa kartoittaa miten menetelmiä on käytetty, miten kehitysprosessit ovat sujuneet ja miten palvelumuotoilun menetelmiä voisi hyödyntää vielä enemmän. Tässä tutkielmassa palvelumuotoilu oli ansiokkaasti mukana, joten käyttömahdollisuuksia löytyy varmasti laajemminkin hyödynnettäväksi työympäristöjen kehittämiseen.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Aihe kerää varmasti jatkossakin paljon uusia tutkimuksia muuttuvan työelämän ja toimintaympäristön mukana. Koronapandemian vaikutukset fyysisiin toimistoympäristöihin alkavat vasta hahmottua ja vie aikaa ennen kuin sekä työntekijät että työtilat toipuvat suurimmasta muutoksesta ja asettuvat ”uuteen normaaliin”. Olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin, miten tilat kehittyvät ja millaisia työympäristökehitysprosesseja toteutetaan menestyksekkäästi tulevaisuudessa. Fyysisen tilan merkitys herättää paljon pohdintaa ja sen konkreettista muotoa ”uudessa normaalissa” olisi kiinnostavaa kartoittaa. Lisäksi olisi kiinnostavaa selvittää tilojen vaikutusta työntekijöiden sitouttamiseen tai vastaavasti, miten etätyöorganisaatioissa on ratkaistu fyysisen läsnäolon puutteen tuomia haasteita. Voisi olla myös hedelmällistä hahmottaa, miten koronapandemian aikana uudessa työssä aloittaneet ovat kokeneet etätyökentelyn vaikuttaneen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden syntymiseen, sekä miten sitoutuneita he kokevat olevansa organisaatioonsa. Näiden lisäksi olisi kiinnostavaa kartoittaa systemaattisesti palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämistä työympäristökehitysprosesseissa: mitä menetelmiä on käytetty ja miten ne ovat toimineet sekä millaisia mahdollisuuksia ne tuovat työympäristöjen kehittämiseen.

## Lähteet

Ala-Laurinaho, A., Kangas, P., Mänttari, S., Sirola, P., Teperi, A-M., Turunen, J., Tähtinen, K. & Viitanen, A-K. (2020). Työtila- ja sisäympäristöratkaisut tukevat kestäväää kehitystä ja työnte-  
kijöiden hyvinvointia. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: ske-  
naarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. (82-86). Tampere. Työterveyslaitos.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Appel-Meulenbroek, R., van der Voordt, T., Aussems, R., Arentze, T., & Le Blanc, P. (2020).  
Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement dimensions. *Journal of Cor-  
porate Real Estate*.

Babapour Chafi, M., & Rolfö, L. (2019). Policies in Activity-based Flexible Offices -'I am sloppy  
with clean-desking. We don't really know the rules.' *Ergonomics*, 62(1), 1–20. DOI:  
10.1080/00140139.2018.1516805

Babapour, M. (2019a). From fading novelty effects to emergent appreciation of activity-  
based flexible offices: comparing the individual, organisational and spatial adaptations in  
two case organisations. *Applied Ergonomics*, Vol. 81, p. 102877

Babapour, M. (2019b). *The Quest for the Room of Requirement - Why Some Activity-based  
Flexible Offices Work While Others Do Not*. (Väitöskirja. Chalmers). DOI:  
10.13140/RG.2.2.21179.87849

Berthelsen, H., Muhonen, T. & Toivanen, S. (2018). What happens to the physical and psy-  
chosocial work environment when activity-based offices are introduced into academia? *Jour-  
nal of Corporate Real Estate*, Vol. 20 No. 4, pp. 230-243. [https://doi.org/10.1108/JCRE-06-  
2017-0017](https://doi.org/10.1108/JCRE-06-2017-0017)

Biswas, A., Oh, P. I., Faulkner, G. E., Bajaj, R. R., Silver, M. A., Mitchell, M. S., & Alter, D. A.  
(2015). Sedentary time and its association with risk for disease incidence, mortality, and hos-  
pitalization in adults: a systematic review and meta-analysis. *Annals of internal medi-  
cine*, 162(2), 123–132. <https://doi.org/10.7326/M14-1651>

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Henttonen, K. & van Zoonen, W. (2020).  
*Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana*. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. Viitattu

15.6.2022 <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemianaikaan-2020.pdf>

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*. June 2008. [hbr.org](http://hbr.org)

Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>

Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). “It needs to be the right blend”: a qualitative exploration of remote e-workers’ experience and well-being at work. *Employee Relations*, 44(2), 335–355. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>

Choudhury, P. (2020). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 59–67. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>

Colenberg, S. & Jylhä, T. (2020). Designing for health: strategies for enhancing employee health by workplace design. Teoksessa Kämpf-Dern, A., & Will-Zocholl, M. (toim.) *Future workspaces. Proceedings of the Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference*, Frankfurt am Main, Germany (pp. 84-89).

Colenberg, S., Jylhä, T. & Arkesteijn, M. (2021). The *relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review*. *Building Research & Information*, 49:3, 352-366, DOI: 10.1080/09613218.2019.1710098

de Been, I., Beijer, M., & den Hollander, D. (2015). How to cope with dilemmas in activity based work environments: Results from user-centred research. In *14th EuroFM Research Symposium* (pp. 1-10). Glasgow.

De Bruyne, E., & Gerritse, D. (2018). Exploring the future workplace: results of the futures forum study. *Journal of Corporate Real Estate*.

Edvardsson, B. & Gustavsson, B. (2003). Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 148-163. <https://doi.org/10.1108/09604520310466851>

- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D. & Bauman, A. (2018). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47:4, 468-479, DOI: 10.1080/09613218.2018.1440958
- Erlich, A. & Bichard, J-A. (2008). *The Welcoming Workplace: designing for ageing knowledge workers*. Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10 Iss: 4, pp.273 – 285.
- Finto. (2021). Suomalainen asiasanasto ja ontologiapalvelu. Viitattu 28.5.2022.  
<http://www.yso.fi/onto/yso/p12926>
- Forssén, M-K., & Kuusela, S. (2021). *Luottamuskulttuuri- työyhteisön voimavara*. Helsinki. Value Books.
- Franssila, H. & Kirjonen, A. (2022). Impact of activity-based work environments on knowledge work performance—quasi-experimental study in governmental workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Franssila, H., Okkonen, J., & Savolainen, R. (2014). Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. TRIM Research Reports 15. Tampereen yliopisto.
- Franssila, H. & Siekkinen, P. (2021). Millainen on koronan jälkeinen hyvä työympäristö? *Työn Tuuli* 1/2021. 20-27.
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2018). Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment and Behavior*, 50(3), 273–297. <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>
- Goleman, D. (2012). *Tunneäly työelämässä*. Suomentanut Jaakko Kankaanpää. Helsinki. Otava. Englanninkielinen alkuteos 1998.
- Greene, C. & Myerson, J. (2011). *Space for thought: designing for knowledge workers*. Facilities, Vol. 29 Iss: 1/2, pp.19 – 30. DOI: 10.1108/026327711111101304
- Haapakangas, A., Hallman, D., Mathiassen, S. E. & Jahncke, H. (2018). Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: The role of environmental perceptions

and workspace use. *Building and Environment*, Volume 145, Pages 115-124, <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.017>.

Harrison, S., Horgen, T., Ouye, J., & Robinson, R. (1996). The Participatory Design of Work Space. *PDC* (pp. 161-162).

Herneoja, A., Markkanen, P. & Juuti, E. (2020). Towards an activity-based office ecosystem to support three-dimensional spatial understanding in a transdisciplinary context. Teoksessa Kämpf-Dern, A., & Will-Zocholl, M. (toim.) *Future workspaces. Proceedings of the Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference*, Frankfurt am Main, Germany (pp. 140-151).

Hongisto, V., Haapakangas, A., Koskela, H., Keränen, J., Maula, H., Helenius, R., Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Sandberg, E. & Hyönä, J. (2012). *Käyttäjälähtöiset toimistotilat, tilaratkaisut, sisäympäristö ja tuottavuus*. TOTI-hankkeen loppuraportti, 59 s, Työterveyslaitos, Helsinki, 2012.

Hongisto, V., Haapakangas, A., Venetjoki, N., Haka, M., & Keskinen, E. (2007). Toimistomelun vaikutus työstä suoriutumiseen-laboratoriotutkimus ja yleinen malli. Työterveyslaitos ja Turun yliopisto.

Horila, T. (2018). *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. (Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7452-7>

Horstia, J. (2017). *Tietotyön suunnittelu monitilatoimistossa*. (Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201701251074>

Huhtinen, A. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia – Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, A. (toim.) & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (296-307). Helsinki. Gaudeamus.

Humala, I. (2019). *Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta*. Helsinki. Books on Demand.

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2005). *Mobiili työ ja hyvinvointi*. Työpoliittinen tutkimus, nro.293. Helsinki. Työministeriö.



Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2019). Mobiilin ja monipaikkaisen työn muotoilu. Teoksessa Roininen, M. (toim.) (2019). *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku. Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Hyysalo, V. (2022). *Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu julkisen sektorin kehityssuuntina: kaupunkilaiset tekijöinä, käyttäjinä ja kumppaneina keskustakirjasto Oodin suunnittelussa*. (Väitöskirja, Lapin yliopisto). (Acta electronica Universitatis Lapponiensis 333). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-308-2>

Inda, S. (2016). A study on influence of employee compensation, job satisfaction, working environment on employee retention. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. vol 3. 103-116.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. (toim.) & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (9-19). Helsinki. Gaudeamus.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki. Talentum.

Ketola, R. (toim.) (2007). *Toimiva toimisto*. Työterveyslaitos. Tampere. Tammerprint.

Keyriläinen, M. (2021). *Työolobarometri 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. 2.painos. Helsinki. Alma Talent.

Koivisto, S. & Vartiainen, M. (2008). Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? : laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 43:27-43. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1423356>

Kotilainen, M. (2020). *Työ & Paikka: Monipaikkaista tietotyötä tukevat organisaation tilat - Case: Tampereen korkeakouluuyhteisö*. (Diplomityö, Tampereen yliopisto).

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202008186526>

Kuure, E. (2020). *Service Design Workshops in Design Practice*. (Väitöskirja, Lapin yliopisto).

(Acta electronica Universitatis Lapponiensis 294). [https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-235-](https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-235-1)

[1](#)

Lahtinen, M., Lappalainen, S., Leikas, M., Ruohomäki, V., Sainio, M., Salmi, K., Sirola, P., Stengård, J., Tähtinen, K., Laitinen, S., Remes, J., Vendelin, J., Tillander, S. & Pääkkönen, T. (2016). *Monitilatoimistojen sisäympäristö, käytettävyys ja tilan käyttäjien hyvinvointi (MOSI): Tutkimushankkeen loppuraportti*. Työterveyslaitos. Tampere. Juvenes Print.

Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.) (2011). *Ergonomia*. Työterveyslaitos. Tampere. Tammerprint.

Lindeberg, P. (2020). *Toimintalähtöisen työympäristön vaikutukset koettuun työhyvinvointiin ja tuottavuuteen*. (Diplomityö, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto).

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020082864592>

Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). The relationship of physical, digital and social work environment changes with the development of organizational performance in the activity-based work environment. *Facilities*, 40(15-16), 72-88.

<https://doi.org/10.1108/F-07-2021-0061>

Lowe, G. S., Schellenberg, G., & Shannon, H. S. (2003). Correlates of employees' perceptions of a healthy work environment. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 390-399.

<https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.6.390>

Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki. WSOYpro.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki. Talentum Pro.

Metsäranta, H., Aro, R., Blomqvist, P., Levä, T., Nissinen, A. & Rannanpää, S. (2021). *Etätöön vaikutukset liikenteen kasvihuonekaasupäästöihin*. Valtioneuvoston selvityksiä 2021:4.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021091346055>

Miettinen, S. (2011). *Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, Miettinen, S. (toim.). Helsinki. Teknologian Teknova.

Mitronen, L., Korhonen, K. & Rita, J. (2015). Arvoa luova työympäristö. Asiantuntija-artikkeli. Senaatti-kiinteistöt.

Moritz, S. (2005). *Service Design, Practical access to an evolving field*. KISD. Köln International School of Design, Cologne, Germany.

Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Hongisto, V., Keränen, J., Koskela, H. & Sandberg, E. (2012). *Monitilatoimisto – ohjeita käyttöön ja suunnitteluun*. TOTI-hankkeen ohjekauslehti.

Nenonen, S., Jalo, H. & Vanhatalo, J. (2019). Tilat ja työn muotoilu – valitsemisen sietämätön keveys. Teoksessa Roininen, M. (toim.) (2019). *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku. Turun ammattikorkeakoulu.

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167408.pdf>

Pasini, M., Brondino, M., Trombin, R., & Filippi, Z. (2021). A Participatory Interior Design Approach for a Restorative Work Environment: A Research-Intervention. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.718446>

Paukkeri, P. (2018). *Toimintalähtöisen työympäristökehittämisen vaikutukset kohdeorganisaatioissa*. (Diplomityö, Aalto-yliopisto). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201806293830>

Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*. Vol. 59 No. 6, pp. 1337-1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. (toim.) & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (61-74). Helsinki. Gaudeamus.

Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and

- Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta*. (2., uudistettu painos). Helsinki. Edita.
- Robertson, M., Huang, Y., O'Neill, M. & Schleifer, L. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied Ergonomics* 39(4), 482-494. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2008.02.022>.
- Ruohomäki, V. (2013). Ilmastonsuojelua ja elämänlaatua - etätyö on ekoteko. *Psykologia*. 48(1), 57–62.
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Reijula, K. (2015). Salutogenic and user-centred approach for workplace design. *Intelligent buildings international* (London), 7(4), 184-197. <https://doi.org/10.1080/17508975.2015.1007911>
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. (2017). Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* vol.15 (2)
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18
- Senaatin Sesam. (n.d.). Senaatti-kiinteistöjen verkkosivut. Viitattu 27.2.2022. <https://www.senaatti.fi/tyoymparistot/sesam/>
- Senaatti-konsernin vuosi 2021 – Yhdessä kohti tulevaa. (2022). Yhdistetty vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti. <https://www.senaatti.fi/app/uploads/2022/04/Senaatti-konserni-Yhteiskuntavastuuraportti-2021.pdf>
- Silvennoinen, K., Michelsen, T. & Niemi, H. (2008). *Business pilviin- Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa*. Tampere. Laatukeskus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). *TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma*. Hankeohjelman esittely. Viitattu 29.3.2022. <https://stm.fi/tyo2030>
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing*. Sebastopol. O'Reilly Media.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki. Tilastokeskus.

Thoring, K., Mueller, R. & Badke-Schaub, P. (2020). *Workshops as a Research Method: Guidelines for Designing and Evaluating Artifacts Through Workshops*. Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences. DOI:10.24251/HICSS.2020.620

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Helsinki. Tammi.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki. Talentum.

Työsuojelusanasto. (2006). TEPA-termipankki, erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Viitattu 7.4.2022. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/fyysinen%20ergonomia>

Työterveyslaitos. (julkaisuaika tuntematon, a). *Aivotyö sujuvaksi*. Viitattu 20.5.2022 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sjuvaksi>

Työterveyslaitos. (julkaisuaika tuntematon, b). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Viitattu 20.5.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. (julkaisuaika tuntematon, c). *Hyvinvointia edistävä työympäristö*. Viitattu 20.5.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työymparistot/hyvinvointia-edistava-työymparisto>

Työterveyslaitos. (2022). *Kuormitus ajaa etätyöhön – hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle*. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä -hanke. Työterveyslaitoksen mediatiedote 24.5.2022.

Valtiovarainministeriö. (2021). *Ehdotus valtion toimitilastrategiaksi 2030 - Valtion toimitilastrategian uudistamishankkeen työryhmä*. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2021:66. Helsinki. Valtiovarainministeriö.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruhomäki, V., & Vartola, A. (2007). *Distributed and Mobile Work - Places, people and technology*. Otatiето.

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. (5., päivitetty painos). Jyväskylä. PS-kustannus.

Weber, H. (2020). Flexible Workspace – Hype or sustainable investment product? Teoksessa Kämpf-Dern, A., & Will-Zocholl, M. (toim.) Future workspaces. *Proceedings of the Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference*, Frankfurt am Main, Germany (pp. 287-299).

Ympäristöministeriö. (julkaisuaika tuntematon). *Vähähiilinen rakentaminen*. Viitattu 29.5.2022. <https://ym.fi/vahahiilinen-rakentaminen>

Zamani, Z., & Gum, D. (2019). Activity-based flexible office: Exploring the fit between physical environment qualities and user needs impacting satisfaction, communication, collaboration and productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(3), 234–253.

<https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2018-0028>